

Anni Rajala

Fysikaalisen hoitolaitoksen liiketoimintasuunnitelma

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä(t) Otsikko	Anni Rajala Fysikaalisen hoitolaitoksen liiketoimintasuunnitelma – Yritys x
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite 9.5.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Pia Hellman
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia selkeä ja hyödyllinen liiketoimintasuunnitelma fysikaaliselle hoitolaitokselle. Kohdeyritys on keskittynyt aikuisneurologiseen fysioterapiaan, mutta tarjoaa myös kaikkia muita keskeisiä fysioterapiapalveluja. Kohdeyritys on aloittanut toimintansa vuonna 1986.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin käyttäen kehittämistyön menetelmää ja kvalitatiivista tutkimustapaa. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin liiketoiminnan suunnittelua käsittelevää kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä sekä kohdeyrityksen omistajien haastattelua. Teoriaosuus laadittiin kirjallisten lähteiden perusteella ja empiirinen osuus kohdeyrityksen omistajien haastattelujen pohjalta. Tällöin liiketoimintasuunnitelma saatiin vastaamaan yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin.</p> <p>Työn tuloksena syntyi toiminnan kehittämissuhteita kohdeyritykselle, joiden avulla se pystyy kehittämään toimintaansa tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma antoi hyvän kokonaiskuvan yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta.</p> <p>Kohdeyritys tulee käyttämään opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaa apuna tulevaisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu vuodeksi, minkä jälkeen olisi suositeltavaa tarkastella kohdeyrityksen toimintaa uudelleen ja laatia uusi liiketoimintasuunnitelma.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, fysioterapia, pienyritys

Author(s) Title	Anni Rajala Business Plan for a Physical Therapy Facility – Company X
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendice 9 May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to create a clear and useful business plan for a physical therapy facility. The company focuses on neurological physiotherapy for adults, but also offers other services. The company started its operation in 1986.</p> <p>The thesis was made by following the method of development research and it also included aspects of qualitative research method. The theoretical part focused on business plans, and the empirical part was carried out by interviewing the company's owners. This way the business plan took shape to respond to the needs of the company.</p> <p>The study resulted in tools which will help develop the company's operations in the future. The business plan gave a good general view of the company and its operations.</p> <p>The company will use this thesis to plan and improve its business. The business plan is useful for the company for a period of one year, after which it is highly recommended to take a closer look on the company again and make a new business plan.</p>	
Keywords	business plan, physiotherapy, small business

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely	1
1.3	Tavoite	2
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tiedon hankinta	3
1.5	Työn rakenne	4
2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne	4
2.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	4
2.2	Visio ja tavoitteet	6
2.3	Liikeidean tarkastelu	6
2.4	Liiketoimintasuunnittelun työkaluja	7
2.4.1	Toimiala-analyysi	7
2.4.2	Markkina-analyysi	9
2.4.3	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi	10
2.4.4	Riskianalyysi	12
2.4.5	Toimitilat	12
2.4.6	Henkilöstö	13
2.4.7	Talouden tunnusluvut	14
2.4.8	SWOT-analyysi	15
3	Kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelma 1.6.2014–31.5.2015	16
3.1	Lähtökohdat	16
3.1.1	Yrityksen alkuvaiheet	16
3.1.2	Osakkaiden tavoitteet	17
3.1.3	Asiakkaat	17
3.1.4	Palvelut	19
3.1.5	Toiminta	20
3.1.6	Kohdeyrityksen toimiala-analyysi	20
3.1.7	Kohdeyrityksen markkina-analyysi	21
3.1.8	Kohdeyrityksen kilpailu- ja kilpailija-analyysi	22
3.1.9	Kohdeyrityksen riskianalyysi	23
3.1.10	Kohdeyrityksen toimitilat	24
3.1.11	Kohdeyrityksen henkilöstö	25
3.1.12	Kohdeyrityksen talouden tunnusluvut	26
3.1.13	Kohdeyrityksen SWOT-analyysi	27

3.2	Tavoitteet	30
3.3	Toimenpiteet	31
3.4	Seuranta ja suunnittelu	34
4	Johtopäätökset ja työn luotettavuus	34
4.1	Prosessin arviointi	34
4.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	35
4.3	Johtopäätökset	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Talouden tunnuslukujen laskukaavat	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle, Helsingissä toimivalle fysikaaliselle hoitolaitokselle, sekä sen avulla pyrkiä kehittämään yrityksen toimintaa.

Yritys on pieni kahden hengen osakeyhtiö. Alun perin yritys oli kommandiittiyhtiö, jonka omistajalla oli neljä toimipaikkaa; osakkaille tarjottiin kahta, mutta he halusivat ostaa vain yhden. Vuonna 1986 tehtyjen yrityskauppojen yhteydessä yritysmuoto muutettiin kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi.

Laadittava liiketoimintasuunnitelma sisältää erilaisia analyyseja ja laskelmia, joiden avulla yrityksen toimintaa pyritään arvioimaan, sekä mahdollisia kehittämissuunnitelmia. Yrityksen tuloslaskelmasta ja taseesta lasketaan tunnuslukuja, joiden avulla voidaan arvioida esimerkiksi yrityksen vakavaraisuutta ja tuottavuutta. Lisäksi laaditaan muun muassa kilpailija-analyysi, yritysanalyysi sekä markkina-analyysi.

Fysioterapian alalla on tyypillistä, että yritykset ovat joko pieniä, yksityisten ammattiharjoittajien yrityksiä kuten kohdeyritys, tai useamman liikkeen ketjuja. Lääkäriasemilla on omat fysioterapeutit. Liiketoimintasuunnitelmalla pyritään löytämään keinoja, joiden avulla kohdeyritys voisi parantaa toimintaansa entisestään, toimia taloudellisemmin ja erottua markkinoilla edukseen kilpailijoistaan.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on yritysmuodoltaan pieni osakeyhtiö, jonka omistavat puoliksi yrityksen osakkaat. Molemmat osakkaat ovat täysipäiväisesti töissä yrityksessä ja ovat koulutukseltaan aikuisneurologiaan erikoistuneita fysioterapeutteja. Osakkaat perustivat yrityksen vuonna 1986, ja yrityksen toimitilat sijaitsevat alkuperäisellä paikallaan Helsingissä keskusta-alueen ulkopuolella. Tässä opinnäytetyössä yrityksestä käytetään nimeä Yritys X.

”Neurologian erikoisalaan kuuluu hermoston eli aivojen, selkäytimen ja ääreishermoston sekä lihassairauksien tutkiminen, hoito ja kuntoutus.” (HUS 2013.) Osakkaat ovat siis erikoistuneet aikuisten, neurologisista sairauksista kärsivien potilaiden kuntoutukseen. Suuri osa asiakkaista sairastaa esimerkiksi MS-tautia eli neurologista autoimmuunisairautta tai Parkinsonin tautia tai ovat kärsineet aivoverenkierron häiriöistä eli aivoverenvuodosta tai aivoinfarktista. Viimeksi mainitut saattavat aiheuttaa halvautumista. Yrityksen asiakkaana käy myös sotaveteraaneja.

Aikuisneurologisen kuntoutuksen lisäksi kohdeyritys tarjoaa kaikkia keskeisiä fysikaalisia hoitoja, kuten perinteistä hierontaa ja fysioterapiaa. Toinen osakkaista järjestää viikoittain myös kuntojumppaa naisille. Vaikeavammaisten tai lähes liikuntakyvyttömiä asiakkaiden luo on mahdollista tehdä kotikäyntejä. Kotikäyntejä tehdään myös esimerkiksi arviokäyntien yhteydessä.

Yritys työllistää osakkaat täysipäiväisesti. Heidän lisäkseen yrityksessä ei työskentele vakituisesti ketään; silloin tällöin osakkaiden tuttu fysioterapeutti ottaa kuitenkin yrityksen toimitiloissa asiakkaita vastaan iltaisin. Yritys on ulkoistanut kirjanpitoonsa, ja siivouksesta huolehtii viikoittain yksityinen siivooja.

Osakeyhtiössä (oy) omistaja sijoittaa perustamisvaiheessa yhtiöön vähintään 2500 euron pääoman, josta tulee yrityksen osakepääoma (Verohallinto 2013). Pääomavaatimuksen tarkoituksena on vahvistaa yrityksen uskottavuutta. Verotuksen kannalta osakeyhtiö on edullisin ratkaisu menestyvälle yrittäjälle; osakeyhtiö tosin vaatii enemmän paperitöitä kuin esimerkiksi henkilöyhtiöt. Konkurssitilanteessa osakeyhtiön omistaja menettää ainoastaan yritykseen sijoittamansa rahat, mikäli ei ole taannut yrityksen velkoja omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Osakeyhtiö on koostaan riippumatta velvollinen toimittamaan tilinpäätösasiakirjat vuosittain kaupparekisteriin. (Puustinen 2006, 100–103.)

1.3 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kohdeyrityksen toimintaa tällä hetkellä ja sen pohjalta esittää yritykselle toiminnan kehittämisehdotuksia. Kehitysehdotusten tulisi olla mahdollisimman käytännönläheisiä, helposti toteutettavissa olevia ja taloudellisesti ajatellen järkeviä. Mihinkään mittaviin kehittämishankkeisiin ei siis olla ryhtymässä, vaan tarkoituksena olisi löytää yksinkertaisia keinoja parantaa yrityksen toimintaa.

Osakkaiden toiveena on, että liiketoimintasuunnitelma antaisi mahdollisimman kattavan ja selkeän kuvan yrityksen nykytilanteesta ja toiminnasta. Yritykselle ei ole aiemmin laadittu varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Osakkaat ovat kiinnostuneita liiketoimintasuunnitelman kokonaiskuvasta, eivät niinkään mistään yksittäisestä osa-alueesta.

Opinnäytetyön pääasiallinen tavoite on luonnollisesti olla hyödyksi toimeksiantajille, joten toivon, että kykenen löytämään asioita, jotka voisivat selkeyttää yrityksen toimintaa. Kehitysehdotusten tulisi myös olla suhteellisen yksinkertaisia toteuttaa, jotta niiden käyttöönotto sujuisi mahdollisimman helposti ja vaivattomasti. Osakkaat ovat tehneet työtä pitkään ja hallitsevat sen erinomaisesti, mutta varsinaisessa liiketoimintaosaamisessa saattaa olla puutteita, koska heillä ei ole kaupallisen alan koulutusta.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tiedon hankinta

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka tuotteena syntyy liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee usein liikkeelle esimerkiksi organisaation kehittämistarpeesta tai muutoshalusta. Kehittämistyössä ei keskitytä vain asioiden kuvailuun ja selittämiseen, vaan tarkoituksena on etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja viedä asioita käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisin eroavaisuus on, että tieteellinen tutkimus pyrkii tuottamaan uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii lisäksi parantamaan toimintaa ja luomaan uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Käytettävä tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Kyseinen menetelmä valikoitui tutkimustavaksi sen vuoksi, että tutkimus on toteutettu lähinnä haastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin avoimina haastatteluina, jotka muistuttavat läheisesti keskustelua (Ojasalo ym. 2009, 41). Haastattelut tehtiin nimettömänä, koska liiketoimintasuunnitelma tulee vain yrityksen omaan käyttöön ja osakkaat haluavat pysyä anonyymeinä. Tutkittavan aiheen luonteen vuoksi haastattelukysymykset ovat avoimia, jotta haastateltavat pääsivät itse johdattelemaan keskustelua ja vastaamaan laaja-alaisemmin kysymyksiin. Haastateltavana olivat molemmat osakkaat sekä yrityksen kirjanpitäjä. Osakkaat osaavat todennäköisesti kertoa laajasti yrityksen toimintaan, asiakkaisiin ja arkeen liittyvistä asioista, kun taas kirjanpitäjältä saa vastauksia rahoituspuoleen liittyvistä seikoista.

Tässä tapauksessa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ei voitu käyttää. Syynä tähän on, että aiheesta on käytännössä mahdotonta laatia suljettuja kysymyksiä tai kyselylomaketta.

Liiketoimintasuunnitelma käsittelee monipuolisesti kaikkia liiketoimintaosaamisen osa-alueita ja soveltuu sen vuoksi mielestäni hyvin opinnäytetyön aiheeksi. Tätä tutkimusta tehdessäni olen tutustunut muihin samankaltaista tai vastaavaa aihetta käsitteleviin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin.

1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu siten, että luvussa 2 käsitellään liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja rakennetta yleisellä tasolla kirjalähteisiin perustuvaa teoriaa hyödyntäen. Luvussa 3 analysoidaan kohdeyritystä, ja analyysien pohjalta laaditaan yritykselle liiketoimintasuunnitelma vuodeksi ajalle 1.6.2014–31.5.2015. Luvussa 4 käydään läpi johdopäätökset sekä arvioidaan työn luotettavuutta.

2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne

2.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelman pääasiallinen tarkoitus on kuvata yrityksen liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet sekä keinot ja toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrittäjää ja yrityksen johtoa varten, mutta alun perin liiketoimintasuunnitelmat olivat pääomasijoittajien työkaluja riskien ja tulevaisuudennäkymien arvioimiseen. (Koski & Virtanen 2005, 18–19.) Tämä liiketoimintasuunnitelma on tehty kohdeyrityksen osakkaita varten ja pyritty räätälöimään mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita vastaavaksi.

Liiketoimintasuunnitelma esittelee yrityksen resurssit, tavoitteet ja keinot sekä arvioi rahoitusta, kilpailutilannetta ja uhkia. Ajallisesti liiketoimintasuunnitelma käsittelee yrityksen historiaa ja lähitulevaisuutta yleensä noin 3–5 vuoden tähtäyksellä. (Puustinen 2006, 59.) Liiketoimintasuunnitelmaa ei siis voi tehdä kestäväksi ikuisesti, vaan sitä

täytyy tietyin väliajoin päivittää, sillä ympäristö muuttuu jatkuvasti ja liike-elämä sen mukana.

Useimmat liiketoimintasuunnitelmat sisältävät laskelmia, analyyseja ja ratkaisujen arviointia sekä ehdotuksia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja tulevaisuutta ajatellen. Tässäkin liiketoimintasuunnitelmassa paneudutaan yritykseen syvällisemmin erilaisten laskelmien ja muiden apuvälineiden avulla.



Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö (mukaiillen Yrityssuomi 2013).

Usein ajatellaan, että ainoastaan aloittelevat yritykset tarvitsevat liiketoimintasuunnitelman, mutta totuus on, että jokaisella yrityksellä tulisi olla sellainen ja sitä tulisi tietyin väliajoin myös tarkastella ja kehittää. Yrity maailma ja ympäristö muuttuvat jatkuvasti, joten tietyssä tilanteessa laadittu liiketoimintasuunnitelmaakin vanhenee ajan myötä. Jotta yritys toimii, tulee sillä olla selkeä toimintamalli, ja liiketoiminnan suunnittelu on oivallinen keino pitää yrityksen talous ja toiminta hyvällä mallilla.

Liiketoimintasuunnitelmat ovat aina yksilöllisiä, sillä kahta täysin samanlaista yritystä ei ole olemassa. Vaikka yritykset toimisivatkin samalla alalla ja olisivat samaa kokoluokkaa, jokaisella yrityksellä on omanlaisensa henkilöstö, sijainti ja niin edelleen. Toisten liiketoimintasuunnitelmia ei siis voi sellaisenaan hyödyntää, vaan jokaisessa yrityksessä täytyy suunnitella liiketoimintaa yksilöllisesti.

2.2 Visio ja tavoitteet

Liikeidean lisäksi yrityksellä tulee olla selkeä missio ja visio eli näkemys siitä, mihin tähdätään ja miten haluttuun tulokseen päästään. Missio pitää sisällään kolme osaluettua: vision, arvot ja toiminta-ajatuksen. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila eli päämäärien ja tavoitteiden toteutumisen tulos. Hyvä visio on ytimekäs ja selkeä. Visio sisältää usein määrittelyä esimerkiksi yrityksen toiveita liiketoiminnan kasvun, kilpailutilanteen ja yrityskuvan suhteen. (Opetushallitus 2013.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi pitää sisällään nykytilanteen tarkastelun lisäksi myös visio eli näkemys siitä, mihin tulevaisuudessa tähdätään. Visio kartoittaa sekä yrityksen nykytilan, kehityssuunnan sekä suunnitelman tavoitteiden saavuttamisesta. (Raatikainen 2011, 171.) Yrityksen tulisi pyrkiä asettamaan tavoitteensa tarpeeksi korkealle, jotta niiden toteuttaminen on mielekästä ja todella parantaa yrityksen toimintaa, muttei liian korkealle, jotta tavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin yhä mahdollista.

Arvot ovat periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Yleisesti ottaen arvot eivät ole mitään pakotteita, vaan yrityksen oma päätös toimia tiettyjen periaatteiden mukaisesti. Yrityksen on strategiassaan huomioitava, ettei arvojen vastaisesti toimita. Toiminta-ajatus puolestaan määrittää yrityksen perustarkoituksen eli sen, miksi yritys ylipäätään on olemassa. Toiminta-ajatuksen tarkoitus on olla mahdollisimman pysyvä: parhaimmillaan se pysyy samana tai samankaltaisena koko yrityksen elinkaaren ajan. Toiminta-ajatuksen tulee olla toimintaa ohjaava, mutta se ei saa rajoittaa liikaa. (Opetushallitus 2013.)

2.3 Liikeidean tarkastelu

Liikeidean tarkastelu on tärkeää, jotta voidaan arvioida, onko jollakin yritysideoilla tai jo toiminnassa olevalla yrityksellä edellytyksiä menestyä. Yritykselle laadittavan liiketoimintasuunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: Mitä? Kenelle? Miksi? Miten? Mitä-kysymyksen on tarkoitus selvittää, mikä on yrityksen tarjoama pääasiallinen tuote tai palvelu. Yrittäjän on tärkeää määrittää mahdollisimman tarkasti, mitä yrityksessä ensisijaisesti halutaan tehdä, jottei toiminta lähde hallitsemattomasti paisumaan ja ajaudu sellaisille alueille, joilla yrityksessä ei välttämättä ole huipputason tietämystä ja osaamista. (Veritas 2014.)

Kenelle-kysymys vastaa siihen, millainen on yrityksen asiakaskunta ja markkina-ala (Veritas 2014). Jotta yritys osaa toimia asiakaskuntansa toivomalla tavalla, täytyy tietää, ketkä palvelua tai tuotetta ostavat. Tällöin voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdenettua markkinointia ja räätälöidä tuotteet vastaamaan vielä paremmin asiakasryhmien tarpeita. Yrityksen voi olla helpompi toimia, mikäli asiakaskunta jaotellaan vielä pienempiin segmentteihin asiakkaiden ominaisuuksien, esimerkiksi iän tai sukupuolen, perusteella.

Yrityksen ja yrittäjien motiiveja valottaa puolestaan miksi-kysymys (Veritas 2014). Miksi yritys ylipäätään on perustettu? Toisten yrittäjien pääasiallinen tavoite on tuottaa mahdollisimman suurta voittoa, ja yritystoiminta pohjautuu puhtaasti omaisuuden tavoitteluun, kun taas toiset perustavat yrityksen voidakseen tehdä juuri haluamaansa työtä, jolloin raha jää toissijaiseksi seikaksi. Motiivien ymmärtäminen on tärkeää, jotta lähtökohdat yrittämiseen ovat selvillä. Erilaisin motiivein perustetut yritykset toimivat eri tavalla: jos tavoitellaan vain mahdollisimman suurta voittoa, myyntiluvuilla ja muilla summilla on ensiarvoisen suuri merkitys, mutta jos työtä tehdään tunneperäisistä syistä, esimerkiksi asiakastyytyväisyys nousee paljon suurempaan rooliin.

Miten-kysymys hakee vastausta siihen, millaiset toimintatavat yrityksellä on ja kuinka ne vaikuttavat valmistettavaan tuotteeseen tai palveluun (Veritas 2014). Yrittäjän tulee esimerkiksi pohtia, mitä työvaiheita tuotetta valmistettaessa on, mitä välineitä tarvitaan ja kuinka paljon työaikaa täytyy käyttää.

2.4 Liiketoimintasuunnittelun työkaluja

Tässä alaluvussa käydään läpi erilaisia analyyseja, joita usein hyödynnetään liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Yrityksestä riippuen jokaiseen liiketoimintasuunnitelmaan valikoituu kyseiselle yritykselle tärkeimmät arviointi- ja analysointikohteet, ja tähänkin on pyritty valitsemaan juuri kohdeyrityksen kannalta keskeisimmät osiot liiketoimintasuunnittelun teoriasta.

2.4.1 Toimiala-analyysi

Toimiala-analyysi eli toiselta nimeltään ympäristöanalyysi tarkoittaa yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja liiketoimintaan liittyvien toimialojen kuvausta ja arviointia. Yrityk-

sen toimintaympäristö voidaan jakaa makroympäristöön ja mikroympäristöön. Makroympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ulkoista ympäristöä, johon kuuluvat käytettävissä olevat luonnonvarat, taloudellinen, kulttuurinen, demografinen, tekninen ja poliittinen ympäristö. Mikroympäristö tarkoittaa yrityksen sisäistä ympäristöä, kuten asiakkaita, kilpailijoita ja yrityksen eri toimintoja. Koska mikroympäristöön kuuluvat osa-alueet käydään läpi tarkemmin liiketoimintasuunnitelman muissa vaiheissa, niitä ei tarvitse käydä läpi toimiala-analyysissä, vaan voidaan keskittyä analysoimaan makroympäristöä. (Koski & Virtanen 2005, 46–47.)

Yrityksen käytössä olevien luonnonvarojen kohdalla on huomioitava niiden mahdollinen rajallisuus ja uusiutuminen. Jotkut luonnonvarat ovat uusiutumattomia, kuten esimerkiksi fossiiliset polttoaineet, joita joudutaan käyttämään oikeastaan kaikessa yritystoiminnassa toimialasta riippumatta. Myös yleiset ympäristöongelmat on otettava tarkasteluun, ja tietyillä aloilla, kuten luonnonsuojelussa, koko liiketoiminta perustuukin ympäristöongelmien torjumiseen. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

Toimiala-analyysissä taloudellisella ympäristöllä tarkoitetaan ulkoisia talouteen liittyviä muuttujia, jotka vaikuttavat yrityksen menestymismahdollisuuksiin. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi alueen tulotaso ja talouden rakenne, työllisyys sekä perheiden käytettävissä olevat tulot. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Mikäli alueella asuu pääasiassa hyvätuloisia, työssäkäyviä ihmisiä, joilla on paljon rahaa käytettävissään, yritystoiminnalla on usein paremmat mahdollisuudet menestyä kyseisellä alueella. Tämän vuoksi esimerkiksi luksustuotteita valmistavat yritykset sijoittavat yleensä myymälänsä kalliille alueille kaupunkien keskustoihin, jossa niillä on paremmat edellytykset saada asiakkaita.

Kulttuurisen ympäristön kohdalla analysoidaan kulttuurierojen ja eri maiden sosiaalisten rakenteiden vaikutusta liiketoimintaan. Eri maiden ja kulttuurien välillä voi olla suuriakin eroavaisuuksia ihmisten arvomaailmassa, laeissa ja asetuksissa. Työkulttuuri maiden välillä voi olla hyvinkin erilainen, ja myös eri uskonnoilla voi olla vaikutusta työyhteisöön. (Koski & Virtanen 2005, 47.) Kulttuurinen ympäristö nousee merkittävään rooliin lähinnä kansainvälisissä yrityksissä.

Demografisella ympäristöllä tarkoitetaan väestöön liittyviä muuttujia yrityksen toimintalueella. Väestöön liittyviä muuttujia ovat esimerkiksi väestötiheys ja -määrä, ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakauma sekä väestön sijoittuminen. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Nuorille suunnattuja yrityksiä ei kannata perustaa seudulle, jossa asuu pääasiassa

vanhuksia, eikä vanhuksille suunnattuja palveluja ole järkevää sijoittaa alueelle, jossa asuu pelkkiä lapsiperheitä. Yritysten kannattaa miettiä sijoittumistaan tarkasti, jotta ne tavoittavat mahdollisimman hyvin potentiaalisen asiakaskuntansa.

Toimiala-analyysissä tekninen toimintaympäristö liittyy liiketoiminnan infrastruktuuriteki-
jöihin, kuten tietoliikenneyhteydet ja tietotekniikan käyttövalmiudet (Koski & Virtanen
2005, 46). Teknisen toimintaympäristön merkitys yritykselle riippuu paljon toimialasta;
joillekin yrityksille nopeat tietoliikenneyhteydet ovat elinehto, kun taas toisille melko
toisarvoinen seikka.

Poliittista ympäristöä analysoitaessa kuvataan yrityksen toiminta-alueella vallitsevaa
lainsäädäntöä ja normistoa, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan (Koski & Virtanen
2005, 46). Tietyillä aloilla, kuten alkoholin myynnissä, lainsäädäntö määrittelee toimin-
taa hyvinkin tarkasti. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksissä tunnetaan vallit-
seva lainsäädäntö ja toimitaan sen puitteissa.

2.4.2 Markkina-analyysi

Markkina-alue määrittelee asiakasryhmät ja markkinasegmentit, joille yrityksen tarjoa-
mat tuotteet ja palvelut on suunnattu. Yrityksen markkinastrategia siis kertoo vastauk-
set seuraaviin kysymyksiin:

- Mille markkinoille yritys suuntaa?
- Kuinka se etenee markkinoilla?
- Millaisia ominaisuuksia yritys tavoittelee markkinoilla?
- Mitä asiakasryhmiä yritys tavoittelee? (Koski & Virtanen 2005, 48–49.)

Markkina-analyysin laatiminen on ensiarvoisen tärkeää etenkin uutta yritystä perustet-
taessa. Liiketoiminnan suunnittelu kannattaakin aloittaa markkina-analyysillä, jolloin
saadaan kokonaiskuva siitä, millaisille markkinoille ja millaiseen tilanteeseen ollaan
menossa. (Puustinen 2006, 62.)

Markkina-analyysin teko kannattaa aloittaa nimeämällä yrityksen toimiala. Alan koko,
rakenne, kannattavuus ja kausivaihtelut ovat tärkeitä osa-alueita toimialaa kuvailtaes-

sa. Lisäksi ennusteet kyseisen toimialan tulevaisuudesta on otettava huomioon. (Puustinen 2006, 63.)

Asiakkaiden arviointi ja ryhmittely ja alalle toimivien kilpailijoiden analysointi kuuluvat kiinteästi markkina-analyysin laatimiseen. Yrittäjän on ymmärrettävä, millaiselle asiakaskunnalle hän yrittää myydä tuotetta tai palvelua, ja analysoitava onko asiakkaita monelta kantilta: millä perusteella he tekevät ostopäätöksiä? Onko asiakkailla tarpeita, joita nykyiset tuotteet eivät pysty täyttämään? Kilpailijoiden analysointi on tärkeää, jotta ymmärretään, miten kilpailijat toimivat ja mikä on heidän asemansa markkinoilla. Esimerkiksi kilpailijoiden palvelun tai tuotteen laatu, markkinointistrategia ja maine ovat hyviä analysointikohteita. (Puustinen 2006, 63.)

Muun toimintaympäristön lyhyt arviointi kuuluu myös markkina-analyysiin. Jotkut yritykset saattavat vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi tietyn alueen työllisyyteen tai ympäristöön. Joillakin toimialoilla myös viranomaisten laatimat säännökset ja niiden muuttuminen voivat olla merkittäviä tekijöitä yritystoimintaa suunniteltaessa. Joskus yrityksen markkinoille tuloa saattaa hankaloittaa esimerkiksi valtava hintakilpailu, alalla jo toimivien yritysten vakiintunut markkina-asema, aloittavan yrityksen kalliit alkuinvestoinnit tai vanhentunut teknologia. Markkinoille tuloa rajoittavien esteiden analysointi on tärkeää, jottei yritystä perusteta kiireellä ja ottamatta asioista kunnolla selvää. (Puustinen 2006, 63–64.)

Vaikka markkina-analyysin teko on tärkeää erityisesti aloittavalle yritykselle, myös jo pitkään toiminnassa olleille yrityksille se on hyödyllinen keino nähdä kokonaiskuva yrityksen markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Markkina-analyysi saattaa auttaa näkemään asioita, jotka eivät yrityksessä toimi parhaalla mahdollisella tavalla, ja sen pohjalta yrityksen toimintaa voidaan kehittää entisestään.

2.4.3 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kilpailustrategiassa yrityksen toimintaa verrataan kilpailijoihin. Yrityksen kilpailustrategia määrittää vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten kilpailuun suhtaudutaan?
- Miten kilpailuetua haetaan?

- Miten ja millä keinoilla kilpailijat voitetaan?
- Millainen mielikuva kilpailusta halutaan antaa sidosryhmille? (Koski & Virtanen 2005, 53–54.)

M. Porterin vuonna 1985 määrittelemä kilpailuanalyysi (ks. kuvio 2) selvittää toimialan rakennetta ja siten toimialakohtaista kannattavuuspotentiaalia pitkällä aikavälillä. Porterin mukaan keskeisin kilpailuvoima on kilpailu alalla jo toimivien yritysten kesken. Tällöin yrityksen tulisi kilpailukeinona differoida eli erilaistaa tuotteensa kilpailijoiden tuotteesta. Toinen mahdollinen kilpailukeino on hintakilpailu, jolloin pyritään kustannusjohtajuuteen. (Koski & Virtanen 2005, 55.)

Mahdollisia uusia tulokkaita vastaan kilpaillessaan yritys joutuu varautumaan alalle mahdollisesti pyrkiviin yrityksiin ja kilpailemaan niitä vastaan. Mikäli toimialan tuotteet tai palvelut ovat monimutkaisia tai vaativat suuria investointeja, uusien tulokkaiden uhka on pienempi. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

Uusia, korvaavia tuotteita vastaan kilpaillessaan yritykset pakotetaan tuotekehittelyyn, sillä vaikka yrityksellä olisi monopoliasema jonkin tietyn tuotteen tai palvelun tarjoajana, kilpailevat yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään uusia, entistä parempia tuotteita. Mikäli markkinajohtajana oleva yritys jää tuotekehittelyssä muista jälkeen, kilpailijat jättävät sen pian taakseen myös myyntiluvuissa. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

Samalla alalla toimivat yritykset kilpailevat keskenään myös resursseista eli tuotannon-tekijöistä. Niitä ovat esimerkiksi alihankkijat, raaka-aineet, työvoima ja rahoitus. Pienet yritykset saattavat monesti olla resurssikilpailussa heikoilla, koska esimerkiksi raaka-aineet toimitetaan usein pienelle yritykselle liian suurina erinä ja maksuajat ja -ehdot voivat olla pienelle yritykselle huonommat kuin isolle, jolla on vakuudet kunnossa. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

Viides Porterin määrittelemistä kilpailuvoimista on asiakkaiden neuvotteluvoima. Mikäli yrityksen tarjoamat tuotteet ovat hyvin lähellä kilpailijoiden tuotteita, asiakkaiden merkitys korostuu ja yritys joutuu myymään palvelua tai tuotetta pienemmällä katteella. Samoin kuin kilpailussa alalla jo olevien yritysten kanssa, myös asiakkaiden neuvotteluvoimasta kilpaillessa kilpailuvoimina ovat tuotteen differointi tai kustannusjohtajuus, joka auttaa saavuttamaan suurempaa markkinaosuutta. (Koski & Virtanen 2005, 56.)



Kuvio 2. Porterin kilpailuvoimat (mukaillen Koski & Virtanen 2005, 55).

2.4.4 Riskianalyysi

Liiketoiminnassa piilee aina riskejä. Jotta yrittäjä voisi hallita riskejä, on hänen ensin opittava tunnistamaan niitä ja kyettävä näkemään, millaisia vaikutuksia riskit toteutuessaan saavat aikaan. Riskianalyyssissä käydään läpi liiketoiminnan ongelmakohdat ja ongelma-alttius, sekä pyritään arvioimaan erilaisia ulkoisia riskejä ja niiden vaikutuksia yritykseen toteutuessaan. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

Sisäisiin riskeihin yrityksessä voidaan vaikuttaa oikeanlaisella päätöksenteolla, mutta ulkoisiin riskeihin ei yrityksen omilla päätöksillä ole vaikutusta. Sisäiset riskit tunnistetaan yrityksen johdon tulisi miettiä, kuinka riskejä voitaisiin ennaltaehkäistä ja kuinka niiden toteutuessa toimitaan. Yrityksen tulee pohtia estotoimenpiteitä, jotka ehkäisevät riskejä syntymästä. Vastavuoroisesti yrityksen on mietittävä myös vastatoimenpiteitä, joihin ryhdytään, mikäli riski toteutuu. (Koski & Virtanen 2005, 98–99.)

2.4.5 Toimitilat

Toimitilojen tulee vastata jokaisen yrityksen yksilöllisiä tarpeita. Ihannetilanne on, että yrityksellä on sen toimintaa ajatellen parhaat edellytykset sellaisilla kustannuksilla, joi-

hin yrityksellä on varaa. Pitkällä tähtäyksellä ajateltuna toimitilojen omistaminen on yritykselle edullisempaa kuin vuokraus, mutta useimmilla yrityksillä ei ainakaan alkuvaiheessa ole resursseja ostaa toimitiloja tai niiden osto koetaan liian suureksi riskiksi. (Puustinen 2006, 153.)

Sijainti saattaa yrityksestä riippuen olla yksi tärkeimmistä avaimista menestykseen. Kuluttajia palvelevan yrityksen on hyvä sijaita kaupunkialueella tai taajamassa, jossa on hyvät kulkuyhteydet, kun taas teollisuusyritys kannattaa sijoittaa syrjäisemmälle seudulle, josta toimitilat saa huomattavasti edullisemmin. Tiettyjen yritysten on myös hyvä sijaita lähellä muita saman alan yrityksiä; on esimerkiksi tutkittu, että huonekaluliikkeissä käy enemmän asiakkaita, mikäli lähellä on muita saman alan kauppia. Keskitymä houkuttelee suuria asiakasmääriä, mutta aiheuttaa myös kovaa kilpailua. Liikekeskitymissä hintojen ja valikoiman on oltava erittäin kilpailukykyisiä. (Puustinen 2006, 154–155.)

Suurin osa pienistä yrityksistä toimii vuokratiloissa, sillä tilojen rakentaminen ja omistaminen on usein kallista. Toimitilojen vuokrissa on merkittäviä hintaeroja, joten tarjontaan kannattaa tutustua huolellisesti. Sijainti vaikuttaa hintaan, ja korkeimmat vuokrat ovat luonnollisesti kaupunkien ydinkeskustoissa. Yrityksessä on siis mietittävä tarkkaan, mikä merkitys sijainnilla on liiketoiminnan kannalta: mikäli kyseessä on palveluyritys, on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkailla on hyvät kulkuyhteydet toimitiloihin, jotta he viitsivät ylipäättään tulla paikalle. (Puustinen 2006, 156–157.)

Fyysisten toimitilojen lisäksi myös yritysten internetsivuja voidaan pitää eräänlaisina toimitiloina ja yrityksen käyntikorttina: jos internetsivut ovat kätevät ja toimivat, asiakkaiden on helppo tutustua yritykseen internetissä ennen liiketiloihin menemistä. Internetistä löytyvät helposti myös yritysten yhteystiedot, ja useilla yrityksillä on toiminnassa myös verkkokauppa, josta voi helposti tilata tuotteita kotiin tai varata ajan esimerkiksi lääkäriin.

2.4.6 Henkilöstö

Yrityksen menestys on riippuvainen sen henkilöstöstä. Koulutettu ja motivoitunut henkilökunta houkuttelee asiakkaita ja pitää heidät uskollisina yritykselle, kun taas huonompi henkilökunta aiheuttaa asiakkuuksien menetystä. Menetettyt asiakkaat tulevat yritykselle usein kalliiksi. (Friend & Ziehle 2004, 50.)

Henkilökunta voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ostopäätöksiin, ja etenkin kaupan alalla myyjien rooli on keskeinen. Taitava myyjä osaa vaikuttaa asiakkaiden ostoksiin: jos asiakas tulee ostamaan yhtä tiettyä tuotetta, hän saattaa poistua liikkeestä ostokassit täynnä tavaraa, jos myyjä on osannut suositella muita hänelle sopivia tuotteita.

Myös palvelualoilla henkilöstöllä on keskeinen vaikutus. Mikäli asiakas kokee esimerkiksi kampaajalla käydessään asiointitilanteen ja tuloksen miellyttäväksi, hän usein palaa samalle kampaajalle. Jos asiakaspalvelija on sen sijaan työkeä eikä kuuntele asiakasta, tämä tuskin koskaan tulee samaan paikkaan uudestaan.

Henkilöstö on yritykselle usein suuri kuluerä, minkä vuoksi yrityksissä täytyy miettiä tarkkaan, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan ja millaisella henkilömäärällä yritys tulee toimeen. Työnantajat maksavat työntekijöistä palkan lisäksi paljon muitakin kuluja, kuten TyELin eli työeläkemaksun, työntekijäin vakuutuksen ja sosiaaliturvamaksun (Suomen Yrittäjät 2014).

2.4.7 Talouden tunnusluvut

Yrityksen tilinpäätöstä analysoimalla voi tuloslaskelmasta ja taseesta laskea erilaisia tunnuslukuja, jotka kertovat yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Sen vuoksi pörssiyrityksiin sijoittavia kiinnostaakin tilinpäätöksestä erityisesti juuri tuloslaskelma ja tase sekä johdon arvioimat tulevaisuudennäkymät. (Martikainen & Martikainen 2009, 133.)

Sijoituspäätösten lisäksi tilinpäätösanalyysia käytetään apuna useissa muissakin taloudellista päätöksentekoa vaativissa tilanteissa, kuten luottopäätöksiä annettaessa sekä yrityksen maksuvalmiuden tarkkailussa (Martikainen & Martikainen 2009, 134). Sen vuoksi onkin tärkeää, että yrityksessä analysoidaan tilinpäätöstä, jolloin johto voi seurata, missä tilanteessa yrityksessä ollaan, ja suunnitella toimintaa entistä paremmin.

Tunnuslukuja on useita erilaisia. Kannattavuuden tunnusluvuilla voidaan mitata yrityksen tuloksentuottamiskykyä pitkällä aikavälillä. Kannattavuuden tunnuslukuja ovat sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja oman pääoman tuotto prosentti. (Martikainen & Martikainen 2009, 134.) Kaikkien tässä luvussa esitettyjen tunnuslukujen laskukaavat ovat liitteessä 1.

Rahoitusrakenteen eli vakavaraisuuden tunnuslukujen avulla tarkastellaan vieraan ja oman pääoman osuutta koko pääomasta. Vakavaraisella yrityksellä vieraan pääoman osuus suhteessa koko pääomaan ei ole liian suuri, jolloin yritys selviytyy hyvin vieraan pääoman korkomaksuista. Vakavaraisuus on tärkeää etenkin huonoina taloudellisina aikoina, jolloin liiketoiminnan huono tuottavuus ja suuret korkomaksut voivat ajaa yrityksen rahoitukselliseen kriisiin. Rahoitusrakenteen käytetyin tunnusluku on omavaraisuusaste, joka mittaa yrityksen vakavaraisuutta. Omavaraisuusaste kuvaa omistajien sijoittaman oman pääoman osuutta yrityksen kokonaisrahoituksesta. Mitä omavaraisempi yritys on, sitä paremmin se kykenee selviämään vieraan pääoman maksuista. (Martikainen & Martikainen 2009, 135–136.)

Maksuvalmius eli likviditeetti kuvaa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksen riittävyyttä, eli kykyä selviytyä lyhytaikaisista maksusitoumuksista niiden erääntyessä. Kun maksuvalmius on riittävän hyvä, yrityksellä on aina olemassa nopeasti rahaksi muutettava omaisuutta maksuvelvoitteiden hoitamiseksi. Silloin yritys ei joudu turvautumaan kalliseen lyhytaikaiseen lisärahoitukseen eikä maksamaan viivästyskorkoja. Maksuvalmiuden ei kannata kuitenkaan olla liian korkea, jottei liikaa pääomaa ole kiinni huonosti tuottavassa kassareservissä. Quick ratio ja current ratio ovat tunnuslukuja, jotka kuvaavat yrityksen maksuvalmiutta. Kyseisten tunnuslukujen avulla voidaan laskea, kuinka paljon yritys pystyisi maksamaan lyhytaikaisista veloistaan, mikäli toiminta yllättäen lopetettaisiin. Quick ratiossa vain rahoitusomaisuudella katsotaan olevan arvoa, jolla voitaisiin kattaa velkoja yritystoiminnan päättyessä. Current ratiossa myös vaihtomaisuudella oletetaan olevan myyntiarvoa, eli oikeastaan current ratio mittaa ennemminkin yrityksen kykyä selviytyä pitempiaikaisista veloista. (Martikainen & Martikainen 2009, 137–138.)

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa esimerkiksi useita markkinaperusteisia tunnuslukuja, mutta ne koskevat pörssiyrityksiä eikä niitä sen vuoksi ole mielekäästä käydä tässä asiayhteydessä läpi.

2.4.8 SWOT-analyysi

Liiketoiminnan suunnittelu helpottuu huomattavasti, kun ymmärretään, miten yritys toimii ja mikä on sen tavoitetila ja päämäärä. Mahdollisesti tunnetuin ja käytetyin yksittäinen työkalu yritysanalyysin tekoon on SWOT-analyysi. SWOT-analyysi on nelikenttä-analyysi, jossa arvioidaan yrityksen nykytilaa ja tulevaisuudennäkymiä sijoittamalla

kaavioon yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). SWOT-analyysin nimi tulee siis sarakkeiden englanninkielisten nimien ensimmäisistä kirjaimista. (Koski & Virtanen 2005, 49.)

SWOT-analyysissa vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi hyvä brändi, hyvät johtajuustaidot tai tuotteiden laadulliset ongelmat. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan kertovat yrityksen ulkoisista tekijöistä, kuten kasvaneesta kysynnästä tai asiakkaiden muuttuvista tarpeista. (Friend & Zehle 2004, 85.)

SWOT-analyysia tehtäessä tutkitaan, miten analyysissa saatuja tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään yritystoiminnan kehittämiseksi eli kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkouksia voidaan kehittää, miten toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia voidaan käyttää hyväksi ja miten toimintaympäristön uhkia voidaan estää toteutumasta (Koski & Virtanen 2005, 50).

3 Kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelma 1.6.2014–31.5.2015

3.1 Lähtökohdat

3.1.1 Yrityksen alkuvaiheet

Yrityksen osakkaat tutustuivat toisiinsa opiskellessaan fysioterapiaa Helsingissä. Valmistuttuaan toinen osakkaista työskenteli yksityisellä puolella ja toinen Helsingissä Meilahden sairaalassa aikuisneurologisen fysioterapian parissa. Kohdeyrityksen osakkaille tuntui luontevalta erikoistua aikuisneurologiseen fysioterapiaan, koska toisella heistä oli kyseiseltä osa-alueelta jo työkokemusta. (Haastattelu 18.12.2013.)

Kohdeyrityksen osakkaat eivät missään vaiheessa haaveilleet yrittäjyydestä, mutta muutaman vuoden alan työkokemusta kerättyään sopiva tilaisuus ryhtyä yrittäjäksi osui kohdalle. Vuonna 1986 osakkaat ostivat kohdeyrityksen, joka silloin oli kommandiittiyhtiö, ja muuttivat yritysmuodon osakeyhtiöksi. Osakkaat omistavat yrityksen puoliksi, mikä tarkoittaa, että heillä on yhtäläinen äänivalta osakeyhtiötä koskevia asioita päätettäessä. (Haastattelu 18.12.2013.)

Yrityksen alkuvuosina osakkaat olivat samaan aikaan raskaana ja äitiyslomalla, jolloin he harkitsivat yrityksen myymistä. Osakkaat julkaisivat myynti-ilmoituksen lehdessä, mutta kukaan ei tehnyt ostotarjousta. Sen jälkeen yrityksen myymistä ei ole edes harjittu uudelleen. (Haastattelu 18.12.2013.)

3.1.2 Osakkaiden tavoitteet

Osakkaiden tavoitteena on, että kohdeyrityksen liiketoiminta säilyisi kannattavana ja asiakkaita olisi riittävästi siihen asti, kun osakkaat muutamien vuosien kuluttua jäävät eläkkeelle. Yrityksen myyminen osakkaiden jäädessä eläkkeelle on myös tavoitteena; yrityksen asioiden on siis oltava kunnossa, jotta se kyetään myymään. Mikäli ostajaehdokkaita ei kuitenkaan ole, yritystoiminnan voi myös lopettaa, jos yrityksellä ei ole velkaa. Riskeihin varautuminen on toinen asia, johon kohdeyrityksessä halutaan keskittyä (Haastattelu 24.1.2014.)

Yrityksen kannattavuutta on mahdollista lisätä pieninkin toimenpitein, jos toimintaa suunnitellaan huolellisesti, ja riskejä voidaan välttää tai ainakin pienentää, mikäli riskit tunnistetaan ja niihin osataan varautua oikein. Näin ollen kohdeyrityksen osakkaiden asettamat tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa.

Tämän liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ei ole esittää mitään radikaaleja muutosehdotuksia, vaan ennemminkin antaa laaja kokonaiskuva kohdeyrityksestä sen osakkaille ja sitä kautta helpottaa toiminnan suunnittelua. Toimintaa pyritään suunnittelemaan analyyseista mahdollisesti nousevien kehityskohteiden kannalta.

3.1.3 Asiakkaat

Kohdeyrityksen asiakkaat voidaan jakaa kahteen ryhmään: palvelun maksajiin ja palvelun käyttäjiin. Läheskään kaikki asiakkaat eivät osallistu itse hoidostaan aiheutuviin kustannuksiin, vaan jokin taho maksaa hoidon joko osittain tai kokonaan. Suurin yksittäinen palvelun tilaaja ja maksaja on Kansaneläkelaitos eli Kela. Tällä hetkellä kohdeyrityksen vakioasiakkaista yksitoista on Kelan kautta tulleita vaikeavammaisia, joiden hoidon Kela korvaa kokonaisuudessaan. (Haastattelu 18.12.2013.)

Vakuutusyhtiöt korvaavat tapaturmien seurauksena vammautuneiden kuntoutuksen, mikäli asiakkaalla on ollut oikeanlainen vakuutus voimassa onnettomuuden tapahtumahetkellä. Tällä hetkellä kaksi vakioasiakasta saa vakuutusyhtiön täyden korvauksen hoidostaan. Mikäli tapaturman seurauksena vammautuneella ei ole ollut vakuutusta, Kela osallistuu hoidon kustannuksiin. Yksityiset asiakkaat, jotka tulevat lähetteellä kuntoutukseen, maksavat hoitonsa osittain itse ja Kela korvaa noin 27 prosenttia. Hierontaan tai ryhmävoimisteluun osallistuvat yksityiset asiakkaat maksavat kaiken itse. (Haastattelu 18.12.2013.) Mikäli asiakas on saanut lähetteen hoitoon työterveyshuolosta, asiakkaan työpaikkana toimiva yritys usein kustantaa hoidon joko kokonaan tai osittain (Kohdeyrityksen laatukansio 2013).

Pääkaupunkiseudun kaupungit Helsinki, Espoo ja Vantaa maksavat veteraanien hoidon ja kuntoutuksen. Sotainvalidien kohdalla palvelun maksajana on sen sijaan tapaturmavirasto. (Kohdeyrityksen laatukansio 2013.)

Kohdeyrityksen kaikki asiakkaat ovat aikuisia, koska osakkaat ovat halunneet keskittyä nimenomaan aikuisneurologiaan. Osakkaat olisivat kuitenkin koulutukseltaan sopivia hoitamaan myös lapsia niin halutessaan.

Asiakkaita on tällä hetkellä sopiva määrä, sillä osakkaiden päivät ovat työntäyteisiä eikä ylimääräistä aikaa juuri ole. Asiakkaiden ikääntyessä täytyy kuitenkin pohtia, mistä saadaan uusia asiakkaita luonnollisen poistuman kautta lähtevien tilalle. Potentiaalista asiakaskuntaa on varmasti paljonkin, jos asiakkaat vain löytävät tiensä kohdeyritykseen. ”Terveemmät” asiakkaat, kuten TULES-kuntoutusta (tuki- ja liikuntaelinsairaus) ja hierontaa haluavat, etsivät usein hoitopaikkaa kotinsa lähistöltä. Kohdeyritys ei ole mainostanut alkuvaiheiden jälkeen oikeastaan ollenkaan, sillä asiakkaita on ollut riittävästi ilman markkinointiakin. Vaikeavammaiset asiakkaat tulevat kuntoutukseen lähetteellä sairaaloista, joten uutta asiakaskuntaa saadaan yritykseen sitä kautta. (Haastattelu 18.12.2013.) Mikäli asiakasmäärä lähtee huolestuttavan suureen laskuun, mainonta voisi olla ensimmäinen askel uusia asiakkaita tavoiteltaessa.

PALVELUN MAKSAJAT	PALVELUN KÄYTTÄJÄT
Kela	Vaikeavammaiset
Kela, vakuutusyhtiöt	Vaikeavammaiset tapaturmien uhrin
Yksityiset asiakkaat	Yksityiset asiakkaat
Pääkaupunkiseudun kaupungit	Veteraanit
Tapaturmavirasto	Sotainvalidit
Yritykset	Työterveyshuollon asiakkaat

Kuvio 3. Kohdeyrityksen asiakaskartta (mukaillen Yritys X, laatukansio 2013).

3.1.4 Palvelut

Kohdeyritys tarjoaa fysioterapiaa, jonka tarkoitus on vastata asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Palveluihin sisältyy seuraavat fysioterapian osa-alueet:

- tutkiminen
- fysioterapian suunnittelu ja toteutus
- kotiohjelman laatiminen ja seuranta
- apu- ja harjoitusvälinetarpeen arvioiminen, hankinnan avustaminen sekä käytön opetus ja seuranta
- kotikäynnit
- raportointi sovitusti (Kohdeyrityksen laatukansio 2013.)

Kuten listalta käy ilmi, palvelu on monipuolista ja asiakasta pyritään auttamaan ja tukemaan kuntoutuksessa niin paljon kuin mahdollista. Asiakkaiden kannalta on esimerkiksi hienoa, että fysioterapeutit avustavat myös apuvälineiden hankinnassa, eivätkä ainoastaan kerro mitä tarvitaan.

Kohdeyritys tarjoaa toimintaideansa mukaisesti fysioterapiapalveluita pienimuotoisesti, turvallisessa ja kodikkaassa ympäristössä. Henkilökunnalla on korkea ammattitaito ja he pystyvät myötäelämään asiakkaan kulloistakin elämäntilannetta. Johtoajatuksena on omatoimisuutta korostava, tukeva ja kannustava ote työskentelyssä. (Kohdeyrityksen laatukansio 2013.)

Fysikaalisten hoitojen lisäksi kohdeyritys järjestää kuntojumppia naisille. Yrityksen tiloissa asiakkaita silloin tällöin vastaanottavalta fysioterapeutilta on myös tarpeen mukaan mahdollista ostaa akupunktiohoitoja.

3.1.5 Toiminta

Kohdeyrityksen omistajat työskentelevät yrityksessä täysipäiväisesti. Kohdeyrityksen toimitilat sijaitsevat Helsingissä, keskusta-alueen ulkopuolella. Yritys on hyvien julkisten kulkuyhteyksien varrella; sekä bussilla että junalla pääsee lähelle.

Yritys X antaa yksityisiä fysioterapiapalveluja pääkaupunkiseudun asukkaille osana yhteiskunnallista terveydenhuoltojärjestelmää noudattaen eettisiä periaatteita ja yhteiskunnallisia velvoitteita. Laitos toimii jatkokuntoutuspaikkana vaikeavammaisille, aikuisneurologisille potilaille sekä fysikaalisena laitoksena palveluita haluaville. Laitoksen omistajat ja siinä työskentelevät koulutetut fysioterapeutit huolehtivat asiakkaiden viihtyvyydestä, laitoksen tilojen siisteydestä ja ajanmukaisuudesta sekä ammattitaitonsa kehittymisestä. (Yritys X, laatukansio 2013.)

Kohdeyritys saa asiakkaita Kelan kautta sekä sairaaloista ja työterveyshuollosta lähetteellä. Usein yksityisen puolen asiakkaat löytävät tiensä yritykseen itse; etenkin lähi-alueelta tulee asiakkaita, jotka ovat itse etsineet fysikaalisia palveluja tarjoavaa paikkaa ja päätyneet kohdeyritykseen. Myös niin sanottu puskaradio toimii hyvin. Yrityksellä ei ole ollut tarvetta mainostaa palvelujaan, koska asiakkaita on ollut riittävästi muutenkin.

Fysikaalisissa hoitolaitoksissa käytettävät alan laitteet ovat erittäin kalliita. Esimerkiksi kävelyä avustavat ja tasapainoa tukevat laitteet, kuten kävelyvaljaat tai tasapainosimulaattori, maksavat kymmeniä tuhansia euroja (Haastattelu 24.1.2014). Kohdeyritykseen ostetaan yleensä joka vuosi jokin uusi työväline. Kalleimpien laitteiden ostamista varten täytyisi kuitenkin ottaa lainaa, eivätkä osakkaat ole kovin halukkaita siihen nyt, kun kaikki vanhat lainat on maksettu pois. Yrityksessä on kuitenkin kaikki keskeisimmät työvälineet; Kelan sopimusta varten Kela suorittaa auditoinnin, jossa hyväksytään yrityksen toiminnassa käytetyt tilat ja laitteet. Koska sopimus on tähän asti saatu aina solmittua, kohdeyrityksessä on riittävän hyvät tilat ja työvälineet.

3.1.6 Kohdeyrityksen toimiala-analyysi

Kohdeyrityksessä ei käytetä uusiutumattomia luonnonvaroja, jollei lasketa mukaan fossiilisia polttoaineita, joita käytetään kotikäyntien yhteydessä autoillessa. Fossiilisten polttoaineiden käyttö on kuitenkin kohdeyrityksessä hyvin vähäistä, eikä asialle oikein tällä hetkellä olisikaan mitään tehtävissä. Kohdeyritys ei myöskään aiheuta ympäristölle vahinkoa.

Kohdeyrityksen taloudellista toimintaympäristöä arvioitaessa on huomattava, että suurin osa asiakkaista tarvitsee hoitoa omasta tulotasostaan riippumatta, joten kohdeyrityksen kohdalla alueen yleisellä tulotasolla ei ole ratkaisevaa merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Useimmat asiakkaat myös saavat avustusta hoitokustannuksiin Kelasta.

Kulttuurieroilla ei oikeastaan ole vaikutusta kohdeyrityksen toimintaan, koska kyseessä ei ole kansainvälinen yritys ja molemmat osakkaat ovat suomalaisia. Yrityksessä toimitaan Suomen lainsäädännön mukaan, eivätkä kulttuurierot näy mitenkään yrityksen arjessa.

Käytännössä koko pääkaupunkiseutu on erittäin tiheään asuttua, joten myös kohdeyritys sijaitsee alueella, jossa asuu paljon ihmisiä. Näin ollen aivan kohdeyrityksen lähettyvillä on paljon potentiaalista asiakaskuntaa. Alueella asuu kaikenikäisiä ihmisiä: niin vanhuksia, nuoria kuin lapsiperheitäkin. Sukupuolijakaumalla ei ole kohdeyrityksen kannalta merkitystä, sillä asiakkaana on sekä miehiä että naisia melko tasapuolisesti.

Tekninen toimintaympäristö eli infrastruktuuritekijät eivät ole kohdeyritykselle mitenkään ensiarvoisen tärkeitä. Olennaisinta tietoliikenneyhteyksissä on, että puhelin toimii ja internetiin on pääsy silloin, kun sitä tarvitaan. Kohdeyrityksen tietoliikenneyhteyksissä ei ole ollut mainittavia ongelmia, ja pääkaupunkiseudulla yleisesti ottaen onkin hyvät tietoliikenneverkot.

Kohdeyritys toimii Suomen lain puitteissa ja Suomen fysioterapeuttiliiton eettisten periaatteiden mukaisesti. Palveluyrityksessä on tärkeää toimia Suomen terveydenhuoltolainsäädännön mukaan: jos yrityksessä tehdään jotain laitonta, se voi nopeasti menettää toimilupansa tai ainakin saada huonon maineen.

3.1.7 Kohdeyrityksen markkina-analyysi

Koska kohdeyritys on perustettu jo vuonna 1986, markkina-analyysi ei tässä liiketoimintasuunnitelmassa nouse niin suureen rooliin kuin jos kyseessä olisi aloitteleva yritys. Sen vuoksi tässä kohdeyrityksen markkina-analyysissä keskitytään lähinnä tarkastelemaan kohdeyrityksen asiakkaita, toimialaa ja kohdeyrityksen tavoittelemia ominaisuuksia markkinoilla. Kilpailijoita analysoidaan omassa alaluvussa 3.1.8.

Fysiatrian alalla yritykset eivät oikein voi pyrkiä esimerkiksi kustannusjohtajuuteen, koska yrityksestä riippumatta kustannukset ovat jotakuinkin samat, sillä yritykset myyvät palvelua, eivätkä valmistettavaa tuotetta. Kohdeyritys pyrkiikin olemaan mahdollisimman luotettava, asiantunteva ja sellainen paikka, jossa asiakkaat tuntevat saavansa rahoilleen vastinetta ja kuntoutuminen edistyy (Haastattelu 24.1.2014).

Koska kohdeyritys on keskittynyt aikuisneurologiseen fysioterapiaan, sen pääasiallinen asiakasryhmä on nimenomaan aikuisneurologista fysioterapiaa tarvitsevat potilaat. Muita asiakasryhmiä ovat tuki- ja liikuntaelinsairauksiin fysioterapiaa tarvitsevat, työterveyshuollon asiakkaat, veteraanit sekä niin sanotut ”terveemmät” asiakkaat, jotka haluavat esimerkiksi hierontaa.

Kohdeyrityksen toimialalla ei ole kausivaihteluita, vaan ihmiset tarvitsevat hoitoa ja kuntoutusta tasaisesti ympäri vuoden. Myöskään tulevaisuus ei tuo muutoksia toimialalle, koska työ tehdään käsin ja ihmisläheisesti, eikä koneistaminen siksi ole mahdollista.

3.1.8 Kohdeyrityksen kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Fysiatrian alalla on tyypillistä, että etulyöntiasemaa kilpailijoihin verrattuna haetaan palvelun erikoistamisella. Kohdeyrityksessäkin kilpailuetua on haettu erikoistumisella, ja tällä hetkellä kohdeyritys on lähialueensa ainoa aikuisneurologiseen fysiologiaan keskittynyt yritys. (Haastattelu 24.1.2014.)

Kohdeyritys ei pyri kilpailemaan hinnoittelulla (Haastattelu 24.1.2014). Hintakilpailu saattaisikin johtaa ei-toivottuihin tuloksiin, kuten jatkuvaan hintojen painumiseen alas mikäli kilpailijat lähtisivät siihen mukaan. Toisaalta asiakkaiden mielestä voi vaikuttaa myös epäilyttävältä, mikäli hinnat yhtäkkiä olisivatkin aiempaa matalammat.

Fysikaaliset hoitolaitokset eivät kilpaile keskenään resursseista, koska yritykset eivät valmista tuotteita, vaan myyvät omaa työtään ja palvelujaan (Haastattelu 24.1.2014). Sen vuoksi onkin tärkeää, että yrityksellä on siistit toimitilat, ja fysioterapeutit ovat osaavia alansa ammattilaisia. Yritys voi toisaalta laajentaa palvelujaan hankkimalla esimerkiksi uusia laitteita, tai laajentamalla henkilökuntansa osaamisaluetta.

Alalla kilpailijoihin suhtaudutaan ennemminkin yhteistyökumppaneina kuin vaarallisina haastajina. Eri aloihin erikoistuneet fysioterapeutit usein ohjaavat oman osaamisalueen ulkopuolelta hoitoa tarvitsevia asiakkaita toisilleen, ja yhteistyö toimii hyvin. (Haastattelu 24.1.2014.)

3.1.9 Kohdeyrityksen riskianalyysi

Yksi suurimmista riskeistä kohdeyritykselle on, että sopimus Kelan kanssa päättyy tai Kela vähentää asiakkaille kuntoutuksesta maksettavaa tukea. Vaikka kyse on oikeastaan ulkoisesta riskistä, kohdeyrityksessä voidaan omilla toimilla ehkäistä riskin syntymistä pitämällä toiminnan sillä tasolla, jota Kelan kanssa sopimuksen tekeminen edellyttää. Kela suorittaa sopimusta hakevan yrityksen tiloissa auditoinnin, jossa hyväksytään muun muassa toimitilat, käytettävät työvälineet ja työn taso. Lisäksi Kela vaatii sopimusyrityksiltä raportointia jokaisesta hoitokerrasta. Sopimus solmitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. (Haastattelu 24.1.2014.) Koska Kelan sopimus on kohdeyritykselle erittäin tärkeä tulonlähde, yrityksessä on jatkossakin pyrittävä pitämään työn taso riittävän hyvänä. Osakkaiden mukaan sopimuksen uusiminen on melko työlästä, mutta kannattavuutensa vuoksi sitä on mielestäni järkevää hakea tänäkin vuonna.

Toinen merkittävä riski on, jos toinen tai jopa molemmat osakkaat joutuvat jäämään pitkälle sairauslomalle (Haastattelu 24.1.2014). Työn luonteen vuoksi kokopäiväistä sijaista on käytännössä mahdoton saada lyhyellä varoitusajalla, sillä ammattitaitoiset fysioterapeutit harvoin ovat vapaana käytettävissä. Mahdollisen sairausloman alkaessa osa asiakkaista varmasti jouduttaisiin perumaan, ja osan voisi siirtää toiselle osakkaalle aikataulujen salliessa. Mikäli poissaolo kestäisi pitkään, täytyisi harkita ulkopuolisen työvoiman palkkaamista. Jopa osakkuuden tai koko yrityksen myyminen saattaisi tulla kysymykseen, mikäli näyttäisi siltä, ettei sairauslomalta pääse palaamaan töihin.

Koska kohdeyritys toimii vuokratiloissa, on olemassa riski, että vuokranantaja irtisanoa vuokrasopimuksen (Haastattelu 24.1.2014). Mikäli näin kävisi, osakkaat voisivat joko hankkia uudet toimitilat tai vaihtoehtoisesti tehdä ainoastaan kotikäyntejä. Myös kotivastaanoton pitäminen olisi mahdollista. Osakkaiden mukaan (Haastattelu 24.1.2014) samalla vuokranantajalla on lähes vastaavanlaisia tiloja kohdeyrityksen lähistöllä, joten mikäli vain heidän toimitilansa otettaisiin pois vuokralta, voisi uudet tilat löytyä läheltä samalta vuokranantajalta.

3.1.10 Kohdeyrityksen toimitilat

Kohdeyritys sijaitsee vuokrakiinteistössä Helsingissä keskusta-alueen ulkopuolella. Toimitilat ovat pysyneet samana yrityksen perustusvaiheesta lähtien. Tilaa kiinteistössä on 118 neliömetriä, ja tällä hetkellä vuokra on noin 1100 euroa kuukautta kohti. (Haastattelu 18.12.2013.)

Yrityksen toimitilat sijaitsevat katutasossa, jolloin myös liikuntarajoitteisten henkilöiden on mahdollisimman helppoa asioida yrityksessä. Tästä syystä tiloissa ei ole myöskään minkäänlaisia kynnyksiä eikä portaita. Liikuntarajoitteisia asiakkaita varten kohdeyrityksen tiloissa on inva-WC. (Haastattelu 18.12.2013.)

Osakkaiden mukaan yrityksen sijainti on muuten hyvä, mutta koska toimitilat sijaitsevat hieman piilossa talojen keskellä, esimerkiksi asiakkaita hakemaan tulevien taksien tai uusien asiakkaiden on välillä hankala löytää perille. Oven eteen kuitenkin pääsee autolla. Hyvä puoli asiassa on se, että ympäristö on rauhallinen, eikä esimerkiksi vilkas liikenne aiheuta meluhaittoja. (Haastattelu 18.12.2013.)

Kohdeyritys sijaitsee joukkoliikenteen kannalta ihanteellisella paikalla. Läheltä kulkee lukuisia busseja, eikä juna-asemallekaan ole pitkä matka. Omalla autolla tuleville asiakkaille ei ole erillistä pysäköintialuetta, mutta lähistöllä olevan terveyskeskuksen parkkipaikalle tai tien varteen voi jättää auton. Mikäli asiakas liikkuu huonosti ja hänellä on autossaan invamerkki, auton voi pysäköidä yrityksen pihaan. (Haastattelu 18.12.2013.)

Kohdeyrityksen kanssa samassa kaupunginosassa toimii pari muuta fysikaalista hoitolaitosta, mutta ne eivät sijaitse kovin lähellä ja ovat keskittyneet erityisesti urheilufysioterapiaan sekä työterveyshuollon kautta tuleviin asiakkaisiin. Tällä alalla on tyypillistä, etteivät yritykset sijaitse aivan lähekkäin, koska asiakkaista ei ole samanlaista kilpailua kuin esimerkiksi kaupan alalla. (Haastattelu 18.12.2013.)

Kohdeyrityksen internetsivuilla on yhteystiedot sekä tietoa tarjottavista palveluista ja perustietoja yrityksestä. Ajanvaraus internetsivujen kautta ei ole ainakaan vielä käytössä, vaikka yrityksessä käytössä oleva Acute-asiakasjärjestelmä sen mahdollistaisikin. Tällä hetkellä ajanvaraus onnistuu kohdeyrityksessä joko puhelimitse tai sähköpostitse. (Haastattelu 18.12.2013.) Ehdottaisin, että kohdeyrityksessä otetaan käyttöön myös sähköinen ajanvarausjärjestelmä, kun mahdollisuus siihen on olemassa. Vaikka suurin

osa asiakkaista onkin iäkkäämpiä eikä käytä internetiä, joukossa varmasti on myös sellaisia, joille mieluisin tapa tehdä varaus olisi internetin kautta.

Toimitilat ovat siis muuten hyvät, mutta ongelmaksi muodostuvat lähinnä sähköisen ajanvarauksen puuttuminen, sijainti hieman piilossa ja kohtalaisen korkea vuokra. Mielestäni uusien toimitilojen hankkiminen ei ole tässä tilanteessa järkevää, sillä vuokrat ovat suunnilleen samoissa lukemissa muilla saman hintatason alueilla Helsingissä. Toimitiloja vuokraavilta internetsivuilta (www.toimitilat.fi, www.oikotie.fi) ei myöskään tällä hetkellä (kevät 2014) löytynyt yhtään yrityksen tarpeita vastaavaa toimitilaa. Koska kohdeyrityksen osakkaat ovat jäämässä muutamien vuosien kuluttua eläkkeelle, muuttaminen toisaalle aiheuttaisi myös paljon vaivaa ja työtä. Siksi suosittelen, että yritys jatkaa edelleen nykyisissä toimitiloissaan.

Asiakkaiden voisi olla helpompi löytää perille, jos lähistöllä olisi opasteita kohdeyritykseen. Niiden sijoittaminen saattaa kuitenkin olla hankalaa, koska kohdeyritys sijaitsee kirjaimellisesti asuinalueen keskellä: asiakkaat saapuvat useammasta suunnasta, joten jos opasteita lisättäisi, niitä pitäisi olla paljon. Tähän asti kukaan asiakkaista ei ole kuitenkaan jättänyt saapumatta sen vuoksi, ettei olisi löytänyt perille, sillä eksyneitä asiakkaita tai autonkuljettajia neuvotaan puhelimitse.

3.1.11 Kohdeyrityksen henkilöstö

Kohdeyrityksessä henkilöstön merkitys on menestyksen kannalta keskeinen. Uskolliset vakioasiakkaat käyvät hoidossa kohdeyrityksessä vuosi toisensa jälkeen, mikä kertoo korkeasta asiakastyytyväisyydestä. Kaikkia ei tietenkään voi aina miellyttää, mutta suurin osa asiakkaista vaikuttaa tyytyväiseltä saamaansa palveluun. (Haastattelu 18.12.2013.)

Molemmat osakkaat ovat täysipäiväisesti töissä kohdeyrityksessä, ja lisäksi heille tuttu fysioterapeutti ottaa harvakseltaan asiakkaita vastaan yrityksen tiloissa iltaisin. Kyseinen fysioterapeutti ei ole kuitenkaan millään tavoin kytköksissä kohdeyritykseen, eikä raha liiku suuntaan tai toiseen: asiakkaat maksavat suoraan fysioterapeutille, eikä tämä maksa mitään kohdeyritykselle, mutta toisaalta osakkaiden ei myöskään tarvitse maksaa hänestä mitään henkilösivukuluja. Kolmas fysioterapeutti ei siis kuulu yrityksen henkilöstöön.

Kohdeyrityksen osakkaat eivät ole kokeneet tarpeelliseksi palkata itsensä lisäksi muita yritykseen, sillä töitä on sopivasti kahdelle. Taloudellisesti ulkopuolisen palkkaaminen ei myöskään olisi järkevää, sillä palkkaan ja henkilösivukuluihin menisi huomattavia summia rahaa. Osakkaat pystyvät työllistämään itsensä mainiosti, eikä muille työntekijöille ole tarvetta.

Kohdeyrityksen suurin voimavara on ammattitaitoinen henkilöstö, eikä sen suhteen siksi ole tarvetta tehdä minkäänlaisia toimenpiteitä. Tärkeintä on jatkaa työntekoa samalla tavalla kuin ennenkin, jotta asiakastyytyväisyys pysyy yhtä hienolla tasolla kuin tähän asti.

3.1.12 Kohdeyrityksen talouden tunnusluvut

Vuoden 2012 tilinpäätöksen perusteella laskettu kohdeyrityksen sijoitetun pääoman tuotto vuodelta 2012 on -1,21 %. Tämä osoittaa, että yritys ei joko ole tuottanut voittoa, tai se joutunut maksamaan suuria summia rahoituskuluja tai veroja. Tässä tapauksessa kohdeyrityksen nettotulos jäi vuonna 2012 negatiiviseksi, joten sijoitetun pääoman tuottavuus kyseiseltä vuodelta on huono. Oman pääoman tuotto vuodelta 2012 on puolestaan -2,8 %; tämänkin tunnusluvun negatiivisuus johtuu tappiollisesta tilikauden tuloksesta. Oman pääoman tuotto prosentti on alhaisempi kuin sijoitetun pääoman, koska kohdeyrityksessä omaa pääomaa on huomattavasti vierasta enemmän. Jokainen yritys varmasti pyrkii saaman pääomalleen tuottoa, ja jotta tuotto prosentti olisi positiivinen, myös tilikauden tuloksen tulisi olla.

Kohdeyrityksen omavaraisuusaste vuoden 2012 tilinpäätöksen perusteella on noin 74,6 %. Omavaraisuusasteen perusteella yritystä voidaan pitää hyvin vakavaraisena, sillä oman pääoman osuus koko pääomasta on liki kolme neljäsosaa. Näin ollen kohdeyrityksen rahoitusrakenne on terve, eikä taloudellisesti heikompina aikoinakaan pitäisi tulla merkittäviä ongelmia vieraan pääoman korkoja maksettaessa.

Maksuvalmiutta mittaava quick ratio -tunnusluku vuodelta 2012 on kohdeyrityksessä 2,2. Tätä voidaan pitää mainiona maksuvalmiustasona, sillä ihannearvo quick ratiolle on 1, ja arvon ollessa suurempi kuin 1,5 yrityksen maksuvalmius on erinomainen (Balance consulting 2014). Arvon ollessa tasan 1 yrityksen rahoitusomaisuus kattaa kaikki lyhytaikaiset velat. Kohdeyrityksen quick ratiosta voidaan päätellä, että yrityksen pääomaa on sidottu jopa liikaa huonosti tuottavaan kassareserviin. Tämän vuoksi suositte-

len, että osa rahoitusomaisuudesta sijoitetaan joko korkeakorkoisemmille tileille tai osakkeisiin.

Kohdeyrityksessä pidemmän aikavälin maksuvalmiutta mittaava current ratio on 3,83. Balance consultingin (2014) mukaan current ration ollessa yli 2,5 luku on erinomainen, eli kohdeyrityksessä myös pidemmän aikavälin velat saataisiin näillä näkymin maksettua. Quick ration tavoin myös kohdeyrityksen current ratio osoittaa, että pääomaa on liikaa sidottuna kassareserviin, joten ehdotan edelleen liian pääoman sijoittamista. Sekä quick ration että current ration kohdalla on huomattava, että luvut mittaavat vain tilinpäätöspäivän tilannetta, ja tilikauden aikana yrityksen maksuvalmius voi vaihdella suurestikin. Pelkästään quick ratiota ja current ratiota tarkastelemalla ei siis voi tehdä täysin luotettavaa arviota yrityksen maksuvalmiudesta.

Edellä esitettyjen tunnuslukujen perusteella voidaan todeta, että sekä oman pääoman että sijoitetun pääoman tuotto prosentit tulisi saada positiivisiksi, jotta kohdeyrityksen toiminta olisi kannattavaa. Kohdeyritystä voidaan kuitenkin pitää erittäin vakavaraisena ja rahoitusrakenteeltaan hyvänä, sillä oman pääoman osuus koko sijoitetusta pääomasta on liki 75 prosenttia. Maksuvalmiutta mittaavat quick ratio ja current ratio ovat kohdeyrityksessä miltei liian hyvällä tasolla, ja osa rahoitusomaisuudesta kannattaisikin sijoittaa tuottavampiin kohteisiin.

3.1.13 Kohdeyrityksen SWOT-analyysi

Kohdeyrityksen kenties suurin vahvuus on osakkaiden ammatillinen osaaminen ja kokemus. Kun henkilökunta on ammattitaitoista ja kokenutta, asiakkaat saavat tarvitsemaansa palvelua ja hoitoa ja ovat tyytyväisiä. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein uskollisia ja palaavat samaan paikkaan kerta toisensa jälkeen. Yrityksen asiakaskunta onkin suhteellisen vakiintunutta, mikä on yrityksen ehdoton vahvuus: asiakkaita ei tarvitse erikseen houkutellessa yritykseen. (Haastattelu 18.12.2013.)

Molemmilla osakkailla on halu tehdä nimenomaan tätä työtä, ja he suhtautuvat työhönsä intohimoisesti. Kun työssä on tunnetta mukana, se tehdään mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti. Osakkaat ovat myös yrittäjähenkisiä, joten yksityisyrittäjyys sopii heille. (Haastattelu 18.12.2013.)

Kaiken kaikkiaan yritys menestyy hyvin, sillä suurempia ongelmia ei ole vuosien varrella ilmennyt. Mikäli yrityksessä jokin asia ei toimisi ollenkaan, se huomattaisiin nopeasti eikä liiketoiminta luultavasti olisi kannattavaa. Kohdeyrityksessä osakkaat ovat kuitenkin hoitaneet yritystään ilmeisen hyvin, sillä he kykenevät edelleen työllistämään itsensä ja liiketoiminta on yhä kannattavaa.

Kun työhön intohimoisesti suhtautuminen nähdään vahvuutena, yksi kohdeyrityksen heikkouksista puolestaan on se, että yrittäjät tekevät työtä omasta halustaan, eivätkä varsinaisesti tavoittele voittoa. Tällöin puhutaan niin kutsutusta ”sosiaalisesta yrittämisestä”. Tehdystä työstä saadaan luonnollisesti asianmukainen korvaus, mutta mikäli yrityksen haluttaisiin tuottavan enemmän, tulisi pohtia, minkälaisilla toimenpiteillä työstä saataisiin taloudellisesti tuottavampaa. Osakkaat eivät kuitenkaan tee työtä ansaitakseen valtavia rahamääriä, vaan he tekevät työtään, koska nauttivat siitä ja tulevat tuloiltaan toimeen. (Haastattelu 18.12.2013.) Vaikka voiton tavoittelemattomuus voidaan nähdä kohdeyrityksen heikkoutena, ei sen suhteen tarvitse tehdä toimenpiteitä, koska osakkaat ovat tyytyväisiä tilanteeseen nykyisellään.

Osakkaiden liiketoimintaosaamisen puute voidaan myös nähdä yrityksen heikkoutena. Yritystoiminta on tuottavaa, mutta kumpikaan osakkaista ei ole opiskellut kaupan alaa, joten tietyillä osa-alueilla osaamisessa saattaa olla puutteita. Yrityksessä ei esimerkiksi tehdä tilinpäätöksen perusteella laskelmia tuottavuudesta eri tilikausilla. (Haastattelu 18.12.2013.) Laajempi liiketoimintaosaaminen voisi auttaa hahmottamaan paremmin syy-seuraussuhteita yrityksessä ja helpottaa toiminnan suunnittelua, joten osakkaiden olisi mielestäni hyvä joko perehtyä aiheeseen itse tai esimerkiksi pyytää kirjanpitäjäänsä tekemään tilinpäätöksen perusteella vuosittain kannattavuuslaskelmia ja analysoidaan niitä osakkaita varten. Liiketoiminnan tuntemisella voi olla suurikin merkitys: usein yrityksissä tiedetään, ettei jokin asia toimi, mutta ei ymmärretä, mistä toimimattomuus johtuu.

Mikäli tuottavuutta halutaan lisätä, eräs yksinkertainen mutta tehokas keino on rahanasioiden hyvä suunnittelu. Osakkaiden mukaan yrityksen rahoja on kohtalainen summa, useampi tuhat euroa, matalakorkoisella tilillä (Haastattelu 18.12.2013). Pääomalle olisi varmasti mahdollista saada korkeampaa tuottoa, jos se sijoitettaisiin viisaasti joko osakkeisiin tai ainakin korkeakorkoisemmalle tilille, sillä kyseistä summaa ei tarvita yrityksen kulujen kattamiseen, vaan se on käytännössä ylimääräisenä varana. Summan sijoittaminen olisi järkevää ja voisi johtaa hyväänkin tuottoon, ja siksi suosittelen

esimerkiksi sijoitusneuvojan avulla osakkaita sijoittamaan ylimääräisen pääoman aiempaa viisaammin.

Hinnoittelu on mainio kilpailukeino yrityksille. Hinnoittelu on kuitenkin taitolaji: hintojen tulee olla sellaiset, että yritys tuottaa voittoa omistajille eli sopivan korkeat. Asiakkaat eivät ole kuitenkaan yleensä valmiita maksamaan tähtitieteellisiä summia, joten hinnat eivät saa olla myöskään liian korkeita. Liian matala hinta puolestaan voi herättää asiakkaissa epäilyksiä, onko tuotteen tai palvelun tasossa puutteita. Yrityksen kannalta ihannehinnoittelu on siis niin korkea, kuin asiakas on valmis maksamaan.

Kohdeyrityksessä hintoja voisi mahdollisesti hieman korottaa. Jo vuosia yrityksen asiaineille kanta-asiakkaille hinnat ovat hieman matalampia kuin normaalihinnaston mukaiset palkkiot. Muutenkaan kohdeyritys ei veloita asiakkailta niin korkeita summia kuin jotkin muut alan yritykset. Korkeammat hinnat tarjoaisivat parempaa katetuottoa, mutta toisaalta hintojen kallistuessa asiakkaat saattaisivat hakeutua jollekin toiselle palveluntarjoajalle, mikäli hinnat koettaisiin liian korkeiksi. Osakkaiden suurin huoli kuitenkin on, etteivät hoidon tarpeessa olevat vaikeavammaiset tai vanhukset hakeudu hintojen noustessa hoitoon lainkaan, vaikka tarvitsisivat sitä (Haastattelu 24.1.2014). Osakkaiden mukaan (Haastattelu 24.1.2014) Kelalta saadaan asianmukainen korvaus, sillä Kelan hinnat on kilpailutettu, mutta kohdeyrityksessä laskutetaan yksityisiltä asiakkailta liian vähän; esimerkiksi indeksikorotuksia ei ole tehty kolmena edellisenä vuonna. Mielestäni osakkaat kohtelevat asiakkaitaan liian lempeästi, sillä kyseessä on kuitenkin yritystoiminta eikä hyväntekeväisyys. Hintoihin tulisi siis tehdä vähintään vuosittainen indeksikorotus.

Yrityksen ulkoisia mahdollisuuksia ovat verotuksen madaltuminen, yleisen tulotason nousu sekä hoitotarpeen lisääntyminen. Mikäli palveluiden verotus alenisi, myös kuluttajahintoja voisi pitää matalammalla jolloin asiakkaat luultavasti käyttäisivät enemmän palveluja. Sama vaikutus olisi yleisen tulotason nousulla: mikäli ihmisillä olisi enemmän rahaa käytettävissään, moni varmasti kuluttaisi enemmän hyvinvointinsa tukemiseen ja palveluihin. Myös hoitotarpeen lisääntyminen luonnollisesti kasvattaisi kohdeyrityksen asiakasmääriä.

Kohdeyrityksellä on voimassaoleva sopimus Kansaneläkelaitoksen eli Kelan kanssa vaikeavammaisten kuntoutuksesta vuoden 2014 loppuun asti. Sopimuksen mukaisesti Kela maksaa vaikeavammaisten alle 65-vuotiaiden asiakkaiden kuntoutuksen koko-

naan, eikä asiakkaan tarvitse itse maksaa mitään. Vuoden 2014 aikana Kela järjestää kilpailutuksen, jossa yritys voi pärjätessään uusia sopimuksen aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Tähän mennessä kohdeyritys on aina saanut solmittua uuden sopimuksen Kelan kanssa, mutta mikäli sopimusta ei synny, tilanne on huono yrityksen kannalta, sillä tälläkin hetkellä yksitoista vakioasiakkaista on Kelan maksamia vaikeavammaisia kuntoutujia. (Haastattelu 18.12.2013.) Jotta uusi sopimus Kelan kanssa saadaan, kohdeyrityksen täytyy pitää toimintansa vähintään yhtä hyvällä tasolla kuin tähänkin asti.

Osa asiakkaista maksaa hoidon itse, mutta saa Kelalta fysikaalisesta hoidosta saatavaa korvausta, eli Kela tukee hoidon maksussa. Uhkana on, että mikäli Kela pienentää maksamaansa korvausta, osa näistä asiakkaista saattaa jättää tulematta hoitoihin, jos joutuu itse kustantamaan enemmän. Tällä hetkellä ei ole kuitenkaan tiedossa, että Kelan maksamiin korvauksiin olisi ainakaan lähiaikoina tulossa muutoksia. (Haastattelu 18.12.2013.) Kelakorvauksen suuruuteen ei kohdeyrityksessä voida vaikuttaa, mutta mikäli Kela pienentää maksamiaan korvauksia ja se näkyy asiakasmäärissä, tulee yrityksessä miettiä muita keinoja hankkia asiakkaita.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> + ammatillinen osaaminen + kokemus + halu tehdä tätä työtä + yrittäjähenkisyys + toimiva yritys + vakiintunut asiakaskunta 	<ul style="list-style-type: none"> – ei tavoitella voittoa – sosiaalinen yrittäminen – liiketoimintaosaamisen puute – sijoittaminen – raha-asioiden suunnittelu – hinnoittelu
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> + verotuksen madaltaminen + hoitotarpeen lisääntyminen + yleisen tulotason nousu 	<ul style="list-style-type: none"> – Kela ei uusi sopimusta – yhteiskunnalliset muutokset (tuen väheneminen tai loppuminen)

Kuvio 4. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi.

3.2 Tavoitteet

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu ajalle 1.6.2014–31.5.2015. Kohdeyrityksen osakkaiden toiveiden mukaisesti liiketoimintasuunnitelmassa ei esitetä suuria muutosehdotuksia, vaan keskitytään pienempiin osa-alueisiin, joita kehittämällä yrityksen toimintaa ja tuottavuutta voitaisiin parantaa.

Kohdeyrityksen osakkaiden ensisijainen tavoite on, että yritystoiminta pysyy jatkossakin kannattavana ja yritys tuottaa sen verran, että osakkaille voidaan maksaa palkkaa tehdystä työstä. Tavoite on, että asiakasmäärät pysyvät samalla tasolla kuin tähänkin asti, jolloin molemmat osakkaat ovat täystyöllistettyjä, ja että asiakkaat ovat edelleen tyytyväisiä yrityksessä saamaansa palveluun. Tehdystä työstä on myös saatava asianmukainen korvaus, ja yrityksen taloudenhoidon tulee olla hallinnassa.

Kohdeyrityksen osakkaat toivovat, että kehitysehdotukset ovat mahdollisimman helppoja ja yksinkertaisia toteuttaa. Kohdeyrityksen toimintaa pyritään siis kehittämään pienin mutta tehokkain toimenpitein.

3.3 Toimenpiteet

Koska tämä liiketoimintasuunnitelma laaditaan kohdeyritykselle ajalle 1.6.2014–31.5.2015, keskeisimmäksi teemaksi liiketoiminnan suunnittelussa nousee sopimus Kelan kanssa, sillä tällä hetkellä voimassa oleva sopimus umpeutuu loppuvuodesta ja uutta haetaan syksyllä. Luvussa 3.1 esitettyjen analyysien perusteella voidaan huomata, että sopimus Kelan kanssa on yritykselle erittäin tärkeä voimavara. Siitä johtuen yrityksen tulee suunnitella toimintaansa siten, että sopimus Kelan kanssa saadaan uusittua. Mikäli uutta sopimusta ei jostain syystä kuitenkaan solmita, tulee pohtia, miten Kelan maksamien asiakkaiden poisjänti vaikuttaa yrityksen toimintaan ja mistä saadaan uusia asiakkaita lähteneiden Kelan asiakkaiden tilalle.

Koska asiakkaita on tällä hetkellä sopiva määrä eikä tällä hetkellä paljoa uusia asiakkaita ole resursseja ottaa, tässä vaiheessa ei voida vielä ryhtyä toimenpiteisiin uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Sen sijaan voidaan kuitenkin suunnitella, miten toimitaan, mikäli Kelan sopimusta ei saataisikaan seuraaville kahdelle vuodelle.

Kelan sopimuksen uusiakseen yrityksen toiminnan on oltava sillä tasolla, että Kelan suorittaessa auditoinnin yrityksen tilat, työtavat ja – välineet ovat Kelan vaatimustason mukaiset. Kelan sopimuksenteon yhteydessä suorittama auditointi on yritykselle työläs prosessi, mutta sen läpikäyminen on kannattavaa, kuten analyyseissa jo aiemmin todettiin.

Osakkaiden ammattitaito ja työskentelytavat ovat hyvällä tasolla, joten heidän tulee oikeastaan vain jatkaa työntekoaan samaan malliin yhtä hyvällä otteella kuin tähänkin asti. Koska yrityksestä jo löytyvät kaikki työvälitteet, jotka Kela vaatii sopimusyrityksiltään, uusien kalliiden laitteiden hankkiminen ei mielestäni ole tässä vaiheessa järkevää. Mikäli Kela muuttaa vaatimuksiaan, asiaa täytyy harkita uudelleen. Kelan vaatimukset eivät kuitenkaan voi seuraavaan sopimushakemukseen mennessä enää muuttua, joten tämän liiketoimintasuunnitelman yhteydessä ei tarvitse pohtia sitä.

Jos uusi sopimus saadaan toivotusti tehtyä Kelan kanssa loppuvuodesta 2014, tämän liiketoimintasuunnitelman puitteissa ei tarvitse tehdä radikaaleja muutoksia yrityksen toiminnassa ajalla 1.6.2014–31.5.2015. Jos sopimusta ei kuitenkaan syystä tai toisesta synny, yritykseen täytyy hankkia muita asiakkaita tämänhetkisten Kelan kautta tulevien asiakkaiden tilalle. Veteraaneja ja sotainvalideja tuskin enää saadaan uusiksi asiakkaiksi, koska sotiemme veteraanit alkavat olla jo erittäin iäkkäitä. Työterveyshuollon asiakkaat sen sijaan ovat erittäin potentiaalinen asiakasryhmä: etenkin lähialueen yrityksille voitaisiin tehdä kohdennettua markkinointia, joissa kohdeyritys tarjoaisi esimerkiksi työterveyshuollon yhteistyösopimusta yrityksille.

Yksityisiä asiakkaita tarvittaisiin varmasti lisää, jos Kelan asiakkaat lähtisivät. Tällöin kannattaisi mielestäni keskittyä lähialueella asuviin TULES- eli tuki- ja liikuntaelinsairauskuntoutusta tarvitseviin ihmisiin. Heitä voitaisiin lähestyä mainostamalla esimerkiksi paikallislehdessä, jakamalla mainoslehtisiä tai kiinnittämällä ilmoituksia lähiympäristöön.

Kohdeyrityksessä tulisi ottaa sähköinen ajanvarausjärjestelmä käyttöön niin pian kuin mahdollista. Yritys X:llä on jo ajanvarausjärjestelmä olemassa, mutta se ei ole vielä käytössä. Ajanvaraus on osa kohdeyrityksen käytössä olevaa Acute-asiakasjärjestelmää, jonka avulla yritys muun muassa kirjaa asiakaskäynnit, laskuttaa sekä pitää yllä asiakasrekisteriä. Asiakkaiden olisi erittäin helppoa varata aika, mikäli puhelimen lisäksi sen voisi tehdä myös internetissä mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Etenkin nuoremmalle asiakaskunnalle on tärkeää, että asiat voi hoitaa helposti ja nopeasti internetin välityksellä.

Sähköinen ajanvarausjärjestelmä olisi hyvä saada käyttöön mahdollisimman pian; aikarajana voisi olla syyskuu 2014. Kesän 2014 aikana osakkaat voivat perehtyä järjestelmään ja harjoitella sen käyttöä, ja asiakkaille ajanvaraus avautuisi syksyllä.

Ylimääräiset, käytännössä korottomalla pankkitilillä tällä hetkellä olevat kohdeyrityksen rahavarat tulisi sijoittaa järkevämmiin niin nopeasti kuin mahdollista. Mikäli varat sijoitetaan korkeakorkoisemmalle tilille tai rahastosalkkuun, ne voivat tuottaa mukavastikin voittoa, sillä kyseessä on useamman tuhannen euron suuruinen summa.

Ylimääräisten rahavarojen sijoittamiseen suosittelen osakkaita kysymään konsultaatiota pankista. Pankin sijoitusneuvoja varmasti osaa antaa vinkkejä, kuinka rahat on järkevintä sijoittaa. Varojen sijoittamiseen on syytä ryhtyä pikimmiten, jotta ne alkavat mahdollisimman pian kasvattaa korkoa.

Kohdeyrityksen osakkaiden liiketoimintaosaamista voisi parantaa esimerkiksi siten, että yrityksen kirjanpitäjä laskee seuraavasta eli vuoden 2014 tilinpäätöksestä tunnuslukuja, ja auttaa osakkaita analysoimaan niitä ja esittämään kehitysehdotuksia, mikäli tunnuslukujen perusteella havaitaan kehitettäviä osa-alueita.

Kohdeyritys voisi maksaa kirjanpitäjälleen ylimääräistä korvausta, jotta tämä laskisi talouden tunnuslukuja vuoden 2014 tilinpäätöksestä sekä analysoisi niitä ja auttaisi osakkaita tunnuslukujen perusteella tekemään kehitysehdotuksia. Vuoden 2014 tilinpäätös valmistuu alkuvuodesta 2015, jolloin tunnusluvut voisi laskea ja hyödyntää mahdollisimman pian tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen.

Koska kohdeyritys ei ole korottanut yksityisasiakkailtaan perittäviä hintoja vuosiin, niin nyt on mielestäni korkea aika tehdä hintoihin vähintään indeksinmukaiset korotukset. Hintojenkorotuksen voisi tehdä vuodenvaihteessa 2014–2015.

Hintojen indeksikorotus tulee toteuttaa vuodenvaihteessa 2014–2015, ja se koskee nimenomaan yksityisasiakkaiden hoitomaksuja, koska Kelalla on muualla määritelty oma hinnasto. Indeksikorotuksen suuruus määräytyy inflaation vaikutuksen mukaan, jolloin esimerkiksi palkkojen noustessa myös palvelujen hinnat nousevat samassa suhteessa, jolloin ostovoima pysyy samana. Kohdeyritys voi korottaa hintojaan vuoden 2014 indeksin mukaisesti.

3.4 Seuranta ja suunnittelu

Syksyllä 2014 selviää, saadaanko uusi kahden vuoden sopimus tehtyä Kelan kanssa. Mikäli sopimus solmitaan, yritys voi jatkaa toimintaansa samaan malliin kuin tähänkin asti. Mikäli sopimusta ei kuitenkaan syystä tai toisesta tehdä, yrityksessä on ryhdyttävä edellä esitettyihin toimenpiteisiin uusien asiakkaiden hankkimiseksi pikimmiten, jotta asiakasmäärä ei romahda Kelan asiakkaiden lähtiessä.

Ylimääräiset rahavarat pitäisi pyrkiä sijoittamaan toisaalle mahdollisimman nopeasti, mielellään kesäkuun 2014 aikana jotta niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Sähköinen ajanvarausjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön syksyn 2014 aikana, ja hintojen indeksin mukainen korotus tehdään vuodenvaihteessa 2014–2015. Vuoden 2014 tilinpäätöstä analysoidaan alkuvuodesta 2015 heti kun tilinpäätös on valmistunut. Osakkaiden olisi hyvä tarkastaa liiketoimintasuunnitelmaa tietyin väliajoin, esimerkiksi kerran kuukaudessa, ja tarkkailla, että aikataulussa ja suunnitelmassa pysytään.

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu vuodeksi. Ajan päätyttyä kohdeyrityksen olisi hyvä laatia uusi suunnitelma, miten toimintaa aiotaan jatkaa.

4 Johtopäätökset ja työn luotettavuus

4.1 Prosessin arviointi

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, johon kerättiin tietoa kohdeyrityksen osakkaita ja kirjanpitäjää haastattelemalla. Liiketoimintasuunnitelma on erittäin laaja kokonaisuus, ja sen yksittäisistä osistakin voidaan tehdä laajoja tutkimuksia, joten työhön ei voitu sisällyttää kaikki liiketoiminnan suunnittelun osa-alueita. Tarkasteltavat aiheet pyrittiin valitsemaan siten, että niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä kohdeyritykselle.

Lähdeaineistona käytettiin pääasiassa liiketoiminnan suunnittelua käsittelevää kirjallisuutta. Kirjalähteet olivat hyviä, mutta joihinkin asioihin pureuduttiin kenties liiankin yksityiskohtaisesti kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ajatellen, joten niitä joutui muokkaamaan suppeampaan muotoon. Myös työn rajaaminen oli hieman työlästä, jotta työhön sai valittua kohdeyrityksen kannalta kaikkein keskeisimmät asiat.

Työn luonteen vuoksi haastattelumenetelmä toimi tässä tilanteessa mainiosti. Kohdeyritys oli halukas auttamaan liiketoimintasuunnitelman teossa mahdollisimman pal-

jon, ja yhteistyö sujui kaikin puolin hienosti. Koska minulla on henkilökohtaisia yhteyksiä kohdeyritykseen, liiketoimintasuunnitelman teko oli mielekästä ja antoi minulle paljon uutta tietoa yrityksestä. Lisäksi sain kokemusta liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, ja mikäli teen joskus uuden liiketoimintasuunnitelman, tekeminen on huomattavasti helpompaa, kun aiempaa kokemusta jo on.

4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimukset pyritään yleisesti tekemään mahdollisimman totuudenmukaisesti, mutta eri tutkimuksissa tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Sen vuoksi onkin hyvä arvioida tehdyn tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, kuinka hyvin se kykenee tarjoamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226.) Laadullisessa tutkimuksessa tulokset riippuvat tutkijasta, eivätkä tällöin ole oikeastaan vertailtavissa. Haastattelussa esiin tulleet asiat ovat haastatteluhetkellä päteviä, mutta saadut tiedot voivat ajan kuluessa muuttua, joten myöhemmin tehty periaatteessa samanlainen haastattelu voi antaa täysin erilaisia tuloksia. Näin ollen laadullinen tutkimus ei anna toistuvia tuloksia eli sen reliabiliteettia ei voida arvioida.

Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan tutkimuksen validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeaa arvioida tutkimuksen validiteettia, koska eri tutkijoiden saavat tulokset voivat olla niin erilaisia, että aiheutuu paljon virheitä jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsii. Sen vuoksi laadullisten tutkimusten kohdalla usein vältetäänkin reliabiliteetin ja validiteetin arviointia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee, mikäli tutkija selostaa mahdollisimman tarkasti, kuinka tutkimus toteutettiin. Haastattelututkimuksen kohdalla tulisi kertoa olosuhteet, joissa aineisto kerättiin, sekä esimerkiksi haastatteluun käytetty aika ja mahdolliset häiriötekijät. Tutkijan tulee siis kuvailla käytettyä tutkimusmenetelmää ja arvioida saamiaan vastauksia, jotta saadut tulokset ovat mahdollisimman uskottavia. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tässä liiketoimintasuunnitelmassa aineisto on kerätty haastatteluilla, joiden perusteella analyysit on laadittu. Varsinaisia tuloksia voidaan vastata myöhemmin, kun yritys on toteuttanut uuden liiketoimintasuunnitelmansa mukaiset ratkaisut.

Jokainen liiketoimintasuunnitelma on erilainen, sillä yksikään yritys ei ole täysin samanlainen kuin toinen. Liiketoimintasuunnitelmat ovat usein rakenteeltaan samankaltaisia, mutta sisällön osalta vaihtelevuus on suuri, sillä jokainen yritys laatii liiketoimintasuunnitelman omien intressiensä pohjalta ja sisältö valikoituu sen mukaisesti. Kohdeyrityksen tavoitteet ja toiveet antavat suuntaviivat liiketoimintasuunnitelmalle, ja tämäkin tutkimus on pyritty laatimaan mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen tarpeita vastaavaksi. Opinnäytetyö täyttää liiketoimintasuunnitelman yleiset kriteerit rakenteeltaan ja sisällöltään.

4.3 Johtopäätökset

Kuten johdannossa todettiin, tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma, joka vastaisi kohdeyrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin. Sen vuoksi pyrin valitsemaan työhön ne liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, joista kohdeyritykselle olisi eniten hyötyä. Työn rajaaminen onnistui suunnitelmien mukaisesti.

Teoriaosuuden kirjoittamisesta ja lähdeaineistoon huolellisesti tutustumisesta oli valtavasti hyötyä liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Teoriaosuutta kirjoittaessa tuli todella mietittyä, mitä kaikkea yritystoiminnassa tulee ottaa huomioon. Sain myös paljon uutta tietoa liiketoiminnan suunnittelusta.

Koska liiketoimintasuunnittelu ei ole radikaalisti muuttunut vuosien varrella, teorialähteiden ei tarvinnut olla aivan tuoreita, vaan vanhemmatkin teokset kelpasivat hyvin luotettavaksi lähdemateriaaliksi. Kenties hyödyllisimmäksi lähteeksi osoittautui Toivo Kosken ja Markku Virtasen teos Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen vuodelta 2005. Kirja oli selkeä ja helposti ymmärrettävä. Myös Terho Puustisen Avain omaan yritykseen (2006) oli erittäin hyvä lähde liiketoimintasuunnitteluun, ja Teppo Martikaisen ja Minna Martikaisen Rahoituksen perusteet (2009) oli suureksi avuksi yrityksen taloutta analysoitaessa. Internetlähteitä käytin enimmäkseen tietojeni tueksi.

Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa sujui moitteettomasti, ja osakkaat vastasivat mielellään kaikkiin kysymyksiin ja olivat parhaansa mukaan avuksi. Haastatteluaikoja oli helppo sopia, ja sain lainata tilinpäätöstietoja ja muuta materiaalia kohdeyritykseltä työtä varten.

Haasteellisinta työssä oli ehkä aihealueen rajaaminen. Liiketoimintasuunnitelma voi pitää sisällään lukemattoman määrän erilaisia analyyseja ja laskelmia, joista piti valita nimenomaan tähän tarkoitukseen tärkeimmät. Myös yksittäisiä osa-alueita piti vielä muokata suppeammiksi, jottei tehtäisi turhaa työtä irrelevanttien asioiden parissa. Lopullinen rajaus on kuitenkin mielestäni yrityksen tarpeita vastaava.

Tämä opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen toiminta on pääasiallisesti hyvällä mallilla. Analyysien avulla löydettiin kuitenkin muutamia kehityskohteita, joita toteutetaan tulevan vuoden aikana, jolle liiketoimintasuunnitelma on laadittu. Yritys X:n täytyy ensisijaisesti keskittyä siihen, että sopimus Kelan kanssa saadaan uusittua, koska se on yritykselle erittäin tärkeä tulonlähde. Kohdeyrityksen tulee myös ottaa käyttöön internetajanvaraus, tehdä hintoihin indeksikorotus sekä sijoittaa järkevämmiin rahaa kassareservistään. Vuoden 2014 tilinpäätöstä tulee analysoida heti sen valmistuttua.

Omasta mielestäni onnistuin laatimaan liiketoimintasuunnitelman, joka vastaa kohtuullisen hyvin kohdeyrityksen tarpeita. Analyyseista osakkaat saavat haluamaansa kokonaiskuvaa yrityksestään, ja liiketoimintasuunnitelmasta löytyy heille myös kehityskohteita tulevalle vuodelle. Osakkaiden kannattaa vuoden kuluttua ehdottomasti laatia uusi liiketoimintasuunnitelma, jolloin samalla voidaan myös tarkastella, toteutuivatko tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset toivotusti ja miten toimintaa on saatu kehitettyä eteenpäin.

Lähteet

Balance consulting 2014. Current ratio. Luettu 12.2.2014.
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current_ratio

Balance consulting 2014. Quick ratio. Luettu 12.2.2014.
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/quick_ratio

Friend, Graham & Zehle, Stefan 2004. Guide to Business Planning. Profile Books Ltd, London.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS 2013. Neurologia. Luettu 27.11.2013.
<http://www.hus.fi/sairaanhoito/sairaanhoitopalvelut/neurologia/Sivut/default.aspx>

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Otava, Helsinki.

Martikainen, Teppo & Martikainen, Minna 2009. Rahoituksen perusteet. 9. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Opetushallitus 2013. Missio ja visio. Luettu 18.12.2013.
<http://www2.edu.fi/yritytajyysvayla/?page=220>.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu painos. Avain, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Suomen Yrittäjät 2014. Työnantajamaksut. Luettu 10.1.2014.
<http://www.yrittajat.fi/tyonantajanabc/tyonantajamaksut/>.

Veritas 2014. Liikeidea. Luettu 12.4.2014.
<https://www.veritas.fi/yritytajat/yrityksen-perustaminen/liikeidea>

Verohallinto 2013. Yrityksen perustaminen - osakeyhtiö ja osuuskunta. Luettu 27.1.2014. http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Perustaminen.

Yritys X 2013. Laatukansio.

Yrityssuomi 2013. Liiketoimintasuunnitelma. Luettu 8.12.2013. <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/liiketoimintasuunnitelma>.

Talouden tunnuslukujen laskukaavat

				Nettotulos +	
				Rahoituskulut + Verot	
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	=			Sijoitettu pääoma	x 100
				(vuoden keskiarvo)	
				Nettotulos	
Oman pääoman tuotto (%)	=			Oikaistu oma pääoma	x 100
				(vuoden keskiarvo)	
				Oikaistu oma pääoma	
Omavaraisuusaste (%)	=			Oikaistu taseen loppusumma -	x 100
				Saadut ennakot	
Quick ratio	=			Rahoitusomaisuus	
				Lyhytaikainen vieras pääoma - Saadut ennakot	
Current ratio	=			Rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus	
				Lyhytaikaiset velat	

Lähde: Martikainen & Martikainen 2009, 134–138.

