

Leena Myyrä

Pienyrityksen toiminnan kehittäminen strategiatyön avulla

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma YAMK

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Leena Myyrä

Pienyrityksen toiminnan kehittäminen strategiatyön avulla. 70 sivua, 1 liite

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma YAMK

Johtaminen

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: lehtori Jukka Sirkiä, LAB-ammattikorkeakoulu

Pienillä yrityksillä ei useinkaan ole olemassa kirjoitettua strategiaa, joka ohjaa yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä. Strategia on kuitenkin hyvä suunnanantaja ja ryhdyttää yritysten toimintaa. Tässä opinnäytetyössä on aloitettu pienyrityksen strategiatyö erilaisten strategiatyökalujen avulla. Case-yrityksenä oli kotipalveluyritys Lappeenrannasta.

Aineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä ja opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Käsitteiden määrittely loi pohjaa empiiriselle osuudelle, jossa käsitteet avattiin käytännön ja case-yrityksen näkökulmasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin teoriaosuudessa esiteltujen käsitteiden analyysiä käytännössä, verkkokyselyä, haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. KyselyNetti-verkkokysely tehtiin yrityksen henkilöstölle arvojen valitsemiseksi. Kyselyn tuloksena valittiin yrityksen arvot eniten ääniä saaneiden joukosta. Yrityksen omistajia haastateltiin kilpailutilanteen selvittämiseksi, ja analyysiä kilpailijoista tehtiin sekä haastattelun että kilpailijoiden internet-sivujen perusteella.

Strategiaprosessi aloitettiin määrittelemällä yritykselle visio, missio ja arvot. Tässä opinnäytetyössä on sen lisäksi tehty yrityksen sisäistä ja ulkoista tarkastelua toteuttamalla yrityksen SWOT-analyysi, ulkoisen ympäristön PESTEL-analyysi ja kilpailija-analyysi, sekä tarkasteltu muita ulkoisia tekijöitä kestävästä kilpailuedun ja muutosajurien näkökulmasta. Näiden lisäksi on tehty toimialakatsaus. Yrityksen työntekijät olivat mukana strategiatyössä vaikuttamalla yritykselle sopivien arvojen valintaan. Yrityksen omistajat pohtivat ja suunnittelivat yritykselle sopivan mission ja vision teoriakäsitteiden pohjalta. Strategiatyöhön osallistuminen vahvistaa tulevaa strategian jalkauttamista. Teemahaastattelun, analyysien ja muiden aineistojen pohjalta syntyi erilaisia kehittämissuhteita, kuten markkinoinnin tehostamista ja asiakaskokemuksen lisäämistä, yrityksen toiminnan selkeyttämiseksi.

Asiasanat: Strategia, Strategiatyökalut, Analyysit, Arvot, Kotihoito

Abstract

Leena Myyrä

Developing the operations of an SME through strategy work. 70 Pages, 1 Appendices

LAB University of Applied Sciences

Business Lappeenranta

Master of Business Administration (MBA)

Bachelor's Thesis 2020

Instructor: Mr Jukka Sirkiä, Senior Lecturer, M.Sc.

Small companies often have no written strategy to direct the operations in the long run. Strategy work helps companies develop their operations. The purpose of the study was to start the strategy work of a SME company using strategy tools. The case company provides home care and health services in Lappeenranta area.

The thesis was conducted as a qualitative case study research. The theoretical concepts give the basis for the empirical part, where they were interpreted from a practical and case company perspective. Analysis of the concepts presented in the theoretical part, online survey, interview as well as observation were used as research methods. Online survey was sent to the company employees to select values. The values were chosen from those which received most votes. The company owners were interviewed about the competitive situation. Competitor analysis was done based on the interview and competitors' websites.

The strategy process begun by defining the company's vision, mission and values. This thesis also includes an internal and external review of the company by conducting a SWOT analysis, a PESTEL analysis of the external environment and a competitor analysis. Furthermore, other external factors were examined from the perspective of sustainable competitive advantage and drivers of change. In addition, an industry review was done. The company employees participated the strategy work through the choice of values for the company. Based on theoretical concepts, the owners discussed and designed a suitable mission and vision. Participation in strategy work will help its future implementation. Many development proposals to clarify the company's operations was created based on the interview, analyzes and other materials. These were such as enhancing marketing and increasing the customer experience.

Keywords: Strategy, Strategy tools, Analyses, Company values, Home care

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen rakenne.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	6
1.3	Tutkimuskysymykset.....	8
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.5	Yritysesittely.....	10
2	Strategia ja sen perusteet.....	11
2.1	Strategia.....	11
2.2	Missio eli toiminta-ajatus.....	13
2.3	Visio.....	13
2.4	Arvot.....	14
3	Lähtökohta-analyysit ja muutosajurit.....	15
3.1	SWOT-analyysi.....	15
3.2	PESTEL-analyysi.....	16
3.3	Kilpailija-analyysi.....	17
3.4	Yhteistyökumppanit.....	18
3.5	Kestävä kilpailuetu.....	18
3.6	Muutosajurit.....	20
4	Toimialakatsaus.....	22
4.1	Väestön ikärakenne ja ikääntymiseen liittyvät palvelutarpeet.....	22
4.2	Sote-palveluala ja kotihoito.....	24
4.3	Valvonta.....	27
4.4	Kotihoito Lappeenrannassa.....	29
5	Tutkimuksen toteutus.....	33
6	Käsitteet käytännössä.....	34
6.1	Case-yrityksen missio.....	35
6.2	Case-yrityksen visio.....	35
6.3	Case-yrityksen arvot.....	35
6.4	Case-yrityksen SWOT-analyysi.....	37
6.5	Case-yrityksen PESTEL-analyysi.....	37
6.6	Kilpailija-analyysi.....	40
6.7	Yhteistyökumppanit.....	42
6.8	Case-yrityksen kestävä kilpailuetu.....	43
6.9	Muutosajurien vaikutus ja toimialan tulevaisuus.....	44
7	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	46
7.1	Johtopäätökset.....	46
7.2	Kehittämissuositukset.....	47
8	Pohdinta.....	51
8.1	Luotettavuustarkastelu.....	52
8.2	Jatkotutkimusaiheet.....	54
	Kuvat.....	55
	Taulukot.....	56
	Lähteet.....	57

Liitteet Liite 1 Yrityksen henkilöstölle lähetty kysely

1 Johdanto

Kaikki yritykset toimivat jonkin strategian mukaan. Strategia voi olla tietoinen tai tiedostamaton valinta teoista, jotka vievät yritystä tiettyyn suuntaan sen kehityskaarella. Strategian perustana ovat yrityksen visio, missio ja arvot. Visio eli tulevaisuuden näkymä, missio eli toiminta-ajatus ja toimintaa ohjaava arvomaailma toimivat rajoina ja suuntaajina yrityksen toiminnalle ja tavoitteille. Strategia luodaan organisaation menestymiseksi.

Monilla yrityksillä strategiaa eikä sen perustana olevia visiota, missiota eikä arvoja ole kirkastettu kirjalliseen muotoon. Kirjallinen dokumentti edellä mainituista toimii koko yrityksen henkilöstön toiminnan ohjeena, johon voi aina palata ja johon voi nojautua, jos muita ohjeita käsillä olevaan tilanteeseen ei ole.

Tässä tutkimuksessa aloitetaan yrityksen strategiatyö tekemällä nykytilan selvitystä sekä case-yrityksestä että sen toimintaympäristöstä erilaisten analyysi- ja strategiatyökalujen avulla. Teoriaosuudessa esitellään käytettävät työkalut sekä toimialaan liittyviä käsitteitä. Tutkimuksen empiirisessä osassa case-yrityksen henkilökunta valitsee yritykselle ja sen toiminnalle sopivat arvot ja yrityksen omistajat vahvistavat vision, mission ja yhdessä valitut arvot. Tutkimusote on kvalitatiivinen.

Strategian luomiseksi on olemassa runsaasti kirjallisia lähteitä ja muun muassa Robert S. Kaplan ja David P. Norton sekä Bengt Karlöf ovat kirjoittaneet aiheesta useita kirjoja. Strategiatyöstä ja strategian jalkauttamisesta löytyy myös paljon tutkimuksia eri strategiatyökaluin toteutettuna.

Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että case-yrityksen sekä kilpailijoiden yksilöintitiedot on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta. Analyysien tuloksia on osin poistettu ja osin lyhennetty.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu rakenteellisesti kahdeksaan lukuun. Luku 1 koostuu johdannosta, tavoitteen määrittelystä ja rajauksista. Ensimmäisessä luvussa esitellään lisäksi tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja case-yritys. Toinen ja kolmas

luku käsittelevät tutkimuksen teoriaa. Toisessa luvussa on strategian ja siihen liittyvien käsitteiden määritelmiä. Kolmannessa luvussa on kerrottu erilaisista lähtökohta-analyyseistä ja muutosajureista. Luvussa 4 on toimialakatsaus. Toimialakatsauksessa käsitellään väestön ikääntymistä ja siihen liittyviä asioita sekä pu-reudutaan tarkemmin sote-palveluun ja kotihoitoon Suomessa ja Lappeenran-nassa. Luvussa 5 on kerrottu tutkimuksen toteutuksesta. Luku 6 käsittelee stra-tegiaan liittyviä käsitteitä case-yrityksen näkökulmasta. Teoriaosiossa luvuissa 2 ja 3 esitellyt käsitteet avataan käytännössä ja niitä tarkastellaan case-yrityksen toimintaan peilaten. Seitsemäs luku pitää sisällään tutkimuksen tuloksena synty-neet johtopäätökset ja kehittämissuositukset. Luku 8 on pohdintaa sisältäen luo-tettavuustarkastelun ja jatkotutkimusaiheet.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Väestön ikääntyessä ja kotihoidontarpeen kasvaessa kysyntä monipuolisille ko-tihoitopalveluille lisääntyy. Pienet kotihoitopalveluyritykset kilpailevat suurten val-takunnallisten yritysten kanssa samoista asiakkaista. Pärjätäkseen kilpailussa on pienten yritysten luotava itselleen tulevaisuuteen tähtäävä strategia. Case-yritys on kotihoitopalveluja tarjoava lappeenrantalainen yritys. Yrityksellä ei ole kirjoin-tettua strategiaa, arvoja, visiota ja missiota, joten näiden luomiselle on tilausta kovan kilpailun keskellä. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää strategiaproses-sien edistämiseen sekä strategian jalkauttamiseksi yrityksen liiketoiminnassa yri-tyksen kehittämiseksi ja toiminnan tukemiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on aloittaa case-yrityksen strategiatyö erilaisten strategiatyökalujen avulla. Tutkimuksessa kuvataan lähtötilanne eli missä tilan-teessa yritys on nyt, määränpää eli mihin yritys haluaa päästä ja valittu reitti eli valinnat, joilla tavoitteisiin pääseminen yritykseltä onnistuu. Dokumentoitu strate-gia kertoo ne teot, joiden avulla visioitu tahtotila toteutuu käytännössä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44).

Tutkimuksessa tarkastellaan toimialan näkymiä nykyhetkellä ja tulevaisuudessa, tukemaan sopivan strategian valitsemista. Tarkoitus on pyrkiä syvään ymmärryk-seen aiheesta. Tavoitteena ei ole viedä muutosta eteenpäin vaan tehdä kehittä-

misehdotuksia, joten siksi tutkimus tehdään tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta ja syvällisen tiedon hankkiminen toimintaympäristöstä. Strategiatyön aloittaminen yritykselle pohjautuu lähdemateriaaleihin ja tuloksena olevat kehittämissuositukset tukevat yrityksen toimintaa alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä osassa. Tämän tutkimuksen teoriaosuus koostuu strategian tekemiseen liittyviin käsitteisiin ja niiden merkitysten tulkintoihin. Strategian luomiseksi on kehitelty paljon erilaisia menetelmiä ja työkaluja, eikä niiden kaikkien samanaikainen käyttö ole perusteltua niistä saata-vaan hyötyä nähden. Tutkija on rajannut tutkimustyön teoriasisältöön muutamia työkaluja ja käsitteitä, joiden käytön katsoo olevan perusteltua tämän tutkimuksen tekemisessä monipuolisuuden näkökulmasta.

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa yleistäminen on rajallista, koska tutkimuskohde muuttuu ajallisesti ja paikallisesti. Kuitenkin aihealueen teoreettinen ymmärrys kasvaa ja tämä palvelee aiheesta kiinnostuneita. Tutkimuskohde eli tapaus on liiketaloustieteessä yleisesti yksi yritys. (Kallio & Palomäki 2020, 93).

Kaikilla yrityksillä tulisi olla strategia, jonka mukaan yritystä viedään eteenpäin. Strategia kertoo, miten täytyy toimia, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa ja visionsa. Tavoitteena on aloittaa case-yrityksen strategiaprosessi sekä luoda yritykselle visio, arvot ja missio. Case-yritys on yksi Lappeenrannan alueella toimivista kotihoidon palveluita tarjoavista yrityksistä. Yrityksen omistajat kaipasivat ammatillista liiketoimintaosaamista strategian luomiseen. Näin ollen tapaustutkimuksena tehtävä opinnäytetyö hyödyttää yritystä ja opinnäytetyölle on tilausta. Arvojen valitsemisessa käytetään henkilökunnan omaa osaamista ja näkemystä niin, että yrityksen henkilökunta valitsee yritykselle läheisimmän arvomaailman. Kirjalliselle dokumentille yrityksen strategiasta voi olla hyötyä liiketoimintasuunnitelman liitteenä esimerkiksi kilpalutustilanteessa, myytäessä yritystä sekä yrityksen imagon nostattamiseksi.

Opinnäytetyön empiirinen osuus on rajattu koskemaan ainoastaan case-yritykselle tehtävää strategiatyötä. Strategiatyön pohjaksi tehdään erilaisia analyysejä yrityksestä ja toimintaympäristöstä. Kilpailija-analyysissä tarkastellaan kolmen

vastaavanlaisen yrityksen toimintaa ja verrataan niitä case-yrityksen toimintaan. Kilpailija-analyysi on rajattu koskemaan ainoastaan muutamaa tärkeintä paikallista kilpailijaa. Toimintaympäristön analyysi rajoittuu Lappeenrannan alueeseen sekä alan yleisiin näkymiin valtakunnallisesti. Tuomi ja Sumkin (2009, 108) toteavat, että strategiatyön läpiviennissä erityisesti ensimmäisellä kerralla tarvitaan usein ulkopuolista valmennusta. Organisaation oma asiantuntijuus on tarpeen, mutta ulkopuolinen tuki prosessin ohjaukseen varmistaa onnistuneen lopputuloksen. Tutkija on tässä työssä yrityksen ulkopuolinen tukihenkilö strategiatyön aloituksen läpiviemiseksi. Varsinainen strategian jalkautus ja strategian toteutumisen seuranta on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen kohteena on case-yrityksen strategiatyön aloittaminen määrittelemällä strategian perusteet ja analysoimalla strategiatyöhön vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusongelma voidaan ratkaista vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päättökysymyksenä on: Mikä on yrityksen strategian merkitys? Lisätutkimuskysymykset ovat: Millaisia apukeinoja strategian kehittämisessä voidaan käyttää? Millainen on kotihoitopalvelujen nykytila ja tulevaisuus Lappeenrannan alueella? Näihin tutkimuskysymyksiin etsitään vastaus case-yrityksen näkökulmasta.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen menetelmä, jossa aineistona voidaan käyttää haastatteluja, erilaisia valmiita dokumentteja analyysien pohjaksi sekä osallistavaa havainnointia. Laadullisessa tutkimuksessa primääriaineisto kuten havainnointi ja haastattelut kerätään niiltä ihmisiltä, jotka liittyvät ilmiöön oman kokemuksensa ja tietämyksensä kautta. Tarkoitus ei ole testata teoriaa vaan tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 164; Kananen 2019, 28, 30). Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista ottaa huomioon erilaisia ti-

lannetekijöitä ja tutkittavaa toimintaympäristöä. Perimmäisen totuuden saavuttaminen ei ole mahdollista, koska tutkimusilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja ja sen vuoksi laadullinen tutkimus käy tähän tutkimukseen määrällistä tutkimusta paremmin. Tutkittaessa yksittäistä tapausta, on tutkijan, tuotetun aineiston ja tutkimuskohteen välinen etäisyys pieni. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteita voi olla useitakin, kuten uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaus, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkitseminen tai kyseenalaistaminen. (Juuti & Puusa 2020, 62 - 77).

Strategiatyö laaditaan kirjallisiin lähteisiin ja muuhun analysoituun aineistoon pohjautuen. Tutkimuksen tietolähteinä on käytetty ammattikirjallisuutta, artikkeleja ja aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen teoria koostuu käsitteistä ja niiden määrittelystä. Keskeisimpiä käsitteitä ovat strategia, visio, arvot, SWOT-analyysi, PESTEL-analyysi ja muutosajurit. Näiden käsitteiden avaamisella luodaan pohjaa empiiriselle tutkimukselle.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu analyyseistä, KyselyNetti-verkkokyselystä ja omistajien ohjatusta parityöskentelystä sekä teemahaastattelusta, jotka tehtiin kevään 2020 aikana. Analyysit käsittelevät toimintaympäristöä, kilpailijoita, yritystä itseään ja alan tulevaisuuden näkymiä Lappeenrannan alueella. Tutkimuksessa käytetään erilaisia tutkijan valitsemia strategiatyökaluja.

Tutkimukseen kerätään aineistoa haastattelujen lisäksi KyselyNetti-verkkokyselyn avulla. Kysely tehdään samanlaisena kaikille kohdehenkilöille eli yrityksen työntekijöille. Kysely on helppo ja nopea tapa saada tietoa valitusta aiheesta. Kyselyn heikkouksina voidaan pitää sitä, että tutkijalla ei ole mahdollisuutta varmistua siitä, ovatko vastaajat suhtautuneet tutkimukseen vakavasti ja ovatko he vastanneet huolellisesti annettuihin kysymyksiin. Vastausvaihtoehdot eivät välttämättä ole olleet sopivia vastaajille eikä väärinymmärryksiä voi kontrolloida. Tutkija ei voi myöskään tietää ovatko vastaajat selvillä tai perehtyneitä aiheeseen, josta kysymyksiä esitettiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 195).

Opinnäytetyö on kehittämistyö ja tehdään yhteistyössä hyvinvointipalveluyrityksen omistajien ja työntekijöiden kanssa. Yritys on vahvasti mukana strategian kehittämisen, jotta se myös tulee käyttöön yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Tätä kehittämistyötä voidaan pitää tapaustutkimuksena, jossa keskitytään hankkimaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä ja aineistoa kerätään haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi et al. 2009, 135). Haastattelu mahdollistaa vuorovaikutuksen tutkijan ja haastateltavien välillä ja siinä olisikin tärkeää muistaa sekä keskustelun että kuuntelun taito ja paikalliset olosuhteet (Aaltio & Puusa 2020, 183).

Tutkimuksessa on kehittämistutkimuksen piirteitä, koska tutkimuksen tuloksena muodostuu kehittämis ehdotuksia. Koska tutkija on itse mukana prosessissa, on tutkimus kuitenkin lähempänä toimintatutkimusta. Tähän tutkimukseen olisi käynyt myös toiminnallinen tutkimus, mutta koska strategian varsinainen jalkauttaminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, ei tutkimusta voida pitää toiminnallisena tutkimuksena. Toimintatutkimuksessa on tavoitteena muutos, jota tässä tutkimuksessa ei tule, joten tätä tutkimusta voidaan pitää laadullisena tutkimuksena. (Kananen 2019, 81-85, 96.)

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

1.5 Yritysesittely

Case-yritys tarjoaa kotihoitopalveluja, tukipalveluja, siivouspalveluja sekä talonmiespalveluja Lappeenrannan alueella täydentämällä kunnallisia palveluja sekä tarjoten niille vaihtoehtoja.

Suurimpana palveluna on kotihoito, joka tarkoittaa esimerkiksi lääkehoidosta, ravitsemuksesta ja hygieniasta huolehtimista ja edellyttää säännöllisiä, joko viikoittaisia tai päivittäisiä käyntejä. Kotihoidon lisäksi tarjotaan tukipalveluja, jotka mahdollistavat asiakkaiden kotona asumisen tuetusti. Tukipalveluja ovat esimerkiksi viikoittain tehtävät kauppakäynnit, suihkussa käyttämiset, ulkoilun mahdollistaminen sekä pyykkihuolto. Lisäksi tarjolla on siivous- ja talonmiespalveluita. Asiakkaat koostuvat pääasiassa kotona asuvista vanhuksista sekä lapsiperheistä, suurimpana asiakasryhmänä ollen iäkkäät ihmiset. Uusia asiakkaita tulee Eksoten palvelutarvekartoituksen kautta, mutta usein myös vanhojen asiakkaiden suosituksesta. (Case-yritys, 2020.)

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

2 Strategia ja sen perusteet

Strategian perustana ovat visio, arvot ja missio eli toiminta-ajatus. Strategiatyön lähtökohtana on näiden selvittäminen. Taulukosta 1 nähdään mihin kysymyksiin nämä termit vastaavat.

	Vastaa kysymykseen	Mitä
Visio	Mihin me olemme menossa?	Missä yritys on noin viiden vuoden kuluttua.
Missio	Miksi olemme olemassa? Mitä me teemme?	Antaa organisaatiolle olemassaolon oikeutuksen.
Arvot	Miksi teemme tätä työtä? Mihin uskomme?	Toimintaa ohjaavat periaatteet

Taulukko 1. Strategian perusta.

Tuomi ja Sumkin (2009, 30) kehottavat aloittamaan strategiatyön linjaamalla sen suuntaviivat johtoryhmässä. Paremman sitouttamisen ja jalkauttamisen vuoksi strategiaa tulisi kuitenkin työstää yhdessä koko henkilöstön kanssa ja prosessiin voivat osallistua myös tärkeimmät sidosryhmät ja asiakkaat ideoittensa ja oivallustensa myötä.

2.1 Strategia

Strategia on vanhastaan määritelty sodankäymisen taidoksi. Nykyisin strategiaa voidaan pitää toiminta-ajatuksena tai suunnitelmana, jonka avulla yrityksen asettamat tavoitteet ja toivetilat pyritään saavuttamaan. Tuomen ja Sumkinin (2009, 50) mukaan strateginen perusta koostuu kolmesta peruspilarista, joita ovat visio, arvot ja toiminta-ajatus. Myös Kaplan ja Norton (2009, 88) toteavat strategiaprosessin alkavan yrityksissä toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision laatimisesta tai niiden vahvistamisesta. Sen jälkeen tarkastellaan yrityksen strategiaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Näiden toimien jälkeen tiedot yhdistetään ja tehdään strateginen muutossuunnitelma.

Karlöfin (2004, 19) mukaan strategia voidaan määritellä nykyhetkessä tehtäväksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi, jotka varmistavat tulevan menestyksen ja auttavat mahdollisuuksien hyödyntämistä. Strategia tehdään, jotta päämäärät ja tavoitteet eli visio voidaan saavuttaa. Strategia on yrityksen organisaation ohje toimintatavoista ja sen täytyy olla tiedossa kaikilla organisaatiossa työskentelevillä sekä sidosryhmillä, jotta tiedetään mihin ollaan pyrkimässä. Strategioita voidaan tehdä useita koskien koko yrityksen toimintaa tai vain osaa siitä, kuten esimerkiksi konsernistrategia, markkinointistrategia, myyntistrategia ja henkilöstöstrategia. Hyvä strategia on yksinkertainen ja sisältää muutaman tärkeän kehittämisen kohteen. Ennen strategian laadintaa täytyy selvittää yrityksen ja sen organisaation nykytila sekä nykyiset ja tulevat olosuhteet. Strategia on valintoja siitä mitä tulevaisuudessa tehdään sekä siitä mitä ei tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28-29, 44.)

Vaikka strategiaa ei olisi virallisesti tai kirjallisesti määritelty, lähes kaikilla yrityksillä se on kuitenkin olemassa. Yrityksillä on strategisia päämääriä ja tavoitteita ja päätöksiä tehdään näiden mukaan. Ala-Mutkan (2008, 39) mukaan varsinkaan pienyrityksillä ei ole olemassa kirjoitettua strategiaa. Strategia on olemassa tiedostamattomana, mutta käytännössä varsin tarkasti määriteltyinä toimintaperiaatteina. Strategia tulee tekemisen kautta yrityksen käytänteiksi. Suuryrityksillä johdon luoma visio, missio ja strategia taas löytyvät, mutta konkretia strategian ja operatiivisen toiminnan välillä puuttuu.

Hyvä strategia on yksinkertainen, ja siinä on vain muutama kehitettävä kohde. Selkeän strategian aikaansaamiseksi on ensin selvitettävä yrityksen nykyinen tila ja tulevaisuuden olosuhteet. Strategia sisältää päätöksiä siitä mitä tehdään ja mitä ei tehdä sekä päätökset asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Käytettävissä olevat keinot päämäärien saavuttamiseksi määrittyvät yrityksen resurssien olemassaolosta. Palveluyrityksen resurssit ovat enimmäkseen immateriaalisia resursseja, kuten henkilöstö ja sen osaaminen, toimintaprosessit ja -mallit, organisaatorakenteet, johtamisjärjestelmät sekä näitä täydentävät resurssit, kuten kumppanuudet ja yhteistyöverkot. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44-45).

Strategian ydintä ovat ne toimet, joilla saavutetaan kilpailuetua, asetetut päämäärät sekä toteutetaan omistajatahto. Strategian avulla kilpailuedut toteutetaan käy-

tännössä. Kilpailuetu voi kohdistua joko siihen mitä tehdään tai miten asioita tehdään. Omistajatahto kertoo mitä omistajat yritykseltä haluavat. Se voi olla pitkän aikavälin kannattavuus, yrityksen uudistaminen tai ohjeet yhteiskuntavastuusta tai arvopohjasta. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-58.) Ala-Mutka (2008, 22) muistuttaa ettei mikään strategia synny tyhjiössä vaan siinä on nähtävissä kokemuksia ja tiedostettua sekä tiedostamatonta ajattelua.

2.2 Missio eli toiminta-ajatus

Ennen strategian laadintaa on selvitettävä mikä yrityksen perustehtävä eli missio on. Perustehtävä, eli mitä tehdään ja miksi, on oltava aina selvillä sekä organisaation sisällä että sidosryhmillä, jotta strategia toimii. Toimintaympäristön ja myös yrityksen toiminnan muuttuessa jatkuvasti, yhteinen tahto toimii tärkeänä moottorina kohti haluttua päämäärää yrityksen tulevaisuudessa ohjaten oikeisiin päivittäisiin päätöksiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Hyvä toiminta-ajatus on lyhyt ja selkeä sekä kuvattu asiakkaan silmin. Se toimii vahvana perustana toiminnalle ollen joustava ja tulevaisuuslähtöinen. Lisäksi hyvä toiminta-ajatus on koskettava ja tukee myönteistä toimintaa. (Tuomi & Sumkin 2009, 53).

2.3 Visio

Mission pohjalta laaditaan riittävän haastava, mutta realistinen näkemys eli visio tulevasta toiminnasta mitä kohti yritys on suuntaamassa. Visio on yrityksen julkinen tavoitetilä, joka halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa. Visio on työntekijöitä innostava, asiakkaille toimiva sekä uskottavasti mitattavissa. Vision sisältämät tavoitteet, enintään kahdesta neljään, täytyy asettaa riittävän konkreettisiksi, jotta ne ovat saavutettavissa ja niiden toteutumista voidaan seurata erilaisilla mittareilla. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan kasvu ja asiakaskunnan laajuus. Tavoitteiden on kuitenkin oltava riittävän haastavia, jotta niiden saavuttamiseksi täytyy hieman ponnistella. Visio on päätös yrityksen kehittämisestä ja kehityksen suunnasta pitkällä aikavälillä. Vaikka visio on lyhyt, tulisi sen sisältää kolme tärkeää osatekijää, joita ovat haastavan tavoitteen, osaamisalueen ja aikataulun määrittelyt. (Karlöf 2004, 65; Lindroos & Lohivesi 2004, 26, 44; Kaplan & Norton 2009, 59).

Tuomi ja Sumkin (2009, 47) muistuttavat haasteesta, jonka vision laatija kohtaa. Visiota pitäisi muistaa katsoa asiakkaan silmin, millainen merkitys visiolla on asiakkaalle? Visiolla kerrotaan usein yrityksestä itsestään eikä siitä lisäarvosta, jonka yritys asiakkaalle tuottaa. Yritys on kuitenkin olemassa asiakasta varten ja näin ollen visionkin tulisi olla asiakasta arvostava. Visio ja toiminta-ajatus voivat olla hyvin samankaltaisia kuvaten sitä, miten yritys ratkaisee asiakkaan ongelman tai luo asiakkaalle uusia mahdollisuuksia. Hyvän vision tulisi olla lyhyt tiivistys ja sisältää organisaatiolla tärkeitä merkityksiä. Keinotekoisuutta tulisi välttää eikä haluttua tulevaisuutta kannata määritellä liian tarkasti huomauttavat Mitronen ja Raikaslehto. (2019, 135). Myös Ala-Mutka (2008, 27) toteaa, ettei visiosta kannata tehdä liian yksityiskohtaista sitomalla tulevaisuuden suuntaa liian tiukasti. Visio on kuitenkin oltava, jotta henkilöstö tietää millaiseksi yritys aikoo kehittyä. Vision tavoiteaikataulu on yleensä 3 – 5 vuoden päästä nykyhetkestä. Visiolle kannattaa asettaa vuosisuunnitelma, josta sen toteutumista voidaan seurata osana päivittäistä toimintaa. Näin visio vetää yritystä kohti tavoitetilaa.

2.4 Arvot

Yrityksen päivittäisessä toiminnassa työntekijät toteuttavat yrityksen tavoitteita ja vastaavat palvelujen laadusta yhteisen arvoperustan ohjaamina. Arvot ovat yhteinen näkemys yrityksestä ja sen toimintatavoista. Arvojen noudattaminen yrityksen kaikessa toiminnassa on osa yrityksen eettistä vastuuta. (Hiltunen et al. 2007, 82, 93, 222.)

Arvot ovat aina olemassa joko näkyvinä tai näkymättöminä ja ne ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Arvot vastaavat kysymyksiin ”Miksi teemme tätä työtä? Mihin uskomme?” ja ne tulisi luoda yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa strategiaprosessin yhteydessä. Tuomi ja Sumkin (2009, 50-52) listaavat suomalaisten yritysten suosituimpien arvojen olevan

- asiakaslähtöisyys
- laatu
- osaava henkilöstö
- kansainvälisyys ja
- vastuullisuus.

Vaikka arvot usein julkaistaan yhdellä sanalla, kannattaa ne avata lyhyesti, jotta arvojen tulkinta olisi helpompaa. Arvoja määritellään yleisesti kolmesta neljään kappaletta, jolloin saadaan riittävän kattava, mutta silti helposti muistettava listaus. Jos arvoja on liian monta, niiden vaikuttavuus heikkenee sekä asiakkaan että henkilöstön näkökulmasta. Yrityksellä on sopiva määrä arvoja, kun työntekijät pystyvät muistamaan ne sekä toimimaan niiden mukaisesti. Kestin (2005, 15) mukaan oikeat arvot ja niiden toteuttaminen helpottavat johtamista, jolloin mahdolliset muutokset voidaan toteuttaa sujuvasti.

Kaplan ja Norton (2009, 57) toteavat toiminta-ajatuksen ja arvojen säilyvän yrityksessä yleensä muuttumattomina toisin kuin vision. Arvot ovat ikään kuin yrityksen sielu, jotka säilyttämällä yritys säilyttää myös omat erityispiirteensä. Arvot perustuvat koettuun elämään ja ovat mukana jokaisen työntekijän omaan historiaan peilautuvassa toiminnassa. Henkilöstölle erityisen tärkeitä ovat ihmisläheiset arvot ja ne muokkautuvat usein oman ammatin, omien työpaikkojen ja omien kokemusten myötä. Arvojen tulisi oman henkilöstön lisäksi vastata myös sidosryhmien kuten asiakkaiden, yhteiskunnan, omistajien ja kilpailijoiden arvo-odotuksiin. (Aaltonen et al. 2003, 22, 28, 34, 105.)

3 Lähtökohta-analyysit ja muutosajurit

Luotaessa yritykselle strategiaa, otetaan huomioon sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen ympäristö. Helpoiten tämä käy tekemällä yritysanalyysi sekä toimintaympäristöanalyysit tunnettujen mallien avulla. Pienen yrityksen analysointi on helppoa, eikä vie pitkään. Nämä analyysit kertovat yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilasta ja lähtökohdista. (Hesso 2012, 30).

Tulevaisuuteen on helpompi varautua, kun se tiedetään etukäteen. Mahdollisiin tulevaisuuden tapahtumiin voidaan varautua ennakoimalla. Tulevaisuuden ennustaminen muutosajureiden avulla helpottaa ennakointia.

3.1 SWOT-analyysi

Yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyimmistä yritysanalyyseistä on SWOT. SWOT-analyysissä arvioidaan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia

sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Strategiatyössä kannattaa tehdä kaksi analyysiä, joista toinen kuvaa nykyhetkeä ja toinen tulevaisuutta. Näitä kahta taulukkoa on helppo vertailla rinnakkain, jolloin saadaan selkeä kuva oman toiminnan kannalta keskeisistä asioista ja toimintasuunnitelma mitä asioille pitää tehdä.

SWOT-analyysistä selviää, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten ulkopuoliset uhat pystytään välttämään. (Lindroos & Lo-hivesi 2004, 217-218). Kaplanin ja Nortonin (2009, 70) mukaan hyvä SWOT-analyysi auttaa tunnistamaan tärkeimmät asiat, jotka on huomioitava strategiaa muotoiltaessa. Vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksien tavoittelussa ja uhkien välttämässä. Sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat voitetaan strategian avulla.

Hesso (2015, 72) toteaa hyvän SWOT-analyysin sisältävän listauksen lisäksi myös ratkaisuja analyysin pohjalta. Johtopäätökset ja ratkaisut SWOT-analyysin pohjalta auttavat vision saavuttamisessa.

3.2 PESTEL-analyysi

Hesso (2015, 35) kehottaa aloittamaan yrityksen ulkoisen ympäristön tarkastelun suuren mittakaavan markkinailmiöistä. Näiden ilmiöiden eli yritysten ympäristötekijöiden huomioimiseksi ja analysointia varten on kehitelty muun muassa PESTEL-analyysi. PESTEL-analyysissä tarkastellaan toimintaympäristöä, jossa toimivat näkökulmina poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T), ekologinen (E) ja lainsäädännöllinen (L) tila ja tulevaisuus. Nämä näkökulmat edustavat tekijöitä, jotka rajaavat liiketoimintaa samalla kun niiden tunnistaminen ja ennakointi voivat tarjota yritykselle huomattavaa kilpailuetua. PESTEL-analyysi on ympäristöanalyysin yhteenvetomuoto. PESTEL-analyysissä käydään läpi ulkoisia tekijöitä, johon yritys ei itse voi vaikuttaa, mutta näiden näkökulmien pohjalta voidaan luoda yritykselle sopiva strategia. (Puusa & al. 2014, 67).

Hesso (2015, 36) toteaa erityisesti poliittisen ympäristön analysoinnin tärkeäksi sosiaali- ja terveysalan yritykselle. Hallitus linjaa sote-alan kehittämisen suunnan

ja näiden linjausten pohjalta voi tarkastella oman yrityksensä menestymismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Työehtosopimukset ja niiden muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen tulokseen. Julkiset hankinnat ja yhteistyö kuntien terveydenhuollon järjestäjien kanssa voi tuoda merkittävää tuloa.

3.3 Kilpailija-analyysi

Ulkoisen ympäristön PESTEL-analyysin jälkeen siirrytään kilpailija-analyysiin, jossa on tärkeää löytää kilpailijoiden kilpailuedun perusta. Kun kilpailutilanne on tunnettu, helpottuu strategian laatiminen. (Hesso 2015, 35.) Yksi toimialan analysointityökaluista on Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Toimialan kilpailutilannetta tarkasteltaessa Porterin viiden kilpailuvoiman työkalulla pyritään kuvaamaan toimialan houkuttelevuutta. Analyysin tuloksena saadaan käsitys yrityksen tämänhetkisistä markkinaolosuhteista sekä se, mitä on odotettavissa lähitulevaisuudessa. (Porter 1993; Lindroos & Lohivesi 2004, 221; Puusa et al. 2014, 73).

Viiden voiman työkalu koostuu seuraavista kohdista:

- 1) uusien tulokkaiden uhka
- 2) asiakkaiden neuvotteluvoima
- 3) korvaavat tuotteet ja palvelut
- 4) tavarantoimittajien neuvotteluvoima
- 5) nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne.

Uusien tulokkaiden uhka on uuden kilpailun tuloa markkinoille. Tämä voi aiheuttaa markkinoilla olevien yritysten liikevaihdon ja voittojen vähentymistä ja mahdollisesti jopa joidenkin toimijoiden alalta poistumista. Uusia tulokkaita voivat houkutella korkeat tuotto-odotukset ja toisaalta karkottaa suuri pääoman tarve, asiakkaiden asiakasuskollisuus ja alaa rajoittava lainsäädäntö. Asiakkaiden neuvotteluvoima tarkoittaa asiakkaiden valtaa markkinoilla. Asiakkaat etsivät heille parasta kumppania ja ovat valmiita maksamaan siitä, että tuote tai palvelu on suunniteltu juuri heidän tarpeitaan vastaavaksi. Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan uhkaa, joka aiheutuu siitä, että asiakas voi korvata yrityksen tarjoavan tuotteen tai palvelun vastaavalla toisen yrityksen tarjonnalla. Uhkan suuruuteen vaikuttavat asiakkaalle koituvat vaihtokustannusten suuruus ja asiakkaan vaihtovalttius.

Tavarantoimittajien neuvotteluasema markkinoilla on hyvä, mikäli tavarantoimittajien vaihdon kustannus on asiakkaan näkökulmasta korkea, vastaavia tavarantoimittajia ei ole tai tavarantoimittajan arvo asiakkaan silmissä on korkea. (Puusa et al. 2014, 74).

Analysoitaessa kilpailua on tärkeää löytää ne yritykset, jotka ovat samalla viivalla strategiaa laativan yrityksen kanssa asiakkaan silmissä. Näillä yrityksillä on saman tyyppinen strategia ja kilpailuedut perustuvat samoihin tekijöihin. Näin ollen asiakkaan saaman lisäarvon rakenne ja kilpailijoiden menestyksen salaisuus tulisi selvittää, jotta pystyisi itse tarjoamaan jotain sen yli. Kilpailutilanteeseen vaikuttavat muut alan toimijat, se missä vaiheessa ala on elinkaarella, asiakasryhmien määrä markkinoilla, toimialan kysyntä-tarjonta-suhde ja yrityksillä olevat erilaiset kilpailustrategiat. Kilpailija-analyysiä voidaan tehdä useisiin lähteisiin pohjautuen. Case-yrityksen omistajien vuosien empiirinen kokemus ja julkiset lähteet, kuten yritysten kotisivut ja kaupparekisteritiedot, antavat jo runsaasti tietoa kilpailevista yrityksistä. (Hesso 2015, 49.)

3.4 Yhteistyökumppanit

Yrityksen kaikki mahdolliset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit eivät ole strategiatyön kannalta olennaisia, vaan tarkoituksena on tunnistaa kriittisimmät kumppanuudet. Myös asiakas voi olla kumppani toiminnan ideoinnissa ja kehittämisessä. Verkostokumppaneita ovat ne keskeiset organisaatiot, joita strategiatyössä tarvitaan. Kumppanuutta olisi hyvä tarkastella molemminpuolisen hyödyn näkökulmasta sekä yrityksen ydinosaamisen vahvistamisen näkökulmasta. Kumppanuuksia voi hankkia myös oman alan ulkopuolelta, jos niillä on merkitystä asiakkaalle. (Tuomi & Sumkin 2009, 59.)

Ala-Mutka (2008, 58) toteaa, että yritykset voivat joissain tapauksissa sekä kilpailla keskenään että tehdä yhteistyötä. Yhtäaikainen kilpailu ja yhteistyö voi olla yrityksen strategiaa käyttäen verkostoja ja verkostoitumista kilpailuetuna.

3.5 Kestävä kilpailuetu

Vaikka strategiaa ei olisi virallisesti tai kirjallisesti määritelty, lähes kaikilla yrityksillä se on kuitenkin olemassa. Yrityksillä on strategisia päämääriä ja tavoitteita

ja päätöksiä tehdään näiden mukaan. Strategian ydintä ovat ne toimet, joilla saavutetaan kilpailuetua, asetetut päämäärät sekä toteutetaan omistajatahto. Strategian avulla kilpailuedut toteutetaan käytännössä. Kilpailuetu voi kohdistua joko siihen mitä tehdään tai miten asioita tehdään. Omistajatahto kertoo mitä omistajat yritykseltä haluavat. Se voi olla esimerkiksi pitkän aikavälin kannattavuus, yrityksen uudistaminen tai ohjeet yhteiskuntavastuusta tai arvopohjasta. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-58.)

Vuorinen (2013) esittelee kirjassaan useita strategisen suunnittelun työkaluja. Yksi niistä on VRIO-malli eli kilpailuetua tuovien resurssien (Valuable, Rare, Imitability, Organization) tunnistaminen. Tiivistetysti sanottuna, yrityksen tulisi löytää sen arvokkaimmat resurssit ja kehittää niitä. Kehitettyjä resursseja yrityksen tulisi hyödyntää tehokkaasti strategiassaan. Resursseja käytetään kilpailuedun ja parhaimmillaan kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Kestävää kilpailuetua kilpailevat yritykset eivät pysty kopioimaan tai matkimaan. Kestäväkään kilpailuetu ei ole ikuista vaan voi muuttua heikkoudeksi toimintaympäristön muuttuessa. Edellä esitelty Porterin malli keskittyy tutkimaan yrityksen ulkopuolista toimialaa ja sen houkuttelevuutta, VRIO-mallissa tutkitaan yrityksen sisäisiä resursseja ja niiden mahdollisuuksia kilpailuedun perustana. Molemmat mallit kuvaavat toimintaympäristön ja yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden näkemiseksi tarvitaan muita keinoja.

Resursseja ovat aineelliset ja aineettomat resurssit sekä pääomat: tieto, osaaminen, taidot, brändi, maine ja pääoma. Taidot, mielikuvat ja fyysinen sijainti ovat sitoumuksia, jotka voivat olla kilpailuedun lähde, mutta muuttua painolastiksi toimintaympäristön muuttuessa. (Ala-Mutka 2008, 54.) Strategian perustuessa osaajiin, täytyy yrityksellä olla hyvä houkutin osaajien hakeutumiseksi yritykseen. Osaajia ei saa hukata ja heitä täytyy kannustaa kehittämään sekä omaa osaamistaan että auttaa kasvattamaan yrityksen kilpailuetua. Kilpailuetua syntyy ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksessa innovaatioiden kautta. (Hesso 2015, 63, 78.) Puusa et al. (2014, 109) muistuttaa kilpailuedun löytyvän nimenomaan yrityksen sisäisten resurssien painottamisella. Yrityksen laadulliset tekijät, osaaminen, yrityksen kulttuuri ja identiteetti ovat vahva kilpailuetu. Muut yritykset eivät

pysty kopiaimaan yrityksen toimintatapaan, kulttuuriin ja prosesseihin liittyvää pääomaa, joka on sitoutunut henkilöstöön.

3.6 Muutosajurit

Menestyksekkään strategian luominen ja toteutus vaativat toimintaympäristön muutosten jatkuvaa seurantaa ja ennakkointia. Megatrendit, trendit ja heikot signaalit vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen ja sitä kautta yrityksen liiketoimintaan. Nämä muutokset voivat olla uhkia tai mahdollisuuksia yritykselle. Analysoimalla muutoksia voidaan valmistautua niiden kohtaamiseen merkittävyydeltään ja ajankohdaltaan ennen kuin ne vaikuttavat omaan toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 213; Mitronen & Raikaslehto 2019, 86.)

Megatrendeistä tiedetään, että ne toteutuvat, mutta heikot signaalit voivat jäädä myös toteutumatta. Heikot signaalit ovat vasta kehityksessä eikä niillä ole helpposti tunnistettavaa menneisyyttä. Heikkojen signaalien tunnistaminen ylipääntään on hankalaa. Heikkoja signaaleja voi havainnoida asiakkaiden käyttäytymisen muutoksena, tutkimusten ja selvitysten tuloksina tai mediassa esiin nousevien teemojen kautta. Osa heikoista signaaleista häviää, osa muuttuu vahvoiksi signaaleiksi ja edelleen megatrendeiksi. Jos yritys huomaa heikon signaalin, on sillä mahdollisuus kilpailuetuun ja etulyöntiasemaan muihin yrityksiin nähden. Riskinä on, että heikko signaali ei toteudukaan. (Tuomi & Sumkin 2009, 43-44.)

Sitran julkaisema Megatrendit 2020 (Dufva 2020) nostaa yhdeksi megatrendiksi väestön ikääntymisen ja sen vaikutukset. Ihmiset elävät pidempään ja väestö rakenne vanhenee. Dementia, kaatumiset ja muut ikään liittyvät sairaudet lisääntyvät. Trendinä on kotona asuminen mahdollisimman pitkään ja tähän pyritään tarjoamalla erilaisia tukipalveluja. Väestön ikääntyessä ja työvoiman vähentyessä on terveyden ja hyvinvoinnin ylläpidon näkökulmasta yksi oleellisimmista kysymyksistä tulevaisuuden kannalta se, kuinka yhteiskunnan palveluiden laatu ja riittävyys taataan? Digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet kotihoidon tukena ovat vielä kehitysvaiheessa tai kokeiluasteella. Ovatko nämä muutokset uhka vai luovatko ne uusia mahdollisuuksia? Mitronen ja Raikaslehto (2019, 30) toteavat jul-

kisten palveluiden olevan muutoksessa jo nyt kaupunkien tarjotessa uusia toimintamahdollisuuksia asiakaslähtöisille palveluntarjoajille kaupunkien omien sote-palvelujen sijaan.

Trendien lisäksi pyritään ennakoimaan villejä kortteja. Villit kortit eli mustat joutsenet ovat ennalta arvaamattomia, mutta suuren vaikutuksen omaavia muutostekijöitä, jotka muuttavat kehityksen epävarmaksi. Mustien joutsenten todennäköisyys on pieni, mutta toteutuessaan niiden vaikutukset ovat suuria.

Tällä hetkellä maailmassa kamppaillaan Covid-19 pandemian kanssa. Sen vaikutukset ovat olleet erittäin nopeita ja ennalta arvaamattomia. Joidenkin alojen, kuten esimerkiksi matkailun, liiketoiminta on lähes pysähtynyt hotellien ollessa suljettuina. Jotkut alat sinnittelevät kehittämällä uusia toimintamuotoja, kuten ravintolat myymällä ruoka-annoksia ulos paikan päällä syömisen sijaan. Jotkut toimialat ovat nostaneet tuotantokapasiteettinsa maksimiin, eivätkä silti pysty täyttämään ihmisten ostohaluja. Esimerkiksi keväällä 2020 käsiendesinfiointiaineen hinta nousi moninkertaiseksi valtavan kysynnän takia eikä tarjonta vastannut kysyntää.

Kotipalvelutoimintaan pandemia on myös tuonut muutoksia. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistukset ovat muuttuneet moneen kertaan kotipalvelutyöntekijöiden suojautumisesta asiakaskäynneillä. Vaikeuksina noudattaa ohjeistuksia ovat olleet ohjeistuksien nopea muuttuminen sekä suojavälineiden, kuten hengitysmaskien, saatavuus. Huhtikuussa 2020 voimassa olleen ohjeistuksen mukaan asiakaskäynneillä käytettiin kankaisia maskeja, koska kertakäyttöisiä suojamaskeja ei ollut saatavissa. (Sormunen 2020.)

Covid-19 pandemiassa ikääntyneitä pidetään yhtenä riskiryhmistä ja Suomessa oli voimassa suositus, jonka mukaan yli 70-vuotiaita kehoitettiin pysymään kotona. Kotona pysyminen lisäsi palvelutarvetta esimerkiksi asiointipalvelun kuten kauppakäyntien osalta, mutta tähän kaupat itse vastasivat tarjoamalla ostosten kotiinkuljetuspalveluja. Case-yritys sai jonkun verran uusia asiakkaita kotona tehtävistä kuukausittaisista verinäytteiden ostoista, joita asiakkaat ovat aiemmin käyneet antamassa terveysasemalla. Pahimmassa skenaariossa pandemia tappaa iäkkäät ihmiset eikä yksityisille kotipalveluyrittäjille jää asiakkaita. Kotihoitotyössä

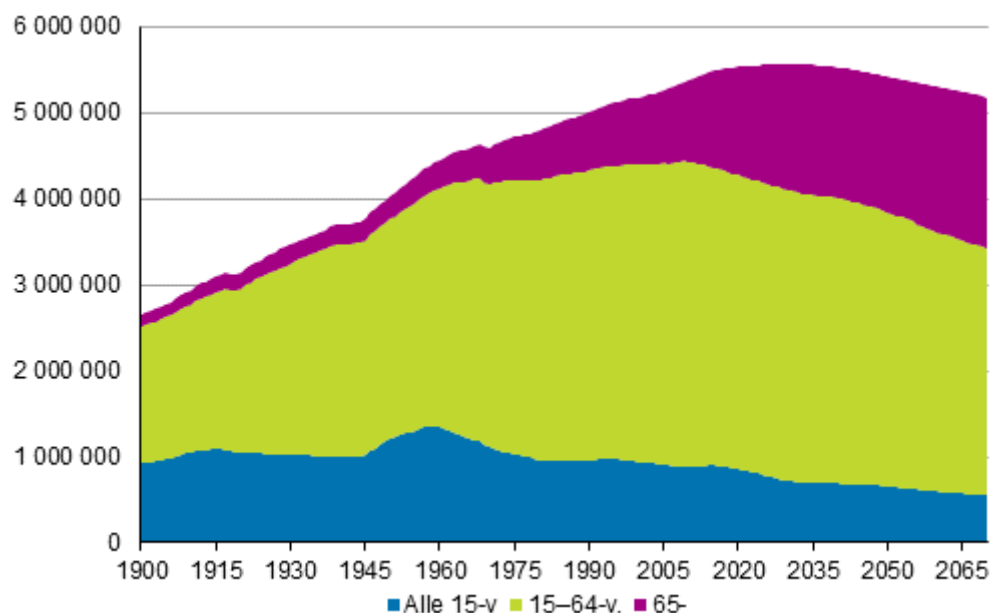
hoitaja käy monen asiakkaan luona päivittäin, jolloin yksi tartuntaa kantava hoitaja voi tartuttaa useita heikommassa asemassa olevia asiakkaita. Monissa hoivakodeissa ympäri Suomen on todettu useita koronakuolemia tartunnan levitessä helposti ja asukkaiden ollessa korkeinta riskiryhmää pitkäaikaissairauksien takia. On ihme, ettei tällaista uutisointia ole ollut kotihoidon osalta. (Yle uutiset 2020.)

4 Toimialakatsaus

Toimialakatsauksessa selvitetään väestön ikärakenteen muuttumista ja sen aiheuttamia muutoksia tulevaisuudessa. Lisäksi esitellään sote-palvelualaa ja kotihoitoa Suomessa ja Lappeenrannan alueella.

4.1 Väestön ikärakenne ja ikääntymiseen liittyvät palvelutarpeet

Tilastokeskuksen tekemän väestöennusteen mukaan ikääntyneiden määrä Suomessa kasvaa tulevaisuudessa. Ennuste on suuntaa antava ja perustuu menneisyyden havaintoihin. Väestöennusteen mukaan 75 vuotta täyttäneiden määrä kasvaa noin 338 000:lla vuoteen 2035 mennessä. (Tilastokeskus 2020a).



Kuva 1. Väestön ikärakenteen kehitys ja ennuste. Lähde: Tilastokeskus 2020a.

Kuvassa 1 voidaan nähdä ikääntyvien määrän nousevan tulevaisuudessa Suomessa Tilastokeskuksen (2020a) väestöennusteen mukaan. Ikääntyneiden määrän kasvu suhteessa työikäisiin ja sitä nuorempiin on kiihtyvää globaali ilmiö.

Ikääntyneet ihmiset nähdään varsin heterogeenisenä ryhmänä, josta suurin osa asuu kotonaan ilman suurempia sairauksia tai palvelutarpeita. Elämänlaadun kannalta omassa kodissa asuminen on kaikkein suositeltavin vaihtoehto ikääntyneelle väestölle. Kotona asuminen tukee itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta sekä tarjoaa mielekästä tekemistä. Ikääntyneillä on vähintään kohtuullinen toimintakyky, mutta toisaalta osa on hyvinkin huonokuntoisia ja vajaatoimintakykyisiä. Yleisimpiä vanhuuden sairauksia ovat muistisairaudet sekä hauraus-raihnausoireyhtymä (HRO). HRO-potilas on usein iäkäs laihtunut henkilö, jota vaivaavat uupumus, lihasheikkous, hitaus sekä vähäinen fyysinen aktiivisuus. (Partanen & Lehtovaara 2019, 15.)

Huolimatta iäkkäiden ihmisten iästä ja toimintakyvystä, tulisi heillä olla mahdollisuus oman näköisensä elämään. Hyvään elämänlaatuun vaikuttavat monet asiat, kuten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, hoidon tarpeen arviointi ja siihen vastaaminen, hyvän elämänlaadun, itsemääräämisoikeuden sekä toimivan arjen turvaaminen. Näitä asioita voidaan parantaa muun muassa nostamalla palveluiden laatua. Riippumatta hoivapalvelujen tuottajasektorista, joka voi olla julkinen sektori, kolmas sektori tai yritys, on julkisella vallalla vastuu iäkkäiden ihmisten yhtäläisestä mahdollisuudesta saada tarvitsemiaan palveluja. Toisaalta myös iäkkäillä ihmisillä itsellään on vastuu osallistua ja toimia voimavarojensa mukaisesti. (Kröger et al. 2019; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Ikääntyminen ei automaattisesti aiheuta palvelutarpeita. Yhä useammat ikääntyneet pärjäävät ilman apua tai läheisverkoston avulla, oman toimintakyvyn pysyessä aktiivisena. Kun toimintakyky heikentyy, kohdistuu tarvittava tuki ensin kotiympäristöön, sen siisteyteen ja turvallisuuteen sekä arkea helpottaviin apuvälineisiin. Ikääntyneelle tehdään avuntarpeen kartoitus ja hänet ohjataan yksityisen tai kolmannen sektorin palveluntuottajalle. Tavoitteena on, että ikääntynyt pystyy elämään omassa kotonaan mahdollisimman omatoimisesti mahdollisimman pitkään mahdollisimman kevyen tuen avulla. (Tammi et al. 2018, 7.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017) ja Suomen kuntaliito antavat säännöllisesti laadullisia suosituksia ikääntyneiden palveluiden kehittämiseksi. Valtakunnallisena tavoitteen mukaan muun muassa 75 vuotta täyttäneiden kotona asuvien osuus saman ikäisestä väestöstä tulisi olla vähintään 91-92 %. Laatusuositus ei ole kuntia velvoittavaa, mutta kuitenkin toimintaa ohjaavaa, painottaen ikääntyneiden kotona asumista mahdollisimman pitkään tukipalvelujen avulla. Tämä on vähentänyt laitoshoidtoa ja laskenut sote-kustannuksia.

lökkään ihmisen kotona asumista tukevat siis kotihoito sekä kotihoidon tukipalvelut, kuten ruoka-, peseytymis-, kauppa- ja pyykkiapu. Omaisten ja läheisten antama apu, vapaaehtoistyöntekijät ja teknologiset ratkaisut ovat osana tukea. Iäkäs ihminen voi tarvita myös kodinmuutostöitä ja apuvälineitä, liikkuvia tai etäpalveluja, fysioterapiaa tai muistihoitajan palveluja. He ketkä tarvitsevat säännöllistä eli päivittäistä kotihoitoa, saavat sitä kunnallisena palveluna, mutta muut tukeutuvat yksityisiin palveluntarjoajiin ja muihin auttajiin. Ikääntyneelle ihmiselle voi olla korkea kynnyks käyttää kotihoitopalveluja. Kun on aina tottunut pärjäämään ja tekemään asiat itse, voi ulkopuolisen palkkaaminen olla vaikeaa. Ikääntynyt voi kokea pärjäävänsä hyvin itsekin, vaikka tosiasiasa hänellä on vaikeuksia selvitä päivittäisistä askareista. Kotihoitopalvelut voivat parantaa ikääntyneen elämänlaatua sekä fyysisesti että psyykkisesti lisäämällä sosiaalisia kontakteja. (Tanner 2010, 86.)

4.2 Sote-palveluala ja kotihoito

Suomessa on käynnissä valtava yhteiskunnallinen muutos väestön ikääntyessä, kaupungistumisen ja erityisesti muuton kasvukeskuksiin kiihtyessä ja maaseudun autioituessa, syntyvyyden laskiessa ja maahanmuuton kasvaessa. Jotta näistä aiheutuvia kustannuksia voidaan siirtää ja kestävyysvajetta keventää, on valtakunnallisena tavoitteena lisätä ikääntyneiden kotona asumista, tarvittaessa palveluin tuettuna. (Partanen & Lehtovaara 2019, 15.)

Sote-palvelualan yritykset työllistävät merkittävästi, joten niihin vaikuttavat muutokset aiheuttavat Suomessa yhteiskunnallisia ja kansantaloudellisia seurauksia. Sote-alan yrittäjissä on suhteellisesti enemmän ikääntyneempiä kuin palkansaa-jissa tai muiden alojen yrittäjissä. Näiden ikääntyneiden yrittäjien eläköityminen

vaikuttaa sekä elinkeinoelämään että palvelujärjestelmään. Sote-palvelualan yrittäjyys on luonteeltaan pienyrittäjyyttä, mikä aiheuttaa haasteita alan kilpailutuksissa. Sote-uudistukseen liittyvä epävarmuus ei kannusta alan kehitystä. Myös pienten yritysten tulisi pyrkiä kasvuun, mutta sote-uudistuksen viivästyminen on hidastanut kasvaintoa, vaikka palvelutarve onkin kasvanut. (Tevameri 2020, 23, 29).

Sote-alalla on yleisesti ottaen rekrytointihaasteita ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy jatkuvasti. Seuraavan 15 vuoden aikana sote-alalle tarvittavien uusien työntekijöiden määrän arvioidaan olevan noin 200 000. Uusia työntekijöitä tarvitaan korvaamaan eläköityvät ja vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen. Sote-ala on hyvin naisvoittoinen. Sote-palveluala muodostuu kolmen sektorin palvelun tuottajista ja nämä kaikki sektoritahot kilpailevat samasta työvoimasta. Sote-palvelualalla toimivat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tuottajat, joita yhdistää asiakas ja potilas. Yleisesti ottaen haasteina ovat osaavan työvoiman saanti, poliittinen epävarmuus, kuntien säästäminen ja kilpailu isojen toimijoiden kanssa. Tämä lisää eri alueiden ja toimialat ylittävän yhteistyön merkitystä. (Tevameri 2020, 11, 59.) Työvoiman tuleva puute hoiva-alalla tulee näkymään ja näkyy jo koko Euroopan alueella. Työperäinen maahanmuutto lisääntyy kehittyneissä maissa ja aikaansaa osaltaan puutetta ammattitaitoisista työntekijöistä alkuperämaissa. (Rogers et al. 2015, 72, 84.) Suomessa pidetään riittävää kielitaitoa erittäin tärkeänä erityisesti hoivatyössä, mikä osaltaan vähentää hoivatyöntekijöiden työperäistä maahanmuuttoa. Tulevaisuudessa tilanne voi olla toinen. Työurien pidentäminen voisi olla yksi keino helpottaa alalla olevia rekrytointihaasteita. Erityisesti pienissä kunnissa on eläkeläisiä rekrytoitu takaisin töihin, koska nuoret eivät jää alalle muun muassa sen raskauden ja alhaisen palkkatason vuoksi. (Mykkänen 2019.)

Pidentynyt eliniän odotus kasvattaa terveystalouden ja muiden seniorien tarpeisiin erikoistuneiden palvelujen kysyntää. Tähän on varauduttu myöskin Suomen valtion osalta ja hallituksen kärkihankkeena on ollut 2016 – 2018 Sosiaali- ja terveysministeriön ohjaama läkkäiden palvelujen uudistaminen -hanke. Hankkeessa tehtiin erilaisia kokeiluja ja palvelujen kehittämistyötä maakunnissa ja keuhattiin näiden pohjalta yhteen parhaita käytänteitä. Kotihoidon osalta hankkeessa

nousi esille teknologian hyödyntäminen, teknologian aiheuttamat ongelmat, osaaminen ja sen kartoitus, asiantuntijuspalvelut sekä hankkeen aikana tehty toimivan kotihoidon käsikirja. Iäkkäiden palvelujen uudistus otetaan käyttöön 1.1.2021. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 2020.)

Kotihoito on sosiaali- ja terveydenhuollon avopalvelua. Kotihoito sisältää sekä kotipalvelun että kotisairaanhoidon. Kotipalvelu on henkilökohtaisen arjen käytännön toimiin liittyvä huolenpito tai apu asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon, toimintakyvyn ylläpitämiseen, asiointiin ja päivittäiseen toimintojen suorittamiseen tai niissä avustamiseen. Kotipalvelu on nimensä mukaisesti kotona annettavaa sosiaalipalvelua. Tukipalvelut, jotka sisältyvät kotipalveluun ovat ateria-, vaate-, huolto- ja siivouspalvelut sekä sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut. Vuonna 2018 noin 11 prosenttia 75 vuotta täyttäneistä suomalaisista oli säännöllisen kotihoidon piirissä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Yksityiset palveluntarjoajat täydentävät kunnallisia palveluja ja tarjoavat niille vaihtoehtoja. Yksityiset palveluntarjoajat voivat myydä hoivapalveluja kunnille, kuntayhtymille ja yksityisasiakkaille. Asiakkaalla on valinnanvapaus tarvitsemiensa palvelujen suhteen. Kunnissa on käytössä palveluseteli ja henkilökohtainen budjetti, joiden avulla asiakas saa itse päättää mitä palveluja hän ottaa ja kuka niitä hänelle tarjoaa. Palveluseteli on vaihtoehtoinen tapa järjestää kuntien tai kuntayhtymien järjestämismvastuulla olevia sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluja. Palveluseteli on sitoumus, jolla kunnan tai kuntayhtymän määrittelemän arvon mukaisesti korvataan yksityisen palveluntuottajan antaman palvelun kustannukset. Palveluntuottajan tulee olla kunnan tai kuntayhtymän hyväksymä. Henkilökohtaisen budjetin avulla voidaan lisätä asiakkaan valinnanvapautta valita haluamiaan palveluja. Asiakas voi itse päättää minkä tyyppisiä palveluja tarvitsee ja keneltä niitä hankkii. Asiakkaan oma näkemys on keskiössä ja hänen tulee pysyä itse määrittelemään omat tarpeensa. Henkilökohtaisen budjetin palvelut voidaan järjestää palvelusetelillä. (Eksote 2020a.)

Ikääntymisestä johtuvan toimintakyvyn alenemisen vuoksi sosiaalihuollon palveluja on mahdollisuus saada arvonlisäverottomana. Palvelu on sosiaalihuoltoa, jos henkilö ei selviä ilman apua tavanomaiseen elämiseen kuuluvista tehtävistä ja toiminnoista. Tällöin kotipalvelujen tukipalveluja voi ostaa ilman arvonlisäveroa.

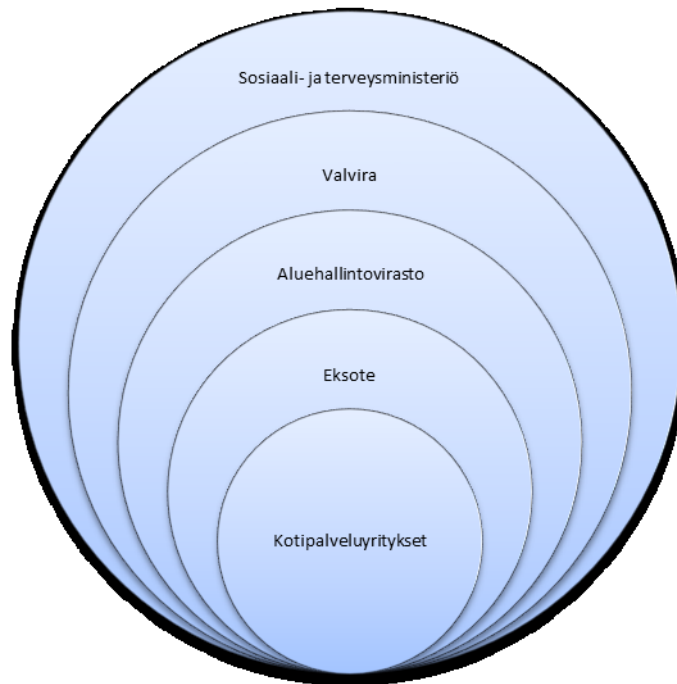
Näitä tukipalveluja ovat ateria-, vaatehuolto-, kylvytys-, siivous-, kuljetus-, saat-taja sekä sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut. Terveysten- ja sairaan-hoitopalvelut ovat aina arvonlisäverottomia. Arvonlisäverottomuuden lisäksi ve-rotuksessa kotihoitopalveluista maksanut asiakas voi saada kotitalousvähen-nystä. (Yksityiset palvelut 2020a; Verohallinto 2020.)

Palvelujen arvonlisäverottomuuden ja kotitalousvähennyksen avulla muodostuva edullinen hinta voi kannustaa yksityisen sektorin tarjoamaan palvelujen käyttöön-ottoon. Toisaalta monet ovat tottuneet pärjäämään itse, eikä palveluja osata sen vuoksi kaivata tai niitä ei haluta vastaanottaa. Kaikilla ei myöskään ole tietoa siitä, että palveluja on mahdollista saada arvonlisäverottomasti tai että palveluja on ylipäättään tarjolla.

4.3 Valvonta

Kotipalvelualaa valvotaan monelta taholta. Yksityisestä terveydenhuollosta an-ne-tussa laissa (152/1990) säädetään, että terveyden- ja sairaanhoidon palvelujen tarjoaminen osakeyhtiön tai muun yhtiömuodon kautta edellyttää voimassa ole-vaa yksityisen terveydenhuollon lupaa. Palvelutoiminnan on oltava lääketieteelli-esti asianmukaista ja siinä tulee ottaa huomioon potilasturvallisuus. Yksityisen terveydenhuollon lupaa haetaan sekä aluehallintovirastosta (AVI) että Valvirasta ja se on maksullinen. Aluehallintoviraston tehtäviin kuuluu terveydenhuollon pal-velujen ohjaaminen ja valvominen sekä julkisella että yksityisellä puolella. (Alue-hallintovirasto 2019.)

Aluehallintoviraston lisäksi yksityisiä terveystalouksia tarjoavia yrityksiä valvoo Etelä-Karjalan alueella Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalouksien eli Eksoten. Eksoten hyväksymiltä yksityisiltä palveluntuottajilta voi ostaa palveluja, joita tarvitaan suo-riutuakseen päivittäisestä arjesta. Eksoten strategian mukaisesti tuotettavan pal-velun tulee tukea asiakkaan toimintakykyä ja kotona asumista. Näitä palveluja ovat sairaanhoito- ja hoivapalvelut sekä kotihoidon tukipalvelut.



Kuva 2. Kotipalveluyrityksiä valvovat tahot Etelä-Karjalassa.

Kuvassa 2 on esiteltynä kotipalveluyrityksiä valvovat viranomaiset ja muut tahot Etelä-Karjalan alueella. Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee palveluja koskevaa lainsäädäntöä ja vastaa yksityisen palvelutuotannon yleisestä ohjauksesta. Valvira valvoo valtakunnallisesti sosiaali- ja terveydenhuollon asioita. Aluehallintovirasto vastaa palvelujen valvonnasta omilla alueillaan. Kunnassa yksityisten palvelujen valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveystoimi kuten Eksote Etelä-Karjalassa. (Aluehallintovirasto 2020.)

Valviran määräysten (1/2014) mukaisesti palveluntuottajan tulee tehdä Eksotelle omavalvontasuunnitelma, jonka avulla palveluntuottaja kehittää ja seuraa palvelujen laatua päivittäisessä toiminnassa. Omavalvonnan tavoitteena on yrityksen johdon ja henkilökunnan oma arviointi ja vastuu toiminnan asianmukaisuudesta ja palvelun laadusta. Lisäksi kuullaan asiakkaita ja omaisia laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvissä asioissa, sekä otetaan huomioon asiakaspalaute toiminnankehittämisessä. Omavalvontasuunnitelmassa kuvataan, miten palvelu pystytään näin toteuttamaan. Suunnitelmassa ennakoidaan mahdolliset kriittiset tilanteet ja niihin reagointi sekä toimenpiteet asiakasturvallisuuden vaarantuessa. Omavalvontasuunnitelmassa voi kertoa yrityksen arvot ja tehtäväkuvauksen joko annettujen kysymysten pohjalta tai vapaamuotoisesti. Omavalvontasuunnitelma

on julkinen asiakirja, joka uusitaan vuosittain tai yrityksen tilanteen muuttuessa. (Eksote 2020b.)

4.4 Kotihoito Lappeenrannassa

Tilastokeskuksen (2020b) ennusteen mukaan yli 75-vuotiaiden määrä Lappeenrannassa tulee nousemaan nykyisestä noin 7 500:sta vuoteen 2040 mennessä yli kahteentoistatuhanteen. Tämän ryhmän palvelutarpeen noustessa muiden ikäryhmien palvelutarve vähenee ikäluokkien pienentyessä. Rakennemuutos edellyttää palvelujen uudistamista ja ikääntyneiden parissa työskentelevien osaamisen kehittämistä. (Partanen & Lehtovaara 2019).

Vuosi	0-14 v.	15-64 v.	65-74 v.	75- v.	Yhteensä
2019	10 173	44 965	9 754	7 547	72 439
2020	9 964	44 589	9 822	7 804	72 179
2025	8 939	42 996	9 381	9 558	70 874
2030	8 047	41 705	8 771	10 915	69 438
2035	7 709	39 851	8 331	11 788	69 679
2040	7 339	38 428	7 774	12 031	65 572

Taulukko 2. Lappeenrannan väestöennuste ikäryhmittäin 2017–2040. (Tilastokeskus 2020b.)

Taulukossa 2 on nähtävissä väestöennuste ikäryhmittäin. Väestönkehityksen-
nuste ei huomioi muuttoliikettä, ainoastaan syntyvyyden ja kuolleisuuden vaiku-
tuksen. Iäkkäiden osuus on kasvamassa suhteessa nuoriin ja työikäisiin elinajan
pidentyessä ja syntyvyyden laskiessa.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään (Eksote) kuuluvat
kaksi kaupunkia Lappeenranta ja Imatra sekä seitsemän pienempää kuntaa
Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Ek-
sote on perustettu palvelujen saatavuuden turvaamiseksi koko maakunnan alu-
eella kuntien taloudellisten resurssien puitteissa. Eksoten visio on ”toimintakykyi-
senä kotona” ja yksi Eksoten strategian kehittämiskohteista on kotona asumista
tukevat palvelut, vähentäen näin ikääntymisestä aiheutuvia kustannuksia tulevai-
suudessa. Palvelustrategiassa on määritelty palvelujen hankintatavat ja osuudet
toteutettavasta palvelusta. Osa palveluista maakunta tuottaa omana toimintana,
osa hankitaan ostopalveluina ja osa palveluista soveltuu hankittavaksi palvelu-
seteleillä tai henkilökohtaisella budjetilla. Säännöllisen kotihoidon piirissä olevat
saavat kunnallista palvelua palvelusetelillä tai henkilökohtaisen budjetin mukaan,
jolloin asiakkaat voivat valita palveluntuottajansa. Nämä sote-uudistukset on jo

otettu Eksoten alueella käyttöön. Suoraan yksityisiltä palveluntuottajilta palvelunsa tilaavat voivat valita vapaasti keneltä palvelun ostavat. (Eksote 2020; Tepponen 2018).

Eksoten kotihoidon asiakkaiksi otetaan henkilöitä, jotka eivät selviä kotona ilman tukea esimerkiksi alentuneen toimintakyvyn, pitkäaikaissairauden tai muistisairauden vuoksi. Asiakkaalle tehdään palvelutarpeen arviointi palveluohjaajan toimesta, jossa huomioidaan omaisten ja läheisten antama apu sekä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelut. Lisäksi huomioidaan kotihoidon käytettävissä olevat resurssit palvelujen järjestämiseksi. Palvelutarpeen arvioinnissa asiakasta haastatellaan, tarkastellaan hänen toimintakykyään fyysisesti ja psyykkisesti, havainnoidaan asumisympäristöä sekä otetaan huomioon asiakkaan voimavarat. Kokonaisarvion pohjalta tehdään päätös kotihoidon aloittamisesta, jos tarve on päivittäistä. Eksoten omia säännöllisen kotihoidon käyntejä on päivittäin noin 4000 kappaletta. Tilapäiset kotihoidon tarpeet, kuten verikokeiden otto, lääkkeiden jako tai pesuapu, ohjataan yksityisen palveluntuottajien hoidettavaksi. Yksityisiltä palveluntuottajilta on mahdollista ostaa sairaanhoito- ja hoivapalveluja sekä kotihoidon tukipalveluja. Sivustolla www.yksityisetpalvelut.fi on listattuna hintoineen ja palveluineen Eksoten hyväksymät yksityiset sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajat sekä muut hyvinvointia tukevat palveluntuottajat. Yritysten tuottamien palvelujen tulee tukea asiakkaan toimintakykyä ja kotona asumista Eksoten strategian mukaisesti. (Eksote 2018; Eksote 2020c; Yksityiset palvelut 2020a).

Etelä-Karjalan alueella kotihoitopalveluita tarjoavia yrityksiä on noin 120. Lappeenrannassa case-yrityksen palvelukuvausta vastaavia yrityksiä on noin 20. Vain muutamissa yrityksissä on yhtä paljon henkilökuntaresursseja palvelujen tosiasialliseen tarjoamiseen. Osa yrityksistä toimii myös lähikuntien alueella kuten Taipalsaarella, Lemillä ja Savitaipaleella ja osa vielä laajemminkin. Tuntiveloitukset vaihtelevat neljänkymmenen euron molemmin puolin. Suurin osa kotihoitopalveluyrityksistä on pieniä mikroyrityksiä, joissa on 1-2 työntekijää. Tämän tyyppiset yritykset tarjoavat palveluitaan lähinnä arkipäivisin päiväsaikaan. Henkilökohtaisen budjetin avulla asiakas voi tilata esimerkiksi aamukäynnit yhdeltä yritykseltä ja iltakäynnit toiselta. Pienet yritykset tukevat toisiaan tuuraamalla loma-

aikoina ja tekemällä viikonloppukäyntejä toisen puolesta. (Kivistö & Pentti, 2020; Yksityiset palvelut 2020b).

Kuntatalous on vaikeuksissa myös Etelä-Karjalan alueella, eikä Covid19-pandemia helpota tilannetta. Suurimmat menot kunnissa aiheuttavat sote-kulut. Eksotella on käynnissä vuoden 2023 loppuun asti ulottuva talouden tasapainotusohjelma. Säästöohjelman suuruus on 31 miljoonaa euroa. Samaan aikaan on käynnissä yt-toimenpiteitä sekä sote-alan työvoiman kysynnän kasvua. Työntekijöitä tarvitaan lisää eläköitymisen ja muille aloille hakeutumisen vuoksi. Eriyisesti lähihoitajille ja sairaanhoitajille on tarvetta lähitulevaisuudessa. Koulutettavien määrän lisääminen ei ratkaise työvoimatarpeita, vaan huomiota on kiinnitettävä myös alan imagoon ja työoloihin. (Nieminen 2019, 128, 134).

Eksote on strategiansa ja hallituksen linjausten mukaisesti purkanut laitoshoidon ja kehittänyt kotiin vietäviä ja kotona asumista tukevia palveluja (Eksote 2020d). Eksoten alueella 95 % yli 75 vuotiaista asuu kotonaan (Partanen & Lehtovaara 2019). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2019) tilaston mukaan Etelä-Karjalassa asuvista 75 vuotta täyttäneistä hieman yli 12 prosenttia eli noin 1 900 henkilöä oli säännöllisen kotihoidon piirissä vuonna 2018. Eksoten tehostetun palveluasumisen paikkojen vähentäminen ja kotihoidon lisääminen on johtanut useisiin kanteluihin kotihoidon ongelmista oikeusasiamiehelle. Nyt laitoshoidon paikkoja, samoin kuin kotihoidossa työskentelevän henkilöstön määrää, tullaan lisäämään, jotta kotihoidossa ilmenneet ongelmat saadaan ratkaistua. Kaikkia ikääntyneitä ei voida hoitaa kotona. (Kotiharju 2020.)

Strategia 2014–2018

Toimintakykyisenä kotona

- Asiakkaamme huolehtivat omatoimisesti toimintakyvystään ja hyvinvoinnistaan.
- Hoito- ja palvelumallimme ovat kevyitä, kuntouttavia ja kotilähtöisiä.
- Asiointi on helppoa käyttämällä sähköisiä ja matalan kynnyksen palveluja.
- Ohjaamme asiakkaat oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan.
- Kiireellinen hoito ja apu elämän kriisitilanteisiin ovat helposti saatavilla.



Kuva 3. Eksoten strategia 2014 – 2018. (Eksote 2020d.)

Kuvasta 5 on nähtävissä Eksoten strategia vuosille 2014 – 2018, jossa visiona on ”Toimintakykyisenä kotona”. Väestön ikääntymisen haasteet ovat Eksoten toimintastrategian lähtökohtana tarjottaessa erilaisia palveluja kotona elämisen tukemiseksi. Uusi strategia oli keväällä 2020 Eksotella työn alla ja siinä tultaneen painottamaan samoja asioita.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisten menetelmien keinoin. Aineistona olivat haastattelut, valmiit dokumentit analyysien pohjaksi eri tietolähteistä sekä osallistava havainnointi. Kananen (2015, 145) kehottaa valitsemaan haastateltaviksi henkilöitä, joita ilmiö koskettaa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haastateltiin yrityksen omistajia toukokuussa 2020. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitu haastattelu lähetettiin haastateltaville mahdollista muokkausta varten väärinkäsitysten estämiseksi. Teemahaastattelussa käsiteltiin muun muassa toimintaympäristöä ja kilpailijoita sekä yhteistyökumppaneita. Haastattelun lisäksi tietoa näistä

aiheista etsittiin ja havainnoitiin kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden sekä valtionhallinnon internetsivuilta.

Yhtenä työtapana henkilöstön osallistamiseksi yrityksen strategian laadintaan oli yrityksen arvojen valitseminen. Arvokysely henkilökunnalle tehtiin käyttämällä KyselyNetti-ohjelmaa. KyselyNetti oli henkilökunnalle tuttu jo entuudestaan, sillä case-yritys oli käyttänyt sitä aiemmissa kyselyissä. Henkilökunnalle esitettiin kuu-sitoista valmiiksi valittua keskeistä arvoa, joista jokainen valitsi kolme itselleen läheisintä perusteluineen. Arvojen oli puhuteltava sekä asiakkaita että henkilös-töä sisältäen myös omistajien näkökulman. Jokainen työntekijä sai valita arvot itsenäisesti, jotta ryhmän paine ei vaikuttanut kenenkään valintoihin. Arvojen va-linta ja perustelut tehtiin anonyymisti. Lisäksi työntekijät saivat ehdottaa yritykselle sopivia visiota ja missiota.

Yrityksen omistajat laativat yhdessä tutkijan antaman tuen kanssa yrityksen SWOT-analyysin sekä vision ja mission. Tutkija selvitti omistajille teoriaan tukeu-tuen SWOT-analyysin, vision ja mission käsitteet kirjallisesti sekä videopuhelui-den välityksellä, joiden pohjalta laadittiin case-yritykselle sopivat kirjoitetut käsi-temääritelmät. Yrityksen omistajien ja henkilöstön kanssa oli tarkoitus pitää työ-pajoja aiheisiin liittyen, mutta Covid-19 pandemian vuoksi fyysisiä tapaamisia ei ollut mahdollista järjestää. Kaiken kerätyn informaation perusteella tutkija muo-dosti listan kehittämisehdotuksista, joka toimii strategisena toimenpidesuunnitel-mana.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

6 Käsitteet käytännössä

Aiemmin esiteltiin strategian laatimiseksi erilaisia käsitteitä. Tässä luvussa käsit-teet on viety käytännön tasolle ja kerrotaan miten ne näkyvät case-yrityksen toi-minnassa. Missio, visio ja arvot on työstetty yhdessä yrityksen omistajien ja hen-kilöstön kanssa. SWOT-analyysi on yrityksen omistajien tekemä. Muut analyysit ovat tutkijan tekemiä ja pohjautuvat osittain myös teemahaastattelun tuloksiin. Arvovalinnoista annettuja perusteluja sekä otteita haastatteluista on lisätty aihe-käsittelyn lomaan.

Tästä luvusta on poistettu case-yritystä yksilöiviä tietoja ja sitä on lyhennetty.

6.1 Case-yrityksen missio

Uuden mission eli yrityksen perustehtävän haluttiin olevan ytimekäs ja asiakasystävällisempi. Missiossa haluttiin näkyvän positiivisen mahdollisuuden asua kotona tuettujen palvelujen avulla. Missioksi muodostui yrityksen omistajien kehittämänä seuraava lause: "xxx".

Missio määrittää, miksi yritys on olemassa. Missiossa näkyy halu kehittää asiakkaille uusia hyviä ja helppoja ratkaisuja kotona asumisen mahdollistamiseksi tuetusti case-yrityksen avulla.

6.2 Case-yrityksen visio

"xxx."

Tulevaisuuteen sijoittuva näkemys eli visio kuvaa sitä mitä yritys haluaa näkyvästi olla asiakkaiden silmissä. Paikallisuus koettiin tärkeäksi valtakunnallisten suuryritysten yrittäessä vallata kotipalvelumarkkinoita. Parhaan palvelun tuottaja -pyrkimys sekä mahdollisimman kattavien palvelujen tarjoaminen yhden yrityksen toimesta helpottaa asiakkaan arkea. Visio on yrityksen omistajien näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta, joka auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi ja miten heidän odotetaan organisaatiota tukevan. Uusi visio kuvaa onnistuneesti myös sitä lisäarvoa, jonka yritys voi asiakkaalle tuottaa (Tuomi & Sumkin 2009, 47).

6.3 Case-yrityksen arvot

Henkilöstön mukana olo arvojen määrittämisessä on tärkeää, jotta arvot olisivat yhteinen valinta ja päämäärä (Aaltonen et al. 2003, 131; Tuomi & Sumkin 2009, 50). Case-yrityksen kaikille silloisille työntekijöille lähetettiin vallitsevan Covid19-pandemiatilanteen vuoksi työpajatyöskentelyn sijaan KyselyNetti-kysely yrityksen arvoista (Liite 1). Kyselyjä lähetettiin x henkilölle ja kyselyyn vastasi x-1 henkilöä, vastausprosenttia voidaan siis pitää varsin hyvänä. Verkkokyselyssä ei kysytty mitään työntekijöitä yksilöiviä kysymyksiä ja kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyssä oli 16 ennalta pohdittua arvoa, joista työntekijöitä pyydettiin valitse-

maan 3-4 kappaletta heidän mielestään yritystä ja sen toimintaa parhaiten kuvaavaa perusteluineen. Valmiiksi annetuista arvoista erottui neljä eniten ääniä saanutta, jotka valikoituivat näin yrityksen arvoiksi. Nämä arvot ovat: *luotettavuus* (7 ääntä), *henkilöstön hyvinvointi* (7 ääntä), *työn ilo* (5 ääntä) ja *asiakslähtöisyys* (5 ääntä). Muut valmiiksi annetut arvovaihtoehdot saivat hujaaääniä. Valittuja arvoja perusteltiin muun muassa seuraavasti:

”Työn ilo: auttaa jaksamaan, välittyy asiakkaille, herättää halua tehdä työtä hyvin ja kehittyä työssään.”

”Luotettava, inhimillinen ja osaava henkilöstö takaa asiakslähtöisen työympäristön, joka synnyttää uutta työtä ja uusia asiakkaita.”

”...mielestäni kaikki lähtee siitä, että meillä on mukava tehdä töitä. Luottamus ja rehellisyys on kaiken a ja o.”

”...työmme on tehdä tätä työtä asiakslähtöisesti ja as. tarpeita ja toiveita kunnioittaen ja meillä on vastuu tehdä työtä asiakkaita kunnioittaen ja hyvin. Ja kun tiedämme ja tiedostamme kaikki sen niin työstä saa ilon ja henkilöstö voi hyvin.”

”Jos työntekijä voi hyvin, työn tekeminen laadukasta ja motivoivaa. Yhteinen päämäärä.”

Valitut arvot päätettiin kirjoittaa auki, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeät kaikille. Tähän kehottaa myös Tuomi ja Sumkin (2009, 50-52). Arvot sanoitettiin omistajien toimesta.

Luotettavuus: Paikallinen asiat hoitava yhteistyökumppani.

Henkilöstön hyvinvointi: Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on meille tärkein voimavara.

Työn ilo: Sen minkä annamme asiakkaille, saamme moninkertaisena takaisin onnistuneen asiakaskokemuksen kautta.

Asiakslähtöisyys: Ketterät, oivaltavat ja yksilölliset ratkaisut asiakkaan tarpeisiin.

6.4 Case-yrityksen SWOT-analyysi

Case-yrityksen omistajat tekivät tutkijan pyynnöstä yrityksen nykytilan sekä tulevaisuuden SWOT-analyysin. Lisäksi tutkija sai käyttöönsä yrityksen SWOT-analyysin vuodelta 2018.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

SWOT-analyysit poistettu.

6.5 Case-yrityksen PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysissä tarkastellaan yrityksen ympäristötekijöitä. Taulukossa 6 on case-yrityksen PESTEL-analyysi.

	Sisältö	Kotihoitopalveluyritykseen vaikuttavia asioita
Poliittiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • poliittiset asenteet • tukitoimet • säännöstely • työehdot • finanssipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> • palvelujen järjestäminen kunnan tai valtion ohjaamina • kotihoidon kasvu • kotihoidon tukeminen • sote-uudistuksen viivästyminen
Ekonomiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • talouden kasvu ja suhdanteet • työvoima • tulopolitiikan kehitys • investointihankkeiden rahoitus 	<ul style="list-style-type: none"> • työvoiman vajaus • verotus • painopisteen siirtyminen ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämiseen luo uusia mahdollisuuksia • ekonominen eriarvoisuus yksilöillä
Sosiaaliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset rakenteet • arvot ja asenteet • elämäntyylin muutokset • kulutustottumusten muutokset • eriarvoisuuden kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> • ikääntyneiden määrän lisääntyminen • tuetaan kotona asumista • halutaan asua kotona pitkään • käytetään palveluja • rahaa on käytettävissä • yksilöllistyminen elämäntavoissa ja toimintatavoissa • sosiaalisen eriarvoistumisen lisääntyminen
Teknologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • tuoteteknologia • informaatioteknologia • teknologian leviämistä ja nopea kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> • videoyhteys, lääkeseuranta, ruoka-automaatti vähentää fyysisiä käyntejä • etäseuranta: kaatumishälytint, aktiivisuussensorit, valosensorit
Ekologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • energiankulutus • ympäristönsuojelu • tuotettu jäte 	<ul style="list-style-type: none"> • yritys ei voi toimia huomioimatta ympäristöasioita • ekologinen imago myyntivalttina • teknologian avulla palvelut voidaan tuoda lähelle ilman matkustamista • yritettävä löytää kestävä kehityksen mukaisia ratkaisuja
Lainsäädännölliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • lainsäädännön kehitys • lait ja lakiuudistukset kovassa muutoksessa 	<ul style="list-style-type: none"> • verovähennykset • luvanvaraisuus • lainsäädännön muutosten seuraaminen hankalaa lukuisten yksityiskohtien vuoksi • lain toimeenpano

Taulukko 6. PESTEL-analyysi.

Poliittiset tekijät käsittävät poliittiset asenteet, säännöstelyn ja tukitoimet. Case-yrityksen toimintaan vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat sote-uudistus, kotihoidon tukemiseksi tehtävät toimenpiteet sekä verotus. Käynnissä olevalla hallituskaudella valmistellaan uutta sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutosta. Palvelut on tarkoitettu tuottamaan pääosin julkisina palveluina, mutta yksityinen ja kolmas sektori täydentävät palveluja. Lisäksi valmistellaan palvelusetelilainuudistusta ja henkilökohtaisen budjetin käyttöönottoa. Eksotella palveluseteli ja henkilökohtainen budjetti ovat jo käytössä, mutta näihinkin tulee varmasti uudistuksia valtakunnallistumisen myötä. (Tevameri 2020, 10.)

Ekonomisia tekijöitä ovat talouskasvu ja suhdanteet, työvoima ja tulopoliittikan kehitys. Kotihoitoon vaikuttavia tekijöitä ovat työvoimapula, kuluttajien käytössä oleva varallisuus, palveluiden kysyntä sekä yleiset taloudelliset näkymät. Työvoimakustannusten muutos vaikuttaa yritystoiminnan kannattavuuteen välittömästi, joten talouden suhdanteiden seuraaminen on kotihoitopalveluillekin tärkeää (Puusa et al. 2014, 68).

Sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat sosiaaliset rakenteet, arvot, asenteet, elämäntyylin muutokset sekä muuttuvat kulutustottumukset. Kotihoidon liittyviä tekijöitä on ikääntyneiden määrän kasvu, kotona asumisen tukeminen, halu asua kotona, palvelujen käytön halukkuus sekä trendit. Nykyään sukupolvet eivät enää asu yhdessä vaan jopa eri paikkakunnilla. Omaiset eivät voi hoitaa iäkkäitä sukulaisiaan näin ollen itse, mutta voivat tukeutua yksityisen sektorin palveluihin, jos kotihoidon tarve on vähäistä eikä julkisen puolen tarjoamaa päivittäistä palvelua tarvita. Ihmisillä on varaa ja tahtoa käyttää rahaa palveluihin, jotka aiemmin hoidettiin itse.

Teknologiset tekijät kuten tuoteteknologia, informaatioteknologia ja teknologian leviämistä mahdollistavat kotihoidossa uusia toimintatapoja. Videoyhteydet, lääke- ja ruoka-annostelijat vähentävät ja korvaavat henkilökohtaisten kotikäyntien määrää. Monet teknologiaan liittyvät innovaatiot ovat vasta kehitys- ja kokeiluasteella, mutta tulevat jatkossa yleistymään Suomessa. Teknologian kehitys ja käyttöönotto vapauttavat ammattilaiset tekemään ydintyöstään. Samalla tulisi kuitenkin lisätä asiakastyytyvyyttä ja palvelujen saatavuutta (Tevameri 2020, 11; Tillaeus 2020).

Ekologiset eli ympäristötekijät ovat energiankulutukseen, ympäristönsuojeluun ja tuotettuun jätteeseen liittyviä tekijöitä. Nykyaikana mikään yritys ei voi toimia huomioimatta ympäristöasioita. Paikallisuus ja lähituotanto ovat nousseet trendiksi ja ekologinen imago voi olla yksi yrityksen myyntivalteista. (Puusa et al. 2014, 69). Kotipalvelun asiakkaat ovat yleensä rajatulla alueella kustannussyistä, jolloin matkat asiakkaiden välillä ovat lyhyitä, eivätkä vie aikaa varsinaiselta hoitotyöltä. Tämä on myös ekologista toimintaa.

Lainsäädännölliset asiat kuten lainsäädännön kehitys alalla ohjaa yrityksen toimintaa jatkuvasti. Sosiaali- ja terveysministeriöllä on käynnissä hanke, joka koskee iäkkäiden henkilöiden palvelujen uudistamista. Tässä hankkeessa käsitellään myös kotihoidon palvelujen tulevaisuutta. Hankkeessa tehdään lisäksi lakimuutosehdotuksia koskien vanhusten hoitoa. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012), ns. vanhuspalvelulaki, tuli voimaan 1.7.2013. Lain voimaantulon jälkeen Suomen väestö on ikääntynyt kiihtyvällä tahdilla. Iäkkäiden henkilöiden palvelujen uudistamishanke on varautumista ja valmistautumista väestön ikääntymisen megatrendiin. Tällä on vaikutusta myös kotipalveluyrittäjien toimintaan, kun lakimuutokset ja suositukset on tehty. Vanhuspalvelulaissa on korostettu yksilön omaa tahtoa ja tavoitetta tuoda hoito ja palvelut asiakkaan luokse, jotta voidaan välttää laitostumista. Tulevaisuudessa on edelleen tarkoitus tukea eläkeläisten hyvinvointia ja itsenäistä toimeentuloa kotona. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

6.6 Kilpailija-analyysi

Porterin (Porter 1993) viiden kilpailuvoiman mallissa ensimmäisenä kohtana on uusien tulokkaiden uhka. Ala on nousujohtoinen palvelutarpeen noustessa, mutta toisaalta alan raskaus sekä alaa rajoittava lainsäädäntö eivät tee siitä houkuttelevaa. Toisena kohtana Porter mainitsee asiakkaiden neuvotteluvoiman, joka tarkoittaa asiakkaiden valtaa valita haluamansa juuri itselle kumppani. Case-yrityksen monipuolinen sekä riittävän henkilökunnan mahdollistama palvelutarjonta toimivat hyvinä myyntivaltteina verrattaessa kilpailijoihin. Korvaavat tuotteet ja palvelut ovat uhkana kolmannessa kohdassa. Asiakas voi korvata case-yrityksen

tuotteen kilpailijan vastaavalla tuotteella. Tähän vaikuttaa muun muassa vaihtokustannusten suuruus sekä asiakkaan vaihtoalttius. Case-yrityksellä on hyvin pitkäaikaisia asiakassuhteita. Vaihtoalttius alalla on harvinaista hoitotyön henkilökohtaisuuden takia. Toisaalta asiakas voi henkilökohtaisen budjetin avulla ostaa palveluita useasta eri yrityksestä. Tämä liittyy myös neljäntenä kohtana olevaan tavarantoimittajien neuvotteluvoimaan. Mikäli vastaavia palveluita ei ole saatavissa tai palvelutuottajan arvo on asiakkaan silmissä korkea, on palvelutuottaja hyvässä asemassa. Viidentenä kohtana Porterin listassa on nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne.

Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa keskeisellä sijalla ovat yrityksen nykyiset kilpailijat ja kilpailutilanne markkinoilla. Uusia yrittäjiä tulee markkinoille jatkuvasti, mutta samalla vanhoja jää pois esimerkiksi eläköitymisen vuoksi. Uudet yritykset markkinoivat usein voimakkaasti saadakseen asiakkaita. Case-yrityksen suurimpia kilpailijoita ovat samankokoiset paikalliset yritykset sekä isot valtakunnalliset ketjuyritykset alueella. Toisaalta omistajat kokivat kaikkien samoja palveluja tarjoavien yritysten olevan heidän kilpailijoitaan omalla sektorillaan.

”...käytännössä voi ajatella et niinku eri tavoin, kaikkihan ne on kilpailijoita.”

”Mut joka ikinen yritys on meidän kilpailija, tekee se sit sosiaalipuolen tai terveydenhuollon luvilla töitä ni jokainen asiakas ohjautuu sit jonkun oman intuitionsa mukaan jollekin asiakkaalle tai palveluyrittäjälle.”

Puusa et al. (2014) toteaa Porterin mallin auttavan ulkoisten tekijöiden huomioidmisessa, mutta tarkastelusta voi näin jäädä pois yritysten erot aineettomien sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien osalta. Seuraavassa on tarkasteltu kolmea erilaista, mutta alueellista kilpailijaa.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

Kilpailija-analyysit poistettu.

6.7 Yhteistyökumppanit

Case-yrityksen yhteistyökumppaneita ovat Eksote ja muut hoiva-alan yrittäjät. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi tekemällä kotihoitokäyntejä toisen yrittäjän puolesta kiire- tai loma-aikoina. Lisäksi henkilökohtaisen budjetin käyttö mahdollistaa toisen yrittäjän tekemät aamukäynnit ja toisen yrittäjän tekemät iltakäynnit. Näin toimivien yrittäjien on tehtävä saumatonta yhteistyötä palvelukseen asiakkaitaan laadukkaasti. Yritykset voivat samanaikaisesti sekä kilpailla että tehdä yhteistyötä. Ala-Mutka (2008, 58) toteaa tämän olevan yrityksen strategiaa käyttää verkostoitumista kilpailuetuna.

”...pitää kuitenkin olla kumppani, ei myö yksin pärjätä, kuitenkin loppujen lopuks. Tai no aika pitkälle.”

”Mut monet on tarvinnu meiän apua, just siinä volyymissä mitä myö pystytään tuottamaan.”

Myös asiakasta voidaan ajatella yhteistyökumppanina. Asiakkaan näkökulmasta pienet yksityisyrietykset kotipalvelualalla voivat tarjota aina tutun hoitajan ja yksilöllistä palvelua. Toisaalta sijaisen saaminen sairauslomien tai lomien aikana voi olla hankalaa. Luottamuksellisen suhteen syntymiseen vaikuttaa myös henkilökiemiat ja suuremmissa yrityksissä asiakkaalla käyvää työntekijää voi vaihtaa sopivampaan tarvittaessa toisin kuin pienessä. Suuremman henkilöstön omaavissa yrityksissä palvelujen saatavuus ja monipuolisuus ovat helpommin järjestettävissä. Tuuraajien ja ylipäänsä kotihoitokäyntejä tekevien hoitajien vaihtuvuus voi olla asiakkaalle raskasta. Yrityksen työntekijämäärän kasvaessa tiedonkullussa voi ilmaantua enemmän haasteita.

”...nythän on siis asiakkaita jotka ei todellakaan hyödy siitä et vain yksi ihminen käy, jo niiku sellasella henkisellä tasolla siit syntyy sellanen siit voi syntyy jopa sellanen kummallinen asiakkuussuhde ku vain yksi ihminen, se muuttuu jonku tämmöisen ystävyys-ammattillisuussuhteen niiku et meil on sellasia paikkoja jotka on selkeesty hyötyny siitä et siel käy useempi henkilö.”

”...meilläkii kipuillaa käytännös viikoittain sen takia et tulee sitä vaihtuvuutta...: mut tää on se pienten yritysten kilpailuvaltti sit taas. Mut myö ei tietoisesti haluta

enää lähtee siihe mukaa, koska myö ollaa nähty se miten vaikeeta se sit on kun väkisinkin lomat, ihmiset väkisinkin sairastaa ni tota aina pitää saaha joku uus.

Mut et ne pienet pärjää sillä.”

6.8 Case-yrityksen kestävä kilpailuetu

Hesso (2015) ja Puusa et al. (2014) painottavat yrityksen sisäisten resurssien olevan kilpailuedun ydin. Laadulliset tekijät, osaaminen ja yrityksen kulttuuri sitoutuneena henkilöstöön eivät ole kopioitavissa muille yrityksille. Case-yrityksen kilpailuetuna voidaan pitää henkilökunnan sitoutuneisuutta ja pysyvyyttä yrityksen palveluksessa. Nämä on saavutettu tarjoamalla henkilökunnalle hyvät työolot sekä kilpailukykyinen palkkaus. Päivittäisiä työaikoja ei esimerkiksi ole pilkottu kahteen osaan kuten joissakin yrityksissä on tehty ruuhkahuippujen sijoituessa aamuun ja iltaan. Tämä lisää osaltaan työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen. Henkilökunnan koettiin olevan ammattitaitoista ja itseohjautuvaa. Osaamisen yksilöllisyys ja kyvykkyys, niiden tunnistaminen ja kehittäminen yrityksen tarpeisiin luo yritykselle kestävästä kilpailuetua.

”...suurin ilo on se ne tietää mitä tehdään, et vähiin käy ne soitot et ei ymmärrä ei osata et sen verran hyvin jo tietää mikä se toiminnan taso on minkä esimiehetkin hyväksyy.”

Hoitotyöntekijät keskittyvät asiakkaiden fyysiseen hoitoon ja tarvittaviin palvelutoimenpiteisiin. Tarjottavien palvelujen monipuolisuus tuo lisäarvoa asiakkaalle, kun yhden yrityksen kanssa voi sopia monen erityyppisen palvelun hankkimisesta ja toimeenpanosta.

Ala-Mutka (2008) lisää sisäisiin resursseihin myös verkostot ja niiden hyödyntämisen. Verkostoitunut yritys on panostanut yrityksen ulkoisiin suhteisiin ja tehnyt erilaisia sopimuksia ja sitoumuksia. Strategia on myös sitoumusten pitkää vaikutavuutta. Case-yritys on verkostoitunut ja tekee yhteistyötä muiden palveluyrittäjien eli omien kilpailijoidensa kanssa. Yhteistyötä tehdään muun muassa yhteishankintojen, sijaistyövoiman ja palveluntarjoamisen muodossa.

Paikallisuus, ”oman kylän tyttöjen” käyttäminen palvelutarpeen tyydyttämiseksi on monelle asiakkaalle tärkeä asia, eikä palveluja haluta ”kasvottomalta” ketju-yritykseltä. Paikallisuus on kestävä kilpailuetu valtakunnallisesti toimiviin kilpailijoihin verrattuna.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

6.9 Muutosajurien vaikutus ja toimialan tulevaisuus

Julkisten palveluiden järjestäminen on nykyään julkisten tahojen lisäksi myös yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden työnä. Muutospaineet julkisten palveluiden järjestämiseen kohdistuvat sekä määrän lisäämiseen että laadun parantamiseen. Määrällisesti tarvitaan yhä enemmän esimerkiksi hoivapalveluita ja hoivatyöntekijöitä väestön ikääntyessä. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on jo nyt hankalaa, kun samoista työntekijöistä kilpailevat kaikki toimijat eikä ala ole vetovoimainen työllistäjä nuorten mielestä.

Työntekijöitä saadaan uusien rekrytointien lisäksi kannustamalla eläköityviä hoitajia pidentämään työuriaan käyttämällä heitä keikkatyöläisinä tarpeen vaatiessa (Mykkänen 2019, A6). Hallitus pyrkii omalla toiminnallaan lisäämään hoitajien määrää. Lähihoitaja- ja sairaanhoitajakoulutuksen aloituspaikkoja on tarkoitus lisätä sekä hoiva-avustajakoulutusta kehittää. Lisäksi hallitus aikoo selvittää hoitajien työperäisen maahanmuuton lisäämistä. Työttömien tai hoitoalalta pois lähteneiden työntekijöiden houkuttelu takaisin alalle osaamisen päivittämisellä ja työllistymisreittien selvittämisellä sekä alan houkuttelevuuden lisääminen parantamalla työssä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia on työlistalla. (Hakahuhta 2020.)

Toisaalta uudet innovaatiot digitalisaation myötä voivat vähentää työvoiman tarvetta, kun osa fyysisistä kotikäynneistä voidaan korvata videoyhteydellä tai lääkeannostelijoilla (Tillaeus 2020). Jo nyt osa kotihoidon käynneistä hoidetaan videoyhteydellä ja sen avulla voidaan toteuttaa esimerkiksi tuolijumppaa tai yhteydenpitoa läheisten kanssa (Rosvall 2019). Kaikille videoyhteydellä toteutettavat käynnit eivät kuitenkaan sovi ja fyysisiä kotikäyntejä tullaan edelleen tarvitse-

maan tulevaisuudessakin. Ikääntyneiden määrän lisääntyessä tulevat kotihoi-
donpalvelutarpeet kasvamaan digitalisaatiosta ja uusista innovaatioista huoli-
matta. Lappeenrannassa ei digitaalista kotihoitopalvelua ole vielä käytössä.

*”...se tietää ainaakii et kukaan mei kilpailija ei oo ainakaa viel tuonu asiakkail-
leen mitään etälaitteita, sen verran ollaan tätä perehytty täl alueella.”*

Mitronen ja Raikaslehto (2019, 77) kehottavat pohtimaan toimialan muutoksia ja
miettimään pieniä signaaleja, jotka kasvaessaan voivat aiheuttaa joko nykyisen
liiketoiminnan tai strategian mitätöitymisen. Yrityksen johdon tulisi säännöllisesti
käsitellä uusia kehittämissuunnitelmia ja toimialan muutoksia sekä niiden vaatimia
toimenpiteitä. Hesso (2015, 36) mainitsi erityisesti poliittisen ympäristön analy-
soinnin tärkeäksi sote-alan yritykselle hallituksen linjatessa kehityksen suunnan.
Tulojen epätasa-arvo vaikuttaa jo nyt palvelujen saatavuuteen ja tulevaisuudessa
vaikutus voi olla vielä voimakkaampi. Osalla ikääntyneestä väestöstä on mahdol-
lista ostaa haluamiaan palveluja ja osalla ei. Yksityisten ja julkisten palvelujen
tarjonta ja niiden saatavuus ja hinnoittelu eroavat toisistaan myös tulevaisuu-
dessa. Aggressiivinen markkinointi koettiin case-yrityksessä vieraaksi, samoin
kuin asiakkaista hyötyminen Covid19-pandemian siivellä. Yritys voi tuntea huo-
noa omatuntoa heikko-osaisimpien avun maksullisuudesta, vaikka samalla siitä
yrityksen tulos nimenomaan muodostuu.

*”...siinä oli just se mihin mie viittasin jo aikasemmin se markkinoinninagressiivi-
suus ja se sellanen ni se on niiku se on niiku tosi vaikeeta.”*

*”...tän markkinoinnin kanssa kipuiltiin myös sillon koronan alkuaikoina kun pitäis
markkinoida lääkkeenjakoja kotona ja verinäytteiden ottoa kotona ja just sitä-
kauppa- ja asiointipalvelua mut sit tuli just se fiilis lähdetäänkö koronan aallon-
harjalle.”*

7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää visio, missio, arvot ja aloittaa strategia-prosessi erilaisten työkalujen ja analyysien avulla. Näillä toimilla saatiin rakennettua case-yritykselle toimintasuunnitelma tulevaisuutta varten. Tämän perustan tekemisen jälkeen yrityksellä on tiedossa sille tärkeät asiat, mitä tulevaisuudessa on tehtävä ja miten se omassa toiminnassa näkyy.

Tutkimuksen alussa esitettiin seuraavat kolme tutkimuskysymystä: Mikä on yrityksen strategian merkitys? Millaisia apukeinoja strategian kehittämisessä voidaan käyttää? Millainen on kotihoitopalvelujen nykytila ja tulevaisuus Lappeenrannan alueella?

Tuomi ja Sumkin (2009) sekä Kaplan ja Norton (2009) toteavat strategisen perustan koostuvan kolmesta peruspilarista, joita ovat visio, arvot ja toiminta-ajatus. Strategiaprosessi alkaa näiden laatimisesta, jonka jälkeen tarkastellaan strategiaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Kun tiedot yhdistetään, saadaan strateginen muutossuunnitelma. Tässä tutkimuksessa on määritelty case-yrityksen visio, arvot ja toiminta-ajatus. Sen lisäksi on tehty yrityksen sisäistä ja ulkoista tarkastelua tekemällä yrityksen SWOT-analyysi, ulkoisen ympäristön PESTEL-analyysi ja kilpailija-analyysi sekä tarkasteltu ulkoisia tekijöitä kestävän kilpailuedun ja muutosajurien näkökulmasta.

Vastauksena tutkimuskysymyksiin voidaan todeta, että strategiaa tarvitaan yrityksen kehittämiseksi. Kun strategiaprosessi on saatu alkuun, on sen pohjalta helppo suuntautua kohti määritettyä visiota. Strategiatyössä voidaan käyttää monia erilaisia työkaluja, joilla arvioidaan yrityksen tilaa ja toimintaa nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa omalla alallaan ja toiminta-alueellaan. Kehittämissuunnitelma auttaa konkreettisin toimenpide-ehdotuksin case-yrityksen omistajia ja työntekijöitä tarkentamaan toimintaa.

7.2 Kehittämisehdotukset

Strategiatyön haasteeksi koetaan usein strategian jalkauttaminen. Itse ongelma ei välttämättä ole jalkauttamisessa vaan strategian toteutettavuudessa. Pienyrityksillä on kuitenkin mahdollisuus muuttaa toimintaansa ketterästi ja kokeilla uusia keinoja eli muuttaa strategiaa varsin helposti. (Ala-Mutka 2008, 26, 31.) Strategian onnistuminen riippuu yrityksen henkilöstön arjen työstä, käytännön valinnoista ja teoista. Tehtyjen strategisten valintojen syyt ja seuraukset täytyy olla selvillä paitsi strategian tekijöillä mutta myös sen toteuttajilla. Tuomi ja Sumkin (2010) muistuttavat esimiestyön olevan tärkeässä asemassa. Vastuu strategian onnistumisesta on esimiehellä, vaikka koko yrityksen henkilökunta strategian toteuttamiseen osallistuukin. Aiemmin on jo todettu, että Lindroosin ja Lohiveden (2004, 44-45) mukaan päämäärät saavutetaan resurssien avulla, jotka palveluyrityksessä ovat immateriaalisia. Henkilökunnan osaaminen, johtaminen, yhteistyö ja toimintamallit ovat niitä asioita, joihin panostamalla haluttu päämäärä saavutetaan. Case-yritys toimii yhteistyössä Eksoten ja muiden kotihoitopalvelua tuottavien yritysten kanssa ja osaltaan myös Eksoten alihankkijana. Case-yrityksen kannattaa omassa strategiassaan ottaa huomioon jossain määrin myös yhteistyökumppanien strategia, jolloin voidaan saada kaikkia hyödyttäviä synergiaetuja.

Case-yrityksen markkinointistrategiaa voisi vahvistaa. ...xxx... Markkinointia voi toteuttaa pehmeästi, jolloin korostuu ihmisten kanssa tehtävä työ eikä niinkään tuloksen tekeminen. Pehmeä markkinointi sopii yrityksen arvomaailmaan.

Case-yrityksen omia internet-sivuja tulisi myös päivittää. ...xxx...

lääkäiden kotihoitoa vaativien ihmisten tavoitettavuus markkinoinnillisesti lienee vahvempaa kotiin jaettavien mainosten ja paikallislehdessä ilmoittelun kautta kuin internetin kautta. Paikallislehden pieniin ilmoituksiin ei mahdu mainostamaan kaikkia palveluita, mutta niissä voisi vaihdellen korostaa yksittäistä palvelua hintatietoineen. Tällaiseen mainokseen asiakkaan on helpompi saada otetta kuin pelkkään kotihoitopalvelun mainostamiseen yleisellä tasolla. Jo olemassa

oleville ja palveluja käyttäville asiakkaille lisäpalvelujen myyminen voi olla tuottoisampaa kuin uusasiakashankinta. Yrityksen tuleekin muistaa vanhojen asiakkaiden potentiaali myynninkasvua miettiessään.

Asiakaspalautetta tarvitaan toiminnan kehittämiseksi. Asiakas- ja käyttäjäkokemukseen panostaneet yritykset ovat erityisesti menestyneet kilpailutilanteessa. (Hämäläinen et al. 2016, 120.) Asiakastyytyväisyyskysely antaa vastauksia ja kertoo missä on onnistuttu ja mitä tulisi kehittää. Asiakkaat voivat toimia kokemusasiantuntijoina, jolloin heiltä saadaan tietoa yrityksen toiminnasta asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmasta yritys voisi saada kilpailuetua miespuolisesta työntekijästä. Haasteena on, että hoiva-alalla miehet ovat työntekijöinä pienenä vähemmistönä, eikä työntekijää tietenkään voi palkata pelkän sukupuolen perusteella. Mies hoitajana samoin kuin hoitajien eri-ikäisyys luovat erilaisia mahdollisuuksia asiakkaiden tarpeisiin.

Henkilöstön osaamisalueet ja osaamisvaatimukset on hyvä tarkastella asiakkaiden palvelutarpeen näkökulmasta. Henkilöstön työtä tukeva koulutus sekä työn monipuolistaminen osaamisen kautta lisää juuri määritellyn uuden arvon, henkilöstön hyvinvoinnin, jalkautumista ja näkyvyyttä. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tyytyväiset työntekijät lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja keskimääräistä parempi asiakastyytyväisyys taas lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. (Hämäläinen et al. 2016, 165.) Alaa uhkaava työvoimapula täytyy myös muistaa yrityksen tulevaisuutta pohtiessa. Uusien työntekijöiden rekrytointi voi tulevaisuudessa olla haastavaa, mutta vanhojen eläköityvien työntekijöiden työurien pidentäminen voi olla yksi mahdollinen ratkaisu työvoimapulan voittamiseksi.

Henkilöstön tavoitteiden selkeyttämistä voisi tehdä esimerkiksi ryhmämuotoisella tavoite- ja kehityskeskustelulla. Tässä keskustelussa käydään läpi yrityksen saavutetut tavoitteet kuluvalle kaudella sekä tulevan kauden tavoitteet ja niihin pääseminen. Tavoitekeskustelu on hyvä käydä kerran tai kaksi vuodessa, jolloin pystytään seuraamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja päivittämään tilanne muutoksien sattuessa. Kun koko yrityksen henkilöstöllä on selkeä kuva tavoitteista ja aikataulu niiden saavuttamiseksi, on yrityksen toiminta sujuvampaa.

Henkilökunnan määrittelemien arvojen jalkauttaminen osana strategiaa vaatii aikaa. Arvot tulevat näkyviksi arkisessa työssä, muistuttamalla, tekemällä muutoksia, jatkuvalla arvioinnilla ja konkreettisilla toimenpiteillä. Arvot tulee ottaa huomioon arjen tekojen ja viestinnän sekä yrityksen suunnitelmien ja seurannan näkökulmista. Viestinnässä, henkilöstön hyvinvointihankkeissa, vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja johtamistoiminnan kehittämisessä arvojen jalkauttaminen tulee helpoimmin näkyväksi. (Aaltonen et al. 2003, 147.)

...xxx... Johtaminen ja esimiestyöskentely on strategiatyössä ensiarvoisen tärkeää. Johtamista voi miettiä useistakin näkökulmista ja esimerkiksi kehityskeskustelussa henkilöstön kanssa voi saada palautetta niistä asioista, joihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota. Kehityskeskustelujen lisäksi henkilöstölle säännöllisesti tehty työtyytyväisyyskysely antaa työkaluja yrityksen toiminnan kehittämiseen sekä paljastaa mahdolliset henkilöstön kokemat toiminnan epäkohdat.

Digitalisaatio kotihoitopalveluissa on kehittämis- ja suunnitteluasteella, osin toki jo kokeilussakin, ja digitalisaation mahdollisuuksista kannattaa olla selvillä. Huomattaessa hyvät käytännöt, voi ne ottaa oman yrityksensä käyttöön sopivana ajankohtana. Business Finland tarjoaa Covid19-pandemian aiheuttamaan häiriötilanteeseen kehitysrahoitusta. Rahoitus on tarkoitettu yrityksen toiminnan kehittämiseen esimerkiksi digitaalisen liiketoiminnan suunnittelua varten. Tukea ei tarvitse maksaa takaisin. Tällainen kehitysrahoitusmahdollisuus kannattaa ehdottomasti hyödyntää yrityksen tulevaisuutta ajatellen.

Taulukossa 8 on listattuna yrityksen kehittämiskohteet, kohteen aiheuttama haaste sekä toimenpide-ehdotukset asian hoitamiseksi.

Kehittämiskohde	Haaste	Toimenpide-ehdotukset
Markkinointi	Asiakkaat eivät löydä	<ul style="list-style-type: none"> • internet-sivujen uudistaminen • aggressiivisempi markkinointi eri menetelmin • xxx • lisämyynti vanhoille asiakkaille
Uudet arvot	Sisäistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • varmistus, että yhteisesti valitut arvot näkyvät päivittäisessä työssä
Visio	Näkyvyys ja tahtotila	<ul style="list-style-type: none"> • suunta pitää olla selvillä ja näkyvässä • työntekijöiden sitouttaminen tulevaisuuden kuvaan ja pyrkiminen kohti sitä
Toiminnan taso	Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastytyväisyyskysely • kokemusasiantuntijuus
Tavoitteiden saavuttaminen	Näkyvyys ja seurattavuus	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmämuotoiset tavoite- ja kehityskeskustelut • palaute henkilöstöltä ongelmista, jotka vaikeuttavat vision saavuttamista • keskustelu toimii viestinnänvälineenä • tietoisuus strategian sisällöstä
Johtajuus	Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelu • palautteen saaminen
Digitalisaatio	Haltuunotto	<ul style="list-style-type: none"> • tietoisuus mahdollisuuksista • käyttöönotto sopivassa ajankohdassa • yritystuki toiminnan kehittämiseen

Taulukko 8. Kehittämiskohteet.

Case-yrityksen strategiasta tuli ennemminkin toimenpidelistaus kehitysehdotuksista kuin strateginen suunnitelma. Näitä ehdotuksia toteuttamalla yrityksellä on

mahdollisuus kehittyä haluamaansa suuntaan. Vision, mission ja arvojen pohdinta ja laatiminen hyödyttävät toiminnan kehittämistä ja yritys saikin runsaasti energiaa ja ideoita omaan toimintaansa. Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, koska case-yritys henkilöstöineen on kokenut hyötynsä strategiatyöhön osallistumisesta.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja ja sitä on lyhennetty.

8 Pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2020 samaan aikaan kuin Covid-19 pandemia iski Suomeen. Pandemialla oli vaikutusta myös tehtyyn tutkimukseen eikä työn empiirisessä osassa voitu toteuttaa suunniteltuja työpajoja eikä haastatteluja siinä laajuudessa kuin oli suunniteltu. Tutkimukseen liittyvää kirjallisuutta oli onneksi ehditty hankkia ennen kirjastojen sulkeutumista, joten teoriaosuuden kirjoittaminen onnistui hyvin. Kirjalliset lähteet, kuten ammattikirjallisuus sekä artikkelit, tutkimukset ja internet-lähteet on pyritty valitsemaan tuoreen julkaisuajankohdan mukaan. Taustalla oleva teoria voi olla vanha, mutta siihen on pyritty löytämään tuoreita näkökulmia. Covid-19 pandemian vaikutuksista huolimatta opinnäytetyön tekeminen onnistui hyvin pienin rajoituksin. Case-yritys sai tietoa oman alansa tilanteesta sekä intoutui tarkastelemaan omaan toimintaansa kriittisesti monelta kantilta jo tutkimustyön aikana. Lisäksi yrittäjät saivat intoa kehittää yritystään tutkimuksen tuloksena syntyneiden kehittämisehdotusten pohjalta. Johdannossa asetetut tavoitteet saavutettiin kaikilta osin.

Covid-19 pandemian kaikkia vaikutuksia toimialaan voidaan vasta arvailla. Tulevaisuudessa käytännöt ja työt voivat muuttua asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, jos suosituksia ikääntyneiden kotona pysymisestä edelleen jatketaan. Tällöin erilaiset asiointipalvelut ja kotona tehtävät tukipalvelut tulevat varmasti lisääntymään. Digitalisaatio aiheuttaa omat muutoksensa palvelutarjontaan. Jo nyt osa palvelukäynneistä voidaan hoitaa videoyhteyden avulla ja tulevaisuudessa tämä arkipäiväistyy myös Etelä-Karjalan alueella. Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat muutoksia case-yrityksen strategiaan. Case-yrityksen täytyy muistaa, että nyt tehty strategiatyö on vasta alussa ja yrityksen strategiaa tulee päivittää

säännöllisesti toimintaympäristöön peilaten. Vaikka strategia terminä voi kuulostaa liian hienolta tai kaukaiselta, on se kuitenkin käytännössä tulevaisuuden valintoja siitä mitä tehdään tai ei tehdä. Sen vuoksi strategiatyötä ei kannata pelätä. Case-yritys aloitti strategiatyön nyt ensimmäistä kertaa, mikä aiheutti omat haasteensa. Jatkossa strategiatyö on helpompaa, mutta se on muistettava pitää viireillä päivittäisen toiminnan ohella. Yrityksen työntekijöiden aktiivinen osallistuminen arvojen luomiseksi kertoo vahvasta sitoutumisesta yrityksen toimintaan ja kehittämiseen. Henkilökunnan aktiivisuutta kannattaa käyttää hyödyksi toiminnan kehittämisessä laajemminkin. Henkilökunnalla on esimerkiksi mahdollisuus huomata hiljaisia signaaleja sekä parantaa työn tulosta omilla oivalluksillaan käytännön työtä tehdessään.

Tutkimuksen edetessä ja tietoisuuden lisääntyessä paljastui sidosryhmien ja ulkopuolisen valvonnan vahva rooli kotihoitopalveluyrityksen toiminnassa. Arvo maailma kotipalvelualalla osoittautui pehmeämmäksi kuin kaupallisella alalla.

Tästä luvusta on poistettu yritystä yksilöiviä tietoja.

8.1 Luotettavuustarkastelu

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan reabiliteetilla ja validiteetilla. Reabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli sitä voidaanko tutkimus uusimalla saada samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on tutkijan antaman näytön ja arvioinnin varassa. Ennalta tehty tutkimussuunnitelma, jossa on määritelty tutkittava kohde, kerätty aineisto ja tutkimusmenetelmät, lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan parantaa tarkistuttamalla teema-haastattelun aineisto haastateltavilla. Lisäksi voidaan verrata eri lähteistä saatavaa informaatiota yhteneväisyyden osalta. Kun tutkija säilyttää alkuperäisen tutkimusaineiston, kuten haastattelun litteroinnin, voidaan aineiston luotettavuus ja aitous helposti todentaa. (Kananen 2017, 175-179.) Tutkimuksen yhtenä aineistona oleva teemahaastattelu nauhoitettiin, litteroitiin tuoreeltaan ja lähetettiin haastatelluille tarkistettavaksi. Nauhoite ja litterointi on taltioitu.

Puusa ja Julkunen (2020, 190 - 200) kehottavat sisällyttämään tutkimusraporttiin runsaasti lainauksia tehdyistä haastatteluista, jolloin lukija pystyy sekä seuraamaan päättelyketjun etenemistä että varmistumaan tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan lisätä myös kuvaamalla tutkimustilanne, tutkimusympäristö sekä tutkimustuloksiin vaikuttaneet erityistekijät samoin kuin tutkijan oma osallisuus tutkimustilanteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa kuvattaessa ainutkertaista tapahtumaa ei voida olettaa tutkimustuloksen pätevän muihin kuin tutkittuun tapaukseen. Uskottavuutta voidaan tällöin lisätä syvällisen ymmärtämisen kautta, jolloin tutkija pyrkii kuvaamaan tutkitun ilmiön niin monipuolisesti ja perusteellisesti kuin mahdollista. Tutkijan tausta, valinnat ja vaikuttimet vaikuttavat koko tutkimukseen ja sen tuloksiin, vaikka tutkijan suhtautuminen tutkimuskohteeseen olisi neutraali. Laadullinen tutkimus ei mahdollista yleistettävää totuutta tutkimuksen kohteesta, mutta sitä voidaan pitää pelkkänä rikkautena.

Tutkija hankkii aineistoa ja tulkitsee sitä tutkimusperinteeseen ja omaan ymmärrykseensä pohjautuen. Tämän tutkimuksen tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta kotihoidon yrityksistä eikä niiden tuottamista palveluista. Tutkijalla ei myöskään ollut sidonnaisuuksia tutkittavaan yritykseen tai sen sidosryhmiin, joka mahdollisti objektiivisen näkökulman tutkimusta tehdessä. Tutkija on tutkimuksensa lähdemerkinnöissä ja lähdeluettelossa noudattanut oppilaitoksensa antamia ohjeistuksia. Tutkimusetiikkaa on noudatettu läpi tutkimustyön.

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön syvä ymmärrys ja rikas käsitys ovat laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite. Laadullinen tutkimus tutkimusotteena on sopeva, kun tutkija haluaa syventyä yhteen tutkimustapaukseen. Tapaustutkimuksessa otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon kaikki tutkittavaan tapaukseen liittyvät seikat. (Kallio & Palomäki 2020, 92).

Tutkimuksen aihe oli rajattu koskemaan case-yrityksen strategiaprosessin aloitukseen eri työkalujen avulla. Teoria koostui erilaisista käsitteistä aihealueen kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Empiirisessä osuudessa teoriakäsitteet avattiin case-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena tulleiden kehittämisehdotusten aihepiiri jatkoi samaa teemaa. Näin ollen tutkimus muodostaa ehjän ja selkeän kokonaisuuden.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Myös Suorauha (2015, 63) on tutkimuksessaan todennut strategian kehittämisen hyödylliseksi yrityksen toiminnan kehittämisessä. Kuten jo aiemmin mainittiin, on yrityksen strategian kehittäminen jatkuva prosessi, joka on vasta alussa tämän opinnäytetyön tulosten myötä. Strategia tulee huomioida kaikessa tekemisessä ja päätöksenteossa, joiden tulee olla yrityksen arvojen, vision ja mission mukaisia. Kirjoitettu strategia auttaa muistamaan tekemisen suuntaviivat. Kehitysehdotukset antavat yritykselle valmiita ratkaisumalleja, joita se voi lähteä työstämään haluamassaan aikataulussa ja tärkeysjärjestyksessä toimintansa selkeyttämiseksi ja kehittämiseksi. Alaa kokonaisuutena voidaan pitää kasvavana yleisen yhteiskunnallisen linjauksen suositellessa ihmisten kotona asumista jopa elämänsä loppuun asti. Väestön ikärakenteen muuttuessa ja ikääntyneiden lisääntyessä kotihoitoa tullaan käyttämään ja tarvitsemaan entistä enemmän. Yhtenä suurena uhkana lienee riittävän hoitohenkilökunnan saatavuus tulevaisuudessa. Kaikkein tärkein asia kotihoitoyrityksen toiminnassa kuitenkin on asiakas ja asiakkaan tarpeet.

Tämän tutkimuksen luonnollisena jatkeena ja jatkotutkimusaiheena olisi strategian jalkauttaminen toimintaan ja toteutumisen seuranta. Vasta strategian toteutuminen tuo onnistuessaan organisaatiolle kilpailuetua ja menestystä toteaa Puusa et al. (2014, 111). Laadittu strategia ei tavallaan ole koskaan valmis, koska toimintaympäristön muutokset, kuten lainsäädännön muutokset, teknologian kehittyminen, asiakkuusmuutokset ja yleinen talouden tila, aiheuttavat toiminnan uudelleen tarkastelua säännöllisesti. Strategia laaditaan näin ollen muutamaksi vuodeksi eteenpäin ja sitä on syytä tarkentaa ja tarkastaa joka vuosi, jotta muutoksiin voidaan reagoida mieluiten ennakoivasti. Strategiaa tarkasteltaessa on syytä huomioida tulevaisuuden lisäksi menneet tapahtumat ja ottaa niistä opiksi. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuuluu olennaisesti strategian kehittämiseen ja jatkuvuuteen.

Muita jatkotutkimusaiheita ovat kehittämissuhteissa ollut yrityksen asiakas-tyytyväisyystutkimus sekä tutkimus valittujen arvojen näkymisestä käytännön työssä.

Kuvat

Kuva 1. Väestön ikärakenteen kehitys ja ennuste, s. 23

Kuva 2. Kotipalveluyrityksiä valvovat tahot Etelä-Karjalassa, s. 28

Taulukot

Taulukko 1. Strategian perusta, s. 11

Taulukko 2. Lappeenrannan väestöennuste ikäryhmittäin 2017-2040, s. 30

Taulukko 3. SWOT-analyysi vuonna 2020, s. 38

Taulukko 4. SWOT-analyysi vuonna 2025, s. 39

Taulukko 5. SWOT-analyysi vuonna 2018, s. 41

Taulukko 6. PESTEL-analyysi, s. 43

Taulukko 7. Case-yrityksen ja verrattujen kilpailijoiden tärkeimmät tiedot, 49

Taulukko 8. Kehittämiskohteet, s. 59

Lähteet

Osa lähteistä on poistettu.

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 177 – 188.

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Aluehallintovirasto 2019. Osakeyhtiön perustaminen helpottui - terveydenhuollon palvelujen tarjoaminen yhtiömuodossa on edelleen luvanvaraista. <https://www.avi.fi/web/avi/tiedotteet-2019>. Luettu 19.9.2019

Aluehallintovirasto 2020. Yksityiset terveyspalvelut. <https://www.avi.fi/web/avi/yksityiset-terveyspalvelut>. Luettu 5.3.2020

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>. Luettu 5.3.2020.

Eksote 2018. Kotihoidon myöntämisperusteet 1.7.2018 alkaen. <http://www.eksote.fi/terveyspalvelut/kotiin-annettavat-palvelut/Documents/Kotihoidon%20my%20nt%c3%b6nt%c3%a4misperusteet%20%201.7.2018%20alkaen.pdf>. Luettu 10.4.2020.

Eksote 2020a. Henkilökohtaisella budjetilla hankittavien palvelujen järjestäminen palvelusetelillä. https://palse.eksote.fi/palveluseteli.dll/Henkil%C3%B6kohtaisella%20budjetilla%20hankittavien%20palvelujen%20j%C3%A4rjest%C3%A4minen%20palvelusetelill%C3%A4_%20toimintaohje.pdf?page=docmgr&dh=svc.doc&inst=40000000&org-palv=10&no=40000005&ps=&hash=f7dc523c5bc5321c557189b35360de37. Luettu 3.5.2020

Eksote 2020c. Palveluohjaus ja neuvonta. <http://www.eksote.fi/sosiaalipalvelut/palveluohjaus-ja-neuvonta/Sivut/default.aspx>. Luettu 15.4.2020.

Eksote 2020d. Strategia ja johtaminen. Eksotessa valmistellaan strategiaa 2020. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu 10.4.2020.

Hakahuhta, A. 2020. Krista Kiuru: Hoitajien siivoaminen ja pyykkääminen loppuu, hoitajamitoitus etenee – Rahaa yksityisen terveydenhuollon Kela-korvauksista. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11194877>. Luettu 20.3.2020.

Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle. Helsinki: Kauppakamari.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

- Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoiminta-
opas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustan-
nusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki:
Alma Talent.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä.
Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja
menetelmät. Gaudeamus, 333 - 335.
- Kallio, T. J. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Juuti,
P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gau-
deamus, 86 – 97.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön
tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväsk-
ylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammatti-
korkeakoulun julkaisuja 262.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki:
Edita.
- Kotiharju, A. 2020. Eksoten kotihoidosta on taas tehty neljä kantelua ja pääluot-
tamusmiehen mukaan työntekijät väsyvät ihan entiseen malliin. Etelä-Saimaa.
Uutiset. <https://esaimaa.fi/uutiset/lahella/f96a18fe-e561-4db5-9a16-1da9b45bfaf7>. Luettu 3.5.2020.
- Kröger, T., Van Aerschot, L. & Mathew Puthenparambil, J. 2019. Ikääntyneiden
hoivaköyhyys. Yhteiskuntapolitiikka 2. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019041011854>. Luettu 20.4.2020
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä
kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.
- Mykkänen, P. 2019. Vanhusten hoito eläkeläisten harteilla. Helsingin Sanomat.
Uutiset A6-8.

- Nieminen, J. 2019. Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:52. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>. Luettu 10.2.2020.
- Partanen, M. & Lehtovaara, M. (toim.) 2019. Täydentäen toimivaa – Asumisen ja palveluiden yhdistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:38. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161549/R_38_2019_taydent_toimi2.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 10.4.2020.
- Porter, M. E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 189 - 201.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkina- paikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Rogers, R., Sánchez-Querubín, N. & Kil, A. 2015. Issue Mapping for an Ageing Europe. Amsterdam University Press. E-kirja.
- Rosvall, M. 2019. Sotaveteraani Eino Nurmisen, 95, kotihoidosta osa sujuu virtuaalisesti – Suomessa tehty jo yli miljoona hoitokäyntiä etänä. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11046969>. Luettu 20.3.2020.
- Sormunen, E. 2020. Eksoten kotihoito saanut 48 000 käyttökeltotonta maskia – kotihoitajat liikkuvat edelleen ilman maskeja. Yle uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11315308>. Luettu 25.4.2020
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:6. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3960-8>. Luettu 5.4.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Toimiva kotihoito. Webinaari 20.11.2018. <http://videonet.fi/web/stm/20181120/>. Katsottu 2.4.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Iäkkäiden palvelujen uudistaminen. <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM025:00/2019>. Luettu 2.4.2020.
- Suorauha, S. 2015. Ruokapalvelun toiminnan kehittäminen strategiatyön avulla. Seinäjoen kaupunki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk. Opinnäytetyö.
- Taloussanommat 2020. Yritystiedot. <https://www.is.fi/yritys/>. Luettu 1.5.2020.
- Tammi, E-L., Groop, J., Mulari, M., Kaarnasaari, A. & Leskelä, R-L. 2018. Kukoistava kotihoito on tahdon asia! Ikäihmisten kotona pärjäämisen tuen uudistus Keski-Suomessa. <http://www.ks2021.fi/wp-content/uploads/2018/10/Kukoistava-kotihoito-on-tahdon-asia-1.pdf>. Luettu 4.4.2020.

Tanner, D. 2010. Managing the ageing experience. Learning from older people. Ageing and the Lifecourse series. Policy Press. E-kirja.

Tepponen, M. 2018. Toimintakykyisenä kotona. Iäkkäiden palvelukokonaisuus. <https://stm.fi/documents/1271139/12617122/1%C3%A4kk%C3%A4iden+Palvelukokonaisuus+E-K+2016+-+2018+ja+2019+-.pdf/80476c8e-2e4e-a76f-9899-fb0e2ac61f67/1%C3%A4kk%C3%A4iden+Palvelukokonaisuus+E-K+2016+-+2018+ja+2019+-.pdf>. Luettu 9.4.2020.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Tilastoraportti 21/2019. Säännöllisen kotihoidon asiakkaat marraskuussa 2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138194/Tr21_19.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Luettu 15.4.2020.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Kotihoidon tietojen tiedonkeruu. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/ohjeet-tietojen-toimittamiseen/kotihoidon-tietojen-tiedonkeruu>. Luettu 5.4.2020.

Tevameri, T. 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>. Luettu 10.2.2020.

Tilastokeskus 2020a. Väestö iän mukaan 1900–2018 ja ennustettu 2019–2070. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_kuv_003_fi.html. Luettu 5.4.2020.

Tilastokeskus 2020b. Väestöennuste Lappeenranta: tilastokeskus: <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/f73f9fd3-482b-4cc6-880c-572dffe4e25b>. Luettu 28.4.2020.

Tillaeus, J. 2020. Automaatti alkaa jakaa kotihoidon lääkkeitä Kymenlaaksossa – hoitajille jää enemmän aikaa muuhun hoitotyöhön. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11160210>. Luettu 20.3.2020.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Verohallinto. 2020. Terveyden- ja sairaanhoidon arvonnisäverotus. www.vero.fi. Luettu 15.5.2020.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yksityiset palvelut 2020a. Arvonnisäveroton palvelu. <https://www.yksityisetpalvelut.fi/arvonnisaveroton-palvelu>. Luettu 15.4.2020.

Yksityiset palvelut 2020b. Palveluhaku. <https://yksityisetpalvelut.fi>. Luettu 1.5.2020

Yle uutiset 2020. Helsinkiläiseen hoivakotiin otetaan uusia asukkaita useista koronakuolemista huolimatta – Kaupunki: Asukkaita otetaan osastoille, joissa ei tartuntoja. <https://yle.fi/uutiset/3-11315179>. Luettu 25.4.2020.

Hei!

Opiskelen liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Lappeenrannassa LAB-ammattikorkeakoulussa ja osana opintojani teen opinnäytetyön. Opinnäytetyön aiheena minulla on strategian luominen Case-yritykselle.

Strategiaa tehtäessä on tärkeä selvittää yrityksen toiminta-ajatus, se miksi yritys on olemassa. Sen lisäksi kirkastetaan visio eli tulevaisuudenkuva: millaiseksi yritys haluaa tulla noin viiden vuoden kuluessa. Kaikkea toimintaa ohjaavat kuitenkin arvot.

Arvojen mukainen toiminta edesauttaa strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja arvot toimivat strategian perustana. Yrityksen arvojen tehtävänä on kertoa, miten toimimalla yritys uskoo toteuttavansa olemassaolonsa tarkoitusta ja pääsevänsä asettamiinsa tavoitteisiin. Yrityksen arvoilla tarkoitetaan niitä ohjenuoria ja periaatteita, joiden tulisi näkyä yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Arvot ovat aina olemassa joko näkyvinä tai näkymättöminä ja ne ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Arvot vastaavat kysymykseen ”Millä periaatteilla teemme tätä työtä?”

Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, luotettavuus ja rehellisyys, vaikka ne kovin itsestäänselvyyksiltä kuulostavatkin. Hyvät arvot voivat auttaa sinua jaksamaan ja tekemään vielä yhden ylimääräisen pykälän asiakkaasi vuoksi, vaikka tuntuisi että haluaisit lopettaa kesken.

Lyhyesti arvot siis:

- ohjeet, joiden mukaan toimitaan, jos muita ohjeita ei ole
- yhteinen näkemys ja toimintatavat
- korostavat yrityksen identiteettiä
- erottavat yrityksen muista yrityksistä
- ovat näkyvä ja näkymätön osa työtä
- antavat potkua työhön

Yrityksessä arvojen tulisi olla selkeitä ja jokaisen tiedossa olevia. Lisäksi yrityksen jokaisen työntekijän tulee voida samaistua arvoihin ja allekirjoittaa ne osaksi omaa toimintaansa työssä.

Tämän kirjeen jatkona on pieni tehtävä, johon pyydän sinun apuasi perjantaihin 17.4. mennessä. Vastaukset tulen käsittelemään yksilöimättä niitä henkilöihin sekä ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaukset voit kirjoittaa suoraan valitsemasi arvon alle ja lähettää liitteen minulle takaisin sähköpostilla. Jos haluat kirjoittaa käsin, voit ottaa kuvan vastauksistasi ja lähettää kuvan puhelimella viestin muodossa.

Laita viestiä myös siinä tapauksessa, jos sinulle heräsi kysymyksiä ja haluat tietää enemmän.

Ystävällisin terveisin Leena Myyrä

Toivon sinun auttavan omaa työnantajaasi, työkavereitasi ja itseäsi valitsemalla alla olevasta listasta mielestäsi kolme tai neljä kuvaavinta ja tärkeintä arvoa. Perustele valintasi lyhyesti, miksi valitsit juuri tämän arvon ja mitä se sinulle merkitsee. Näiden tärkeiden arvojen lisäksi valitse yksi arvo, joka on vähiten merkityksellinen ja perustele myös tämä valinta.

Näistä yhdessä valituista arvoista muodostuu case-yrityksen arvomaailma.

Avoimuus

Oikeudenmukaisuus

Vastuullisuus

Läsnäolo

Luotettavuus

Asiakaskeskeisyys

Henkilöstön hyvinvointi

Yhteiskunnallinen vastuu

Tuloksenteko

Rehellisyys

Jatkuvuus

Kehittyminen

Työn ilo

Tehokkuus

Yhdessä onnistuminen

Laadukkuus

Asiakaslähtöisyys

Inhimillisyys

Osaava henkilöstö

Asiakkaan ilahduttaminen

Yksilön kunnioittaminen

Avoin yhteistyö

Asiakastyytyväisyys