

Sote-yrityksen yksinkertaistettu strategiaprosessi



ETELÄ-POHJANMAAN LIITTO
REGIONAL COUNCIL OF SOUTH OSTROBOTHNIA

SeAMK

Vipuvoimaa

EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Strategiatyön avulla kirkastetaan yrityksen suunta ja tavoitteet.

Mitä tavoitellaan?

Mihin suuntaan on mentävä, jotta tavoite saavutetaan?

Nämä asiat on tärkeää ymmärtää ja viestiä yrityksen sisällä, mutta niiden avulla voidaan kertoa myös asiakkaille mitä ollaan tekemässä. Yksinkertaistettu strategiaprosessimalli on tarkoitettu sote-alan yrityksille ja organisaatiolle, joilla on vain vähän tai ei lainkaan kokemusta strategiatyöstä. Yksinkertaistettu strategiaprosessi sisältää kuusi vaihetta, jotka auttavat organisaatiota strategiatyössä.



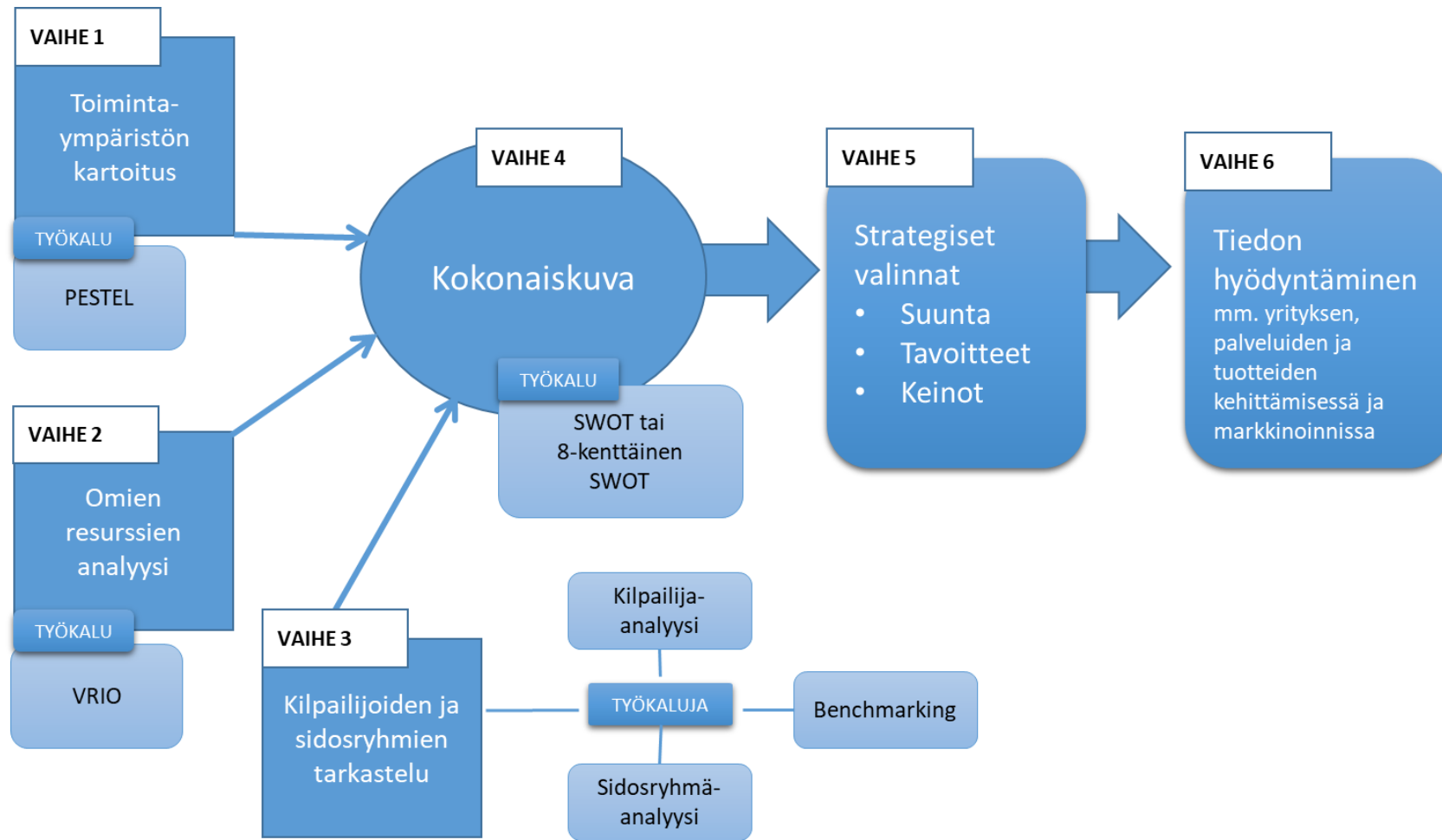
SeAMK 

Ohjeita käyttöön

- Tässä kuvattu prosessi sisältää kuusi vaihetta, jotka auttavat organisaatiota strategiatyössä
- Mallin eri vaiheet sisältävät työkaluja, joita kannattaa hyödyntää vaiheita suorittaessa (kaikkia työkaluja ei ole kuitenkaan välttämätöntä hyödyntää)
- Lisätietoja työkaluista ja strategiatyöstä löytyy esityksen lopusta



Yksinkertaistettu strategiaprosessi



Vaihe 1: Toimintaympäristön kartoitus

Tavoitteena on saada kuva siitä, mitä ympärillä tapahtuu; millaisen laajemman ympäristön osana oma yritys toimii.

- Kartoita, millainen yrityksesi toimintaympäristö on
 - a) tällä hetkellä (ensimmäisellä kierroksella voi painottua tähän) ja
 - b) millaisia muutoksia siinä tulee tapahtumaan (ks. [SITRA](#))
- Tarkastelu tulee tehdä järjestelmällisesti ja eri näkökulmista
- Apuna voi käyttää PESTEL työkalua, joka ohjaa tarkastelemaan poliittisia, taloudellisia (ekonomisia), sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä näkökulmia



SeAMK 

Vaihe 1: Toimintaympäristön kartoitus

Esimerkki fysioterapia-
yrityksen PESTEL analyysistä.



Vaihe 2: Omien resurssien analyysi

Tavoitteena on selvittää mitä resursseja yrityksellä on käytössä.

- Selvitystyössä apuna voi käyttää VRIO –työkalua. Aloita tarkastelu jakamalla resurssit seuraavasti:
 1. *Fyysiset resurssit* (koneet, laitteet, tarvikkeet, liikepaikka)
 2. *Taloudelliset resurssit* (pääoma, maksuvalmius, riskinotto kyky ja kyky hankkia vierasta pääomaa)
 3. *Organisatoriset resurssit* (organisaation rakenne, toiminnan prosessit, patentit, sopimukset, tietojärjestelmät, organisaatiokulttuuri, maine)
 4. *Henkilöresurssit* (osaaminen, motivaatio, oppimiskyky ja palvelukapasiteetti; paljonko asiakkaita voit hoitaa päivässä)



Vaihe 2: Omien resurssien analyysi

- Resursseja pohdittaessa on hyvä miettiä mitkä niistä ovat arvokkaimpia yritykselle. Mietintää voi auttaa seuraavilla kysymyksillä:
 - Missä yrityksemme on hyvä/kilpailijoita parempi?
 - a) Asiakkaan mielestä (miksi asiakas ostaa meiltä)
 - b) Kannattavuuden näkökulmasta (miten pystymme lisäämään tuottoa)
- VRIO työkalun kysymysten avulla voidaan myös tunnistaa kilpailuetua luovat resurssit eli mitkä yrityksen resurssit ovat toiminnan kannalta:
 - 1) **arvokkaita** (valuable) eli alentavat kustannuksia tai lisäävät tuottoja
 - 2) **harvinaisia** (rare) eli ei ole yleisesti hallussa kilpailijoilla
 - 3) **vaikeasti kopioitavia** (imitability) eli ei helposti muiden matkittavissa
 - 4) **tehokkaasti organisoituja** (organization) eli ne resurssit, jotka on tehokkaasti hyödynnetty



Vaihe 3: Kilpailijoiden ja sidosryhmien tarkastelu

Tavoitteena on suunnata katse oman yrityksen ulkopuolelle ja miettiä ketkä ovat tärkeitä oman yrityksen kannalta ja tarkastella kuinka muut tekevät asioita. Hyvistä ideoista voi ottaa oppia ja huonoja tietää välttää. Ehkä näkyiin tulee myös yhteistyön mahdollisuuksia.

- Sen lisäksi että yritys kartoittaa toimintaympäristön tilanteet ja mahdolliset muutosvoimat sekä omat resurssinsa, yrityksen tulee tunnistaa ja hyödyntää tietoa myös keskeisimmistä kilpailijoista ja sidosryhmistä.
- Hyviä työkaluja tähän ovat esimerkiksi:
 - ✓ Kilpailija-analyysi
 - ✓ Benchmarking
 - ✓ Sidosryhmäanalyysi



SeAMK 

Vaihe 3: Kilpailijoiden ja sidosryhmien tarkastelu

Kilpailija-analyysi

- Analyysi kilpailijoista yrityksentoimintaympäristössä
- Määritellään merkittävimmät kilpailijat
- Pohditaan kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet
- Peilataan yrityksen omaa erityisosaamista suhteessa kilpailijoiden osaamiseen



Vaihe 3: Kilpailijoiden ja sidosryhmien tarkastelu

Benchmarking

- Tavoitteena kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa oman yrityksen toiminnassa
- Benchmarking prosessi (Vuorinen 2013):
 1. omien kehitystarpeiden tunnistaminen
 2. vertailukohteen etsiminen ja yhteistyön ehdottaminen
 3. oman ja vertailukohteen toiminnan keskeisten erojen tunnistaminen ja
 4. näiden tapojen/toiminnan erojen syiden tunnistaminen
 5. vertailuorganisaatiolta opittujen toimintamallien soveltaminen omaan toimintaan



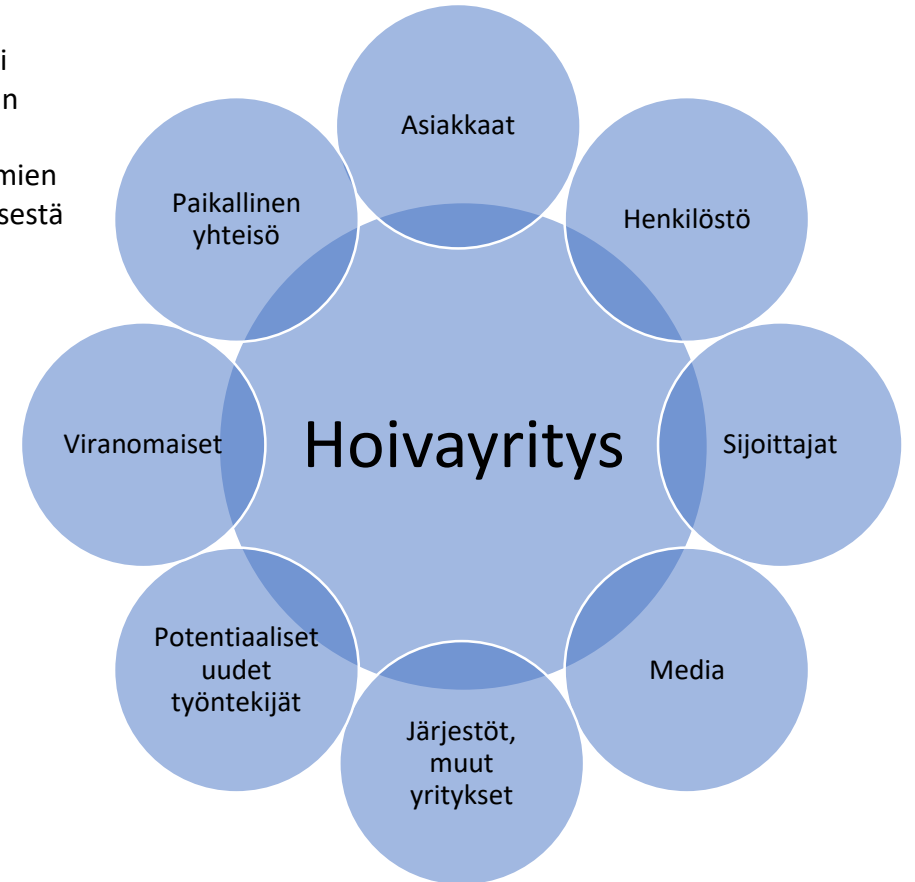
Vaihe 3: Kilpailijoiden ja sidosryhmien tarkastelu

Sidosryhmäanalyysi

Tarkoituksena:

- sidosryhmien tunnistaminen ja nimeäminen eli keiden toiminta vaikuttaa yrityksemme toimintaan ja keihin yrityksemme toiminta vaikuttaa
- sidosryhmien luokittelu eli arvioi, miten sidosryhmien toiminta vaikuttaa oman yrityksesi toimintaan
- sidosryhmien arvojen, odotusten ja panostusten selvittäminen
- mahdollisuus myös löytää yhteistyömahdollisuuksia

Esimerkki
hoiva-alan
yrityksen
sidosryhmien
nimeämisestä



Vaihe 4: Kokonaiskuvan muodostaminen

Tavoitteena on koota aiemmissä vaiheissa saadut tiedot yhteen ja muodostaa tiivistetty kokonaiskuva.

- Yksinkertaisen tehokas SWOT-analyysi auttaa sijoittamaan yrityksen **vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet** ja **uhat** samaan taulukkoon
- Esimerkki kotipalvelua tuottavan yrityksen SWOT analyysistä

Vahvuudet (S) <ul style="list-style-type: none">- joustava tarjonta (asiakas saa mitä tarvitsee)- paikallisuus- yrityksellä hyvä maine, tunnettuus- yhteistyö- muistiystävällisyys	Heikkoudet (W) <ul style="list-style-type: none">- työvoiman riittävyys- toimintatapojen kehittämiseen ei löydy aikaa- asiakastiedot ja markkinointi yhden ihmisen takana
Mahdollisuudet (O) <ul style="list-style-type: none">- joustavuus- asiakaskunnan laajentaminen (työikäisille siivouspalvelut, työnantajille: työntekijän sairaan lapsen hoito)- robotti-imureiden vuokraus	Uhat (T) <ul style="list-style-type: none">- kilpailu- yrittäjän /työntekijöiden sairastuminen- vastustus uusia työjärjestelyjä /järjestelmiä kohtaan



Vaihe 4: Kokonaiskuvan muodostaminen

- Työstämistä voidaan jatkaa muuttamalla taulukko 8-kenttäiseksi

Sisäiset	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Ulkoiset	<ul style="list-style-type: none">- joustava tarjonta (asiakas saa mitä tarvitsee)- paikallisuus- yrityksellä hyvä maine, tunnettuus- yhteistyö- muistiystävällisyys	<ul style="list-style-type: none">- työvoiman riittävyys- toimintatapojen kehittämiseen ei löydy aikaa- asiakastiedot ja markkinointi yhden ihmisen takana
Mahdollisuudet (O) <ul style="list-style-type: none">- joustavuus- asiakaskunnan laajentaminen (työikäisille siivouspalvelut, työnantajille: työntekijän sairaan lapsen hoito)- robotti-imureiden vuokraus	1. Hyödynnä menestystekijät <p>Hyödynnetään tunnettuutta ja yhteistyötä palvelutarjonnan ja asiakaskunnan laajentamisessa. Paikallisuus mahdollistaa nopean paikalle pääsemisen lasten sairastapauksissa.</p>	2. Heikkoudet vahvuuksiksi <p>Robotti-imuri toimii vaikka työntekijä ei ole paikalla, tai imuroi työntekijän tehdessä muuta. Rekrytoidaan harjoittelijoita (tutustuminen molemmin puolin).</p>
Uhat (T) <ul style="list-style-type: none">- kilpailu- yrittäjän /työntekijöiden sairastuminen- vastustus uusia työjärjestelyjä /järjestelmiä kohtaan	3. Uhat hallintaan <p>Kehitetään joustavia palvelumuotoja. Korostetaan paikallistuntemusta esim. muistisairaiden kanssa toimimisessa. Yhteistyö sijaisten hankkimisessa / palkkaamisessa.</p>	4. Mahdollinen kriisitilanne <p>Mietitään palvelutarjonnan tai toiminta-alueen laajentamisen mahdollisuuksia. Pohditaan löytyykö markkinoilla tarpeita, jolle ei ole vielä tarjontaa.</p>



Vaihe 5: Strategiset valinnat (Vuorinen 2013)

Tavoitteena on pusertaa aiemmissa vaiheissa saadut tulokset käytäntöä ohjaavaan muotoon.

Strategisten valintojen tekeminen kokonaiskuvasta saatujen tulosten ja tietojen perusteella

- Missä liiketoiminnassa yrityksemme on mukana jatkossa?
- Mitä tuotteita ja palveluita yrityksemme myy?
- Mitä organisaatiossa pitää kehittää ja millä keinoilla?
- Mihin organisaation kilpailukyky perustuu?



SeAMK 

Vaihe 6: Tiedon hyödyntäminen

Tavoitteena on, että kaikki yrityksessä jollakin tavalla mukana olevat tietävät mitä yritys tekee ja mihin se tähtää.

- Tärkeää on, että koko henkilökunta tietää yrityksen strategiasta – se on ohjenuora toiminnalle ja kertoo mitä varten työtä tehdään.
- Strategia kertoo yritykselle, siinä työskenteleville, asiakkaille ja muille sidosryhmille mitä yritys tekee ja minne se on matkalla
- Strategia on kuitenkin turha, jos sitä ei viedä käytäntöön
- Organisaation strateginen tavoite ja pyrkimys pitää paloitella ja purkaa osaksi eri toimintoja
- Esimerkiksi, yrityksen strategiset valinnat tulee huomioida tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ja markkinoinnissa
- Lopuksi, strategian ei ole tarkoitus olla paikallaan pysyvä vaan sitä ja sen toteutumista on hyvä arvioida tasaisin väliajoin ja erityisesti jos toimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia



SeAMK 

Lisää tietoa ja työkaluja

Kirja:

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Juttuja:

Kujala, J. (2014). [Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus](#): Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. Yritysetiikka, 6(1), 6-17.

[7 askelta toimivaan strategiaan](#). Talouselämä 20.7.2010

Tuomi, L. & Smukin, T. (2017). [Strategian toimeenpanoon tarvitaan uudistuvaa käytännön johtamista](#). Kauppakamari 7.9.2017

Työkalu:

Tulevaisuuspainotteisen strategian laatimisen [työkalu](#)



SeAMK 

Työn iloa!

Työkalu on toteutettu osana Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun hanketta

Tekijät: Emilia Kangas, Kirsti Sorama ja Salla Kettunen

Yhteystiedot:

Projektipäällikkö Salla Kettunen

Salla.kettunen@seamk.fi

0408680140



SeAMK 

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



SeAMK 