



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Markkinointistrategiaprosessi

## Case: Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry

---

Kuitunen, Salla

2012 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## Markkinointistrategiaprosessi

Case : Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry

Salla Kuitunen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2012

Salla Kuitunen

**Markkinointistrategiaprosessi case Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry**

Vuosi 2012 Sivumäärä 55

---

Opinnäytetyö on tehty Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n toimeksiannosta. Yhdistyksen pitkää historiasta huolimatta, sillä ei ole ollut yhtenäistä ja johdonmukaista markkinointistrategiaa. Nykyajan kilpailutilanne sekä taloudelliset olosuhteet ovat pakottaneet yhdistyksen kehittämään omaa markkinointiaan kohti integroitua ja johdonmukaista toimintaa.

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka tarjoaa kuntoutus- ja tukitoimintaa avohoidossa oleville mielenterveyskuntoutujille. Toiminta keskittyy Keraval- le, jossa sijaitsee päivä- ja toimintayksiköt sekä suurin osa asumispalveluista. Toiminta aloitettiin vuonna 1983 päiväkeskustoimintana, mutta vuosien varrella palvelutarjonta on monipuolistunut. Nykyään palveluvalikoima muodostuu asumispalveluista sekä sosiaalista kuntoutusta tukevista palveluista. Jokaiselle asiakkaalle muodostetaan yksilöllinen palvelukokonaisuus eli niin sanottu kuntoutussuunnitelma, jota seurataan ja modifioidaan tarpeen mukaan. Yhdistyksen palveluiden tavoitteena on tukea julkisen sektorin mielenterveyspalveluita.

Opinnäytetyön tarkoitus oli rakentaa markkinointistrategia aloittamalla yhdistyksessä strategiaprosessi. Käytetty strategiaprosessimalli on koottu yhdistyksen tarpeiden mukaiseksi huomioiden samalla oleellimmat työvaiheet. Rakennettu malli muodostuu viidestä vaiheesta, joista kolme toteutettiin keväällä 2012 opinnäytetyön tekijän toimesta. Viimeiset kaksi vaihetta Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry toteuttaa itsenäisesti opinnäytetyön tekijän ohjeistuksen mukaisesti.

Työn tuloksena syntyi markkinointistrategia, joka tukee yhdistyksen arvoja ja toimintaperiaatteita. Asiakirjaan on koottu kattava esittely kohdeorganisaatiosta, missio ja visio, tehdyt analyysit ja johtopäätökset, strategiset tavoitteet ja käytettävät toimintamallit sekä seurantaan liittyvät päätökset. Markkinointistrategiaan koottu tieto ja analyysit tulee päivittää säännöllisesti vastaamaan ajan hermoja. Strategia myös täydentyy prosessin edetessä implementointi- ja seurantavaiheisiin. Tuotos on julistettu salaiseksi liikesalaisuuksiin vedoten, minkä vuoksi sitä ei voida liittää osaksi opinnäytetyöraporttia.

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, markkinointistrategia, projekti, strategiaprosessi, suhde-  
markkinointi

Salla Kuitunen

**Marketing strategy process case Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry**

Year	2012	Pages	55
------	------	-------	----

---

The thesis was made by the assignment of Keski-Uudemaan Sopimuskoti ry. Despite the long history of the association they have not had an integral and consistent marketing strategy before. The current competitive situation as well as the economic conditions has now obliged the association to develop their marketing strategy towards integrated and consistent action.

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry is a non-profitable organization that offers rehabilitation and supportive services for mental health patients in non-institutional care. The organization is based in Kerava with day and operational units as well as the majority of the residential services. The organization was established in 1983 with the day unit but over the years the range of the services has been widened. Nowadays, the service selection consists of residential services and social rehabilitation support. Each customer receives a unique service package, the so-called rehabilitation plan, which will be monitored and modified if necessary. The association aims to support the mental health services of the public sector.

The purpose of the thesis was to create a marketing strategy by starting the strategy process in the organization. The used strategy process model was put together keeping in mind the needs of the association including all the relevant stages. The model includes five stages of which three were achieved by the writer of the thesis in spring 2012. Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry will carry out the last two stages by the instructions of the writer of the thesis.

The result of the thesis is the marketing strategy that supports the association's values and principles. The document includes a comprehensive introduction of the organization, mission and vision, the analyzes and conclusions made, strategic goals and functional models used as well as decisions linked in the follow-up. The information and analyses compiled in the marketing strategy should be upgraded regularly so that it stays up-to-date. The strategy will be completed as the process proceeds to implementation and follow-up stages. The strategy also includes a description of the implementation and follow-up stages during the process. The strategy has been classified a business secrets and therefore cannot be attached as a part of the thesis.

Keywords row: professional service, marketing strategy, project, strategy process, relationship marketing

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta, aihe ja tavoitteet .....	6
1.2	Kohdeorganisaatio .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	Asiantuntijapalveluiden markkinointi .....	8
2.1	Asiantuntijapalvelut .....	8
2.2	Markkinointi asiantuntijapalveluja tuottavissa organisaatioissa .....	9
2.3	Markkinointistrategia .....	10
3	Strategiaprosessi .....	12
3.1	Strategia käsitteenä .....	12
3.2	Karlöfin strategiaprosessi .....	13
3.3	Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi .....	15
3.4	Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malli .....	19
3.5	Muita strategiaprosessien mallinnuksia .....	24
4	Opinnäytetyön käytännön toteutus .....	26
4.1	Toiminnallinen opinnäytetyö: projekti toimintatapana .....	27
4.2	Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiaprosessin kulku .....	28
4.3	Projektityöskentely strategiaprosessin aikana .....	32
4.4	Tulokset .....	33
5	Arviointi ja analysointi .....	35
5.1	Strategiaprosessin toteutus .....	35
5.2	Markkinointistrategia ja opinnäytetyöraportti .....	36
5.3	Oma oppiminen .....	36
	Lähteet .....	38
	Kuviot .....	41
	Liitteet .....	42

## 1 Johdanto

Strategia on tämän päivän trendisana. Lehdissä vilisee artikkeleita eri toimijoiden uusista, hienoista strategioista. Strategian kohteina ovat olleet niin ikään globaalit markkinat kuin investoinnitkin. Strategia tuntuu olevan esillä koko ajan ja kaikkialla. Strategiasanan viljelystä huolimatta harva tietää, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan ja kuinka menestyksekkäät strategiat luodaan.

Strategiatyöskentely on mitä suurimmassa määrin ollut organisaatioiden johdon etuoikeus ja kirous. Strategiatyöskentely on aikaa vievää ja työlästä, minkä vuoksi siitä yritetään luistaa vedoten muihin kiireisiin. Usein tuloksetkaan eivät näy kun vasta vuosien intensiivisen työskentelyn jälkeen, mikä osaltaan vähentää kiireisen johdon innokkuutta strategiatyöskentelyyn. Toisaalta strategiatyöskentely vaatii myös ammattitaitoa, koska se ei ole vain asiakirja pöytälaatikossa vaan kokonaisvaltaista organisaation johtamista.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta, aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta rakentaa yhdistykselle tavoitteellinen ja yhtenäinen markkinointistrategia. Yhdistyksellä ei ole useasta kymmenestä toimintavuodestaan huolimatta ollut yhtenäistä ja johdonmukaista markkinointistrategiaa. Nykyajan kilpailutilanne ja taloudelliset olosuhteet yhteiskunnassa ovat vaikuttaneet osaltaan yhdistyksen haluun kehittää markkinointia kohti integroitua ja tavoitteellista toimintaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:lle markkinointistrategia, joka tukee yhdistyksen arvoja ja toimintaperiaatteita. Markkinointistrategia rakennetaan käyttäen strategiaprosessia toimintamallina.

Kohdeorganisaatiossa toteutettava strategiaprosessi rajataan siten, että siitä ei suoriteta implementoinnin ja seurannan vaiheita. Nämä vaiheet jäävät toimeksiantajan itse toteutettavaksi opinnäytetyön teon aikana sovittujen suuntaviivojen mukaisesti. Teorettisessa viitekehityksessä sen sijaan tutustutaan kaikkiin strategiaprosessin vaiheisiin, mukaan lukien implementointi ja seuranta, kokonaisvaltaisen strategiaprosessin valottamiseksi.

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on konkreettinen tuotos, joka tässä opinnäytetyössä on markkinointistrategia. Sen tulee olla linjassa toimintastrategian sekä yhdistyksen arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. Toinen tavoite on oppiminen. Strategiaprosessin avulla pyritään saamaan yhdistyksen henkilöstö ymmärtämään paremmin organisaation toimintaa ja toimintaympäristöä kuin myös sisäistämään koottava markkinointistrategia.

Henkilökohtainen tavoite opinnäytetyön toteuttajalle on syventää taitoja projektityöskentelyssä sekä kehittää ammatillista osaamista markkinoinnin osa-alueella.

## 1.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa toimii Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry, joka on Keravalla sijaitseva voittoa tavoittelematon yhdistys. Se tarjoaa kuntoutus- ja tukitoimintaa avohoidossa oleville mielenterveyskuntoutujille. Toiminta keskittyy Keravalle, jossa sijaitsee päivä- ja toimintayksiköt sekä suurin osa asumispalveluista. Toiminta aloitettiin vuonna 1983 päiväkeskustoimintana, mutta vuosien varrella palvelutarjonta on monipuolistunut. Nykyään palveluvalikoima muodostuu asumispalveluista sekä sosiaalista kuntoutusta tukevista palveluista. Jokaiselle asiakkaalle muodostetaan yksilöllinen palvelukokonaisuus eli niin sanottu kuntoutussuunnitelma, jota seurataan ja modifioidaan tarpeen mukaan. Yhdistyksen palveluiden tavoitteena on tukea julkisen sektorin mielenterveyspalveluita. (Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry.)

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n asiakkaita ovat Keravan, Vantaan, Nurmijärvin ja Tuusulan sosiaali- ja terveystoimet sekä HUS Sairaanhoidopiiri. Lisäksi muutamia asiakkaita tulee Espoosta, Kirkkonummelta ja Sipoosta. Kohdeorganisaation ja asiakkaan välinen palveluprosessi alkaa kunnan tarjouspyynnöllä, johon vastataan organisaation hallinnossa. Tarjous jätetään määräajassa kunnan sosiaali- ja terveystoimeen. Kuntien sosiaali- ja terveyslautakunta käsittelee tarjouksen ja antaa päätöksen. Mikäli lautakunta hyväksyy tarjouksen, kunta ja organisaatio allekirjoittavat puitesopimuksen, joka ei takaa kunnan puolelta kuntoutujia eikä myöskään vapaita kuntoutuspaikkoja organisaation puolelta. Käytännössä puitesopimus takaa vain mahdollisen yhteistyön ja sopimuksen mukaiset hinnat toimijoiden välillä. Puitesopimuksen allekirjoittamisen jälkeen jokaisesta uudesta kuntoutujasta neuvotellaan ja haetaan kunnalta päätös. Kuntoutujan saatua maksusitoumuksen, kuntoutus voidaan aloittaa Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:ssä. (Väistö 2012.)

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:llä on asiakasverkoston lisäksi laaja yhteistyöverkosto. Yhdistyksen yhteistyökumppaneita ovat oppilaitokset, joille tarjotaan käytännön harjoittelu- paikkoja ja opinnäytetyöaiheita. Keravan seurakunta toimii hengellisenä yhteistyökumppanina. Keravan Taidemuseo on noussut merkittäväksi yhteistyökumppaniksi viime vuosina mahdollistamalla kuntoutujille taiteen tekemisen, osallistumisen sekä mielenterveysnäkökulman esilletuomisen. Yhteistyö Keravan kirjaston kanssa on lisääntynyt muun muassa ”Tukitoiminnasta ja kulttuurista iloa mielenterveyskuntoutujille”-seminaarin muodossa. Keravan opisto järjestää erilaisia kursseja kuten englanninkielen kursseja. Uutena yhteistyökumppanina on Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto, joka edistää Keski-Uudenmaan väestön terveyttä sekä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:llä on yh-

teistyötä myös muiden järjestöjen ja yhteisöjen kanssa. (Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry vuosikertomus 2010.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu sekä teoreettisen viitekehyksestä että käytännön toteutusta ja tuotosta kuvaavista osioista. Johdantoluvussa kerrotaan opinnäytetyön sisällöstä ja tavoitteista sekä kohdeorganisaatioista. Toisessa ja kolmannessa luvussa tutustutaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jossa keskitytään asiantuntijapalveluiden markkinointiin ja erialaisiin strategiaprosessi malleihin. Neljännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön käytännön toteutuksesta ja annetaan kuvaus tuotoksesta. Tuotos on julistettu salaiseksi aineistoksi ja on vain kohdeorganisaation käytössä. Viimeisessä luvussa on arvioitu ja analysoitu opinnäytetyöprosessia neljästä näkökulmasta: toteutus, markkinointistrategia ja opinnäytetyöraportti sekä oman oppimisen näkökulma. Lopusta löytyvät vielä lähteet, kuvat ja liitteet.

## 2 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Nykyään monet organisaatiot voidaan lukea asiantuntijapalveluiksi niiden toiminnan luonteen vuoksi. Toisinaan asiantuntijapalvelut voivat lisäksi olla b-to-b palveluita. Näiden erikoisryhmään kuuluvien palveluntuottajien markkinointi poikkeaa suuresti muun muassa kulutustavaraa tuottavien organisaatioiden markkinoinnista. Tässä luvussa tarkastellaan asiantuntijapalveluita ja niiden markkinointia.

### 2.1 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat vaikeasti määriteltävissä niiden luonteen takia. Ne ovat yrityksiä ja organisaatioita, joiden toiminta perustuu erikoisosaamiseen. Tällöin toiminnan pohjana ovat tieto, taito tai luovuus. (Sipilä 1996, 17). Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) määrittelevät asiantuntijapalvelut erikoisosaamiseen pohjautuviksi aineettomiksi toiminnoiksi, joille on ominaista, että ne tuotetaan, markkinoidaan sekä kulutetaan samanaikaisesti.

Asiantuntijapalveluita on erilaisia riippuen organisaatioiden koosta. Osa asiantuntijapalveluita tuottavista organisaatioista ovat pieniä yhden tai muutaman hengen asiantuntija- ja ammatinharjoittajaorganisaatioita. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi arkkitehtitoimistot sekä konsultointiyritykset. Toisessa ääripäässä ovat isot asiantuntijapalveluita tuottavat organisaatiot kuten erikoistuneet sairaalat. (Sipilä 1996, 13.) Tähän väliin mahtuu useita keskikokoisia asiantuntijapalveluja tarjoavia organisaatioita kuten Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry.



Useat asiantuntijapalveluita tarjoavista organisaatioista voidaan lukea myös niin sanotuiksi b-to-b palveluiksi. B-to-b palveluille tunnusomaista on, että ostajana toimii yritys tai muu organisaatio, ja palvelutuote on räätälöity asiakkaan tarpeiden mukaan. B-to-b palveluita esiintyy erityisesti tieto- ja viestintäteknologian alalla. (Ojasalo & Ojasalo 2012,19.) Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry on myös hyvä esimerkki asiantuntijapalveluita tarjoavasta organisaatiosta, joka voidaan lukea myös b-to-b palveluita tarjoavaksi organisaatioksi.

## 2.2 Markkinointi asiantuntijapalveluja tuottavissa organisaatioissa

Varsin usein markkinointi mielletään vain joukoksi tekniikoita ja työkaluja. Tällöin markkinointi ei tapahdu organisaatiossa kokonaisvaltaisesti. Kulutustavaroita tuottavat yritykset, joiden tuote kulutetaan, eikä organisaation ja asiakkaan välistä kontaktia tarvita enää kaupanteon jälkeen, markkinointiosaston ja muiden organisaation toimijoiden välinen kanssakäyminen ei ole välttämätöntä. Palveluorganisaatiossa sen sijaan markkinoinnin tulisi kulkea läpi organisaation, koska palvelutuotannossa organisaation ja asiakkaan välinen rajapinta on suurempi kuin kulutustavaraa tuottaessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas mitä suurimmassa määrin osallistuu muun muassa palvelun tuottamiseen. Palveluiden markkinoinnissa markkinoinnin tulee olla yrityksen ajattelutapa, joka ohjaa kaikkia organisaatiossa toimivia ihmisiä, prosesseja, toimintoja ja osastoja. Markkinoinnin avulla on mahdollista saada organisaation eri osastot toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Tällöin jokainen osasto tietää mitä asiakkaalle on luvattu ja miten nämä lupaukset pidetään. Unohtamatta markkinoinnin perusolettamusta, markkinointi palveluorganisaatiossa on myös kasa tekniikoita ja työkaluja, joiden avulla organisaatio tekee palvelut asiakkaidensa tiettäväksi. (Grönroos 2009, 313-315.)

Asiantuntijapalveluiden markkinointi on haastavaa niiden aineettomuuden takia. Organisaation voi olla vaikeaa tuoda tuote esille, kun se on aineeton. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluiden markkinointi on hyvin pitkälti hyvän työn tekemistä. Tähän ajattelutapaan nojautuu myös asiantuntijapalveluiden markkinointiprosessi, joka muodostuu seitsemästä tekijästä. Ensimmäiseksi markkinointi tulee jakaa jo olemassa olevien asiakkaiden ja uusien asiakkaiden välillä. Vanhojen asiakkaiden luottamus perustuu jo hyvin tehtyihin töihin. Uusiasiakashankinnassa merkittävässä roolissa on aikaisemmista töistä ansaittu tunnettavuus ja suositukset. Toiseksi markkinoinnin tulee olla kokonaisvaltaista toimintaa. Useat asiantuntijapalvelut tuotetaan toimeksiantoina tai projekteina, jolloin markkinointi tapahtuu pitkälti oheistoimintona myymällä seuraavaa projektia tai takaamalla asiakkaan mielenkiinto seuraavaa vastaavanlaista toimeksiantoa harkittaessa. Kolmanneksi asiantuntijapalvelu organisaation tulee varmistaa, että jokainen työskentelee asetettujen strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Toisaalta asiakas pystyy vakuuttamaan omat taustahenkilöt, päättäjät ja mahdolliset käyttäjät projektin tai toimeksiannon hyödyllisyydestä. Tämä tarkoittaa asiakkaan ja palveluntarjoajan sisäistä markkinointiprosessia, joka on yhteistyön onnistumisen kannalta oleellista. Neljänneksi

asiantuntijapalvelu organisaation tulee ymmärtää, että markkinointi ja etenkin myynti tapahtuvat vanhojen asiakkaiden kautta hyödyntämällä suhteita ja referenssejä. Puhutaan niin sanotusta suositusmarkkinoinnista. (Sipilä 1996, 35-36, 39-41)

Viides tekijä painottaa tunnettavuutta. Tunnettavuus on asiantuntijapalveluita tarjoaville organisaatioille tärkeää, koska usein asiakas valitsee palveluntarjoajan tämän tunnettavuuden perusteella. Kuudes tekijä on palvelun tuotteistus. Tuotteistuksen avulla voidaan vähentää tuotantokustannuksia sekä laskea hinnoitteluun liittyviä riskejä. Tuotteistuksen avulla päästään eroon myös asiantuntijapalveluille ominaisesta aineettomuudesta, jolloin madalletaan asiakkaan ostokynnystä. Viimeiseksi organisaation tulee muistaa, että se voi valita asiakkaansa. Organisaatio valitsee asiakkaikseen ne, joiden toimeksiannot ja projektit vastaava heidän strategista näkemystään. Tällä tavoin varmistetaan organisaation erikoistuminen oikeisiin asiakkaisiin ja asioihin. (Sipilä 1996, 41-43.)

### 2.3 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia on kehittynyt huomasti vuosikymmenien saatossa. Alkujaan markkinointistrategia muodostui lähinnä luettelomalla markkinoinnin kilpailukeinot. Markkinoinnin raamatussa, Philip Kotlerin kirjassa, markkinoinnin suunnitteluvaihe koostuu markkinointimix elementtien valitsemisesta. Vuonna 1960 Jerome E. McCarthyn lanseerasi ensimmäisenä markkinointimixin 4P:n mallin. McCarthyn 4P:n malli on työstetty Neil Bordenin kymmenen vuotta aikaisemmin julkaisemasta, alun perin 11:sta markkinoinnin kilpailukeinoa käsittelevästä, markkinointimixistä. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 57-58.)

Markkinointimix eli 4P:n malli muodostuu neljästä kilpailukeinosta, jotka ovat tuote (product), hinta (price), logistiikka (place) ja promootio (promotion). 4P:n mallia on kritisoitu alusta alkaen, koska mallin ei uskota mukautuvan kaikkien toimijoiden konsepteihin. Mallin haasteena on sovittaa se oman organisaation toimintaan ja kokoon, mutta myös tuotteen elinkaareen. (Kotler 2005, 91-94.)

Kulutustuotteiden markkinoinnissa tällainen työstetty malli on toiminut varsin pitkään. Nykyään on kuitenkin huomattu, ettei malli niinkään toimi organisaatioille suunnatussa markkinoinnissa eikä palveluiden markkinoinnissa. Organisaatioiden väliseen markkinointiin sekä palveluiden markkinointiin on kehitetty useita malleja, joiden avulla hahmottaa markkinointistrategiaa. Voidaan sanoa, että kuluttajamarkkinointi on saanut haastajakseen suhdemarkkinoinnin. (Tikkanen ym. 2007, 25-26.)

Suhdemarkkinointi levisi maailmalle 1990-luvulla, jolloin tunnetuksi tulivat myös One to One (1to1) eli yksilöllinen markkinointi ja myöhemmin asiakashallinta eli CRM. Sekä One to One

että CRM markkinoinnissa kyse on suhdeverkostoista. Näissä markkinoinnin suunnissa pääasiallinen sisältö on asiakassuhteinen säilyttäminen ja ylläpito, asiakasuskollisuus sekä asiakkaiden myönteiset palautteet ja suositukset. Suhdemarkkinointi on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkästään mitä One to One ja CRM sisältävät. Suhdemarkkinoinnissa suositaan myös yhteistyötä ja liittoutumia, jolloin sidosryhmät hyötyvät yhdistämällä resurssejaan. (Gummesson 2004, 21-29.)

Kuten todettiin, CRM on osa suhdemarkkinointia. Asiakassuhteet ovat sosiaalisia rakenteita, jotka kehittyvät ja muuttuvat ajan kuluessa. Ne ohjaavat vaihdannan sisältöä ja tuloksia. Monet yritykset saavat suuren osan liikevaihdosta tietyiltä asiakkailta. Tämän vuoksi asiakassuhteiden johtaminen on yksi markkinoinnin perustehtävistä. Asiakassuhteiden johtaminen on kasvattanut rooliaan nykypäivän yrityksissä. Tänä päivänä useat yritykset ovat suunnitelleet rakenteet ja prosessit siten, että ne palvelevat entistä enemmän asiakkaidensa tarpeita. Maailmalla tämä näkyy asiakaspäälliköiden yleistymisenä. (Tikkanen ym. 2007, 58-59.)

Suurissa yrityksissä, joissa asiakkaita on paljon, tarjooma voi olla hyvin monimutkainen. Tällöin nojaututaan tieto- ja viestintäteknologisiin järjestelmiin, jotka helpottavat asiakassuhteiden hallintaa. Nämä CRM-järjestelmät hyödyntävät asiakassuhdekantaan liittyviä menetelmiä. 2000-luvulla yritykset ovat pyrkineet voimakkaasti kehittämään ja järjestelmällistämään asiakassuhdejohtamiseen liittyviä prosesseja osana markkinointistrategiaa. Kehitystyöhön liittyy usein CRM-järjestelmien käyttöönotto, jotta asiakassuhdehallintaa voitaisiin digitalisoida ja automatisoida sen helpottamiseksi. Tärkeää on muistaa, ettei tieto- ja viestintäteknologian järjestelmien käyttöönotto kata kaikkea markkinointiin ja asiakassuhdehallintaan liittyvää kehitystyötä. (Tikkanen ym. 2007, 26-28.) Parhaimmillaan CRM-tyyppiset järjestelmät mahdollistavat ”yrityksen eri toimintojen tehokkaamman integroinnin, joka omalta osaltaan auttaa markkinoinnin nostamista strategisempaan rooliin yrityksen toiminnassa” (Tikkanen ym. 2007, 26-28).

Asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille ja organisaatioille on luonnollista harjoittaa suhdemarkkinointia, koska asiakassuhteiden luottamuksen synnyttäminen vaaditaan resursseja. Tällöin kannattavuus paranee asiakassuhteen jatkuessa (Sipilä 1996, 79). Suhdemarkkinointi on markkinointistrategia, joka tähtää pitkäaikaisten asiakassuhteiden vaalimiseen ja kehittämiseen. Suhdemarkkinoinnissa pääpaino on vanhojen asiakkaiden säilyttämisessä ja uusasiakashankinta on vasta toissijainen päämäärä. (Grönroos 2009, 342.) Yleisesti ottaen markkinointistrategialla tarkoitetaan organisaation kilpailuaseman parantamiseen liittyvien tärkeimpien linjapäätöksien kokoelmaa (Sipilä 1996, 44).

### 3 Strategiaprosessi

Tässä luvussa tutustutaan Bengt Karlöfin, Jan-Erik Lindroosin ja Kari Lohiveden sekä Mika Kamenskyn kehittämiin strategiaprosessimalleihin. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan lyhyesti myös yhdestä eurooppalaisesta sekä muutamasta Atlantin takaa rantautuneesta strategisen johtamisen mallista.

#### 3.1 Strategia käsitteenä

Liiketaloustieteeseen strategia-käsite vakiintui vasta 1960-luvulla, mutta itse termin juuret ulottuvat aina antiikin Kreikkaan asti. Itse sana strategia tulee kreikan kielen sanasta stratigos, joka tarkoittaa kenraalia. Stratigos puolestaan koostuu sanoista stratos eli johtaa ja agein, joka tarkoittaa armeijaa. Tunnetuin antiikin Kreikan strategeista oli Kleisteneksen noin 510 eKr. perustama strategien kollego. Strategien kollegosta valmistui strategioita, joiden tehtävänä oli soveltaa oppeja sotilaallisten ja muiden valtakeinojen käytöstä kuten armeijan johdossa sekä poliittisten päämäärien saavuttamisessa. (Karlöf 2004, 19; Näsi & Aunola 2002, 10.)

Aina 1960-luvulle asti strategia-sana eli pääasiassa sotilaiden ajatusmaailmassa. Vakiinnuttua liikkeenjohdon ajatusmaailmaan, strategia-ajattelu synnytti useita eri koulukuntia. Tämän vuoksi strategialla on usein yhtä monta määritelmää kuin on tulkitsijaa, eikä yksikään ole sen enempää oikea kuin väärä. Tunnetuimmat strategiaopit 1960- ja 1970-luvuilla olivat Igor Ansoffin ympäristölähtöiset oppisuunnat. 1980-luvulla pinnalle nousi Michael Porterin kilpailustrategia malli ja 1990-luvulla suosittiin Hamelin ja Prahaladin tulevaisuuden kilpailuun perustuvia strategiaoppeja. (Näsi & Aunola 2002, 11-15; Lindroos & Lohivesi 2010, 25; Kamensky 2006, 19-20.)

Veripään (2011, 11) mukaan strategia on tulevaisuuteen suuntautuva toimintaohje, jolla halutaan kertoa miten missio toteutetaan ja kuinka visio saavutetaan. Strategia voi olla suunniteltu tai toiminnan lomassa syntynyt. Yleisesti se on toiminnan perusta ja suunta. Veripää pyrkii määritelmällään kuvaamaan käsitettä mahdollisimman monipuolisesti hyödyntämällä eri lähteitä. (Veripää 2011, 11-12). Lindroos ja Lohivesi (2010, 25) puolestaan siteeraavat teoksessaan suomalaista strategitutkijaa professori Juha Näsiä, joka on kirjoittanut: ”strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka.” Karlöf (2004, 19) sen sijaan ilmaisee, että strategia on ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.” Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2005, 266) toteavat, että strategia on taidetta ja tiedettä, sekä paljon muuta.

Sisällöllisesti strategia ja sitä heijastava strategiaproessi on joukko pohdintoja, johtopäätöksiä ja valintoja, joiden avulla organisaatio pyrkii tiettyyn tavoitetilään. Pääpiirteittäin strategia on selkeä ja toisaalta julkinen linjaus siitä, miten organisaatio pyrkii tavoittamaan visiossa määritetyt tavoitteet. Se toimii toimintaohjeena organisaation henkilöstölle ja sidosryhmille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.)

### 3.2 Karlöfin strategiaproessi

Karlöf (2004, 33-35) on koontanut strategiastyöstä saatujen kokemusten sekä alan kirjallisuuden avulla kuusivaiheisen strategiaproessin, joka on esitetty kuviossa yksi. Malli on jaettu kahteen osaan: suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnittelu vaiheessa päätetään strategiset tavoitteet. Toteutus osuudessa siirrytään sanoista tekoihin. Tämä strategiaproessi malli hyvin pelkistetty ja todellisuudessa prosessi voi olla hyvinkin monimutkainen. Mallin yksinkertaisuuden ansioista se takaa tasapainoisen strategiatyön. Sen avulla pyritään ennen kaikkea takamaan työn jatkuvuus. Liitteessä yksi on taulukko muodossa esitetty strategiaproessin eri vaiheisiin liittyvät työkalut ja menetelmät. (Karlöf 2004, 33-35)



Kuvio 1. Strategiaproessin kuusi vaihetta (Karlöf 2004, 35)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa puhutaan edellytyksistä, joilla tarkoitetaan strategiatyön olosuhteita. Menneisyys viittaa organisaation historiaan eli kuinka nykytilanteeseen on päädytty. Nykytilanne toimii päätöksien ja toimenpiteiden lähtökohtana. Tämän työvaiheen tavoitteena on selvittää strategiatyön olosuhteet ja lähtökohdat menneisyys-nykyisyys analyysien pohjalta sekä määritellä strategiaproessin laajuus ja tavoitteet. Tässä vaiheessa tulee myös selvittää organisaation omistajien toiveet ja vaatimukset. Menneisyyden ja nykyisyyden kartoitukseen voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä kuten SWOT-, sidosryhmä- tai ympäristöanalyysia. Käytettävät menetelmät valitaan jokaisen organisaation yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi. Analyysien tavoitteena on yhteisymmärrys organisaation toiminnan taustoista ja nykytilasta. (Karlöf 2004, 36-40.) Timo Argillander (2011) on kommentoinut, että ”strategiatyön tulee perustua markkinoita ja asiakkaita koskevan tiedon keruuseen ja analysointiin.”

Toisessa vaiheessa keskitytään organisaation tulevaisuuden suunnitelmiin ja mahdollisuuksiin. Ensimmäisessä vaiheessa hahmotettujen edellytyksien pohjalta aletaan muodostaa yhteistä mielikuvaa yrityksen tulevaisuudesta eli hahmotellaan organisaation visio. Toinen tämän vai-

heen päämäärä on pohtia toimintavaihtoehtoja eli strategioita, joiden avulla visio saavutetaan. (Karlöf 2004, 63-64.)

Karlöfin (2004, 64-69) mukaan visio on oikeastaan unikuva, josta on tullut yritysjohtajille liian usein viljelty sana. Tällöin visiosta muodostuu varsin harhaanjohtava kuva, eikä se tällöin palvele yrityksen päämääriä (Karlöf, 64-69). Taloussanomissa julkaistiin joulukuussa 2011 artikkeli, jossa lukijoita pyydettiin listaamaan sanoja, joita viljellään liian usein eritoten yrityksiä ja organisaatioiden johtoportaisissa kuten myös kello seitsemän uutisissa. Nämä sanat, kuten strategia, visio, haaste, vastuu, synergia, ydinosaaminen, ovat saaneet ihmiset näkemään punaista. Suurin syy tähän on, että nykyään on vaikea ymmärtää sanojen merkitys ja yhteys asiakontekstiin. (Kulta 2011: Kokko 2011.) Onnistunut visio on selkeä, ja se on kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Tällöin sillä on merkittävä rooli organisaation henkilöstön motiivoinnin kannalta. Strategiaprosessin kannalta vision merkitys on suuri. Vision avulla luodaan organisaation pitkän aikavälin kehityssuunnat. (Karlöf 2004, 64-69, 81.)

Strategiaprosessissa käytettävien toimintavaihtoehtojen kirjo on laaja, minkä vuoksi oikeiden menetelmien valitseminen strategiatyöhön voi olla haastavaa. Tähän ongelmaan Karlöf Consulting on kehittänyt mallin, jossa teoria on korvattu kokemuksilla. Puhutaan strategisista tyyppitilanteista ja painopisteistä. Mallin avulla organisaatio pystyy laajentamaan strategista ajattelua ja sen kautta nostamaan esiin uusia näkökulmia. Liitteessä kaksi on esitelty Karlöf Consulting taulukko, jossa tyyppitilanteet on koottu loogisesti. (Karlöf 2004, 70-71)

Strategiaprosessin kolmannessa vaiheessa tarkastellaan tietoperustaa ja oletuksia. Tiedon hankinta strategisten päätösten tueksi voi olla hankalaa. Erilaiset tietojärjestelmät on kehitetty pääasiassa operatiivisen toiminnan valvontaan ja ohjaukseen. Toisena tiedon tuottajana toimivat erilaiset ohjaus- ja seurantamittarit. Toisinaan tietoperustan ja laadukkaan päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa, jota tietojärjestelmät tai mittarit eivät tuota. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi asiakkaan saaman arvon analyysi, uusintaostanalyysi sekä investointilaskelma. Nämä tiedot tulee hankkia esimerkiksi jalostamalla tietojärjestelmistä ja mittareista saatavaa tietoa tai tutkimuksia tekemällä. Tietoperustan avulla pyritään vähentämään riskejä sekä luomaan pohjaa strategisten pyrkimysten päättämiseksi. (Karlöf 2004, 83-88.)

Edellytyksien ja oletuksien roolia usein väheksytään, mutta mikäli niihin paneudutaan kunnolla, voidaan välttyä suurilta strategisilta katastrofeilta ja oikaisujen tekemisiltä. Usein strategiset päätökset perustuvat edellytyksiin ja oletuksiin, minkä vuoksi riskin minimoimiseksi niiden kehittymistä ja vaikutusta tehtyihin päätöksiin tulee seurata. (Karlöf 2004, 82-83, 88.) Hyvän esimerkin edellytyksien ja oletuksien tärkeydestä antaa Elinkeinoelämän keskusliiton, EK:n, johtaja Jussi Mustonen. Mustonen painottaa, että vuosi sitten tehdyt oletukset talouskasvusta eivät ole osoittautuneet oikeiksi, minkä takia tilannetta tulee tarkastella uudelleen.

Nyt edellytetään uusia toimia talouskasvun parantamiseen, mitkä perustuvat uusiin oletuksiin taloudellisesta tilasta ja sen kehityksestä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Neljännessä vaiheessa markkinatiedon ja vision pohjalta päätetään organisaation strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden päättäminen on lähinnä tavoitteiden karsimista ja valitsemista. Strategiaprosessin kolme ensimmäistä vaihetta pyrkivät saavuttaa yksimielisyyden strategisista tavoitteista. Yksimielisyys mittaa prosessiin osallistuvien henkilöiden kykyä strategisten pyrkimysten priorisoinnissa sekä päätöksentekovalmiuksia. Yleensä tässä kohtaa strategiaprosessia ollaan vielä selvillä mitä ollaan tekemässä. (Karlöf 2004, 89-91; Argillander 2011.)

Viidennessä vaiheessa strategia aktivoidaan, jolla tarkoitetaan strategian implementoimista eli toteutusta. Yleisesti ajatellaan strategian toteutuksen olevan hankalaa, mikä johtuu siitä että strategiat ovat yleensä johdon mielessä eikä yleisesti koko organisaation tiedossa. (Karlöf 100-114). Hannus (2004, 217) painottaa, että mitä enemmän henkilökuntaa strategiaprosessiin osallistuu, sitä todennäköisemmin strategian implementointi onnistuu. Osallistuminen sitouttaa henkilökunnan strategiaan, koska pystyy vaikuttamaan strategiaan valintoihin (Hannus 2004, 217.) Neljännen vaiheen tavoitteena oli laatia mitattavia tavoitteita ja konkreettinen toimintasuunnitelma, jonka avulla saavutetaan määritetyt strategiset tavoitteet. Strategian aktivointi edellyttää pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä, mutta myös oikeanlaisia organisatorisia olosuhteita, resursseja, strategian tehokasta tiedottamista sekä sen iskostamista henkilöstön ja muiden sidosryhmien ajatusmaailmaan. (Karlöf 2004, 100-114.)

Mallin viimeisessä vaiheessa käsitellään jatkuvuutta ja seuranta. Strategiatyö on jatkuvaa organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa. Usein strateginen ajattelu ja toiminta jäävät operatiivisen toiminnan jalkoihin. Pitkäjänteinen ja ennakoiva päätöksenteko ja toiminta edellyttävät strategista ajattelua ja toimintaa, mikä tarkoittaa strategisten pyrkimysten sekä edellytyksien ja olosuhteiden säännöllistä tarkastelua ja tarvittavien muutoksien tekemistä. Seurannalla tarkoitetaan strategian tavoitteiden tarkastelua tietyin väliajoin. (Karlöf 2004, 115-119.) Yleensä johto määrittelee koko organisaation tavoitteet tietylle ajanjaksolle. Seuraava organisaatiotaso määrittelee omansa johdon antamien raamien puitteissa. Näin tavoitteet voidaan pilkkoa aina yksilötasolle asti. Tällöin tavoitteita voidaan seurata aina päivätasolta viikko-, kuukausi- tai vuositasolle riippuen organisaation tarpeista. (Viitala & Jylhä 2006, 274-275).

### 3.3 Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi

Tämä strategiaprosessi on kuvattu viiden vaiheen avulla, mikä on esitelty kuviossa kaksi. Nykyään organisaatioissa strategiaprosessiin osallistuu johdon lisäksi myös useita eri tekijöitä. Tekijät voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia toimijoita, joilla on erilaisia taustoja.

Strategiaprosessiin kuuluu useita toimintatapoja kuten työpajatyöskentelyä, palautekeskusteluja tai haastatteluja. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta on oleellista, että sen johon on nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa prosessin etenemisestä. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 29, 46-47, 55.)



Kuvio 2. Strategiaprosessin viisi vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Strategian lähtökohtana ovat näkemykset toimintaympäristöstä ja sen muuttumisesta, jonka vuoksi ensimmäinen vaihe koostuu tiedon keruusta ja sen analysoinnista. Strategiaprosessin alussa kerätään liiketoiminnan kannalta oleellinen tieto toteuttamalla erilaisia analyysejä liittyen muun muassa toimialaan sekä toimintaympäristöön, kilpailijoihin ja markkinoihin. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 30; Hannus 2004, 341.) Tieto itsessään ja sen analysointi sekä hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat merkittäviä tekijöitä puhuttaessa liiketoiminnallisesta kehitymisestä (Forsström 2011). Tietojen keruun ja analysointi vaiheen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva toimintaympäristöstä, johon strategiaa ollaan luomassa (Lindroos ja Lohivesi 2010, 40).

Tiedon keruun ja analysoinnin jälkeen siirrytään toiseen vaiheeseen, jossa tehdään päätöksiä strategisista linjauksista seuraavan strategiajakson ajaksi tai mahdollisesti myös pidemmälle aikavälille. Strategisten linjauksien päättäminen edellyttää organisaation perustehtävän ja tulevaisuuden näkemyksien määrittelyä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-41.) Organisaatioin perustehtävä eli missio kuvaa miksi organisaatio on olemassa, mikä olemassa olon tarkoitus ja mikä on organisaatioin ydinidea ja tehtävä. Tulevaisuuden näkemys eli visio kertoo millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2006, 69-70.) Missio ja visio toimivat tällöin strategian eräänlaisina ankkureina. Missio ja visio tulee tarkistaa jokaisen strategiaprosessin alussa, koska ne voivat muuttua ajan kuluessa, eikä tällöin vastaa enää organisaation linjauksia. Strategisten linjauksien tulee myös olla samassa linjassa organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 40-41.)

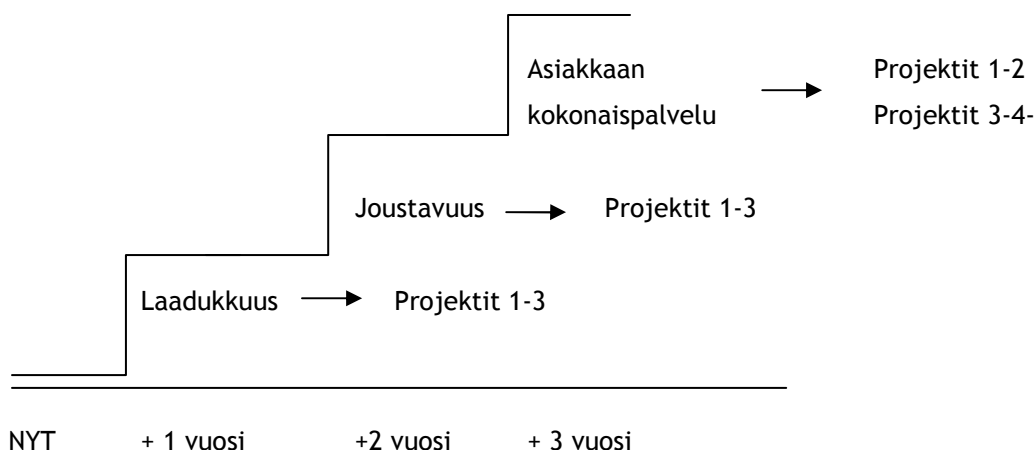
Vision pohjalta määritellään konkreettiset tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla saavutettavia ja ennen kaikkea seurattavia. Konkreettisia tavoitteita kannattaa määrittää kahdesta neljään. Tavoitteiden määrittelyn haasteena on niiden asettaminen riittävän haasteellisiksi, mutta ei mahdottomiksi. Tällöin organisaatio poistuu niin sanotulta mukavuusalueelta, jonka vuoksi visio kannattaa määrittää selkeäksi tahtotilaksi. Tavoitteita tulee voida seurata eli niiden tu-



lee olla mitattavissa. Mikäli tavoitteiden etenemistä ei voida seurata tai niitä ei seurata, on suuri riski, että ne jäävät vain idea-tasolle. Helpoin tapa seurata tavoitteiden etenemistä, on jakaa päätavoitteet osa tavoitteiksi. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 41-42.)

Tavoitteiden saavuttamiseen käytettävät keinot riippuvat organisaatiosta ja sen käytössä olevista resursseista sekä toimintamalleista. Organisaation resurssit koostuvat kyvykkyyksistä, rakenteista ja kumppanuuksista sekä materiaalisista ja immateriaalisista resursseista. Kyvykkyyteen liittyvät resurssit ovat muun muassa osaaminen, prosessit ja IT-ratkaisut. Materiaalisia resursseille tyypillistä on, että niille voidaan laskea taloudellinen arvo. Materiaalisia resursseja ovat esimerkiksi toimistotilat ja työvälineet. Immateriaaliset resurssit ovat aineettomia voimavaroja, joille ei voida laskea taloudellista arvoa. Immateriaalisia resursseja ovat muun muassa toimintamallit, henkilöstö, sopimukset asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa sekä patentit ja tekijänoikeudet. Toisinaan resursseista puhutaan strategisina voimavaroina, jolloin ne tulee mitoittaa tavoitteiden mukaan. Resurssikysymykset voivat liittyä oleellisesti strategian linjauksiin. Strategian päämäärät voivat koskea henkilöstön osaamistason nostamista tai toimintamallien kehittämistä. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 43; Hannus 2004, 72-75.)

Strategiaprosessin kolmannessa vaiheessa strategiaan kirjataan toteutukseen tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Strategian toteutus ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tarvittavien muutoksien tunnistamista. Kehitysprojekteja ja niiden konkreettista järjestystä kuvataan yleensä kehitysportaiden avulla. Kuviossa kolme kuvataan kehitysportaiden rakennetta. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 44.) Hannus (2004, 225) käyttää kehitysprojekteista nimitystä kehitys-salkku, jota kehitysportaiden sijaan ohjataan erilaisten, organisaatioon sopivien, prosessien kautta. Kehityssalkun hallinnassa on oleellista tunnistaa strategian kannalta merkitykselliset kehityshankkeet sekä priorisoida ne oikein (Hannus 2004, 225).



Kuvio 3. Kehitysportaat (Lindroos ja Lohivesi 2010, 45)

Neljäs vaihe on strategian toteutus, jota pidetään strategiaprosessin haastavimpana vaiheena (Lindroos ja Lohivesi 2010, 45). Salminen (2008, 13) toteaa teoksessaan, ettei yrityksillä ole ensisijaisesti strategisen suunnittelun ongelmaa. Sen sijaan ongelma on strategian toteutuksessa. Salmisen kantaa tukee myös strategiseen johtamiseen erikoituneen viestintäyhtiön TBWA/Northin vuonna 2010 teettämä tutkimus, jonka mukaan 53 prosenttia suomalaisista ei näe yhteyttä työnantajan strategian ja käytännön toteutuksen välillä (Uusi Suomi 2010). Myös Suomen Strategisen Johtamisen Seuran Strategiabarometri 2007-2010 osoittaa, että strategian jalkautuminen on suurin haaste yrityksiä strategisessa johtamisessa. (Suomen strategisen johtamisen seura 2010.)

Huolimatta toteutuksen haasteista, toteutus tapahtuu yleensä yksityiskohtaisten toimintasuunnitelmien mukaan. Toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määritelmät tavoitteista sekä keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategiaprosessin neljäs vaihe on pitkäkestoinen prosessi verrattuna aikaisempiin vaiheisiin, jotka olivat lyhyt kestoisia suunnittelu ja analysointi vaiheita. Strategian toteutus tapahtuu jokapäiväisen toiminnan kautta. Onnistunut strategian toteutus vaatii sekä henkilöstön motivaatiota ja osaamista, että johdon strategista johtamista. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 45-46.)

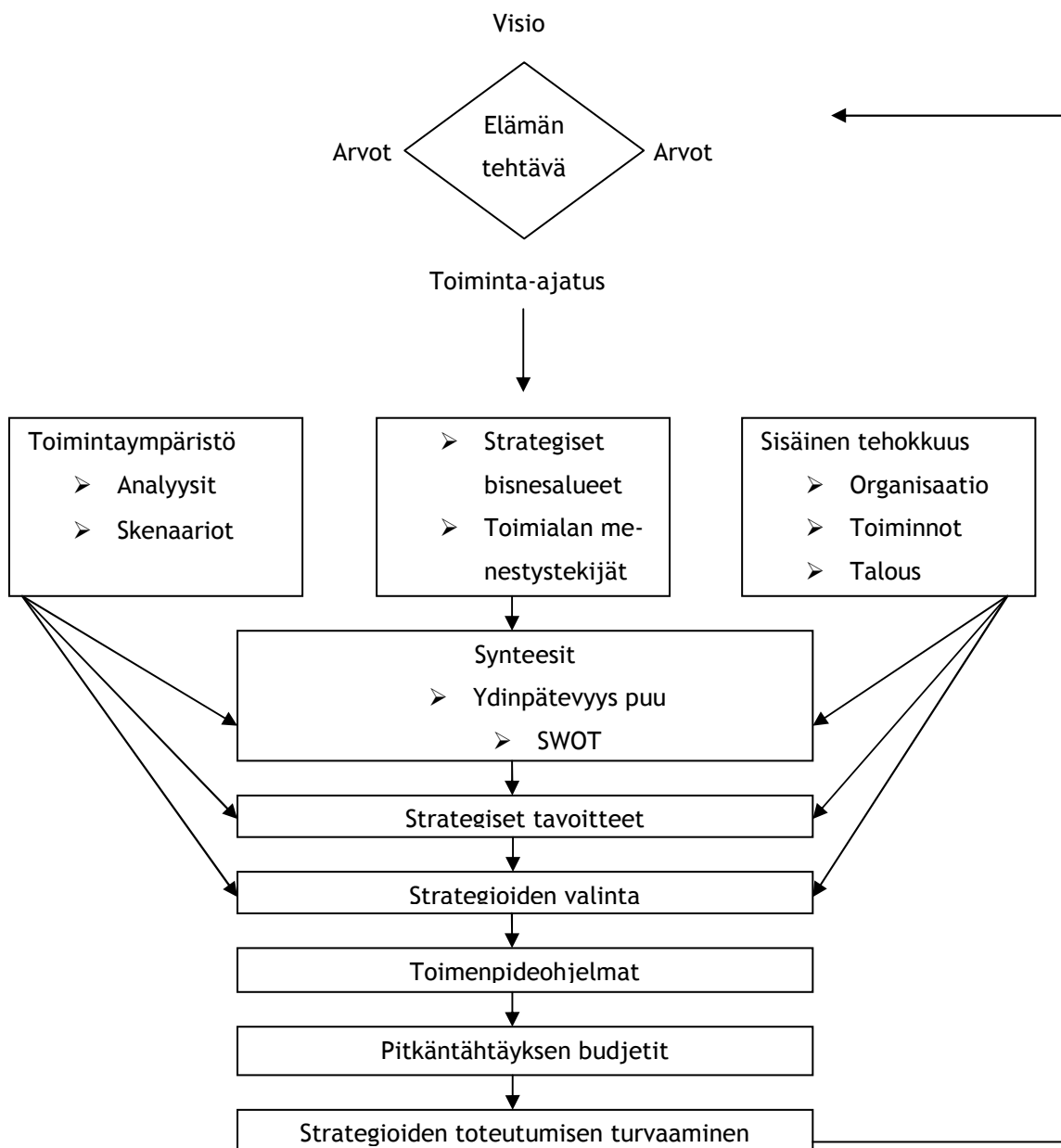
Strategiaprosessin viimeisessä vaiheessa rakennetaan strategialle seuranta järjestelmä. Järjestämisen avulla pyritään varmistamaan strategian mukainen toiminta (Lindroos & Lohivesi 2010, 46). Merkittävä osa strategiatyöskentelyä on toimenpiteiden alituinen seuranta ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden käynnistäminen (Hannus 2004, 85). Toimintaympäristössä tapahtuvat ennakoimattomat muutokset saattavat vaikuttaa strategisten linjauksien paikkansapitävyyteen. Tämän vuoksi strategiasta tulee tehdä joustava, jottei sen jäykkyys ja raskaat ohjausjärjestelmät muodostu haitaksi. Usein menestyvien organisaatioiden toiminta perustuu kykyyn reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 46-47.)

Strategiaprosessin lopussa, on vielä jäljellä strategian dokumentointi. Strategia-asiakirjaksi kutsutaan dokumenttia, johon koottu yksityiskohtaisesti tarvittavat analyysit, toimintasuunnitelmat sekä jälkiseurantaan liittyvät toimenpiteet. Strategia-asiakirjan lisäksi strategian keskeisestä sisällöstä on syytä tiedottaa henkilöstölle ja muille sidosryhmille. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 51.)

### 3.4 Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malli

Strategisessa johtamisessa on alettu käyttämään strategiaprosessista nimitystä strateginen arkkitehtuuri. Monimutkaisessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä toiminen edellyttää jonkin arkkitehtuurin eli rakennustaiteen tai -tyylin valitsemista. Arkkitehtuurissa peruselementteinä toimivat esimerkiksi talon katto ja seinät kun taas strategisessa arkkitehtuurissa peruselementit muodostuvat erilaisista analyyseistä, tavoitteista ja toimenpiteistä. Arkkitehtuuri edellyttää myös tietyn tyylin valitsemista. Niin myös strategisessa arkkitehtuurissa tulee valita liikkeenjohdon teorioiden, oppien ja tyylien väliltä, jotta strategia pysyy selkeänä. (Kamensky 2006, 41, 43.)

Kuviossa neljä nähdään strategisen arkkitehtuurin malli, jota käytetään tai on käytetty useassa suomalaisissa yrityksissä jo usean vuosikymmenien ajan. Nämä yrityksen, kuten Navita solution Oy, Boliden Harjavalta Oy ja Componenta Oy, ovat nousseet strategiatyöskentelyn avulla suuriksi valtakunnallisiksi toimijoiksi omilla sektoreillaan. Strategisen arkkitehtuurin malli on yhdistelmä useista strategisen johtamisen ja liikkeenjohdon oppisuunnista, jonka vuoksi se on käyttökelpoinen niin konserni-, toimiala- kuin myös liiketoimintayksikön tasolla (Kamensky 2006, 43-44; Kamensky Consulting Oy 2012). Näsi ja Aunola (2002, 52) kuvaavat strategisen arkkitehtuurin mallia varsin perinteiseksi, mutta toimivaksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 4. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2006, 42)

Strategia arkkitehtuuri malli koostuu kahdeksasta pää elementistä: elämäntehtävästä, strategisista bisnesalueista, analyyseista, strategisista tavoitteista, kilpailustrategiasta, toimenpideohjelmasta, pitkän tähtäyksen budjeteista ja strategisen toteutuksen turvaamisesta. (Kamensky 2006, 44-46.)

Missio on organisaation strategisen arkkitehtuurin peruspilareita, koska se yleensä pysyvin ja arvoperusteisin elementti. Elämäntehtävä koostuu toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Elämäntehtävän määrävien elementtien tulee olla sopusoinnussa keskenään sekä annettavat vankka pohja strategiselle arkkitehtuurille. (Kamensky 2006, 44,49.) Kuitenkin missiota määriteltäessä sorrutaan usein kirjaamaan tyhjiä sanoja, joiden on tarkoitus enemmän rakentaa

uskottavuutta kuin olla organisaation elämäntehtävä. Mission tulee kertoa ytimekkäästi ja innostavasti organisaation olemassa olon syy, elämäntehtävä. (Laiho 2011.)

Strategisilla bisnesalueilla eli SBA:lla tarkoitetaan organisaation nykyisiä kilpailualueita ja mahdollisia tulevaisuuden kilpailualueita. Niillä on merkittävä rooli määrittäessä organisaation toimialaa tai toimialoja, jotka koostuu SBA:n lisäksi eri sidosryhmistä. SBA:n avulla organisaatio pilkkoo toimintansa osabisneksiksi, jolloin jokaisella perustasolla voidaan tarvittaessa määrittellä oma osastrategia. Strategisten bisnesalueiden määrittäminen on oleellista etenkin organisaation luodessa kilpailustrategisia. (Kamensky 2006, 44, 71-76.)

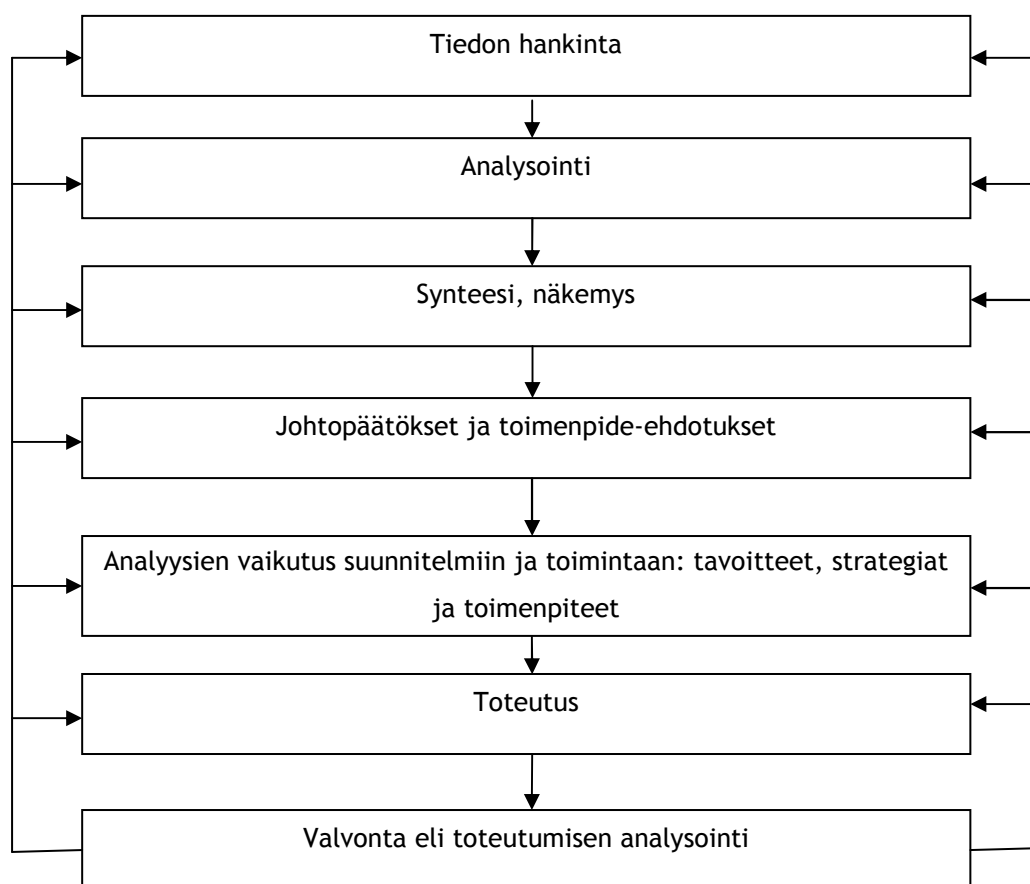
Yksi menestyksekkään strategian kulmakivistä on näkemykset toimintaympäristöstä ja siinä tapahtuvista muutoksista (Hannus 2004, 27). Toisaalta myös edellytetään vankkaa tietoa itse organisaatiosta ja sen toiminnasta. Nämä tiedot hankitaan erilaisten analyysien avulla. Analyysit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysit ja organisaation sisäisen toiminnan analyysit. (Kamensky 2006, 44.) Ympäristöanalyysit voidaan edelleen jakaa makroympäristöä ja organisaation lähiympäristöä tarkasteleviin analyysihin. Makroympäristön analyysissä käsitellään väestön rakenteeseen, talouteen, teknologiaan sekä politiikkaan ja lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä. Organisaation lähiympäristöä analysoidessa pohditaan sen sijaan kuluttajiin, yhteistyökumppaneihin sekä kilpailijoihin liittyviä tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 54.) Ympäristötekijöitä analysoidessa tulee ottaa huomioon, ettei tulevaisuutta voida varmuudella ennustaa. Tämän vuoksi erilaiset skenaariot ovat avain asemassa ympäristötekijöitä analysoitaessa. Organisaation sisäisen toiminnan analyysissä pohditaan organisaatiota, sen toimintaa ja taloutta. Kolmantena epävirallinen analyysi ryhmä on niin sanotut synteesi-analyysit, joiden tarkoitus on analyysitekniikan avulla hahmottaa kokonaiskuvaa. (Kamensky 2006, 118-119.)

Analyysityöskentely on oleellinen osa strategiatyötä, koska analyysit toimivat tavoitteiden asetannan kuin myös strategioiden ja toimenpiteiden valinnan perustana. Onnistunut analyysityöskentely edellyttää tavoitteiden asettamista: mitä analyysityöskentelyllä halutaan saavuttaa? Kamensky määrittelee kolme perustavoitetta. Pääavoitteen tavoitteen päämäärä on rakentaa perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Toinen päätavoite on organisaation lähtötilanteen tuntemus. Analyysityöskentely edellyttää, että tunnetaan organisaation nykytilanne ja kuinka siihen on päästy sekä mitä tehdään tulevaisuudessa. Analyysityöskentelyn kolmas tavoite on kehittää analysointitaitoja sekä luoda yhtenäinen näkemys organisaation toiminnasta ja sen kehittymisestä. (Kamensky 2006, 44, 115-120.)

Kuviossa viisi kuvataan analyysiprosessin vaiheita. Analyysityöskentelyssä on pääasiassa kyse tiedon hankinnasta ja käsittelystä, jonka voi huomata analyysiprosessin mallista. Siinä kuvataan itse analyysiprosessia tiedon hankinnasta sen toteutukseen. (Kamensky 2006, 44.) Vah-

vaselkä (2009, 163) esittää toisen analyysinprosessi mallin: markkinatiedon hankintaprosessin. Markkinatiedon hankintaprosessi kuvaa tiedon hankintaa tavoitteiden asettamisesta aina tiedon hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa (Vahvaselkä 2009, 163). Malleissa on kuitenkin hyvin paljon yhteneväisyyksiä.

Analyysiprosessi aloitetaan tiedon hankinnalla. Tietoa on mahdollista saada kahdesta lähteestä. Toinen lähde ovat valmiit tuotokset, kuten erilaiset raportit, laskelmat ja tutkimukset. Joskus tarvittava tieto täytyy hankkia haastattelemalla, havainnoimalla ja kyselyillä. Toinen vaihe muodostuu tiedon analysoinnista, sen jaottelusta, muokkaamisesta sekä tarkastelusta eri näkökulmista. Tämän jälkeen käsitelty tieto kootaan yhteen synteetiksi, jotta päästään tekemään johtopäätöksiä. Oikeiden johtopäätöksien tekeminen edellyttää hankittujen tietojen analysointia kuin myös synteetin muodostamista. Synteetin poisjättäminen voi johtaa yksioikoisten tai jopa väärin johtopäätöksien tekemiseen. Oikeanlaiset johtopäätökset ovat merkki onnistuneesta tiedon käsittelystä. Johtopäätöksien pohjalta tehdään toimenpideehdotuksia. Usein analyysistä syntyvät johtopäätökset ja toimenpideehdotukset eivät siirry eteenpäin tavoitteisiin, strategiaihin ja toimenpiteisiin. Tämän vuoksi johtopäätökset ja toimenpideehdotukset konkretisoidaan suunnitelmiksi. Analyysiprosessi on ennen kaikkea jatkuvaa työskentelyä, joka edellyttää systemaattista tiedon hankintaa ja dokumentointia sekä analysointia. Tällä tavoin pystytään takaamaan johtopäätöksien ja toimenpiteiden ajankohtaisuus. Valvonnan avulla taataan analyysityöskentelyn tavoitteellisuus. (Kamensky 2006, 44, 120-129.)



Kuvio 5. Analysointiprosessi (Kamensky 2006, 122)

Strategisen arkkitehtuurin todennäköisesti tärkein, mutta ehdottomasti haastavin työvaihe on tavoitteiden asettaminen (Kamensky 2006, 45). Tavoitteet voidaan ilmaista muun muassa laadullisina, määrällisinä tai rahallisina. Onnistuneesti asetettu tavoite on yleisesti hyväksytty ja toimii motivoivana tekijänä henkilöstön keskuudessa. Se on haastava, mutta saavutettavissa ja joustaa tilanteen niin vaatiessa. Tärkeää on, että sen tulee olla mitattavissa, koska oikeiden mittareiden avulla voidaan saada parempia tuloksia. (Viitala & Jylhä 2006, 274; Sihvonen 2009.)

Tavoitteiden asetannan jälkeen valitaan strategiat, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Strategioita on erilaisia ja organisaation tulisi löytää strategioiden viidakosta organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin sopiva. (Kamensky 2006, 45-46.) Yleisimpiä strategioita, joita laaditaan organisaatioissa, ovat kilpailustrategia, markkinointistrategia, henkilöstöstrategia tai rahoitusstrategia (Viitala & Jylhä 2006, 268). Strategioita valitessa peruskysymys on, miten organisaatio pyrkii tavoittamaan, ylläpitämään sekä tehostamaan kilpailuetua? Ensimmäiseksi valitaan perusstrategia, jonka jälkeen päästään muodostamaan keskeisiä strategioita. Strategiat puretaan ja kootaan toimenpideohjelmaksi, josta käy ilmi tavoitteet, toimenpiteet, mittarit sekä vastuut. (Kamensky 2006, 45-46, 221.)

Suuressa osaa organisaatioista budjetti on keskeinen johtamistyökalu, jota käytetään lyhyen aikaväli tavoitteiden asettamisessa, resurssien allokoinnissa sekä suorituskyvyn mittaamisessa. (Hannus 2004, 230). Strategisessa arkkitehtuurissa rakennetaan pitkän tähtäimen budjetit, jotka toimivat taloudellisina yhteenvetoina. Budjeteissa yhdistyvät sekä strategiat että toimenpideohjelma. Strategisen onnistumisen kannalta on oleellista, että nämä kaikki osatekijät ovat tasapainossa keskenään. (Kamensky 2006, 46.)

Viimeisessä strategisen arkkitehtuurin peruspilarissa taataan strategioiden toteutus (Kamensky 2006, 306). Saastamoinen (2009) kirjoittaa artikkelissaan, että organisaatiot rakentavat hyviä ja huonoja strategioita, mutta voittaja on se kuka onnistuu saattamaan strategian käytännön tasolla parhaiten. Strateginen toteutus turvataan neljän vaiheen avulla: riskianalyysillä, valvontajärjestelmällä, operatiivisella johtamisella sekä viestinnällä ja koulutuksella. Riskianalyysissä arvioidaan strategian kriittiset pisteet ja tehdään varasuunnitelma. Valvontajärjestelmän avulla taataan strategian seuranta. Operatiivisella johtamisella tuetaan strategian toteutumista. Viestinnällä ja koulutuksella varmistetaan, että koko organisaation henkilöstö ymmärtää, sisäistää ja soveltaa strategiaa. Menestysstrategiat syntyvät kaikkien strategisen arkkitehtuurin pääelementtien vuorovaikutuksesta ja sitä kautta syntyvistä näkemyksistä. (Kamensky 2006, 46, 306-309.)

### 3.5 Muita strategiaprosessien mallinnuksia

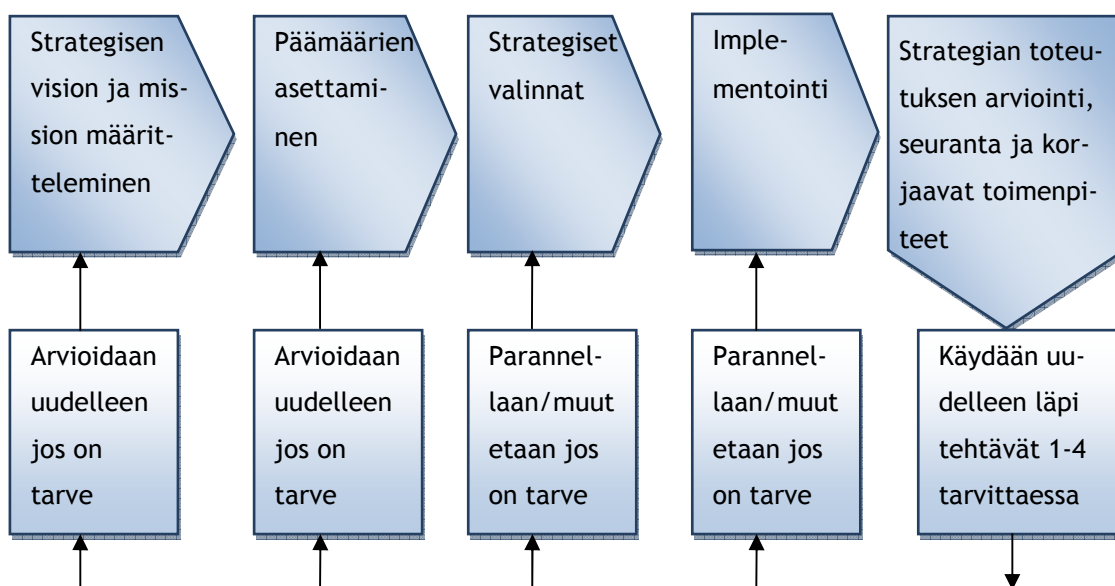
Brittiläiset Gerry Johnson ja Kevan Scholes lanseerasivat 1990-luvulla teoksen ”Exploring Corporate Strategy”, josta on tullut yksi Euroopan bestsellereistä (Näsi & Aunola 2002, 39). Johnson ja Scholes esittelevät teoksessaan strategisen johtamisen mallin, joka on kuvattu kuviossa kuusi. Ensimmäisenä vaiheessa arvioidaan millaisessa toimintaympäristössä organisaatio toimii, mitkä ovat organisaation voimavarat ja tehtävät sekä kuinka kulttuuriset ja historialliset tekijät vaikuttavat strategiaan. Toisessa vaiheessa täytyy valita organisaation tavoitteita vastaava strategia. Kolmannessa vaiheessa valitut strategiat implementoidaan. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 13-16.)





Kuvio 6. Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin strategisen johtamisen malli ((Johnson, Scholes & Whittington 2008, 12)

Kuviossa seitsemän nähdään aikaisemmin esitetyn Bengt Karlöfin strategiaprozessia muistuttava strategian rakentamisen mallin. Tämän viisi vaiheisen mallin ovat kehittäneet Arthur A. Thompson ja A.J. Strickland (2003, 7). Prosessi aloitetaan määrittelemällä visio sekä missio. Toisessa vaiheessa asetetaan strategiset päämäärät. Kun visio ja missio ovat määritelty sekä strategiset päämäärät asetettu siirrytään kolmanteen vaiheeseen, joka on strategian rakentaminen päämäärien saavuttamiseksi. Neljäs vaihe on strategian implementointi ja viimeisessä vaiheessa arvioidaan strategian toteutusta, seurataan uusia kehityssuuntia ja aloitetaan korjaavat toimenpiteet tarvittaessa. (Thompson & Strickland 2003, 7) Thompson ja Strickland (2003, 20) esittävät strategisprosessin syklinä, jossa aina tarvittaessa palataan edellisiin vaiheisiin ja korjataan tai tarkennetaan aiemmin tehtyjä päätöksiä ja valintoja.



Kuvio 7. Thompsonin ja Stricklandin strategiaprosessin malli (Thompson & Strickland 2003, 7)

Kolmas tunnettu strategiamalli on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämän balanced scorecard eli BSC, jolle ei ole osattu asettaa mitään selkeää suomenkielistä vastinetta. Nimeksi on ehdotettu tasapainotettu tuloskortti tai tasapainotettu mittaristo. Kuitenkaan nämäkään eivät ole vakiinnuttaneet asemaansa suomenkielessä. (Näsi & Aunola 2002, 46.) BSC perustuu mittaristoon, joka mahdollistaa aineettomien, pitemmällä aikavälillä vaikuttavien tekijöiden asettamisen mitattavaan muotoon. Tavoitteet ja tuloskortin toimenpiteet ovat johdettuja organisaation visiosta ja strategiasta, milloin organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talous, asiakkaat, sisäiset liiketoimintaprosessit sekä oppiminen ja kasvu. (Kaplan & Norton 1996, 8.) BSC-prosessi etenee kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee määritellä yrityksen visio ja missio sekä asettaa strategiset tavoitteet ja valita strategiset toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän jälkeen määritellään mittarit, jotka tulee määritellä siten että ne ovat kytköksissä visioon ja strategiaan sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittareiden asettamisen jälkeen tulee valita vastuuhenkilöt, jotka ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. 2000-luvulla kehittäjät ovat painottaneet, että BSC-mittaristoa tulee hyödyntää eritoten strategian implementoinnissa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-19.)

#### 4 Opinnäytetyön käytännön toteutus

Projekti toimintamuotona vaatii opinnäytetyön tekijältä tutustumista projektin ominaisuuksiin ja toimintatapoihin. Projektityöskentelyssä on oleellista projektin dokumentointi, jonka avulla pyritään pitämään projektihallinnassa. Dokumenteista käy ilmi kaikki oleellinen projektin suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin liittyvä tieto.

#### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö: projekti toimintatapana

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt voidaan jakaa kahteen kategoriaan: tutkimukselliseen ja toiminnalliseen. Toiminnallisen opinnäytetyön ero tutkimukseen on, että toiminnallisen opinnäytetyön tuotos on aina jokin konkreettinen tuote, kuten opas tai tapahtuma. Tässä opinnäytetyössä konkreettinen tuote on markkinointistrategia-asiakirja. Toiminnallisessa opinnäytetyössä konkreettisen tuotteen lisäksi tehdään opinnäytetyöraportti, josta selviää mitä, miksi ja miten on tehty sekä millainen prosessi opinnäytetyö on ollut ja millaisiin tuloksiin sekä johdopäätöksiin opinnäytetyössä päädyttiin. Oleellista opinnäytetyöraportissa on myös prosessin, valmiin tuotoksen sekä oppimisen arviointi ja kriittinen tarkastelu ammatillisen osaamisen näkökulmasta. (Vilka & Airaksinen 2003, 9,51,65.)

Toiminnallisella opinnäytetyöllä on useita toteutustapoja. Toteutustavalla tarkoitetaan sekä tiedonhankintaan, että toteutukseen liittyviä toimintatapoja. Toiminnallisen opinnäytetyön tiedonhankinnassa voidaan toteutustapana käyttää projektia, kuten tässä opinnäytetyössä. Muita tiedonhankinta tapoja ovat muun muassa tutkimukselliset toimintamallit sekä selvitys. Toteutukseen liittyviä toimintatapoja ovat olla oppaat, kirjat ja portfoliot. (Vilka & Airaksinen 2003, 51-58.)

Projekti opinnäytetyön toteutustapana on hyvin käytetty ja niiden suosia tulee kasvamaan vuosien varrella. Projekti on noussut tutkimuksellisen opinnäytetyön haastajaksi. Projekti voi olla yhden tai useamman henkilön tekemä työelämälähtöinen opinnäytetyö, joka tarjoaa monipuoliset toteutus- ja työskentelymahdollisuudet. Projektissa voi työskennellä henkilöstä niin yhdestä kuin useasta koulutusohjelmasta ja se voi olla osa laajempaa kokonaisuutta tai se voi olla itsenäinen, rajattu kokonaisuus. (Vilka & Airaksinen 2003, 47-48.)

Ruusta (2005, 18) määrittelee projektin siten, että se on joukko ihmisiä sekä muita resursseja, jotka kootaan suorittamaan tietty tehtävä, tietyllä budjetilla ja aikataululla. Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 24-31) kuvaavat teoksessaan Projektiliiketoiminta tiettyjä tuntomerkkejä projektille, jotka tukevat myös Ruuskan määritelmää. Arton ym. (2006, 24-31) mukaan projekti on ainutlaatuinen tehtävä kokonaisuus, joka on rajattu tiettyyn laajuuteen, aikaan ja kustannuksiin. Projekteja on erilaisia riippuen päämääristä ja tavoitteista. Opinnäytetyöt ovat yleensä tutkimus- ja kehitysprojekteja, mutta yrityksiä ja organisaatioiden sisällä saattaa olla muun muassa investointi- ja toimitusprojekteja. Myös strategiset ohjelmat luokitellaan projekteiksi. (Artto ym. 2006, 24-31.) Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehitysprojekti, jossa halutaan kehittää yrityksen markkinointia strategisempaan suuntaan.

Projekti toimintatapana edellyttää, että se suunnitellaan, organisoidaan, toteutetaan, valvotaan, seurataan ja arvioidaan tarkasti. Näiden kaikkien osatekijöiden toteuttamiseen käyte-

tään apuna erilaisia dokumentteja. Yleensä opinnäytetyön aloitetaan tekemällä suunnitelma. Mikäli kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, tehdään tutkimussuunnitelma. Projektimuotoisessa opinnäytetyössä tehdään projektisuunnitelma, joka vastaa toiminnallisen opinnäytetyön toimintasuunnitelmaa. Projektisuunnitelmasta käy ilmi projektin tausta ja lähtötilanne, sekä tarkoitus, tavoitteet ja nykytilanne. Projektisuunnitelmassa tulisi pohtia myös resursseja ja riskejä sekä suunnitella tarvittava rahoitus ja tehdä eritelty kustannusarvio. (Vilka & Airaksinen 2003, 49.)

Projektin edetessä tehdään väliraportti, josta ilmenee projektin eteneminen. Väliraportoinnissa tarkastetaan projektisuunnitelmassa käsitellyt asiat ja kirjataan sen hetkinen tilanne: aikataulu, sen hetkiset tulokset, resurssit, mahdolliset ongelmat sekä projektin jatkaminen. Väliraportoinnin avulla pystytään seuraamaan projektin etenemistä ja varmistamaan projektin pysyminen raiteilla. Väliraportti esitellään mahdollisessa opinnäytetyöseminaarissa. Projektin loppuraportti on tyyliltään opinnäytetyöraportin kaltainen. Siinä kerrotaan projektin tausta ja tavoitteet, projektin tulokset ja työskentelyprosessi vaiheittain sekä johtopäätökset. Oleellista on että valinnat ja ratkaisut on perusteltu ja kirjattu tekstiin. (Vilka & Airaksinen 2003, 49-50.)

Opinnäytetyönä toteutettava kehitysprojekti aloitettiin syksyllä 2011 aloituskokouksella, jonka jälkeen alettiin suunnitella projektia. Ensimmäisessä opinnäytetyöseminaarissa esiteltiin aiheanalyysi, johon oli alustavasti koottu projektiin liittyvät tiedot. Seminaarissa aihe ja toimintatavat tarkentuivat. Tämän jälkeen tehtiin projektisuunnitelma, joka oli tarkempi verrattuna aiheanalyysiin. Valmiin projektisuunnitelman jälkeen alettiin suunnitella strategiaprosessin yksityiskohtia.

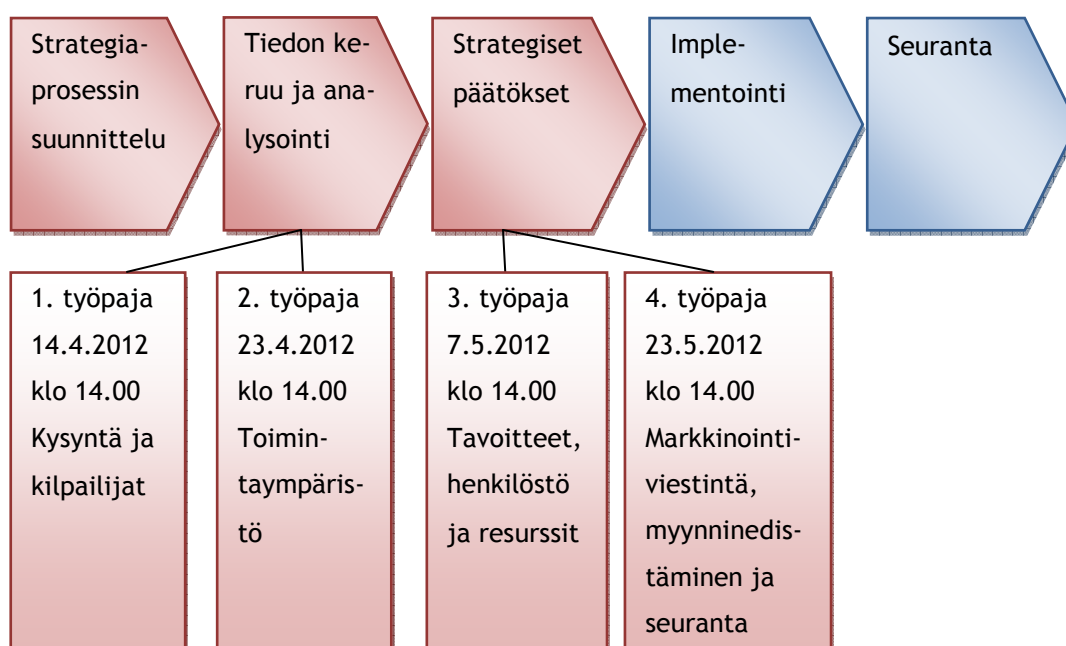
#### 4.2 Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiaprosessin kulku

Opinnäytetyön sai tuulta alleen jo syksyllä 2011, kun toimeksiantaja kyseli Laurea-ammattikorkeakoulu liiketalouden opiskelijoiden kiinnostusta opinnäytetyön aiheita kohtaan. Toimeksiantaja on aikaisemmin tehnyt paljon yhteistyötä korkeakoulujen sosiaali- ja terveystieteiden alan opiskelijoiden kanssa muun muassa harjoitteluiden ja opinnäytetöiden puitteissa, mutta ensimmäistä kertaa haettiin liiketalouden opiskelijaa. Opinnäytetyön tekijän kiinnostusta projektia kohtaan kasvatti sekä erikoistuminen projektijohtamiseen kuin myös kiinnostus organisaatioin markkinointia kohtaan.

Projektin aloituskokouksen jälkeen valmistauduttiin ensimmäiseen opinnäytetyö seminaariin tekemällä aiheanalyysi, jossa selvitettiin projektin aihe, päämäärät ja tavoitteet, aikataulu ja muut resurssit, sekä esiteltiin projektin asettaja ja organisaatio, jossa projekti oli tarkoitus toteuttaa. Seminaarin jälkeen projektin sisältö ja aihe muovautuivat lopulliseen muotoonsa.

Projektin tavoitteeksi asetettiin markkinointistrategia, joka koottiin käynnistämällä strategia-prosessi organisaatiossa. Projektin sisällön tarkennettua tehtiin aiheanalyysiä tarkempi projektisuunnitelma ja alettiin tarkemmin suunnitella strategiaproessin käytännön toteutusta.

Kuviossa kahdeksan on esitetty Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiaproessi vaihteittain. Strategiaproessi muodostui viidestä vaiheesta, joista kolme ensimmäistä toteutettiin keväällä 2012. Nämä kolme vaihetta ovat kuviossa kahdeksan merkitty punaisella. Viimeiset kaksi vaihetta, implementointi ja strategian seuranta, yhdistys toteuttaa itsenäisesti opinnäytetyön tekijän ohjeiden mukaan myöhemmin määriteltävänä ajankohtana. Nämä vaiheet ovat kuviossa kahdeksan sinisellä.



Kuvio 8. Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry:n strategiaproessi

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiaproessin malli on pyritty kokoamaan kohdeorganisaation tarpeiden mukaan. Malli on rakennettu mukailemalla ja yhdistelemällä luvussa kolme esiteltyjen Karlöfin sekä Lindroos ja Lohiveden strategiaproessi malleja. Kohdeorganisaation toiminnan luonne, toimintatavat sekä toisaalta myös opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan kokemattomuus strategiatyöstä vaikuttivat siihen, että strategiaproessi pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena. Yksinkertainen strategiaproessi mahdollisti myös tasapainoisen strategiatyön.

Ensimmäinen vaihe on strategiaproessin suunnittelu, joka aloitettiin jo tammikuussa 2012. Suunnittelu vaiheessa paneuduttiin strategiaproessin sisältöön, aikatauluun ja resursseihin. Luvussa kolme esiteltyissä strategiaproessimalleissa ei ole strategiaproessin suunnitteluvaihetta, vaan niissä siirrytään heti tiedon hankintaan ja analysointiin. Strategiaproessin onnis-

tumisen kannalta kuitenkin pidettiin oleellisena ottaa myös suunnittelu mukaan strategiapro- sessiin. Luvussa kolme esitetyistä strategiapro- sessi malleista saa kuvan, että ne ovat aikaa ja resursseja vaativia toimenpiteitä, jotka eivät välttämättä maksa itseään takaisin. Tämän vuoksi suunnittelu on tärkeää. Jo pelkästään päätös ottaa ulkopuolinen konsultti johtamaan strategiapro- sessin toteutusta vaatii, että päätetään kuinka paljon ollaan valmiita maksamaan ulkopuolisen konsultin tiedoista ja taidoista sekä millaiset kriteerit vaikuttavat konsultin va- lintaan. Tämän jälkeen suunnitellaan edelleen strategiapro- sessin aikatauluja ja siihen käytet- täviä resursseja. Vaikka strategiapro- sessi toteutettaisiin organisaatiossa käyttäen sen omasta takaa olevaa tietotaitoa, vaatii strategiapro- sessin aloittaminen suunnittelua. Suunnittelun avulla varmistetaan, että strategiapro- sessi on tavoitteellista ja palvelee organisaation pää- määriä. Prosessi, joka toteutetaan puoli huolimattomasti suunnittelematta, voi ajallisesti ve- nyä, eikä lopputulos välttämättä palvele organisaation tarpeita. Strategiapro- sessin suunnitte- lu oli osaltaan myös projektin suunnittelua (ks. luku 4.1)

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiapro- sessin suunnittelu toteutettiin yhdessä toi- meksiantajan kanssa. Aikataulullisesti strategiatyöpajat ajoitettiin keväaseen huhti- toukokuulle ja valmiin markkinointistrategian esittely sekä tuotoksen ja prosessin arviointi alkusyksyyn. Markkinointistrategian sisältö rakennettiin tutustumalla kuntien, kaupunkien se- kä muiden toimijoiden julkisiin markkinointistrategioihin ja kokoamalla näistä yhdistyksen toimintaa palveleva kokonaisuus. Suunnittelu vaiheessa pohjustettiin myös strategiatyöpajo- jen toimintamalleja sekä päätettiin strategiatyöryhmään osallistuvat henkilöt. Lindroosin ja Lohiveden mukaan (ks. sivu 16) strategiatyöryhmään osallistuu nykyään johtoryhmän ulkopuo- lisia henkilöitä. Yhdistyksen strategiatyöryhmä muodostui Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n henkilöstöstä, joihin kuuluu hallinto sekä muut yksiköt. Johtoryhmä ei poikkeuksellisesti osal- listunut strategiatyöryhmään, mutta markkinointistrategia tuli rakentaa toimintastrategiassa määriteltyjen raamien puitteissa.

Strategiapro- sessin toteutuksessa voidaan käyttää useita erilaisia toimintamalleja (ks. sivu 16). Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiapro- sessin toimintamallina käytettiin työpajoja, jolloin mahdollisimman moni henkilökunnasta pääsi osallistumaan prosessin toteutukseen. Strategiatyöpajoissa käytettiin työskentelymuotona avointa keskustelua opinnäytetyön toteut- tajan johdolla. Vapaa keskustelu mahdollisti ajatuksien kriittisen tarkastelun ja luovan ajatte- lun. Opinnäytetyön toteuttaja lähetti ennen jokaista työpajaa ennakkomateriaalina tietopa- ketin, jossa kerrottiin seuraavalla kerralla käsiteltävistä aiheista. Tällä tavoin varmistettiin, että strategiatyöryhmän kaikki osapuolet osasivat asiasanat ja ymmärsivät niiden merkityk- sen. Tietopaketti löytyvät liitteistä. Tietopaketti katsottiin hyväksi menetelmäksi, koska stra- tegiatyöryhmässä olevat henkilöt omasivat erilaista koulutustaustaa, jonka vuoksi liiketoimin- taan painottuva sanasto saattoi olla osalle vierasta. Suunnittelu vaiheessa pohdittiin myös ryhmätyöskentelyä, jossa aluksi työskentely olisi tapahtunut pienemmissä ryhmissä ja työpä-

jan lopussa ajatukset olisi koottu yhteen, mutta osallistujamäärät olivat työpajoissa kahdeksasta kahteentoista henkilöä, joten päätettiin toimia yhdessä ryhmässä. Toisaalta myös jakautuminen pienempiin ryhmiin olisi vaatinut pidempikestoisempia strategiatyöpaja kertoja, jotka eivät olisi olleet mahdollisia henkilöstön työajat huomioon ottaen.

Opinnäytetyön tekijällä oli vahva rooli strategiatyöpajojen suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa. Projektipäällikön roolissa opinnäytetyön toteuttaja oli vastuussa strategiatyöpajojen sisällön suunnittelusta sekä aiheisiin liittyvien tietopakettien tekemisestä. Opinnäytetyön tekijä toimi lisäksi strategiatyöpajojen vetäjänä. Käytännön toteutus, kuten aikataulutus sekä tilojen ja laitteiden käyttö ja saatavuus, suunniteltiin yhdessä projektin asettajan, yhdistyksen toiminnanjohtajan, kanssa.

Strategiaprosessin toinen vaihe, tiedon keruu ja analysointi, toteutettiin kahdessa työpajassa. Ensimmäinen strategiatyöpaja oli huhtikuun puolella välissä, jolloin aiheena olivat kysyntä ja kilpailijat. Kysyntää analysoitiin markkina-alueen ostojen näkökulmasta: miten paljon avohoidossa olevien mielenterveyspotilaiden kuntoutuspalveluita kunnat ostavat yksityisiltä palveluntuottajilta ja miten ostojen määrä on kehittynyt vuosien varrella? Kilpailijoista tehtiin sen sijaan kilpailija-analyysi.

Toisen kerran strategiatyöryhmä kokoontui huhtikuun loppupuolella. Tällöin tarkasteltiin yhdistyksen toimintaympäristöä. Markkinoiden kehitystä tarkasteltiin erilaisten tulevaisuuden näkemyksien kautta. Toimialan kehitystä arvioitiin PESTE analyysin avulla. Toimintaympäristöä tarkasteltaessa strategiatyöryhmän omat kokemukset ja näkemyksen tulevaisuudesta olivat avainasemassa. Viitaten Kamenskyyn (ks. sivu 21), tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa, jonka vuoksi erilaisten näkökulmien ja skenaarioiden esille tuonti on tärkeää. Tiedonkeruu ja analysointi vaiheessa strategiatyöpajat olivat kestoltaan tunnista puoleen toista.

Teoria osuudessa painotettiin vision määrittelyn roolia osana strategiaprosessia (ks. sivut 14, 16 ja 20). Esimerkiksi Karlöfin strategiaprosessi-mallissa, jota on kuvattu kuviossa yksi, vision määrittely oli yksi strategiaprosessin vaihe. Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiaprosessissa ei kuitenkaan määritelty visiota, koska johtoryhmä on määritellyt yhdistyksen vision kuin myös mission toimintastrategiassa. Tämän vuoksi markkinointistrategia-asiakirjaan kirjattiin aikaisemmin määritetyt visio ja missio, eikä muodostettu uusia. Tällä tavoin varmistettiin, että toimintastrategia ja markkinointistrategia tukevat toisiaan.

Strategiset päätökset niin ikään tehtiin kahden työpajan aikana. Ensimmäinen strategia päätöksiä koskeva työpaja pidettiin toukokuun alussa. Tällöin päätettiin markkinoinnin strategiset tavoitteet, joiden asettamisessa kiinnitettiin huomiota niiden mitattavuuteen. Tavoitteiden tuli olla kunnianhimoisia, mutta saavutettavia ja ennen kaikkea mitattavia. Toinen keskuste-

lun alla oleva aihe oli henkilöstön rooli markkinointistrategian toteutuksessa, koska strategian implementointi edellyttää koko organisaation sitoutumista ja päämääriin tähtäävää työskentelyä (ks. sivu 15). Työpajassa sivuttiin myös millä tavoin organisaatioin markkinointia halutaan tulevaisuudessa kehittää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.

Viimeinen strategiatyöpaja ennen markkinointistrategian kokoamista, esittelyä sekä tuotoksen ja prosessin arviointia käsitteli kaikista tärkeimpiä strategisia päätöksiä. Ensimmäiseksi päätettiin markkinointiviestintään ja myynninedistämiseen liittyvät strategiset toimenpiteet. Sen jälkeen valittiin mittarit, joiden avulla seurataan strategisten päätösten ja tavoitteiden toteutumista.

Implementointi ja seuranta eli strategiaproessin kaksi viimeistä vaihetta yhdistys toteuttaa itsenäisesti. Opinnäytetyön tekijä on ohjeistanut, kuinka jatkaa strategiaproessia. Lindroos ja Lohivesi (ks. sivu 18) ohjaavat tekemään implementointi vaiheessa yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman, jonka avulla käytännön toteutus tapahtuu. Markkinointistrategia elää koko ajan kun siinä olevia tietoja ja päätöksiä päivitetään vastaamaan ajan muutoksia. Tätä väitettä tukee myös Karlöfin strategiaproessi malli, jossa painotetaan strategiaproessin jatkuvuutta (ks. sivu 15).

Strategiaproessin epävirallista viimeistä vaihetta eli valmiin tuotoksen ja prosessin esittelyä ja arviointia ei ole merkitty strategiaproessia kuvaavaan kuvioon kahdeksan. Vaihe on jätetty tarkoituksella pois kuvioista, koska sen uskottiin tekevän kuvioista epäjohdonmukaisen. Strategiaproessi jatkuu yhdistyksessä vielä implementoinnin ja seurannan merkeissä. Olisi ollut epäloogista laittaa loppuun arviointi-vaihe, joka toteutettiin kuitenkin jo puolessa välissä prosessia. Sen sijaan työpaja, jossa arvioitiin tuotosta ja prosessia, toimi projektin päätöskokouksena, huolimatta sen jälkeen tapahtuvasta kirjeenvaihdosta projektin asettajan ja opinnäytetyön toteuttajan välillä.

#### 4.3 Projektityöskentely strategiaproessin aikana

Strategiatyöpajoja strategiaproessin aikana järjestettiin viisi kertaa, joista kaksi ensimmäistä liittyi tiedon keruuseen ja analysointiin, kaksi koski strategisia päätöksiä ja viimeisessä arviointiin valmista markkinointistrategiaa sekä itse strategiaproessia. Suurin osallistujamäärä strategiatyöpajaan oli ensimmäisellä kerralla, jolloin henkilöstöä oli paikalla 12 henkeä. Kolmessa seuraavassa strategiatyöpajassa oli vaihteleva kahdeksan hengen porukka. Osallistujamäärään vaikutti henkilöstön työkiireet sekä työaika ja sairauspoissaolot. Osa henkilöstöstä työskentelee osa-aikaisena ja osa tekee vuorotyötä. Jo heti ensimmäisessä strategiatyöpajassa strategiatyöryhmä näytti innostuneet käsiteltävistä aiheista ja eritoten toimintamallista. Opinnäytetyön toteuttaja oli esitellyt itsensä ja projektin aikaisemmassa henkilöstökokouk-



nessa, joten jokaisella osallistujalla oli edes jonkin asteinen käsitys alkavasta prosessista. Ennen jokaista strategiatyöpajaa kertaan lähetetty tietopaketti käsiteltävistä aiheista, osoittautui hyväksi metodiksi, koska keskustelu kävi vilkkaana ja osallistujat tuntuivat tietävän aiheesta.

Tietopaketista huolimatta strategiyöryhmässä ilmeni ajoittain epätietoisuutta muun muassa termeistä. Lisäksi strategiatyöryhmällä eksyi ajoittain käsiteltävistä aiheista, jolloin opinnäytetyön toteuttaja pyrki palauttamaan keskustelun raiteille. Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n toiminta nojaa pitkälti arvomaailmaan, jossa kuntoutuja on aina etusijalla. Opinnäytetyön toteuttaja on aikaisemmin omien kokemusten kautta huomannut, että sosiaali- ja terveysalalla arvot ja eettiset toimintaperiaatteet ovat vahvassa roolissa organisaatioiden toiminnassa. Tämä osoittautui haasteeksi myös Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n strategiaprosessissa, jossa arvomaailma ja eettiset toimintaperiaatteet vaikuttivat strategiatyöskentelyyn eritoten siten, että ei osattu ajatella liiketoiminnallisesta näkökulmasta vaan ajateltiin enemmän kuntoutuja-asiakkaan kannalta. Kuitenkin strategiproessin edetessä strategiyöryhmän ajatusmaailma kohti liikeloudellista näkökulmaan laajeni ja toisaalta alettiin nähdä yhdistys osana yritysmailmaa.

Jokaisesta strategiatyöpajasta opinnäytetyön toteuttaja piti pöytäkirjaa, josta ilmeni milloin työpaja pidettiin, kuinka kauan se kesti, kuinka monta osallistujaa työpajassa oli sekä aiheet ja työskentelytavat. Pöytäkirjan lisäksi aiheista käytävät pohdinnat kirjattiin omiin dokumentteihin, jotka opinnäytetyön toteuttaja kirjoitti puhtaaksi työpajan jälkeen. Pohdintojen pohjalta koottiin markkinointistrategia.

#### 4.4 Tulokset

Projektin tarkoitus oli rakentaa markkinointistrategia, joka tukee yrityksen arvoja ja toimintaperiaatteita. Tuloksena syntyi markkinointistrategia, joka on julistettu toimeksiantajan pyynnöstä salaiseksi liikesalaisuuksiin vedoten. Asiakirjaan on koottu tehdyt analyysit ja päätelmät, strategiset tavoitteet sekä käytettävät metodit kuin myös seurantaan liittyvät päätökset. Luvussa kolme esitellyssä Lindroosin ja Lohiveden strategia-asiakirjaan kuuluu myös toimintasuunnitelma ja jälkiseurantaan liittyvät toimenpiteet eli seuranjärjestelmä (ks. sivu 19). Näiden osalta strategia-asiakirja täydentyy strategiaproessin edetessä. Koska markkinointistrategia on julistettu salaiseksi, pyritään seuraavaksi kuvaamaan markkinointistrategia-asiakirjan rakennetta ja sisältöä.

Markkinointistrategiaan on koottu strategiaproessin aikana kerätty tieto sekä strategiset päätökset. Kuten luvussa kolme todettiin strategian implementoinnin ja eritoten sen onnistumisen kannalta on oleellista, että organisaation koko henkilökunta tuntee organisaation toiminnan sekä tietää strategiset päämäärät ja linjaukset. Tämän vuoksi markkinointistrategia aloi-

tettiin luvulla, jossa kerrottiin Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n toiminnasta, historiasta, kirjattiin toimintastrategiassa määritellyt missio ja visio sekä kuvattiin yleinen palveluprosessi sekä yhdistyksen palveluvalikoima. Tiedot kerättiin pääasiassa tutkimalla yhdistyksen asiakirjoja.

Seuraavaksi koottiin strategiaproessin toisessa vaiheessa koottu tieto markkinoista ja toimintaympäristöstä. Markkinoiden alle arvioitiin kysyntää ja kilpailijoita sekä kirjattiin nykyiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Kysyntää analysoitiin markkina-alueen ostojen sekä mielen-terveyspotilaiden määrän kehitystä kertovien tilastojen avulla. Kilpailijoita analysoitiin kilpailija-analyysin avulla, jossa pohdittiin kilpailijan asemaan suhteessa Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Toimintaympäristöä analysoitiin kahdesta näkökulmasta: markkinoiden ja toimialan. Toimintaympäristö analyyseissä painotettiin miten nämä ympäristöt kehittyvät seuraavien vuosien aikana. Markkinoiden kehityssuuntia pohdittiin vertailemalla henkilöstön näkemystä sekä yleistä käsitystä markkinoiden kehittymisestä. Toimintaympäristön analysointiin puolestaan käytettiin PESTE-analyysiä. Analyyseissä tietoa kerättiin pääasiassa henkilöstön omien kokemusten ja tietojen kautta. Lähteenä henkilöstön tietoja ja kokemuksia voidaan pitää luotettavan, koska henkilöstö seuraa aktiivisesti alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Myös henkilöstön omat havainnot ja kokemukset tuovat analyyseihin tietoja, jota ei voida saada muualta.

Sen jälkeen koottiin strategiset linjaukset ja kirjattiin valitut keinot niiden saavuttamiseksi. Keinot strategisten päämäärien saavuttamiseksi liittyivät henkilöstöön ja muihin resursseihin, markkinointiviestintään ja myyntityöstämiseen. Viimeiseksi markkinointistrategiaan kirjattiin markkinointistrategiasta toimeenpanosta ja seurannasta vastaavat henkilöt ja tahot.

Markkinointistrategiasta pyrittiin kokoamaan tiivis, yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus, jota jokainen organisaatiossa toimija voi hyödyntää omassa toiminnassaan ja siten edesauttaa markkinointistrategian määrättyjen linjauksien toteutumisessa. Markkinointistrategia-asiakirjaan on koottu ytimekkäästi kaikki strategiaproessin aikana koottu tieto sekä strategiset päätökset ja toimintalinjaukset. Asiakirja tukee ulkoasultaan Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n visuaalista ilmettä sekä yhtenäinen fontti ja kirjasinkoko tekevät asiakirjasta selkeästi luettavan ja tyylikkään kokonaisuuden

## 5 Arviointi ja analysointi

Tässä kappaleessa keskitytään arvioimaan ja analysoimaan opinnäytetyöprosessia neljästä näkökulmasta: strategiaproessin toteutus, markkinointistrategia ja opinnäytetyöraportti sekä oma oppiminen.

### 5.1 Strategiaproessin toteutus

Opinnäytetyönä toteutettu strategiaproessi Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:ssä voidaan pitää onnistuneena, koska sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Tavoitteita oli kaksi: markkinointistrategian rakentaminen ja oppiminen niin strategiatyöskentelystä kuin organisaatiosta toiminnasta. Tavoite markkinointistrategiasta opinnäytetyön tuotoksena toteutui. Toinen tavoite, oppiminen strategiatyöskentelystä ja organisaatioin toiminnasta, toteutui myös. Tämän takasi perehtyminen erilaisiin strategiaproessimallinoksiin ja niiden pohjalta tapahtunut käytännötyöskentely.

Opinnäytetyössä käytetty strategiaproessi malli (ks. sivu 29) on rakennettu toimeksiantajan tarpeisiin sopiva malli mukailemalla luvussa kolme esitellyjen Karlöfin sekä Lindroosin ja Lohiveden malleja. Rakennettu malli ei ole yhtä monimutkainen kokonaisuus kuten osa luvussa kolme esitellyistä strategiaproessia kuvaavista malleista on. Vertaamalla (ks. sivu 20) Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malliin, rakennettu strategiaproessin malli on varsin yksinkertainen. Käytetyn strategiaproessi mallin kokoamisessa onnistuttiin hyvin. Se on rakenteelta selkeä ja yksinkertainen, mutta sisältää toimeksiantajan kannalta oleelliset vaiheet. Selkeä ja yksinkertainen malli takasi onnistuneen strategiatyöskentelyn.

Opinnäytetyö eteni rakennetun strategiaproessin mallin mukaisesti ensiksi suunnittelemalla huolellisesti strategiaproessin vaiheet ja sisältö. Sen jälkeen aloitettiin strategiatyöskentely, joka tapahtui työpajoissa. Työpajoissa aiheita käsiteltiin vapaasti keskustelemalla ja tekemällä yhdessä opinnäytetyön tekijän suunnittelemat analyysit. Strategiatyöryhmä koki työpajatyöskentelyn mielekkäänä toimintatapana. Vapaa keskustelu mahdollisti vilkkaan ja avoimen keskustelun, jossa pystyi haastamaan itsensä sekä työtoverin pohtimaan aiheita eri näkökulmista. Myös aiheet koettiin mielenkiintoisiksi ja ennen kaikkea hyödyllisiksi organisaatioin toiminnan kannalta.

Strategiaproessin ja ennen kaikkea koko opinnäytetyön onnistumiseen vaikutti suuresti toimiva ja joustava yhteistyö toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän välillä. Myös henkilöstön hyvä asenne projektia kohtaan lisäsi strategiaproessin sujuvuutta. Opinnäytetyön tekijä panostus suunnitteluun ja käytännön toteutukseen varmistivat strategiaproessin onnistumisen.

Sekä opinnäytetyön tekijälle että toimeksiantajalle tällainen strategiatyöskentely oli varsin uutta. Tämän vuoksi strategiaprocessilla ei ole vertailukohdetta, joka mahdollistaisi toteutuksen kriittisen arvioinnin. Yleisesti ottaen molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä strategiaproessiin siitä syntyneeseen markkinointistrategiaan.

## 5.2 Markkinointistrategia ja opinnäytetyöraportti

Strategiaproessin avulla rakennettu markkinointistrategia on onnistunut, koska sitä voidaan hyödyntää organisaatoin jokapäiväisessä toiminnassa, mikä edesauttaa strategian implementointia. Asiakirja antaa kattavan kuvan organisaatoin toiminnasta ja sen tavoitteista, jonka vuoksi sitä voidaan myös hyödyntää esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä.

Markkinointistrategia-asiakirjan sisältö on tyypillinen asiantuntijapalveluita tarjoavalla organisaatiolla. Markkinointiviestinnän ja myyntityöstäminen linjaukset ovat tunnusomaista suhdemarkkinoinnille, joka puolestaan on asiantuntijapalveluille ominaista (ks. luku kaksi). Asiakirjaan on koottu ytimekkäästi strategiatyöpajoissa kerätty tieto, strategiset päätökset ja toimintalinjaukset. Dokumentin alussa on lyhyt esittely kohdeorganisaatioista, jonka tarkoitus on kertoa lukijalle, minkälaiseen organisaatioon strategia on tehty.

Markkinointistrategia on rakenteeltaan selkeä ja tiivis kokonaisuus. Asiakirjan ulkoasussa käytetty yhtenäinen fontti ja kirjasinkoko sekä havainnoivat taulukot tekevät siitä yhdenmukaisen ja selkeästi luettavan kokonaisuuden. Taulukoiden värimaailman ja logon käytön avulla asiakirjasta on pyritty tekemään myös Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n visuaalista ilmettä tukeva. Liitteessä kahdeksan on Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n toiminnanjohtajan lausunto, jossa käsitellään strategiaprocessia ja markkinointistrategiaa.

Opinnäytetyöraportissa kerrotaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti projektin etenemisestä aina suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Tämän lisäksi raportin teoreettisessa viitekehelyssä pyritään antamaan kattava kuva asiantuntijapalveluiden markkinoinnista sekä strategiatyöskentelystä. Teoreettisessa viitekehelyssä on käytetty useita luotettavia lähteitä, jotta se antaisi laaja-alaisen näkemyksen toteutuksen tueksi. Raportissa on pyritty kirjoittamaan helposti luettavaksi ja johdonmukaiseksi. Markkinointistrategia ja strategiaproessi yhdessä opinnäytetyöraportin kanssa ovat varmasti hyödyllisiä dokumentteja kohdeorganisaatiolla, joka jatkaa strategiatyöskentelyä markkinointistrategian implementoinnilla.

## 5.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyö on ollut varsin opettavainen kokemus toteuttajalle. Opinnäytetyön tekijä profiloituu opinnoissaan projektijohtamiseen, joten opinnäytetyön toteutustapa, projekti, oli luon-

teva ratkaisu. Ennen opinnäytetyön aloittamista, sen toteuttajalla oli varsin paljon kokemusta projektityöskentelystä aikaisempien opintojen johdosta, mutta opinnäytetyö opetti paljon uutta etenkin strategiatyöskentelyn osalta, joka puolestaan oli varsin tuntematon osa-alue.

Opinnäytetyö mahdollisti projektiosaamisen soveltamisen ja käytännön toteutuksen tutun koulumiljöön ulkopuolella. Työskentely mukavuusalueen ulkopuolella kasvatti tekijän ammatillisia valmiuksia suuresti. Erityisesti opinnäytetyön tekijä sai kiitosta toimeksiantajan puolelta hyvistä johtamistaidoista. Kuitenkin opinnäytetyön tekijä koki, että projektityöskentely opinnäytetyön tekijän puolelta olisi voinut olla intensiivisempää prosessin aikana ja etenkin dokumentointiin olisi voitu panostaa enemmän.

Opinnäytetyö osoitti, että strategia ja itse strategiaprosessi ovat merkittävässä asemassa organisaation menestystä arvioitaessa. Tuskin Rovioista olisi tullut globaalia pelien kehittäjää ilman asianmukaisella strategiaprozessilla koottua strategiaa. Opinnäytetyön prosessin jälkeen opiskelija ei voi sanoa itseään strategiksi, mutta ei voida väittää, että opinnäytetyössä saaduista tiedoista ja taidoista ei olisi hyötyä työelämässä. Alussa määriteltiin opinnäytetyön oppimistavoitteeksi syventää taitoja projektityöskentelyssä sekä kehittää ammatillista osaamista eritoten strategiatyöskentelystä. Opinnäytetyön tavoitteet oli prosessin alussa asetettu jokseenkin ympärilyöreiksi, minkä vuoksi tavoitteet toteutuivat hyvin. Kuitenkin eritoten strategiatyöskentely on osa-alue ja tilannesidonnainen kokonaisuus, jota tuskin hallitsee täysin kokenutkaan strategi, joten paljon on vielä opittavaa.

Opinnäytetyön tekijä haluaa kiittää toimeksiantajaa mahdollisuudesta tutustua yhdistyksen toimintaa ja olla mukana kehittämässä sen toimintaa. Lisäksi kiitokset ansaitsevat opinnäytetyön ohjaaja lehtori Elina Wainio sekä muu opinnäytetyöryhmä, jotka ovat ohjeistaneet ja olleet tukena prosessin aikana.

## Lähteet

Argillander, T. 2011. Kommentti: Junan vessa ja VR:n opetukset strategiatyöhön. Viitattu 15.7.2012.

<http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/kommentti+junan+vessa+ja+vrn+opetukset+strategi+atyohon/a695036>

Artto, K. Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Johtaja Jussi Mustosen viesti hallituksen kehysriiheen: Haaveiden aika on ohi. Viitattu 18.5.2012.

[http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/uutiset/johtaja\\_jussi\\_mustosen\\_viesti\\_hallituksen\\_kehysriiheen\\_haaveiden\\_aika\\_on\\_ohi-8817](http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/uutiset/johtaja_jussi_mustosen_viesti_hallituksen_kehysriiheen_haaveiden_aika_on_ohi-8817)

Försström, H. 2011. Kommentti: Ole askeleen edellä - ennakoi!. Viitattu 8.9.2012.

<http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/kommentti+ole+askeleen+edella+ndash+ennakoi/a718603>

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentanut Tillman, M. 3.painos. Helsinki: WSOYpro.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. 8.painos. Harlow: Financial Times Prentice Hall imprint.

Kamensky Consulting Oy. 2012. Referenssit. Viitattu 21.5.2012.

<http://www.kamensky.fi/page5.html>

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum Media.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard : translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry. Viitattu 15.2.2012. <http://www.sopimuskoti.fi/>

- Kokko, O. 2011. Näin puppu valtasi talouden. Viitattu 17.7.2012.  
<http://www.taloussanomat.fi/uutiset/2011/12/23/nain-puppu-valtasi-talouden/201119519/12?offset=80#comments>
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 2011. Viitattu 6.12.2011.  
<http://www.kotus.fi/index.phtml?i=532&s=2630>
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Riika Renko. Helsinki: Readme.fi
- Kulta, E. 2011. .Lukijat eivät kestä vastuuta. Viitattu 23.12.2011.  
<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2011/12/23/lukijat-eivat-kesta-vastuuta/201119737/139>
- Laiho, T. 2011. Kommentti: Missio ja visio 2019. Viitattu 3.9.2012.  
<http://www.marmai.fi/blogit/laihonklinikka/kommentti+missio+ja+visio+2019/a554863>
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3.painos Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Werner Söderström.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. 2005. Strategy Bites Back : It Is a Lot More, and Less, Than You Ever Imagined. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metallisteollisuuden keskusliitto, MET.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palveluiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. 5. uudistettu painos. Tampere: Talentum Media.
- Saastamoinen, J. 2009. Umpikujasta ei selviö ilman johtamista. Viitattu 26.4.2012  
<http://www.kauppa-lehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/03/19699>
- Salminen, J. 2008. 7 Askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media.
- Sihvonen, L. 2009. Mittari auttaa huonona aikana. Viitattu 8.9.2012.  
<http://www.marmai.fi/uutiset/mittari+auttaa+huonona+aikana/a208353>

Suomen Strategisen Johtamisen Seura. 2010. Suomalainen Strategiamaisema SSJS Strategiabarometri 2007-2010. Viitattu 13.2.2012.

[http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/e2221ac9ff571f165ede7a5f13473f14/1329158919/application/pdf/122439/SSJS\\_Strategiabaromerti\\_2010\\_tulosraportti.pdf](http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/e2221ac9ff571f165ede7a5f13473f14/1329158919/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf)

Thompson A.A. & Strickland, A.J. 2003. Strategic management: Concepts and Cases. 13.painos. Boston: McGraw-Hill.

Tikkanen, H. Aspari, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. 3.painos. Hämeenlinna: Karisto.

Uusi Suomi. 2010. Mitä pomo haluaa? - 1,3 miljoonaa suomalaista ei tiedä. Viitattu 15.2.2012.  
<http://www.uusisuomi.fi/raha/88219-mita-pomo-haluaa-13-miljoonaa-suomalaista-ei-tieda>

Veripää, H. 2011. Matkalla strategiseen ajatteluun viestinnän merkitys Kouvolan kaupunki-strategian jalkautuksessa. Viitattu 22.2.2012.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27056/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011052310902.pdf?sequence=1>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnanperusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Julkaisemattomat lähteet

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry Vuosikertomus 2010. Viitattu 15.2.2012.

Vahvaselkä, I.2009.Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima.

Väistö, S.2012. Sähköposti



## Kuviot

Kuvio 1. Strategiaproessin kuusi vaihetta (Karlöf 2004, 35) .....	13
Kuvio 2. Strategiaproessin viisi vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010, 29) .....	16
Kuvio 3. Kehitysportaat (Lindroos ja Lohivesi 2010, 45) .....	18
Kuvio 4. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2006, 42) .....	20
Kuvio 5. Analysointiprosessi (Kamensky 2006, 122) .....	23
Kuvio 6. Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin strategisen johtamisen malli ((Johnson, Scholes & Whittington 2008, 12) .....	25
Kuvio 7. Thompsonin ja Stricklandin strategiaproessin malli (Thompson & Strickland 2003, 7) .....	26
Kuvio 8. Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry:n strategiaprosessi .....	29

## Liitteet

Liite 1 Strategiaprosessin eri vaiheissa käytettävät työkalut ja menetelmät (Karlöf 2004, 35)	43
Liite 2 Karlöfin tyyppitilanteet (Karlöf 2004, 72)	44
Liite 3 Tietopaketti 16.04.2012	45
Liite 4 Tietopaketti 23.04.2012	48
Liite 5 Tietopaketti 07.05.2012	50
Liite 6 Tietopaketti 23.05.2012	51
Liite 7 Tietopaketti 10.8.2012	53
Liite 8 Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n lausunto	54

Liite 1 Strategiaproessin eri vaiheissa käytettävät työkalut ja menetelmät (Karlöf 2004, 35)

Liikeidea ja omistajien vaatimukset	Visio	Edellytykset ja oletukset	Agenda-analyysi	Strategisten muutosten ohjaus	Jatkuvat strategiset pyrkimykset
Portfolio-analyysi	Skenaario-suunnittelu	Perustietojen hankinta	Päätöksente-ko-menetelmät	SMART-menetelmä	Työskentely-muodot
Tehokkuus	Nollapohja-ajattelu/puh-taalta pöy-dältä	Asiakkaan arvon analyysi	Oletusten tarkistus	Tavoite-keino-hierarkia	Seuranta ja mittaukset
Menneisyys	Strateginen visiointi	Investointi-laskelma	Investointi-laskelman tarkistus	Tulospuu	
SWOT-analyysi	Sanomalehti-harjoitus			Ohjaus- ja seurantata-voitteet	
Tuotemarkkina-matriisi	Strategiset tyyppitilan-teet			Esteanalyysi	
Sidosryhmä-analyysi	Virikkeistä antava ver-tailuanalyysi			Tasapaino-tettu mitta-risto	
Ympäristö-analyysi				Organisaatio	
Toimiala- ja kilpailija-analyysi				Strategisen aktivoinnin ratkaisevat kysymykset	
Osaamisana-lyysi					

Liite 2 Karlöfin tyyppitilanteet (Karlöf 2004, 72)

Operatiivinen toiminta	Markkinat ja asiakkaat	Liiketoiminnan kehittäminen	Rakenteelliset muutokset	Mahdollistajat
<b>A. Osien tehokkuus</b> <b>Tulosten mittaus</b> ➤ Vertailuanalyysi ➤ Ulkoistaminen ➤ Prosessien mallinnus	<b>A. Markkinointi</b> ➤ Markkinointiviestintä ➤ Markkinointikatselmus ➤ Segmentointi ➤ Tuotemerkki	<b>A. Markkinoiden kehittäminen</b> ➤ Markkinaosuuskien valtaaminen ➤ Markkinoiden uudelleen määrittäminen ➤ Globalisoituminen ➤ Pääsy nopeasti kasvaville markkinoille ➤ Uudet kanavat	<b>A. Yritysosot</b> ➤ Synergjat ➤ Diversifiointi ➤ Vahva pääomaseema ➤ Suuruus - mitatakaavaedut	<b>A. Henkilöstö</b> ➤ Kulttuuri ja arvot ➤ Osaamisen hallinta ➤ Oppiminen ➤ Kestävä kehitys ➤ Palkitsemisjärjestelmä
<b>B. Hankinta</b> ➤ Arvoketjun roolit ➤ Hankinnat ➤ E-kauppa	<b>B. Asiakkaat</b> ➤ Uusintaostot - asiakasuskollisuus ➤ Asiakkaan saama arvo - laatu ➤ CRM	<b>B. Tuotteet ja palvelut</b> ➤ Innovaatiot - tuotekehitys ➤ Erikoistuotteista perushyödykkeiksi ➤ Differointi - segmentointi ➤ Tarpeet - uusi kysyntä ➤ Optimaalinen toimituslaajuus ➤ Tarjontapaine	<b>B. Yhteistyö</b> ➤ Liittoutumat ➤ Osaomistukset ➤ Sisäistäminen (Insourcing)	<b>B. Tekniikka ja tietotekniikka</b> ➤ Tarpeita edistävää tietotekniikka ➤ tuottavuutta lisäävää tekniikka ➤ Asiakkaan saama arvoa lisäävää tietotekniikka ➤ Internet uusien kanavien aukaisijana
<b>C. Organisaatio</b> ➤ Virrat ja riippuvuudet ➤ Työnjako ja työskentelymuodot ➤ Ohjaus ja mitaus ➤ Keskitys vai hajautus	<b>C. Myynti</b> ➤ Mittaaminen ➤ Palkitseminen ➤ Kanavavalinnat ➤ Jälkimarkkinointi ➤ Myynnin johto	<b>C. Uusi toimintakenttä</b> ➤ Sääntelyn purkaminen ➤ Toimialojen liukuminen ➤ Uusi tekniikka	<b>C. Myynti ja pilkkominen</b> ➤ Osia kokonaisuudesta ➤ Suotuisampi omistusrakenne ➤ Pilkkominen - erottaminen	<b>C. Omistajat ja johto</b> ➤ Omistajien vaatimukset ➤ Hallitustyöskentely ➤ Yhtymän johdon tehtävät ➤ Vastuu liiketoiminnasta vai portfolioista
<b>D. Tuotanto</b> ➤ Tuottavuus ➤ Laatu ➤ Resursseja säästävää tuotanto ➤ Pääomavaltaisuus, JOT	<b>D. Hinnoittelu</b> ➤ Suhteellinen tuotemerkki ➤ Kysynnän joustavuus ➤ Suhteellinen segmentti ➤ Hinnoittelun ja kapasiteetin optimointi (Yield management)		<b>D. Supistaminen ja epäterve kilpailu</b> ➤ Toimiala pieneenee ➤ Pääomavaltaisuus, hintapaineet, liikkakapasiteetti ➤ Vilpillisyys, subventiot ➤ Omistajien rahoittama kupla	<b>D. Talous ja rahoitus</b> ➤ Rahoitus ➤ Ohjaus - mittaus ➤ Tehokkuus ➤ Kassavirta

### Liite 3 Tietopaketti 16.04.2012

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry  
Strategiaprosessi  
Työpaja 16.4.2012: Kysyntä ja kilpailijat

#### MIKÄ ON STRATEGIA?

Strategia-sana tulee alkujaan kreikan kielen sanasta stratigos, joka tarkoittaa kenraalia. Strategia-sana on tunnettu jo antiikin ajoista lähtien, jolloin se aina viime vuosisadalle asti kytettiin sotilaiden ajatusmaailmaan. Liiketoimintaa sana vakiintui vasta 1960-luvulla. (Karlöf 2004, 19) Liiketoiminnassa strategialla tarkoitetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaohjetta, joka perustuu organisaation visioon ja missioon. Suomalainen strategiatutkija professori Juha Näsi määrittelee strategian seuraavasti: ”strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka” (Näsi & Aunola 2002, 10.)

Sisällöllisesti strategia ja sitä heijastava strategiaprosessi on joukko pohdintoja, johtopäätöksiä ja valintoja, joiden avulla organisaatio pyrkii tiettyyn tavoitetilään. Pääpiirteittäin strategia on selkeä ja toisaalta julkinen linjaus, miten organisaatio pyrkii tavoittamaan visiossa määritetyt tavoitteet. Se toimii toimintaohjeena organisaation henkilöstölle ja sidosryhmille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25)

#### MARKKINOINTISTRATEGIA

Yleensä liiketoimintastrategiaan kuuluu markkinointistrategia, joka täsmentää liiketoimintastrategiaa markkinoinnin osalta. Kirjallisesti esitettyinä markkinointistrategian ei tule olla pitkä, siitä tulee käydä ilmi organisaation strategiset päätökset markkinoinnin osalta. (Sipilä 1996, 86-92.)

#### KYSYNTÄ

Kysyntäanalyysin avulla selvitetään markkinoiden tilannetta. Analyysissä pyritään selvittämään ja arvioimaan markkinoinnin nykyinen koko ja kasvuvauhti sekä oma osuus markkinoista. (Kamensky 2006, 133)

	2007	2008	2009	2010	2011
Tarvealueen kokonaiskysyntä					
Meidän tuotteitamme vastaavien tuotteiden kysyntä					
Oma myynti					
Tärkeimpien kilpailijoiden myynti					
Oma kannattavuus					
Tärkeimpien kilpailijoiden kannattavuus					

Kysyntäanalyysin malli

#### KILPAILIJAT

Kilpailijat voidaan jakaa neljään ryhmään riippuen kilpailijoiden roolista organisaatioon nähden.

1. Ydinkilpailijat ovat organisaation pääkilpailijat. Organisaatiot kilpailevat samoista asiakkaista täysin samoilla tuotteilla ja palveluilla
2. Marginaalikelpailijoita on yleensä hyvin vaikea erottaa ydinkilpailijoita. Marginaalikelpailijat toimivat samoilla markkina-alueilla, mutta eivät ole yhtä merkittäviä kuin ydinkilpailijat
3. Tarvekilpailijat tyydyttävät samojen asiakkaiden tarpeita kuin organisaation käyttäen vain erilaisia tuotteita ja palveluita, teknologiaa tai toimintamalleja
4. Potentiaaliset kilpailijat toimijoita, jotka saattavat tulevaisuudessa muodostua jopa ydinkilpailijoiksi

Kattavassa kilpailija-analyysissä on kartoitettu organisaation ydin-, marginaali-, tarve- ja potentiaaliset kilpailijat sekä arvioitu kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä miksi asiakkaat valitsevat kilpailijan. Kilpailijoita voidaan tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Mitä organisaatio voi oppia kilpailijaltaan ja sitä kautta parantaa palvelu? (Kamensky 2006, 150-167.)

	Vahvuudet	Heikkoudet	Asiakkaiden valintakriteerit
<b>Ydinkilpailijat</b>			
<b>Organisaatio X</b>	Palvelutarjonnan monipuolisuus	Laatu	Palvelutarjonnan monipuolisuus
<b>Marginaal kilpailijat</b>			
<b>Tarvekilpailijat</b>			
<b>Potentiaaliset kilpailijat</b>			

Kilpailija-analyysin malli

Tietopaketissa käytetyt lähteet:

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum Media

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3.painos Helsinki: WSOY.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metallisteollisuuden keskusliitto, MET.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

## Liite 4 Tietopaketti 23.04.2012

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry

Strategiaprosessi

Työapaja 23.4.2012: Toimialan ja markkinoiden kehityssuunnat

TOIMIALAN KEHITYS

PESTE-analyysin avulla voidaan hahmottaa yrityksen ja sen toimialan kehityssuuntia eri näkökulmista.

- Poliittisia tekijöitä ovat mm. kotimaassa tai ulkomailla tapahtuvia poliittisia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi lainsäädännön kautta yrityksen toimintaa (mm. verotus)
- Ekonomiset tekijät liittyvät taloudelliseen kehitykseen (mm. rahapolitiikkaan, inflaatioon tai talouskasvuun)
- Sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisten muuttuneet arvot ja asenteet
- Teknologiset tekijät ovat mm. uudet teknologia tuotteet ja niiden vaikutus liiketoimintaan
- Eettisillä tekijöillä tarkoitetaan eettisten arvojen vaikutusta liiketoimintaan

Havainnot ja pohdinnat kerätään alla olevaan taulukkoon. (Pirkanmaan Helmet 2008, 19)

<b>Poliittiset tekijät</b>	
<b>Ekonomiset tekijät</b>	
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	
<b>Teknologiset tekijät</b>	
<b>Eettiset arvot</b>	

PESTE-analyysi



## MARKKINOIDEN KEHITYSUUNNAT

Markkinoiden kehityssuuntia voidaan arvioida muun muassa seuraavista näkökulmista:

1. Kilpailu
2. Kysyntä
3. Asiakkaat
4. Korvaavat tuotteet/palvelut

Alta löytyy linkki SanomaWSOY:n sivuille, josta löytyy vuoden 2004 toimintakertomus. Toimintakertomuksessa on arvioitu markkinoiden kehitystä media-alalla. Toimintakertomus antaa uudenlaisia näkökulmia pohtiessa oman alan markkinoiden kehitystä.

[http://sanomawsoy.incognito.fi/annualreport2004/fin/01\\_SanomaWSOY/01\\_vuosi2004/08\\_markkinoidenkehitys.html](http://sanomawsoy.incognito.fi/annualreport2004/fin/01_SanomaWSOY/01_vuosi2004/08_markkinoidenkehitys.html)

Tietopaketissa käytetyt lähteet:

Pirkanmaan Helmet. 2008. ETU-Käsikirja: Opas PK-yrityksen strategiseen suunnitteluun Viitattu 18.04.2012 [http://www.pirkanmaanhelmet.fi/attachments/etu\\_kasikirja.pdf](http://www.pirkanmaanhelmet.fi/attachments/etu_kasikirja.pdf)

Liite 5 Tietopaketti 07.05.2012

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry

Strategiaprosessi

Työpaja 7.5.2012 Markkinoinnin tavoitteet, henkilöstö ja resurssit

MARKKINOINNIN TAVOITTEET

- Mitkä ovat markkinoinnin strategiset tavoitteet?
- Mitä markkinoinnilla halutaan saavuttaa?
- Miten markkinointia halutaan kehittää?

HENKILÖSTÖ JA RESURSSIT

- Millainen rooli organisaation henkilöstöllä on markkinoinnissa? Huomaa eri toimijoiden rooli mm. johtokunta, hallinto ja muu henkilöstö
- Minkälaiset resurssit varataan markkinointiin?
  - Resursseja ovat henkilöstön lisäksi myös erinäiset laitteet ja ohjelmistot, rahalliset resurssit, tilat ja materiaalit
  - Resurssit saattavat vaihdella suuresti riippuen kontekstista

## Liite 6 Tietopaketti 23.05.2012

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry

Strategiaprosessi

Työpaja 21.5.2012 Markkinointiviestintä, myynninedistäminen ja seuranta

### MARKKINOINTIVIESTINTÄ

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan erilaisia kanavia, joita organisaatio käyttää lisätäkseen tunnettavuutta ja näkyvyyttä. Markkinointiviestinnän kanavia ovat mm. massamediat (tv, radio ja sanomalehdet), sosiaalinen media (Facebook ja Twitter), nettisivut, esitteet ja julisteet, suoramarkkinointi, oma aktiivisuus ja puskaradio. Organisaation tulee yhdistellä erilaisia markkinointiviestinnän kanavia ja luoda näistä yhtenäinen ja toimiva kokonaisuus. Kanavat tulee valita siten että ne palvelevat organisaation tarpeita ja toimintaperiaatteita. (Markkinointiviestintä 2012)

- Mitä markkinointiviestinnän kanavia käytetään?
- Millainen rooli eri kanavilla on markkinointiviestinnässä?

### MYYNNINEDISTÄMINEN

Myynninedistämisen tavoitteena on lisätä myyntiä lyhyellä aikavälillä. Tämä perustuu asiakkaille annettaviin palkkioihin ja kannustimiin, jotka houkuttelevat asiakkaita ostamaan tuotteita. Myynninedistämiskeinoja ovat mm. hinnanalennukset, kuponkitarjoukset, kilpailut ja lisäedut, ilmaiset kokeilut, näytteet ja maistiais. Myynninedistämistä on myös henkilökohtainen myyntityö, jossa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat kasvotusten. Tätä keinoa käytetään mm. messuilla ja yritysvierailuilla. Toisinaan myös sponsorointi lasketaan myynninedistämiseksi. Myynninedistämistä tulisi käyttää harkitusti ja yhdessä mainonnan kanssa. (Kuluttajakasvatus; myynninedistäminen osana markkinointiviestintää 2012)

- Miten myynninedistämistä harjoitetaan organisaatiossa?
- Mitä myynninedistämiskeinoja käytetään?
- Mikä on myynninedistämisen rooli osana markkinointia?

## SEURANTA

Markkinoinnin onnistumista tulee seurata, jota varten tulee asettaa mittarit. Mittareiden avulla pystytään seuraamaan markkinoinnin tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Mittareiksi voidaan asettaa mm. myynnin lisääntyminen ja asiakasvirtojen lisääntyminen.

- Millaisilla mittareilla markkinoinnin onnistumista seurataan?
- Kuka on vastuussa seurannan toteutumisesta?

Tietopaketissa käytetyt lähteet:

Opetushallitus. 2012. Markkinointiviestintä. Viitattu 14.5.2012.

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=303>

Kuluttajavirasto. 2012. Kuluttajakasvatus; myynninedistäminen osana markkinointiviestintää.

Viitattu 14.5.2012. [http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-](http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/myynnin-edistaminen-osana-markkinointiviestintaa/)

[kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/myynnin-edistaminen-osana-markkinointiviestintaa/](http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/myynnin-edistaminen-osana-markkinointiviestintaa/)

Liite 7 Tietopaketti 10.8.2012

Keski-Uudenmaan Sopimuskoti Ry  
Strategiaprosessi  
Työpaja Strategiaprosessin jatko

### STRATEGIAN TOTEUTUS

Kun strategia on koottu, aloitetaan strategia-asiakirjassa määrättyjen strategisten linjauksien toteutus. Toteutus tapahtuu yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman mukaan, joka on osa strategia-asiakirjaa. Toimintasuunnitelma sisältää tarkat määrittelyt tavoitteista sekä keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategian toteutus tapahtuu jokapäiväisen toiminnan kautta. Onnistunut strategian toteutus vaatii sekä henkilöstön motivaatiota ja osaamista, että johdon strategista johtamista. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 45-46.)

### STRATEGIAN SEURANTA

Strategian seuranta varten osaksi toimintasuunnitelmaa kirjataan, kuinka strategian toteutusta seurataan, eli rakennetaan niin sanottu seurantajärjestelmä. Järjestämisen avulla pyritään varmistamaan strategian mukainen toiminta. Toimintaympäristön muutoksien vuoksi osa seurantaan on strategisten linjauksien tarkistaminen ja täsmentäminen. Toimintaympäristössä tapahtuvat ennakoimattomat muutokset saattavat vaikuttaa strategisten linjauksien paikkansapitävyyteen. Usein menestyvien organisaatioiden toiminta perustuu kykyyn reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 46-47.)

Tietopaketissa käytetyt lähteet:

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3.painos Helsinki: WSOY

## Liite 8 Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:n lausunto

Lausunto 18.9.2012

Opinnäytetyö: Markkinointistrategia Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry:lle

Tekijä: Salla Kuitunen

Arvioija: Sirkka Väistö, toiminnanjohtaja

Prosessi:

Salla on koko prosessin ajan ollut reipas ja aktiivinen, rohkea ja aloitteellinen, mutta toisaalta ei liian innokas tai päälle käyvä. Hän on iloinen ja positiivinen ja hänen kanssaan on ollut ilo työskennellä. Salla on luotettava kumppani. Kaikesta sovitusta mm. aikatauluista on pidetty kiinni, kaikki on toiminut ja työssä on edistytty hyvin.

Työpajatyöskentely on ollut mielenkiintoista ja antoisaa. Sallassa on selvää johtaja-ainesta. Hän on hyvä ja napakka projektipäällikkö, joka on pitänyt porukan tiukasti asiassa, vaikka välillä on yritetty lipsua eri poluille. Työssä on edetty tavoitteiden mukaisesti. Kun on ollut aika aloittaa, on aloitettu ja kun on ollut aika lopettaa, on lopetettu sovitulla tavalla. Sallalla tuntuu tässä kovassa maailmassa olevan pehmeiden arvojen ymmärrystä esimerkkinä mm. se, että inhimillisiä olentoja me kaikki olemme. Myös ryhmässä hän huomioi, että siinä on erilaisia jäseniä ja välillä joltakulta tuli vähän vastarintaakin, mutta asiallisesti ja kärsivällisesti Salla jaksoi kuunnella, ymmärtää ja selittää. Markkinointi ja alan termistö ylipäätään ovat meille sosiaali- ja terveysalan ihmisille vieraita ja vaikeita, mutta prosessissa olemme oppineet paljon. Salla huomioi ryhmän toiveet hienosti ja oli joustava tarvittaessa. Salla antoi myös vapaalle keskustelulle sijaa, mutta rajasi sopivasti. Aikaahan olisi saanut olla enemmänkin, mutta se on rajallinen resurssi, joten näissä puitteissa työ sujui mallikkaasti ja tehokkaasti. Hyvä oppimiskokemus koko porukalle myös siinä mielessä, kuinka projekti toteutetaan.

Tuotos:

Tavoite on toteutunut, sillä lopputulos on hyvä kokonaisuus, jossa on kiteytettynä olennaiset asiat, jotka ryhmä on tuottanut työpajoissa. Meillä on nyt ikioma selkeä ja ytimekäs markkinointistrategia. Vaikka Salla on siinä ollut moottorina, se on meidän näköisemme asiakirja ja meistä tuntuu, että me teimme sen itse! Työpajatoiminta oli todella tervetullut asia. Näin koko työryhmällä oli mahdollisuus pysähtyä pohtimaan asioita ja keskustella niistä yhteisesti. Hyvä yhteisymmärrys syntyi ja työskentelystä oli todellista hyötyä monellakin tapaa. Konkreettisesti kävimme läpi sitä, mitä meillä on jo tehty ja tehdään koko ajan ja mitä meidän resursseilla on jatkossa tehtävissä. Eli kirjasimme nykytilan ja huomioita tulevaisuuteen. Oli-

sin kaivannut hivenen enemmän Sallalta omaa pohdintaa ja ideoita, vaikka toimenpideohjelman raamit saimmekin. Jäikö sittenkin jotain epäselväksi ja onko meillä valmiuksia jatkaa keskenämme? Eniten huolestaa, että asian työstäminen saattaa tyssätä tähän ja kaikki hyvä työ valuu hukkaan ja markkinointistrategia pölyttyy mappiin. Ehkä tarvitsisimme ulkopuolista vetäjää jatkossakin? Liikkeelle lähtiessä ei meidän puolelta prosessin kulkua sittenkään tajuttu ja nyt tuntuu, että mielenkiintoinen yhteinen työskentely loppuu liian aikaisin. Heti alussa olisi pitänyt käydä läpi tarkemmin ja varmistaa yhteinen käsitys siitä, mitä prosessi sisältää: mikä on Sallan osuus ja mistä meidän on selvitettävä ilman Sallaa. Jatko on kuitenkin meistä itsestämme kiinni eikä kenestäkään tai mistään muusta. Olemme saaneet Sallan johdolla työle hyvän startin ja yritämme jatkaa omin voimin. Salla antoi vinkin, että jatkossa joku toinen opiskelija voisi jatkaa prosessin työstämistä, mutta sitä täytyy vielä harkita.

Kiitämme kovasti Sallaa hyvästä yhteistyöstä sekä isosta ja hienosta työstä ylipäättään. Lisäksi kiitos Laurealle, joka on yhteistyökumppanina mahdollistanut tämän opinnäytetyön tekemisen meidän yhdistyksessämme.