

Susanna Mustonen

FYSIOKUUSAMO OY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Helmikuu 2010

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 FYSIOKUUSAMO OY	3
2.1 Yrityksen toiminta-ajatus	4
2.2 Yrityksen liikeidea	4
2.3 Henkilökunta	6
2.4 Yrityksen toimintaympäristö	7
2.5 Yrityksen usko tulevaisuuteen ja tulevaisuuden näkymät	8
3 FYSIOKUUSAMON TALOUDEN TARKASTELU	10
3.1 Taloudellinen tilanne	10
3.1.1 Volyymi	11
3.1.2 Kannattavuus	12
3.1.3 Maksuvalmius	14
3.1.4 Vakavaraisuus	14
4 HENKILÖSTÖASIAT JA HENKILÖSTÖN MERKITYS YRITYKSELLE	17
4.1 Työsopimukset	17
4.1.1 Vuosiloma	17
4.1.2 Lomapalkka	18
4.1.3 Lomakorvaus	19
4.1.4 Lomaltapaluuraha ja lomaraha	19
4.2 Työnantajan sivukulut	19
4.2.1 Sosiaaliturvamaksu	20
4.2.2 Sosiaaliturvamaksuluokat	20
4.2.3 Eläkevakuutusmaksut	21
4.2.4 Pakollinen tapaturmavakuutus	22
4.3 Toimistovastaava	22
4.4 Henkilökunnan koulutus	23
4.5 Työntekijäkohtainen tuottavuus	23
4.5.1 Työntekijäkohtaiset liikevaihdot	23
4.5.2 Työntekijäkohtaiset katteet	26
4.5.3 Työntekijäkohtaiset kateprosentit	28

4.6 Henkilökunnan palkkaus	29
5 MARKKINAT JA ASIAKKUDET	33
5.1 Yksilöterapian liikevaihdon muodostuminen	33
5.2 Hinnoitteluperusteet	35
5.2.1 Itsemaksava asiakas	35
5.2.2 Kansaneläkelaitos	36
5.2.3 Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiri	37
5.2.4 Vakuutusyhtiö	38
5.2.5 Valtiokonttori	38
5.2.6 Muita voimassaolevia sopimuksia	39
5.3 Kilpailija-analyysi	40
5.4 Asiakastyytyväisyystutkimus	41
6 TOIMITILAT	43
6.1 Toimitilojen käyttöastetutkimus	43
6.2. Toimitilatutkimustulos	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
LÄHTEET	49
LIITTEET	

TIIVISTELMÄ



Yksikkö Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu	Aika 02 / 2010	Tekijä/tekijät Susanna Mustonen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Fysiokuusamo Oy:n toiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja Eija Lappalainen	Sivumäärä 50 + 6	
Työelämäohjaaja Tuula Mustonen		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Fysiokuusamo Oy:n yritystoimintaa, taloutta sekä tarkastella yrityksen kannattavuutta. Tarkoituksena oli myös syventyä taloudellisten toimintojen teoriataustaan ja tehdä mahdollisimman selkeä esitys yrityksen kannattavuudesta sekä niistä toimenpiteistä, joilla sitä voidaan parantaa. Työ tehtiin yritysjohton näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriataustassa on hyödynnetty liiketalouden kirjallisuutta ja toimialan asiantuntijoiden luentomuistioita. Tietolähteenä käytettiin myös yrityksen tilinpäätöstietoja sekä -raportteja. Vuosien saatossa kertynyt työkokemus, jokapäiväinen työskentely sekä teoriatausta ovat olleet suureksi avuksi työn sisällön rajaamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi Fysiokuusamo Oy:n yritysjohdolle selkeä käsitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä toiminnoista. Työ palvelee hyvänä johtamisen apuvälineenä myös tulevaisuudessa.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että hyvällä liikemiesvaistolla johdetulle yritykselle saatiin konkreettinen johtamisen apuväline.</p> <p>Avainsanat: Asiakkuus, Fysiokuusamo Oy, fysioterapia, henkilöstöhallinto, taloushallinto, toimintaympäristö</p>		

ABSTRACT



CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date 02 / 2010	Author Susanna Mustonen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Developing the Operations of Fysiokuusamo Oy		
Instructor Eija Lappalainen		Pages 50 + 6
Supervisor Tuula Mustonen		
<p>The aim of this thesis was to study and develop the operations and economy of Fysiokuusamo Oy, as well as to examine the profitability of the company. The aim was also to go into the background theory of financial activities and to make as a clear a presentation as possible of the company's profitability and of the measures with which profitability can be improved. The work was done from the perspective of the management.</p> <p>The background theory has been taken from business literature and lecture notes of business experts. Also the company's financial statements and reports were used as a source of information. The experience accumulated over the years, daily work and the theoretical background have been of great service in defining the content of the work.</p> <p>The thesis gave to Fysiokuusamo Oy's business managers a clear view of the company's financial situation and activities. The work serves also as a good tool for the management in the future.</p> <p>In conclusion, it can be stated that the company, which had been run with a good business instinct, gained a concrete tool for management.</p> <p>Keywords: Customers, Fysiokuusamo Oy, physiotherapy, human resources, financial management, environment</p>		

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Fysiokuusamo Oy:n yritystoimintaa, taloudellisia toimintoja sekä tarkastella yrityksen kannattavuutta. Tarkoituksena oli myös syventää taloudellisten toimintojen teoriataustaa ja tehdä mahdollisimman selkeä esitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä niistä toimenpiteistä, joilla sitä voidaan parantaa. Asioiden käsittelyssä keskitytään fysioterapiapalveluihin ja siitä koostuvaan liikevaihtoon, koska yrityksen päätuote on fysioterapiapalvelu. Fysioterapiaa tukeva tuotemyynti ja terveysliikuntapalvelut jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Yrityksen tilaa tutkitaan haastattelemalla yrittäjiä sekä perehtymällä yrityksen tilinpäätöksiin lähinnä kolmen edeltävän tilikauden ajalta. Työssä myös hyödynnetään yrityksessä käytössä oleva FT 2000+ -asiakashallintaohjelmaa, josta saadaan numeraalista infoa opinnäytetyötä varten. Ohjelma on ollut yrityksen käytössä vuoden 2006 alusta lähtien.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on vahvasti sidoksissa käytäntöön ja jokapäiväiseen yritystoimintaan. Työ tehdään yritysjohton näkökulmasta ja sen uskotaan tuovan lisäarvoa myös lähitulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen tai myyntiin.

Tämän työn toisessa luvussa tutustutaan yrityksen toimintaympäristöön ja luodaan tulevaisuuden suunnitelmaa. Luvuissa 2.1 ja 2.2 kehitetään yrityksen toiminta-ajatusta ja liikeideaa nykypäivän markkinoita vastaavaksi. Kolmannessa luvussa perehdytään Fysiokuusamo Oy:n taloudelliseen tilanteeseen ja pyritään saamaan kokonaisvaltainen käsitys tuottavuudesta, kannattavuudesta ja tuloksellisuudesta. Luvussa hyödynnetään laskennallisia tunnuslukuja, joita suhteutetaan toimialan tasoon.

Neljännessä luvussa perehdytään henkilökuntaan ja heitä koskeviin numeraalisiin lukuihin. Selvitetään työsuhteita koskevia työnantajan velvoitteita ja pyritään luomaan käsitys työntekijäkohtaisista tuottavuuksista. Yritysjohto kokee omaavansa puutteelliset tiedot voimasaolevista työsuhdetta koskevista lakipykälästä, asetuksista ja terminologiasta, jotka tuovat

epäselkeyttä johtamiseen. Tämän vuoksi työntekijöiden työsopimuksia ja oikeuksia koskevia perusasioita ja käsitteitä selkeytetään tässä työssä.

Viides luku kuvaa yrityksen markkinoita ja asiakkuuksia. Siinä myös selvitetään, kuinka yrityksen liikevaihto muodostuu ja ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Tehdään kilpailija-analyysi ja kartoitetaan asiakkaiden asiakastyytyväisyystaso uudella tutkimuksella.

Luvussa kuusi tarkastellaan toimitilatutkimuksen avulla tilojen kokoa ja käyttöastetta suhteutettuna yrityksen tarpeisiin. Seitsemännen luvun johtopäätöksissä verrataan saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin sekä esitetään mahdolliset jatkotoimenpiteet. Luvussa pohditaan myös omaa oppimisprosessia.

2 FYSIOKUUSAMO OY

Yrityksen toiminnan laajuuden ja velvoitteiden kasvettua sekä osaksi verotuksellisista syistä Fysiokuusamon yhtiömuotoa muutettiin 15.11.1995, jolloin Fysiokuusamo Avoin yhtiö lopetti toimintansa ja Fysiokuusamo Oy perustettiin.

Osakeyhtiö syntyy kaupparekisterimerkinnällä. Osakeyhtiön voi perusta yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Vähintään yhdellä osakeyhtiön hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella. Osakeyhtiön hallinto on pitkälti määritelty osakeyhtiölaissa, mikä edellyttää tiettyjen muotomääräysten huomioimista yrityksen toiminnassa. Osakeyhtiön keskeisimmät toimielimet ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Lain mukaan toimitusjohtaja ei ole pakollinen. Osakeyhtiölaissa on lueteltu asiat, joista kukin toimielin voi päättää:

- 1) Yhtiökokous: osakkeenomistajat kokoontuvat, ylin päätösvalta
- 2) Hallitus: yhtiökokouksen valitsema, vastaa yhtiön hallinnosta ja kirjanpidosta sekä muun toiminnan järjestämisestä, yleistoimivalta yhtiön asioissa
- 3) Toimitusjohtaja: hallituksen valitsema, vastaa yhtiön juoksevasta hallinnosta (Keskuskauppakamari 2008.)

Lain mukaan yksityisen osakeyhtiön osakepääoman on oltava vähintään 2 500 euroa, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan sopia suuremmasta osakepääomasta. Osakkeenomistaja ei ole varsinaisesti vastuussa yhtiön taloudellisista sitoumuksista, vaan vastuu rajoittuu yhtiöön sijoitetun pääoman määrään. Osakkeenomistajat voivat saada yhtiöstä osinkotuloja ja palkkatuloja työpanoksesta riippuen. (Keskuskauppakamari 2008.)

Yrityksen osakekannan omistavat yrityksen perustajat, fysioterapeutit Kirsti Ketola (50 %) ja Tuula Mustonen (50 %). Yrityksen toiminnasta vastaavat hallituksen puheenjohtaja Kirsti Ketola, toimitusjohtaja Tuula Mustonen sekä hallintovastaava Susanna Mustonen. Hallituksen varajäseninä ovat yrittäjien aviopuolisot Markku Mustonen ja Tapani Ketola. Yrityksen osakepääoma on 2 522,82 euroa.

2.1 Yrityksen toiminta-ajatus

Fysiokuusamo Oy on vuonna 1983 perustettu fysioterapia-alan yritys. Sen ammattitaitoinen ja ystävällinen henkilökunta tarjoaa ratkaisuja Koillismaalla asuvien ja siellä vierailevien kaikenikäisten ihmisten terveydellisiin ongelmiin fysioterapeuttisin keinoin mukavassa ilmapiirissä ajanmukaisissa ja viihtyisissä toimitiloissa tai asiakkaan omassa elinympäristössä hyvän kohtelun kera.

Yrityksen toiminta-ajatus on pysynyt pääpiirteittäin samana koko yrityksen elinkaaren ajan, ja sitä on jalostettu ajan saatossa yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa.

2.2 Yrityksen liikeidea

Toiminta-ajatus sisältää sen, mitä varten yritys on perustettu, kun taas Ropen (2005) mukaan liikeidea määrittää myös sen, miten yritys toimii. Perinteinen liikeidea-käsite käsittää kolme liiketoiminnan peruselementtiä:

1. Segmenttimäärityksen kohderyhmäratkaisun markkinointitoimenpiteiden perustaksi.

Määritellään Fysiokuusamon asiakkaat ja asiakasryhmät liikeidean tekoa varten. Asiakkaita ovat kaikki ne henkilöt, jotka ovat ostaneet tai olleet joko suorassa tai välillisessä kontaktissa yrityksen palveluiden kanssa.

→ Koillismaalla asuvat ja siellä vierailevat kaikenikäiset ihmiset, joilla on terveydellisiä ongelmia ja tarve saavuttaa parempi toimintakyky

2. Tuoteratkaisun sisältäen tuotteistot ja niiden määritykset, mitä tuotettiin ja kohderyhmälle kaupattiin.

Määritellään Fysiokuusamon tuoteratkaisu. Tuote on kaupallinen hyödyke eli markkinoinnin kohde.

→ Yksilöllinen ja luotettava ratkaisu fysioterapeuttisin keinoin paremman toimintakyvyn saavuttamiseksi

3. Tapa toimia eli toimintamallit, joiden mukaan liiketoiminta toteutettiin.

→ Yritys tarjoaa paikkakunnalla korkealaatuista erikoisosaamista keskushermostoperäisissä ja ikäihmisten sairauksien hoidossa.

Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa toiminta-ajatuksen kattavan liikeidean markkinasegmentti- ja tuoteosiot, jota käsitettä liikeidea täydentää tapa toimia –osiolla. Myöhemmässä vaiheessa liikeidea täydentyi imago-elementillä markkinoilliseksi liikeideaksi. Käytännössä tämä tarkoitti, että liikeidean rakentamiseen otettiin mukaan myös imagollinen kysymys eli millä saadaan asiakas ostamaan? Mielikuvamarkkinoinnin ajattelufilosofian mukaisesti imagon rooliksi tuli aikaansaada tuotteen houkuttelevuus eli ostohalukkuus.

4. Imago eli millä saan asiakkaan ostamaan. (Rope 2005.)

→ Osaava ja asiakaslähtöinen henkilökunta palvelee laatuun perustuvalla kilpailukykyisellä hinnalla ajanmukaisissa ja viihtyisissä toimitiloissa.

Uudistetaan yritykselle markkinoillinen liikeidea, joka pitää sisällään yrityksen toiminta-ajatuksen.

Fysiokuusamon markkinoillinen liikeidea:

Fysiokuusamo Oy tarjoaa yksilöllisiä ja luotettavia ratkaisuja fysioterapeuttisin keinoin Koillismaalla asuvien ja siellä vierailevien kaikenikäisten ihmisten terveydellisiin ongelmiin paremman toimintakyvyn saavuttamiseksi. Yritys tarjoaa osaavan ja asiakaslähtöisen henkilökunnan palvelemaan asiakkaitaan laatuun perustuvain kilpailukykyisin hinnoin. Mukavassa ilmapiirissä tapahtuva fysioterapia toteutetaan ajanmukaisissa ja viihtyisissä toimitiloissa tai asiakkaan elinympäristössä hyvän kohtelun kera lakeja ja asetuksia noudattaen. Yritys tarjoaa paikkakunnalla korkealaatuista erikoisosaamista keskushermostoperäisten ja ikäihmisten sairauksien fysioterapiassa.

2.3 Henkilökunta

Omistajien lisäksi yrityksessä työskentelee vakituudessa työsuhhteessa seitsemän fysioterapeuttia, toimistovastaava sekä hallintovastaava. Henkilökunnan keski-ikä on 39,5 vuotta, ikäskala on pitkä, 29 vuodesta 53 vuoteen. Henkilöstössä on sekä miehiä että naisia, perheellisiä sekä yksinasuvia. Yrityksellä on ollut monen vuoden ajan ongelmana työvoimapula, mutta viimeisen vuoden aikana yritys on saanut työsuhhteeseen uuden fysioterapeutin ja näin ollen yrityksellä ei ole tällä hetkellä tarvetta uusien fysioterapeuttien palkkaamiseen.

Fysioterapiapalveluja tuottavassa yrityksessä henkilöstön merkitys yritykselle on ensiarvoisen tärkeää. Palvelualtis ja asiantunteva henkilökunta on perusedellytys toiminnalle. Voidaan todeta, että palvelutason laatu on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Asiakkaan hoitoprosessin alkaessa yrityksen ensimmäisenä kontaktihenkilönä toimii iloinen ja asiantunteva toimistovastaava, joka toivottaa asiakkaan tervetulleeksi taloon. Yrityksen toiminta-ajatuksessa henkilökunta määritellään ammattitaitoiseksi ja ystävälliseksi. Nämä ovat arvoja, joista yritys haluaa pitää kiinni ja olla niistä ylpeä. Yritysjohdon mielestä henkilöstön toiminta on asiakaslähtöistä ja työntekijät ovat sisäistäneet sisäisen yrittäjyyden merkityksen toiminnassaan.

Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. Ulkoinen yrittäjyys liittyy oman yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.) Sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä keskeisimpiä strategisia näkökohtia ovat: työmotivaatio, joustavuus, uudisteiden tuottaminen ja innovatiivisuus (sis. Luovuuden), vastuu ja itsenäisyys. Työyhteisössä sisäisen yrittäjyyteen ovat yhteydessä toimintaympäristö, johtamistapa, organisaatio sekä saavutettu menestys. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7-8.)

2.4 Yrityksen toimintaympäristö

Yrityksen toimitilat sijaitsevat Kuusamon ydinkeskustassa, terveyskeskuksen sekä apteekin välittömässä läheisyydessä, kaksikerroksisen kerrostalon ensimmäisessä kerroksessa.

376,5 neliön toimitiloista yritys omistaa 131 neliötä ja loput 245,5 neliötä ovat vuokrattu. Kysynnän kasvaessa yritys on lisännyt henkilöstön määrää ja siitä syystä myös toimitiloja on laajennettu viimeisten vuosien aikana kahteen otteeseen. Viimeisin laajennus on valmistunut syksyllä 2008, jonka yhteydessä yritys sai käyttöönsä lisää äänieristettyjä terapiahuoneita. Näin asiakkaiden yksilönsuojaa sekä hoidon laatua pystyttiin entisestään parantamaan. Tämän lisäksi henkilökunnalle rakennettiin uudet sosiaali- ja neuvottelutilat, lymfaterapialle rauhallinen hoitoympäristö sekä varattiin tilaa myöhemmin rakennettavalle terveysliikunnan testihuoneelle. Nykyisellään tilat käsittävät asiakkaiden odotustilan, kahdeksan yksilöterapiapaikkaa, ryhmäliikuntatilan, asiakassuihkun, henkilökunnan sosiaaliset tilat, toimiston, kolme vessaa sekä inva-wc:n. Henkilöstöä varten toimitiloissa on toimisto, sosiaalitalat sekä kirjallisille töille varattu erillinen tila.

Tämänhetkiset tilat soveltuvat erityisen hyvin vaikeavammaisten ja tuki- ja liikuntaelinsairaiden monipuoliseen kuntoutukseen. Toimitilojen parkkialueet ovat hyvät ja myös pyörätuoliasiakkaalla on esteetön pääsy toimitiloihin. Laajennuksen myötä henkilökunta sekä asiakkaat ovat olleet todella tyytyväisiä uusiin toimitiloihin ja näin ollen myös hoidon laatu on pystytty nostamaan. Tarvittaessa yritys käyttää lisätiloina Liikuntakeskuksen ja Kuusamon Tropiikin tiloja esimerkiksi allasterapioiden suorittamiseen.

Asiakkaita palvellaan myös asiakkaiden kodeissa, palvelukodeissa, päiväkodeissa, kouluilla sekä muualla asiakkaan elinympäristössä. Yrityksen aukioloajat ovat ma-to 8–18, pe 8–16. Ajanvaraus on keskitetty sihteerille, mutta tarvittaessa fysioterapeutit tavoittaa myös matkapuhelimista. Muutaman vuoden ajan yrityksellä on ollut toimilupa myös Lapin Aluehallintovirastolta kotikäyntien tekoon Posion kunnan alueella

2.5 Yrityksen usko tulevaisuuteen ja tulevaisuuden näkymät

Yritysjohdo näkee yritystoiminnan tulevaisuuden näkymät positiivisina. Markkinoiden kehityssuunnan odotetaan olevan nousevan ja kasvavaan kysyntään on varauduttu lisäämällä henkilökuntaa, erikoisosaamista ja toimitiloja. Viimeisten vuosien aikana myös kalustoa on uusittu runsaasti. (Ketola & Mustonen 2009.)

Uskotaan, että tulevaisuuden muutokset yhteiskunnassa sekä julkisen sektorin kustannuspaineet nousevat entisestään, jolloin kaupungit joutuvat etsimään palveluilleen taloudellisinta tuottajaa. Tällöin uskotaan, että markkinat avautuvat yksityisille, kustannustietoisille yrityksille. Toisaalta taas nykyteknologian sekä tutkimuksen kehittyminen ovat aiheuttaneet nykyisen lääketieteen kehittymisen sille tasolla, että yhä enenemässä määrin ihmiset elävät pitempään, joka vaikuttaa positiivisesti ikäihmisten fysioterapian tarpeeseen. Uskotaan, että kansalaisten eläkeikä todennäköisesti tulee nousemaan ja työkyvyn ylläpito tulee muun muassa fysioterapian tukitoimin entistä tarpeellisemmaksi. Väestöennusteen mukaan Kuusamossa asuu vuonna 2010 reilut 800 iältään 65-69 -vuotiasta henkilöä, kun vastaavan luvun arvioidaan olevan vuonna 2020 noin 1300 henkilöä. (Mikkola 2009.)

Nykyisen lääketieteen kehityksen ansiosta myös yhä pienemmät keskoslapset jäävät eloon, mikä myös lisää tuntuvasti hoidon tarvetta, koska keskosten vammautumisprosenttia ei ole lääketieteen kehityksestä huolimatta pystytty pienentämään. Yrityksessä hoidettavien pienten lasten määrä onkin ollut viime vuosina nousussa ja tämän vuoksi yksi lapsiin erikoistuneista fysioterapeuteista aloittaa vuoden 2009 loppupuolella NDT-opinnot Oulussa. NDT (Neurologic Development and Treatment) on erikoiskoulutus neurologisen lapsen tutkimiseen ja kuntouttamiseen. Tulevaisuudessa ihmiset pitävät parempaa huolta itsestään ja se vaikuttaa positiivisesti fysioterapian sekä terveysliikunnan kysyntään. Esimerkiksi IT-alan myötä lisääntynyt staattisen työn määrä johtaa fysioterapian kysynnän lisääntymiseen.

Yritys huomioi myös yhteiskunnalliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa markkinoiden kehityssuuntaan negatiivisesti. Muuttoliike, yleinen työllisyystilanne ja lainsäädäntö ovat tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa hyvinkin nopeaa muutosta negatiiviseen suuntaan. Jos Kansaneläkelaitoksen määrärahoja tullaan poliittisin päätöksin leikkaamaan, vaikuttaa se yrityksen toimintaan, koska suurin osa yrityksen tuloista muodostuu Kelan maksusitoumuksista ja asiakkaan saamista sairausvakuutuskorvauksista. (Ketola & Mustonen 2009.)

Yritys seuraa aktiivisesti mahdollisia negatiivisia kehityssuuntia ja reagoi niihin tarpeen tullen. Yritys panostaa myös jatkossa asiakaslähtöisyyteen, tuotannon joustavuuteen ja nopeuteen sekä laatuun ja kustannustehokkuuteen. (Ketola & Mustonen 2009.)

3 FYSIOKUUSAMON TALOUDEN TARKASTELU

Yrityksen on valittava tilintarkastaja ja toimitettava tilintarkastus tilintarkastuslain mukaisesti. Tilintarkastaja voidaan kuitenkin jättää valitsematta yrityksessä, jossa sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
- 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa, tai
- 3) palveluksessa on ollut keskimäärin yli kolme henkilöä. (Keskuskauppakamari 2008.)

Fysiokuusamon osalta voidaan siis todeta, että yrityksessä on toimitettava tilintarkastus tilintarkastuslain mukaisesti. Yrityksen tilikausi on vuosittain 1.1. – 31.12. Tilintarkastajana vuodesta 1990 asti on toiminut KHT Matti Myllylä, joka on samalla myös toiminut yrityksen talouskonsulttina. Tilintarkastuksen lisäksi hänen toimenkuvaansa on myös kuullut budjetoinnin sekä taloudellisen seuraamisen ohjaaminen. Viimeisten vuosien aikana Myllylän rooli yrityksessä on ollut huomattavasti pienempi hänen jäätyään varsinaisesta työstään eläkkeelle. Käytännössä hän toimii tällä hetkellä vain yrityksen tilintarkastajana. Vuoden 2007 alusta lähtien yrityksen kirjanpitoa on hoitanut Päivi Kaipainen Koillisen Yrityskeskus Oy:stä.

3.1 Taloudellinen tilanne

Yritysjohdon tarkka tietämys Fysiokuusamo Oy:n taloudellisesta tilanteesta on hieman epäselvä. Tässä luvussa tutustutaan yrityksen tilinpäätöksiin muutamilta edellisiltä vuosilta ja niistä saatavien tietojen perusteella mitataan yrityksen toiminnan laajuutta, kannattavuutta, tuottavuutta, vakavaraisuutta sekä maksuvalmiutta. Muutaman viime vuoden aikana yrityksellä ei ole ollut käytössään toimintaa ohjaavaa budjettia ja sen vuoksi päätöksiä on tehty suurimmaksi osaksi ”mutu”-tuntumalla ja hyvällä liikemiesvaistolla. Tilanteeseen toivotaan parannusta, jotta voitaisiin tehdä taloudellisesti järkeviä päätöksiä ennen mahdol-

lista sukupolvenvaihdosta tai yrityskauppaa. Toivotaan myös, että toiminnalle olennaiset talouden luvut olisivat helposti löydettävissä viimeisimmiltä tilikausilta tämän työn avulla.

Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan laskea tunnuslukuja, joiden avulla voidaan arvioida yrityksen taloudellista tilaa. Näitä tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämiseen ja vertailuun muihin yrityksiin. (Toivonen T.). Vertailua tehdessä hyödynnetään Suomen Asiakastieto Oy:ltä hankittua tietoa Fysioterapia-alan toimialaluokan (86901) kuuluvista 441 yrityksestä tilikaudelta 2008. Toimialan konkurssiriski on 0,1 % ja maksuhäiriöriski 1,4 %. Maksuhäiriöriski ja konkurssiriski ovat toimialalla kaikkiin Suomen yrityksiin verrattuna keskimääräisiä lukuja selvästi pienempiä. (Suomen Asiakastieto Oy 2009).

3.1.1 Volyymi

Tärkeimmät yrityksen toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut ovat liikevaihto ja liikevaihdon kasvuprosentti. Liikevaihto tarkoittaa yrityksen myymistä tavaroista ja palveluista saatuja kokonaistuloja, joista on vähennetty alennukset ja arvonlisävero. Liikevaihdon kasvuprosentilla mitataan liikevaihdon muutosta edellisen tilikauden liikevaihtoon verrattuna. Mikäli jonkin vuoden liikevaihto on pienempi kuin edellisen vuoden, on kasvuprosentti negatiivinen. (Toivonen T.).

Yrityksen menestystä voidaan arvioida vertailemalla liikevaihdon kasvua kilpailijoihin tai toimialan keskimääräiseen kasvuun. Myös kasvuvauhdin muutosta seuraamalla voidaan arvioida yrityksen tai toimialan kehitystä. Kasvuvauhdin muutoksella tarkoitetaan liikevaihdon kasvuprosentin eroa edellisen vuoden kasvuprosenttiin. Suurimmat kasvuprosentit ovat yleensä toimialoilla, joiden liiketoiminta tapahtuu kehittyvillä markkinoilla. Kehittyvät markkinat houkuttelevat lisää yrityksiä, joka lisää kilpailua, jolloin kasvua ei enää riitä yhtä paljon kaikille. Tätä kutsutaan markkinoiden kypsymiseksi. (Toivonen T.).

Fysiokuusamo Oy:n tilikauden 2008 liikevaihto kasvoi edellisestä vuodesta 7,2 % ollen 651 000 euroa. Neljän viimeisen tilikauden aikana liikevaihto on kasvanut noin 12,8 kasvuprosentin keskiarvolla (taulukko 1). Tällä ajanjaksolla liikevaihdon muutosprosentit

vaihtelevat välillä 4,2 % - 22,6 %. Fysioterapian toimialaan nähden Fysiokuusamo Oy:n liikevaihto on selvästi keskimääräistä (132 000 €) korkeampi.

Suomen Fysioterapia- ja Kuntoutusyrittäjät Fysi Ry:n vuonna 2008 tekemän kyselytutkimuksen mukaan 11 %:lla kyselyyn 119 vastanneista fysioterapiayrityksistä liikevaihto oli 600 000 € tai enemmän vuonna 2007. Vastaavasti taas vuonna 2009 kyselyyn vastasi 153 fysioterapiayritystä joista enää 4 % ilmoitti liikevaihdokseen yli 600 000 euroa vuodelle 2008. Samassa kyselyssä tutkittiin myös liikevaihdon muutoksia vuoden 2009 alkupuolella. Yrityksistä 27 % ilmoitti liikevaihtonsa pienentyneen, 43 % pysynyt ennallaan ja 29 % kasvanut. Fysiokuusamo Oy:n liikevaihto on tilikauden 2009 alkupuolella välillä tammiheinäkuu laskenut edellisestä vuodesta 5,79 %. Noin puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä arvioi liikevaihdon pysyvän ennallaan seuraavien 12 kuukauden aikana ja 31 % sen kasvavan.

TAULUKKO 1. Fysiokuusamo Oy:n liikevaihdot ja sen kasvuprosentit

Tilikausi	Liikevaihto	Kasvuprosentti
2004	405 000 €	
2005	475 000 €	17,30 %
2006	495 000 €	4,20 %
2007	607 000 €	22,60 %
2008	651 000 €	7,20 %

3.1.2 Kannattavuus

Kasvu ei kuitenkaan ole ainut eikä edes tärkein yrityksen menestystä kuvaava mittari. Kasvun lisäksi yrityksen tulee olla kannattavaa. Kannattavuus tarkoittaa sitä, että pitkällä tähtäyksellä yrityksen tulojen on oltava suuremmat kuin sen menot. Muutoin tappiot syövät yrityksen omat pääomat eikä yritys kykene enää jatkamaan toimintaansa. Useimmat kannattavuuden tunnusluvut esitetään kateprosentteina eli katteiden suhteellisena osuutena liikevaihdosta. (Toivonen T.).

Käyttökateprosentti tarkoittaa sitä osuutta liikevaihdosta, joka jää operatiivisten kulujen jälkeen käytettäväksi poistojen tekemiseen sekä korkojen ja verojen maksuun että oman pääoman vahvistamiseen. (Toivonen T.).

Yrityksen käyttökateprosentti tilikaudelta 2008 oli 4,4 %, jota voidaan pitää toimialaan (mediaani 10,5 %) nähden korkeintaan välttävänä. Tilikausien 2005 – 2008 ajalta käyttökateprosentin keskiarvo on 13,9 %. Yrityksen käyttökateprosentti on ollut laskeva tilikaudesta 2005 saakka, jolloin se oli vielä yli 20,9 %. Yrityksen taseessa oleva oma pääoma on pysynyt kyseessä olevan tarkasteluajanjakson kuitenkin samassa.

Liikevoitto eli nettotulosprosentti on tuloslaskelman ”viimeinen rivi” joka kertoo, paljonko liikevaihdosta on jäänyt omalle pääomalle, kun velkojat ovat saaneet korkonsa ja valtio veronsa. Kateprosentteille ei ole mitään varsinaisia ohjearvoja, paitsi että katetuottoprosentin olisi suotavaa olla positiivinen. (Toivonen T.).

Myös yrityksen liikevoittoprosentti on ollut laskeva viimeisten neljän vuoden aikana. Tilikaudella 2005 yrityksen liikevoittoprosentti oli vielä 19,6 %, mutta tilikaudelta 2008 enää 3,4 %. Tätä voidaan pitää toimialan keskiarvoon (7,7 %) verrattuna korkeintaan välttävänä. Viimeisen neljän vuoden keskiarvo on 13,07 %. Syynä käyttökate- ja liikevoittoprosenttien laskuun voidaan pitää yritystoiminnan kannattavuuden olennaista heikentymistä kohonneista henkilöstökuluista johtuen. Tätä voidaan pitää normaalina ilmiönä kasvavassa yrityksessä ennen kuin optimaalinen yrityskoko löydetään.

Kannattavuuden keskeinen tunnusluku on sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Pääoman tuottoprosentilla tarkoitetaan voiton ja pääoman välistä suhdetta. Kun tilikausi on 12 kuukauden mittainen, tunnusluku kuvaa yrityksen pääomalleen ansaitsemaa vuosikorkoa. (Leppiniemi, J. Kykkänen T. & Toiviainen K. 2007.)

Tilikauden 2008 sijoitetun pääoman tuottoprosentti oli 9,2 %, jota voidaan pitää korkeintaan tyydyttävänä. Se on huomattavasti alhaisempi kuin toimialan keskimääräinen mediaani 20,6 %. Tunnusluku on laskenut voimakkaasti tilikausista 2004 - 2007 ollen silloin keskiarvona yli 40 %. Syynä tunnusluvun laskuun voidaan pitää investointeja tiloihin ja toimistovastaavan palkkausta.

3.1.3 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen varojen riittävyyttä päivästä toiseen. Ominaisuudessa on kysymys yrityksen mahdollisuudesta selviytyä juoksevista maksuvelvoitteista. (Leppiniemi ym. 2007.). Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat quick ratio ja current ratio. (Toivonen T.).

Quick ratio tarkoittaa yrityksen likvidien varojen suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin (poislukien ennakkomaksut). (Toivonen T.). Yrityksen Quick ratio tilikaudella 2008 oli 1,1. Tunnuslukua voidaan pitää hyvänä kun se saa arvon yli 1.

Vastaavasti Current ratio mittaa hieman pidemmän aikavälin maksuvalmiutta. Tunnusluku mittaa likvidien varojen ja varastojen suhdetta koko lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Toivonen T.). Yrityksen perinteinen maksuvalmius current ratiolla mitattuna on tyydyttävä 1,4 mikä on alempi kuin toimialalla keskimäärin oleva mediaani 2,3. Tunnuslukuna yli 2 arvioidaan hyväksi. Yrityksen current ratio on parantunut hieman viime vuosina, koska laskuttamattoman hoitotyön määrään on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

Sekä maksuvalmiutta että yrityksen mahdollisuuksia aikaansaada maksuvalmiuttaan ja tehokkuuttaan parantavia muutoksia analysoidaan usein kiertoaikaluvuilla. Arvioinnissa keskeistä on tunnusluvun kehittyminen ja päättely siitä, voitaisiinko tunnuslukua parantaa ja näin esimerkiksi irrottaa varoja yrityksen käyttöön. (Leppiniemi ym. 2007.) Yrityksen myyntisaamisten kiertoaika on 31 vrk mikä on hieman pidempi kuin toimialan keskimääräinen 28 vrk. Myyntisaamisten kiertoaika on parantunut huomattavasti kahden viimeisen vuoden aikana, ollen tilikaudella 2006 41 vrk.

3.1.4 Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen pitkän aikavälin kykyä suoriutua velvoitteistaan. Vakavaraisuutta mitataan tavanomaisesti kolmella tunnusluvulla: omavaraisuusasteella, gearing-tunnusluvulla ja velkaantumisasteella. (Leppiniemi ym. 2007.)

Fysiokuusamo Oy:n vakavaraisuus on omavaraisuusasteella mitattuna erittäin hyvä 69,7 %. Toimialan mediaani on 66,1 %. Vuosien varrella yrityksen vakavaraisuus on parantunut tasaisesti, ollen tilikautena 2005 47,0 %. Yleisesti yli 40 %:tin omavaraisuusastetta pidetään hyvänä.

Gearing-tunnusluvun perusteella yrityksen vakavaraisuus arvioidaan yleensä hyväksi, jos tunnusluvun saama arvo on pienempi kuin 1. Gearing-tunnusluku on negatiivinen erittäin vakavaraisten yritysten kohdalla. Tunnusluku saa negatiivisen arvon, jos rahavaroja, rahaa ja pankkisaamisia, on enemmän kuin velkoja. Fysiokuusamon tilikauden 2008 Net gearing luku on 0.1 % mitä voidaan luonnehtia erittäin hyväksi. Net gearing luku on pysynyt aika lailla samana viimeisten neljän tilikauden aikana vaihdellen 0.1 – 0.4 välillä.

Yrityksen suhteellinen velkaantuneisuus on 13,5 % mikä on toimialan mediaaniin 13,8 % verrattuna tyydyttävä. Tunnusluku on laskenut vuosittain keskimäärin noin prosentin verran tilikaudesta 2005 lähtien. Yrityksen velkarasitus on pääomarakenteen tunnuslukujen mukaan erittäin pieni. Yrityksen vieraan pääoman osuus on 17.9.2009 tarkistettuna 10 458 €. Lainaa lyhennetään tasaerissä kolmen kuukauden välein ja lainan viimeinen maksuerä on 16.06.2011. Lainassa on käytössä Euribor-koronlaskentamenetelmä.

Rating Alfa on tulkittu yhteenveto yrityksen luottokelpoisuudesta ja sen taustalla olevista tekijöistä. Kansainvälisellä seitsenportaisella kirjainluokituksella (AAA – C) esitettävä luokitus arvioi luotettavasti yrityksen takaisinmaksukykyä kolmen vuoden kuluessa. Arvoasteikolla luokitusta AAA pidetään erinomaisena ja luokitusta C heikkona. Rating Alfa on saatavissa kaupparekisteriin merkityistä osakeyhtiöistä, julkisista osakeyhtiöistä, kommandiittiyhtiöistä, avoimista yhtiöistä ja osuuskunnista sekä yksityisistä elinkeinonharjoittajista silloin, kun käytettävissä on toiminimen haltijan henkilötunnus sekä toimialaluokitus. (Suomen Asiakastieto Oy 2009.)

Fysiokuusamon rating on 10.9.2009 AA+ tilinpäätöstiedoin, ilman henkilöluottotietoja. Luokitus saa sanallisen arvosanan hyvä+. Yli puolet tutkimuksessa mukana olleista toimialan yrityksistä (2 938 kpl) sai luokituksessa arvosanaksi AA eli hyvä, 7 % kuului samaan AA+ luokkaan Fysiokuusamon kanssa ja 10 yritystä saavutti AAA eli erinomaisen tason. Aikaisempina vuosina Fysiokuusamo Oy on kuulunut AAA-luokkaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen kannattavuus ja maksuvalmius ovat vähintään tyydyttävällä tasolla ja vakavaraisuus erittäin hyvällä tasolla. Kannattavuutta ja maksuvalmiutta ovat heikentäneet toimitilojen laajentaminen ja toimistovastaavan palkkaus. Palvelun laadun takaamiseksi ja parantamiseksi toimenpiteet ovat olleet välttämättömiä. Fysiokuusamo Oy:n tavoitteena on nousta Rating arvosanalla takaisin AAA-luokkaan vuoden 2010 loppuun mennessä. Tämä edellyttää kuitenkin yritysjohdolta tarkan budjetin tekoa, tavoitteellisuutta ja laskennallista perustaa päätöksenteossa.

4 HENKILÖSTÖASIAT JA HENKILÖSTÖN MERKITYS YRITYKSELLE

Kesällä 2009 Inspaa Finland Oy:n tekemän henkilöstökyselyn perusteella henkilöstö antoi arvosanan 74 kysyttäessä asiaa huolenpito henkilöstöstä asteikolla 0-100. Yritysjohto oli tyytyväinen lukemaan. (Mikkola 2009.)

4.1 Työsopimukset

Fysiokuusamo Oy on Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyrittäjät Fysi ry:n jäsenlaitos. Fysi Ry:llä ei ole sopimuksia minkään ammattijärjestön kanssa, eikä myöskään sitovia työehtosopimuksia. Fysiokuusamon työntekijöiden työsopimukset perustuvat työsopimuslakiin, eikä yritystä koske minkään alan työehtosopimus. Yritystä sitoo työntekijöiden kanssa tehdyt kahdenkeskiset työsopimukset, sekä voimassa olevat Suomen lait, kuten esimerkiksi työaikalaki. Työsopimusten pohjana yritys käyttää Fysi ry:n tekemää työsopimusmallia. Alustavan tiedon mukaan myös fysioterapia-alalle olisi tulossa työehtosopimus noin kahden vuoden kuluttua.

4.1.1 Vuosiloma

Loma-asioista määräävä laki on vuosilomalaki. Lomaoikeuden syntymisen pääsääntönä on, että työntekijä ansaitsee lomaa kaikilta sellaisilta lomanmääräytymisvuoden (1.4.-31.3.) kuukausilta, joiden aikana hän on ollut työssä vähintään 14 työpäivää. Osa-aikaisessa työsuhteessa olevat henkilöt ansaitsevat lomaa kaikilta sellaisilta lomanmääräytymisvuoden kuukausilta, joiden aikana he ovat olleet työssä vähintään 35 tuntia. Jos osa-aikainen työntekijä tekee niin vähän työtä, ettei hänelle tule 35 työtuntia kuukauden aikana, hän ei tältä kuukaudesta ansaitse lomaa, mutta hänelle maksetaan lomakorvausta. (Aalto 2003.)

Työsuhteen kesto vaikuttaa suoraan vuosilomapäivien määrään. Jos työsuhde on lomanmääräytymisvuoden lopussa eli 31.3. kestänyt vuoden tai alle, työntekijä ansaitsee kaksi päivää kultakin lomaan oikeuttavalta kuukaudesta. Jos taas työsuhde on lomanmääräyty-

misvuoden lopussa eli 31.3. on kestänyt yli vuoden, työntekijä ansaitsee 2,5 päivää lomaa kultakin lomaan oikeuttavalta kuukaudelta. Lomaa kertyy lain mukaan enintään 30 päivää, josta 24 päivää sijoitetaan kesälomakaudelle 2.5. – 30.9. Jos loma on pitempi kuin 24 päivää, yli- menevä loman osa sijoitetaan kesälomakauden ulkopuolelle eli talvilomaksi. (Aalto 2003, 40-41.) Useimmiten työnantaja määrää loma-ajankohdan kuultuaan sitä ennen työntekijää. Työntekijät esittävät luonnollisesti toivomuksen loma-ajankohdasta, mutta lopullinen määräysvalta on työnantajalla. (Aalto 2003, 42.)

Lomapäiviä ovat kaikki viikon arkipäivät, myös lauantait. Viikkoon sijoitetaan kuusi lomapäivää. Lomapäiväksi ei saa laskea sunnuntaita eikä kirkollisia juhlapäiviä. Lisäksi on sovittu, ettei lomapäiviksi lasketa itsenäisyyspäivää, vappupäivää, jouluaattoa, juhannusaattoa eikä pääsiäislauantaita. Jos työntekijä sairastuu lomansa aikana ja loma muuttuukin sairauslomaksi, kesäloma tai talviloma siirtyy pidettäväksi myöhempänä ajankohtana. (Aalto 2003, 42.)

Fysiokuusamo Oy:n palkanlaskenta on ulkoistettu. Vuosilomapäivien laskennasta sekä lomapalkan laskennasta huolehtii yrityksen tilitoimisto.

4.1.2 Lomapalkka

Lomapalkan laskenta riippuu siitä, onko työntekijä kokopäivätyötä tekevä vai osa-aikainen sekä siitä, minkälaiselta ajanjaksolta hänelle palkkaa maksetaan eli onko hän tunti-, urakka- vai kuukausipalkkainen. Vuosilomapalkka lasketaan rahapalkasta. Luontoisedut tulee säilyttää työntekijällä myös loman aikana. Ainoastaan loman aikana käyttämättä jäävä ravintoetu korvataan rahakorvauksena, joka tavallisesti lasketaan verohallinnon luontoisetupäätöksen mukaisesti. Lomapalkka maksetaan lomalle lähdetessä. Sen on oltava työntekijän käytettävissä ensimmäisen lomapäivän alkaessa. (Aalto 2003.)

4.1.3 Lomakorvaus

Vuosilomalain mukaan lomaa ei tavallisesti voi ottaa rahana, vaan lain mukaan loma on annettava ja otettava. Loman ajaksi ei saa mennä työskentelemään toiselle työnantajalle. Joskus kuitenkin on tilanteita, joissa ansaittua lomaa ei tarvitse pitää, vaan se korvataan rahana. Tällaisia tilanteita ovat työsuhteen päätyminen tai hyvin lyhyt työsuhde. Kun loma korvataan rahana, siitä maksetaan lomakorvaus. Lomakorvaus maksetaan samalla tavoin kuin lomapalkka. (Aalto 2003.)

4.1.4 Lomaltapaluuraha ja lomaraha

Lomaltapaluuraha perustuu sopimukseen, joiden pääasiallisena sisältönä oli, että jos työntekijä palaa lomaltaan sovittuna aikana, hänelle maksetaan puolet lomapalkasta. Nykyisin on myös paljon sopimuksia, joiden mukaan lomaltapaluurahan sijasta maksetaan lomarahaa. Tämän rahan suuruus on puolet lomapalkasta, ja se maksetaan kokonaan lomalle lähdeyttäessä. (Aalto 2003.)

Yrityksessä lomaltapaluuraha maksetaan vain, mikäli siitä on erikseen kirjallisesti sovittu työntekijän kanssa työsuhteen alkaessa. Lomaltapaluuraha ja lomaraha eivät ole lakisääteisiä ja monissa toimialan yrityksissä niistä on luovuttu. Lomaltapaluuraha on käytössä Santasen, Heikkilän ja Pellin työsuhteissa. Nykyisin yritys ei enää erikseen sovi lomaltapaluurahan tai lomarahan maksamisesta uusien työntekijöiden kanssa. Yritys uskoo niiden tulevan pakollisiksi mahdollisen työehtosopimuksen myötä ja näin ollen yritys säästää tämän mahdollisuuden siihen vaiheeseen kun työntekijän kanssa neuvotellaan mahdollisesta palkankorotuksesta.

4.2 Työnantajan sivukulut

Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee seitsemän kuukausipalkkaista ja neljä tuntipalkkaista työntekijää. Yritysjohdolla ei ole selkeää kuvaa siitä millainen osuus yrityksen vuotuisis-

ta kuluista koostuu työntekijöiden palkoista tai niiden sivukuluista tai missä suhteessa ne ovat liikevaihtoon. Yrityksen työntekijät saavat myös luontaisetuna lounassetelin. Yritysjohdolla tahtoo, että myös lounassetelit huomioidaan kun palkoista tulevia sivukuluja tarkastellaan matemaattisesti.

Työnantaja maksaa työntekijän palkan lisäksi niin sanottuja henkilösivukustannuksia, joita ovat sosiaaliturva-, työttömyysvakuutus-, työeläkevakuutus-, tapaturmavakuutus- ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Lakisäätteisiä sivukustannuksia ovat myös sairausajanpalkat, lomaltapaluu- tai lomarahat ja vuosilomakorvaukset. (Aalto 2003.)

4.2.1 Sosiaaliturvamaksu

Työnantaja, joka maksaa ennakonperintälain mukaista palkkaa, on velvollinen maksamaan työnantajan sosiaaliturvamaksua eli ns. sotumaksua. Se on työnantajan suorittama osuus kansaneläkevakuutusmaksusta ja sairausvakuutusmaksusta. Sotumaksua maksetaan ennakonpidätyksen alaisesta palkasta. Sotumaksun suuruus on porrastettu kolmeen maksuluokkaan. Sosiaaliturvamaksu maksetaan ennakonpidätyksen yhteydessä lääninverovirastolle sieltä saatavilla maksulomakkeilla. Sotumaksun suuruus vahvistetaan vuosittain lailla. Se on maksettava viimeistään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 10. päivänä. (Aalto 2003.)

4.2.2 Sosiaaliturvamaksuluokat

Sosiaaliturvamaksuprosentit voivat vaihdella työnantajakohtaisesti. Yksityisten työnantajien sosiaaliturvamaksut on jaettu kolmeen eri luokkaan ja niiden suuruuteen vaikuttaa esimerkiksi samana verovuonna sosiaaliturvamaksujen perusteena olleiden palkkojen suuruus sekä kuluvastä käyttöomaisuudesta tehtyjen säännönmukaisten poistojen suuruus.

TAULUKKO 2. Yksityisten työnantajien sosiaaliturvamaksuprosentit vuonna 2008

Maksuluokka	Maksun suuruus
I	2,771 %
II	4,971 %
III	5,871 %
I maksuluokkaan kuuluvat	
<ul style="list-style-type: none"> - uudet yritykset - muut kuin liiketoimintaa harjoittavat työnantajat (esim. ammatinharjoittajat ja asunto-osakeyhtiöt) - ne liiketoimintaa harjoittavat työnantajat, joiden poistot ovat enintään 50 500 euroa tai joiden poistot ylittävät 50 500 euroa, mutta ovat kuitenkin alle 10 prosenttia maksetuista palkoista 	
II maksuluokkaan kuuluvat	
<ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintaa harjoittavat työnantajat, joiden poistot ylittävät 50 500 euroa ja ovat samalla 10-30 prosenttia maksetuista palkoista 	
III maksuluokkaan kuuluvat	
<ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintaa harjoittavat työnantajat, joiden poistot ylittävät 50 500 euroa ja ovat samalla yli 30 prosenttia maksetuista palkoista <p style="text-align: right;">(Veronmaksajain keskusliitto & Verotieto Oy 2008, 31.)</p>	

Fysiokuusamo Oy kuuluu maksuluokkaan I, koska yrityksen poistot ovat alle 50 500 € vuodessa. Vuonna 2007 vastaava luku oli 2,951.

4.2.3 Eläkevakuutusmaksut

Työnantajalla on velvollisuus vakuuttaa työntekijänsä lakisääteisellä eläkevakuutuksella ja huolehdittava vakuutuksen maksuista. Työsuhteen kestolla ei ole merkitystä vakuutustarpeeseen. Työnantaja ja työntekijä maksavat kumpikin eläkevakuutusmaksua. Käytännössä työnantaja maksaa koko vakuutusmaksun ja perii työntekijän osuuden hänen palkastaan. (Veronmaksajain keskusliitto & Verotieto Oy 2008.)

Vuonna 2008 Tyellin määrä oli 17,3 % ja vastaavasti vuonna 2007 17,2 %. Yrityksen eläkevakuutusyhtiönä on ollut aina Tapiola. Eläkevakuutusmaksut erääntyvät neljä kertaa vuodessa ja ovat suuruudeltaan noin 20 000 € per laskutuskausi.

4.2.4 Pakollinen tapaturmavakuutus

Työnantajan on vakuutettava työntekijänsä tapaturmavakuutuksella työtapaturman ja ammattitaudin varalle, jos työpäiviä kertyy kalenterivuodessa yli 12 kappaletta. Tapaturmavakuutuksen vakuutusmaksuun vaikuttaa yrityksen toimiala sekä tapaturmariskiys. Tapaturmavakuutusmaksu lasketaan ennakonpidätyksen alaisista rahapalkoista ja luontoiseduista. (Veronmaksajain keskusliitto & Verotieto Oy 2008.)

Vuonna 2008 fysioterapeuttien vakuutusmaksuna oli 0,942 % ja toimistotyöntekijän 0,252 %. Vastaavat luvut vuodelta 2007 oli fysioterapeutille 0.11699 % ja toimistotyöntekijälle 0.3219 %.

4.3 Toimistovastaava

Vuoden 2008 alusta yritys palkkasi osa-aikaisen toimistovastaavan. Hänen työnkuvaansa kuuluu ajanvarauksen hoitaminen, laskutus sekä asiakaspalvelu. Toimistotyöntekijän palkkausta oli mietitty jo useamman vuoden ajan, mutta sopivaa henkilöä ei ollut löytynyt aikaisemmin. Tehtävää hoitava henkilö on palvellut aikaisemmin Suomen Postin, nykyisen Itella Oyj:n avainasiakasmyyntipäällikkönä ja hoitaa tällä hetkellä toimistovastaavan työtään nuorten lastensa ohella puolipäiväisenä. Henkilökunta on ollut enemmän kuin tyytyväinen toimistovastaavan työskentelyyn ja yritys on kokenut, että palvelun laatua on voitu nostaa huomattavasti toimistotyöntekijän palkkauksen myötä, koska näin ollen hoidot eivät enää keskeydy niin useasti esimerkiksi puhelimen soidessa toimistossa.

4.4 Henkilökunnan koulutus

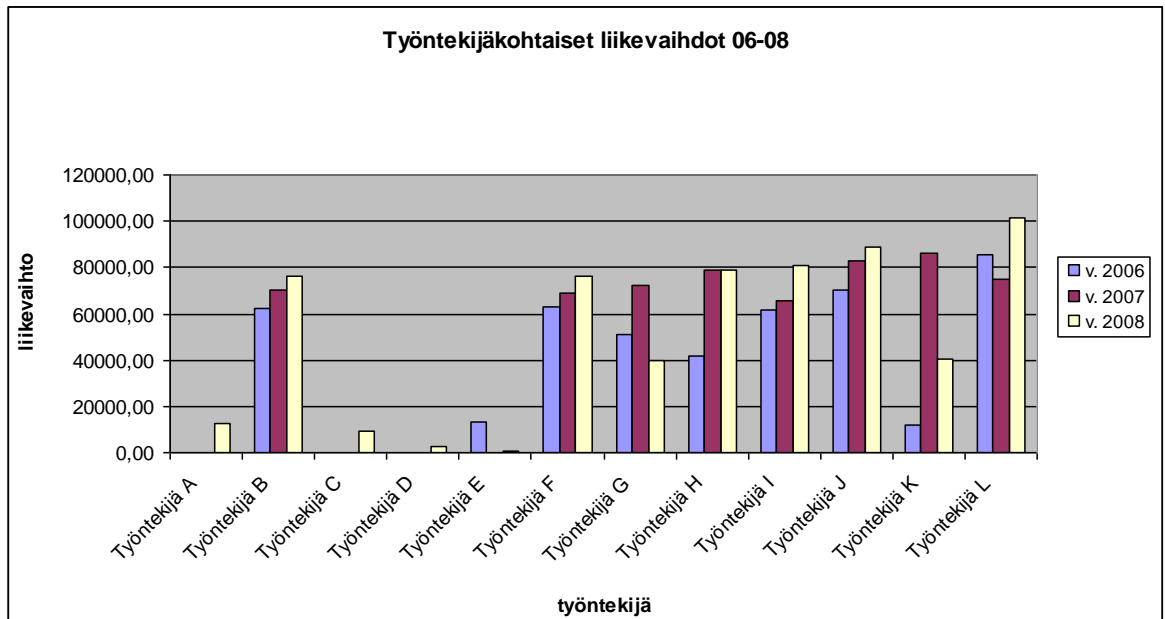
Työntekijöiden osaamista ja työviihtyvyyttä pidetään yllä jatkuvalla kouluttautumisella sekä itsensä kehittämällä. Yritys on aina panostanut henkilökuntansa ammattitaitoon ja erikoisosaamiseen. Henkilökunnan kanssa tehtyyn erityissopimukseen perustuen yritys maksaa henkilökunnan koulutusten osallistumismaksut, osapäivärahan jokaiselta koulutuspäivältä, lounassetelin sekä kilometrikorvausta matkoista 0,2 euroa per kilometri. Tätä vastaan työntekijä allekirjoittaa yritykselle kurssisitoumuksen, jossa hän sitoutuu työskentelemään yrityksessä koulutuksen kokonaishinnasta perustuvan ajanjakson. Mikäli työntekijän työsuhde yrityksessä päättyy työntekijän toimesta ennen kurssisitoumuksen päätyttyä on hän rahallisesti korvausvelvollinen yritykselle koulutuksesta aiheutumista kuluista. Henkilökunta on ollut tyytyväinen koulutussopimukseen ja kurssisitoumuksia käytetään paljon. Pitempijaksoisiin erikoistumisiin yritys on hakenut taloudellista apua TE-keskukselta ja myös paikallisen oppisopimustoimiston kautta. Liitteenä yrityksen henkilökunnan koulutusmatriisi, josta käy ilmi henkilökunnan erikoisosaaminen sekä koulutustarpeet (LIITE 2).

4.5 Työntekijäkohtainen tuottavuus

Työntekijäkohtaisia tuottavuuksia laskettaessa perusteena käytetään pelkästään fysioterapiapalvelusta tulevaa liikevaihtoa, koska yrityksen päätuote on fysioterapiapalvelu. Fysioterapiaa tukeva tuotemyynti ja terveystuotteet jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

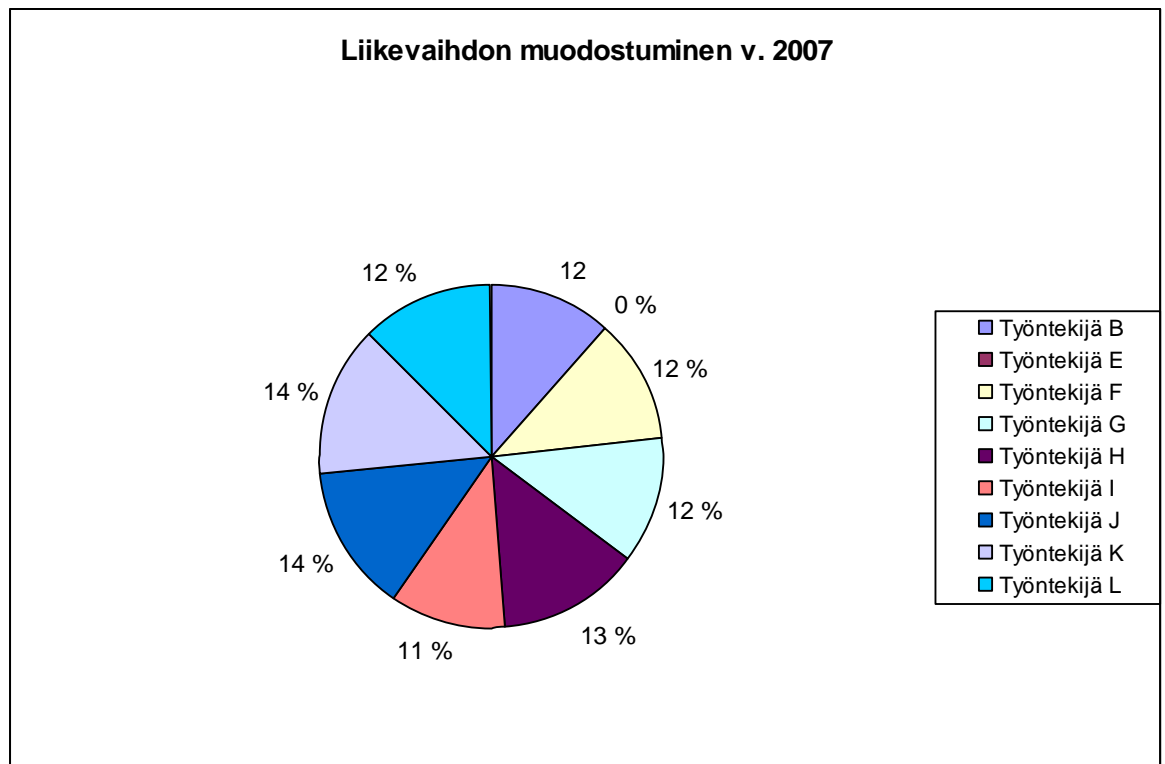
4.5.1 Työntekijäkohtaiset liikevaihdot

Tutkitaan työntekijäkohtaisia liikevaihtoja vuositasona vuosina 2006 - 2008. Näiden kahden vuoden aikana yrityksen palveluksessa on työskennellyt yhteensä 12 eri fysioterapeuttia.



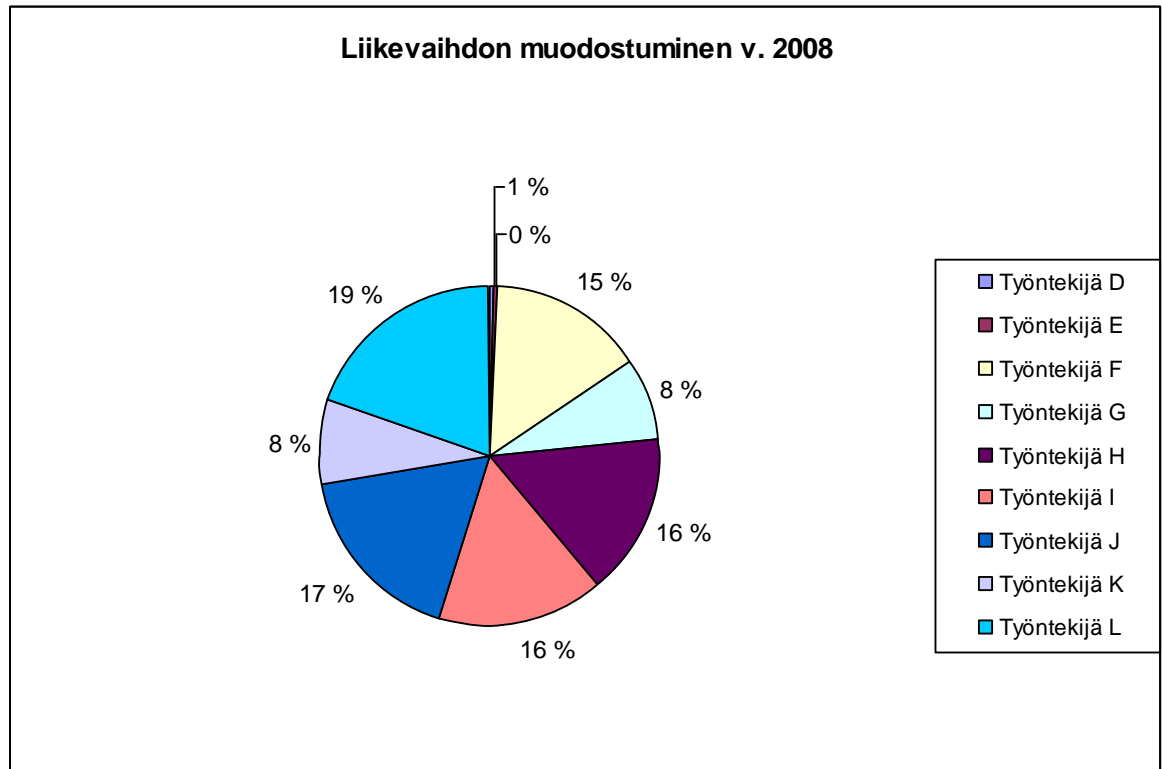
KUVIO 1. Työntekijäkohtaiset liikevaihdot tilikausina 2006 - 2008

Kuviosta 1 käy ilmi yrityksen työntekijöiden liikevaihdon muodostumiset vuosien 2006, 2007 ja 2008 aikana. Liikevaihdoissa on suuriakin vaihteluja, jotka selittyvät muun muassa sairaslomilla, vanhempainvapailla, kesken vuoden alkaneella tai loppuneella työsuhteella.



KUVIO 2. Liikevaihdon muodostuminen tilikaudella 2007

Vuoden 2007 yksilöhoitojen liikevaihdon muodostuminen palveluksessa olleiden työntekijöiden kesken voidaan pitää tasaisena, kuvio 2. Eroavaisuudet ovat muutaman prosentin luokkaa ja tarkoittavat euromääräisenä noin 17 000 €.



KUVIO 3. Liikevaihdon muodostuminen tilikaudella 2008

Vuonna 2008 liikevaihdon muodostuminen on huomattavasti epätasaisempaa, kuvio 3. Yleisesti voidaan päätellä, että jos työntekijä työskentelee tasaisesti läpi vuoden, on hänen osuutensa liikevaihdosta noin 13 %. Työntekijä L:n työpanos tilikaudella 2008 on huomattava, 16,64 % osuus liikevaihdosta koostuu yli 100 000 euron laskutuksesta, jota voidaan pitää suurena.

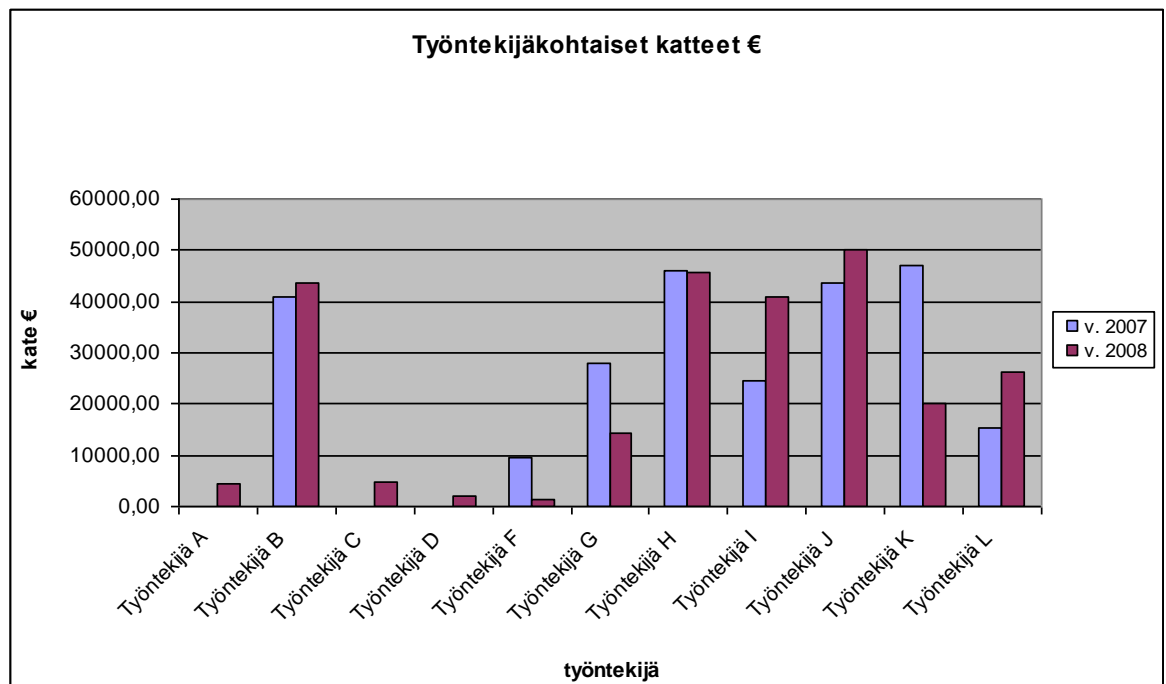
Jotta yrityksen johto voisi arvioida työntekijöiden työtehoa ja tuottavuutta, laaditaan kaava, jonka perusteella työntekijöistä lasketaan katetuotto euromääräisenä sekä työntekijäkohtainen katetuotto prosentti. Nämä ovat yritysjohdolle informatiivisempia lukuja kuin liikevaihto.

4.5.2 Työntekijäkohtaiset katteet

Tutkitaan työntekijäkohtaisia katteita vuositasolla vuosina 2007 – 2008. Työntekijäkohtaisesta liikevaihdosta vähennetään palkan määrä, joka sisältää luontaisedut ja sosiaalikulut. Katteiden avulla yritys näkee minkä verran työntekijä jättää yritykselle rahaa vuositasolla. Katetuoton muodostumiseen vaikuttaa työntekijän palkan suuruus ja hoidettavien asiakkaiden hinnoittelu.

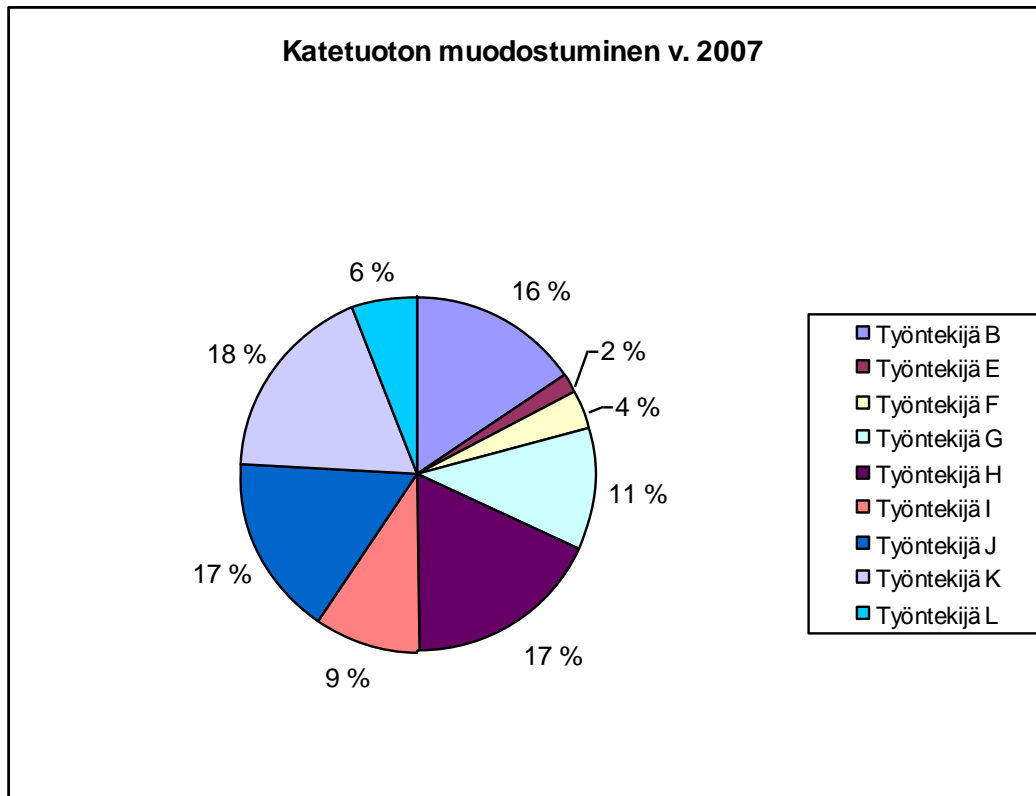
Laskentakaava

työntekijän liikevaihto – palkan määrä sosiaalikuluneen = kate euroina



KUVIO 4. Työntekijäkohtaiset katteet euroina tilikaudella 2007 ja 2008

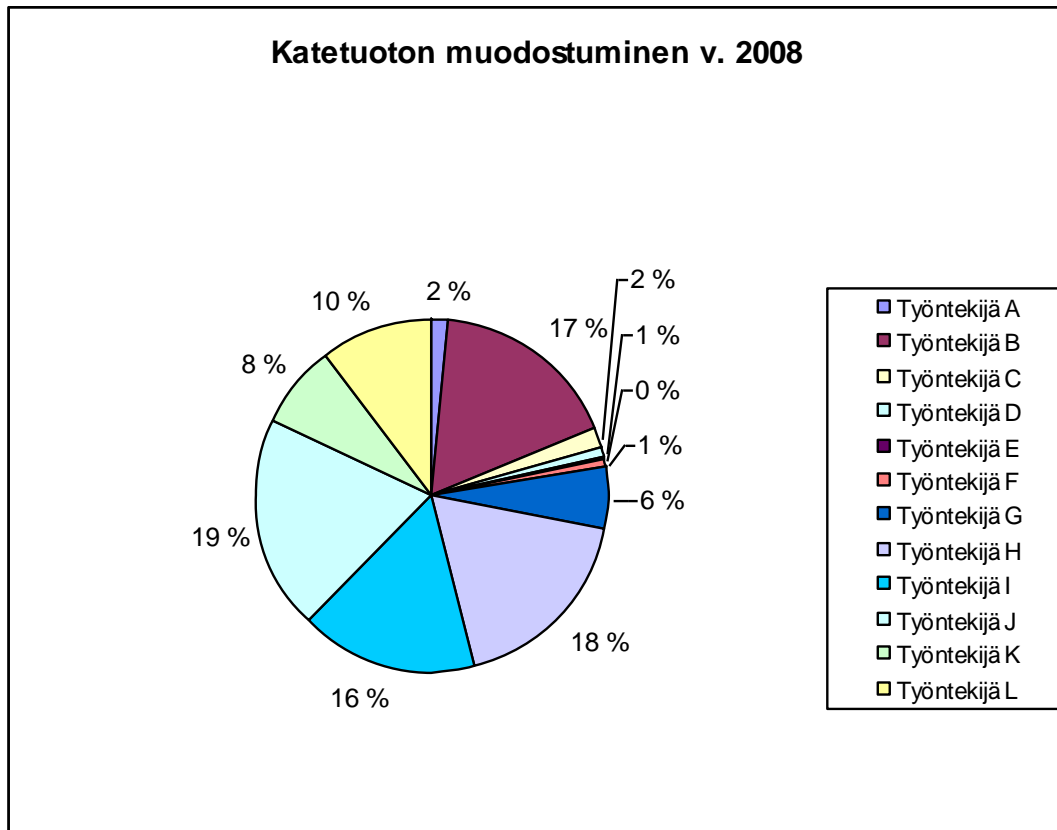
Yrityksen katetuoton muodostumisesta vuosina 2007 ja 2008 yli 50 % tulee työntekijöiden B, H, ja J työpanoksesta, kuvio 4. Näiden työntekijöiden katetuotto on vuosina 2007 ja 2008 ollut 40 000 – 50 000 € vuositasolla. Työntekijäkohtaisen katteen muodostuminen on suhteessa henkilön liikevaihtoon ja maksettavaan palkkaan.



KUVIO 5. Yrityksen katetuoton muodostuminen työntekijöittäin tilikaudella 2007

Kuviosta 5 nähdään, että vuonna 2007 Työntekijöiden B, H ja J lisäksi työntekijän K kate-
tuotto on yritykselle merkittävä, noin 47 000 euroa. Työntekijät A, C ja D eivät ole olleet
yrityksen palveluksessa vuonna 2007.

Työntekijöiden B, H ja J:n lisäksi työntekijä I on saavuttanut vuonna 2008 40 000 euron
katetason, kuvio 6. Katetuottojen muodostumisessa on huomioitavaa, että yrittäjien kate-
tuotot olisivat samansuuruiset tehtyyn työpanokseen perustuen. Vuosien 2007 ja 2008 ai-
kana yrittäjien palkat ja osingonjaot ovat olleet samansuuruiset vaikka katetuotoissa on
ollut suurta eroavaisuutta.

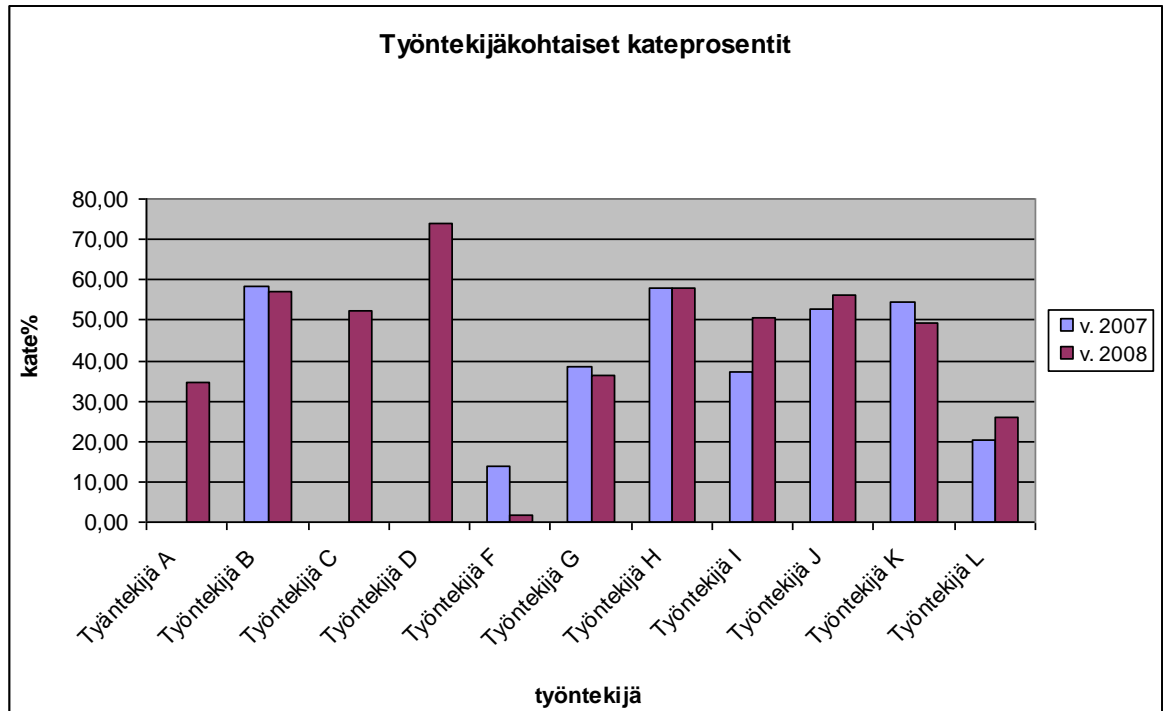


KUVIO 6. Yrityksen katetuoton muodostuminen työntekijöittäin tilikaudella 2008

4.5.3 Työntekijäkohtaiset kateprosentit

Työntekijäkohtaiset kateprosentit lasketaan hyödyntämällä jo tiedossa olevia katetuottoja suhteuttamalla ne työntekijäkohtaiseen liikevaihtoon.

$$\frac{\text{työntekijäkohtainen kate } \text{€}}{\text{työntekijän liikevaihto } \text{€}} \times 100 = \text{kate \%}$$



KUVIO 7. Työntekijäkohtaiset kateprosentit tilikausilla 2007 ja 2008

Kateprosentteista voidaan nähdä, kuinka monta prosenttia työntekijä saa itselleen ja kuinka paljon hän jättää yritykselle katetta jokaista tehtyä työtuntia kohtaan. Työntekijäkohtaiset kateprosentit ovat yritysjohdolle hyviä tunnuslukuja palkkauksen apuvälineeksi. Kateprosenttien muodostumiseen vaikuttaa samat asiat kuin katteidenkin muodostumiseen. Suositeltavaa olisi, että työntekijän kateprosentti olisi 50 % tai enemmän. Yrityksen työntekijöiden kateprosentteja voidaan pitää erinomaisena ja ne kertovat työntekijöiden tehokkuudesta.

4.6 Henkilökunnan palkkaus

Kannustusjärjestelmät ovat sisäisen markkinoinnin eräs keskeisimmistä elementeistä. Koska mahdollisuuksia toteuttaa erilaisia kannusteita on varsin paljon, niitä voidaan myös ryhmitellä monin eri tavoin. Toimivinta lienee kuitenkin puhua erikseen palkkaperusteisista kannusteista ja palkan ulkopuolisista kannusteista. (Rope 2005, 617).

Osalla yrityksen henkilökunnasta on ollut käytössä peruskuukausipalkka ja sen lisäksi portaittain nouseva provisiopalkkaus. Useamman työntekijän kohdalla provisiopalkkauksesta on luovuttu 1.5.2007 alkaen. Yhden työntekijän provisiopalkkaukseen on tehty muutoksia 1.5.2007 alkaen ja myös siitä ollaan luopumassa lokakuun 2009 aikana. Tämän jälkeen kenelläkään yrityksen työntekijöistä ei ole provisiopalkkausta. Yrityksessä on koettu, että provisiopalkkaus ei ole toimiva palkkausjärjestelmä, koska työntekijät voivat suhtautua asiakkaisiin eriarvoisesti asiakkaasta laskutettavan hinnan perustella. Yrityksessä tahdotaan, että asiakkaan hoidossa käytettävä fysioterapeutti valitaan ammattitaidon ja erikoisosaamisen perusteella, eikä missään nimessä laskutettavan hinnan määräämäänä. Lisäksi muuttuvat hinnat aiheuttavat alati ongelmia provision määrittämisessä.

Rahaan perustumattomilla kannustimilla tarkoitetaan kannustinmallia, jossa onnistumisista ei ole palkintona lisäpalkkaa tai rahapalkkiota, vaan onnistumista ryydittävänä tekijänä käytetään jotain muuta asiaa. Käytännössä nämä jaetaan usein kahteen luokkaan: konkretiakannustimiin ja noteerauskannustimiin. Rahapalkitsemiseen perustumattomia konkretiapalkkioita saattavat olla esimerkiksi risteilymatka, kultakello jne. Oleellinen kysymys kannustimessa on se että saaja kokee kannustimen merkittäväksi. (Rope 2005, 620.)

Tästä syystä yritys on ottanut käyttöönsä palkan ulkopuolisia eli rahaan perustumattomia kannustimia. Yrityksessä on ollut jo parin vuoden ajan käytössä konkretiakannustimet, jotka on koettu toimiviksi. Konkretiakannustimien avulla on haluttu tietoisesti luoda henkilökunnan yhteishenkeä.

Yhteishengen luominen on sisäisen markkinoinnin monisäikeisin ja kenties hankalimmin hahmoteltava elementti, jota voidaan sanoa yrityksen toiminnallisuuden hiljaiseksi taustavaikuttajaksi. Tämä johtuu siitä, että yhteishengen puuttumisen kyllä huomaa, mutta sen upeaa olemassaoloa ei juuri koe muutoin kuin siten, että porukka viihtyy työyhteisössä ja saa asiat erinomaisesti toimimaan yhdessä. Yhteishengestä käytetään mielellään myös nimitystä me-henki. Se kuvastaa hyvin henkilöstön hitsautumista yhtenäiseksi joukkueeksi. (Rope 2005, 621.)

Yritysjohdon mielestä henkilökunnan keskuudessa vallitsee hyvä me-henki. Yrityksen henkilökunnan kanssa Unkariin tehty opintomatka syyskuun 2009 puolella välissä on hyvä esimerkki konkretiakannustimen käytöstä. Matkalla oli mukana myös henkilökunnan puo-

lisot omakustanteisesti. Yritys on tietoisesti halunnut huomioida myös työntekijöiden puoliset me-hengen luomisessa. Perheen hyväksyntä ja arvostus työtä kohtaan sekä taustalta tuleva tuki on työntekijöiden jaksamisessa tärkeä piirre. Tämän lisäksi yritysjohto on huomannut, että hyvä me-henki vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, joka näkyy esimerkiksi vähäisissä sairauslomissa ja muissa töistä poissaolojen määrässä. Sairaalan lapsen hoitoon tarjoutuu monesti myös työntekijän puoliso, jota yritysjohto arvostaa suuresti.

Koska alalla ei ole sitovaa työehtosopimusta, ei palkankorotuksia tule työntekijöille kuin erikseen niistä sovittaessa (Saarinen 2007). Myös peruspalkat ovat yksilöllisesti sovittavissa.

Fysi Ry:n syksyllä 2009 teettämän valtakunnallisen tutkimuksen mukaan kokeneen fysioterapeutin kuukausipalkka vuonna 2008 oli 2 197 € ja vastavalmistuneen 1 969 €. Näihin lukuihin verrattuna voidaan todeta, että yrityksen fysioterapeuttien palkkaus on keskiarvoa korkeampaa. Varsinkin yrityksessä käytössä olevat kuukausipalkat ovat valtakunnallisesti katsottuna korkeimmassa luokassa koska Fysi Ry:n vuoden 2009 kyselytutkimuksen perusteella vain 7 % vastanneista yrityksistä ilmoitti maksavansa kokeneelle fysioterapeutille palkkaa 2 401 € tai sitä enemmän. Valtakunnallisesti katsottuna tuntipalkkausten keskiarvopalkkana oli 14 € per tunti.

Yleisesti voidaan siis todeta, että yrityksen työntekijät ovat hyvin palkattuja, jos vertailun kohteena ovat muut yksityisellä sektorilla toimivat fysioterapia-alan työntekijät. Sihteerin palkkausta tullaan tarkistamaan loppuvuodesta 2009, kun yrityksessä otetaan käyttöön Kelan suorakorvausjärjestelmä. Sihteerin palkankorotusta on suunniteltu katettavan Kelalta saatavilla suorakorvauspalvelumaksuilla.

Yrityksessä tutkitaan, kuinka paljon Kelan suorakorvausjärjestelmään liittyminen tuottaisi tuloja sihteerin palkkaukseen. Kuukausitasolla maksutapahtumia SV3F-lähetteellä oleviin hoitosarjoihin on keskimäärin noin 30 kappaletta. Yhdestä maksutapahtumasta Kela korvaa yritykselle 0,59 € korvauksen per maksukerta eli käytännössä se tarkoittaa noin 18 € korvausta kuukausitasolla. Suorakorvausjärjestelmästä aiheutuvaa lisätyön määrää on tässä vaiheessa vaikea arvioida, mutta uskotaan, että korvauspalvelujärjestelmä lisää huomattavasti asiakaspalvelua. Yleisesti voidaan todeta, että asiakkaalle tuleva korvausprosentin suuruus on noin 20 %, kun hoitokertoja lähetteelle kertyy viisi tai sitä enemmän. Yhden

kerran käyntimäärällä korvausprosentti on noin 3 %, koska ensimmäisestä hoitokerrasta veloitetaan omavastuuosuus. Myös luottotappioiden määrä todennäköisesti voisi pienentyä, koska asiakkaalle kerralla maksettavaksi tuleva summa olisi huomattavasti pienempi. Toisin yrityksen luottotappioiden määrä vuositasolla on noin 0,12 % liikevaihdosta eli todella pieni.

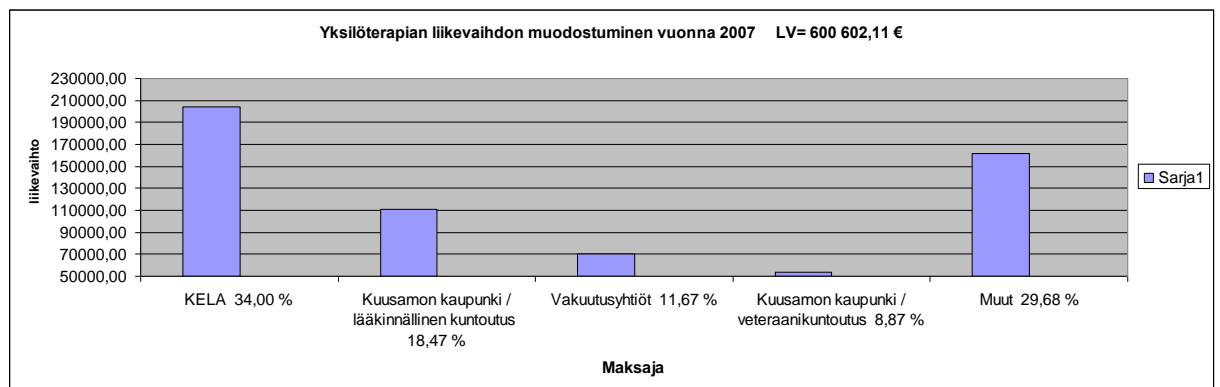
Tämän edellä esille tulleen tiedon pohjalta yritysjohto miettii Kelan suorakorvausjärjestelmän kannattavuutta uudelleen ja tekee päätöksen sihteerin palkankorotuksesta muilla perusteilla. Esimerkiksi toimistomaksun käyttöönotto voisi olla perusteltua sihteerin palkanmaksun vuoksi. Alustavan suunnitelman mukaan toimistomaksun suuruus olisi 4,5 € maksutapahtumaa kohti.

5 MARKKINAT JA ASIAKKUUDET

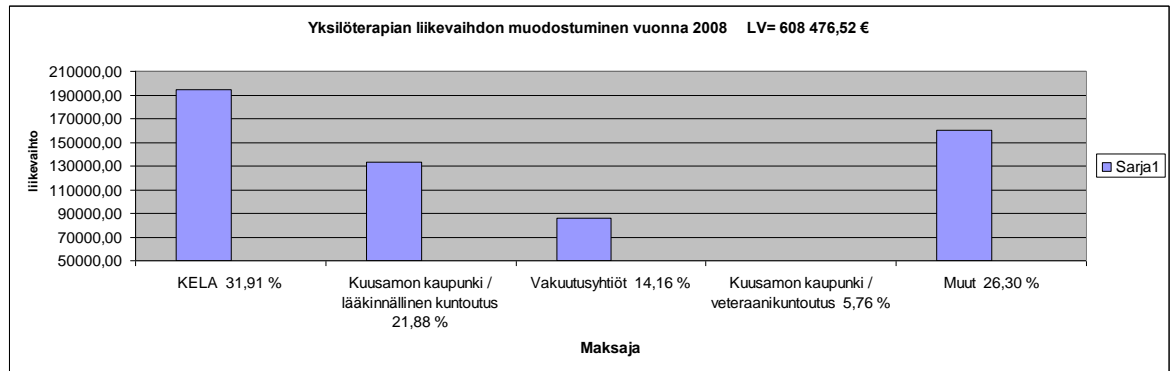
Yrityksen suurimmat julkisen puolen maksusitoumustahot ovat Kansaneläkelaitos ja Kuusamon Kaupunki, jotka ostavat vuosittain yrityksen palveluista yhteensä noin 60 %. Nämä asiakassegmentit koostuvat Kelan vaikeavammaisista, terveyskeskuksen lääkinällisen kuntoutuksen asiakkaista sekä kaupungin kustantamista veteraanikuntoutuksista. Diagnoosipohjaisesti tarkasteltuna edellä mainitut segmentit muodostuvat neurologisista lapsista ja –aikuisista, vaikeista reumaatikoista sekä ikääntyvistä vanhuksista.

5.1 Yksilöterapian liikevaihdon muodostuminen

Yrityksen avainasiakkaina voidaan pitää Kelaa, Kuusamon Kaupunkia, Vakuutusyhtiöitä sekä itsemaksavia asiakkaita. Tuottoarvoltaan tai muulta merkitykseltään ne ovat yritykselle merkittäviä kanta-asiakkaita, jotka ostavat yritykseltä palveluita säännöllisesti.



KUVIO 8. Yksilöterapian liikevaihdon muodostuminen vuonna 2007



KUVIO 9. Yksilöterapian liikevaihdon muodostuminen vuonna 2008

Kela

Kelan asiakas on vaikeavammaisen, hoitotuki II saaja, jonka perusteella hän on saanut maksusitoumuksen fysioterapiaan Kansaneläkelaitokselta. Kelan järjestämä kuntoutus perustuu lakiin Kelan vaikeavammaisten kuntoutuksesta. Hoitosuhteet Kelan asiakkaiden kanssa ovat yleensä pitkäkestoisia ja vaativat fysioterapeuteilta erikoisosaamista. Vuodesta 2007 vuoteen 2008 Kelan liikevaihdon osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta on laskenut noin 2 %. Syynä tähän on pitkäaikaisten hoitosuhteiden päättyminen esimerkiksi asiakkaan poismenon vuoksi. Vuoden 2009 tammi-elokuun välisenä aikana liikevaihto on pysynyt samassa edellisen vuoden samaan ajanjaksoon verrattuna, muutos + 0,428 %.

Kuusamon Kaupunki / Lääkinällinen kuntoutus

Kuusamon kaupunki myöntää fysioterapiaa lääkinällisenä kuntoutuksena pitkäaikaissairaille. Asiakas maksaa saman omavastuuosuuden saamastaan terapiasta, minkä hän maksaisi terveyskeskukseen. Omavastuun osuus vuonna 2009 on 7 € per käynti ja kaupunki huolehtii omavastuuosuuden perinnästä asiakkaalta. Lääkinällisen kuntoutuksen liikevaihdon kehitys vuoden 2009 alkupuolella on ollut + 18,78 % edellisen vuoden samaan ajanjaksoon verrattuna siitä huolimatta, että kaupunki on lyhentänyt joissakin maksusitoumuksissaan asiakkaiden hoitoaika 60 minuutista 45 minuuttiin viimeisen vuoden aikana.

Vakuutusyhtiö

Vakuutusyhtiön asiakkaalla on yleensä tapaturman jälkeinen tila ja hoidon korvaaminen perustuu vakuutuslakiin. Asiakassuhteet vaihtelevat muutaman kerran yksittäisistä hoi-

tosarjoista pitkäkestoisiin vaikeavammaisen kuntoutumiseen. Vakuutusyhtiöiden asiakasmäärät ovat kasvussa.

Kuusamon Kaupunki / Veteraanikuntoutus

Kaupunki myöntää myös veteraanikuntoutuksena fysioterapiaa maksusitoumuksella. Yleensä maksusitoumus sisältää 15 kertaa fysioterapiaa. Veteraanikuntoutusten määrän laskuun on vaikuttanut kilpailijan tulo tälle asiakassegmentille sekä asiakkaiden luonnollinen poistuma.

Muut

Ryhmä muut sisältää muun muassa itsemaksavat asiakkaat, työterveyshuollon sekä Valtiokonttorin asiakkaat. Suurin osa tästä ryhmästä on SV3F-lähetteellä olevia itsemaksavia asiakkaita jolloin asiakas maksaa hoidon kokonaan itse, ja hakee maksun jälkeen Kelalta korvausta lääkäriltä saamallaan SV3F-lähetteellä. Valtiokonttorin asiakkaat ovat pääasiassa sotaveteraaneja tai –invalideja.

Fysi Ry:n vuonna 2009 tekemään valtakunnalliseen yrittäjätutkimuksesta käy ilmi että valtakunnallisesti fysioterapiakeskuksissa noin puolet asiakaskäynneistä muodostuu itsemaksavista asiakkaista ja noin 20 % Kelan asiakkaista. Fysiokuusamon vastaavia lukuja analysoidessa voidaan päätellä, että Kelan asiakasmäärät ovat valtakunnallista tasoa korkeammat ja itsemaksavien määrät taas huomattavasti alemmat.

5.2 Hinnoitteluperusteet

5.2.1 Itsemaksava asiakas

Itsemaksava asiakas tulee hoitoon lääkärin määräämällä SV3F-lähetteellä tai ilman lähetettä. Asiakas saa Kelalta sairausvakuutuskorvausta lähetteellä tapahtuneesta hoidosta. Itsemaksava asiakas on yleensä tuki- ja liikuntaelinvaivoista kärsivä henkilö.

TAULUKKO 3. Itsemaksavan asiakkaan hinnasto

Akupunktio	39,00 €
Allasterapia 60 min.	76,80 €
Fysioterapia 30 min.	33,10 €
Fysioterapia 45 min.	43,90 €
Fysioterapia 60 min.	51,20 €
Lymfaterapia 60 min.	51,20 €

Itsemaksavan asiakkaan hinnoittelussa käytetään hinnoittelukaavaa:

60 minuutin hoitoajasta lasketaan 45 minuutin hoitoaika vähentämällä hinnasta 14,25 % eli kertomalla 60 minuutin hinta kertoimella 0,8575. 45 minuutin hoitoajasta lasketaan 30 minuutin hoitoaika vähentämällä hinnasta 24,6 % eli kertomalla 45 minuutin hoitoaika kertoimella 0,754. 30 minuutin hoitoaika voidaan myös laskea suoraan 60 minuutin hoitoajasta vähentämällä 60 minuutin hinnasta 35,35 % eli kertomalla luku 0,6465.

5.2.2 Kansaneläkelaitos

Voimassaoleva Kelan ostopalvelusopimus on alkanut vuoden 2007 alussa ja päättyy vuoden 2009 lopussa mutta sopimus sisältää myös vuodelle 2010 option, jonka Kansaneläkelaitos on päättänyt käyttää. Käytännössä se tarkoittaa, että kuntoutuspalveluja koskeisiin hintoihin tehdään vuodelle 2010 noin 3,5 % korotus. Ostopalvelusopimus neuvotellaan aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Voimassa olevan sopimuksen myötä hintoihin saatiin 25 % korotus edelliseen sopimuskauteen verrattuna.

TAULUKKO 4. Kansaneläkelaitoksen hinnasto

	v. 2009	v. 2010
Fysioterapia 60 min.	62,50 €	64,69 €
Allasterapia 60 min.	93,75 €	97,03 €
Kotikäyntilisiä 50 %	93,75 €	97,03 €
Kotikäyntilisiä 70 %	106,25 €	109,97 €
Kotikäyntilisiä 100 %	125,00 €	129,38 €

Kotikäyntilisää maksetaan enintään 50 % silloin, kun edestakainen matka on 35 kilometriä tai sen alle, 70 % jos edestakainen matka on 36 – 70 kilometriä ja 100 % jos edestakainen matka on 71 kilometriä tai sen yli. Kotikäyntilisiä ei koske allasterapiaa.

5.2.3 Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiri

Lääkinnällisen kuntoutuksen hinta perustuu Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin kanssa tehtyyn hankintapäätökseen. Sopimus on tehty ajalle 1.3.2007 – 28.2.2009 ja sen lisäksi optiokauden ajalle 1.3.2009 – 28.2.2010. Seuraava tarjouskierros alkaa vuoden 2009 loppupuolella. Hankintapäätöksessä on huomioitu erikseen perusfysioterapian ja erityisfysioterapian hinta. Sopimuksesta käy ilmi myös muiden Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin alueella valittujen palveluntuottajien hinta 45 minuutin perusfysioterapialle, joka vaihtelee välillä 30,00 – 51,00 €. Vastaavasti taas erityisfysioterapian 45 minuuttia hinnat vaihtelevat välillä 35,00 – 52,80 € (lukuun ottamatta ratsastusterapiaa). Seuraavaa hankintasopimusta tarjottaessa on huomioitava paikkakunnan hintataso, esimerkiksi samalla paikkakunnalla toimivalla fysioterapiayrityksellä perushinta 45 minuuttia on 48 € ja erityisterapian 50 €. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiirin sopimushintoja käytetään myös Kuusamon Kaupungin lääkitäntällisessä kuntoutuksessa ja Kuusamon Kaupungin veteraanikuntoutuksessa.

TAULUKKO 5. Lääkitäntällisen kuntoutuksen ja veteraanikuntoutuksen hinnasto

Fysioterapia 45 min.	44,20 €
Erytisterapia 45 min.	49,60 €
Lymfaterapia 60 min.	62,00 €

Kotikäyntilisenä maksetaan + 50 %. Mikäli kotikäynnin suorittamiseksi tarpeellinen matka-aika edestakaisin ylittää yhden tunnin on kotikäyntilisiä 100 %.

Hinnoitteluohjeen mukaisesti 45 minuutin perushinnasta lasketaan 30 minuutin hinta vähentämällä 20 % ja 60 minuutin hinta lisäämällä 25 %. Erytisterapiaksi luetaan fysiotera-

pia missä tarjoajalla on kyseisen alueen lisäkoulutus ja todistus siitä. Käytännössä tämä tarkoittaa NDT- ja Bobath (aikuisten neurologinen kuntoutus) -fysioterapiaa.

5.2.4 Vakuutusyhtiö

Vakuutusyhtiön hinnoittelu ei perustu erilliseen sopimukseen. Vakuutusyhtiön hinnoittelua on korotettu tarpeen mukaan ja viimeisin korotus on tehty vuoden 2009 alussa.

TAULUKKO 6. Vakuutusyhtiön hinnasto

Fysioterapia 60 min.	51,20 € - 63,90 €, riippuen hoidon vaativuudesta
Fysioterapia 30 min.	33,10 € - 44,90 €, riippuen hoidon vaativuudesta

Kotikäynteissä muodostuu käytettävän ajan mukaan lisättynä hoitoaikaan. Vakuutusyhtiön asiakkaille lisätään myös kilometrikorvaukset voimassa olevan verohallinnon hinnaston mukaisesti. Vakuutusyhtiön asiakkaan hoitohintaan vaikuttaa asiakkaan diagnoosi ja näin ollen myös hoidon vaativuus.

5.2.5 Valtiokonttori

Valtiokonttorin kanssa ei myöskään ole erillissopimuksia.

TAULUKKO 7. Valtiokonttorin hinnasto

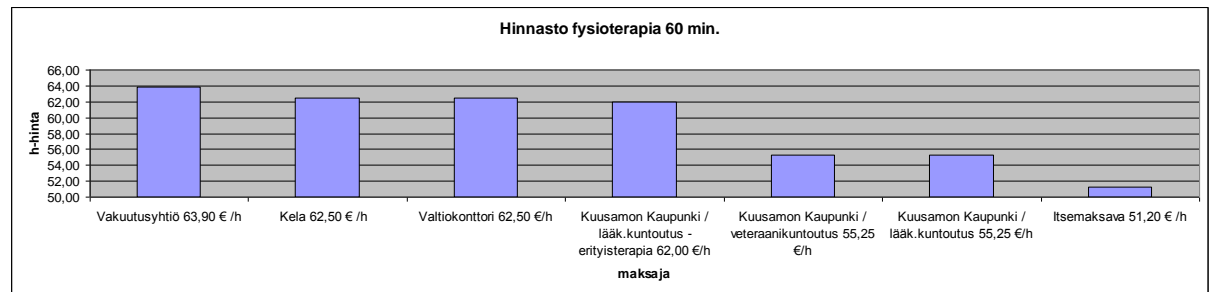
Fysioterapia 60 min.	62,50 €
Fysioterapia 45 min.	53,60 €
Fysioterapia 30 min.	44,90 €

Kotikäynteissä muodostuu käytettävän ajan mukaan lisättynä hoitoaikaan. Kilometrikorvaukset korvataan ainoastaan erillissopimuksen perusteella. Osalla Valtiokonttorin asiakkais-

ta on maksusitoumus, johon on määritelty euromääräinen maksukatto jonka asiakas saa hoitoihinsa käyttää.

5.2.6 Muita voimassaolevia sopimuksia

Fysiokuusamo Oy:llä on voimassaolevia sopimuksia paikallisten yritysten ja työterveys-
asemien kanssa, jotka neuvotellaan vuosittain.



KUVIO 10. Yksilöterapian hinnat maksajittain 30.9.2009

Itsemaksavan asiakkaan hinta on tietoisesti haluttu pitää alhaisena, koska on koettu, että asiakkaat ovat hintatietoisia ja vertaavat hintoja paikkakunnan palveluntuottajien välillä. Hinta siis vaikuttaa kysyntään. Erihintaisiin sopimuksiin vaikuttavat myös hoidon vaativuus, fysioterapeutin koulutus ja erilaiset sopimusehdot. Esimerkiksi joidenkin maksajien sopimukset edellyttävät, ettei peruuttamattomista hoitotapahtumista saa laskuttaa ja sen vuoksi hinnassa on oltava katetta enemmän. Yleensä vakuutusyhtiöt vaativat asiakkaan hoitajaksosta kirjallisen palautteen, josta yritys ei saa veloittaa erikseen. Kirjallisten töiden osuus on sisällytettävä hoitohintoihin. Fysi Ry:n hinnoittelusuosituksen mukaan fysioterapiapalvelun hinta olisi 2,04 kertaa kokonaispalkat. (Paasio, A. 2008)

5.3 Kilpailija-analyysi

Fysi Ry:n vuonna 2009 teettämästä yrittäjätutkimuksesta käy ilmi, että Suomessa 158 vastanneesta fysioterapia-alan yrityksestä vain 3 % työllistää yli kymmenen kokopäiväistä työntekijää ja vain neljällä prosentilla liikevaihto on yli 600 000 euroa. Näihin lukuihin verrattuna Fysiokuusamon työntekijöiden määrää ja yrityksen liikevaihtoa voidaan pitää suurena.

Fysiokuusamo Oy:n johto teetti kilpailija-analyysin Jouni Sakki Oy:llä täydentämään tätä opinnäytetyötä saadakseen tarkempaa tietoa yrityksen toiminnan kannattavuudesta verrattuna muihin saman kokoisiin fysioterapiayrityksiin.

Sanallista yhteenvetoa kilpailija-analyysistä ei ole helppo tehdä, mutta yrityksen kannattaisi kiinnittää huomiota työn reaalituottavuuteen ja tarkastella jalostusarvoa suhteessa palkkakustannuksiin. Tästä saatavan luvun olisi hyvä olla nouseva vuodesta toiseen ja tavoitearvona voitaisiin pitää 2 tai enemmän. Jos tämä tunnusluku alenee edellisestä vuodesta, ennakoit se tarvetta alentaa työvoimakustannuksia. Fysiokuusamon tunnusluku työn tuottavuudessa on 1,19 ja se on huomattavasti alhaisempi kuin analyysissä mukana olleiden yritysten keskiarvo 1,38. Yrityksen jalostusarvo per henkilö on 46 000 € ja se on noin puolet pienempi kuin esimerkiksi oululaisen Fysiopalvelu Knuutila & Sariaksen 95 000 € per henkilö. Fysiopalvelu on yrityksenä hyvä ottaa vertailuun mukaan koska Fysiokuusamo ja Fysiopalvelu ovat paljon yhteistyössä keskenään ja toistensa toiminnot ovat sillä tavoin tuttuja. Yleisesti ottaen ryhmän keskiarvo jalostusarvossa on 53 000 €. (Sakki 2009.)

Fysiokuusamon henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ovat yli 60 %, kun analyysissä mukana olleiden yritysten keskiarvo on vain 45 %.(Sakki, J. 2009). Syynä tähän korkeaan lukuun voidaan pitää Fysiokuusamon henkilöstön erikoisosaamisen ja työskentelyvuosien mukana tuomaa kokemusta, mikä vaikuttaa henkilökunnan palkkaukseen. Toisaalta taas yritys on aina halunnut pitää henkilökunnastaan hyvää huolta ja maksaa heille ansaitsemaansa palkkaa hyvin tehdystä työstä ja sen takia yritys myös hyväksyy tämän luvun.

Kilpailija-analyysin avulla olisi haluttu analysoida myös paikkakunnan kilpailutilannetta ja tunnistaa yrityksen markkina-asemaa, mutta analyysin tekoon tarvittavia tilinpäätöstietoja ei ollut saatavilla yhdeltäkään muulta fysioterapialan yritykseltä Kuusamossa kuin Fysiokuusamolta. Yrityksen pääkilpailijoina pidetään paikkakunnalla toimivia Kuusamon Fysioterapia Päivänpaistetta sekä Kuusamon Fysikaalista hoitolaitosta. Yritysjohdo uskoo, että fysioterapiayksiköiden välillä on vallinnut jo usean vuoden ajan oligopolinen kilpailutilanne, jossa Fysiokuusamo Oy on kuitenkin saavuttanut markkinajohtajuuden erikoisosaamisellaan, minkä seurauksena yrityskoko on kasvanut muita suuremmaksi. Yksi tärkeä piirre kilpailussa on se, että kilpailuvaltina ei ole pidetty hintaa, vaan tärkeämmäksi on noussut kysyntään vaikuttava erikoisosaaminen, asiakaspalvelu sekä hoidon laatu.

5.4 Asiakastyytyväisyystutkimus

Yrityksessä on käytössä toimintamalli, jossa asiakas on voinut täyttää kirjallisen asiakaspalautelomakkeen ja jättää sen tuulikaapissa olevaan postilaatikkoon, mutta palautetta on tullut todella vähän. Palautuneiden lomakkeiden perusteella on mahdotonta tehdä päätelmiä tämänhetkisestä asiakaspalautteesta. Asiakaspalautelomake on ollut jo vuosia ulkonäöltään ja sisällöltään samanlainen. Toimenpiteenä päätettiin uudistaa asiakaspalautelomake ja tehdä uusi asiakastyytyväisyystutkimus (LIITE 3).

Asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa markkinointitutkimusta, jossa tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. Asiakastyytyväisyystutkimus on kontaktitapahtumakohtaista. Tämä aiheuttaa merkittävän eron yrityskuvatutkimuksen ja asiakastyytyväisyystutkimuksen välille. Kun yrityskuvatutkimus selvittää mielikuvaa (=ennakoituja odotuksia) yrityksen toiminnasta, asiakastyytyväisyystutkimus mittaa asiakkaan tyytyväisyyskokemuksia yrityksen toiminnasta. (Rope 2005, 433.)

Asiakastyytyväisyystutkimukseen tutkittaviksi asioiksi valittiin fysioterapian laatu, hoitava fysioterapeutti sekä palvelun laatu. Vastausvaihtoehtoja annettiin viisi, jotka olivat kirjallisessa muodossa ja kysymyksiä laadittiin yhteensä 14 kappaletta, jotka jaettiin kolmeen eri kategoriaan tutkittavan asian mukaisesti. Tämän lisäksi asiakkaille annettiin myös mahdol-

lisuus kirjallisesti kertoa heidän mielestään kiitosta ansaitsevia ja parannettavia asioita. Asiakaspalautetta päätettiin kerätä tehostetusti kahden viikon ajan. Jokainen lomakkeen palauttanut henkilö sai kiitokseksi vaivannäöstään kotimaiset Fysiokuusamon sukat. Tutkimus toteutettiin ajanjaksolla 9.-23.9.2009, ja täytettyjä asiakaspalautelomakkeita saatiin yhteensä 37 kappaletta.

Ensimmäisenä arvioitavana asiana oli arvio fysioterapian laadusta. 100 % vastanneista koki annetut hoidot turvalliseksi ja 85 % oli sitä mieltä, että hoidollisesti fysioterapian tavoitteet saavutettiin. Suurinta hajaantumista saatiin, kun kysyttiin hoitotilojen viihtyisyyttä ja asianmukaisuutta, koska 16 % vastanneista oli vain jonkin verran saamaa mieltä asiasta. Vastanneista yli 90 % koki, että hoitava fysioterapeutti oli asiantunteva, ystävällinen ja luotettava. Palvelun laatuun oltiin tyytyväisiä ja 94 % vastanneista oli valmis suosittelemaan Fysiokuusamon palveluja muillekin. Kyselyn myötä löytyi myös muutamia parannusehdotuksia, jotka käsitellään seuraavassa henkilöstöpalaverissa. Yritysjohdolla oli tyytyväinen vastaajien määrään ja asiakaspalautetutkimukseen. (LIITE 3).

6 TOIMITILAT

Yritys maksaa vuokralla olevista toimitiloistaan vuokraa yhteensä 1 750 € kuukaudessa, 21 000 € vuodessa. Tämän opinnäytetyön myötä tutkitaan yrityksen toimitilojen käyttöastetta. Laajennus on rasittanut voimakkaasti vuoden 2008 tilikauden tulosta, mutta yritysjohdolla on tietoisesti investoinut vuoden 2008 aikana uusiin toimitiloihin asiakasviihtyvyyden ja lisääntyneen työvoiman vuoksi.

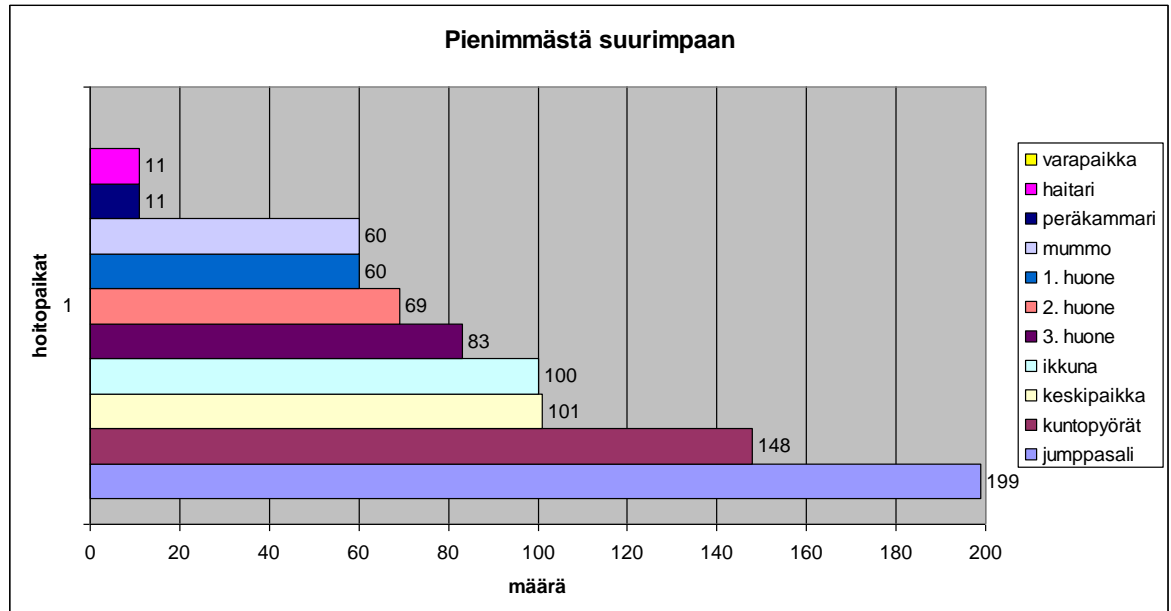
6.1 Toimitilojen käyttöastetutkimus

Toimitilatutkimus suoritettiin yrityksessä ajanjaksolla 25.5. – 28.6.2009 yhteensä viisi viikkoa. Tutkimuksessa oli mukana yrityksen kaikki kahdeksan yksilöhoitotilaa sekä verhoilla eristettävä varapaikka, jumppasali sekä kuntosalilaitetila. Tutkimuksen ajan työntekijät merkitsivät tilan seinillä oleviin tutkimuslomakkeisiin merkinnän tilan käytöstä. Tutkimusjaksona käytettiin viiden viikon periodia, jonka katsottiin olevan tämältyyppiseen tutkimukseen tarpeeksi luotettava ajanjakso. Tutkimuksen ajan yrityksen toiminnot olivat rutiininomaiset eikä esimerkiksi työntekijöitä ollut kesälomilla. Tutkimuksen ajan työntekijöitä pyydettiin valitsemaan ”haitari”-hoitotila viimeisenä vaihtoehtona, koska tutkimuksen avulla haluttiin tietää, onko kyseessä olevan hoitopaikan käytöstä poistaminen mahdollista ja näin ollen asiakkaiden odotustilan suurentaminen mahdollista. Nykyinen odotustila on koettu ahtaaksi ja epäkäytännölliseksi. ”Haitari”-hoitotilan paikalle haluttaisiin rakentaa viihtyisä nojatuoleilla sisustettu uusi odotustila, jossa asiakkaat voisivat myös hieman hengähtää hoidon jälkeen.

6.2. Toimitilatutkimustulos

Tutkimustuloksen perusteella voidaan todeta, että osalle tiloista ei ole riittävää käyttöä, mutta tässä yhteydessä täytyy myös muistaa, että tiloja ei koskaan rakenneta tai hankita vain nykyistä käyttöä ajatellen, vaan on katsottava myös tulevaisuuteen. Yritysjohdon mie-

lestä tutkimustulos oli jokseenkin yllättävä siltä osin, että joidenkin toimitilojen käyttöaste oli yllättävän alhainen. Esimerkiksi huone 2 on täysin äänieristetty ja hoitopaikoista tilavin, mutta siitä huolimatta huoneen käyttöaste on huomattavasti alhaisempi kuin esimerkiksi verhoilla eristetyn ikkunapaikan, jossa äänieristystä ei ole ollenkaan.



KUVIO 11. Toimitilojen käyttömäärät pienimmästä suurimpaan ajalla 25.5. – 28.6.2009

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle henkilökohtaisesti suuri ja tarpeellinen haaste. Aiheena Fysiokuusamo Oy:n toiminnot ja talous ovat ajankohtainen asia lähitulevaisuuden visioita ajatellen niin minun kuin nykyisenkin yritysjohdon kannalta. Työn tekemisen myötä epävarmuus asioiden hoidossa on vähentynyt ja usko yritystä kohtaan kasvanut.

Vuosien saatossa kertynyt teoriatausta, työkokemus ja jokapäiväinen työskentely ovat jäsentyneet tämän työn kautta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön teko on auttanut minua ymmärtämään yrityksen hallinnollisia asioita suurempina kokonaisuuksina ja tuonut lisäarvoa henkilöstön merkitykselle. Työn tekemisen myötä olen oppinut hyödyntämään käytössä olevaa kirjallisuutta ja asiakashallintajärjestelmistä saatavia tietoja ihan uudella tavalla. Teoriasta tulevan viitekehyksen avulla on saanut varmuutta ja tukea työskentelyn taustalle. Yrityksen tilan ja toimintojen hahmottaminen toimialan markkinoihin verrattuna on myös olennainen osa tätä työtä.

Jokapäiväisen työskentelyn ohessa opinnäytetyön tekeminen on ollut kova ponnistus, koska yrityksen hallinnollisten asioiden hoidosta ei ole voinut täysin irtaantua. Tämän työn tekemisen myötä minulla on ollut mahdollisuus pysähtyä jokapäiväisestä työskentelystä yrityksessä ja keskittyä tutkimaan pelkästään Fysiokuusamo Oy:n asioita, rajata mahdolliset epäkohdat ja keskittyä niiden läpikäymiseen. Tekemisessä on auttanut suuresti innostus ja mielenkiinto yrityksen taloudellista tilannetta kohtaan. Kokonaisuuksien ja epäkohtien hahmottamisessa suureksi avuksi on ollut 12 vuoden työkokemus Fysiokuusamo Oy:ssä sekä oman osakeyhtiön perustaminen ja työnantajana toimiminen jo useamman vuoden ajan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Fysiokuusamo Oy:n yritystoimintaa, taloudellisia toimintoja sekä tarkastella yrityksen kannattavuutta. Tarkoituksena oli myös syventää taloudellisten toimintojen teoriataustaa ja tehdä mahdollisimman selkeä esitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä niistä toimenpiteistä, joilla sitä voidaan parantaa. Tämän työn kautta yritysjohdolle tuli selkeä käsitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja toiminnoista. Työn uskotaan olevan hyvä johtamisen apuväline myös tulevaisuudessa. Toi-

sin sanoen hyvällä liikemiesvaistolla johdetulle yritykselle saatiin konkreettinen johtamisen apuväline.

Yleisesti voidaan todeta, että Fysiokuusamon vakavaraisuus on erittäin hyvä, mutta mak-suvalmiudessa ja kannattavuudessa olisi parantamisen varaa. Yritys suhtautuu myönteisesti tulevaisuuteen ja arvostaa työntekijöitään kovasti. Työntekijöiden rooli yritykselle on kas- vanut huomattavasti tämän työn myötä.

Ensimmäisenä ja tärkeimpänä toimenpide-ehdotuksena pidän yritykselle vuosittain laadit- tavaa budjettia. Kuukausittain seurattava budjetti toimii perustana talouden suunnittelulle ja seurannalle. Liian tarkka budjetin seuranta ei kuitenkaan saa olla esteenä ja innovaatioita hidastavana tekijänä yritystoiminnassa.

Säännöllinen viikoittainen johtoryhmätyöskentely tuo myös selkeyttä johtamiseen. Toimin- taympäristön heikotkin signaalit on opittava tunnistamaan ja niihin on reagoitava nopeasti. Muutokset toimintaympäristössä tapahtuvat tänä päivänä hetkessä ja vaativat nopeaa ja joustavaa päätöksentekokykyä. Toisin sanoen nopeat syövät hitaat.

Kustannusrakenteeseen toivotaan tulevan jonkinlaista huojennusta ja mielestäni varteen- otettavana kehitysehdotuksena voidaan pitää työntekijöille maksettavien kilometrikorvaus- ten karsimista. Kehitysehdotuksena ehdotan, että yrityksen käyttöön hankittaisiin henkilö- auto, jota yrityksen työntekijät käyttäisivät kotikäyntien tekoon. Olen tutkinut matemaatti- sesti, olisiko yritykselle taloudellista hyötyä henkilöauton hankinnasta. Näin ollen työnte- kijöille maksettavien kilometrikorvausten määrä pienenesi ja raha jäisi yritykselle. Tässä vaiheessa on hyvä muistaa, että suoranaisesti vain vakuutusyhtiöiden sopimukset sallivat erillisen kilometrikorvauksen laskuttamisen, muissa sopimuksissa ajettavat kilometrit sisäl- tyvät kotikäyntilisään ja jäävät näin yrityksen kustannettaviksi.

Vuonna 2007 yksilöterapian liikevaihdosta 43,92 % tehtiin kotikäynteinä ja vuonna 2008 vastaavasti 41,35 %. Työntekijöille maksettavien kilometrikorvausten määrä tilikaudella 2007 oli 24 381,18 € ja 23 732,09 € tilikaudella 2008. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tilikaudella 2007 liiketoiminnan muista kuluista 15,43 % aiheutui kilometrikorvauksista ja vuonna 2008 niiden osuus oli 15,56 %.

Vuonna 2007 verohallinnon päätöksen mukaisesti verovapaan kilometrikorvauksen suuruus oli 0,43 € per kilometri ja vuonna 2008 0,44 € per kilometri. Vuonna 2007 yritykselle ajettiin 56 700 km ja vuonna 2008 53 936 km.

Alustavan kustannuslaskennan perusteella yrityksen käytössä henkilöauton vuotuiset käyttökustannukset ovat noin 4 315,00 €. Arvioitu kilometrimäärä viikossa on noin 650 km ja vuodessa 32 500 km eli noin 14 625 € (taulukko 2). Tähän laskentatapaan perustuen yritykselle tuleva säästö henkilöauton hankinnasta olisi vuositasolla noin 10 000 €.

TAULUKKO 8. Henkilöauton käytöstä johtuvat kulut vuositasolla

Arvioitu km-määrä / vko 650 km	
Arvioitu km-määrä / vuosi 32 500 km	
Kulut vuositasolla:	
Diesel 6 l / 100 km eli vuositasolla	1950,00 €
Dieselpero	490,00 €
Katsastus	75,00 €
Huollot	500,00 €
Renkaat	500,00 €
Vakuutukset	600,00 €
Siivous	200,00 €
	4 315,00 €
Km-korvauksen määrä	
0,45 € / km x 32 500 km = 14 625 €	

Auton hankinta-arvona voitaisiin pitää noin 10 000 €. Verotuksessa henkilöautosta voi tehdä 25 %:n vuotuisen poiston menojäännöksestä.

TAULUKKO 9. Henkilöauton kirjanpidollinen poisto- ja menojäännössuunnitelma

v. 2009	25 % / 10 000,00 = 2500,00 € (menojäännös 7500,00 €)
v. 2010	25 % / 7500,00 = 1875,00 € (menojäännös 5625,00 €)
v. 2011	25 % / 5625,00 = 1406,25 € (menojäännös 4218,75 €)
v. 2012	25 % / 4218,75 = 1054,69 € (menojäännös 3164,06 €)

Toisaalta taas tulee myös huomioida, että yrityksen omistuksessa oleva auto lisää yrityksen reaaliarallisuutta.

Kiinteitä kustannuksia voitaisiin myös karsia edelleen vuokraamalla yrityksen toimitiloja. Ehdottaisin, että yritysjohto harkitsisi hoituhuoneen 2 ja 3 edelleen vuokraamista esimerkiksi yksityislääkärille ilta-aikaan. Hoituhuoneiden eristäminen muista yrityksen toimitiloista on helppoa ja näin ollen myös toimitiloista maksettavaan vuokranmaksuun määrä pienenesi. Arvion mukaan edelleen vuokrattavista toimitiloista voisi pyytää vuokraa noin 500 euroa kuukaudessa ja mahdollisesti enemmänkin jos vuokraukseen liitettäisiin esimerkiksi ajanvaraus tms. toimistopalvelua.

Uskon että pienellä pintaremontilla yritys voisi uusia toimitilojensa ilmettä hieman nykyaikaisemmaksi ja myös asiakkaiden odotustilaan tehtävä laajennus olisi ajankohtainen sekä fysioterapeuteille oman toimiston rakentaminen kirjallisia töitä varten. Myös tuulikaapin ahtaudesta on tullut kehitysideoita lähinnä pyörätuolia käyttäviltä asiakkailta. Nykyisistä toimitiloista voisi löytyä tilaa myös erilliselle lasten fysioterapiahuoneelle.

Vielä yhtenä kehitysideana ehdottaisin, että yritysjohto laatisi työyhteisölle kirjalliset henkilöstöohjeet, jotka sisältäisivät keskeisimmät työntekoon liittyvät työskentelyohjeet. Henkilöstöohje voisi toimia myös osana yrityksen perehdytysmateriaalia.

LÄHTEET

Aalto, L. 2003. Palkkieto: Opas palkanlaskentaan. Vantaa: Dark Oy.

Fysi Ry. 2009. Fysi – yrittäjätutkimus 2009. Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyrittäjät FYSI Ry.

Fysiokuusamo Oy. 2007 – 2009. Tilinpäätösaineisto. Fysiokuusamo Oy.

Keskuskauppakamari. Yrityksen perustajan opas 2008. Keskuskauppakamarin Palvelu Oy.

Ketola, K. 2009. Yrittäjän ja hallituksen puheenjohtajan haastattelu. Fysiokuusamo Oy. Kuusamo.

Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen Yrittäjäyys: Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Leppiniemi, J., Kykkänen T. & Toiviainen K. 2007. Tuloslaskenta ja Harjoitukset. 3. Uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.

Mikkola J. 2009. Tuotto⁺ raportti Fysiokuusamo Oy. Raportti. Inspaa Finland Oy

Mustonen, T. 2009. Yrittäjän ja toimitusjohtajan haastattelu. Fysiokuusamo Oy. Kuusamo.

Paasio, A. 2008. Fysioterapiayritysten kustannustehokkuus: Fysiotrapiayritysten kustannustehokkuus, Miten suomalaiset fysioterapiayritykset pärjäävät muihin Pohjoismaihin verrattuna, Ratkaisumalleja yrittäjille. Luentomoniste. Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyrittäjät FYSI Ry.

Rope T. 2005. Suuri Markkinointikirja. 2.painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Saarinen, I. 2007. Fysioterapiakeskuksen tärkeät lakiasiat, Fysioterapiayritysten luvanvaraissäädökset, Yrittäjän oikeudet työnantajana ongelmatilanteissa. Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyrittäjät FYSI Ry.

Sainio, A. 2008. Tutkimus fysioterapiayrityksen johtamisen työkaluna. Luentomoniste. Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyrittäjät FYSI Ry.

Sakki, J. 2009. SCM Keyfigures tilaus-toimitusketjun tehokkuus . Sakki Jouni Oy

Suomen Asiakastieto Oy. 10.9.2009. Yrityksen Talousraportti. Suomen Asiakastieto Oy.

Toivonen, T. Fysiokuusamo Oy, tilinpäätösanalyysi. Tilinpäätösanalyysi. Turun Kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Veronmaksajain keskusliitto & Verotieto Oy. 2008. Yrityksen verotietopaketti.

LIITTEET

LIITE 1. Fysiokuusamon henkilökunta

LIITE 2. Henkilökunnan koulutusmatriisi

LIITE 3. Uudistettu asiakastyytyväisyyslomake ja tutkimustulos

FYSIOKUUSAMON HENKILÖKUNTA



ERIKOISOSAAMINEN

Hannola Pirjo	FYSIOTERAPEUTTI - Personal Trainer (FISAF)
Heikkilä Tero	FYSIOTERAPEUTTI - tuki- ja liikuntaelinfysioterapia
Ketola Kirsti	FYSIOTERAPEUTTI - lasten neurologinen kuntoutus, lymfaterapia, akupunktio, yrittäjä
Koramo Anu	FYSIOTERAPEUTTI - rangan manuaalinen tutkiminen ja hoito
Mustonen Tuula	FYSIOTERAPEUTTI - lasten ja aikuisten neurologinen kuntoutus, akupunktio, yrittäjä
Pelli Riina	FYSIOTERAPEUTTI - lymfaterapia
Santanen Markku	FYSIOTERAPEUTTI - McKenzie (erikoiskoulutus selän hoitoon), rangan manuaalinen tutkiminen ja hoito
Säkkinen Riiikka	FYSIOTERAPEUTTI - lasten neurologinen kuntoutus
Tuovila Jaana	FYSIOTERAPEUTTI - aikuisten neurologinen kuntoutus, fyysiogeriatrinen kuntoutus (ikäntyneiden)
Mustonen Susanna	hallintovastaava
Vihavainen Pii	toimistovastaava

koulutusmatriisi

KOULUTUSMATRIISI

1= suoritettu

s=suunnitelmassa A=aloitettu S=suunnitelmissa

KOULUTUS	KESTO	Pirjo Hannola	Tero Heikkilä	Kirsti Ketola	Ulla-Maija Kojo	Tuula Mustonen	Riikka Säkkinen	Riina Pell	Markku Santanen	Maana Tuovila	Lenny Arhipoff	Anu Koramo	Yhteensä	Sanna Salmela	Marija-Liisa Virtanen
lääkintävoimistelija		1		1	1	1							4		1
erikoislääkintävoimistelija			1							1			1		
fysioterapeutti										1			1		
fysioterapeutti amk			1				1	1	1			1	5	1	
tradenomi	140			1		1							2		
Aerobic ohjaajan peruskurssi		1											2	1	
Akupunktio	2 ov		S	1		1							2		
Alaraajaseminaari	18 h			1	1	1	1						5	1	1
A-valmentaja tutkinto									1				1		
Bobath I						1	1			1			3		
Bobath II													1		
B-uimaopettaja ja heng.pelastaja													1		
C I	40 h	1	1	1	1	1			1	1		1	7		1
C II	40 h	1		1	1	1			A	1		A	5		1
C III	3 pv	1		1					A	1		A	3		1
Circuit training ohjaaja		1								1			2		
CM I	15 h	1		1	1	1							4		1
Dementiarinymän ohjaaja													1		
Dementoituvan ihmisen ft	2 pv												1		
E II	4 pv			1		1							2		1
Elektroterapia	16 h	1		1	1	1							3		1

MIELIPITEENI FYSIOKUUUSAMON ASIAKASPALVELUSTA

Kehitämme Fysiokuusamon asiakaspalvelua jatkuvasti. Mielipiteesi, kritiikkiisi ja aloitteesi ovat meille tervetullutta tietoa. Kerro, mitä mieltä olet ollut saamastasi palvelusta. Antamasi palautteen voit jättää myös nimettömänä. Käsittelemme palautteet luottamuksellisesti kuukausittain.

1. Arvioni fysioterapian laadusta

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Hoidollisesti fysioterapian tavoitteet saavutettiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 6 %	<input type="checkbox"/> 6 %	<input type="checkbox"/> 85 %
c) Koin annetut hoidot turvalliseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 100 %
d) hoitotilat olivat viihtyisät ja asianmukaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6 %	<input type="checkbox"/> 16 %	<input type="checkbox"/> 78 %

2. Fysioterapeutini

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Oli asiantunteva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 97 %
b) Osasi kuunnella minua ja paneutui asiaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 97 %
c) Kohteli minua ystävällisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 100 %
d) Oli luotettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 97 %
e) Antoi minulle hyödyllisiä ohjeita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 6 %	<input type="checkbox"/> 91 %

3. Arvioni palvelun laadusta

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Pääsin hoitoon nopeasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 97 %
b) Olin tyytyväinen hoitoaikoihini jotka sain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6 %	<input type="checkbox"/> 94 %
c) Fysioterapeutin kanssa sovitut aikataulut pitivät paikkansa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 8 %	<input type="checkbox"/> 89 %
d) Olin tyytyväinen saamaani palveluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 97 %
e) Tulen mielelläni uudestaan asiakkaaksi Fysiokuusamoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 97 %
f) Suosittelen Fysiokuusamon palveluja muillekin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 3 %	<input type="checkbox"/> 94 %

Mielestäni KIIJTOSTA ansaitsevat seuraavat asiat:

- asiantuntemus ja taito, - ystävällinen ja hyvä palvelu, - ystävällinen henkilökunta, - henkilökunta erittäin positiivista joukkoa, - ystävällinen ja joustava fysioterapeutti, - jumpparit joustavia iloisia ja ystävällisiä, Asiakasta kuunnellaan, - kaikki osa-alueet toimii, - ystävällisyys, - hoitajat järjestivät aukioloaikojen ulkopuolella, - ystävällinen henkilökunta, - ystävällinen palvelu, - asiakasta kuunnellaan että mikä hoito on asiakkaalle paras, - kaikki on hyvin, - asiakkaan hyvä palvelu, - olen saanut ajan aina joustavasti, palvelu ystävällistä, - ystävällisyys, asiantuntemus, saamani hoitoon

Mielestäni PARANNETTAVAA on seuraavissa asioissa:

- odotustilat saisi olla tilavammat, äänieristys saisi olla parempi,
- valoja voisi vähentää esim hierontahoidon aikana ja huolehtia ettei asiakasta palele, - en osaa sanoa missä olisi parannettavaa, - hyvä hoito

KIITOS PALAUTEESTA! Tämän kortin voit sulkea ja jättää tuulikaapin asiakaspalautelaatikkoon. Jos haluat, että sinuun otetaan yhteyttä merkitse yhteystietosi (tilanpuutteen vuoksi tästä versiosta lähtetty pois tämä kohta)