

Teea Ekola

## **Pk-yrityksen strateginen kehittäminen**

Case: Ilon Kopse

Opinnäytetyö

Kevät 2016

Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Teea Ekola

Työn nimi: PK-yrityksen strateginen kehittäminen - Case Ilon Kopse

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2016 Sivumäärä: 59 Liitteiden lukumäärä:

---

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää pk-yrityksen strategisen kehittämisen merkitystä yhdessä etelä-pohjalaisessa pienyrityksessä vuosien 2013-2016 aikana.

Kehittämishankkeen aikana ilmeni, että strategisesta kehittämistyöstä ja siihen käytetyistä resursseista on erittäin paljon hyötyä myös pienen yrityksen toiminnassa. Toimintatapojen selkiytyminen ja johdonmukaisen työskentelyn kehittyminen johtivat myös liikevaihdon ja tuloksen suureen kasvuun sekä uusien kumppanuuksien syntymiseen.

Avainsanat: strategia, kehittäminen, pk-yritys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of business and culture

Degree programme: Entrepreneurship and Business Competence

Author/s: Teea Ekola

Title of thesis: Strategic development in small business scale- Case Ilon Kopse

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2016      Number of pages: 59      Number of appendices:

---

The purpose of this work was to find out the meaning of strategic development in one Southern-Ostrobothnia small business during years 2013-2016.

During the process it came clear that strategic development and the resources put to it were very beneficial for the company. Clearer procedures and more coherent actions led to a massive growth of turnover and also created new partnerships.

Keywords: strategy, development, SM-enterprise

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
1 ALUSSA OLI UNELMA .....	6
2 UNELMALLE JUURET.....	8
2.1 Toimintaperiaatteet .....	8
2.2 Luonto ja maatila.....	9
2.3 Eläimet.....	10
3 UNELMA JALOSTUU TAVOITTEEKSI .....	12
3.1 Liiketoimintamallin purkaminen Hamelin mukaan.....	12
3.2 Ilon Kopseen liiketoimintamallin purkaminen 2013 .....	14
3.2.1 Ydinstrategia .....	14
3.2.2 Strategiset resurssit .....	16
3.2.3 Asiakaspinta.....	17
3.2.4 Arvoverkosto .....	19
3.2.5 Pääosatekijöitä yhdistävät sillat.....	19
3.2.6 Vaurauspotentiaali .....	21
3.3 Sinisen meren strategia .....	22
3.3.1 Ilon Kopse sinisellä merellä 2013.....	23
3.3.2 Sinisen meren arvoinnovaatio 2013 .....	24
3.4 Hyvän strategian laatiminen .....	25
3.4.1 Ydinosaminen .....	26
3.4.2 Ydinhaasteet .....	28
3.5 Strategiset toimenpiteet 2014.....	29
4 MATKALLA OPITTUA .....	32
4.1 Liiketoimintamalli ja yrityksen kehittäminen .....	32
4.2 Arvolupaus ja avaintoiminnot .....	32
4.2.1 Sosiaalipedagogiikka .....	33
4.2.2 Sosiaalipedagoginen työ .....	34
4.3 Avainresurssit .....	35

4.4	Asiakassuhteet ja asiakasryhmät .....	35
4.5	Kulurakenne ja tulovirrat .....	36
4.6	Avainkumppanit ja jakelukanavat .....	36
4.7	Liiketoimintakanvaasin yhteenveto .....	37
4.8	Liiketoimintakanvaasin SWOT- arviointi 2016 .....	38
4.9	Toimintaympäristön analyysi 2016 .....	41
4.10	Strategisen kehittämisen tulokset .....	43
5	UNELMA LAAJENEE .....	46
5.1	Innovaatiot ja luovuus .....	46
5.1.1	Innovaatioiden elementit .....	49
5.1.2	Vaaralliset ideat .....	51
5.1.3	Tiedon arvoketju .....	53
5.2	Hyvinvointialan innovaatiot .....	55
5.3	Kasvun tie .....	57
	LÄHTEET .....	60

# 1 ALUSSA OLI UNELMA

”If you don’t build your dreams, someone else will hire you to build theirs.”

- Steve Jobs

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella pk-yrityksen, Ilon Kopseen strategista kehittämisprosessia. Prosessia on toteutettu 2013–2016. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan strategisen liiketoiminnan kehittämisen erilaisia teorioita suhteessa pk-yrityksen toimintaan. Käytetyt työkalut on valittu sillä perusteella, että ne soveltuvat edes jollakin tavalla pienen yrityksen tarkoituksiin. Tämän vuoksi esimerkiksi BSC-analyysiä ei tehty.

Ilon Kopse on vuonna 2008 perustettu yhden naisen yritys. Liikeidea lähti vahvasta haaveesta ja unelmasta yhdistää ammatillinen ihmisten auttamisosaaminen rakkaaseen hevosharrastukseen. Oman hevosen hankinta vahvisti unelmaa, ja lupaava ura isojenkin, esimerkiksi Euroopan sosiaalirahaston rahoittaminen projektien päällikkönä päättyi. Ilon Kopseen liikeidea nojaa sosiaalipedagogiseen hevostoimintaan. Ilon Kopse on ollut ensimmäinen suomalainen yritys, jonka palvelut perustuvat alun perin tähän viitekehykseen. Sosiaalipedagogista hevostoimintaa ei ainakaan ennen Ilon Kopsetta pidetty työllistävänä toimintana, vaan tarkoitus oli, että ihmiset pystyisivät oman toimensa ohelle käyttämään hevosia ja talliympäristöä hyödyksi omien asiakkaidensa kanssa.

Ensimmäinen vuosi oli paitsi tuotteen rakentamista, myös kysynnän luomista, koska tämän kaltaista toimintaa ei Etelä-Pohjanmaan alueella löytynyt edes pienessä mitakaavassa. Ensimmäisen vuoden aikana löytyi myös yhteistyökumppani, perhekoti, joka oli riittävän uskalias ja visionäärinen uskoakseen sosiaalipedagogisen hevostoiminnan vaikutuksiin ja jolla oli jo olemassa olevat talli- ja maataloustilat toiminnan kehittämiseen. Yhteistyötä kehitettiin yhdessä kolme vuotta kestäneen yritysryhmän kehittämishankkeen avulla. Hankkeessa työskenteli kaksi kokopäiväistä henkilöä. Hankkeen aikana ajatusmallia laajennettiin Green Care -toimintaan, ja malleja haettiin myös Euroopasta, esimerkiksi Italiasta ja Hollannista. Kehitystyön

jälkeen syntyi yhteistyömalli, jossa lastensuojeluun erikoistunut perheyritys myy palveluja (mm sijaishuoltoa sekä avohuollon tukipalveluita) ja Ilon Kopse tuottaa alihankintayrityksenä palveluille hevostoiminnallisen, kuntouttavan sisällön.

Asiakastyön lisäksi Ilon Kopse kouluttaa sosiaalipedagogista hevostoimintaa yhteistyössä oppilaitoksen ja perhekodin tallin kanssa. Oppilaitos tarjoaa puitteet, Ilon Kopse tuottaa koulutuksen sisällön kokonaisuudessaan. Osa koulutuksesta järjestetään myös perhekodin tallissa. Lisäksi tämän prosessin aikana Ilon Kopse on kehittänyt hyväksyvään, tietoiseen läsnäoloon (*mindfulness*) pohjautuvia palveluita.

## 2 UNELMALLE JUURET

”Be kind to all creatures; this is the true religion” – Buddha

Green Carella tarkoitetaan toimintaa, jossa tuetaan tavoitteellisesti ihmisten hyvinvointia ja kuntoutumista luontoa, eläimiä ja maatilaympäristöjä hyödyntäen. Käsitteenä Green Care on ikään kuin sateenvarjo, joka kokoaa alleen luontolähtöisiä palveluja esimerkiksi kuntoutuksen, kasvatuksen, opetuksen, harrastamisen, virkistymisen ja yleisen hyvinvoinnin tuottamisen sektoreilta. (Alén ym. 2015, 11–12.)

Oleellista Green Caressa on, että toiminta on aina ammatillista, vastuullista ja tavoitteellista. Luonto on toiminnan tapahtumapaikka, kohde tai väline. Luontoa tarkastellaan laajassa kontekstissa, eli maatila rakennuksineen on yhtäläillä luontoa kuin koskematon erämaaluonto. Eläimet ovat suuressa roolissa Green Care -toiminnassa. (Alén ym. 2015,11–12.)

### 2.1 Toimintaperiaatteet

Ammatillisuus Green Care -palveluissa tarkoittaa sitä, että toimintaa tuottavat ovat sitoutuneet ammattitaitoiseen, lainmukaiseen toimintaan. Työhön sitoudutaan voimakkaasti ja ammatillista tietotaitoa kehitetään ja ylläpidetään jatkuvasti. Asiakkaalle tarjotaan selkeä kuva toiminnan sisällöstä, tavoitteista ja perusteista. Asiakasprosesseista rakennetaan yksilöllisiä ja asiakkaan omia tavoitteita tukevia. Tuloksia arvioidaan säännöllisesti. Toiminnan on oltava asiakkaalle myös fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallista. (Alén ym. 2015, 12.)

Ilon Kopseen ja perhekodin yhteisissä palveluissa näistä toimintaperiaatteista pidetään tiukasti kiinni. Hevosavusteisissa palveluissa toimii niin vuorovaikutusalan kuin hevosalan ammattilaisia. Toiminta on aina suunniteltua ja asiakkaiden prosesseja arvioidaan säännöllisesti vähintään kolmen kuukauden välein. Henkilökunta myös perhekodin puolella on sitoutunutta ja pysyvää, eikä Ilon Kopsekaan ole muuttamassa toimintaansa pois perhekodin kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Niin Ilon Kopseen yrittäjä kuin myös perhekodin henkilökunta koulutautuu jatkuvasti, välillä



myös yhdessä. Asiakasprosessien kehittämiseen on panostettu paljon aikaa ja se on tehty yhdessä eri asiakastahojen kanssa. Prosessi on kuitenkin jätetty riittävän avoimeksi siten, että asiakkaan omat tavoitteet voidaan sovittaa mukaan. Tallista ja perhekodista löytyy asiakkaan tukena myös tiukasti sitoutunut, vahvalla ammattitaidolla varustettu ammatillinen aikuisyhteisö, joka kohtaa jokaisen asiakkaan ja perheen arvostavasti ja opettaa tätä taitoa myös eteenpäin.

Perhekodin maatilaympäristöä on jo vuosia rakennettu lapsille ja nuorille turvallisiksi paikaksi toimia ja kokeilla erilaisia asioita luonnon ja eläinten äärellä. Myös esteettisyyteen on kiinnitetty paljon huomiota. Perhekodin ja Ilon Kopseen Green Care- palveluihin kuuluu lastensuojelun hevostoiminnan lisäksi räätälöityjä palveluita muiden maatilan eläinten ja toimintojen ympärillä. Hevostoiminnan sisällöstä ja kehittämisestä vastaan alaan erikoistunut yritys, Ilon Kopse.

## **2.2 Luonto ja maatala**

Green Care -palveluissa luonto ja maatala tarjoavat ihmisille mielekästä tekemistä (Alén ym. 2015. 13–16). Tekemisellä ja toiminnalla on ihmiselle suuri merkitys. Ihminen etsii elämyksiä ja on lähtökohtaisesti luova. Ihmisellä on tarve kokeilla ja toteuttaa sellaisia taitoja, joissa yhdistyy ajattelu ja kehollinen toiminta. Fyysinen toiminta tukee ihmisen käsitystä omista voimavaroistaan ja mahdollisuuksistaan. Yksi tämän hetken ihmisten perushaasteista on luonnosta vieraantuminen ja samalla ehkä myös toisista ihmisistä vieraantuminen. Yhteisöllisyyden tarve on yksilöllä kuitenkin voimakas. Kehittyäkseen yhteisöllisyys tarvitsee kuitenkin kolmea perusedellytystä: täytyy olla aikaa kokoontua, kokoontumisille täytyy olla pysyvä paikka ja kehittämiselle täytyy antaa aikaa, rutiineja toistoja.

Maatiloilla tekemistä riittää. Tämän vuoksi Alén ym. (2015, 25–47) katsovat, että maatala sopii hyvin erilaisten hyvinvointitoimintojen paikaksi. Green Care -palveluissa voidaan hyödyntää koko maatilaa rakennuksineen ja koneineen, eläimineen, metsineen, peltoineen ja yhteisöineen. Maatala tarjoaa myös yritysverkostoitumisen mahdollisuuden, jossa maatala tarjoaa puitteet toiminnalle ja erillinen yrittäjä tuottaa sisällön hyvinvointipalvelulle. Maatilan töistä löytyy jokaiselle taito- ja jaksamistason mukaista toimintaa.

Ilon Kopseen yhteistyökumppani on kehittänyt maatilaa vahvasti turvallisuuden ja toimivuuden näkökulmasta. Talli on uusittu ja rakennettu mahdollisimman esteettömäksi ja helpoksi toimia. Rutiinityöt pystytään tarvittaessa tekemään nopeasti, mutta asiakkaiden kanssa niihin voidaan käyttää aikaa. Turvallisuuteen on kiinnitetty huomio myös varusteiden osalta. Kaikki alle 18-vuotiaat ovat velvoitettuja käyttämään turvakärjellisiä kenkiä hevosten kanssa toimiessaan. Lisäksi käytössä on turvallisuusstandardit täyttävät kypärät. Hansikkaita käytetään kesälläkin. Esteitä hypätessä tai maastoilla asiakkaille tarjotaan turvaliivit. Maatilalla käytettävät koneet ja niiden lisälaitteet, kuten esimerkiksi traktori on sijoitettu maatilallaan toiseen päähän, noin parinsadan metrin päähän tallista. Tällä varmistetaan, etteivät koneet ja hevoset pääse vahingossa kohtaamaan.

Talli tarjoaa monipuolista tekemistä iästä, sukupuolesta tai taidoista riippumatta. Hevostoiminnan ei tarvitse aina olla toiminnan tärkein osa, vaan joillekin suurta iloa voi tuottaa ympäristöstä huolehtiminen. Yhteisön hyvinvointiin on myös kiinnitetty paljon huomiota. Tallissa on selkeät toimintaohjeet ja vaikeidenkin asioiden puheeksi ottaminen on saatu tavaksi. Lisäksi tallin täysihoidoasiakkaat valitaan huolella asiakkaiden kuntoutumisprosessia ajatellen. Tallin täysihoidoasiakkaaksi voi päästä esimerkiksi tallilla hyväksytyin valmentajan suosituksesta. Hevonen itsessään yhdistää erilaisia ihmisiä. Jokaisella tallilla kävijällä on yleensä sama päämäärä, toimia yhdessä hevosten kanssa ja hevosten hyväksi. Tämä vahvistaa ja nopeuttaa yhteisöllisyyden syntymistä. Perhekodin talli ei ole suljettu yhteisö. Siksi maatila onkin luonnollinen ympäristö kohdata erilaisia ihmisiä, kuten esimerkiksi koneurakoitsijoita, ympäristön tutustujia, kengittäjiä, ratsastusvalmentajia ja tiiviin kyläyhteisön väkeä. Usein myös työntekijät piipahtavat tilalla perheineen. Suuressa yhteisössä toimiminen opettaa käytännöllisesti erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemistä. Omaan rauhaankin on mahdollista lähteä, esimerkiksi lakeus kutsuu lenkkeilemään ihan pihasta.

### **2.3 Eläimet**

Eläinavusteiset palvelut lienevät tunnetuimpia Green Care -palveluita (Alén ym. 2015, 50–55). Tyypillisimpiä eläimiä ovat hevoset ja koirat, mutta myös alpakoita ja

laamoja käytetään melko runsaasti. Eläinavusteiset palvelut tarjoavat asiakkaille fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia hyötyjä. Eläinten kanssa toimiminen opettaa päivärytmiä, huolehtimista ja motivoi sitoutumaan toimintaan ja yhteisöön.

Ilon Kopse ja perhekodin talli ovat yhdessä panostaneet eläinten hyvinvointiin ja koulutukseen. Hevosten käsittely ja koulutus on aina positiivista vahvistamista eikä väkivaltaa hyväksytä missään muodossa. Hevosille on pyritty tarjoamaan niin lajintukaiset elinolosuhteet kuin se ihmisten kanssa ja perhekodin infrastruktuurissa on mahdollista. Hevoset viettävät päivät laumassa tarhassa joka mahdollistaa myös vaellusvietin toteuttamisen jollain tavalla. Varusteet ja välineet ovat huollettuja ja yksilöllisesti sopivia.

Perhekodin pihapiirissä on myös muita eläimiä. Kissoja ja koiria, kanoja ja kani. Kesäaikaan tilalla laiduntaa myös yhteistyökumppanin omistuksessa olevia highlandhiehoja ja lampaita. Myös näiden eläinten hyvinvointi on tärkeää.

### 3 UNELMA JALOSTUU TAVOITTEEKSI

”We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them”- Albert Einstein

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tukea Ilon Kopseen kehitystä strategisoin keinoin. Tätä tarkoitusta varten tarvittiin tietenkin tilannekartoitus. Ensimmäisenä menetelmänä käytettiin Gary Hamelin (2002) liikeideamallin purkua. Toisena menetelmänä käytettiin W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen (2005) kehittämää Sinisen meren strategiamallia. Lisäksi yritystä tarkasteltiin Richard Rumeltin (2011) Hyvä strategia/huono strategia- ajatusmallin kautta. Kukin analyysi on tehty suunnilleen samaan aikaan, joten niissä on myös päällekkäisyyksiä. Selkeyden vuoksi jokainen analyysi on kuitenkin kirjoitettu auki erikseen.

#### 3.1 Liiketoimintamallin purkaminen Hamelin mukaan

Hamel (2002, 73) jakaa liiketoimintamallissaan yrityksen toiminnan neljään pääteki- jään. Näitä ovat ydinstrategia, strategiset resurssit, asiakaspinta sekä arvoverkosto. Päätekijöillä on lisäksi useita alarakenteita. Neljää päätekijää yhdistävät sillat, jotka Hamel on nimennyt seuraavasti: hyöty asiakkaalle, sisäinen koostumus sekä yrityk- sen rajat. Liiketoimintakonseptia määrittävät lisäksi tehokkuus, ainutlaatuisuus, yh- teensopivuus sekä tuloksenteon vauhdittajat.

Ydinstrategia on liiketoimintakonseptin ensimmäinen osa. Ydinstrategia kuvaa yri- tyksen tapaa kilpailla. Se sisältää yrityksen mission, tuote- ja markkina-alueen sekä differentiperustan. Yrityksen missio kuvaa sitä, mitä liiketoimintamallin tavoitteena on tehdä. Se myös sisältää yrityksen strategian kokonaistavoitteen. Tuote- ja mark- kina-alue puolestaan kuvaa sitä, missä yritys toimii, mitkä ovat maantieteelliset toi- mintaluomat sekä mitkä ovat tuotteet, joita yritys tuottaa. Differentiperusta kuvaa yrityksen tapaa kilpailla, erityisesti sitä, miten yrityksen kilpailutapa eroaa toisten yritysten kilpailutavasta. (Hamel 2002, 74–78.)

Strategiset resurssit ovat toinen päätekijä. Ne sisältävät yrityksen ainutlaatuiset, yritykselle ominaiset resurssit, joiden varaan kilpailuetu perustuu. Yrityksen ydinosaaminen käsittää sen, mitä yrityksessä tiedetään ja osataan. Yritys voi myös omistaa strategisia omaisuuseriä, jotka eivät ole osaamista. Tällaisia strategisia omaisuuseriä ovat mm tuotemerkit tai patentit, asiakastiedot tai mikä muu tahansa arvokkaaksi katsottava omaisuus. Strategisiin resursseihin sisältyvät myös ydinprosessit, jotka kuvaavat sitä mitä ihmiset tosiasiallisesti tekevät yrityksessä. Ne ovat käytäntöjä ja menetelmiä, joiden avulla muutetaan panos tuotokseksi. (Hamel 2002, 78–80.)

Ydinstrategiaa ja strategisia resursseja yhdistää silta, jota Hamel (2002, 81–83) kutsuu sisäiseksi koostumukseksi. Se kuvaa sitä, miten ydinstrategia ja strategiset resurssit on yhdistetty tukemaan strategian toteuttamista ja toisaalta sitä, miten nämä ovat yhteydessä toisiinsa.

Kolmas liiketoimintamallin päätekijä on asiakaspinta (Hamel, 2002, 83–91). Toteuttamisella ja tuella kuvataan sitä, miten yritys tulee markkinoille, miten asiakkaat tavoitetaan ja miten heitä palvellaan. Asiakkailta kerättävää ja asiakkaiden hyödyksi käytettävää tietoa kuvataan käsitteillä tieto ja syvä ymmärrys. Pelkkä tieto ei aina riitä tuottamaan riittävän hyviä tuotteita asiakkaille, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa kehittää tieto ymmärrykseksi, jonka avulla asiakaspintaan voi vaikuttaa. Kolmas tarkasteltava osio asiakaspinnalla on asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen laatu ja toimintatapa. Tätä voidaan nimittää myös asiakassuhteen dynamiikaksi. Hinnoittelurakenne sisältyy myös asiakaspintaosioon. Yritys voi periä maksuja monella eri periaatteella, esimerkiksi suoraan tuotteesta tai palvelusta, epäsuorasti kolmannen osapuolen kautta, kertaveloituksella, vakiohinnalla tai markkinahinnalla.

Asiakaspintaa ja ydinstrategiaa yhdistää silta, jota Hamel (2002, 91–93) nimittää hyödyksi asiakkaalle. Sillä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, mitä hyötyjä asiakkaalle tuotetaan. Ne ovat asiakkaiden itsensä määrittelemiä ja yrityksen tehtävänä on päättää, mihin tarpeisiin vastataan ja mihin ei.

Neljäs päätekijä liiketoimintamallissa on yritystä ympäröivä arvoverkosto. Useat yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät ovat nykyään sen oman valvonnan ulottumattomissa. Arvoverkosto sisältää alihankkijat, kumppanit ja muut yhteenliittymät.

Arvoverkoston suunnittelulla voi olla suuri vaikutus innovatiivisen liiketoimintakonseptin kehittämisessä. (Hamel 2002, 95–97.)

Strategisia resursseja ja arvoverkostoa yhdistää silta, jota Hamel (2002, 97–99) nimittää yrityksen rajoiksi. Ne ovat mm päätöksiä siitä mitä yritys tekee itse ja mitä ulkoistaa arvoverkoston tuotettavaksi.

Kaikkien päätekijöiden ja siltojen muodostaman rakennelman pohjana Hamel (2002, 99–117) näkee vaurauspotentiaalin. Se on innovatiivinen näkemys siitä, miten liiketoimintamallista saadaan tuottava. Vaurauspotentiaalia pohditaan useasta eri näkökulmasta. Yrityksen täytyy toimia tehokkaasti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakashyödyn tuottamisen kustannusten tulee olla pienemmät kuin asiakkaan maksama hinta. Yrityksen toiminnan tulee olla myös ainutlaatuista. Mitä enemmän liiketoimintamalli eroaa kilpailijoiden mallista, sen suuremmat mahdollisuudet yrityksellä on olla tuottavampi kuin kilpailijansa – tehokkuus toki huomioiden. Liiketoimintamallin osien on myös oltava yhteensopivia. Sisäisesti johdonmukainen malli tukee tulosten saavuttamista. Tuloksenteon vauhdittajia ovat mm. kasvava tuotto ja kilpailijoiden sulkeminen ulkopuolelle. Käytännössä nämä tarkoittavat tilapäistä monopoliasemaa. Kehityksen on siis jatkuttava koko ajan.

### **3.2 Ilon Kopseen liiketoimintamallin purkaminen 2013**

Seuraavissa kappaleissa on purettu Ilon Kopseen liiketoimintamallia Hamelin mallia mukaillen. Analyysi tehtiin vuonna 2013, kehittämisprosessin alkuvaiheessa.

#### **3.2.1 Ydinstrategia**

Ilon Kopseen missio on kulkea pioneerina hevostoiminnallisten hyvinvointipalvelujen tuottamisessa, ja myös jakaa osaamistaan. Kilpailuetu alueella on ollut selkeä muiden palveluntuottajien puuttuessa kentältä. Mahdollisten kilpailijoiden kouluttaminen alalle tuottaa lisäosaamista ja lisäarvoa myös Ilon Kopseelle ”jonkun on kuljettava edellä”. Uusien toimijoiden tulo kentälle lisää hevosen hyvinvointia tuottavien palvelujen tunnettuutta.

Ilon Kopseen päätehtävä on tietenkin taata omistajalleen toimeentulo. Toimeentulon turvaaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä, minkä vuoksi koulutus ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on Ilon Kopseelle tärkeää. Rahasampoa Ilon Kopseesta ei tule, mutta on täysin mahdollista nykyisen kehityksen jatkuessa, että Ilon Kopse muutetaan toiminimestä osakeyhtiöksi.

Maantieteellisesti Ilon Kopseen ydinpalvelu, hevosavusteiset hyvinvointipalvelut sijoittuvat melko pienelle alueelle. Asiakkaiden ei ole mahdollista osallistua palveluun kovin pitkien matkojen päästä. Tällä hetkellä kaukaisin asiakas tulee noin viidensyymmenen kilometrin päästä, ja se lienee maksimietäisyys. Toiminta-alueena on siis muutamat eteläpohjalaiset kunnat. Koulutuspalveluita on mahdollista toki toteuttaa myös muualla, ja esimerkiksi yhteistyöoppilaitoksen kanssa on neuvoteltu koulutusmahdollisuudesta Tampereen seudulla. Kovin laajaa maantieteellistä markkina-alueita Ilon Kopse ei tosin edes tavoittele, koska myös perhe vaatii aikansa. Koska kyseessä on palvelu, jonka luo ihmisten on tultava eikä tuote jota voisi vaikka lähettää muualle, pysyttelee Ilon Kopse toistaiseksi Etelä-Pohjanmaalla.

Ilon Kopseen kilpailu perustuu osaamiseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Joustavuus ja innovaatiot palvelun sisällössä antavat asiakkaalle lisäetuja muihin palveluntarjoajiin verrattuina. Ilon Kopseen selkeä etu on myös yhteistyö perhekodin kanssa, sillä perhekodin talli on valjastettu kokonaisuudessaan hyvinvointia tuottaviin palveluihin. Talliympäristö on keskimääräistä tallia turvallisempi, viihtyisämpi ja siistimpi ja toimintaympäristöön on muutenkin investoitu tavallista tallia enemmän. Talliyhteisö on pieni ja rauhallinen ja myös hevosten hyvinvointiin on panostettu tavalla, joka Suomessa on vielä harvinaista. Toisaalta näin tiivis yhteistyö- ja alihankintasuhde rajoittaa toiminnan innovaatioita, koska perhekodin nuorten hyvinvointia ja turvallisuutta täytyy aina ajatella ensin esimerkiksi uusia asiakasryhmiä suunnitellessa. Perhekoti on erikoistunut teini-ikäisiin tyttöihin, minkä vuoksi esimerkiksi teini-ikäisten poikien ryhmiä on erikseen harkittava hevostoiminnan asiakasryhmänä. Perhekodin tulevaisuus on myös seikka joka vaikuttaa Ilon Kopseen pitkän ajan suunnitelmiin.

### 3.2.2 Strategiset resurssit

Ilon Kopseen ydinosaaminen perustuu hevosten ja talliympäristön hyödyntämiseen ihmisten auttamistyössä. Tätä tarkoitusta varten yrittäjä on hankkinut monipuolista koulutusta ja kokemusta niin ihmisten auttamisen kuin hevosten käsittelyn suhteen. Yhdistelmä lienee ainutlaatuinen Suomessa, mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä. Ilon Kopseen yrittäjän parhain kyky lienee asioiden yhdistämisessä ja käytäntöjen kehittämisessä sekä kokonaisuuksien näkemisessä. Poikkeuksena moniin muihin hyvinvointialan yrityksiin Ilon Kopseella on myös vahva koulutus liiketoimintaosaamiseen aiemman tradenomitutkinnon muodossa. Yrittäjällä on halu kehittyä edelleen myös tällä saralla, minkä vuoksi yrittäjä suorittaa tällä hetkellä liiketoimintaosaamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Heikkous on tietenkin se, että kaikki henkinen pääoma lepää ainoastaan yrittäjän harteilla ja esimerkiksi sairastapauksessa kokonaisuuden hallitsevaa sijaista on haastava löytää. Asiakastuokioiden tekemiseen sijainen on löydettävissä.

Ilon Kopseen vahvuus on myös nimi, joka selkeästi kuvaa mitä tavoitellaan ja millä keinoin. On mahdollista, että Ilon Kopse myös lähtee hakemaan tavaramerkin rekisteröintiä jollekin tuotteistaan.

Ilon Kopseella on melko pieni omaisuus. Merkittävin omaisuus ovat hevoset. Hevosten taloudellinen markkina-arvo on pieni, mutta työssään ne ovat korvaamattomia. Tulevaisuutta on myös ajateltu omalla hevoskasvatustyöllä. Sen vuoksi Ilon Kopseella on tällä hetkellä yksi täysikasvuinen hevonen ja varsa, josta tulevaisuudessa kaavaillaan työntekijää. Lisäksi Ilon Kopseella on käytössään perhekodin omistamia asiakasturvallisuuteen liittyviä varusteita, joita ei ole monella muulla palveluntarjoajalla. Kypärät kuuluvat toki tallien yleiseen tarjontaan, mutta perhekodin tallissa on lisäksi turvakärjellisiä kenkiä ja turvaliivejä. Nämä minimoivat hevosten äärellä tapahtuvan toiminnan riskejä.

Ilon Kopseen ydinprosessit toimivat perhekodin arjen ympärillä. Asiakasprosessit rytmittävät työtä. Asiakasprosesseja on erilaisia. Perhekodissa asuvat nuoret käyvät asumisaikansa ajan tallissa yhdestä kolmeen kertaan viikossa tallitoiminnassa ja prosessi voi kestää vuosia. Avohuollon asiakkaat käyvät kerran viikossa, ja toimin-



nan kesto on muutamista kuukausista noin vuoteen. Prosessien ydin rakentuu yksilöllisiin palvelusuunnitelmiin ja tavoitteisiin sekä asiakkaan mahdollisiin rajoituksiin ja muihin reunaehtoihin, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, fyysinen jaksaminen sekä yleinen terveydentila. Lisäksi asiakasprosesseihin kuuluu dokumentointi, raportointi sekä arviointi säännöllisin väliajoin. Erityisesti maksajan pitäminen tietoisena toiminnan vaikutuksista on tärkeää. Asiakkaat eivät itse maksa palveluaan, vaan rahoitus tulee yleensä kuntien sosiaalitoimilta.

### **3.2.3 Asiakaspinta**

Ilon Kopseen markkinointi perustuu suoraan kontaktiin maksavan asiakkaan kanssa. Käytännössä tämä on tarkoittanut toiminnan esittelykäyntejä alueen sosiaalitoimistoissa. Tulevaisuudessa asiakaspintaa pyritään laajentamaan, jolloin markkinointitapaa ja -kanavia täytyy miettiä lisää. Tavoitteena on rakentaa tuote, jonka asiakas maksaa suoraan itse, ja näiden asiakkaiden löytämiseen täytyy etsiä kanavia. Tänä päivänä moni markkinointi perustuu sähköisiin medioihin, ja on mahdollista, että tulevien uusien palvelujen asiakkaat eivät ole aktiivisia internetin käyttäjiä ainakaan hevospalveluiden osalta.

Hevostoiminnalliset hyvinvointipalvelut tuottavat runsaasti yksityis- ja henkilökohtaista tietoa asiakkaista. Asiakkaiden luottamus ja turvallinen tunne jakaa asioita on ensisijaisen tärkeää. Rajapinnoilla liikutaan varsinkin sosiaalitoimen maksamien asiakkaiden kohdalla, koska dokumentointi ja raportointi kuuluvat palveluun. Asia on kuitenkin asiakkailla tiedossa oleva, eikä aiheuta ongelmia. Tietosuoja vaikuttaa siihen mitä tietoja kerätään ja miten esimerkiksi dokumentoidaan.

Asiakkailta kerätään jatkuvasti palautetta palvelusta ja sen toimivuudesta ja pyritään luomaan asiakkaan tilannetta parhaiten tukevia toimintoja. Siinä missä teini-ikäinen tyttö voi olla kovin tyytyväinen päästessään lähikontaktiin ison hevosen kanssa, vaikka tätä harjaamalla, voi kymmenvuotiaalle pojalle olla mielekkäämpää toimia vaikkapa pienkuormaajan kanssa hevosten ulkoilualueita siivoten. Palvelun kannalta oleellista on tietää mitä tavoitellaan, minkälaista muutosta asiakkaan elämäntilanteessa toivotaan ja löytää sitten epämuodollisessa ympäristössä ja epämuodollisin keinoin tapa auttaa asiakasta oivalluksiin.

Tällä hetkellä asiakas ei aina välttämättä ole täysin selvillä siitä miksi hän käy hevostoiminnassa. Lasten ja nuorten tavoitteet toiminnalle ovat yleensä melko erilaisia suhteessa maksavan tahon tavoitteisiin. Siinä missä maksaja toivoo vaikkapa keskittymiskyvyn lisääntymistä tai toisten huomioonottamisen taitoja, voi asiakas itse haluta oppia ratsastamaan. Ilon Kopse on yhteistyössä perhekodin kanssa onnistunutkin luomaan palvelun, jossa nämä tavoitteet voidaan yhdistää luovasti. Ratsastustaito on sivutuote ja päätuotteena hyvinvoinnin lisääntyminen. Tämä tarkoittaa, että palvelun tuottajalla on oltava syvempi ymmärrys siitä, minkälaisia vaikutuksia hevostoiminnalla voidaan saada aikaan. Ratsastustaito voi olla motivaattori kohdata itsensä ja omat haasteensa ja myös lähteä voittamaan haasteita.

Ilon Kopse tuottaa palvelun yhteistyössä, alihankintasuhteessa perhekodin kanssa. Tämä tarkoittaa, että perhekoti maksaa Ilon Kopseen palveluista, ja laskuttaa puolestaan sosiaalitoimia. Ilon Kopse ei näy kovin vahvasti perhekodin palvelutarjonnassa, mutta se ei ole ollut este tai hidaste hyvälle yhteistyölle.

Jatkossa Ilon Kopseen profiilia kehitetään myös omien palvelujen osalta, eli lastensuojelun ulkopuolisilla palveluilla, joissa kuitenkin myös perhekoti näkyy selkeästi. Ilon Kopse ja perhekoti ovat ammatillisesti vahvoja vuorovaikutusosaajia, ja vuorovaikutus on jatkuvaa ja luontevaa. Maksavaan tahoon ollaan säännöllisesti yhteydessä. Perhekodin ja Ilon Kopseen suhde on luonteeltaan win-win, eli perhekoti saa Ilon Kopseen osaamisen oman tuotteen sisällön tuottamiseen ja toisaalta Ilon Kopseen liikevaihdosta iso osa on perhekodin varassa. Asiakasuskollisuus on siis hyvä. Myös sosiaalipedagogisen hevostoiminnan koulutukset yhteistyössä yhteistyöoppilaitoksen kanssa ovat tukevalla pohjalla. Koulutusryhmiä on ollut jo neljä, ja seuraavaa suunnitellaan. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan koulutus on osoittautunut myös yhteistyöoppilaitokselle kannattavaksi vapaan sivistystyön koulutukseksi.

Ilon Kopseen hinnoittelu perustuu tällä hetkellä tuntiveloitukseen. Perhekodilla on kiinteä kuukausittainen tuntimäärä, jonka puitteissa toimitaan. Tunteja on mahdollista myös lisätä tarpeen niin vaatiessa. Myös yhteistyöoppilaitoksen kanssa on sovittu kiinteästä tuntiveloituksesta. Tulevien palvelujen osalta on hinnoittelua mie-

tittävä suuresti, millä reunaehdoilla ja minkäkokoisilla ryhmillä toimintaa olisi mahdollista toteuttaa. Aikaperusteisessa laskutuksessa on toki olemassa yläraja. Tämän vuoksi tulevien palvelujen hinnoittelu on rakennettava jotenkin muuten.

### 3.2.4 Arvoverkosto

Ilon Kopseen tärkein yhteistyökumppani on perhekoti. Suhde perhekotiin on alihankintasuhde, mutta tuotteita ja palveluita kehitetään tiiviissä yhteistyössä. Perhekodin etu on myös Ilon Kopseen etu ja päinvastoin. Perhekodin tallissa on runsaasti hyödyntämätöntä tila- ja aikaresurssia, johon Ilon Kopse voi tarjota erilaisia mahdollisuuksia. Silloin perhekoti voi toimia esimerkiksi koulutustilan vuokraajana ja Ilon Kopse toteuttaa omia palvelukokonaisuuksiaan perhekodin tiloissa. Ilon Kopseen ottaminen alihankkijaksi on mahdollistanut perhekodin tallin taloudellisen tehokkuuden paranemisen. Siinä missä useimmat alueen tallit toimivat esimerkiksi täysihoitotalleina tai ratsastuskouluina, perhekoti talli on puhtaasti erikoistunut sosiaalipedagogiseen hevostoimintaan. Täysihoido- ja ratsastuspalveluitakin tarjotaan, mutta niiden osuus tallin koko taloudesta on erittäin pieni.

Perhekoti ja Ilon Kopse yhdessä ovat myös suunnitelleet erilaisia hankekokonaisuuksia, joihin on voitu myös hakea rahoitusta tukien muodossa ELY-keskukselta.

### 3.2.5 Pääosatekijöitä yhdistävät sillat

**Yrityksen rajat.** Ilon Kopse on toiminut pienimuotoisesti ja tehnyt paljon asioita itse. Tällä hetkellä kuitenkin suurin osa ajasta menee nimenomaan sisältöjen tuottamiseen niin sosiaalipedagogisessa hevostoiminnassa kuin koulutuksissa. Ilon Kopse ei siis itse myy tai markkinoi omia tuotteitaan. Tarkasti ottaen ei Ilon Kopseella ns. omaa tuotetta olekaan. Ilon Kopseen markkinointibudjetti onkin toistaiseksi ollut pieni.

Tärkeimpänä ostopalveluna Ilon Kopseella on tilitoimistopalvelut. Oma ammattitaito ja kiinnostus eivät riitä kirjanpitytyöhön, joten se on ollut järkevä teettää muualla

Kirjanpidon lisäksi tilitoimisto hoitaa ALV-laskelmat ja kausiveroilmoitukset. Laskutuksen Ilon Kopse hoitaa itse.

Jatkossa mietittäväksi tulee mahdolliset omat palvelut ja tuotteet, joiden markkinoinnista ja kehittämisestä täytyy itse vastata. Palvelut toki ovat sen kaltaisia, joista myös perhekoti on kiinnostunut, mutta jatkossa voidaan ajatella, että Ilon Kopse on kärkiyritys joka hoitaa palvelutuotannon, ja perhekoti toimii alihankkijana tai ainakin tilojen vuokraajana.

**Sisäinen koostumus.** Ilon Kopseen sisäinen koostumus on yksinkertainen. Yrittäjän osaaminen on tuotteistettu isolta osaltaan perhekodin tallin käyttöön. Tuotteen myynnin päävastuu on perhekodilla, jolloin oma riski on melko pieni. Tärkein Ilon Kopseen varallisuus muodostuu henkisestä pääomasta ja osaamisesta. Liiketoiminnallinen riski- ja toisaalta myös tuottopotentiaali- ovat melko pienet toimittaessa alihankkijana. Tästä yhteistyön mallista nousee toki myös perhekodin ja Ilon Kopseen hevostoiminnan menestystekijät: yhteinen sitoutuminen, yhteiset tavoitteet ja jaettu vastuu.

**Hyöty asiakkaalle.** Ilon Kopseen palvelu mahdollistaa perhekodin tallille selkeän edun: taloudellisesti kannattavan tallitoiminnan. Myös muut palveluketjussa mukana olevat osat saavat toiminnasta hyötyä. Maksaja, eli sosiaalitoimi saa käyttöönsä ammattitaitoisen henkilöstön, jolla on pitkä kokemus lastensuojelutyöstä. Merkittäväksi palvelun tekee se, että hevostoiminnan avulla on voitu jopa estää lapsen sijoittaminen kodin ulkopuolelle. Taloudellisesti tämä merkitsee kunnalle säästöä 80–100 000 euroa vuodessa. Palvelun saaja-asiakkaan saamat hyödyt ovat hyvinvoinnin osa-alueilla, kuten sosiaalisten ja vuorovaikutustaitojen paraneminen, tunnetaitojen kehittyminen, vahvistunut itsetunto ja itsetuntemus.

Koulutuspalveluissa yhteistyöoppilaitoksen saama hyöty on suositun koulutuksen järjestäminen ja sitä kautta myös taloudellinen hyöty. Koulutukseen osallistuville hyöty on ammatillisen toiminnan jäsentäminen ja mahdollisuus tutkia omaa osaamistaan suhteessa hevosten avulla toteutettavaan hyvinvointipalveluun.

Uusissa palveluissa tavoitteena on, että Ilon Kopse tuottaa palvelut itse, suoraan asiakkaalle, jolloin väliportaita jää pois. Tämä saattaa mahdollistaa asiakkaalle jopa

hieman edullisemmän palvelun kuin mitä monen eri toimijan kanssa yhteistyöllä toteutetut palvelut.

### 3.2.6 Vaurauspotentiaali

**Tehokkuus.** Ilon Kopse toimii tällä hetkellä melko tehokkaasti. Kaikesta tehtävästä työstä, esimerkiksi asiakastapaamiset, dokumentointi, raportointi, suunnittelu, koulutus, koulutuksen valmistelu voidaan laskuttaa palvelun ostajaa. Asiakastapaamisten kohdalla tehokkuutta voisi lisätä esimerkiksi parantamalla informaation kulkua hevostoiminnassa vaikuttavien henkilöiden välillä. Samoin suunnitelmallisuuden kasvattamisella voitaisiin saavuttaa lisähyötyjä kaikille osapuolille. Tämä tarkoittaa, että hevostoiminnan sisältöjä voitaisiin ehkä tuottaa vielä lisää. Tuotteistamisen edellytys on, että hevostoimintaprosessi avataan ja pilkotaan vielä tarkemmin kuin mitä on jo tehty. Tämä vaikuttaisi suoraan myös käytettävissä olevien resurssien oikeanlaiseen ja tehokkaaseen käyttöön. Koulutuspalveluissa ajankäytön suunnitelma ja ajanhallinnan merkitys korostuu esimerkiksi opiskelijoille annettavan palautteen tehostamisessa. Näin opiskelijoilla olisi mahdollisuus saada kurssistaan lisää arvoa ilman että siitä aiheutuisi merkittäviä lisäkustannuksia. Tämä mahdollistaisi tulevaisuudessa entistä tyytyväisemmät opiskelijat, jotka myös markkinoisivat palvelua eteenpäin.

**Ainutlaatuisuus.** Ilon Kopseen ja perhekodin yhteinen hevostoiminta on valtakunnallisestikin ainutlaatuinen. Palvelun kannattavaksi saaminen on edellyttänyt paljon työtä ja pohdintaa. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa tehty kehitystyö alkaa nyt kantaa hedelmää. Perhekodin tallin imago on myös muuttunut ja tunnettuus lisääntynyt. Tuotteen sisältö ja tulokset ovat opinnäytteiden avulla tutkittuja ja testattuja. Ainutlaatuiseksi palvelun tekee mukana oleva osaaminen ja verkostoyhteistyö.

Yhteistyöoppilaitoksen kanssa järjestettävä koulutus on myös erilainen suhteessa muihin sosiaalipedagogisen hevostoiminnan koulutusta järjestäviin tahoihin. Siinä missä muut koulutukset painottavat ensisijaisesti sosiaalipedagogisen teorian viitekehystä, tämä kurssi tähtää jokaiselle oman hyvinvointia tuottavan palvelun kehittämiseen, sosiaalipedagogiikkaa tietenkään unohtamatta.

**Yhteensopivuus.** Ilon Kopseen liiketoimintamallin keskeinen teema on hyvinvoinnin tuottaminen. Eri palvelukokonaisuudet tähtäävät siihen, että joko asiakas suoraan tai esimerkiksi koulutetun toimijan kautta pystyy lisäämään omaa hyvinvointiaan. Tämän johtoajatuksen täytyisi myös siivittää tulevaa palvelutuotantoa. Hyvinvoinnin myyminen edellyttää suurta eettistä tietoisuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakassuhde joka ei tuota asiakkaalle hyvinvointia täytyy kyetä lopettamaan ja auttaa asiakasta etsimään itselleen paremmin sopiva palvelu. Tämä tarkoittaa tietenkin myös tulojen pienenemistä.

**Tuloksenteon vauhdittajat.** Ilon Kopseen tuloksenteon vauhdittaa joustavuus ja jatkuva palautteen keruu sekä sen hyödyntäminen. Lisäksi yhteistyö perhekodin kanssa moninkertaistaa oppimisvaikutukset. Yhdessä Ilon Kopseella ja perhekodilla on alueen monopoli lastensuojelun avopalveluiden hevostoiminnassa. Mittakaavaltaan perhekodin ja Ilon Kopseen hevostoiminta on myös valtakunnallisesti laajin. Kärjessä olo ei kuitenkaan luo turvallisuuden tunnetta, vaan jatkuvan kehittämisen palo ajaa molempia yrityksiä. Palveluja on toistaiseksi myös kohdennettu melko tarkasti siten, että hevostoimintapalveluja tarjotaan lastensuojelun asiakkaille. Koulutuspalveluissa pohja on laajempi. Asiakaspohjaa voitaisiin hyvin vielä laajentaa, ja voisi jopa olla syytä tehdä näin, ettei pelattaisi vain yhden kortin varassa. Ilon Kopseen pienuus voi myös olla tuloksenteon vauhdittaja. Pienenä yrityksenä toiminnan muutokset ovat nopeita, ja palvelua voidaan tarjota joustavasti ja yksilöllisesti. Ilon Kopseen taloudellinen riski on pieni. Mikäli toiminta yhtäkkiä loppuisi, olisi yrittäjällä edessään vain työpaikan etsiminen, velkaa ei jäisi. Kiinteät kustannukset ovat pienet, jonka vuoksi yrittäjä on voinut panostaa taloudellisesti myös liikevaihtoon suhteutettuna isohkoja summia esimerkiksi kouluttautumiseen.

### 3.3 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategian (Kim & Mauborgne 2005) ydin on uusien markkinoiden luomisessa. Sinisellä merellä tarkoitetaan sitä, että yritys järjestelmällisesti etsii hyödyntämätöntä markkinatilaa, luo uutta markkinatilaa ja myös uusia toimialarajoja ja tällä tavoin pienentää raivoisan kilpailun merkitystä. (mts. 25.) Kyky kilpailla säilyy

edelleen merkittävänä, sillä kilpailuun perustuvat ns. punaiset meret säilyvät edelleen elinkeinoelämässä. Yritysten strategiat pohjautuvat pitkälti sotilasstrategioihin, joissa keskeisenä on yhteenotto vihollisen kanssa. Uusia sinisiä meriä on kuitenkin ilmaantunut jatkuvasti, esimerkiksi matkapuhelinteollisuus ei vielä joitakin kymmeniä vuosia sitten ollut edes olemassa. (mts. 26.) Sinisen meren strategian onnistumisessa tärkeimmäksi tekijäksi osoittautui johdonmukainen tapa tehdä strategisia siirtoja sinisten merten luomiseksi ja hyödyntämiseksi. Sinisen meren strategian tarkoituksena ei ole peitota kilpailijoita vaan pikemminkin tehdä kilpailusta merkityksentöntä. (mts. 27-30.) Sinisen meren strategiassa puhutaankin arvoinnovaatioista. Arvoinnovaatiot korostavat sekä arvoja, että innovaatioita. Arvoinnovaation kautta asiakkaan saama arvo kasvaa samalla kuin yrityksen saama hyöty. Sinisen meren strategiassa pyritään differentointiin, eli samanaikaisesti pienentämään yrityksen kustannuksia ja kasvattamaan asiakkaiden saamaa arvoa. (mts. 33-39.)

Sinisen meren strategian laadintaan tarvitaan analyttisiä työkaluja ja viitekehyksiä. (Kim & Mauborgne 2005, 40–41). Strategiaprofiilin laatiminen on yksi tällainen työkalu, joka vastaa sekä diagnostiikasta että tarjoaa viitekehyksen toiminnan kehittämiseksi. Strategiaprofiili voidaan laatia myös visuaalisesti kuvaajaksi, jossa kuvataan toimialan yleisiä kilpailutekijöitä ja niiden merkitystä ja arvoa. (mts. 47–51). Arvokäyrän uudelleen määrittelyyn on kehitetty neljän osa-alueen kysymyspatteristo. Nämä kysymykset ovat: Mitä alan tekijöitä tulisi supistaa verrattuna normaaliin? Mitkä toimialan itsestäänselvyydet tulisi poistaa? Mitä toimialan erityispiirrettä tulisi korostaa verrattuna normaaliin? Mitä toimialalle uusia tekijöitä tulisi luoda? (mts. 51–59).

### **3.3.1 Ilon Kopse sinisellä merellä 2013**

Ilon Kopseen toiminta on itse asiassa alkanut tavallaan sinisellä merellä. Etelä-Pohjanmaan alueella ei ollut tarjolla sosiaalipedagogisen hevostoiminnan palveluita, eikä niitä edelleenkään tarjoa laajassa mittakaavassa kuin perhekoti yhdessä Ilon Kopseen kanssa. Kysyntä täytyi luoda palveluja tarjoamalla.

Ilon Kopse liikkuukin oikeastaan kahden toimialan välimaastossa, hevosalan ja hyvinvointialan. Hevosalan yrityksiin verrattuna Ilon Kopseen arvot ovat tasa-arvo ja

tasa-arvoinen hyvinvointi, tekemisen monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus. Hyvinvointi- ja ennen kaikkea lastensuojelupalveluihin verrattuna toiminta on epämuodollista ja tapahtuu epävirallisessa ympäristössä, jossa kenellä tahansa on mahdollisuus kuulua joukkoon, olla avuksi myös niin sanotuille auttajilleen. Ohjaus ja ihmissyys ovat tasa-arvoista, ei ylhäältä alas johdettua.

### **3.3.2 Sinisen meren arvoinnovaatio 2013**

Perhekodin vahvuus lastensuojelukentässä on perhe ja perheen arvo. Siinä missä valtaosa teini-ikäisille tarkoitetuista sijoituspaikoista toimii laitoksissa, perhekoti on omistajaperheensä koti, jossa he elävät omaa elämäänsä yhdessä perheeseen sijoitettujen teini-ikäisten tyttöjen kanssa. Ei tarvitse puhua kodinomaisuudesta, kun ollaan kotona.

Yhdessä Ilon Kopseen ja perhekodin ajatus hyvinvoinnista kantaa myös ”työkaluun” eli hevoseen ja talliin. Hevosten hyvinvointiin on panostettu monia muita talleja enemmän. Palvelutarjonta on myös täysin eri painotuksella kuin hevosityritysten yleensä. Useimmiten tallitoiminnan tulot tulevat hevosten täysihoidosta ja erilaisista ratsastuspalveluista. Perhekodin tallissa nämä ovat pienessä sivuosassa ja päätulo tulee nimenomaan sosiaalipedagogisen hevostoiminnan kautta. Myös asiakasvalintaa tehdään, sillä perhekodin talli sijaitsee teini-ikäisten tyttöjen kotipihassa, jolloin tallilla liikkuvat ihmisten täytyy olla riittävän turvallisia ja myös hyväksyä perhekodin tallin tapa hoitaa hevosia.

Monilta osin Ilon Kopseen ja perhekodin tapa toimia ja kilpailla niin hevos- kuin lastensuojelusektorilla on nimenomaisesti sinisellä merellä. Seuraavassa nelikentässä on yhdistetty perhekoti, talli sekä Ilon Kopse, tiiviistä suhteista johtuen.



Yhteinen arvokäyrä kirjattuna nelikenttään näyttää seuraavalta:

Supista	Luo
Ei edelleenkään liitytä monikansallisiin yhtiöihin	Tasa-arvoinen kohtaaminen
Mystiikka ja suljetut ovet lastensuojelussa	Verkosto ”tavallisen elämän” toimijoihin
Vain lastensuojeluun keskittyminen	Tavallisten ihmisten kohtaamismahdollisuus
	Puhutteleva markkinointi

---

Poista	Korosta
Ajatus eläinten käytöstä	Perhearvot, yhteisöllisyys, arvostus,
Hevosten täysihoitopalvelut	turvallisuus, pysyvyys
Ratsastuskoulutyyppiset palvelut	Läsnäolo
Henkilökunnan vaihtuvuus	Lajinmukainen hyvinvointi
”Kallis työ” (suunnitelmallisuuden lisääminen)	Green Care Innovatiivisuus

### 3.4 Hyvän strategian laatiminen

Rumelt (2011, 21–22) omalta osaltaan toteaa, että strategioita on pohjimmiltaan vain kahdenlaisia: hyviä ja huonoja. Strategian perusidea on soveltaa yrityksen vahvuudet heikkouksia vastaan, tai toisaalta suunnata vahvuudet kohti lupaavimpia mahdollisuuksia. Strategian olisi Rumeltin (2011, 24–25) mukaan kuitenkin oltava yhtenäinen toimintatapojen, -mallien ja tavoitteiden suhteen. Tällöin yritys ei pelkää hyödyntää omia vahvuuksiaan, vaan itse asiassa luo uusia vahvuuksia. (mts. 17–28.)

Hakanen (2004, 61–72) huomauttaa, että strategiaa laatiessa on hyvä selkiyttää yrityksen visio ja missio. Visio tarkoittaa yrityksen toiminnan suuntaa ja sisältöä, missio puolestaan kuvaa sitä, miksi yritys pitkässä juoksussa on olemassa.

Rumelt (2011, 28) näkee, että johtaja, jonka yrityksessä ei ole hyvää strategiaa joko on sitä mieltä, ettei organisaatio tarvitse strategiaa tai sitten hän toteuttaa huonoa strategiaa. Täytyy tunnustaa, että ennen asiaan perehtymistä en pitänyt pienyrityksen strategista suunnittelua kovinkaan merkityksellisenä, etenkin Ilon Kopseen nykytilassa. Kohtuullinen toimeentulo ja varmuus on jo saavutettu. Jatkuva eteenpäin pyrkimys ja kehittyminen ovat yrittäjän sisäänrakennettuja ominaisuuksia, ja sen oli ajateltu riittävän. Kuitenkin tuli selväksi, että strategian, ja vieläpä hyvän strategian laatiminen auttaisi Ilon Kopsetta pyrkimyksissään ja toisi marssijärjestystä ja jäsenystä yrityksen omaan, kaikesta ja kaikenlaisesta kiinnostuvaan toimintatapaan.

Rumelt (2011, 55) täsmentää, että huono strategia ei välttämättä tarkoita sitä strategiaa, joka epäonnistui. Huonoa strategiaa on hänen mukaansa se, että ei ole lainkaan strategiaa. Toisaalta huonon strategian voi tunnistaa myös muutamista tyypillisistä piirteistä. Yksi huonon strategian piirre on sanahelinä. Siinä yritys kuvailee toimintaansa hienoilla sanoilla, jotka eivät todellisuudessa tarkoita mitään. (mts. 61–64.) Toinen huonon strategian piirre Rumeltin mukaan on sen kykenemättömyys tunnistaa haasteet ja ongelmat. Mikäli yritys ei ole tunnistanut olemassa olevia haasteitaan, on sen mahdoton taistella niitä vastaan. (mts. 66–70.) Toisissa strategioissa yrityksen tavoitteet nähdään strategiana. Kuitenkaan pelkkä visio ei vielä riittävän selkeästi kuvaa sitä, miten tavoitteisiin aiotaan päästä. (mts. 71–75.) Huonossa strategiassa saattaa olla myös huonot strategiset tavoitteet. Rumelt (s. 80–87) toteaa, että erityisesti suuremmissa yrityksissä tavoitteiden asettaminen voi noudattaa hierarkkista järjestelmää jolloin käytännön strategiset tavoitteet voi asettaa joku, jolla ei käytännön toimista ole oman käden tietoa. Vaatii siis taitoa osata laatia kullekin yrityksen hierarkkiselle tasolle oikeanlaiset strategiset tavoitteet.

### **3.4.1 Ydinosaaminen**

Ilon Kopseen ydinosaaminen perustuu hevosten ja talliympäristön hyödyntämiseen ihmisten auttamistyössä. Tätä tarkoitusta varten yrittäjä on hankkinut monipuolista koulutusta ja kokemusta niin ihmisten auttamisen kuin hevosten käsittelyn suhteen.

Yhdistelmä lienee ainutlaatuinen Suomessa, mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä. Ilon Kopseen yrittäjän parhain kyky lienee asioiden yhdistämisessä ja käytäntöjen kehittämisessä sekä kokonaisuuksien näkemisessä

Poikkeuksena moniin muihin hyvinvointialan yrityksiin Ilon Kopseella on myös vahva koulutus liiketoimintaosaamiseen aiemman tradenomitutkinnon muodossa. Lisäksi yrittäjällä on halu kehittyä edelleen myös tällä saralla, minkä vuoksi yrittäjä suorittaa tällä hetkellä liiketoimintaosaamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Heikkous on tietenkin se, että kaikki henkinen pääoma lepää ainoastaan yrittäjän harjoilla ja esimerkiksi sairastapauksessa kokonaisuuden hallitsevaa sijaista on haastava löytää. Asiakastuokioiden tekemiseen sijainen on löydettävissä.

Ilon Kopseen vahvuus on myös nimi, joka selkeästi kuvaa mitä tavoitellaan ja millä keinoin. On mahdollista, että Ilon Kopse myös lähtee hakemaan tavaramerkin rekisteröintiä jollekin tuotteistaan.

Ilon Kopseella on melko pieni omaisuus. Merkittävien omaisuus ovat hevoset. Hevosten taloudellinen markkina-arvo on pieni, mutta työssään ne ovat korvaamattomia. Tulevaisuutta on myös ajateltu omalla hevoskasvatustyöllä. Sen vuoksi Ilon Kopseella on tällä hetkellä yksi täysikasvuinen hevonen ja varsa, josta tulevaisuudessa kaavaillaan työntekijää. Lisäksi Ilon Kopseella on käytössään perhekodin tallin omistamia asiakasturvallisuuteen liittyviä varusteita, joita ei ole monella muulla palveluntarjoajalla. Kypärät, joita löytyy toki lähes kaikilta talleilta, mutta lisäksi turvaliivit sekä turvakärjelliset kengät minimoivat hevosten äärellä olemisen riskejä.

Ilon Kopseen ydinprosessit toimivat perhekodin arjen ympärillä. Asiakasprosessit rytmittävät työtä. Asiakasprosesseja on erilaisia. Perhekodissa asuvat nuoret käyvät asumisaikansa ajan tallissa yhdestä kolmeen kertaan viikossa tallitoiminnassa ja prosessi voi kestää vuosia. Avohuollon asiakkaat käyvät kerran viikossa, ja toiminnan kesto on muutamista kuukausista noin vuoteen. Prosessien ydin rakentuu yksilöllisiin palvelusuunnitelmiin ja tavoitteisiin sekä asiakkaan mahdollisiin rajoituksiin ja muihin reunaehtoihin, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, fyysinen jaksaminen sekä yleinen terveydentila. Lisäksi asiakasprosesseihin kuuluu dokumentointi, raportointi

sekä arviointi säännöllisin väliajoin. Erityisesti maksajan pitäminen tietoisena toiminnan vaikutuksista on tärkeää. Asiakkaat eivät itse maksa palveluaan, vaan rahoitus tulee yleensä kuntien sosiaalitoimilta.

### 3.4.2 Ydinhaasteet

Edellä mainituista nykytilan kuvauksista on melko helppoa nostaa esiin myös yrityksen ydinhaasteita. Ilon Kopse on toiminut pienimuotoisesti ja tehnyt paljon asioita itse. Tällä hetkellä kuitenkin suurin osa ajasta menee nimenomaan sisältöjen tuottamiseen niin sosiaalipedagogisessa hevostoiminnassa kuin koulutuksissa. Ilon Kopse ei siis itse myy tai markkinoi omia tuotteitaan- ja tarkasti ottaen ei Ilon Kopseella ns. omaa tuotetta olekaan.

Strategisesti tärkeäksi pohdinnan kohteeksi nousevat omat palvelut ja tuotteet, joiden markkinoinnista ja kehittämisestä täytyy itse vastata. Palvelut toki ovat sen kaltaisia, joista myös perhekoti on kiinnostunut. Jatkossa täytyy ajatella, että Ilon Kopse on kärkiyritys, joka hoitaa palvelutuotannon ja perhekoti toimii alihankkijana tai ainakin tilojen vuokraajana. Toimeksiantosuhde täytyy uusien palvelujen kohdalla kääntää päinvastaiseksi.

Omien, uusien palveluiden ja tuotteiden kehittäminen nostaa esiin myös kysymyksen tuotesuojasta. Olisiko uudet tuotteet mahdollista suojata tavaramerkillä? Onko se tarpeellista? Tuoko se suhteellisesti lisäarvoa yritykselle ja sen toiminnalle? Miten ja milloin tuotteen suojaus tehdään, mikäli siihen päädytään?

Uudet palvelut muuttavat myös markkinoinnin tarvetta. Miten ja millä resursseilla uusia tuotteita ja palveluita markkinoidaan? Tällä hetkellä toiminta rullaa ilman erityistä panostusta markkinointiin, joten myös taloudellista panostusta tarvitaan markkinoinnin kehittämiseen. Markkinointiin panostaminen vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Huono markkinointi tai jatkaminen nykyisellä tavalla vaikuttaa mahdollisesti jo nyt Ilon Kopseen imagoon laadukkaasta palvelusta.

Nykypalvelut ovat hinnaltaan sen kaltaisia, että yksityishenkilöillä ei ole mahdollisuutta ostaa niitä suoraan. Olisikin mietittävä palveluita, joiden hinta olisi sen kaltainen, että asiakas itse pystyisi maksamaan palvelusta. Ilon Kopseen mahdollisten

omien asiakkaiden tulo talliin edellyttää myös neuvottelua tila- ym. vuokrista perhekodin tallin kanssa.

Yksi selkeimmistä haasteista Ilon Kopseella on maksavan asiakaskunnan kapeus. Valtaosa liikevaihdosta tulee kahdelta taholta. Olisikin syytä miettiä, miten tavoitetaisiin yksityisasiakkaita sekä muita yhteisöasiakkaita. Sen lisäksi olisi mietittävä miten ja minkälaisia palveluja voitaisiin kehittää unohtamatta eettisyyttä ja hyvinvoinnin tuottamisen kulmakiveä.

Ilon Kopseen missio pysyä hevosten avulla hyvinvointia tuottavien palvelujen pioneerina asettaa myös yhden ydinhaasteen: Miten pysyä kehityksen kärjessä? Mitä ratkaisuja ja minkä kaltaista kehittämistä on tehtävä niin yrittäjän oman osaamisen kuin palvelupaletin kohdalla? Olisiko syytä laajentaa toimintaa? Milloin on aika palkata henkilökuntaa? Vai onko se tavoite? Kasvattaa verkostoa? Nykyisellä palvelulla on pysytty kärjessä kuuden vuoden ajan. Mikä on riittävä ja sopiva uusi hyvinvointipalvelun uusiutumisaika?

Tulevaisuuden haasteista perhekodin jatkosuunnitelmat nykyisten yrittäjien eläköityessä on suurin tulevaisuudessa mahdollisesti toteutuva uhka, johon täytyy varautua.

### **3.5 Strategiset toimenpiteet 2014**

Nykytilan ja keskeisten toimintaperiaatteiden avaaminen toimivat diagnoosina ja pohjana Ilon Kopseen strategian laatimiselle. Analyysivaihe jatkui vuoden 2013 loppuun ja strategiset toimenpiteet laadittiin keväällä 2014.

Ilon Kopse ei vielä tässä vaiheessa laajenna toimintaansa niin paljoa, että henkilökunnan palkkaaminen olisi ajankohtaista. Myöskään verkoston laajentaminen maantieteellisesti ei ole vielä ajankohtaista. Uudet palvelut ja tuotteet tulevat kuitenkin työllistämään yrittäjää nykyistä enemmän, joten palveluja voisi ulkoistaa hieman. Nykyään ainoa ostopalvelu on tilitoimistopalvelu. Markkinoinnin tarve kasvaa. Yrittäjän osaaminen sillä sektorilla ei ole vahvaa. Tämän vuoksi markkinointia varten täytyy hankkia palvelun tuottaja. Markkinoinnin tuottajan etsiminen täytyy aloittaa heti.

Ilon Kopse on toiminut nykyisellä palvelukonseptillaan kuusi vuotta. Uusien palvelujen aika on nyt. Jatkossa palvelujen uudistumista olisi hyvä tarkastella kahden-kolmen vuoden välein. Sisältöjen jatkuvasta kehittämisestä on kuitenkin samalla pidettävä huolta.

Kevään 2014 tärkein tavoite on saada uudet, tietoiseen läsnäoloon pohjautuvat tuotteet ja palvelut pilottivaiheeseen. Tietoisuustaidot eri muodoissaan ovat tehneet tuloaan Suomeen nyt joitakin vuosia, ja aika on kypsä tuotteistaa palvelu. Uusille palveluille voidaan myös hakea tavaramerkin rekisteröintiä.

Uudet tuotteet ja palvelut vastaavat myös Ilon Kopseen haasteeseen kapeasta asiakaskunnasta. Palvelut voidaan rakentaa niin, että asiakasvirtoja voisi tulla nykyisten asiakkaiden lisäksi. Liikevaihdollisesti uudet tuotteet tavoittelevat ensimmäisenä vuonna noin 5–10%:n osuutta liikevaihdosta, kasvaen sen jälkeen maltillisesti noin 30–50 prosenttiin liikevaihdosta seuraavien vuosien aikana. Tällöin Ilon Kopseen oma palvelutuotanto riittäisi yrittäjän toimeentuloon, vaikka Perhekoti- ja opistoyhteistyö jostain syystä loppuisi. Edellyttäen, että nykyisten palvelujen kysyntä pysyy ennallaan, Ilon Kopseen liikevaihto kasvaisi noin 5–10% vuodessa.

Jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen periaate toteutuu vuonna 2014–2015 ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja suorittamalla. Tavoitteena on, että opinnäytetyö tulee valmiiksi teoriaopintojen ohella. Jatkossakin yrittäjä tulee kouluttautumaan aktiivisesti, ehkä vielä enemmän kohdennetusti tarpeen mukaan. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen tässä yrityksen vaiheessa on ollut erinomainen valinta. Liikkuminen eri toimintasektoreiden rajapinnoilla on avartanut näkemystä myös omasta yrittäjyydestä ja tuonut jäsenystä liiketoiminnan kehittämiseen.

Strategiset toimenpiteet:

#### 1. Muista pyhittää kehittämispäivä

Tällä hetkellä on tärkeää pysähtyä ja ottaa aikaa tuotteiden kehittämiseen, markkinointikanavien etsimiseen, palveluntuottajan kilpailuttamiseen, opintotehtävien laatimiseen ja toiminnan yleiseen suunnitteluun. Nyt työviikko on hajanainen, muutamia tunteja siellä ja täällä. Yhden kehittämispäivän varaaminen viikosta on paitsi mahdollista myös tarpeellista.

## 2. Käynnistä pilotti

Tietoisuustaitoihin pohjautuvia palveluita on jo pyydetty Ilon Kopseelta. Ensimmäisen tuotteen pilotointi olisi mahdollista melko nopeallakin aikataululla. Nyt täytyisi vain tarttua toimeen ja käynnistää pilotti. Kehitystyö ei enää vaatisi kovinkaan monen kehittämispäivän käyttämistä.

## 3. Etsi mainostoimisto

Sopivan mainostoimiston etsiminen täytyy uskaltaa käynnistää kevään 2014 aikana. Taloudellinen riski täytyy hyväksyä ja ottaa. Mainostoimiston kanssa ja avulla kehitetään laadukasta imagoa.

## 4. Aloita tavaramerkin rekisteröintiprosessi

Kehitettävänä olisikin seuraavaksi palveluita, joiden hinta olisi sen kaltainen, että asiakas itse pystyisi maksamaan palvelusta. Ilon Kopseen mahdollisten omien asiakkaiden tulo talliin edellyttää myös neuvottelua tila- ym. vuokrasta perhekodin tallin kanssa.

## 4 MATKALLA OPITTUA

”Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow. The important thing is not to stop questioning.”- Albert Einstein

Vuoden 2016 alussa oli aika pysähtyä tarkastelemaan strategisen työn tuloksia. Tätä tarkoitusta varten Ilon Kopseen liiketoimintamallia tarkasteltiin liiketoimintakanvaasin avulla tuotekohtaisesti. Lisäksi liiketoimintakanvaasi purettiin SWOT-analyysiksi. Lopuksi vielä arvioitiin toimintaympäristössä vaikuttavia voimia. Näiden analyysien avulla saatiin selvitettyä mitä kehitystä yrityksessä oli tapahtunut.

### 4.1 Liiketoimintamalli ja yrityksen kehittäminen

Liiketoimintakanvaasi on työkalu, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kuvata ja suunnitella. Liiketoimintamalli jaetaan kanvaasissa yhdeksään osa-alueeseen: asiakasryhmät, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne (Osterwalder & Pigneur 2010, 14–21.) Mallin avulla voidaan hahmottaa yrityksen kokonaisuus yhdellä silmäyksellä. Liiketoimintakanvaasi laadittiin olemassa oleville palveluille. Mallipohjaa käytettiin jokaiselle palvelulle erikseen.

### 4.2 Arvolupaus ja avaintoiminnot

Ensimmäinen suuri oivallus oli arvolupaus. Vaikka palvelut ovat erilaisia ja kohdenettu eri asiakasryhmille, niiden arvolupaus olikin sama: palvelun hankkiminen auttaa asiakasta auttamaan itseään. Arvolupaus on siis sosiaalipedagoginen. Avun tarve eri asiakasryhmillä on toki erilainen. Osa asiakkaista etsii työkaluja ja menetelmiä oman palvelun tuotteistamiseen tai jopa oman tuotteen, osalla taas tarve on esimerkiksi sosiaalinen kuntoutus tai oma hyvinvointi. Tämä oivallus johdatteli miettimään myös sitä, voisiko tämä olla koko Ilon Kopseen liiketoiminnan ydin, ja miten sitä voisi hyödyntää yrityksen jatkokehittämisessä.



Avaintoiminnot ovat suorassa yhteydessä sosiaalipedagogiseen teoriaan. Asiakkaille koulutetaan niitä taitoja ja osaamista, joita he itse tarvitsevat joko henkilökohtaisella tai ammatillisella tasolla. Avaintoimintoihin kuuluu oleellisesti se, että yrittäjä itse huolehtii paitsi omasta korkeasta osaamisen tasosta, myös omasta hyvinvoinnista.

#### **4.2.1 Sosiaalipedagogiikka**

Sosiaalipedagogiikka sanana tarjoaa monenlaisia tulkintanäkökulmia (Hämäläinen 1999, 14–17). Sana ”sosiaalinen” on moniulotteinen ja voi tarkoittaa ainakin yhteiskunnallista, yhteisöllistä, vuorovaikutusta koskevaa tai solidaarista. Pedagogiikka puolestaan tarkoittaa kasvatuksen taitoa tai oppia kasvatuksesta. Hämäläinen (mp.) huomauttaa, että näiden näkökulmien perusteella voidaan todeta tulkinnanmahdollisuuksia olevan useita – eivätkä ne sulje jyrkästi pois toisiaan.

Sosiaalipedagogiikka sisältää toiminnallisen lähtökohdan, sillä se ei tieteenä tyydy vain kuvaamaan ongelmia ja niiden syntyä, vaan pyrkii aktiivisesti löytämään ratkaisuja ongelmille. Toiminta syntyy toimijoiden sosiaalipedagogisen ajattelun kautta. Sosiaalipedagoginen ammatillisuus tarkoittaa työn lähtökohtien ja tarkoituksen ymmärtämistä sosiaalipedagogisen teorian pohjalta sekä ajattelua käsitteillä, joista sosiaalipedagoginen itseymmärrys rakentuu. (Hämäläinen 1999, 17–20.)

Hämäläinen (1999, 59–65) näkee, että kaikessa ihmistyössä on mahdollista suuntautua sosiaalipedagogisesti. Tämä tarkoittaa pyrkimystä ymmärtää yhteiskuntaa ja sen tapahtumia ja suhteuttaa käytännön toimet sosiaalisten haasteiden perustaan. Sosiaalipedagogisessa näkökulmassa yhteiskuntaa ja sen ilmiöitä tarkastellaan ensisijaisesti yksilön kasvumahdollisuuksien kannalta. Keskeistä sosiaalipedagogiikassa on auttaa ihmisiä auttamaan itseään, vahvistamaan heidän omaa subjektiivistaan. Hämäläisen mukaan tätä voidaan parhaiten vahvistaa kohtelemalla heitä subjekteina.

Sosiaalipedagoginen orientaatio rakentuu Hämäläisen (1999, 59–65) mukaan toimintaperiaatteista. Tällaisia periaatteita ovat dialogisuus, yhteisön hyödyntäminen,

itseapuun auttaminen, ajattelutapa yli sukupolvien, toiminnallisuus, osallistuminen, osallistaminen, kriittisen tietoisuuden herättäminen sekä ihmisenä kasvamisen kokonaisvaltainen tukeminen. Vaikka yhteisöllisyyttä korostetaankin, ei yksilöä väheksytä. Pikemminkin päinvastoin. Erilaisiin yhteisöihin kuuluminen on merkityksellistä persoonallisuuden kehittymiselle ja identiteetin muodostumiselle.

### 4.3 Sosiaalipedagoginen työ

Hämäläinen (1999, 66–73) näkee sosiaalipedagogisessa työssä olevan tasoja yksilötyöstä aina kulttuureihin vaikuttamiseen saakka. Lähtökohtana on auttaa ihmisiä auttamaan itseään. Erityisesti korostuvat toiminnallisuus, yhteisöllisyys sekä elämyksellisyys. Hämäläinen (mp.) toteaaakin, että parhaimmillaan työ on tilanneherkkää ja dialogista, jolloin kaikki osallistujat voivat vaikuttaa toimintaan. Sosiaalipedagogisessa työssä suositaan luovia työmuotoja, jotka auttavat ihmistä syventämään itsetuntemusta, löytämään merkitystä ja sisältöä elämään, vahvistamaan itsetuntoa, näkemään mahdollisuuksia, eli parantamaan elämänhallintaa. Sosiaalipedagogiikan tavoitteena ei ole muuttaa ihmistä, vaan herättää ihmisessä halu muutokseen. Kun halu muutokseen on löytynyt, täytyy etsiä myös keinoja ylläpitää muutoshalua. Sosiaalipedagogiikka pyrkii tähän – ei manipuloimalla, vaan osallistamalla ja vahvistamalla subjektiutta.

Sosiaalipedagogiikka ei siis merkitse vain yhtä tapaa tulkita ympäröivää maailmaa, vaan tulkintoja tehdään erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin pohjautuen. Hämäläinen (1999, 79–96) näkee sosiaalipedagogiikalla oman paikkansa kaikkien sosiaalisia ongelmia ratkomaan pyrkivien ajattelu- ja toimintajärjestelmien joukossa. Merkityksellistä on nähdä sosiaalipedagogiikan mahdollisuudet, mutta myös rajat. Sosiaalipedagogiikka ei sovellu yhtä hyvin kaikkiin sosiaalisiin ongelmiin, mutta toisaalta sosiaalisia ongelmia voidaan tarkastella aina pedagogiikan kautta.

#### 4.4 Avainresurssit

Kanvaasien pohjalta löytyi myös muita, mutta ilmiselvempiä yhtäläisyyksiä tuotteiden välillä. Avainresurssit ovat kaikissa samat: yrittäjän aika ja osaaminen, sekä toisaalta toimintaympäristön resurssit, erityisesti käytettävissä olevat hevoset, niiden määrä, laatu ja käyttöominaisuudet. Avaintehtäviin sisältyy erityisesti yrittäjän kyky kohdata ihmisiä (ja eläimiä), vuorovaikutustaidot, selkeys. Avaintehtävä on myös toimintaympäristön fyysinen ja psyykinen turvallisuus ja niistä huolehtiminen.

Avainresurssit ja -tehtävät ovat siis tiukasti sidoksissa yrittäjään itseensä. On huolehdittava osaamisen ajantasaisuudesta, mutta toisaalta myös omasta hyvinvoinnista siten, että kohtaamisen laatu säilyy korkeana ja vuorovaikutustaidot vahvoina. Tämä luo haasteen kasvulle.

#### 4.5 Asiakassuhteet ja asiakasryhmät

Asiakkaiden tavoittaminen on yksi selkeä kehittämisen kohde. Miten eri asiakkaat voidaan tavoittaa? Suorat kontaktit ovat aina tietenkin hyvä keino, vaikkakin vaativat aikaa. Mielenkiintoista on ollut, että HeLMi®-ohjaajakurssit ovat täyttyneet vaikka mitään ”oikeaa” markkinointia ei ole tehty. Eivätkä kaikki kurssille osallistuneet ole olleet ”vanhoja tuttuja”.

HeLMi®-ohjaajakurssin yksi selkeä kohderyhmä on sosiaalipedagogisen hevostoinnin kurssin käyneet, mutta myös muita on. Internetin ja somen voima lienee tässä taustalla. Samoin tämän hetken trendi ihmisten haluun pysähtyä ja opetella tietoisuustaitoja- ja etsiä siihen liittyvää informaatiota sähköisten välineiden kautta. Tämä käsitys vahvistaa ajatusta siitä, että kotisivujen päivittäminen on syytä pitää ulkopuolisella.

HeLMi®-ohjaajakurssilaisilla on myös porkkana: jatkokoulutuspäivien hinnasta 50 %:n alennus, jos he onnistuvat värväämään jonkun tuttavansa HeLMi®-ohjaajakurssille.

Asiakassuhteiden hoitoa on myös syytä miettiä. Jälkimarkkinointi on HeLMi®-ohjaajakurssia lukuun ottamatta liian vähäistä. Täytyisi jotenkin paremmin huolehtia siitä, että Ilon Kopse pysyy asiakkaiden mielessä myös sen jälkeen kun heidän ostamansa palvelu on päättynyt. Erityisesti tämä koskee sosiaalitoimien kautta tulevien sosiaalipedagogisen hevostoiminnan asiakkaita. Sosiaalityö on tällä hetkellä niin kuormitettu, että ilman aktiivista jälkimarkkinointia he saattavat jopa unohtaa tämän kaltaisen palvelun olemassaolon.

#### **4.6 Kulurakenne ja tulovirrat**

Ilon Kopseen palvelujen kulurakenne on kevyt. Yrityksellä on pienet kiinteät kulut, eikä palvelujen tuottamiseen tarvita suuria investointeja. Asiakkaille jaettava materiaali maksaa jonkin verran, mutta kustannus on siirrettävissä suoraan asiakkaalle.

Kulurakenteen keveyden vuoksi kassavirralle ei ole suuria paineita. Tietenkin talouden täytyy pyöriä. Ilon Kopseella on kuitenkin pohjalla turvallinen ja säännöllinen ”perustulo”, joka rakentuu läheisimmän yhteistyökumppanin (Perhekoti) säännölliseen palvelunhankintaan. HeLMi®-tuoteperhe voi vakiintuessaan luoda toisen tulovirran.

#### **4.7 Avainkumppanit ja jakelukanavat**

Avainkumppaneista tärkein on Perhekoti. Perhekodin kanssa yhdessä tehtävä kehittämistyö tukee molempia yrityksiä. Perhekodin tulevaisuuden visiot vaikuttavat tietenkin myös Ilon Kopseen tulevaisuuteen. Tällä hetkellä tulevaisuutta rakennetaan yhdessä muuttuvia olosuhteita varten. Toinen merkittävä avainkumppani on yhteistyöoppilaitos, jonka kanssa toteutetaan sosiaalipedagogisen hevostoiminnan koulutuksia. Muita merkittäviä kumppaneita ovat tilitoimisto sekä kotisivujen ylläpitämisestä vastaava yritys.

Jakelukanavana Ilon Kopseella toimii suora ihmiskontakti joko koulutuksen tai palvelun muodossa. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan asiakas tulee tallille, sosiaalipedagogisen hevostoiminnan koulutukseen osallistuva yhteistyöoppilaitokseen. HeLMi®-prosessiin henkilökohtaisesti osallistuva tulee myös talliin. Valtaosa HeLMi®-ohjaajakoulutuksista pidetään myös perhekodin tallin yhteydessä. Koulutuskokeiluja on tehty myös muilla paikkakunnilla. Tällöin haasteeksi nousee useimmiten toimintaympäristön turvallisuus ja estetiikka ja toisaalta myös hevosten hyvinvointi ja kohtelu.

#### **4.8 Liiketoimintakanvaasin yhteenveto**

Ilon Kopseen liiketoimintamalli on siis asiakaskeskeinen, mutta myös tuoteinnovaatiokeskeinen. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan palvelu oli Suomessa laatuaan ja laajuuttaan ensimmäinen. HeLMi®-palvelut ovat myös ensimmäinen tuotteistettu hevostoiminnan ja mindfulness-ideologian yhdistävä kokonaisuus. Toki on ihmisiä, jotka tekevät näitä yhdessä, mutta tuotteistamiseen asti eivät muut vielä ehtineet. Toisaalta tiiviistä ja merkittävästä yhteistyöstä johtuen malli on myös avoin liiketoimintamalli. Esimerkiksi yhteistyö perhekodin kanssa on hyvin avoin malli. Osa Ilon Kopseen ideoista toteutetaankin perhekodin puolella, ja toisaalta perhecodissa tapahtuvat innovaatiot ja erityisesti fyysisen toimintaympäristön kehittäminen vaikuttavat myös Ilon Kopseen toimintaan.

#### 4.9 Liiketoimintakanvaasin SWOT-arviointi 2016

Liiketoimintamallikanvaasin yhdistäminen perinteiseen SWOT-analyysiin toi esiin muutamia näkökulmia, jotka ovat merkittäviä erityisesti siinä tapauksessa, että Ilon Kopse päättää lähteä kasvun tielle. Vuonna 2013 tehtynä tämä analyysi olisi osoittanut kehittämistarpeita enemmänkin, mutta silloin tehdyt strategiset päätökset ovat selkeästi vaikuttaneet tuloksiin. Askel kerrallaan on edetty ja edetään.

Liiketoimintakanvaasin SWOT-arviointi

##### Vahvuudet

###### Arvolupaus

- on yrityksen ydinosaamisessa
- vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin
- Asiakastyytyväisyys mitattuna asteikolla 1–5 on pysynyt noin 4–4,5:n keskiarvossa

###### Tulovirta

- osa tuloista ennustettavissa ja jatkuvaa
- Tuloja syntyy jo ennen kustannuksia-puskuri
- Laskutuskäytännöt asiakkaalle sopivat
- Hinnoittelu on onnistunut- asiakkaat kokevat tuotteen edulliseksi ja tuottomarginaali on suuri

###### Kustannusrakenne

- pienet kustannukset, ennakoitavissa
- Vastaa liiketoimintamallia
- henkilöityy, eli lähes mahdoton kopioida resursseja tai toimintoja

###### Asiakassegmentit

- Uusia asiakkaita tulee jatkuvasti

##### Heikkoudet

###### Avainresurssit ja -toiminnot

- Resurssitarpeiden enustaminen?
- Ulkoistamisen haasteet?
- laadunhallintajärjestelmän käytettävyys? Nyt pelkkä ”pyrkimys” jatkuvaan kehittämiseen

###### Asiakassuhteet

- kehittämistä!
- asiakashankinta, toisaalta pysyvyys

###### Asiakassegmentit

- uusien tuotteiden tarve vanhoille asiakkaille (koulutusta ei voi myydä asiakkaalle uudelleen)
- uusien tuotteiden tarve uusille asiakkaille?

## Mahdollisuudet

## Arvolupaus

- palvelujen asiakaskunnan laajentaminen, esimerkiksi hevosavusteinen johtajakoulutus, yritysten virkistys- ja tykypäivät, yrittäjän täydennys-/lisäkoulutus uusia maksajatahoja (esim KELA) ajatellen
- Arvolupaukseen liittyviä tuotteita palvelujen rinnalle? Nykyisen yhden tuotteen myynnin alasajo?

## Kustannusrakenne

- asiakkaat maksavat muutoksesta (it-sessä, toiminnassaan, ajattelutavoissaan, lisääntyvinä taitoina ym)
- Kustannusrakenteessa ei juuri korjattavaa nyt
- Tulovirtojen kasvattaminen uusilla palveluilla ja arvolupauksen mukaisilla tuotteilla

## Infrastrukturi

- mitä voisi ulkoistaa?
- Mitä verkostoa pitäisi laajentaa?
- Avainresurssien hankinta muutoin kuin yrittäjän itsensä hankkimana osaamisena?
- voiko palvelua tuottaa edes osin IT-avusteisena?

## Asiakasrajapinta

- uudet asiakassegmentit?
- asiakastyytyväisyyden seurannan kehittäminen?

## Uhat

## Arvolupaus

- toistaiseksi ei suoraan korvaavia palveluita, HeLMi®-asiakasryhmiä tulossa HeLMi®-ohjajille
- Hevosavusteisten hyvinvointipalvelujen alihinnoittelu!!

## Kustannusrakenne

- riippuvuus kumppanuudesta
- Nykyinen ”takuutulo-lähde” loppuu kymmenen vuoden sisällä

## Infrastrukturi

- Yrittäjän työkykyisyys kaiken kulmakivi

## Asiakasrajapinta

- tilanne tasapainossa

Seuraavaksi kehittämisen keskiöön olisi hyvä nostaa asiakassuhteet ja markkinointi. Miten hankitaan uusia asiakkaita ja toisaalta miten tai minkälaisilla palveluilla asiakkaat saadaan esimerkiksi kurssin jälkeen palaamaan? Nyt näyttää siltä, että

esimerkiksi HeLMi®- ohjaajakurssille hakeutuvat sosiaalipedagogisen hevostoiminnan kurssin käyneet- ja päinvastoin. Jokin kokemuksessa siis saa palaamaan. Tarvittaisiin ehkä tarkempia asiakastyytyväisyyskyselyitä, jotta selvitetäisiin mikä on se perimmäinen syy palata saman kouluttajan kursseille. Toisaalta myös ”suoria” asiakkaita, eli sosiaalipedagogisen hevostoiminnan ja HeLMi®-ryhmien asiakkaiden määrää voisi kasvattaa ja toisaalta saada palaamaan. Kuntien sosiaalitoimeen tehtävää markkinointia ja jälkimarkkinointia täytyy tehostaa.

Uusia mahdollisia asiakasryhmiä on löytynyt useita.

1. Hevosharrastaja, joka etsii jotakin muuta kuin nykymallista ratsastuskoulua. Tällaisille henkilöille voitaisiin räätälöidä kurssi, joka painottaa muutakin hevosen kanssa tapahtuvaa toimintaa kuin ratsastus. Lisäksi arvopohja rakentuisi hevosen kohtaamiseen, lajin ymmärtämiseen ja yhteistyön rakentamiseen väkivallattomasti. (Haasteena: miten tämä sisältyy arvolupaukseen? Onko tässä jo jokin toinen arvolupaus?)
2. Hyvinvointipalveluaan tuotteistava. Ilon Kopseen yrittäjän osaaminen myös liiketoiminnan kehittämisen saralla on kasvanut huomattavasti parin viime vuoden aikana. Löytyisikö tästä markkinarako?
3. Työntekijöistään huolehtiva yrittäjä: Työhyvinvointipäivä yrityksen työntekijöille
4. Kehittymismyönteinen johtaja: Johtajuuden kurssi hevosavusteisesti. Minkälainen on hyvä johtaja? Mitä taitoja edellytetään? Konkreettisia harjoituksia hevosten kanssa
5. Innovatiivinen koulu: teoriaa käytännöksi maatilalla.

Sinisen meren strategiaan pohjautuvaa kehittämistyötä täytyy jatkaa. Ilon Kopse on aloittanut toimintansa sinisellä merellä, luoden palvelun (ja kysynnän) jota ei ollut olemassa. HeLMi®-tuoteperhe jatkaa samalla tiellä. Kuitenkin Ilon Kopse kouluttaa jatkuvasti uusia toimijoita molemmille sektoreille, joten kehitystyön on jatkuttava. Hyvä merkki ”oikealla tiellä” olemisesta on, että henkilöt, jotka ovat aikanaan itse kouluttaneet yrittäjälle sosiaalipedagogista hevostoimintaa, ovat nyt ilmoittautuneet HeLMi®-ohjaajakurssille.



Se, mitä Ilon Kopseen täytyy mahdollisesti poistaa tarjonnastaan, on esimerkiksi satuloiden välitys. Sen merkitys on liikevaihdossakin häviävän pieni. Syy satuloiden välitykseen ei enää ole ilmeinen.

#### 4.10 Toimintaympäristön analyysi 2016

Toimintaympäristön analyysissä vuonna 2016 tarkasteltiin yleisiä markkinavoimia, toimialavoimia, avaintrendejä ja makroekonomisia voimia

**Markkinavoimat.** Tällä hetkellä markkinoilla ja ihmisten mielessä on vahvana löytää erityisesti henkisen kasvun ja oman hyvinvoinnin kehittämisen palveluita. Tästä kertoo mm kasvavat liikunta- ja muiden hyvinvointipalvelujen tarjonta. Esimerkiksi personal trainer -palveluita löytyy nykyään ihan tavallisillekin kuntoilijoille. Myös erilaiset life coach -palvelut ovat kasvussa. Maslown tarvehierarkian perusteella voisi ajatella, että ihmisten perustarpeet ovat melko hyvin tyydytettynä, joten nyt on aika erilaisten itsensä toteuttamisen tarpeiden toteuttamiseen. Luonnon ja maaseudun hyödyntäminen ovat myös kasvava markkinatrendi. Lisäksi näyttää siltä, että uusi hallitusohjelma sisältää myös maaseudun elinvoimaisena pitämiseen, jolloin uudet palvelut esimerkiksi maatalojen alkutuotannon lisäksi ovat saamassa myös valtiovalan siunauksen.

Myös hevosala on kasvussa. Hippoliiksen kokoaman tilastotiedon mukaan Suomessa on noin 75 000 hevosta, raviurheilua harrastavia ihmisiä on noin 200 000, ratsastusta harrastaa 170 000 ihmistä. Talliyritykset työllistävät tavalla tai toisella 15 000 ihmistä. Määrä on kasvanut tasaisesti. Erityisesti hevosten käyttö hyvinvointipalveluissa kasvaa. (Laitinen & Mäki-Tuuri 2014,1.)

**Toimialavoimat.** Ilon Kopsetta tarkastellessa hevosalaa voimakkaampi toimiala on kuitenkin hyvinvointipalvelut. Ilon Kopse on enemmän hyvinvointi- kuin hevosalan yritys. Hyvinvointipalvelut elävät myös murrosvaihetta. Esimerkiksi tuleva sote-uudistus tulee vaikuttamaan voimakkaasti palveluiden hankintaan. Tässä vaiheessa on vielä mahdotonta arvioida, kumpaan suuntaan. Huonoimmillaan kuntasektori (tai sotealue) ei enää pysty hankkimaan asiakkailleen esimerkiksi sosiaalipedagogisen

hevostoiminnan palveluita. Parhaimmillaan kuntasektori (tai sotealue) pystyy lisäämään palvelujen hankintaa. Niin tai näin, toimialaa rasittaa tällä hetkellä suomalaisen tutkimuksen puute. Tarvitaan palvelujen vaikuttavuuden ja sitä kautta tehokkuuden tutkimusta. Muutamit yksittäiset hyvät kokemukset eivät riitä vakuuttamaan muita kuin ne, jotka hyötyivät palvelusta.

Kilpailijoiden suhteen tilanne on hyvä. Alueellisesti kaikki merkittävät kilpailijat tai mahdolliset kilpailijat suoraan toimialalla ovat pääasiassa Ilon Kopseen yhteistyökumppaneita. Muut hevosavusteisen hyvinvoinnin tuottajat ovat pääsääntöisesti Ilon Kopseen kouluttamia. Muiden kuin hevosavusteisesti hyvinvointia tuottavien yritysten kilpailullinen suhde on pieni. Hevosissa on tietty vetovoima, joka rajoittaa toki asiakaskuntaa. Toisaalta ne, jotka eivät missään määrin ole kiinnostuneita hevosista, eivät myöskään ole asiakkaina sellaisia joista edes voisi kilpailla.

**Avaintrendit.** Tuleva soteuudistus voi pahimmillaan lamauttaa julkisen sektorin palveluhankinnat yksityiseltä sektorilta. Sosiaalisista trendeistä on nousemassa ”paluu maalle” sekä yleinen hidastamisen tarve, jotka mahdollistavat palveluiden kysynnän kasvun.

**Makroekonomiset voimat.** Talouden taantumasta on puhuttu vuosia. Taantumalla on kahdenlaisia vaikutuksia Ilon Kopseen kaltaisten palveluiden kysyntään. Toisaalta yksityiset asiakkaat voivat kokea, ettei heillä ole varaa hankkia palveluita. Toisaalta taas, ikävä kyllä, taloudellinen taantuma lisää perheiden huonovointisuutta ja siten saattaa kasvattaa lastensuojelupalveluiden kysyntää.

Ilon Kopseen tuottamat palvelut eivät vaadi isoja taloudellisia investointeja, joten resurssien hankinta ei muodostu ongelmaksi, ainakaan niin kauan, kuin yritys ei työllistä muita kuin yrittäjän itsensä.

#### 4.11 Strategisen kehittämisen tulokset

Vuonna 2014 strategiaa kehitettiin, jolloin palvelujen laajentaminen mahdollistui. Syntyi HeLMi®- Hevosavusteinen läsnäolon taito, Mindfulness. HeLMi on rekisteröity tavaramerkki. Palveluita on tällä hetkellä kaksi. HeLMi®-kurssit henkilöille, jotka haluavat parantaa omaa hyvinvointiaan, stressinhallintataitojaan tai vaikkapa palata hevosharrastuksensa pariin pehmeällä arvopohjalla. Toinen HeLMi®-tuote on ohjaajakurssi. Ohjaajakurssi on suunniteltu hevosavusteisia hyvinvointipalveluita tuottaville henkilöille, jotka kaipaavat uusia työkaluja asiakastyöhön. HeLMi®-ohjaajakursseja on ollut jo neljä, ja seuraavat ovat jo suunnitteilla. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan kurssi yhteistyöoppilaitoksen kanssa jatkuu edelleen.

Tavaramerkin rekisteröintiprosessi ja HeLMi®-tuoteperheen kehittäminen ei olisi ollut mahdollista ilman strategista ratkaisua pitää yksi kokonainen päivä viikossa kehittämistoimenpiteitä varten. Ilon Kopse halusi luoda ensin palveluiden rungon ja rekisteröidä tavaramerkin vasta sitten. Palvelukokonaisuudet mietittiin valmiiksi sisällön ja hinnan suhteen valmiiksi.

Tavaramerkin rekisteröintiin kului hieman tavanomaista enemmän aikaa. Kun kirjainyhdistelmä oli syntynyt, tehtiin normaali rekisteröintihakemus. Oma ennakkoselvitys ei näyttänyt, että esteitä rekisteröinnille olisi. Kuitenkin Patentti- ja rekisterihallituksen rekistereistä löytyi peräti kolme estettä nimen rekisteröintiin. Yksi voitiin ohittaa toimialaluokitusta täsmentämällä. Kahden muun kohdalla tuli tarpeelliseksi hankkia allekirjoitettu suostumus ko. yritysten omistajilta. Molemmat yritykset olivat kuitenkin rekisteröineet omista tiedoistaan julkisiksi vain toiminimen ja postiosoitteen ja tuntui haastavalta vain laittaa papereita menemään. Tässä kohtaa patentti- ja rekisterihallituksen lakimiehen apu oli korvaamaton. Hän omasta aloitteestaan selvitti yritysten omistajien puhelinnumerot ja toimitti ne Ilon Kopseelle. Molemmat yrittäjät suostuivat tahoillaan siihen, että Ilon Kopse voi rekisteröidä HeLMi-tavaramerkin.

Yrityksen kasvu on ollut merkittävä. Liikevaihto on vuodesta 2013 noussut 35% ja tulos lähes saman verran. Liikevaihdon kasvu perustuu kokonaan HeLMi®-tuoteperheeseen. Alihankintapalveluna on nyt tilitoimiston lisäksi myös markkinointiin erikoistunut yritys. Kyseinen yritys huolehtii nettisivujen ulkoasusta ja säännöllisestä päivittämisestä, Facebook-sivuston ylläpitämisestä ja ulkoasusta sekä esitteiden pohjien, HeLMi®-todistusten ulkoasusta ja kehittämisestä. Ilon Kopseen nettisivut siirtyivät itse päivitettävältä valmispohjalta uuteen pohjaan.

Vaikka strategisen kehittämisen toimenpiteet olivat yksinkertaisia, aiheutui niistä yritykselle merkittävää hyötyä. Strategisissa valinnoissa pysyminen johdonmukaisesti varmisti työn tuloksellisuuden. Johdonmukaisen strategian toteuttamisen merkitys tuli esiin selvästi syksyllä 2015. Yrittäjän kalenteri täyttyi niin kiitettävästi, että kehittämispäivät jäivät pitämättä. Tämä mm hidasti jatkuvan kehittymisen tavoitetta sillä tavoin, että opinnot ylemmässä ammattikorkeakoulussa eivät edenneet toivotusti. Alkukesästä 2016 kehittämispäivä palautettiin yrittäjän kalenteriin ja mm opinnot saatiin loppusuoralle.

Nyt näyttää siltä, että yhden naisen yrityksen onkin tehtävä kasvusuunnitelma. Miten, ja millä ehdoilla kasvua voi toteuttaa. Ilon Kopse henkilöityy voimakkaasti omistajaan. Yhdellä ihmisellä on kuitenkin rajallinen aika käytettävissä eri toimintoihin, joten jonkinlaista kasvustrategiaa tarvitaan. Jatkuvan kehittämisen ideologia on saanut nyt myös konkreettisia työkaluja edetäkseen.

Yksi suuri tulevaisuuden haaste toimintaympäristössä on perhekodin toiminnan jatkuminen. Toiminta tulee supistumaan nykymuodossaan tulevien kymmenen vuoden aikana. Tämä tarkoittaa, että tallin palvelujen on kehityttävä ja kasvettava. Tämä on myös Ilon Kopseen intressi. Jo nyt perhekodin tallissa toimii toinenkin hevosavusteisia hyvinvointipalveluita tarjoava yritys. Keväällä 2016 käynnistyneestä yhteistyöstä on jo syntynyt selkeää synergiaetua.

Strategisella työllä oli siis merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Samalla tuli selväksi, että strategiatyötä täytyy tehdä jos ei nyt jatkuvasti, niin ainakin parin-kolmen

vuoden välein. Strategiatyötä täytyykin seuraavaksi laajentaa koskemaan laajempaa yrityspohjaa. Seuraavassa luvussa esittelen hieman tulevan strategiatyön pohjaa.

## 5 UNELMA LAAJENEE

”If you can dream it, you can do it.” -Walt Disney

Keväällä 2016 yhdessä perhekodin ja perhekodin tallin kanssa todettiin, että meillä on yhteinen unelma, tai jopa visio. Unelmana on, että jonakin päivänä huolellisesti rakennettu talliympäristö voisi toimia eräänlaisena hyvinvoinnin keskuksena, joka voisi tarjota sekä palveluita, että koulutusta eläin- luonto- ja maatila-avusteisen hyvinvoinnin tuottamiseen. Palveluiden lisääminen talliyrityksen puolelle mahdollistaisi myös asteittaisen perhekodin toiminnan vähentämisen.

Yhdessä päätettiin hankkeistaa unelma, ja syntyi idea yritysryhmän kehittämishankkeesta. Hankeajatuksen ympärille koottiin yhteensä viisi yritystä. Kaksi perhekotia ja kolme hevosavusteisesti hyvinvointipalveluita tuottavaa yritystä. Hankekokoisuus on laaja, ja koska siihen halutaan palkata työntekijä, täytyi etsiä myös sopiva yhteistyökumppani hanketta hallinnoimaan. Se löytyikin oppilaitoksesta. Tässä vaiheessa hankehakemus on jätetty sisään, päätöstä hankkeen toteuttamisesta ei vielä ole.

Hankkeen yksi kantava ajatus on innovatiivisen palvelutuotannon kehittäminen olemassa olevien yritysten ja toimitilojen puitteissa. Innovatiivisuus on päivän muotisana, mutta lienee syytä pohtia mitä innovatiivisuus oikeastaan on.

### 5.1 Innovaatiot ja luovuus

Maailma muuttuu tällä hetkellä nopeammin kuin koskaan. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 17–19) toteavat, että pysyäkseen menestyvinä yritysten täytyy olla jatkuvasti valmiina muuttamaan, muuttumaan, kehittymään ja sopeutumaan. Innovaatioista on syntynyt välttämättömyys. Nykyhetkeen tuudittautuminen ja vain tässä hetkessä eläminen ei enää ole yrityksille mahdollista.. Myös Sydänmaanlakka (2009, 13) näkee jatkuvan uudistumisen olevan yksilöiden, tiimien ja yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu nopeasti muuttuvassa maailmassa. Syyksi tähän Sydänmaanlakka näkee

organisaatioiden muuttumisen suljetuista avoimeksi. Toisaalta myös talous itsessään on muuttumassa verkostotaloudeksi siten, että massatuotannosta ollaan siirtymässä massayhteistyöhön.

Solatie ja Mäkeläinen (2009, 20–23) näkevät innovaatioiden luovan myös kilpailuetua toisiin toimijoihin nähden. Toisaalta innovatiivisuus saattaa olla myös ainoa vaihtoehto yrityksen toiminnan jatkumiselle. Innovatiivisia yrityksiä pidetään myös haluttavina työpaikkoina, jolloin innovatiiviseen toimintaan panostamisesta saatetaan saada yritykselle henkistä pääomaa huippuosaajien muodossa. Solatie ja Mäkeläinen (mp.) katsovat, että innovatiivisuus voi luoda työhön mielekkyyttä ja virikkeellisyttä.

Innovaatiota voidaan määritellä usealla eri tavalla. Sydänmaanlakka (2009, 115–116) tuo esiin klassisen määritelmän, jonka mukaan innovaatio on uusi ja omaperäinen tuote, joka on kaupallistettu. Innovaation olemukseen kuuluu, että se tuottaa kehittäjälleen lisäarvoa. Innovaatio ei nykypäivänä ole pelkästään tuote, vaan esimerkiksi palvelu, prosessi tai toimintamalli, jonka tuloksena lopputulos syntyy. Innovaatioprosesseistakin on olemassa jo useita malleja. Myös Solatie ja Mäkeläinen (2009, 29) näkevät innovaation monimerkityksellisyyden. Innovaatio voi tuotteen tai palvelun lisäksi olla uutta muotoilua, teknologiaa, markkinointikeino, yrityksen jake-lukanavan tai prosessin muutos, jopa uusi strategia voi olla innovaatio. Solatien ja Mäkeläisen (s. 29) näkemys innovaatiosta on, että se tuo – toisin kuin Sydänmaanlakka (mp.) näkee – arvoa *asiakkaalle*.

Rehn (2010, 22) haastaa koko innovaatioihin ja luovuuteen keskittyvän koulutuksen, konsultoinnin ja kirjallisuuden toteamalla, että useat näistä toteavat samoja asioita hiukan muunneltuina tuomatta kuitenkaan mitään uutta luovaan työhön. Rehn (s. 30) kyseenalaistaa myös sen, miten kaikki ovat yhtä mieltä siitä, miten tärkeitä luovuus ja innovatiivisuus ovat. Rehnin (s. 29) mielestä on jopa omituista, että usko luovuuteen kyseenalaistetaan vain harvoin. Hän esittää, että tässä luovuuden ja innovatiivisuuden mantraa hokevien yritysten keskuudessa yritys, joka ei innovoi ja ole luova, onkin kaikkein luovin ja innovatiivisin! Useat yritykset uskovat kaipaavansa muutosta ja kehittymistä. Rehn (s. 34) muistuttaa, että muutos ei aina ole hyvästä, ja että nykymaailman jatkuva muutoksen, kehittymisen ja innovatiivisuuden

paine voi aiheuttaa myös sen, että yrityksessä ei huomata nykytilan asioiden olevan hyvin, ilman tarvetta välittömään muutokseen.

Tässä innovatiivisuuden kuplassa voikin todella olla innovatiivista se, että palataan ns. perusasioihin. Yhdessäoloon, perhearvoihin. Kasvattamisen ja suurten massojen sijaan voitaisiin keskittyä pieniin, henkilökohtaisiin palveluihin ja tuotteisiin. Miten se sitten tehtäisiin taloudellisesti kannattavaksi, onkin innovoinnin paikka. Ilon Kopse ja koko kehittämisverkosto ovat avoimia uusille ajatuksille ja kokeiluille. Kaikkien kokeilujen ei odoteta onnistuvan tai tuovan suurta voittoa. Vääriäkin polkuja voidaan hyvin tutkia, kun etsitään uutta suurta linjaa.

Innovaatioihin yhdistetään yleensä luovuus. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 80–82) toteavatkin, että uusien innovaatioiden synnyttäminen vaatii luovuutta ja asioiden näkemistä uusin silmin. Luovuus on vaihtoehtojen etsimistä, uusien näkökulmien oivaltamista ja kokeilemistä. Luovan ihmisen ei heidän mukaansa tarvitse olla ensimmäinen, joka oivaltaa jonkin asian. Riittää, että avautuu uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia toimia. Luovuus edellyttää Solatien ja Mäkeläisen tulkinnan mukaan (mp.) rohkeutta ajatella ja toimia omasta näkökulmastaan, ja siihen tarvitaan vahvaa itsetuntoa. Sydänmaanlakka (2009, 85–86) korostaa luovuuden määritelmässään kykyä viedä asioita käytäntöön ja saavuttamaan konkreettisia lopputuloksia. Luovuus on kuitenkin sekä Sydänmaanlakan (s. 95) että Solatien ja Mäkeläisen (s. 82) mukaan taito, jota voi oppia. Sydänmaanlakka (s. 95) esittää luovuustaitojen sisältävän seuraavat elementit: Kyseenalaistava ajattelu, ristiriitaisten lähestymistapojen kokeilu sekä keskittyvä, ongelmia ratkova ja energinen työskentelytapa. Solatie ja Mäkeläinen (s. 83) muistuttavat, että luovuus vaatii aikaa. Suorittamisen kiire estää ajattelemisen, joten tärkeä luovuuden mahdollistaja on ajan antaminen.

Rehn (2010, 32) näkee luovuuden hieman toisin. Luovuus ei hänen mukaansa ole pelkästään ratkaisujen ja mahdollisuuksien näkemistä. Luovuudessa ei myöskään aina ole kyse siitä, että luotaisiin arvoa tai tehtäisiin asioita uudella tavalla. Luovuustyö ei olekaan pelkästään mahdollisuuksien tutkimista, vaan myös tuhon ja mahdottomuuksien tutkimista. Luova toiminta voi toisaalta rakentaa asioita, mutta yhtä lailla tuhota.



Tärkeintä luovuuden kukoistuksen aikaansaamiselle lieneekin se, että luovalle työlle järjestetään aikaa. Tämän hetken toimintaympäristössä joudutaan välillä kulkemaan vain ”kriisistä kriisiin”, jolloin reflektointi ja luovuus voi unohtua. Mikäli uusi yritysverkosto aikoo päästä luovuuden tilaan, täytyisi muistaa myös ottaa aikaa ja tilaa taidon saavuttamiseen.

### 5.1.1 Innovaatioiden elementit

Sydänmaanlakka (2009, 59) näkee jatkuvan uudistumisen rakentuvan seuraavista elementeistä: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen, tiedon hankinta, jalostus, yhdistely ja jakaminen sekä strategiseen ajatteluun pohjautuva uudistava suorituksen johtaminen.

**Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen** ei ole pelkästään innovaatioprosessin johtamista (Sydänmaanlakka 2009, 60–63). Se on laajemmin nähtynä ihmisten, prosessien, resurssien, rahoituksen, verkoston johtamista, strategista visiointia sekä koko yrityksen johtamisprosessi. Jatkuvan oppimisen tavoitteena on oppiva organisaatio, joka kykenee nopeaan uudistumiseen. Oppimisprosessien ohjaaminen onkin oleellista nykyään jokaiselle organisaatiolle. Organisaation on kyettävä tukemaan ja mahdollistamaan oppiminen niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaation tasolla. Oppiminen on uudistumisen lähtökohta. Isomman organisaation tärkein oppimisyksikkö on tiimi. Yksilöiden oppiminen ei riitä, vaan tiimien on kyettävä rakentamaan tietoa ja osaamista yhdessä, ja vielä siirrettävä tieto käytäntöön.

**Osaamisen johtamisprosessi** tähtää myös jatkuvaan osaamisen kehittämiseen (Sydänmaanlakka, 2009, 63–65). Ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään koko organisaation kattavasti alkaen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Yrityksen on määriteltävä, mikä on tämän hetken osaaminen suhteessa tavoitetasoon ja lähdettävä työskentelemään käytännön tasolla näitä tavoitteita kohti. Verkostojen ja yhteistoiminnan merkitystä on syytä korostaa. Yritysten on hyvä myös havaita, että kaikkea osaamista ei tarvitse hankkia itselle, vaan osa toiminoista voidaan toteuttaa tehokkaammin ja taloudellisemmin ulkoistamalla. Verkostoissa olevan hajautuneen osaamisen hyödyntäminen on erittäin tärkeää.

**Tiedon johtamisen** viitekehys on laaja (Sydänmaanlakka 2009, 67–70). Tiedossa yhdistyvät informaatio, kokemukset, arvot ja oivallukset, jotka mahdollistavat tiedon jalostumisen käytännön osaamiseksi. Kaikki uusi tieto rakentuu vanhan tiedon pohjalle. Yksi yritysten haaste on saada hiljainen tieto näkyväksi. Hiljaista tietoa on kaikki se, mitä yrityksen prosesseissa ei ole dokumentoitu tai jaettu toisille yksilöille. Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa on merkittävä haaste. Tiedon johtamisessa on tärkeä hankkia, luoda, varastoida, jakaa ja soveltaa tietoa. Tiedon luomista tapahtuu esimerkiksi uusia menetelmiä kokeillessa, tiedon hankintaa tehdään useilla tavoilla: kirjoista, artikkeleista, tutkimuksista, asiakas- ja henkilökuntakyselyistä. Sydänmaanlakka (mp) muistuttaa, että sisäisellä tiedonhankinnalla voidaan saada organisaation hiljaista tietoa näkyväksi. Tiedon varastointi voi nykyisessä tietotulvassa olla haasteellista. Kuitenkin Sydänmaanlakan (mp) mielestä suurin ongelma tiedon johtamisessa lienee tiedon jakaminen. Tiedon jakaminen edellyttää vuorovaikutteista ja avointa yrityskulttuuria. Sydänmaanlakka (mp) ehdottaa myös, että tärkeintä lienee kuitenkin tiedon soveltaminen. Tieto, joka ei ole käytännössä ei juuri hyödytä organisaatiota.

**Strategiaan pohjautuva suorituksen johtaminen** on viitekehys, jonka Sydänmaanlakka (2009, 70–82) näkee merkittäväksi ja tärkeäksi keinoksi uudistaa johtamista, erityisesti suorituksen johtamista. Siinä strateginen ajattelu otetaan johtamisen lähtökohdaksi ja jatkuva uudistuminen yhdeksi johtamisen tavoitteeksi.

Solatie ja Mäkeläinen (2009, 140) esittelevät puolestaan teoksessaan innovaatio toiminnan sateenkaarimallin, jossa on viisi kaistaa. Nämä kaistat ovat: strategia, kulttuuri, luovuus, prosessit ja järjestelmät sekä toteutuskyky.

**Innovaatiostrategia** toimii sateenkaarimallin ensimmäisenä kaistana. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 141) näkevät, että ilman strategiaa mitään ei tapahdu. Innovaatiostrategian tavoitteena on kohdentaa organisaation toiminta maksimaalisen tuloksen saavuttamiseksi määrittelemällä riskinottoa, resursseja. Lisäksi strategia viestii tahtotilasta koko organisaatiolle ja innostaa ihmisiä innovaatiotoimintaan.

**Innovaatiokulttuuri** on sateenkaarimallin toinen kaista. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 142) toteavat, että innovaatiotoiminnan on oltava jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista. Johdon on oltava esimerkkinä mukana innovaatiotoiminnassa. Tiimit

tulee rakentaa mahdollisimman erilaisista ihmisistä ja inspiraatiota täytyy hakea myös oman yrityksen ulkopuolelta. Innovaatiokulttuurissa uusiin ajatuksiin suhtaudutaan myönteisesti

**Luovuus** nähdään mallissa kolmantena kaistana. Innovaatioita ei Solatien ja Mäkeläisen (2009, 142) mukaan ole mahdollista saavuttaa ilman luovuutta. Innovatiivisessa yrityksessä luovuuteen panostetaan harjoittelemalla ja rohkaisemalla.

**Prosessit ja järjestelmät** ovat sateenkaarimallin neljäs kaista. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 143–144) ovat sitä mieltä, että luovuus ei riitä tulosten aikaansaamiseen, vaan tarvitaan oikeita prosesseja ja järjestelmiä. Eri innovaatiot edellyttävät erilaisia prosesseja. Prosessien logiikan tulee olla selkeä.

**Toteutus** on viides sateenkaarimallin kaista (Solatie & Mäkeläinen 2009, 144–145.). Onnistunut innovaatio edellyttää onnistuneen toteutuksen. Solatie ja Mäkeläinen (mp.) toteavat, että innovaatioista ei ole hyötyä, ellei sitä saada kaupallistettua tai lanseerattua maailmalle.

Ilon Kopse yhden naisen yrityksenä on siitä poikkeuksellisessa asemassa, että se toimii osana isompaa työyhteisöä. Perhekodin tiimi on vahva, ja toimii hyvin. Kuitenkin jäin pohtimaan, onko kyseessä hyvä työryhmä vai huipputiimi. Tiimien kehittäminen nousi kuitenkin yhdeksi tärkeäksi teemaksi Ilon Kopseen ja perhekodin tulevaisuuden kehittämiskohteena. Toisaalta strategisen suunnittelun merkitys nousee esiin myös luovuuden ja innovatiivisuuden kohdalla. Mikäli innovatiivinen palveluiden tuottaminen otetaan strategiseksi visioksi, mitkä ovat ne konkreettiset strategiset toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään?

### 5.1.2 Vaaralliset ideat

Rehn (2010, 12) näkee puolestaan, että toimijat, jotka ovat kyseenalaistaneet asioiden tekemisen tavat, ovat kyenneet viemään ajattelun askelta pidemmälle. Kyse ei ole luovuudesta, vaan jostakin radikaalimmasta. Rehn kuvaa viiden vaiheen mallin, jossa kuvataan vaarallisen ajattelun eri vaiheet.

**Matkiminen** on luovuuden ensimmäinen vaihe. Ihmiset ovat taitavia matkimaan, eivätkä usein edes ymmärrä matkivansa. Jopa luovuutta käsittelevä kirjallisuus matkii toinen toistaan. Hyvän idean kopiointi kuuluu ihmisluonteeseen. Luovuuden ongelma on, että yritetään olla luovia, mutta etsitään itselle mukavia ja tuttuja tapoja olla luova. (Rehn 2010, 13.)

**Laajentaminen** on Rehnin (2010, 13) mallissa toinen vaihe. Yritykset harhautuvat luulemaan välttävänsä imitointia laajentamalla konseptuaalista piiriään. Tämä tarkoittaa uusia tutkimuksia, suuren tietomäärän omaksumista ja useampien ratkaisujen etsimistä. Tämän kaltainen luovuus toimii monille yrityksille, mutta ei ole kovinkaan luovaa. Laajeneminen tapahtuu omassa tutussa viitekehysessä.

**Provosointi** on Rehnin (2010, 14) mallin kolmas vaihe. Kun yritys ei enää kopioi toisten ideoita tai laajenna ajatuksiaan ja palveluitaan omassa viitekehysessään, voi alkaa provosoinnin aika. Tämä tarkoittaa, että tutkitaan ja etsitään toimintamalleja, joita alalla yleensä pidetään naurettavina, kuvottavina, sopimattomina tai mahdottomina. Vaarallisen ajattelun alkukohta on irrottautuminen aiemmasta viitekehystä. Keskeistä tässä vaiheessa on haastaa oma mukavuusalueensa.

**Uudelleen arvioinnin** vaiheessa on tärkeä tutkia aiemmin itsestään selvänä pitämänsä toimintaympäristö. Vaaralliset ajatukset eivät ole pelkästään ideoita, vaan kyse on jatkuvaa ympäristön uudelleen tulkitsemista. Luovan organisaation on mietittävä myös luovuutensa kontekstia ja sen tosiasiallista johdettavuutta. (Rehn, 2010, 14–15.)

**Vaarallinen ajattelu** on konteksti, josta luovuutta tulisi etsiä. Tämän kaltainen luovuus ei ole salonkikelpoista, hauskaa tai mukavaa. Vaarallisista ajatuksista ei ole kovin helppo pitää, mutta ne ovat kuitenkin asia, joka erottaa todella luovat keskinertaisista. Vaarallisen ajattelun saavuttaminen on vaikeaa, mutta mahdollistaa suuret voitot. Muutos ei ole todellista, ellei kohtaa vastarintaa. (Rehn 2010, 15.)

Sekä Ilon Kopse että perhekoti toimivat kyllä kehittämissuuntautuneesti, mutta innovaatioihin voi olla vielä matkaa. Suurin syy löytynee Alf Rehnin herättämästä ajatuksesta siitä, miten helposti jäädään vain mukavuusalueelle ja siihen käsitykseen, että luovuus ja innovatiivisuus ovat vain hauskaa. Muutosvastarintaa löytyy yllättäen myös itsestäni, mutta perhekodista suurempana yksikkönä vielä enemmän. Moni

asia luovuuden ja innovaatioiden peruselementeistä on kuitenkin jo olemassa, joten potentiaalia on. Uskoisin, että kehitysvauhti voisi kiihtyä, mikäli sekä Ilon Kopse, että perhekodin omistajat yhdessä ottaisivat aikaa innovaatiostrategian pohtimiseen. Ja vielä sillä tavalla, mitä esimerkiksi Rumelt (2011) teoksessaan *Good Strategy/Bad Strategy* esittelee. Siinä strategia siirtyy suoraan käytäntöön, eikä jää vain johtajatason hienoksi kyhäelmäksi. Vaarallisten ideoiden menetelmä voisi olla koekilemisen arvoinen ajattelumalli. Erityisesti lastensuojelupalveluihin liittyy paljon erilaisia oletuksia, rajoja ja toimintamalleja, joita voisi olla mielenkiintoista ravistella edes teorian ja puheen tasolla.

### 5.1.3 Tiedon arvoketju

Innovaatioiden synnyttämiseen tarvitaan tietoa. Perinteisesti yksilö keräsi, varastoi ja käytti tietoa. Sydänmaanlakka (2009, 41) esittää, että nykyään tiedon määrä on niin valtava ja muuttuu jatkuvasti, joten tämä keino enää ole paras mahdollinen tapa hallita tietoa. Todennäköisesti paras vaihtoehto on seurata tietovirtoja ja poimia niistä käyttöönsä ne, jotka ovat itselle merkityksellisiä. Tietojen hallinnasta on siis siirtymässä tiedon havainnointiin ja valikoituun käyttämiseen. Tiedonhankinnassa päätavoite on soveltaa hankittuja tietoja päätöksen teossa. Yksilöiden hankkima ja prosessoima tieto rakentuu yhdessä työyhteisön tiedoksi. Sydänmaanlakka (mp.) pitää mahdollisena, että tulevaisuudessa täsmällisen tiedon saaminen on aiempaa haastavampaa, ja päätöksiä joudutaan tekemään intuition varassa.

Sydänmaanlakka (2009, 42) esittää tiedon arvoketjun, jossa data kehittyy ja jalostuu viisaudeksi. Prosessin vaiheet ovat: data, informaatio, tieto, osaaminen, älykkyys ja viisaus. **Datalla** Sydänmaanlakka (mp.) tarkoittaa numeroita, kuvia, tekstiä tai niiden yhdistelmiä, jotka kuitenkin eivät sisällä suhteita tai merkityksiä. Data on siis irrallista tietoa. Informaatio syntyy, kun dataa yhdistetään merkityksellisiksi, viestin sisältäviksi kokonaisuuksiksi. Informaatiossa voidaan erottaa viestin lähettäjä ja vastaanottaja.

**Tieto** rakentuu informaation vastaanottajan aiemman osaamisen ja kokemuksen yhdistyessä uuteen. Tieto sisältää monia elementtejä, koska se syntyy ja sitä käsitellään ihmisen aivoissa. Yksilön oma historia, arvot, asenteet, kokemus ja aiempi

tieto muokkaavat saatua informaatiota tiedoksi. Tieto on informaatiolle niin varasto, kuin prosessi ja lopputulos. Tieto on siis erittäin dynaamista, riippuen aina tiedon vastaanottajasta. (Sydänmaanlakka 2009, 42.)

**Osaaminen** tarkoittaa tiedon siirtämistä käytäntöön. Tieto on kuitenkin vain pieni osa osaamista. Osaamiseen liittyy myös taitoja, asenteita, kokemuksia, kontakteja. Suuri osa nykyosaamisesta on erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. **Älykkyys** puolestaan tarkoittaa kykyä käyttää monipuolisesti osaamistaan. Älykkyys tarkoittaa kykyä käyttää niin fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista ongelmanratkaisussa ja toiminnassa ylipäättään. Älykkyydellä on useita lajeja, kuten esimerkiksi sosiaalinen äly tai tunneäly. (Sydänmaanlakka, 2009, 43)

**Viisaus** on sisäistä älykkyyttä, jota on testattu ja sovellettu syvästi. Eri älykkyiden muodot on onnistuneesti siirretty käytäntöön. Toisten viisaudella ei voi rakentaa omaa viisauttaan, vaan viisaus on pitkän henkilökohtaisen oppimisen tulos. Viisauksen sisältyvät myös moraalinen ulottuvuus ja arvot. Viisauden tavoitteena on merkityksellinen ja hyvä elämä itselle ja myös muille. Viisauteen liittyy oleellisesti myös priorisointi ja asioiden pelkistäminen oman maailmankatsomuksen pohjalta. Viisas voi olla, vaikka ei olisi huippuälykäs tai tietävä. (Sydänmaanlakka, 2009, 44.)

Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä. Tiedon on myös siirryttävä tekemiseen. Sydänmaanlakka (2009, 50–52) kirjoittaa, että tietoyhteiskunnassa tiedon määrä ei yleensä ole ongelma, vaan suurempi haaste on tiedon sisäistäminen niin, että se voi siirtyä toimintaan. Tämä on kasvava haaste. Tieto lisääntyy valtavasti koko ajan, mutta se ei siirry käytännön toimintaan. Tieto ei siirry toimintaan itsestään, vaan tietävillä täytyy olla sekä motivaatiota että kykyä siirtää tieto osaksi toimintaa. Uudistuminen riippuu Sydänmaanlakan mukaan (mp.) paljolti siitä, miten pieneksi tiedon ja tekemisen välisen kuilun saa.

Matkalla innovaatioiden teoreettiseen viitekehykseen tuli hyviä oivalluksia. Erityisesti tiedon arvoketju puhuttaa, koska omassa viitekehyksessäni näen lähes päivittäin, miten tietoa ja osaamista jää käyttämättä. Tiedon arvoketju ei siis jalostu läheskään aina viisaudeksi. Ilon Kopse ja verkostoon kuuluvat yritykset ovat erittäin koulutus- ja kehittämismyönteisiä yrityksiä, ja esimerkiksi perhekodin henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti. Joskus näyttää kuitenkin siltä, että vaikka samaan aiheeseen

kouluttaudutaan useista eri näkökulmista, jättäydytään omalle mukavuusalueelle. Lisäksi suorittavan tason toiminnassa näkyy joskus viitteitä siitä, että vain tuorein opittu asia on käytännössä. Silloin tiedon arvoketju katkeaa, kun sitä ei hyödynnetä aiemmin opitun kanssa.

On selvää, että innovaatiot ja luovuus todellakin vaativat aikaa. Aikaa, jota ei ole tuntunut riittävän kaikkeen. Strateginen, vaikkakaan ei kovin innovatiivinen oivallus onkin, että ajankäyttö on saatava hallintaan ja on uskallettava jättäytyä joistakin asioista pois. Tällä hetkellä Ilon Kopseen yrittäjä elää ”ruuhkavuosia”. Ajankäytölle kohdistuu useita vaatimuksia niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisestikin. Ilon Kopseen yrittäjän roolit äitinä, vaimona, sijaisäitinä, yrittäjänä, opiskelijana ja tavoitteellisesti harrastavana imevät aikaa, ja välillä tuntuu, että on aikaa vain hosua paikasta toiseen. Tekemistä ei sinänsä ole liikaa, mutta ajankäyttö täytyy vain organisoida paremmin. Se on yksi yrittäjän henkilökohtainen kehittämistavoite.

## **5.2 Hyvinvointialan innovaatiot**

Koska kehittämisen kohteena olevat yritykset toimivat sosiaalialalla, on tärkeä tarkastella myös sosiaali- ja terveysalan viitekehystä. Sosiaali- ja terveysala on murroksessa. Sote-uudistus on puhuttanut jo pitkään. Sen seurauksia, niin positiivisia kuin negatiivisia on tässä vaiheessa hankala ennustaa. Niitä on kuitenkin tärkeä ennakoita.

Yksityisen palvelun tuottajan rooli voi muuttua kovinkin radikaalisti muutoksen yhteydessä, sillä SOTE-uudistuksessa palveluiden järjestäminen ja tuottaminen erotetaan toisistaan. Maa jaetaan viiteen Sote-alueeseen, joilla on palveluiden järjestämisvastuu. Kuntayhtymillä on palvelujen tuottamisvastuu. Yksityisiä palveluntuottajia ja heidän asemaansa Sote-uudistuksessa ei juuri mainita. Onkin mahdollista, että yksityisten palvelujen ostaminen vähenee- tai lisääntyy merkittävästi kuntayhtymästä riippuen. (Soteuudistus 2014.)

Sosiaali- ja terveysala tietenkin tarvitsee uudistusta, sillä jo vuonna 2009 kuntien sosiaali- ja terveystoimen menot olivat noin 56 % (18,6 miljardia euroa) kuntien kokonaismenoista. Valtio kattaa käyttökustannuksista noin 30 %. (Palvelujen menot ja rahoitus, 20.9.2011.) Tarvitaan uusia, tehokkaampia ja kokonaistaloudellisesti edullisempia vaihtoehtoja.

Innovaatio on käsitteenä rantautumassa myös sosiaali- ja terveysalalle. Aiemmin käytössä olleet termit ovat olleet uudistus, reformi tai yksinkertaisesti uusi palvelu. Alalla hyödynnettäviä innovaatioita tuotetaan monella taholla. Palveluiden tuottajina toimivat julkinen sektori, yksityiset yritykset sekä ns. kolmas sektori, eli järjestöt, yhdistykset ja muut taloudellista hyötyä tavoittelemattomat organisaatiot. Käytän toimijoista jatkossa määritelmää ”palvelun tuottajat”. Perinteisesti sosiaali- ja terveysalan palveluita on kehitetty sisäisen asiantuntijuuden avulla, eli palvelun tuottajien henkilökunta on kehittänyt uusia palveluita asiakkailleen. Tähän on viime vuosina tullut muutos. Asiakkaat, media, alihankkijat, ulkopuoliset arvioijat ovat vaikuttaneet palveluiden kehitykseen entistä enemmän. (Hämäläinen, Jäppinen & Kivisaari, 2011, 1.)

Sosiaali- ja terveysalalla innovaatiotoiminnan suurin haaste on sektoreittain toimiva järjestelmä. Jokaisella sektorilla on oma organisaatio, talousarvio ja jopa lainsäädäntö. Hämäläinen ym. (2011, 2) toteavat, että ammattilaiset olisivat valmiita ja kykeneviä kehittämään sektorirajoja ylittäviä palveluita, mutta organisaatiot toimivat toistaiseksi vielä turhan jäykästi. Tämä tarkoittaa myös päällekkäisen työn tekemistä ja siten kustannusten kertautumista. Yksi sektorirajoja rikkova palveluinnovaatio tällä hetkellä on Green Care -ajattelu. Mukana kehittämässä on esimerkiksi maatalousyrittäjiä, hyvinvointisektorin toimijoita, terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT).

Merkittävä oivallus oli se, miten suuressa murroksessa sosiaali- ja terveysala tosiasiallisesti kaikkine uudistuksineen onkaan. On siis todella mietittävä, miten yritykset selviytyvät tulevasta. On mahdollista, että palveluiden rakenteen on muututtava radikaalistikin. Perhekodin ja tallin on ehkä suuntauduttava pois lasten sijoituspalveluista yhä enemmän avohuollollisten palveluiden suuntaan. Ilon Kopseen on pidettävä kiinni jo olemassa olevasta asiakaspohjasta samalla kun pyrkii laajentamaan sitä.



Tarvitaan myös työkaluja innovatiivisten palveluiden ja toimintamallien kehittämiseen. Esimerkiksi Sydänmaanlakka esitteli kirjassaan refleктоivat työpäiväkirjat, joita olisi hyvä kokeilla käytännössä. Tämän kaltaiset työkirjat koko tiimiltä voisivat valaista, minkälaista koulutusta tai vaikkapa yhteistä linjausta koko verkoston kehittäminen vaatisi. Tarvitaanko selkiytystä joissakin asioissa tai onko jopa arjen rutiineissa jotakin sellaisia aikoja, joka voitaisiin hyödyntää. Ihmisten kohtaamistyössä reflektointi on yksi tärkeä ammatillinen menetelmä tulosten saamiseksi. Asiakkaan elämään halutaan muutosta, ja voidaksemme kyetä auttamaan prosessissa, meidän täytyy olla jatkuvasti valmiita haastamaan omat ajatuksemme, tekomme, sanamme ja mielipiteemme. Samaa voisi hyödyntää työkäytännöissä aina rutiinitehtävistä (kuten ruuanlaitto tai hevosten hoito) alkaen.

### 5.3 Kasvun tie

Nykytilanteessa Ilon Kopseen suurin kasvukipu on itse asiassa kysymys: Kasvaa vai ei? Vaikka yrittäjän oma asenne kaikkea kohtaan on ”citius, altius, fortius”, on tämän hetken tilanne kuitenkin tyydyttävä. Ilon Kopse tekee sen, mitä sen on tarkoituskin tehdä, eli tuottaa yrittäjälle toimeentulon.

Yksi merkittävä kipupiste on aika. Tällä hetkellä yrityksen avaintoiminnot pohjautuvat yrittäjän osaamiseen ja itse tekemiseen. Lisääntyvä palvelutarjonta tai lisääntyvät asiakkuudet vievät aikaa joltakin muulta, esimerkiksi kehittämiseltä. Mikäli kasvua aletaan tavoitella, on tämä ensimmäinen ratkaistava asia.

Toinen kasvun haaste on yrityksen toimitilat. Tällä hetkellä yrityksen ”pääkonttori” on kotoisasti työhuoneessa, eikä omia tiloja ole muualla. Tämä haaste koskee erityisesti tilannetta, että Ilon Kopse rekrytoi työntekijän tai kasvaa suuremman yleisön tietoisuuteen. Kotiosoite ei välttämättä ole ideaali markkinoinninkaan kannalta.

Mitä tapahtuu spontaaniudelle ja tilanteesta toiseen joustavalle toimintamallille mikäli kasvua aletaan määrätietoisesti tavoitella? Onko Ilon Kopse kasvaessaan enää Ilon Kopse?

Mitä jos kuitenkin lähtisi tavoittelemaan kasvua? Millä edellytyksillä sitä voisi tehdä? Joitakin toiminnan osa-alueita olisi hyvä ulkoistaa. Nyt ulkoistettuna ovat tilitoimituspalvelut ja kotisivujen ylläpito. Entä jos kotisivuja ylläpitävä yritys ottaisi työkseen esimerkiksi jälkimarkkinoinnin ja asiakashankinnan kehittämisen? Entä jos joihinkin kurssikokonaisuuksiin voisi hankkia osan osaamisesta joltakin muulta?

Mitä osaamista kasvu edellyttää? Onko se hankittava itselle, vai voiko ostaa? Voisiko löytyä uusia asiakkaita uusien yhteistyökumppanien kanssa ja kautta? Kenen kanssa verkostoitua? Miten pitkälle vielä riittää yritysmuodoksi toiminimi? Milloin ratkaisu on tehtävä? Onko se jossakin vaiheessa myöhäistä? Liian aikaista?

Kasvuun suuntautumista puoltavat:

- yrittäjän asenne ja innovatiivisuus
- palveluiden kysyntä suhteessa (vähäiseen) markkinointiin
- nykytilanteeseen tulossa olevat muutokset

Kasvua estää

- pelko!!
- tyytyväisyys nykytilaan
- ajankäytön haasteet

Yritysverkoston ja yhteistyön tiivistymisen myötä myös kasvu mahdollistuu. Strategiatyötä on syytä tarkastella uudelta kantilta. Seuraava looginen askel olisikin laatia yritysverkostolle yhteinen toiminnan strategia tässä työssä aiemmin kuvattujen työkalujen avulla.

Ilon Kopseen strategiseen kehittämiseen käytetyt työkalut sopivat myös koko verkoston yhteisen strategian laatimisen pohjaksi. Tähän opinnäytteeseen sitä ei kuitenkaan enää laadita. Seuraavalle opinnäytetyölle tässä olisi varmasti ainesta.

Ilon Kopseen yrittäjän into opiskella ja jatkaa kehittämistä myös liiketalouden saralla jatkuu edelleen. Seuraava looginen askel olisikin tietysti tohtoriohjelmaan hakeutuminen. Myös sosiaali- ja terveysalan kouluttautumismahdollisuuksia tulee miettiä.

” And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking, don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it.” -Steve Jobs

Olen löytänyt.

## LÄHTEET

- Alén, K., Hirvonen, A., Koski, K. & Veteli, H. 2015. 10 syytä valita green care -palveluja. Etelä-Suomen maa- ja kotitalousnaisten Agrisociale-hanke. 2015. Kouvola: Digitaalipaino Seppo Talja Oy.
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy
- Hamel, G. 2002. Leading the revolution. USA: First Plume Printing.
- Hämäläinen, H., Jäppinen, T. & Kivisaari, S. 2011. Mihin innovaatioita tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla. [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntapolitiikka 76. [Viitattu 28.11.2014]. Saatavana: <http://www.julkari.fi/handle/10024/102881>
- Hämäläinen, J. 1999. Johdatus sosiaalipedagogiikkaan. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen Meren Strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laitinen, A. & Mäki-Tuuri, S. (toim.) 2014. Hevoset ja kunta- rajapintoja. Saarijärvi: Hippolis- hevosalan osaamiskeskus ry.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2010. Business Model Generation [verkkójulkaisu]. [viitattu 13.3.2016] Saatavana: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Palvelujen menot ja rahoitus. 20.9.2011. [verkkójulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. [viitattu 1.12.2014] Saatavana: [http://www.stm.fi/stm/toiminta\\_ja\\_talous/palvelujen\\_menot](http://www.stm.fi/stm/toiminta_ja_talous/palvelujen_menot)
- Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Rumelt, R. 2011. Good strategy/Bad strategy. New York: Crown Publishing group, a division of Random House Inc.
- Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sote-uudistus. 27.11.2014. [verkkójulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. [viitattu 1.12.2014] Saatavana: [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos)

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

