

Oskari Savisalo

Kilpailija-analyysi valikoiduista yksityisistä lastensuojelupalvelujen tuottajista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Toimintaterapeutti YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

5.5.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Oskari Savisalo Kilpailija-analyysi valikoiduista yksityisten lastensuojelupalvelujen tuottajista 35 sivua + 1 liite 5.5.2014
Tutkinto	Toimintaterapeutti YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	lehtori Leena Hannula
<p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata toimeksiantajan määrittelemien kuuden suurimman kilpailijan kilpailukykyä kilpailija-analyysin muodossa. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa, jota se voi hyödyntää strategiansa rakentamisessa. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja siinä kuvataan yksityisten lastensuojelupalvelujen tarjoajien (kilpailijat) tuottamia palveluja ja niiden eroja.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen, mutta aineisto sisältää myös määrällistä tietoa. Kaikki tutkimuksen aineisto on kerätty julkisista Internetin lähteistä ja se on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimuksen aineistoa kerättiin kilpailijoiden ja toimeksiantajan internetsivuilta, kuntien ja valtion ylläpitämillä sivuilla sekä muilta, luotettavaksi todetuilta sivuilla. Aineiston tiedot kerättiin internetsivujen lisäksi eri toimijoiden julkaisemista asiakirjoista, selvityksistä ja raporteista sekä tilastoista.</p> <p>Sisällönanalyysissä laadullinen aineisto redusointiin ja klusterointiin, jonka jälkeen se luokiteltiin kuuden (6) luokan alle. Luokittelua ohjasi aineiston lisäksi asetetut tutkimuskysymykset ja tutkimuksen konteksti. Määrällinen aineisto luokiteltiin alkuperäisessä muodossaan.</p> <p>Merkittävimmät tulokset saatiin analysoitaessa kilpailijoiden tämänhetkisiä palveluja sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Kilpailijoiden kilpailukykyyn rakentuminen lastensuojelupalvelujen tarjonnan näkökulmasta osoittautui moninaiseksi. Tulokset osoittavat myös, että toimeksiantajalla oli tätä tutkimusta tehdessä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat kilpailuedun suhteessa kilpailijoihin. Tutkimustuloksien perusteella johdettiin kymmenen (10) kehittämisideoa, joiden kautta toimeksiantajan on mahdollista saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksiä ja tuloksien perusteella johdettuja kehittämisideoita voidaan hyödyntää laajemminkin, myös julkisten lastensuojelupalvelujen kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	lastensuojelu, palvelut, kilpailukyky, kilpailija-analyysi

Author(s) Title Number of Pages Date	Oskari Savisalo Competitor analysis of selected private child welfare services producers 35 pages + 1 appendice 5 May 2014
Degree	Master of Occupational Therapy
Degree Programme	Master's Degree in Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Leena Hannula, Lecturer
<p>My thesis purpose was to describe competition ability of the six largest competitor defined by the client. The aim was to provide information to the client, which it can use in building strategy. The study is exploratory in nature and describes the private child welfare services and their differences provided by competitors.</p> <p>The study is qualitative, but also quantitative data is included in the material. All the study material was collected from public internet sources and it is analyzed by using content analysis method. The research material was collected from competitors' and the clients' website and the websites maintained by the state and the municipalities, as well as others, trustworthy site. The data included documents, clearing recordings and reports, and statistics published by different actors.</p> <p>In content analysis, qualitative data were reduced and clustered, after which it was classified as six (6) categories. The classification process was directed by the material but also research questions and the research context. Quantitative data were classified in its original form.</p> <p>The most significant results were obtained in the analysis of competitors the current services and future plans. In service provision point of view the construction of the competitors' competitiveness turned out to be a diverse. The results also indicate that the client has features that enable competitive advantage over competitors. From the research results derived the ten (10) development ideas through which the client is possible to achieve a competitive advantage over competitors.</p> <p>Conclusions of the research and the results derived from the development ideas can be applied more widely, including in the development of public child welfare services.</p>	
Keywords	child welfare, services, competitive, competitor analysis

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lastensuojelupalvelut ja markkinakilpailu Suomessa	2
2.1	Lastensuojelu kansainvälisesti ja Pohjoismaissa	2
2.2	Lastensuojelu ja lastensuojelupalvelut Suomessa	3
2.3	Suomalaisen lastensuojelun laatusuosituksset ja laadun seuranta	6
2.4	Suomalaisten lastensuojelupalveluiden veloitteet	7
2.4.1	Avohuolto lastensuojelussa	8
2.4.2	Lastensuojelun sijaishuolto	9
2.4.3	Lastensuojelun jälkihuolto	9
2.5	Lastensuojelun tilastoja	10
2.6	Lastensuojelupalvelujen tarjonta kaupallisena toimintana Suomessa	12
2.7	Yrityksen toimiminen markkinoilla	14
2.7.1	Kilpailukyky – ymmärrys ja ylläpitäminen	15
2.7.2	Markkinaorientoituneen yrityksen toiminta ja hyvä kilpailukyky	15
2.7.3	Sosiaalinen media kilpailukykyisen liiketoiminnan mahdollistajana	17
2.8	Kilpailija-analyysi	18
3	Tutkimuksen tarkoitus	19
4	Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	19
4.1	Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusfilosofia	20
4.2	Kvalitatiivisen metodologian käyttö tutkimuksessa	20
4.3	Tapaustutkimus kilpailija-analyysin tutkimusstrategiana	21
4.4	Vertaileva tapaustutkimus	22
4.5	Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä	22
5	Kilpailijoista kerättävän aineiston keruumenetelmät	23
6	Kilpailijoiden esittely	25
7	Kilpailija-analyysiin kerätty aineisto	26
8	Johtopäätökset	27

9	Pohdinta	27
9.1	Tutkimusprosessin toteutus	28
9.2	Tutkimuksen tulokset	29
9.3	Tutkimuksen luotettavuus	29
9.4	Jatkotutkimustarpeet	30
	LÄHTEET	31
	Liitteet	
	Liite 1. Kilpailijoiden kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin	

1 Johdanto

Lastensuojelun kehittäminen on ollut 2000-luvulla keskiössä useiden hankkeiden ja valtion ohjaamien ohjelmien muodossa (Terveys 2015 -kansanterveysohjelman väliarviointi 2013). Lastensuojelupalvelujen tuottajat ovat uusien haasteiden edessä palvelujen siirtyessä yhä useammin asiakkaan omaan elinympäristöön. Taloudellisen tilanteen heiketessä markkinakilpailu kiristyy myös lastensuojelupalvelujen kohdalla, jolloin yksityisten lastensuojelupalvelujen tarjoajien tulee entistä aktiivisemmin kehittää palvelujaan. Kuntien tilaamien yksityisten lastensuojelupalveluiden ostovolyymi on kasvanut koko 2000-luvun ajan (Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet 2013). Yksityisten sosiaalipalveluiden toimintayksiköiden määrä on niin ikään kasvanut. Kunnat ostavat lähes kaikki lasten ja nuorten yksityisten laitospalveluiden ja perhehoidon toimintayksiköiden tuottamat palvelut. Yksityinen sektori tuottaa kolmanneksen kaikista sosiaalipalveluista (2009). Yksityinen sektori tuottaa kolmanneksen kaikista sosiaalipalveluista (2009). Yksityisten palvelujen osuus lasten ja nuorten laitospalveluissa oli vuonna 2010 yli 50 prosenttia. (Arajärvi - Väyrynen 2011.)

Tämä opinnäytetyö on tehty yksityisten lastensuojelupalvelujen tuottajalle (jäljempänä ”toimeksiantaja”). Tutkimus sisältää kilpailija-analyysin toimeksiantajan valikoimista yksityisistä lastensuojelupalvelujen tarjoajista.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tutkimuksessa kartoitetaan ja vertaillaan toimeksiantajan määrittelemien kuuden suurimman kilpailijan toimintaa ja kilpailukykyä. Tutkimuksen aineisto kerätään julkisista internetlähteistä ja sitä analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa kilpailijoiden toiminnasta ja visioista päätöksenteon tueksi.

2 Lastensuojelupalvelut ja markkinakilpailu Suomessa

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat lastensuojelupalvelut ja markkinakilpailu. Tutkimuksen teoriahaun tietokantoina ovat olleet ARTO - Kotimainen artikkeliviitetietokanta, kansalliskirjaston ylläpitämä julkaisuarkisto Doria, Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto Julkari, Suomen Lääkärilehti sekä Tampub - Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut.

2.1 Lastensuojelu kansainvälisesti ja Pohjoismaissa

YK:n Lapsen oikeuksien sopimus (LOS) pitää sisällään neljä periaatetta; 1. Syrjimättömyys (artikla 2), 2. Lapsen etu tulee huomioida ja se on ensisijainen kaikessa päätöksenteossa (artikla 3), 3. Lapsella on oikeus hyvään elämään ja kehittymiseen (artikla 6) ja 4. Lapsen näkemysten kunnioittaminen (artikla 12). YK:n Lapsen oikeuksien sopimus pyrkii osaltaan turvaamaan lapsen oikeuden erityiseen suojeluun ja hoivaan, riittävään osuuteen yhteiskunnan voimavaroista ja mahdollisuuden osallistua kehitystasonsa mukaisesti itseään koskevaan päätöksentekoon. (YK:n Lapsen oikeuksien sopimus.)

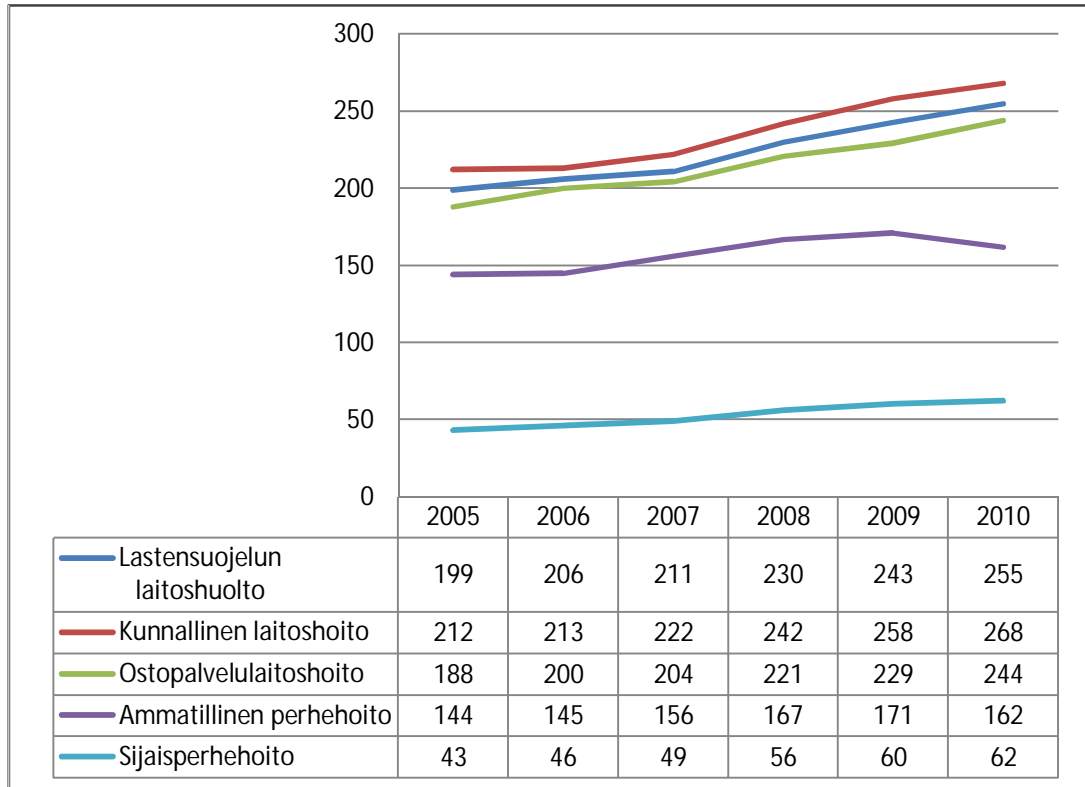
Yhteiskunnan rakenteelliset erot vaikuttavat Pohjoismaiden lastensuojeluun. Suomessa ja Ruotsissa kansalaisten valitsemalla, kunnan lastensuojelun asioista vastaavalla lautakunnan jäsenellä on keskeinen ja yhteiskunnallisesti vaikuttava rooli päätettäessä lasten huostaanotoista ja lastensuojelun järjestämisestä yleisesti. Suurin yhteys kansalaisella päättäjään on Tanskassa, jossa kansalaisten on halutessaan mahdollista varata tapaaminen kunnanvaltuutetun tai pormestarin kanssa esittääkseen kysymyksiä ja kritiikkiä paikallishallinnon toiminnoista. Lastensuojelun sosiaalityön rakenteelliset erot Pohjoismaiden välillä näkyvät muun muassa työn jakautumisessa eri asiantuntijoiden kesken. Suomalaisen, ruotsalaisen ja tanskalaisen lastensuojelun sosiaalityön sisältö on integroitunut, jonka seurauksena sama sosiaalityöntekijä työskentelee niin lastensuojelutarpeen arvioinnissa sekä suorassa asiakastyössä. Norjassa prosessi on jaettu neljään osaan, jonka seurauksena sosiaalityöntekijät ovat erikoistuneet joko ennaltaehkäisevään työhön, lastensuojelun läheteiden perusteella tehtävään selvitystyöhön, avohuollon tukitoimeen tai pitkäaikaissijoituksiin. Suomessakin lastensuojelun sosiaalityön järjestämisessä on eroja kuntien välillä ja esimerkiksi Helsingissä lastensuojeluprosessia on pirstailoitu sosiaalityön kentällä. (Blomberg ym. 2011: 36.)

Tarja Heino kuvaa raportissa *Family Group Conference from a Child Perspective* (2009: 13) Pohjoismaiden lastensuojelun yhteisenä nimittäjänä yhteiskuntavastuullisuutta, jossa kunnilla on suuri valta ja vastuu kuntalaisten tarvitsemien palvelujen järjestämisessä. Pohjoismaissa sosiaalityöntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja heillä on laaja ammatillinen vastuu ja velvollisuus. Suomessa pätevä kunnan sosiaalityöntekijä on oikeutettu päättämään huostaanotosta, jos päätöstä ei vastusteta asiakkaan toimesta. Pohjoismaissa ei toimi erillistä perheoikeutta vaan lastensuojelun asiat käsitellään aluehallinnon tuomioistuimissa. Tutkimusartikkelissa *A Nordic model in child welfare?* (Blomberg ym. 2011: 29–45) todetaan, että Pohjoismaissa vapaaehtoisorganisaatioilla ja paikallisilla viranomaisilla on merkittävä rooli lastensuojelupalvelujen ja kattavan sosiaalityön järjestämisessä. Pohjoismainen lastensuojelu perustuu lain soveltamiseen ja asiakasprosessien viranomaislähtöiseen hallintaan. Pohjoismaissa, kuten myös muissa Manner-Euroopan maissa lastensuojelun interventiot keskittyvät perheen tarpeisiin. Lastensuojeluasioissa perheen ja valtion suhde mielletään yhteistyönä, jonka tavoitteena on tukea perhettä selviytymään arjesta. Huostaanotot pyritään tekemään perheen kanssa sovitusti.

2.2 Lastensuojelu ja lastensuojelupalvelut Suomessa

Suomessa lastensuojelupalveluja tarvitsevien ja aiempaa vakavammin oireilevien lasten määrä on kasvanut 2000-luvulla (Terveys 2015 -kansanterveysohjelman väliarviointi 2013). Vuoden 2013 aikana on julkaistu useita raportteja suomalaisen lastensuojelun tilasta ja kehittämistarpeista (Hastrup ym. 2013; Pelkonen 2013; Kananoja 2013; Pekkarinen 2013). Lastensuojelupalvelujen palvelutuotantokulttuurin muutoksella on tarkoitus pyrkiä tarjoamaan lisätukea tarvitseville lapsille ja nuorille hoitoa omassa kehitysympäristössä riittävän varhaisessa vaiheessa. Peruspalveluiden vahvistamisella ja verkostotyömalleja kehittämällä pyritään tuottamaan tehokkaasti ja riittävän varhaisessa vaiheessa toimivia palveluketjuja. (Pelkonen 2013; Sinko – Muuronen 2013.)

Lastensuojelun yksikkökustannukset ovat nousseet Kuusikkokunnissa (Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku ja Oulu), vuosina 2005–2010 (Kananoja 2013). Lastensuojelun laitoshuollossa vuorokausihinta on noussut n. 28 %. Ostopalvelulaitoshoidon vuorokausihinta on noussut suhteessa enemmän (n. 30 %) kuin kunnallinen laitoshoidon (n. 26 %). Kuviossa 1 on kuvattu Kuusikkokuntien lastensuojelun yksikkökustannusten kehitys.



Kuvio 1. Kuusikkokuntien keskimääräiset yksikkökustannukset vuosina 2005–2010, €/vrk. (Kananoja 2013).

Perhehoidon vuorokausihinnoissa on ollut nousua prosentuaalisesti eniten (n. 44 %), mutta keskimääräinen vuorokausikustannus on huomattavasti halvempi (62€/vrk), kuin laitoshuollossa (255€/vrk). Ammatillisen perhehoidon kustannukset ovat sen sijaan laskeneet vuosien 2009–2010 aikana noin 5 % ollen keskimäärin 162€/vrk. Kunnallinen laitoshoido ja sijaisperhehoidon vuorokausihinnat ovat nousseet ajanjaksolla 2009–2010 suhteessa vähemmän kuin 2008–2009. Ostopalvelulaitoshoidon keskimääräinen vuorokausikustannuksen kasvu on sen sijaan jatkunut, korotuksen ollen ajanjaksolla 2009–2010 (6,6 %) n. 69 % suurempi kuin 2008–2009 (3,9 %). (Kananoja 2013.)

Vuoden 2012 alusta voimaan tullut lastensuojelulakimuutos perhehoidon ensisijaisuudesta asettaa yksityiset lastensuojelun laitoshoidoa tarjoavat tuottajat haasteen eteen (Lastensuojelulaki 417/2007). Perhehoito ei automaattisesti korvaa laitoshoidoa sitä tarvitsevalle lapselle. Laitoshoidon tarpeellisuutta arvioidaan entistä kriittisemmin. Esimerkiksi Helsingin kaupungin lastensuojelun strategiasta on nähtävissä, että laitoshuolto pyritään ensisijaisesti hoitamaan omana toimintana. Tämän lisäksi sosiaali- ja terveyspalvelut pyritään toteuttamaan asiakkaan omassa ympäristössä, joka tarkoittaa lastensuojelupalvelujen osalta kotona tehtävän perhetyön ja -kuntoutuksen lisäämistä.

Käytännössä työskentely siirtyy toimintayksiköistä asiakkaiden elinympäristöön. (Helsingin kaupunki 2014: 13–17.)

Lapsiperheiden palvelujen uudistaminen on ollut yksi vuosina 2008–2011 toteutetun kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämissuunnitelman (Kaste) teema-alueista. Edelleen Valtioneuvoston vahvistaman Kaste -ohjelman vuosille 2012–2015 erityisenä tavoitteena on vahvistaa ehkäisevää lastensuojelua ja siten vähentää huostaanottoja (Kaste 2012–2015). Varhaisen puuttumisen (Varpu) hankkeella on ollut tavoitteena edistää lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia sekä ehkäistä syrjäytymistä nostamalla varhainen puuttuminen ja tuki toiminnan keskiöön. Lastensuojelupalveluiden kehittämisen ja uudistumisen turvaamiseksi vuoden 2011 lopussa valtioneuvosto hyväksyi *Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelman* (Lanuke) vuosille 2012–2015. Sen tärkeimmät tavoitteet ovat lasten ja nuorten osallisuuden kehittäminen, yhdenvertaisuuden edistäminen ja arjen sujuvuuden seuranta ja valvonta. (Terveys 2015 - kansanterveysohjelman väliarviointi 2013.)

Kuntatasolla lastensuojelu on ollut osana Kuusikko-työryhmän selvitystoimintaa. (Kumpulainen 2010). Lastensuojelun osalta Kuusikko-työryhmässä toimivat lastensuojelun asiantuntijoita Suomen kuuden suurimman kaupungin (Helsinki, Espoo, Vantaa, Turku, Tampere ja Oulu) sosiaali- ja terveydenhuollosta. Työryhmä on julkaissut ensimmäisen koko vuoden 2007 lastensuojelua koskevan raportin vuonna 2008 (Kumpulainen 2008a). Vuoden 2008 alussa voimaan tulleen uuden lastensuojelulain (Lastensuojelulaki 411/2007) myötä työryhmä julkaisi raportin *Uuden lastensuojelulain ensimmäinen toteutusvuosi ja siitä koottavat tiedot avo-, sijais- ja jälkihuollossa* (Kumpulainen 2008b). Vuoden 2012 raportissa todetaan, että Kuusikkokuntien lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet jokaisella lastensuojelun osa-alueella (avo-, sijais- ja jälkihuolto). Kasvusta johtuen lastensuojelutarpeen selvityksien ja asiakassuunnitelmien määrä on lisääntynyt. Asiakkaita lastensuojeluun on tullut enemmän kuin poistunut ja asiakaskunta on entistä haastavampaa. (Ahlgren-Leinvuo 2013.)

2.3 Suomalaisen lastensuojelun laatusuositukset ja laadun seuranta

Lastensuojelun laatusuositukset ovat suosituksia toimenpiteistä lastensuojelulain toteuttamisesta ja tavoitteisiin pääsemistä. Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2013 julkaisemassa raportissa *Lastensuojelun laatusuositus* (Lavikainen – Ruuskanen 2013) on nostettu lastensuojelutoiminnan keskiöön lapsi. Viranomaisten tulee varmistaa, että lapsille ja heidän verkostoilleen tulee kokemus osallisuudesta. Viranomaisyhteistyön kautta tulee huolehtia siitä, että lapsi ja hänen perheensä saavat tarvitsemansa avun siten että lapsen etu toteutuu. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tulee koordinoita yhteistyötä ja huolehtia, että kaikki yhteistyötahot tietävät toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet. (Lavikainen – Ruuskanen 2013.)

Sijoitettujen lasten ja nuorten kokemuksia lastensuojelusta ja heidän arvioitaan lastensuojelun laadusta on tutkittu lapsiasianvaltuutetun toimiston julkaisemassa raportissa: *Nuorten suositukset lastensuojelun ja sijaishuollon laadun kehittämiseksi* (Vario ym. 2013). Raportin tarkoituksena on ollut saattaa sijaishuollossa olevien lasten kokemukset ja kehitysehdotukset päättäjille. Raportin tuloksissa korostuvat kuulluksi tulemisen vahvistaminen, yksilöllisyyden huomioiminen, pysyvien hoito- ja aikuiskontaktien varmistaminen sekä sosiaalityöntekijän saatavilla oleminen. (Vario et al. 2013.)

Vuonna 2012 julkaistussa Valtiontalouden tarkastusviraston raportissa todetaan, että lapsen etu toteutuu vaihtelevasti ja on riippuvainen asuinkunnasta sekä tarkastelunäkökulmasta. Erityisesti sijaishuollossa lapsen tarpeen mukainen hoitopaikka ei aina toteudu (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 6/2012). Suomen kunta-liitto on käynnistänyt maaliskuussa 2013 tutkimusprojektin, jonka tavoitteena on laatia lastensuojelun vaikuttavuusmittari. Tarkoituksena on, että vaikuttavuusmittaria voidaan hyödyntää vaikuttavuustutkimuksen lisäksi asiakkaan palvelutarpeen arvioinnissa ja siten työntekijöiden apuvälineenä palveluohjauksessa. (Mehtonen 2013.)

Valtakunnallisen valvontaviranomaisen, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran valvonta- ja ohjaustoimenpiteet perustuvat osaltaan sosiaali- ja terveysministeriön määrittelemille lastensuojelun laatusuosituksille. Valvira ohjaa aluehallintovirastojen toimintaa yhdenmukaisemmaksi valtakunnallisten ohjauskirjeiden muodossa. Aluehallintovirastot (AVI) ohjaavat ja valvovat kunnallisia ja yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja. Lastensuojelupalvelujen ohjauksen ja valvonnan pohjana ovat lastensuojelulaki (Lastensuojelulaki 417/2007) ja sosiaalihuoltolaki (Sosiaalihuoltolaki 710/1982).

Lastensuojelua ja sen lainmukaisuutta valvoo kunnissa sosiaalihuollosta vastaava elin. Kuntien sosiaalihuoltoa järjestävien tahojen tehtävänä on lisäksi suorittaa omavalvontaa koskien tuottamia palveluita sekä omalla alueellaan sijaitsevaa tai muualta ostettua palvelua. Systemaattisella seurannalla, arvioinnilla ja valvonnalla pyritään takaamaan ja ylläpitämään lastensuojelun hyvä laatu. Yksityisillä sosiaalihuollon palvelutuottajilla on ollut sama velvoite omavalvontaan 1.9.2012 alkaen (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011, 6 §). Termiä omavalvonta ei sosiaalihuollon laissa kuitenkaan ole mainittu yksityistä sosiaalihuoltoa koskevaa lakia lukuun ottamatta. Omavalvonta sisältyy kuitenkin laajempaan laadunhallintaan, jonka mukaan jäsentynyt toiminta sisältää ohjaus-, seuranta- ja valvontajärjestelmiä. Nämä järjestelmät sekä niiden arvioiva ja kehittävä johtaminen on edellytys asianmukaisten palvelujen järjestämiselle. (Malviniemi 2012; Stenroos 2012)

Lastensuojelun laadun turvaamiseksi Sosiaali- ja terveysministeriö on teettänyt selvityksen suomalaisen lastensuojelun tilasta ja kehittämistarpeista (Kananoja 2013). Selvitysryhmän loppuraportissa on esitetty toimenpide-ehdotuksia koskien lastensuojelun dokumentointia, työntekijöiden osaamista ja erikoistumista, haavoittuvassa asemassa olevia lapsia ja perheitä (eroperhe, sijoitetut ja maahanmuuttajataustaiset lapset sekä vanhempien päihde- ja mielenterveysongelmat) sekä vammaisuutta, pitkäaikaissairauksia ja erilaisia pitkäaikaisongelmia. Tämän lisäksi toimenpide-ehdotuksia on määritetty kansallisella tasolla koskien lastensuojelun tietopohjaa ja tiedontuotantoa, palvelurakennetta, laadunhallintaa ja -valvontaa, lastensuojelun valtakunnallista ohjausta ja kehittämistä sekä lapsi- ja nuorisopoliittista ohjelmatyötä. (Kananoja 2013.)

2.4 Suomalaisen lastensuojelupalveluiden velvoitteet

Suomalaisten lastensuojelupalveluiden toimintaa määrittää lastensuojelulaki (Lastensuojelulaki 417/2007). Lastensuojelun tarkoituksena on turvata jokaiselle lapselle turvallinen kasvuympäristö ja kehittyminen. Vastuut lasten hyvinvoinnista on määritetty lastensuojelulain toisessa pykälässä. Ensisijainen vastuu lapsen hyvinvoinnista on vanhemmilla ja muilla huoltajilla. Viranomaisilla on velvollisuus tukea vanhempia ja huoltajia kasvatustehtävässä sekä tarjottava lapselle ja perheelle apua riittävän varhain. Lastensuojelun on tarvittaessa järjestettävä palvelut ja tukitoimet lapsen tarvitseman kasvatuksen ja huolenpidon turvaamiseksi. Lasten ja perheiden ongelmiin on puuttuttava riittävän varhain. Lastensuojelun tarvetta arvioitaessa ja toteutettaessa ensisijal-

la on lapsen etu. (Lastensuojelulaki 417/2007.) Etua arvioitaessa on otettava huomioon mitkä toimenpiteet turvaavat lapselle:

- 1) *tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin sekä läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet;*
 - 2) *mahdollisuuden saada ymmärtämystä ja hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukaisen valvonnan ja huolenpidon;*
 - 3) *taipumuksia ja toivomuksia vastaavan koulutuksen;*
 - 4) *turvallisen kasvuympäristön ja ruumiillisen sekä henkisen koskemattomuuden;*
 - 5) *itsenäistymisen ja kasvamisen vastuullisuuteen;*
 - 6) *mahdollisuuden osallistumiseen ja vaikuttamiseen omissa asioissaan; sekä*
 - 7) *kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioimisen.*
- (Lastensuojelulaki 417/2007 § 4.)*

Kunnilla on velvollisuus järjestää ja valvoa lastensuojelun palveluita suunnitellusti. Lastensuojelu tulee järjestää kunnassa esiintyvän tarpeen mukaisesti. Lastensuojelun toimenpiteiden tulee taata suojelun tarpeessa oleville lapsille ja perheille heidän tarvitsema apu ja tuki (Lastensuojelulaki 417/2007 § 11). Ensisijaisesti on käytettävä avohuollon tukitoimia, mutta sijaishuollon ollessa tarpeen, se on järjestettävä viivytyksettä. Tavoite perheen jälleenyhdistämisestä on huomioitava sijoituksen aikana, jos jälleenyhdistäminen on lapsen edun mukaista. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 4.)

2.4.1 Avohuolto lastensuojelussa

Avohuollon tukitoimien tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien ja lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatuskyyä ja -mahdollisuuksia.

Avohuollon tukitoimia toteutetaan mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä lapsen ja vanhempien, huoltajien tai muiden lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kanssa. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 34.)

Perhetyö on kaikille lapsiperheille tarkoitettu lastensuojelun avohuollon tukitoimen palvelu, jonka tarkoituksena on tukea perheen ja lasten hyvinvointia sosiaalityön tai sosiaali- ja terveydenhuollon toimenpiteillä. (Tuurala - Holma 2009, 38)

Perhetyötä intensiivisempää tukea perheille tarjotaan perhekuntoutuksen muodossa. Perhekuntoutus on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtäävä palvelu perheelle. (Tuurala - Holma 2009, 38).

2.4.2 Lastensuojelun sijaishuolto

Sijaishuollolla tarkoitetaan lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuoltopaikan tulee olla lapsen tarpeiden mukainen ja sen on turvattava lapselle hyvät kasvun edellytykset ja hyvinvointi. Lapsi voidaan sijoittaa sijaishuoltoon huostaanotolla, kiireellisellä sijoituksella tai väliaikaismääräyksellä. Sijaishuollon muotoja ovat perhehoito, ammatilliset perhekodit ja lastensuojelulaitokset. Lapsi voidaan sijoittaa myös muuhun lapsen tarpeiden mukaiseen sijaishuoltoon, mikä tarkoittaa lapsen sijoittamista kotiin, sukulaissijoitusta, yksityistä sijoitusta ja perheen asumista laitoksessa lapsen kanssa. (Lastensuojelun käsikirja.) Vuonna 2012 voimaan tullut lastensuojelulain muutos velvoittaa järjestämään lapsen sijaishuollon ensisijaisesti perhehoidossa (Lastensuojelulaki 417/2007, 50 §).

Lastensuojelussa palveluyksiköksi voidaan kutsua esimerkiksi lastenkotia tai ammatillista perhekotia. Tätä suurempia yksiköitä on luontevaa kutsua organisaatioiksi tai vastuualueiksi. Lastenkotiosasto on tuotannon näkökulmasta työryhmä, ellei sillä ole itsenäistä sopimukseteko-oikeutta. (Tuurala - Holma 2009.)

Lastensuojelulaitoksia, joissa voidaan järjestää tässä laissa tarkoitettua lapsen sijaishuoltoa sekä 37 §:ssä tarkoitettu sijoitus avohuollon tukitoimena, ovat lastenkodit ja koulukodit sekä muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 57.) Laissa mainittavia rinnastettavia lastensuojelulaitoksia ovat perheryhmäkodit, perhetuki- ja kuntoutuskeskukset, perhekotiyhteisöt ja erityisen huolenpidon yksiköt (Valvira 2012: 24).

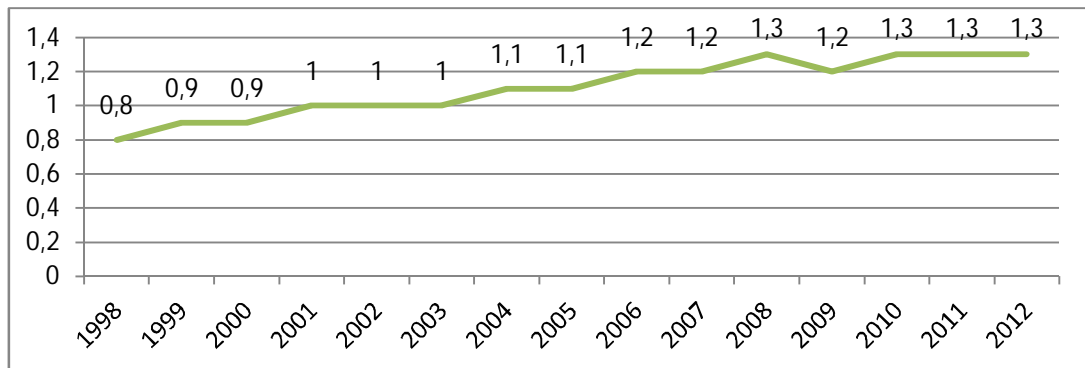
Toiminta-alueen aluehallintovirasto (AVI) myöntää luvan ympärivuorokautisia palveluja tuottavan yksityisen palveluntuottajan toiminnalle. Jos toiminta tapahtuu useilla alueilla, luvan myöntää Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira).

2.4.3 Lastensuojelun jälkihuolto

Jälkihuollolla tarkoitetaan lapsen tukemista sijaishuollon tai avohuollon tukitoimena tapahtuneen sijoituksen päätyttyä. Tarkoitus on helpottaa kotiutumista tai itsenäistymistä. Jälkihuolto voi pitää sisällään ohjausta ja neuvontaa, tukea työllistymiseen ja asunnon hankintaan. Jälkihuollon velvoite päättyy kun asiakas täyttää 21 vuotta. (Lastensuojelun käsikirja.)

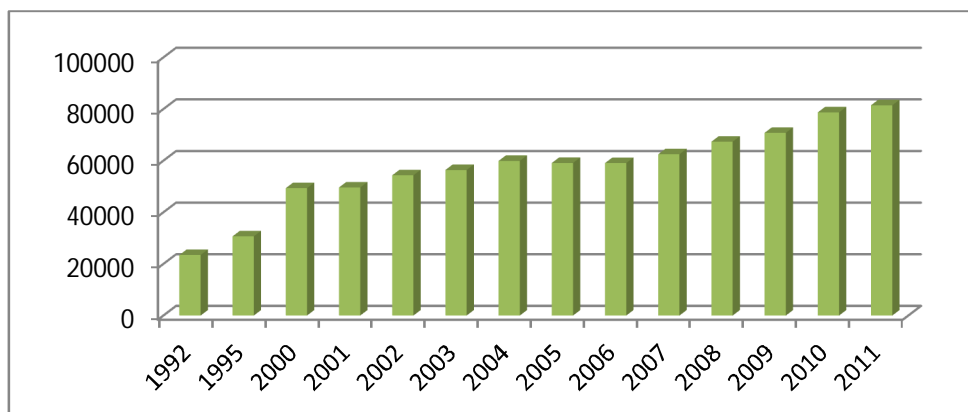
2.5 Lastensuojelun tilastoja

Lastensuojelun avohuollollisten tukitoimien ja kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä on noussut 1990-luvun lopusta tähän päivään. Avohuollollisten tukitoimien kasvu on ollut suurempaa (3,9 %) kuin sijoituksien määrän kasvu (0,5 %). Toisin kuin avohuollollisten tukitoimien kohdalla sijoituksien määrän kasvu näyttäisi pysähtyneen vuodesta 2010 1,3 prosenttiin (kuvio 2).



Kuvio 2. Kodin ulkopuolelle sijoitetut 0 - 20-vuotiaat % vastaavanikäisestä väestöstä, koko maa

0-17-vuotiaista lastensuojelun avohuollollisten tukitoimien piirissä vuonna 2012 oli 77 577 lasta (kuvio 3), joka on 7,2 % vastaavanikäisestä väestöstä. Jälkihuollon palvelut mukaan luettuna prosentti on hieman matalampi (6,8 % 0-20-vuotiaista suhteessa vastaavanikäiseen väestöön).

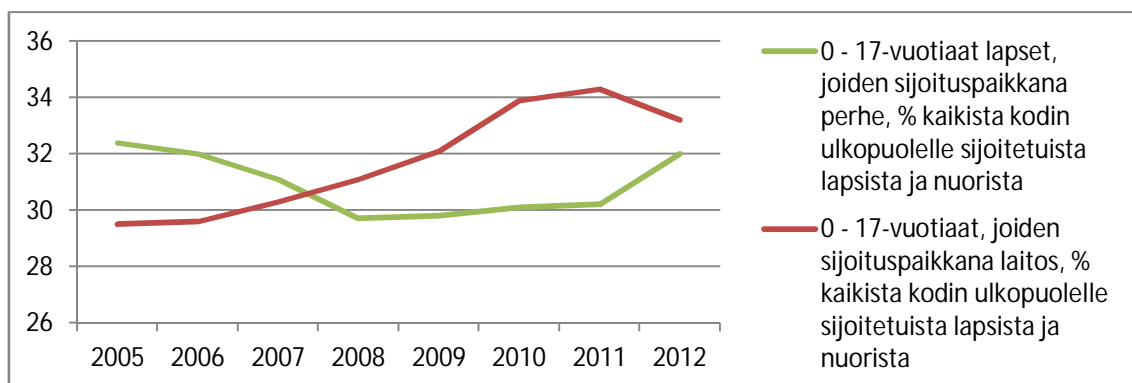


Kuvio 3. Avohuollon piirissä olevia lapsia ja nuoria.

Huostassa olleita lapsia tai nuoria vuonna 2012 oli yhteensä 12 106 ja kodin ulkopuolelle sijoitettuja kaiken kaikkiaan 17 830. Kaikkien kodin ulkopuolelle sijoitettujen määrä

on kasvanut tasaisesti vuosina 2010–2012, mutta huostaanotettujen määrän kasvu näyttäisi hiljentyneen, nousten vuoden 2011 aikana vain 99 tapauksella. Pitkän aikavälin seurantaan suhteutettuna tämä muutos on huomionarvoinen, sillä huostaanotot ovat kasvaneet tasaisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien. Uudistetun lastensuojelulain, jossa painotetaan perheen jälleenyhdistämistä ja avohuollollisten tukitoimien ensisijaisuutta, vaikutus tähän muutokseen on ilmeinen. (Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet 2013; Lastensuojelulaki 417/2007).

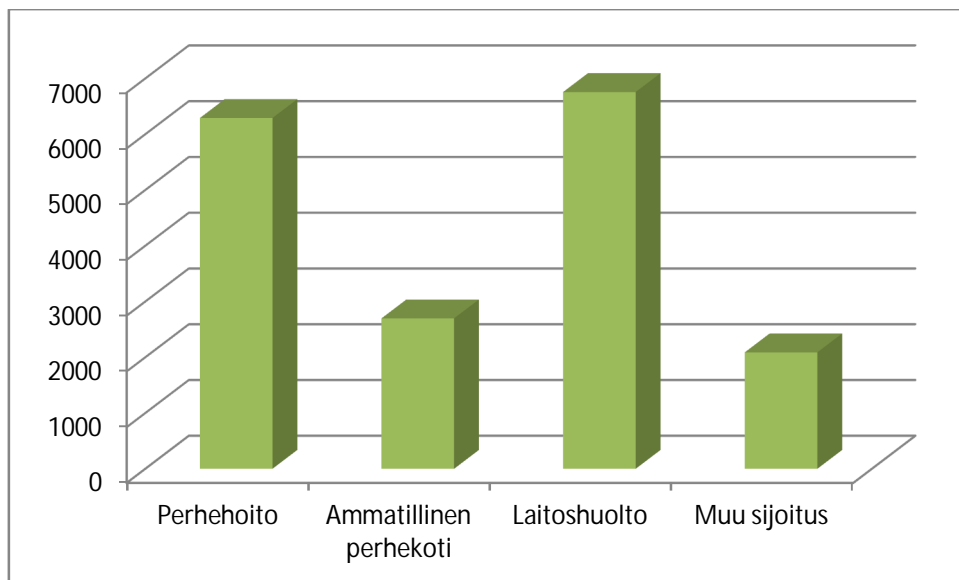
2000-luvun alusta lähtien vuoteen 2010 laitossijoitusten määrä oli kasvussa, kun vastaavana aikana perhesijoitusten määrä vähentyi huomattavasti. Viimeisen 3-4 vuoden aikana muutos on ollut päinvastainen. Vuodesta 2011 laitossijoitusten määrä on vähentynyt 1,1 % (0-17-vuotiaat vastaavanikäisestä väestöstä). Perhesijoitukset ovat kääntyneet kasvuun laitossijoitusten vähentyessä. Perhesijoitukset ovat kasvaneet vuodesta 2011 vuoteen 2012 1,8 %. Kehitys on kuvattu kuviossa 4. (Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet 2013.)



Kuvio 4. Sijaishuollon ja avohuollon kehitys 2005–2012.

Vuonna 2012 laitoshuolto oli edelleen käytetyin sijoituspaikka (6756 lasta tai nuorta). Perhehoidon sijoituksia oli 6290. Ammatillisiin perhekoteihin sijoitettuja lapsia ja nuoria oli vastaavana aikana 2697 (kuvio 5). Kuntien kustantamissa palveluissa sijoitukset ammatillisiin perhekoteihin ovat olleet laskussa vuodesta 2008 lähtien. Myös lastensuojelulaitoksiin sijoitettujen määrä on kääntynyt laskuun vuoden 2011 aikana. Tähän kehitykseen on vaikuttanut vuonna 2012 tullut lastensuojelulain muutos (13.4.2007/417 50 § (8.4.2011/316)). Ammatillisten perhekotien palveluista valtaosa ostetaan edelleen yksityisiltä palvelutarjoajilta, vaikka ostojen määrä on ollut vuodesta 2008 lähtien jyrkässä laskussa. Kunnilta ostetut ammatillisten perhekotien palvelut ovat olleet koko 2000-luvun hienoisessa nousussa siten, että vuoden 2007 jälkeen kasvu on ollut aiem-

paa voimakkaampaa. (Lastensuojelulaki 417/2007, 50 §; Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKAnet 2013.)



Kuvio 5. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret viimeisimmän sijoitustiedon mukaan 2012.

2.6 Lastensuojelupalvelujen tarjonta kaupallisena toimintana Suomessa

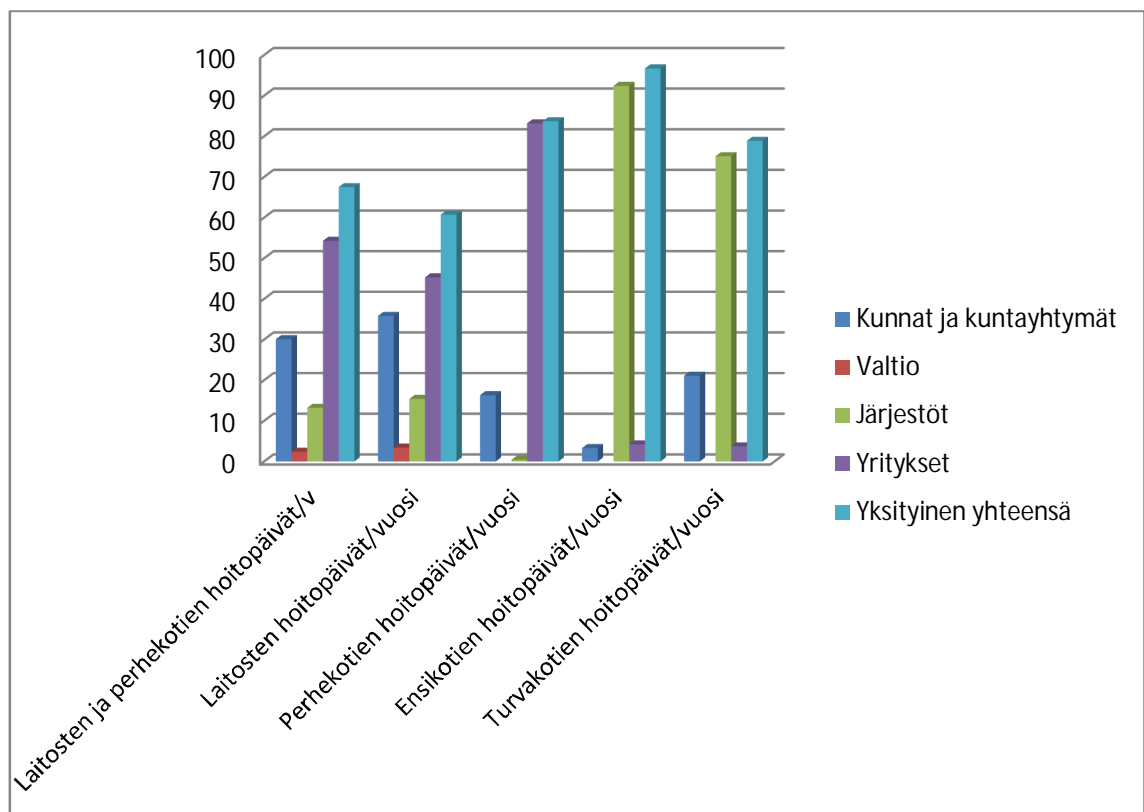
Kuntien ei tarvitse tuottaa sosiaalihuollon palveluja itse. Peruspalvelujen tuotannon ohessa kunta voi hyödyntää kuntien välistä yhteistyötä tai ostaa palveluja yksityiseltä sektorilta. Yksityinen sektori voi tuottaa kaikki samat lastensuojelupalvelut kuin julkinen puoli. Yksityisten tuottamat sosiaalipalvelut ovat lisääntyneet 1990-luvulta. Henkilöstömäärä on kasvanut 2000-luvulla 10 prosenttia. Vuonna 2011 hallintokuluttomien sosiaalipalveluiden kustannukset olivat 8,16 miljardia euroa. Sosiaalipalveluiden kysynnästä yli viidenneksen kunnat järjestivät yksityiseltä sektorilta ostamalla. Yksityisiä lastensuojelupalvelujen tarjoajia velvoittaa laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011. Laissa on määritelty yksityiset sosiaalipalvelut sekä niiden tuottaminen, toimintaedellytykset, vastuu palveluiden laadusta ja valvonnasta. (STM 2014; Lith 2013.)

Yksityisen sektorin osuus sosiaalipalveluiden kustannuksista vuonna 2009 oli 2 600 miljoonaa euroa, 30,3 prosenttia kokonaiskustannuksista. Kustannuksista 70 prosenttia oli laitospalveluita ja 30 prosenttia avopalveluita. Laitospalveluissa yksityisen sektorin osuus oli 40 prosenttia sosiaalihuollon kokonaiskustannuksista. Avopalveluissa prosentti oli 20. Vuonna 2011 lasten ja nuorten laitoshoidon ja perhehoito muodostivat yh-

dessä vanhusten ja erityisryhmien asumispalveluiden kanssa yli kaksi kolmasosaa kuntien yksityisten palveluiden ostoista. (Lith 2013; Arajärvi – Väyrynen 2011.)

Lastensuojelun laitos- ja perhehoidon yksityiset palveluostot olivat vuosina 2009–2011 yhteensä 4,2 miljardia euroa. Vuonna 2012 ilmoitusvelvollisuuden alaiset lastensuojelupalveluiden ostot olivat 7,4 % sosiaalipalvelujen hankintojen määrästä. Lastensuojelupalvelujen hankintojen kustannuksien osuus oli sen sijaan huomattavan suuri, 38,1 % sosiaalipalvelujen hankintojen arvosta (n. 1,5 miljardia euroa). (Lith 2013.)

Yksityisen sektorin tuottamien palveluiden osuus lastensuojelupalveluista on huomattava (kuvio 6). Vuonna 2010 yksityinen sektori tuotti 60,7 % kaikista lastensuojelulaitosten hoitopäivistä. Järjestöjen osuus oli tästä kokonaisuudesta 15,4 prosenttia ja yritysten 45,3 prosenttia. Perhekotien hoitopäivistä yksityinen sektori tuotti 83,7 %, josta yritysten osuus oli 83,2 %. Ensikotien (96,7 %) ja turvakotien (78,9 %) hoitopäivissä yksityinen sektori oli huomattava tekijä. Järjestöjen osuus oli ensikotien osalta 92,4 prosenttia ja turvakotien osalta 75,1 prosenttia. (Arajärvi – Väyrynen 2011.)



Kuvio 6. Eri palveluntuottajien osuudet (%) sosiaalipalvelujen suoritteista 2010.

Yksityisten sosiaalipalveluiden tuottamista ohjaa laki yksityisistä sosiaalipalveluista (22.7.2011/922). Laissa on määritelty toimintaedellytykset, vastuut palvelun laadusta ja valvonnasta, luvan- ja ilmoituksenvaraiset palvelut sekä ohjeet yksityisten palveluiden antajien rekisteristä. Yksityisten ympärivuorokautisten sosiaalipalveluiden tarjoaminen on luvanvaraista toimintaa (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011 § 7). Muista sosiaalipalveluista on tehtävä kirjallinen ilmoitus kunnalle, jossa palvelua tarjotaan (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011 § 11). Lupaviranomainen voi perua palveluntarjoajan luvan, jos toiminnassa on rikottu lakia tai annettuja säädöksiä tai määräyksiä. Valvonta jakautuu sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran (valtakunnallinen koordinaatiovastuu), aluehallintoviraston (AVI), jolla on pääasiallinen vastuu palvelujen valvonnasta alueillaan sekä kunnan sosiaali- ja terveystoimen tai muun vastaavan toimielimen kesken. Kunnat voivat ostaa yksityisiltä palvelutarjoajilta palveluja asiakkaalleen, jolloin asiakas maksaa palvelusta asiakasmaksulain mukaisesti. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011; Lith 2013.)

2.7 Yrityksen toimiminen markkinoilla

Markkinaorientoituneiden yritysten ominaispiirre on markkinatiedon kerääminen ja sen kilpailijoita tehokkaampi hyödyntäminen. Organisaatio pyrkii luomaan asiakkaille heidän tarpeisiin vastaamalla sellaista arvoa, jonka myötä yritys saavuttaa kilpailuetua ja markkinoilla menestymistä. Tasapainoisen organisaatio- ja palvelurakenteen löytäminen ja uusiutumiskyky ovat markkinakilpailussa pärjäämisen perusedellytyksiä. Reagoiminen muuttuvaan toimintaympäristöön uudenlaisten palveluiden, tuotteiden ja prosessien avulla pitää organisaation kilpailukykyisenä. Kokonaisvaltainen toimintaympäristön hahmottaminen ja sen kehityksen ennustaminen ovat yrityksen menestymisen kannalta ensisijaisen tärkeitä. Strateginen reagoiminen alan kehittämiseen sekä ymmärrys ja kyky ennakoida tulevaisuuden haasteita mahdollistavat yrityksen menestymisen suhteessa kilpailijoihin. (Puusa – Reijonen: 2011: 310–311; Porter 1996: 192.)

Kilpailijalla tarkoitetaan markkinoilla olevaa myyjää, joka tarjoaa yritykseen nähden samankaltaisia tuotteita. Kilpailu on kahden tai useamman alan yrityksen välinen suhde, jossa pyritään saavuttamaan kilpailuedun kautta markkinoiden johtava asema. Parhaimmillaan kilpailu tuottaa luovuutta, kasvua ja kehitystä markkinatalouteen. Kilpailun puute todennäköisesti johtaa yrityksen aseman heikkenemiseen. Kilpailun edellytys on

kilpailukyky, jota yritys voi mitata ja todentaa selvittämällä kilpailijoidensa asemaa ja kykyä toimia alalla kilpailija-analyysin avulla. (Rissanen 2007.)

2.7.1 Kilpailukyky – ymmärrys ja ylläpitäminen

Kilpailukyky on edellytys markkinoilla menestymiseen. Ojala ja Pöysti (2012; 18) kuvaavat kilpailukykyyn syntyvän oikealaisten olosuhteiden ja rakenteiden kautta. Rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön, jonka kautta kilpailukykyä voidaan pitää yllä yhteisen tiedon avulla. Tietoa jakamalla, jalostamalla ja yhdistämällä saavutetaan myös uudenlaista näkemystä markkina-aseman ylläpitämiseksi. Hyvänä kilpailukykyinä pidetään pärjäämistä taloudellisessa kilpailussa (Rissanen 2007, 35). Kilpailukykyisen toiminnan mahdollistaa ymmärrys taloudellisilla, teknisillä, sosiaalisilla, oikeudellisilla ja ekologisilla osa-alueilla. Kilpailukykyyn varmistamiseksi yrityksen on kyettävä tunnistamaan markkinoiden kilpailu, omat vahvuudet ja heikkoudet. Oman kilpailutilanteen analysoiminen ja johtopäätösten perusteella päätöksien tekemien ja niiden johtaminen on menetyksen kannalta tärkeää. (Rissanen 2007; Ojala – Pöysti 2012.)

Kilpailukykyyn ylläpitämiseksi yrityksen pitää luoda uusia toimintatapoja ja työvälineitä. Yrityksen kasvun mahdollistaa näkyvyyden ja uusien markkinapaikkojen luomisen lisäksi innovaatiot ja asiakasyhteistyö. Tämän yrityksen ulkopuolisen verkostoitumisen kautta on mahdollista saada tietoa kilpailijoiden toiminnasta. Vertailemalla omaa toimintaa kilpailijoiden toimintaan yritys voi löytää uusia toimintatapoja ja työvälineitä. Oppimalla kilpailijan toiminnasta yritys voi kartoittaa ja kehittää organisaatorakennetta tukemaan osaamistaan. Yrityksen sisäisten verkostojen kautta luodaan toiminnan kannattavuuden kasvun edellytykset. Päällekkäisen työn karsimisen, kustannustehokkaan toiminnan ylläpitämisen ja tiedon laaja-alaisen hyödyntämisen avulla yrityksen sisäinen rakenne muodostuu tehokkaaksi ja kilpailukykyiseksi. Työn joustavuus ja mielekkyys mahdollistavat myös kannattavuuden parantumisen henkilöstön sitoutuessa ja panostaessa työn tekemiseen yrityksen yhteisen hyvän nimessä. (Ojala – Pöysti 2012: 80–81.)

2.7.2 Markkinaorientoituneen yrityksen toiminta ja hyvä kilpailukyky

Markkinointikonseptien avulla yrityksen markkinointiorientoitunut toiminta tuottaa hyvää suoriutumista muun muassa innovaatioiden ja tiedostettujen resurssien sekä kulttuuri-

ja käyttäytymissidonnaisuuksien kautta. Markkinaorientaatio pitää sisällään markkina-tiedon hankintaa, jakamista ja siihen reagoimista. Näiden menetelmien hyödyntäminen ja sitominen yrityksen maantieteelliseen, taloudelliseen ja poliittiseen ympäristöön mahdollistaa kilpailukykyisen suoriutumisen. Lastensuojelupalvelujen kohdalla markki-noilla on tapahtunut kulttuurin muutos, jossa lakimuutoksien myötä yksityiset palvelu-tarjoajat ovat joutuneet reagoimaan lastensuojelupalvelujen tarpeen muutokseen. Tä-mä on korostanut alan markkinoilla uuden kulttuurin näkökulmaa, jossa entistä vah-vempana liiketalouden keskiössä ovat asiakas ja markkinat. Asetelma on luonut tar-peen organisaation sisäisten toimintojen koordinointiin sekä asiakas- ja kilpailijaorien-toituneen markkinatiedon keräämisen ja hyödyntämisen. Näiden toimenpiteiden avulla yrityksen on mahdollista luoda laadukkaita palveluita asiakkaille. (Puusi – Reijonen 2011: 357–363.)

Nykypäivän markkinakilpailu haastaa lastensuojelupalvelujen tuottajat näkemään it-sensä myös verkkopalveluiden tuottajina. Verkkopalvelujen ominaispiirteisiin kuuluu se, että asiakkaat palvelevat itse itseään. Palveluntarjoajan tavoitteena on kerätä heistä mahdollisimman paljon sellaista tietoa jota hän voi hyödyntää palvelutarjonnan ja -sisältöjen kehittämisessä. Asiakkaat ovat aktiivisia palveluvaihtoehtojen selvittämisessä sekä tarjonnan kartoittamisessa ja ovat siten myös entistä tietoisempia omista mahdol-lisuuksistaan. Yrityksen on oltava jatkuvasti tietoinen siitä mitä yrityksestä ja sen tar-joamista palveluista puhutaan, jotta yrityksen tarjoamat palvelut kykenevät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä systemaattista asiakaspalautteen keräämistä ja analysointia. (Ojala – Pöysti 2012: 166-170.)

Hyvä kilpailukyky edellyttää jatkuvaa tuote- ja/tai palvelukehittelyä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työpaikan sisäiset rakenteet luovat puitteet terveelle organi-saatiokulttuurille, jonka myötä yrityksen on mahdollista parantaa tuottavuuttaan. Yrityk-sen rakenteiden on tuettava työhyvinvointia, yhteistyötä ja innovatiivisuutta. Yritys tulee nähdä ympäristönsä toimijana, jonka kautta yritykselle voidaan luoda toimiva kilpailu-strategia. Kilpailustrategian tarkoituksena on tuottaa yritykselle asema, jonka avulla se pärjää markkinoilla. Toimialan kilpailuun ja siten yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat alan toimijat, tulokkaat, korvaavat palvelut, palveluiden tilaajat sekä kilpai-lijat. Näiden osa-alueiden tuntemus antaa yritykselle tietoa omista vahvuuksista ja heikkouksista. Sosiaalialalla myös ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi ja koulutus ovat avainasemassa yrityksen jatkuvuuden turvaamisessa. Pätevät ja omistautuneet

työntekijät pidetään yrityksessä ottamalla huomioon työn mielekkyys ja sopiva haasteellisuus. Toimintaympäristön vakaus luo pohjan hyvän kilpailukyvyn rakentumiselle ja ylläpitämiselle. (Porter 1996: 23–24; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013: 3.)

2.7.3 Sosiaalinen media kilpailukykyisen liiketoiminnan mahdollistajana

2000-luvun uutena aaltona diginatiivit (Ojala – Pöysti 2012; 19) tuottavat organisaation toimintastrategiaan uudenlaisia arvoja ja odotuksia. Kommunikointi mielletään nykypäivänä yhä enemmän verkon kautta tapahtuvaksi ja uuden tiedon hankkiminen tapahtuu luontevasti kysymällä kavereilta ja kollegoilta. (Ojala – Pöysti 2012.)

Ojala ja Pöysti (2012) kuvaavat konsultti- ja tutkimusyriyitys *McKinseyn* tekemiä selvityksiä sosiaalisen median käytöstä yrityksissä. Lähes 90 prosenttia tutkituista yrityksistä on kertonut saaneensa ainakin yhden mittavan hyödyn sosiaalisen median käytöstä (Ojala – Pöysti 2012: 24). Sosiaalinen media ei ole edelläkävijäyrityksissä erillinen asia vaan toiminnan kehittämisen tapa. Uusien teknologisten työvälineiden käyttö, sekä niiden kautta luotujen verkostojen ja yhteisöjen vaikutus liiketoiminnan parantumiseen ja liikevaihdon kasvuun on todettu amerikkalaisen tutkimusyriyksen *Altimeter Groupin* selvityksissä. Yritykset, jotka eivät olleet ottaneet sosiaalista mediaa käyttöön menettivät liikevaihdostaan keskimäärin 6 prosenttia verrattuna yrityksiin jotka hyödynsivät sosiaalista mediaa. Suomessa sosiaalisen median hyödyntäminen osana liikeyrityksen strategiaa on ollut vähäistä. Suomessa sosiaalinen media mielletään kuluttajavetoiseksi toiminnaksi, joka ei sovi vakavasti otettavaan liitetoimintaan. (Ojala – Pöysti 2012.)

Harri Lakkalan (2011) teknologian yrityksille teettämässä selvityksessä todetaan, ettei suomalaisissa yrityksissä osata mitata sosiaalisen median hyötyjä. Yritykset huomioivat vain harvoin sosiaalisen median osana strategiaa, jonka takia kytkös liiketoimintaan puuttuu ja sosiaalisen median hyödyt nähdään kohdistuvan vain kuluttajamarkkinointiin. Asiakasrajapinnassa digitaalisten työkalujen käyttö on ollut vähäistä. Suurinta hyötykäyttöä digitaalisista työkaluista on ollut tiedostojen ja tiedotteiden jakamisessa (41 % yrityksistä) ja pikaviestinnässä (32 %). Yhteisöllisten työkalujen käyttö asiakasrajapinnassa on ollut erityisen vaatimatonta. Poikkeuksena ovat verkostoitumispalvelut, joita hyödynsivät jonkin verran, kohtalaisesti, aktiivisesti tai hyvin aktiivisesti 40 % vastanneista yrityksistä. (Lakkala 2011: 1-13.)

2.8 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on menetelmä, jonka avulla yritys saa tietoa kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä omista mahdollisuuksista ja uhkista. Kilpailija-analyysin kautta saadaan tarpeen mukaan laaja-alaisesti tietoa kilpailijoista ja heidän asemastaan markkinoilla. Markkinaorientoituneet yritykset keräävät, jakavat ja hyödyntävät markkinatietoa kilpailijoistaan. Keräämiensä asiakas- ja kilpailijatietojen avulla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua suoriutuakseen markkinoilla kilpailijoihin paremmin. Taulukossa 1 on eritelty yleisesti yritysten kilpailijoista kerättäviä tietoja. Tässä tutkimuksessa kilpailija-analyysin kerättävä aineisto koostuu organisaation johtoa, markkinointia ja viestintää lukuun ottamatta taulukon 1 tiedoista. Kerättävä aineisto on esitelty tarkemmin taulukossa 2. (Lotti 2001: 63; Puusa – Reijonen 2011: 355.)

Taulukko 1. Kilpailijoista kerättäviä tietoja Lottin mukaan.

<i>Kilpailijoita koskevia tietoja:</i>
<i>Taloudellisen luvut (liikevaihto, tilikauden tulos)</i>
<i>Strategiat, tavoitteet ja toimintatavat</i>
<i>Tuotteet, palvelut, brändit ja niiden asema</i>
<i>Asiakkaat, asiakastyytyvyisyys</i>
<i>Alueellinen kattavuus</i>
<i>Organisaatio ja johto</i>
<i>Markkinointi ja viestintä</i>
<i>Tuotekehitys</i>
<i>Hinta ja laatu</i>

Kilpailija-analyysia käytetään, jotta yritykselle voidaan luoda kilpailustrategia. Kilpailija-analyysin syvyyttä voidaan määritellä sen mukaan, miten yksityiskohtaisiin kysymyksiin haetaan vastausta. Kysymyksiin saadaan vastauksia tutkimalla kilpailijoiden toimintaa markkinasignaalien kautta. Markkinasignaalit antavat tietoa kilpailijoiden aikomuksista, strategioista, motiiveista, sisäisestä tilanteesta ja tulevista päämääristä. Yleisellä tasolla analyysin kautta saadaan tietoa kilpailijoiden reaktioprofiilista, siitä mikä on kunkin

kilpailijan todennäköisin reaktio tapahtuviin muutoksiin ja ympäristötekijöihin. Analyysin käytettävyyttä käytännössä on arvioitava analyysia työstettäessä, jotta se on tarpeeksi kattava ja selkeä hyödynnettäväksi. (Porter 1996: 72 & 103.)

3 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata toimeksiantajalle kilpailijoiden kilpailukykyä. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa, jota se voi hyödyntää oman strategiansa rakentamisessa. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja siinä kuvataan ja analysoidaan toimeksiantajan valitsemien yksityisten lastensuojelupalvelujen tarjoajien tietoja ja niiden suhdetta toisiinsa sekä toimeksiantajan vastaaviin. Tutkimuksella haetaan vastausta kysymyksiin:

Millainen on toimeksiantajan määrittelemien kilpailijoiden kilpailukyky?

Minkälaisia lastensuojelupalveluja tarjoamalla toimeksiantajan on mahdollista saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin?

4 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tutkimuksen metodisena perustana on tapausten kartoitus ja vertailu. Tutkimus rakentuu laadullisen aineiston pohjalta, mutta aineisto sisältää myös kvantitatiiviseksi määriteltävää aineistoa, joten tutkimuksessa yhdistyy kvalitatiivinen ja kvantitatiivien näkökulma. Molempien näkökulmien hyödyntäminen (triangulaatio) mahdollistaa laajalaisemman tiedon tuottamisen ja tuo lisäsyvyyttä perusluonteeltaan laadulliseen tutkimukseen. Tutkimus sisältää lastensuojelun tilastotietoa, jonka tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuksen kontekstia. Kvantitatiiviseen aineistoon sovelletaan erilaisia, niin laadullisia kuin numeraalisiakin lukutapoja. Aineisto luokitellaan ja analysoidaan sisällönanalyysillä. (Hirsjärvi 2010; Tuomi – Sarajärvi 2009: 98; Metsämuuronen 2008: 60.)

4.1 Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusfilosofia

Kvalitatiivinen tutkimuksen keskiössä ovat laaja-alaisesti näyttäytyvät asioiden merkitykset. Lähtökohtana on todellisen elämän moninaisen todellisuuden kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voivat olla aikaisemmat tutkimukset, teoriat tai empiirinen aineisto. Vaikka kvalitatiivinen tutkimus koostuu usein laadullisesta aineistosta, voidaan tutkimuksessa kuitenkin hyödyntää myös määrällisenä pidettyä aineistoa kuten tilastoja, varsinkin kun kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Aineistoon sovelletaan erilaisia, niin laadullisia kuin numeraalisiakin lukutapoja. Usein tarkastelun kohteena on muuttuva prosessi, joka on merkitykseltään ainutkertainen. (Eskola - Suoranta 2005; Hirsjärvi 2010.)

4.2 Kvalitatiivisen metodologian käyttö tutkimuksessa

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja/tai tulkitsemaan ympäröivän todellisuuden ilmiöitä, ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita. Aineisto voi olla suppea, jonka takia sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman syväluotaavasti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu eikä määrä. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämisen sijasta ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee yrittää ymmärtää tutkimuskohteen näkökulmia ja ilmaisuja. Kohteen kanssa vuorovaikutuksessa tutkija pyrkii ymmärrykseen kohteen kontekstuaalisuudesta. Tutkijan pitää pyrkiä olemaan sekoittamatta uskomuksiaan, asenteitaan ja arvojaan tutkimuskohteseen. (Eskola - Suoranta 2005; Koppa 2013.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapana abduktiivinen päättely sisältää havaintojen tekoon liittyvän johtoajatuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että havainnot liitetään olosuhteisiin, joiden kautta on mahdollista tuottaa uusia näkemyksiä ja ideoita. Abduktiivista päättelyä tehtäessä tutkijalta vaaditaan tutkimansa aiheen jonkinasteista hallintaa. Aihealueen ymmärtäminen mahdollistaa mielikuvien hyödyntämisen. Abduktiivisessa päättelyssä uusi teoria ei synny pelkkien havaintojen perusteella, kuten induktiivisessä päättelyssä. Mukana on aina johtoajatus, joka on johdettu tutkittavan kohteen ominaisuuksia selittämällä. Tässä tutkimuksessa abduktiivinen päättely tarkoittaa kilpailijoiden tarjoamien lastensuojelupalvelujen ominaisuuksien analysointia suomalaisen lastensuojelun kentällä. Jotta yksityisen sektorin toimijat pysyvät kilpailukykyisinä, pitää heidän palvelutarjonnan vastata yhteiskunnan asettamia vaatimuksia. Johtoajatuksena on se, että suomalainen lastensuojelu on murroksessa, jonka seurauksena kilpailijoiden

on kyettävä vastaamaan lastensuojelun tulevaisuuden haasteisiin. (Pitkäranta 2010: 21–22.)

4.3 Tapaustutkimus kilpailija-analyysin tutkimusstrategiana

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyistä tapahtumaa monin eri tavoin hankittuja tietoja käyttäen. Se on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia, jonka avulla pyritään ymmärtämään tapausta moniulotteisesti. Tapaustutkimukselle ominaista on käyttää useita lähteitä, jotka voivat olla joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Tutkimus perustuu vahvasti tutkittavan omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, jonka takia aineisto on vaikeasti organisoitavissa. Tapaustutkimuksella haetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tutkittavan kohteen yhteys ympäristöön ja sen tuloksia voidaan pyrkiä soveltamaan myös käytäntöön. Epistemologisesta näkökulmasta on oleellista tapauksen ymmärtäminen. (Hirsjärvi 2010: 134–135; Metsämuuronen 2009: 222–224.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan kilpailijoiden tietoja monialaisesti. Jokainen kilpailija otetaan tutkinnan alle yksittäisenä tapauksena. Kilpailijoista kerätään samat tiedot, joiden perusteella analysoidaan kilpailijoiden itsenäisiä ominaisuuksia. Tapaustutkimuksen avulla yksittäisestä kilpailijasta saadaan laaja-alaisesti tietoa, jonka analysoinnin kautta kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet suhteessa toimintaympäristöön tulevat esille. Ominaista tapaustutkimukselle on yksittäisen tapauksen tutkiminen suhteessa ympäristöönsä. Tapaustutkimuksen aineiston keruussa voidaan käyttää erilaisia metodeja. Aineistoa kerätään havainnoin, haastatteluin, tai kuten tässä tutkimuksessa, dokumentteja tutkimalla. Samankaltaisten tapausten tutkimisessa on tärkeää, että yksittäinen tapaus on hyvin kuvattu. Kilpailijoiden intensiivinen tutkiminen tuo esille yksittäiset erillaisuudet ryhmäkontekstista. Tapaustutkimus voi perustua myös tilastollisuuteen, joka tämän tutkimuksen kohdalla näyttäytyy ensisijaisesti kilpailijoiden taloustietoja tutkittaessa ja esitettäessä. (Hirsjärvi 2010; 135; Gomm – Hammersley – Foster 2002: 23–24; Järvinen - Järvinen 2011.)

4.4 Vertaileva tapaustutkimus

Vertailevassa tapaustutkimuksessa tutkitaan samaan kategoriaan kuuluvia, joiltain osin toisistaan eroavia tapauksia. Näiden eroavaisuuksien suhdetta toisiinsa analysoimalla voidaan saada esille niiden syy-seuraussuhteita. Perusjoukon ollessa pieni sen jäsenet voidaan kaikki tutkia. Tämän tutkimuksen kohdalla kyse on kokonaistutkimuksesta, koska tutkimuksen otos on kuusi tapausta. Vertailevalle tapaustutkimukselle on ominaista huomion kohdentuminen useaan muuttujaan muutaman tapauksen välillä. Vertailevan tapaustutkimuksen kautta voidaan saada esille myös hiljaista tietoa tai asenteita. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. (Routio 2007; Melin 2005.)

4.5 Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä

Sisällönanalyysillä pyritään analysoimaan systemaattisesti ja objektiivisesti dokumentteja, sekä kuvamaan niiden sisältöä sanallisesti. Menetelmällä voidaan kuvata systemaattisesti esimerkiksi sanojen, lauseiden ja kappaleiden mitta-asteikoita, järjestystä tai niiden esiintymisen intensiteettiä. Analyysin perustaksi valittu analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, lause tai sivujen määrä. On myös määriteltävä etsitäänkö aineistosta piilevää tietoa ilmitiedon lisäksi. Aineisto hajotetaan osiin, jonka jälkeen se koostaan päättelyn ja tulkinnan avulla uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Aluksi aineisto siis pelkistetään tiivistämällä tai pilkkomalla. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi tarkasti ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Näiden perusteella aineisto ryhmitellään ja luokitellaan. Luokat nimetään aineistoa kuvaavalla nimellä. Aineistosta pyritään erottelamaan oleellinen tieto, josta muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Tuloksena voi olla esimerkiksi malli tai käsitejärjestelmä. Tässä tutkimuksessa aineistoa redusoidaan ja se klusteroidaan. Klusterointi tarkoittaa tässä tutkimuksessa aineiston ryhmittelyä tutkimuksen viitekehystä nousevien luokkien alle. (Burns ym. 2001: 604–605; Tampereen yliopisto 2013; Metodix 2013; Tuomi – Sarajärvi 2009: 110–112.)

Sisällönanalyysiä hyödyntämällä pyritään saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä kerätty aineisto järjestetään johtopäätöksien tekoa varten. Menetelmän avulla voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmä sopii strukturoimattoman aineiston analysointiin. Sisällönanalyysiä käytetään, kun halutaan analysoida haastattelun, havainnoinnin tai muiden tietolähteiden, esimerkiksi Internetin ja dokumenttien avulla kerättyä aineistoa (Schreier 2012: 3). Tämän tutkimuk-

sen kilpailija-analyysin aineisto on kerätty eri lähteistä ja erilaisista dokumenteista, joten aineiston sisällönanalyysin kautta aineistosta voidaan etsiä merkityksiä, jotka järjestelmällä tuotetaan tietoa kilpailijoista. Sisällönanalyysin kautta ei voi kuvata aineiston merkityksiä kokonaisvaltaisesti, vaan tutkijan on määriteltävä aineistosta kerättävä tieto kohdennetusti. Sisällönanalyysin tulosten myötä saadaan tietoa aineiston suhteesta ympäristöön, eli analyysin avulla pyritään ymmärtämään myös niitä ominaisuuksia, jotka eivät ole aineistosta suoraan nähtävissä. Aineiston sisältöä ja siitä saatavaa tietoa kuvataan sanallisesti. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 105–107.)

Kvalitatiivinen aineisto on kontekstisidonnaista. Aineiston konteksti antaa sille merkityksen ja rikastuttaa siitä saatavaa informaatiota. Tämän takia kvalitatiivista tutkimusta tehdessä pyritään huomioimaan ja vangitsemaan tutkimusympäristö osaksi aineistoa. Tämän tutkimuksen osalta aineistoon liittyy vahvasti lastensuojelun ja lastensuojelupalvelujen kontekstiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen muita ominaisuuksia ovat tulkitsevuus, reflektiivisyys, luonnollisuus, joustavuus, tapauskohtaisuus sekä induktiivisuus. (Schreier 2012: 22–28.)

5 Kilpailijoista kerättävän aineiston keruumenetelmät

Tutkimukseen käytettävä aineisto kootaan Internetin kautta. Alustavan tiedonhaun perusteella julkisista internetlähteistä saadaan riittävän paljon tietoa kilpailija-analyysin tekemiseen. Lisäksi analyysin tekemisen aikataulu on nopea, joten aineiston keruu joudutaan rajaamaan lähteisiin, jotka ovat heti käytettävissä. Analyysiä varten kerätään sekä numeraalista että laadullista aineistoa. Taulukossa 2 on kuvattu tutkimuksessa tutkittavat asiat, lähteet sekä käytetyt hakusanat.

Taulukko 2. Tutkittavat asiat.

Tutkittava asiakokonaisuus	Tutkittavat asiat	Lähde
Palvelutarjonta	- avohuolto - sijaishuolto - jälkihuolto - muut palvelut	Kilpailijoiden internetsivut
Palveluhinnat	- vuorokausihinta - tuntihinta - jakson hinta	Lautakuntien julkiset kilpailutustiedot. Hakusanoja: kilpailija X, kilpailutetut, ostopalvelu*, hoitovuorokausihinta
Asiakaspaikat	- yksikön asiakaspaikat - kaikki as.paikat yht. - avohuollon as.paikat - muu toiminta	Kilpailijoiden internetsivut. Hakusanoja: kilpailija X, asiakas*,
Henkilöstö	- henkilöstörakenne - hallinnon henkilöstö - hoitohenkilöstö	Kilpailijoiden internetsivut, taloustiedot. Hakusanoja: kilpailija X, henkilöstömäärä.
Minkälaisia ovat kilpailijoiden tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät?	Tulevat päämäärät ja tavoitteet	Kilpailijoiden toimintasuunnitelmat ja kertomukset, strategiat, muu verkkomateriaali. Hakusanoilla: kilpailija X strategia, kilpailija X toimintakertomus, kilpailija X toimintasuunnitelma.
Mitä ovat kilpailijan oletukset itseltään?	Oletuksen itsestä	
Mikä on kilpailijan tämän hetkinen strategia?	Tämänhetkinen strategia	
Minkälaiset ovat kilpailijan valmiudet?	Valmiudet	
Mitä ovat palvelutuottajan laatulupaukset asiakkaille?	Laatulupaukset asiakkaille	Kilpailijoiden internetsivut, strategiat, toimintasuunnitelmat. Muut kilpailijoiden tietoja sisältävät verkkojulkaisut, esim. lehtiartikkelit ja esitteet. Hakusanoja: lastensuojelupalvelu*+tarjo*, laatu*
Millaisia kehittämissuunnitelmia palveluntuottajalla on?	Palvelutarjonta, tulevaisuuden visiot, kehittämishankkeet.	
Minkälainen on kilpailijoiden kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin?		

Tärkeinä aineiston lähteinä toimivat järjestöjen ja yritysten internetsivut, joiden kautta kerätään tietoa palveluntarjoajien strategioista, arvoista ja visioista, sekä toimintasuunnitelmista. Järjestöjen ja yritysten internetsivujen kautta saadaan myös tietoa palveluntarjonnasta, asiakaspaikoista ja henkilöstöresursseista. Aineistoa kerätään myös yritysten tilinpäätöksistä, eri kuntien julkisista kilpailutuspäätöksistä sekä kuntien ja valtion selvityksistä.

Aineiston kerääminen julkisilta internetsivuilta mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden. Lähdesivustoina käytetään pääsääntöisesti luotettuja valtion tai kuntien ylläpitämiä sivuja. Tämän lisäksi tärkeitä tietolähteitä ovat kilpailijoiden omat internetsivut. Kilpailijoiden omien sivujen tietoja ei tässä tutkimuksessa kyseenalaisteta. Keskustelupalstat ja blogisivut on rajattu pois, koska niiden ei voida suoraan osoittaa olevan objektiivisen tiedon lähteitä. Luotettavuudeltaan epävarmojen sivujen antaman tiedon paikkansa

pitävyyttä testataan hakemalla tiedolle vastaavuutta muilta internetsivuilta ja kirjallisuudesta. Aineiston luotettavuutta mitataan vertaamalla saatuja tietoja tutkimuksen toimintaympäristöstä nouseviin empiirisiin havaintoihin. (Nuorteva 2013; Sheridan Libraries 2010; UC Berkeley Library 2012; Grassien 2006.)

Sivustot, joilta aineisto kerätään, tutkitaan siten, että sivuilta etsitään ylläpitäjän tiedot sekä toiminnan tavoitteet. Sivustojen yhteystiedot tarkastetaan, jonka perusteella varmistetaan julkaisijan ja aiheen käsittelijän pätevyys kyseisellä alalla. Sivuston omistajan organisaatio selvitetään, jotta saadaan varmuus julkaisijan pätevyydestä ja hyvästä maineesta tietolähteenä. Aineiston keruuseen ei käytetä allekirjoittamattomia sivustoja. Teknisesti verkkosivuja tarkastellaan verkkotunnuksen loppuosan perusteella. Luotettaviksi päätteiksi on määritelty com ja fi päätteiset sivustot. Sivujen, joiden loppuosat päättyvät org ja net luotettavuus tutkitaan tarkemmin ja sivuilta saadun tiedon tueksi haetaan vahvistusta muista lähteistä. Sivujen päivitystiedot tarkastetaan. Sivustot, joita ei ole päivitetty yli vuoteen jätetään aineiston ulkopuolelle. Näiden sivujen julkaisumateriaalia saatetaan tosin liittää aineistoon, mikäli nämä dokumentit sisältävät julkaisupäivämäärän. Päivitysrajaus ei koske kilpailijoiden omia internetsivuja. Julkaisupäivämäärän lisäksi selvitetään mahdolliset muokkaus- ja päivityspäivämäärät. Näitä keinoja käyttämällä lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Nuorteva 2013; Sheridan Libraries 2010; UC Berkeley Library 2012; Grassien 2006.)

6 Kilpailijoiden esittely

Kaikki kilpailija-analyysin kilpailijat tuottavat lastensuojelupalveluja toiminta-alueenaan koko Suomi. Kilpailijoilla on erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet lastensuojelupalveluiden tuottamisessa. Osalla kilpailijoista on palveluita laaja-alaisesti lastensuojelun sijaishuolosta konsultaatio- ja lakimiespalveluihin toisten kilpailijoiden keskittyessä tuottamaan lastensuojelupalveluja kohdennetusti. Kilpailijat ovat myös talous-, palvelu- ja henkilöstöresursseiltaan erilaisia. Tämän tutkimuksen osalta huomio kiinnittyy ensisijaisesti kilpailijoiden tarjoamiin lastensuojelupalveluihin.

Tutkimustulokset ovat salaisia.

7 Kilpailija-analyysiin kerätty aineisto

Opinnäytetyön aineistoon kerättiin taulukossa 2 luetellut tutkittavat asiat. Aineisto luokiteltiin analyysiä varten kuuteen (6) pääluokkaan (taulukko 3). Näiden pääluokkien alle koottiin kilpailijoiden kilpailukykyä kuvaava aineisto. (Kuoppala - Säkkilä 2013; Arajärvi – Väyrynen 2011).

Taulukko 3. Aineiston pääluokat.

1. Kilpailijoiden taloustietoja
2. Henkilöstö
3. Yksikkö kustannukset
4. Laatulupaukset
5. Palvelutuotanto ja strategia
6. Kilpailijoiden kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin

Kilpailijoiden taloustietojen alaluokiksi johdettiin liikevaihto, liikevaihdon muutos, tilikauden tulos ja liikevoitto. Henkilöstö -pääluokan alle kerättiin tiedot kilpailijoiden henkilöstötietojen ja henkilöstömäärän kehityksen lisäksi sosiaalipalveluiden henkilöstön määrä ja kehittyminen valtakunnallisesti. Yksikkökustannusten tietoja kerättiin Kuusikkokuntien yksikkökustannuksista ja kilpailijoiden palveluyksiköiden vuorokausihinnoista kuntien kilpailutuksissa. Näiden tietojen perusteella laskettiin yksikkökustannusten vuorokausihintojen muutokset 2000-luvulla.

Kilpailijoiden laatulupaukset kerättiin kilpailijoiden internetsivujen kautta. Lastensuojelun laatua ja laadun kriteereitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.3. Kilpailijoiden osalta ei ollut käytettävissä luotettavaa tietoa palveluiden laadullisista puolista, joten tämän tutkimuksen osalta palveluiden laadun analysointi on jätetty pois. Kilpailijoiden laatulupaukset antavat lähinnä kuvan heidän brändistrategian tavoitteista. Palvelutuotanto ja strategia sisältävät aineiston; palvelulaajuus sekä palvelutarjonta, kilpailijoiden tulevat päämäärät ja tavoitteet, oletukset itsestä, tämänhetkinen strategia ja valmiudet. Luokittelu on esitelty taulukossa 4. Kilpailijoiden kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin -pääluokka jaettiin alaluokkiin, jotka määriteltiin ajankohtaisten raporttien pohjalta. Raportit; *Toimiva lastensuojelu* (Kananaja 2013) sekä *Suomen kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannuksien vertailu vuonna 2011* (Ahlgren-Leinvuo 2012) toimivat aineiston luokittelun perustana siten, että raporttien toimenpide-ehdotuksista ja tutkimustuloksista määriteltiin yksityisten lastensuojelupalvelujen järjes-

täjien tulevaisuuden haasteet. Raporttien pohjalta syntyi 12 alaluokkaa, joihin pohjautuen analysoitiin kilpailijoiden kyvyt vastata niihin. Nämä alaluokat ja aineisto on esitelty tarkemmin kappaleessa 7.6.

Taulukko 4. Aineiston luokittelu alaluokkiin.

Pääluokka	Alaluokat
1. Kilpailijoiden taloustietoja	- liikevaihto - liikevaihdon muutos - tilikauden tulos - liikevoitto
2. Henkilöstö	- kilpailijoiden henkilöstötiedot - henkilöstömäärän kehitys - sosiaalipalveluiden henkilöstön määrä ja kehittymisen valtakunnallisesti
3. Yksikkö kustannukset	- kilpailijoiden palveluyksiköiden vuorokausihinnat - yksikkökustannusten vuorokausihintojen muutokset 2000-luvulla
4. Laatulupaukset	
5. Palvelutuotanto ja strategia	- palvelulaajuus - palvelutarjonta - kilpailijoiden tulevat päämäärät ja tavoitteet - oletukset itsestä - tämänhetkinen strategia - valmiudet
6. Kilpailijoiden kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin	ks. kappale 7.6.

8 Johtopäätökset

Tutkimustulokset ovat salaisia.

9 Pohdinta

Kuten tämän työn johdannossa kuvataan, suomalainen lastensuojelu on murroksessa (mm. Sinko – Muuronen 2013: 37-38). Lastensuojelu on kehittämisspaineiden alaisena (Pekkarinen 2011: 58). Lastensuojelupalvelujen tarjontaan liittyvää tutkimusta on tehty vähän, tietokannoista ei juurikaan löydy tutkimuksia tai muita julkaisuja liittyen yksityisten lastensuojelupalvelujen tarjoajien väliseen kilpailuun. Tästä syystä tämän työn teoreettinen viitekehys on rakennettu pääosin valtakunnallisten tutkimusten ja lastensuojelun yhteiskunnallistatilaa kuvaavien julkaisujen sekä markkinakilpailua koskevan teori-

an kautta. Nykyisiä palveluita tulee kehittää vastaamaan nykypäivää ja uudistetun lastensuojelulain henkeä (Kananoja 2013). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt ajankohtaiset lähteet kuvaavat lastensuojelun muutoksen koskevan julkisen sektorin lisäksi yksityistä sektoria. Yksityisen sektorin lastensuojeluun liittyy markkina-kilpailu, jota on esitelty myös teoreettisessa viitekehyksessä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, millainen on toimeksiantajan valitsemien kilpailijoiden kilpailukyky.

9.1 Tutkimusprosessin toteutus

Kvalitatiivinen tutkimusasetelma ja dokumentteihin perustuva aineistonkeruu tuottivat paljon materiaalia. Tutkimuksen aineisto kerättiin Internetin julkisista lähteistä. Laadullinen aineisto redusointiin ja kilpailijoiden toiminnan kuvauksia yksinkertaistettiin, jotta aineisto voitiin klusteroida ja luokitella. Tässä tutkimuksessa luokittelu perustui ensisijaisesti kilpailija-analyysiin viittaavaan tutkimustietoon ja toissijaisesti teoreettiseen tietoon ja havaintojen kautta empiiriseen tietoon. Suomalaisen lastensuojelun tilastot kerättiin tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANetin internetsivuilta sekä ajankohtaisista raporteista. Lastensuojelun tilastoihin kerättiin aineistoa Suomessa kodin ulkopuolelle sijoitetuista ja avohuollon tukitoimien piirissä olevista lapsista ja nuorista 1990 ja 2000-luvuilla. Lastensuojelun tilastoista käy myös ilmi käytettyjen sijoituspaikkojen (perhehoito, ammatillinen perhekoti, laitoshoido ja muu sijoitus) ja palvelun järjestäjien (kunnat ja kuntayhtymät, valtio, järjestöt, yritykset) määrä sekä jakautuminen. Tämän lisäksi tilastossa on nähtävissä julkisten ja yksityisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kustannusten kehittyminen 2000-luvulla. Tutkimuksessa olisi voinut hyödyntää tehokkaammin lähdemateriaalina lastensuojelun käsitteistöä (Tuurala – Holma 2009) laadullisen aineiston redusointiin. Toisaalta aineiston luokituksen perusta syntyi kilpailijoiden käyttämien käsitteiden pohjalta, jotka ovat yleisesti lastensuojelun kentällä käytössä. Tilastollisen analyysin tulokset olivat pinnallisia ja suuntaa antavia, lähinnä kilpailijoiden talouslukuja kuvailevaa, koska tietojen puutteellisuuden vuoksi niistä ei voinut vetää merkittäviä johtopäätöksiä.

Kerätyn aineiston pohjalta oli mahdollista luoda yleiskuva kilpailijoiden valmiuksista sekä tuoda näkyväksi heidän resurssit pääpiirteissään. Aineiston kerääminen vain julkisista internetlähteistä rajasi aineiston laatua ja määrää. Useampaa tiedonkeruumenettelmää hyödyntämällä, varsinkin tilastollisen aineiston keruussa, olisi aineisto voinut rakentua laajemmaksi ja siten muun muassa kilpailijoiden taloudellisten resurssien sy-

vempi analysoiminen olisi ollut mahdollista. Käytetyn aineistonkeruumenetelmän takia tässä tutkimuksessa korostui palvelutarjonnan analyysi. Kuten Nuorteva (2003: 23) kuvaa, aineiston luotettavuutta piti tarkastella sen keräämisen lomassa. Aineistosta nousi osittain ristiriitaista tietoa, esimerkiksi kilpailijoiden palvelutarjonnan osalta. Näissä tilanteissa määrääväksi aineistoksi nostettiin tilanteesta riippuen joko ajankohtaisin tai luotettavimman julkaisijan lähde. Nämä luotettavuuteen vaikuttavat tekijät on esitelty työssä.

9.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset ovat salaisia.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tukee toistettavuus. Julkisten lähteiden käyttö mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden milloin ja kenen tahansa toimesta. Kerätty aineisto analysoitiin puolueettomasti siten, että kilpailijoista kerätty aineisto analysoitiin ensin kokonaan, jonka jälkeen toimeksiantajasta kerätty aineisto analysoitiin. Kilpailukyvyyn ominaisuudet ovat markkinakilpailussa positiivisia, joten kilpailijoiden toiminnan negatiivisten puolien esittely jäi tässä tutkimuksessa olemattomaksi. Tutkimustulosten luotettavaa yleistystä voi heikentää kilpailijoiden resurssien variaatio, jonka takia heillä oli lähtökohtaisesti erilaiset kilpailukyvyyn edellytykset. Tästä syystä tässä tutkimuksessa painotettiin kilpailijoiden palveluihin kohdistuvaa analyysiä. Palvelujen variaatiota ja innovatiivisuutta voidaan analysoida kilpailukyvyyn edellytyksenä ilman, että niitä on sidottava välittömästi taloudellisiin resursseihin.

Anton Vedderin ja Robert Wachbroitin mukaan (2013: 212) tiede- ja tutkimussivujen sekä arvovaltaisten julkaisijoiden sivuja pidetään luotettavina. Kaiken aineiston alkupe- rä selvitetiin ja pääasiassa lähteinä käytettiin vain kilpailijoiden omia internetsivuja sekä valtion ja kuntien julkaisuja tai muita julkisia asiakirjoja. Muista lähteistä kerätyn aineiston luotettavuus testattiin muun muassa vertaamalla tiedon paikkansa pitävyyttä muihin lähdesivustoihin. Kuten Mikko Puntari kuvaa (2013) internetlähteiden luotettavuuden arviointiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Erityisesti tutkimuksen ja aineiston luotettavuuteen vaikuttaa internetsivujen ajantasaisuus. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä mahdollisimman tuoreita lähteitä ja hiljattain päivitettyjä

sivuja. Kilpailijoiden kotisivujen osalta tietojen paikkansa pitävyyttä ei kyseenalaistettu. Sanna Taljan ja Hanna Maulan (2002: 44) mukaan tutkimuksen kannalta tärkeän aineiston hakeminen Internetistä mahdollistuu kohdennetulla tiedonhaulla. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä haettavan tiedon tarkempi määrittely ennen aineistonkeruuta, jolloin aineistoa olisi voitu kerätä kohdennetusti ja täsmällisemmin rajatuilta alueilta. Tulosten luotettavuuden suhteen tällä ei kuitenkaan ole merkittävää vaikutusta, sillä kilpailijoista pyrittiin keräämään mahdollisimman laaja aineisto. Tarkempi määrittely vasta myöhemmässä vaiheessa mahdollisti myös aineiston objektiivisuuden.

9.4 Jatkotutkimustarpeet

Yksityisten lastensuojelupalvelutuottajien kilpailukyky näyttäytyy moninaisena. Kilpailukykyä voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdasta (ks. taulukko 1) Jatkotutkimuksena voisi kartoittaa ja analysoida kilpailijoiden tarjoamien palvelujen laatua (ks. Lavikainen – Ruuskanen 2013). Laadullisen aineiston kerääminen olisi vaatinut aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun tai kyselyn sekä mahdollisesti pidempiaikaisemman seurannan. Tästä syystä aihealue rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Palvelun laatu tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävässä roolissa yksityisten sosiaalipalvelujen kilpailussa, joten jatkotutkimus palvelujen laadun selvittämiseksi toisi erilaisen näkökulman kilpailukyvyn määrittelyyn. Muina jatkotutkimuksina voisi selvittää kilpailijoiden markkinastrategiaa, varainkeruuta ja brändistrategiaa.

LÄHTEET

Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich 2000. Brändien johtaminen. Niinimäki, Pirkko (suom.). Porvoo: WSOY

Ahlgren-Leinvuo, Hanna 2012. Suomen kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2011. Kuusikko-työryhmän raportti. Helsinki: Edita Prima Oy.

<http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/Lastensuojelu/Raporttiluonnos_18122012_nettiversio.pdf>.

Ahlgren-Leinvuo, Hanna 2013. Suomen kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2012. Kuusikko-työryhmän raportti. Helsinki: Edita Prima Oy.

<http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/Lastensuojelu_raportti_25112013.pdf>.

Arajärvi, Esa – Väyrynen, Riikka 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. Tilastoraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

<http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr33_11.pdf>.

Bardy, Marjatta 2013. Lastensuojelun ytimissä. 4. uudistettu painos. Tampere: Teema: 5. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Blomberg, Helena – Corander, Clary – Kroll, Christian – Meeuwisse, Anna – Scaramuzzino, Roberto – Swärd, Hans 2011. A Nordic model in child welfare? Teoksessa Forsberg, Hannele – Kröger, Teppo: Social work and child welfare politics. Thought Nordic lenses. Bristol: The Policy Press. 29-45.

Burns, Nancy - Grove Susan K. 2001. The Practice of Nursing Research. Conduct, Criticue, & Utilization W.B. 4th edition. Philadelphia: Saunders Company. 591-714.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fonecta Finder 2013. Yritystieto. <<http://www.finder.fi/>>. Luettu 5.12.2013.

Forsberg, Hannele 1998. Perheen ja lapsen tähden. Etnografia kahdesta lastensuojelun asiantuntijakulttuurista. Lastensuojelun keskusliitto. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino.

Gomm, Roger – Hammersley, Martyn – Foster, Peter 2002. Case Study Method. Great Britain: Biddles Ltd.

Grassian, Esther 2006. Thinking Critically about Web 2.0 and Beyond. UCLA Library. <<http://www.library.ucla.edu/libraries/college/thinking-critically-about-web-20-beyond>> Luettu: 16.11.20

Hastrup, Arja – Hietanen-Peltola, Marke – Pelkonen Marjaana 2013. Raportissa Puumalainen, Taneli (toim.): Hyvinvointia useammille – Lasten ja nuorten palvelut uudistuvat. Lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin neuvottelukunnan loppuraportti. Helsinki: STM. 86-92.

Heino, Tarja 2009. Family Group Conference from a Child Perspective. Nordic Research Report. Report 9/2009. Jyväskylä: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Helsingin kaupunki 2014. Helsingin sosiaali- ja terveysviraston strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016. Sosiaali- ja terveysvirasto.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, Pertti - Järvinen, Annikki 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaikan kirja

Koppa 2013. Jyväskylän Yliopisto.

<<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>>. Luettu 11.11.2013.

Kananoja, Aulikki 2013. Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26809.pdf

KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kumpulainen, Aila 2008a. Kuuden suurimman kunnan lastensuojelu 2007. Lastensuojelun työryhmä. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja. Helsinki: Edita Oy Ab.

<http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/Lastensuojelu/LST20072.pdf>.

Kumpulainen, Aila 2008b. Lastensuojelu vuonna 2008. Uuden lastensuojelulain ensimmäinen toteuttamisvuosi ja siitä koottavat tiedot avo-, sijais- ja jälkihuollossa.

Kumpulainen, Aila 2010. Kuuden suurimman kunnan lastensuojelu 2009. Lastensuojelun työryhmä. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja. Helsinki: Edita Oy Ab.

<<http://www.kuusikkokunnat.fi/?id=6C9224DB-68814984B365-981A62147F1E>>.

Kuoppala, Tuula - Säkkiä, Salla 2013. Lastensuojelu 2012. Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos. Tilastoraportti.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110691/Tr30_13.pdf?sequence=5>.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista. 22.7.2011/922. Annettu Naantalissa 22 päivänä heinäkuuta 2011. <www.finlex.fi>.

Lakkala, Harri 2011. Sosiaalinen media teollisuudessa. Esiselvitysraportti. Teknologia teollisuus. Intosome Oy.

Lastensuojelu 2009. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tilastoraportti 29/2010.

<http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Tr29_10.pdf>.

Lastensuojelulaki 417/2007. Annettu Helsingissä 1.1.2008. <www.finlex.fi>.

Lastensuojelun käsikirja. Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos.

<<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja>>. Luettu 12.11.2013

Lavikainen, Marjo – Ruuskanen, Kristiina 2013. Lastensuojelun laatusuositus. Työryhmän esitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lith, Pekka. 2013. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet. TEM raportteja 34/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Lotti, Leena. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Malviniemi, Minna 2012. Valvira ja lastensuojelun valvonta. Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. <www.sosiaaliportti.fi>. Luettu 18.2.2014.

Mehtonen, Mikko 2013. Kuntaliiton tutkimusprojekti. Lastensuojelun vaikuttavuusmittari. Suomen Kuntaliitto. Sisältö tarkastettu 3.6.2013.
http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuottavuus/ vaikuttavuus/lastensuojelun_vai_kuttavuusmittari/Sivut/default.aspx . Luettu 18.2.2014.

Melin, Harri (toim.) 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Metodix 2013. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallanalyysi. Luettu 9.12.2013

Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. uudistettu painos. Helsinki : International Methelp.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Nuorteva, Jussi 2003. Voiko verkkotietoon luottaa? Tieteessä tapahtuu 2003: 1. 5. artikkeli. 19-26.

Pekkarinen, Elina 2011. Lastensuojelun tieto ja tutkimus – Asiantuntijoiden näkökulma. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura. Verkojulkaisuja 51.

Pelkonen, Marjaana (toim.) 2013. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste –kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. Raportti 3/2013. Tampere: THL.

Pitkäranta, Ari 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. <http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf>. Luettu 12.4.2014.

Porter, Michael E 1996. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 4. painos. Väisänen Tuula (suom.). Helsinki: Oy Rastor Ab.

Puntari, Mikko 2013. Huijaussivut ja web-sivustojen luotettavuus. Tietotekniikan kandidaatin tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Puusa, Anu – Reijonen, Helen (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.

Otala, Leenamajja – Pöysti, Kaija 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.

Rissanen, Tapio 2007. Kilpailu markkinoilla. Yrittäjän käsikirja 2007. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Routio, Pentti 2007. Vertailu. <<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/072.htm>>. Luettu 6.2.2014.

Schreier, Margrit 2012. Qualitative Content Analysis in Practice. Reprinted 2013. London: SAGE Publications Ltd.

Sheridan Libraries 2010. Evaluating Information Found on the Internet. Johns Hopkins University. Päivitetty: 28.3.2013. <<http://guides.library.jhu.edu/content.php?pid=198142&sid=1665954>>. Luettu: 16.11.2013.

Sinko, Päivi – Muuronen, Kaisu 2013. Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun keskusliitto. Talentia.

Sosiaalihuoltolaki 710/1982. <www.finlex.fi>.

STM 2014. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytyksien kehittämistyöryhmän raportti. Sosiaali- terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:4. Helsinki.

Stenroos, Marja-Leena 2012. Aluehallintovirasto ja lastensuojelun valvonta. Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. <www.sosiaaliportti.fi>. Luettu 18.2.2014.

Tampereen yliopisto 2013. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu 9.12.2013

Talja, Sanna - Maula, Hanna 2002. Virtuaalikirjaston rooli tutkijoiden tiedonhankintakäytännöissä. Informaatiotutkimus 21 (2). 35-50.

Terveys 2015 -kansanterveysohjelman väliarviointi 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26108.pdf>.

Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet. 2013. Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. <<http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu/hakusivu?group=354>>. Luettu 29.11.2013

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Tuurala, Timo - Holma, Tupu 2009. Lastensuojelun laatusanasto. Palvelujen tuottaminen ja hankkiminen. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Verkkodokumentti. <http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf>. Luettu 9.11.2013

UC Berkeley Library 2012. Finding Information on the Internet: A Tutorial. The University of California. Päivitetty: 8.5.2012.

<<http://www.lib.berkeley.edu/TeachingLib/Guides/Internet/Evaluate.html>>. Luettu: 16.11.2013.

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 6/2012. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Lastensuojelu. E-julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy. <<http://www.e-julkaisu.fi/vtv/lastensuojelu/>>.

Valvira 2012. Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvat. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014. Helsinki. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. <http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/Sijaishuollon_valvontaohjelma.pdf>.

Vario, Pipsa – Barkman, Johanna – Kiili, Johanna – Nikkanen, Marko – Oranen, Mikko – Tervo, Jaana 2013. Nuorten suositukset lastensuojelun ja sijaishuollon laadun kehittämiseksi. Toinen painos. Lapsivaltuutetun toimiston julkaisuja 2012:6. Jyväskylä: Lapsiasianvaltuutetun toimisto

Vedder, Anton – Wachbroit, Robert 2003. Reliability of Information on the Internet: Some Distinctions. Ethics and Information Technology 5. 211-215.

YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista. Unicef. <http://www.unicef.fi/files/unicef/pdf/LOS_A5fi.pdf>.

Kilpailijoiden kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin

Tutkimustulokset ovat salaisia.