

Opinnäytetyö (Ylempi AMK)

Tradenomi, SOTE-palveluiden ja -liiketoiminnan johtaminen

2024

Heidi Åkerlund

# Kohti uutta

– strategiatyöskentely sotealan yrittäjäjohtoisessa  
mikroyrityksessä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), SOTE-palveluiden ja -liiketoiminnan johtaminen

Toukokuu 2024 | 60 sivua

Heidi Åkerlund

## Kohti uutta

- strategiatyöskentely sotealan yrittäjäjohtoisessa pienyrityksessä

Strategia auttaa yritystä ja sen henkilöstöä kehittämään omaa toimintaansa. Sen tehtävänä on motivoida yrityksen henkilöstöä yhteisen suunnan löytämiseen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä yhteisen työkuultuurin muodostumiseen. Strategia sekä sen avoimuus ja selkeys voivat vaikuttaa myös työilmapiirin muodostumiseen. Kaikilla yrityksillä ei ole selkeää strategiaa, eikä sen merkitystä tunnisteta.

Tässä opinnäytetyössä luotiin strategian perusteet sosiaali- ja terveystyöpalvelualan yrittäjäjohtoiselle pienyritykselle. Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, ja sen aineisto kerättiin yrityksen johdolta yksilö- ja ryhmähaastattelujen sekä työpajojen kautta. Työtä taustoitettiin myös yritysanalyysillä. Työn teoriaosuudella luotiin vankka pohja strategiselle ajattelulle. Teoriaosuus myös avaa työn keskeisimpiä käsitteitä yritystoiminnasta sekä sosiaali- ja terveystyöpalvelualasta.

Tämän opinnäytetyön tuloksena tuotettiin case-yritykselle visio, missio ja arvot. Tulokset esiteltiin koko työyhteisölle, ja niitä muokattiin tarpeen mukaan niin, että jokainen voi sitoutua yrityksen strategiatyöhön. Yritysanalyysien sekä haastatteluiden aikana nousseiden teemojen pohjalta yritykselle pystyttiin luomaan myös kehittämiskohteita esimerkiksi asiakaskokemuksen ja rekrytoinnin suhteen kasvun mahdollistamiseksi.

Asiasanat:

Yrittäjyys, yritys, strategia, missio, visio, arvot, strateginen johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services  
and Business

May 2024 | 60 pages

Heidi Åkerlund

## Heading to the future

- Strategy work in a small, entrepreneur-led social and healthcare company

A strategy helps a company and its personnel to develop and lead their work. Its task is to motivate to find a common direction, achieve common goals, and form a common work culture. A clear and transparent strategy can also affect the formation of the work atmosphere. Not all companies have a strategy, and its significance is not always recognized.

This thesis created the foundations of a strategy for a small company in the social and healthcare sector. This thesis is a qualitative study, and its data was collected from the company's management through individual and group interviews and workshops. The work was also contextualized with company analyses. The theoretical part of the work provided a solid foundation for strategic thinking. The theoretical part also elucidates the key concepts of business operations and the social and health services sector.

As a result of this thesis, a vision, mission, and values were produced for the case company. The results were presented to the entire personnel and adjusted so that everyone could commit to the company's strategy. Based on the company analyses and themes arising during interviews, areas for improvement, like customer experience and recruitment, were identified to enable growth.

Keywords: Entrepreneurship, company, strategy, mission, vision, values, strategic management

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen rakenne	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	8
1.3 Tutkimuskysymykset – ja menetelmät	11
1.4 Case-yritysesittely	13
<b>2 Yritysmuodot</b>	<b>15</b>
2.1 Kevytyrittäjä	16
2.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja / Toiminimiyrittäjä	16
2.3 Avoin yhtiö	17
2.4 Kommandiittiyhtiö	18
2.5 Osuuskunta	18
2.6 Osakeyhtiö	19
2.7 Yritysmallit	20
2.8. Kuntoutusalan yritysten erityispiirteet	22
<b>3 Yrityksen strategia, missio ja visio</b>	<b>25</b>
3.1 Strategia	25
3.2 Missio	26
3.3 Visio	26
3.4 Arvot	26
3.5 Strateginen johtaminen	27
<b>4 Yrityksen toiminnan analyysit</b>	<b>29</b>
4.1 SWOT-analyysi	29
4.2 Pestel-analyysi	30
4.2.1 PESTEL kirjain kirjaimelta	32
<b>5 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>36</b>
5.1 Tutkimusryhmän valinta	36
5.2 Tutkimuksen aikataulu	37
5.3 Haastattelut	39

5.4 Aineiston käsittely	40
5.5 Aineiston jatkokäsittely työpajoissa ja yhteisön osallistaminen	41
5.5.1 Teema 1: arvot	43
5.5.2 Teema 2: missio	44
5.5.3 Teema 3: visio	45
<b>6 Tulokset</b>	<b>48</b>
<b>7 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu</b>	<b>52</b>
<b>8 Yhteenveto ja jatkosuositukset</b>	<b>54</b>
<b>Lähteet</b>	<b>56</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Tiedote tutkimuksesta

Liite 2. Tutkimuslupa

## **Kuvat**

Kuva 1 Yritysmuotojen vertailu (Uusyrityskeskus 2024, 46)	20
Kuva 2 Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan (Tilastokeskus 2022)	21
Kuva 3 Kuntoutusalan markkinatilanne (Suomen kuntoutusyrittäjät 2020)	23
Kuva 4 Kuntoutusalan koko (Suomen Kuntoutusyrittäjät 2020)	24
Kuva 5 SWOT-analyysimalli (kuva: Pixabay)	29
Kuva 6 Pestel-analyysin tukikysymykset (LAB University of Applied Sciences 2023).	31

## **Taulukot**

Taulukko 1 Pestel-analyysi	35
Taulukko 2 Aikataulu	38

# 1 Johdanto

Suomalainen sosiaali- ja terveysala on ollut murroksessa viimeisen vuosikymmenen, kun palvelut vuonna 2023 siirrettiin hyvinvointialueille pitkällisen valmistelun jälkeen. Aiemmin erityisesti kuntoutusalan yritykset ovat olleet vuosikymmeniä toiminimiyrittäjäpohjaisia yksin- tai mikroyrityksiä työllistäen lähinnä yrittäjän itsensä. Suomessa on Patentti- ja rekisterihallituksen (2024) mukaan 688 991 yritystä, joista 257 452 on yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Tilastokeskuksen (2022) mukaan Suomessa oli 26 377 sosiaali- ja terveyspalvelualan yritystä, joka oli noin 4,6 % kaikista Suomen yrityksistä. Yhteiskunnallisen muutoksen myötä myös yrittäjyyden vaatimukset ovat kasvaneet, ja yrittäjiltä kuluu yhä enenevässä määrin aikaa itse asiakastyöstä hallinnolliseen tekemiseen (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024). Tämän muutoksen vuoksi yhä useampi yksinyrittäjä on hakeutunut osaksi isompaa yhteisöä. Muutos yksinyrittämisestä yhteisyrittämiseen ei ole helppoa, mutta mahdollistaa yrittäjälle mahdollisuuden edelleen keskittyä suoraan asiakastyöhön. Yhteinen, selkeä päämäärä, tulevaisuuden kuva ja arvot helpottavat yhteistä toimintaa ja luovat sille pelisäännöt karikoissakin.

Strategia on yrityksen suunta kohti tulevaisuutta. Sen avulla jokainen yritys, olipa kyse tuhansien työntekijöiden ikkunoita valmistavasta pörssiyrityksestä tai yksinyrittäjän fysioterapia-alan yrityksestä, sen avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Kamesky, 2015, 23). Strategialla voidaan siis selvittää ja saavuttaa edulliset kustannus- ja riskirakenteet, ja näin mahdollistaa kaupallisesti elinkelpoisten tulorakenteiden ja kustannusrakenteiden toteuttaminen. Strategian jatkuva parantaminen on tärkeää yrityksen menestykselle: ei riitä, että perustamisvaiheessa luodaan hyvä strategia, vaan tavoitteiden saavuttamisen kautta sitä jatkokehitetään jatkuvasti kohti uutta. (Teece 2010, 174.)

Kaikki toimivat jonkin strategian mukaan: se voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, auki kirjoitettu tai kirkkaana mielessä. Tämä opinnäytetyö on

toiminnallinen ja se on lähtenyt case-yrityksen omasta tarpeesta strategian luomiseen. Tutkimuksen puitteissa tehdään analyysi sekä yrityksen nykytilasta toimintaympäristössään. Sen perusteella luodaan yritykselle arvot, missio ja visio.

### 1.1 Tutkimuksen rakenne

Tämän laadullisen opinnäytetyön alkuosassa esitellään tutkimuksen perusteiden lisäksi eri yritysmuodot sekä yrityksen kasvun vaiheet. Sen jälkeen keskitytään strategiatyön perusteisiin sekä lähtökohta-analyyseihin niin, että tutkimus saa vahvan teoriapohjan. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista sekä tuodaan strategiatyö käytäntöön case-yrityksen kautta. Opinnäytetyön lopussa on tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä pohdintaosuus jatkokehityskohteineen.

### 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Sote-palveluiden muutoksessa kiristyneiden budjettilinjausten myötä kuntoutuspalvelut ovat voimakkaan muutoksen edessä. Lisäksi sote-valvontalait ovat kiristyneet, ja palveluiden suurimmat ostajat, hyvinvointialueet sekä esimerkiksi Kansaneläkelaitos, ovat lisänneet kuntoutuksen palveluntuottajiin kohdistuvia laatuvaatimuksia. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.) Tutkija on huomannut jo omallaan, 15 vuotta kestäneellä yrittäjäpolullaan, että kuntoutusalalla työn laatu on ollut aina korkea, mutta sen esiin tuomiseksi esimerkiksi markkinoinnilla ei ole aiemmin tarvinnut tehdä toimenpiteitä, vaan asiakasvirta on ollut taattu. Alalla on myös huomattu palveluntarjoajien keskittyminen yhä suuremmiksi ja suuremmiksi yksiköiksi: helposti lähestyttävä, oman alueen pieni, tuttu ja ketterä palveluntuottaja saattaakin saada ylleen isomman yrityksen logon. Tietynlainen lähipalveluntuottajamalli on siis katoamassa, kun mikroyritykset eivät osaa, pysty tai jaksu luikerrella välillisen, hallinnollisen työn vaatimusten labyrintissä. Tutkijana ja pitkän linjan yrittäjänä



koen, että pärjätäkseen tässä kaikessa, tulee yrityksellä olla selkeä suunta ja olemassaolon tavoite, joka auttaa selviämään kilpailun ja muutoksen keskellä.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kartoitetaan ja tehdään ehdotus erään soteyrityksen strategiaksi tilanteessa, jossa yksinyrittäjien yhteisö on halunnut lähteä luomaan muutosta vastatakseen yhteisön tarpeeseen yhteisestä suunnasta. Muutos aiempaan ajattelu- ja toimintamalliin on suuri, ja sen ajaminen läpi ei ole täysin kivutonta. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tarjota kohteena olevalle yritykselle strategia, jonka pohjalta muutosta voidaan lähteä edistämään.

Tutkimuksessa kartoitetaan yrityksen lähtötilanne ja suunta, minne ollaan menossa: Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan strategia kertoo ne teot, joilla visioitu tahtotila toteutuu. Strategian avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja visionsa, sekä jatkaa edelleen kehittämistä uusien tavoitteiden entisten saavuttamisen jälkeen. Selkeät, määritellyt arvot osana kirkasta visiota ja missiota voivat olla esimerkiksi myös yrityksen valtti uusien yhteisöjäseniä rekrytoitaessa. Hyvin tehdyt pohjatyt luovat yritykselle ammattimaisen, hyvin johdetun ja -hoidetun yrityksen imagon.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus eli siinä tuotetaan sekä tietoa kohteesta että sen toimintaympäristöstä. Laadullisessa tutkimuksessa perinteisesti pyritään ymmärtämään tutkittavana olevaa ilmiötä lähtien sen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista ja kokemuksista tutkimusmenetelmillä niin, että asioita ei tarvitse arvailla, vaan aihetta voidaan lähestyä teoreettisesti ja tutkimuskysymyksiin vastaten. (Juuti & Puusa 2020, kappale 1). Tutkimuksessa käytäntö ja teoria nivoutuvat yhteen: teoriaosuus perustuu yritystoiminnan ja strategiatyön käsitteisiin, joita käytäntö tukee ja toisinpäin.

Juutin ja Puusan (2020) mukaan tutkimuksella pyritään aina kuvaamaan, selittämään, tulkitsemaan tai ymmärtämään jotain ilmiötä kysymyksillä miten, millainen, kuinka ja miksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin, vaan kuvataan ilmiötä tai tapahtumaa, yritetään ymmärtää toimintaa tai kuvata

sitä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään niiltä henkilöiltä, joilla on tietoa tai kokemusta aiheesta mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.4.). Tässä tutkimuksessa tutkittavien määrä jää käytännössä hyvin pieneksi konkreettisesta syystä: informanteiksi valittiin ns. eliittiotannalla tai tarkoituksenmukaisuusperiaatteella ihmiset, joilla on teemasta eniten tietoa ja mahdollisuutta päättää asioista, eikä näitä ihmisiä case-yrityksessä ole kuin viisi tutkijan lisäksi. Eliittiotannassa Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan tiedonantajiksi valitaan vain ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksenmukaisuusperiaate tarkoittaa Tuomen ja Juutin (2020) mukaan lähes samaa, valitaan tutkimuksen kannalta vain relevantit henkilöt. Näin ollen tiedonantajien valinta on harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Lisäksi Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa tekijänsä oppineisuutta alalta, joten tässä mielessä aineistojen koot voidaan asettaa omaan arvoonsa, eikä aineiston kokoa tule pitää merkittävänä kriteerinä.

Toimintatutkimus on Heikkisen, Kaukon ja Salon (2023) mukaan tutkimus, josta on käytännön hyötyä, ja sen avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä aktiivisesti muuttamaan toiminnan tapoja parempaan suuntaan tutkimalla ja muuttamalla todellisuutta. Mielestäni tämä sopii strategiatutkimukseen erittäin hyvin, sillä tavoitteenahan on nimenomaan toiminnan muutos teoriaan perustuen. Heikkisen ym. (2023) mukaan tutkija pyrkii vaikuttamaan aktiivisesti jokapäiväisiin rutiineihin ja antamaan toiminnalle uutta suuntaa. Tässä tutkimuksessa nimenomaan case-yritykselle haettiin voimakasta muutosta arkeen vahvistamalla arvoja ja niiden näkyvyyttä työssä sekä vision kautta suuntaamaan yritystä kohti selkeämpää tulevaisuutta. Toimintatutkimuksen suhde tietoon on käytännöllinen, sillä sitä tuotetaan käytäntöjen kehittämistä varten. Sen prosessissa suunnittelun, toteutuksen, tiedonkeruun ja arvioinnin vaihe seuraavat toisiaan järjestelmällisesti. Toimintatutkimuksena tehty kehittämistyö ei välttämättä pääty valmistuessaan, vaan se johtaa usein uusiin kehittämisideoihin, ja tutkimuksen aikana huomatu ongelmien saattavat johtaa kohti täysin uutta suuntaa. Toimintatutkimus ei ole puhtaasti laadullinen tai määrällinen menetelmä, vaan se voi luoda pätevää ja koeteltua uutta tietoa

erilaisia tutkimusmenetelmiä yhdistellen. (Heikkinen, Kauko, Salo 2023, kappale 1) Tämän tutkimusraportin lopussa kuvataan lyhyesti tutkimuksen aikana esiinnouseita jatkokehitysideoita case-yritykselle.

Tutkija on tässä strategiatyötä eteenpäin vievä voima yhtenä case-yrityksen omistajana. Tämä voi Juutin ja Puusan (2020) mukaan aiheuttaa haasteita, sillä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden pitäisi kertoa aiheesta ja siihen liittyvistä kokemuksistaan avoimesti, ja tutkijan tulisi pysyä neutraalina. Juutin ja Puusan (2020) mukaan kuitenkin se seikka, että tutkija haluaa vain hyvää tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, auttaa tutkimuksen toteuttamisessa, ja tämä toteutuu tässä tutkimuksessa erittäin hyvin.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on läsnä vahva kontekstisidonnaisuus, koska se keskittyy yhden yrityksen ja sen omistajien käsityksiin, tunteisiin ja ajatuksiin aiheesta. Yhdessä yrityksen luoneet henkilöt sekä yhdessä päivittäin työskentelevät henkilöt, myös tutkija, ovat omaksuneet tietynlaisia kulttuurisia käytänteitä, toimintatapoja, kieltä ja vuorovaikutusta. Se onkin yksi laadullisen tutkimuksen ominaisuus. Sosiaalinen todellisuus ja sen tulkinta ovat riippuvaisia tilanteesta, näkökulmista ja siihen liittyvistä ihmisistä. Keskeistä on tavoittaa tutkittavien näkökulma. (Juuti & Puusa 2020, kappale 1). Tutkimukseen on valittu tutkijan mielestä parhaiten case-yrityksen kulttuuriin sopivat menetelmät ja työkalut: menetelmät, joiden avulla tutkimuksen aiheesta saadaan parhaiten tietoa tyyllillä, joka on tutkittaville sopiva. Kun tutkija tuntee tutkittavat, heidän tapansa toimia, olla vuorovaikutuksessa ja kommunikoida, voidaan saavuttaa mielestäni parempia tuloksia tehokkaammin.

### 1.3 Tutkimuskysymykset – ja menetelmät

Tällä toiminnallisella tutkimuksella luodaan kohteena olevan case-yrityksen strategian perusta, visio, missio ja arvot, joiden avulla yritys voi jatkaa toiminnan kehittämistä. Tutkimuksen avulla etsitään vastaus seuraaviin:

Päättökysymys on ”miksi yritys tarvitsee strategian?” ja sen apukysymykset:

1. Millainen on tämän yrityksen johdon visio?
2. Millainen on tämän yrityksen johdon missio?
3. Mitkä ovat ne strategiset arvot, joihin koko yrityksen henkilöstö sitoutuu?

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely sekä havainnointi. Lisäksi voidaan käyttää erilaisia valmiita dokumentteja aineiston luomiseen tai sen analysointiin. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai vaikka rinnakkain tutkimusresurssien ja tarpeen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.)

Laadullisen tutkimuksen pääaineisto kerätään niiltä, joilla on aiheesta tai ilmiöstä omaa kokemusta tai tietoa, eli ihmiset ovat tiedonkeruun instrumentti. Aineistoa ei testata vaan sitä tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä ei ole pyrkiä löytämään luotettavaa tietoa siitä, missä tai kuinka usein tutkittavaa ilmiötä esiintyy, vaan pyritään löytämään näkökulmia ilmiön tarkasteluun (Juuti & Puusa 2020.) Koska tässä työssä tavoitteena on luoda oikea, toimivan strategian peruskivet, voidaan tutkimuksen katsoa olevan toimintatutkimus.

Teoriaosuus tehdään lähteisiin sekä tutkimuksen aikana kerätyn materiaalin pohjalta niitä toisiinsa peilaten. Lähteinä käytetään ammattikirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia aiheesta sekä suomeksi että englanniksi. Teoriaosuudessa avataan myös yrittäjyyden sekä strategiatyön peruskäsitteitä. Käytännön osuus tehdään haastattelemalla jokaista yrityksen omistajaa ensin yksilöllisesti puolistrukturoidun, teemoitetun haastattelurungon perusteella. Nämä haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin. Haastattelulla tarkoitetaan yksinkertaisesti menetelmää, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset, haastateltava vastaa ja vastaukset kirjoitetaan muistiin. Haastattelua voidaan jatkaa lisäkysymyksillä, ja sen etu on, että siinä voidaan toistaa kysymys, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja selventää ilmaisuja. Haastateltavan kanssa voidaan siis käydä keskustelua, jota ei esimerkiksi sähköisissä kyselyissä voida tehdä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.1.)

Analyysi käydään läpi ja niistä muodostetaan alustavat arvot, visio ja missio. Osassa tekstiä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineistoa redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 4). Näin löydetty alustavat tulokset käsitellään aiheen mukaisissa työpajoissa. Näissä työpajoissa alustavat tulokset esitellään tutkittaville, ja niistä muodostetaan yhdessä työskennellen lopulliset arvot, visio ja missio. Lopuksi nämä kerätään konkreettisiksi, näkyviksi tuloksiksi ja ne kirjataan sekä yrityksen laatukansioon että internetsivuille. Lisäksi ne avataan yhteispalavereissa koko yhteisölle. Osa myös julkaistaan case-yrityksen avoimilla nettisivuilla. Informanteilla sekä koko case-yrityksen henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua myös tutkimukseen kokonaisuutena ennen sen julkaisua ja kommentoida sitä.

#### 1.4 Case-yritysesittely

Case-tutkimuksen yritys on alueellaan pitkään toiminut kuntoutusalan yrittäjien yhteenliittymä, jonka jäsenyritykset tarjoavat asiakkailleen laadukasta lääkinnällistä kuntoutusta. Case-yritys on osakeyhtiö, jonka omistajina toimii kuusi osakasta (jatkossa omistajat, informantit, tai osakkaat). Kaikki osakkaat toimivat itse kuntoutuspalveluita tuottavina yrityksinä, ja ovat siten myös case-yrityksen asiakkaita. Omistajilla on siis useita päällekkäisiä rooleja case-yrityksessä heidän ollessa yhtä aikaa omistajia, osakkaita, hallituksen jäseniä sekä yrityksen asiakkaita. Case-yritys ei toistaiseksi tuota sosiaali- ja terveystalv palveluita, mutta sillä on vaadittavat toimiluvat sekä joitain ostopalvelusopimuksia. Case-yrityksellä on yksi palkattu, osa-aikainen työntekijä. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.)

Case-yrityksen asiakkaat (jatkossa yhteisöjäsenet tai yhteistyöyritykset) ovat kuntoutusalan toiminimiyrityksiä, joista yhtä vaille kaikki työllistävät vain yrittäjän itsensä lääkinnällisen kuntoutuksen liiketoiminnasta. Nämä yhteistyöyritykset ovat case-yrityksen asiakkaita, joille case-yritys tarjoaa lääkinnällisen kuntoutuksen palveluntuottamiseen tarvittavia työn ja yrittämisen tukipalveluita,

kuten laatu- ja tietosuojamateriaalit, tilat ja välineet sekä ammatillisen työnohjauksen. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.)

## 2 Yritysmuodot

Erilaisilla yritysmuodoilla on Uusyrittäjäkeskuksen (2024) mukaan omat etunsa ja hyötynsä, ja yrityksen perustajan kannattaakin pohtia valintaa huolellisesti: yrityksen tarpeet ja elinkeinotoiminnan luonne ratkaisevat, mikä muoto on perustettavalle yritykselle ja yrittäjälle itselleen paras. Valintaan vaikuttavat Uusyrittäjäkeskuksen (2024) mukaan myös esimerkiksi perustajien lukumäärä, pääoman määrä ja sen saatavuus sekä vastuut ja päätöksenteko. Valittu yritysmuoto vaikuttaa esimerkiksi verotukseen (Digi- ja väestötietovirasto 2023). Sosiaali- ja terveysalalla yritykset ovat perinteisesti olleet mikroyrityksiä, hyvin pieniä osakeyhtiöitä tai yhden ihmisen toiminimiyrityksiä. Terveyspalvelut ovat pääsääntöisesti Arvonlisäverolain 34:n mukaan arvonlisäverovapaita palveluita eikä niiden tuotto-odotukset ole useinkaan kovin isoja. (Arvonlisäverolaki. 30.12.1993/1501). Tämän vuoksi yhä useampi on aiemmin valinnut yritysmuodoksi kevyen toiminimiyrittäjyyden. Toiminnan laajentuessa esimerkiksi arvonlisäverollisiin koulutus- tai konsultaatiopalveluihin, tai toiminnan kasvaessa henkilömäärän lisääntymisen myötä, osakeyhtiö saattaa yritysmuotona olla kannattavampi. (Uusyrittäjäkeskus 2024).

Suomessa on Patentti- ja rekisterihallituksen (2024) mukaan 688 991 yritystä, joista 257 452 on yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Tilastokeskuksen (2022) mukaan Suomessa oli 26 377 sosiaali- ja terveyspalvelualan yritystä, joka oli noin 4,6 % kaikista Suomen yrityksistä. Nämä yritykset työllistivät 99 000 ihmistä ja niiden liikevaihto oli yhteensä noin 10,6 miljardia euroa. (Tilastokeskus, 2022.) Usko sosiaali- ja terveyspalveluiden yrittämisen kannattavuuteen tuntuu Suomessa olevan vahva, sillä vuonna 2022 Tilastokeskuksen mukaan uusia sote-yrityksiä aloitti enemmän (1744) kuin niitä lopetettiin (1241).

## 2.1 Kevytyrittäjä

Kevytyrittäjäyys on uudehko termi, joka on vakiintunut käytäntöön niin, että tätä termiä käytetään myös muun muassa Verohallinnon (2023) sivuilla. Y-tunnukseton kevytyrittäjä käyttää laskuttamiseen laskutuspalvelun omaa Y-tunnusta. Laskutuspalvelu maksaa kevytyrittäjälle tulon verotuksellisesti palkkana muodostamatta kuitenkaan työsuhdetta kevytyrittäjän kanssa. Kuitenkin vastuiden ja eläkevakuutuksen näkökulmasta Y-tunnukseton laskuttaja katsotaan yrittäjäksi. (Sarja 2024).

Verohallinnon (2023) mukaan kevytyrittäjä työllistää itsensä ja toimii yrittäjämäisesti laskuttaen asiakasta laskutuspalvelun kautta, perustamatta kuitenkaan omaa yritystä. Kevytyrittäjä muun muassa sopii työn ehdoista ja markkinoi omaa työtään, mutta asiakas maksaa laskun välittäjänä toimivalle laskutuspalvelulle. Laskutuspalvelu maksaa kevytyrittäjälle korvauksen joko palkkana tai työkorvauksena. Kevytyrittäjäyys rinnastetaan työ- ja vakuutuslainsäädännössä yrittäjyyteen, joten kevytyrittäjän on huolehdittava yrittäjän eläkevakuutusmaksuista sen ehtojen täytyessä. Lisäksi kevytyrittäjän tulee ilmoittautua arvonlisäverorekisteriin myynnin ylittäessä Verohallinnon määrittelemän rajan. (Verohallinto, 2023).

Kevytyrittäjien määrä oli Tilastokeskuksen (2021) mukaan 51 600 ja yleistymässä koko ajan. Sosiaali- ja terveysalalle kevytyrittäjäyys ei kuitenkaan sovi, sillä kevytyrittäjällä ei ole omaa y-tunnusta. 1.1.2024 voimaan astuneen Sote-valvontalain mukaisesti jokaisen sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavan yrityksen on haettava toimilupa ja hakeuduttava Soteri-rekisteriin. Rekisteriin hyväksymisen ehtona on muun muassa y-tunnus (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023).

## 2.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja / Toiminimiyrittäjä

Toiminimi sopii usein yritysmuodoksi aloittavalle pienyrittäjälle, jonka liikevaihto on korkeintaan joitakin kymmeniä tuhansia euroja. Toiminimen voi myöhemmin



muuttaa osakeyhtiöksi, jos yritystoiminta kasvaa suuremmaksi. (Uusyrittäjäkeskus 2024, 40.) Suomen Fysioterapeuttienkin (2020) mukaan toiminimi sopii niille yrittäjille, joilla yritystoiminta on maltillista eikä ole tarvetta suuriin hankintoihin.

Toiminimiyrittäjä on yritystoimintaa harjoittava luonnollinen henkilö. Siksi yrittäjä vastaa henkilökohtaisesti yrityksen sopimuksista ja vastuista, eli hän vastaa myös veloista ja sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Tyypillisiä elinkeinon- eli ammatinharjoittajia ovat esimerkiksi kampaajat, lääkärit, terapeutit ja tilintarkastajat, mutta toimintamuoto sopii periaatteessa mille alalle tahansa. Toiminimiyrittäjälle riittää useimmiten yhdenkertainen kirjanpito toisin kuin esimerkiksi osakeyhtiölle, joka tekee byrokraatiasta vähäisempää. Toiminimen tulos lasketaan vähentämällä veronalaisesta tulosta ensin sen hankkimisesta aiheutuneet menot, ja tulos verotetaan yrittäjän ansio- tai pääomatulona. Toiminimiyrittäjä ei maksa itselleen palkkaa, joka voitaisiin vähentää toiminnan tuloksesta. Sen sijaan hän voi nostaa itselleen yritystoiminnasta syntynyttä rahaa yksityisottoina. Tämän vuoksi toiminimiyrittäjä ei voi hankkia itselleen työsuhde-etuja, kuten esimerkiksi liikunta- tai kulttuuriseteleitä. (Digi- ja väestötietovirasto 2023).

Vuonna 2024 Suomessa toimi Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhteensä 257 452 ja vuonna 2023 248 118 yksityistä elinkeinonharjoittajaa. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2024).

### 2.3 Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä tulee olla vähintään kaksi perustajaa, joilla on oikeus hoitaa yhtiön asioita itsenäisesti. Avoin yhtiö voi olla vaihtoehto silloin, kun haluaa jakaa yhtiötoiminnan vastuut ja oikeudet yhtiökumppanin kanssa. Avoimen yhtiön sitoumuksista kumppanit vastaavat koko omaisuudellaan sekä oman että yhtiökumppaninsa puolesta, joten yhtiökumppaniin pitää olla täysi luottamus. (Suomen Fysioterapeutit 2020, 7.)

Vuonna 2024 Suomessa toimi Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhteensä 7444 ja vuonna 2023 7718 avointa yhtiötä. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2024).

## 2.4 Kommandiittiyhtiö

Tilastokeskuksen (2023) verkkosivujen määritelmän mukaan kommandiittiyhtiössä on yksi tai useampia sekä vastuunalaisia että äänettömiä yhtiömiehiä. Äänettömät yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista vain yhtiöön sijoittamansa pääoman määrällä, ja vastuunalaiset yhtiömiehet taas koko omaisuudellaan. Yrittäjien (2023) mukaan vastuunalainen yhtiömies voi sijoittaa panoksenaan rahaa, tavaraa tai esimerkiksi työpanoksen. Äänetön yhtiömies sijoittaa yhtiöön rahanarvoista omaisuutta. Yhtiösopimuksessa on mainittava äänettömien yhtiömiesten panosten suuruus ja se, miten äänettömän yhtiömiehen voitto-osuus lasketaan. Kommandiittiyhtiö ilmoitetaan kaupparekisteriin. (Tilastokeskus, 2023). Kommandiittiyhtiötä verotetaan tuloksesta sekä ansio- että pääomatuloina, ja sen jäsenet maksavat ennakkoveroa. (Yrittäjät, 2023). Suomen Fysioterapeuttien (2020) mukaan kommandiittiyhtiöiden määrä on kuntoutusyrittäjien keskuudessa vähenemässä oleva yhtiömuoto.

Vuonna 2024 Suomessa toimi Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhteensä 21 660 ja vuonna 2023 22 315 kommandiittiyhtiötä. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2024).

## 2.5 Osuuskunta

Osuuskunnan voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö, oikeushenkilö tai yhteisö. Osuuskunnan perustajat liittyvät osuuskunnan jäseneksi ja osuuskunnan tehtävänä on palveluillaan tukea sen jäsenten elinkeinon harjoittamista sekä taloudenpitoa. (Suomen Fysioterapeutit 2020, 7.)

Osuuskunnan jäseneksi voi myöhemminkin liittyä kuka tahansa, kun hallitus on hyväksynyt uudet jäsenet. Osuuskunnan hallinnoiminen on lähellä osakeyhtiön hallintoa, mutta jokainen jäsen on vastuussa vain sijoittamallaan summalla, eli erilaisilla osuusmaksuilla. (Suomen Fysioterapeutit 2020, 7.)

Vuonna 2024 Suomessa toimi Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhteensä 3320 ja vuonna 2023 3353 osuuskuntaa. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2024).

## 2.6 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on juridisesti itsenäinen oikeushenkilö eli omistajistaan erillinen yksikkö, joka vastaa omista sitoumuksistaan ja veloistaan (Yrittäjät, 2023). Osakeyhtiö on siis parempi vaihtoehto niissä tapauksissa, joissa on tehtävä suurempia investointeja, tai yhtiöön on tulossa useampia siinä työskenteleviä omistajia. Osakeyhtiö sopii myös pienille yrityksille ja sen voi perustaa yksinkin. (Suomen Fysioterapeutit 2020, 7.)

Osakkaat sijoittavat yhtiöön pääomaa ja omistavat yhtiön osakkeita. Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen, itsenäinen oikeushenkilö, joka vastaa itse velvoitteistaan. Osakkeenomistajat vastaavat yhtiön tekemästä sitoumuksesta tai velvoitteesta vain yhtiöön sijoittamallaan pääomalla. Osakeyhtiöiltä vaaditaan aina kahdenkertaista kirjanpitoa, minkä vuoksi osakeyhtiön kirjanpito on hiukan työläämpää kuin esimerkiksi toiminimen. (Yrittäjät, 2023.) Osayhtiön hallinnoiminen vaatii hieman enemmän kuin muut yhtiömuodot, ja käytännön toimintaan kannattaakin ehdottomasti pyytää apua esimerkiksi osaavalta kirjanpitotoimistolta. (Suomen Fysioterapeutit 2020, 7.)

Vuonna 2024 Suomessa toimi Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhteensä 288 211 ja vuonna 2023 274 965 osakeyhtiötä. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2024).

	Perustajien vähimmäismäärä	Vähimmäispääoma	Ylin päättävä elin	Lakisääteiset toimeilimet	Vastuu yrityksen sitoumuksista
<b>Yksityinen elinkeinonharjoittaja</b>	Yrittäjä yksin. Myös puoliso voi olla mukana yritystoiminnassa.	Ei ole.	Yrittäjä itse.	Yrittäjä itse.	Yrittäjä itse.
<b>Osakeyhtiö</b>	Yksi.	Osakeyhtiö voidaan perustaa ilman osakepääomaa.	Osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Varsinainen yhtiökokous pidettävä 6 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä.	Hallitus, jossa vähintään yksi varajäsen.	Osakkeenomistajat sijoittamansa pääoman määrällä, elleivät ole antaneet takauksia lainojen vakuudeksi.
<b>Osuuskunta</b>	Yksi. Jäsenmäärä voi vaihdella.	Ei ole. Pääoma vaihtuva.	Jäsenet osuuskunnan kokouksessa. Varsinainen osuuskunnan kokous pidettävä 6 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä.	Hallitus, jossa vähintään yksi varajäsen.	Jäsenet sijoittamansa pääoman (yleensä osuuskunnan) määrällä, elleivät ole antaneet takauksia lainojen vakuudeksi.
<b>Avoin yhtiö</b>	Kaksi.	Ei rahallista panosta, työpanos riittää.	Yhtiömiehet yhdessä tai siten kuin yhtiösopimuksessa sovittu.	Ei ole.	Yhtiömiehet (myös toistensa tekemistä sitoumuksista).
<b>Kommandiittiyhtiö</b>	Kaksi, joista toinen vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies.	Äänettömältä yhtiömieheltä vaaditaan rahallinen tai muu omaisuuspanos.	Vastuunalaiset yhtiömiehet yhdessä tai siten kuin yhtiösopimuksessa sovittu.	Ei ole.	Vastuunalaiset yhtiömiehet (myös toistensa tekemistä sitoumuksista). Äänetön yhtiömies vastaa vain panoksen määrällä.

Kuva 1 Yritysmuotojen vertailu (Uusyrittäjäkeskus 2024, 46)

## 2.7 Yritysmallit

Suomessa yritykset luokitellaan useimmiten Kirjanpitolain (1997) mukaan mikro-, pien- ja suuryrityksiin niiden liikevaihdon, taseen loppusumman ja henkilöstön mukaan. Muita luokituksia, muun muassa Pk-yritys, voidaan käyttää esimerkiksi tilastoinnissa.

### Mikroyritys

Mikroyritys on yritys, jos kahdella peräkkäisellä tilikaudella ylittyy korkeintaan yksi seuraavista rajoista: liikevaihto 700 000 euroa, taseen loppusumma on 350 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin 10 henkilöä. (Holopainen 2017, 168.) Vuoden 2022 Tilastokeskuksen tilaston mukaan tähän ryhmään kuului 96,5 % kaikista yrityksistä.

### Pien- ja keskisuuriyritys

Pienyritykseksi lasketaan kaikki ne yritykset, joiden liikevaihto on alle 12 miljoonaa euroa, taseen loppusumma on 6 miljoonaa euroa tai sen palveluksessa on keskimäärin 50 henkilöä. (Holopainen 2017, 168.) Vuoden

2022 Tilastokeskuksen tilaston mukaan tähän ryhmään kuului 2,9 % kaikista yrityksistä.

Keskisuuriyritys ei ole suoraan Kirjanpitolain mukainen määritelmä, mutta sitä käytetään usein tilastoinnissa (Finlex 1997). Voidaan myös puhua Pien- ja keskiuurista eli Pk-yrityksistä, jolloin luokka sisältää myös Pienyritysryhmän. Vuonna 2022 Tilastokeskuksen tilaston mukaan tähän ryhmään kuului 0,6 % kaikista yrityksistä.

## Suuryritys

Suuryrityksiä ovat Suomen kirjanpitolain määritelmän mukaisesti kaikki ne yritykset, joiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa, taseen loppusumma on yli 20 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä on yli 250 henkilöä. Vuoden 2022 Tilastokeskuksen tilaston mukaan tähän ryhmään kuului 0,1 % kaikista yrityksistä.

Henkilöstön suuruusluokka	Yritykset		Henkilöstö, henkilötyövuotta		Liikevaihto	
	Lukumäärä	%	Tuhatta	%	Milj. €	%
<b>Yhteensä</b>	<b>571 742</b>	<b>100</b>	<b>1 498</b>	<b>100</b>	<b>555 953</b>	<b>100</b>
0–4	533 811	93,4	219	14,6	68 271	12,3
5–9	17 728	3,1	115	7,7	30 092	5,4
10–19	10 021	1,8	134	9,0	35 904	6,5
20–49	6 380	1,1	191	12,8	55 893	10,1
50–99	2 106	0,4	146	9,8	53 748	9,7
100–249	1 027	0,2	156	10,4	58 783	10,6
250–499	369	0,1	126	8,4	46 679	8,4
500–999	176	0,0	124	8,3	47 950	8,6

Kuva 2 Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan (Tilastokeskus 2022)

## 2.8. Kuntoutusalan yritysten erityispiirteet

Suomalaista kuntoutusyrittäjyyttä säätelee usea laki, kuten laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä sekä laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Kuntoutusyrittäjiin vaikuttavat myös yleiset yritystoimintaan liittyvät lait, kuten esimerkiksi kirjanpito- ja osakeyhtiölaki sekä eläkevakuutuslainsäädäntö. Mikäli yrittäjä toimii myös työnantajana, tulee tietenkin huomioida myös muun muassa työsopimuslaki, työaika- ja palkkaturvaki. (Suomen Fysioterapeutit 2020.)

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan keskusvirasto Valvira myöntää koulutetuille sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöille hakemuksesta oikeuden harjoittaa kyseistä ammattia Suomessa. Jos terveydenhuollon ammattilainen toimii itsenäisenä ammatinharjoittajana, on lisäksi tehtävä toiminnastasi ilmoitus aluehallintovirastolle. Myös sosiaalipalvelujen tuottaminen edellyttää ilmoitusta. Aluehallintoviraston lupa vaaditaan yksityisten terveydenhuollon palvelujen ja ympärivuorokautisten sosiaalipalvelujen tuottamiseen. Lupa-asioita voit hoitaa sähköisesti suomi-fi-asiointipalvelussa. (Uusyrityskeskus 2024, 36.)

Suomen Kuntoutusyrittäjien 2020 tekemän selvityksen mukaan kuntoutusalan yrityksiä leimaa voimakas fragmentaatio sekä vain maltillinen konsolidaatio. Kuntoutusyrittäjien lakimiehen Saarisen (2024) mukaan kuntoutusalan yhtiömuotoisia palveluntuottajia oli vuonna 2023 loppuun mennessä karkeasti noin 2500 kappaletta ja itsenäisiä ammatinharjoittajia noin 8700 kappaletta. Nämä yritykset työllistävät noin 12 000 henkilöä. Fragmentaatiosta kertoo kuitenkin se, että 98 % yrityksistä työllistää alle 10 henkeä ja yrityksen keskimääräinen liikevaihto on noin 52 000 € per henkilö. Alan maltillisesta

Fysioterapia					Muut kuntouttamisen alat					
Toimipaikkoja	TOL-86901	%-osuus	"Fysioterapia"	%-osuus	Toimipaikkoja	Psyko	Toiminta	Puhe	Musikki	Ravitseminen
0 - 4 henkilöä	2322	96,5 %	1450	95,6 %	0 - 4 henkilöä	1465	285	331	37	43
5 - 9 henkilöä	56	2,3 %	35	2,3 %	5 - 9 henkilöä	27	21	2	3	3
10 - 19 henkilöä	21	0,9 %	18	1,2 %	10 - 19 henkilöä	26	13	8	0	0
20+	6	0,2 %	13	0,9 %	20+	28	10	54	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>2405</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1516</b>	<b>100,00 %</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>1546</b>	<b>329</b>	<b>395</b>	<b>40</b>	<b>46</b>

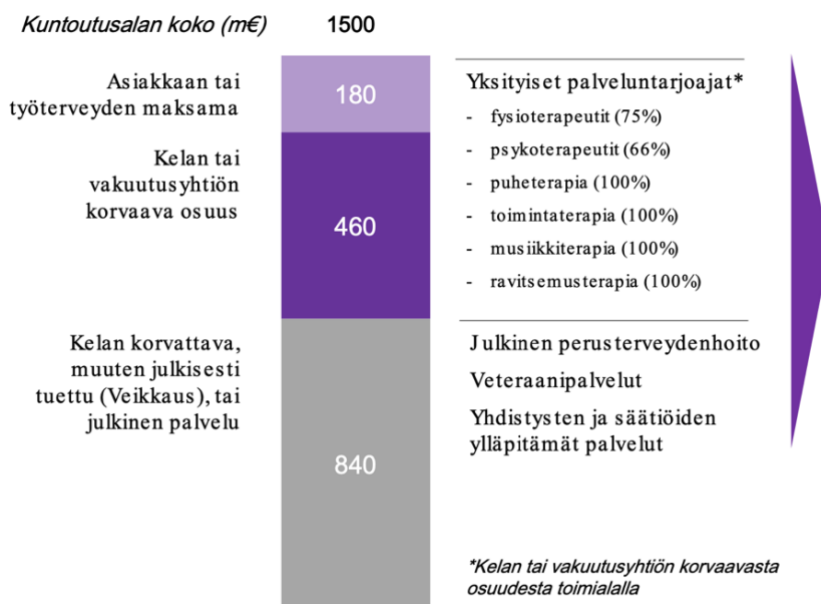
Kuva 3 Kuntoutusalan markkinatilanne (Suomen kuntoutusyritykset 2020)

kondolisaatiosta kertoo se, ettei yritysten toimipaikoissa tai liikevaihdossa ole tapahtunut vuosina 2012-2019 kuin hyvin muutosta (+4–8 %/v).

Kuntoutusyritysten markkinarakente on siis hyvin pieni ja sen häiriöherkkyys on suuri (Kuntoutusyritykset, 2020). Vuonna 2021 Kansaneläkelaitos kilpailutti lääkinnällisen kuntoutuksen palvelut, ja osa aiemmin palvelua tarjonneista yrityksistä jäi ilman ostopalvelusopimusta: tämä ajoi yrityksiä lakkautusuhan alle tai yhdistymään toisen, sopimuksen saaneen palveluntuottajan kanssa. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.) Vuonna 2024 Kela on vähentänyt myös Nuotti-valmennuspalvelun hankintaa, ja tämä on aiheuttanut samansuuntaista liikehdintää palveluntuottajissa. Myös sote-alueiden kiristyneet budjetit ovat vaikuttaneet suoraan ostopalvelusopimuskuntoutusta tarjoavien kuntoutusyritysten kannattavuuteen. Lääkinnällisen kuntoutuksen palvelu on lakisääteistä, ja itsemaksavien asiakkaiden osuus on alalla hyvin pieni. Vuoden 2024 alusta voimaan tulleen lakimuutoksen myötä fysio- ja toimintaterapia ovat siirtyneet kotitalousvähennyksen piiriin, joka lisää itsemaksavia asiakkaita näillä aloilla. Asiakkaiden tietoisuus myös esimerkiksi sairauskuluvakuutuksilla haettavasta kuntoutuksesta on myös lisääntynyt, mikä on näkynyt myös case-yrityksen asiakasohjautuvuudessa jonkin verran (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.)

Tutkijan pitkän kokemuksen kuntoutusalan yrittäjyydestä mukaan suurin osa yrittäjäkollegoista ovat alalla pitkään toimineita mikroyrittäjiä, joiden toive on keskittyä suoraan asiakastyöhön. Työkenttä on kuitenkin muuttunut yhä laajalaisemmaksi uusien lakisääteisten vaatimusten ja digitalisaation lisääntyneellä alalla. Yrittäjät haluavat keskittyä itse kuntoutuksen asiakastyöhön, eikä yrityksen kehittäminen tai johtaminen esimerkiksi strategiatyön kautta ei ole ensimmäisenä yrittäjän loputtomalla tehtävällä. Yritykset selviävät

päivittäisestä arjesta kohtuullisen hyvin, mutta suurissa muutosmyllerryksissä yrittäjät kokevat usein voimattomuutta ja osaamattomuutta kaiken uuden tiedon edessä ja vaatimusten kasvaessa. Moni yrittäjä kokee vaatimusten kasvun erittäin kuormittavana, ja tätä varten he hakeutuvatkin osaksi isompaa yritystä, jolloin hallinnollinen työ hoidetaan toisaalla, tai palvelu voidaan ostaa ns. kattoyritykseltä.



Kuva 4 Kuntoutusalan koko (Suomen Kuntoutusyrittäjät 2020)

Tutkijan näkemyksen mukaan mikroyrittäjien yhteistyö ei näy tilastoissa, sillä yhteistyötä tehdään vielä usein ilman erityistä sopimusta, yksin, mutta yhteisen katon alla yrittämisen työtaakkaa jakaen. Näin on alun perin alkanut myös tutkimuksen case-yrityksen polku: yritys on halunnut jakaa yksinyrittäjien taakkaa, yrittämisen iloja ja suruja ja mahdollistaa pienellä panostuksella laadukkaamman, taloudellisesti kannattavamman toiminnan. Pikkuhiljaa yritys on kasvanut alueellaan tunnetuksi ja yhdeksi potentiaalisesti väyläksi jatkaa omaa yritystoimintaa yhdessä muiden yrittäjien kanssa, oman itsenäisyyden silti säilyttäen. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.)



## 3 Yrityksen strategia, missio ja visio

### 3.1 Strategia

Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. Tämän vuoksi strategian tulee olla ainakin siltä osin julkinen, jotta yrityksen henkilöstö sekä sen sidosryhmät ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja pyrkimykset. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)

Vuorinen ja Huikkola (2023) luonnehtivat strategiaa menestysreseptiksi, yrityksen kannattavuuden kaavaksi ja liiketoiminnan teoriaksi. Strategia on heidän mukaansa joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka tuovat yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ("millaisia olemme?") ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Hyvä strategia kertoo, minne organisaatio on menossa, miksi sinne pitäisi päästä ja miten tavoitetta kohti edetään. (Vuorinen & Huikkola 2023, 11.)

Strategian luomiseksi kartoitetaan ensin yrityksen liiketoimintaympäristö ja sen kehittymisen suunnat ja asetetaan toiminnalle tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään ne resurssit, jotka muutokseen tarvitaan. Toteutusvaiheen jälkeen on tärkeä tehdä arvio, jossa seurataan ja analysoidaan strategian toteuttamista ja tarpeen mukaan päivitetään sitä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29–30.)

Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on aluksi kiteyttää oman organisaation perustehtävän (eli mission) mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava, mutta kuitenkin realistinen näkemys (eli visio) tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Näin perustehtävä ja visio toimivat organisaatiolle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan linjaukset (eli strategia) voidaan kiinnittää. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41.)

### 3.2 Missio

Niskalan (2022) mukaan missio on yritykselle se suuntaviiva, joka kertoo yritykselle sekä sen yhteistyökumppaneilleen yrityksen olemassaolon tarkoituksen: miksi me olemme olemassa?

Missio eli toiminta-ajatus kuvaa asiakkaille, mitä juuri tällä yrityksellä on tarjolla juuri tälle asiakkaalle: se määrittää yrityksen roolin markkinoilla ja kertoo, mitä lisäarvoa se tuo potentiaaliselle asiakkaalle suhteessa kilpailijoihin. Sen tulisi innostaa henkilöstöä tavoittelemaan visiota ja kannustaa jatkuvaan kehitykseen. (Isrikki 2019, 17.)

### 3.3 Visio

Visio on henkilökunnan yhdessä luoma sekä uskottavasti mitattavissa näkemys siitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Sen tulee myös olla toimiva asiakkaille, sillä se on näkemys siitä, millaiseksi yritys henkilöidensä kautta haluaa tulla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24.).

Sytyttävä visio eroaa nykytilanteesta ja se haastaa sekä innostaa henkilökuntaa. Hyvänä muistisääntönä toimivalle visiolle on ns. ”RYTMI”-sääntö, jolloin visio on **R**ealistinen, **Y**mmärrettävä, **T**oiminnallinen, **M**itattavissa, **I**nnostava. Ympäripyöreä visio ei motivoi tai sitouta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24.)

### 3.4 Arvot

Arvot ohjaavat ihmisen toimintaa niiden ollessa ihmiselle ominainen, pysyvän laatuinen tapa tai uskomus, jonka mukaan toimia. Arvot vaikuttavat valintatapumuksiin sekä tulkintoihin, ja ne ohjaavat ihmisen tulkintaa siitä, mikä on oikeaa tai hyvää. Yrityksen arvot kertovat yrityksen tavasta toimia: niiden tulee olla koko työyhteisölle yhteiset ja niiden tulee näkyä kaikessa

päivittäisessä toiminnassa: sen takia arvot määritelläänkin usein hyvin yleisellä tasolla, jotta niitä voidaan soveltaa eri tilanteisiin. (Isrikki 2019, 18).

Arvojen määrittämiseen tulisi koko henkilöstön osallistua, vaikkakin lopulta yrityksen johto valitsee yrityksen lopulliset arvot (Lehto 2014, 6). Oleellista on, että ne ovat yrityksen näköiset ja osana arkea läpäisten niin henkilökunnan kuin johdon työn kulttuurin (Isrikki 2019, 18–19).

### 3.5 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa johtamista, joka vaatii ammattitaitoa. Siihen kuuluvat suunnan määrittäminen, toimintaympäristön ymmärtäminen, strategian jalkauttaminen ja sen toimivuuden arviointi.

Tarvittaessa siihen tulee tehdä tarkennuksia. Hyvä strateginen johtaminen on vaikutuksen tekemistä organisaatioon: sen tulisi innostaa ja luoda otollinen maaperä muutoshalulle. Strategisessa johtamisessa on monta yhtäaikaista prosessia käynnissä, eikä kaikkien lankojen kädessä pitäminen ole aina helppoa ja selkeää. Strateginen johtaminen nivoutuu voimakkaasti operatiiviseen johtamiseen, sillä lähes kaikki toiminnot tapahtuvat yrityksessä operatiivisella tasolla ja strategia toteutuu vain työtä tekemällä. (Barrow 2023, 10–12). Strateginen johtaminen nojautuu kysymyksiin, miksi jotain halutaan tehdä (missio), mitä halutaan tehdä (visio), miten jotain halutaan tehdä (arvot) sekä kuka nämä tekee (Einola-Uuro 2012, 18–19).

Strateginen johtaminen mahdollistaa yrityksen menestymisen pitkän aikavälin suunnitelmallisella johtamisella. Siinä johdetaan, ohjataan ja kehitetään niin yritystä itseään kuin sen henkilökuntaan: suunnitelmallisella työskentelyllä pyritään kohti uutta huomioimalla niin liiketoiminta ja sen muutos, kasvu sekä kehitys yhtä aikaa toiminnan parantamisen kanssa. (Barrow 2023, 10).

Strateginen johtaminen lähtee yrityksessä ylhäältä alaspäin kuitenkin niin, että koko henkilöstö osallistuu strategiatyöhön ja sitoutuu siihen. Kommunikointi, selkeät tavoitteet, arvot ja toiminta-ajatus helpottavat niin arjen työtä kuin strategista johtamista. Toiminta-ajatus kertoo henkilöstölle, miksi olemme

olemassa, visio minne olemme menossa ja arvot, miten tavoitteeseen halutaan päästä. Tarvittaessa henkilöstön tulee voida haastaa strategia ja siitä johdetut toimenpiteet. Haastaminen ei tarkoita aina kieltäytymistä tai negatiivista asennetta, vaan se voi parhaassa tapauksessa myös kehittää ja parantaa kaikkea toimintaa. Strategiaan tulee kuitenkin uskoa, ja sen onnistumiselle tulee antaa aikaa. (Barrow 2023, 11).

## 4 Yrityksen toiminnan analyysit

### 4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä on merkittävä asema yritysten strategian luomisessa ja kehittämisessä. Se on muotoutunut nykyiseen malliinsa alkuperäisestä SOFT-analyysistä (safeguarding the **Satisfactory**, opening **Opportunities**, fixing **Faults** or thwarting **Threats**) nykyiseen SWOT-analyysiin: sen tarkoituksena on muodostaa kokonaisuus, johon kietoutuu yhteen yrityksen tulevaisuuden strategiat, ja kasvusuunnitelmat. (Rahikainen 2024, 18.)

SWOT-analyysi on sananmukaisesti organisaation vahvuuksien (strengths), heikkouksien (weaknesses), mahdollisuuksien (opportunities) ja uhkien (threats) arvioinnin väline. Sen kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai tuotteen asema ja kilpailukyky tai vaikkapa kilpailijan toiminta. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten mahdollisuuksia ja vahvuuksia voidaan hyödyntää nyt ja tulevaisuudessa sekä miten heikkoudet ja uhat voidaan välttää tai muuttaa vahvuuksiksi. (Lindroos & Lohikari 2010, 219).



Kuva 5 SWOT-analyysimalli (kuva: Pixabay, vapaa käyttöoikeus)

SWOT-analyysi valittiin yhdeksi tutkimuksen niin sanotuksi pohjatyökaluksi siksi, että se oli case-yrityksen johdolle, tutkimuksen informanteille, tuttu työkalu: tämän avulla informantit pääsivät uppoutumaan teemaan ja eräällä tavalla kääntämään ajattelun strategiatyön moodiin siitä, missä yritys on nyt, mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet, mitkä ovat mahdollisuudet ja mitkä uhat tässä hetkessä, kun strategiatyö alkaa. Tutkijana katsoin, että SWOT-analyysi oli eräänlainen lähtölaukaus strategiatyölle: jotta voidaan mennä eteenpäin, pitää tietää, mistä lähdetään. Strategiatyöskentelyn aluksi jokainen informantti täytti SWOT-analyysiin oman näkemyksensä yrityksen toiminnan tämänhetkisestä tilanteesta, ja yhteisessä strategiatyöskentelyn starttipäivässä nämä käytiin läpi. Kaikkien SWOT-analyysien pohjalta luotiin päivitetty, case-yrityksen yksi SWOT-analyysi. Tämä SWOT-analyysi päätettiin lisätä vuosikelloon sekä visioon: se tarkistettaisiin aina vuosikellon mukaisesti uuden toimintakauden alkaessa ja päivitetäisiin aina visiotyöskentelyn yhteydessä noin viiden vuoden välein.

#### 4.2 Pestel-analyysi

Jatkuvasti muuttuva ja epävarma globaali liiketoimintaympäristö haastaa pienyrittäjiä. Yritykset tarvitsevat työkaluja, joiden avulla voi hahmottaa monimutkaista ympäristöä ja varautua tulevaan. Yksi koulutuksessa yrittäjiltä kiitosta saanut työkalu on PESTE-analyysi. (LAB 2023). Viitatussa lähteessä käytetään poikkeuksellisesti muotoa PESTE- eikä yleisemmin käytössä olevaa PESTEL.

Pestel-analyysi on Niskalan (2022) mukaan yrityksen kehittämisen kehys, jolla voidaan arvioida niitä elementtejä, jotka vaikuttavat yritykseen, sekä analysoida ja etsiä ympäristön heikkoja signaaleja ja tunnistaa trendejä. Pestel-analyysi käy läpi yritykseen vaikuttavat poliittiset (P), taloudelliset (E), sosiaaliset (S), teknologiset (T), ympäristölliset (E) sekä lainsäädännön kohdat. Se siis kuvaa

sitä tilannetta, missä yritys operoi ja siihen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät.  
(Niskala 2022, 20.)

Pestel-analyysin avulla yritys voi tunnistaa sen ympäristön, jossa se toimii sekä sen tilanteen, jossa se on: analyysin kautta yritys voi kehittää omaa toimintaansa selvittämällä ympäristöstä tulevien tekijöiden vaikutuksia, luomaan niihin uusia toiminnan mahdollisuuksia ja minimoimaan niiden luomia mahdollisia uhkia. Se voi myös auttaa yritystä ennustamaan sen tulevaisuutta.  
(Niskala 2022, 20.)

<b>Peste-analyysin apukysymykset</b>	
<b>POLIITTINEN</b>	Mitkä hallinnolliset tekijät/muutokset vaikuttavat talouteen, liiketoiminnan harjoittamiseen, lainsäädäntöön, verotukseen tai rajoitteisiin?
<b>EKONOMINEN</b>	Mitkä tekijät/muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintakykyyn, tuottavuuteen ja kehitykseen (esim. verotukseen tai kuluttajien käytettävissä oleviin varoihin)?
<b>SOSIAALINEN</b>	Miten sosiaaliset rakenteet ja asenteet vaikuttavat yhteiskuntaan ja markkinoihin (esim. työuraan, ostokäyttäytymiseen tai tietoisuuteen terveydestä)?
<b>TEKNOLOGINEN</b>	Miten teknologinen kehitys ja innovaatiot vaikuttavat toimialaan?
<b>EKOLOGINEN</b>	Miten ympäristötekijät/ilmastonmuutos vaikuttavat liiketoimintaan, raaka-aineiden saatavuuteen tai hiilijalanjälkeen?
<b>ARVOT</b>	Mitkä arvot vaikuttavat liiketoimintaan?

Kuva 6 Pestel-analyysin tukikysymykset (LAB University of Applied Sciences 2023).

Tutkija teki case-yritykselle PESTEL-analyysin. Analyysi käsiteltiin yhteisesti johdon kanssa missiotyöpajan yhteydessä. Analyysi tarjosi yritykselle kriittistä tietoa ja omistajat kokevat sen olevan hyödyllinen asiakirjan yrityksen jatkokehittämisessä. PESTEL-analyysi lisättiin vuosikelloon, ja se päätettiin tarkistaa vuosittain sekä päivittää tarvittaessa visiotyöskentelyn yhteydessä.

#### 4.2.1 PESTEL kirjain kirjaimelta

**Poliittinen ympäristö (P)** Pestel-analyysissä tarkoittaa niitä poliittisia päätöksiä tai linjanvetoja, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan. Näitä voivat olla esimerkiksi hallituksen linjaukset taloudesta ja budjetista. **Taloudellinen eli ekonominen ympäristö (E)** vaikuttaa talouteen ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn ja talouteen. Tässä kohdassa pohditaan muun muassa raaka-ainekustannuksia ja työllisyyttä. **Sosiaalinen ympäristö (S)** eli miten asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tarpeet ja halut sekä asennemuutokset vaikuttavat yrityksen toimintaa. **Teknologinen ympäristö (T)** ottaa huomioon teknologisen kehityksen muutokset ja sen nopeuden. Näillä voi olla vaikutusta voimakkaasti yrityksen toimintatapoihin. **Ympäristötekijät (environmental E)** kertovat siitä miten ympäristön ja ekologisen toiminnan näkökannoilla on vaikutusta yrityksen toimintaa, ja miten liiketoimintaa tulisi edelleen kehittää muun muassa ympäristöpolitiikka, hiilijalanjälki ja ilmastonmuutos huomioiden. **Lainsäädännöllinen (L) ympäristö** ohjaa yrityksiä toimimaan sen mukaan, mikä on sallittua. Yritysten on oltava tietoisia lainsäädännön muutoksista ja niiden vaikutuksesta liiketoimintaan. Poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö kietoutuvat usein toisiinsa, mutta ero on siinä, että politiikka *ohjaa* toimintaa, kun taas lainsäädäntöä on *noudatettava*. (Oxford College of Marketing 2023).

Case-yrityksellä on yksittäistä yrittäjää enemmän taloudellista -, aika-, ja hallinnollista resurssia enemmän mahdollisuuksia ottaa selvää poliittisen kentän uusista vaatimuksista ja niiden vaikutuksesta työhön. Case-yritys toimii yhteistyöyrityksilleen eräänlaisena suodattimena, jonka läpi saatu tieto on osittain valmiiksi pureskeltua ja valmista käyttöön otettavaksi. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 9.4.2024.)

Sote-palveluntuottajien toimintaan on jo tutkimuksen aikana sekä tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin vaikuttanut suuresti sekä sote-palveluiden uudistaminen että sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisoituminen. 1.1.2023 voimaantulleessa sote-uudistuksessa ennen valtion vastuulla olleet sosiaali- ja terveyspalvelut ovat siirtyneet hyvinvointialueiden vastuulle (Sosiaali-



ja terveysministeriö 2024). Tämä muutos on näkynyt case-yrityksessä esimerkiksi lähimpien hyvinvointialueiden ostopalveluiden käytön vähenemisenä ja niiden uudelleenkilpailutuksena. Kilpailutukset ovat myös tutkijan pitkän yrittäjäkokemuksen mukaan muuttuneet yhä raskaammiksi, sillä vaatimukset muun muassa toimitilojen, hallinnollisten asiakirjojen ja esimerkiksi vakuutusturvan suhteen ovat kasvaneet huomattavasti. Yksittäisen sosiaali- ja terveystaluyrittäjän on vaikea tai jopa mahdotonta vastata kaikkiin vaatimuksiin riittävällä tasolla. Sote-palveluiden digitalisoituminen on mahdollistanut sote-palveluiden etätapaamiset, mutta myös asettanut vaatimuksia palveluntuottajien järjestelmiin ja tietotaitoon. Yksittäiseltä yrittäjältä on vaadittu suurta perehtymistä uusien järjestelmien käyttöönottoon ja tietoturvallisen käytön opetteluun. Monelta yrittäjältä puuttuu tähän vaadittu aika- ja osaamisresurssi, eikä apua ole helppo saada. Myös ohjelmisto- ja laitekustannukset voivat nousta niin suuriksi, ettei palveluntuottajan kannata investointiin lähteä. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 9.4.2024).

Case-yrityksen vahvuutena onkin tarjota asiakkailleen, eli näille sote-palveluiden tuottajayrityksille, mahdollisuuden esimerkiksi osallistua kilpailutuksiin osana case-yritystä avaimet käteen -ratkaisuna, tai hankkia vaatimukset täyttävät työn digitalisoinnin ohjelmistot yhteistyöyrityksilleen valmiina. Näin case-yritys ottaa kantaakseen hallinnolliset ja esimerkiksi tiloihin ja välineisiin liittyvät vaatimukset, ja yhteistyöyritys pääsee helpommalla. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 9.4.2024).

Alla taulukkomuotoinen Pestel-analyysi case-yrityksen toiminnan mahdollisuuksista ja uhkista sekä vertailu yhteistyöyritysten toimintaan. Taulukko on luotu yhdessä tutkimuksen informanttien kanssa työpajassa keväällä 2024.

Ympäristö	Esimerkkivaikutus asiakkaaseen	Mahdollisuudet case-yrityksen näkökulmasta	Uhat case-yrityksen näkökulmasta
Poliittinen (P)	- fysioterapian ja toimintaterapian lisääminen	- kotitalousvähennykseen oikeuttavien palveluiden valmiiksi	- yksityiseltä hankittavien sote-palveluiden määrän

	<p>kotitalousvähennyksen piiriin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sote-uudistus, palveluntuottajien uudelleen kilpailutus</li> </ul>	<p>tuotteistaminen, palveluiden yhteismarkkinointi ja fasiliteettien järjestäminen kustannustehokkaasti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailutuksiin vaadittavien fasiliteettien hankkiminen kustannustehokkaasti</li> </ul>	<p>dramaattinen väheneminen, jolloin case-yrityksen merkitys vähenee</p>
Ekonominen (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimitilakulu: sähkönhinnan nousu</li> <li>- toimitilakulu: vuokrahintojen nousu</li> <li>- täyssähkö- ja hybridautojen käyttövoima- ja verohyödyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteisten toimitilojen tuoma kustannustehokkuus, jolloin sähkönhinnan tai vuokran nousu jakaantuu useammalle</li> <li>- latausinfra rakentaminen toimipisteille kustannustehokkaasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyöyritysten määrän dramaattinen väheneminen, jolloin case-yritykselle kaatuu taloudellinen rasite hankituista toimitiloista</li> </ul>
Sosiaalinen (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uusien asiakkaiden hankintatarve terapiatöiden vähetessä</li> <li>- uusien palvelujen tarjoaminen</li> <li>- yksinyrittämisen raskaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uusien palveluiden valmiiksi tuotteistaminen, palveluiden yhteismarkkinointi</li> <li>- uusien palveluiden vaatimien fasiliteettien järjestäminen kustannustehokkaasti</li> <li>- yhteistyöyritysten tarjoama kollegiaalinen tuki, yhteiset koulutus- ja virkistyshetket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyöyritykset eivät hakeudu case-yrityksen palveluiden piiriin</li> </ul>
Teknologinen (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaatimus sähköiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jaetun sähköisen potilastietojärjestelmän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jokainen yhteistyöyritys</li> </ul>

	<p>potilastietojärjestelmään siirtymisestä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- etäterapian mahdollisuudet</li> </ul>	<p>hankkiminen kustannustehokkaasti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uusien palveluiden vaatimien fasiliteettien järjestäminen kustannustehokkaasti</li> </ul>	<p>hankkii omat fasiliteetit etäterapiaan ja potilastietojärjestelmään, eikä jaetuille fasiliteeteille ole tarvetta.</p>
Ympäristöllinen (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työn ympäristöystävällisyys ja ekologisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jaetut toimitilat vähentävät kustannuksia ja tehostavat niiden käyttöä</li> <li>- yhteiset terapiavälineet tehostavat hankintoja</li> <li>- usean terapeutin mahdollisuus tehdä ympäristöystävällisempiä valintoja mm. laajoilla toimitilan tarjoamilla kierrätyspisteillä</li> </ul>	-
Lainsäädännöllinen (L)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uudet vaatimukset tietosuojan suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteiset, valmiiksi luodut tietosuojasuunnitelmat ja lomakkeet asiakastyöhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lainsäädäntö estäisi jaettujen tai yhteisten fasiliteettien käytön</li> </ul>

Taulukko 1 case-yrityksen Pestel-analyysi

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään 2024 aikana. Aihetta oli yrityksessä pohdittu jo pitkään, ja tutkijan opintojen ja sitä myötä mahdollisen tutkimuksen ajoitus antoi tarvittavan lopullisen sysäyksen aloitukselle. Yrityksessä oli osin aloitettu myös johtamismallin muutos: sen osana oli vuonna 2023 toteutettu yhteistyöyritysten sopimuspakettien uusiminen sekä palkattu osa-aikainen vastaava johtaja hoitamaan hallinnollisia tehtäviä. Case-yritys halusi kehittää toimintaansa eteenpäin, mutta yhtenäinen, selkeä suunta oli hieman epäselvä. Sen kirkastamiseen tarvittiin ulkopuolista apua. (Case-yrityksen edustajat, haastattelu 21.3.2024.)

### 5.1 Tutkimusryhmän valinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa informanteiksi valittiin niin sanotulla eliittiotannalla yrityksen omistajat. Eliittiotannassa Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan tiedonantajiksi valitaan vain ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valinta tehtiin omistajiin, jotka ovat olleet osa yritystä ja työskennelleet sen parissa kaikki yli 6 vuoden ajan. Heillä on tutkimukseen nähden relevanttia tietoa yrityksen historiasta sekä mahdollisuus vaikuttaa sen tulevaisuuteen. Kanasen (2014) mukaan informanttien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, eli heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä, ja joissakin tapauksissa, kuten tässä, tutkimusasetelman vuoksi valinnanvaraa ei juurikaan ole. Muiden yritykseen kuuluvien yhteistyöyritysten rooli haluttiin pitää pienenä, koska koettiin, että omistajilla eli osakkailta on myös osakeyhtiön lain mukainen velvollisuus johtaa ja visioda yrityksen tulevaisuutta. Yhteistyöyritykset osallistettiin kuitenkin tutkimukseen mahdollisuuksien mukaan: tämä koettiin tarkoituksenmukaiseksi, jotta jokainen voi sitoutua case-yrityksen strategiatyöhön ja sen kulmakiviin. Tästä prosessista kerrotaan myöhemmin tutkimuksessa.

Tutkija ymmärtää, että rajauksella informanttien määrä jäi hyvin pieneksi: toisaalta, juuri näillä henkilöillä, ja vain näillä henkilöillä, on tietoa tutkimuskohteesta. Voidaan siis katsoa, että tutkimusryhmäksi valikoitui adekvaatit kohteet. Tutkimusryhmään valituille tiedotettiin tutkimuksesta saatteella tutkimusluvan yhteydessä: tässä saatteessa tutkittaville kerrottiin, mitä tutkitaan ja miten tutkimus toteutetaan, ja pyydettiin suostumus osallistumiseen. Lisäksi heitä informoitiin tietojen säilyttämisestä. Nämä asiakirjat ovat tämän tutkimuksen liitteenä.

## 5.2 Tutkimuksen aikataulu

Alla kuvataan tutkimuksen toteutuksen karkea sisältö niin, että taulukosta hahmottuu työskentelyjärjestys sekä osallistujat tutkimuksen toiminnallisen osuuden eri vaiheisiin.

Ajankohta	Sisältö	Osallistujat
Syys-lokakuu 2023	tutkimuksen sisällön suunnittelu	tutkija ja ohjaava oppilaitos
Lokakuu 2023	tutkimuksen yhteyshenkilöiden valinta	tutkija, oppilaitos, case-yrityksen hallitus
Helmikuu 2024	tutkimuksen sisällön päivitys	tutkija ja ohjaava oppilaitos
Maaliskuu 2024 vko 11	tutkimussuunnitelman hyväksyminen; luvat, informointi ja sopimus	tutkija ja ohjaava oppilaitos, informantit
Maaliskuu 2024 vko 11	Strategiatyön starttipäivän ennakkomateriaalit	tutkija ja informantit
Maaliskuu 2024 vko 12	Strategiatyön starttipäivä: strategiatyön perusteet, SWOT-analyysi	tutkija ja case-yrityksen hallitus (informantit)
Maaliskuu 2024 vko 13	Informanttien yksilöhaastattelut	tutkija ja informantit

Maaliskuu 2024 vko 14	Työpaja: arvot	tutkija ja informantit
Huhtikuu 2024 vko 15	Strategiatyö koko yhteisölle: arvot	tutkija ja koko case-yritys
Huhtikuu 2024 vko 15	Työpaja: missio ja Pestel-analyysi	tutkija ja informantit
Huhtikuu 2024 vko 16	Työpaja: visio	tutkija ja informantit
Toukokuu 2024 vko 19	Strategiatyö koko yhteisölle: visio ja missio	tutkija ja koko case-yritys
Toukokuu 2024	Tutkimuksen sisällön viimeistely	tutkija ja informantit

Taulukko 2 Aikataulu

Strategiatyö aloitettiin yhteisellä starttipäivällä, jossa tutkija esitteli tutkimuksen tavoitteet ja alustavan tutkimusrungon. Starttipäivässä sovittiin tutkimuksen tiukahko aikataulu, johon kaikki sitoutuivat. Jokaiselle informantille sovittiin 1,5 tunnin mittainen yksilöhaastattelu, joka toteutettaisiin case-yrityksen toimitiloissa läsnätapaamisena. Starttipäivässä käytiin läpi teoriaa siitä, miksi yrityksillä on hyvä olla strategia, mitä arvot, visio ja missio tarkoittavat. Informantit tutustuivat myös kilpailijayritysten arvoihin, visioon ja missioon esimerkin omaisesti. Tämän tavoitteena oli ikään kuin johdatella tutkittavien ajattelu kohti teemaan, upottaa ajatuksen siemen muhimaan ennen yksilötapaamisia. Starttipäivässä käsiteltiin myös jokaisen ennakkoon laatimat SWOT-analyysit ja luotiin niistä case-yritykselle yhteinen SWOT. Informantit olivat tyytyväisiä starttipäivän sisältöön: tutkija keräsi palautetta siitä jälkikäteen yksilöhaastatteluissa lyhyesti suullisesti. Tutkijana uskon, että tämä starttipäivä helpotti huomattavasti työskentelyä, ja loi sille suotuisamman pohjan: ennako- ja taustamateriaalien pohjalta informanttien ajattelu ohjaantui kohti strategiatyöskentelyä.

### 5.3 Haastattelut

Strategiapäivän jälkeen tutkija loi tutkimuskysymysten pohjalta puolistrukturoidun haastattelurungon. Lisäksi informanteille luotiin ennakkomateriaali, johon informantti pystyi tutustumaan ennen haastattelua. Materiaaleihin oli kerätty lyhyesti taustatietoa tutkimuksen pääteemoista visio, missio ja arvot: materiaalissa oli teoretietoa siitä, mitä nämä termit ovat ja miten ne näkyvät käytännössä. Teoriaosuus oli lyhennelmä itse tutkimuksen opinnäytetyön raportin alustavasta teoriaosuudesta. Tällä tavalla informantit pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja ehkä jo hieman muodostaman omaa käsitystä siitä, mitä he aiheesta ajattelevat. Haastattelussa pyritään Puusan (2020) mukaan saamaan mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monipuolinen kuva halutusta aiheesta, joten tämän saavuttamiseksi kysymykset voi antaa haastateltaville etukäteen. Kirjallisuuden mukaan sekä haastattelun eettisyyden että sen onnistumisen kannalta on perusteltua, että haastattelun teema ja ehkä myös kysymykset annetaan haastateltavalle etukäteen: näin voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.1.) Tutkijana tunsin haastateltavat etukäteen pitkältä ajalta, ja tiesin heidän tapansa prosessoida asioita: olin varma, että saisin parhaiten kerätty tietoa aiheesta, mikäli informantit ehtisivät pohtia aiheita ja mahdollisia mielipiteitään aiheesta rauhassa etukäteen. Tässä tunsin myös yksilohaastattelujen merkityksen tutkimukselle: informantit ovat vuorovaikutustavoiltaan hyvin erilaisia ja luonteeltaan eri nopeuksisia. Yksilohaastattelulla voitiin mielestäni varmistaa, että jokaisen henkilökohtainen, itse muodostettu mielipide tuli kuuluviin. Puusa (2020) muistuttaa myös, että haastattelutilanteessa ihmisille voi tulla paine antaa niin sanotusti yleisesti hyväksytyin vastausten mukainen mielipide, myötäillä muita. Yksilohaastattelussa myös tämän paine väheni, eikä informanttien tarvinnut pelätä vastaavansa väärin.

Haastattelu aloitettiin kertaamalla hieman teoriaa tutkimuksen päätermeistä. Näin tutkija ja informantti eräällä tavalla sukelsivat teemaan yhdessä. Haastattelukysymysten avulla selvitettiin informantin ajatuksia ja mielipiteitä

aiheesta. Tutkimuksessa tätä kutsutaan teemahaastatteluksi, kun haastattelussa edetään tiettyjen, keskeisten ja etukäteen valittujen teemojen ja niiden perusteella valittujen kysymysten varassa. Teema perustuu tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.1.1.) Tutkijana pyrin toistamaan tällä myös välttämään tulkintavirheitä niin tutkimuksesta kuin sen kysymyksistäkin teeman abstraktisuuden tai vaikeaselkoisuuden vuoksi (Puusa 2020). Informantin ja tutkijan läheinen ja avoin suhde mahdollisti mielestäni hyvän keskustelun, jossa puolin ja toisin oli turvallinen ympäristö tuoda omia mielipiteitään ja ihmetyksenaiheita esille. Tutkijana pyrin kiinnittämään erityistä huomiota rooliini tutkijana, ja olemaan johdattelematta informanttia tai hänen ajatuksiaan. Toki, kuten Puusa (2020) mainitsee, haastattelu on rakentunut kuitenkin jo lähtökohtaisesti tutkijan käsityksistä aiheesta ja sen viitekehyksestä, joten tutkijalla on kuitenkin monen tasoista tulkinnallista vaikutusta aiheeseen.

Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tutkija litteroi ne jälkikäteen. Haastatteluiden jälkeen tutkija loi aihealueesta erilaisia teemoja ja luokitteli eli järjesteli kaikki vastaukset näiden teemojen alle. Tämän jälkeen tutkija muodosti niistä luonnoksia käsiteltäviksi teemoiteltuihin työpajoihin. Tutkija pyrki olemaan tekemättä aineistosta päätelmiä tai tulkintoja, vaan viemään materiaalin mahdollisimman raakana työpajoihin: tutkija pyrki pysymään aineistolähtöisen analyysimallin ns. yhdysvaltalaisessa periaatteessa, jossa aineistoa ainoastaan pelkistetään, ryhmitellään ja kategorisoidaan. Toki tässäkin tutkija tekee tulkintaa päättäessään, mihin teemaan vastaus kuuluu. (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.1.1.).

#### 5.4 Aineiston käsittely

Kirjallisuuden mukaan teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirin mukaan, ja sen jälkeen voidaan vertailla teemojen esiintymistä aineistossa. Ideana on siis etsiä aineistosta tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Puusa 2020.)



Kanasen (2014) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan erottaa seuraavat vaiheet: ensimmäisessä vaiheessa tutkija kerää aineistoa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Toisessa vaiheessa kerätty aineisto yhteismitallistetaan eli saatetaan yhteiseen muotoon. Tämän jälkeen tekstiaineisto tiivistetään ja koodataan. Koodausvaiheen jälkeen tulee luokitteluvaihe ja analyysivaihe, jossa analyysiä täydennetään esimerkiksi uusilla haastateltavilla tai jatkokysymyksillä. (Kananen 2014, 100).

Aineiston käsittelyssä voidaan erottaa yhteismitallistamisen (eli litteroinnin, tekstimuotoon kirjoittamisen), koodauksen (eli tiivistämisen ja hajottamisen), luokittelun (eli kategorisoinnin) sekä yhdistämisen (eli laajentamisen) vaiheet. Litteroinnissa erilaiset tallenteet, kuten ääni-, kuvien ja videoiden muuttamista kirjalliseen muotoon. Litterointi on hidas vaihe, jossa tutkija joutuu tekemään päätöksiä, mitä ja miten hän litteroi: tarkkuus voi vaihdella puheen lisäksi eleiden ja ilmeiden huomioinnista karkeaa tasoon, jossa lause tiivistetään vain ytimekkäästi. Sanatarkkaa raportointia voidaan käyttää esimerkiksi sitaatteina. Koodauksessa eli tiivistämisessä pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon, ja siitä muodostetaan yksinkertaisia, kognitiivisia karttoja, jossa aineistosta ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Koodausjärjestelmän luominen vaatii teoreettisia ennako-oletuksia, jotta koodaus tukee tutkittavaa ilmiötä. Koodaus ei saa vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä, vaikka se on jokaisen kirjoittajan oma luomus. Luokittelussa aineistosta yhdistetään samaa tarkoittavien asioiden tai käsitteiden yhdistämistä, eli samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle loogiseksi kokonaisuudeksi. Tässä aineistossa haetaan esimerkiksi samanlaisuutta, erilaisuutta tai selitystä ilmiölle. Tutkijan pitää tietää, mitä hän etsii ja millaista filteriä eli tulkintaa hän tekee. (Kananen 2014, 101–108.)

### 5.5 Aineiston jatkokäsittely työpajoissa ja yhteisön osallistaminen

Työpajoissa työskenneltiin toiminnallisen ryhmäkeskustelun kautta, ja yritykselle pyrittiin luomaan yhteisesti sovitut ja hyväksytyt arvot, visio ja missio.

Ryhmähaastattelussa tutkija raamittaa keskustelua pysymään aihepiirissä, mutta muilta osin haastateltavat keskustelevat ja kommentoivat aihetta vapaasti ja spontaanisti. Näin tuotetaan yleensä rikas ja monipuolinen aineisto tutkijan esittäessä kysymyksiä vuorotellen toisilleen. Kuitenkaan osallistujia ei kannusteta niinkään keskustelemaan keskenään. Ryhmäkeskustelussa taas tutkija pyrkii tietoisesti tukemaan osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta ja näin luomaan tutkimusaineistoa. (Puusa, 2020). Keskustelun pohjana toimi tutkijan yksilöhaastatteluissa luomat alustavat luonnokset case-yrityksen arvoista, visiosta ja missiosta, joiden luonnostelua jatkettiin näissä työpajoissa yhteistoiminnallisesti. Tätä osuutta ei nauhoitettu, mutta tutkija teki aktiivisesti muistiinpanoja. Näiden tapaamisten tuloksena saatiin luotua case-yrityksen strategian perusteet. Työpajatyöskentelyä voisi verrata ryhmähaastattelun lisäksi kirjallisuuden osallistuvaan havainnointiin, jossa tutkija toimii aktiivisesti tutkittavien kanssa fasilitaattorina niin, että tutkittavien kokemusten ja ajatusten kautta muodostetaan tietoa. Fasilitaattorin tehtävänä on koota ja koordinoita ihmisiltä tulevaa tietoa, mahdollistaa ja konkretisoida tutkittavien ajatukset toiminnaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017, kappale 3.2.) Ryhmäkeskustelu on monimuotoinen vuorovaikutustilanne, johon yleisesti vaikuttavat muun muassa tutkittavien jännitys, kiusaantuminen, valtasuhteet, tunteet ja luovuus (Puusa 2020). Tutkijana koin, että aiemmat yksilöhaastattelut sekä ryhmän keskinäinen pitkä historia poispyyhkivät suurimman osan näistä haasteista, ja tilanne tuki tutkimusta.

Valmiit strategian perusteet esiteltiin yhteispalavereissa koko yhteisölle ja ne avattiin keskustellen. Keskustelun perusteella esimerkiksi yhteen arvoon tehtiin vielä pieni muutos, jonka jälkeen koko yhteisö oli valmis hyväksymään nämä työkalut oman työn ohjenuoraksi. Tässä tunnistan ja tunnustan tutkijana kuitenkin näiden ryhmäkeskustelutilanteiden negatiiviset puolet, ylläkäsitellyistä muun muassa valtasuhteiden, tunteiden, kiinnostus aiheeseen sekä kulttuurisen konvention vaikutuksen tilanteeseen: ryhmäkeskustelun sijaan tilanne oli enemmän esittelytilaisuus, jonka merkitys koettiin vähäisenä.

Seuraavassa kuvataan tarkemmin yksittäisten teemojen käsittelyä yksilöhaastatteluissa ja työpajoissa sekä niiden konkreettista jalkauttamista arkeen.

### 5.5.1 Teema 1: arvot

Yksilöhaastattelussa informanteja pyydettiin nimeämään kolme arvoa, jotka heidän mielestään kuvaavat parhaiten case-yritystä. Apuna sai käyttää tutkijan internetistä löytämää arvolistaa, joka löytyy tämän tutkimuksen liitteenä. Havaintojen mukaan arvolistaa tutkittiin ylimalkaisesti, mutta se ei näyttänyt ohjaavan tutkittavia, vaan arvot tuntuivat olevan kirkkaana mielessä informantin omasta lähtökohdasta. Kaikki informantit perustelivat valintojaan, osa laajemmin ja osa lyhyemmin. Informanteja pyydettiin myös nimeämään yksi arvo, joka ei kuvaa hänen mielestään case-yritystä ja häntä pyydettiin perustelemaan se. Tutkija käsitteli kaikki arvoihin liittyvät vastaukset ja teemoitteli ne pääotsikoiden alle.

Ensimmäisessä lyhyessä työpajassa hallituksen kokouksen yhteydessä käsiteltiin kaikki mainintoja saaneet arvot, joista päädyttiin valitsemaan kolme arvoa jatkokäsittelyyn. Mainittavaa on, että nämä arvot nousivat esiin jollain tavalla jokaisen informantin haastattelussa. Tämän työpajan jälkeen tutkija nosti kolme eniten mainintoja saanutta arvoa tarkempaan käsittelyyn. Tutkija avasi arvoja konkreettiseen muotoon niin, että konkretia kuvasi esimerkin omaisesti arvon merkityksen yritykselle. Seuraavassa työpajassa informantit muodostivat arvoille konkreettiset kuvaukset hyödyntäen hieman tutkijan tekemiä pohjia. Tämän toisen työpajan päätteeksi case-yrityksen arvot olivat valmiita esitettäväksi muulle yhteisölle.

Arvot esiteltiin koko yhteisölle yhteisen palaverin aikana. Arvoista käytiin keskustelua ja arvon ”*vakaus*” kuvausta täydennettiin keskustelun perusteella. Arvoon lisättiin ympäristönäkökulma, joka koettiin tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Ympäristön huomioiminen on myös tärkeä arvo erityisesti nuorille,

jotka ovat sekä yhteisön jäsenten tärkeitä sidosryhmiä että mahdollisia tulevaisuuden uusia yhteisön jäseniä itsessään.

Konkreettisenä tuotoksena muodostuneet arvot kirjattiin yrityksen avoimille nettisivuille ja ne avattiin niin, että jokainen niihin tutustuva voi ymmärtää niiden merkityksen case-yrityksessä. Arvot kirjattiin myös laatukansioon sekä perehdytyskansioon. Arvojen hyväksymisen jälkeen yhteisölle kerrattiin, kuinka arvot näkyvät case-yrityksessä jatkossa.

### 5.5.2 Teema 2: missio

Tutkittavia pyydettiin yksilöhaastattelussa kuvaamaan case-yrityksen toiminta-ajatus eli missio, omasta näkökulmastaan. Tutkittavien kanssa käytiin keskustelua siitä, keitä ovat case-yrityksen asiakkaat. Case-yrityksen asiakkaana eivät tässä tapauksessa ole terapiaa saavat henkilöt tai heidän lähipiirinsä, vaan itseasiassa sen yhteistyöyritykset eli se yhteisö, jossa työskennellään. Tämä menee case-yrityksen henkilöillä helposti sekaisin, ja sen kuvan teroittaminen oli haastattelussa tärkeää. Tämän helpottamiseksi haastattelujen aikana käytettiin kahta, eri väristä terapiataloa, joista toinen kuvasi olemassa olevaa, osakeyhtiöpohjaista case-yritystä (*vihreä*) ja toinen, enemmän mielikuvissa toimivaa terapiayritystä (*punainen*). Haastatteluissa aikana palattiin useasti keskusteluun siitä, onko tämä ”vihreän talon” vai ”punaisen talon” asia. Vaikka nämä kaksi ”taloa” kulkevat rinnakkain, on niiden konkreettinen ero iso esimerkiksi juuri asiakasnäkökulmasta. Jälkikäteen ajatellen tämä erottelu olisi pitänyt tehdä heti ensimmäiseksi strategiartyön yhteisessä starttipäivässä.

Haastattelun aikana informanttia pyydettiin luomaan yrityksen missio. Osalle tutkittavista tämä oli erittäin helppo, osalle paljon vaikeampi tehtävä. Informantit kertoivat, että he tavallaan tietävät, mitä se voisi olla, mutta sanoittaminen on vaikeaa. Tutkija analysoi missioita aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin: havaittavaa oli, että kaikilla tutkittavilla oli lähes samanlainen ajatus case-yrityksen missiosta ja se sanoitettiin vain hieman eri sanoin, kuten

”kustannustehokas/kannattava/taloudellinen/kohtuuhintainen”. Kaikki haastatteluissa luodut missiot koottiin anonymisti ja esiteltiin teemallisessa työpajassa tutkittaville. Näistä keskusteltiin, ja sen pohjalta luotiin yksi yhteinen missio, johon kaikki olivat tyytyväisiä.

Missiotyöskentelyn rinnalla tutustuttiin myös tutkijan case-yritykselle tekemään Pestel-analyysin. Se ei ollut tutkittaville ennestään tuttu, mutta se tarjosi laajasti tietoa siitä, miten case-yrityksen toimintaympäristö voi vaikuttaa ja vaikuttaa sekä näkyvästi että huomaamatta sekä case-yrityksen että sen asiakkaiden (eli yhteistyöyritysten) toimintaan. Pestel-analyysi myös laajensi tutkittavien näkemystä esimerkiksi siitä, ketä case-yrityksen yhteistyötahot voivat olla. Pestel-analyysiin päätettiin palata aina visiotyöskentelyn yhteydessä, jotta se pysyisi ajantasaisena tarjoten arvokasta tietoa yrityksen toiminta- ja kilpailuympäristöstä.

Konkreettisenä tuloksena muodostunut missio kirjattiin yrityksen laatukansioon sekä perehdytyskansioon. Missio päätettiin jättää julkaisematta yrityksen avoimilla nettisivuilla toistaiseksi. Missio esiteltiin yhteispalaverissa myös yhteistyöyrityksille ja heille kerrottiin, kuinka missio tulee näkymään arjessa, ja mihin se kirjataan.

### 5.5.3 Teema 3: visio

Kolmantena teemana yksilöhaastatteluissa oli visio eli realistinen suunta siitä, mihin yritys on menossa. Haastattelussa sovittiin, että visio muodostetaan seuraavalle kolmelle vuodelle, koska se on case-yrityksen toiminnan kannalta järkevä ajanjakso: tuona aikana toteutuu yrityksen toimintaa voimakkaasti ohjaava Kansaneläkelaitoksen lääkinnällisen kuntoutuksen uudelleenkilpailutus, joten se ohjaa voimakkaasti yrityksen muutostarvetta.

Haastattelujen litteroinnin perusteella tutkija teemoitteli yritykselle kolme konkreettista tavoitetta, joiden mittaaminen ja seuraaminen onnistuisi. Tavoitehdotuksiksi tutkija nosti kolme tavoitetta, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun alueensa yhdeksi tunnetuimmaksi ja arvostetuimmaksi kuntoutusalan toimijaksi.

Nämä tavoiteluonnokset käsiteltiin teemallisessa työpajassa, ja ne muutettiin yrityksen näköisiksi, mitattaviksi tavoitteiksi.

Viimeisenä konkreettisena tuloksena syntynyt visio kirjattiin yrityksen laatukansioon, perehdytyskansioon sekä vuosikelloon. Visiota ei julkaista yrityksen avoimilla nettisivuilla, koska se sisältää liikesalaisuustietoja. Visio kirjattiin myös vuosikelloon, koska se ohjaa voimakkaasti yrityksen toimintoja. Vuosikello myös muistuttaa aktiivisesti vision olemassaolosta ja sen päivittämisestä tarpeen mukaan. Päätettiin, että SWOT-analyysi tarkistettaisiin vuosittain vuosikellon mukaisesti toimintakauden alkaessa, ja se päivitetäisiin aina noin kerran viidessä vuodessa vision päivittämisen yhteydessä. Näin yrityksen toiminta-analyysi pysyy aktiivisena ja kirkkaana mielessä, ja se omalta osaltaan voin jäməköittää case-yrityksen toimintaa.

Yhteenvedona kaikista kolmesta osa-alueen käsittelystä voidaan todeta, että tutkimuskirjallisuuden mukaan strategiasta viestiminen voi olla monimutkainen asia, jossa tulee ottaa huomioon muun muassa esityksen ajankohta, sen sanoman selkeys, viestin riittävän yksinkertainen sisältö sekä viestinnässä käytettävä kieli. Tärkeää on myös huomioida ihmisen vastaanottokyky: selkeä ja napakka, hyvin tiivistetty strategia, joka on luotu yhdessä mahdollisimman monen yhteisön jäsenen kanssa, on helpompi jalkauttaa kuin pienen johdon nopeasti luoma sanakikkailu ilman keskustelua. Mitä valmistelussa säästetään, se jalkauttamisessa menetetään. (Lindroos & Lohikari 2010, 162–163).

Tutkijana koin, että case-yrityksessä kiinnitettiin erityistä huomiota koko henkilöstön osallistamiseen strategiatyöhön siinä määrin, kun se oli mahdollista. Lisäksi case-yritys panosti strategian tuottamiseen konkreettiseen muotoon niin, että siihen tutustuminen onnistuu ajasta ja paikasta riippumatta niin henkilöstöltä, asiakkailta kuin sidosryhmiltäkin. Monipuolinen aiheen käsittely niin yksilö-, informanttien yhteistyöskentelyssä kuin koko yhteisön yhteistyöskentelyssä antoi laajuutta aiheen käsittelyyn, ja mielestäni tutkimuksen osa-alueet katettiin erittäin hyvin.

Lohikarin ja Lindroosin (2010) mukaan aukikirjoitettu teksti ei jätä tulkinnan mahdollisuuksia, ja se mahdollistaa jokaiselle siihen palaamisen oma-

aloitteisesti, koska strategiaa toteuttavat kaikissa yrityksessä sen ihmiset: sellaista mitä tietää ja muistaa, on helpompi tehdä, kuin sellaista mitä ei tiedä tai muista.

## 6 Tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda strategiatyön kulmakivet, eli arvot, visio ja missio ohjaamaan case-yrityksen strategiatyötä sekä avaamaan sen asiakkaille konkreettisesti sen, mikä yritys on ja mihin se on menossa. Lisäksi visio luotiin ohjaamaan erityisesti case-yrityksen hallituksen työtä niin, että yrityksen johtohenkilöillä on selkeät kolmivuotiskauden, yhteisesti sovitut tavoitteet. Lindroosin ja Lohikarin (2010) mukaan strategia toteutuu vain silloin, kun se on osa jokapäiväistä toimintaa: tämän takia case-yrityksessä haluttiin jalkauttaa arvot, visio ja missio mahdollisuuksien mukaan jo suunnitteluvaiheessa koko yhteisöön. Tämän työskentelyn rinnalla löydettiin yritykselle myös sitä hyvin kuvaava toimintatapa.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan mukaisesti toimivan yrityksen keskeinen asiakaslupaus on ratkaista asiakkaiden tarpeita (Lindroos & Lohikari 2010, 115). Tämä näkyi vahvasti myös case-yrityksen arvoissa ja missiossa, jossa haluttiin sanottaa sitä, miten case-yritys kohtaa asiakkaat ja millaista työilmapiiriä se haluaa luoda.

Asiakaspalvelulähtöisyydessä on kyse siitä, että asiakas kokee tulevansa palvelluksi yksilönä, hänen yksilölliset tarpeensa tulevat huomioiduksi (Lindroos & Lohikari 2010, 116). Tämä tahtotila näkyi erittäin vahvasti case-yrityksen luomassa strategiassa niin arvojen, vision ja mission kohdalla.

### Arvot

Arvot kirjallisuuden mukaan ovat yrityksen periaatteita, standardeja tai ominaisuuksia, joita pidetään toiminnan kautta arvokkaana tai haluttavana. Arvo kumpuaa sanasta arvokkuus, joka tarkoittaa omalta osaltaan voimaa. Arvot ovat siis voimavaroja, jotka antavat yksilölle tai yritykselle voimaa toimia. Yrityksen arvot luovat työntekijälle toiminnan raja-arvot, jotka helpottavat päätöksen tekoa työssä. Kun arvot kohtaavat, on ihmisten helppo toimia yhdessä. Tämä onkin tärkeää toimivassa yrityskulttuurissa. Usein ihmisillä on kuitenkin erilaisia arvoja, joten yrityksen tulisi pystyä luomaan sellaiset arvot, johon koko



henkilöstö voi sitoutua. (Scott, Jaffe & Tobe 1993, 19–22.) Työntekijöiden ja yrityksen arvopohja ei saisi olla liian kaukana toisistaan, tai työntekijät voivat kokea, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia tai merkitystä. Arvopohja luo yrityksen tunnelmaa, ja yrityskulttuurin tulisi olla linjassaan sen kanssa. (Barrow 2023, 22).

Case-yrityksen arvojen haluttiin olevan konkreettisia ja helposti lähestyttäviä. Ne kirjoitettiin me-muodossa, koska case-yrityksen henkilöstö loi ne yhdessä ja sitoutui työskentelemään niiden mukaisesti. Yhteisesti sovittujen arvojen katsottiin kuvaavan case-yritystä hyvin, ja ne haluttiin pitää monitulkintaisen sanahelinän sijaan suoraan arjesta ilmenevinä tekoina. Arvojen luominen tuntui helpolta, sillä case-yritykseen lienee hakeutunut sellaisia yhteistyöyrityksiä, joiden arvopohja kuntoutusalan naismikroyrittäjinä on lähtökohtaisesti jo hyvin samankaltaista.

Case-yrityksen arvoiksi muodostuivat:

### ***Yhteisöllisyys***

*yritys on meille kuntouttajien kohtaamispaikka, jossa palaverien, työnohjausten, koulutusten ja kehittämispäivien kautta vahvistamme yhteisöllisyyttä sekä edistämme yhteisten päämäärien saavuttamista. Yhteisöllisyyttä on myös vapaamuotoisempi yhdessäolo, kuten tyhypäivät, pikkujoulut sekä kesäpäivät.*

### ***Kunnioittava kohtaaminen***

*yrityksessä kaikki kohdataan arvostavasti, empaattisesti ja hyväksyvästi erilaisten näkemysten ja kokemusten keskellä. Jokainen yritys voi toimia osana kokonaisuutta, säilyttäen kuitenkin itsenäisyyden, esimerkiksi oman elämäntilanteen huomioiden.*

### ***Vakaus***

*yrityksellä on valmiuksia kohdata toimintaympäristön muutoksia sekä haasteita, ja toimia niissä aallonmurtaajana yrittäjille. Tuemme pienyrittäjiä ja mahdollistamme heille laadukkaat työskentelyolosuhteet kustannustehokkaasti ja ekologisesti.*

## Missio

Tutkimusten mukaan missiota kuvaa parhaiten se, mitä lisäarvoa kyseessä oleva yritys tuottaa asiakkailleen, eli miksi juuri tämä yritys on olemassa ja miksi toiminta on yliverstaista kilpailijaan nähden (Isrikki 2019, 17). Missio on pysyvänä elementtinä toiminnan niin vahva kivijalka, että se johtaa yrityksen kaikkea toimintaa ja kaikkia toimijoita. Mission tulee olla helposti muistettava, jotta se näkyy toiminnassa. (Einola-Uuro 2012, 53.)

Case-yrityksen missio kuvaa case-yrityksen toiminnan luonnetta niin, että siitä välittyy tämän pienyrityksen selkeä tahtotila olla alueensa kustannustehokkain ja laadukkain kohtaamispaikka tuleville yhteistyökumppaneille itsenäisyyttään menettämättä. Missio avaa myös aiempaa selvemmin case-yrityksen tavoitteen olla yhteistyöyritysten oma palveluntarjoaja yrittämisen tukipalveluihin, ei kuntoutuspalveluntuottaja eli yhteistyöyritysten kilpailija. Missiokeskustelu avasi ehkä aiempaa vielä selvemmin yrityksen johdolle sen, mitä eroa on case-yrityksen ja yhteistyöyrityksen asiakaskunnassa sekä yhteistyökumppaneissa. Case-yrityksen henkilöstö koki, että nyt luotu missio kuvaa selvästi yrityksen tarkoituksen: vaikka missiota ei ollut aiemmin kirjoitettu auki, usea yhteistyöyritys kertoi, että jotain sen kaltaista yrityksen toiminnan olikin ajateltu olevan.

Case-yrityksen missioksi muodostui case-yrityksen toimiminen kuntoutusalan muuttuvassa työkentässä aallonmurtajana niin, että sen yhteistyöyritykset voivat toimia alansa asiantuntijoina terapiatyöhön keskittyen, oman näköisen yrittäjyytensä säilyttäen.

## Visio

Myyrän (2020) mukaan vision tulisi sisältää kahdesta neljään mitattavaa ja helposti seurattavaa, konkreettista tavoitetta. Lindroosin ja Lohikarin (2010) mukaan tavoitteiden tulee olla hyvin konkreettisia, asioita, jotka oikeasti halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa. Niiden on oltava konkreettisia ja riittävän, muttei liian haastavia: visio ei voi toteutua, jos se edistymistä ei voi seurata välitavoittein. Ilman konkretiaa, visio voi jäädä ideoiksi pölyttymään

pöytälaatikkoon, kun käytännön toteutustapaa ei oikein keksitä. Toisaalta, jos visio on liian helppo saavuttaa, voi edessä olla markkina-aseman muutos: läpimurtoja ja edistymistä saadaan usein vain silloin, kun tavoitteet tuntuvat jo vähän liian mahdottomilta. (Lindroos & Lohikari 2010, 42).

Tutkimusten mukaan hyvän vision tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi selkeys, yksinkertaisuus, uskottavuus ja oikea aikajänne (Isrikki 2019, 18). Visio asetetaan tietyksi jaksoksi ja sen päättymisen jälkeen sitä on mahdollista arvioida. Vision tulisi olla haastava ja innostava näkemys tulevaisuudesta, riittävän erilainen nykytilaan verraten, jonka eteen ponnistellaan. (Lindroos & Lohikari 2010, 24.) Barrowin (2023) mukaa visio tarkentuu ja konkretisoituu henkilöstölle aina hyvän viestinnän ja selkeiden tavoitteiden kautta.

Case-yritys halusi luoda selkeän tavoitteen siitä, mitä se haluaa olla seuraavan kilpailutuskauden ollessa käynnissä. Tämä visio ohjaa case-yritystä, sen päättäjiä ja sen yhteistyöyrityksiä työskentelemään yhdessä konkreettisten, järkevien ja saavutettavien tavoitteiden eteen. Case-yritykselle määriteltiin kolme konkreettista ja mitattavaa taloudelliseen kasvuun ja rekrytointiin liittyvää tavoitetta seuraavan kolmen vuoden aikajänneelle vuosille 2025–2027. Tämä aikajänne on erittäin hyvä, sillä tänä aikana Kansaneläkelaitos kilpailuttaa kuntoutuspalvelut seuraaviksi 2-4 sopimusvuodeksi. Tuona sopimusaikana yritys ei voi tehdä muutoksia tarjoamaansa palveluun, vaan muutokset tulee ajoittaa aikaan ennen uuden sopimuskauden alkua. Näin ollen muutosajankohta on erittäin hyvä. Vision tavoitteet luotiin voimakkaasti juuri tätä sopimuskautta ajatellen, ja niiden uskotaan palvelevan hyvin sekä case-yritystä itseään että sen yhteistyöyrityksiä. Kaikki yhteistyöyritykset pystyvät sitoutumaan osaltaan näiden tavoitteiden saavuttamiseen, ja ne koettiin riittävän konkreettisiksi. Tavoitteet kasvulle ovat isot, mutta eivät mahdottomat, jos tahtotilaa niiden saavuttamiseen on.

Case-yrityksen visioksi muodostui asiakasmäärän kasvu kaksinkertaistamalla yhteistyöyritysten määrä alueelliset tarpeet huomioiden, hallintotyön tehostaminen 1-1,5 hallinnollisella työntekijällä sekä taloudellinen kasvu toimipisteiden määrän kaksinkertaistaminen alueelliset tarpeet huomioiden.

## 7 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on paljon vartija päättäessään, ketä tutkitaan, mitä ja miten tutkitaan, mitä kysytään ja mitä ei kysytä. Lisäksi aineiston analyysin menetelmät ja toteutus on tietenkin tutkijan harteilla. Tutkijan tulee siis alusta pitäen pitää huolta, että tutkimusprosessi ja -asetelma ovat kunnossa ja riskien hallintaan varaudutaan jo heti alussa. (Kananen 2014, 151.)

Tutkimuksen yleisinä luotettavuusperusteina käytetään riittävää dokumentaatiota ja ratkaisujen perusteluja, eli mitä on tehty ja miksi. (Kananen 2014, 151.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus kaikista tutkimuksen vaiheista aina haastattelupaikasta, mahdollisista häiriötekijöistä aina luokittelun perusteisiin asti. Lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta ja saturaatiota. Vahvistettavuudella tarkoitetaan yksinkertaisimmallaan sitä, että aineisto ja sen tulkinta annetaan tutkittavalle, ja hän vahvistaa tutkijan kuvauksen ja tulkinnan oikeaksi. Lisäksi tuloksia voidaan vahvistaa hakemalla tietoa eri lähteistä ja katsoa, tuottavatko ne saman tulkinnan: mitä useampi todiste tai todistaja, sitä pitävämpi annettu tulkinta on. (Kananen 2014, 151.) Tässä tutkimuksessa kaikki informantit antoivat hyvin yhteneviä mielipiteitä yksilöhaastattelussa eri aihealueista. Lisäksi kaikki tulkinnat ja osa aineistosta käsiteltiin kaikkien informanttien kanssa yhdessä, ja niistä keskusteltiin ja tarkennuksia tehtiin tarpeen mukaan. Lopputulos esiteltiin vielä koko case-yrityksen henkilöstölle, jotka myös yhtyivät tuloksiin. Tämän perusteella voidaan katsoa, että tulokset ovat riittävän vahvistettuja. Kananen (2014) mukaan tutkimuksen arvioitavuutta voidaan lisätä riittävällä dokumentaatiolla ja tutkimuksen eri vaiheissa tehtävien ratkaisuiden avoimella perustelulla. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on laajasti kuvattu aineistonkeruun ja sen analysoinnin eri vaiheet, joten aineiston dokumentaatio on tutkijan mielestä riittävän hyvin tehty täyttämään tämän kohdan.

Tässä tutkimuksessa on ollut vain yksi tutkija, jolla on vahva ja läheinen suhde sekä tutkittaviin että tutkimuksen aiheeseen. Tämä voi helpottaa ja parantaa tutkimusta, sillä tutkijalla on henkilökohtainen intressi saada tutkimus onnistuneesti läpi. Toki nämä samat syyt voivat aiheuttaa tutkimukseen epäluotettavuutta. Tutkija voi Kananen (2014) mukaan esimerkiksi tahattomasti saastuttaa tutkimuksen, sillä teemojen ja siihen liittyvien kysymysten valinta ei ole objektiivista: tutkija kysyy, mitä haluaa kysyä ja kuinka paljon hän haluaa kysyä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) ovat todenneet, että tutkijan subjektiivinen asenne voi vaikuttaa tulkintaa niin, että tutkija tekee tulkintoja omasta yksityisestä näkökulmastaan. Lisäksi vaarana voi olla, että tutkittava pyrkii miellyttämään tutkijaa, ja tutkija pystyy tulkinnoillaan tuottamaan haluamansa aineiston. Kahden tutkijan sama lopputulos voisi mukaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta, sillä tulkintaan ei jäisi mahdollisia ristiriitoja tai yhden tulkitsijan tulkintaa aiheista. (Kananen 2014, 85.) Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista käyttää kahta tutkijaa, mutta tutkimusaineiston tarkka dokumentaatio sekä tutkittavien eli informanttien vahva rooli tutkimuksen eri vaiheissa tasoittanee tätä riittävästi. Tutkimuksen luottavuutta lisäisi myös aineiston saturaatio eli eri lähteiden tarjoamat, toistuvat havaintoyksiköt (Kananen 2014 153). Tässä tutkimuksessa informanttien määrä oli hyvin rajallinen, mutta heidän tarjoama tieto oli yhtenevää. Lisäksi samankaltaisia havaintoja löytyi myös tutkimuskirjallisuudesta.

Luotettavuusarvion yhteenvedona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa dokumentaatio, vahvistettavuus ja arvioitavuus ovat vahvuuksia ja hyvin hoidettuja. Luotettavuutta olisi voinut kuitenkin vielä lisätä toisella tutkijalla sekä ottamalla tutkimukseen mukaan käytettyjen informanttien rinnalle case-yrityksen muut työntekijät. Heidän antama tieto ei välttämättä olisi ollut yhtä kriittistä kuin nyt käytettyjen informanttien, mutta he olisivat osaltaan voineet vahvistaa saatuja tutkimustuloksia, ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

## 8 Yhteenveto ja jatkosuositukset

Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullinen tutkimus on taiteenlaji, jossa salapoliisityön kautta kerätään riittävä määrä vihjeitä ja näistä kootaan ymmärrettävä kokonaisuus. Läsnä tuska, riittääkö kerätty näyttö järkevään kokonaisuuteen: tutkijan on tehtävä rajaus ja pysyttävä siinä, vaikka tutkimuksen edessä tekisi mieli lisätä yhä uusia ja uusia kohteita (Juuti & Puusa 2020.). Näin kävi myös tässä tutkimuksessa: olisi ollut yhtä mielenkiintoista sukeltaa kuntoutusalan markkinakatselmukseen kuin pohtia yhä enemmän ja enemmän alaan vaikuttavien lakien merkitystä yksittäisen palveluntuottajan arjessa. Konkreettinen maali, case-yrityksen tarve arvoihin, visioon ja missioon, auttoivat kuitenkin pidättäytymään valitussa teemassa.

Case-yritys oli aloittanut strategiatyön jo vuonna 2021 uusimalla yhteisön sopimukset sekä pohtimalla hallintomallin muutosta. Kuitenkaan sen perusteet, mitä ollaan tekemässä, minne ollaan menossa ja miksi, jäivät hieman taka-alalle, kevyeksi pintaraapaisuksi muiden teemojen ohella. Strategiatyö vaatii perehtymistä, teoriaa sekä teorian testaamista ja soveltamista käytäntöön pitkäjänteisesti. Tämän vuoksi case-yrityksen ratkaisu lähteä mukaan tutkimustyöhön oli oiva ratkaisu. Tutkimuksen toteuttamisen aikataulu viivästyi tutkijasta johtuvista henkilökohtaisista syistä ja aiheutti keväälle voimakkaan aikataulupaineen niin tutkijalle itselleen, kun case-yrityksen henkilöstölle. Aiheen tärkeys kuitenkin tunnistettiin ja tunnustettiin, ja siihen sitouduttiin hyvin. Tutkijan mahdollisuus toteuttaa tutkimustyötä case-yrityksen päivittäisessä arjessa mahdollisti sen valmistumisen ajoissa.

Tutkimus johdatti case-yrityksen kehittämään omaa toimintaansa systemaattisesti eteenpäin ja auttoi tunnistamaan ne vahvuudet, joita kasvu vaatii ja joita yrityksellä on. Näiden vahvuuksien korostaminen on yrityksen selkeä kilpailuvaltti, ja niiden kehittäminen yhä eteenpäin onkin loistava kehityspolku tulevaan. Kehitysideoina case-yritykselle on kirjattu erityisesti sen kasvua mahdollistava selkeän liittymispolun luominen case-yrityksen arkeen. Tämä tarkoittaa ensimmäiseksi nettisivuille luotavaa infopakettia siitä, kuinka

case-yrityksen jäseneksi on mahdollista liittyä niin, että sen erilaiset työn tekemisen muodot (yrittäjäyys, alihankinta, työsuhde) huomioidaan ja niiden eroavaisuudet sekä mahdollisuudet avataan. Lisäksi toiseksi kehitysideaksi kirjattiin yrityksen perehdytyskansion luominen: perehdytyskansion avulla uuden henkilön liittyminen yhteisöön helpottuu, kun kaikki yrityksen toimintaohjeet sekä säännöt, ja niin sanottu ”hiljainen tieto” saadaan kirjatuksi avoimesti. Näin jokaisen lähtökohdat työskentelyyn case-yrityksessä ovat samat eikä tieto riipu siitä, mitä kukin muistaa kertoa. Lisäksi tämä selkeyttää ja helpottaa uuden henkilön työn aloittamista erityisesti silloin, kun yhteisöön liitytään työsuhteen sijasta yrittäjänä. Perehdytyskansioon lisäksi case-yritys jäi pohtimaan mahdollista mentoripalvelua uusille yrittäjille.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja case-yrityksellä onkin nyt vahva strategiatyön perusta, vision, missio ja arvot, joihin koko yhteisö on sitoutunut ja jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa kaikkien arjessa. Strategiatyö ei kuitenkaan pääty tähän, vaan tämä on lähtölaukaus sen juurruttamiselle: arvojen, vision ja mission ohjatessa toimintaa, tulee yrityksen johdon varmistaa, että ne ovat ajantasaiset, saavutettavissa olevat sekä kaikille sitoutumisen arvoiset vuodesta toiseen.

## Lähteet

Arvonlisäverolaki. 30.12.1993/1501. Viitattu 12.5.2024.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

Barrow, A. 2023. Palveluyrityksen strategian jalkauttamisen arviointi. Opinnäytetyö (YAMK). Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus. Helsinki: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/818746/Barrow\\_Arja.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/818746/Barrow_Arja.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Case-yrityksen edustajat, 2024. Haastattelu starttipäivillä 21.3.2024 sekä 9.4.2024 missio-työpajassa. Viitattu 9.4.2024.

Digi- ja väestötietovirasto 2023. Yritystoiminnan suunnittelu – yritysmuodot.

Viitattu 16.3.2024 <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot>.

Einola-Uuro, S. 2012. Osallistava strategiatyö – toimintatutkimus psykososiaalisten palvelujen strategian rakentumisesta. Opinnäytetyö (YAMK). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveysala. Vaasa: Vaasan Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2024.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52642/Osallistava%20strategia%2012.12.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15., uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Heikkinen, L.T., Kaukko, M. & Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, L.T. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Vastapaino. E-kirja. Viitattu 16.5.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523971035> Vaati käyttäjätunnuksen.

Holopainen, T. 2017. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. Asiatieto T. Holopainen Oy. E-kirja. Viitattu 12.5.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789518986747>. Vaatii käyttäjätunnuksen.



Isrikki, S. 2019. Strategian implementoinnin kehittäminen Case X. Opinnäytetyö (YAMK). Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Kuopio: Savonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170471/Isrikki\\_Sanna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170471/Isrikki_Sanna.pdf?sequence=2)

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kamesky, M. 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 17.5.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti/piste:t2MB](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:Menestyksen((20)timantti/piste:t2MB) Vaatii käyttäjätunnuksen.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Viitattu 17.3.2024.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P4c>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 24.3.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> Vaatii käyttäjätunnuksen.

LAB University of Applied Sciences 2023. PESTE-analyysin avulla monipuolinen kuva muuttuvasta ympäristöstä. Viitattu 28.4.2024.

<https://blogit.lab.fi/labfocus/peste-analyysin-avulla-monipuolinen-kuva-muuttuvasta-toimintaymparistosta/>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023. Viitattu 16.3.2024

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230741>

Lehto, E. 2014. Strategia – tiedostoja vai toimintaa. Toimintatutkimuksen strategian siirtämisestä arjen toiminnaksi. Opinnäytetyö (YAMK). Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helia. Viitattu 12.5.2024.

[http://www.theseus.fi/bitstream/10024/80864/1/Strategia%20tiedostoja%20vai%20toimintaa\\_LehtoErica.pdf](http://www.theseus.fi/bitstream/10024/80864/1/Strategia%20tiedostoja%20vai%20toimintaa_LehtoErica.pdf)

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 12.5.2024 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAJBHXCTDG#/kohta:27/piste:b550> Vaatii käyttöoikeuden.

Myyrä, L. 2020. Pienyrityksen toiminnan kehittäminen strategiatyön avulla. Opinnäytetyö (YAMK). Liiketalouden koulutusohjelma. Lappeenranta: LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.3.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352859/Myyra\\_Leena.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352859/Myyra_Leena.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Niskala, S. 2021. Developing a new strategy for a micro company. Master's Thesis (YAMK). Strategic Thinking and Leadership. Helsinki: Haaga-Helia University of Applied Sciences. Viitattu 26.4.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748243/Niskala\\_Saija.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748243/Niskala_Saija.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Oxford College of Marketing 2023. What is PESTEL Analysis. Viitattu 29.4.2024

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Patentti- ja rekisterihallitus 2024. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä 3.1.2024. Viitattu 17.3.2024

<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 24.3.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Rahikainen, R. 2024. Pienyrityksen toimenpidestrategian luominen.

Opinnäytetyö (YAMK). Uudistava johtaminen. Insinööri. Lappeenranta: LAB-

ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404126364>

Saarinen, J. 2024. Sähköpostitiedoksianto. Suomen Kuntoutusyrityksien lakimies. Sähköpostitiedoksianto 12.2.2024 Heidi Åkerlundille. Viitattu 17.3.2024

Sarja, M. 2024. Kevytyrittäjyys – tukeva ensiaskel yrittäjyyteen! Uusyrityskeskus. Viitattu 28.4.2024. <https://uusyrityskeskus.fi/blogi/kevytyrittajyys-tukeva-ensiaskel-yrittajyyteen/>

Scott, C., Jaffe, D. & Tobe, G. 1993. Organization vision, values and mission. USA: Crisp Publications. Viitattu 12.5.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=3116908> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Viitattu 30.4.2024 <https://stm.fi/soteuudistus>

Suomen Fysioterapeutit, 2020. Fysioterapeutti yrittäjänä. Viitattu 17.3.2024 [https://www.suomenfysioterapeutit.fi/wp-content/uploads/2020/12/Yrittajaopas\\_2020\\_www.pdf](https://www.suomenfysioterapeutit.fi/wp-content/uploads/2020/12/Yrittajaopas_2020_www.pdf)

Suomen Kuntoutusyritykset, 2020. Markkinaselvitys, loppuraportti. Viitattu 17.3.2024 <https://kuntoutusyritykset.fi/web2017/wp-content/uploads/2021/03/Markkinaselvitys-Kuntoutusyritykset-muokattu-2021.pdf>

Tilastokeskus 2022. Yritykset. Suomi lukuina. Viitattu 17.3.2024 [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)

Teece, D.J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Viitattu 17.5.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>  
Vaatii käyttäjätunnuksen

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 17.5.2024

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Uusyrityskeskus 2024. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Viitattu 16.4.2024.

E-kirja. [https://uusyrityskeskus.fi/wp-](https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2024/02/Uusyrityskeskus_Perustamisopas_alkavalle_yrittajalle_2024-2.pdf)

[content/uploads/2024/02/Uusyrityskeskus\\_Perustamisopas\\_alkavalle\\_yrittajalle\\_2024-2.pdf](https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2024/02/Uusyrityskeskus_Perustamisopas_alkavalle_yrittajalle_2024-2.pdf) Vaatii kirjautumisen.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma

Talent Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t23h)

[fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t23h](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t23h) Viitattu 12.5.2024. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Verohallinto 2023. Kevytyrittäjä, näin hoidat veroasiat. Viitattu 17.3.2024

<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yritystoiminta/uusi-yritys/kevytyrittaja/>

Yrittäjät 2024. Yritysmuodot. Viitattu 17.3.2024

<https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/>