Sanna Pienimaa

Liiketoimintasuunnitelma vanhusten pienkodille

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sanna Pienimaa

Työn nimi: Liiketoimintasuunnitelma vanhusten pienkodille

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2013 Sivumäärä: 56 Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyön aiheena oli laatia liiketoimintasuunnitelma vanhusten pienkodille, joka on tarkoitus perustaa Tampereen seudulle noin viiden vuoden sisällä. Koska yritystä ei ole vielä perustettu, työn tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma, jota toimeksiantaja voi käyttää perustana liiketoiminnan tarkemmassa suunnittelussa ja täydentää yrityksen perustamisajankohtana esimerkiksi tarvittavilla laskelmilla. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä käytettiin apuna Finnveran mallia, jota muokattiin toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin julkisten ja yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien kilpailutilanteeseen sekä sosiaalipalvelujen järjestämiseen kunnissa. Erityisesti käsiteltiin sosiaalipalvelujen ulkoistamista ja kilpailuttamista. Lisäksi käsiteltiin yrityksen perustamisvaiheessa tärkeitä asioita, kuten yritysmuodon valintaa, segmentointia, rahoituksen suunnittelua ja toimialaa säätelevää lainsäädäntöä.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla ei ollut vielä minkäänlaista kirjallista suunnitelmaa yrityksen perustamista varten, joten toimivan liiketoimintasuunnitelman saaminen oli tulevan yrittäjän tärkein tavoite toimeksiantajana. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä otettiin selvää toimeksiantajan kannalta olennaisista asioista, kuten yrityksen kilpailijoista, yrityksen toimintaympäristöstä ja toimialan kehityksestä. Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa käsitellyt asiat liittyen yrityksen perustamisvaiheeseen ja sosiaalipalvelujen järjestämiseen kunnissa, olivat myös toimeksiantajan kannalta ajankohtaisia ja hyödyllisiä.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, sosiaalipalvelut, ikäihmisten asumispalvelut

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author/s: Sanna Pienimaa

Title of thesis: Business plan for retirement home

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2013 Number of pages: 56 Number of appendices: 3

The subject of the thesis was to draw up a business plan for a retirement home to be set up in the Tampere area in five years or so. Because the company has not been founded yet, the aim of the thesis was to develop a business plan that the founder could use as a base when planning the business further on and fill up at the time of the establishment e.g. with calculations. When devising the business plan, Finnveraôs model was used, and it was modified to meet the founderôs needs.

The theoretical section of the thesis deals with the competition between the public sector and private companies in the production of social services and arranging the social services in municipalities. Especially outsourcing and inviting companies to tender in social service production are focused on. Furthermore, important issues concerning setting up a business, such as deciding the form of the company, segmentation, planning the funding of the company and the legislation that regulates the line of the business are discussed.

The assigner of the thesis did not have any written plan for establishing the business, so the main goal for the assigner was to get a functioning business plan. While writing the business plan, the author found out the essential details for the assigner, such as the competitors of the company, the operational environment, and the development of the line of the business. In the theoretical part of the thesis, the section concerning founding a business and arranging social services in a municipality is also important and useful information for the assigner.

Keywords: business plan, social services, housing services for the elderly

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 2
Thesis abstract 3
SISÄLTÖ 4
Kuvio- ja taulukkoluettelo 6
1 JOHDANTO 7
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet 7
1.2 Käytetyt menetelmät 8
1.3 Teoreettiset käsitteet 8
2 YKSITYISTEN YRITYSTEN JA JULKISTEN PALVELUJEN KILPAILUTILANNE 10
2.1 Julkiset sosiaalipalvelut 10
2.2 Yksityiset sosiaalialan palveluntuottajat 11
2.3 Yhteiskunnallinen ja sosiaalinen yritys 11
2.4 Yksityisten ja julkisten tuottajien kilpailu sosiaalipalvelualalla 14
2.5 Sosiaalipalvelujen järjestäminen kunnissa ï tuotetaanko itse vai ostetaanko muilta? 15
2.5.1 Julkisten hankintojen ja kilpailutuksen valvonta 16
2.5.2 Palveluseteli 17
3 YRITYKSEN PERUSTAMINEN 19
3.1 Liikeideasta liikkeelle 19
3.2 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan? 20
3.3 Yritysmuodon valinta 20
3.4 Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit 22
3.5 Segmentointi ja markkinoinnin suunnittelu 23
3.6 Rahoituksen suunnittelu 25
3.6.1 Ulkopuolinen rahoitus 25
3.6.2 Perustamiseen liittyvät laskelmat ja arviot 27
3.7 Toimialaa säätelevät lait ja suositukset sekä niiden valvonta 28
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VANHUSTEN PIENKODILLE 31
4.1 Lähtökohtatilanne ja yritystoiminnan taustat 31

4.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät 31
4.2.1 PESTELï analyysi 33
4.2.2 Toimialan kehitys 34
4.2.3 Kysyntä 35
4.2.4 Asiakkaat 36
4.2.5 Kilpailu 37
4.3 Visio ja päätavoitteet 37
4.4 Liikeidea ja strategia 38
4.4.1 Liikeidea 38
4.4.2 Strategia 40
4.4.3 SWOT-analyysi 41
4.5 Markkinointi 43
4.6 Henkilöstö 44
4.7 Yrityksen talous ja rahoitus 44
4.7.1 Hinnoittelu 45
4.7.2 Rahoituksen suunnittelu 46
4.8 Riskien arviointi 47
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 50
LÄHTEET 52
LIITTEET 56

Kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1: Väestöennuste ikäryhmittäin Tampereen kaupunkiseudulla 2010-2040 . 32
Kuvio 2: Ikäihmiset ikäryhmittäin Tampereella 2010-2030 36

Taulukko 1: SWOT-analyysi..... 41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle yritykselle, tässä tapauksessa Tampereen seudulle perustettavalle vanhusten pienkodille, ja näin auttaa tuleva yrittäjä alkuun yrityksen perustamisessa. Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi, kun opinnäytetyön tekijän tuttava kertoi haaveistaan ryhtyä yrittäjäksi, mutta ei tiennyt mistä pitäisi aloittaa. Aihealue kiinnosti myös opinnäytetyön kirjoittajaa ja päätös koota tulevan yrittäjän ideat ja ajatukset liiketoimintasuunnitelmaksi syntyi yhteistuumin.

Liikeideana on perustaa 12 asukkaan pienkoti vanhuksille, jotka eivät selviä yksin kotonaan mutta eivät vielä tarvitse laitoshuoltoa. Pienkodista on tarkoitus tehdä rauhallinen, kodinomainen paikka, jossa asukkaat viihtyvät. Asumispalvelujen lisäksi pienkodin tiloissa tarjotaan mahdollisesti myös kuntoutus- ja lääkäripalveluja. Yritystä ei ole vielä perustettu, mutta suunniteltu perustamisajankohta olisi noin viiden vuoden sisällä.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäisessä käsitellään yksityisten ja julkisten sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajien kilpailutilannetta sekä palvelujen yksityistämistä ja kilpailuttamista. Toisessa osassa käsitellään yrityksen perustamiseen liittyviä vaiheita ja liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita. Lisäksi perehdytään yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja säätelevään lainsäädäntöön. Kolmas osa on varsinainen liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle, jonka pohjana on opinnäytetyön toimeksiantajan liikeidea. Liiketoimintasuunnitelma on tehty Finnveran mallia käyttäen muokkaamalla sitä sopivaksi perustettavalle yritykselle.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle, jota yrityksen perustaja voi halutessaan muokata tarpeidensa mukaan. Tavoitteena on luoda selkeä liiketoimintasuunnitelma, jossa jäsennetään yrityksen perustamisen vaiheet ja annetaan yrityksen perustajalle kuva siitä mihin

asioihin tulee kiinnittää huomiota yritystä perustettaessa. Yrityksen perustajalla ei vielä ole minkäänlaista kirjallista suunnitelmaa, joten liiketoimintasuunnitelman tulisi toimia hyvänä perustana yritystoiminnan aloittamisessa ja tarkemmassa suunnittelussa.

Koska yritystä ei ole vielä perustettu, liiketoimintasuunnitelmaan ei ole sisällytetty tarkkoja kustannus- tai rahoituslaskelmia. Tarkoituksena on, että tuleva yrittäjä voi täydentää liiketoimintasuunnitelmaa hankkeen edetessä sitten kun isot investoinnit, esimerkiksi yrityksen toimitilat, ovat selvillä.

1.2 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämishankkeena, jonka lähtökohtana on toimeksiantajan visio omasta yrityksestä. Vision kartoittamiseksi on käyty keskusteluja toimeksiantajan kanssa ja pohdittu erilaisia vaihtoehtoja. Opinnäytetyötä tehdessä on paneuduttu yrittäjyyttä, yrityksen perustamista ja sosiaalipalveluja käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Lisäksi on kartoitettu yrityksen toimintaympäristöä ja kilpailijoita sekä toimialan kehitystä tulevaisuudessa ajankohtaisten toimialaa koskevien raporttien ja tutkimusten avulla. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma laadittiin lähdeaineistosta ja toimeksiantajalta kerättyihin tietoihin perustuen.

1.3 Teoreettiset käsitteet

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja yrityksen perustamiseen liittyviä aiheita sekä yksityisten sosiaali- ja terveysalan yritysten ja julkisten palvelujen kilpailutilannetta. Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet liittyvät yleisesti liiketoimintaan ja yrittäjyyteen sekä palvelujen tuottamiseen yksityisellä ja julkisella sektorilla.

Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat ovat julkisyhteisöjen hankintoja oman organisaationsa ulkopuolisilta tahoilta. Hankinnat voivat olla palvelujen tai tuotteiden ostamista tai vuokraamista. Julkisyhteisöjen hankintoja koskee kilpailuttamisvelvoite.

Ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelujen tai tuotteiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistaessa yritys voi tuottaa osan tuotteista tai palveluista itse ja hankkia vain osan ulkopuoliselta tuottajalta tai siirtää jonkin palvelun tai tuotteen tuotannon kokonaan ulkopuoliselle yritykselle.

Palveluasuminen

Palveluasuminen tarkoittaa asumista esimerkiksi ryhmä-, pien- tai palvelukodissa, jossa asukkaalle tarjotaan asumiseen liittyviä palveluja. Asunnot ovat vuokra- tai omistusasuntoja ja asukas vastaa itse asuinkustannuksistaan. Palveluasuminen sijoittuu kotipalvelujen ja laitoshuollon väliin ja tarjoaa asumispalveluja niille, jotka eivät enää pärjää kotonaan, mutta eivät ole vielä laitoshoidon tarpeessa. Palveluasuminen voidaan jakaa tavalliseen, tuettuun ja tehostettuun palveluasumiseen.

2 YKSITYISTEN YRITYSTEN JA JULKISTEN PALVELUJEN KILPAILUTILANNE

2.1 Julkiset sosiaalipalvelut

Sosiaalihuoltolain (L 17.9.1982/710) mukaan kunnan velvollisuuksiin kuuluu järjestää asukkailleen tarvittavat sosiaalipalvelut, kuten kotipalvelut, laitoshuollon, asumispalvelut ja sosiaalityön. Lisäksi kunnan on lain mukaan huolehdittava muun muassa toimeentulotuen, sosiaaliavustusten sekä neuvonnan ja ohjauksen järjestämisestä.

Julkisten palvelujen rakenne on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Etenkin 1960ï 1990 ï luvuilla julkinen sektori tuotti palvelut itse ja yksityisten yritysten aiemmin ylläpitämiä palveluja siirrettiin julkisten palvelujen piiriin. Lisäksi vastuuta palvelujen ylläpidosta siirrettiin valtiolta kunnille. Tällöin yksityisillä palveluntuottajilla ei juuri ollut näkyvää roolia palvelujärjestelmässä, vaan niiden osallisuus perustui lähinnä yksittäisiin alihankintoihin tai niiden kaltaisiin järjestelyihin. Tällä niin sanotulla perinteisellä mallilla pystyttiin lyhyessä ajassa luomaan perustukset toimivalle hyvinvointiyhteiskunnalle ja tarjoamaan koko väestölle samantasoisia palveluja. Ongelmana julkisten palvelujen toteuttamisessa perinteisellä mallilla on ollut etenkin resurssien kohdentaminen oikein: samaan aikaan saattaa joissain yksiköissä olla jonoa, kun taas toisissa kapasiteetti on ylimitoitettua tai jotkut yksiköt ovat liian suuria, kun taas toiset liian pieniä. Myös kiinteät kustannukset ovat saattaneet nousta korkeiksi johtuen massaorientoituneesta tuotantotavasta. 1980ï 1990 ï luvuilla valtio alkoi ulkoistamaan ja yksityistämään palvelutuotantoaan ja viimeisen 15 vuoden aikana yksityisen sektorin tuottamat palvelut ovat lisääntyneet. Myös kunnat ovat kilpailuttaneet ja siirtäneet palvelutuotantoaan yksityisille yrityksille. Edellytykset kuntien mahdollisuudelle kilpailuttaa palvelutuotantonsa luotiin vuonna 1993, kun kuntien toimintaa säädelleitä lakeja uudistettiin ja kunnat saivat enemmän päätösvaltaa valita palvelujensa tuottamistavan. (Yksityisen palvelutuotannon roolié 2005, 17ï 18.)

2.2 Yksityiset sosiaalialan palveluntuottajat

Yksityisten tuottajien, eli yritysten, järjestöjen, yhdistysten ja säätiöiden tarjoamia sosiaalipalveluja voidaan myydä joko kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille ja niiden tarkoitus on täydentää julkisia palveluja. Sosiaalipalvelujen tarve on kasvussa väestön ikääntyessä ja tarpeen täyttämiseen tarvitaan julkisten palvelujen ohella myös yksityisiä palveluntarjoajia. Kunta voi esimerkiksi käyttää palveluseteliä, jolla asiakas voi maksaa kunnan ostaman yksityisen palvelun, tai ostaa palveluja yksittäiselle asiakkaalle, jolloin asiakas maksaa saamistaan palveluista kunnalle asiakasmaksulaissa säädetyn mukaisesti. (Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut, [viitattu 25.11.2012].)

Yksityisten sosiaalialan palveluntuottajien määrä on kasvanut tasaisesti viime vuosien ajan. Vuonna 2010 yksityisiä palveluntuottajia oli noin 3000, joista noin viidesosan toimialana oli vanhusten palveluasuminen. Ison osan näiden yritysten tuottamista palveluista ostavat kunnat ja kuntayhtymät joko maksusitoumuksilla tai ostopalvelusopimusten perusteella (Yksityiset sosiaalipalvelut 2011, 1ï 2). Suurin osa yksityisistä sosiaalialan yrityksistä on edelleen pieniä, vaikka viime vuosina yrityskoot ovat suurentuneet. Isoja yli 250 työntekijän yrityksiä oli vuonna 2010 jo 11, joista osassa työskentelee jopa yli tuhat henkilöä. Henkilöstön määrä on kasvanut viime vuosina enemmän suhteessa yritysten määrään, mikä tarkoittaa yrityskoon kasvua. (Hartman 2012, 13ï 14.)

2.3 Yhteiskunnallinen ja sosiaalinen yritys

Yhteiskunnallisella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka päämääränä on toteuttaa yhteisöllisiä tavoitteita vastuullisella liiketoiminnalla. Yrityksen voitot sijoitetaan pääosin takaisin yritykseen ja käytetään yhteiskunnalliseen toimintaan ï tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa omistajille tai jäsenille. Suurimmaksi osaksi yhteiskunnallisten yritysten toimialana ovat erilaiset sosiaalipalvelut sekä syrjäseutujen ja heikosti menestyvien alueiden kehittämiseen liittyvä toiminta. Toimiala voi kuitenkin liittyä myös esimerkiksi ympäristönsuojeluun tai vastuulliseen kaupankäyntiin kolmansien maiden kanssa. (Pöyhönen ym., [viitattu 12.11.2012].)

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli oikein toteutettuna voi helpottaa tulevaisuuden työvoimapulaa hoiva-alalla, auttaa pitkäaikaistyöttömien työllistymistä ja tuottaa tarvittavia hyvinvointipalveluja julkisen ja yksityisen sektorin ohella. Yhteisöllisen toiminnan yleistyessä ja kasvaessa voidaan saada niin kuluttajat, työntekijät kuin yrityksetkin huomaamaan vastuullisen yhteisöllisen toimintatavan edut. (Yhteiskunnallinen yritystoimintaé , [viitattu 14.11.2012].)

Yhteiskunnallisten yritysten toiminnasta on hyötyä niin asiakkaille, yrityksille, järjestöille, kunnille kuin työntekijöillekin. Toimialasta riippuen yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin hyötyjä ovat muun muassa:

- Hyvinvointia edistävien palvelujen tuottaminen
- Sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien huomioon ottaminen hankinnoissa
- Työyhteisöllisyyden parantaminen
- Työn joustava organisointi
- Eettisen sijoittamisen edistäminen

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tuottamaan palveluja asiakaslähtöisesti ja edistämään yhteisöllisyyttä. Tuntemalla asiakkaansa ja tuottamalla heille sopivia, henkilökohtaisia palveluja pystyy yritys toimimaan laadukkaasti ja takaamaan lojaalin asiakaskunnan. Vastuullisella toiminnallaan yritykset pyrkivät rakentamaan avointa ja yhteisöllistä brändiä. Yritysten toimintatapaan kuuluu avoin ja tehokas raportointi yhteiskunnallisista tuloksista, joka vahvistaa sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien huomioon ottamista. Näin palveluhankinnoissa on tulevaisuudessa helpompi kiinnittää huomiota myös yhteiskunnallisten vaikutusten huomioimiseen pelkän hinnan sijaan, ja saada laadukkaampaa ja kestävämpää palvelua. Kun hankinnan kriteereihin sisällytetään muutakin kuin hinta, myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus pärjätä tarjouskilpailuissa. (Yhteiskunnallinen yritystoimintaé , [viitattu 14.11.2012].)

Työyhteisöllisyyden parantaminen yhteiskunnallisissa yrityksissä on parhaimmillaan sekä itse työn, työolojen, työyhteisön, yksilön työkyvyn sekä työhyvinvoinnin edistämistä ja hallintaa. Yrityksen tuottavuutta ei pyritä kasvattamaan työntekijöi-

den hyvinvoinnin kustannuksella, vaan työt organisoidaan yksilöllisesti ja ajatellaan, että hyvinvoiva työntekijä on myös tehokkaampi. Yhteiskunnalliset yritykset ovat usein pieniä työntekijöidensä omistamia yrityksiä, jolloin heillä on motivaatiota kehittää työtä ja työyhteisöä itselle sopiviksi omilla ehdoillaan. Työt pyritään organisoimaan joustavasti, joka mahdollistaa muun muassa nuorten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämisen. Tällöin koulutetuilla ammattilaisilla on enemmän aikaa hoitaa laadukkaasti ammattitaitoa vaativat tehtävät, kun esimerkiksi avustaviin tehtäviin on palkattu toinen työntekijä, ja työn kuormittavuus laskee. (Yhteiskunnallinen yritystoimintaé , [viitattu 14.11.2012].)

Sosiaalinen yritys on yritys, joka työllistää pitkäaikaistyöttömiä, vammaisia ja vajaakuntoisia työntekijöitä, ja harjoittaa työllistämiseen liittyviä tukitoimia. Sosiaalisen yrityksen yhtiömuodolla ei ole väliä ja se voi toimia millä tahansa toimialalla niin kuin muutkin yritykset. Jos yritys on merkitty Työministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin, se saa palkkatukea ja mahdollisesti myös työllistämispoliittista avustusta. Vuonna 2009 Suomessa oli 210 rekisteröityä sosiaalista yritystä, jotka työllistivät yhteensä noin 1500 henkilöä. (Sosiaalinen yritys, [viitattu 16.11.2012].)

Sosiaalisten yritysten toiminta perustuu lakiin sosiaalisista yrityksistä (L 30.12.2003/1351). Lain mukaan sosiaalisten yritysten tulee tarjota mahdollisuus työntekoon vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille. Yrityksen tulee olla merkitty kaupparekisteriin ja sen työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on oltava vajaakuntoisia tai sekä vajaakuntoisia että pitkäaikaistyöttömiä. Kaikille työntekijöille on maksettava työehtosopimuksen mukainen palkka riippumatta työntekijän tuottavuudesta. Mikäli yritys täyttää kaikki lain asettamat ehdot, se voidaan merkitä sosiaalisten yritysten rekisteriin ja on oikeutettu saamaan tukea toimintaansa. Myös sosiaalisen yrityksen perustamiseen voidaan myöntää tukea, mikäli päätavoitteena on heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen. (Sosiaalinen yritys, [viitattu 16.11.2012].)

2.4 Yksityisten ja julkisten tuottajien kilpailu sosiaalipalvelualalla

Hallipellon (2008, 20) mukaan sosiaalipalvelualalla vallitsevat niin sanotut näennäismarkkinat. Näennäismarkkinoilla tarkoitetaan järjestelmää, jossa julkisen sektorin tuottamia palveluja korvataan osittain kilpailua luovilla tekijöillä, eli yritysten ja järjestöjen tuottamilla palveluilla. Tuottaja voi siis olla joko yksityinen tai julkinen, eikä palveluntuottaja välttämättä tavoittele maksimaalista voittoa (esimerkiksi yhteiskunnalliset yritykset). Näennäismarkkinoilla kuluttajan ostovoima ja kysyntä eivät yleensä ole riippuvaisia rahasta, sillä julkinen taho rahoittaa suuren osan tuotetuista palveluista joko tuottamalla ne itse tai tekemällä ostopalvelusopimuksia yritysten kanssa. Kuluttaja ei myöskään aina valitse itse palveluntuottajaa, vaan joissain tapauksissa sen tekee julkinen taho. Kovalaisen ja Österberg-Högstedtin (2008, 43) tekemän tutkimuksen mukaan sosiaalipalvelujen tuotannossa ei juuri ole todellista kilpailua: suurin osa kyselyyn osallistuneista kuntien virkamiehistä arvioi kuntansa kilpailutilanteen vähäiseksi tai melko vähäiseksi.

Kilpailutilanne yksityisten sosiaalipalveluyritysten välillä on muuttunut viime vuosina. Yritykset ovat kasvaneet nopeasti ja alalla on tapahtunut palvelujen keskittymistä. Isot yritykset ovat ostaneet pienempiä yrityksiä ja laajentaneet toimintaaluettaan koko maahan. Myös muutama ulkomaalainen yritys on laajentanut toimintaansa Suomeen. Suurten yritysten vallatessa sosiaalipalvelumarkkinoita, pienten yritysten on pyrittävä erikoistumaan ja verkostoitumaan pärjätäkseen kilpailussa isojen tuottajien kanssa. Toisaalta kuluttajien tulotason nousu muuttaa markkinatilannetta, kun asiakkaat ovat halukkaampia maksamaan yksilöllisestä ja laadukkaasta palvelusta. Silloin pienetkin yritykset voivat menestyä, jos pystyvät tarjoamaan henkilökohtaisia ja laadukkaita palveluja kohtuulliseen hintaan (Hartman 2012, 38ï 40). Tulevaisuudessa työvoiman ikääntyessä sosiaalipalveluyritykset joutuvat kilpailemaan myös työntekijöistä, jolloin yrityksen on panostettava yhä enemmän työhyvinvointiin ja yrityksen imagoon houkuttaakseen osaavia työntekijöitä.

Forman, Niemelän ja Saarisen (2008, 54ï 55) tutkimuksen mukaan kunnat eivät välttämättä koe yksityisiä hyvinvointipalveluja tuottavia yrityksiä kilpailijoina julkiselle palvelutuotannolle, vaan yksityisten ja julkisten palvelujen koetaan myös vahvistavan ja täydentävän toisiaan. Palvelutarpeen vaihdellessa kunnan palvelu-

tuotanto ei voi olla vain yhden vaihtoehdon varassa, vaan julkisia palveluja tulee täydentää ostopalveluilla ja toisin päin. Myös Hallipellon (2008, 72) mukaan tehokkain tapa järjestää kattavia hyvinvointipalveluja on julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin voimavarojen monipuolinen yhdistäminen.

2.5 Sosiaalipalvelujen järjestäminen kunnissa ï tuotetaanko itse vai ostetaanko muilta?

Kunnat ovat vastuussa siitä, että tarpeelliset sosiaali- ja terveyspalvelut ovat saatavilla, mutta saavat itse päättä millä tavoin palvelut järjestetään. Kunta voi halutessaan tuottaa palvelut itse tai ostaa ne esimerkiksi yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta, valtiolta tai toiselta kunnalta tai kuntayhtymältä. (Hallipelto 2008, 16.)

Syitä hyvinvointipalvelujen kilpailuttamiseen on tutkittu Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu ï sarjan julkaisussa numero 7 (Forma ym. 2008, 46-48). Tutkimuksen perusteella yleisimpiä palvelujen kilpailuttamisen syitä ovat taloudellinen tehokkuus, palvelutarpeen lisääntyminen, ongelmat rekrytoinnissa sekä kuntien hallinnolliset muutokset. Ostopalveluilla kunnat pyrkivät muun muassa järjestämään erikoispalveluja ja täydentämään omaa palvelutuotantoaan palvelun tarpeen kasvaessa väestön ikääntymisen tai muuttoliikkeen myötä. Jotkin kunnat ovat päätyneet palvelujen kilpailuttamiseen pelkästään kokeilun takia: on haluttu saada kokemusta uusista toimintatavoista ja vertailla palvelutuotannon kustannuksia ostetun palvelun ja kunnan itse tuottaman palvelun välillä.

Palvelujen kilpailuttamisen estymiseen tai haluttomuuteen kunnissa tutkimuksen (Forma ym. 2008, 51ï 52) mukaan vaikuttavat muun muassa kuntien pyrkimys olla irtisanomatta henkilökuntaa, sekä kuntalaisten mielipiteet. Kunnat eivät esimerkiksi halua irtisanoa työntekijöitään vetoamalla tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin, varsinkin jos kilpailutettavaa palvelua varten kunnalla on jo henkilöstö valmiina. Palvelujen käyttäjät eli kuntien asukkaat saattavat vastustaa kunnan kilpailuttamisaikomuksia, koska pelkäävät kilpailuttamisen myötä menettävänsä lähipalvelut. Keväällä 2013 julkaistusta Sosiaalibarometristä (Eronen ym. 2013, 144ï 145) selviää, että palvelujen kilpailuttaminen ei ole välttämättä tuonut kunnille niitä hyötyjä, jotka ovat olleet alun perin kilpailuttamisen tavoitteena. Joissain kunnissa on huo-

mattu kustannusten kasvaneen ja palvelun laadun heikentyneen ulkoistamisen myötä, minkä takia palvelutuotantoa on alettu siirtämään takaisin kunnalle.

Kovalaisen ja Österberg-Högstedtin (2008, 45) kuntien virkamiehille tekemän kyselyn mukaan kilpailuttamisen myönteisiksi puoliksi koetaan muun muassa lisääntynyt tarjonta ja monipuolisuus, yhteistyön lisääntyminen, yrityselämän vilkastuminen sekä saadut säästöt. Palvelujen kilpailuttamisen on koettu parantaneen kuntien kustannus- ja laatutietoisuutta sekä tehostaneen kuntien omia toimintoja. Kilpailuttamisen ansiosta sekä kuntien että yritysten toimintaa pystytään arvioimaan monipuolisesti, jolloin mahdolliset puutteet ja kehittämistarpeet huomataan helpommin, ja eri palveluntuottajia on helpompi vertailla keskenään. Toimintojen koettiin myös selkeytyneen kilpailuttamisen myötä. Kilpailutuksen huonoina puolina pidettiin kuntien kilpailuttamisprosessin vaatimaa isoa työmäärää, hintatason nousua sekä vaikeutta hallita hankintaprosessia ja valvontaa. Joissain kunnissa palvelun tuottajia on ollut niin vähän, ettei todellista kilpailua ole syntynyt, ja kilpailutuksen hyödyt ovat jääneet pieniksi. Asiakkaiden näkökulmasta palveluntuottajan vaihtuminen kilpailutuksen myötä koettiin huonona asiana.

2.5.1 Julkisten hankintojen ja kilpailutuksen valvonta

Laki julkisista hankinnoista eli hankintalaki (L 30.3.2007/348) säätelee kuntien ja valtion hankintoja ja kilpailutusta. Lain tarkoituksena on edistää tehokasta varojen käyttöä ja laadukkaiden palvelujen hankkimista sekä antaa tasapuoliset mahdollisuudet yrityksille ja yhteisöille tarjota tavaroita ja palveluja tarjouskilpailuissa. Lain periaatteisiin kuuluu että hankintayksikön on kohdeltava menettelyn osapuolia tasapuolisesti ja toiminnan on oltava avointa. Myös vallitsevat kilpailuolosuhteet tulee ottaa huomioon. Hankintatoiminnan tulee olla sellaista että hankinnat pystytään toteuttamaan taloudellisesti ja suunnitelmallisesti ottaen huomioon myös ympäristönäkökohdat. Lakia sovelletaan hankintoihin, joiden arvo ylittää kansallisen kynnysarvon: esimerkiksi sosiaalipalveluissa kynnysarvo on 100 000 euroa. Arvoltaan vähäisemmät hankinnat kilpailutetaan noudattaen hankintaorganisaation omia ohjeistuksia.

Lain tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli tilaajavastuulain (L 22.12.2006/1233) mukaan tilaajan, joka aikoo käyttää vuokrattuja tai alihankintasopimuksen perusteella työskenteleviä työntekijöitä, on pyydettävä sopimuksen toiselta osapuolelta selvitys työhön sovellettavista ehdoista sekä lain määräämien velvoitteiden noudattamisesta. Lähtökohtaisesti tilaajavastuulaki ei vaikuta julkisen sektorin hankintamenettelyyn, mutta käytännössä tilaajan täytyy joka tapauksessa pyytää laissa määritellyt selvitykset jossain vaiheessa prosessia. Julkisuuslaissa eli laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta (L 21.5.1999/621) säädetään viranomaisten asiakirjojen julkisuudesta. Viranomaisia ovat muun muassa valtion virastot ja laitokset, kunnalliset viranomaiset sekä jotkin tehtäviä hoitamaan asetetut lautakunnat, työryhmät, toimikunnat, komiteat ynnä muut sellaiset. Viranomaisiin rinnastetaan lain mukaan myös julkisia tehtäviä hoitavat säätiöt, yhteisöt ja laitokset. Lain mukaan julkisen hankinnan tarjouskilpailun asiakirjat ovat julkisia ja osallistuneiden on oikeus saada tarjouksen käsittelyyn liittyvät asiakirjat tietoonsa kun sopimus on tehty. Salassa pidettävää tietoa ovat esimerkiksi liike- ja ammattisalaisuudet. Salassapito koskee kuitenkin ainoastaan niitä asiakirjojen osia, jotka sisältävät salattavaa materiaalia, ja esimerkiksi tarjousten loppusumma on aina julkinen.

Julkisia hankintoja koskevat valitukset käsitellään markkinaoikeudessa. Valituksen voivat tehdä tarjouskilpailun asianosaiset ï yleisimmin alalla toimivat yrittäjät. Valituksen aiheena voi olla esimerkiksi asianosaisen mielestä epäreilu tarjouskilpailu tai yrittäjän jatkuva estyminen tarjouskilpailuun osallistumisesta hankintayksikön takia. Markkinaoikeus voi valituksen perusteella kumota tarjouskilpailussa tehdyn päätöksen joko kokonaan tai osittain, velvoittaa hankinnasta vastanneen yksikön korjaamaan virheelliseksi katsotut menettelytavat tai määrätä hyvitysmaksun asianosaiselle, joka on virheellisen menettelyn takia menettänyt mahdollisuutensa voittaa tarjouskilpailu. (Hankinta-asiat, [viitattu 21.4.2013].)

2.5.2 Palveluseteli

Kunnan myöntämän palvelusetelin tarkoitus on edistää valinnanvapautta sosiaali- ja terveyspalveluja hankkiessa ja se on tarkoitettu kaikille palveluja tarvitseville.

Palvelusetelillä sosiaali- ja terveyshuollon asiakas voi hankkia tarvitsemansa palvelun yksityiseltä yritykseltä kunnan tuottaman palvelun sijaan. Jokainen kunta voi itse päättää palvelusetelin käyttöönotosta ja hyväksymistään yksityisistä yrityksistä, joiden palveluihin setelin voi käyttää. Palvelujen tuottajaksi kunta voi hyväksyä yrityksen, joka täyttää yksityisille sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajalle laissa annetut vaatimukset. Yksityisten palvelujen tulee olla vähintään samantasoisia kunnan vastaavien palvelujen kanssa ja lisäksi kunta voi asettaa asiakkaiden tarpeisiin, kunnan olosuhteisiin sekä palvelujen laatuun ja määrään liittyviä vaatimuksia. (Palveluseteli, [viitattu 6.11.2012].)

3 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

3.1 Liikeideasta liikkeelle

Holopaisen (2011, 13) mukaan lähtökohtana yrityksen perustamiselle on halu toimia yrittäjänä. Yrittäjyyttä harkitsevan on ennen päätöstä yrityksen perustamisesta mietittävä eri vaihtoehtoja ja pohtia onko itsestä yrittäjäksi ja riskien ottajaksi. Tuottoisa liiketoiminta perustuu aina toimivaan liikeideaan, eli kuvaukseen yrityksen tavasta harjoittaa menestyvää liiketoimintaa ja tuottaa voittoa omalla toimialallaan. Liikeideaa pohtiessa yrittäjäksi aikovan tulee miettiä mitkä ovat omat vahvuudet ja mitä asioita osaa tehdä paremmin kuin mahdolliset kilpailijat.

Ennen varsinaisen perustamispäätöksen tekemistä tulevan yrittäjän kannattaa ottaa selvää markkinoista ja toimintaympäristöstä. Ensinnäkin tulee selvittää onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää ja millainen on kyseisen tuotteen tai palvelun tarjonta sillä hetkellä. Kun kysynnästä ja kilpailijoista on otettu selvää tulevan yrittäjän kannattaa pohtia mitä uusi yritys voisi tehdä paremmin kuin kilpailijansa ja saada näin asiakkaat valitsemaan uuden yrityksen. Yrityksen toimintaa suunniteltaessa kannattaa siis huomioida kilpailijoiden toimintatavat ja pyrkiä luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja saadakseen kilpailuedun itselleen. Uudet kilpailijoista erottavat ratkaisut voivat liittyä esimerkiksi tapaan tuottaa palvelua tai tuotetta, henkilökuntaan ja asiakaspalveluun, yrityksen muuntautumiskykyyn tai kaikkeen yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Näiden ratkaisujen toteuttamiseen vaikuttavat yrittäjän ja yrityksen henkiset, välineelliset ja taloudelliset voimavarat. (Holopainen 2011, 14ï 15.)

Yrityksen perustamista suunnittelevan on mahdollista saada erilaisia neuvonta- ja koulutuspalveluja halutessaan. Esimerkiksi seudullisilta yrityspalveluilta (muun muassa ELY-keskus, Finnvera, Finnpro, TE-toimisto ja uusyrityskeskus) saa apua yritysidean arviointiin, liiketoimintasuunnitelman ja kannattavuuslaskelmien tekemiseen, perustamisasiakirjojen laadintaan ja rahoitusmahdollisuuksien kartoittamiseen. Lisäksi muun muassa ELY-keskukset ja TE-toimistot tarjoavat myös yrittäjäkoulutuspalveluja. (Holopainen 2011, 15ï 17.)

3.2 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan?

Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan yrityksen liikeideaa ja toimintamahdollisuuksia, yrittäjän osaamista ja valmiutta ryhtyä yrittäjäksi sekä asetetaan yrityksen toiminnalle tavoitteet. Suunnitelma laaditaan usein esimerkiksi rahoittajia varten, mutta eniten hyötyä siitä on itse yrittäjälle. Kirjallinen suunnitelma auttaa pohtimaan yritystä ja yrittäjänä toimimista perusteellisesti etukäteen sekä helpottaa riskien ja tulevaisuuden tavoitteiden hahmottamista. Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää vähintään perustiedot yrityksestä ja yrittäjästä, kuvauksen suunnitellusta liikeideasta ja tulevasta liiketoiminnasta, perustelut yrityksen perustamiselle, rahoitus- ja kannattavuussuunnitelmat sekä SWOT-analyysin. (Yrityksen perustajan opas 2006, 51.)

3.3 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valinnassa tulee ottaa huomioon perustettavan yrityksen erityispiirteet ja valita juuri kyseiselle yritykselle parhaiten sopiva yritysmuoto ï yhtä oikeaa ratkaisua ei ole. Valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen verotus, pääoma, perustajien lukumäärä, vastuun jakautuminen, yrityksen asioista päättäminen, rahoittajat sekä yritystoiminnan jatkuvuus ja mahdollisuus tehdä muutoksia tulevaisuudessa. Tärkeimpänä vaikuttavana tekijänä pidetään yleensä verotusta, mutta myös muut osa-alueet tulee ottaa huomioon valintaa tehdessä. (Yrityksen perustajan opas 2006, 170.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi on helpoin yritysmuoto, jonka yksi henkilö voi perustaa liiketoimintaansa varten. Yksityisyrittäjä sijoittaa yritykseensä omia varojaan sekä työpanoksensa ja on vastuussa yrityksen veloista koko omaisuudellaan. Yrityksen voitot tulevat suoraan yrittäjälle ja ne verotetaan yrittäjän tulona ï yritys ei siis ole itsenäinen verovelvollinen. (Lojander & Suonpää 2004, 34.)

Avoin yhtiö

Avoimen yhtiön muodostavat vähintään kaksi osakasta eli yhtiömiestä. He saavat tasavertaisesti päättää yrityksen asioista ja tehdä yritystä koskevia oikeustoimia myös yksin. Yhtiömiehet ovat henkilökohtaisesti vastuussa yrityksen veloista ja muista velvoitteista koko omaisuudellaan. Avoin yhtiö ei itsessään ole verovelvollinen, vaan verot maksetaan yhtiömiesten saamasta tuotosta. (Lojander & Suonpää 2004, 34ï 35.)

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä on sekä vastuunalaisia että äänettömiä yhtiömiehiä. Vastuunalainen yhtiömies on vastuussa yhtiön veloista ja muista velvoitteista koko omaisuudellaan, kun taas äänetön yhtiömies on vastuussa vain sijoittamallaan pääomalla. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta tehdä yritystä koskevia oikeustoimia, vaan toiminnasta ovat vastuussa vastuunalaiset yhtiömiehet. Kommandiittiyhtiötä verotetaan samoin kuin avointa yhtiötä, eli yhtiö itsessään ei ole verovelvollinen. (Lojander & Suonpää 2004, 35.)

Osakeyhtiö

Osakeyhtiössä perustajia voi olla yksi tai useampi ja osakepääomaa on oltava vähintään 2500 euroa. Osakeyhtiön toimielimiä ovat toimitusjohtaja, hallitus ja ylintä päätösvaltaa pitävä yhtiökokous, joka muodostuu osakkeenomistajista. Päätökset yrityksen asioista tehdään yhtiökokouksessa lähtökohtaisesti enemmistöpäätöksellä. Vaikka yhtiökokous onkin osakeyhtiön päätösvaltaisin elin, on hallituksella yleistoimivalta. Hallitus voi siis itsenäisesti päättää asioista, jotka eivät lain mukaan kuulu nimenomaan yhtiökokoukselle. Ansaittua voittoa voidaan jakaa omistajille osinkona yhtiökokouksen päätöksellä. Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen. Osakeyhtiön toimintaa säätelee Osakeyhtiölaki. (Osakeyhtiön perustamistoimeté , [viitattu 16.11.2012].)

Osuuskunta

Osuuskunta on yhteisö, joka harjoittaa liiketoimintaa jäsentensä eduksi. Sen jäsenmäärää tai pääomaa ei ole rajattu, mutta perustajia osuuskunnalla tulee olla vähintään kolme. Osuuskunnan jäsenten tulee maksaa osuusmaksu, joista muodostuu peruspääoma. Lisäksi jäsenet käyttävät itse osuuskunnan palveluja ja osallistuvat siten toimintaan. Osuuskuntaa verotetaan samoin kuin osakeyhtiötä eli se on itsenäinen verovelvollinen. (Lojander & Suonpää 2004, 37.)

3.4 Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit

Menestyäkseen liiketoiminnassa yrityksen täytyy tehdä yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja luoda niihin luottamukselliset ja kestävät suhteet. Sidosryhmät ovat osapuolia, jotka vaikuttavat jollain tapaa yrityksen toimintaan ja ne voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat yrityksen johto, työntekijät ja omistajat. Yrityksen omistajat antavat yritystä perustettaessa työ- ja rahallisen panoksensa ja vastineeksi saavat yritystoiminnan kasvaessa osinkoa tai voitto-osuuksia. Varsinkin pienillä yrityksillä johto on usein suunnilleen sama kuin omistajat. Johdon tehtävä on näyttää suunta sekä organisoida ja valvoa yrityksen toimintaa. Yrityksen tärkein voimavara on työntekijät ja etenkin palvelualoilla ammattitaitoisen henkilöstön merkitys korostuu. Motivoitunut ja osaava henkilökunta on tärkeä kilpailuvaltti yritykselle, joten johdon on huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista ja ammattitaidon kehittämisestä. (Lojander & Suonpää 2004, 14ï 15.)

Ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, sijoittajat ja lainanantajat, kilpailijat sekä julkinen valta. Asiakkaat ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta ja heikossa taloustilanteessa kilpailun kiristyessä asiakaspalveluun kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja yritykset pyrkivät luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, sillä uusien asiakkaiden houkutteleminen on kallista ja aikaa vievää. Siksi useat yritykset ovatkin luoneet erilaisia kanta-asiakasjärjestelmiä ja asiakastyytyväisyyttä seurataan tyytyväisyystutkimuksilla. Myös asiakkaiden palautteeseen tulee kiinnittää huomiota. Säilyttääkseen asiakkaat yrityksen on panostettava tuotteiden laadun ja asiakaspalvelun lisäksi myös hintatasoon ja toimipaikan sijaintiin. Julkinen valta,

eli kunnat ja valtio, valvoo ja samalla tukee yrityksiä, minkä takia yrityksen on tärkeä säilyttää hyvät suhteet päättäjiin. Yritykset tarvitsevat kuntien ja valtion tuottamia palveluita ja toisaalta yhteiskunta taas tarvitsee yritysten luomia työpaikkoja ja niiltä saatavia verotuloja. Tavarantoimittajilta yritykset ostavat esimerkiksi raaka-aineita, tuotantovälineitä ja palveluja. Tärkeää on, että yritys voi luottaa tavarantoimittajan toimitusvarmuuteen ja tuotteen tai palvelun laatuun. Yrityksen ja tavarantoimittajien yhteistyö ja luottamus on tärkeää menestyksekkään yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi ammattijärjestöt ja tiedotusvälineet. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun kaikki sidosryhmät toimivat yhteistyössä. (Lojander & Suonpää 2004, 15ï 16.)

3.5 Segmentointi ja markkinoinnin suunnittelu

Segmentointi tarkoittaa markkinoinnin kohteiden eli asiakasryhmien valintaa. Segmentointi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: tutkiminen ja ryhmittely, kohderyhmän valinta ja toimenpiteet. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään mahdollisten asiakkaiden ostotavat ja ostamiseen vaikuttavat tekijät ja tarpeet. Tavoitteena on löytää ostajaryhmiä, joiden ostokäyttäytyminen on mahdollisimman samankaltaista. Siten yrityksen markkinoinnin on helpompi tavoittaa mahdollisimman monia ostajaryhmiä ja saada heidät kiinnostumaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Muodostettaessa erilaisia ostajaryhmiä eli segmenttejä, käytetään segmentointikriteerejä. Kriteerejä valittaessa täytyy ensin tutkia mahdollisia ostajia ja heidän käyttäytymistään, esimerkiksi kuinka moni ostaa ja kuka tekee ostopäätöksen sekä paljonko, mistä ja milloin ostetaan. Tämän jälkeen yritys voi päättää segmentointikriteerit, joita ovat esimerkiksi ostokäyttäytyminen, ostajien taustatekijät, tarpeet ja elämäntyyli sekä asiakassuhteen syvyys. Kriteerien perusteella ostajat jaetaan ryhmiin, joiden pohjalta yritys pystyy suunnittelemaan markkinointiaan. (Bergström & Leppänen 2007, 74ï 75.)

Toisessa vaiheessa valitaan tavoiteltavat segmentit sekä segmentointistrategia, jolla kohderyhmiä lähdetään tavoittelemaan. Segmentointistrategiaksi voidaan valita joko keskitetty tai valikoiva tapa. Keskitetty segmentointistrategia tarkoittaa sitä, että yritys valitsee vain yhden segmentin ja keskittää markkinoinnin ainoastaan

siihen. Valikoivalla strategialla tarkoitetaan sitä, kun yritys valitsee useampia segmenttejä, joille jokaiselle toteutetaan erikseen omat markkinointitoimenpiteensä. Yrityksen kannattaa valita sellaiset segmentit, joiden tarpeisiin ja kilpailuun se pystyy vastaamaan parhaiten. (Bergstöm & Leppänen 2007, 77ï 78.)

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan markkinointitoimenpiteet ja seurataan toteutettujen toimenpiteiden onnistumista. Markkinointitoimenpiteisiin kuuluu suunnittelu, joka käsittää tuotteisiin tai palveluihin, viestintään ja saatavuuteen liittyvät asiat. Jokaiselle eri segmentille täytyy suunnitella omat toimenpiteensä, jotka parhaiten sopivat kullekin ryhmälle. Yrityksen toiminta ja sen tuottamat palvelut tai tuotteet riippuvat valitusta segmentistä. Joillekin segmenteille esimerkiksi edullinen hinta on ratkaiseva tekijä, kun taas toiset ovat valmiita maksamaan enemmän laadukkaammasta tuotteesta tai palvelusta. Markkinointiviestinnässä on tiedettävä parhaat kanavat, joilla tavoitetaan valittu segmentti. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi lehdet, televisio ja internet, joista yrityksen on osattava valita markkinointikanavakseen ne lehdet, ohjelmat tai verkkosivut, mitä valittu segmentti seuraa. Yrityksen mainonta täytyy myös suunnitella niin, että se vetoaa kohderyhmään. Yrityksen tulee seurata markkinoinnin onnistumista jatkuvasti ja kehitettävä sitä muuttuvan ostokäyttäytymisen ja kilpailun mukaan. (Bergström & Leppänen 2007, 78.)

Markkinoinnin tarkoituksena tuoda mahdollisille ostajille tietoa yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista, herättää kiinnostusta ja sitä kautta luoda ostohaluja ja myönteistä mielikuvaa yritystä ja sen tuotteita kohtaan sekä tehdä tuotteen tai palvelun hankkimisesta helppoa. Markkinoinnin tulee myös kehittää ja ylläpitää asiakassuhteita sekä lisätä myynnin kannattavuutta. Markkinoinnin avulla ei pelkästään houkutella uusia asiakkaita ostamaan, vaan pyritään myös säilyttämään vanhat asiakkaat kanta-asiakkaina. Tämä on kustannustehokkaan markkinoinnin kannalta tärkeää, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen maksaa yleensä enemmän kuin kanta-asiakkaiden säilyttäminen. Onnistuneella markkinoinnilla voidaan saadaan asiakkaat tyytyväisiksi kanta-asiakkaiksi, mikä tuo yritykselle voittoa ja mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja tarjontaansa asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Bergström & Leppänen 2007, 10ï 11.)

3.6 Rahoituksen suunnittelu

Rahoitusta suunniteltaessa tulee ensin tietää, paljonko pääomaa yrityksen toiminnan käynnistäminen vaatii ja selvittää eri rahoitusvaihtoehtojen riskit ja kustannukset. Aloittavan yrittäjän pitää arvioida yrityksen rahantarve mahdollisimman tarkasti ottaen huomioon myös kustannusten nousun ja pohtia paljonko on itse valmis sijoittamaan yritykseen. Rahoitusta miettiessä kannattaa tarjouksia pyytää pankkien lisäksi myös rahoitus- ja vakuutusyhtiöiltä ja selvittää onko yrityksen toiminnan aloittamiseen mahdollista saada avustusta. Riskejä voi pienentää käyttämällä useampaa rahoittajaa ja rahoitusvaihtoehtoa. (Yrityksen perustajan opas 2006, 105.)

3.6.1 Ulkopuolinen rahoitus

Aloittavalla yrityksellä on harvoin käytössään niin paljon omaa pääomaa, että se selviäisi ilman ulkopuolista rahoitusta. Usein myöskään yrityksen tulot heti perustamisen jälkeen eivät riitä kattamaan kustannuksia, vaan markkinatilanteesta ja toimialasta riippuen siihen voi mennä kauankin aikaa. Ulkopuolisen rahoituksen eli vieraan pääoman tarve riippuu muun muassa yrityksen toimialasta, mahdollisista riskeistä ja yrityksen liikeideasta. Tätä rahoitusta toimintaansa yritys voi saada esimerkiksi pankeista sekä rahoitus- ja vakuutusyhtiöistä. (Yrityksen perustajan opas 2011, 23.)

Yleisin ja usein myös ainoa ulkopuolisen rahoituksen muoto on pankkien myöntämä laina sekä luotollinen tili. Lainaa hakiessa pankit kiinnittävät huomiota muun muassa yrityksen liikeideaan, toimialaan, kilpailijoihin, hankkeeseen liittyviin suunnitelmiin ja laskelmiin, johdon ja omistajien kyvykkyyteen, yrityksen markkinaasemaan sekä yritystoiminnan ja rahoituksen riskeihin. Pankit arvioivat yrityksen toimintaedellytyksiä, jotka vaikuttavat lainan myöntämiseen ja ehtoihin. Lainan takuuksi pankit edellyttävät vakuuksia, jotka yleensä ovat yrityksen reaaliomaisuutta, mutta vakuutena voidaan käyttää myös yrityksen omistajan omaisuutta. Pankit myöntävät myös pankkitakauksia, eli pankin antamia vakuuksia kolmannelle osapuolelle yrityksen puolesta. Pankkitakauksia voidaan käyttää esimerkiksi liikehuo-

neiston vuokran, rakennusurakan tai vakuutusyhtiön antaman lainan vakuudeksi. (Yrityksen perustajan opas 2011, 23ï 24.)

Valtion omistaman erityisrahoituslaitos Finnveran tarkoituksena on monipuolistaa ja parantaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia sekä edistää alueellista kehitystä, yritystoimintaa ja vientiä. Finnvera myöntää lainoja ja takauksia yritystoiminnan eri vaiheisiin sekä tarjoaa pääomasijoituksia ja vienninrahoituspalveluja. Periaatteena on, että Finnvera toimii yhteistyössä muiden rahoittajien kanssa täydentävänä rahoittajana. Uusi pieni- tai keskisuuri yritys voi saada Finnveralta esimerkiksi investointi- ja käyttöpääomalainaa tai yrittäjälainaa. Investointi- ja käyttöpääomalainaa myönnetään yrityksille erilaisiin kone-, laite- ja rakennusinvestointeihin sekä käyttöpääomatarpeiden ja omistusjärjestelyjen rahoitukseen. Yrittäjälainaa voidaan myöntää osakeyhtiön osakkaalle, joka on töissä yrityksessä osallistuen toimintaan täysipäiväisesti. Lainaa voidaan myöntää myös avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiömiehelle. Yrittäjälainalla on tarkoitus rahoittaa osakeyhtiön osakepääomaan tai sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon tehtäviä sijoituksia, tai vastaavasti avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiöpanosta. Yrittäjälaina on henkilökohtainen, joten luotonsaaja on itse vastuussa lainastaan. Lainojen lisäksi Finnveralta voi hakea esimerkiksi takauksia yrityksen vakuudeksi. Takauksia voi saada yrityksen perustamisen, investointien, kasvun ja kansainvälistymisen rahoitukseen. Perustettavalle yritykselle sopivat pientakaus tai Finnvera-takaus. (Holopainen 2011, 170ï 175.)

Myös rahoitusyhtiöt tarjoavat yrityksille erilaisia rahoitusmuotoja. Leasing-rahoituksella voidaan hankkia muun muassa koneita, laitteita ja muuta irtaimistoa yrityksen käyttöön. Käytännössä tällä tarkoitetaan kaluston tai muun sellaisen pitkäaikaista vuokrausta. Leasing on hyvä vaihtoehto aloittavalle yritykselle, jonka reaalivakuudet ovat vähäisiä, silloin kun laitteen omistamisesta ei ole yritykselle liiketaloudellista hyötyä. Rahoitusyhtiöiden tarjoamalla factoring-rahoituksella tarkoitetaan yrityksen myyntisaatavien siirtämistä rahoitusyhtiölle. Tällöin yrityksen asiakkaat maksavat laskunsa suoraan rahoitusyhtiölle ja yritys saa sitä vastaan korollista luottoa. Ostolaskurahoituksessa rahoitusyhtiölle taas siirretään yrityksen ostolaskuja, jolloin rahoitusyhtiö maksaa esimerkiksi käyttö- ja vaihto-omaisuuden hankinnasta tulleita kuluja. Investointi- eli osamaksurahoituksella tarkoitetaan han-

kintojen rahoittamista osamaksulla. Tällöin yritys sopii myyjän kanssa osamaksusta, joka siirretään rahoitusyhtiölle. Osamaksurahoitus sopii käyttöomaisuuden, kuten koneiden ja kaluston hankintaan. Viimeisen maksuerän jälkeen omistusoikeus osamaksulla rahoitettuun laitteeseen siirtyy kokonaan ostajalle. (Yrityksen perustajan opas 2011, 24.)

Vakuutusyhtiöiltä yritys voi saada sijoitusluottoja, jotka ovat verrattavia pankkilainaan. Erona ovat lähinnä vakuutusyhtiöiden vaatimat tiukemmat vakuudet. Sijoitusluottoja voidaan käyttää yritysten investointien ja käyttöpääoman rahoittamiseen. Uusille yrityksille vakuutusyhtiöt voivat myöntää myös niin kutsuttua starttilainaa. (Yrityksen perustajan opas 2006, 109.)

3.6.2 Perustamiseen liittyvät laskelmat ja arviot

Ennen ulkopuolisen rahoituksen hakemista yrityksen tulee tehdä erilaisia laskelmia arvioidakseen yritystoimintansa kannattavuutta ja pääoman tarvetta. Laskelmien perusteella rahoittajat voivat saada kuvan kyseisen yrityksen toiminnasta ja siihen liittyvistä riskeistä, ja usein tarkat laskelmat ja suunnitelmat ovatkin rahoituksen saannin ehtona. Yrityksen perustamiseen tarvittavan pääoman määrä saadaan kun alun investoinnit ja yrityksen tarvitsemat käyttörahat lasketaan yhteen. Alkusijoituksiin eli investointeihin tulee laskea liiketiloihin ja niiden muutostöihin menevät kulut sekä koneiden, laitteiden ja kaluston osto- tai vuokrakulut ja niiden asennuksesta ja huollosta aiheutuvat kustannukset. Lisäksi tulee ottaa huomioon sisustuksen ja irtaimiston, kuten toimistokalusteiden ja -tarvikkeiden, hankkimisesta aiheutuvat kustannukset. Yrityksen käyttöpääomaan kuuluvat yrityksen perustamiskulut, markkinointikulut, vuokrat ja henkilöstökulut. Lisäksi tulevat muun muassa erilaiset vakuutukset sekä varastoon hankittava tavara. (Yrityksen perustajan opas 2011, 22.)

Rahoituslaskelmassa selvitetään, mitä kautta yritys voi hankkia tarvitsemansa pääoman. Omarahoituksen osuus koostuu osakepääomasta tai yhtiömiespanoksesta riippuen yritysmuodosta. Lisäksi tulevat omistajien rahalliset sekä mahdolliset muun omaisuuden sijoitukset. Ulkopuolisen rahoituksen tarvetta ja mahdollisia rahoituksen muotoja tarkastellaan kun omarahoituksen määrä on selvillä. Oman ja

ulkopuolisen rahoituksen lisäksi rahoitussuunnitelmassa pohditaan mitä erityisrahoitusta yrityksen on mahdollista saada ja kuinka paljon. Erityisrahoituksen vaihtoehtoja ovat erilaiset tuet sekä perustamis- ja kehittämislainat. (Yrityksen perustajan opas 2011, 29.)

Yritystoiminnan kannattavuutta voidaan arvioida tulossuunnitelman avulla. Tulossuunnitelmaan kirjataan arvioidut myyntitulot sekä mahdolliset muut tuotot. Kun tuloista vähennetään muuttuvat kustannukset, kuten palkat, tarvikkeet, aineet ja sosiaalikulut, saadaan myyntikate. Lopullinen käyttökate saadaan kun myyntikatteesta vähennetään kiinteät kulut, kuten vuokrat, vakuutukset, tarvikkeet, markkinointi sekä kirjapito. Käyttökate kertoo arvioidun voiton määrän ja sen perusteella voidaan selvittää, paljonko yrityksen on myytävä että toiminta olisi kannattavaa. (Yrityksen perustajan opas 2011, 29.)

3.7 Toimialaa säätelevät lait ja suositukset sekä niiden valvonta

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista

Lain on tarkoitus turvata asiakkaiden käyttämien yksityisten sosiaalipalvelujen laadukkuus. Siinä määritellään yksityisen palveluntuottajan toimintaedellytykset, joiden mukaan palvelun tuottajalla pitää olla käytössään asianmukaiset toimitilat ja varusteet sekä riittävästi henkilöstöä. Lain mukaan yksityisten sosiaalipalvelujen tulee perustua sopimukseen tai kunnan tekemään hallintapäätökseen sekä asianmukaisesti laadittuun suunnitelmaan. Palveluntuottaja on vastuussa siitä, että palvelukokonaisuuden vaatimukset täyttyvät. Lisäksi jokaisella toimintayksiköllä tulee olla vastuuhenkilö, joka vastaa oman yksikkönsä palvelun laadusta. Toiminnasta on laadittava myös omavalvontasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Vuosittain laaditaan toimintakertomus, joka annetaan toimintaa valvovalle viranomaiselle, ja siitä tulee selvitä esimerkiksi toimitiloihin, henkilöstöön ja itse toimintaan tulleet muutokset. Lain mukaan valvontaviranomaisella on oikeus tarkastaa sosiaalipalvelujen tuottajan toiminta, mikäli siihen on perusteltu syy. Jos tarkastuksessa ilmenee vakavia puutteita tai lakia on rikottu, voidaan sosiaalipalvelujen tuottamiseen myönnetty lupa peruuttaa joko kokonaan tai osittain. (L 22.7.2011/922.)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista

Laissa määritellään sosiaalihuollon asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet ja se koskee sekä julkista että yksityistä sektoria. Lain mukaan asiakkaalla on oikeus saada laadultaan hyvää palvelua sekä ihmisarvoa, vakaumusta ja yksityisyyttä kunnioittavaa kohtelua. Myös asiakkaan mielipide, yksilölliset tarpeet, kulttuuritausta ja äidinkieli tulee ottaa huomioon. Jokaisella asiakkaalla on itsemääräämisoikeus ja oikeus vaikuttaa itseään koskevien palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi laissa määrätään palvelusuunnitelman laatimisesta ja asiakkaan oikeudesta saada asianmukainen selvitys häntä koskevista toimenpiteistä ja tallennetuista tiedoista. (L 22.9.2000/812.)

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus

Sosiaali- ja terveysministeriö laatimassa vanhusten hoitoa ja palvelua koskevassa laatusuosituksessa (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008) on määritelty perusteet ikäihmisten hyvälle hoidolle ja sen tavoitteena on kehittää palvelujen laatua sekä parantaa ikääntyvien hyvinvointia. Suosituksen mukaan laadukkaan hoidon edellytyksenä ovat riittävä henkilöstön määrä ja ammattitaito, ravitsemus, hoito- ja palvelusuunnitelmat sekä turvallinen lääkehoito. Hoitotyöntekijöiden määrän vähimmäissuositus on 0,5 työntekijää asukasta kohti, kuitenkin niin että henkilöstön määrä suhteutetaan asiakkaiden avun tarpeen ja toimintakyvyn mukaan. Hoitohenkilökunnan tulee olla ammattitaitoista ja täyttää terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain kelpoisuusvaatimukset. Lisäksi jokaiselle asiakkaalle on laadittava lakisääteinen hoito- ja palvelusuunnitelma ja yksilökohtaisen lääkehoidon tulee olla ajan tasalla.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn takaamisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista

Heinäkuussa 2013 voimaan tulevan niin kutsutun vanhuspalvelulain (L 28.12.2012/980) tarkoituksena on tukea iäkkäiden toimintakykyä ja hyvinvointia sekä parantaa vanhusten mahdollisuuksia itsenäiseen elämään. Lailla halutaan myös parantaa iäkkäiden mahdollisuutta vaikuttaa enemmän heille tarjottavien sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöön, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Lain mukaan kunnalla on velvollisuus tukea iäkkäiden asukkaidensa terveyttä ja hyvinvoin-

tia sekä toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen säilymistä. Kunta on myös vastuussa vanhusten sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaamisesta, palvelutarpeiden selvittämisestä ja palvelujen laadun varmistamisesta.

Vanhuspalvelulaissa on säädetty kunnan yleisistä velvollisuuksista. Niihin kuuluvat esimerkiksi yhteistyön järjestäminen ja ylläpitäminen eri toimialojen ja kunnassa toimivien järjestöjen, yritysten sekä julkisten tahojen välillä. Kunnan tulee myös laatia suunnitelma ikäihmisten tukemiseksi. Suunnitelmasta tulee selvitä arvio ikääntyneen väestön hyvinvoinnista, heille tarjottujen sosiaali- ja terveyspalvelujen riittävyydestä ja laadusta sekä tarvittaviin palveluihin vaikuttavista tekijöistä. Suunnitelmassa kunnan tulee määrittää tavoitteet ja toimenpiteet palvelujen kehittämiseksi ja vanhusten hyvinvoinnin tukemiseksi. Kunnan velvollisuuksiin kuuluvat myös säännöllinen palautteen kerääminen palvelujen käyttäjiltä, palvelujen järjestäminen yhdenvertaisesti ja mahdollisimman lähellä asiakkaita sekä käyttää riittävän monipuolista asiantuntemusta palveluiden järjestämiseen. Iäkkäiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuden parantamiseksi ja varmistamiseksi, jokaisen kunnan tulee asettaa vanhusneuvosto, joka on mukana palveluiden suunnittelussa, seurannassa ja arvioinnissa. Lain mukaan kunnan on järjestettävä hyvinvointia edistäviä palveluja, kuten neuvontaa ja ohjausta, sekä toteuttaa palvelut niin että iäkkäät henkilöt voivat asua ensisijaisesti omassa kodissaan tai muussa kodinomaisessa asuinpaikassa. Laitoshoitoon voidaan ohjata vain jos siihen on lääketieteellisesti tai muutoin turvallisen hoidon kannalta perusteltua. Tällä halutaan parantaa ja ylläpitää iäkkään väestön hyvinvointia ja toimintakykyä. (L 28.12.2012/980.)

Valvonta

Lakien noudattamista valvoo ja ohjaa valtakunnallisesti Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Se myös myöntää sosiaali- ja terveydenhoidon henkilöstölle luvan harjoittaa ammattiaan ja pitää siitä rekisteriä. Lisäksi Valvira muun muassa neuvoo, ohjaa ja valvoo yksityisiä sosiaali- ja terveyspalvelun toimintayksiköitä ja niiden toimintaa. Alueellisesta valvonnasta huolehtivat aluehallintavirastot. (Valvira 2012, [viitattu 25.10.2012].)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VANHUSTEN PIENKODILLE

4.1 Lähtökohtatilanne ja yritystoiminnan taustat

Yrityksen perustaja on muutama vuosi sitten geronomiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulusta valmistunut nainen, joka nuoresta iästään huolimatta työskennellyt monipuolisissa vanhustyön tehtävissä niin opiskeluiden aikana kuin sen jälkeenkin. Työkokemusta hänellä on perushoidon lisäksi muun muassa vanhusten sosiaaliohjauksesta ja yksityisen hoitokodin esimiestehtävistä. Ulkomaan työkokemusta tuleva yrittäjä on saanut Kanadasta, jossa hän suoritti osan opintoihin liittyvästä työharjoittelusta paikallisessa vanhainkodissa. Idea oman yrityksen perustamisesta tulevalla yrittäjällä heräsi jo opiskeluaikoina ja työkokemuksen karttuessa ajatus yksityisestä vanhusten pienkodista on vahvistunut ja selkiytynyt.

Yrityksen yhtiömuoto tulee olemaan osakeyhtiö ja yrityksen perustaja on halukas myös ottamaan toisen tai useamman henkilön yhtiökumppanikseen, jos sopivia ehdokkaita löytyy.

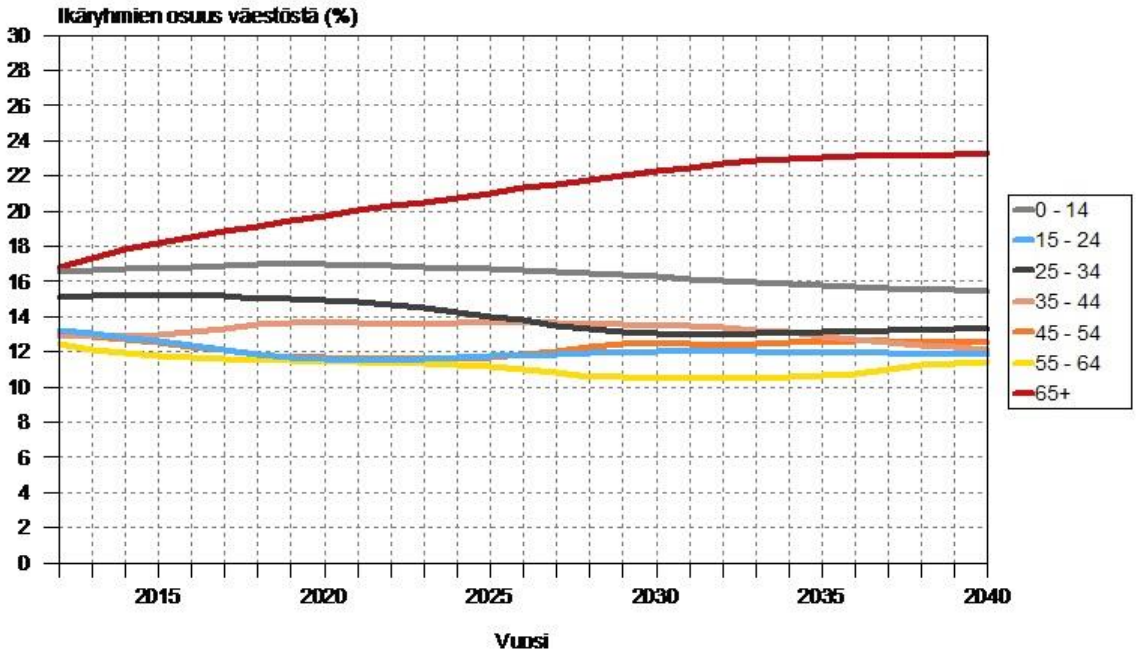
4.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Vuonna 2009 sosiaalihuollon piirissä vanhusten asumispalvelujen asiakkaita oli yli 32 000 koko Suomessa, joista noin kolme neljäsosaa oli tehostetun palveluasumisen asiakkaita. Heidän osuutensa asumispalvelujen asiakasmäärästä on kasvanut jatkuvasti, samalla kun vanhainkotien asiakkaiden osuus on laskenut. Tulevaisuudessa vanhusten asumispalveluja tullaan tarvitsemaan yhä enemmän, sillä yli 75-vuotiaiden osuuden väestöstä on ennustettu kaksinkertaistuvan vuoteen 2030 mennessä. Etenkin ympärivuorokautista hoitoa ja apua tarjoavia tehostetuttuja asumispalveluja tarvitaan lisää. (Palveluasumisen julkisen rahoituksen linjauksia 2010, 10ï 15.)

Tampereen kaupungin ikäihmisten palvelujen strategiasta (2009) selviää, että kansallisiin laatusuosituksiin verrattuna Tampereella laitoshuollossa olevien vanhusten määrä on suuri, kun taas etenkin tehostetun palveluasumisen osuus on

vähäinen. Kotihoidon osuus vastaa lähes laatusuositusta. Tulevaisuudessa Tampereen kaupungin tavoitteena on vähentää pitkäaikaisen sairaalahoidon sekä vanhainkotihoidon paikkoja ja vastaavasti kehittää palveluasumista ja vanhusten kotona asumista tukevia palveluja kuten kotihoitoa.

Vuoden 2011 lopussa Tampereen väkiluku oli noin 215 000 asukasta, joista 16,8 prosenttia eli noin 36 000 asukasta oli yli 65-vuotiaita (Kuntien avainluvut, [viitattu 1.4.2013]). Väestöennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden määrä tulee kasvamaan tasaisesti ainakin vuoteen 2035 asti, jolloin kasvu tasaantuu. Arvion mukaan vuonna 2040 Tampereen väestöstä noin 23 prosenttia on yli 65-vuotiaita (Väestöennuste ikäryhmittäiné , 2012). Iäkkään väestön osuus siis kasvaa tulevaisuudessa Tampereella, joten myös vanhusten asumispalvelujen kysyntä lisääntyy ja palveluja tarvitaan enemmän kuin tällä hetkellä. Kuviosta 1 selviää ennustettu eläkeikäisten määrän kasvaminen Tampereen seudulla aina vuoteen 2040 asti.



Kuvio 1: Väestöennuste ikäryhmittäin Tampereen kaupunkiseudulla 2010-2040 (Tilastokeskus, 2012).

4.2.1 PESTELï analyysi

PESTEL-analyysissä tutkitaan yrityksen toimintaan vaikuttavia ympäristötekijöitä. Analyysi auttaa hahmottamaan yrityksen nykyistä toimintaympäristöä sekä haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Poliittisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa aluepolitiikka, sosiaalipalvelujen kehittämispolitiikka, Euroopan Unionin toimet ja yrityksen verotus. Poliittiset päätökset, kuten sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistus sekä kuntauudistus tulevat todennäköisesti vaikuttamaan pienkodin toimintaan tulevaisuudessa. Myös Tampereen kaupungin harjoittama sosiaalipolitiikka sekä päättäjien asenteet yksityisiä asumispalvelujen tuottajia kohtaan ovat merkittävä osa yrityksen toimintaympäristöä.

Ekonomiset ympäristötekijät voidaan jakaa yhteiskunnalliseen ja kunnalliseen tilanteeseen sekä kuluttajiin. Yhteiskunnalliseen tilanteeseen vaikuttavat muun muassa suhdanteet ja työllisyys, kunnalliseen tilanteeseen taas vaikuttavat kunnan strategiat, taloudellinen tilanne, investoinnit, työllisyysaste sekä yrittäjyyteen myönteisesti tai kielteisesti vaikuttavat kunnalliset päätökset. Kuluttajat voivat vaikuttaa taloudellisiin ympäristötekijöihin kulutustottumuksillaan, elämäntavoillaan sekä maksukyvyllään ja -halukkuudellaan (Kainlauri 2007, 50-51). Talouskehitys Suomessa ja koko Euroopassa seuraavien vuosien aikana tulee vaikuttamaan yrityksen perustamiseen ja toimintaan: syvä talouskriisi voi tehdä esimerkiksi rahoituksen saamisesta mahdotonta kun taas noususuhdanteen aikana rahoituksen saaminen isoja alkuinvestointeja varten ja mahdolliset sopimukset kaupungin kanssa ovat helpommin saatavilla. Kuluttajien ostovoiman ja maksuhalukkuuden kasvaminen tulevaisuudessa mahdollistaisi pienkodille yksityisten asukaspaikkojen lisäämisen, jolloin pienkoti olisi vähemmän riippuvainen kaupungin toimista.

Sosiaalisia ympäristötekijöitä yhteiskunnallisella tasolla on esimerkiksi muuttoliike, ikärakenteen muutokset sekä kulttuuriset tekijät. Suhteet sidosryhmiin ja yrittäjän omat perhesuhteet ja elämässä tapahtuvat muutokset ovat myös sosiaalisia tekijöitä (Kainlauri 2007, 51-52).

Teknologiset ympäristötekijät muuttuvat nopeasti. Tietotekniikan kehittyminen ja uudet keksinnöt tuovat uusia työtapoja ja ratkaisuja sosiaalialalle ja yrittäjän täytyy seurata alan kehitystä pysyäkseen mukana kilpailussa. Käytännössä teknologisia sovelluksia, joita sosiaalialalla käytetään, ovat muun muassa sähköiset potilastietojärjestelmät sekä hoito- ja palvelusuunnitelmat. Internetin kautta voidaan olla yhteydessä asiakkaisiin vaivattomasti. (Kainlauri 2007, 53).

Ekologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, ovat muun muassa jätteiden käsittely ja yrityksen toimitiloissa olevien laitteiden ja toimitilojen energiatehokkuus. Yritys tulee noudattamaan ympäristölainsäädäntöä ja Tampereen kaupungin suosituksia jätteiden lajittelusta. Yritys haluaa panostaa ekologiseen toimintatapaan esimerkiksi käyttämällä mahdollisimman paljon ympäristöystävällisesti valmistettuja kierrätettäviä materiaaleja. Kuluttajien ympäristötietoisuuden kasvaessa yrityksen ekologinen toimintatapa saattaa olla merkittävä kilpailukeino.

Sosiaalipalveluja koskeva lainsäädäntö vaikuttaa niin yritysten kuin kuluttajien toimintatapoihin sekä markkinoiden kehitykseen. Lait säätelevät muun muassa yrityksen perustamista, toimintatapoja, ja verotusta (Kainlauri 2007, 48). Kesällä 2013 voimaan tuleva vanhuspalvelulaki tulee vaikuttamaan vanhusten asumispalveluja tarjoavien yritysten toimintaan, kuten myös Euroopan Unionin asettamat lait ja säädökset tulevaisuudessa.

4.2.2 Toimialan kehitys

Yksityisten sosiaalialan yritysten liikevaihdosta suurin osa tulee joko suoraan tai välillisesti kuntien hankintojen kautta ja erityisesti palveluasumisen hankinnat ovat lisääntyneet viime aikoina. Yritykset ovat kasvattaneet osuuttaan palvelutuotannon saralla, vaikka pienten sosiaalipalveluja tarjoavien yritysten määrä on laskenut. Tämä selittyy yritysten koon kasvulla ja isojen kansallisten tai maakunnallisten yritysten tulosta markkinoille. Toimialan kehityksen suuntaan tulevaisuudessa tulevat vaikuttamaan lainsäädännön muutokset ja niiden tuomat mahdolliset rajoitukset sekä jo nyt näkyvä työvoimapula alalla.

Väestö ikääntyy ja sen seurauksena myös sosiaalipalvelujen tarve kasvaa entisestään. Hartmanin (2012, 42) vision mukaan yksityisten yritysten odotetaan kasvattavan markkinaosuuttaan palvelutuotannosta ja yritysrakenteen odotetaan muuttuvan. Tulevaisuudessa yrityskoko kasvaa ja osa yrityksistä tulee toimimaan valtakunnallisilla tai jopa kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi kansainvälisten sosiaalipalveluyritysten toiminta Suomessa tulee lisääntymään. Yksityisten yritysten kasvu tulee pakottamaan myös kunnat kehittämään palvelutuotantoaan. Pienten yritysten vahvuuksia tulevaisuudessa ovat erikoistuminen ja verkostoituminen. Ikäihmisten elintason nousu vaikuttaa myös laatuun, jota sosiaalipalveluilta vaaditaan, ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän ylimääräisistä palveluista. Tulevaisuudessa myös asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät ja he pystyvät itse vaikuttamaan enemmän esimerkiksi palveluasumisen muotoon, hoidon sisältöön ja sen kehittämiseen.

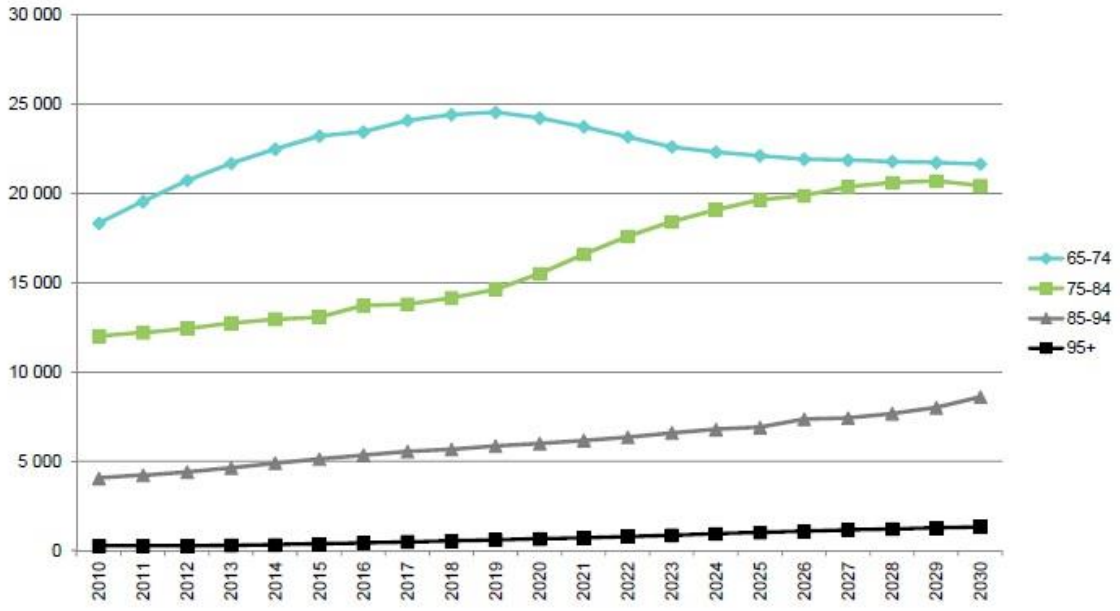
Ongelmia, jotka voivat estää toimintaympäristön kehittymisen sosiaalipalvelualalla, ovat Hartmanin (2012, 39-41) mukaan muun muassa yrittäjien puutteelliset valmiudet etenkin liikkeenjohdon osalta, kilpailua vääristävät avustukset ja tuet sekä kuntien palvelustrategioiden puutteellisuus. Kuntien tulee hinnoitella oma tuotantonsa ja määritellä selkeät laatukriteerit, jotta edellytykset kuntien ja yritysten välisille ostosopimuksille ovat olemassa tulevaisuudessakin. Pienten yritysten erikoistuessa työntekijöiden ammatillista eritysosaamista tarvitaan enemmän, mikä luo paineita uusien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kouluttamiseen.

4.2.3 Kysyntä

Ikäihmisten määrä Tampereen seudulla kasvaa tulevina vuosina, kun suuret ikäluokat vanhenevat. Lisäksi Tampereen kaupungin tavoitteena on lisätä palveluasumisen asiakaspaikkoja, mikä myös lisää kysyntää ja mahdollisuudet esimerkiksi ostopalvelusopimuksiin kaupungin kanssa ovat paremmat. Mikäli pienkodin perustamisajankohtana kysyntä Tampereella on heikkoa, eikä sen ennusteta lähiaikoina kasvavan, voidaan pienkodin perustamista harkita myös lähikuntiin.

Kuviosta 2 selviää ikäihmisten määrän kasvu ikäryhmittäin Tampereen alueella. Eniten kasvua tulee tapahtumaan 75-84 ï vuotiaiden ikäryhmässä ja myös 85ï 94 -

vuotiaiden määrän odotetaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2030 mennessä. Pienkodin asumispalvelut on suunnattu lähinnä yli 75-vuotiaille ikäihmisille, joten potentiaalisten asiakkaiden määrä ja samalla kysyntä tulee kasvamaan rajusti seuraavina vuosina ja vuosikymmeninä.



Kuvio 2: Ikäihmiset ikäryhmittäin Tampereella 2010-2030
(Tampereen väestösuunnite vuoteen 2030, suunnitealueet 2012, 9).

4.2.4 Asiakkaat

Yrityksen asiakasryhmäksi on segmentoitu 75ï 90-vuotiaat Tampereen seudulla asuvat vanhukset, jotka eivät enää kykene asumaan kotonaan, mutta eivät ole vielä laitoshoidon tarpeessa. Asukkaiksi voivat hakeutua sekä miehet että naiset. Pienkotiin voidaan varata yksityisiä asukaspaikkoja, jolloin asiakkaiksi voisivat hakeutua myös muiden paikkakuntien asukkaat. Tällöin heidän tulisi saada maksusitoumus kotipaikkakunnaltaan, jolla kustannettaisiin hoitokuluja. Pienkodin asukkaat voivat hakea Kelan asumistukea kattamaan vuokrakuluja sekä hoitotukea hoiva- ja hoitokustannusten maksamiseen.

4.2.5 Kilpailu

Yrityksen kilpailijoita ovat vanhusten asumispalveluja tarjoavat yksityiset yritykset, julkiset palvelut sekä yhdistykset ja järjestöt. Koska palvelu on suunnattu vanhuksille, jotka eivät vielä tarvitse laitoshoitoa, voidaan myös erilaiset kotipalveluja tarjoavat yritykset ja yhteisöt sekä julkinen kotihoito laskea kilpailijoiksi. Tampereen seudulla toimii niin pieniä kuin suuria kansallisiakin asumispalveluja tarjoavia yrityksiä, joten ominaisuuksiltaan, kilpailueduiltaan ja ï keinoiltaan erilaisia kilpailijoita on monia.

Tampereen kaupunki ostaa vanhusten asumispalveluja monelta eri yritykseltä ja järjestöltä. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan palveluja ostettiin esimerkiksi Pirkanmaan senioripalvelut Oy:ltä, Attendo Oy:ltä, Koivupirtin säätiöltä, Kotimies palvelukodilta, Tampereen naisyhdistykseltä, Nurmikodilta, Gerocare Oy:ltä sekä Kotihymy Oy:ltä.

Yksityisiä asumispalveluja, jotka Tampereen kaupunki on hyväksynyt palvelusetelituottajikseen, tuottavat Mainio Vire Oy sekä Kotipirtti ry. Lyhytaikaisia asumispalveluja Tampereen kaupunki hankkii muun muassa Kotipirtti ry:ltä, Tampereen vanhuspalveluyhdistykseltä, Coronaria Well Care Oy:ltä, Attendo Oy:ltä, Tampereen kaupunkilähetys ry:ltä, Koivupirtin säätiöltä ja Viola-kodilta. Yksityisiä asumispalveluja Tampereen seudulla tuottavat myös Kotihymy Oy, Tammenlehväkeskus Oy, Etelä-Suomen mielenterveys Oy sekä Tuulikkikoti.

4.3 Visio ja päätavoitteet

Yrityksen visio on luoda lämminhenkinen ja pidetty pienkoti, jossa asukkaat viihtyvät. Tavoitteena on imago luotettavasta, ammattimaisesta pienkodista, joka pitää huolta asukkaistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tulevaisuudessa on mahdollista, että pienkotia laajennettaisiin ja samaan yhteyteen perustettaisiin esimerkiksi dementiakoti. Myös kotihoidon palvelujen tuottaminen on mahdollinen suunta yritystoiminnan laajentamiselle.

Yrityksen päätavoitteena on tehdä kannattavaa liiketoimintaa, jolla pystytään työllistämään useita henkilöitä ja samalla turvaamaan yrittäjän toimeentulo. Tavoitteena on taloudellisesti vakaalla pohjalla oleva yritys, jolla on mahdollisuus harjoittaa liiketoimintaa pitkäkestoisesti.

4.4 Liikeidea ja strategia

4.4.1 Liikeidea

Liikeideana on tarjota asumispalveluja vanhuksille, jotka eivät vielä tarvitse laitoshoitoa, mutta eivät enää selviä jokapäiväisistä askareista yksin kotona. Tarkoituksena on tarjota ikääntyville turvallinen asumismuoto, jossa apu on aina lähellä, mutta välttää laitosmaisuutta säilyttämällä kodinomainen tunnelma ja asukkaiden yksityisyys. Pääasiassa tarkoituksena on tarjota pitkäaikaista asumista, mutta lyhytaikainen asuminen esimerkiksi sairaalajakson jälkeen kuntoutuksen ajan on mahdollista asukastilanteen mukaan.

Ensisijainen liikeidea on tarjota palveluasumista pienkodissa, jossa henkilökunta on paikalla joka päivä kahdessa vuorossa. Yöaikaan päivystävän hoitajan voi tarvittaessa kutsua paikalle turvapainikkeella tai ï puhelimella. Pienkodin jokaiselle asukkaalle tehdään henkilökohtainen hoito- ja palvelusuunnitelma ja asukkaat saavat tarvittavaa tukea, ohjausta ja avustamista päivittäin. Myös lääkehuollosta huolehditaan henkilökohtaisesti. Toissijaisesti, kysynnän mukaan, myös tehostetun palveluasumisen järjestäminen on mahdollista. Tällöin henkilökuntaa olisi paikalla vuorokauden ympäri. Tehostetun palveluasumisen järjestäminen vaatisi enemmän kuin 12 asukaspaikkaa ollakseen kustannustehokasta.

Pienkodissa asukkaat asuvat omissa huoneissaan, joissa jokaisessa on oma WC ja suihku sekä esimerkiksi kahvin- tai vedenkeitin ja pieni jääkaappi asukkaan omia ruokaostoksia varten. Oleskelutilat ovat yhteiset. Asukkaat saavat päivittäin apua huoneensa siisteyden ylläpitoon ja vaatehuoltoon ja perusteellinen siivous tehdään kerran kuussa. Asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa huoneidensa sisustukseen ja he saavat tuoda mukanaan esimerkiksi omia huonekaluja ja sisustus-

tekstiilejä. Tavoitteena on, että asukkaat tuntisivat olonsa kotoisaksi ja huoneiden yksilöllisellä sisutuksella pyritään vähentämään laitosmaisuutta. Asukkaille tarjotaan säännöllisesti lääkäripalveluja yhteistyössä esimerkiksi Tampereen kotisairaalan kanssa. Tällöin asukkaat voisivat saada tarvittavan hoidon pienkodissa. Vaihtoehtoisesti pienkoti järjestää kuljetukset lääkärin vastaanotolle ja takaisin. Pienkodin henkilökuntaan tulee kuulumaan sairaanhoitajia, jolloin heidän palvelunsa ovat päivittäin asukkaiden saatavilla ja esimerkiksi verikokeet voidaan ottaa pienkodin tiloissa.

Ateriat valmistetaan pienkodin omassa keittiössä ja asukkailla on mahdollisuus osallistua ruoan valmistukseen niin halutessaan. Osallistumismahdollisuudella halutaan parantaa asukkaiden toimintakyvyn ylläpitämistä sekä tuoda mielekästä tekemistä asukkaiden päiviin. Ateriat eivät kuulu vuokran hintaan vaan asukkaat maksavat erikseen ateriapaketista, johon kuuluvat aamupala, lounas, välipala, päivällinen ja iltapala. Asukkaille järjestetään 1-2 kertaa viikossa maksullinen kyyditys kauppaan, jotta he pystyvät tekemään omia ostoksiaan. Vaikeasti liikuntarajoitteisille, jotka eivät itse pysty asioimaan kaupassa, tarjotaan ostosten kotiinkuljetuspalvelua. Silloin asukas antaa listan tarvitsemistaan ostoksista henkilökunnan jäsenelle, joka hoitaa kaupassakäynnin asiakkaan puolesta. Ostosten summan lisäksi asukkaalta velotetaan pieni maksu, joka kattaa kuljetuskustannukset ja palvelun.

Pienkodissa tulee olemaan saunatilat, joita asukkaat voivat halutessaan käyttää. Saunomisessa ja päivittäisessä peseytymisessä autetaan tarpeen mukaan. Lisäksi tarkoitus on saada myös kuntoutus- ja kuntosalipalvelut asukkaiden käyttöön. Tämä voitaisiin järjestää esimerkiksi yhteistyössä toisen yrityksen kanssa, joka tarjoaisi ikäihmisille kuntoutuspalveluja joko pienkodin yhteydessä tai läheisissä toimitiloissa.

Asukkaille järjestetään pienkodissa erilaisia aktiviteetteja ja mielekästä tekemistä, kuten käsitöitä, pelejä, visailuja, bingoa, mielenkiintoisia luentoja ja ohjattuja liikuntatuokioita. Virkistäytymässä käydään myös pienkodin ulkopuolella. Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi näyttelyt, teatteri ja erilaiset tapahtumat asukkaiden toiveiden mukaan. Suunnitelmissa on myös esimerkiksi parturi-kampaajapalvelujen järjestäminen asukkaille, jolloin palvelun voisi tilata etukäteen tietylle päivälle esimerkik-

si kerran kuussa. Tarkoituksena on tehdä sopimus jonkin paikallisen yrittäjän kanssa, joka pystyisi ennalta sovittuina aikoina tulemaan kotikäynnille pienkotiin.

Yritys voi hakea Tampereen kaupungin palvelusetelituottajaksi, jolloin palvelusetelin saaneet asiakkaat voisivat ottaa suoraan yhteyttä pienkotiin ja mahdollisesta palvelusopimuksesta sovittaisiin suoraan asukkaan ja pienkodin välillä. Toinen vaihtoehto on tarjota palvelujaan suoraan Tampereen kaupungille, ja tehdä ostopalvelusopimus kaupungin kanssa. Ostopalvelusopimuksen saaminen on epävarmaa, etenkin kilpailussa isoja ja kauan toimineita palvelutuottajia vastaan, mutta se toisi pienkodille varmimmin asiakkaita. Lisäksi kaikki sopimukset tehtäisiin kaupungin kanssa ja asukkaat tulisivat pienkotiin kaupungin osoittamana. Tämä helpottaisi pienkodin hallinnollisia prosesseja. Palvelusetelituottajana yrityksen tulisi pystyä markkinoimaan palvelujaan tehokkaasti, sillä asiakkaat itse valitsevat haluamansa palveluntuottajan. Toisaalta, jos kysyntää on tarpeeksi, pienkoti pystyisi itse valitsemaan asukkaansa ja tarjoamaan laadukkaampia palveluja hieman korkeampaan hintaan niille, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän. Lopullinen päätös yrityksen valitsemasta linjasta kannattaa tehdä vasta perustamisvaiheessa, riippuen sen hetkisestä kysynnästä ja kilpailutilanteesta.

4.4.2 Strategia

Yrityksen strategiana on tarjota laadukkaita palveluja kilpailukykyiseen hintaan. Yrityksessä panostetaan laadukkaaseen asiakaslähtöiseen palveluun ja halutaan palvella jokaista asiakasta yksilöllisesti heidän tarpeidensa mukaan. Yrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu asukkaiden kunnioittaminen sekä arvostus. Asukkaiden hyvinvointi ja tyytyväisyys ovat etusijalla yrityksen toiminnassa. Ikäihmisten toimintakyvyn ylläpitämiseen panostetaan päivittäin erilaisilla aktiviteeteilla ja itsenäisellä toiminnalla sekä asukkaan mahdollisuudella vaikuttaa asuinympäristöönsä. Ensiluokkainen asiakaspalvelu on yrityksen tärkein kilpailukeino, joka tuo yritykselle tunnettuutta toimialalla ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Yritys aikoo vakiinnuttaa paikkansa markkinoilla arvostettuna, laadukkaana ja luotettavana pienkotina.

4.4.3 SWOT-analyysi

Taulukko 1: SWOT-analyysi

Vahvuudet	**Heikkoudet**
• Yrittäjän tuore koulutus ja työkokemus, viimeisimmät tiedot • Yrittäjän innovatiivisuus, paljon ideoita • Yrittäjän aito kiinnostus alaa kohtaan • Pienkodin kodinomaisuus • Osaava, ammattitaitoinen ja riittävä henkilökunta • Henkilökohtainen, laadukas ja asiakaslähtöinen palvelu	• Yrittäjän nuori ikä ja kokemattomuus yrityksen perustamisesta ja johtamisesta • Pienkodin ylläpitäminen on kallista, pystytäänkö kaikki menot kattamaan kilpailukykyisillä hinnoilla? • Uusi yritys, jolla ei ole vielä tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa
Mahdollisuudet	**Uhat**
• Tulevaisuudessa yhä enemmän pulaa vanhusten asumispalveluista • Valtion ja kuntien linjaukset vanhusten hoidon painottamisessa enemmän palveluasumiseen kuin laitoshuoltoon • Mahdollisuudet laajentaa ja kehittää toimintaa, mikä parantaa kilpailukykyä • Yhteistyö alueen oppilaitosten ja työvoimatoimiston kanssa • Eläkeikäisten vaurastuminen, jolloin heillä on varaa ja halua maksaa enemmän laadukkaasta ja yksilöllisestä palvelusta	• Talouden hidas elpyminen • Osaavan työvoiman löytyminen • Kilpailijoina suuria yrityksiä, jotka pystyvät toimimaan kustannustehokkaasti ja edullisin hinnoin • Yritys osin riippuvainen kaupungin toimista, esimerkiksi mahdolliset ostopalvelusopimukset ja palvelusetelituottaminen • Yrityksen rahoituksen epäonnistuminen

Yrittäjän vahvuutena on tuore koulutus ja työkokemus, jotka takaavat viimeisimmät tiedot vanhusten hoidosta ja palveluasumisesta. Työuransa aikana tuleva yrittäjä on ollut useamman työnantajan palveluksessa ja saanut monipuolisesti kokemusta alasta. Kokemuksien perusteella yrityksen perustajalla on paljon ideoita ja halua tehdä asioita paremmin sekä kehittää yrityksen toimintamallia jatkuvasti. Pienkodin perusajatukseen kuuluu kodinomainen asuinympäristö ja laitosmaisuutta halutaan välttää ï asukkaiden viihtyvyyden kannalta on tärkeää, että he voivat tuntea asuvansa kotona eivätkä laitoksessa. Pienkodin henkilökunta tulee olemaan ammattitaitoista ja he pystyvät tarjoamaan asukkaille parhaan mahdollisen, yksilöllisen ja laadukkaan, hoivan. Asiakaslähtöinen palvelu jokaiselle asukkaalle henkilökohtaisesti kuuluu pienkodin jokapäiväiseen toimintaan.

Heikkouksia ovat yrittäjän nuori ikä sekä kokemattomuus yrityksen perustamisesta ja pyörittämisestä. Yrittäjäkokemuksen puuttuessa kustannustehokkaan, mutta kuitenkin laadultaan erinomaisen toimintamallin toteuttaminen on haastavaa varsinkin yritystoiminnan alussa. Pienkodin tulisi pystyä pitämään hintansa kilpailukykyisenä ja samaan aikaan tehdä yritystoiminnasta kannattavaa. Tämä vaatii yrittäjältä yrityksen toimintojen tuntemista sekä innovatiivisuutta pohdittaessa parhaita ratkaisuja niin kannattavuuden kuin palvelun laadun suhteen. Perustettava yritys on uusi alalla, joten varsinkin yrityksen toiminnan alkuvaiheessa on tärkeää tehdä yritystä tunnetuksi sekä Tampereen kaupungin että seudun ikäihmisten keskuudessa. Markkinointiin täytyy siis löytyä resursseja, jotta pienkoti saadaan potentiaalisten asiakkaiden tietoon.

Tulevaisuudessa tulee olemaan yhä enemmän tarvetta vanhusten palveluasumiselle, mikä luo yritykselle paljon mahdollisuuksia. Lisäksi valtion ja kuntien linja viime vuosina on ollut palveluasumisen kehittäminen niin, että laitoshoidossa olevien vanhusten osuutta pystyttäisiin vähentämään. Yritystoiminnan laajentaminen on tulevaisuudessa mahdollista kysynnän mukaan esimerkiksi dementiakotiin, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Yritys haluaa tehdä tiivistä yhteistyötä alueen oppilaitosten ja työvoimatoimiston kanssa. Tarjoamalla sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille harjoittelupaikkoja, yritys voi saada palautetta ja uusia näkökulmia toimintatapaansa ja pystyy kehittymään niin työnantajana kuin asiakaspalvelijana. Valmistuttuaan työharjoittelijoista voi tulla myös arvokkaita työntekijöitä yritykselle.

Mahdollinen eläkkeen nousu ja ikäihmisten vaurastuminen tuo yritykselle mahdollisuuden tarjota tulevaisuudessa yhä laadukkaampia tiloja ja palveluja vanhuksille, jotka ovat myös valmiita maksamaan niistä enemmän.

Talouden kehitys huonompaan suuntaan on yritystoiminnalle uhka. Esimerkiksi rahoitusta voi olla vaikeampaa saada, jos talouden elpyminen on hidasta. Rahoituksen epäonnistuminen saattaisi estää koko yritystoiminnan aloittamisen. Henkilökunnan pienkodissa tulee olla ammattitaitoista ja heidän täytyy pystyä tarjoamaan asukkaille parasta mahdollista palvelua joka päivä. Erinomaisen henkilökunnan löytäminen on haastavaa, varsinkin, jos alalla on työvoimapula osaavista hoitajista. Yrityksen kilpailijoina on suuria yrityksiä, jotka pystyvät tuottamaan asumispalveluja kustannustehokkaasti ja edullisesti. Kilpailussa isoja yrityksiä vastaan pienen yksityisen yrityksen saattaa olla hankala pärjätä. Lisäksi yritys on osin riippuvainen Tampereen kaupungin toimista: ostopalvelusopimus takaisi pienkodille riittävästi asukkaita. Ilman ostopalvelusopimusta yritys voi hakeutua palvelusetelituottajaksi ja tarjota asumispalveluja yksityisille ihmisille, mutta silloin yrityksen täytyisi panostaa markkinointiin huomattavasti enemmän ja asukaspaikkojen täyttyminen olisi epävarmempaa.

4.5 Markkinointi

Päätavoitteena pienkodin markkinoinnissa on lisätä yrityksen tunnettuutta ja herättää kiinnostusta potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Yritykselle tullaan tekemään internetsivut sekä painamaan esitteitä. Internetsivujen ja esitteiden tekemiseen käytetään ulkopuolista apua ammattilaisilta markkinoinnin osaajilta, jotta sivuista ja esitteistä saadaan mahdollisimman toimivat ja hyvän näköiset. Markkinointimateriaalin tuottamisen ulkoistaminen vähentää myös yrittäjän muutenkin isoa työtaakkaa yritystoiminnan alkuvaiheessa. Esitteitä jaetaan esimerkiksi sairaaloihin, Tampereen Kotitori-palvelupisteeseen ja sosiaalitoimistoon sekä eläkeläisten tapahtumiin. Pienkodissa on tarkoitus järjestää noin kerran vuodessa avoimien ovien päivä, jolloin halukkaat saavat tulla tutustumaan pienkodin toimintaan. Myös lehtimainontaa Tampereen alueella ilmestyvissä lehdissä voidaan harkita.

Yritys haluaa luottaa siihen, että asukkaat kertovat perheelleen ja tuttavilleen pienkodissa asumisen hyvistä kokemuksista ja näin markkinoivat pienkotia eteenpäin.

4.6 Henkilöstö

Henkilöstö on avainasemassa, kun tavoitteena on laadukkaan palvelun tuottaminen. Siksi yritykseen halutaan valita työntekijöiksi motivoituneita ja asiakkaista aidosti välittäviä hoiva-alan ammattilaisia. Asiakaslähtöinen ja laadukas palvelu sekä henkilökunnan ammattitaito ovat tärkeitä kilpailutekijöitä markkinoilla. Yrityksessä rekrytointiprosesseihin tullaan paneutumaan ja käyttämään riittävästi resursseja, jotta henkilökunta koostuisi oman alansa ja asiakaspalvelun ammattilaisista.

Yritys haluaa tehdä yhteistyötä paikallisten oppilaitosten ja työvoimatoimiston kanssa tarjoamalla mahdollisuuksien mukaan harjoittelu- ja oppisopimuspaikkoja alan opiskelijoille. Yrittäjällä on vielä tuoreessa muistissa omat opiskeluajat ja hän tietää miten tärkeää on sekä opiskelijoille saada alansa työkokemusta että yritykselle saada tuoreita ajatuksia ja ideoita toimintaansa ja mahdollisesti löytää hyviä työntekijöitä juuri harjoittelujen kautta.

Hoitohenkilökunta tulee koostumaan sairaanhoitajista, geronomeista ja lähihoitajista. Muuta henkilökuntaa tulee olemaan mahdollisesti laitoshuoltaja ja elintarviketyöntekijä, joka huolehtii pienkodin aterioista. Yritys haluaa tarjota työntekijöilleen kilpailukykyisen palkkauksen, joka vastaa heidän koulutustaan ja työtehtäviään.

4.7 Yrityksen talous ja rahoitus

Pääosa yrityksen tuloista koostuu vuokrista sekä hoito- ja palvelumaksuista. Lisäksi yritys saa tuloja erilaisista lisäpalveluista, kuten ateria- ja kuljetuspalveluista. Asiakkaalta veloitettava maksu lisäpalveluista on suunniteltu kattamaan palvelujen kustannukset, joten varsinaista voittoa niistä ei yritys juurikaan saa. Tällä halutaan ehkäistä maksujen nouseminen liian korkeaksi asukkaiden maksukykyyn verrattuna. Yrityksen menoja ovat muun muassa henkilöstön palkat, työnantajamaksut, toimitiloihin ja niiden ylläpitämiseen liittyvät kustannukset, vakuutusmaksut, konei-

siin ja laitteisiin liittyvät kulut, markkinointikustannukset sekä ateriakustannukset. Kuluja tulee myös yrityksen taloushallinnon hoitamisesta, sillä yrityksen kirjanpito ja palkanlaskenta tullaan ulkoistamaan tilitoimistolle.

4.7.1 Hinnoittelu

Yrityksen tulee hinnoitella palvelunsa niin, että toiminta on kannattavaa. Asukkailta perittävien vuokrien tulee kattaa toimitilojen kustannukset, mutta vuokrat eivät saisi kuitenkaan olla kohtuuttomia. Hoito- ja palvelumaksuilla yrityksen pitää pystyä kattamaan henkilöstökulut, muut hoivakustannukset sekä yrityksen muut kulut. Palvelujen hinnoittelua miettiessä yritys voi valita joko kiinteän hoito- ja palvelumaksun tai tarjota muutamaa eri pakettia, joiden hinta riippuu hoivan ja palvelujen määrästä. Kiinteä maksu olisi sama jokaiselle asukkaalle ja maksu sisältäisi jokaiselle saman tuntimäärän hoiva-apua ja palveluja. Pakettivaihtoehdoista asukas voisi itse valita haluamansa perustuen tarvittavan avun ja palvelujen määrään. Molemmissa vaihtoehdoissa ylimääräisestä hoivasta ja palveluista veloitettaisiin lisämaksu.

Vuonna 2009 julkaistun yksityisten vanhusten palvelutalojen hintavertailussa (Yksityiset vanhusten palvelutalot 2009, 1ï 4) asukkaat maksoivat palveluasunnoista vuokraa keskimäärin 13,81 euroa neliömetriltä. Asiakaspalvelusta, sisältäen esimerkiksi kuntosalin käytön, virkistystoiminnan ja pyykinpesun, veloitettiin 25 eurosta 460 euroon kuukaudessa. Hoito- ja hoivamaksut vaihtelivat palvelutaloissa 786 eurosta 2768 euroon ja ateriamaksut olivat keskimäärin hieman alle 400 euroa kuukaudessa. Lisäksi maksuja perittiin erilaisista tukipalveluista, kuten siivouksesta, saunomisesta, turvajärjestelmistä ja lääkehuollosta. Hintavertailusta voidaan päätellä, että vanhusten palveluasumisen hoiva- ja palvelusisältö sekä hinnoittelu vaihtelevat suuresti yrityksestä riippuen: jotkin yritykset veloittavat erikseen jokaisesta palvelusta ja hoitoon käytetystä tunnista, kun taas joissakin asiakkaat maksavat laajemmista palvelukokonaisuuksista.

Perustettavan yrityksen hinnoittelua suunniteltaessa yrittäjän tulee pohtia mikä olisi paras vaihtoehto yritykselle: kiinteä perusmaksu, jonka päälle jokaisesta palvelusta laskutetaan erikseen vai muutamia erilaisia hoivan sekä palvelut kattavia

palvelupaketteja, joista asukas voi valita tarpeisiinsa sopivan. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon kilpailijoiden asettama hintataso ja kysynnän määrä. Jotta yritystoiminnasta saadaan kannattavaa, yrittäjän tulee pohtia esimerkiksi mikä on optimaalisin asukaspaikkojen ja tarjottavien lisäpalvelujen määrä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

4.7.2 Rahoituksen suunnittelu

Yrittäjän omat varat eivät riitä kaikkien kustannusten kattamiseen, joten yritystoiminnan käynnistämisvaiheessa tarvitaan ulkopuolista rahoitusta. Ainakin pankkien, Työ- ja elinkeinotoimiston ja Finnveran rahoitusmahdollisuudet tullaan ottamaan huomioon. Pankkilaina yrityksen perustamisvaiheessa on todennäköisesti välttämätön. Varsinaisia laskelmia ei vielä tässä vaiheessa ole kannattavaa tehdä, sillä yritys on määrä perustaa vasta noin viiden vuoden kuluessa, ja siinä ajassa rahoitusmarkkinat voivat muuttua merkittävästi.

Suurimmat investoinnit yritystoiminnan käynnistämisvaiheessa ovat toimitilat ja niihin tarvittavat muutostyöt sekä pienkotiin tarvittavat laitteet ja kalusto. Toimitiloihin tulisi sisältyä vähintään 12 asukashuonetta, joissa jokaisessa olisi oma WC, sekä yhteiset sosiaalitilat, keittiö ja sauna- ja pesutilat. Toimitiloihin tulee mahduttaa myös henkilökunnan sosiaalitila ja toimistotilaa. Toimistotiloihin tarvitaan ATK-laitteet, joihin asennetaan tarvittavat ohjelmat. Lisäksi tarvitaan muun muassa hoito- ja apuvälineitä, hälytysjärjestelmä ja turvakamerat ulko-oville, asuinhuoneisiin turvapuhelimet tai ï painikkeet ja kalusteet koko pienkotiin.

Yrityksen käynnistämisvaiheen menoja ovat myös alkumarkkinoinnin kustannukset, henkilöstökulut sekä ulkoistettujen palvelujen kustannukset. Alkumarkkinointiin yrityksen täytyy panostaa riittävästi pääomaa ja tehdä uusi pienkoti tunnetuksi esimerkiksi esitteillä, lehtimainonnalla ja suhdetoiminnalla. Ulkoistettuihin palveluihin kuuluvat taloushallinnon lisäksi esimerkiksi markkinointitoimenpiteisiin tarvittavat palvelut, koneiden ja laitteiden asennus- ja huoltotyöt sekä ulkoalueiden kunnossapito.

Tarkkaa taloussuunnitelmaa ei tässä vaiheessa ole kannattavaa tehdä, sillä markkinat saattavat muuttuvat nopeasti. Liiketoimintasuunnitelman liitteeksi on kuitenkin lisätty valmiit laskentapohjat rahoituslaskelmalle (liite 1), kannattavuuslaskelmalle (liite 2) ja myyntilaskelmalle (liite 3), jotka yrittäjä voi täydentää lähempänä yrityksen perustamisajankohtaa.

4.8 Riskien arviointi

Yritystoimintaan liittyvät riskit on hyvä kartoittaa jo ennen yrityksen perustamista. Siten riskeihin voidaan varautua ja niitä voidaan ennaltaehkäistä aikaisessa vaiheessa. Liiketoimintasuunnitelmassa riskien arvioinnissa käytetään PK-RH® Pk-yrityksen riskienhallinta ï sivuston (viitattu 9.4.2013) riskilajien luokittelua. Luokittelussa riskit on jaettu liike-, henkilö-, sopimus- ja vastuu-, tieto-, tuote-, ympäristö-, rikos- ja paloriskeihin.

Yrityksen perustamisvaiheessa yrittäjä huomioi mahdolliset liikeriskit, esimerkiksi markkina- ja kilpailutilanteen toimialalla sekä kilpailijoiden ominaisuudet. Kartoittamalla markkinatilannetta, kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia sekä toimialan kehitysnäkymiä, yrittäjä voi ottaa niihin liittyvät riskit huomioon jo liikeidean suunnittelussa ja toteuttamisessa. Yrityksen toiminnan käynnistymisen jälkeen yrityksen johto seuraa jatkuvasti toimintaympäristön tilannetta ja muutoksia. Yritys harkitsee mahdollisia investointeja tarkkaan ja pyrkii välttämään ali- tai yli-investointeja. Myös rahoitusmarkkinoita seurataan ja yrityksen täytyy olla varautunut esimerkiksi korkotason nousuun. Siten pystytään ennakoimaan ja varautumaan toimialan kehitykseen ja hallitsemaan mahdollisia liikeriskejä tehokkaammin.

Henkilöriskeihin yritys varautuu huolehtimalla työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä ja pyrkii siten minimoimaan muun muassa työtapaturmia, työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta, työpaikan huono ilmapiiriä ja työpaikkakiusaamista. Lisäksi yrityksen tulee varautua henkilöstön koulutuksen puutteeseen, työntekijän, varsinkin avainhenkilön, irtisanoutumiseen ja uusien työntekijöiden valintaan. Näihin liittyviä riskejä pienennetään kouluttamalla henkilökuntaa jatkuvasti, kiinnittämällä huomiota henkilökunnan viihtyvyyteen ja tarkistamalla uusien työntekijöiden taustat työkokemuksen ja koulutuksen osalta. Muita yrityk-

sen käyttämiä keinoja henkilöriskien hallintaan ovat esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, ergonoimiakoulutukset, virkistyspäivät, työtehtävien mukainen palkkaus, työvuorojen ja lomien suunnittelu yhdessä työntekijöiden kanssa sekä riittävä määrä henkilökuntaa.

Sopimusriskien välttämiseksi yrityksessä osapuolien väliset sopimukset tehdään aina kirjallisena ja lakipykälien mukaan. Hoitohenkilökunnalta vaaditaan tutkintotodistuksen esittämistä työsuhteen alkaessa tai heti valmistuttuaan, mikäli koulutus on suoritettu loppuun työsuhteen aikana. Vastuuriskejä hallitaan hyvällä hygieniatasolla ja aseptisella työskentelyllä, josta hoitajat ovat itse vastuussa. Mahdollisia tartuntatautitapauksia varten laaditaan toimintasuunnitelma ja sairastunut asukas pystytään tarvittaessa eristämään taudin leviämisen estämiseksi.

Yritys varautuu tietoriskeihin suojaamalla yrityksen tietoverkon asianmukaisilla ohjelmilla, jotta verkossa toimiminen olisi mahdollisimman turvallista. Jokaisella hoitohenkilökunnan jäsenellä on omat tunnukset yrityksen kirjausjärjestelmään, jolla estetään ulkopuolisten pääseminen käsiksi esimerkiksi asukastietoihin ja hoitosuunnitelmiin. Suomen lainsäädännön mukaan hoitohenkilökunnalla on aina vaitiolovelvollisuus ja sen rikkomisesta seuraa rangaistus. Pienkodissa vaitiolovelvollisuutta noudatetaan ja sen rikkominen johtaa jatkotoimenpiteisiin.

Tuoteriskit ovat pienkodissa palveluriskejä. Palveluriskien hallitsemiseksi yritys valvoo jatkuvasti mahdollisia laiminlyöntejä ja palvelussa ilmenevät puutteet pyritään korjaamaan heti. Yrityksen arvoihin kuuluu, että asukkaiden pienkodissa saama hoiva on laadukasta ja asiakaslähtöistä, ja jokaisen pienkodin työntekijän tulee toimia yrityksen asettamien standardien mukaisesti. Uudet työntekijät perehdytetään yrityksen periaatteisiin ja vaadittavaan palvelun laatuun. Tarvittaessa jokainen työntekijä saa neuvontaa ja ohjausta pienkodin palvelutason ylläpitämiseksi.

Pienkodissa jätteet lajitellaan ohjeita noudattaen ja kaikki kierrätettäväksi kelpaava kierrätetään. Käytetyt neulat ja lääkejäte säilytetään lukkojen takana ja hävitetään asianmukaisesti. Siten kontrolloidaan ympäristöriskejä.

Rikosriskit pienkodissa voivat kohdistua niin henkilökuntaan, asukkaisiin kuin pienkodin omaisuuteenkin. Suurimpana riskinä ovat lääkkeet, joita säilytetään

henkilökunnan tiloissa lukitussa kaapissa ja niistä pidetään kirjaa varkauksien estämiseksi. Pienkodin ulko-oville asennetaan tallentava kameravalvonta ja yöksi ovet lukitaan sähköisellä lukitusjärjestelmällä, jonka lukituksen pystyy avaamaan ovikoodilla. Henkilökunnan tiloihin tulee lukittavat kaapit, joissa työntekijät voivat säilyttää tavaroitaan työvuoronsa ajan. Pienkodin huoneisiin jokaiselle asukkaalle tulee lukittava laatikko, missä asukas voi säilyttää arvotavaroitaan sekä rahaa. Yritys laatii henkilökunnalle yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan jokaisen täytyy toimia. Pelisäännöissä tehdään selväksi, että rikollinen toiminta, kuten varastaminen ja väkivalta, niin muuta henkilökuntaa, asukkaita kuin yritystäkin kohtaan johtaa välittömästi jatkotoimenpiteisiin ja ilmoitukseen virkavallalle. Pienkodin henkilökunnalle laaditaan lisäksi erillinen ohje, miten toimitaan tilanteissa joissa näkee toisen esimerkiksi varastavan tai kohtelevan kaltoin asuakasta tai työtoveria.

Paloturvallisuudesta yritys huolehtii asentamalla palovaroittimet jokaiseen asuinhuoneeseen ja hankkimalla ajantasaiset sammutusvälineet. Henkilökunta koulutetaan paloriskien varalta, palotarkastaja käy säännöllisesti arvioimassa pienkodin paloturvallisuuden ja pienkodille laaditaan oma pelastussuunnitelma. Riskien pienentämiseksi esimerkiksi asukkaiden huoneissa olevat kahvin- ja vedenkeittimet sammuvat automaattisesti ja tulipalon varalta jokaisessa huoneessa on käsisammutin tai sammutuspeite. Lisäksi palohälyttimistä menee hälytys suoraan pelastuslaitokselle. Mahdollisen tulipalon varalta yrityksellä on tarvittavat vakuutukset.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma yritykselle, joka tullaan perustamaan noin viiden vuoden kuluessa. Liiketoimintasuunnitelma oli tarkoitus laatia niin, että toimeksiantaja voi yrityksen perustamisvaiheessa täydentää suunnitelmaa tarpeensa mukaan. Opinnäytetyötä tehdessä perehdyttiin alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä toimeksiantajan kannalta olennaisiin aiheisiin, kuten toimintaympäristöön ja toimialaan ja sen kehitykseen. Sekä opinnäytetyön kirjoittajan että toimeksiantajan mielestä tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Tuleva yrittäjä sai kaipaamansa liiketoimintasuunnitelman ja lisäksi opinnäytetyössä käsitellyt aiheet sosiaalipalveluista ja yrityksen perustamisesta ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle liiketoiminnan aloittamisessa ja tarkemmassa suunnittelussa.

Opinnäytetyötä tehdessä selvisi, että vanhusten asumispalveluille on kysyntää sekä opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan että tulevaisuudessa. Isot yritykset ovat vallanneet toimialaa viime aikoina ja pienten yritysten on ollut vaikeampi menestyä ilman yhdistymistä, erikoistumista tai toimivaa yhteistyötä. Tulevan yrittäjän täytyykin pohtia yrityksen kilpailukeinoja, joiden avulla pieni yksityinen yritys voisi menestyä asumispalvelujen tuottajana. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota korkeatasoisia yksilöllisiä palveluja ja laadukas asiakaspalvelu tulee olemaan avainasemassa yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä tämä strategia voi toimia, jos yrityksen perustamisajankohtana kuluttajat ja kunnat ovat valmiita asettamaan laadun kustannusten edelle. Kilpailutilanteen lisäksi yrityksen perustajan tulee pohtia tarkemmin esimerkiksi asukaspaikkojen määrää ja tarjottavien asumispalvelujen laatua. Muutama asukaspaikka lisää saattaisi tuoda enemmän tuloja verrattuna kustannusten kasvuun ja esimerkiksi tarjoamalla ohessa tehostettua palveluasumista isommalla kapasiteetilla voisi yrityksen palveluille olla enemmän kysyntää ja toiminta voisi olla kannattavampaa. Edellä mainittujen asioiden pohtiminen on toimeksiantajalle ajankohtaista lähempänä yrityksen perustamisajankohtaa, jolloin sen hetkinen markkinatilanne voidaan ottaa huomioon.

Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä työn aihe oli mielenkiintoinen ja käytännönläheinen. Toimeksiantaja on kirjoittajan tuttava, joten yhteistyö on ollut tiivistä ja toimeksiantaja on pystynyt vaikuttamaan työn sisältöön haluamallaan tavalla koko

opinnäytetyöprosessin ajan. Toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän tuttavuuden ansiosta kirjoittajalla on myös mahdollisuus seurata hankkeen etenemistä yrityksen perustamisvaiheeseen. Kirjoittajan opinnäytetyöprosessin aikana selvittämistä toimialaa koskevista tiedoista ja koulutuksella saavutetusta ammattitaidosta voi siis olla hyötyä myös tulevissa yrityksen perustamisen vaiheissa.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8-9. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén, P., Nykyri, P., Peltosalmi, J., Särkelä, R. 2013. Sosiaalibarometri. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. ISBN 978-952ï 6628ï 04ï 2.

Forma, P., Niemelä, M. & Saarinen, A (toim.). 2008. Hyvinvointivaltion kilpailuttaminen. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu ï sarjan julkaisu nro 7. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5514-85-8.

Hallipelto, A. 2008. Paras tuottakoon! Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 68. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5514-76-6.

Hankinta-asiat. [Verkkosivu]. Markkinaoikeus. [Viitattu: 21.4.2013]. Saatavana: http://www.oikeus.fi/markkinaoikeus/15573.htm

Hartman, S. 2012. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 5/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. ISBN 978-952-227-713-8.

Holopainen, T (toim.). 2011. Yrityksen perustamisopas ï käytännön perustamistoimet. 20. uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. ISSN 1236-2050.

Ikäihmisten palvelujen strategia. 21.9.2009. Tampereen kaupunki: Ikäihmisten palvelujen lautakunta. Saatavana: http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sosiaalipalvelut/ikaantyneet/ikaantymispoliittiset-strategiat/Documents/0095_tampere.pdf

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN 978-951-0-33173-6.

Kovalainen, A. & Österberg-Högstedt, J. 2008. Sopimisen mekanismit sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu ï sarjan julkaisuja nro 3. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5514-74-2.

Kuntien avainluvut: Tampere. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 1.4.2013]. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/837.html

L 17.9.1982/710. Sosiaalihuoltolaki.

L 21.5.1999/621. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta.

L 22.7.2011/922. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista.

L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista.

L 22.12.2006/1233. Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä.

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista.

L30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista.

L 31.12.2003/1351. Laki sosiaalisista yrityksistä.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma ï käytännön yritystoiminta. 1. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely. 2012. [Verkkosivu]. Suomen yrittäjät. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/

Palveluasumisen julkisen rahoituksen linjauksia. 14.12.2010. Ympäristöministeriön raportteja 1/2011. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 978-952-11-3835-5.

Palveluseteli. 23.5.2012. [Verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 6.11.2012]. Saatavana:

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/asiakasmaksut/palveluseteli

PK-RH® Pk-yrityksen riskienhallinta. [Verkkosivu]. Pk-yrityksen riskienhallinta: riskilajit. [Viitattu 9.4.2013]. Saatavana: http://www.pk-rh.com/riskilajit.html

Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H., Mankki, J. 2010. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset ï uuden talouden edelläkävijöitä?. [Verkkojulkaisu]. Yhteinen yritys ï hanke. Saatavana: http://www.yhteinenyritys.fi/site/home/

Sosiaalinen yritys. [Verkkosivu]. VATES-säätiö. [Viitattu 16.11.2012]. Saatavana: http://www.sosiaalinenyritys.fi/sosiaalinenyritys

Tampereen väestösuunnite vuoteen 2030, suunnitealueet. 2012. Tampereen kaupunki. [PPT-esitys]. Saatavana: http://www.tampere.fi/material/attachments/v/66B4BasXc/Vaestosuunnite_suunnitealueet_2012.pdf

Tilastokeskus. 2012. Väestöennuste ikäryhmittäin Tampereen kaupunkiseudulla 2010-2040. [PPT-esitys]. Tilastokeskus. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/seutunet/tampere_vaesto_fi.html

Valvira (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto). 2012. Terveydenhuollon luvat, valvonta ja niihin liittyvä ohjaus. [Verkkosivu]. Helsinki. Saatavana: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/terveydenhuolto

Väestöennuste ikäryhmittäin Tampereella 2012-2040. 2012. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/seutunet/tampere_vaesto_fi.html

Yhteiskunnallinen yritystoiminta tarjoaa ratkaisuja. [Verkkosivu]. Yhteiskunnallinen yritys. [Viitattu 14.11.2012]. Saatavana: http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/hyoedyt/

Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa. 2005. Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2005. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-804-509-7.

Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. [Verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 25.11.2012]. Saatavana: http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen_sektori

Yksityiset sosiaalipalvelut 2010. 27.9.2011. Tilastoraportti. [Verkkojulkaisu]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana: http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr25_11.pdf

Yksityiset vanhusten palvelutalot. 2009. Kuluttajaviraston hintavertailu. [Verkkojulkaisu]. Kuluttajavirasto. Saatavana: http://www.kuluttajavirasto.fi/File/4ed11cb9-37fa-448e-9f39-4ccb52ff8e11/Yksityiset%20vanhusten%20palvelutalot.pdf

Yrityksen perustajan opas ï silta yrittäjyyteen. 2006. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yrityksen perustajan opas. 2011. Keskuskauppakamari. Helsinki: Keskuskauppakamarin Palvelu Oy. ISBN 978-952-5620-56-6.

LIITTEET

LIITE 1 Rahoituslaskelma (laskentapohja)

LIITE 2 Kannattavuuslaskelma (laskentapohja)

LIITE 3 Myyntilaskelma (laskentapohja)

LIITE 1 Rahoituslaskelma (laskentapohja)

INVESTOINNIT

Liiketilat

+ ostohinta (mikäli ostetaan) _____ ú
+ liiketilojen korjaus ja muutostyöt _____ ú

Koneet ja kalusto

+ atk _____ ú
+ puhelin, internet _____ ú
+ kalusteet _____ ú
+ auto _____ ú
+ asennus, korjaus, muutostyöt ja kuljetus _____ ú

Liikeirtaimisto

+ konttoritarvikkeet _____ ú
+ hoitotarvikkeet _____ ú
+ muut tarvikkeet (keittiö ym.) _____ ú

KÄYTTÖPÄÄOMA

Yrityksen perustamiskulut

+ pääoma _____ ú
+ perustamiseen liittyvät ilmoitukset ym. _____ ú

Markkinointi

+ ilmoitukset _____ ú
+ mainosmateriaali (esitteet ym.) _____ ú
+ internetsivut _____ ú

Vuokrat (jos liiketila vuokrataan)

+ liiketilan vuokra _____ ú
+ vuokratakuu _____ ú

Laitekulut

+ vuokrat/leasing _____ ú

Palkat ja vakuutukset

+ henkilöstön palkat _____ ú
+ yrittäjän oma toimeentulo _____ ú
+ työnantajamaksut _____ ú
+ vakuutukset _____ ú

Muut

+ Käteisvarat _____ ú
+ Muut ennakot _____ ú

= Rahan tarve yhteensä _____ ú

RAHAN LÄHTEET

Omarahoitus

+ osakepääoma _____ ú
+ yrittäjän omat varat _____ ú
+ omat välineet ja tarvikkeet _____ ú
+ muut _____ ú

Vieras rahoitus

+ osakaslaina _____ ú
+ pankkilaina _____ ú
+ Finnveran laina _____ ú
+ luotollinen tili _____ ú
+ lainat tavarantoimittajilta _____ ú
+ muut _____ ú

Erityisrahoitus

+ tuet ja avustukset _____ ú

= Rahan lähteet yhteensä _____ ú

LIITE 2 Kannattavuuslaskelma (laskentapohja)

MYYNTI

+	vuokratulot	_____ ú
+	hoito- ja palvelutulot	_____ ú
+	muut tuotot	_____ ú
Liikevaihto yhteensä		_____ **ú**

KULUT

Muuttuvat kulut

+	aineet ja tarvikkeet	_____ ú

Kiinteät kulut

+	toimitilavuokra (jos vuokrataan)	_____ ú
+	palkat ja niiden sivukustannukset	_____ ú
+	sähkö ja vesi	_____ ú
+	toimistotarvikkeet	_____ ú
+	kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus ym.	_____ ú
+	markkinointi	_____ ú
+	vakuutukset	_____ ú
+	matkakustannukset	_____ ú
+	viestintäkulut (puhelin, internet)	_____ ú
+	koneiden ja laitteiden ylläpito ja korjaus	_____ ú
+	rahdit ja kuljetukset	_____ ú
+	muut kulut	_____ ú
= Kulut yhteensä		_____ ú
KÄYTTÖKATE (liikevaihto ï kulut)		_____ ú
-	Lainojen lyhennys ja poistot	_____ ú
-	Korot ja muut rahoituskulut	_____ ú
= TAVOITETULOS		_____ ú

LIITE 3 Myyntilaskelma (laskentapohja)

MYYNTI

Vuokrat	á hinta	_____	ú
	- kulut	_____	ú
	= kate	_____	ú
Hoiva ja palvelumaksutulot	á hinta	_____	ú
	- kulut	_____	ú
	= kate	_____	ú
Muu tulo	á hinta	_____	ú
	- kulut	_____	ú
	= kate	_____	ú

MYYNTIKATE

Vuokrat		_____	kpl
	x kate	_____	ú
Hoiva- ja palvelumaksut		_____	kpl
	x kate	_____	ú
Muu tulo		_____	kpl
	x kate	_____	ú
Myyntikate yhteensä		_____	ú

Liikevaihto	_____	ú
Kulut yhteensä	_____	ú
Myyntikate yhteensä	_____	ú
Myyntikatetarve (kannattavuuslaskelmasta)	_____	ú
Erotus (mahdollinen lisämyyntitarve)	_____	ú