

Kirsi Laine

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN  
YRITYKSELLE

Sosiaalialan koulutusohjelma  
2013

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA    SOSIAALI-    JA    TERVEYSALAN  
YRITYKSELLE

Laine, Kirsi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
maaliskuu 2013  
Ohjaaja: Rajaniemi, Kari  
Sivumäärä: 41, julkinen osa: 22  
Liitteitä: 0

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, sosiaali- ja terveysalan yritys, moniammatillisuus, perhekuntoutus, asiakaslähtöisyys

---

Opinnäytetyön aiheena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle sosiaali- ja terveysalan yritykselle. Samanaikaisesti liiketoimintasuunnitelman kanssa on kulkenut kyseisen yrityksen todellinen perustamisprosessi, joten näin ollen liiketoimintasuunnitelmalla on koko ajan ollut yhteys käytäntöön.

Tarkoituksena oli selvittää tarvetta yrityksen palveluille, laatia kannattavuuslaskelma sekä pohtia yritystoiminnan riskejä. Palvelutarvetta kartoitettiin puhelimitse yrityksen mahdollisilta asiakaskunnilta ja tuloksia on jo hyödynnetty yrityksen palveluprosessien suunnittelussa. Koska yritystä on käynnistetty liiketoimintasuunnitelman laatimisen rinnalla, on kannattavuuslaskelman laatiminen helpottunut, sillä käytettävissä on ollut todellisia ja toteutuneita kuluja. Yritystoiminnan osalta on pohdittu myös sekä ulkoisia että sisäisiä riskejä ja näiden lisäksi yrityksen toimintaedellytyksiä on arvioitu SWOT-analyysin avulla.

## BUSINESS PLAN FOR COMPANY OF SOCIAL SERVICES AND HEALTH CARE

Laine, Kirsi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services and Health Care

March 2013

Supervisor: Rajaniemi Kari

Number of pages: 41, public part:22

Appendices: 0

**Keywords:** business plan, starting a business , company of social services and health care, multiprofessionality, family rehabilitation, client orientation

The purpose of this thesis was to produce a business plan for a starting company of social services and health care. Same time as making this thesis has been made also actions for starting the real company. That`s why the thesis was really connected to practice during the process.

The goals of a business plan were to examine the need for company`s services, make a cost-benefit calculation and find out the risks of the business. Service needs were clarified by phoning the municipalities which could be possible business partners. The results have been already utilized developing the services. Because the company was really about to start and there were real and already realized expenses available, was it easier to make the cost-benefit calculation. Both internal and external risks related to business have also been the topics of this thesis. In addition of that, company`s developmental requirements have been estimated by SWOT-analysis.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITTÄMISEN YHTIÖMUODOT .....	6
2.1	Osakeyhtiö .....	6
2.2	Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö.....	7
2.3	Osuuskunta.....	7
2.4	Toiminimi .....	7
3	LIIKEIDEA .....	8
4	YRITYKSEN KILPAILUKYVYN ANALYSOINTI .....	9
5	YRITYSTOIMINNAN RISKIT.....	11
5.1	Riskien hallinta .....	11
5.1.1	Strategiset riskit.....	12
5.1.2	Taloudelliset riskit.....	12
5.1.3	Operatiiviset riskit.....	13
5.1.4	Vahinkoriskit.....	13
6	SWOT-ANALYYSI.....	14
7	MARKKINOINTI .....	14
8	TUOTTEISTUS .....	15
9	RAHOITUSOSIO .....	16
9.1	Kustannus- ja kannattavuuslaskelma .....	17
9.2	Rahoitusmahdollisuudet.....	17
9.3	Verotus .....	18
9.4	Vakuutukset .....	20
10	POHDINTA.....	20
	LÄHTEET.....	22
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelma laajentaa liikeidean yrityksen visioiksi ja toimintastrategiaksi. Siinä esitellään yritysideoita, tavoitteet, resurssit, keinot, kilpailutilanne, rahoitus ja mahdolliset riskit. Suunnitelman laatiminen pakottaa miettimään tylsiltäkin tuntuvia ja itselle vieraita aihealueita. Näiden käsittelyssä kannattaa hyödyntää myös asiantuntijoita. Liiketoimintasuunnitelma tehdään ensisijaisesti itselle ja yritykselle, mutta kunnollisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen helpottaa myös tilannetta, jossa yritykselle haetaan rahoittajaa. (Puustinen 2004, 61-64.)

Opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle sosi-  
aali- ja terveystieteiden moniammatilliselle yritykselle. Yrityksen perustamisessa on mukana useampi henkilö, mutta tässä on tarkoituksena keskittyä yleisten yrityksen perustamista koskevien asioiden lisäksi pääasiassa niihin palveluihin, joissa itse voisin yrityksen kautta olla mukana. Tarkoituksena on muun muassa laatia yritykselle kannattavuuslaskelma sekä selvittää yrityksen tuottamien palvelujen tarve ja toimintaa uhkaavat riskit. Opinnäytetyö koostuu julkisesta teoriaosasta johdantoineen ja pohdintoineen sekä salaisesta liiketoimintasuunnitelmasta Filantros Oy:lle. Salainen osa jätetään siis julkaisematta siinä olevien liikesalaisuuksien vuoksi.

Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole yksinkertaista. Työntekijästä tuleekin työnantaja ja työn tarjoaja, joten vaikka oma päätäntävävyys lisääntyy, myös vastuu kasvaa. Mahdollinen oman työpaikan irtisanominen arveluttaa, kun uuden yrityksen rahaliikenteestä ei ole varmuutta. Terho Puustinen (2004, 15-33) kuvaa kirjassaan yrittäjyyttä ja lohduttaa yrittäjyyttä miettivää sillä, että vaikka tuntuu ettei omistaisikaan kaikkia ”yrittäjän geenejä” eli yrittäjän ominaispiirteitä, yrittäjäksi voi myös kasvaa ja opetella. Kunhan siihen vain on halua.

Tämän liiketoimintasuunnitelman laadinnan kanssa samanaikaisesti on kulkenut todellisen yrityksen perustamisprosessi. Tuntuu siltä, että kasvu yrittäjäksi on pääsyt hyvään vauhtiin. Paljon on mietitty ja monia päätöksiä jo tehty, mutta paljon jää

tämän liiketoimintasuunnitelman jälkeen vielä mietittävääkin. Toivottavaa toisaalta onkin, ettei yritys koskaan tunnu aivan valmiilta. Yrityksen toimiessa kun pitäisi jatkuvasti arvioida jo tehtävää toimintaa kehittämisenäkökulma ja toiminnan perusajatus huomioiden. Näin pyritään varmistamaan se, että todella toimitaan yrityksen kannalta kannattavasti, mutta silti asiakasnäkökulmaa unohtamatta.

## 2 YRITTÄMISEN YHTIÖMUODOT

Yrityksen yritysmuotoa pitää miettiä tapauskohtaisesti. Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi verotus, riskinottohalu, yrittäjien määrä, toiminnan laajuus sekä varallisuus. Toisaalta yksin yrittäminen on helppoa, toisaalta tiimityössä myös riski ja vastuu yhden ihmisen osalta pienenee. (Puustinen 2004, 96-99.)

### 2.1 Osakeyhtiö

“Osakeyhtiö on paras valinta, jos yrityksen toiminta on laajaa ja jos toiminta vaatii paljon pääomia” (Puustinen 2004, 96). Osakeyhtiössä yrittäjä ei ole henkilökohtaisesti vastuussa yrityksen lainoista ellei ole henkilökohtaisella omaisuudellaan ollut takaamassa yhtiön velkoja. Osakeyhtiön perustaminen vaatii osakepääoman ja yhtiöllä on sekä tilintarkastusvelvollisuus että velvollisuus pitää yhtiökokouksia. Yhtiöstä voi nostaa palkkaa tai osinkoja, joista jälkimmäiset ovat verovapaita vain, jos ne ovat korkeintaan yhdeksän prosenttia yrityksen nettovarallisuudesta. (Puustinen 2004, 102-104.) Osakeyhtiön ainoa pakollinen toimielin on hallitus, jolle on valittava puheenjohtaja, jos hallituksessa on useita jäseniä. Yhtiöjärjestyksessä määrätään hallitukseen, hallintoneuvostoon ja yhtiökokoukseen liittyvistä asioista. Yksityisen osakeyhtiön osakepääoman tulee olla vähintään 2500 euroa ja julkisen 80000 euroa. (Holopainen 2011, 29-34.) Osakeyhtiötä perustettaessa laaditaan perustamissopimus ja yhtiöjärjestys, merkitään osakkeet, avataan pankkitili jonne osakkeet maksetaan, ilmoitetaan kaupparekisteriin ja rekisteröidään yritys. Rekisteröinti on suoritettava kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Juridisesti yhtiö on olemassa, kun siitä on merkintä kaupparekisterissä. Kun yhtiöjärjestykseen

merkitään toimiala, kannattaa lupaviranomaisilta tarkistaa oikea muotoilu. (Holopainen 2011, 41-63.)

## 2.2 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Avoimeen yhtiöön vaaditaan vähintään kaksi perustajaa, vastuunalaista yhtiömiestä, jotka vastaavat henkilökohtaisesti yrityksen veloista. Tämä edellyttää siis sitä, että päätökset ovat yksimielisiä. Tilintarkastus on pakollista, mutta pääomaa ei vaadita. (Puustinen 2004, 100-101.)

Kommandiittiyhtiö poikkeaa avoimesta siinä, että siinä on kahdenlaisia yhtiömiehiä: vastuunalaisia ja äänettämiä. Äänetön yhtiömies voi rahoittaa yhtiötä ja saa osuuden voitoista, muttei joudu vastuuseen tappioista. Hänellä ei myöskään ole päätäntävaltaa yhtiön asioissa. Vastuunalainen yhtiömies voi antaa yhtiöön pelkän työpanoksensa ja nostaa tuottoa palkkana tai yksityisottona. (Puustinen 2004, 101-102.)

## 2.3 Osuuskunta

“Osuuskunta sopii suurellekin ammatinharjoittajien joukolle, joka haluaa tehdä yhteistyötä jollakin yritystoiminnan alueella. Jokainen osuuskunnan jäsen kantaa kuitenkin riskinsä itse” (Puustinen 2004, 96). Tavoitteena ei ole voitto, vaan jäsenten toiminnan tukeminen esimerkiksi markkinoinnin ja yhteisten hankintojen kautta. Perustamiseen vaaditaan vähintään kolme jäsentä ja niin sanottua voittoa voidaan maksaa ylijäämän palautuksena tai osuuspääoman korkona. (Puustinen 2004, 104-105.) Osuuskunnalla on oltava osuuskunnan kokouksella valittu hallitus ja puheenjohtaja, jos hallituksessa on useampi kuin yksin jäsen. Päätösvaltaa käyttää joko osuuskunnan kokous tai jäsenten valitsema edustajisto. (Holopainen 2011, 34-37.)

## 2.4 Toiminimi

Toiminimi on helppo ja halpa yritysmuoto ja vaatii ilmoituksen kaupparekisteriin. Toimialoja kannattaa ilmoittaa niin paljon kuin mahdollista, jottei yrityksen mahdol-

lisesti laajentuessa tarvitse tehdä muutoksia. Yrittäjä ja yritys ovat periaatteessa sama asia, tilintarkastusvelvollisuutta ei ole, mutta kirjanpidosta pitää tietenkin huolehtia niin kuin missä tahansa muussakin yrityksessä. (Puustinen 2004, 99-100.)

### 3 LIIKEIDEA

Liikeidea on riittävän hyvä, kun se toimii ja sillä vastataan asiakkaiden tarpeisiin. Idea voi systemaattisesti hakea, tai se voi tulla sattumalta esimerkiksi harmitellessa jonkin palvelun puuttumista. Hyvä liikeidea on yksinkertainen ja sillä on mahdollisuus saavuttaa kohtuullisilla ponnisteluilla riittävä taloudellinen tulos. Kun idea on tullut, sitä pitää punnita ja kriittisesti arvioida, jotta selviää, onko sillä realistisia mahdollisuuksia. Jo yrittäjänä toimivia tuttavuuksia, ystäviä ja virkamiehiä kannattaa hyödyntää yritysideoita miettimisvaiheessa. Myös markkina-analyysin tekeminen kertoo liikeidean kannattavuudesta paljon. (Puustinen 2004, 41-60.)

Hyvinvointiyhteiskunnassa julkinen sektori eli valtio ja kunnat ovat olleet tärkeimpiä palveluntuottajia. 90-luvun puolivälistä lähtien yritykset, jotka tuottavat yksityisesti hyvinvointipalveluja kunnan palvelujen rinnalle tai niiden sijaan ovat lisääntyneet. Kunnat ostavat ostopalveluna huomattavan osan sosiaali- ja terveyspalveluista. Yksityiset yritykset pystyvät tarjoamaan palveluita tehokkaasti omalla erityisosaamisalueellaan eikä niiden hallittavana ole kuntien tapaista raskasta hallintoa. (Ihalainen & Kettunen 2006, 30-31.)

Yksityisesti hyvinvointipalveluja tuottavan yrityksen pitää varmistaa, että asiakastyön laatu on ainakin samalla tasolla ellei jopa korkeammalla kuin julkisen sektorin tarjoamissa palveluissa. Reflektiivinen suhtautuminen omaan työhön onkin ensiarvoisen tärkeää. Sosiaali- ja terveysalan työssä voi karkeasti määritellä kolme laadunvalvonnan osaa, joita on syytä tarkkailla ja arvioida yhä uudelleen: asiakaslähtöisyys, toiminnan perusajatus sekä prosessit. (Ihalainen & Kettunen 2006, 31.)



Koska kyseessä on asiakkaalle hyvinvointia ja palveluja tuottava yritys, on perustavassa osassa asiakaslähtöisyys, jota käsitellään tarkemmin tuonnempana.

Toiminnan perusajatus tarkoittaa sen pohtimista ja ymmärtämistä, mitä tehdään ja minkä vuoksi. Mitä isompi yksikkö on kyseessä, sitä suurempi riski on perusajatuksen kadottaminen ja esimerkiksi varsinaisen asiakastyön jääminen byrokratian ja organisaation pyörittämisen alle. (Ihalainen & Kettunen 2006, 51.)

Sosiaali- ja terveysalan yksityisen yrityksen perustamisessa ja pyörittämisessä pitäisi kaiken aikaa olla johtoajatuksena ja lähtökohtana asiakas ja asiakkaan tarkoituksenmukainen ja oikea-aikainen palveleminen. Jos lähtökohtana on pelkkä taloudellisen hyödyn tavoittelu yrityksen perustajille ja työntekijöille, on suurena vaarana ja jopa todennäköistä se, että toiminnan perusajatus katoaa ja asiakastyön laatu heikkenee.

Kolmanneksi laaduntarkkailun merkittäväksi osaksi Ihalainen ja Kettunen (2006, 51) nostavat prosessien tarkastelun. Asiakastyötä pitää tarkkailla kriittisesti, ettei toiminta ole tehotonta ja päällekkäistä. Prosesseissa on lähes aina kehittämisen varaa ja siksi jatkuva arviointi on välttämätöntä ja hyödyllistä. Näin on mahdollista välttyä tilanteilta, joissa toimitaan niin kuin on aina ennenkin toimittu, vailla sen suurempaa tarkastelua tehokkaamman tai asiakaslähtöisemmän tavan löytymiseksi.

Asiakastyö voi olla myös yrityksen kehittymisen perusta. Parhaassa tapauksessa asiakas luo edellytykset yrityksen kasvuun kertomalla millaiselle palvelulle voisi olla tarvetta ja pyytämällä voisiko yritys kehittää kyseessä olevan palvelumallin. (Puustinen 2004, 262.)

#### 4 YRITYKSEN KILPAILUKYVYN ANALYSOINTI

Yrityksen kilpailukyky voi perustua esimerkiksi erikoistumiseen, luovuuteen, persoonallisuuteen, asiakaspalveluun tai elämäkokemukseen. Asiakkaiden määrittely on keskeinen asia kilpailun analysoinnissa. Onko tarkoituksena viedä asiakkaita jo

olemassa olevilta yrittäjiltä, vai onko kyseessä aivan oman asiakaskuntansa luova yritys? Tutustuminen kilpailijoiksi luokiteltavien yritysten hinnoitteluperiaatteisiin sekä mahdollisiin heikkouksiin on suositeltavaa. (Puustinen 2004, 44-49.)

Kun tutkitaan markkinoita, jolle yritys suuntaa, on tärkeää ongelman ja kysymysten sekä tutkimustavoitteiden määrittely. Kun kokonaiskuva on jäsentynyt, voi aloittaa tutkimusaineiston keräämisen. Valmis tutkimusaineisto analysoidaan ja raportoidaan. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa on syytä miettiä millä tavoin tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää. (Mäntyneva & Heinonen & Wrangle 2008, 13-14.)

Kun tavoitteet, joihin tutkimuksella pyritään, ovat selvillä, voidaan arvioida minkälainen tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä soveltuisivat parhaiten tehtävään tutkimukseen. Kirjoituspöytätyössä hyödynnetään jo olemassa olevaa aineistoa eli esimerkiksi kirjoja, lehtiä, internetiä ja jo olemassa olevia tutkimustuloksia. Kenttätyössä taas aineistoa kerätään haastatteluilla ja erilaisilla kyselyillä. Kenttätyöstä voi suorittaa kvantitatiivisella eli määrällisellä tai kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia ja joustavia kysymyksiä, joihin saadaan vapaamuotoisia vastauksia. Tutkittavien määrä on usein pienehkö, joten on syytä miettiä voiko kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella tehdä suurempaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksenasettelut ovat yksiselitteisiä, jolloin niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoskoot voivat näin olla suurempia. (Mäntyneva & muut 2008, 28-35.)

Tutkimusprosessissa on tärkeää varmistaa, että tutkimuksessa toimitaan eettisesti oikein. Lisäksi itse tutkimusmenettelyssä pitää ottaa huomioon tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Jotta validiteetti olisi mahdollisimman korkea, pitää koko tutkimusprosessi raportoida siten, että tutkimuksen lukijan olisi mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan. Reliabiliteetti liittyy pääasiassa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmien tulee antaa samoja tuloksia eri tutkimuskerroilla, eli menetelmän pitää olla luotettava ja sattumanvaraisten tulosten saaminen pitää minimoida. (Mäntyneva & muut 2008, 23, 35.)

Tutkimusotanta tarkoittaa osaa perusjoukosta. Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohderyhmää, joiden näkemykset pyritään selvittämään. Otanta tarkoittaa riittävän edustavaa otosta perusryhmästä. Otoksen pitäisi olla mahdollisimman luotettava, jotta tutkimusta analysoitaessa tuloksista voidaan johtaa tarvittaessa koko perusjoukkoa koskevia johtopäätöksiä. (Mäntyneva & muut 2008, 37.)

## 5 YRITYSTOIMINNAN RISKIT

### 5.1 Riskien hallinta

Yritystoiminnassa on aina kyse riskien ottamisesta ja ennen riskienhallintatyötä pitää tunnistaa ja osata arvioida yritystä mahdollisesti koskettavia riskitekijöitä (Ilmonen & Kallio & Koskinen & Rajamäki 2010, 12). Tavallista on, että mitä suurempi yritys, sitä enemmän riskeihin kiinnitetään huomiota, vaikka tilanteen kuuluisi olla melkein päinvastoin. Pienessä yrityksessä yrityksen kohtaamat riskit voivat kaatua yhden ihmisen harteille, kun taas suurissa yrityksissä vastuutakin on kantamassa useampi. (Keskuskaupakamari 2011, 25.) Keskeisin riskienhallinnan perusasia on, että vain tiedostettua riskiä voidaan pyrkiä hallitsemaan (Ilmonen & Kallio & Koskinen & Rajamäki 2010, 76).

Riskienhallinnan tavoitteena on, että yritys voisi tehdä päätöksiä tietoisena siitä miten tehtävä päätös voi muuttaa yrityksen riskikuvaa. Liiketoimintamahdollisuuksia koskevissa päätöksissä on mietittävä sitä, miten paljon kyseisen liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen lisää kassavirtaa ja toisaalta sitä, millaisia riskejä uuteen liiketoimintamalliin liittyy. Näiden kahden kysymyksen suhde toisiinsa kertoo yrityksen riskinottohalusta. Mitä pienempi ero on, sitä suurempi on yrityksen riskinottohalu. Jokainen yritys itse laatii oman tulkintansa siitä, mitä riskienhallintaan sisällytetään ja miten laajasti se nähdään. Kriisienhallinta voi pitää sisällään kaiken turvallisuuden ja yrityksen jatkuvuuteen liittyvien asioiden sekä käytännön prosessien ja henkilökohtaisten vastuualueiden välillä. Tärkeintä on, että kriisienhallinta on mukana yrityksen vuosisuunnittelussa. Perussääntö riskienhallinnassa on, että kun riskit on ensin tunnistettu, niiden merkitystä ja vaikutusta arvioidaan, jonka jälkeen mieti-

tään toimenpiteitä riskien välttämiseksi. Riskien hallintaan liittyvät myös niin sanotut hiljaiset, helposti mitättömiltä tuntuvat signaalit. Hiljaiset signaalit voivat liittyä henkilöstöön ja henkilösuhteisiin ja niitä voidaan kartoittaa työtyytyväisyystutkimuksilla. (Ilmonen & muut 2010, 14-121.)

Riskin voi nähdä myös positiiviselta kannalta. Tällöin tunnistetaan ennakolta yritystä mahdollisesti uhkaavat riskit ja pohditaan olisiko yrityksellä mahdollisuutta ottaa ennakoitu riski huomioon kehittämällä siihen nähden uutta liiketoimintaa.

Yritystä kohtaavat riskit voidaan luokitella monella tavalla. Yksi vaihtoehto on luokittelu neljään riskilajiin: strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit sekä vahinkoriskit (Ilmonen & muut 2010, 17-19, 70).

#### 5.1.1 Strategiset riskit

Ilmonen (2010, 71-72) käyttää strategisten riskien synonyymina käsitettä liiketoiminnan riskit. Menetetty liiketoimintamahdollisuus on myös strateginen riski. Strategiset riskit voivat olla ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoiset riskit liittyvät kilpailijoihin ja liiketoimintakäyttäytymisen muutoksiin, alalla yleisesti tapahtuviin muutoksiin sekä asiakastarpeiden muutoksiin. Sisäiset strategiset riskit liittyvät toimeenpanon epäonnistumiseen. Palvelut eivät välttämättä vastaa tarpeisiin ja yrityksessä kehitetään toisarvoisia asioita, jolloin kehityshankkeet epäonnistuvat. Yritykselle oleellista on tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja kehittää toimintaansa niiden suuntaisesti. Yritykseen liittyvät järjestelyt ovat myös sisäisiä riskejä. Näitä voivat olla fuusioituminen ja toimintojen ulkoistaminen tai muutokset yrityksen rakenteessa tai hallinnossa.

#### 5.1.2 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit nimensä mukaisesti liittyvät yrityksen rahaprosesseihin ja maksuvalmiuteen. Jos yrityksen asiakkaat eivät huolehdi maksuistaan, yrityksen oma maksukyky heikentyy. Taloudellisiin riskeihin liittyy riski korkojen noususta, luottoriski eli mahdollinen kyvyttömyys huolehtia pankkivelasta sekä vastapuoliriski, eli riski etteivät yrityksen sopimuskumppanit pidä sopimuksiaan ja huolehdi velvoitteistaan.

Myös kirjanpitovaatimukset, verokohtelu ja pääomarakenteen riskit tulee ottaa huomioon. (Ilmonen & muut 2010, 74-75.)

### 5.1.3 Operatiiviset riskit

Riskit liittyvät päivittäisiin toimintoihin. Yrityksen johto voi epäonnistua prosessien johtamisessa ja kehittämisessä, päätösten tekemisessä tai niiden toimeenpanossa, sekä kokonaan tavoitteiden asettamisessa. Yksi riskitekijä on riippuvuus teknologiasta ja erilaisista järjestelmistä ja tätä kautta tietoturvallisuuden vaarantuminen. Itse palveluiden laatu voi olla heikkoa ja työntekijöiden motivoituneisuus alhainen. Operatiivinen riski liittyy myös hinnoitteluun ja kysyntään sekä vastuukysymyksiin. (Ilmonen & muut 2010, 72-74.)

### 5.1.4 Vahinkoriskit

Ympäristöriskit ja henkilöriskit luetaan vahinkoriskeihin. Työtapaturmat, poissaolot ja alentunut työkyvyttömyys ovat kaikki henkilöriskejä. Myös työntekijän epälojaalisuus työnantajaa kohtaan tai työvoiman puutteelliset kompetenssit voidaan luokitella vahinkoriskeihin. (Ilmonen & muut 2010, 75.) Vahinkoriskeistä henkilöriskit ovat niitä, joilta ei pysty helposti suojautumaan vakuutuksilla. Huonot henkilövalinnat tai tärkeän osaajan lähteminen yrityksestä ovat suuria riskejä, joihin kannattaa varautua jo yritystä perustettaessa. Kaverit ja perheenjäsenet työntekijöinä tai liikekumppaneina eivät aina ole parhaita mahdollisia. Pienikin ristiriita voi kasvaa suureksi, osamisalueet eivät välttämättä ole tehtävien tasalla tai peruslähtökohdat arvtasolla ovat erilaiset. (Puustinen 2004, 287-288.) Työterveyshuollon järjestäminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen ovat keinoja suojautua henkilöriskeiltä. Työterveyshuoltosopimus on mahdollista tehdä terveyskeskuksen kanssa tai yksityisen sektorin palveluntuottajan kanssa. (Puustinen 2004, 254-256.)

## 6 SWOT-ANALYYSI

SWOT tulee sanoista strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhat) (Puustinen 2004, 71). SWOT on nelikenttäanalyysi, jonka avulla yritys voi arvioida joko koko omaa toimintaansa, tai vain yhtä yrityksen osa-alueita. SWOT sopii minkälaisen yrityksen arvioimiseen tahansa. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen nykytilaan ja yrityksen sisäisiin asioihin. Ulkoiset asiat ja tulevaisuus ovat läsnä mahdollisuuksia ja uhkia mietittäessä. Tavoitteita analyysin tekemisessä on neljä: Ensimmäisenä tavoitteena pyrkimys poistaa tai ainakin lieventää olemassa olevia heikkouksia ja toisena torjua mahdollisia yritystä uhkaavia uhkia tai toisaalta hyvällä suunnittelulla ainakin varautua niihin. Kolmas tavoite on pohtia, miten mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää ja neljäntenä ajatukseksi on suunnata ajatus siihen, miten yrityksen vahvuuksia voitaisiin entisestään kehittää ja vahvistaa. ([www.qualitasforum.fi](http://www.qualitasforum.fi). 11.12.2012.)

## 7 MARKKINOINTI

Jotta asiakas ja palvelun ostaja löytäisivät yrityksen palvelut, pitää yritystä markkinoida. Sen suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa ja miettiä myös miten paljon markkinointiin käytetään rahaa. Liiallinen panostaminen ei ole järkevää, mutta on tarpeen löytää markkinoinnin ja kysynnän suhteen tasapaino. (Puustinen 2004, 68-69.)

Nykyaikana ehdoton markkinointikanava yritykselle ovat internet-sivut. Sivujen teko kannattaa panostaa, sillä ne ovat ensimmäinen käyntikortti yrityksestä asiakkaalle. Sivuilta pitää löytyä riittävät tiedot yrityksen toimialasta, arvoista, palveluista ja henkilökunnasta. Ulkoasun on oltava siisti ja mielenkiintoinen, eivätkä sivut saa olla liian vaikeaselkoiset tai hankalat käyttää. Avoimuus ja ajan tasalla oleva tieto on tärkeää. Yrityksen pitää siis hankkia kotisivujen tekijä ja lisäksi palveluoperaattori sekä verkkotunnus (fi-tunnukset, viestintävirasto). (Puustinen 2004, 150-155.)

Suoramarkkinointi tarkoittaa puhelinsoittoja, kirjeitä, sähköpostia, kortteja, lentoleh-tisiä ja esitteitä. Oli kanava mikä tahansa, tulee viestin olla selkeä ja ytimekäs. Näin vastaanottaja jaksaa kuunnella tai lukea esitteen ja kiinnostuu asiasta. Suoramarkki-nointia käyttäessä kannattaa mukaan liittää myös linkki internet-sivuihin, joista asi-akkaalla on mahdollisuus lukea yrityksen palvelutarjonnasta enemmänkin. Myös leh-timainontaa ei kannata unohtaa, jos oletettava asiakaskunta koostuu paikallislehden lukijoista. Varsinkin yrityksen avajaisista kannattaa ilmoittaa lehden toimitukseen sillä ajatuksella, että lehti voisi laatia uudesta yrityksestä jutun. ( Puustinen 2004, 180-187.)

## 8 TUOTTEISTUS

Jotta palvelu tuottaisi riittävää katetta, siitä pitää kehittää palvelutuote. Kun tuotteis-tus on riittävän hyvin organisoitu, voidaan palvelutuotetta markkinoida jo ennen kuin sitä varsinaisesti on olemassa. (Parantainen 2010, 7, 33-35.)

Filantros Oy:n on tarkoitus myydä myös erilaisia koulutuksia. Jokaista koulutuspa-kettia ei siis välttämättä tarvitse suunnitella valmiiksi asti ennen myymistä, jos asian-tuntijuus ja koulutuksen suunnittelu ovat varmalla pohjalla. Ostajalle voidaan siis myydä ja tarjota koulutuksia tietystä aihepiiristä ja koulutuksen tarkka sisältö voi-daan suunnitella vasta tämän jälkeen. Tämä mahdollistaa myös asiakaslähtöisyyden, kun koulutus voidaan suunnitella juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin vastaavaksi.

Parantainen (2010, 39) esittelee kirjassaan kolme kysymystä, joihin vastaamalla pal-velujen kehittäjä voi parantaa asemiaan markkinoilla merkittävästi: Miksi asiakas valitsisi juuri sinut, eli miten erotut kilpailijoistasi? Miten varmistat ostajalle, ettei palvelun ostamisessa ole riskiä? Miten osaat yhdistää palvelujasi kokonaisuuksiksi niin, että asiakkaan elämä helpottuu?

Yllä mainitut kysymykset sopivat sekä palvelun, että tavaran myymiseen. Filantros Oy:n kilpailuvaltti on se, että ostajan ei tarvitse ostaa palveluita useasta eri paikasta.

Yrityksen kautta ostaja saa kaiken tarvitsemansa palvelun asiakasta ajatellen. Yrityksen johtoajatuksena on työntekijöiden laajan ammattitaidon antaminen asiakkaan käyttöön ja näin ollen asiakkaan elämän helpottuminen. Palvelujen laaduntarkkailu ja oikea hinnoittelu vähentävät ostajan riskiä. Ajatuksena on vastata sekä tilaajan, että yksittäisen asiakkaan tarpeisiin.

Palvelujen suunnittelu on fyysisten tuotteiden suunnittelua hankalampaa, sillä palvelujen kohdalla suunnittelu perustuu usein jo olemassa olevien palveluiden paranteluun. Tuotantoprosessi palveluja kehitettäessä on epämääräisempi kuin fyysisiä tuotteita kehitettäessä. Palvelujen suunnittelua tehdään usein oman työn ohessa ja siihen kulunutta aikaa onkin vaikea määrittellä. Palveluja on myös helpompi kopioida kilpailijan taholta. (Kinnunen 2004, 29-31.)

Uuden palvelutuotteen hinnoittelu voi olla ongelmallista, jos ei vastaavaa ole ollut markkinoilla tai jos vastaavien tuotteiden hintoja ei tiedetä. Palvelujen hinnoittelu merkitsee sitä, että palvelun hinnan pitää korvata kustannuksia, joita kertyy muun muassa työntekijän palkasta, veroista, sosiaalikulusta, toimitilasta, laskutuksesta ja työvälineen käytöstä. Palvelun veloitushinnan tulee olla vähintään 2,5- kertainen työntekijän bruttopalkkaan nähden. Esimerkiksi pitkälle koulutettu henkilöstö tai kalorit välineet ja toimitilat nostavat kertoimia entisestään. (Sipilä 2003, 44-53.)

## 9 RAHOITUSOSIO

Rahoitusosion tarkoituksena on testata onko perustettavalla yrityksellä edellytyksiä toimia. Rahoitussuunnitelman tarkoituksena on selvittää yrittäjälle tarvittavan pääoman määrä ja aika, joka tarvitaan tuloksen saavuttamiseen. Suunnitelmaa tarvitaan myös silloin kun haetaan yritykselle rahoittajaa ja lainaa. (Puustinen 2004, 69-71.) Yhtä tärkeää kuin rahoitussuunnitelman laatiminen yrityksen perustamisvaiheessa on pitää kirjanpito ajan tasalla liiketoiminnan ollessa käynnissä. Tarkoituksenmukaisinta on antaa kirjanpito ammattitaitoisen tilitoimiston hoitoon. Tarkan kirjanpidon avulla pysytään ajan tasalla yrityksen vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta ja ylipäänsä



taloudellisesta asemasta. Kirjanpidon sisältöön vaikuttavat kirjanpitolaki sekä verotusta koskevat lait. Tehdyt kirjanpitokirjat, tasekirjat ym. tulee säilyttää kymmenen vuotta ja kirjanpitoaineisto tositteineen kuusi vuotta tilikauden päättymisestä. (Holopainen 2011, 142-144.)

### 9.1 Kustannus- ja kannattavuuslaskelma

Yrityksen perustajan on selvitettävä miten paljon yrityksen käynnistämisessä kuluu rahaa pakollisiin kuluihin ja investointeihin sekä mitkä voisivat olla mahdolliset rahoituslähteet (Lojander & Suonpää 2004, 30-31). Kannattavuutta tarkasteltaessa tehdään muun muassa katelaskelmia. Myyntikate muodostuu kun vähennetään muuttuvat kustannukset (mm. tuntipalkat ja tuotteiden hankintakustannukset) myyntituloista. Käyttökate taas muodostuu kun saadusta myyntikatteesta vähennetään vielä kiinteät kustannukset, jotka syntyvät riippumatta siitä onko myyntiä vai ei (vuokrat, sähkö, puhelinkulut..). (Lojander & Suonpää 2004, 52).

### 9.2 Rahoitusmahdollisuudet

Yksityinen sektori eli pankit tarjoavat lainoja. Lainoissa on kyse vieraasta pääomasta, jotka vaativat vakuuksia tai takauksia esimerkiksi kiinteistöjen tai arvopaperien muodossa. Myös Finnvera voi tehdä yritystakauksia. Itse tehty sijoitus on omaa pääomaa, joten siihen ei liity takaisinmaksusitoumuksia. Oman pääoman käyttö tuo uskottavuutta myös mahdollisiin lisärahoittajiin nähden. (Puustinen 2004, 69-93.)

Julkinen sektori tarjoaa starttirahaa, lainoja ja investointitukea. Tunnetuin on ehkä työ- ja elinkeinotoimistojen jakama starttiraha. Starttirahan saamisen edellytyksenä on, että yritystoiminnan kriteerit täyttyvät ja yritysidea on elinkelpoinen. (Puustinen 2004, 76-77.) Starttirahan saamiseksi ei tarvitse rekisteröityä työttömäksi työnhakijaksi. Pääsääntöisesti starttirahaa myönnetään aluksi kuudeksi kuukaudeksi ja sen jälkeen harkinnanvaraisesti kahdelle kuuden kuukauden jaksolle, eli yhteensä enintään 18 kuukaudeksi. Starttirahan suuruus kuukaudessa on noin 553-885 euroa. (Holopainen 2011, 185-188.)

TE- keskuskeskukset voivat myöntää yrittäjälle esimerkiksi investointitukea, palkkatukea, markkinointitukea ja kuljetustukea. Julkisen sektorin tarjoamat tuet ovat usein sellaisia, että tuki maksetaan toteutuneiden kustannusten perusteella jälkikäteen. Kannattaa olla tarkka hakemusta tehdessä, että ehdot tuen saamiseksi täyttyvät. (Puustinen 2004, 78-79.)

Tekes (teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus) voi myöntää avustusta ja lainoja kehittämistoimintaan ja hankkeisiin, jotka synnyttävät jotain uutta. Mielellään rahoitetaan yhteisöjen ja yritysten projekteja, joiden tulokset heikentyisivät ilman rahoitusta. (Holopainen 2011, 179-183.)

Finnveran lainat ja takaukset on suunnattu yrittäjille, pienyrittäjille ja naisyrittäjille. Lainat voivat olla vakuudettomia, mutta silti niiden korot edullisia, sillä niihin on mahdollista saada valtion korkotukea. Mahdollisia yrityksen avustajia rahallisessa muodossa voi löytyä myös kunnista tai erilaisista EU- projekteista. (Puustinen 2004, 82-93.)

Yksi rahoitusvaihtoehto on pääomasijoittajat, jotka rahoittavat ammattimaisesti yrityksiä, joilla on hyvät kehittymismahdollisuudet. Sijoittajien tarkoituksena on edistää yrityksen arvonnousua ja ne pyrkivät myöhemmin irtautumaan yrityksestä sovitun suunnitelman mukaan. (Keskuskauppakamari 2011, 28.)

### 9.3 Verotus

Yritys maksaa voitostaan veroja. Verotettava tulo syntyy, kun tilikauden tulokseen lisätään verot, viivästysmaksut, puolet edustuskuluista, pakolliset varaukset ja säännönmukaiset poistot ja saadut avustukset. Verotettavasta tulosta taas vähennetään verovapaat tulot sekä edellisten vuosien tappiot. Aloittavan yrittäjän on arvioitava tulevan tilikauden tulonsa, joiden perusteella yrittäjä maksaa ennakkoveroa. Jatkossa tuloverojen maksu perustuu edellisen tilikauden tulokseen. (Puustinen 2004, 225-226.)

Toiminimen tulo on henkilökohtaista tuloa. Osa tuloksesta voidaan verottaa pääomatulona ja osa ansiotulona. Kun yrittäjän ansiotuloprosentti menee yli 28 prosentin, kannattaa pääomatulo-osuus nostaa kahteenkymmeneen prosenttiin. Toiminimi ei voi maksaa palkkaa itselleen, eikä puolisolleen, eikä se voi antaa yrittäjälle luontoisetuja. (Puustinen 2004, 227.) Vuodesta 2010 alkaen yritystulo voidaan verottaa myös kokonaan ansiotulona, jos yrittäjä näin haluaa (Holopainen 2011, 138).

Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä tulos jaetaan yhtiömiehille suhteessa heidän omistamiinsa osuuksiin ja jokaista verotetaan erikseen. Pääomatulo on aina 20 prosenttia yrityksen nettovarallisuudesta. Avoin yhtiö on perheyriksenä toiminnimeä edullisempi, sillä itselle ja perheenjäsenille voi maksaa palkkaa ja yhtiömiehille voi maksaa myös luontoisetuja, päivärahaa ja kilometrikorvauksia. (Puustinen 2004, 227-229.)

Osakeyhtiössä omistaja maksaa veroa osingostaan ja yritys voitostaan. Pahimmassa tapauksessa omistajaa tuplaverotetaan, mutta parhaassa tapauksessa osingot ovat verovapaata tuloa. Yrittäjä voi nostaa tuloa palkkana tai osinkoina tai molempina. Yhteisövero osakeyhtiöllä on 26 prosenttia ja osinko verovapaata 90 000 euroon asti tai kun osingon määrä jää yhdeksään prosenttiin nettovarallisuudesta. Osakeyhtiön omistajille on alkuvuosina edullista nostaa mahdollisimman vähän palkkaa ja kerätä yhtiöön pääomaa. (Puustinen 2004, 229-231.)

Osuuskunnan verotus menee muuten samoin kuin osakeyhtiönkin, mutta sitä yksinkertaistaa se, ettei jäsenille jaeta osinkoa vaan voitto maksetaan joko osuuspääoman korkona (verotonta yhteisöille, yksityishenkilölle 1500 euroon asti) tai ylijäämäpalttuksena (verotetaan palkkatulona). (Puustinen 2004, 225-232.)

Toiminimen, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön kohdalla nettovarallisuuteen lisätään 30% viimeisen vuoden aikana maksettujen palkkojen määrästä. Osakeyhtiön verotuksessa ei toimita tällä tavoin. (Keskuskauppakamari 2011, 30-31.)

Arvonlisäverovelvollisuus vaihtelee toimialoittain. Alv tarkoittaa tavaran tai palvelun arvon nousua, jonka yrittäjät lisäävät hintoihin ja tilittävät näin saadun veron valtiolle. Yrittäjät, joiden vuositulot jäävät hyvin pieniksi, eivät ole arvonlisäverovelvollisi-

sia. Rekisteriin ilmoitaudutaan samalla kun yritys tekee kaupparekisteri-ilmoituksen. (Puustinen 2004, 232-243.)

#### 9.4 Vakuutukset

Yrittäjän on huolehdittava lakisääteisistä vakuutuksista. Näihin vaikuttavat yrityksen toimiala, henkilöstön määrä sekä toiminnan laajuus. Yrittäjän on ilmoitauduttava YEL- vakuutuksen piiriin. Yrittäjäeläkemaksun perusteena on vahvistettu työtulo, jonka määrittämisen ohjeet saa eläketurvakeskuksesta. Aloittava yrittäjä saa 25%:n alennuksen ensimmäisiltä 48 kuukaudelta. YEL- vuosityöansio on perusteena muun muassa sairauspäivärahojen maksulle, joten sen kannattaa vastata todellista ansiota-soa. (Holopainen 2011, 125-135.)

Yrittäjäksi ei lasketa, ellei omista yli 30 prosenttia osakkeista. Tällöin yrityksessä työskentelevät osakkaat ovat yrityksen työntekijöitä ja kuuluvat TyEL- vakuutuksen piiriin. Keskimääräinen TyEL-maksu työnantajalle on 17,1% ja työntekijälle 4,7-6,0% iästä riippuen. (Keskuskaupakamari 2011, 36.)

Yrityksen vakuutuskohteita on siis kolme: henkilöstön, toiminnan ja omaisuuden vakuuttaminen. Henkilövakuutusten osalta yrityksen pitää huolehtia tapaturmavakuutuksesta sekä työttömyysvakuutuksesta. Toiminnan keskeytysvakuutus merkitsee yrityksen toiminnan keskeytymisestä aiheutuneiden ansionmenetysten korvaamista. (Lojander&Suonpää 2004, 72.) Myös potilasvakuutuksesta pitää huolehtia.

## 10 POHDINTA

Erilaisten yrityspalveluiden käyttö on yritystä perustettaessa kannattavaa. Asiantuntijan käyttö kannattavuuslaskelmia ja liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on järkevää ja neuvoja saa myös liikeidean arviointiin ja rahoitusmahdollisuuksiin. (Holopainen 2011, 15.) Aloittava yrittäjä aliarvioi helposti tarvittavan rahoituksen määrän ja yritysmuodon valinta voi olla asiaan vihkiytymättömälle hankalaa. Tämän vuoksi itse-

kin käännyimme sekä Euran yritysneuvojan, että Porin Enterin yritys- ja veroneuvojan puoleen. Neuvonta oli ammattitaitoista ja helposti ymmärrettävää enkä usko, että ilman olisimme päässeet näinkään pitkälle.

Tällä hetkellä yritys on kaupparekisterissä ja lupapaperit terveyspalveluiden osalta on postitettu. Luvan hyväksyntä voi kestää kolmekin kuukautta, mutta toivomme, että ne käsiteltäisiin ja toki myös hyväksyttäisiin nopeammin. Tämän liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen aikana on tapahtunut jo monta muutosta. Perustajajäsenetkin ovat muuttuneet kahteen kertaan ja vain kolme alkuperäistä ideoijaa on vielä mukana. Jokainen on jo useasti käynyt läpi epäilyvaiheen ja uskonsa menettämisen koko asiaan. Sekin on jo nähty, mitä puuttuva johtaminen aiheuttaa ja miten helposti erimielisyyksiä syntyy puutteellisesta tiedottamisesta, keskusteluista, joissa kaikki eivät ole mukana ja ajatuksista, joita ei sanota ääneen. Ensiarvoisen tärkeää moniammatillisessa työyhteisössä onkin avoimuus, kunnioitus ja luottamus työntekijöiden ja tässä tapauksessa siis osakkaiden kesken. Huono ilmapiiri kun heijastuu varmasti myös asiakastyöhön ja sitä kautta työn laatuun.

Opinnäytetyöhön olisi voinut lisätä pohdintaa myös johtamiskysymyksestä, sisäisestä viestinnästä, laadunvalvonnasta, asiakaspalautteen hallinnasta, sekä omavalvonnan toteutumisesta. Päätin kuitenkin jättää ne tästä pois ja selvittää asioita, jotka suoraan liittyvät liiketoimintasuunnitelmaan ja yrityksen perustamiseen. Edellä mainitut asiat vaativat kuitenkin vielä paljon kehittämistyötä ja suunnittelua koko työyhteisön kesken.

Mieli on tällä hetkellä innostunut ja luottavainen. Kun riskin jakaa viisi, tekee se yhdelle ihmiselle kohdistuvan riskin pieneksi. Kovin suurellisesti ei myöskään ole lähdetty liikkeelle, joten vaikka kaikki menisi pieleen, kenenkään talous ei silti varmasti romahda. Tämän yrityksen kaatumistakin pahempana riskinä pidän henkilökohtaisesti sitä, jos ei koskaan uskalla mitään. Jos ei edes yritä, ei mitenkään voi onnistuaakaan. Sitä meistä kukaan ei vielä voi tietää, mihin tämän kortin katsominen meitä vie ja mistä itsemme viiden vuoden päästä löydämme. Mutta siitä siis ainakin voimme itseämme jo onnitella, että olemme yrittäneet ja uskaltaneet.

## LÄHTEET

Bentovim, A., Bingley Miller, L. 2010. Perhearviointiopus. Suom. toim. Raili Rinne. Vantaa. Multiprint Oy.

Holopainen, T. 2011. Yrityksen perustamisopus. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Ihalainen, J., Kettunen, T. 2006. Turvaverkko vai trampoliini. Helsinki. WSOY.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä. Helsinki. Tammi.

Keskuskauppakamari. Lipponen, R., Horttanainen, A., Kuoppa, L., Leino, T. & muut. (toim.) 2011. Yrityksen perustajan opas. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Lojander, T & Suonpää, J. 2004. Firma Käytännön yritystoiminta. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen. Juva. WS Bookwell Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY.

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistajana. Helsinki. WSOY.

Pesäpuun www-sivut. 2013. Viitattu 1.2.2013. <http://www.pesapuu.fi/pride-ohjelma/pride-valmennus>

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Qualitas Forumin www-sivut. 2012. Viitattu 11.12.2012. <http://www.qualitasforum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo. WS Bookwell Oy.



