

**STRATEGINEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN  
YKSITYISESSÄ SOSIAALIALAN YRITYKSESSÄ**

Projektityönä toteutettu strategia-asiakirja kehitysvammahuollon palveluja  
tuottavalle yritykselle

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2008  
Pia Kumpulehto

Lahden ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma

PIA KUMPULEHTO: Strateginen suunnittelu ja johtaminen yksityisessä sosiaalialan yrityksessä. Projektityönä toteutettu strategia-asiakirja kehitysvammahuollon palveluja tuottavalle yritykselle.

Sosiaalialan opinnäytetyö, 43 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2008

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on yksityistä sosiaalialan yritystä koskeva projektityö. Projekti aloitettiin täysitehoisesti yrityksessä toimivan yrittäjäparin toimesta syksyllä 2007. Tämän projektityön tekijä toimii toisena yrittäjänä kyseessä olevassa yrityksessä. Projektin tarkoituksena oli tuoda tietoa strategiastyöstä, sen merkityksestä sekä tuottaa yritykselle sen toimintaa ja kehittymistä palveleva strategia-asiakirja. Yrityksessä toteutettavalla strategiatyöllä tullaan tavoittelemaan yrityksen kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista, oppimista ja osaamisen kehittämistä.

Yrityksen strategiatyön pohjaksi yrittäjät analysoivat yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden muutostekijöitä. Yrityksen kivijalaksi tulevaisuutta varten laadittiin toiminta-ajatus, visio sekä perusarvot. Yrityksen kehittämisen painopistealueiden ja tavoitteiden kautta oli mahdollista laatia kahdeksi seuraavaksi vuodeksi toteutettava toimintasuunnitelma. Yrittäjien laatimat strategiset linjaukset viestitettiin koko yrityksen henkilöstölle. Henkilöstön tulee tietää ja ymmärtää mihin yrityksessä ollaan pyrkimässä ja millä keinoilla. Ymmärtämisen ja osallistumisen kautta heidän oli mahdollista sitoutua yrityksen strategiaihin.

Viestintäkanavina käytettiin tarinankerrontaa ja koko yrityksen henkilöstölle suunnattua koulutusta. Henkilöstön kouluttamista varten yrityksessä järjestettiin kehittämispäivä. Kehittämispäivässä keskusteltiin yrityksen strategiasta sekä luotiin yhdessä perusarvojen pohjalta työtämme ohjaavat arvot ja toiminta-periaatteet. Koulutuspäiviä tullaan toteuttamaan jatkossa kerran vuodessa. Myös strategian päivitys ja seuranta tulee toimimaan tulevaisuudessakin osana yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä.

Avainsanat : strategiat, strateginen johtaminen, yritysten strategiatyö, yrityssuunnittelu

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services

PIA KUMPULEHTO: Strategic planning and management in a private sector social services business. A strategy document drawn up as project work for a business providing services for people with intellectual and developmental disabilities.

Thesis in Social Services, 43 pages, 6 appendices

Spring 2008

---

## ABSTRACT

This thesis is a project work paper concerning a private sector social services business. The project was commenced at full capacity in the autumn of 2007 by the two owners of the company. The author of this project paper is the co-owner and full-time employee of the company. The purpose of the project was to obtain information on strategy work and its importance and also to draw up a strategy document to support the company's operations and development. Strategy work aims at enhancing competitiveness, creating competitive advantages, regeneration, learning and developing know-how.

The strategy work was started by analyzing the company's present situation and the future change factors. The company mission statement, vision and core values were drawn up to support the future development. Based on the development priorities and targets of the company it was possible to create an action plan for the following two years. The strategic lines developed by the entrepreneurs were introduced to the whole staff. The staff must be aware of and understand the mutual targets and the means to achieve them. Understanding and participation enabled them to commit themselves to the company strategies.

Communication channels were storytelling and training aimed at the whole staff. A staff development day was organized in the company to train the staff. During the training strategic issues were discussed and guiding values and operating principles based on the core values were created together with the staff. These training days will be organized once a year in the future. Updating the strategy and follow-up will also be part of future actions and development in the company.

Key words: strategies, strategic management, entrepreneurial strategic work,  
corporate planning

## Sisältö

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 1  |
| 1.1   | Projektin tausta.....                                      | 1  |
| 1.2   | Projektin tarkoitus.....                                   | 4  |
| 2     | STRATEGIA JA JOHTAMINEN.....                               | 5  |
| 2.1   | Strategiakäsitteen määrittelyä .....                       | 5  |
| 2.2   | Strateginen johtaminen .....                               | 6  |
| 3     | STRATEGIATYÖHÖN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET .....        | 11 |
| 3.1   | Toiminta-ajatus .....                                      | 11 |
| 3.2   | Visio .....  | 12 |
| 3.3   | Arvot ja missio .....                                      | 13 |
| 3.4   | Strategiaprosessi .....                                    | 14 |
| 3.4.1 | Strategian laadinta .....                                  | 15 |
| 3.4.2 | Strategian toteutus .....                                  | 18 |
| 4     | PROJEKTIN TOTEUTUS .....                                   | 21 |
| 4.1   | Johdon strateginen suunnittelu.....                        | 21 |
| 4.2   | Yrityksen kehittämispäivä.....                             | 22 |
| 5     | PALVELUKESKUS PÄIVÄLEHDON STRATEGIA .....                  | 22 |
| 5.1   | SWOT -analyysi.....  | 23 |
| 5.1.1 | Yrityksen nykyhetkeä koskeva analyysi.....                 | 24 |
| 5.1.2 | Yrityksen tulevaisuutta koskeva analyysi.....              | 25 |
| 5.1.3 | Ympäristön analyysi ja tulevaisuuden muutostekijät .....   | 25 |
| 5.2   | Yrityksen toiminta-ajatus .....                            | 27 |
| 5.3   | Yrityksen visio vuosille 2008 - 2012 .....                 | 27 |
| 5.4   | Perusarvot .....   | 28 |
| 5.5   | Hoito- ja ohjaustyön arvot ja periaatteet .....            | 28 |
| 5.6   | Yrityksen strategiset näkökulmat eli painopistealueet..... | 30 |
| 6     | TOIMINTASUUNNITELMA .....                                  | 36 |
| 6.1   | Strategian päävastuu ja toteutumisen seuranta.....         | 36 |
| 6.2   | strategiasta toteutukseen vuosina 2008-2009.....           | 37 |
| 7     | POHDINTA.....  | 38 |
|       | LÄHTEET.....   | 42 |
|       | LIITTEET.....  | 44 |

# **1 JOHDANTO**

## **1.1 Projektin tausta**

Vuodesta 1995-2005 Hartolan kunta on tuottanut lakisääteisiä palveluja kehitysvammaisille ja mielenterveyskuntoutujille. Kunnan tuottamia palveluja ovat olleet kehitysvammaisten päivätoiminta, tuettu asuminen kuudelle kehitysvammaiselle henkilölle sekä avohuollonohjaus kehitysvammaisperheille. Kehitysvammaisten ikääntymisen ja kunnan heikentymisen myötä tarvetta oli ollut jo pidemmän aikaa kehitysvammaisten asumispalveluille, lähinnä ympärivuorokautisesti asumispalvelua tuottavalle yksikölle.

Kehitysvammaisten erityishuollosta 1977/519 2 §: ssä annetun lain mukaan erityishuoltoon kuuluvia palveluksia kehitysvammaisille henkilöille ovat mm. työtoiminnan ja asumisen järjestäminen sekä muu vastaava yhteiskunnallista sopeutumista edistävä toiminta, joita kunta on velvollinen järjestämään. Myös kehitysvammalaissa, joka on toissijainen laki, yleisissä säädöksissä luetellaan erityishuoltoon kuuluvia palveluja, määrätään lain toteutumisen valvonnasta ja ohjauksesta sekä kuntien velvollisuudesta huolehtia siitä, että kehitysvammaiset saavat tarvitsemansa erityishuollon.

Kunnan tiukan talouden vuoksi erityishuollon palveluiden ostaminen yksityiseltä yritykseltä oli katsottu kunnan kannalta kustannustehokkaammaksi vaihtoehdoksi, kuin niiden itse tuottaminen. Perusturvalautakunta kokouksessaan 22.02.2005, päätti ulkoistaa kehitysvammahuollon palvelut kokonaisuudessaan, mikäli kilpailuttamisen tuloksena hinta-laatusuhde huomioonottaen palvelun tuottaminen yksityisen toimesta on kokonaistaloudellisesti perusteltua. 2.3.2005 perusturvalautakunnassa syntyi päätös kehitysvammahuollon laaja-alaisten palveluiden ostamisesta yksityiseltä Palvelukeskus Päivälehto osakeyhtiöltä. Kunta ja yritys laativat tuolloin keskinäisen ostopalvelusopimuksen, joka pohjalta palveluja myydään ja ostetaan.

Yksityinen hoivapalveluja tuottava yritys Palvelukeskus Päivälehto Oy on aloittanut toimintansa 1.5.2005. Yritys tarjoaa kuntouttavaa palvelua Hartolassa asuville nuorille ja aikuisille kehitysvammaisille ja vajaakuntoisille henkilöille ja muille

ympäristökunnan kehitysvammaisille henkilöille. Palvelukeskus Päivälehto osakeyhtiön omistaa kaksi kehitysvammaistenohjaaja koulutuksen omaavaa yrittäjää. Toinen yrittäjistä on tämän projektityön tekijä. Molemmat yrittäjät olivat toimineet vuodesta 1998 alkaen Hartolan kunnan palveluksessa vastuualueena koko kunnan kehitysvammahuolto.

Ennen yrityksen käynnistymistä molemmat ohjaajat kävivät yrittäjäkurssin, jonka pohjalta syntyi liiketoimintasuunnitelma. Yrityksen käynnistämiseen ja perustamiseen liittyi monenlaisia vaiheita ja selvityksiä, kuten rahoituksen järjestäminen, yritysmuodon ja yrityksen nimen valinta, perustamisilmoitukset kaupparekisteriin ja verohallinnolle, yritystoiminnan luvanvaraisuuden selvittäminen, vakuutusten, eläkkeiden ja työttömyysturvan selvittäminen sekä kirjanpidon selvittäminen. (Yrityksen perustajan opas, 2003.)

Palvelukeskus Päivälehdon perustamiskokous pidettiin kesäkuussa 2004, jolloin perustamiskirja allekirjoitettiin ja yhtiöjärjestyksestä sovittiin. Palvelukeskus Päivälehto on osakeyhtiö, jossa molemmat yrittäjät toimivat tasasuhteessa johtajina ja osakkeen omistajina. Yhtiöllä on hallitus, johon kuuluu yhdestä kuuteen varsinaista jäsentä ja vähintään yksi ja enintään kuusi varajäsentä, mikäli hallitukseen on valittu vähemmän kuin kolme varsinaista jäsentä. Päätöksenteosta yrityksessä vastaavat molemmat yrittäjät keskinäisen osakassopimuksen pohjalta.

Yrityksen taloudellista tulosta ohjaa palvelujen ostajan kanssa laadittu ostopalvelusopimus. Yrityksen toimintaa puolestaan ohjaa laaja-alainen lainsäädäntö koskien yrityksen hallintoa, henkilöstöä, asiakkaita ja sisäistä toimintaa. Tärkeimpinä lakeina voidaan mainita mm. laki kehitysvammaisten erityishuollosta, sosiaalihuoltolaki, valvontalaki, laki asiakkaan asemasta ja oikeudesta, lääkelainsäädäntö, työlainsäädäntö, ympäristöterveydenhuolto laki, paloturvallisuuslaki. Itse yrittäjyyttä koskevaa lainsäädäntöä on olemassa lukuisia kymmeniä, jotka koskevat mm. verotusta, kirjanpitoa, palkkausta, työehtoja ja yhtiön sisäistä toimintaa.

Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee vakituisessa työsuhteessa 11 työntekijää. Tarpeen mukaan vahvuuteen kuuluu 4-6 sijaistyöntekijää. Yritys työllistää sosiaali- ja terveydenhuollon alalle kouluttautuneita henkilöitä. Yrityksessä työskentelee lähihoitajia, sosionomeja, vajaamielishoitaja, terveydenhoitaja-diakonissa ja laitoshuoltaja. Molempien yrittäjien koulutus pohjana on opistoasteinen kehitys-

vammaohjaaja koulutus. Yrityksen organisaatio on matala, koska se muodostuu kahdesta omistaja-yrittäjästä sekä työntekijöistä. Liitteessä 1 on kuvattu yrityksen rakennetta : yrittäjät, työntekijät, yksiköt sekä yrityksen tuottamat palvelut kokonaisuudessaan.

Yrityksen käynnistymisestä on kulunut lähes 3 vuotta, joten se on toimintakulttuuriltaan varsin nuori yritys. Toiminnan alkuvaiheessa yrittäjien ja työntekijöiden voimavarat olivat suuntautuneet pääosin suoraan toiminnalliseen työhön ja arjen rutiineihin. Aikaa eikä voimavaroja ole vielä suuremmassa mittakaavassa kyetty suuntaamaan työn syvälliseen pohtimiseen tulevaisuutta silmälläpitäen. Yrityksen kehittämistyö on jäänyt suurelta osin yrittäjien hiljaisen tiedon ja henkisten voimavarojen varaan. Jatkossa yritys tarvitsee tulevaisuutensa varmistamiseksi koko henkilöstön panosta toiminnan kehittämiseen.

Yrityksessä on kuitenkin tehty sisäisen toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi suunnittelu- ja kehitystyötä yrittäjien ja henkilöstön yhteistyönä mm. työn prosessikuvauksia, henkilökohtaisia toimenkuvauksia/ vastualueiden kartoituksia, tyytyväisyyskysely sekä tuoreimpana molempien yrittäjien erikseen vetämät kehityskeskustelut. Sisäisen tiedonkulun turvaamiseksi on pidetty säännöllisesti viikoittain henkilöstöpalavereja, jonka tarkoituksena on ollut yhteisistä asioista tiedottaminen ja niistä keskusteleminen sekä tulevien tapahtumien ennakointi ja niiden toteuttamisesta sopiminen.

Yrittäjät aloittivat ensimmäisenä toimintavuotena laatu käsikirjan laatimisen, joka on yksi käytetyimpiä johtamismalleja pk-yrityksissä. Laadunhallintajärjestelmän pohjana on käytetty ISO 9001-standardia sekä EFQM laadunhallintajärjestelmää. Laatutyön tavoitteena on tuoda näkyviin työ, jota tehdään dokumentoinnin avulla. Sillä varmistetaan toiminnan arviointi ja seuranta. Tavoitteena on myös saada lisää välineitä työn kehittämiseen ja toiminnan taloudellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointiin. Laatukäsikirjan neljä kulmakiveä ovat asiakkaisiin, henkilöstöön, kumppanuussuhteisiin ja talouteen liittyvät näkökulmat. Laatukäsikirjan rinnalle on työstetty toimintakäsikirjaa, joka yksityiskohtaisemmin ohjaa asiakastyötä. Sekä laatu- että toimintakäsikirjaa päivitetään kerran vuodessa ja henkilökunnan kanssa tarpeen vaatiessa. Laatua arvioidaan myös johdon katselmuksilla.



## 1.2 Projektin tarkoitus

Tämä opinnäytetyö on yksityistä sosiaalialan yritystä koskeva projektityö. Projektin tarkoituksena on tuoda yritykseen tietoa strategiatyön merkityksestä ja tuottaa yritykselle sen toimintaa ja kehittymistä palveleva strategia-asiakirja. Yrityksen johto ja henkilöstö tarvitsevat käytännönläheisen ja tulevaisuuteen tähtäävän strategian, jonka avulla yritys tulee paremmin selviytymään kohtaamistaan haasteista. Ympäristössä ja yrityksessä tapahtuvien muutosten myötä yrityksessä tulee toteuttaa suunnitelmallista strategiatyötä. Pärjätäkseen tulevaisuudessakin, yrityksen johdon ja työntekijöiden tulisi paremmin ymmärtää strategioiden ja suunnitelmallisuuden merkitys, koska strategiatyöllä on aina taloudellinen ja henkilöstöpoliittinen merkitys liiketoiminnassa.

Projektissa toteutettavassa strategia-asiakirjassa yrittäjät määrittelevät yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, perusarvot, tavoitteet ja strategiset painopistealueet. Lisäksi strategia-asiakirjassa analysoidaan yrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta sekä mahdollisia ympäristöstä tulevia, yrityksen toimintaan vaikuttavia muutostekijöitä. Näiden strategisten linjausten avulla yrityksen johto motivoi ja sitouttaa henkilöstönsä viemään strategiaa eteenpäin omassa työssään. Sitouttaminen tapahtuu viestittämällä, eli kouluttamalla henkilöstöä ymmärtämään strategista ajattelua ja yrityksen strategiaa.

Tässä projektissa toteutettiin yrityksen henkilöstölle suunnattu kehittämispäivä. Sen tarkoituksena oli yrityksen strategian viestiminen, siitä keskustelu ja yhteisen ymmärryksen myötä sitoutuminen luotuihin strategioihin. Yrityksen toiminnan ja ideologian pohjaksi luotiin yhdessä hoito- ja ohjaustyön arvot ja toimintaperiaatteet. Tavoitteena oli tuoda esiin tärkeimmät arvot, jotka koskettavat jokaista arjen työssä. Arvot purettiin auki ryhmitöinä ja pohdittiin sitä, kuinka ne näkyvät käytännön työssä. Aukaistut arvot kirjattiin osaksi yrityksen strategiaa. Kehittämispäivän sisältö yksityiskohtaisemmin löytyy liitteestä 2.

## **2 STRATEGIA JA JOHTAMINEN**

### **2.1 Strategiakäsitteen määrittelyä**

On olemassa monia erilaisia määritelmiä siitä, mitä strategialla tarkoitetaan. Yleisesti ajateltuna yritysjohdolle strategia on liiketoimintaa ohjaava näkemys ja toimintasuunnitelma, joka ulottuu pidemmälle ajalle tulevaisuuteen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 89-91.) Kirjallisuudessa määritelmiä on todennäköisesti yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin. Suomalainen strategiatutkija, professori Juha Näsi määrittelee strategian erittäin selkeästi ja kansantajuisesti: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka”. Sisällöltään strategia on prosessi, jonka kuluessa pohditaan, tehdään johtopäätöksiä, valintoja ja käytännön toimenpiteitä. Näiden tapahtumien avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämääränsä. Yritysten strategisena haasteena on pyrkiä kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja ja uusia ideoita tyydyttää asiakkaiden tarpeita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28.)

Liiketoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo selviytyä ja menestyä kilpailussa (Viitala & Jylhä 2004, 204). Tulee siis etsiä erilaisia keinoja, joiden avulla luodaan yritykselle lisäarvoa eli hyötyä ja samalla saadaan syntymään ylijäämää eli voittoa. Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. Strategia ei ole sisällöltään salainen, vaan sen avulla oma organisaatio ja sidosryhmät saavat selville mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Strategioiden avulla pyritään ymmärtämään yrityksen menestymisen perusta ja siinä tapahtuvat muutokset. Tavoitteena on yrityksen järkevä ja tietoinen asioiden ohjaaminen ja uusiin tilanteisiin sopeutuminen päämäärättömän ajelehtimisen sijaan. Strategioiden valinta on sidoksissa yrityksen kokoon ja sen tilanteeseen sekä yritysjohton osaamiseen, asenteisiin ja johtamistapoihin. (Vanhala ym. 2002, 89.)

Strategioiden määrittely on yritysjohton keskeinen tehtävä. (Viitala & Jylhä 2004, 204). Strategiasta tulee tehdä kaikkia sidosryhmiä ja henkilöstöä puhuttele-

va, innostava ”tarina” (Hannus 2004, 13). Yrityksessä on käytävä paljon keskustelua strategiasta, jotta se toteutuisi käytännön toiminnassa. (Rannisto 2005, 78.) Hyvä strategia kehittää yrityksessä innovaatiokykyä ja rakentaa organisaatioon jatkuvaa uudistumisen ja oppimisen kykyä. On tärkeää että yrityksen strategiset päämäärät ja linjaukset puretaan auki ja käsitellään yrityksen kaikilla tasoilla, näin saadaan aikaan aito jatkuva uudistuminen ja oppiminen. (Hannus 2004, 13.)

Hyvin muotoiltu strategia auttaa ohjaamaan ja kohdentamaan yrityksen resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla. Strategisen suunnittelun avulla on mahdollista löytää yrityksessä ”piilevät” kyvyt ja puutteet ja ennakoimaan ympäristössä ja kilpailijoissa tapahtuviin muutoksiin. Toikan mukaan (2002, 106-107) strategia määritelmälle on löydettävissä viisi eri merkitystä: strategia on (1) *suunnitelma*, joka on tiedostettu ja valvottu ajatteluprosessi. (2) *Juoni*, jota käytetään yritysten kilpailutilanteessa. Yrityksessä tiedostetaan tulevaisuus ja siellä mahdollisesti tulossa oleva yritystä uhkaava tilanne. (3) *Toimintamalli*, joka syntyy ajan kuluessa, kun tiedetään yrityksessä vakiintuneet käytännöt ja toimintatavat. (4) *Yrityksen asema* markkinoilla; asema analysoidaan suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin ja ympäristöön. (5) *Näkökulma*, joka korostaa strategian abstraktia luonnetta. Strategiaa näkökulmana luonnehtivat esimerkiksi käsitteet maailmankatsomus, kulttuuri ja ideologia.

Yrityksen strategiaperusta muodostuu sen perustehtävästä ja tarkoituksesta eli toiminta-ajatuksista, sekä yritykselle laaditusta yhteisestä tulevaisuudenkuvasta, visiosta. Nämä ovat lähtökohdat, joista lähdetään luomaan yritykselle strategiaa. Strategiset tavoitteet sovitaan yrityskohtaisesti ja sovitaan mistä näkökulmista käsin niitä lähdetään toteuttamaan. Yleisimpiä näkökulmia yrityksissä ja organisaatioissa ovat olleet asiakas-, markkinointi-, henkilöstö-, omistaja- ja kasvustrategiat. (Määttä 2000, 71.)

## 2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen alkoi käsitejärjestelminä hahmottua 1960-luvulle, mutta johtamisen käytänteenä ja ajattelutapana strategia on paljon vanhempi ja liittyy erityisesti sotataitoon. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 89). Strategia-sana

tulee alun perin kreikankielisistä sanoista ”stratos” ja ”strategos”. Näillä sanoilla tarkoitetaan johtamistaitoa, erityisesti sodanjohtamisen taitoa. (Rannisto 2005, 50.) Kun kaupunkivaltio ryhtyi sotaan toista valtiota vastaan, valittiin sotatoimien johtoon strategi. Laadittiin strategian, jonka tehtävänä on sodan voittaminen. (Toikka 2002, 104-105.) Johtamisen puolella on käytetty rinnasteisia malleja kuten yrityssuunnittelu, joka myöhemmin sulautui strategiseen johtamiseen. (Vanhalta, Laukkanen & Koskinen 2002, 91.)

1960-luvun puolivälissä H. Igor Ansoff perehtyi ensimmäisenä strategisen johtamisen käsitteeseen ja sisältöön. Ansoffin mukaan strategia on organisaation käyttäytymistä ohjaavien sääntöjen kokonaisuus. (Ansoff 1984, 52-53.) Ansoff sisällytti strategiakäsitteeseen myös synergian käsitteen, jolla hän tarkoitti yhteisvaikutusta, joka saattoi syntyä esimerkiksi uudelle tuotteelle ja / tai markkina-alueelle tunkeuduttaessa. Kyse on organisaation kyvystä hyötyä olemassa olevasta kapasiteetista uusille markkinoille. (Toikka 2002, 106.)

Yritys- ja liiketoiminnassa *suunnan ja päämäärän näyttäminen* on johtajuutta. Se on myös strategista johtamista. Strategian ensimmäinen tehtävä on, ymmärrettyään mikä on yrityksen sisäinen ja ulkoinen tilanne, näyttää suunta mihin mennään. Johtaja on vuorovaikutuksessa alaisiinsa ja kaikkiin niihin, joita työssään tapaa. Hän haluaa vaikutuksensa ulottuvan koko organisaatioon ihmisten kautta. Hän kannustaa ja palkitsee ja antaa tarvittaessa kriittistä palautetta. Strategille on tärkeää, että yritys ja sen kulttuuri on muuntautumiskykyinen ja oppiva ja siten myös tuloksellinen. Hän tiedostaa ja vie eteenpäin yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kehittämistarpeita, varsinkin ne joilla on strategista merkitystä. (Kostamo 2001, 46-50.)

Santalainen (2005, 23) lähestyy strategista johtamista ajattelun ilmiönä. Hän korostaa *strategisen ajattelun* tärkeyttä johtamistyössä. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin tulevaisuuteen, tätä kutsutaan visioinniksi. Strateginen ajattelu on kykyä nähdä myös taaksepäin, hyödyntäen kokemusta ja hiljaista tietoa. Yritykselle ei voi luoda tulevaisuutta ymmärtämättä sen menneisyyttä ja juuria. Strateginen johtaja kykenee myös *reflektomaan*. Reflektio merkitsee asioiden ihmetelyä, etsimistä ja yhdistämistä uudella tavalla. Käytännössä itsereflektointi vaatii pysähtymistä, kokemusten arviointia ja puntarointia. Kokemus sinänsä ei opeta, vaan kokemuksen reflektointi.

MPS Finlandin toimitusjohtaja Mia-Riitta Kivisen (2006, 19) mukaan johtajuus on nöyryyttä vaativa palvelutehtävä. Se on syvällistä ymmärtämistä, että olemme kaikki samassa joukkueessa tavoittelemassa samaa päämäärää. Ratkaisevaa johtajuudessa on ihmisten *motivointi*. Kuitenkin henkilöstöpalveluja yritysten tarpeisiin tuottavassa MPS -yrityksessä uskotaan, että raha on työntekijöiden motivoimiseksi ja palkitsemiskeinona liian yksipuolinen, eivätkä ne riitä henkilöiden sitouttamiseen. Palkitseminen puolestaan ei ole sama asia kuin palkka, eikä välttämättä ollenkaan rahaa. Hyvän johtajan tulee selvittää, mitkä asiat motivoivat ja *sitouttavat* ihmisiä haluamaan juuri niitä asioita, joita heiltä odotetaan. (Kautto 2006, 19.)

Strateginen johtaminen asettaa kovalle koetukselle yrityksen johdon ja kyvyn johdattaa itseään. Strategiatyö vaatii osaamista, aikaa ja taloudellisia uhrauksia esimerkiksi tiedonhankintaan ja asiantuntijoiden käyttämiseen. Uusissa ja pk-yrityksissä aika ja taloudelliset resurssit ovat rajalliset. Myös dokumentoitu systemaattinen strategiatyö on harvinaista pienyrittäjillä, monelta se puuttuu kokonaan. Kuitenkin heillä voi olla strategista ”pelisilmää” ja hyvä tuntuma oman alan ja liiketoiminnan problematiikkaan. Käytännössä tärkeintä on kuitenkin realistinen strateginen linjaus ja pitkän ajan tulokset, joita täydentävät strategiatyön kirjallinen suunnitelu, dokumentointi ja toteutus. (Vanhalo ym. 2002, 108.)

Strategisessa päätöksenteossa yrityksen johdon tulee aina asettaa etusijalle sekä yrityksen ulkoisen kilpailukyvyn että sisäisen suorituskyvyn. Yrityksen on oltava näissä kyvyissään niin hyvä, että se saa syntymään ylijäämää eli voittoa. Taloudellisen ylijäämän aikaansaaminen on yrityksen olemassaolon kannalta välttämätöntä. Johto on epäonnistunut, jos yritys ei tuota taloudellista tulosta tai jos tarjotaan palveluista (tai tavaroista) sellaista hintaa, joista asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 21.)

Tänä päivänä johdon perinteiset lähestymistavat strategiätyöskentelyssä eivät enää toimi monimutkaisessa ja yllätyksellisessä yrityskulttuurissa. Lähtökohtana ei voi olla passiivinen soputuminen ympäristön muutoksiin, vaan kunnianhimoisimmat yritykset luovat itse tulevaisuutensa. (Hannus 2004, 10.) Paras tapa menestyä epävarmassa ympäristössä on ottaa ohjat omiin käsiin: *luoda tulevaisuus*. Samalla se vaatii kykyä muuttaa strategiset ratkaisut käytännön toiminnaksi ja konkreettisiksi

tuloksiksi. Toimeenpano edellyttää taitavaa johtamista, koska kyse on ennen kaikkea ihmisistä. (Hannus 2004, 4.)

Kun puhutaan strategisesta johtamisesta ja strategisesta suunnittelusta, voidaan niistä löytää merkittäviä merkityseroja niin käytännössä kuin teoriassa. Strategista suunnitelmaa voidaan pitää strategisen ajattelun esteenä, koska se sitoo yrityksen johdon päätöksiin eikä anna organisaatiolle älyllistä vapautta ottaa aloitetta omiin käsiinsä. Strategisen ajattelun tulisi kuitenkin ulottua organisaation ja yrityksen alemmillekin tasoille. Strateginen suunnitelma korostaa ”laskijoita”, eli niitä jotka mittaavat tavoitteiden toteutumista. Strateginen johtaminen taas tähdentää ”teki-jöitä” eli niitä, jotka tekevät aloitteita paitsi ajatuksissa myös teoissa. Strategisella johtamisella halutaan korostaa yrittäjähenkistä lähestymistapaa teknokraattisen näkökannan sijaan. (Karlöf 2002, 40.)

Välkkeen ( 2007, 40 ) mukaan yrityksen strateginen suunnittelu purkautuu vuosittain tehtäväksi *toimintasuunnitelmaksi*. Toimintasuunnitelmat tehdään yleensä yhdelle tilikaudelle ja kullekin avaintulosalueelle. Toimintasuunnitelma on työkalu, jossa konkretisoituvat niin yrityksen päämäärät kuin visioon johtavat strategiatkin. Toimintasuunnitelma on oiva tapa kertoa henkilökunnalle johdon tavoitteista ja aikomuksista kullekin vuodelle. Toimintasuunnitelma on pohjana myös taloudellisten suunnitelmien tekemiselle mm. budjettien eli talousarvioiden laatimiselle. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen, Välke, 2007.)

Perinteisesti yrityksille on luotu mustavalkoisesti ajatellen strategioita ja niiden malli on pysynyt muuttumattomana vuosikymmeniä. Yritykset ovat käyttäneet perinteisesti joko erilaistamisstrategiaa tai kustannusjohtajuusstrategiaa. Erilaisille strategiamalleille on tämän päivän muuttuvassa ympäristössä kyettävä löytämään innovatiivisia malleja. (Hannus 2004, 14.) Välkkeen (2007, 36.) mukaan tämän päivän perinteisiä strategiavaihtoehtoja ovat: Parhaan palvelun strategia, kustannusjohtajuus, tuotedifferointistrategia tai muiden ”seurailu”.

*Parhaan palvelun strategiaa* noudattaessaan yritys reagoi mahdollisimman nopeasti asiakkaiden tarpeisiin ja pyrkii olemaan mahdollisimman luotettava tilauksissaan ja sopimuksissaan. Riskinä kuitenkin on että yritys ei pysty hallitsemaan kokonaisuussegmenttiään ja henkilöstön määräänsä ja toiminnasta tulee tehotonta ja liian

kallista. Mikäli yritys haluaa toteuttaa parhaan palvelun strategiaa, sen tulee ulkoistaa osa palveluistaan, jotta se pääsee strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. (Välke 2004, 37.)

Yrityksen *kustannusjohtaja* painotteisessa strategiassa tavoite on päinvastoin kuin edellisessä parhaan palvelun strategiassa. Tarkoituksena on pyrkiä vähäisiin kustannuksiin. Palvelut ovat prosessien muodossa ja ohjeistettuja, joten ne voidaan suorittaa aina samalla lailla, eikä turhia kustannuksia ja palveluiden poikkeamia pääse syntymään. Palvelut ja toiminnot hoidetaan rutiinisti ja asiakkaiden itsepalvelun osuus on suuri. Tässä strategiassa henkilökunnan ammattitaitoon ei välttämättä panosteta, joka johtaa siihen että yrityksen on vaikea rekrytoida koulutettua henkilökuntaa. (Välke 2007, 37.)

*Tuotedifferointi* tarkoittaa laajaa tuote- ja palveluvalikoimaa. Tässä strategiassa yritys etsii ja toteuttaa jatkuvasti uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluratkaisuja. Yritys pyrkii olemaan mukana hankkeissa ja pilottiprojekteissa, jota kautta se hakee uusia toimintamuotoja. Pienet yrittäjät eivät yksin kykene tuotedifferointi strategian mukaiseen tavoitteeseen, mutta yhdessä muiden samassa verkostossa toimivien kanssa on mahdollista tuottaa uusia palveluratkaisuja. (Välke 2007, 37.)

Jos yritys toimii tuottamalla samantapaisia palveluja kuin kilpailijat tai saman toimialan pioneerit, on kysymyksessä *muiden "seurailu"* strategiasta. Yrityksen on toisaalta kannattavaa ja kustannustehokasta toteuttaa muiden yritysten hyväksi havaittuja toimintamalleja, eikä mahdollisesti tarvitse kärsiä epäonnistuneista kokeiluista mutta toisaalta yrittäjä ei panosta lainkaan toiminnan kehittämiseen, jolloin kilpailuvaltit ja erottuminen muista jäävät puuttumaan. (Välke 2004, 38.)

Liiketaloudessa näitä em. perinteisiä strategisia vaihtoehtoja kuvataan strategisiksi ryhmiksi. Strategisella ryhmällä viitataan yrityksiin, jotka noudattavat samankaltaista strategiaa. Näiden ryhmien sisällä noudatetaan tiettyä järjestystä, joka perustuu yritysten väliseen hintaan ja suorituskykyyn. Kilpailijat ovat perinteisesti keskittyneet parantamaan kilpailuasemaansa strategisen ryhmän sisällä. Markkinoiden koko ja rakenne ratkaisevat, montako elinkelpoista kilpailevaa yritystä niillä voi kerrallaan toimia. Samaa tuotetta tai palvelua tarjoavien yritysten välinen kilpailu ratkaisee kunkin yrityksen markkinaosuuden. Viitala & Jylhä (2004, 209-

210.) jakaa yritykset kilpailuaseman mukaan joko markkinajohtajaksi, johtavan yrityksen haastajaksi, seuraajaksi tai erikoistujaksi.

### **3 STRATEGIATYÖHÖN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET**

Strategiaoppeihin, teorioihin ja malleihin sisältyy kymmenittäin käsitteitä. Monet niistä ovat vakiintuneet sisällöltään ja tulleet yleisesti käytetyiksi (Kostamo, 2001, 19.) Tässä työssä tarkemmin avattavia käsitteitä ovat arvot, missio, visio, toiminta-ajatus ja strategiaprosessi. Ennen kuin yrityksessä strategian käynnistäjät aloittavat muodostamaan, työstämään ja esittämään strategioita, on heidän tunnettava siihen liittyviä käsitteitä. Käsitteiden selventäminen auttaa ymmärtämään mitä strategianmuodostamisen vähintäänkin tulisi pitää sisällään. Muita mahdollisia käsitteitä strategiaa työstettäessä voivat olla mm. liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, tilanneanalyysi, strategiset tavoitteet, näkökulmat, asiakashyöty, kilpailuetu, innovaatiot, lisäarvon tuottaminen, erottautuminen, ydinosaaminen, kriittiset menestystekijät, mittarit, jne. (Kostamo 2001, 20.)

#### **3.1 Toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatus kertoo, mitä ja missä yritys on nyt ja se kokoaa pähkinänkuoreen koko yrittämisen idean. Alkavan yrityksen ja yrittäjän on jo liikeidean kehittelyn myötä tarkoituksenmukaisesti määriteltävä toiminta-ajatus, joka täsmällisesti osoittaa sen kentän jossa yritys toimii. Samalla määritellään rajat suhteessa tärkeimpään yhteistyökumppaniin tai laajempaan partneriverkoston. Toiminta-ajatus lähtee liikkeelle asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja se määrittelee yrityksen kutsumuksen pitkällä aikavälillä. Yrityksen toiminta-ajatus voi muuttua ja muotoutua, sillä perustoiminnan ympärille voidaan jatkuvasti ideoida ja kehittää uusia toimintamuotoja. (Välke 2007, 29.)

Toiminta-ajatuksen lähtökohtana on kyky vastata organisaation yhteiskunnallisen perustehtävän mukaisiin haasteisiin ja toisaalta kyvystä tuottaa hyötyä asiakkaille.



Perustehtävän avulla määritellään organisaation olemassa olon syy. Julkisten organisaatioiden perustehtävä on yleensä täsmennetty asianmukaisissa laeissa, ja niissä yksilöidään, mitä tehtäviä varten kyseinen organisaatio on olemassa. (Lindroos & Lohikallio, 2004.)

### **3.2 Visio**

Visio määrittää missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja milloin, se voidaankin määritellä aikaan sidotuksi tahtotilaksi, unikuvaksi. Sillä ilmaistaan mielikuva suhteellisen kaukaisesta tulevaisuudesta, suunnasta ja tavoitteesta jota kohti pyritään. Visiota käytetään ohjenuorana, kun valitaan strategisia tavoitteita. (Karlöf 2002, 248.) Vision yksi tärkeimmistä tehtävistä on antaa yrityksen toiminnalle mielekäs sisältö ja saada yrityksen henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan siihen. (Välke 2007, 29.) Hyvä visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. Kovin usein ne valitettavasti ovat sisällöltään varsin latteita. Niissä ilmaistaan lähinnä halu olla ”johtava yritys omalla toimialalla” tai ”asiakkaan ensisijainen valinta yhteistyökumppaniksi”. Tällainen tulevaisuuden kuva harvoin innostaa ketään. Hyvä visio puolestaan sytyttää innostusta ja yhdistää koko henkilökunnan ponnistelemaan kohti haasteellista tavoitetta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

Yritysten visiot ja niiden painotusalueet vaihtelevat riippuen niiden toimialasta, historiasta ja nykyisestä tilanteesta. Ne voivat pohjautua esimerkiksi menneisiin onnistumisiin, menneiden onnistumisten vähäiseen muunteluun, aiemmista kokemuksista johdettuihin uusiin vaihtoehtoihin, aiempien kokemusten yhdistelmiin tai jopa uusiin vaihtoehtoihin. Monet yritykset tutkivat tulevaisuuden kuvaansa, jonka pohjalta visio laaditaan. Ilman tulevaisuuden suunnitelmia visiosta tulee helposti varovainen eikä strategioihinkaan saada riittävästi haasteellisuutta. (Keto-la 2005, 125.)

Käsitetasolla visio ja strategia ovat päällekkäisiä, koska molemmat kuvaavat toiminnan toivottua tulevaisuutta. Visio ei ole kuitenkaan niin yksityiskohtainen ja konkreettinen kuin strategia, jossa kuvataan tulevaisuuden suunnitelmia ja tuloksia tarkemmin. Strategiat eivät kuitenkaan saa korvata visioita. (Karlöf 2002,

249.) Itse asiassa hyvin luotu visio helpottaa strategian toteutusta. Yrityksessä visiot tulee suunnitella jokaiselle toimialalle erikseen, näin päästään lähemmäs käytäntöä. (Rannisto 2005, 77.) Joissakin teoksissa termejä visio ja strateginen tahtotila käytetään synonyymeinä. Visio- termi on ehkä yleisimmin käytetty, vaikka jotkut ovat kokeneet haasteelliseksi ympäriryöryt visio-ilmaisut ja tulkinat. (Hannus 2004, 60.)

Kun yritys on määritellyt oman visionsa ja työstänyt liikeideansa/toiminta-ajatuksensa, aloitetaan strateginen suunnittelu, jolla haetaan vastausta kysymyseen ”miten yritys saavuttaa visionsa”? Strategia on reitistö, jota käyttämällä yritys haluaa saavuttaa visiossa määrittelemänsä pitkän aikavälin tavoitteet esim. saavuttaa markkinajohtajuuden jollakin maantieteellisellä alueella. Erilaisia strategisia vaihtoehtoja tulee harkita tarkoin, jotta yritys erottuisi muista kilpailijoista ja näin ollen se takaa menestymisen markkinoilla. (Hiltunen ym. 2007, 36.)

### **3.3 Arvot ja missio**

Yrityksen ydinideologia koostuu perusarvoista (core values) ja sen missiosta, peruspäämäärästä (mission, core purpose). Vaikka yrityksen tilanteessa tapahtuisi isoja muutoksia, perusideologia ja –arvot ovat aina varsin muuttumattomia ja niistä pyritään pitämään kiinni. (Vanhala, Laukkala & Koskinen 2002, 96.) Monessa tapauksessa yrityksen ydinideologia on pysynyt muuttumattomana perustamisesta lähtien (Hannus 2004, 31). Yrityksessä määritellään perusarvot, joita voi olla yleensä 3-5 ja ne ovat tärkeitä toiminnan piirteitä joihin pyritään ja sitoudutaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 96.) Arvot ovat ihmisille tärkeitä ja arvokkaita ympäristön havainnointia sääteleviä ja valintoja ohjaavia tekijöitä, oikean ja väärän, hyvän ja pahan, hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän arviointikriteereitä. Arvot ylittävät konkreettiset tilanteet ja ohjaavat käyttäytymistämme, valintojamme ja kokemuksiamme. (Rannisto 2005, 79.)

Arvojen luominen ja toiminnallistaminen on yrityksessä vaativa prosessi. Jokaisen henkilön tulisi tuntea selvää yhteyttä yrityksen arvojen ja jokapäiväisen työnsä välillä. Arvot tulisi viedä yrityksen kehityskeskusteluihin ja sitä kautta arvioidaan

työsuoritusta ja annetaan palautetta. Arvojen toteutumista voidaan seurata esim. työtyytyväisyyskyselyillä. (Hannus 2004, 34.)

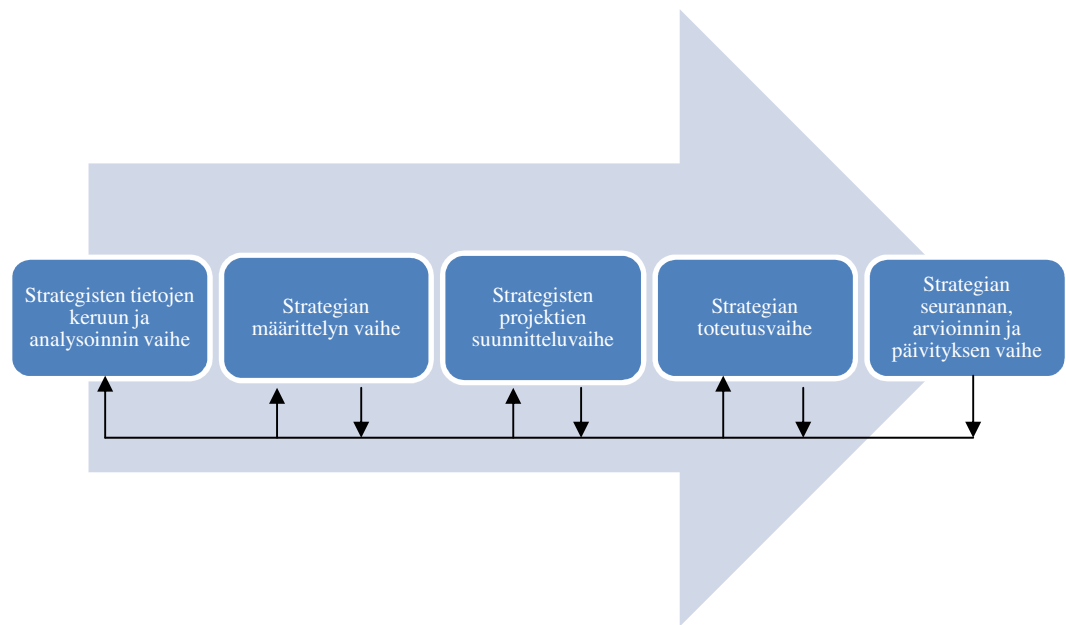
Peruspäämäärä, missio, ilmaisee puolestaan yrityksen ja organisaation olemassaolon tarkoituksen, syyn ja motiivin harjoittaa liiketoimintaa. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 96.) Parhaimmillaan missio on vahva ja innostava, lähes ”elämää suurempi” tarkoitus. Missio on suunnattu sekä ulkoisille sidosryhmille että omalle henkilökunnalle. (Hannus 2004, 32.)

Kaikilla liiketoiminta-alueilla ei välttämättä ole omia missioita ja arvoja, vaan lähtökohtana voi olla yhteiset ideologiaperustat. Joissakin yrityksissä ja yhtymissä missiota ja arvoja täydennetään myös eettisillä toimintaperiaatteilla. (Hannus 2004, 34.)

### **3.4 Strategiaprosessi**

Strategiaprosessi on yrityksessä kokonaisuus, jossa strategista suunnittelua ja laadintaa seuraa strategian toteutus – toteutuksessa siis siirrytään suunnitelmista käytäntöön. Strategiatyössä sanalla prosessi tarkoitetaan eri osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin organisaation jäsenet osallistuvat. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko, Teikari 2003, 5.) Prosessilla sinänsä on tärkeä tehtävä. Sen avulla varmistetaan että strategiatyö menee eteenpäin systemaattisesti ja aikataulussa. Se luo erilaisia virstanpylväitä ja tarkistuspisteitä, joiden avulla etenemistä voidaan seurata. (Kannisto & Salenius 2004, 24.)

Strategian laadinnassa ja toteutuksessa pääosassa toimii prosessi, joka rytmittää ja vie strategian laadintaa eteenpäin. Prosessin tulisi olla aito kehityskulku, jossa tulisi varoa ankkuroitumasta liiaksi teoreettisiin malleihin ja yleisesti hyväksytyihin menetelmiin. Prosessista tulisi saada konkreettisesti läsnä oleva, aitoihin havaintoihin ja käytännön tapahtumista tehtyihin päätelmiin perustuva strategiaprosessi. Tosin strategian laadinnassa tukeudutaan eri menetelmin saatuihin faktatietoihin, mutta käytännönläheisesti toimiva johtaja kykenee näkemään faktojen ”taakse” luottaen omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa. (Kannisto & Salenius 2004, 25.)



Kuvio 1. Strategiaproessin pääkohdat ja työvaiheet (Lindroos & Lohivesi 2004,31)

### 3.4.1 Strategian laadinta

Strategian laadintaan ja muodostamiseen on olemassa erilaisia malleja ja kaavioita, mutta niitä ei voida esittää yleispätevinä. On otettava huomioon, että jokainen yritys ja organisaatio on yksilöllinen kokonsa, rakenteensa, ikänsä, toimialansa, missionsa, asiakkaidensa, henkilöstönsä, osaamisensa, resurssiensa, rahoitusasemansa, johtamiskulttuurinsa, historiansa ja monien muiden tekijöiden suhteen. Strategian muodostamisen tilanteet ovat siis aina erityisiä ja yksilöllisiä. (Kostamo 2001, 20.)

Yritysten strategiat eivät ole muutaman viikon tai kuukauden aikana tehtyjä strategisia suunnitelmia, joiden toteuttaminen sitten johtaa menestymiseen. Ne ovat useiden vuosien tai jopa vuosikymmenien aikana tehtyjen lukuisten oivallusten, laadittujen strategisten suunnitelmien, tehtyjen kokeilujen, saatujen kokemusten ja mahdollisten uusien hankkeiden kautta muotoutuneita. (Kostamo 2001, 22.)

Strategian käynnistäminen ja aloittaminen yrityksessä ja yhteisössä on johdon tehtävä. Johtajat yksin eivät luo strategiaa, vaan he tarvitsevat siihen kaikki yrityksen eri tasoilla työskentelevät henkilöt mukaan. (Kaplan & Norton 2002, 17.) Strategian jalkautus ja johdon sitoutuminen siihen ovat keskeinen osa prosessin onnistumista (Kannisto 2004, 26). Ensin organisaatio on herätettävä eli johtajien on selitettävä ja vakuutettava ihmisille, että muutoksia tarvitaan. Muutokseen pyrkiminen ei tarkoita sitä että yritys on vaikeuksissa, vaan menestyvätkin yritykset pyrkivät luomaan uusia tavoitteita, varmistaakseen ettei yhteisö muutu tyytymättömäksi ja entistä parempi menestyminen on varmistettu myös tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 2002, 17.)

Strategioista puhuminen on yhtä tärkeää sekä yritykselle että sen yksilölle eli työntekijälle. Itse asiassa voidaan sanoa, että se on vielä tärkeämpi organisaatiossa toimivalle yksilölle, koska oman toiminnan perusteet, tavoitteet ja päämäärät saattavat olla epäselvät, kun taas organisaation toiminnan perusteet ovat hyvin selvillä esimerkiksi julkisissa asiakirjoissa ja lakipykälissä. Ennen yhteistä strategioiden selvittelyä työntekijä joutuu selvittelemään itselleen perustavanlaatuisia kysymyksiä. Kun oman toiminnan perusteet on selvillä, on mahdollista miettiä samoja strategisia pääkysymyksiä kuin organisaatiokin: Mihin pyritään tai ollaan menossa? Miten sinne päästään? (Kostamo 2001, 29.)

Jo strategiaprosessin alkuvaiheessa on tärkeää että viestintä ja kommunikaatio toimii yrityksessä ja kaikki ovat vakuuttuneita siitä, että strategiaa tarvitaan. Toiseksi, jotta muutosprosessi saadaan liikkeelle, yritysjohto kehittää vision ja strategian sekä määrittää muutosta ohjaavan johtamismallin. On luovuttava perinteisistä valtarakenteista. Demokraattiset kehittämiskokoukset ja strategiaryhmien luominen ovat osa muutoksen hallintaa. (Kaplan & Norton 2002, 17-19.)

Lindroosin mukaan (2004, 32) strategiaprosessissa strategian laadintavaiheeseen kuuluu tavallisesti kolme keskeistä työjaksoa. Ne ovat (1) strategisten tietojen keruu ja analysointi, (2) strategian määrittelyvaihe ja (3) strategisten projektien suunnitteluvaihe. Yleensä strategioiden laadintavaihe käydään tässä järjestyksessä, mutta joskus edellisiin vaiheisiin on syytä palata jos toimintaympäristössä on tapahtunut oleellisia muutoksia, joita ei esimerkiksi aloitusvaiheessa osattu olettaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan ja analysoidaan oman liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Muutosanalyysiä voi tehdä monella eri tavalla. Muutosten tunnistaminen on varsinkin yrityksen johdolle tärkeää. Puolestaan muutosten analysointiin kannattaa osallistua johdon lisäksi koko henkilökunta. Analyysi voidaan suorittaa ryhmätyönä, jolloin erilaiset näkökannat tulevat huomioiduksi. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin, että pystytään tunnistamaan, millaisiin muutoksiin on syytä varautua strategian määrittelyn yhteydessä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 213.) Arviointi- ja analyysimenetelmiä on olemassa useita kymmeniä. Suhteellisen yksinkertainen ja nopeasti tehtävissä oleva menetelmä on SWOT-analyysi, jonka avulla voidaan tarkastella niin oman yrityksen kuin kilpailijoidenkin erilaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 35.)

Strategianprosessin määrittelyvaiheessa yrityksen johto laatii realistisen näkemyksen eli vision tulevan toiminnan linjaamisen strategioiden pohjaksi. Perustehtävä eli toiminta-ajatus on jo kiteytynyt yritystoiminnan aloitusvaiheessa. Tässä vaiheessa on syytä muistaa, että strategialinjausten tulee pysyä organisaation omien eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden määrittämässä kehikossa. Vision laatiminen on tärkeää, koska minkään organisaation ei kannata elää siinä uskossa, että sen liiketoiminta jatkuu entisellään.

Vision pohjalta laaditaan tavoitteet. Strategiset tavoitteet ovat konkreettisempia tavoitteita kuin visio (Hakanen 2004, 121). Tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia ja sellaisia jotka oikeasti halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa. Tavoitteita on hyvä määrittää enintään kahdesta neljään ja niiden toteutumista tulisi voida seurata ja arvioida. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43-44.) Lindroosin mukaan (2004, 46) on hyvä määritellä ja kirjata ennen tavoitteiden asettamista yrityksen keskeiset kehittämisprojektit. Kehittämisen kohteet katsotaan tärkeysjärjestykseen koko strategiajaksolle. Tärkeimpien kehitysprojektien on syytä alkaa mahdollisimman nopeasti. Osa kehittämisen kohteista voi olla niin pitkäkestoisia, että ne ulottuvat seuraavan strategiajakson puolelle. Suunnitteluvaiheessa pyritään löytämään ne teemat, jotka ovat strategiajakson aikana tehostamisen kohteena.

Yrityksen johdon tulee tarkasti pohtia ja päättää, mitä strategiavaihtoehtoja ja osalualueita yrityksessä tullaan lähitulevaisuudessa painottamaan. Suunnittelun keskeinen vaihe on tavoitteiden määrittäminen yrityksen niille alueille, joiden tulokset vaikuttavat kehittymiseen ja menestymiseen. Tavoitteet on pyrittävä suhteuttamaan erilaisiin näkökulmiin eli painopistealueisiin, joita yrityksessä halutaan painottaa ja kehittää. (Hakanen 2004, 132.) On tiedostettava, mistä näkökulmista strategiaa tarkastellaan ja mitä muita näkökulmia olisi. Jo pelkästään näkökulman valitseminen on strategista. (Kostamo 2001, 25.)

Strategioiden määrittelyvaiheen lopuksi tulee tehdä päätöksiä siitä, miten asetetut päämäärät saavutetaan. keinot asetettujen päämäärien saavuttamiseksi vaihtelevat paljon sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse. Varsinkin nopeiden muutosten ympäristössä toimiville organisaatioille on tärkeää tunnistaa, miten esimerkiksi henkilöstön osaamista kehitetään ja miten toimintaprosesseja uudistetaan. Määrittelyvaiheen lopputuloksena päämäärät sekä valitut keinot päämäärän saavuttamiseksi ovat kirjatussa muodossa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45.)

Työvaiheet- ja menetelmät nousevat strategian laadinnassa keskeiseen osaan. Strategian sisällön laadinnasta ei ole olemassa valmiita sapluunaa, sisällön luominen on aina yritys- ja organisaatiokohtainen. Sen sijaan tietoa ja ohjeistuksia löytyy strategiaprosessin laadintaan eli siitä kuinka strategia tuotetaan ja viedään johdon suunnittelupöydältä koko organisaatioon. Usein strategiat tehdään epävarmassa tilanteessa, kun on vaikea nähdä mitä yritykselle ja koko toimialalle on tapahtumassa. Tällöin prosessi ja työkalut esimerkiksi konsultit tarjoavat epävarmuuden torjuntaan hyvät eväät, koska ne tekevät strategiatyöstä, systemaattista, rationaalista ja loogista. (Kannisto ym. 2004, 23-24.)

### **3.4.2 Strategian toteutus**

Monet tutkimukset osoittavat, että strategian toteutuminen onnistuu hyvin ainoastaan 1-3 tapauksessa kymmenestä. Kuitenkin jo hyvin määritelty strategia edesauttaa strategian toteutumista vaikka se ei välttämättä olekaan onnistumisen takaajana. Strategian toteutumisessa on kysymys ihmisten ja asioiden johtamisesta. Ilman ihmisten ja etenkin johdon sitoutumista ei strategia toteudu. Jos strategi-

set päämäärät eivät toteudu toivotulla tavalla, niin ongelmia kannattaa aloittaa purkamaan sekä strategian sisällöstä että oman yrityksen johtamisen tehokkuudesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 176.)

Strategia toteutuu jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Toteutuksen onnistuminen edellyttää henkilöstöltä tekemisen halua ja taitoa sekä johtajilta systemaattista strategian mukaista johtamista. Tässä vaiheessa johto ei saa vetäytyä taka-alalle, koska johtamistyön tärkein tavoite on saada strategia toteutumaan. Voidaan jopa sanoa, että ”johtaminen” tarkoittaa samaa kuin ”strategialinjausten toimeenpano”. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159.)

Usein voi käydä kuitenkin niin, että strategian toteutuminen käytännössä ei tahdo toimia eli ongelmana saattaa olla se, että strategian laatijat ja sen toteuttajat eivät useinkaan kohtaa. Useimmiten toteutuminen jää kuitenkin riippumaan toisista ihmisistä: strategian toteuttajista. (Mantere ym. 2003, 5-6.) Strategian toteuttamisen vaikeus voi olla kiinni siitä, että strategian laatijat ja toteuttajat puhuvat eri kieltä ja he toimivat eri asioiden parissa: johtajat hallinnontyössä ja henkilöstö käytännön työssä. Näiden kahden tahon välille syntyy kuilu jos nämä tahot eivät pysty ymmärtämään toisiaan. Tarvitaankin yhteistä yrityksen sisällä toimivaa viestintää ja toimintaa strategian eteenpäin viemiseksi. (Mantere ym. 2003, 6.)

Yrityksen työntekijät ovat avainroolissa silloin kun mietitään strategian toteuttamista. Työntekijöiden osaamisesta (mm. kyvyistä, koulutuksesta ja ammattitaidosta), resursseista (mm. työvälineistä ja tietoaineistosta) ja etenkin motivaatiosta (halu ja tahto) pitää huolehtia, jotta strategia toteutuisi. Strategian toteutukseen keinoihin liittyy muutamia tärkeitä haasteita: Kuinka strategia viestitään henkilöstölle ja millä menetelmillä? Kuinka strategiasta saadaan ymmärrettävä ja selkokielinen? Mitkä viestinnän muodot, kanavat ja keinot auttavat parhaiten sisäistämään strategiaa? (Lindroos & Lohivesi 2004, 160-66.)

Lindroosin mukaan (2004, 161) strategia kokonaisuudessaan tulee dokumentoida ja strategiaprosessin tuloksena syntyy strategia-asiakirja. Strategia-asiakirjassa on selkeästi esillä vastaukset kysymyksiin, miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa ja mitä toimintoja halutaan jatkaa entisen kaltaisina. Strategian viestintä henkilöstölle tapahtuu useimmiten erilaisten informaatiopäivien yhteydessä, jossa annetaan aikaa keskusteluille, kysymysten esittämisille ja vuorovaikutusel-



le. On tärkeää, että sanoma on selkeä ja yksinkertainen, silloin viestiminen onnistuu.

Strategian ymmärtämistä auttaa, että se on selkeä ja napakan lyhyeksi tiivistetty. Mitä useampi on saanut olla mukana selkeyttämässä ja täsmentämässä strategiaa, sitä helpompi sitä on myöhemmin jalkauttaa. Strategian viestiminen taas voidaan tehdä monella tavalla. Esimerkiksi Power Point-esitys palvelee hyvin, kun johto esittelee strategian keskeisiä kohtia eri sidosryhmille ja omalle henkilöstölle. Monet eturivin organisaatiot ovat ottaneet käyttöön tarinankerronnan kommunikoinnin muotona. Tällöin tekstin luettavuus paranee ja myös strategiakieltä ymmärtämättömät henkilöt hahmottavat ja sisäistävät paremmin, mistä on kysymys. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164.)

Jotta organisaation johtajat voivat suoriutua johtamistehtävästään, on heidän avukseen kehitetty erilaisia apuvälineitä, eli johtamisjärjestelmiä. Niiden avulla seurataan ja ohjataan strategian toteutumista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 173.) Yrityksissä strategian toteutumista seurataan toimintasuunnitelmien avulla, kun taas yleisempi johtamismalli useimmissa yrityksissä perustuu budjetin ja toimintasuunnitelman seurantaan. Budjetissa seurataan saavutettuja tuloksia, analysoidaan poikkeamia asetetuista tavoitteista ja toimintasuunnitelman avulla poikkeamat pyritään korjaamaan. Tässä lähestymistavassa on hankaluutena se, että sitä on vaikea liittää yrityksen strategioihin ja usein strategian toteuttaminen epäonnistuu. Johtamisjärjestelmänä budjetti on nykyisessä dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä liian hitaasti reagoiva. Tästä huolimatta monet yritykset käyttävät niitä edelleen. Strategiaprosessin tulisi tänä päivänä olla taktisesti hallittu, jossa nivotaan yhteen sekä budjetti ja toimintasuunnitelmat, että yrityksen strategiat, jotka kulkevat yhdessä saumattomana ja jatkuvana prosessina. (Kaplan & Norton 2002, 15-16.)

Useat yritykset ja organisaatiot käyttävät strategian kehittämiseksi ja seuraamiseksi erilaisia mittaristoja, konkreettisia työkaluja ja strategian hallinnan tukiprosesseja. Erilaisilla konkreettisilla mittaristoilla on se etu, että ne voidaan päiittää sitä mukaa kun yrityksessä syntyy uusia ideoita ja tietämystä. Samalla tapahtuu strategioiden hienosäätöä ja näin ollen strategian kehittäminen muuttuu jatkuvaksi prosessiksi. (Kaplan & Norton 2002, 17-18.)

Hyvin toteutuvalla strategiatyöllä ja innovoinnilla saadaan syntymään yritykselle uutta lisäarvoa ja taloudellista voittoa. Ennen pitkää osuvat strategiaratkaisut joutavat joko alempiin hintoihin, uusiin etuihin ja asiakasratkaisuihin tai uusiin ja parempiin tuotteisiin/palveluihin tai jopa aivan uusien asiakastarpeiden löytämiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28.)

## **4 PROJEKTIN TOTEUTUS**

### **4.1 Johdon strateginen suunnittelu**

Varsinainen strategiaproessin käynnistyminen yrityksessä alkoi 27.10.2006 yhteisessä TYHY -kokouksessa. Yrityksessä tällöin hallinnon kenttäjaksolla opiskeleva sosionomi opiskelija kartoitti työntekijöiden työtyytyväisyyttä lomakearvioinnin pohjalta ja laati yritykselle kehittämissuunnitelman. Tuloksena oli mm. henkilökunnan toive yhteisistä toiminnan visioiden, arvojen ja tavoitteiden selkiyttämistä. Tämä projektityö pyrkii vastaamaan yrityksen henkilöstöltä tulleisiin tarpeisiin ja toiveisiin.

Tämän opinnäytetyön puitteissa yrittäjät käynnistivät strategiaproessin vuoden 2007 loppupuolella kokoamalla strategiatyön nykytilaa ja tulevaisuutta koskevan analyysin. Analyysivaiheen pohjalta koottiin ne muutostekijät, jotka vaikuttivat strategian laatimiseen. Vision ja perusarvojen hahmottamisen ja rakentamisen jälkeen oli mahdollista laatia yrityksen kehittämisen painopistealueet ja tavoitteet. Asetettujen tavoitteiden pohjalta yrittäjät kokosivat kahdeksi seuraavaksi vuodeksi toteutettavan toimintasuunnitelman.

Strategia-asiakirjassa esitetyt toimenpiteet tulevat koskemaan koko Palvelukeskus Päivälehto osakeyhtiön johtoa, henkilöstöä sekä kaikkia määräaikaaisia työntekijöitä ja ne tulevat koskemaan siten kaikkia yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Yrittäjien kokoama strategia on yhteistä tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista ja tulevaisuudensuunnitelmista. Jotta strategiasta tulisi yhdessä kuljettu matka läpi strategiaproessin, yrittäjät viestittävät ja sitouttavat koko henkilöstö strategiaproessiin mukaan. Yhteisten päämäärien ja keskustelujen kautta opimme ymmärtämään työtämme ja sitoutumaan siihen entistä vahvemmin. Yrityksen johto tulee

ottamaan vastuun strategian toteuttamisesta ja niiden päivittämisestä vuosittain yhdessä henkilöstön kanssa.

## 4.2 Yrityksen kehittämispäivä

Yrityksen kehittämispäivä pidettiin 7.3.2008 hotelli Koskenniemessä. Päivään osallistui 11 yrityksen työntekijää sekä molemmat yrittäjät. Kehittämispäivän tarkoituksena oli kertoa henkilöstölle strategiasta ja sen sisällöstä. Henkilöstö oli jo aikaisemmin omalta osaltaan työstänyt strategiaa, analysoinut nykytilaa ja visioinut yrityksen tulevaisuutta tarinankerronnan muodossa (liite 3). Tarinan tarkoituksena oli perehdyttää henkilöstö yrityksen menneisyyteen, koska silloin jokainen oli helpompi ymmärtää yrityksen tämänhetkistä tilannetta ja toimintaa. Tarkoituksena oli, että jokainen luki yrityksestä kertovan kirjoitetun tarinan ja vastasi tarinan lopussa oleviin kysymyksiin. Kysymykset koskivat lähinnä yrityksen tulevaisuutta. Tarinankerronta mahdollisti jokaisen työntekijän mielipiteiden ja ajatusten esittämistä ja helpotti strategiaprosessiin mukaan tuleamista.

Kehittämispäivän aluksi kerrottiin strategiatyön merkityksestä työyhteisössämme sekä visioiden ja tavoitteiden tärkeydestä. Teorian ymmärtäminen oli kaikille tärkeää, jotta voimme yhdessä työstää yrityksen strategioita eteenpäin. Kehittämispäivän ytimeksi muodostettiin yhteisten arvojen ja periaatteiden rakentaminen. Arvokeskustelun pohjaksi yrittäjät olivat määritelleet yrityksen perusarvot ja vision. Arvokeskustelua käytiin alhaalta ylös -periaatteella. Tällöin koko henkilökunta rakensi arvoja siten, että työntekijät ryhmissä pohtivat, mitkä asiat ovat heille tärkeimpiä. Alhaalta ylös -menetelmässä saatiin koko henkilökunta sitoutumaan yhteisiin arvoihin, kun jokainen oli ollut niitä tekemässä.

## 5 PALVELUKESKUS PÄIVÄLEHDON STRATEGIA

*Todellisuudessahan me emme ole avuttomia,  
esiin kehkeytyvä tulevaisuus ei ole ennalta määrätty;  
Se on seurausta niistä päätöksistä,  
joita parhaillaan teemme.*

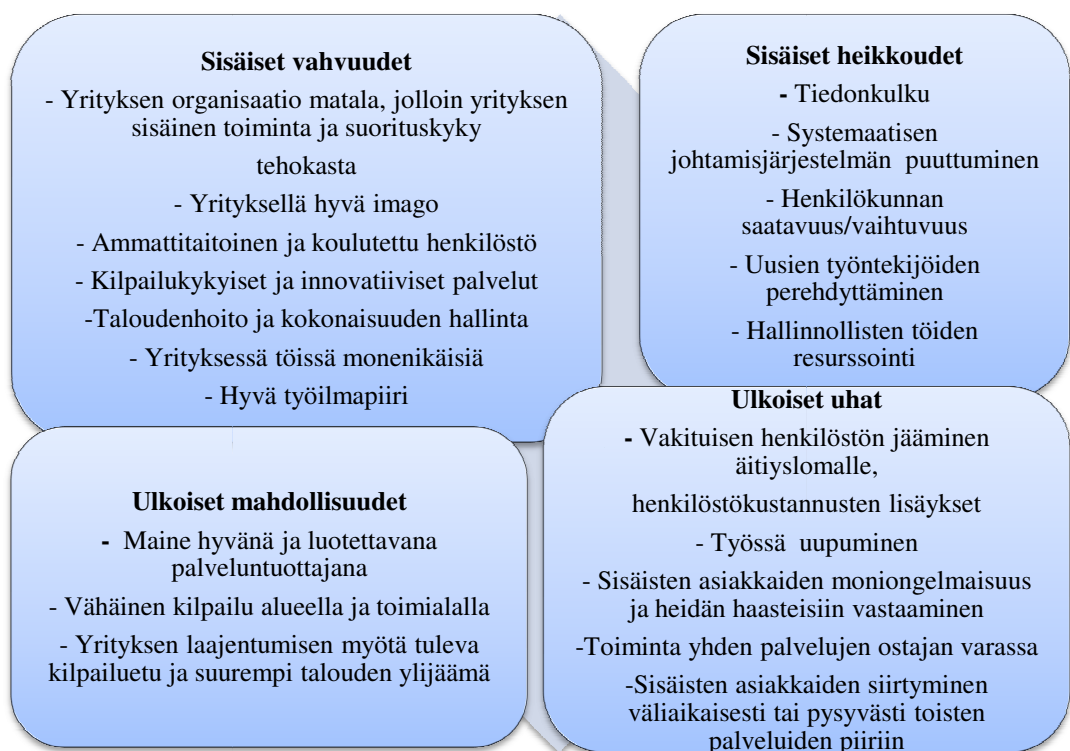
*Alvin Toffler*

## 5.1 SWOT -analyysi

Alla olevissa taulukoissa on esitetty yrityksen SWOT -analyysi eli organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin kohteena on **yrityksen toiminta koko laajuudessaan**. Ensimmäisessä taulukossa käsitellään nykyhetkeä koskevia arviointeja ja toisessa taulukossa tulevaisuutta koskevia arviointeja.

Yrityksen SWOT - analyysit sekä ympäristö analyysi antavat hyvän pohjan tärkeimmille strategisille valinnoille ja tavoitteille, joita tarkastellaan tämän strategia-asiakirjan kohdassa 5.6. strategiset painopistealueet.

Nykytilaa koskevassa SWOT - analyysissä ( taulukko 2 ) käsitellään yrityksen johdon näkemystä yrityksen nykytilasta. Analyysin avulla oli mahdollista löytää kehitettävissä olevat kohteet sekä nykytilanteessa hyvin toimivat asiat.



TAULUKKO 2. Nykyhetkeä koskeva SWOT -analyysi

### 5.1.1 Yrityksen nykyhetkeä koskeva analyysi

#### **Kehitettävää**

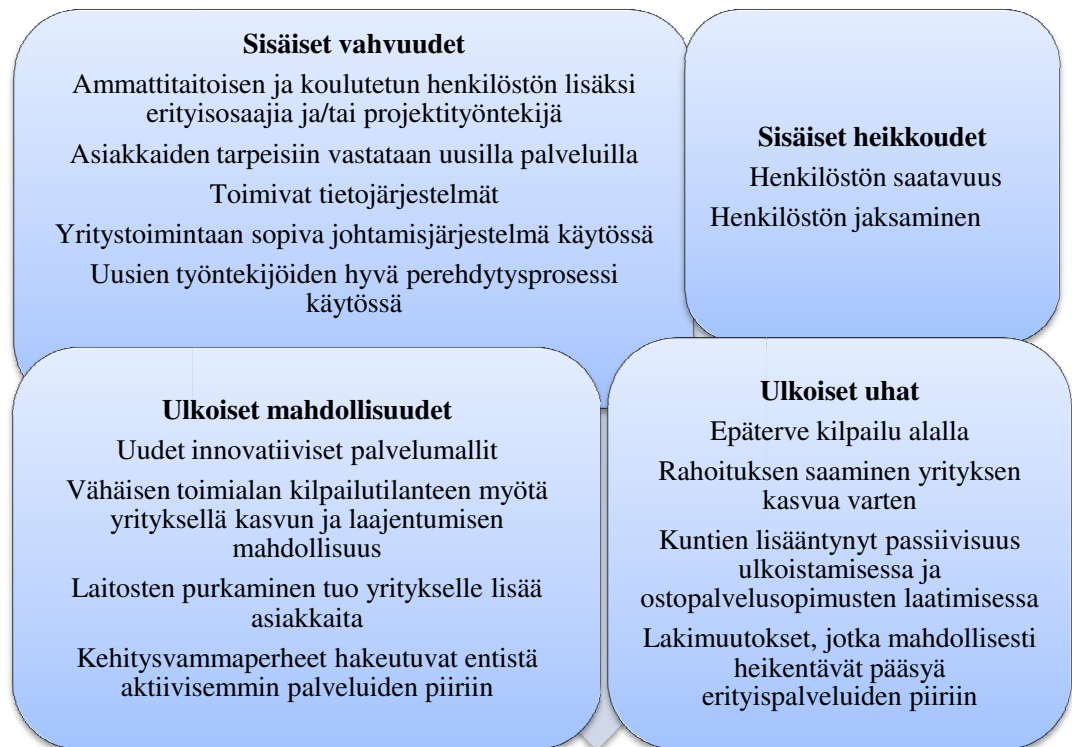
- Nykytilaa kuvaa huoli henkilöstövoimavarojen riittämisestä ja työssä jakamisesta. Kolmasosa vakituisesta henkilökunnasta on jäänyt äitiyslomalle kuluneen vuoden aikana. Suuri vaihtuvuus henkilöstössä verottaa työntekijöiden voimavaroja. Vaihtuvuus vaikuttaa myös yrityksen talouteen.
- Sisäiset prosessit ovat päivittämättä ja osin tunnistamatta. Prosesseista mm. perehdyttäminen ja varahenkilöjärjestelmä ovat vielä puutteellisia.
- Yrityksen johtamisjärjestelmä perustuu laadun hallintaan, jonka välineenä tulee toimimaan yrityksen laatukäsikirja. Järjestelmän avulla saadaan lisää välineitä johtamistyöhön. Laadunhallintajärjestelmän työstäminen ei ole ollut tarpeeksi resursseja, suunnitelmallisuus ja systemaattisuus puuttuvat.
- Toimivat tietojärjestelmät puuttuvat yrityksestä. Mm. hoito- ja ohjaustyöhön liittyvä tietojen kirjaaminen ja seuranta on ollut hajanaista.
- Markkinoinnin osaamista ja suunnitelmallisuutta tulee kehittää.
- Yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta tulee käydä avoimempaa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. Tiedottamista yrityksen asioista tulee kehittää.
- Yrittäjien hallinnon osaamista ja johtamistaitoja tulee kehittää tulevaisuutta silmälläpitäen.

#### **Toimivat:**

- Henkilöstö on ammattitaitoista ja alalle asianmukaisesti koulutettua.
- Työhön sitoutuminen ja motivaatio, sekä työilmapiiri on hyvä.
- Yritykselle on muodostunut laadukkaan palveluntuottajan imago.
- Luottamukselliset ja toimivat suhteet palveluiden ostajaan.
- Hyvät suhteet asiakkaiden omaisiin/edunvalvojiin.
- Yrityksen tilat ja fyysinen ympäristö ovat viihtyisät, asianmukaiset ja toimivat.
- Laatujärjestelmä toimii siltä osin kuin se on käytössä.

### 5.1.2 Yrityksen tulevaisuutta koskeva analyysi

Tulevaisuutta koskeva SWOT -analyysi ( taulukko 3 ) on käsitelty nykytilan analyysin pohjalta ja siinä on keskitytty lähinnä ongelma-alueiden korjaamiseen niin, että nykyiset heikkoudet muuttuvat tulevaisuudessa yrityksen vahvuudeksi. Yrityksen toiminnassa, ympäristössä ja sidosryhmissä tulevat positiiviset sekä negatiiviset muutokset ennakoitiin ja analysoitiin ympäristöanalyysissä.



TAULUKKO 3. Tulevaisuutta koskeva SWOT -analyysi

### 5.1.3 Ympäristön analyysi ja tulevaisuuden muutostekijät

SWOT -analyysien pohjalta on löydettävissä toimintaympäristöstä tulevia muutoksia, jotka on tarkemmin määritelty ryhmittäin seuraavasti:

### Muutokset asiakaskunnassa

- Asiakaskunta muuttuu heterogeenisemmäksi: fyysisten ja psyykkisten sairauksien määrä lisääntyy ja asiakkaat ovat entistä hoidollisempia ja haasteellisempia.
- Asiakkaiden omaiset/ edunvalvojat vaativat yhä laadukkaampaa hoitoa ja huolenpitoa omaiselleen/päämiehelleen. Kriittisyys asiakkaan hyvinvoinnista, toimeentulosta ja elämänlaadusta kasvaa.
- Yritysassiakas tulee kiinnittämään enenevässä määrin huomiota yrityksen hintapolitiikkaan ja on yhä tarkempi siitä, että yrityksen sisällä kyetään hoitamaan haasteellisetkin asiakkaat.

### Muutokset henkilöstössä

- Osaamisvaatimukset ja -valmiudet kasvavat ja muuttuvat: Yhä haasteellisemmän asiakaskunnan myötä työn osaamisvaatimukset ja erityisosaamisen tarve lisääntyy. Kouluttautumisen tarve tulee lisääntymään.
- Äitiyslomien jatkuminen mahdollisesti hoitovapaana. Sijaistyövoiman tarve jatkuu / lisääntyy, vakituisten henkilöstön osaaminen / taidot korostuvat ja heidän vastuun määrä lisääntyy.
- Henkilöstö on yhä tietoisempi ja vaativampi työn ehdoista ja sisällöstä, tämä asettaa haasteita esimiehille.

### Muutokset toiminnassa ja työympäristössä

- Tietojenkäsittelyn muutokset: Työtavat ja tietojen käsittely muuttuvat niin hoito-, ohjaus- kuin johtamistyössä ohjelmistojärjestelmän käyttöönoton myötä.
- Verkostoituminen ja yhteistyötahot lisääntyvät/tiivistyvät sekä paikallistaholla että eri erityishuoltopiirien ja nykyisten/tulevien palveluiden ostajien kanssa.
- Laitosten purkautumisen myötä vaikeavammaisten määrällinen lisääntyminen tuo paineita asianmukaisten tilojen ja kiinteistöjen muutoksille ja laajentumiselle, joita vaikeavammaisten kuntoutus edellyttää.

Muutokset johtamisessa ja hallinnossa

- Yrittäjät toimivat positiivisen muutoksen ja kehittämisen edistäjänä. Vastuutehtäviä siirtyy oppimisen myötä henkilöstölle. Vastuunkantamisen myötä tapahtuu sitoutumista yrityksen strategioihin ja tavoitteisiin.
- yrittäjien talous- ja henkilöstöhallinnon työt lisääntyvät

Alueella tapahtuvat muutokset

- Mahdolliset kuntaliitokset voivat vaikuttaa palveluiden ostajiin ja yrityksen toimintaan.

## 5.2 Yrityksen toiminta-ajatus

Palvelukeskus Päivälehto Oy tarjoaa kuntouttavaa palvelua Hartolassa asuville nuorille ja aikuisille kehitysvammaisille ja muille vajaakuntoisille henkilöille ja muille ympäristökuntien kehitysvammaisille. Toiminta on asiakaslähtöistä, jokaiselle yksilöllisesti suunniteltua hoitoa ja kuntoutusta. Yrityksen tarjoamat kehitysvammahuollon palvelut ovat kokonaisvaltaisia asumiseen, työtoimintaan, virike-toimintaan, varhaiskuntoutukseen ja avohuoltoon liittyviä laaja-alaisia palveluja, joiden tarkoituksena on vähentää esteitä yhteiskuntaan sopeutumisessa ja edistää kuntoutettavan omintakeista toimeentuloa.

## 5.3 Yrityksen visio vuosille 2008 - 2012

**”Vammaiset ihmiset haluavat arvokkaan elämän, me teemme siitä totta!”**

Tavoitteena on tulla merkittäväksi kehitysvammaisten kokonaiskuntoutuspalveluiden tuottajaksi toiminta alueellamme. Toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tasavertainen asema yhteiskunnassa. Tätä lähtökohtaa tuetaan yrityksen tuottamalla laadukkailla sekä yksilöllisesti suunnitelluilla kuntoutuspalveluilla.

Koulutetun ja kokeneen henkilöstömme avulla toimimme toimialamme asiantuntijayrityksenä ja erikoistumme uusien innovatiivisten erityispalveluiden tuottamiseen kehitysvammaisille henkilöille.



## 5.4 Perusarvot

Toimitaan työssämme ihmisarvoa kunnioittaen, niin että heikompiosaisille turvataan mahdollisimman tasa-arvoinen ja hyvä elämä. Tavoitteena on kokonaisvaltaisesti ylläpitää ja kehittää asiakkaiden elämänlaatua, hyvinvointia ja terveyttä.

## 5.5. Hoito- ja ohjaustyön arvot ja periaatteet

Työmme on kuntoutustavoitteista, tieto ja arvoperustaan rakentuvaa toimintaa. Kaiken perustana on asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset sellaisina kuin hän kykenee ne ilmaisemaan. Hoidamme ja ohjaamme asiakasta eri elämäntilanteissa vahvistamalla hänen toimintakykyään, turvallisuuden tunnettaan ja inhimillistä kasvuaan. Toimimme fyysistä ja psyykkistä terveyttä edistävästi, ennaltaehkäisevästi, korjaavasti ja kuntouttavasti. Toteutamme työtämme vastuullisesti kiinteässä yhteistyössä eri ammattiryhmien kanssa. Olemme vastuussa hoito- ja ohjaustyön laadusta ja sen kehittamisestä asiakkaille, heidän perheilleen ja omi- silleen, organisaatiolle, yhteiskunnalle ja omalle ammattikunnalle.

Työmme arvot ja periaatteet perustuvat **ihmiskäsitykseen**, jonka mukaan ihminen on ainutkertainen fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja hengellinen kokonaisuus. Ihmiskäsityksellä on keskeinen merkitys työssämme; Se auttaa ymmärtämään ihmisen olemassaoloa, ohjaa asennoitumistamme ja suhtautumistamme ihmiseen sekä antaa perustan eettisille ratkaisuille. Työssämme korostuu kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on ainutkertainen, tunteva, kokeva, omia valintoja tekevä, aktiivinen ja vastuullinen ihminen ympäristössään.

## Toimintaa ohjaavat arvot

### Ihmisarvo

Jokaisen ihmisen elämä on yhtä arvokas riippumatta yksilön ominaisuuksista, iästä, rodusta, uskonnosta tai taustasta. Ihmisarvon kokemisen lähtökohtana on oikeus tasa-arvoiseen elämään yhteiskunnan täysivaltaisena jäsenenä. Työssämme

ihmisarvoa toteutamme kunnioittamalla ja hyväksymällä jokaisen ihmisen samantyyppisyyksiä ja erilaisuuksia yksilönä.

### **Itsemääräämisoikeus**

Jokainen asiakas päättää omista asioistaan niin pitkälle kuin se on terveydellisesti ja taloudellisesti mahdollista. Toimimme asiakkaan kanssa yhteisymmärryksessä ja hänen tahtoaan kunnioittaen niin, että hänen mielipiteitään kuunnellaan ja kunnioitetaan ja hänelle taataan mahdollisuus päättää omista asioistaan aina kun se on mahdollista.

### **Yksilöllisyys**

Asiakkaan yksilöllisiä tarpeita, toiveita ja odotuksia kuunnellaan, huomioidaan ja arvostetaan. Työssämme toimimme asiakaslähtöisesti, jolloin kohtaamme jokaisen yksilönä; hyväksyvästi ja myönteisesti, osoittamalla aitoa kiinnostusta ihmisestä. Yhteisöllisyys ajattelussamme toteutuu myös yksilöllisyys, kun asiakkaalle taataan mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Asiakas kokee olevansa osa yhteisöä saadessaan osallistua yhteisön arkeen ja juhlaan omien voimavarojensa mukaan.

### **Asiakaslähtöisyys**

Asiakas on oman elämänsä subjekti. Toteutamme työssämme asiakasta kuntouttavaa työtä niin, että asiakas osallistuu oman elämänsä ja asioidensa hoitoon niin pitkälle kuin taidot ja voimavarat riittävät. Jokaisella asiakkaalla tulee olla mahdollisuus osallistua aktiivisesti omaan hoitoonsa ja sen suunnitteluun.

### **Turvallisuus ja luottamus**

Jokaisella asiakkaalla on oikeus kokea hoitonsa ja ympäristönsä turvalliseksi. Turvallisuudentunne edellyttää luottamusta hoitoon ja koko henkilöstöön sekä turvallista asumis- ja työympäristöä. Fyysisen ympäristön turvallisuuteen liittyy kodinomaisuus ja esteettömyys. Turvallisuuden ja luottamuksen periaatetta toteutamme työssämme ammattitaitoisella toiminnalla.

## **Oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukaisuutta toteutetaan työssämme kohtelemalla kaikkia ihmisiä oikeudenmukaisesti tasavertaisina yhteisön jäseninä. Oikeudenmukaisuutta on se, että kaikki asiakkaat ovat tasa-arvoisessa asemassa suhteessa yhteisöön ja ympäristöön. Työssämme oikeudenmukaisuus toteutuu asiakkaan ja työntekijän välisessä aidossa vuorovaikutussuhteessa.

## **Kunnioittaminen**

Ihmisen kunnioittaminen perustuu toisen ihmisen kuuntelemiseen ja kuulluksi tulemisen kokemukseen. Mielipiteitä, toiveita ja tarpeita arvostetaan. Kunnioittamisen kokemus tulee asiakkaalle myös tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen myötä. Työssämme toteutamme asiakkaan kunnioittamista antamalla vastuuta ja mahdollisuuksia päättää omista ja yhteisistä asioista aina kun se on mahdollista.

## **Jatkuvuus**

Huolehdimme siitä että asiakas voi tuntea olonsa turvalliseksi ja pysyväksi tulevaisuutensa suhteen. Apua ja ohjausta tulee olla aina saatavilla. Jatkuvuuden tunnetta lisäävät tutut ja turvalliset arkirutiinit, mahdollisimman pysyvä henkilökunta, omaiset, läheiset ja ystävät. Huolehdimme asiakkaan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kuntoutuksesta, niin että asiakas voi elää täysipainoista ja tyytyväistä elämää yhteisössämme.

## **5.6 Yrityksen strategiset näkökulmat eli painopistealueet**

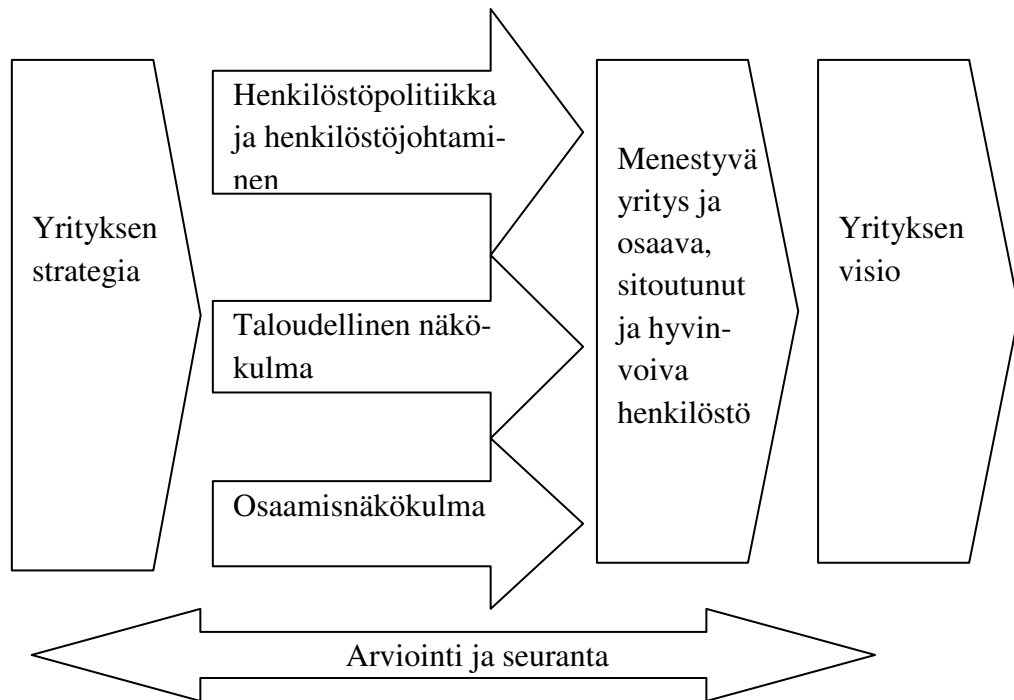
### **Strategian kolme näkökulmaa/painopistealuetta ovat:**

Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtaminen

Taloudellinen näkökulma

Osaamisnäkökulma

Alla olevassa kuviossa on yritysstrategian tavoitteet ja näkökulmat. Lähtökohtana on yritysstrategia ja tavoitteena menestyvä yritys ja osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Edellä esitettyjen kolmen näkökulman toimintoja kehittämällä ja säännöllisesti toteutettavalla arvioinnilla ja seurannalla saavutamme strategian tavoitteet.



TAULUKKO 4. Yrityksen strategian tavoitteet ja näkökulmat

### **Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpolitiikka**

Henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta linjataan henkilöstövoimavarojen painopistealueet: 1) Hyvä työnantaja 2) osaamisen varmistaminen ja kehittäminen sekä 3) työhyvinvointi

#### 1) Hyvä työnantaja

Yrityksessämme työntajat/yrittäjät ovat oikeudenmukaisia, luotettavia ja tasaver-  
taisia kaikkia työntekijöitä kohtaan. Työntantajat pyrkivät omalta osaltaan luo-  
maan turvallisen ja hyvän ilmapiirin työyhteisöön. Muutoksista keskustellaan  
henkilöstön kanssa avoimesti ja niitä johdetaan hallitusti. Työntantajan tehtävänä

on suunnan antaminen ja tärkeiden asioiden osoittaminen ja objektiivisten, joskus vaikeiden päätösten tekeminen.

*Päätavoitteena* on johtamisjärjestelmän laatiminen ja johtamistaitojen kehittäminen. Päätavoitteen lähtökohtana on, että jokaisella työntekijällä on oikeus osaa-vaan esimieheen. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että palkkaus on oikeudenmukainen ja se vastaa henkilöstön koulutusta ja työkokemusta.

*Lähiajan tavoitteena* on EFQM laadunhallintajärjestelmän työstäminen kevään 2008 aikana. Menetelmän avulla varmistamme toimintamme arvioinnin ja seurannan. Tavoitteena on saada lisää välineitä työn kehittämiseen ja toiminnan taloudellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointiin.

## 2) Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen

Yrityksessä osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on toiminnan kulmakivi ja voimavara. Henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen ja koulutukseen varataan riittävästi resursseja. Henkilöstön osaamisen vahvuusalueet/ osaamisaukot pyritään tunnistamaan. Tiedonjakamisen kautta pyritään asiantuntijayhteisön kehittämiseen.

*Päätavoitteena* on että henkilöstön koulutus on suunnitelmallista. Luodaan toimiva järjestelmä henkilöstön osaamistarpeiden ennakointiin ja kartoittamiseen. Tiedon jakamista ja sitä tukevia järjestelmiä kehitetään. Tavoitteena on oppiva organisaatio, joka on edellytys uudistumisen aikaansaamiseksi.

*Lähiajan tavoitteena* on henkilökohtaisten työn tavoitteiden, yhdessä yrityksen tavoitteiden ja strategioiden toiminnallistaminen kehityskeskustelujen kautta. Kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa, jonka yhteydessä tehdään henkilökohtainen koulutussuunnitelma vuodeksi kerrallaan. Lisäksi laaditaan kattavampi henkilöstön perehdytyskansio.

## 3) Työhyvinvointi

Tärkeä työhyvinvoinnin elementti on luottamus ja avoin vuorovaikutus. Hyvät ihmissuhteet ja yhteisöllisyys ovat tärkeä osa työtämme. Liiallisen työnteon ihannoitua tulee välttää, koska se johtaa uupumiseen ja terveydellisiin ongelmiin.

Työyhteisössä tulee olla kulttuuri, joka korostaa elämän tasapainon merkitystä. Työnantajilla ja työntekijöillä on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista

*Päätavoitteena* on varmistaa, että henkilöstöresurssit ovat tasapainossa niin että henkilöstön määrä, vastuut ja tehtävät ovat oikeassa suhteessa työn määrään. Toimenkuvat ja vastuualueet tulee tarkistaa säännöllisin väliajoin.

*Lähiajan tavoitteena* on suorittaa henkilöstön työtyytyväisyysmittaus keväällä 2008. Työtyytyväisyyden mittaustuloksiin tulee reagoida nopeasti ja suorittaa mahdollisia korjaavia toimenpiteitä.

### **Taloudellinen näkökulma**

Taloudellisuuden näkökulmasta linjataan tuottavuuden painopistealueet: 1) Palveluiden innovointi 2) sisäinen suorituskyky 3) taloudellisuus ja kannattavuus.

#### 1) Palveluiden innovointi

Hyvin suunniteltu innovointiprosessi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä. Nykyisten toimintojen laajentaminen ja/tai uusien palvelumuotojen kehittäminen on järkevää yrityksen talouskehittymisen ja tuottavuuden kannalta. Innovatiivisuuden avain on luovuus, joka yrityksen kohdalla merkitsee uusien vaihtoehtojen synnyttämistä, uusien ratkaisumallien löytymistä ts. jonkin asian tekemistä ensin, mitä muut yritykset eivät ole saaneet aikaan.

*Päätavoitteena* on kartoittaa yrityksen toimintamahdollisuuksia mm. pienemmällä paikkakunnilla ja ympäristökunnissa, jossa on tarvetta yrityksen tuottamille palveluille. Palveluiden kysyntä lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Suoritetaan tarvekartoitus myös uusien erityispalveluiden osalta.

*Lähiajan tavoitteena* on analysoida tietoja, joiden avulla rakennetaan muutamia vaihtoehtoisia markkinaskenaarioita ja toimintavaihtoehtoja. Tarkastellaan myös verkostoitumisen mahdollisuutta toimintaamme tukevien yritysten kanssa.

## 2) Sisäinen suorituskyky

Yrityksen sisäinen suorituskyky koostuu useista eri osatekijöistä, joilla on vaikutusta yrityksen tulokseen. Toimimme niin, että asiakkaiden, henkilöstön ja yhteiskunnan näkemykset ovat myönteisiä yrityksen suorituskyvystä. Sisäisen suorituskyvyn seuranta toteutetaan, jotta voimme säilyttää laadukkaan ja luotettavan palveluntuottajan imagon.

*Päätavoitteena* on kerätä tietoa yrityksen sisäisestä suorituskyvystä, reagoida välittömästi sisäisen suorituskyvyn mahdollisiin laatueroihin ja suorittaa mahdolliset korjaavat toimenpiteet.

*Lähiajan tavoitteena* on käydä läpi edellisen vuoden omaisille suunnattu kysely, jolla seurataan kahden vuoden välein omaisten näkemyksiä yrityksen yleisvaikutelmasta, palvelujen laadusta ja luotettavuudesta. Palvelun ostajan ja yhteistyötahojen palaute ja näkemykset välitetään henkilökunnalle.

## 3) Taloudellisuus ja kannattavuus

Yrityksen taloutta ja kannattavuutta seurataan kuukausittain toteutuneen tuloslaskelman avulla. Vuosittain toteutuvassa tilinpäätöksessä seurataan taloudellisia tunnuslukuja mm. liikevaihtoa, voittoa/tappioita, investointeja, tuottoja ja kustannuksia. Yrityksen taloudenhoitoa toteutetaan asianmukaisesti yhteistyössä tilinhoitotoimiston ja tilientarkastajien kanssa.

*Päätavoitteena* on taloudellisten voimavarojen budjetointi ja liittäminen osaksi strategisiin kehityshankkeisiin. Strategisella budjetilla pyritään osoittamaan varat ja resurssit niihin hankkeisiin, joilla edistetään yrityksen kehittämistä ja kasvua sekä osoittamaan määrärahat nykyisiin toimintoihin liittyviin hankintoihin.

*Lähiajan tavoitteena* on uusien kehittämishankkeiden kartoittaminen sekä siihen liittyvän rahoituksen ja taloudellisten voimavarojen selvittäminen kehityshankkeiden toteuttamiseksi.

## **Osaamisen näkökulma**

Osaamisen ja oppimisen näkökulmasta linjataan osaamispääoman kehittämisen painopistealueista: 1) Yksilön oppimisen hallinta 2) prosessien hallinta ja osaami-

nen 3) asiakkuuksien hallinta. Yrityksessä oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta aineettomasta pääomasta eli ihmisistä, järjestelmistä ja toimintatavoista.

#### 1)Yksilön oppimisen hallinta

Työelämässä jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia pyrkimyksiä ja asioita, joita hän tavoittelee tai joita hän yrittää välttää. Hyvän motivaation myötä syntyy innostus ja halu saada aikaan, oppia uutta ja kehittää. Työssä oppiminen lähtee liikkeelle siitä että on tietoinen omista tarpeistaan ja toiveistaan. Itsensä tunteminen on avain omalle kehittymiselle.

*Päätavoitteena on*, että jokainen työyhteisössä toimiva asettaa omalle työlleen realistiset tavoitteet, jolloin työn tuloksia ja oppimista saavutetaan oman toiminnan avulla. Työn tavoitteiden tulisi olla sopusoinnussa elämän tavoitteiden kanssa, jotta ihmisellä säilyisi motivaatio työnsä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Henkilökohtaiset työtavoitteet auttavat nostamaan työmotivaatiota ja suoritustasoa sekä selkeyttää työroolia.

*Lähiajan tavoitteena on* jokaisen henkilökohtaisesti laatima työtavoiteanalyysi, jonka avulla voi hahmottaa omia ajattelu- ja toimintatapoja sekä voimavaroja. Sen avulla päästään kohti henkilökohtaisia työntavoitteita ja oman työn kehittämistä. Tavoiteanalyysi liitetään osaksi kehittämiskeskusteluja.

#### 2) Prosessien hallinta ja osaaminen

Tärkeimmät yrityksen sisäiset toiminnot perustuvat kirjallisesti kuvattuihin toimintamalleihin ja -tapoihin, joita kutsutaan ns. prosessikuvauksiksi. Näillä toimintamalleilla kuvataan mm. lääkehuoltoa, ruokahuoltoa tai asiakkuuden syntymistä/vastaanottamista yrityksen tarjoamien palveluiden piiriin.

*Päätavoitteena on*, että jokainen yrityksessä toimiva tiedostaa ja hallitsee toiminnan keskeisimmät prosessit. Prosessikuvauksilla pyritään käytännön toiminnan sujuvuuteen ja asiakasta kuntouttavan työn laadun takaamiseen. Lisäksi varmistamme asiakkaan hyvinvoinnin ja turvallisuuden.

*Lähiajan tavoitteena on* aikaisemmin laadittujen prosessikuvausten arviointi, kehittäminen ja parantaminen. Prosessikuvaukset liitetään osaksi perehdytyskansiota.



### 3 ) Asiakkuuksien hallinta

Asiakkaina huomioidaan kehitysvammaisten asiakkaiden lisäksi omaiset ja läheiset sekä palvelun ostaja sekä muut yhteistyötahot. Yhteistyötä kehittäviä keskusteluja ja tiedottamista tulee lisätä. Kirjallisen palautekyselyn lisäksi suoraa palautetta annetaan ja pyydetään omaisilta . Myös suullisen palautteen kirjaaminen palvelee kehittämistoimintaa nopeasti.

*Päätavoitteena on* kehittää johdon ja koko henkilöstön kykyjä ymmärtää, tunnistaa ja reagoida asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. *Päätavoitteena on* asiakaslähteisyyden merkityksen ymmärtäminen yksilöiden, työyhteisön ja yrityksen kannalta.

*Lähiajan tavoitteena* tiedottamisen lisääminen yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toiminnasta. Laaditaan hoito- ja ohjaustyön liittyvät arvot ja periaatteet, yrityksen visiot ja strategiat, joista tiedotetaan tärkeimmille sidosryhmille. Omaisyhteistyötä tulee kehittää lisäämällä mm. yhteisiä tapahtumia yrityksestä käsin, sekä ottamalla käyttöön ns. omaisten kansio, jossa on tietoa kehitysvammaisuudesta, lainsäädännöstä, kelan etuuksista, valokuvia tapahtumista jne. Yrityksen toiminnoista ja toimintatavoista tulee tiedottaa sidosryhmille laatimalla niistä esite. Samoin kevät ja syyskauden tapahtumista laaditaan puolivuositain tiedote jaettavaksi omaisille ja edunvalvojille.

## **6 TOIMINTASUUNNITELMA**

### **6.1 Strategian päävastuu ja toteutumisen seuranta**

Yrityksen yrittäjät/johtajat vastaavat strategian toteutumisesta ja seurannasta. Strategian toimeenpano ja päivitys on jatkuva prosessi. Sen sisältöä päivitetään osana laatukäsikirjaa sekä vuosittain tilikauden päättyessä. Seuraavan vuoden aikana tehtävät toimenpiteet täsmennetään syksyllä 2008 toimintakertomuksen yhteydessä.

## 6.2 strategista toteutukseen vuosina 2008-2009

Yrityksen strategiset tavoitteet toteutetaan toimintasuunnitelman mukaisesti normaaleista operatiivisista toiminnoista irrallisina kehitysprojekteina. Jokaiselle kehitysprojektille tullaan asettamaan projektin toteuttaja tai toteuttajat. Yrittäjät vastaavat yksittäisten projektien käynnistämisestä, etenemisestä ja aikataulusta sekä seurannasta ja ohjauksesta. Tarkoituksena on kehittää uusia toimintamalleja ja -tapoja sekä tuoda muutoksia nykyiseen toimintaan. Toimintasuunnitelma on laadittu toteutettavaksi kahdessa vuodessa.

Kehittämisen painopisteet vuosina 2008-2009 on koottu näkökulmien lähiajan tavoitteista näkökulmien esittämässä järjestyksessä:

- Laadunhallintajärjestelmän työstäminen ja valmistuminen keväällä 2008
- Henkilöstön koulutussuunnitelman laatiminen syksyllä 2008
- Perehdytyskansion päivittäminen ja kehittäminen syksy 2008
- Henkilöstön toimenkuvien ja vastuualueiden tarkistaminen osana kehityskeskustelua syksyllä 2008 ja 2009
- Työtyytyväisyyden mittaaminen ja arviointi keväällä 2008 ja 2009
- Palvelutarpeiden ja kehittämishankkeiden kartoitus ja analysointi syksyllä 2008
- Markkinointisuunnitelman laatiminen talvella 2008-2009
- Edellisen omaiskyselyn selvittäminen ja läpikäyminen kesällä 2008
- Henkilöstön tavoiteanalyysin liittäminen osaksi kehityskeskusteluja syksyllä 2008 ja 2009
- Prosessikuvausten arviointi, kehittäminen ja parantaminen syksyllä 2008
- Yrityksen strategian viestiminen tärkeimmille sidosryhmille talvella 2008-2009
- Omaisten kansion laatiminen talvella 2008-2009
- Yrityksen esitteen laatiminen syksyllä 2008
- Kevät ja syyskauden tapahtumatiedotteiden laatiminen puolivuositain

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yksityiselle sosiaalialan yritykselle strategia. Käytännössä strategia muotoutui yritysکوhtaiseksi, kirjallisessa muodossa olevaksi strategia-asiakirjaksi. Strategisen työn käynnistäjinä toimivat yrityksen johtajat ts. molemmat yrittäjät, joista toinen on tämän opinnäytetyön tekijä. Strategiatyön perimmäinen tarkoitus ei ollut pelkän strategia-asiakirjan luominen, vaan yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. Samalla strategiatyön tavoitteena oli oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen.

Omien opintojeni kuluessa minulle varmistui ajatus, että opinnäytetyötä tulisi hyödyntää yritykseni kehittämistyöhön. Palvelukeskus Päivälehto on historialtaan ja toimintakulttuuriltaan varsin nuori yritys. Yrityksen käynnistämisestä on kulunut kohta 3 vuotta. Yrittäjien aika sekä voimavarat ovat olleet sidoksissa yrityksen perustehtävissä sekä talous- ja henkilöstöhallinnossa. Varsinainen dokumentoitu strategiatyö oli yrityksessä vielä varsin orastavassa vaiheessa. Kuitenkin käsitykseni mukaan, yritykselle ei voida laatia haluttuun tulevaisuuteen tähtäävää toimintamallia ja selkeitä strategioita, jos yrityksellä ei ole takanaan jonkin matkaa elettyä menneisyyttä. Yrityksessä oli kahden vuoden sisällä saavutettu vakiintuneet toimintatavat ja hallittu kokonaisuus, jotka olivat edellytys yrityksen kehittämis- ja strategiatyölle. Tälle opinnäytetyölle oli juuri nyt selkeä tarve ja tilaisuus viedä yrityksen osaamista ja kehittymistä eteenpäin.

Yrityksen strategiaprojektista muodostui eri vaiheista koostuva strategiaprosessi. Prosessin aluksi yrittäjät analysoivat yrityksen nykyistä/ tulevaisuuden tilaa. Seuraavaksi määriteltiin strategiaan liittyvät tärkeät elementit; yrityksen toiminta-ajatus, visio ja perusarvot. Strategian suunnitteluvaiheessa laadittiin yrityksen kehittämisen painopistealueet. Näkökulmien avulla oli löydettävissä strategisesti tärkeimmät painopistealueet, joille asetettiin päätavoitteet ja lähiajan tavoitteet. Näiden strategisten suunnittelujen ja laadintojen seurauksena syntyi yritykselle toimintasuunnitelma vuosille 2008 - 2009.

Strategian työstäminen yritykselle oli vaativa ja aikaa vievä prosessi sekä yrittäjille itselleen että henkilöstölle. Keskeinen haaste tässä strategiaprosessissa oli stra-

tegian viestiminen yrityksen henkilöstölle. Viestintämuotoina käytettiin strategia tarinaa, jossa kerrottiin yrityksen syntyhistoriasta, miten yritys kehittyi ja mitä oli saavutettu. Lopuksi tarinassa päädyttiin yrityksen nykypäivään. Henkilöstöllä oli mahdollisuus jatkaa tarinaa ja visioida yrityksen tulevaisuutta.

Toisena strategian viestimismuotona käytettiin järjestämällä yrityksen henkilöstölle kehittämispäivä. Päivän tavoitteena oli viestiä yrityksen strategiaa ja saada siitä palautetta keskustelujen kautta. Ihmiskäsityksestä keskustelu ja yhteinen arvojen luominen työmme pohjaksi, toimivat mitä parhaimpana keskustelujen virittäjänä. Ihmiskäsityksen ja arvojen kautta voitiin ymmärtää hoitotyön merkitys yksilölle ja koko työyhteisölle. Hoito- ja ohjaustyön arvot ja periaatteet liitettiin osaksi strategiaperustaa.

Kirjallisuudesta oli runsaasti löydettävissä tietoa strategian työstämisestä organisaatioon. Kirjallisuuslähteiden mukaan monet alan asiantuntijat totesivat strategian toteutumisen usein epäonnistuvan, vaikka strategia olisikin hyvin laadittu ja muotoiltu. Epäonnistumisten taustalla piilee usein tehoton johtamistyö ja / tai puutteellinen viestintäkulttuuri. (Lindroos & Lohivesi 2004, 176.) Jotta yrityksessä työskentelevä ihminen voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, hänen pitää tuntea strategia, tietää sen sisältö ja liittymät omaan työhönsä.

Yrityksen strategiat toteutuvat toimintasuunnitelman mukaisesti normaaleista operatiivisista toiminnoista irrallisina kehitysprojekteina. Yksittäisistä kehittämistoimenpiteistä vastaa aina yrittäjät. Jokaiselle kehittämisprojektille tullaan asettamaan projektin toteuttaja/toteuttajat. Yrittäjät vastaavat yksittäisten projektien käynnistämisestä, etenemisestä ja aikataulusta sekä seurannasta ja ohjauksesta. Lähtökohtana on tämän strategiaprojektin toimintasuunnitelma ja tavoitteiden toteutuminen kuluvan kahden vuoden aikana. Tämän opinnäytetyö myötä yrityksessä on saatu aikaan ymmärrys jatkuvan kehittämistyön tärkeydestä. Kehittämisprojektien ansiosta jokainen yrityksen jäsen sitoutuu yrityksen kehittämistyöhön, siitä tulee jokaista koskettava asia.

Lukiessani strategiakirjallisuutta, minulle tuli ajatus selkeyttää kahta strategiatyöhön keskeisesti liittyvää kokonaisuutta. Ensinnäkin puhuttaessa yleisesti sanasta ”strategia”, se tuntui kuulijassa herättävän ennakkoluuloja. Monelle strategia termi oli vieras ja etäinen. Myös omalla kohdallani termin avaaminen oli välttämä-

töntä, jotta strategian työstäminen olisi mahdollista. Toisaalta strateginen johtaminen on myös olennainen osa strategian työstämistä ja toteutumista. Eiväthän strategiat toteutuisi ilman johtajaa. Näiden kahden elementin erilleen sovittaminen tuntui lähes mahdottomalle, jopa teennäiselle. Lukuisten kirjallisuuskatsausten jälkeen erottelin itselleni nämä kaksi elementtiä toisistaan ajattelemalla: Strategia on toimintaohje, suunnitelma ja strateginen johtaja on strategi eli suunnitelman käytäntöön laittaja, toimien koko prosessin moottorina.

Strategiatyöhön liittyvien keskeisten käsitteiden alaotsikoksi halusin liittää kuvauksen strategiaprosessista. Se on kuvaus siitä, mitä vaiheita strategian työstämisessä tulee eteen. Prosessin kirjoittaminen oli minulle tärkeä työvaihe. Sen avulla sain sisäistettyä ne vaiheet ja virstanpylväät, jotka vievät yritykseni strategiatyötä eteenpäin. Arvokkaana lähteenä pidin strategiaprosessin työstämisessä Lindroosin ja Lohiveden kirjoittamaa strategiatyöskentelyn perusteosta. Sain prosessin kuvaamisen kannalta tärkeää tietoa kirjasta. Myös strategiaprosessin pääkohdat ja työvaiheet kuvio on kirjasta.

Yrityksen strategiatyön edetessä, tulimme entistä vakuuttuneimmiksi siitä että strategiat tulevat tarpeeseen. Ymmärryksen ja tiedon lisääntyessä, syntyi kaikille tunne ja tieto siitä, että koko toiminnan on perustuttava yleisesti hyväksytyihin tosiasioihin. Jos aiomme rakentaa kunnan talon, on ensin rakennettava luja perusta. Talon peruselementiksi luotiin visio. L.J. Peterin toteamusta lainatakseni, ”Jos et tiedä minne olet menossa, päädyt todennäköisesti jonnekin muualle, ” kuvaa hyvin vision asettamisen tärkeyttä. (Hakanen 2004,20.) Yritykseen luotu visio koettiin realistiseksi ja saavutettavissa olevaksi. Kuitenkin seuraavalla strategiakaudella voimme pohtia ja arvioida saavutimme vision ja siihen tähtäävät tavoitteet. Talon toisena peruselementtinä on toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus on luotu yritykselle sen perustamisen yhteydessä ja se on pysynyt muuttumattomana aina näihin päiviin saakka.

Lopuksi haluaisin vielä laittaa Matti Hakasen kirjasta lainauksen, jonka hän on kirjoittanut pieneen tarinan muotoon, kuinka strategia voi toteutua tai olla toteutumatta.

*”Scottin ja Amundsenin kilpajuoksussa etelänavalle kylmä järki voitti jääräpäisen rohkeuden. Molemmilla oli suuri visio: päästä etelä-*

*navalle ensimmäisenä. Englantilainen Robert Scott oli uskonut pääsevänsä etelänavalle ensimmäisenä, mutta löysi sieltä Norjan lipun. Roald Amundsen oli käynyt navalla jo kuukausia aikaisemmin, 14. joulukuuta 1911. Scott kirjoitti jälkeenjääneissä muistiinpanoissaan. ”Kauhea asia on tapahtunut, pahin mikä meitä saattoi kohdata! Norjalainen on ehtinyt ennen meitä etelänavalle! Kaikki vaivannäkö, kaikki kärsimykset, kaikki kieltämykset - mitä varten? Vain unelman vuoksi, päivät täyttäneen unelman, joka nyt on haihtunut.” Scott ja hänen neljä kumppaniaan kuolivat jäätikölle kylmään. Amundsenin retkikunta sen sijaan palasi hyväkuntoisena laivalleen.*

*Vastoinkäymisistään Scott syytti huonoa onnea. Amundsenin asenne oli toinen: ”Voitto odottaa sitä, jolla on kaikki kunnossa - ihmiset sanovat sitä onneksi”, hän kirjoitti. (Hakanen 2004, 13.)*

## LÄHTEET

- Hakanen, M. 2004. PK- yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Pro Talent Oy
- Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T., Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas - Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. AS Pakett, Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Kannisto, P., Salenius, B-M., Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä 2005. Talentum Media Oy.
- Kaplan, R., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: Suomen ekonomialiitto ja WSOY.
- Kautto, J. 2006. Liian suuri palkka sitouttaa ihmisiä väärin. Itä-Häme sanomalehti 10.11.2006, 19.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat - mitä voimme niistä oppia? Kauppakaari. Helsinki: Gummerus.
- Lindroos, J - E., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen - suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Rannisto, P - H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. [verkkojulkaisu] Akateeminen väitöskirja. Kauppa ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Talentum media Oy. Jyväskylä: Gummerus.

Toikka, M. 2002. Strategia - ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa - tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta [verkkojulkaisu] Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5366-2.pdf>

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Ky -palvelu Oy.

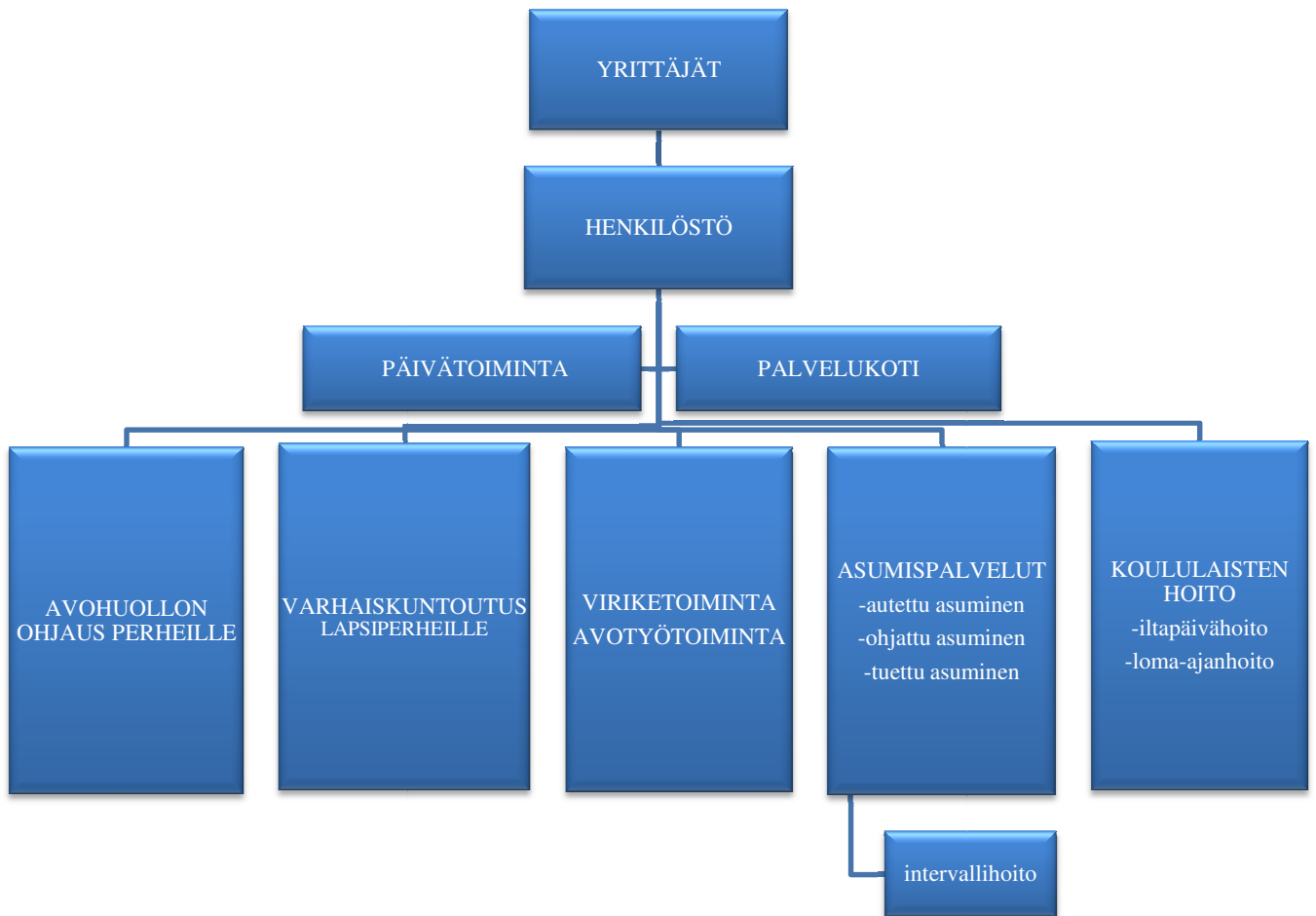
Viitala, R., Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita Prima osakeyhtiö, Helsinki.

Yrityksen perustajan opas 2003. keskuskauppakamari, TE - keskus.



## LIITTEET

## liite 1



TAULUKKO 1. Yrityksen rakennekaavio: yrittäjät, henkilöstö, yksiköt ja palvelut.



Palvelukeskus Päivälehto Oy

## YRITYKSEN JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISPÄIVÄ

**Aika:** 7.3.2008 klo 8.00 - 16.00

**Paikka:** Koskenniemen hotelli

Kehittämispäivään sisältyy aamukahvit, lounas sekä päiväkahvit.

Päivän jälkeen kaikilla halukkailla on saunomismahdollisuus hotellin rantasaunalla klo 16-18.00 ja sen jälkeen takkahuonetilat ovat varattu yrityksen käyttöön klo 22.00 saakka.

**Kohderyhmä:**

Yrityksen vakituinen henkilöstö sekä pidempiaikaiset sijaiset

**Tarkoitus:** -Tuoda tietoa strategiatyön merkityksestä yrityksessä

-Esitellään yrittäjien kokoamaa yrityksen strategiaa

-Keskustellaan työyhteisön työn sisällöistä, tavoitteista, visioista/strategioista, toimintatavoista, kehittämiskohteista ja tulevaisuuden suunnitelmista

-Syvennetään ymmärrystä työyhteisön arvoista ja periaatteista ryhmätöiden muodossa

-Puretaan keskustelujen ja ryhmätöiden pohjalta hoito- ja ohjaustyön arvot ja periaatteet strategia-asiakirjan liitteeksi.

Kehittämispäivän ydinajatuksena on saada aikaa ja tilaisuus yhteisille keskusteluille, jonka tarkoituksena on lisätä meidän yhteisöllisyyttä ja menneä. Tehdään yhdessä työyhteisöstämme vieläkin viihtyisämpi !

Heinolassa 14.1.2008

Liite 3

Hei !

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa sosionomiksi. Sosionomin opintojen lopulla tehdään opinnäytetyö, jota olen parhaillaan tekemässä. Opinnäytetyöni on sisällöltään projektityö, jonka kohteena on yrityksemme Palvelukeskus Päivälehto Oy. Työn tavoitteena on luoda yritykselle visio ja strategiat, jotka me kaikki voisimme tuntea omaksemme ja osaksi työtämme. Visio- ja strategiamääritelmien luominen kuuluu pääsääntöisesti yrityksen johdon tehtäviin. Kuitenkin strategiatyöhön on hyvä saada myös henkilöstön näkemyksiä, sillä yrityksen tulevaisuuden luominen on meille kaikille yhteinen asia. Lisäksi strategiatyön tavoitteisiin on helpompi sitoutua, jos on ollut itse niihin vaikuttamassa.

Olen kirjoittanut tarinan yrityksemme syntymisestä ja vaiheista, aina tähän päivään, jossa nyt olemme ja yhdessä työskentelemme. Ajatuksenani on, että jokaisen on helpompi ymmärtää tämän hetkistä tilannetta ja toimintaa, kun on tietoinen yrityksen historiasta. Sinun tehtäväsi tässä työssä on lukea tarina ja miettiä miten tarina voisi jatkua. Tarinan lopuksi olen laittanut muutamia kysymyksiä, joihin voit vastata sähköpostilla osoitteeseen [pia.kumpulehto@elisanet.fi](mailto:pia.kumpulehto@elisanet.fi)

Kysymyksiin voit vastata yksin tai yhdessä työparisi kanssa. Tarina on mahdollista kirjoittaa työpaikan sähköpostin välityksellä, jolloin minulla ei ole tietoa lähettäjistä.

Visio- ja strategiatyöskentelyä jatkamme yhdessä helmi-maaliskuun vaihteessa, jolloin pidämme koko yrityksen henkilöstöä koskevan kehittämispäivän. Kutsun kehittämispäivään lähetän helmikuun aikana.

Lähetäthän tarinasi 25.1.2008 mennessä, KIITOS !

## MITÄ ON YHTEINEN TULEVAISUUTEMME ?

10 vuotta sitten Hartolan kunta valitsi vakituiseen työsuhteeseen kaksi kehitysvammaisten ohjaajaa. Työkenttänä oli kehitysvammaisten päivätoiminnassa työ- ja päivätoiminnan ohjaaminen. Kehitysvammaisia asiakkaita kävi päivätoiminnassa joka arkipäivä noin 10-15 henkilöä, jokainen omien voimavarojensa mukaan. Vuoden kuluttua ohjaajat huomasivat että päivätoiminnassa olisi paljon kehitettävää. Kaikki kehitysvammaiset eivät käyttäneet kehitysvammahuollon palveluja, kehitysvammaperheet eivät olleet tarpeeksi kattavasti palvelujen piirissä sekä eräät lievemmin kehitysvammaiset asiakkaat tarvitsivat haasteellisempia, heidän taitojaan vastaavia työtehtäviä.

Toinen ohjaajista aloitti avotyön kehittämisen paikallisten yritysten kanssa. Pian olikin jo muutama asiakas työskentelemässä mm. paikallisessa kaupassa, suksivoidetehtaassa ja talonmiehen apulaisena. Toinen ohjaajista teki kotikäyntejä pienten kehitysvammaisten kotona ja päivähoidossa. Perheet saivat kokonaisvaltaista tietoa palveluista, etuuksista ja kuntoutuksesta.

Tuki- ja palvelusuunnitelmien tekeminen yhdessä asiakkaiden, omaisten, kuntouttajien ja alan asiantuntijoiden kanssa alkoi. Samalla huomattiin, että kehitysvammahuollon palvelut kunnassa eivät ole tarpeeksi kattavat tarpeeseen nähden. Asumisen palvelut eivät olleet riittävät, vain 6 asiakasta asui tukiasunnossa päivätoimintayksikön lähetyvillä ja muutama kotona iäkkäiden vanhempien kanssa ja loput toisella paikkakunnalla erilaisissa palvelukodeissa. Asiakkailta alkoi olla jo ikää, kunto sekä toimintakyky heikkeni. Osa asiakkaista muutti paikkakunnalta naapurikuntien asumispalvelujen piiriin, koska omalla paikkakunnalla niitä ei ollut tarjota. Nämä ratkaisut toivat kunnalle huomattavia kustannuksia.

Vuonna 2005 kunnan perusturvalautakunta päätti, ja myöhemmin myös kunnanvaltuusto, ulkoistaa kehitysvammahuollon palvelut kokonaisuudessaan. Kunta katsoi, että erityishuollon palveluiden ostaminen yksityiseltä yritykseltä on kustannustehokkaampi vaihtoehto, kuin niiden itse tuottaminen. Samassa yhteydessä kunnan oma rakennusosakeyhtiö päätti rakentaa kehitysvammaisille

ympärivuorokautista asumispalvelua tarjoavan asumisyksikön sekä päivätoimintayksikön, koska se katsottiin edullisemmaksi vaihtoehdoksi kuin em. palvelujen ostaminen ympäristökunnista.

Ohjaajat päättivät perustaa yhdessä yrityksen, Palvelukeskus Päivälehto osakeyhtiön ja lähteä mukaan kunnan tarjouskilpailuun. Ohjaajien yrityksen kulmakivenä oli tarjota mahdollisimman laaja-alaista palvelua kehitysvammaisille ja mielenterveyskuntoutujille. Palveluja tulnaisiin tarjoamaan sekä oman kunnan että ympäristökuntien kehitysvammaisille. Lisäksi toisena menestymisen kulmakivenä yrityksellä oli palkata ammattitaitoista ja alalle koulutettua henkilökuntaa. Ohjaajat miettivät myös sitä, että yrityksen palvelujen hinnat olisi saatava kohdalleen ja kilpailukykyisiksi muihin yrityksiin nähden. Näiden tekijöiden avulla olisi mahdollista voittaa tarjouskilpailu.

Keväällä 2005 kunta osti palvelut ohjaajien yritykseltä ja laadittiin yhteinen sopimus palvelujen ostamisesta. Kunnan päivätoiminnassa työskennelleet neljä työntekijää siirtyivät yrityksen palvelukseen. Vuosi kului ja uusi palvelukoti valmistui. Yrittäjien tuli palkata lisää työntekijöitä, koska toiminta laajeni asumispalvelujen puolelta. Keväällä 2006 yrityksessä aloitti 7 uutta, alalle koulutettua työntekijää. Palvelujen ostajat eli kunnat olivat tyytyväisiä palvelujen laatuun ja hintoihin, ylipäättään hyvä luottamus ja tyytyväisyys oli syntynyt yrittäjien ja kuntien sosiaalitoimien päättäjien välille. Yrityksessä palvelujen hinnat tuntuivat olevan kohdallaan, koska työntekijät saivat asianmukaista palkkaa ja voitiin tehdä mm. palvelukodin ja päivätoiminnan aloittamiseen liittyviä hankintoja. Yrittäjät tiesivät että rikastumaan ei päästä mutta toimeen tullaan.

Vuonna 2007 alussa kunta päätti sosiaali- ja terveydenhuollon osalta siirtyä kahdeksan eri kunnan muodostamaan sosiaali- ja terveydenhuollon piiriin. Yrityksen kohdalla tämä muutos tarkoitti sitä, että yrityksen palveluiden ostamisesta ja niihin liittyvistä asioista neuvoteltaisiin sosiaali- ja terveydenhuollon piirissä olevien kehitysvammahuollosta vastaavien johtajien kanssa. Kunnan kanssa tehty ostopalvelusopimus olisi kuitenkin edelleen voimassa. Kun sote-piiriin päättäjät tulivat tutuiksi ja perehtyivät yrityksen asioihin, saivat molem-

mat tahot yhteistyön sujumaan ja luottamus syntyi puolin ja toisin. Palvelujen ostaja oli tyytyväinen kuulemaansa ja näkemäänsä.

Yrittäjät ovat jo jonkin aikaa pohtineet: ”Vaikka asiat ovat hyvin, talouskohtuullisen kunnossa, työntekijät ammattitaitoisia ja yhteistyö palvelujen ostajien kanssa toimii, niin kuitenkin tulevaisuutta on mietittävä tarkoin.” Jotta yrityksen tulevaisuus olisi turvattu vielä jatkossakin, on hyvä visioida itsellemme tulevaisuus ja tavoitteet mitä kohti pyrimme. ” ”Meidän on jatkossakin pysyttävä kilpailussa mukana ja pidettävä hinnat kohtuullisina.”

Toivon sinun pohtivan ja vastaavan muutamiin strategisiin kysymyksiin :

- Oletko saanut tarpeeksi tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta? Jos et, niin minkälaisista asioista haluat tietoa ?
- Miksi visio-, strategia- ja arvokeskustelua tulee käydä yrityksen sisällä?
- Kenen tehtävä on mielestäsi yrityksen vision ja tulevaisuuden suunnan määrittäminen ? Perustele.
- Tarvitaanko yrityksessä muutoksia ? Jos tarvitaan, millaisia ?
- Mitä haasteita tai uhkia yritys tulee mahdollisesti kohtaamaan ?
- Millainen on tämän yrityksen tulevaisuus sinun mielestäsi ?
- Millä keinoilla yrityksen tulevaisuus turvataan ?  
( esim. lisää uusia palveluja asiakkaille tai uusille asiakasryhmille esim. vanhuksat? Luoda uusia palvelukonsepteja paikkakunnalle tai muualle? Yhteistyö tai verkottuminen toisen yrittäjän kanssa? Yrityksen laajentuminen toiselle paikkakunnalle? Yrityksen toiminnan jatkuminen nykyisellään ? ym. )