

# SoteNavi

- pienten ja keskisuurten yritysten ja järjestöjen  
valmennushanke

## Liiketoimintaosaamisen työpaja 16.1.2018

*Heli Leskinen*

SoteNavi-hankeryhmän jäsen  
Lehtori, liiketoiminta ja palvelut TAMK

[Heli.leskinen@tamk.fi](mailto:Heli.leskinen@tamk.fi)

Puh. 0400-907858

**TURKU AMK**  
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



**TAMK**  
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



**Euroopan unioni**  
Euroopan sosiaalirahasto

# Sisältö tänään 16.1.

- **Alustus (noin tunti):** kannattavuus ja siihen vaikuttaminen (Alustus välitetään etäosallistujille verkon kautta)
- **Ryhmätyöskentely Turussa.**
  - etäosallistujat voivat halutessaan lähettää kysymyksiä ja kommentteja sähköpostilla [heli.leskinen@tamk.fi](mailto:heli.leskinen@tamk.fi). Lähetettyjen kommenttien jatkotyöstö osana organisaatioiden kehittämissuunnitelmia / hankepajoissa / osana hankkeessa tuotettavaa materiaalia (navigaattori)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Sote-uudistus ja liiketoimintaosaaminen

tulevaisuuden ennustaminen /  
skenaariot

strateginen osaaminen

Sopimusjuridiikka

Tavoiteasetanta ja palkitseminen

markkinointi ja viestintä

uudet toimintatavat  
& osaaminen

hinnoittelu ja  
kustannustehokkuus



laatujohtaminen

- väestö ikääntyy ja tarvitsee monenlaisia, nykyistä yksilöllisempiä palveluja
- ihmiset eivät saa yhdenvertaisesti palveluja

- sosiaali- ja terveyspalveluissa on tehottomia toimintatapoja

- Suomen taloustilanne on vaikea ja julkinen sektori velkaantuu

Kuva: alueuudistus.fi

vastuullisuus

tuotteistaminen

digitaalisuus

mittaaminen

palvelumuotoilu

verkosto- ja  
kumppanuusosaaminen

innovaatiot

muutosjohtaminen

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# *Kannattavuus*

Kannattavuuden osatekijät – mikä vaikuttaa kannattavuuteen



*Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma*



# KANNATTAVUUS – Mikä vaikuttaa?

## Esimerkiksi...

Organisaation tavoitteet/strategia

Tuotot

Muuttuvat kustannukset

Kiinteät kustannukset

Tuotannon-  
tekijät / resurssit

Tulos / kate

Hinta

Myyntimäärä  
(laskutettava  
yksikkö)

Kustannusrakenne

Kustannustehokkuus

Tuottavuus  
(tuotos/resurssit)

Sujuvat ja arvoa  
tuottavat prosessit

Rahoitusrakenne

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

# Purkaminen eteenpäin...

Mikä vaikuttaa **myyntimäärään**?

Myyntimäärä  
(laskutettava  
yksikkö)

Markkinointi

Palvelun sisältö  
(onko kysyntää)

Hinta

Brändi/mielikuva

Asiakkaan tarpeisiin  
vastaaminen esim.  
joustavuus/nopeus

Laatu/  
osaaminen

Myyntiosaaminen

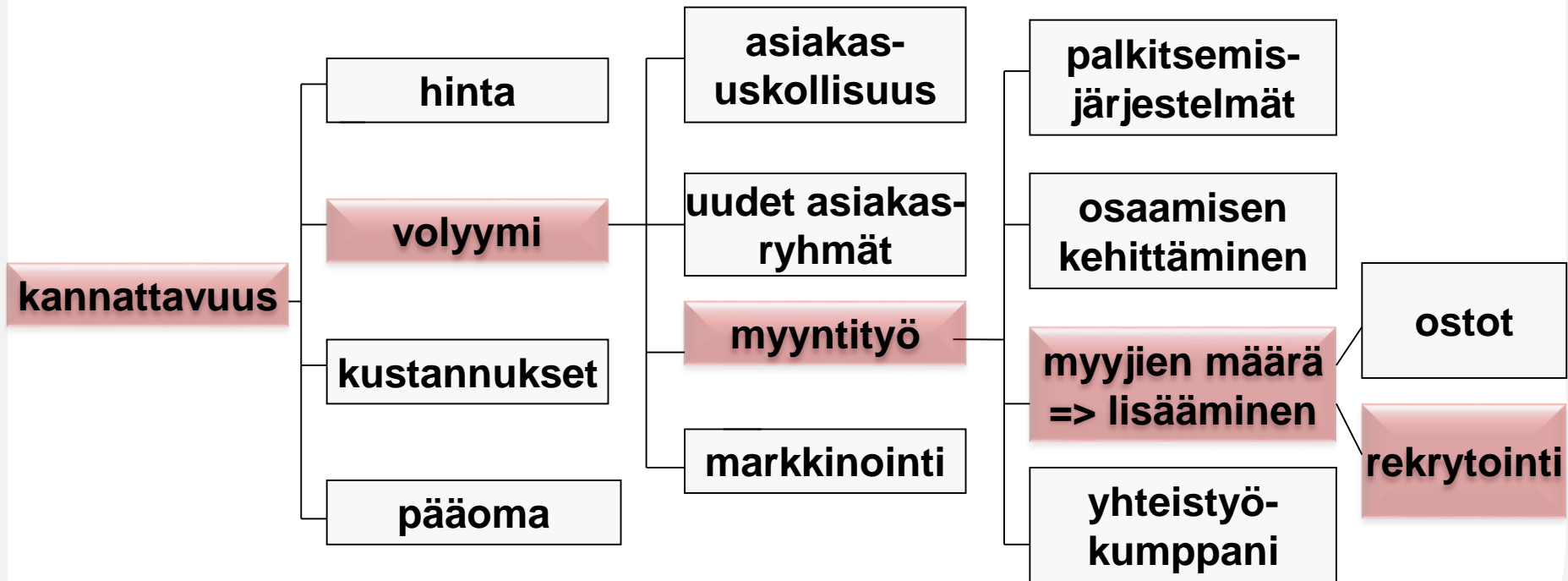
Oma  
kapasiteetti

## Tarvitaan

- **oman organisaation tuottavuutta** (palvelu kyetään tuottamaan kilpailukykyisellä hinnalla)
- **vaikuttavuutta** (saavutetaan tavoiteltu lopputulos ja kyetään osoittamaan se)



# Kannattavuuden kehittäminen – strategiasta toimintasuunnitelmaksi



Taso 1

Taso 2

Taso 3

Taso 4

Taso 5

Yleinen pyrkimys

Keino/tavoite

Keino/tavoite

Keino/tavoite

Keino/tavoite

Lähde:Karlöf: Strategian rakentaminen, Edita (2004)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

# *Kannattavuus ja tuotot, erityisesti hinnoittelu*



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma





# Taustalla: Kuka on organisaation asiakas...

- Kun palvelun maksaa julkinen sektori
  - ⇒ palvelun käyttäjä ei välttämättä ole palvelun hankinnasta päättävä taho.
  - ⇒ Tärkeää tunnistaa, kuka/mikä taho tekee ostopäätöksen & millä kriteereillä päätös tehdään.
- Sote-uudistus luo mahdollisuuksia palvelun käyttäjälle valita itse palveluntuottaja ja rahoittaa se esimerkiksi asiakassetelillä tai henkilökohtaisella budjetilla.
  - ⇒ Millä organisaatio erottautuu kilpailijoista? Missä olemme hyviä?
- Palveluja tarvitsevat (tai heidän omaisensa) hankkivat palveluja myös ”omalla rahalla”
  - ⇒ palveluja tuottava yritys voi hinnoitella palvelunsa vapaammin.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



# Tuotot – hinnan ja volyymin kombinaatio

- Myyntituotot / tuotot ovat organisaatiossa ratkaisevassa asemassa, koska yrityksen kustannusten on sopeuduttava tuottoihin.
- Mikä on oikea *hint*a ja miten vaikutetaan *myyntimäärään*? (Mitä asiakas haluaa?)
- Osataanko laskea palvelun oikea kate?
  - Onko liiketoiminta kannattavaa, tarjotaanko kannattavia palveluita?
- Korkea kate ei takaa kannattavuutta jos myyntimäärä on liian pieni.



# Markkinahinta ja kannattavuus

- Oletettavaa on, että lisääntyvän kilpailun ja julkisen sektorin budjettirajoitteiden vuoksi, hintakilpailu on kovaa. Usein yrityksen on sopeuduttava *markkinahintaan*.
- Markkinoilla saattaa olla hintataso, johon pitää pystyä (esim. kilpailutukset tai valmiiksi hinnoitellut palvelut (esim. asiakasseteli).
- Toimiakseen kannattavasti yrityksen on sopeuttava kustannukset hintatasoon & huolehtimalla riittävästä myyntimäärästä.
  - ⇒ jatkuva oman toiminnan kehittäminen
  - ⇒ markkinointi jne.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

# Kun hinta asetetaan itse - hinnoittelualue

ASIAKAS

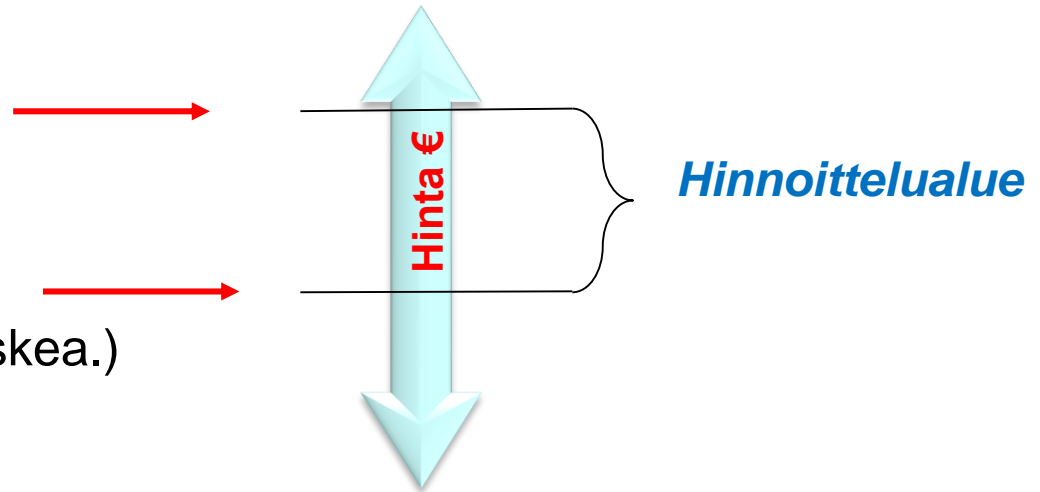
*Kysyntä* asettaa ylärajan

ME

*Kustannukset* alarajan

(Mitkä kustannukset?

Olemassa eri menetelmiä laskea.)



- Hinnoittelualueen sisällä yrityksellä on liikkumavaraa hinnoitella palvelunsa mahdollisimman kilpailukykyisesti ja kannattavasti.
  - *Liian korkealla hinnalla* kysyntä jää liian pieneksi => myyntimäärä x hinta ei riitä kattamaan kaikkia kustannuksia.
  - *Liian matalalla hinnalla* myyntikate jää liian pieneksi kattamaan yrityksen yleiskustannuksia ja tuomaan voittoa.

# Kustannusperusteinen hinnoittelu

Myyntituotot

-Välittömät kustannukset

-Välilliset kustannukset

=Kate

- Perinteinen hinnoittelu on *kustannusperusteista* (lasketaan *omat kustannukset* + päälle *kate*).
- Useita tapoja tehdä kustannusperusteista hinnoittelua.
- Organisaatioilla nykyisin yhä enemmän *kustannuksia*, joita on *vaikea kohdentaa suoraan palvelun kustannuksiksi* (=välilliset kustannukset).
  - Tietojärjestelmät, markkinointi, brändäys, hallinto jne.
  - Tarvitaan kustannus/katelaskentaa **sekä** palvelu- **että** organisaatiotasolla. (Oltava käsitys siitä, paljonko organisaatiossa on laskutettava että myös välilliset kustannukset katetaan)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



# Hinnoittelussa vaikuttavat tekijät

*Hintaa ei kannata asettaa pelkästään kustannusperusteisesti, on huomioitava / kannattaa huomioida myös muut tekijät.*



MAKSAJA PÄÄTTÄÄ, ONKO HINTA  
"SOPIVA", ARVO ASIAKKAALLE

# Markkinoinnin merkitys – vaikuttaa myös hintaan

- Sote-markkinoilla toimii jo nyt suuria yrityksiä. Näköpiirissa on, että suuret yritykset kasvavat edelleen esimerkiksi yritysostoin => iso skaala, paljon resursseja näkyvyyden ja brändin rakentamiseen.
- Mitkä ovat *tekijät*, joilla oma, ehkä pienempi organisaatio *menestyy kilpailussa* ja *miten saada ne palvelun käyttäjien tietoisuuteen*?
  - Brändi / erikoistuminen / osaaminen / joustavuus / ketteryys / paikallisuus / luotettavuus / ”kasvallinen toiminta” jne.
  - ⇒ *Markkinointiviestintä eri keinoin*
  - ⇒ Löydettävä *oikeat markkinointikanavat* ostopäätöksen tekeväille *kohderyhmälle*.

# *Kustannustehokkuus*

# *Tuottavuus*

Organisaation toiminnan jatkuva  
kehittäminen



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



# Tuottavuus ja vaikuttavuus – molempia tarvitaan

Mittaaminen,  
seuraaminen,  
johtaminen

## Tuottavuus (resurssien käytön tehokkuus)

⇒ tavoitteena määrällinen muutos (oletetaan ettei laatumuutoksia tai niiden tarkastelu jätetään ulkopuolelle).

⇒ **asioiden tekeminen oikein**

## Vaikuttavuus (~asiakkaan näkökulma)

⇒ saavutetaanko tavoitteet / luvatut vaikutukset

⇒ **oikeiden asioiden tekeminen**

*Tarkasteltava aikaväli vaikuttaa (lyhyellä tähtäimellä tuottavuus painottuu / vaikuttavuuden osoittaminen pitkällä aikavälillä)*

# Tuottavuuden kehittäminen

- Palvelutoimialalla tuottavuuden parantaminen ei ole niin suoraviivaista kuin teollisuudessa.
  - vuorovaikutus, kohtaaminen
- Haasteena parantaa tuottavuutta *työhyvinvoinnin ja laadun kärsimättä*
  - Prosessien jatkuva kehittäminen, eri menetelmiä (nykyisin pinnalla esimerkiksi LEAN)
  - Uudet työmenetelmät esimerkiksi *digitalisaatiota* hyödyntäen (mittaaminen tai kontaktointi etänä, kun se on järkevää jne.)

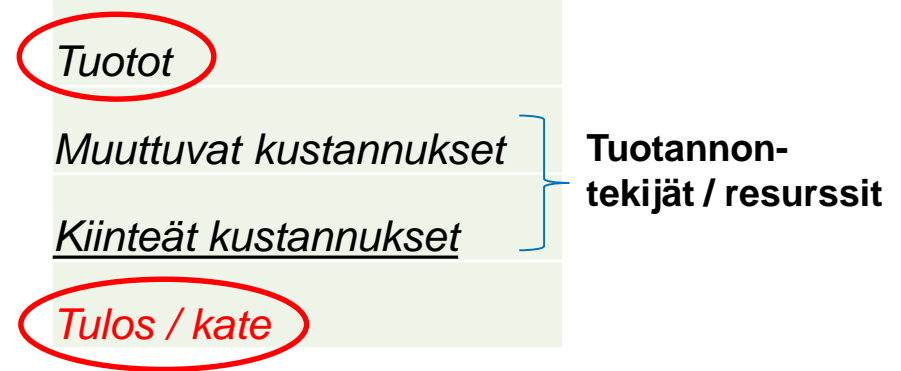
Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

# Jatkuvaa kehittämistä vaikka menisikin hyvin

- Omaa toimintaa pitää tarkastella yhä uudestaan.
- Taustalla: Kustannustason nousu (esimerkiksi palkat), toimintaympäristön muutokset (esim. soten kautta), julkisen sektorin budjettiraamin tiukkuus => kustannusten kasvua vaikea siirtää hintoihin.
- Toiminnan perusteitakin kannattaa haastaa aika ajoin
  - Liiketoimintamalli (apuvälineenä esim. Business model canvas)
  - Kumppanuudet
  - Palveluiden tuotteistaminen, uusien palveluiden kehittäminen, uudet asiakasryhmät
    - Mitä uutta voisi tarjota, onko kysyntää, markkinatutkimukset jne.
- Oman toiminnan tulokset / vaikuttavuus on pystyttävä osoittamaan (miten mitata, seurata ja johtaa)



# Kustannusrakenne ja kustannustehokkuus



- Kustannusrakenteeseen mahdollisuuksien mukaan keventämistä / tehostamista. Näkyy useissa organisaatioissa nyt:
  - ⇒ Omien tilojen käytön tehostaminen ja vuokraaminen muille toimijoille (esimerkiksi vastaanotto/harrastustiloiksi)
  - ⇒ Henkilöstössä sopiva kombinaatio kokemusta ja nuoruutta (vaikuttaa keskipalkkaan)
  - ⇒ Kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi

# Muuttuva toimintaympäristö ja taloudellinen mallintaminen

Organisaation kasvaessa laskennan osaamisesta yhä enemmän hyötyä:

- Organisaatio ja sen palveluiden *kustannusrakenne* on tunnettava.
- Taloudellinen mallintaminen tärkeää myös toimintaympäristön muutosten osalta. *"Mitä jos – skenaariot"*

1000 EUR	Palvelu1	Palvelu2	Palvelu 3	Yhteensä
Myyntivolyymi ('000s)	32	48	60	141
Keskim.hinta	51	67	71	63
Myyntituotot	1 661	3 216	4 290	9 168
Työvoimakustannus	390	720	1 028	2 137
Ostot	48	61	65	174
Ulkoistetut palvelut	40	40	40	120
Poistot	8	10	10	28
Yleiskustannukset				260
Tulos	1 094	2 295	3 058	6 447

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

# Kehittämiseen systemaattisuutta

- Kehittämiseen kannattaa luoda systemaattinen toimintakulttuuri, joka on aikataulutettu ja dokumentoitu ja kaikille selvä:
  - Johtoryhmätyöskentely (tavoitteet, liiketoimintamallit jne)
  - Henkilöstön osallistaminen (asiantuntemus käytännöstä)

*Ylhäältä annettu vai yhdessä kehitetty?*



# Kiitos, kysymyksiä / kommentteja ennen ryhmätyöskentelyä?



Etäosallistujat voivat lähettää suoraan kysymyksiä ([heli.leskinen@tamk.fi](mailto:heli.leskinen@tamk.fi))

=> Kysymysten jatkokäsittely esimerkkinä osana kehittämissuunnitelmia / tulevien pajojen sisältö / hankkeessa valmistettava materiaali (navigaattori)

*Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma*

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Ryhmätyöskentely

## TEEMA KANNATTAVUUS

- Vaihe I) Keskustellaan ryhmissä, mistä kannattavuus muodostuu omassa organisaatiossa tai yleisesti (valkoiset A4-paperit seinällä)
- Vaihe II) Millä toimilla omassa organisaatiossa voi vaikuttaa vaiheessa I) esiin tulleisiin tekijöihin (keltaiset post-it laput). (Voi myös miettiä yleisesti)

