

Satakunnan ammattikorkeakoulu
OPINNÄYTETYÖ

Mika Lähtenmäki

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Mika Lähteenmäki

KIRJALLISEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA
CASE: ENSIHOITO SATA-MEDI OY

Hoitotyön koulutusohjelma
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

2007

KIRJALLISEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA CASE: ENSIHOITO SATA-MEDI OY

Lähteenmäki, Mika Tapio
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Hoitotyön koulutusohjelma
Joulukuu 2007
Lehtori, TtM Rautava-Nurmi, Hanna
YKL: 69
Sivumäärä: 41

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, tuotteistaminen, markkinointi, yrittäjyys

Opinnäytetyö on toteutettu projektimuotoisena. Projektimuotoinen työskentely soveltui opinnäytetyön menetelmäksi tehtävän tavoitteellisuuden ja ainutkertaisuuden vuoksi. Projektin tehtävänä oli laatia kirjallinen liiketoimintasuunnitelma Ensihoito Sata-Medi Oy nimiselle, terveydenhuoltoalalla toimivalle yritykselle. Laaditun liiketoimintasuunnitelman tuli luoda edellytykset yrityksen johdolle käytännön johtamiseen niin päivittäisjohtamisessa kuin yrityksen liiketoiminnan pidentämisessä suunnittelussakin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata yrityksen liiketoiminnan muuttuneisiin tarpeisiin, kehittää yrityksen liiketoimintaa ja luoda pohja liiketoiminnan kasvulle.

Projektin asettamisvaiheessa asetettiin seuraavat tavoitteet: etsiä yritykselle uusia liiketoiminnan muotoja, jotka täydentävät jo olemassa olevaa liiketoimintaa, hankkia yritykselle uusia asiakkaita, anoa yritykselle Länsi-Suomen lääninhallituksen myöntämä lupa yksityisen terveydenhuollon palveluiden tuottamiselle, saattaa yritys arvonnäkörekisteriin, syventää omia tietoja ja taitoja toiminnasta sairaanhoitajayrittäjänä sekä hankkia tietoa palveluiden ja tuotteiden tuotteistamisesta terveysalalla. Tavoitteiden toteutuminen: liiketoimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä yritykselle on löytynyt uusia liiketoiminnan muotoja, jotka täydentävät jo olemassa olevaa liiketoimintaa mm. koulutuspalveluissa yritys on tehnyt yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa. Tämä on johtanut entisten lyhyiden koulutussopimusten sijaan lukukausikohtaisiin sopimuksiin. Yrityksen asiakaskanta on laajentunut ja monipuolistunut, yritys on saanut uusia asiakkaita. Yrityksen liiketoiminnan ydinalueita ovat tällä hetkellä ensihoidon koulutustoiminta sekä ensihoitotuotteiden myynti.

Laaditun liiketoimintasuunnitelman pohjaksi valittiin opetushallituksen verkkopalvelusta internet osoitteesta www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma, löytyvä liiketoimintasuunnitelman laadintapohja. Valmis liiketoimintasuunnitelma sisälsi Ensihoito Sata-Medi Oy:n liikesalaisuuksia ja liitettiin opinnäytetyön salaiseksi liitteeksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin projektia opinnäytetyön menetelmänä, kirjallisen liiketoimintasuunnitelman laadintaa, sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä keskittyen toimintaa säätelevään lainsäädäntöön, palveluiden tuotteistamista ja asiantuntijapalveluiden markkinointia.

WRITTEN BUSINESS PLAN COMPOSITION CASE: ENSIHOITO SATA-MEDI OY (Ltd)

Lähteenmäki, Mika Tapio
Satakunta University of Applied Sciences
Care Work Training Programme
December 2007
Senior Lecturer, MSc Rautava-Nurmi, Hanna
PLC: 69
Page Count: 41

Keywords: Business Plan, productization, marketing, entrepreneurship.

This thesis is implemented in project form. Working in project form suited the thesis method because of the assignments goal-orientation and uniqueness. The projects task was to formulate a written business plan for the Health Care Sector working enterprise Ensihoito Sata-Medi OY. The formulated business plan came to create the necessary resources for the enterprise leaders' practical leadership, so daily management aswell as business activity were part of the enterprises long term plans. The purpose of the thesis was to meet the enterprises business activities changing needs, develop the enterprises business activity and create a base for business growth.

At the project setup stage the following objectives were set: to look for new business model for the enterprise that compliment existing business activity, to obtain new customers for the enterprise, to apply for, from West-Finlands County Board, the permit for private healthcare services provision, to accumulatte added value for the enterprise, to deepen my own knowledge and skills working as a nurse entrepreneur and to collect information and product productization in the health care sector. Fulfillment of objectives: in the creation of of the business plan the enterprise has found new business model, which compliment existing business activity, for example, the enterprise has worked with the local institution of learning in training service provission. This has led to the former short training service contracts being replaced by contracts for the duration of the school term. The enterprises customer base has expanded and diversified, the enterprised has gained new customers. The enterprises core areas are at present, First Aid training aswell as the selling of First Aid equipment.

The compiled base for the business plan was adopted from the composed business plan found on the National Boards web service, at the internet address [www.edu.fi/ learning material/ business plan](http://www.edu.fi/learning%20material/business%20plan). The finalised business plan contained Ensihoito Sata-Medi Oys' trade secrets and included this thesis as a confidential attachment.

In the theory section of the thesis, the projects method, written business plan preparation, social- and health area entrepreneurship focused operation within regulatory legislation, product productization and consultancy service marketing, were dealt with.

SISÄLLYS

SISÄLLYS	4
1. JOHDANTO	5
2. PROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	10
2.1 Liiketoimintasuunnitelma	10
2.2 Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla	14
2.2.1 Toimintaa säätelevät lait - sairaanhoitaja yrittäjänä.....	14
2.2.2 Palveluiden tuotteistaminen	17
2.2.3 Markkinointi.....	21
3. PROJEKTI OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ	30
4. PROJEKTIN TEHTÄVÄ, TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	32
5. PROJEKTIN SUUNNITTELU.....	33
5.1 Aikataulu	34
5.2 Budjetti	34
5.3 Riskit	34
5.4 Rajaus ja reunaehdot	35
6. PROJEKTIN TOTEUTUS.....	35
7. PROJEKTIN ARVIOINTI.....	36
8. LÄHTEET	39
9. LIITTEET	41

1. JOHDANTO

Ostettuani keväällä 2006 osake-enemmistön Ensihoito Sata-Medi Oy:stä, tarkoitukseni on toteuttaa opinnäytetyöni laatimalla yritykselle kirjallinen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön menetelmäksi valitsin projektimuotoisen työskentelyn tehtävän tavoitteellisuudesta ja ainutkertaisuudesta johtuen. Projektin tehtävänä on laatia kirjallinen liiketoimintasuunnitelma Ensihoito Sata-Medi Oy:lle. Valmis liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen liiketoimintaan liittyviä liikesalaisuuksia ja tästä syystä liiketoimintasuunnitelmasta tulee opinnäytetyön sa-
lainen liite.

Peruskoulutukseltani olen ensihoitoon suuntautunut lähihoitaja. Yrittäjänä olen toiminut henkilöliikennealalla harjoittaen liiketoimintaa taksi- ja sairaankuljetusajoneuvoilla. Lisäksi olen toiminut ensiapu- ja ensihoitotuotteiden alueellisena edustajana Satakunnan alueella. Sairaanhoidon AMK opinnot olen aloittanut vuonna 2001 monimuoto-opintoina. Ensihoidon- ja sairaankuljetuksen erilaisissa asiantuntijatehtävissä olen toiminut Satakunnan sairaanhoitopiirissä sekä Satakunnan hätäkeskuksessa. Satakunnan sairaanhoitopiirissä olen toiminut vuodesta 2002 vuoteen 2004 Sosiaali- ja terveysministeriön alaisessa sairaankuljetuksen mallinnushankkeessa projektityöntekijänä. Ensihoidon- ja sairaankuljetuksen kehittämishanke jatkui elokuussa 2006 Länsi-Suomen lääninhallituksen ja Satakunnan sairaanhoitopiirin rahoittamana yhteishankkeena. Tässä hankkeessa olen toiminut projektisihteerinä. Satakunnan hätäkeskuksessa olen kuulunut ensihoidon alatyöryhmään vuodesta 2003 vuoteen 2006. Lisäksi olen ollut mukana Suomen kuntaliiton ensihoidon- ja päivystyksen tietojärjestelmän valtakunnallisessa ydintietomäärittelyssä.

Toimiminen yrittäjänä terveydenhuoltoalalla on mielestäni haasteellista. Kunnallisen palvelutuotannon ja väestökehityksen huomioiden ala tarjoaa yritystoiminnalle hyvät edellytykset sekä mahdollisuuden kehittää liiketoimintaa.

Ensihoito Sata-Medi Oy on vuonna 1998 perustettu satakuntalainen ensihoitoalanpalveluita tarjoava yritys. Toimiessani yrittäjänä sairaankuljetusalalla seurasin myös Ensihoito Sata-Medi Oy:n toimintaa läheltä sen perustamisesta lähtien. Sairaanhoidajaopintojen lähestyessä päätöstään ja valmistumisen lähestyessä, Ensihoito Sata-Medi Oy:n omistaja Jari Mäkinen, lähestyi minua ja tiedusteli kiinnostustani ostaa enemmistö yrityksen osakekannasta. Jari Mäkinen on ollut kansani osakasyrittäjänä aikaisemmin Sairaankuljetus Uusitalo nimisessä sairaankuljetusyrityksessä, tämän johdosta tunnemme toisemme hyvin. Olen myöskin jo aikaisemmin työskennellyt kouluttajana Ensihoito Sata-Medi Oy:ssä.

Ensihoito Sata-Medi Oy on Satakunnassa tunnettu ensihoitoalan koulutuspalveluiden tuottamisesta, sekä lääkintähenkilöstöpalveluiden tuottamisesta Satakunnan Ensihoidon lääkäriauton tukiyhdistykselle. Ensihoidon koulutus- ja asiantuntijapalveluiden yhteenliittäminen muiden terveydenhuollon palveluiden, kuten kotisairaanhoidon ja muiden asiakkaan kotona selviytymistä edistävien palveluiden kanssa on jo pidempään kiinnostanut minua. Mielestäni Ensihoito Sata-Medi Oy antoi hyvän valmiin yrityspohjan liiketoiminnan kehittämiseksi. Yritykseltä puuttui kuitenkin selkeä visio liiketoiminnan kehittämiseksi. Samoin yritykseltä puuttui kokonaan kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, joka tukisi yrityksen kasvua ja kehitystä.

Yrityksen toimialana on ollut lääkintähenkilöstö palvelut sairaalan ulkopuoliseen ensihoitotoimintaan ja alaan liittyvä koulutus ja konsultointi, sekä ensihoitotarvikkeiden osto, myynti ja maahantuonti. Yhtiö voi toimintaansa varten omistaa ja hallita kiinteistöjä ja arvopapereita. (Ote kaupparekisteristä 27.3.2006)

Ensiapu- ja ensihoitotuotteiden markkinointi on osa kokonaispalvelua, jonka Ensihoito Sata-Medi oy tarjoaa asiakkailleen. Asiakkaille pyritään tarjoamaan niin ensiavun kuin ensihoidonkin asiantuntijapalvelu, joka etsii asiakkaan tarpeisiin parhaiten soveltuvan ratkaisun ja koulutuksen sekä ratkaisuun parhaiten soveltuva välineistö. Ensiapu on maallikon toimintaa. Hätäensiapu on maallikon henkeä pelastavaa toimintaa, jonka tavoitteena on turvata uhrin peruselintoiminnot, kunnes ammattiapu tavoittaa potilaan (Alaspää, Kuisma, Rekola, Sillanpää. 2003, 27). Ensiaputuotteella tarkoitetaan tässä työssä maallikon käyttöön tarkoitettuja väli-

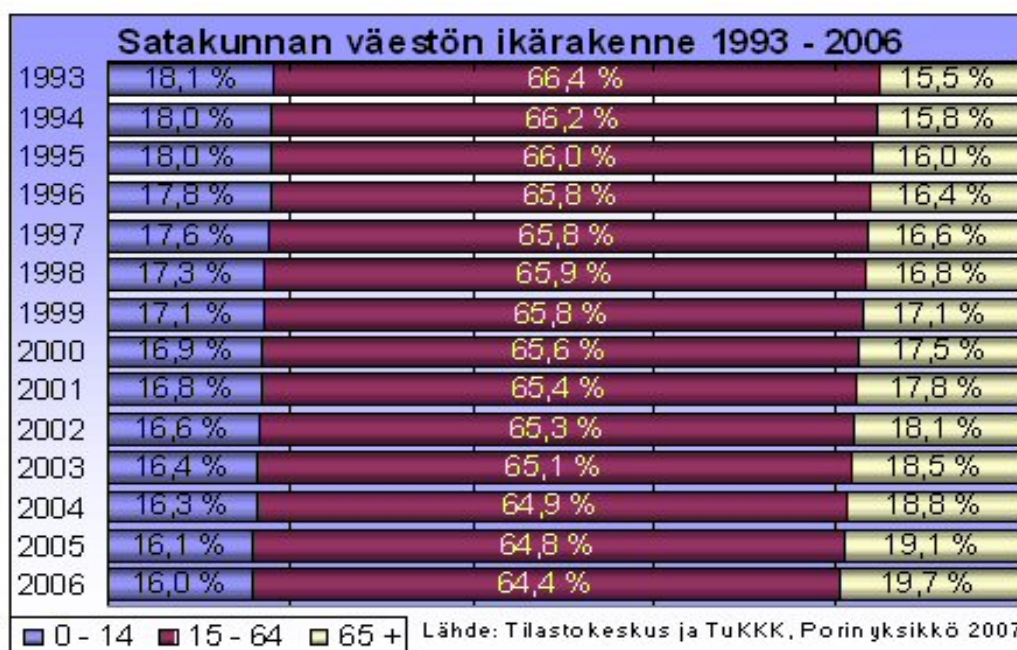
neitä joita voidaan käyttää äkisti vammautuneen tai sairastuneen henkilön peruselintoimintojen palauttamiseen, turvaamiseen tai ylläpitämiseen. Ensiaputuotteita voidaan käyttää esimerkiksi verenvuotojen tyrehdyttämiseen, potilaan suojaamiseen alilämpöisyydeltä tai apuvälineenä peruselvytyksessä. Ensiaputuotteita voidaan käyttää myös asianmukaisen koulutuksen saaneen henkilön toimesta potilaan ensihoitoon. Ensihoito määritellään asianmukaisen terveydenhuollon koulutuksen saaneen henkilön tekemäksi tilannearvioksi ja hänen antamukseen välittömäksi hoidoksi, jolla sairastuneen tai vammautuneen potilaan elintoiminnot pyritään käynnistämään, ylläpitämään ja turvaamaan tai terveydentilaa pyritään parantamaan perusvälineillä, lääkkeillä tai muilla hoitotoimenpiteillä (Alaspää ym. 2003, 27). Ensihoitotuotteilla tarkoitetaan tässä työssä asianmukaisen terveydenhuollon koulutuksen saaneen henkilöön käyttöön tarkoitettuja välineitä, jotka on tarkoitettu vammautuneen tai äkisti sairastuneen henkilön peruselintoimintojen palauttamiseen, turvaamiseen tai ylläpitämiseen.

Yritys on keskittynyt lääkintähenkilöstöpalveluiden tuottamiseen Satakunnan ensihoidon lääkäriautontuki yhdistykselle sekä ensihoidon koulutuspalveluiden tuottamiseen Satakunnassa toimiville sopimuspalokunnille. Yhteiskunnan taloudellisen vastuun lisääntyessä Satakunnan lääkäriyksikön toiminnassa Satakunnan sairaanhoitopiirin lisääntyneen henkilöstöpanoksen johdosta yrityksen tuottamien palveluiden kysyntä on kuitenkin vähentynyt. Satakunnan pelastuslaitoksen aloitettua toimintansa vuonna 2004 palokuntien ensivastekoulutus on merkittävästi vähentynyt. Ensivastekoulutuksen vähentymiseen on vaikuttanut kaksi tekijää: palokuntien ensivastetoiminnan vakiintumisen myötä uuden henkilöstön koulutus-tarve on vähentynyt sekä aluepelastuslaitoksen oman sopimuspalokunnille suunnatun sisäinen koulutuksen määrän kasvaminen, joka on vähentänyt ulkopuolisen koulutuksen tarvetta.

Yrityksen muuttunut liiketoimintaympäristö edellytti toiminnan uudelleen suunnittelua ja uusien liiketoiminnan muotojen etsimistä. Samanaikaisesti vanhojen liiketoiminnan muotojen kysynnän vähentyessä avaa väestön ikääntyminen kysyntää uusille sosiaali- ja terveydenhuollon palveluille. Myös ensihoito ja sairaankuljetusala elää tällä hetkellä Suomessa vahvassa murroksessa. Valtakunnallisesti on meneillään useita ensihoidon ja sairaankuljetuksen kehittämishankkeita, joissa

keskitytään ensihoitopalveluiden järjestämisvastuun muutoksiin, palveluiden monimuotoisuuden kehittämiseen sekä sairaankuljetuksen logistiikan kehittämiseen. Ensihoito Sata-Medi Oy:n tavoitteena on profiloitua korkeatasoiseksi satakuntalaiseksi hoitoalan asiantuntijapalveluiden tuottajaksi. Tällä hetkellä yrityksen erityisasiantuntemusalueena on ensihoito- ja sairaankuljetus. Tulevaisuudessa tarkoituksena on tarjota enenevässä määrin myös kotisairaanhoidon sairaanhoitajan sekä lääkärin palveluita

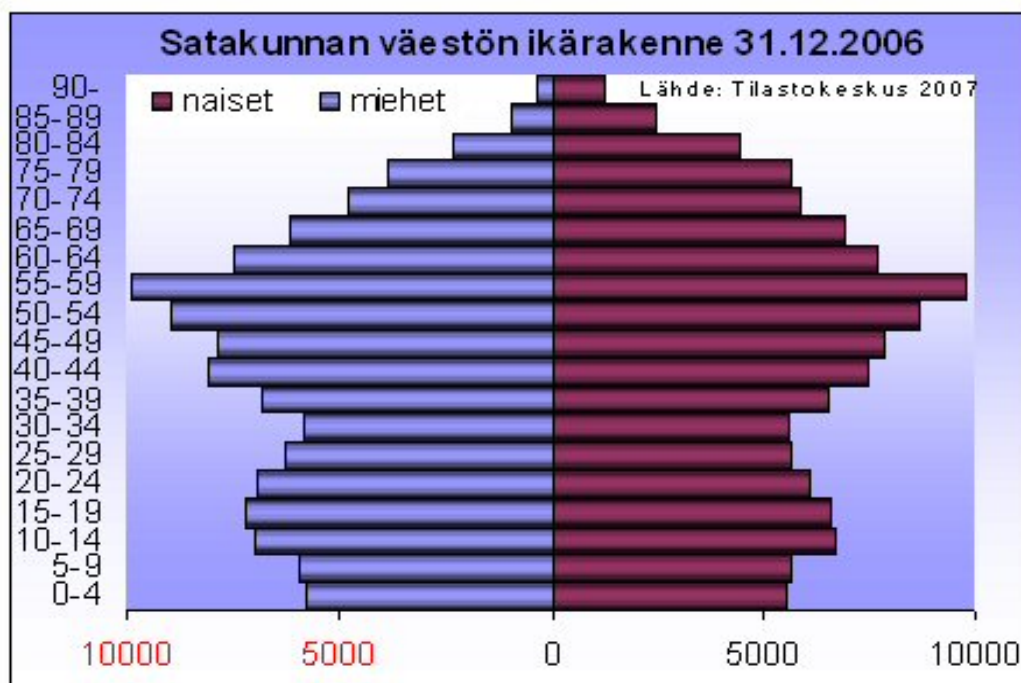
Valtakunnallisen väestökehityksen mukaan vanhusten määrä on kasvussa ja vastaavasti nuorten määrä laskussa. Tämä suuntaus on havaittavissa myös Satakunnan vuoden 2006 ikärakenteesta. Koko maan ikärakenteeseen verrattuna Satakunnassa on vanhuksia suhteellisesti paljon enemmän. Lasten ja työikäisten osuudet ovat myös koko maan keskiarvoa pienempiä. Satakunnan seutukuntien ikärakenteet ovat melko samankaltaiset. Porin ja Rauman ikärakenteet muistuttavat paljon toisiaan ja samalla myös koko maakunnan ikärakennetta. Suurin ero on havaittavissa Pohjois-Satakunnan ikärakenteessa, jossa vanhusten osuus väestöstä on huomattavan suuri. (Satamittari 2007)



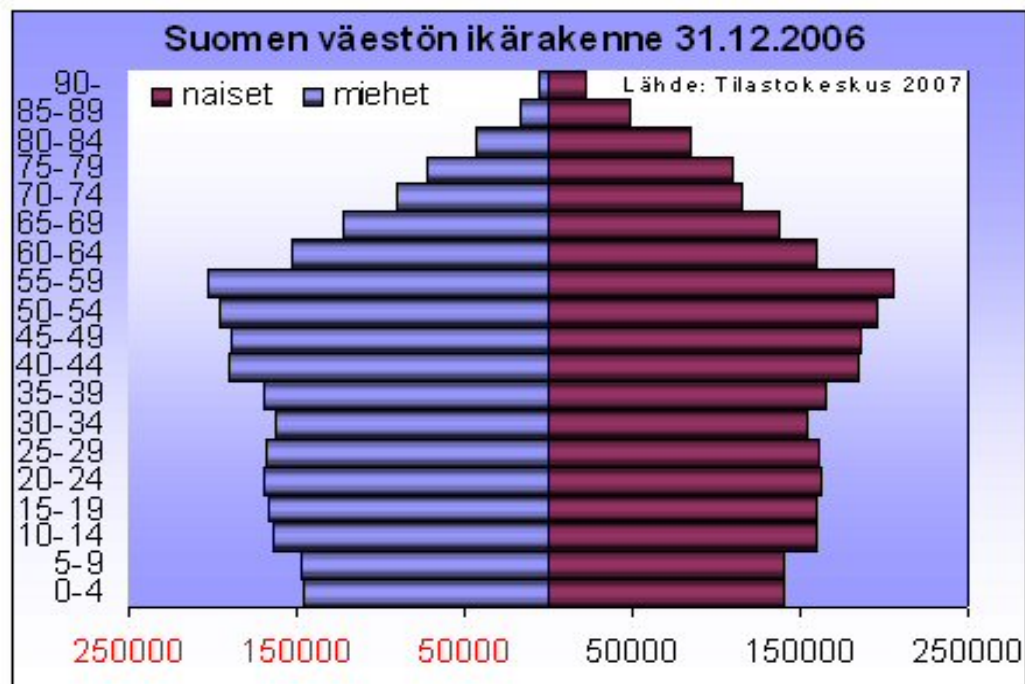
Kuvio 1. Satakunnan väestön ikärakenne vuosina 1993 – 2006 (Satamittari 2007)

Väestöpyramideilla kuvataan väestöllisen ikärakenteen ja sukupuolirakenteen painopisteitä ikään perustuvan viisivuotisiajotuksen avulla. Satakunnan ja koko maan väestöpyramidit ovat muuten melko samanlaiset, mutta niin sanottuun suuriin ikäluokkiin kuuluvaa väestöä on Satakunnassa muita ikäryhmiä huomattavasti enemmän. Tältä osin pyramidi poikkeaa myös koko maan vastaavasta. Satakunnan pyramidissa 50–60-vuotiaiden määrä näkyykin selvänä piikkinä. Satakunnan ikäpyramidista on myös havaittavissa 20–40-vuotiaiden suhteellisen vähäinen määrä, mikä on seurausta mm. maakunnalle epäedullisesta muuttoliikkeestä. (Satomittari 2007)

Satakuntalaisen väestön sukupuolijakauma on melko tasainen. Yleisen trendin mukaisesti Satakunnassakin vallitsee naissukupuolen määrällinen enemmisyys. Molemmista pyramideista ilmenee erityisesti ikäänntyneiden naisten enemmisyys, kun taas nuorissa ikäluokissa sukupuolijakauma on tasaisempi. Seutukunnittain tarkasteltuna Rauman ja Pohjois-Satakunnan seutukunnat poikkeavat tästä yleisestä trendistä, koska näillä alueilla miesten osuus on keskimääräistä suurempi. (Satomittari 2007)



Kuvio 2. Satakunnan väestön ikärakenne 31.12.2006 (Satomittari 2007)



Kuvio 3. Suomen väestön ikärakenne 31.12.2006 (Satamittari 2007)

2. PROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Liiketoimintasuunnitelma

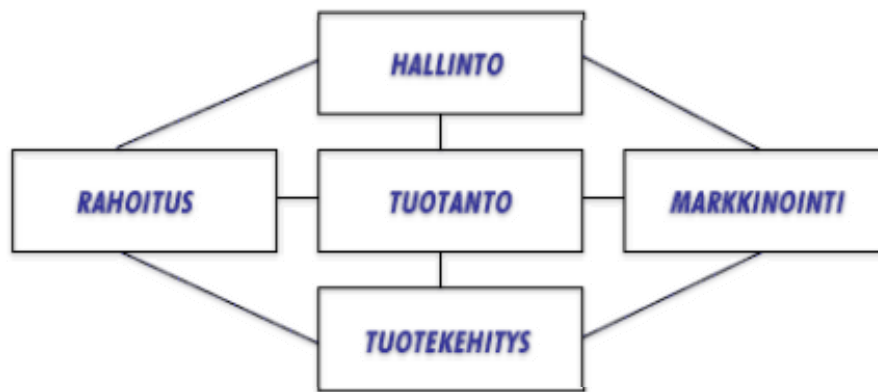
Ohjelmasarjassa Menestyvää liiketoimintaa Markku Virtanen, Timo Rope ja Toivo Koski toteavat että, liiketoimintasuunnitelman laadinnan taustalla on yrittäjän liikeidea. Liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä auki kirjoittaa liikeideansa. Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti työkalu yrityksen johdolle ja avainhenkilöille yrityksen toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Toiseksi liiketoimintasuunnitelma kertoo liikeidean yritystoiminnan rahoittajille ja vakuuttaa rahoittajat liiketoiminnan kannattavuudesta. Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on yrittäjän havaitsema liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä koostaa liikeideansa. Kannattavan liiketoiminnan taustalla pitää olla asiakkaan

tarve ja yrityksen asiakkaalle tuottama hyöty. Laatiessaan liiketoimintasuunnitelmaa yrittäjän tulee pystyä nimeämään mahdolliset asiakkaat ja kilpailijat. Yrittäjän tulee tunnistaa oma osaamisensa ja onko se riittävää, jotta yrittäjä voi viedä liikeideaansa eteenpäin. Liiketoimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä yrittäjän on hyvä pystyä kuvaamaan yrityksen rahoitusvirtoja ainakin vuodeksi eteenpäin. Onnistunut liiketoimintasuunnitelma on helppo lukuinen, kiteytetty, pelkistetty ja tavoitteellinen. Valmis liiketoimintasuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta kuvaten liiketoiminnan päämäärät, keinot ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma on tulevaisuuspainotteinen ja konkreettinen kuvaus asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. (Virtanen, Rope, Koski 2006, 1-2/5)

Toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen on liiketoiminnan keskeisempiä osia – on paljon helpompaa ohjata, jos itsellä on kuva siitä, mihin oikeastaan on menossa. Etenkin palvelualalla suunnitelmien konkreettisuus ja täsmällisyys palkitsee. Mitä yksityiskohtaisempaa on suunnittelu, sitä helpompaa toiminnasta on kertoa asiakkaille ja sitä helpompi on tarkentaa alustavia laskelmia ja selvityksiä. (Karvonen, Uusitalo 1999, 17)

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Nämä tiedot osittavat, kestääkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin sitä pitää muuttaa tai miettiä kokonaan uudelleen. (McKinsey&Company 1999, 48)

Yritys koostuu monesta eri toiminnosta, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Yrityksen keskeiset toimintakokonaisuudet voidaan esittää seuraavasti:



Kuvio 4. Yrityksen keskeiset toimintakokonaisuudet (Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa 2007)

Yrityksen menestyminen edellyttää, että jokaista osa-aluetta kehitetään määrätietoisesti ja yhdensuuntaisesti muiden toimintojen kanssa. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on kansainvälinen toimintapa. Siinä kuvataan yrityksen liiketoiminta, sen lähtökohdat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma on tavallaan silta nykyhetkestä tulevaisuuteen. Toimiva aikajänne on 2-3 vuotta, mutta monia asioita on visioitava huomattavasti pidemmälle. (Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa 2007)

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen kannattaa ryhtyä erityisesti seuraavissa yrityksen toimintaan liittyvissä vaiheissa: uuden yrityksen perustaminen, strategiaa suunniteltaessa, liiketoimintaa kehitettäessä ja uudistettaessa, haettaessa rahoitusta tai muutosvaiheessa kuten hankittaessa uutta liiketoimintaa tai johtajan vaihdoksen yhteydessä (Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa 2007)

Liiketoimintasuunnitelmasta on paljon hyötyä yrityksen toiminnassa. Voidaan sanoa, että liiketoimintasuunnitelma, tarjoaa hyvän rungon yrityksen suunnittelulle, viestittää ajatukset yrityksen tulevasta toiminnasta sidosryhmille, testaa ideat paperilla, pakottaa miettimään tulevaa kysyntää, asiakkaita, kilpailua, tavoitteita, toimintaperiaatteita yleensä, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Liiketoimintasuunnitelma johdattaa hahmottelemaan yrityksen toiminnan kokonaisuutta sekä toiminnallisesti että, ajallisesti markkinointi, tuotteet, tuotekehitys, tuotanto, henkilöstö,

toiminnan organisointi, kannattavuus ja rahoitus. (Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa 2007)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tiivis ja selkeä. Yrityksestä ja liiketoiminnasta riippuen se on pituudeltaan yleensä 10-30 sivua. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä, olennaiseen keskittyvä, looginen ja johdonmukainen yrityksen johdon näkemys yrityksen tulevasta kehityksestä. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tulevaisuutta ennakoiva, asiallinen ja kriittinen sekä riskit tunnustava ja niihin varautuva. Liiketoimintasuunnitelma ei täysin vastaa tarkoitustaan, jos se tehdään ensisijaisesti rahoittajia varten, kuvailee ainoastaan tätä päivää, aliarvioi riskejä ja on ensisijaisesti markkinoiva yritysosite. (Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa 2007)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on erittäin tärkeä pitää kokonaiskuva mielessä eikä takertua yksityiskohtiin. On punnittava liikeidean riskejä ja selvitettävä, kuinka vakavia ne ovat. Tulee myös varautuvia odottamattomiin tilanteisiin ja oppia hahmottamaan erilaisia skenaarioita. Lisäksi täytyy laatia suunnitelmat ja alustavat budjetit yrityksen tärkeimmille funktioille: tuotekehitykselle, tuotannolle, markkinoinnille, jakelulle ja taloushallinnolle. Yrittäjän pitää tehdä tässä vaiheessa myös monia merkittäviä päätöksiä: millaisia asiakkaita tai asiakassegmenttejä yritys tavoittelee, miten tuote tai palvelu hinnoitellaan, mikä on yrityksen paras sijaintipaikka, hoidetaanko tuotanto itse vai yhteistyössä kolmansien osapuolten kanssa? (McKinsey&Company 1999, 23)

Yrityksen on aiheellista ottaa yhteyttä myös mahdollisiin asiakkaisiin, jotta se pystyy muodostamaan käsityksen markkinoiden laajuudesta. Liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen liittyvä työ kannattaa tehdä perusteellisesti. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on tarkastella ideaa kaikilta näkökannoilta, ennen kuin idea joutuu varsinaisesti koetukselle markkinoilla. Yrityksen perustajien tulee osoittaa sijoittajille, että yritys on toimintakykyinen, toiminnasta tehdyt oletukset ovat realistisia ja yritys pystyy menestymään markkinoilla. (McKinsey&Company 1999, 24) Liiketoimintasuunnitelma on se työkalu, jonka avulla liikeideaa voidaan järjestelmällisesti kehittää kohti varsinaista liiketoimintaa (McKinsey&Company 1999, 47).

2.2 Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla

2.2.1 Toimintaa säätelevät lait - sairaanhoitaja yrittäjänä

Yksityistä terveydenhuoltoa harjoittavan (jäljempänä palveluntuottaja) on tunnettava toiminnassaan terveydenhuoltoon liittyvät, kaikkia palveluntuottajia koskevat niin sanotut yleislait ja erityisesti terveydenhuoltoon liittyvät erityislait. Keskeisimmät yksityisessä terveydenhuollossa huomioon otettavat lait ovat laki yksityisestä terveydenhuollosta, laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, laki potilaan asemasta ja oikeuksista, potilasvahinkolaki ja henkilötietolaki. Näiden lakien tunteminen on välttämätöntä harjoitettaessa terveydenhuollon ammattia. (Meinke, Karvonen-Kälkäjä 2006, 51)

Laissa yksityisestä terveydenhuollosta säädetään oikeudesta antaa väestölle yksityisesti terveydenhuollon palveluja. Sen lisäksi on noudatettava, mitä lääkäritoimen harjoittamisesta annetussa laissa, hammaslääkäritoimen harjoittamisesta annetussa laissa, hammasteknikon toimen harjoittamisesta annetussa laissa, sairaanhoitotoimen harjoittamisesta annetussa laissa, optikon toimen harjoittamisesta annetussa laissa sekä hierojan toimesta annetussa laissa taikka muualla on säädetty tai määrätty terveydenhuollon palvelujen antamisesta. (Karvonen ym. 1999, 38)

Yksityisestä terveydenhuollosta annetussa laissa säädetään niistä edellytyksistä, joita palvelun antajalta vaaditaan toimintansa harjoittamiseen. Tällaisia edellytyksiä ovat:

- lääninhallituksen lupa
- vastaavan johtajan nimeäminen yritykseen
- toiminnassa käytettävien tilojen tarkastus ennen niiden käyttöönottoa
- lääninhallitukselle tehtävä aloitusilmoitus
- toiminnan olennaisesta muuttumisesta tehtävä muutosilmoitus
- vuosittain tehtävä toimintakertomus

(Meinke ym. 2006, 51).

Terveydenhuollon palveluilla tarkoitetaan

- laboratoriotuotantoa

- radiologista toimintaa ja siihen verrattavia kuvantamis- ja tutkimustoimenpiteitä
- muita terveydentilan tai sairauden toteamiseksi taikka hoidon määrittämiseksi tehtäviä tutkimuksia ja toimenpiteitä
- fysioterapeuttista toimintaa ja muita suorituskykyä parantavia ja ylläpitäviä toimenpiteitä ja terapioida
- työterveydenhuoltoa
- lääkäri- ja hammaslääkäripalveluja ja muuta terveyden- ja sairaanhoitoa sekä niihin rinnastettavia palveluja sekä
- hierontaa

Vaihtoehtoisia hoitoja ja niiden harjoittamista tässä laissa ei tarkoiteta.

Palvelun tuottajalla tarkoitetaan yksittäistä henkilöä taikka yhtiötä. Osuuskuntaa, yhdistystä tai muuta yhteisöä taikka säätiötä, joka ylläpitää terveydenhuollon palveluja tuottavaa yksikköä. Palvelujen tuottajana ei pidetä itsenäistä ammatinharjoittajaa tai työnantajaa, joka järjestää itse työterveyshuoltolaissa tarkoitettuja työterveyspalveluita. Itsenäisellä ammatinharjoittajalla tarkoitetaan henkilöä, joka terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä annetun lain nojalla harjoittaa itsenäistä ammattiaan. (Karvonen ym. 1999, 39)

Yrittäjä on henkilö, jolla on kokonaisvastuu ja riskit, kun hän etsii tai luo ainutlaatuisia mahdollisuuksia käyttäen henkilökohtaista lahjakkuuttaan, taitoaan ja tarmokkuuttaan ja tekee toimintasuunnitelman muuttaakseen mahdollisuutensa markkinoitaviksi palveluiksi tai tuotteiksi. Sairaanhoitajayrittäjä on liikeyrityksen omistaja, joka tarjoaa hoitotyön palveluja varsinaisessa hoitotyössä, koulutuksessa, tutkimuksessa, johtamisessa tai konsultoinnissa. Itsensä työllistävä sairaanhoitaja on suoraan vastuullinen asiakkaalle, jolle tai jonka puolesta hoitotyön palveluja tuotetaan. (Partinen 2000, 13)

Yrittäjänä toimiminen on suhteellisen nuorta suomalaisten sairaanhoitajien keskuudessa. Ensimmäiset yrittäjät aloittivat toimintansa 1980-luvun alussa. Yrittäjänä toimiminen ja kiinnostus ryhtyä yrittäjäksi näyttää lisääntyvän koko ajan. (Partinen 2000, 11) Yksityisen hoitotyön palvelujen kehittymismahdollisuudet parantivat kun, vuoden 1993 alusta tuli voimaan valtioneuvoston päätös, joka lisäsi kuntien päätäntävaltaa terveydenhuollon varojen käytössä. Kunnat saavat päättää, tuotta-

vatko itse tarvittavat palvelut vai ostavatko ne esimerkiksi itsenäisiltä yrittäjiltä tai naapurikunnilta. Kilpailutilanteessa yksityisten palvelujen tulee olla vertailukelpoinen vaihtoehto sekä laadullisesti että taloudellisesti. (Nukari, Urponen 2006, 17)

Hyvä liikeidea on yrityksen elinehto, mutta paraskaan idea ei takaa menestystä. Yrityksen tärkein pääoma oma yrittäjä itse, sillä yrittäjänä menestyminen vaatii innovatiivista ja luovaa otetta sekä kykyä asettaa asioita kyseenalaiseksi. Tyytyväinen asiakas on toiminnan elinehto. Ilman asiakkaita ei voi menestyä. Sairaanhoidajan apua tarvitseva ihminen haluaa, että hänet otetaan huomioon kokonaisena ihmisenä. Potilas ei pidä hyvänä sitä, että vain hänen fyysiset tarpeensa tyydytetään vaan että myös hänen emotionaaliset, sosiaaliset ja inhimilliset tarpeensa otetaan huomioon. (Partinen 2000, 11)

Varsinkin silloin, kun sairaanhoitajayrittäjä aloittaa itsenäisen toimintansa, hänen tulevaisuutensa on epävarma. Tulojen määrä vaihtelee, työnsaanti ei ole taattua. On arvioitu, että yrittäjäyys; tämä koskee yleensä pieniä liikeyrityksiä – vaatii jopa kolmen vuoden huolellisen suunnittelun ja kaksi vuotta käytännön työtä, ennen kuin kaikki kulut saadaan peitettyä. Monet sairaanhoitajat valitsevat osa-aikatyön tekemisen, kunnes heidän yrityksensä alkaa kannattaa. Minimitulojen varmistaminen osa-aikatyötä tekemällä saattaa kuitenkin rajoittaa työnsaantia yrittäjänä. Uuden yrityksen ja ehkä monien muiden samanaikaisten tehtävien aiheuttama stressi ei saa heikentää palveluiden laatua. (Partinen 2006, 14)

Sairaanhoitajaliitto pitää tärkeänä, että palveluja antavat hyvin koulutetut ja jo työkokemusta hankkineet hoitotyön asiantuntijat. Palvelujen ammatillinen ja eettinen korkeatasoisuus, kokonaisvaltaisuus ja vastuullisuus on voitava varmistaa. Yrittäjänä toimivan sairaanhoitajan tulee omata laaja-alaiset valmiudet hoitotyössä toimimiseen. (Partinen 2000, 11) Eettiset kysymykset ovat tärkeitä sairaanhoitajayrittäjän työssä. Ollakseen ammatissaan luotettava sairaanhoitajayrittäjän on oltava pätevä ja selvillä vastuustaan. Perusvastuu on yksittäisellä sairaanhoitajalla, mutta Sairaanhoitajaliitto tukee eettisissä kysymyksissä. (Partinen 2000, 12)

2.2.2 Palveluiden tuotteistaminen

Tuote on asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tuote on useimmiten asiakkaan saama palvelu (Holma, Lahtinen 1995, 35). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijajärityksen tavoitteet saavutetaan. Tuotteistaminen mielletään usein standardoimiseksi, ja käytännössä se paljolti toteutetaan standardointina, vaikka tuotteistaminen on huomattavasti laajempi prosessi. Tuotteistus on ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus ei ole vain tuotteiden määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallitumpan muotoon. Tuotteistus on laajasti ymmärrettynä palveluiden kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen, Niinimäki 2005, 30)

Tuote on asiakkaalle toimitettava hyödyke, jonka sisältö ja käyttötarkoitus on määritelty. Tuotteen tunnusmerkki on, että sitä monistetaan samansisältöisenä useita kappaleita. Tuote voi koostua osista, joita yhdistelemällä tuotteen sisältö muuttuu. Tuote voi edellyttää asiakaskohtaisia asetuksia tai sovituksia. Osien tapaan asetukset sekä alustaan tai tekniseen ympäristöön liittyvät tekniset vaatimukset on ennakkoon määritelty. Palvelutuotteella tarkoitetaan palvelua, jolla on hinta ja ennalta määrätty sisältö. Asiakas voi tutustua palvelun rakenteeseen ennen tilausta. (Ideasta tuotteeksi 2007)

Tuotteistaminen tarkoittaa palvelun tai hyödykkeen ominaisuuksien ja käyttötarkoituksen määrittelyä. Tuotteistamisen tarkoituksena voi olla myös olemassa olevan palvelun tai hyödykkeen paketoiminen siten, että sen sisältö, hinta ja käyttöehdot määritellään. Tavoitteena voi olla katteiden nostaminen, tuotantokustannusten säästäminen tai asiakastyytyväisyyden parantaminen. Ominaisuuksien ja asiakastarpeen perusteella tuote voidaan versioida erilaisiin käyttötilanteisiin sopivaksi ja määritellä sille hinta. Palveluiden tuotteistaminen luo palvelulle hyödykkeen ominaisuuksia. (Ideasta tuotteeksi 2007)

Tuotteistetuilla palveluilla kannattavuuden tekeminen on helpompaa kuin räätälöidyillä palveluilla. Harva elää tekemällä pelkkiä prototyyppejä. Uuden asiakkaan on myös helpompi ostaa tuotteistettuja palveluja. Nuori asiantuntija pystyy hyvällä tuotetuella ammattilaisten tasoon työssään. Tuotteistus auttaa myös varmistamaan asiakkaalle luvatusen laatutason. Tuotteistus on asiantuntijayrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä. (Sipilä 1992, 54)

Olivatpa asiakkaat sitten kuntia tai yksityisiä henkilöitä, heidän tulee voida perustaa ostopäätöksensä hinnan lisäksi tietoon ostettavan palvelun laadusta ja sisällöstä. Kilpailu pelkällä hinnalla johtaa epäterveeseen tilanteeseen, jossa alhaisella hintatasolla ei pystytä tuottamaan laadukasta palvelua. Käräjäksi joutuu asiakas, vaikka juuri hänen parhaansa pitäisi olla sekä ostajan että palvelujen tuottajan tärkein tavoite (Nukari ym. 2006, 17).

Tuotteen sisältö voidaan määritellä, joko suppeasti tai laajasti. Laajasti määriteltynä tuote voi olla esimerkiksi asiakkaan koko hoitajakso tai muu palvelukokonaisuus (äitiysneuvolapalvelut raskauden aikana, intervallipotilaan sairaalahoitajakso). Tuotteella on suppea sisältö silloin, kun kaikki asiakkaan saamat yksittäiset palvelut tai suoritteet on määriteltä erillisiksi tuotteiksi (vastaanottokäynnit, röntgentutkimukset). Palveluja tai palvelukokonaisuuksia voidaan tarkastella itsenäisinä tuotteina tai ne voidaan sitoa asiakas / potilasryhmiin (tietyn ikäryhmän lääkärintarkastus, akuutin aivohalvauspotilaan hoitajakso). Laajuuden mukaan voidaan määritellä mm. seuraavia tuotelajeja. (Holma ym. 1995, 35)

Tuotelajit tuotteen laajuuden mukaisesti määriteltynä:

1. asiakkaan palvelukokonaisuus (hoitopaketti)
2. asiakkaan palvelukokonaisuus lisäpalveluin (hoitopaketti + suoritteet: täydentävistä lisäpalvelusta kertyvät suoritteet laskutetaan erikseen)
3. suoritteista koostuva palvelupaketti (suorite ja osasuoritteet muodostavat yhdessä tuotteen, tuote on esimerkiksi hoitopäivä, johon sisältyy kaikki tarvittavat avustavien ja täydentävien palvelujen osasuoritteet, esimerkiksi tutkimukset ja röntgenkuvat)
4. suoritteet (suoritteet ja osasuoritteet ovat itsenäisiä tuotteita).

(Holma ym. 1995, 35).

Tuotteistusstrategian tehtävä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia vähentämällä epävarmuustekijöitä (Sipilä 1992, 55). Tuotteistuksella on merkitystä palvelujen tuottajalle toiminnan sekä strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa. Palvelujen tilaajana kunnan pitää yhdistää tuotteet erilaisiin palvelukokonaisuuksiin ja väestön terveystarpeisiin. Tuotteistuksella pyritään aina kuvaamaan ja standardoimaan toimintaa. Tavoitteena voi olla joko työnjohtoa ja suunnittelua palveleva toiminnallinen kuvaus tai tuotteiden hinnoittelu ja myyntituloihin perustuva toiminnan rahoitus. Myös laadunvalvonta vaatii palvelujen jäsentämistä ja kustannustietoa. (Långvik, Lahtinen 1995, 3)

Tuotteistusprosessissa voidaan erottaa muun muassa seuraavia vaiheita: valmisteleva työ, tuotteiden muodostaminen, tuotteiden markkinointi ja seuranta. **Valmisteleva työ** on toiminnan lähtökohtien selkeyttämistä ja palveluiden sekä palveluprosessien jäsentämistä. Valmistelevan työn tarkoituksena on vastata kysymyksiin: Mikä on työyksikkömme perustehtävä? Ketkä ovat asiakkaitamme, keitä varten tuotteita tehdään? Millaisia palveluita tuotamme asiakkaillemme? Kuinka paljon? Kuinka paljon käytämme aikaa palvelujen tuotteistamiseen? Mitä kustannuksia palvelujen tuottaminen aiheuttaa? Valmistelevaan työhön kuuluu myös tuotteistuskäsitteistöön perehtyminen. Usein on kyseessä totutusta poikkeava kieli ja uudenlainen näkökulma, jotka vaativat sovittelamista omaan arkipäivän työhön. On varmasti tarpeen, että tuotteistamista aloitteleva organisaatio selvittää myös, millaisia ratkaisuja on tehty muissa vastaavantyyppisissä organisaatioissa, millaista kirjallisuutta ja koulutusta on tarjolla ja löytyykö mahdollisesti aiheeseen liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Valmisteleva työ palvelee paitsi tuotteistamista myös esimerkiksi toiminnan laadun kehittämistä, tuotantotoiminnan suunnittelua sekä toiminnan ja toimintojen kehittämistä ylipäätään. **Tuotteiden muodostaminen** on tuotteistusprosessin keskeisin vaihe. Tuotteita muodostettaessa on tunnistettava eri vaihtoehdot ja mahdollisuudet (tuotelajit). On tärkeää laatia myös heti alussa tuotehierarkia; palvelutarveryhmät, tuoteryhmät, tuotteet ja suoritteet. (Holma ym. 1995, 37)

Sosiaali- ja terveysalan tuotteiden suunnittelu ja kehittäminen jäsentyy tuotekehityksen perusvaiheiden mukaan. Tuotekehitysprosessin tavoitteet ja aikaansa-

noukset määräytyvät hankekohtaisesti. Jos päätös tuotteesta ja sen ominaisuuksista on tehty jo alkuvaiheessa, pääpaino on tuotteen valmistamisessa. Jos taas lähtökohtana on jokin sosiaali- ja terveysalan toimintaan liittyvä ongelma tai kehittämistä vaativa tilanne, tuotteen suunnittelu ja kehittäminen käynnistyvät vasta huolellisten selvitysten, analyysien ja innovaatioprosessien jälkeen. (Jämsä, Manninen 2000, 28)

Tuote syntyy erilaisten toimintojen tuloksena. Toimintoketjun analysointi on tärkeää mm. siitä syystä, että saadaan arvioitua tuotantokustannukset. On tarpeellista arvioida myös käytettyjen työ- ja hoitomenetelmien tarkoituksenmukaisuutta sekä tuotteen avulla saatavia hyötyjä. Lisäksi määritetään tuotteelle asetettavat laatuvaatimukset (Holma ym. 1995, 37).

Riippumatta siitä, mitkä tekijät tuotekehitysprosessissa painottuvat, siinä voidaan erottaa viisi vaihetta. Ongelman tai kehittämistarpeen tunnistaminen on tuotekehityksen ensimmäinen vaihe, jota seuraa ideointi ratkaisujen löytämiseksi, tuotteen luonnostelu, kehittäminen ja lopuksi viimeistely. (Jämsä ym. 2000, 28)

Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi liittyy oleellisesti tuotteistamisprosessiin. Markkinointi on tarpeen, vaikka varsinainen tuotteiden myynti ei tulisi-kaan kysymykseen. Markkinointi on myös oman palvelutuotannon esittelyä ja siitä tiedottamista. Tätä varten tarvitaan kirjallisia tuotekuvauksia ja tuote-esitteitä. Kirjallinen tuotokuvaus sisältää tuotteen nimen, tunnusteen ja hintatietojen lisäksi määrittelyt tuotteen sisällöstä, tarkoituksesta, tuotteen tuottamiseen tarvittavasta ajasta, laatuominaisuuksista jne. Markkinointia varten tarvitaan tarkempaa tietoa siitä, millaiset tuotteet parhaiten vastaavat asiakkaiden tarpeita. Tämä voidaan selvittää jo ennen kuin tuotteita lähdetään muodostamaan, osana valmistettavaa työtä. Yleensä tarvitaan säännöllisin väliajoin toistuvia markkinakyselyjä, joiden antaman palautteen pohjalta tuotteita ja niiden laatua jatkuvasti kehitetään. Markkina- tai asiakaskyselyjä voidaan hyödyntää myös palvelujen laadun kehittämisessä ja laadunvarmistuksessa. Tuotteiden seuranta ja arviointi pyöräyttää käyntiin jatkuvan tuotteiden kehittämisprosessin. On kuitenkin ensin luotava sellaiset tilastointi- ja kustannuslaskentajärjestelmät, joiden avulla tuotteiden menekkiä ja tarkoituk-

senmukaisuutta sekä vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin voidaan seurata. (Holma ym. 1995, 38)

Erityisosaamisen suojaaminen ja patentointi on nykyään yritykselle tärkeä kilpailukeino. Olipa tuote mikä tahansa, sen kehittäminen maksaa, vaatii asiantuntijuutta ja usein runsaasti aikaa. Näin ollen myös sosiaali- ja terveystalouden tuotteistamisessa kannattaa kiinnittää huomiota osaamisen suojaamiseen. Lainsäädännöllä on mahdollistettu yksinoikeuden hankkiminen kehitystyölle tietyin edellytyksin. Sosiaali- ja terveystalouden tuotteita koskevat mm. tekijänoikeussuoja, patenttisuoja, hyödyllisyysmallisuoja, mallisuoja, tavaramerkkisuoja ja toiminimisuoja (Jämsä ym. 2000, 99).

2.2.3 Markkinointi

Tuotteistamisprosessin yksi tavoite on tehdä osaaminen sellaiseen muotoon, joka edistää tehokasta markkinointia ja sen jälkeistä ostopäätöksen tekoa. Markkinoinnissa on hyvä muistaa, että asiakas ei osta pelkästään tuotetta, vaan hän on valmis maksamaan siitä, mitä hän tuotteen kautta saa. Asiakkaan näkökulmasta se voi olla esimerkiksi itseluottamusta, tietoa, turvallisuutta, yhteenkuuluvuuden tunnetta, läheisyyttä, hyvää oloa, terveyttä, omaa aikaa, kauneutta, tyylikkyyttä, omatoimisuuden mahdollistamista ja itsenäisyyttä (Jämsä ym. 2000, 118). Kokonaisvaltaisessa markkinoinnissa voidaan erottaa yrityksen sisäinen ja yrityksen ulkoinen markkinointi.

Yrityksen sisäinen markkinointi:

- kohdistuu yrityksen henkilökuntaan
- sen tarkoitus on saada henkilökunta sitoutumaan tuotteistamisprosessiin
- sen tarkoitus on saada henkilökunta sitoutumaan markkinoinnin edistämiseen
- sen avulla rakennetaan yrityksen henkilöstön imagoa ja mielikuvia
- sen avulla rakennetaan yrityksen henkilöstön tuotetietoisuutta
- sisäisen markkinoinnin onnistuminen tuottaa tyytyväisyyttä yrityshenkeä
- sisäisen markkinoinnin onnistuminen tuottaa uusia innovaatioita

Yrityksen ulkoinen markkinointi:

- kohdistuu useimmiten täsmennettyyn asiakasryhmään

- tavoitteena on saada asiakkaat haluamaan tuotetta

(Jämsä ym. 2000, 119)

Kohdistuipa markkinointi yrityksen sisäiseen tai yrityksen ulkoiseen ryhmään, edellyttää toiminta sekä markkinoinnin asiantuntijoiden että tuotteen sisällön osaajien yhteistyötä. Molemmilta osapuolilta vaaditaan myös markkinointia kuvaavan markkinointispiraalin hallintaa. Markkinointispiraali muodostuu markkinointia koskevan tiedon keruusta ja analysoinnista, markkinointisuunnitelmasta, markkinoinnin toteuttamisesta ja arvioinnista. (Jämsä ym. 2000, 120).

Markkinointispiraalin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu tarpeellisten tietojen kerääminen ja analysointi. Tässä vaiheessa konkretisoidaan, tiivistetään ja täsmennetään se, mitä ollaan myymässä, kenelle tuotetta tullaan markkinoimaan, miksi asiakkaan kannattaa ostaa tuote ja miksi tuottajan kannattaa tuottaa kyseinen tuote. Kilpailijan tuotteiden ja kilpailijan vahvuuksien analysointi antaa myös hyvät lähtökohdat markkinoille. Tietojen keruussa täsmennetään ja viimeistellään myös, millaisia eri vaihtoehtoratkaisuja tuotteeseen sisältyy ja miten tuote hinnoitellaan. (Jämsä ym. 2000, 120)

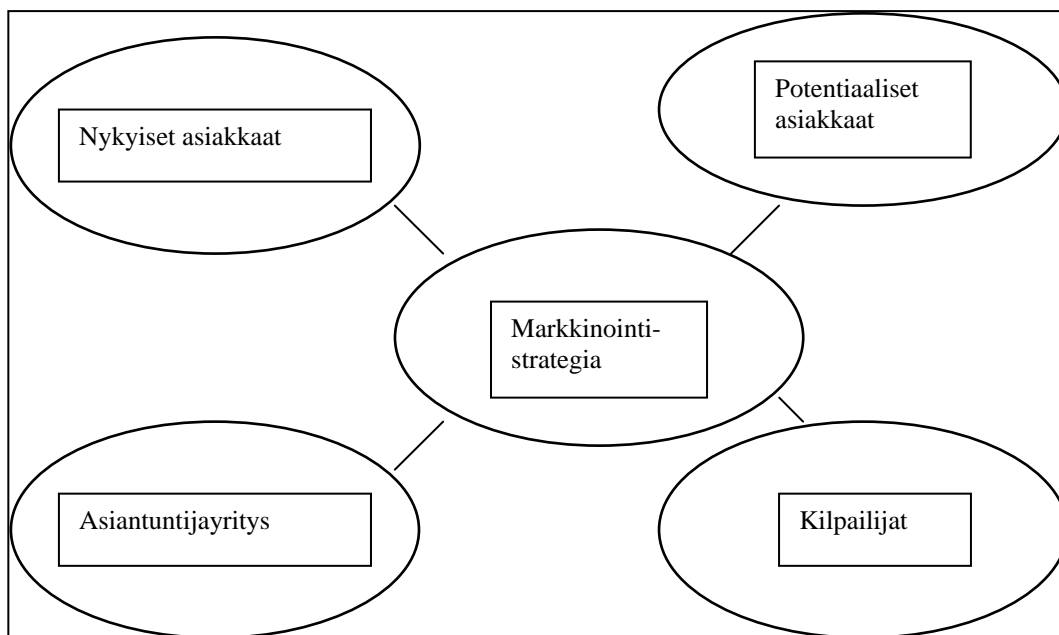
Markkinoinnin toisessa vaiheessa tehdään yksityiskohtainen suunnitelma siitä, millaisiin tavoitteisiin halutaan päästä, millä keinoin tavoitteisiin tähtäävä markkinointi toteutetaan ja miten vaikuttavuutta aiotaan seurata. Laadukas asiakaslähäinen suunnittelu voi edistää ja mahdollistaa profiloituneen ja arvostetun tulevaisuuden kyseiselle tuotteelle ja koko yritykselle (Jämsä ym. 2000, 120-121).

Markkinoinnin kolmanteen vaiheeseen kuuluu markkinoinnin toteuttaminen suunnitelman mukaan sekä toteutuksen arviointi. Toteutukseen kuuluu myös kustannusseuranta, asiakastytyväisyyden ja tuotemenekin seuranta. Kolmanteen vaiheeseen liittyy toiminnan toteutuksen lisäksi arviointi ja nopea palautteen analysointi. Palautteen analysoinnin kautta saadaan arvokasta tietoa, jonka pohjalta voidaan luoda entistä toimivampia suunnitelmia entisten tilalle. (Jämsä ym. 2000, 122)

Markkinointia säätelee kuluttajansuojalaki. Kuluttajansuojalaissa on säännökset hyvän tavan vastaisuudesta, mainonnasta ja sattumanvaraisista eduista. Tuoteturvallisuuslaki pyrkii turvaamaan sen, ettei kulutustavara aiheuta vaaraa kuluttajan terveydelle tai omaisuudelle. Tuotevastuulain mukaisesti vahingon korvausvelvollisuus on, sillä joka on laskenut vahinkoa aiheuttaneen tuotteen liikkeelle. (Jämsä ym. 2000, 124).

Hoivapalvelut voidaan käsitellä asiantuntijapalveluina, joiden käyttö riippuu asiantuntemuksen ja osaamisen tunnustamisesta sekä luotettavan yrityskuvan luomisesta. Asiantuntijayrittäjän suurin haaste ei ole tuotteeseen liittyvien voimakkaiden tunteenomaisten mielikuvien synnyttäminen, vaan asiallisen tiedon jakaminen omasta toiminnasta ja luottamuksen synnyttäminen, jotta asiakassuhde voi syntyä. Tällainen yritys ei niinkään pyri suuntautumaan itse ulospäin, vaan ennemminkin markkinoinnin tarkoituksena on ”vetää potentiaaliset asiakkaat sisään”. Tärkeintä on tarjota riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta ja tuotteista, jotta asiakkaan kiinnostus herää ja hän alkaa tuntea toimintaa riittävästi. Hoiva-alan yritystoiminnan ongelmana on ollut yritysten pienuus ja sitä kautta toiminnan tuntemattomuus. Peruskonservatiivisina ihmiset usein pelkäävät uusia asioita ja liittyvät niihin negatiivisia tunteita. Mitä paremmin asia tunnetaan, sitä helpompi siitä on pitää ja siihen sitoutua. Tähän pyrkiminen on palveluyrityksen tärkein tavoite, jonka saavuttaminen vaatii panostusta tiedottamiseen ja markkinointiin. (Karvonen ym. 1999, 25)

Koska hoivayrityksissä yleensä käytettävä alkupanostus on rahallisesti pieni, on markkinoinnin suunnitteluun ja vaikuttavuuteen kiinnitettävä runsaasti huomiota. Edullisin tapa on keskittää markkinointiponnistukset sinne, mistä halutut asiakkaat tavoittaa. Tämä edellyttää liikeideatasolla asiakaskohderyhmien tarkkaa analysointia, jotta viesti saadaan perille juuri niille henkilöille, joille halutaan. Yritysten kanalta yleismarkkinointi lehdissä ja muissa julkisissa tiedotusvälineissä sekä suoramarkkinointi yleensä kotitalouksille on kalleinta, suuntautuhan suurin osa markkinointipanoksista ihmisille, jotka eivät ole lainkaan kiinnostuneita yrityksen tarjoamista palveluista. Asiakaskohderyhmien ja yhteistyötahojen kartoittaminen ja markkinoinnin suuntaaminen suoraan asioita tunteville ja niistä valmiiksi kiinnostuneille ihmisille on tehokkainta. (Karvonen ym. 1999, 26)



Kuvio 5. Markkinointistrategian rooli (Sipilä 1992, 86)

Markkinointistrategia on yksi liiketoimintastrategian osastrategia. Asiantuntijayrityksessä rajojen vetäminen markkinointistrategian, koko liiketoiminnan strategian ja esim. henkilöstöstrategian välillä voi olla vaikeaa toiminnan luonteen vuoksi – kaikki nivoutuvat toisiinsa (Sipilä 1992, 86). Ohjelmasarjassa Menestyvää liiketoimintaa Toivo Koski painottaa liiketoimintasuunnitelman laadinnassa asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistamista ja segmentointia.

Segmentoinnilla tarkoitetaan kohderyhmämarkkinoiden tai nykyisen asiakaskunnan jakamista toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisiin, riittävän homogeenisiin ja toisaalta riittävästi toisistaan erottuviin kohderyhmiin / osamarkkinoihin. Segmentointi luo perustan tuotekehitykselle ja koko toiminnan asiakaslähtöiselle ohjaukselle. Segmentoinnin tavoitteena on varmistaa kilpailukykyinen toiminta ko. asiakasryhmässä. Segmentointi perustuu ensisijaisesti omaan näkemykseen markkinoista, mutta siihen vaikuttaa myös kuinka erikoistuneita kilpailijoita yrityksellä on. Jos yrityksellä on tiettyyn asiakasryhmään erikoistunut kilpailija, voi olla mielekästä myös omassa suunnittelussa nähdä ko. kohderyhmä omana segmenttinään. Siten varmistetaan, että huomioidaan riittävästi ko. kohderyhmän erityispiirteet

eikä syyllistytä omassa toiminnassa keskivertojohtamiseen ja keskivertoisuuteen. (Sipilä 1992, 92)

Ydinpalvelu- ja tukipalvelut: Asiantuntijapalvelujen suunnittelussa voidaan käyttää ydinpalvelut – tukipalvelut – määrittelyä. Ydinpalvelun ja tukipalvelujen kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakas varsinaisesti haluaa. Tukipalveluja on kolmenlaisia: a) edellytystukipalvelut, jotka ovat välttämättömiä, jotta ydinpalvelua voidaan yleensä käyttää, b) lisäpalveluja, jotka ovat rahanarvoisia asiakkaille annettavia ja myytäviä etuja, c) lisäarvotukipalvelut, jotka lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle; esim. imagoa luovat tukipalvelut. Tukipalveluja lisäämällä voidaan nostaa palvelutuotteen arvoa, mutta ne myös maksavat ja niiden kustannukset on tiedettävä. Tukipalvelut on tietoisesti hinnoiteltava maksuttomiksi peruspalveluihin kuuluviksi, subventoiduiksi, omakustannushintaisiksi tai katetta tuoviksi tukipalveluiksi. (Sipilä 1992, 103)

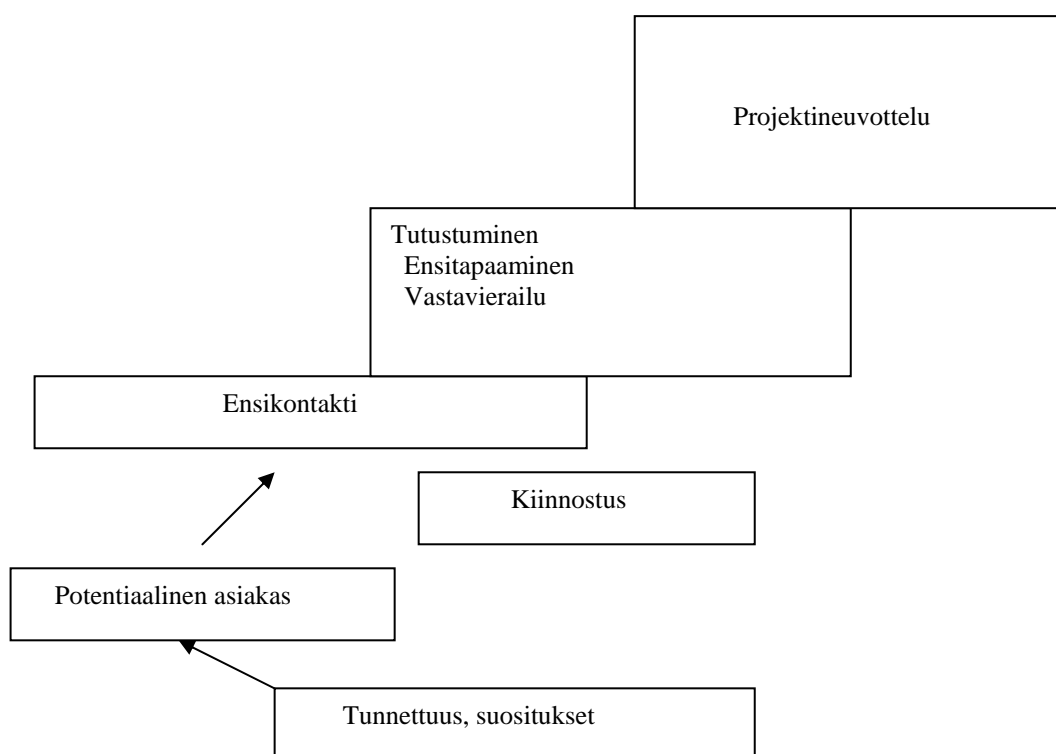
Markkinoinnin tavoite ei ole myydä, vaan saada asiakas ostamaan. Kaikki se toiminta, joka edesauttaa asiakkaan ostomahdollisuuksia ja –halua on markkinointia. (Sipilä 1992, 38) Monet asiakkaat arvostavat sitä, että he saavat erilaisiin tarpeisiinsa avun samasta asiantuntijayrityksestä, halutaan kokonaispalvelua. Palveluvalikoiman laajuus helpottaa suurten asiakassuhteiden saamista. Kun korkeatasoinen palveluvalikoima yhdistyy suuruuteen, on kyse yleensä alan johtavasta yrityksestä. (Sipilä 1992, 57)

Asiantuntijapalveluiden markkinointi: Asiantuntijayritys myy osaamistaan. Erikoistuminen mahdollistaa syvällisen osaamisen ja syvälinen osaaminen mahdollistaa asiakkaiden vaativien ongelmien ratkaisemisen sekä uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen. Erikoistuminen voi kohdistua johonkin osaamisalueeseen tai se voi perustua jonkin asiakasryhmän syvälliseen tuntemukseen. (Sipilä 1992, 56)

Kirjassaan ”Osaamisen markkinointi” Ahrnell ja Nicou toteavat: ”Perinteisiin, tunnettuihin markkinoinnin ajattelutapoihin verrattuna asiantuntijaorganisaatioille tuntuvat sopivan vastakkaiset markkinoinnin menetelmät”. Asiantuntijaorganisaation ei esim. vierailleen kannata esitellä niinkään paljon tilojaan, vaan sen kannat-

taa esitellä toimintaansa ja töidensä tuloksia ja odottaa kun asiakas kysyy: ”Voisitko kertoa hieman enemmän itsestänne, organisaatiostanne, välineistänne jne?”. (Sipilä 1992, 37)

Asiantuntijayritys myy yhteysverkostollaan, suosittelijoillaan. Suosittelijoiden määrä, uskollisuus ja aktiivisuus ovat olennaisia asiantuntijayrityksen menestykselle. Yhteistyöverkosto voi myös muodostua alihankkijoista tai yhteistyökumppaneista, joiden avulla omaa kapasiteettia ja osaamista pystytään kasvattamaan. (Sipilä 1992, 60)



Kuvio 6. Uuden asiakassuhteen syntyprosessi (Sipilä 1992, 238).

Tunnettuus on kaikille asiantuntijayrityksille tärkeää, koska asiakas valitsee tuntemiensa toimittajien joukosta. Yrityksen ei tarvitse olla suuri ollakseen tunnettu. Yritys voi omilla toimenpiteillään vaikuttaa tunnettavuuteensa: esitteillä, artikkeleilla, kirjoilla, asiantuntijalausunnoilla, osallistumalla julkisuudessa käytävään keskusteluun, mainonnalla, omalla toimitalollaan, oman henkilöstönsä kontaktien kautta. (Sipilä 1992, 321)

Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia palveluja; suunnitelmia, ohjeita, ideoita. Ne ovat työsuorituksia, joista vaihtelevassa määrin jää konkreettinen lopputulos. (Sipilä 1992, 17)

Asiakas ei aina ole oikeassa: Asiakas käyttää asiantuntijapalveluita yleensä silloin kun hän ei itse hallitse jotain asiaa. Hänen koulutustaustansa tai tietämyksensä ei ole riittävä, jotta hän voisi ymmärtää tai pystyisi toteuttamaan kyseisen asian. Asiakas ei ole asiantuntijapalveluissa aina oikeassa. Hän voi olla jopa täysin väärässä. Asiakkaan toiveen toteuttaminen voi olla lyhyen tähtäimen ratkaisuna hyvä, mutta se johtaisi hänet myöhemmin ongelmiin. (Sipilä 1992, 17) Asiantuntijan pitää pystyä ohjaamaan asiakasta valitsemaan hänelle pidemmällä tähtäimellä hyvä ratkaisu ja hänen on pystyttävä säästämään asiantuntemuksellaan asiakas tulevaisuudessa uhkaavilta ongelmilta. Asiakkaalle on annettava hänen tarvitsemansa palvelu – ei välttämättä se jota asiakas luulee halunneensa. Yhteistyö alkaa analysoimalla nykytila, jotta voidaan arvioida mitä kaikkea pitää tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi. (Sipilä 1992,19)

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä hyvin aineettomia palveluja, joiden esittelemisen asiakkaille on vaikeaa. Asiakas joutuu ostamaan ”sian säkissä” eikä aina voi tietää onko säkissä edes sikaa. Ensimmäinen ostos on aina hyvin suuri riskipäätös. Riskiä voi vähentää hankkimalla tietoa ko. palvelujen tarjoajan aikaisemmista töistä – referensseistä, perehtymällä asiantuntijan taustoihin, työvälineisiin jne. Koska uusien asiakkaiden hankkiminen on hyvin vaikeaa, on luonnollista että asiakas- ja työpohjaa pyritään kasvattamaan olemassa olevien asiakaskontaktien kautta. Pääosa markkinoinnista tapahtuu jo sovitun työn yhteydessä. (Sipilä 1992, 36)

Asiantuntijapalveluiden markkinointiin liittyvät ongelmat ovat alasta riippumatta hyvin samantyyppisiä. **Kiikkulauta:** Liian paljon tai vähän töitä. Asiantuntijaryitykset ovat kuin kiikkulauta: joko liian paljon töitä ja uusia kontakteja eikä tiedetä, miten niistä selvitä tai on liian vähän kontakteja tai töitä eikä, tiedetä, miten voitaisiin aktiivisesti itse hankkia uusia töitä. Nämä kaksi tilannetta eivät koskaan tunnu olevan tasapainossa. **Lyhyt ja pitkätähäinen samanaikaisesti:** Asiantuntijat ja ammattilaiset osallistuvat tiiviisti itse projektien toteutukseen. heidän tulisi

myös kantaa huolto organisaation pidemmän tähtäimen kehittämistä. Kovasti kiireistä ja työntäyteistä kevättä voi seurata syksy, jolloin ei ole riittävästi töitä, koska keväällä ei ehditty pohjustaa uusia töitä. ”Jos firmalla menee hyvin on huolestuttava tulevaisuudesta! ”Asiantuntijoiden on eletävä tässä päivässä ja tulevaisuudessa samanaikaisesti. Miten voimme varmistaa, että kumpikin näkökulma tulee huomioitua riittävästi. (Sipilä 1992, 25)

Kirjassaan *People Businesses* Roger Parry toteaa: ”Asiantuntijat käyttävät kaiken aikansa tehdäkseen työtänsä asiakkailleen – jos he eivät tekisi niin, heidän businessensa loppuisi pian. Liian vähän aikaa jää oman liiketoiminnan kehittämiseen. Asiantuntijayritykset menettävät vähäisen suunnittelun takia rahaa ja usein mahdollisuuden kehittää toiminnastaan merkittävä liikeyritys”. Asiantuntijat auttavat ja neuvovat muita, mutta oman toiminnan kehittäminen laiminlyödään helposti. Syyksi sanotaan ajan puute. Kaikki aika annetaan asiakkaalle ja omat asiat jäävät retuperälle. Oman toiminnan suunnittelu jää liian vähäiselle huomiolle liikkeenjohdon konsulttiyrityksissä. Mainostoimistoilta puuttuu oman toiminnan markkinointistrategia. Arkkitehti ei sovelle omia oppejaan omien puitteidensa rakentamisessa ja sisustamisessa. Tutkimusorganisaatioiden sisäisessä keskustelussa vellovat analyyttisten ihmisten tunteet kuumina. (Sipilä 1992, 25)

Miten saisimme suurempia projekteja paremmilta asiakkailta? Saammeko parhaat asiakkaat ja parhaat projektit vai onko suurenkin kysynnän takana se, että saamme ne työt, joita muut eivät halua? Saammeko työmme perässätulijoilta, osaamattomilta vai alan johtavilta, vaativimmilta, kansainvälisen tason organisaatioilta? Missä sarjassa olemme. Miten voisimme nostaa projektien keskikokoa ja siten rauhoittaa työskentelyämme nykyisestä pienten hankkeiden tuomasta ”silppusäkki- ja nikottelutilanteesta”? Miten saadaan oikeita kyselyjä? Miten varmistaa, että juuri oikeat asiakkaat lähestyvät meitä ja miten saada heidät kysymään juuri oikeita asioita? Miten saamme kansainvälisiä asiakkaita? (Sipilä 1992, 26)

Miten estetään liiallinen riippuvuus yhdestä tai muutamasta asiakkaasta? Miten saada asiakaskunta pysymään rakenteeltaan oikeana? Pitäisi erikoistua, mutta siitä seuraa liiallinen riippuvuus jostain alasta tai yrityksestä. Pitäisi osata, mutta ei saa tehdä saman alan kilpaileville yrityksille? Miten menestymme erilaisissa suhdan-

netilanteissa? Tullaanko lamatilanteessa ensimmäiseksi lopettamaan ostot alihankkijoilta – miten sitten säilytämme osaavan henkilöstön? Asiantuntijayritys joutuu jatkuvasti huoltamaan toimeksiantajarakennettaan. Miten huolehtia lyhyen ja pitkän tähtäimen kannattavuudesta ja minimoida samanaikaisesti riskit? Muutaman suuren asiakkaan tai projektin yltäkylläisyydestä ja hektisestä työpaineesta voidaan yhdessä päivässä siirtyä työpulakriisiin ja keskusteluun koko yrityksen tulevaisuudesta. (Sipilä 1992, 26)

Miten saamme asiakkaan hoitamaan hyvin oman osuutensa? Asiakas voi omalla toiminnallaan vaikuttaa paljon hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kuitenkaan jotkut asiakkaat eivät tunnu ymmärtävän, että heidän tulisi antaa tietoa, innostaa, osallistua, auttaa. Asiakas on kahdessa roolissa; hän on tilaaja, mutta myös projektin työntekijä ja alihankkijansa resurssi ja ohjattava. Miten saamme asiakkaan tekemään oman osuutensa ja miten saamme hänet asennoitumaan oikein. Asiakasohjauksen vaativa taito on osa useimpien ammattilaisten työnkuva. (Sipilä 1992, 27)

Miten saada projekti hallitusti loppuun? Asiantuntijaorganisaatiot tekevät toimeksiantoja ja projekteja. Projektit voivat kestää useita vuosia. Projekteilla on aikataulut ja deadlinet, mutta itse työ saattaa sisältää valtavasti ennakoimattomia asioita: joku vaihe vie huomattavasti enemmän aikaa kuin on suunniteltu. Miten työkuormitus saadaan tasattua eri henkilöiden välillä? Tyypillinen markkinoinnin ongelma on työkuormituksen epätasainen jakaantuminen organisaation sisällä. Hyvät ammattilaiset ovat tunnollisia ja hoitavat työnsä hyvin ja he tekevät yleensä paljon työtä. Sen takia he oppivat paljon ja osaavat paljon. (Sipilä 1992, 28)

Osa henkilöstöstä ei miellä markkinoinnin merkitystä. Ammattilaiset eivät tajua, että he kaikki ovat myös myyjiä. Miten saadaan asiantuntijasta myös asiakaspalvelija, markkinoija ja myyjä? Miten saadaan markkinointivastuu useamman henkilön harteille? Moni pystyy jatkamaan vanhoja asiakassuhteita, mutta kuinka moni todella luo uusia asiakassuhteita ja uutta liiketoimintaa? Miten voidaan nopeuttaa tunnettuuden ja uuden liiketoiminnan kehitystä? Uusien asiantuntijayritysten käynnistyminen on vaikeaa. Kaikki asiantuntijapalvelujen markkinoinnin peruspiirteet tuntuvat suosivan jo alalla olevia. (Sipilä 1992, 29)

Miten voidaan markkinoida aktiivisesti rikkomatta alan pelisääntöjä? Pitääkö meidän hyväksyä alan perinteiset säädökset, jotka kahlitsevat luovuuttamme vai kannattaako meidän ryhtyä toimimaan eri tavalla ja erottautua edelläkävijöinä? Pystymmekö me muuttamaan alan pelisääntöjä vai aikaansaammeko kaaoksen? Mitä muut voivat tehdä rangaistakseen meitä? Onko meillä varaa joutua erotetuksi liitostamme? Miten käy silloin kollegasuhteittemme? Miten varmistetaan, ettei laskuista tule riitaa? Asiantuntijatyö vaatii pitkän kokemuksen ja koulutuksen ja asiantuntijan aika maksaa. Tajuaako asiakas, että erikoistoiveidensa täyttäminen vaikuttaa veloitukseen? Onko hän valmis maksamaan kaikki aiheutuvat kustannukset? (Sipilä 1992, 29)

3. PROJEKTI OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ

Tehtävän ainutkertaisuudesta ja tavoitteellisuudesta johtuen projekti sopii opinnäytetyöni työmenetelmäksi hyvin. Projektityön onnistumisen edellytyksenä on projektin hyvä projektinhallinta. Projektinhallintaan kuuluu projektin vaiheistaminen; suunnittelu, toteutus ja päättäminen.

Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Projektin perustaminen edellyttää, että kyseessä on suhteellisen laaja ja monimutkainen työkokonaisuus, jonka hoitaminen edellyttää perusorganisaation yksikkörajojen ylittämistä. (Ruuska 2006, 21)

Projektia voidaankin kuvata kertaluonteiseksi työksi, jonka tavoitteet on sovittu etukäteen. Projektille on tunnusomaista, että se on ajallisesti määritelty, organisoitu ja sille on osoitettu tietyt resurssit. (Kuokkanen 2000, 105; Salonen 1995, 5-7) Projektin toimeksianto tulee usein organisaation johdolta, mutta se voi olla myös yhteiskunnasta nouseva selvitys- tai kehitystehtävä (Kuokkanen 2000, 107-108).

Projektityöskentelylle on siis ominaista, että kaikki tekemiset suunnitellaan etukäteen. Toki on tarkoituksenmukaista, että suunnitelmia tarkennetaan ja jopa muutetaan työn edetessä, mikäli se osoittautuu tarkoituksenmukaiseksi. Tarkka suunnitelmallisuus kuitenkin auttaa löytämään projektissa olevat puutteet ja virheet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tällöin paljastumiskustannukset ovat kaikkein pienimmät. (Tahvanainen 1995) Projektisuunnitelma on laadittava huolellisesti, sillä koko projekti on usein suunnitelmansa näköinen. Hyvä suunnittelu on siis koko projektin kivijalka, mutta siihen käytetyn ajan täytyy olla oikeassa suhteessa toteutukseen. Projektisuunnitelma voidaan esittää myös kuvion tai kaavion muodossa. Visualisointi selkeyttää usein asiaa. (Kuokkanen 2000, 108)

Projektin onnistumisedellytysten turvaaminen merkitsee sitä, että projektin hallinnan pitää alkaa jo hankkeen perustamis- ja suunnitteluvaiheessa. (Ruuska 2006, 31) Projektin asettaminen aloittaa virallisesti projektin. Asettamisprosessissa määritellään vastuullinen alkuvaiheen projektipäällikkö ja toimintaa ohjaava ohjausryhmä. Projektin asettamisessa määritellään projektille asetetut reunaehdot sekä odotetut päätavoitteet. (Järnstedt 2005, 60) Projekti on tapa hoitaa tiettyjä perusorganisaation tehtäviä joustavammin ja tehokkaammin kuin muuten olisi mahdollista. Projekti perustetaan, kun jokin tuote tai suoritesarja tehdään ensimmäistä kertaa tai kun jo käytössä olevia järjestelmiä tai työmenetelmiä halutaan muuttaa. Projektitoiminnalle on ominaista, että siinä kehitetään jotain uutta, työprosessin ennustettavuus on huono, työhön sisältyy epävarmuutta ja riskejä, tehtävien hoitaminen edellyttää runsaasti vuorovaikutusta ja työprosessi on kertaluonteinen, mutta sen lopputulos on yleensä jotain pysyvää. (Ruuska 2006, 18)

Projektin suunnittelussa päästään harvoin liikkeelle puhtaalta pöydältä niin, että alkuperäisestä tavoitteesta tai asiakastarpeesta voidaan vapaasti johtaa aikataulu ja kustannusarvio. Hanketta on jo perustamisvaiheessa pakko rajata sen mukaan, paljonko aikaa, rahaa, ja muita resursseja on käytettävissä. Samalla lyödään pääosin lukkoon projektin keskeiset tulostavoitteet ja myös onnistumisedellytykset. Elleivät lopputulokselle asetetut vaatimukset ja aikataulutavoitteet ole sopusoinnussa käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden, ei hyväkään projektiryhmä pysty selviytymään tehtävästä kunnialla. (Ruuska 2006, 31)

Projektilla on selkeä, asiakkaan tilaukseen perustuva tavoite tai joukko tavoitteita. Rajausta on projektin tavoitteiden ja annettujen reunaehtojen perusteella johdettu looginen työkokonaisuus, jonka pitää olla oikeassa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja voimavaroihin nähden. Rajausta tarkentuu töiden edetessä, mutta sitä ei saa muuttaa, ellei samalla arvioida, miten muutos vaikuttaa projektin aikatauluun ja resurssitarpeisiin. Projektilta ei voi vaatia sitovia suunnitelmia ennen kuin tavoitteista ja toimeksiannon rajauksesta on yksikäsitteisesti sovittu. (Ruuska 2006, 25) Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan tehtäväkokonaisuus, jolla on etukäteen määritelty alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari. (Ruuska 2006, 27) Aikataulupaineet johtuvat tavallisesti siitä, että rajausta kohdistuu vain käytettävissä oleviin voimavaroihin. Jos aikaansaannostavoitteet suhteessa kalenteriaikaan pidetään silti ennallaan, aikaa projektin tehtävien suorittamiseen jää yksinkertaisesti liian vähän ja tavoitteista joudutaan joka tapauksessa ennen pitkää tinkimään. (Ruuska 2006, 31)

Työprosessin ainutkertaisuuden ja huonon ennustettavuuden takia projekti edustaa aina jonkinasteista taloudellista riskiä organisaatiolle. Riskien hallinnan tehtävänä on vähentää tätä epävarmuutta, eikä riskien hallintaan normaaliolosuhteissa liity mitään poikkeuksellista. Kyseessä on yksinkertaisesti jokin menettely, jolla voidaan todeta, että riskit on tunnistettu ja tarvittaviin toimenpiteisiin riskien eliminoinniseksi tai niiden vaikutusten minimoinniseksi on ryhdytty. (Ruuska 2006, 83)

4. PROJEKTIN TEHTÄVÄ, TARKOITUS JA TAVOITTEET

Projektini tehtävänä on laatia Ensiohoito Sata-Medi Oy:lle kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, joka toimii käytännön johtamisen työvälineenä yrityksen johdolle niin päivittäisjohtamisessa kuin yrityksen liiketoiminnan pidempiaikaisessa suunnittelussakin. Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata yrityksen liiketoiminnan

muuttuneisiin tarpeisiin, kehittää yrityksen liiketoimintaa ja luoda pohja liiketoiminnan kasvulle.

Projektini tavoitteet ovat:

- Etsiä yritykselle uusia liiketoiminnan muotoja, jotka täydentävät jo olemassa olevaa liiketoimintaa
- Hankkia yritykselle uusia asiakkaita
- Anoa yritykselle Länsi-Suomen lääninhallituksen myöntämä lupa yksityisen terveydenhuollon palveluiden tuottamiselle
- Saattaa yritys arvonlisäverorekisteriin
- Syventää omia tietoja ja taitoja toiminnasta sairaanhoitaja yrittäjänä
- Hankkia tietoa palveluiden ja tuotteiden tuotteistamisesta terveysalalla

5. PROJEKTIN SUUNNITTELU

Projektin suunnittelu lähti liikkeelle osakasyrittäjien välisillä keskusteluilla yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Näissä keskusteluissa nousi esille tarve laatia suunnitelma yritystoiminnan kehittämiseksi. Laadittava kirjallinen suunnitelma helpottaisi myös osakasyrittäjien toimintaa kohti yhteistä päämäärää, yrityksen liiketoiminnan kasvua. Liiketoimintasuunnitelman tekoon ja valmiisiin liiketoimintasuunnitelman laadintamalleihin tutustuin internetin eri sivustoilla. Löytämäni eri vaihtoehtoista opetushallituksen internetsivuilta löytämäni malli vaikutti sopivimmalta. Lisäksi mallissa oli hyvin seikkaperäisesti kerrottu, mitä missäkin vaiheessa liiketoimintasuunnitelman tekoa tuli huomioida. Tyhjä liiketoimintasuunnitelman laadintamalli on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1) Koska kyseessä oli jo toimiva yritys jonka liiketoimintaa lähdettiin kehittämään, projektin aikataulu laadittiin jo suunnitteluvaiheessa erittäin tiukaksi ja haastavaksi.

5.1 Aikataulu

Projektin aikataulu



Kuvio 7. Projektin aikataulu

5.2 Budjetti

Projektini tehtävästä ja toteutusvasta johtuen projekti on mahdollista toteuttaa pienellä budjetilla. Projektissa ei tarvinnut varata taloudellisia resursseja henkilöstökustannuksiin eikä suuriin investointeihin. Projektissa oli mahdollista saada asiantuntija-apua ilman korvausta Satakunnan Ammattikorkeakoulun yrityskiihdyttämötoiminnan kautta. Kokonaisbudjetiksi varattiin 1000 € sisältäen erilaisia matka- ja toimistotarvikekuluja.

5.3 Riskit

Jo projektin suunnittelu- ja aloitusvaiheessa tiukka aikataulu tunnistettiin projektin suurimmaksi riskiksi. Toinen merkittävä tunnistettu riski oli yrityksen liiketoimintaympäristön jatkuva muutos. Ensihoito ja sairaankuljetus elää alana tällä hetkellä suurten muutosten keskellä. Alan murrosvaiheesta johtuen, uuden kannattavan, liiketoiminnan suunnittelu vaatii laaja-alaista ja innovatiivista ajattelua. Tästä johtuen riskiksi tunnistettiin mahdollinen liiketoimintasuunnitelman epäonnistuminen jonka johdosta yrityksen liiketoiminnan jatkolle ei löydetä taloudellisesti kannattavia toimintamuotoja. Kolmas tunnistettu merkittävä riski oli projektipäällikön opinto-oikeuden päättyminen ja mahdollisuus, ettei opinto-oikeutta jatkettaisi

5.4 Rajaus ja reunaehdot

Projektin toteutuksen reunaehdoksi asetettiin kirjallisen liiketoimintasuunnitelman valmistuminen sekä liikeidean testaus asiantuntijoilla.

Aiheen laajuudesta johtuen palveluiden tuotteistaminen rajattiin koskemaan tuotteistamisen perusteita. Markkinoinnissa keskityttiin asiantuntijapalveluiden markkinointiin.

6. PROJEKTIN TOTEUTUS

Projekti käynnistyi projektiryhmän ja ohjausryhmän valinnalla. Projektipäälliköksi nimettiin opinnäytetyön tekijänä Mika Lähtenmäki ja toiseksi henkilöksi projektiryhmään nimettiin osakasyrittäjä Jari Mäkinen. Jari Mäkisen myytyä osakkuutensa yrityksestä erikoislääkäri Katriina Lähtenmäelle joulukuussa 2006 Katriina Lähtenmäki valittiin Jari Mäkisen tilalle projektiryhmään vuoden 2007 alusta. Projektin ohjausryhmänä toimi Satakunnan Ammattikorkeakoulun yrityskiihdyttämön projektipäällikkö Ari-Pekka Kainu sekä mentor lehtori Hanna Rautava-Nurmi Satakunnan Ammattikorkeakoulusta.

Projektin ohjausryhmän, KTM Kaarina Pyydönniemen sekä Finnvera oy:n edustajien kanssa käytyjen neuvotteluiden perusteella voitiin todeta liikeidean olevan toteuttamiskelpoinen. Tämän jälkeen aloitettiin varsinainen liiketoimintasuunnitelman laadinta ja kilpailija analyysi. Kilpailija-analyysissä keskityttiin tunnistamaan yrityksen pahimmat kilpailijat ja heidän vahvuutensa sekä heikkoutensa.

Osana kilpailija-analyysiä projektipäällikkö tutustui lähemmin Seinäjoella toimivan ELEI ky:n toimintaan. ELEI ky:n liikeidea on tuottaa asiakkailleen kotisairaanhoidon ja kotipalvelua, sekä turvapuhelin palveluita. Yrityksen palveluihin kuuluu myös ensiapu- ja ensihoitotuotteiden myynti sekä ensiapu- ja turvallisuus-koulutus. ELEI ky:n palvelut kattavat asiakkaiden sairauden hoidon ja terveyden

edistämiseen kuuluvat palvelut, sekä kodinhoidon ja kotona asumista tukevat palvelut. ELEI ky:n liikeidea on hyvin lähellä sitä toimintaa mihin Ensihoito Sata-Medi Oy:n liiketoimintaa halutaan kehittää.

Liiketoimintasuunnitelman pohjaksi valittiin opetushallituksen verkkopalvelusta internet osoitteesta ww.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma, löytyvä liiketoimintasuunnitelman laadintapohja. Valmista liiketoimintasuunnitelman laadintapohjaa on muokattu vastaamaan paremmin asiantuntijayrityksen toimintaa. Valmiista laadintamallista poistettiin osia jotka liittyivät selvästi tuotteiden valmistukseen. Valmis liiketoimintasuunnitelma sisältää Ensihoito Sata-Medi Oy:n liikesalaisuuksia ja liitetään opinnäytetyön salaiseksi liitteeksi. (Liite 2)

Liiketoimintasuunnitelman laadintaprosessi on edennyt rinnan käynnissä olevan liiketoiminnan kanssa. Jo melko varhaisessa vaiheessa projektia kävi selville, että yrityksen päätoimialana ollut lääkintähenkilöstön vuokraus Satakunnan ensihoidon lääkäriauton tukiyhdistykselle tulisi vähenemään. Tästä johtuen liiketoiminnan kannattavuutta tuli arvioida myös uudelleen. Liiketoiminnan kannattavuuden uudelleen arvioinnin tuloksena todettiin, ettei yritystoiminta ole taloudellisesti riittävän kannattavaa elättääkseen yrittäjiä yksin vaan toiminnan lähtökohdaksi tuli osa-aikainen yrittäjäyys ja perus toimeentulo tuli hakea tässä vaiheessa varsinaisen yritystoiminnan ulkopuolelta. Projektin etenemistä on hidastanut merkittävästi projektipäällikön työskentely Satakunnan sairaanhoitopiirissä ensihoidon ja sairaankuljetuksen asiantuntijatehtävissä. Tällä hetkellä yrityksen liiketoiminnan rungon muodostaa ensihoidon koulutuspalvelut sekä ensihoitotuotteiden myynti.

7. PROJEKTIN ARVIOINTI

Projektin aikataulus on viivästynyt useasta eri tekijästä johtuen. Vuoden 2007 alussa tapahtuneet muutokset yrityksen liiketoimintaympäristössä on viivästyttänyt projektin etenemistä merkittävästi. Projektityhmän jäsenenä ollut osakasyrittä-

jä Jari Mäkinen myi osuutensa yrityksestä ja hänen tilalleen yrityksen uudeksi osakkaaksi tuli yleislääketieteen erikoislääkäri Katriina Lähteenmäki. Osakekaupan seurauksena Ensihoito Sata-Medi Oy:stä tuli kokonaan perheyritys. Vuoden 2007 alussa Satakunnan sairaanhoitopiiri sekä Satakunnan pelastuslaitos aloittivat yllättäen yhteistyön lääkäriyksikön hoitajapalvelussa. Yhteistyöstä johtuen Satakunnan ensihoidon lääkäriauton tukiyhdistyksellä ei ole ollut tarvetta Ensihoito Sata-Medi Oy:n henkilöstöpalveluille. Tästä johtuen yrityksen liiketoiminnan painopistettä on tarvinnut muuttaa entistä enemmän asiantuntijaorganisaation suuntaan ja liiketoimintasuunnitelmaa on tarvinnut työstää uudelleen jo sen laadintavaiheessa. Projektin toteutuksen kannalta liiketoimintaympäristössä ja yrityksen omistuspohjassa tapahtuneilla muutoksilla ei ole ollut vakavia taloudellisia vaikutuksia. Omistuspohjassa tapahtuneet muutokset ovat mahdollistaneet asiakkaille tarjottavien terveydenhuollon palveluiden laajemman kokonaisuuden. Tämä on tarvinnut ottaa huomioon myös liiketoimintasuunnitelman laadinnassa.

Projektin asettamisvaiheessa **projektille asetettiin seuraavat tavoitteet:** etsiä yritykselle uusia liiketoiminnan muotoja, jotka täydentävät jo olemassa olevaa toimintaa, hankkia yritykselle uusia asiakkaita, anoa yritykselle Länsi-Suomen lääninhallituksen myöntämä lupa yksityisen terveydenhuollon palveluiden tuottamiselle, saattaa yritys arvonnisärekisteriin, syventää omia tietoja ja taitoja toiminnasta sairaanhoitaja yrittäjänä sekä hankkia tietoa palveluiden ja tuotteiden tuoteistamisesta terveysalalla. **Tavoitteiden toteutuminen:** Liiketoimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä yritykselle on löytynyt uusia liiketoiminnan muotoja, jotka täydentävät jo olemassa olevaa liiketoimintaa mm. koulutuspalveluissa yritys on tehnyt yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa. Tämä on johtanut entisten lyhyiden koulutussopimusten sijaan lukukausikohtaisiin sopimuksiin. Yrityksen asiakaskanta on laajentunut ja monipuolistunut, yritys on saanut uusia asiakkaita. Yrityksen liiketoiminnan ydinalueita ovat tällä hetkellä ensihoidon koulutustoiminta sekä ensihoitotuotteiden myynti. Tästä johtuen yritys ei ole vielä hakenut Länsi-Suomen lääninhallitukselta lupaa yksityisen terveydenhuollon palveluiden tuottamiselle. Tarvittavat asiakirjat luvan hakemiseksi on pyydetty Länsi-Suomen lääninhallitukselta. Lupahakemus tullaan jättämään heti kun Mika Lähteenmäki valmistuu sairaanhoitajaksi. Arvonnisäverorekisteriin yritys on haettu. Liiketoimintasuunnitelman laadintaprojekti sekä kirjallinen materiaali johon olen

tutustunut, on syventänyt omaa tietämystäni toiminnasta yrittäjänä sosiaali- ja terveysalalla. Varsinkin toiminnan eettisiä arvoja on joutunut miettimään useasti suunnitellessa asiakkaan kotiin tarjottavia sairauden hoitoon sekä asiakkaan kotona selviytymistä parantavia palveluita. Asiakkaille tarjottavien palveluiden suunnittelu on opettanut myös palveluiden tuotteistusta ja nyt useita asiakkaille tarjottavia palveluita ajattelee paljon suurempina kokonaisuuksina kuin ennen.

Liiketoimintasuunnitelman laadinta on ollut hyvin haastavaa ja opettavaista. Käytämäni kirjallisuus- ja internetlähteet ovat antaneet hyvin laajan kuvan liiketoimintasuunnitelman laadintaan sekä asiantuntijaorganisaation ongelmiin, jotka liiketoiminnassa tulee tunnistaa. Useat kirjallisuudessa esiin tulleet ongelmat kuten työtehtävien epäsuhtainen jakaantuminen jatkuvaan kiireeseen ja taas aikaan kun on hyvin hiljaista, on voinut tunnistaa myös oman yrityksen toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelman laadintaprojektin aikana on syntynyt useita uusia palveluidetoita joita yritys voisi tuottaa. Yrityksen liiketoiminnan ydinalueita tuleekin arvioida uudelleen jo lähitulevaisuudessa yrityksen toiminnan keskittämiseksi liiketaloudellisesti kannattaville ydinalueille. Uusien liiketoiminnan muotojen kehittämistä ja kannattavuuden arviointia on haitannut työskentelyni Satakunnan sairaanhoitopiirin ensihoidon ja sairaankuljetuksen kehittämishankkeessa. Sairaanhoitopiirin tarjoama asiantuntijatyö on ollut erittäin haastavaa, mutta luonteeltaan sellaista, ettei se ole mahdollistanut oman liiketoiminnan kehittämistä ja täysipainoista toteutusta. Ensihoidon ja sairaankuljetuksen kehittämishankkeessa on kuitenkin päässyt tutustumaan hyvin kunnallisen palvelun tilaajan organisaatioon, vaatimuksiin ja henkilöstöön. Tästä on varmasti hyötyä jatkossa oman liiketoiminnan kehittämisessä ja toteuttamisessa.

8. LÄHTEET

Alaspää, A., Kuisma, M., Rekola, L., Sillanpää, K. 2003. Uusi ensihoidon käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Osakeyhtiö. s. 27

Holma, T., Lahtinen, Y. 1995. Tuotteistuksen perusteet. Teoksessa: Tuotteistus ja kustannuslaskenta Perusterveydenhuollon Tuote-projektin raportti 1. (toim.) Lahtinen, Y. Suomen Kuntaliitto Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki. s. 35, 37, 38

Ideasta tuotteeksi. 2007. [verkkodokumentti]. Helsinki. Octante oy. [Viitattu 19.8.2007]. Saatavissa: <http://www.octante.com/idea1.htm>

Jämsä, K., Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen Sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. s. 28, 99, 118-122, 124

Järnstedt, J. 2005. Kokonaisvaltainen liiketoimintaympäristö. Kokemäki. Satakunnan painotuote Oy. s. 60

Karvonen, A., Uusitalo, S. 1999. Minäkö hoiva-alan yrittäjäksi? Ohjeita sosiaali- ja terveysalan yritystä suunnitteleville. Kokkola. Hyvetek- projekti. s.17, 25-26, 38-39

Kuokkanen Liisa 2000. Projektityöskentelyn hyödyntäminen: teoksesta: Miettinen Seija & Miettinen Merja & Nousiainen Inkeri & Kuokkanen Liisa: Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki. WSOY. s. 105, 107-108

Lehtinen, U., Niinimäki, S., 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY. s. 30

Långvik, B., Lahtinen, Y. 1995. Lukijalle. Teoksessa: Tuotteistus ja kustannuslaskenta Perusterveydenhuollon Tuote-projektin raportti 1. (toim.) Lahtinen, Y. Suomen Kuntaliitto Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki. s. 3

McKinsey&Company. 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki. WSOY. s. 23-24, 47-48

Meincke, N., Karvonen-Kälkäjä, A. 2006. Yksityistä terveydenhuoltoa koskeva lainsäädäntö. Teoksessa: Sairaanhoitaja yrittäjänä. (toim.) Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki. Gummerus. s. 51

Nukari, T., Urponen, M. 2006. Hoitotyön etiikka yrittäjyyden perustana. Teoksessa: Sairaanhoitaja yrittäjänä. (toim.) Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki. Gummerus. s. 17

Ote kaupparekisteristä. Ensihoito Sata-Medi Oy. 27.3.2006. Patentti- ja rekisterihallitus.

Partinen, H. 2000. Johdanto. Teoksessa: Sairaanhoitaja yrittäjänä. (toim.) Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino. s.11-13

Partinen, H. 2006. Johdanto. Teoksessa: Sairaanhoitaja yrittäjänä. (toim.) Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki. Gummerus. s. 14

Ruuska, K. 2006. Terveystuollon projektinhallinta. Helsinki. Talentum. s. 18, 21, 25, 27, 31, 83

Salonen Lauri 1995. Teemme projektin. Posiplan oy. s. 5-7

Satamittari sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2007]. Saatavissa: <http://www.satamittari.fi/sivu.asp?taso=1&id=22>

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden Markkinointi. Helsinki. Weiling + Göös. s. 17, 19, 25-29, 36-38, 54-57, 60, 86, 92, 103, 238, 321

Tahvanainen Asko 1995. Projektityöseminaari – Kehittämispöessi hallintaan suunnitelmallisella työskentelyllä Porin THOL 11-12.9.1995 Luentomoniste

Virtanen, M., Rope, T., Koski, T. Menestyvää liiketoimintaa. 2007. [DVD-tallenne]. Yleisradio Oy. Verkkainen meteori. Osa 1-2/5

Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa. 2007. [Verkkodokumentti]. Opetushallitus. [Viitattu 2.12.2007]. Saatavissa: <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=8&fail=word.htm>

9. LIITTEET

Liite 1: Tyhjä liiketoimintasuunnitelma

Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma Ensihoito Sata-Medi Oy (salainen)

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen nimi/yksikön nimi: [kirjoita tähän]
Päivä: 21. joulukuuta 2007

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	2
1. Perustiedot yrityksestä	3
2. Liikeidean testaus	4
2.1. Yritys tai yrittäjä	4
2.2. Markkinat	4
2.3. Kilpailu	4
3. Liiketoimintaympäristö	5
3.1. Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan	5
3.2. Toimialan kehitys	6
3.3. Markkinat ja kehityssuunnat	7
3.4. Nykyinen toiminta	8
3.4.1. <i>Toiminta-ajatus</i>	8
3.4.2. <i>Liikeidea</i>	8
3.4.3. <i>Tuotteet</i>	8
3.4.4. <i>Markkinat</i>	8
3.4.5. <i>Tuotteiden/palveluiden kehittäminen</i>	8
3.4.6. <i>Tuotanto ja logistiikka</i>	8
3.4.7. <i>Omistus, organisaatio ja henkilöstö</i>	8
3.4.8. <i>Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne</i>	8
4. Tavoitteet ja strategiat	
4.1. Yrityksen päätavoitteet	8
4.1.2. <i>Liikevaihto ja tulos</i>	8
4.1.3. <i>Yrityksen markkina-asema</i>	8
4.1.4. <i>Markkinointi</i>	9
4.1.5. <i>Tuotekehitys</i>	9
4.1.6. <i>Tuotanto</i>	9
4.1.7. <i>Organisaatio ja henkilöstö</i>	9
4.1.8. <i>Taloudellinen asema</i>	9
5. Markkinointisuunnitelma	10
5.1. Myyntitavoitteet segmenteittäin	10
5.2. Myyntitavoitteet yhteensä	10
5.3. Tuotestrategia	10
5.4. Hintastrategia	10
5.5. Jakelustrategia	10
5.6. Viestintästrategia	10
5.7. Yhteiskuntasuhteiden hoito	10
6. Tuotekehityssuunnitelma	11
7. Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma	12
8. Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma	13
9. Talous- ja rahoitussuunnitelma	14
10. Riskien arviointi	15
11. Tiivistelmä	16

1. Perustiedot yrityksestä

Kommentti: Kuvaile yritystä koskevat perustiedot. Jos yritystä ei ole vielä perustettu, esitetä suunnitellun yrityksen perustiedot (nimi, kotipaikka, toimiala, omistus)

Jos yritys on jo toimiva, kuvaile esitä lisäksi seuraavat asiat: 1. Yrityksen historia (kuka yrityksen perusti, koska yritys perustettiin, mikä yrityksen liikeidea oli). 2. Yrityksen liiketoiminnan historia, mielenkiintoisimmat asiat liiketoiminnan kannalta. 3. Yrityksen koko (liikevaihto, henkilöstömäärä). 4. Toimitilat. 5. Vienti (osuus liikevaihdosta, tärkeimmät vientialueet ja vientituotteet). 6. Tuonti (mitä tuodaan ja mistä).

2. Liikeidean testaus

2.1. Yritys tai yrittäjä

[kirjoita tähän]

2.2. Markkinat

[kirjoita tähän]

2.3. Kilpailu

[kirjoita tähän]

Kommentti:

Jos kyseessä on alkava yritys, selvitä seuraavat seikat:
1.Arvioi, onko sinulla ja kumppaneillasi riittävästi kokemusta ja osaamista yrityksen toimialalta.
2.Mitä osaamisominaisuuksia liiketoiminta tarvitsee? Mitä vahvoja puolia ja mitä puutteita yrityksellä on osaamisominaisuuksissa?
3.Millä paikkakunnalla yritys tulee toimimaan? Mitä etuja/haittoja kyseisellä paikkakunnalla on yrityksen kannalta?
4.Millaiset toimitilat yritys tarvitsee? Miten toimitilat hankitaan?
5.Mitä koneita ja laitteita yritys tarvitsee? Miten koneet ja laitteet hankitaan?
6.Onko raaka-aineita riittävästi saatavilla?
7.Onko ammattitaitoista työvoimaa riittävästi saatavilla?
8. Kuinka paljon rahaa tarvitaan käyttöömaisuusinvestointeihin?
9. Kuinka rahoitus järjestetään?

Kommentti: 1. Mikä on yrityksen myymä tuote/palvelu? Mitä hyötyä siitä on asiakalle?
2. Keitä ja missä yrityksen asiakkaat ovat? Miten asiakkaat tavoitetaan?
3. Millaisiin segmentteihin markkinat voidaan jakaa? Millainen hinta/laatutaso eri segmenteillä on? Onko segmenteillä kannattavuuseroja?
4. Millainen on kysyntä koko toimialalla ja yrityksen toiminta-alueella?
5. Millainen on markkinaosuustavoite?
6. Miten kysyntä tulee kehittymään seuraavien vuosien aikana?

Kommentti: 1. Millainen kilpailutilanne toimialalla vallitsee?
2. Keitä ja missä kilpailijasi ovat?
3. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja ongelmat kilpailijoihin nähden?
Jos kyseessä on alkava yritys, selvitä lisäksi
4. Mitä markkinoille pääsy vaatii, kuinka kauan se kestää ja mitä se maksaa?

3. Liiketoimintaympäristö

3.1. Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan

Ympäristötekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää
Taloudelliset tekijät - [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]
Poliittiset tekijät - [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]
Sosiaaliset tekijät - [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]
Tekninen kehitys - [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]	- [kirjoita tähän]

Kommentti: Arvioi, miten taloudelliset tekijät (esimerkiksi taloudelliset suhdanteet, korkotaso jne.) vaikuttavat yrityksen toimintaan. Millaisia toimenpiteitä nämä edellyttävät?

Kommentti: Tapahtuuko poliittisessa toimintaympäristössä yrityksen toimintaan vaikuttavaa kehitystä (esim. verotuksessa, koulutuksessa tms.)

Kommentti: Arvioi mm. väestön ikärakenteen ja kulutuksen rakenteen vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Kommentti: Onko odotettavissa yrityksen toimintaan vaikuttavaa teknologista (mm. tuotantomenetelmät, korvaavat tuotteet) kehitystä?

3.2. Toimialan kehitys

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1.Arvioi tuotteen/palvelun markkinat euromääräisesti.
2.Miten markkinatilanne on kehittynyt viime vuosina?
3.Miten toimialan markkinatilanteen arvioidaan kehittyvän tulevaisuudessa?
4.Millainen osuus tuonnilla ja viennillä on?
5.Miten viennin ja tuonnin osuuden arvioidaan kehittyvän toimialalla lähitulevaisuudessa?

3.3. Markkinat ja kehityssuunnat

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1.Tee selvitys kotimaan markkinoista (segmentit, kysyntä ja kilpailu segmentteittäin).
2.Tee selvitys vientimarkkinoista (markkina-alueet, kysyntä ja kilpailu markkina-alueittain).

Kuvaile jokaisen segmentin osalta tuote (tuotevalikoima, tuotteiden kilpailuominaisuudet), hinta (hinta- ja laatutaso, maksuehdot), jakelu (myyntikanavat, myyntikustannukset), viestintä (yritys- ja tuotekuvat, viestintäkeino).

3.4. Nykyinen toiminta

3.4.1. Toiminta-ajatus

[kirjoita tähän]

Kommentti: Pohdi yrityksen toiminta-ajatus; lähteekö se asiakkaitten tarpeista?

3.4.2. Liikeidea

[kirjoita tähän]

Kommentti: Kuvaako liikeidea yrityksen tapaa menestyä markkinoilla? Onko liikeidea syytä muuttaa tai kehittää?

3.4.3. Tuotteet

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Kuvaile yrityksen nykyiset tuotteet. 2. Mieti, pitäisikö tuotteita täydentää uusilla ominaisuuksilla tai karsia turhia ominaisuuksia? 3. Pitäisikö uusia tuotteita lisätä tuotevalikoimaan tai pitäisikö siitä karsia joitakin tuotteita?

3.4.4. Markkinat

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Missä yrityksen markkinat ovat? 2. Onko kohderyhmä sopivan kokoinen? 3. Voiko asiakkaita jakaa osamarkkinoihin? 4. Ketkä ovat pahimpia kilpailijoita ja mitkä ovat heidän heikkoutensa/vahvuutensa?

3.4.5. Tuotteiden/palveluiden kehittäminen

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Millainen elinkaari toimialan tuotteilla yleensä on? 2. Missä elinkaaren vaiheessa tuotteet ovat tällä hetkellä? 3. Onko ympäristöasiat ja lainsäädäntö huomioitu tuotteissa, aiheuttavatko nämä muutospaineita tuotteissa?

3.4.6. Tuotanto ja logistiikka

[kirjoita tähän]

Kommentti: Kuvaile tuotantoprosessi raaka-aineiden hankinnasta valmiisiin tuotteisiin. Pohdi, onko tuotantoprosessi toimiva.

3.4.7. Omistus, organisaatio ja henkilöstö

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Onko näköpiirissä omistukseen liittyviä muutoksia kuten sukupolvenvaihdos, yritysosto tai toiminnan laajentaminen? 2. Käy läpi yrityksen organisaatorakenne ja sen toimivuus. 3. Selvitä työnjako ja sen tarkoituksenmukaisuus. 4. Miten henkilöstön kehittäminen ja koulutus on hoidettu?

3.4.8. Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Selvitä, miten toiminnan eri osa-alueita seurataan. 2. Onko seuranta riittävää ja tarkoituksenmukaista? 3. Tulkitaanko taloudellisten tunnuslukujen tiedot oikein ja käytetäänkö niitä riittävästi toiminnan kehittämisessä?

4. Tavoitteet ja strategiat

[kirjoita tähän]

4.1. Yrityksen päätavoitteet

4.1.1. Liikevaihto ja tulos

Vuosi	Liikevaihto €	Tulos €
[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]

Kommentti: Tavoitteena on luoda selkeä kuva yrityksen päämäärästä liiketoimintasuunnitelman ajanjaksolla. Tulevaisuuden kannalta keskeiset suuntaviivat tulisi hahmottaa. Kovin yksityiskohtaisiin kuvauksiin ei kannata mennä.

4.1.2. Yrityksen markkina-asema

[kirjoita tähän]

Kommentti: Arvioi tulevien vuosien liikevaihto ja tulos.

Kommentti: 1. Millaisia markkina-asemaan liittyviä tavoitteita yrityksellä on? 2. Onko tarkoitus hankkia uusia asiakkaita?

4.1.3. Markkinointi

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Millaisia markkina-asemaan liittyviä tavoitteita yrityksellä on? 2. Onko tarkoitus hankkia uusia asiakkaita?

4.1.4. Tuotekehitys

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Onko tavoitteena kehittää uusia tuotteita/palveluita? 2. Mitä muita tavoitteita tuotekehitykselle asetetaan?

4.1.5. Tuotanto

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Mitä tavoitteita tuotannolle asetetaan? 2. Selvitä tuotannon laadulliset tavoitteet!

4.1.6. Organisaatio ja henkilöstö

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Mitä tavoitteita yrityksen organisaatiolle asetetaan? 2. Mitkä ovat henkilöstöön liittyvät tavoitteet (määrä, erityisosaaminen jne.)?

4.1.7. Taloudellinen asema

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Mitä tavoitteita yrityksen taloudelliselle asemalle asetetaan? 2. Selvitä mm. yrityksen omavaraisuusasteeseen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet.

5. Markkinointisuunnitelma

5.1. Myyntitavoitteet segmenteittäin

Tuotteiden myyntitavoitteet €

	1. vuosi	2. vuosi	3. vuosi
Tuote 1			
Tuote 2			
Tuote 3			

Kommentti: Tietojen lisäämiseksi klikkaa kaksi kertaa taulukolla!

5.2. Myyntitavoitteet yhteensä

Kommentti: Tietojen lisäämiseksi klikkaa kaksi kertaa taulukolla!

5.3. Tuote/palvelustrategia

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Kuvaa tuote/palveluvalikoimaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. 2. Mitkä ovat markkinoinnin avaintuotteita, miksi niitä ostetaan? 3. Mitä markkinointitoimenpiteitä on tehtävä tuotteiden/palveluiden markkina-aseman säilyttämiseksi/parantamiseksi?

5.4. Hintastrategia

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Millainen yrityksen hintapolitiikka on? 2. Mihin hintaluokkaan tuotteet hinnoitellaan? 3. Miten hintojen nousu/lasku vaikuttaisi markkinoilla? 4. Eroaako eri tuoteryhmien/segmenttien hinnoittelu? 5. Myydäänkö tiettyjä tuotteita/eriä alennuksella?

5.5. Jakelustrategia

[kirjoita tähän]

Kommentti:

5.6. Viestintästrategia

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Millaista yrityskuvaa viestinnällä pyritään luomaan? 2. Mitä mainosvälineitä käytetään? 3. Millainen merkitys on henkilökohtaisella myyntityöllä, messuilla, lehdillä, myyntikampanjoilla jne.? 4. Miten yrityksen sisäinen viestintä hoidetaan?

5.7. Yhteiskuntasuhteiden hoito

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1. Pyritäänkö vaikuttamaan esim. paikallisiin päätöksentekijöihin? 2. Miten yritys suhtautuu lahjoituksiin ja avustuksiin? Tuetaanko esim. urheilua?

6. Tuotekehityssuunnitelma

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1.Miten tuotekehitystoiminta organisoidaan yrityksessä?
2.Paljonko resursseja tuotekehitystoimintaan käytetään?
3.Mitä ulkopuolista rahoitusta tuotekehitystoimintaan mahdollisesti kannattaisi hakea (kts. <http://www.tekes.fi>, <http://www.te-keskus.fi>)

7. Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1.Miten tuotannon puitteita kehitetään - rakennetaanko lisäkapasiteettia vai onko kapasiteettia riittävästi?
2.Onko tuotantoteknologia ajantasalla ja miten sitä tulisi kehittää?
3.Millaiseen laatutasoon tuotannossa pyritään ja miten laatutaso saavutetaan?
Kannattaako osa tuotannosta siirtää alihankkijoille?

8. Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

[kirjoita tähän]

Kommentti: Miten organisaatiota kehitetään?
2. Onko tarvetta lisätä henkilöstömäärää vai joudutaanko henkilöstöä supistamaan?
3. Miten henkilöstön hankinta hoidetaan?
4. Millaisia ominaisuuksia henkilöstöltä edellytetään?
5. Miten henkilöstön koulutus tapahtuu?
Millaisia motivointimenetelmiä yrityksessä käytetään?

9. Talous- ja rahoitussuunnitelma

[kirjoita tähän]

Kommentti: 1.Miten yrityksen maksuvalmius turvataan?
2. Tarvitaanko lisää vierasta pääomaa?
Onko yrityksellä tarvetta korottaa omaa pääomaa; jos on niin miten (esim. osakeanti, listautuminen pörssiin)?

10. Riskien arviointi

	Riski ja sen todennäköisyys	Riskin välttäminen/kantaminen
Ulkoinen ympäristö:		
– Taloudellinen ympäristö	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Poliittinen ympäristö	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Sosiaalinen ympäristö	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Tekninen ympäristö	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Toimialan kehitys	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Markkinat ja asiakkaat	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Kilpailu	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
Yrityksen sisäiset tekijät:		
– Organisaatio ja henkilöstö	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Tuotanto	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]
– Talous	[kirjoita tähän]	[kirjoita tähän]

Kommentti: Arvioi, millaisia riskitekijöitä tulevaisuuteen liittyy ja kuinka suuria riskien todennäköisyydet ovat. Pohdi, miten riskejä voi välttää ja mitä toimenpiteitä tämä edellyttää.

11. Tiivistelmä

[kirjoita tähän]

Kommentti: Laadi koko liiketoimintasuunnitelmasta tiivistelmä. Tämän tulisi olla noin yhden sivun pituinen. Tiivistelmästä ulkopuolinen saa helposti kuvan yrityksen nykytilasta ja tulevasta toiminnasta.