



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIKETOIMINTASUUNNITELMA ALOITTA- VALLE TOIMINTATERAPIAYRITYKSELLE

Laura Harhala

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HARHALA LAURA:

Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle toimintaterapiayritykselle

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Toukokuu 2017

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimintaterapeutin mahdollisuutta työllistää itsensä omalla lasten toimintaterapiaan erikoistuneella yrityksellä tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma yhden henkilön yrityksen kannattavuuden tarkastelemiseksi ja liikeidean selkeyttämiseksi. Koska liiketoimintasuunnitelma tehtiin tulevaisuudessa perustettavalle yritykselle, oli erityisen tärkeää arvioida suunnitteilla olevan sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia toimintaympäristöön. Opinnäytetyön tuloksena pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Onko lasten toimintaterapiaan erikoistuneen yrityksen perustaminen Pirkanmaalle taloudellisesti kannattavaa? Mitä toimenpiteitä ja investointeja yrityksen perustaminen vaatii?

Opinnäytetyön teoriaosuus koottiin sähköisistä lähteistä ja aihepiirin kirjallisuudesta. Liiketoimintasuunnitelman rakenteessa noudatettiin pääasiassa Johannes Hesson teosta Hyvä liiketoimintasuunnitelma (2015). Teos valittiin suunnitelman päälähteeksi, koska siinä on tarkasteltu liiketoiminnan osa-alueita myös sosiaali- ja terveystalouden palveluyritysten näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelmassa analysoitiin perustettavaa yritystä ja sen toimintaympäristöä, kilpailijoita sekä kohderyhmää. Yritykselle tehtiin taloudellisia laskelmia liiketoiminnan kannattavuuden selvittämiseksi ja tarkasteltiin yrityksen toimintaan liittyviä uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysin avulla. Lopuksi määriteltiin yrityksen liikeidea, visio, arvot ja strategia perustuen edellä mainittuihin analyyseihin ja luotiin yritykselle markkinointisuunnitelma.

Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että yrityksen perustaminen on taloudellisesti kannattavaa, mikäli asiakkaita tavoitetaan suunnitellusti ja kustannusrakenne ei muutu merkittävästi. Yrityksen perustamiseen liittyviksi päätoimenpiteiksi nimettiin toimitilan vuokraus ja remontointi, riittävän rahoituksen varmistaminen, markkinointi, rekisteröityminen palveluntuottajarekisteriin ja investointeihin liittyvä päätöksenteko. Rahallisesti merkittävimpiä investointeja olisivat terapiavälineiden, kalusteiden ja tietokone- ja etäyhteysjärjestelmien hankinta sekä toimitilojen kunnostamiseen ja sisustamiseen liittyvät hankinnat. Johtopäätöksenä todettiin, että yrityksen perustamisen toteutuessa liiketoimintasuunnitelmassa esiteltyjen laskelmien ja toimien mukaisesti, on liiketoiminta ensimmäisen tilikauden jälkeen voitollista ja yrityksen perustaminen kannattavaa. Jatkotutkimusaiheina esiteltiin liiketoimintasuunnitelman tarkistaminen lähempänä yrityksen perustamista ja yhden henkilön yrityksen perustamisen sijasta niin kutsutun yhteistoimintayrityksen perustamisen mahdollisuuden kartoittamista.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, toimintaterapia, yrittäjyys

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HARHALA LAURA:

A Business Plan for s Start-up Occupational Therapy Company

Bachelor's thesis 65 pages, appendices 5 pages
May 2017

The aim of this thesis was to survey the possibility of an occupational therapist to employ herself in a children's occupational therapy business of her own in the future. The purpose was to create a business plan for the entrepreneur in order to analyse the profitability of the business and to clarify the business idea. Because the business plan was created for a business starting in the future, it was relevant to evaluate the effects of the planned reforms in social and health services and in regional government on the operational environment of the business. The goal of this thesis was to find answers to the following questions: Is it profitable to establish a children's occupational therapy company in Pirkanmaa? What actions and investments are required for setting up the business?

The theoretical part of the thesis mainly comprised of electronic sources and literature related to the subject. The main source for the structure of the business plan was Johannes Hesso's title 'Hyvä liiketoimintasuunnitelma' (2015). The book was selected to be the main source because it also covers the sectors of the business plan from the point of view of social and health service business. The business plan included an analysis of the business environment, competitors and target group. Some financial calculations for examining the profitability of the business were made as well. The strengths, weaknesses, opportunities and threads of the business were investigated through a SWOT analysis. Finally, the business idea, vision, values and strategy of the business were determined based on the above-mentioned analyses and marketing plan was made for the business.

The study showed that setting up the business is financially profitable if clients are reached as planned and the cost structure does not change significantly. The main actions related to setting up the business would be renting and renovating the business premises, ensuring sufficient funding, marketing, enrolling for the service provider register and making decisions related to the investments. The most significant investments financially would be acquiring therapy instruments, furniture, computer and remote access systems as well as the acquisitions related to renovating and decorating the premises. The conclusion was that the business is profitable after the first accounting period if the business is established according to the calculations and actions in the business plan. Revising the business plan closer to the starting of the business was suggested as a subject for further study. In addition, it is recommended that a possibility of setting up a so-called collaboration business instead of a one-person business would be surveyed.

Key words: business plan, occupational therapy, entrepreneurship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTATERAPIA	8
	2.1 Lasten toimintaterapia.....	8
	2.2 Toimintaterapeutit yrittäjinä	9
	2.3 Alan työpaikat ja tulevaisuuden näkymät	9
3	LIIKETOIMINNAN ALOITTAMINEN	11
	3.1 Yritysmuodon valinta	11
	3.2 Liiketoimintasuunnitelma	11
	3.3 Toiminnan aloittaminen yksityisenä elinkeinonharjoittajana	12
	3.3.1 Vakuutukset	13
	3.3.2 Starttiraha	13
4	LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖT	14
	4.1 Ulkoinen ympäristö.....	14
	4.1.1 Poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö	14
	4.1.2 Taloudellinen ympäristö.....	17
	4.1.3 Sosiaalinen ympäristö	19
	4.1.4 Teknologinen ympäristö.....	22
	4.2 Sisäinen ympäristö	23
	4.2.1 Yrityksen resurssit.....	24
	4.2.2 Yrityksen käyttämät järjestelmät.....	26
	4.2.3 Yrityksen palvelut	26
5	KILPAILIJAT	28
6	KOHDERYHMÄ JA SEGMENTOINTI.....	30
	6.1 Lääkinnällisen kuntoutuksen yksilötoimintaterapia-asiakkaiden segmentointi.....	30
	6.2 Motoriikkaryhmien asiakkaiden segmentointi.....	32
	6.3 Segmentointien perusteella luodut kohderyhmät.....	33
	6.4 Kohderyhmien ostokäyttäytyminen	33
7	YRITYKSEN KANNATTAVUUS JA LASKELMAT.....	35
	7.1 Palveluiden hinnoittelu	35
	7.2 Pääomantarvelaskelma.....	36
	7.3 Kassavirtalaskelma	37
	7.4 Tulosbudjetti	40
8	SWOT-ANALYYSI.....	43
9	YRITYKSEN LIIKEIDEA, VISIO, ARVOT JA STRATEGIA	46
10	MARKKINOINTI.....	48

10.1 Markkinointisuunnitelma.....	48
10.2 Myyntitavoitteet.....	49
11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	52
LÄHTEET.....	56
LIITTEET	61
Liite 1. Internet-hakujen perusteella löydetyt lasten toimintateriapalveluita tarjoavat toimijat	61
Liite 2. Kuuden kuukauden pääomantarvelaskelma (Apuvälineet 2017, muokattu).....	63
Liite 3. Ensimmäisen vuoden kassavirtalaskelma (Apuvälineet 2017, muokattu) 64	
Liite 4. Toisen vuoden kassavirtalaskelma (Apuvälineet 2017, muokattu)	65

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimintaterapeutin mahdollisuutta työllistää itsensä omalla lasten toimintaterapiaan erikoistuneella yrityksellä tulevaisuudessa sekä selvittää liiketoiminnan perustamiseen liittyviä vaatimuksia. Tarkoituksena on tehdä liiketoimintasuunnitelma yhden henkilön yrityksen kannattavuuden tarkastelemiseksi ja liiketoiminnan selkeyttämiseksi. Opinnäytetyön tuloksena pyritään löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin: Onko lasten toimintaterapiaan erikoistuneen yrityksen perustaminen Pirkanmaalle taloudellisesti kannattavaa? Mitä toimenpiteitä ja investointeja yrityksen perustaminen vaatii?

Koska liiketoimintasuunnitelma tehdään tulevaisuudessa perustettavalle yritykselle, on erityisen tärkeää arvioida suunnitteilla olevan sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia toimintaympäristöön. Vaikutusten arviointi perustuu hallituksen ehdotuksiin ja esityksiin, koska luonnollisesti kokemusta käytännön tasolla ei vielä ole. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisen vastuu siirtyy kunnilta maakunnille 1.1.2019 (Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle? 2017).

Sote- ja maakuntauudistuksen myötä asiakkaan valinnanvapaus laajenee koskemaan myös yksityisiä palveluntuottajia. Tulevaisuudessa yksityisten palveluntuottajien määrän ennustetaankin kasvavan ja erilaisten yhteistoimintaa ja verkostoitumista hyödyntävien yritysten lisääntyvän. (Hartman 2011, 47.) Opinnäytetyön aihe nousi opiskelijan omasta kiinnostuksesta tehdä liiketoimintasuunnitelma omalle yritykselle, mikäli tulevaisuudessa tulee vastaan tilanne, että töitä ei muutoin löydy tai joustava työskentelymuoto sopii elämäntilanteeseen paremmin.

Opinnäytetyön teoriaosuus on koottu pääasiassa sähköisistä lähteistä ja aihepiirin kirjallisuudesta. Liiketoiminnan rakenteen lähteenä on käytetty Johannes Hesson teosta Hyvä liiketoimintasuunnitelma (2015). Teos on valittu suunnitelman päälähteeksi, koska se on melko tuore, sen kirjoittaja on itsekin hyvinvointialan yrittäjä ja kirjassa on hyviä esimerkkejä sosiaali- ja terveysalan palveluyrityksen liiketoiminnan suunnitteluun.

Ensiksi opinnäytetyössä kerrotaan toimintaterapiasta ja alan tulevaisuudennäkymistä, jonka jälkeen siirrytään liiketoiminnan perustamiseen liittyviin vaatimuksiin käytännössä. Tämän jälkeen esitellään varsinainen liiketoimintasuunnitelma, jossa ensimmäisenä analysoidaan yrityksen ulkoisia ja sisäisiä ympäristöjä, kilpailijoita ja kohderyhmää. Suunnitelmassa tehdään taloudellisia laskelmia yrityksen budjettia, rahoitusta ja kassavirtaa varten sekä kootaan yritystoimintaan liittyviä uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysiksi. Lopuksi esitellään yrityksen liikeidea ja strategia edellä mainittuun tietoon perustaen sekä luodaan yritykselle markkinointisuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään tarkastelemaan markkinoita Pirkanmaalla, tarkemmin Tampereen seutukunnan eteläosissa ja Etelä-Pirkanmaan seutukunnan alueella.

2 TOIMINTATERAPIA

Toimintaterapia on lääkinällistä kuntoutusta eli sen tarkoitus on ylläpitää tai parantaa kuntoutujan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä (Lääkinällinen kuntoutus 2016). Toimintaterapian ydinajatus on toiminnan mahdollistaminen yksilölle merkityksellisten, jokapäiväisten roolien ja tehtävien kautta (Rodger 2010, 21). Toimintaterapiaan saapuvalla asiakkaalla on toimintaa jollain tavalla estävä haaste tai haasteita, ja nämä haasteet huomioon ottaen pyritään mahdollistamaan asiakkaan toimiminen omassa arjessaan haluamallaan tavalla.

Toiminnan mahdollistamiseksi terapeutti tarkastelee asiakkaan valmiuksia, taitoja ja kiinnostuksen kohteita sekä analysoi ja muokkaa toimintaa ja ympäristöä yhdessä asiakkaan kanssa (Hautala, Hämäläinen, Mäkelä & Rusi-Pyykönen 2013, 9–10). Asiakaslähtöisyys onkin yksi toimintaterapian tärkeimmistä periaatteista. Asiakaslähtöisyys toimintaterapiassa tarkoittaa sitä, että asiakas ja terapeutti pyrkivät yhdessä ymmärtämään terapian merkityksen ja osallistumaan aktiivisesti terapian suunnitteluun ja toteutukseen vuorovaikteisesti. Tämä edellyttää molemminpuolista luottamusta, avointa kommunikaatiota ja tasavertaista kumppanuutta asiakkaan ja terapeutin välillä. (Hautala ym. 2013, 89–92.)

2.1 Lasten toimintaterapia

Lasten toimintaterapian tavoitteena on lapsen kehityksen edistäminen ja mahdollisten kehitysviivästymien minimoiminen sekä perheiden auttaminen, jotta lapsen erityistarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan. Toimintaterapeutti voi auttaa lasta muun muassa motoriikan, kognition, sensorisen eli aistien prosessoinnin, kommunikaation ja leikkitaitojen parantamisessa. (Occupational Therapy in... 2017.) Terapia perustuu yhteistyöhön lapsen ja hänen vanhempiansa kanssa, joten vanhempien aktiivinen sitoutuminen terapiaan on tärkeää (Rodger 2010, 28, 49–50).

2.2 Toimintaterapeutit yrittäjinä

Suomen Toimintaterapeuttiliiton jäsenistä noin 10 % toimi yrittäjinä vuonna 2014. Liittoon kuului kyseisenä vuonna 2 576 toimintaterapeuttia, joten heistä 258 henkilöä oli yrittäjiä (Hei, mä TOImin!... 2015). Vuoden 2015 huhtikuun tietojen mukaan Suomessa on noin 2700 toimintaterapeuttia, joten lienee turvallista olettaa, että lähes kaikki Suomen toimintaterapeutit kuuluvat Suomen toimintaterapeuttiliittoon. (Toimintaterapeutti tukee itsenäistä selviytymistä 2015).

2.3 Alan työpaikat ja tulevaisuuden näkymät

Toimintaterapeutit ovat kysytyjä kaikilla kuntoutuksen alueilla ja heidän tarpeensa kasvaa etenkin avoterveydenhuollossa. Toimintaterapeutteja tarvitaan tulevaisuudessa myös esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemisessa ja syrjäytymisen ehkäisemisessä, kuntouttavassa työtoiminnassa sekä ikääntyneiden kotona asumisen tukemisessa. (Toimintaterapeutti – Tukea asiakkaan itsenäiseen toimintaan 2017.)

Yleisesti sosiaali- ja terveystalouselialalla työpaikkojen määrä on ollut kasvusuuntainen pitkään. Toimintaterapia luetaan tilastokeskuksen julkaisuissa otsakkeen 869 Muut terveydenhuoltopalvelut alle ja tarkemmin luokkaan 8690 Muut terveydenhuoltopalvelut (8690 Muut terveydenhuoltopalvelut 2016). Muiden terveydenhuoltopalvelujen tarjoamat työpaikat Suomessa ovat lisääntyneet 51,2 prosentilla aikavälillä 2007–2014 (taulukko 1). Tästä voidaan päätellä, että myös toimintaterapia-alan työpaikat ovat lisääntyneet.

TAULUKKO 1. Terveys- ja sosiaalipalvelujen työpaikkojen määrä ja muutos 2007–2014 (Liitetaulukko 1. Terveys- ja sosiaalipalvelujen... 2016, muokattu)

TOIMIALA	2007	2014	2007– 2014, lkm	2007– 2014, %
861 Terveysthuollon laitospalvelut	93 982	97 328	3 346	3,6
862 Lääkäri- ja hammaslääkäripalvelut	67 897	65 625	-2 272	-3,3
869 Muut terveydenhuoltopalvelut	12 001	18 144	6 143	51,2
871 Sosiaalihuollon hoitolaitokset	22 047	21 740	-307	-1,4
872 Kehitysvammaisten sekä mielenterveys- ja päihdeongelmaisten asumispalvelut	16 384	19 245	2 861	17,5
873 Vanhusten ja vammaisten asumispalvelut	22 799	35 859	13 060	57,3
879 Muut sosiaalihuollon laitospalvelut	11 320	11 068	-252	-2,2
881 Vanhusten ja vammaisten sosiaalihuollon avopalvelut	26 612	30 705	4 093	15,4
889 Muut sosiaalihuollon avopalvelut	78 445	86 262	7 817	10,0
YHTEENSÄ	351 487	385 976	34 489	9,8

Työpaikat tulevat todennäköisesti lisääntymään jatkossakin, sillä työllisyysnäkymät terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelualalla ovat edelleen hyvät. Alalta eläköityy vuosittain paljon työntekijöitä ja etenkin perusosaajista on pulaa. Sosiaali- ja terveystalalta esimerkiksi kuntoutus, etä- ja virtuaalipalvelut sekä kokonaisvaltaiset kotipalvelut lukeutuvat tulevaisuuden osaamisalueisiin. Muun muassa lääkärit, puhe- ja toimintaterapeutit sekä kuntouttajat lukeutuvat etsityimpiin osaajiin. (Ammattialojen Tulevaisuuden näkymät 2013, 6.)

3 LIIKETOIMINNAN ALOITTAMINEN

3.1 Yritysmuodon valinta

Yritystä perustettaessa on olennaista pohtia, mikä yritysmuoto palvelisi tulevaa yritystä ja yrittäjää parhaiten. Opinnäytetyössä yrityksen perustajia on yksi, mikä sulkee pois osan yritysmuotovaihtoehdoista.

Vaihtoehtoisia yritysmuotoja ovat osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osuuskunta sekä yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi. Avoimessa yhtiössä tulee olla vähintään kaksi vastuunalaista yhtiömiestä perustamishetkellä. (Yritysmuodot 2017.) Samoin kommandiittiyhtiössä pitää olla vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömiestä (Kommandiittiyhtiö 2017). Nämä yritysmuodot eivät siis ole vaihtoehto yritystä täysin yksin perustavalle henkilölle.

Osakeyhtiön voi perustaa yksi henkilö, mutta sen perustaminen vaatii vähintään 2 500 euron osakepääomaa ja se on hallinnollisesti muita yritysmuotoja raskaampi (Osakeyhtiö 2017). Myös osuuskunnan voi perustaa yksin, mutta yleensä sen tavoitteena ei ole rahallisen tuoton tavoittelu vaan palvelujen tuottaminen osuuskunnan jäsenille (Osuuskunta 2017). Yksityisenä elinkeinonharjoittajana yrittäjä toimii yksin tai aviopuolison kanssa ja tekee päätökset itsenäisesti ja joustavasti (Toiminimi (Yksityinen elinkeinonharjoittaja) 2017). Hallinnollisen keveyden ja perustamisen helppouden ja edullisuuden vuoksi yritysmuodoksi valittiin yksityinen elinkeinonharjoittaja. Lisäksi se on yksin yritystä perustavalle palvelualan ammattihenkilölle luonteva tapa ryhtyä yrittäjäksi.

3.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu yrittäjille, jotka tarvitsevat rahoitusta liiketoiminnalleen. Rahoituksen lisäksi liiketoimintasuunnitelmasta on monenlaista muutakin hyötyä uuden liiketoiminnan perustamiseksi. Liiketoimintasuunnitelma voi esimerkiksi auttaa yrittäjää rajaamaan ja parantamaan omaa konseptiaan, määrittelemään konseptin toimivuutta, luomaan paremmat edellytykset liiketoiminnan menestymiselle ja pitämään liiketoiminnan suunnitellulla polulla. (Schiraldi & Silva 2012, 7.)

Hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta selviää, mitä mahdollisuuksia ja uhkia yritykselle voi olla odotettavissa. Suunnitelman avulla varaudutaan tulevaan, ja se on tekijänsä näkemys kilpailijoiden päihittämiselle sekä lisäarvon luomiselle asiakkaille. Liiketoimintasuunnitelmassa tarkastellaan yrityksen menestymiseksi tehtäviä toimia. (Hesso 2015, 10–12.)

Benson Honig ja Tomas Karlsson ovat vuonna 2004 julkaistussa tutkimuksessaan selvittäneet, mitkä tekijät saavat toimintaansa aloittelevat yritykset tekemään liiketoimintasuunnitelman, ja miten liiketoimintasuunnitelma vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa seurattiin 396 aloittavaa yritystä kahden vuoden ajan. Tulokset osoittivat, että uudet yritykset tekevät liiketoimintasuunnitelman ennemmin noudattaakseen vakiintuneita käytäntöjä kuin tehostaakseen yrityksen toimintaa. Tulosten perusteella yrityksen selviytyminen ja kannattavuus eivät vaikuttaneet olevan yhteydessä siihen, tehtiinkö yrityksessä liiketoimintasuunnitelma vai ei. Sen sijaan tilastollisesti merkittävimmät tekijät yrityksen selviytymisen ja kannattavuuden näkökulmasta olivat asiakkaiden tunteminen ennen yritystoiminnan aloittamista sekä yritysverkostoon kuuluminen. (Honig & Karlsson 2004, 29, 41–43.) Hyvien verkostojen ja suhteiden luominen olisi siis tärkeää jo ennen oman yrityksen perustamista.

3.3 Toiminnan aloittaminen yksityisenä elinkeinonharjoittajana

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimivaa, ammattiaan itsenäisesti harjoittavaa terveydenhuollon ammattihenkilöä nimitetään itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi (Itsenäiset ammatinharjoittajat... 2017). Yksityisen elinkeinonharjoittajan pitää tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin, mikäli hän harjoittaa luvanvaraista elinkeinoa tai hänellä on omasta asunnosta erillinen, pysyvä liiketila toiminnalleen tai hänen palveluksessaan on muita henkilöitä kuin aviopuoliso, lapsi tai lapsenlapsi. Perustamisilmoituksella voi ilmoittautua kaupparekisterin lisäksi muun muassa ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin. (Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoitus 2016.) Itsenäistä ammatinharjoittamista terveydenhuoltoalalla ja toiminnan aloittamiseen liittyviä vaatimuksia säätelevät lisäksi lait, joita käsitellään luvussa 4.1.1.

3.3.1 Vakuutukset

18–68-vuotias yrittäjä on velvollinen ottamaan YEL-vakuutuksen, kun yrittäjäyys kestää vähintään neljä kuukautta ja työtulot ovat yli 7 557,19 euroa vuoden aikana. YEL-vakuutuksen perusteella saa muun muassa vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkettä, sairaus-, äitiys- ja isyyspäivärahaa sekä perhe-eläkettä mahdollisen kuolemantapauksen yhteydessä. (Yrittäjän YEL-vakuutus 2016.) Vuonna 2017 YEL-maksu on alle 53-vuotiailta 24,10 % työtulosta. Ensimmäistä kertaa yrittäjänä aloittava saa YEL-maksusta alennuksen neljän vuoden ajan, jolloin YEL-maksu on 18,80 % työtulosta. (YEL-vakuutusmaksu 2016.)

Terveys- ja sairaanhoitoalan yrittäjien, kuten toimintaterapia-alan itsenäisen ammattiharjoittajan tulee lisäksi ottaa potilasvahinkovakuutus (Vakuutukset 2016). Tämä ei tuota yrittäjälle lisäkustannuksia, sillä Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry:n jäsenenä toimintaterapeutilla on automaattisesti voimassa Vakuutusyhtiö If:n potilas-, vastuu- ja oikeusturvavakuutukset (Jäsenyys 2017).

3.3.2 Starttiraha

Yrittäjän on kannattavaa hakea Työ- ja elinkeinotoimiston starttirahaa toimeentulon turvaamiseksi yrityksen alkuvaiheessa. Yrittäjä aikoo mahdollisesti saatavan starttirahan lisäksi hyödyntää myös omia säästöjään toimeentulon takaamiseksi.

Starttirahan tarkoituksena on edistää työllistymistä ja uutta yritystoimintaa turvaamalla yrittäjän toimeentulon enintään vuoden ajan yritystoiminnan käynnistämisestä. Starttirahaa voivat saada työttömät työnhakijat tai suoraan palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä kokoaikaiseksi yrittäjäksi siirtyvät henkilöt. Starttirahan myöntää Työ- ja elinkeinotoimisto, joka arvioi muun muassa hakijan valmiuksia aiottuun yritystoimintaan, mahdollisuuksia jatkuvaan ja kannattavaan toimintaan sekä yritystoiminnan tarpeellisuutta toimeentulon näkökulmasta. Starttirahan suuruus on vuonna 2017 32,40 euroa päivältä ja sitä voi saada enintään 12 kuukauden ajan. (Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki 2017.) Starttiraha luetaan verotuksessa etuudeksi, josta maksetaan vähintään 25 % ennakonpidätys, mikäli sille ei ole verokorttia (Saatko etuutta?... 2015).

4 LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖT

Yrityksen ulkoista ja sisäistä ympäristöä huolellisesti tutkimalla saadaan merkityksellistä tietoa strategiaa varten. Yrityksen kilpailuedut löytyvät näistä ympäristöistä ja niiden suunnitelmallisella hyödyntämisellä on mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkaille. (Hesso 2015, 35.)

Liiketoiminta-alue on yrittäjän työmatkan vuoksi rajattu Pirkanmaalle ja tarkemmin Tampereen seutukunnan eteläosiin ja Etelä-Pirkanmaan seutukuntaan. Ylä-Pirkanmaan, Luoteis-Pirkanmaan ja Lounais-Pirkanmaan seutukunnat ovat rajattu työstä kokonaan pois, koska niiden lähimmätkin kunnat sijaitsisivat kohtuuttoman kaukana yrittäjän kodista Valkeakoskella. Tampereen seutukuntaan kuuluvat Hämeenkyrö, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Pälkäne, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi, joista Hämeenkyrö ja Orivesi on rajattu työstä pois pitkän välimatkan vuoksi. Etelä-Pirkanmaan seutukuntaan kuuluvat Akaa, Urjala ja Valkeakoski. (Kunnat 2017.)

4.1 Ulkoinen ympäristö

Ulkoisen ympäristön analysointiin kuuluvat suuren mittakaavan markkinailmiöiden, kilpailijoiden ja kohderyhmän tarkastelu. Markkinailmiöillä tarkoitetaan poliittista, lainsäädännöllistä, taloudellista, sosiaalista ja teknologista ympäristöä. (Hesso 2015, 35.) Tässä työssä toimintaterapia-alan kilpailijoita tarkastellaan lähemmin luvussa 5 ja kohderyhmää luvussa 6.

4.1.1 Poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö

Sosiaali- ja terveystalouden yritystä perustettaessa poliittisen ympäristön analysointi on tärkeää, koska julkiset hankinnat ja yhteistyö kuntien terveydenhuollon päättäjien kanssa ovat alan yrityksen selviytymisen ja menestyksen kannalta elintärkeitä. Palvelujen järjestäminen valtiollisella ja kunnallisella tasolla muuttuu jatkuvasti, mikä vaikuttaa tietenkin

myös alan yrittäjien toimintaan. (Hesso 2015, 36.) Liiketoimintaa perustettaessa on olennaista selvittää myös aiotun toiminnan luvanvaraisuus ja toimintaan vaikuttavat lait, esimerkiksi toimialaa koskevat säännökset (Hesso 2015, 47).

Koska yrityksen perustaminen sijoittuu tulevaisuuteen, on liiketoimintasuunnitelmassa tärkeää pohtia erityisesti tulevan sote- ja maakuntaudistuksen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Lähivuosina merkittävimmät poliittisen ja lainsäädännöllisen ympäristön muutokset sosiaali- ja terveysalan yrityksissä liittyvät kyseiseen uudistukseen. Lisäksi tarkastellaan terveydenhuoltoalan yritystä sääteleviä lakeja ja muita viranomaistahoja.

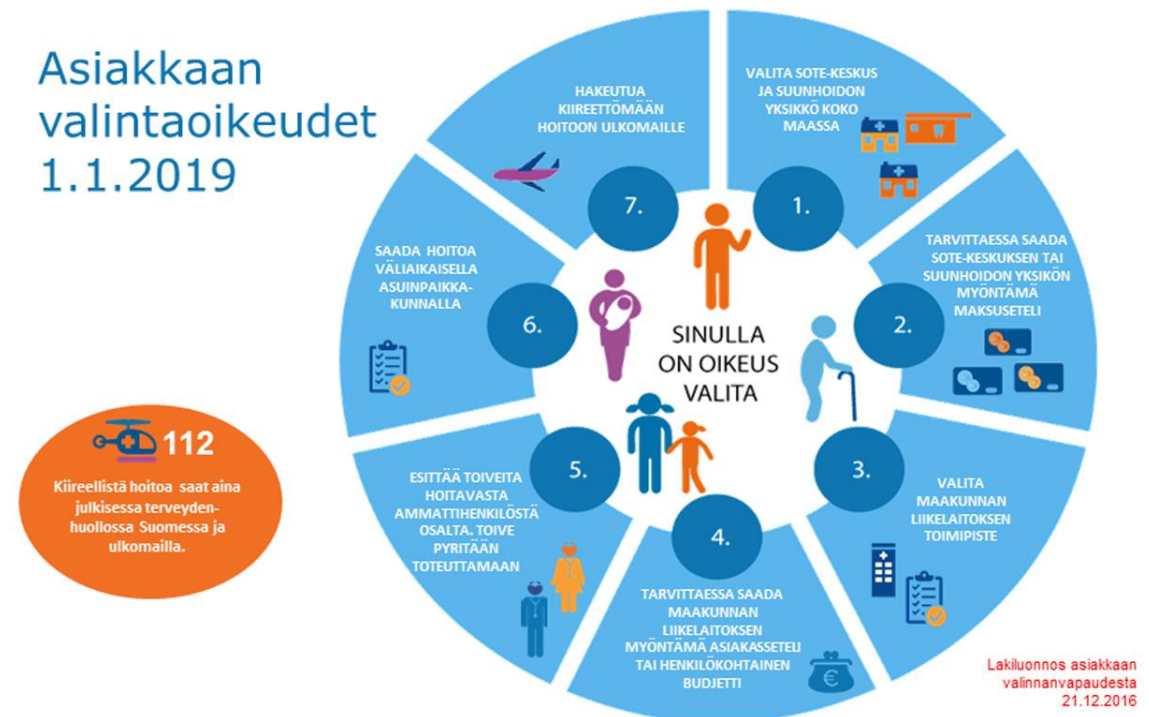
Sote- ja maakuntaudistus

Sote-uudistus tarkoittaa koko julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista valtion ja kuntien toimesta. Vuoden 2019 alusta lähtien 18 uutta maakuntaa tulevat järjestämään sosiaali- ja terveyspalvelut kuntien sijasta. Uudistuksella tavoitellaan kustannusten hillitsemisen lisäksi toimivampaa ja joustavampaa palvelukokonaisuutta: asiakkaan valinnanvapaus laajenee ja palveluihin pääseminen nopeutuu. Tämän myötä tavoitteena on kaventaa eroja ihmisten hyvinvoinnissa ja terveydessä sekä taata yhdenvertaisempi mahdollisuus palveluihin. (Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle? 2017.)

Uudessa maakuntalakiehdotuksessa maakunnat voivat olla itse tai yhteistyössä muiden maakuntien kanssa sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajia ja lisäksi ne voivat hankkia palveluja sopimusperusteisesti muilta julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoilta. Ehdotuksen mukaan maakuntien palveluja tuottavat maakuntien liikelaitokset. Hallituksen aiemmissa linjauksissa on edellytetty, että kaikkien sektorien toimijoilla tulisi olla tasapuoliset toimintaedellytykset ja tulevan valinnanvapausmallin tulisi tukea myös pk-yritysten mahdollisuuksia markkinoilla toimimiseen. (Sote- ja maakuntaudistuksen lainsäädäntö 2017, 7–9.)

Valinnanvapausmallin päälinjauksiin kuuluu, että asiakas voi valita perustason palveluissa palveluntuottajan julkiselta, yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta. Perustason palveluilla tarkoitetaan sote-keskuksia ja hammashoitoloita. Jos asiakas tarvitsee peruspalveluihin kuulumattomia palveluja, kuten sairaalaa tai sosiaaliasemaa, ohjataan hänet maakunnan palveluihin, jossa hänelle luodaan asiakassuunnitelma. Palvelutarpeesta riippuen asiakkaan on mahdollisuus saada palvelu suoraan maakunnan toimipisteestä tai hankkia

palvelu itse asiakaseteleillä tai henkilökohtaisella budjetilla (kuva 1). (Lyhennelmä ehdotetusta asiakkaan valinnanvapausmallista 2017, 1–2.)



KUVA 1. Lakiluonnos asiakkaan valinnanvapaudesta sote-uudistuksen jälkeen (Mitä valinnanvapaus tarkoittaa minulle? 2016)

Lakiluonnoksen mukaan nykyisistä palveluntuottajan lupa- ja ilmoituskäytännöistä luovuttaisiin ja tilalle tulisi kaikkia tuottajia yhtäläisesti koskeva rekisteri sekä palveluntuottajan ja viranomaisen väliseen luottamukseen perustuva omavalvonta. Rekisteriin hyväksymisen edellytyksenä palveluntuottajan tulisi täyttää laissa määritellyt rekisteröintikriteerit. (Sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädäntö 2017, 10.)

Asiakkaan valinnanvapauden laajeneminen ja palveluntuottajarekisterin luominen lienevät perustettavan yrityksen kannalta olennaisimmat poliittisen ympäristön muutokset. Rekisterin pääsemisen tai maakunnan liikelaitoksien kanssa sopimuksien tekemisen voidaan sanoa olevan yrityksen toiminnan elinehto. Jos yritys ei ole palveluntuottajarekisterissä eikä sillä ole muita sopimuksia, ei sille voi ohjautua lääkinnällisen kuntoutuksen toimintaterapiaa tarvitsevia asiakkaita, elleivät asiakkaat maksa palvelua kokonaan itse. Rekisteröintikriteereistä ei ole olemassa vielä tarkkoja tietoja eikä uuden rekisterin toiminnasta käytännössä ole kokemusta, joten asiaan tulee perehtyä tarkemmin yrityksen perustamishetkellä.

Uudistuksen voimaantulon jälkeen asiakas pystyy entistä laajemmin valitsemaan palveluntuottajan, mikä tuo mahdollisuuksia myös pienille yrityksille. Valinnanvapaus vaatii kuitenkin suurempaa panostusta muun muassa kohderyhmän ostokäyttäytymisen analysointiin ja yrityksen markkinointiin. Kohderyhmää käsitellään tarkemmin luvussa 6 ja markkinointia luvussa 10.

Lainsäädäntö

Lainsäädännöllisesti merkittävimmät perustettavaa toimintaterapiayritystä säätelevät lait ovat yksityinen terveydenhuoltolaki ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Yksityisen terveydenhuoltolain (152/1990) mukaan itsenäisen ammatinharjoittajan tulee ennen toiminnan aloittamista tehdä kirjallinen ilmoitus toiminnastaan aluehallintovirastolle. Ilmoituksessa esitetään muun muassa yrittäjän perustiedot, annetut palvelut ja toimipaikka, tieto ennakkoperintärekisteriin rekisteröitymisestä, potilasasiakirjojen säilytyspaikka sekä toiminnan aloituspäivä. Lisäksi lupaviranomaiselle tulee antaa vuosittain toimintakertomus, jossa ilmoitetaan muun muassa palveluja koskevat toimintatiedot ja toiminnan muutokset. Palveluntuottaja on lain mukaan vaitiolovelvollinen työssä ilmenneiden asiakastietojen suhteen. (Laki yksityisestä terveydenhuollosta 1990.)

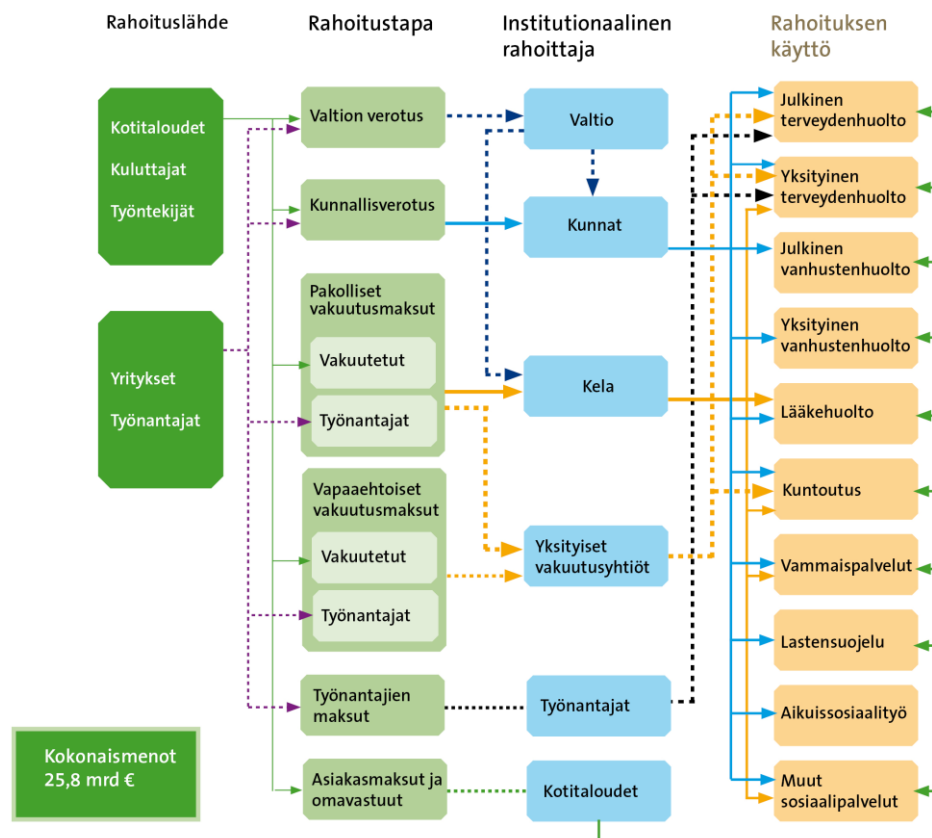
Terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskeva laki (559/1994) määrää esimerkiksi ammattieettisistä velvollisuuksista ja salassapitovelvollisuudesta, potilasasiakirjojen laattimisesta ja säilyttämisestä sekä ammatillisen kehittymisen velvollisuudesta. Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöllä tarkoitetaan laillistettuja tai luvan saaneita ammattihenkilöitä sekä nimikesuojattuja ammattihenkilöitä (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994). Valvira eli Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirasto myöntää Suomessa koulutetuille terveydenhuollon ammattihenkilöille oikeuden harjoittaa ammattia. Toimintaterapeutti on siis yksi Valviran laillistama terveydenhuollon ammattihenkilö. (Ammattioikeudet 2017.)

4.1.2 Taloudellinen ympäristö

Yrityksen taloudellisen ympäristön tulevaisuuden kehityssuuntien ennustaminen ja maailmantalouden vaikutusten analysoiminen omaan yritykseen on tärkeää liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa (Hesso 2015, 38).

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa ei tarkastella yleisten taloussuhdanteiden vaikutuksia perustettavan yrityksen toimintaan, sillä ala ei ole kovin suhdanneherkkä vaan palveluja tullaan tarvitsemaan maailman taloustilanteesta riippumatta. Sen sijaan on olennaisempaa tarkastella rahoituksen järjestymistä sosiaali- ja terveysalalla ja tulevan sote-uudistuksen tuomia muutoksia siihen.

Nykyisin sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitus perustuu monikanavarahoitukseen eli rahoituslähteitä on useita ja varat kohdennetaan palveluihin monien eri rahoittajien kautta (kuva 2). Kuva 2 osoittaa, että merkittävimpiä rahoittajia ovat valtio, kunnat, Kela, vakuutusyhtiöt, työnantajat sekä kotitaloudet ja rahoitusta kerätään muun muassa verotuksella, vakuutusmaksuilla ja asiakasmaksuilla. Malli on asettanut ihmiset eriarvoiseen asemaan palvelujen saamisessa eikä päätöksenteko ole ollut yhtenäistä tai palvelut yhtä tehokkaasti järjestettyjä kaikkialla (Monikanavarahoituksen purkaminen 2017).



KUVA 2. Sosiaali- ja terveydenhuollon monikanavarahoitus (Seppälä & Pekurinen 2014, 19)

Monikanavarahoitusta ollaan yksinkertaistamassa tulevan sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä ja aiheesta tullaan laatimaan hallituksen esitys vuoden 2017 aikana (Monikanavarahoituksen purkaminen 2017). Tarkkaa tietoa rahoitusmallin muutoksesta ei siis

ole vielä tiedossa, mutta joitakin ehdotuksia on tehty. Esimerkiksi uudet maakunnat eivät saisi verotusoikeutta vaan niiden merkittävimmät tulonlähteet tulisivat valtiolta sekä asiakas- ja käyttömaksuista (Sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädäntö 2017, 19).

Valtion maakunnille kohdentama rahoitus perustuisi 10 prosenttisesti maakunnan asukasmäärään ja 89 prosenttisesti asukkaiden sosiaali- ja terveystarpeisiin ja palvelujen järjestämisen olosuhteisiin. Yksi prosentti rahoitusta olisi maakunnan asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarpeen määrittäviä tekijöitä olisivat muun muassa asukkaiden ikärakenne, sairastavuus ja sosioekonominen asema. Kullekin sairaudelle määriteltäisiin painokerroin perustuen sen yleisyyteen ja hoitokustannuksiin. (Soten ja pelastustoimen... 2017.)

Rahoituksen kohdentaminen näkyy myös perustettavan yrityksen toiminnassa. Valtion maakunnille myöntämän rahoituksen määrä ja sote-palvelutarpeeseen liittyvät tekijät vaikuttavat asiakkaiden palvelusetelien tai henkilökohtaisen budjetin määrään. Kun rahoituksen kohdentaminen tarkentuu ja sairauksiin liittyvät painokertoimet julkaistaan, on niiden huomioiminen olennaista yrityksen hinnoittelussa. Tämä voi olla perustettavan yrityksen kannalta haastavaa, sillä toimintaterapiaan saapuvalla lapsella ei läheskään aina ole diagnoosia.

Myös arvonlisäverovelvollisuus voidaan ajatella kuuluvaksi yrityksen taloudelliseen ympäristöön. Toimintaterapia kuuluu terveyden- ja sairaanhoitopalveluihin, joten itsenäisenä ammatinharjoittajana toimiva toimintaterapeutti ei ole arvonlisäverovelvollinen (Arvonlisäverovelvollisuus - uusi yrittäjä 2015).

4.1.3 Sosiaalinen ympäristö

Sosiaalisen ympäristön analysoinnilla tarkoitetaan kohdemarkkinan sosiaalisen rakenteen tarkastelua, kuten halutun alueen asuinrakennetta ja kotitalouksien määrää. Yksityisten kuluttajien kannalta esimerkiksi alueen keskimääräinen tulotaso voi olla merkittävä analysoinnin kohde. (Hesso 2015, 41.)

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa kohdemarkkinalla tarkoitetaan lapsiperheitä, joissa yksi tai useampi lapsi tarvitsee toimintaterapiaa ja lapsiperheitä, jotka haluavat edistää

lastensa motoriikkaa ja perusliikkumista. Kohderyhmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 6. Kohdemarkkinaa tutkiessa on olennaista ottaa huomioon lasten osuus väestöstä kohdealueen kunnissa. Lisäksi tarkastellaan kuntien keskimääräisiä tulotasoja, koska perustettavan yrityksen palvelujen hinta tulee luultavimmin vaikuttamaan ainakin joidenkin asiakkaiden palveluntuottajan valintaan.

Vuonna 2016 alle 15-vuotiaiden prosentuaalinen osuus väestöstä on kohdealueen kunnissa ollut suurin Lempäälässä, Vesilahdessa ja Ylöjärvellä (taulukko 2). Taulukosta 2 nähdään myös, että määrällisesti eniten alle 15-vuotiaita on Tampereella ja Ylöjärvellä. Lasten toimintateriapalveluiden tarpeen voidaan olettaa olevan suurempi kunnissa, joissa alle 15-vuotiaita on määrällisesti paljon ja kunnissa, joissa heidän osuutensa koko kunnan väestöstä on suuri. Koko maassa alle 15-vuotiaiden osuus väestöstä on 16,2 % (Väestöllisiä tunnuslukuja alueittain 1990–2016 2017).

TAULUKKO 2. Alle 15-vuotiaiden osuus väestöstä vuonna 2016 (Väestöllisiä tunnuslukuja alueittain 1990–2016 2017, muokattu)

Kunta	Väkiluku	Väkiluku, alle 15-vuotiaat	Alle 15-vuotiaiden osuus, %
Akaa	16 923	3 101	18,3
Kangasala	31 190	6 300	20,2
Lempäälä	22 745	5 379	23,2
Nokia	33 210	6 517	19,6
Pirkkala	19 163	4 070	21,2
Pälkäne	6 627	1 015	15,3
Tampere	228 274	31 229	13,7
Urjala	4 858	637	13,1
Valkeakoski	21 346	3 522	16,5
Vesilahti	4 462	997	22,3
Ylöjärvi	32 799	7 310	22,3

Kohdealueen kunnissa mediaaniansiotuloja tarkasteltiin kahden vanhemman lapsiperheissä ja yksinhuoltajaperheissä. Ansiotulojen tarkastelussa käytettiin mediaania, koska se ei ole niin herkkä ääriarvoille kuin keskiarvo. Mediaanipiste jakaa jakauman kahteen osaan, jolloin molemmissa puoliskoissa on puolet kaikista havainnoista. Mediaanin käyttö on varsin yleistä esimerkiksi juurikin tulotilastoissa. (Tilastojen abc 2017.)

Taulukosta 3 nähdään, että vuonna 2015 suurimmat mediaaniansiotulot kahden vanhemman lapsiperheissä olivat Pirkkalassa ja Lempäälässä sekä yksinhuoltajaperheissä Pirkkalassa ja Kangasalla. Pienimmät mediaaniansiotulot olivat kahden vanhemman lapsiperheissä Urjalassa ja Pälkäneellä sekä yksinhuoltajaperheissä Tampereella ja Urjalassa (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Kahden vanhemman lapsiperheiden ja yksinhuoltajaperheiden mediaaniansiotulot vuonna 2015 kohdealueen kunnissa (Verohallinnon tilastotietokanta 2017, muokattu)

Kunta	Mediaaniansiotulot kahden vanhemman lapsiperheissä	Mediaaniansiotulot yksinhuoltajaperheissä
Akaa	33 017	26 794
Kangasala	35 493	28 506
Lempäälä	36 915	27 845
Nokia	35 204	26 738
Pirkkala	37 628	29 775
Pälkäne	31 328	26 086
Tampere	32 839	22 070
Urjala	28 993	24 938
Valkeakoski	33 585	28 220
Vesilahti	34 527	26 664
Ylöjärvi	34 218	27 240

Tulevaisuudessa asiakas voi mahdollisesta valita palveluntuottajan itse, jolloin palvelun hinta vaikuttaa ostopäätökseen. Suuret tai pienet mediaaniansiotulot eivät silti välttämättä kerro mitään asiakkaan suhtautumisesta palvelun hintaan, koska vanhempi tai vanhemmat saattavat arvostaa muita tekijöitä enemmän kuin hintaa. Ostokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä analysoidaan tarkemmin luvussa 6.4.

Sen sijaan kaikille avoimen motoriikkaryhmän hinta voi vaikuttaa merkittävämmiin asiakkaan ostopäätökseen, koska motoriikkaryhmää voi pitää harrastusvaihtoehtona lapselle. Etenkin pienituloisissa perheissä hinta voi olla ratkaiseva tekijä. Harrastuksen valintaan vaikuttaa monet muutkin asiat, joita tarkastellaan lähemmin luvussa 6.4.

4.1.4 Teknologinen ympäristö

Teknologia on nykyisin usean yrityksen suurin kilpailuetu. Teknologista ympäristöä analysoitaessa on tärkeää analysoida vain ne ilmiöt, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa omaan liiketoimintaan tai asiakkaiden tai kilpailijoiden toimintaan. (Hesso 2015, 42–43.)

Toimintaterapia-alaa tarkasteltaessa ajankohtaiseksi teknologiseksi ilmiöksi voidaan nimetä erityisesti etäkuntoutus ja erilaisten mobiilisovellusten hyödyntäminen terapiassa. Salminen, Heiskanen, Hiekkala, Naamanka, Stenberg ja Vuonovirta (2016, 11) määrittelevät etäkuntoutuksen seuraavasti: ”Etäkuntoutus on erilaisten etäteknologiaa (puhelinta, matkapuhelinta, tietokonetta ml. tablettitietokoneet, puhelimen ja tietokoneen yhteiskäyttöä sekä televisiosovelluksia) hyödyntävien sovellusten tavoitteellista käyttöä kuntoutuksessa.”

Toimintaterapiassa etäkuntoutuksen hyödyt liittyvät selkeimmin maantieteellisten ja muiden osallistumisen esteiden poistumiseen (Salminen ym. 2016, 181). Salmisen ym. (2016, 175) mukaan lasten toimintaterapiassa etäohjaus voi helpottaa vanhempien kanssa toteutuvaa yhteistyötä ja tehdä terapiaan osallistumisesta lapsiperheiden arkeen paremmin soveltuvaa. Ohjauksen toteuttaminen etäyhteyden kautta mahdollistaa vanhempien kaipaaman lisäohjauksen antamisen lisäämättä kotikäyntien määrää. (Gibbs & Toth-Cohen 2011.) Salmisen ym. (2016, 174) mukaan etäyhteys sopii hyvin myös ohjauksellisiin terapiaoihin, koska opittujen taitojen arkeen siirtyminen tehostuu ohjauksen toteutuessa asiakkaan arkiympäristössä (Pareton ym. 2011). Etämenetelmien hyödyntäminen tukee myös moniammatillista yhteistyötä, koska tapaamisiin osallistuminen helpottuu (Salminen ym. 2016, 182).

Perustettava yritys tulee hyödyntämään toiminnassaan etäkuntoutuksen mahdollisuuksia. Tarkoituksena on, että terapiajaksoihin liittyviä alku-, väli tai lopputapaamisia sekä erilaisia ohjauksen käyntejä voitaisiin toteuttaa etäyhteyden kautta tilanteiden ja mahdollisuuksien mukaan ja tietenkin asiakkaan ja hänen perheensä toiveet huomioiden. Lisäksi etäkuntoutusta voitaisiin hyödyntää asiakkaasta ja hänen tavoitteistaan riippuen myös terapiassa. Kiireisille lapsiperheille etäpalavereiden mahdollisuus voi tuottaa merkittävää lisäarvoa.

Etäkuntoutuksen lisäksi toimintaterapiassa voidaan käyttää erilaisia mobiilisovelluksia tai -pelejä, mikäli niiden käyttö kuntoutuksessa koetaan tavoitteelliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Tulevaisuuden lapset ovat todennäköisesti entistä enemmän tottuneita teknologian hyödyntämiseen ja mobiililaitteiden käyttöön jokapäiväisessä elämässä, jolloin teknologian käyttö toimintaterapiassa voi olla keino motivoida ja sitouttaa joitakin asiakkaita terapiaan.

4.2 Sisäinen ympäristö

Hesson (2015, 62) mukaan yrityksen sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan yritystä itse eli muun muassa yrityksen ihmisiä, järjestelmiä ja fyysisiä resursseja. Yritys muodostuu siis aineellisesta ja aineettomasta pääomasta (Hesso 2015, 62). Sisäisen ympäristön analyysi voidaan jakaa organisaation kokonaistehokkuutta mittaaviin, toiminto- ja prosessikohtaisiin ja taloudellisiin analyyseihin (kuvio 1).

Organisaation kokonaistehokkuutta mittaavat analyytit	Toiminto- ja prosessikohtaiset analyytit	Taloudelliset analyytit
<ul style="list-style-type: none"> • Rakenne • Resurssit • Ohjausjärjestelmä • Palkitseminen • Johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet • Palvelut • Markkinointi • Henkilöstöhallinto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnusluvut • Tuotto-, tuote- ja asiakaskohtaiset luvut

KUVIO 1. Sisäisen ympäristön analyysin osa-alueet (Hesso 2015, 62, muokattu)

Yhden henkilön yrityksen sisäisen ympäristön analyysi on luonnollisesti suppeampi kuin suuren yrityksen, koska esimerkiksi organisaation rakenne, palkitsemis- ja johtamiskulttuuri sekä henkilöstöhallinto ovat yksinkertaisempia. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa sisäistä ympäristöä tarkasteltaessa keskitytään erityisesti yrityksen resursseihin, järjestelmiin ja palveluihin. Yrityksen markkinoinnista kerrotaan luvussa 10 ja taloudesta luvussa 7.

4.2.1 Yrityksen resurssit

Yrityksen resursseihin lukeutuu sen pääoma, joka voi olla aineellista tai aineetonta. Aineetonta pääomaa on paljon osajapainotteisilla aloilla ja jo yhden ihmisen osaaminen voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hesso 2015, 62–63.) Perustettavassa yrityksessä toimintaterapeutin osaaminen on yrityksen suurin resurssi ja myös tärkeä kilpailuetu. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytäänkin analysoimaan itse yrittäjää, vaikka yrityksessä on myös aineellista pääomaa, kuten vastaanottotilojen kalusteet ja terapiavälineet.

Yrittäjällä on taustallaan sekä toimintaterapian että liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnot. Liiketalouden tutkinto on hyvä pohja oman yrityksen perustamiseksi ja lisäksi yrittäjä on hankkinut toimintaterapeutin koulutuksensa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, jossa kannustetaan yrittäjyyteen. Yrityksen perustaminen on opinnäytetyössä sijoitettu tulevaisuuteen, jotta yrittäjä ehtii käydä lisäkoulutuksia ja saada arvokasta työkokemusta ennen yrittäjäpolulle lähtemistä.

Tarkoituksena on suorittaa jonkinlainen yrittäjäkoulutus, jossa on mahdollista hioa ja tarkistaa liiketoimintasuunnitelmaa yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista. Lasten toimintaterapiaosaamisen syventämiseksi tuleva yrittäjä aikoo käydä 38 opintopisteen sensorisen integraation teorian ja terapian koulutukseen, jonne vaaditaan vähintään neljän vuoden työkokemus lasten toimintaterapiasta (Sensorisen integraation teorian... 2017). Sensorisen integraation teorian on kehittänyt amerikkalainen Jean Ayres ja se selittää, miten aistitiedon vastaanottamisen ja prosessoinnin vaikeudet voivat liittyä vaikeuksiin esimerkiksi koulussa tai kehon käytössä jokapäiväisten toimintojen tekemiseen (What is sensory integration? 2017).

Lisäksi yrittäjä osallistuu lyhyempiin aistitiedon käsittelyn ja käsittelyn häiriöiden koulutuksiin, kuten Strukturoitu sensomotoristen valmiuksien havainnointi -koulutus (Koulutuskalenteri 2017 vuodelle 2017). Tarkoituksena on erikoistua ja hankkia monipuolisesta osaamista aistitiedon käsittelyn häiriöiden kuntoutukseen lapsilla.

Yrittäjän osaamisen lisäksi tärkeitä resursseja ovat toimitilat ja terapiavälineet. Toimitilat tulisivat olla vähintään 80 neliön kokoiset, jotta tiloihin saadaan toimistohuone, terapia-

tila sekä keittiö-/taukotila. Toimistohuoneen kalusteissa panostetaan ergonomisiin työskentelyasentoihin, joten hankintalistalla ovat muun muassa sähköpöytä ja satulatuoli. Lisäksi toimistohuoneeseen tarvitaan ainakin yksi toinen pöytä ja muutama erilainen kaappi säilytystilaksi. Keittiö-/taukotilaan hankitaan ruokaryhmä ja pieni sohva sekä terapiatilaan pieni pöytäryhmä työskentelyä varten.

Terapiatilan tulisi olla riittävän suuri väliverholla siten jaettavaksi, että toisella puolella olisi kalustettu tila pöytätason toimintoja varten ja toisella puolella isompi tila suurempia terapiavälineitä varten. Isomman tilan tulee olla sen verran suuri, että siellä mahtuu toteuttamaan myös motoriikkaryhmiä ja temppuratyyppistä harjoittelua. Tila ei saa kuitenkaan olla liian suuri tila, koska se saattaa herkästi innostaa lapsia ylimääräiseen juoksenteluun ja riehaantumiseen.

Tulevan yrittäjän ajatuksena on ollut, että toimitilat vuokrattaisiin Lempäälästä, koska se on lähellä yrittäjän kotikuntaa Valkeakoskea. Lempäälä on melko keskeisellä paikalla suhteessa Tampereeseen, Tampereen seutukunnan eteläisimpiin kuntiin ja Etelä-Pirkanmaan seutukunnan kuntiin. Sosiaalisen ympäristön analysoinnin perusteella eniten alle 15-vuotiaita on Tampereella, mutta alle 15-vuotiaiden osuus koko kunnan väkiluvusta on korkein Lempäälässä. Tämä viittaa siihen, että Lempäälä on lapsiperheiden keskuudessa suosittu asuinkunta.

Lempäälässä toimitilat vuokrattaisiin Ideaparkista tai muualta Marjamäen alueelta, koska siihen on helppo tulla Lempäälän lisäksi esimerkiksi Tampereelta, Valkeakoskelta ja Akaasta. Ideaparkilla ja Marjamäen alueella pysäköinti on maksutonta ja Ideaparkissa riittää tekemistä muulle perheelle lapsen terapian ajaksi. Myös bussiyhteydet Ideaparkille ovat toimivat monilta paikkakunnilta. Terapiakäynnit voi helposti yhdistää esimerkiksi kauppareissuun, mikä voi tuottaa kiireiselle lapsiperheelle merkittävää lisäarvoa. Marjamäen alueelle rakennetaan jatkuvasti lisää toimitilaa, joten mahdollista olisi saada täysin uudet tilat vuokrakäyttöön.

Perustettavan yrityksen terapiavälineisiin sisältyisi esimerkiksi erilaisia pelejä, leluja, liikuntavälineitä, askartelutarvikkeita ja arviointimenetelmiä. Sensorisen integraation terapiaan liittyvään välineistöön kuuluisi muun muassa erilaisia keinoja, trampoliini, voimisteluvälineitä, mahalauta ja siihen kuuluva liukumäki sekä erilaisia aistimuksia tarjoavia palloja, vibraattoreita ja muita materiaaleja. Välineitä olisi tarkoitus hankkia hiljalleen

lisää alkuinvestointien jälkeen. Koska jokainen asiakas on yksilö, voidaan asiakkaita varten tehdä kohtuullisia hankintoja heidän mielenkiintojensa ja tarpeidensa mukaan.

4.2.2 Yrityksen käyttämät järjestelmät

Asiakastietojen tallentamiseksi yritys ottaa käyttöönsä potilaskortisto- ja laskutusohjelma Diariumin, joka on selainpohjainen sovellus eli se toimii myös puhelimella tai tablet-laitteella. Diariumin ylläpitopalveluun kuuluvat automaattiset päivitykset ja varmuuskopiointi. Ohjelman suunnittelussa on huomioitu erityisesti terapeuttien tarpeet ja sen perusominaisuuksiin kuuluvat muun muassa asiakasrekisteri, käyntien kirjausmahdollisuus, laskutus, työvuorojen suunnittelumahdollisuus sekä yhteys potilastietoarkisto Kantaan. (Ominaisuudet 2017.)

Diarium on yrittäjälle ennestään tuttu ohjelma ja oiva valinta myös siksi, että siitä löytyy kaikki tarpeellinen eikä sen rinnalle tarvita muita ohjelmia. Diarium on myös hyvin käyttäjäystävällinen yksinkertaisen ja selkeän muotoilun vuoksi.

Etäyhteydessä hyödynnetään Skype-ohjelmaa, koska se on ilmainen ja helposti asennettava myös kotitalouksiin. Luotettavan yhteyden varmistamiseksi on tärkeää huolehtia laitteiden ja verkkoyhteyden huolellisesta suojauksesta asianmukaisella virustorjuntaohjelmalla ja palomuurilla. Yrityksen kirjanpito ulkoistetaan, joten kirjanpito-ohjelmalle ei ole tarvetta.

4.2.3 Yrityksen palvelut

Perustettava yritys tarjoaa yksilötoimintaterapiaa ja sensorisen integraation terapiaa lapsille vastaanotto-, koti-, päiväkotij- ja koulukäynteinä. Yrittäjän erityisosaamista on aistitiedon käsittelyyn liittyvien häiriöiden kuntouttaminen sensorisen integraation terapian keinoin aina pienistä vauvoista kouluikäisiin lapsiin. Lääkinnällisen kuntoutuksen palvelujen lisäksi yritys tarjoaa maksullisia lasten motoriikkaryhmiä kaikille halukkaille 4–7-vuotiaille lapsille.

Motoriikkaryhmässä lapset pääsevät harjoittamaan motorisia perustaitoja ja liikkumista hauskoilla tavoilla temppuratatyypisessä ympäristössä. Motoriikkaryhmiä toteutetaan neljä kertaa vuodessa ja yksi ryhmä sisältää 10 ryhmäkertaa kestäen 10–11 viikkoa riippuen ajanjaksolle osuvista lomakausista. Yksi kerta kestää tunnin ja päivätyötä tekevät vanhemmat huomioiden ryhmä sijoittuu arki-illalle kello 18–19. Yhteen ryhmään otetaan vain kuusi osallistujaa lasten yksilöllisen huomioimisen takaamiseksi.

Motoriikkaryhmiä on kahdelle ikäluokalle: 4–5-vuotiaille ja 6–7-vuotiaille. Ikäryhmät on luotu, jotta ryhmäläiset olisivat niin motoriselta kuin muultakin kehitykseltään mahdollisimman samassa vaiheessa. Toki kehitys on aina yksilöllistä, mutta ikäjaon avulla ryhmätoiminta pystytään paremmin suunnittelemaan ryhmäläisten tarpeita vastaavaksi. Motoristen taitojen oppimisen kannalta 2–7-vuotiaat ovat otollisessa iässä (Lapsen motoristen taitojen vahvistaminen 2017).

5 KILPAILIJAT

Tässä luvussa käsitellään kilpailijoita toimintaterapiapalvelujen osalta, koska se on yrityksen pääpalvelu. Kilpailijoista esitellään kohdealueen kunnissa toimivat, lasten toimintaterapiapalveluita tarjoavat toimijat. Tarkempia kilpailija-analyysyjä ei tehdä, sillä kilpailutilanne ehtii todennäköisesti muuttua vuosien aikana. Kilpailija-analyysi tulee toteuttaa laajemmin myöhemmin, koska kilpailevien yritysten tunnistamisen lisäksi kilpailukentän tunteminen on liiketoiminnan kannalta tärkeää. (Hesso 2015, 48).

Kilpailijoiksi luokiteltiin kaikki lasten toimintaterapiapalveluita tarjoavat yritykset, yhdistykset ja julkisen sektorin toimintaterapeutit kohdealueella, vaikka todellisuudessa kohdealueella toimivia kilpailijoita on kohdealueen ulkopuolellakin. Kilpailijoita etsittiin Googlen hakukoneella sekä Kauppalehden yrityshausta kategoriasta Muu terveysterveyspalvelu. Kauppalehden yrityshaussa huomioitiin vain aktiivisena toimivat yritykset, jotka toimialakuvauksessaan olivat maininneet toimintaterapiapalvelut. Hauilla löydetty kilpailijat on esitelty liitteessä 1.

Ylivoimaisesti eniten lasten toimintaterapiapalveluita tarjoavia toimijoita on kohdealueen kunnista Tampereella. Akaassa, Nokialla, Pälkäneellä, Urjalassa ja Vesilahdessa ei ole lainkaan alan yritysten toimipisteitä. Lempäälässä ja Ylöjärvessä kilpailijoita on yksi, Kangasalla ja Pirkkalassa kaksi sekä Valkeakoskella kolme. (Taulukko 4.) Toimipisteen sijainnista huolimatta kaikki yritykset toimivat useamman kunnan alueella.

TAULUKKO 4. Lasten toimintaterapiapalveluja tarjoavien toimijoiden määrä kohdealueella

Kunta	Lasten toimintaterapiapalveluja tarjoavat toimijat, lkm
Akaa	0
Kangasala	2
Lempäälä	1
Nokia	0
Pirkkala	2
Pälkäne	0
Tampere	24
Urjala	0
Valkeakoski	3
Vesilahti	0
Ylöjärvi	1

Lempäälä on sijainniltaan oivallisella paikalla, koska se lähellä Vesilahtea ja Akaata, joissa kilpailevia toimijoita ei ole. Lisäksi Lempäälään on lyhyt matka Pirkkalasta, Tampereen eteläosista ja Valkeakoskelta. Kilpailijoista ainakin kolme markkinoi kotisivuillaan myös sensorisen integraation terapiaa ja nämä kilpailijat toimivat Tampereella, joten Lempäälässä sijaitseva sensorisen integraation terapiaan erikoistunut toimintaterapiayritys olisi lähempänä Etelä-Pirkanmaan seutukunnan kuntia ja Vesilahtea kuin Tampereen yritykset.

6 KOHDERYHMÄ JA SEGMENTOINTI

Valitussa kohderyhmässä tulee olla palvelusta kiinnostuneita asiakkaita, jotka kokevat yrityksen palveluiden tuottavan heille lisäarvoa. Ison asiakasmassan jakamista erilaisiin ryhmiin kutsutaan segmentoinniksi ja itse kohderyhmä valitaankin vasta segmentoinnin jälkeen. Segmentointiprosessi käynnistyy markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisella, jonka seurauksena valitaan segmentointikriteerit ja muodostetaan kohderyhmiä. Segmentointikriteerit voidaan jakaa demografisiin, elämäntyyli- ja asiakassuhdekriteereihin (kuvio 2). (Hesso 2015, 92–94.)

Demografiset kriteerit	Elämäntyylikriteerit	Asiakassuhdekriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Ikä • Sukupuoli • Koulutus ja ammatti • jne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiivit • Asenteet • Harrastukset ja kiinnostukset • jne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostomäärät ja -tiheys • Ostojen arvo • Ostouskollisuus • jne.

KUVIO 2. Segmentointikriteetit kuluttajamarkkinoilla (Hesso 2015, 94, Bergströmin & Leppäsen 2003 mukaan, muokattu)

Yritys tarjoaa kahdentyyppisiä palveluja: lääkinnällisen kuntoutuksen yksilötoimintaterapiaa vauvoista noin alakouluikäisiin lapsiin ja kaikille avoimia motoriikkaryhmiä 4-7-vuotiaille lapsille. Koska alaikäiset lapset eivät tee palveluihin liittyviä päätöksiä itse, tarkastellaan segmentoinnissa edellä mainittuja palveluja tarvitsevia tai palveluista kiinnostuneita lapsiperheitä kokonaisuudessaan.

6.1 Lääkinnällisen kuntoutuksen yksilötoimintaterapia-asiakkaiden segmentointi

Lääkinnällisen kuntoutuksen yksilötoimintaterapia-asiakkaita koskeva segmentointi on kuvattu kuviossa 3. Demografisista tekijöistä on huomioitu vain ikä, koska lapsen sukupuolella ja lapsen tai hänen vanhempinsa koulutuksella ja ammatilla ei ole merkittävää vaikutusta palveluntuottajan valintaan. Demografisissa tekijöissä on huomioitu lisäksi asuinpaikka. Elämäntyylikriteereissä ei ole tarkasteltu asenteita, harrastuksia tai kiinnostuksia, koska myöskään niillä ei koeta olevan merkittävää vaikutusta palveluntuottajan

valinnassa. Asiakassuhdekriteereistä ei ole huomioitu ostouskollisuutta, koska aloittavana yrityksenä aletaan vasta luoda kestäviä asiakassuhteita.

Demografiset kriteerit	Elämäntyylikriteerit	Asiakassuhdekriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Ikä: perheet, joissa on toimintaterapiaa tarvitseva lapsi tai lapsia • Asuinpaikka: Pirkanmaan maakunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiivit: lähete toimintaterapiaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostomäärät ja -tiheys: kaikki lähetteet • Ostojen arvo: lähetteen mukaisesti kaikki lähetteet

KUVIO 3. Lääkinnällisen kuntoutuksen yksilötoimintaterapia-asiakkaiden segmentointikriteerit

Ikä ja asuinpaikka ovat demografisista kriteereistä tärkeimmät. Ikäkriteerinä ovat perheet, joissa on toimintaterapiaa tarvitseva lapsi tai lapsia. Kriteeriksi ei ole asetettu tietynikäisiä lapsia, koska asiakkaat ohjataan toimintaterapiaan yksilöllisen toimintaterapia-arvion mukaisesti ja siinä ikää tärkeämmäksi tekijäksi saattaa nousta esimerkiksi tarve juuri sensorisen integraation terapialle. Asuinpaikkakriteeriksi on määritelty opinnäytetyössä esitelty kohdealue ja sen lähikunnat. Todennäköisemmin potentiaaliset asiakkaat asuvat kohdealueen kunnissa, mutta teoriassa asiakkaiden on mahdollista valita palveluntuottajamistä vain maakunnan alueelta.

Elämäntyylikriteereistä tarkastellaan vain motiivia, koska kohderyhmää ei ole tarvetta rajata elämäntyylin perusteella. Periaatteessa toimintaterapiaan voi tulla ilmankin lähettettä, mutta näin toimitaan hyvin harvoin, joten segmentoinnissa keskitytään läheteellä saapuviin asiakkaisiin. Nykyisin toimintaterapiaan tullaan pääsääntöisesti lääkärin läheteellä joko perusterveydenhuollon eli terveyskeskuksen kautta tai erikoissairaanhoidon, kuten lasten neurologisen tai psykiatrisen osaston kautta. Lapsi voidaan ohjata toimintaterapia-arvioon myös esimerkiksi neuvolasta, päiväkodista tai koulusta. (Milloin lapsi tai... 2017.) Sote-uudistuksen jälkeen toimintaterapia-arvioita tehdään luultavasti maakunnan omissa liikelaitoksissa tai ostopalveluna, jossa joko suositellaan tai ei suositella toimintaterapiajaksoa.

Palveluiden ostomäärät, -tiheys ja ostojen arvo perustuvat saatuun läheteeseen. Läheteessä määritellään, kuinka monta terapiakertaa terapiajaksoon kuuluu ja minkä pituisia kerrat ovat. Ostojen arvo riippuu läheteestä: mitä enemmän terapiakertoja suositellaan,

sitä suurempi ostojen arvo on. Yrityksessä ei määritellä, kuinka pitkiä asiakkaiden jaksojen täytyy olla, vaan kaikki halukkaat asiakkaat otetaan vastaan ainakin yrityksen alkutaipaleella.

6.2 Motoriikkaryhmien asiakkaiden segmentointi

Motoriikkaryhmän asiakkaiden segmentoinnissa on demografisista kriteereistä huomioitu ikä ja asuinpaikka, elämäntyylikriteereistä motiivit ja asenteet sekä asiakassuhdekriteereistä ostomäärät, -tiheys ja ostojen arvo (kuvio 4).

Demografiset kriteerit	Elämäntyylikriteerit	Asiakassuhdekriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Ikä: perheet, joissa 4-7-vuotias lapsi tai lapsia • Asuinpaikka: Lempäälä ja lähialueet 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiivit: lapselle hauska ja kehittävä harrastus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostomäärät ja -tiheys: kertaostolla pääsy 10 kerran ryhmään • Ostojen arvo: ryhmään osallistumisen hinta 96 euroa

KUVIO 4. Motoriikkaryhmän asiakkaiden segmentointi

Iällisesti asiakkaista huomioidaan vain sellaiset perheet, joissa on 4–7-vuotias lapsi tai lapsia, koska ryhmään osallistuminen on rajattu iän perusteella. Asuinpaikkakriteerinä on Lempäälä ja lähialueet, koska ryhmä toteutuu yrityksen liiketiloissa ja vaatii siksi paikanpäälle saapumisen. Vaikka ryhmään osallistuvia asiakkaita ei rajata pois elämäntyylikriteereiden vuoksi, on kuviossa 4 esitetty motiivi markkinoinnin kohdentamisen tueksi. Ryhmää markkinoidaan hauskana ja kehittävänä harrastuksena, joissa huomioidaan jokainen lapsi yksilöllisesti. Asiakassuhdekriteereitä ei varsinaisesti ole, mutta toki asiakkaan tulee sitoutua maksamaan 96 euron kertamaksu vastineeksi 10 kerran ryhmään pääsemisestä.

6.3 Segmentointien perusteella luodut kohderyhmät

Segmentointien perusteella määriteltiin sekä lääkinnällisen kuntoutuksen yksilötoimintaterapian kohderyhmä että motoriikkaryhmien kohderyhmä. Yksilötoimintaterapian kohderyhmää ovat Pirkanmaan maakunnassa asuvat perheet, joissa on toimintaterapiaan lähetteen saanut lapsi tai lapsia. Motoriikkaryhmän kohderyhmää ovat Lempäälässä tai sen lähellä asuvat perheet, joissa on 4-7-vuotias lapsi tai lapsia ja joissa vanhemmat haluavat lapselleen hauskan ja kehittävän, 96 euroa maksavan harrastuksen.

6.4 Kohderyhmien ostokäyttäytyminen

Tulevaisuudessa asiakas voi mahdollisesti valita palveluntuottajan itse, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella palveluntuottajan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Mikäli asiakas ei koe osaavansa tai halua valita palveluntuottajaa itse, voidaan maakuntien liikelaitoksista ohjata valinnassa.

Yksilötoimintaterapian osalta palvelun valintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla muun muassa hinta, toimintaterapeutin pätevyys ja palvelun laatu, terapiassa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, vastaanottotilojen sijainti, muiden suositukset sekä palveluun pääsyn nopeus. Se, mikä tai mitkä tekijät tuovat asiakkaalle eniten lisäarvoa kussakin tilanteessa, riippuu täysin asiakkaasta. Esimerkiksi yksi saattaa valita palvelun perustuen mahdollisimman nopeaan aloittamisajankohtaan, kun toinen haluaa ennen kaikkea pätevän terapeutin. Hinta ei todennäköisesti ole yksilötoimintaterapian osalta merkittävin kriteeri, koska lähetteen saannin jälkeen palvelusta jää asiakkaalle maksettavaksi vain omavastuuosuus. Kiireisessä lapsiperheessä vastaanottotilojen sijainti saattaa tuottaa muita tekijöitä enemmän lisäarvoa.

Motoriikkaryhmään osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi hinta, lapsen omat toiveet ja kiinnostukset, liiketilan sijainti, ryhmän toteuttamisajankohta sekä muiden suositukset. Koska motoriikkaryhmää voidaan pitää harrastusvaihtoehtona, on kilpailua ja tarjontaa huomattavasti enemmän ja myös valintaa harkitaan tarkemmin. Hinta vaikuttaa valintaan enemmän kuin yksilötoimintaterapiassa, sillä asiakkaan täytyy maksaa palvelu kokonaan itse. Erona yksilötoimintaterapiaan on myös se, että lapsen

omat toiveet ja kiinnostukset ja ryhmän toteuttamisajankohta saattavat vaikuttaa harrastuksen valintaan merkittävästi. Koska motoriikkaryhmään osallistuminen vaatii liiketiloille saapumisen, on myös liiketilojen sijainnilla merkittävä vaikutus palvelun valintaan.

7 YRITYKSEN KANNATTAVUUS JA LASKELMAT

Yritystä perustettaessa tulee miettiä tarkasti yrityksen kannattavuutta, kasvumahdollisuuksia ja alkuinvestointeja. Liiketoimintasuunnitelmassa yritykselle on tehty kuuden kuukauden pääomantarvelaskelma sekä kahden vuoden kassavirtalaskelmat ja tulosbudjetit. Palveluiden hinnoittelu on toteutettu kustannusperusteisesti.

7.1 Palveluiden hinnoittelu

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuottaja laskee tai arvioi palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja lisää näihin kustannuksiin halutun katteen. Kustannusperusteisen hinnoittelun ongelmana palvelun tuottajalle on arvioitujen kustannusten oikeellisuus. Mikäli kustannukset on arvioitu väärin, voi tuottaminen olla tappiollista tai asiakkaita ei saada liian korkean hinnan vuoksi. (Hinnoittelun ABC 2005.)

Yksilötoimintaterapiatunnin hinnoittelu perustuu koko vuoden kustannuksiin, joista on vähennetty alkuinvestoinnit. Nämä kustannukset on jaettu kuukausitasolta oletetuille 21 työpäivälle ja päivittäiselle kahdeksalle työtunnille. Laskutettavia tunteja yrittäjälle ei kuitenkaan tule kahdeksaa tuntia päivässä, vaan niitä on maksimiasiakasmäärän toteutuessa oletettu olevan neljä. Tällöin työtunteja on viikossa 20 ja viiden viikon vuosittainen loma huomioiden laskutettavia tunteja vuodessa 940. Kokonaiskustannukset ilman investointeja on jaettu vuodessa laskutettavien työtuntien määrällä, jolloin on saatu omakustannushinta palvelulle. Tähän on lisätty haluttu kate, jonka yrittäjä on määritellyt olevan 50 prosenttia. Näin laskettuna yhden laskutettavan tunnin hinnaksi on muodostunut ylöspäin pyöristettynä 67 €. Hinta on hyvin kilpailukykyinen muutamiin toimijoihin verrattuna, joiden hinnat löytyivät internetistä. Hintaa on tarpeellista tarkistaa ja verrata muihin toimijoihin myös myöhemmässä vaiheessa.

Motoriikkaryhmän hinnoittelu on myös osittain kustannusperusteinen, mutta hinnoittelussa on huomioitu koko vuoden kustannuksista vain toimitilavuokrat ja muut toimitilojen ylläpitoon liittyvät kustannukset. Nämä kustannukset on jaettu työpäiville ja -tunneille, kuten edellä. Ryhmien osalta yrittäjän tuntipalkaksi on määritetty 20 euroa ja yhteen ryhmäkerran suunnitteluun ja toteuttamiseen ajateltu kuluvan yhteensä kaksi tuntia.

Toimitilakustannusten lisäksi välineiden kulumisen ja kotimateriaalien kattamiseksi kustannuksiin on lisätty viisi euroa per asiakas yhtä ryhmää kohden. Nämä kulut huomioiden on yhden kymmenen kerran ryhmälle saatu hinta, johon on lisätty 20 % kate. Ylöspäin pyöristettynä yhden ryhmän hinnaksi asiakkaalle tulee 96 euroa.

7.2 Pääomantarvelaskelma

Alkuinvestointeja ja muita yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä kuluja voidaan tarkastella pääomantarvelaskelman avulla. Yritystoiminnan alussa investointikohteita on useita, jolloin myös pääoman tarve on suuri. Rahoitusta tarvitaan ennen toiminnan aloittamista syntyviin kuluihin, alkuinvestointeihin, käteisvaroiksi yritystoiminnasta selviytymiseen sekä muihin ensimmäisten toimintakuukausien kuluihin ennen kuin yritys alkaa tuottaa toiminnallaan voittoa. (Yrityksen pääoman tarve 2017.)

Investointien rahoitus voidaan toteuttaa joko omalla pääomalla tai vieraalla pääomalla. Yksityisen elinkeinonharjoittajan kohdalla oma pääoma tarkoittaa käytännössä omia säästöjä, jotka sijoitetaan yritykseen. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan lainaa pankista tai muista rahoituslaitoksista.

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa esitelty pääomantarvelaskelma mukailee Etelä-Pohjanmaan Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan maksutonta investointi- ja rahoituslaskelmaa (Apuvälineet 2017). Laskelma on tehty ensimmäiselle kuudelle kuukaudelle, jotta saadaan käsitys rahan riittävydestä myös alkuinvestointien ja ensimmäisten kuukausien toiminnan jälkeen (liite 2). Laskelmassa rahan tarve koostuu yrityksen perustamiseen, koneisiin, kalustoon ja liikeirtaimistoon liittyvistä investoinneista sekä ensimmäisen puolen vuoden käyttöpääomasta eli liiketoiminnasta aiheutuvista kuluista. Rahan tarpeeseen liittyviä investointeja ja käyttöpääomaa tarkastellaan kassavirtalaskelman yhteydessä seuraavassa alaluvussa.

Rahan lähteinä yrityksessä ovat yrittäjän oma 6 000 euron sijoitus yritykseen ja pankista nostettava 25 000 euron laina, joiden summa perustuu rahan tarpeeseen. Liitteenä 2 olevassa pääomantarvelaskelmassa rahan tarve on suurempi kuin rahan lähteet, mutta ensimmäisen puolen vuoden aikana saatujen myyntitulojen on ajateltu paikkaavan kyseistä eroa. Myyntituloja ei ole huomioitu pääomantarvelaskelmassa.

7.3 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelman avulla varmistetaan yrityksen rahoituksen riittäminen. Laskelma esittää arvion tulevan kassan tilanteesta ja sen avulla pystytään ennakoimaan mahdollisia maksuvaikeuksia. Kirjaukset kassavirtalaskelmaan tehdään maksuperusteisesti eli ne merkitään tapahtuviksi suoritteiden tullessa tai lähtiessä kassasta. (Hesso 2015, 172–173.)

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa on tehty kassavirtalaskelmat kahdelle ensimmäiselle toimintavuodelle, koska asiakkaiden määrä kasvaa olennaisesti vielä toisena toimintavuotena. Kassavirtalaskelmat mukailevat Etelä-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan maksutonta kassavirtalaskelmaa (Apuvälineet 2017). Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin yrityksen ensimmäisen ja toisen vuoden kassavirtalaskelmista.

Ensimmäisen vuoden kassavirtalaskelmassa rahavarat kauden alussa ovat tietenkin nolla (liite 3). Ensimmäisenä toimintakuukautena tulot koostuvat yrittäjän omasta sijoituksesta ja pankkilainasta, josta on vähennetty lainan arvioitu nostopalkkio 250 euroa. Ensimmäisen kuukauden jälkeen kunkin kuukauden tulot perustuvat yksilötoimintaterapiasta ja motoriikkaryhmistä saatuihin myyntituloihin.

Tulojen jälkeen kassavirtalaskelmassa listataan yrityksen menot. Yrittäjä ei maksa ensimmäisenä toimintavuotena veroja, koska ensimmäisen vuoden tulos on arvion mukaan tappiollinen. Yrityksen tulosbudjetti esitellään seuraavassa alaluvussa. Lainalyhennyksen ja koron hinta on laskettu käyttäen Nordean asuntolainalaskuria, jossa kuukausieräksi korot mukaan laskettuna tulee 293 euroa lainan ollessa 25 000 euroa, laina-ajan 8 vuotta ja koron 3 % (Laske asuntolainalaskurilla... 2017).

YEL-maksu määräytyy yrittäjän työtulon perusteella. Mikäli työtuloa ei ole, YEL-maksu tulee maksaa perustuen palkkaan, joka olisi maksettava vastaavan ammattitaidon omaavalle henkilölle. (Millainen on sopiva YEL-työtulo? 2017.) Kassavirtalaskelmassa on käytetty yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen palkkaluokkaa G21 viiden vuoden kokemuksella, jonka mukaan palkka on 2204,99 euroa (Sosiaalipalvelualan G-palkkataulukko 2016). YEL-maksun suuruus 18,8% on näin ollen 414,54 euroa kuukaudessa.

Keskimääräinen kuukausivuokra neliöltä on laskettu työn kirjoittamishetkellä Lempäälässä tarjolla olleista toimitiloista. Suurin osa tiloista on ollut Marjamäen alueella, lähellä Ideaparkia. Keskimääräinen vuokrataso on ollut noin seitsemän euroa neliöltä kuukaudessa, jolloin kuukausivuokraksi on arvioitu 560 euroa tilan ollessa 80 neliötä. Takuuvuokraksi on arvioitu kolmen kuukauden vuokra eli 1 680 euroa.

Sähkö- ja vesimaksut sekä toimisto-, pankki ja postikulut perustuvat yrittäjän omiin arvioihin. Sähkö- ja vesimaksut on kirjattu laskelmaan vasta toisena kuukautena alkaviksi, sillä usein laskut tulevat jälkikäteen. Työpuhelimien hinnaksi on arvioitu 100 euroa ja liittymän kuukausihinnaksi 25 euroa. Kuukausittainen kirjanpitäjän maksu on laskelmassa 50 euroa, mikä perustuu yrittäjän omaan arvioon paikallisten tilitoimistojen hintojen tutkimisen jälkeen. Myös kirjanpitolmaksut on kirjattu alkavaksi vasta toisesta kuukaudesta laskutuskäytäntöihin perustuen. Ensimmäisen kuun ohjelmistomaksut sisältävät Diarium-potilaskortisto-ohjelman 500 euron avausmaksun, ohjelmaan otettavan verkkolaskutusominaisuuden 150 euron avausmaksun sekä ohjelman kuukausittaisen 29 euron ylläpitomaksun.

Matka- ja autokulut laskettiin perustuen oletukseen, että puolet terapioiden toteutuu jossakin muualla kuin vastaanotolla eli esimerkiksi koti-, päiväkoti- tai koulukäynteinä. Ajo-kilometrit on arvioitu siten, että yhden koti-, päiväkoti- tai koulukäyntiasiakkaan terapia-kertaa kohden tulisi 20 kilometriä ajoa. Autoiluun liittyvät kustannukset on laskettu vuoden 2017 verotusarvolla 0,41€/km (Autokulujen vähentäminen 2017).

Ensimmäisen kuukauden markkinointi- ja mainontakulut sisältävät toimitilojen ikkunateippaukset (248 €) perustuen saatuun tarjoukseen alan yritykseltä sekä 250 kappaletta yksinkertaisia käyntikortteja. Käyntikorttien hinnaksi on määritetty 15 euroa perustuen Vistaprintin hintoihin (Standardi-käyntikortit 2017). Ensimmäisen kuukauden jälkeen markkinointi- ja mainontakuluissa on 300 euron kuukausittaisia menoja, jotka viittaavat Google AdWords -palveluun. Kymmenen euron päiväpanoksella kuukausittainen hinta on 300 euroa, kun lasketaan kuukaudessa olevan 30 päivää.

Toimintaterapeuttiliiton jäsenmaksu yrittäjäjäseneltä on 200 euroa vuodessa (Jäsenyys 2017). Kassavirtalaskelmassa kustannusylitysvara tarkoittaa, että laskelmassa on huomioitu kustannusten mahdollinen ylittyminen 500 euron ylimääräisenä kuluna ensimmäisen kuukauden kohdalla.

Yrittäjä ei tee yksityisnostoja ensimmäisenä kuutena kuukautena, sillä yrittäjä hyödyntää yrityksen alkutaipaleella omia säästöjä ja Työ- ja elinkeinotoimiston starttirahaa turvaamaan toimeentulon. Jos kuukaudessa on keskimäärin 21 työpäivää, olisi starttirahan suuruus 680,4 euroa kuukaudessa ja 4082,4 euroa puolessa vuodessa. Verolaskurilla starttirahan perusprosentiksi saatiin seitsemän eli kuukausittainen käteen jäävä osuus olisi 632,8 euroa. Starttiraha ei näy kassavirtalaskelmassa, sillä se maksetaan suoraan yrittäjälle turvaamaan hänen toimentulonsa, eikä näin ollen vaikuta yrityksen talouteen. Ensimmäisen puolen vuoden jälkeen yrittäjä nostaa varoja yksityiskäyttöön 1 000 euroa kuukaudessa ensimmäisen vuoden loppuun asti.

Investoinnit ja hankinnat -rivin ensimmäisen kuukauden summa muodostuu toimitilojen kalusteista, terapiavälineistä ja arviointimenetelmien lisensseistä, tietokone- ja etäyhteysjärjestelmistä sekä sisustus- ja toimistotarvikkeista. Kalusteiden yhteishinta 6 800 euroa on Ikea Oy:n sivuilta, terapiavälineiden hinnat 3 619 euroa pääasiassa Tevella Oy:n sivuilta, arviointimenetelmien hinnat 2 200 euroa Hogrefe Psychologien Kustannus Oy:n sivuilta sekä toimistotarvikkeiden hinnat 1 077 euroa Toimistotarviketukun sivuilta. Tietokone- ja etäyhteysjärjestelmien yhteenlasketuksi kuluksi on arvioitu 1 570 euroa ja sisustustarvikkeiden yhteishinnaksi 500 euroa. Tämän jälkeen uusiin hankintoihin on kahden ensimmäisen vuoden aikana varattu 100 euroa kuukaudessa.

Yrityksen perustamiskuluihin kuuluvat 75 euron perustamisilmoituksen tekeminen kaupparekisteriin (Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoitus 2017) sekä 240 euron maksu itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi rekisteröitymisestä aluehallintovirastolle (Itsenäiset ammatinharjoittajat... 2017). Toimitilojen remontointi- ja asennuskuluiksi on arvioitu menevän 3 000 euroa. Kun kunkin kuukauden alkukassan ja tulojen yhteenlaskusta arvosta vähennetään kunkin kuukauden menot, jää jäljelle yrityksen kassa kauden lopulla. Suunnitelmien mukaan kassa pysyy koko ensimmäisen vuoden positiivisena eli yritys pystyy suoriutumaan kuukausittaisista maksuista.

Toisen vuoden kassavirtalaskelma on tehty neljän kuukauden jaksoissa (liite 4). Tulot ja menot syntyvät muuten samoilla periaatteilla kuin ensimmäisenä vuotena, mutta toisena vuonna veroja maksetaan yhteensä 4 874,7 euroa perustuen yrityksen toisen vuoden tulosbudjettiin. Myös yksityisnostoja tehdään enemmän (1 500 € / kk) ensimmäiseen vuoteen verrattuna. Kassa pysyy koko ajan plussan puolella toisenakin toimintavuotena.

7.4 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin avulla voi suunnitella tulevan tilikauden liiketoimintaa numeerisesti ja joustavasti hahmottaa kannattavan liiketoiminnan toteutumista (Hesso 2015, 170). Yrityksen ensimmäisen vuoden tulosbudjetti on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Ensimmäisen vuoden tulosbudjetti (Hesso 2015, 171, muokattu)

TULOSBUDJETTI 12 KK	Euroa
Myyntituotot	25218
- Muuttuvat kulut	1787,6
= Myyntikate	23430,4
Kiinteät kulut	
Vuokrat	8400
Sähkö- ja vesimaksut	770
Puhelin- ja internetkulut	400
Kirjanpitomaksut	550
Ohjelmistokulut	998
Toimisto-, pankki- postikulut	240
Markkinointi- ja mainontakulut	2063
Jäsenmaksut	200
Kustannusylitysvara	500
Kertaluontoiset kulut/perustamiskulut	3815
YEL-maksut	4974,48
Muut hankinnat	1100
- Kiinteät kulut yhteensä	24010,48
= Käyttökate	-580,08
- Poistot eli lainalyhennykset korkoineen	3516
= Tulos ennen veroja	-4096,08
- Verot	0
= Tulos	-4096,08

Myyntituotot koostuvat ensimmäisen vuoden yksilötoimintaterapian ja motoriikkaryhmien myynneistä. Muuttuviksi kuluiksi on yrityksessä ajateltu ainoastaan matka- ja autokulut, jotka riippuvat asiakaskontaktien määrästä. Muuttuvat kulut myyntituotoista vähentämällä saadaan ensimmäisen vuoden myyntikate.

Myyntikatteesta vähennetään kiinteät kulut, jolloin saadaan käyttökate. Käyttökatteesta vähennetään poistot ja korot, jotka tässä laskelmassa ovat lainalyhennykset korkoineen ja saadaan tulos ennen veroja.

Itsenäisen ammatinharjoittajan verotus perustuu elinkeinotoiminnasta saatuun yritystuloon, joka lasketaan vähentämällä elinkeinotoiminnan tuotoista elinkeinotoiminnan kulut. Yritystulo jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi, joista pääomatulo-osuus määritellään ensin. Pääomatulo-osuudeksi voi vaatia 0 % nettovarallisuudesta, mikä on yrittäjän kannalta ensimmäisenä ja toisena vuonna järkevää, sillä ansiotuloverotus on yrityksen alkuvaiheessa pienempi kuin pääomatulovero 30 %. (Tuloverotus - liikkeen- tai ammatinharjoittaja 2016.)

Koska tulos ennen veroja on tappiollinen, ei vähennettäviä veroja ole ensimmäisenä vuonna. Yrityksen ensimmäisen vuoden tulos on näin ollen -4 096,08 euroa. Tappiollinen ensimmäinen vuosi ei ole lainkaan poikkeuksellista liiketoimintaa aloittavalle yritykselle, etenkin jos alkuinvestointeja on paljon.

Toisen vuoden tulosbudjetissa myyntituotot ovat jo suuremmat kasvavan asiakasmäärän vuoksi ja oletettavasti myös muuttuvat kulut ovat suuremmat (taulukko 6). Saadusta myyntikatteesta vähennetään jälleen kiinteät kulut ja käyttökatteesta edelleen lainalyhennykset korkoineen, jolloin yrityksen toisen vuoden tulos ennen veroja on 28 674,5 euroa. Tästä tuloksesta veroja tulisi Verohallinnon veroprosenttilaskurin mukaan maksaa 17 %, kun tulos merkitään päätoimen palkoiksi ja luontoiseduiksi ja YEL-työtuloon täytetään toisen vuoden YEL-maksuun perustuva, alan ammattilaisen oletettu työtulo (Veroprosenttilaskuri 2017). Yrityksen toisen vuoden tulos jää näin ollen voitolle 23 799,9 euroa.

TAULUKKO 6. Toisen vuoden tulosbudjetti (Hesso 2015, 171, muokattu)

TULOSBUDJETTI 12 KK	Euroa
Myyntituotot	52956
- Muuttuvat kulut	3543
= Myyntikate	49413
Kiinteät kulut	
Vuokrat	6720
Sähkö- ja vesimaksut	840
Puhelin- ja internetkulut	300
Ohjelmistokulut	348
Kirjanpitomaksut	600
Toimisto-, pankki- postikulut	240
Markkinointi- ja mainontakulut	1800
Jäsenmaksut	200
Hankinnat	1200
YEL-maksut	4974,5
- Kiinteät kulut yhteensä	17222,5
= Käyttökate	32190,5
- Poistot eli lainalyhennykset korkoineen	3516
= Tulos ennen veroja	28674,5
- Verot	4874,7
= Tulos	23799,9

Toisen vuoden tulos on kohtuullinen siihen nähden, että maksimiasiaksmäärä on saavutettu vasta toisen vuoden loppupuolella. Tämän perusteella voidaan olettaa, että kolmannen vuoden tulos on toisen vuoden tulosta korkeampi ja takaa yrittäjälle varsin riittävän toimeentulon.

8 SWOT-ANALYYSI

SWOT-analyysin avulla selvitetään yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Hyvässä SWOT-analyysissä näiden asioiden listaamisen lisäksi tehdään asioista johtopäätöksiä ja mietitään ongelmakohtiin ratkaisuja. (Hesso 2015, 72.) Perustettavan yrityksen SWOT-analyysi on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Perustettavan yrityksen SWOT-analyysi

Yrityksen yksi vahvuus on yrittäjän koulutus. Yrittäjällä on toimintaterapeutin ja tradenomin tutkinnot, jotka yhdessä luovat hyvän perustan oman yrityksen perustamiselle. Toimintaterapeuttitutkinto on saatu Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, jossa kannustetaan yrittäjyyteen. Lisäksi yrittäjä kerryttää työkokemusta lasten toimintaterapiasta vähintään viiden vuoden ajan ja käy työn ohella lisäkoulutuksia, esimerkiksi sensorisen integraation koulutuksen.

Palkkatyössään yrittäjä luo ahkerasti toimivia kontakteja ja ylläpitää hyviä suhteita monein eri tahoihin ja toimijoihin sekä pyrkii saavuttamaan terapiatavoitteita tehokkaasti luomalla vuorovaikutteisia asiakassuhteita. Tällaiset verkostot ovat pienen yrityksen vahvuus ja toiminnan kannalta elintärkeitä. Yksinyrittäjyys mahdollistaa joustavuuden työajoissa ja joustavuutta parantaa myös etäyhteyksimahdollisuus. Sijainti lähellä Ideaparkia voidaan myös nähdä vahvuutena, koska sieltä löytyy monenlaista tekemistä vaikka koko muulle perheelle lapsen terapian ajaksi.

Yksinyrittäjyys voidaan ajatella myös heikkoutena, koska yksin yritystä pyörittävällä terapeutilla aikaa on rajallisesti. Asiakaskontaktien lisäksi aikaa pitää jäädä muun muassa siirtymisiin, kirjaamiseen, laskutukseen ja tilojen siistinä pitämiseen. Tämän vuoksi asiakkaita ei voida ottaa tiettyä määrää enempää. Mikäli yritys haluaisi poistaa resurssien aiheuttaman heikkouden, tulisi sen myöhemmässä vaiheessa harkita yhteistoimintayritykseen siirtymistä tai toisen työntekijän palkkaamista.

Toimintaterapia alana on itsessään mahdollisuus, koska toimintaterapeutteja tarvitaan koko ajan enemmän ja alan työpaikat ovat olleet kasvussa. Sote-uudistus katsotaan myös mahdollisuutena, koska sen myötä asiakkaan valinnanvapaus laajenee koskemaan myös yksityisiä palveluntuottajia.

Yrittäjällä on vahva halu kehittää osaamistaan ja käydä mahdollisimman monia, omaa työtä ja ammattitaitoa hyödyttäviä lisäkoulutuksia. Tämä on selkeä mahdollisuus ja erikoistumisesta ja lisäkoulutuksista voi saada yritykselle myös kilpailuedun, mikäli lapselle etsitään selkeästi esimerkiksi aistisäätelyyn ja sen häiriöihin perehtynyttä terapeuttia. Myös digitalisaatio on mahdollisuus, jota yritys hyödyntää markkinoidessaan teknologian mahdollistamaa etäyhteyksipalvelua sekä erilaisten sovellusten ja älylaitteiden hyödyntämistä terapioissa.

Suurimpana uhkana yrityksen toiminnalle voidaan pitää sitä, että asiakkaita ei saada riittävästi. Asiakkaiden saaminen vaarantuu, mikäli yritys ei pääse valtakunnalliseen palveluntuottajarekisteriin tai saa sopimuksia maakuntien liikelaitosten kanssa. Tämän uhkan minimoimiseksi tulee kiinnittää erityistä huomiota palveluntuottajarekisteriin pääsemisen kriteereihin niiden tullessa julki ja varmistaa ennen liiketoiminnan aloittamista, että kriteerit ovat täytettävissä. Myös hyvät verkostot auttavat uhan minimoimisessa.

Uhkana voidaan pitää myös lapsiperheiden määrän ja perheiden keskikoon pienentymistä, koska lapsiperheet ovat yrityksen asiakkaita. Taulukossa 7 on esitetty perheväestön määrä ja perheiden keskikoko Suomessa kymmenen ja viiden vuoden väliajoin vuodesta 1950 vuoteen 2010. Vuonna 1950 Suomessa on ollut 599 329 lapsiperhettä ja niiden osuus kaikista perheistä on ollut 85,8 %. Perheen keskikoko on ollut 3,7 henkilöä. Väestön koko ajan lisääntyessä myös lapsiperheiden määrä on ollut kasvussa vielä vuonna 1990, jonka jälkeen lapsiperheiden määrä on lähtenyt laskuun. Perheen keskikoko on jatkuvasti laskenut vuodesta 1950 ja on vuonna 2010 ollut enää 2,8. Vuonna 2010 lapsiperheitä on ollut enää 75,6 % kaikista perheistä. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Perheväestö ja perheen keskikoko Suomessa 1950–2010 (Liitetaulukko 2... 2016, muokattu)

Vuosi	Kaikkien perheiden määrä, kpl	Lapsiperheiden määrä, kpl	Lapsiperheiden osuus kaikista perheistä, %	Perheen keskikoko
1950	930 572	599 329	85,8	3,7
1960	1 036 270	678 046	86,7	3,7
1970	1 153 878	677 035	86,7	3,5
1980	1 278 102	688 732	84,0	3,1
1990	1 365 341	640 637	82,1	3,0
2000	1 401 963	612 627	78,2	2,9
2005	1 426 002	591 528	76,8	2,8
2010	1 455 073	582 360	75,6	2,8

Hinnoittelussa epäonnistuminen on yksi iso uhka. Riskinä on ylihinnointelu, jolloin hintaa eniten painottavat asiakkaat eivät valitse yritystä. Tämä saattaa aiheuttaa paineita hintojen laskuun, jos myynti ei muuten ole riittävällä tasolla. Hinnan alentaminen puolestaan vaatii kustannusten karsimista tai pienemmän katteen hyväksymistä.

9 YRITYKSEN LIIKEIDEA, VISIO, ARVOT JA STRATEGIA

Liikeidea tiivistää liiketoimintasuunnitelman muutamaan virkkeeseen kolmen kysymyksen avulla: Mitä, miten ja kenelle. Liikeidea määrittelee yrityksen palvelut tai tuotteet ja niiden kohderyhmän eli asiakkaat sekä logiikan, jolla tuotteet tai palvelut saadaan myydyksi asiakkaille. (Hesso 2015, 24–25.)

Yrityksen liikeideana on tuottaa laadukkaita lasten toimintaterapiapalveluita ja ryhmätointa joustavalla ja asiakaslähtoisellä työotteella. Laadukas toimintaterapia näkyy asiakkaille terapiatavoitteiden saavuttamisessa hyvin tuloksin ja palvelevalla asenteella. Joustava ja asiakaslähtöinen työote näyttäytyy asiakkaille joustavina työaikoina, etäyhteyden tuomina mahdollisuuksina ja koko perheen huomioimisena terapian toteuttamisessa.

Visio on yrityksen tavoite eli päämäärä, johon yritys toiminnallaan tähtää. Arvot puolestaan ovat sääntöjä, joita noudatetaan matkalla kohti visiota. (Hesso 2015, 27–28.) Yrityksen visiona on kehittyä Pirkanmaan alueella tunnetuksi ja arvostetuksi sekä tuloksia aikaansaavaksi toimintaterapia-alan yritykseksi. Yrityksen arvot korostavat asiakaslähtöisyyttä ja koko perheen huomioimista asiakkaana.

Strategia kokoaa kilpailuedut pelisuunnitelmaksi, jonka avulla edetään visiota kohti ja luodaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin (Hesso 2015, 78). Jo ennen oman yrityksen perustamista, on yrittäjän tärkeää luoda palkkatyössä hyvät yhteistyöverkostot ja suhteet muihin toimijoihin ja maakuntien liikelaitoksiin, jotta sieltä voidaan suositella yritystä ja osa asiakkaista siirtyisi yrittäjän mukana. Tämä auttaa yritystä vision saavuttamisessa, koska yritystoiminnan selviytymisen kannalta asiakkaiden saaminen on ehdottoman tärkeää.

Tiivistettynä yrityksen strategiana on toimia joustavasti koko perhe huomioon ottaen, jotta osallistuminen toimintaterapiaan olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Tämä toteutuu helposti saavutettavilla toimitiloilla, toimivilla etäyhteysjärjestelmillä ja joustavina työaikoina. Strategiassa olennaista on myös laadukkaiden ja asiakaslähtöisten palvelujen tuottaminen, mikä näkyy työssä tavoitteiden saavuttamisena, luotettavana ja vuo-

rovaikutteisena terapisuhteena sekä koko perheen arjen toimivuuden tukemisena konkreettisten vinkkien ja ohjeiden avulla. Edellä mainitut asiat ovat yrityksen kilpailuetuja ja asioita, jotka tuottavat kohderyhmän asiakkaille lisäarvoa.

10 MARKKINOINTI

Markkinoinnilla herätetään kohderyhmän huomio ja hyvään liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös markkinointisuunnitelma. Nykyaikana pyritään markkinoimaan kustannustehokkaasti ja monien eri kanavien kautta. (Hesso 2015, 104.)

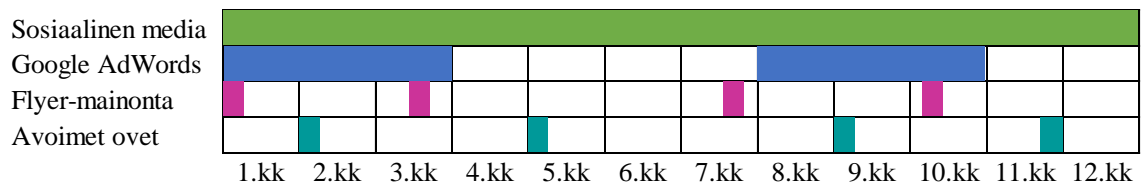
Tulevan sote-uudistuksen myötä markkinointiin pitää kiinnittää enemmän huomiota myös toimintaterapia-alalla, mikäli asiakkaan valinnanvapaus toteutuu nykyisen suunnitelman mukaan. Toimintaterapia on palveluna sellainen, että siitä kiinnostutaan vasta muualla esiin nousseen tarpeen myötä, joten markkinoinnissa hyödynnetään edullisia markkinointikanavia. Motoriikkaryhmä muodostaa vain pienen osan yrityksen tuloista, joten myös sen markkinointi toteutetaan ainakin aluksi hyvin kustannustehokkaasti. Mikäli osallistujista on pulaa, voidaan motoriikkaryhmän mainonnassa harkita hintavampia väyliä, kuten lehtimainontaa.

Markkinoinnissa painotetaan yrityksen arvoja ja strategian tuomia kilpailuetuja, kuten koko perheen huomioimista asiakkaana, asiakaslähtöistä ja joustavaa työskentelyä, toimintaterapeutin erityisosaamista sensorisen integraation alalla sekä teknologian hyödyntämistä terapiajaksoissa.

10.1 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnissa panostetaan sosiaalisessa mediassa ja internetissä markkinointiin, koska mahdolliset asiakkaat hakevat tietoa ja tutustuvat eri yrityksiin todennäköisimmin internetissä. Edustavien ja toimivien kotisivujen luominen on siis ensiarvoisen tärkeää. Yrittäjällä on suhteita kotisivuja toteuttaviin tahoihin, joten kotisivujen luominen ei ole rahallisesti suuri kulu. Lisäksi mainostetaan Google AdWordsin kautta, jotta yrityksen sivut nousisivat internet-hauissa esille. Yritykselle luodaan Facebook-sivut sekä Instagram- ja Twitter-tilit, jotta pystytään herättämään huomiota ja mielenkiintoa myös reaaliajassa. Yritys pitää avointen ovien päiviä neljä kertaa vuodessa, jotta yrityksestä ja lähinnä motorikkaryhmistä kiinnostuneet ihmiset voivat tulla tutustumaan yrityksen tiloihin ja toimintaan. Motorikkaryhmistä jaetaan itse suunniteltuja ja tulostettuja flyereita lähialueen lapsiperheiden postilaatikoihin.

Markkinointitoimet ajoitetaan kuvion 6 mukaisesti. Kotisivuja ei ole esitetty kuviossa, sillä ne ovat olemassa koko ajan ja niitä päivitetään tarvittaessa. Sen sijaan sosiaalisessa mediassa ollaan aktiivisia ja mainostetaan etenkin motoriikkaryhmiä. Sosiaalisessa mediassa tuodaan myös esille alan ajankohtaisia ja mielenkiintoa herättäviä asioita sekä päivitetään yrityksen kuulumisia. Google AdWordsissa mainostetaan 10 euron päiväpanoksella kolmen kuukauden jaksoissa kaksi kertaa vuodessa. Flyereita jaetaan ennen alkavia motoriikkaryhmiä ja avointen ovien päiviä pidetään hyvissä ajoin ennen seuraavan motoriikkaryhmän alkamista.



KUVIO 6. Ensimmäisen toimintavuoden markkinoinnin aikataulu

Markkinointitoimet on pyritty ajoittamaan hieman limittäin toisiinsa nähden. Aikataulu on ajateltu siten, että ensimmäinen kuukausi olisi tammikuu (kuvio 6). Kesäaikana perheet vetäytyvät kesälomien viettoon ja ryhmiä ei ole, mikä näkyy markkinoinnissa hiljaisempuna kautena.

10.2 Myyntitavoitteet

Yrityksen myynnillisenä tavoitteena on saada yksilötoimintaterapian osalta maksimi-asiakasmäärä täyteen tai lähes täyteen kahdessa vuodessa. Maksimiasiakasmäärällä tässä työssä tarkoitetaan sitä asiakasmäärää, joiden säännöllisistä terapiakäynneistä ja ohjauskäynneistä yrittäjä pystyy samanaikaisesti selviytymään. Ensimmäisen kuukauden jälkeen asiakkaita pyritään saamaan kasvavassa määrin siten, että ensimmäisen vuoden jälkeen asiakkaita olisi vähintään 12 ja toisen vuoden jälkeen vähintään 17 (taulukko 8).

Myyntitavoitteiden asettamisen ja myyntitulojen laskemisen helpottamiseksi yhden asiakkaan on ajateltu tuovan yritykseen yhden laskutettavan tunnin viikossa ja neljä laskutettavaa tuntia kuukaudessa. Näin ei todellisuudessa jokaisen asiakkaan kohdalla tule olemaan, sillä käyntimäärät riippuvat pitkälti lähetteestä. Peruutusten, sairastumisten ja lomien vuoksi laskutettavasta tuntimäärästä on joka kuussa vähennetty 10 % (taulukko 8).

Laskutettava tuntimäärä on kerrottu tuntiveloituksella, mistä on saatu euromääräiset myyntitulot (taulukko 8).

Ensimmäisen kuukauden asiakasmääräksi on merkitty viisi asiakasta, koska yrittäjä on palkkatyössä ennen yrityksen perustamista ja näistä asiakkaista osan oletetaan siirtyvän yrittäjän mukana uuteen yritykseen (taulukko 8). Toimintaterapiassa asiakkaan ja terapeutin välinen vuorovaikutussuhde on hyvin tärkeä asia, joten olosuhteiden salliessa tyytyväiset asiakkaat haluavat luultavasti jatkaa terapiaa tutun terapeutin kanssa.

TAULUKKO 8. Yksilötoimintaterapian myyntitavoitteet kahtena ensimmäisenä toimintavuotena

Kuukausi	Asiakkaiden lkm	Laskutettavat tunnit (90 %)	Myyntitulot, euroa
1.kk	5	18	1206
2.kk	5	18	1206
3.kk	6	21,6	1447,2
4.kk	7	25,2	1688,4
5.kk	8	28,8	1929,6
6.kk	9	32,4	2170,8
7.kk	9	32,4	2170,8
8.kk	10	36	2412
9.kk	11	39,6	2653,2
10.kk	12	43,2	2894,4
11.kk	13	46,8	3135,6
12.kk	14	50,4	3376,8
13. kk	14	50,4	3376,8
14. kk	15	54	3618
15. kk	16	57,6	3859,2
16. kk	17	61,2	4100,4
17. kk	17	61,2	4100,4
18. kk	17	61,2	4100,4
19. kk	18	64,8	4341,6
20.kk	19	68,4	4582,8
21. kk	20	72	4824
22. kk	21	75,6	5065,2
23. kk	22	79,2	5306,4
24. kk	22	79,2	5306,4

Motoriikkaryhmien osalta tavoitteena on tietenkin saada täysiä ryhmiä alusta asti eli kuusi osallistujaa per ryhmä. Neljä kertaa vuodessa toteutuessaan ja 96 euron osallistumismaksulla yhden ryhmän myyntitulot ovat 576 euroa ja vuoden aikana saadut myyntitulot yhteensä 2 304 euroa.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimintaterapeutin mahdollisuutta työllistää itsensä omalla lasten toimintaterapiaan erikoistuneella yrityksellä tulevaisuudessa ja tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma perustettavan yrityksen kannattavuuden tarkastelemiseksi ja liikeidean selkeyttämiseksi. Opinnäytetyön tuloksena pyrittiin löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin: Onko lasten toimintaterapiaan erikoistuneen yrityksen perustaminen Pirkanmaalle taloudellisesti kannattavaa? Mitä toimenpiteitä ja investointeja yrityksen perustaminen vaatii?

Tuloksena voidaan todeta lasten toimintaterapiaan erikoistuneen yrityksen perustamisen olevan kannattavaa Pirkanmaalla ensimmäisen toimintavuoden jälkeen, mikäli asiakkaita saadaan tarpeeksi ja hinnoittelussa onnistutaan. Lisäksi on huomioitava, että laskelmissa esiintyvät summat ovat arvioita ja mahdolliset kustannusten ylitykset vaikuttavat loppu-tulemaan. On siis ensiarvoisen tärkeää varmistaa laskelmien paikkansa pitävyys ja ajantasaiset hinnat lähempänä yrityksen perustamishetkeä ja arvioida yrityksen kannattavuutta uudestaan.

Yrityksen perustamiseen liittyviä toimenpiteitä on useita. Merkittävimpiin toimenpiteisiin lukeutuvat toimitilan vuokraus ja remontointi, riittävän rahoituksen varmistaminen, markkinointi, rekisteröityminen palveluntuottajarekisteriin sekä investointeihin liittyvä päätöksenteko.

Oikeanlaisen toimitilan löytyminen voi olla haasteellista ja sellaisen löytyminen on välttämätöntä jo ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista. Omalla sijoituksella on suuri merkitys tarvittavan lainan määrään ja lisäämällä oman pääoman määrää, yrittäjä voi vähentää pankkilainasta aiheutuvia kustannuksia. Riittävän rahoituksen takaamiseksi yrittäjän omat säästöt ja perustellun liiketoimintasuunnitelman esittäminen pankille ovat tarpeelliset.

Markkinoinnin merkitys korostuu sote-uudistuksen myötä, minkä vuoksi siihen panostaminen on tärkeää. Kuten jo aiemmin on todettu, on palveluntuottajarekisteriin rekisteröityminen asiakkaiden saamisen edellytys. Palveluntuottajarekisteristä löytyi vielä hyvin

vähän tarkkoja tietoja, joten rekisteriin pääsemisen mahdollisuuden pienuutta tai suuruutta on mahdoton sanoa. Liiketoimintaan liittyvien alkuinvestointien harkitseminen ja hintavertailu ovat varmasti työläs prosessi, johon tulee varata riittävästi aikaa.

Yrityksen perustamiseen ja toiminnan aloittamiseen liittyvät investoinnit ovat melko suuret. Rahallisesti suurimpia investointeja ovat terapiavälineiden, tietokone- ja etäyhteysjärjestelmien ja kalusteiden hankinta sekä toimitilojen kunnostaminen. Terapiavälineitä hankitaan alkuinvestointien jälkeen jatkuvasti lisää, koska asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden yksilöllinen huomiointi on työssä olennaista. Monipuolinen välineistö helpottaa mahdollisimman monien erilaisten terapiakeinojen hyödyntämistä.

Teknologia kehittyy niin nopeasti, että tietokoneeseen ja etäyhteysjärjestelmiin liittyvien hankintojen pohtiminen on ajankohtaista vasta lähempänä yrityksen perustamista. Kalusteita ei työssä ole eritelty tarkasti, sillä toimitilat vaikuttavat olennaisesti kalusteiden valintaan ja kokoon. Toimitilojen kunnostamisessa hyödynnetään sekä omaa että ulkopuolista osaamista, millä kustannuksia saadaan hieman pienennettyä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen perustamisen toteutuessa liiketoimintasuunnitelmassa esiteltyjen laskelmien ja toimien mukaisesti, on liiketoiminta ensimmäisen tilikauden jälkeen voitollista ja yrityksen perustaminen kannattavaa. Kolmantena vuonna toiminnan kannattavuus paranisi entisestään, kun koko vuosi työskenneltäisiin täyden asiakasmäärän kanssa.

Jatkotutkimusaiheena esitetään liiketoimintasuunnitelman tarkistamista lähempänä yrityksen perustamista, koska monet asiat ovat ehtineet muuttua siihen mennessä. Suurimmat muutokset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksen toimintaympäristössä näkyvät tulevaisuudessa sote- ja maakuntauudistuksena, kilpailijatilanteen muuttumisena sekä muutoksina taloudellisessa ja teknologisessa ympäristössä. Lisäksi yhden henkilön yrityksen perustamisen sijasta jatkotutkimusaiheena voisi olla niin kutsutun yhteistoimintayrityksen perustamisen mahdollisuuden kartoittaminen.

Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Sote- ja maakuntauudistuksen huomioiminen oli työssä välttämätöntä. Tämä oli haastavaa, sillä luonnosteluvaiheessa olevasta uudistuksesta ei tietenkään ole käytännön tason kokemusta ja sen todellisesta toteutumisesta voidaan vain arvuutella. Työssä esitetyt arviot

uudistuksen toteutumisesta käytännössä ovat muodostuneet opinnäytetyön tekijän päätelmistä, mikä saattaa heikentää opinnäytetyön luotettavuutta, jos tekijä ei ole ymmärtänyt asiasisältöjä oikein. Uudistuksen huomioiminen voidaan nähdä myös luotettavuutta lisäävänä tekijänä, sillä se kertoo suhtautumisen työhön ja liiketoimintasuunnitelmaan olleen realistinen.

Kelan rooli kuntoutuksen järjestäjänä tulevan sote-uudistuksen myötä jäi epäselväksi, joten Kelan palveluntuottajaksi pyrkimistä ei tässä työssä pohdittu tarkemmin. Tältä osin liiketoimintasuunnitelmaa tulee tarkistaa uudistuksen voimaantulon jälkeen. Kela järjestää vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen toimintaterapiaa avoterapiapalveluna vakuutuspiireittäin (Avoterapiahankinnat 2016).

Liiketoimintasuunnitelman rakenteelliseksi päälähteeksi valittu teos Hyvä liiketoimintasuunnitelma (2015) osoittautui toimivaksi nimenomaan ohjaamaan liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sisältöä. Teos on kuitenkin joiltain osin melko suppea, minkä vuoksi teosta täydennettiin muilla lähteillä esimerkiksi taloudellisten laskelmien osalta. Teoksen tuoreus ja siinä esitetyt näkökulmat sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyyteen lisäävät työn luotettavuutta.

Päällimmäisenä opinnäytetyöprosessista tekijälle jäi mieleen, että paremmalla suunnitellulla olisi voinut välttää melkoisen määrän turhaa työtä. Ennen tarkempaa perehtymistä tulevaan sote- ja maakuntauudistukseen, työn tekijä selvitti perusteellisesti kuntien toimintaterapiapalvelujen julkisia hankintoja ja niihin liittyvää päätöksentekoa. Tämä osoittautui työn kannalta täysin hyödyttömäksi tiedoksi, sillä kunnat eivät sote-uudistuksen jälkeen järjestä sote-palveluja.

Aikataulussa pysymisessä oli haasteita, jotka osittain johtuivat työn tekijästä riippumattomista syistä. Opinnäytetyöprosessi opetti tekijälle, että tarkkaan harkittu aiheen rajaus, huolellinen suunnittelu ja aikataulusta mahdollisimman tiukasti kiinni pitäminen olisivat helpottaneet työn tekemistä. Toisaalta tämän vuoksi työ opetti tekijälleen asioita lopullisen työn aihepiirin ulkopuoleltakin.

Työn tärkeimpänä oppina tekijä kokee kuitenkin ymmärryksen lisääntymisen etenkin yritystoiminnan aloittamisen haasteista ja mahdollisuuksista ja sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestäytymisestä. Sosiaali- ja terveystaloudella työskennellessä on etu ymmärtää

työtä ohjaavien tahojen järjestäytymistä ja esimerkiksi poliittisten, lainsäädännöllisten ja taloudellisten muutosten aiheuttamat vaikutukset sekä yritys- että työntekijätasolla.

Toiminta itsenäisenä ammatinharjoittajana on yritysmuotona yksinkertainen ja hallinnolliselta rakenteeltaan kevyt. Toiminimen perustaminen on edullista ja helppoa. Yritystoiminnan aloittamiseen liittyy silti aina riski ja yrityksen selviytyminen vaatii yrityksen mahdollisuuksien realistista ja laaja-alaista arviointia.

LÄHTEET

8690 Muut terveydenhuoltopalvelut. 2016. Tilastokeskus. Luettu 29.11.2016.
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/8690.html>

Ammattialojen Tulevaisuuden näkymät. 2013. Pirkanmaan ELY-keskus. Luettu 19.12.2016. http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/ammattialojen_tulevaisuuden_nakymat_2013_final.pdf

Ammattioikeudet. 2017. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Luettu 7.5.2017. <http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>

Apuvälineet. 2017. Etelä-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Neuvoa-antava. Luettu 15.5.2017. <http://www.neuvoa-antava.fi/apuvälineet/>

Arvonlisäverovelvollisuus – uusi yrittäjä. 2015. Verohallinto. Luettu 10.11.2016. [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Perustaminen/Arvonlisäverovelvollisuus_uusi_yrittaja\(34733\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Perustaminen/Arvonlisäverovelvollisuus_uusi_yrittaja(34733))

Autokulujen vähentäminen. 2017. Verohallinto. Luettu 10.5.2017. [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Tuloerotus/Elinkeinotoiminnan_tuotot_ja_kulut/Autokulujen_vahentaminen\(12849\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Tuloerotus/Elinkeinotoiminnan_tuotot_ja_kulut/Autokulujen_vahentaminen(12849))

Avoterapiahankinnat. 1.12.2016. Kansaneläkelaitos. Luettu 9.12.2016. http://www.kela.fi/avoterapiahankinnat_sopimuskaudelle_2015_2018?inheritRedirect=true

Gibbs, V. & Toth-Cohen, S. Family-centered occupational therapy and telerehabilitation for children with autism spectrum disorders. *Occup Ther Health Care* 2011; 25 (4).

Hartman, S. 2011. Terveyspalvelut. Toimialaraportit. Työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten julkaisu. Luettu 7.12.2016. http://www.temtoimialapalvelu.fi/fi-les/2165/Terveyspalvelut_joulukuu_2011.pdf

Hautala, T., Hämäläinen, T., Mäkelä, L. & Rusi-Pyykönen, M. 2013. Toiminnan voimaa – Toimintaterapia käytännössä. 3. uud. painos. Helsinki: Edita.

Hei, mä TOImin! JAMK 25-vuotta. 2015. Toimintaterapeuttiliitto. Luettu 19.12.2016. <https://www.jamk.fi/globalassets/tapahtumakalenteri--events/hyvin-tapahtumat/toimintaterapeuttiliitto.pdf>

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uud. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hinnat ja tilauslomake. N.d. Diarium. Finnish Net Solutions Oy. Luettu 15.5.2017. <http://www.diarium.fi/hinnasto>

Hinnoittelun ABC. 2005. Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. TIEKE, tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. Luettu 15.5.2017. <http://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf>

- Honig, B. & Karlsson, T. 2009. Institutional forces and the written business plan. Journal of Management 30 (1), 29-48. Luettu 4.5.2017. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- Itsenäiset ammatinharjoittajat (henkilöt ja toiminimellä toimivat). 2017. Aluehallintovirasto. Luettu 10.5.2017. <https://www.avi.fi/web/avi/itsenaiset-ammattinharjoittajat#.WD1u1OaLQ2w>
- Jäsenyys. 2017. Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry. Luettu 27.3.2017. <http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/#jasenasiat>
- Kommandiittiyhtiö. N.d. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 16.1.2017. <https://yrityssuomi.fi/kommandiittiyhtio>
- Koulutuskalenteri 2017 vuodelle. 2017. Sensorisen Integraation Terapian Yhdistys ry. Luettu 3.5.2017. http://uusi.sity.fi/?page_id=294
- Kunnat. 2017. Tampere Region EU Office. Luettu 15.5.2017. <http://www.tampere-region.eu/linkit/pirkanmaa/kunnat/>
- Kuntien avainluvut. N.d. Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat. Luettu 19.1.2017. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/Kuntien_avainluvut_2015/kuntien_avainluvut_2015_viimeisin.px/?rxid=444223df-f91c-4479-891f-5dcd50b983d2
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 28.6.1994/559. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#L5>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta. 9.2.1990/152. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152#L2P9a>
- Lapsen motoristen taitojen vahvistaminen. 2017. Suomen Sydänliitto ry. Neuvokas perhe. Luettu 5.5.2017. <http://www.neuvokasperhe.fi/liikunta/lapsen-motoristen-taitojen-vahvistaminen>
- Laske asuntolainalaskurilla paljonko maksat lainaa kuukaudessa. 2017. Nordea. Luettu 19.3.2017. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/lainat/asuminen/laske-asuntolainalaskurilla-paljonko-maksat-lainaa-kuukaudessa.html>
- Lasten toimintaterapia. N.d. Raahen seudun hyvinvointi-kuntayhtymä. Luettu 12.12.2016. <http://www.ras.fi/lastentoimintaterapia>
- Liitetaulukko 1. Terveys- ja sosiaalipalvelujen työpaikkojen määrä ja muutos 2007–2014, lkm ja %. 2016. Tilastokeskus. Luettu 4.5.2017. http://www.stat.fi/til/tyokay/2014/03/tyokay_2014_03_2016-09-28_tau_001_fi.html
- Liitetaulukko 2. Perheväestö ja perheen keskikoko 1950–2015. 2016. Tilastokeskus. Luettu 10.5.2017. http://tilastokeskus.fi/til/perh/2015/perh_2015_2016-05-30_tau_002_fi.html

Lyhennelmä ehdotetusta asiakkaan valinnanvapausmallista. 2017. Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen reformi. Luettu 26.4.2017. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3412493/lyhennelma-ehdotetusta-asiakkaan-valinnanvapausmallista-31.1.2017.pdf/1a80d493-2f00-41b7-9250-a3f3ef525814>

Lääkinnällinen kuntoutus. 2016. Kuntoutusportti. Luettu 4.5.2017. <https://kuntoutusportti.fi/kuntoutujalle/kuntoutuksen-jaottelut/laakinnallinen-kuntoutus/>

Millainen on sopiva YEL-työtulo? N.d. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera. Luettu 15.5.2017. <http://www.etera.fi/tilitoimisto/yelvakuutus/YEL-tyotulo>
Milloin lapsi tai nuori hyötyy toimintaterapiasta? 2107. ToiMesta. Luettu 22.4.2017. http://toimesta.fi/?page_id=81

Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle? 2017. Sote- ja maakuntauudistus. Luettu 17.1.2017. <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Mitä valinnanvapaus tarkoittaa minulle? 2016. Sote- ja maakuntauudistus. Lakiluonnos asiakkaan valinnanvapaudesta 21.12.2016. Luettu 24.4.2017. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3719803/06+Asiakkaan+valinnanvapaus+diaesitys+21.12.2016pdf.pdf>

Monikanavarahoituksen purkaminen. N.d. Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen reformi. Luettu 11.5.2017. <http://alueuudistus.fi/rahoitus/monikanavarahoitus>

Ominaisuudet. 2017. Diarium. Finnish Net Solutions Oy. Luettu 4.5.2017. <http://www.diarium.fi/ominaisuudet>

Opp, A. 2017. Occupational Therapy in Early Intervention: Helping Children Succeed. The American Occupational Therapy Association, Inc. <http://www.aota.org/About-Occupational-Therapy/Professionals/CY/Articles/Early-Intervention.aspx>

Osakeyhtiö. N.d. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 16.1.2017. <https://yrityssuomi.fi/osakeyhtio>

Osuuskunta. N.d. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 16.1.2017. <https://yrityssuomi.fi/osuuskunta>

Pareto, L., Johansson, B., Zeller, S., Sunnerhagen, KS., Rydmark, M. & Broeren, J. Virtual TeleRehab. Stud Health Technol Inform 2011; 169.

Rodger, S. 2010. Occupation-centred practice with children : a practical guide for occupational therapists. Chichester, U.K. ; Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Saatko etuutta? Hanki sitä varten verokortti. 2015. Kansaneläkelaitos. Luettu 25.3.2017. [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Saatko_etuutta_Hanki_sita_varten_verokor\(38898\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Saatko_etuutta_Hanki_sita_varten_verokor(38898))

Salminen, A., Heiskanen, T., Hiekkala, S., Naamanka, J., Stenberg, J. & Vuononvirta T. 2016. Etäkuntoutukseen ja siihen läheisesti liittyvien termien määrittelyä. Teoksessa Salminen, A., Hiekkala, S. & Stenberg, J. (toim.) Etäkuntoutus. Kelan tutkimus. Tampere: Juvenes Print, 11-17. Luettu 21.3.2017. <http://www.kela.fi/documents/10180/0/Et%C3%A4kuntoutus/4a50ddb8-560c-47b4-94ed-09561f6981df>

Schiraldi, H. & Silva, J. 2012. Writing a business plan: reference tools to assist budding entrepreneurs. Reference Reviews 26 (8) 7-9.

Sensorisen integraation teorian ja terapian koulutus (38op). 2017. Sensorisen Integraation Terapian Yhdistys ry. Luettu 19.4.2017. <http://www.sity.fi/si-terapeuttikoulutus/>

Seppänen, T. & Pekurinen, M. (toim.) 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahoitukset. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen raportti. Tampere: Juvenes Print. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116653/THL_RAP022_2014verkko.pdf?sequence=1

Sosiaalipalvelualan G-palkkataulukko. 2016. Julkisten ja Hyvinvointialojen liitto JHL. Luettu 10.5.2017. http://www.jhl.fi/files/attachments/edunvalvonta/yksityiset_alat/sosiaaliala/palkat_sospalvtaul_2016.pdf

Sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädäntö. 2017. Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen reformi. Luettu 23.4.2017. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3223876/tiivistelmä-sote-ja-maakuntauudistuksen-lainsaadannosta-2.3.2017.pdf/ea7f35db-c837-4baf-b267-363c0b17d1e2>

Soten ja pelastustoimen tehtäviin perustuva rahoitus. N.d. Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen reformi. Luettu 11.5.2017. <http://alueuudistus.fi/soten-ja-pelastustoimen-rahoitus>

Standardi-käyntikortit. 2017. Vistaprint. Luettu 15.5.2017. <http://www.vista-print.fi/kayntikortit.aspx?couponAuto-load=1&GP=05%2f15%2f2017+15%3a11%3a46&GPS=4396968555&GNF=1>

Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. 2017. Julkiset työ- ja elinkeinopalvelut. Luettu 2.1.2017. http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Talousarvio 2017. 2017. Pirkkala. Luettu 30.4.2017. http://www.pirkkala.fi/site/assets/files/4510/talousarvio_2017- taloussuunnitelma_2017-2019_valtuuston_hyvaisyma.pdf

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1P1>

Tilastojen abc. 2017. Tilastokeskus. Luettu 30.4.2017. http://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=4

Toiminimi (Yksityinen elinkeinoharjoittaja). N.d. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 16.1.2016. <https://yrityssuomi.fi/toiminimi>

Toimintaterapeutti – Tukea asiakkaan itsenäiseen toimintaan. 2017. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 6.5.2017. <https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Sosiaali-ja-terveys-ala/toimintaterapeutti/>

Toimintaterapeutti tukee itsenäistä selviytymistä. 2015. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 19.12.2016. <https://www.jamk.fi/fi/Uutiset/toimintaterapeutti-tukee-itse-naista-selviytymista/>

Toimipaikat toimialoittain 2013-2014. N.d. Tilastokeskuksen PX-Web Statfin -tietokanta. Luettu 8.12.2016. http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_alyr/002_alyr_tau_020.px/table/tableViewLayout1/?rxid=37b90159-7339-40db-8089-b3dc06000996

Tuloverotus - liikkeen- tai ammatinharjoittaja. 2016. Verohallinto. Luettu 16.5.2017. https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Tuloverotus

Vakuutukset. 2016. Akavan Erityisalat. Luettu 15.12.2016. http://www.akavanerityisalat.fi/edunvalvonta/ammattinharjoittaja_yrittaja/vakuutukset

Verohallinnon tilastotietokanta. N.d. Henkilöasiakkaiden tulovero. Verotuksen päättämisaikakohdan tiedot. Luettu 30.4.2017. <http://vero2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Vero/?rxid=53e90859-7aa4-43b2-82b1-4974324d40c8>

Veroprosenttilaskuri. N.d. Verohallinto. Luettu 15.5.2017. <http://prosentti.vero.fi/VPL2017/Sivut/Aloitus.aspx>

Väestöllisiä tunnuslukuja alueittain 1990-2016. 2017. Tilastokeskuksen PX-Web Statfin -tietokanta. Luettu 2.5.2017. http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vrm_vaerak/?tablelist=true&rxid=07a70b33-46f8-403c-8a9f-ddcf3af0b872

YEL-vakuutusmaksu. 2016. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Luettu 16.12.2016. <http://www.etera.fi/yrittaja/yel/YEL-maksu>

Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoitus. 2016. Patentti- ja rekisterihallitus. Luettu 28.11.2016. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>

Yrittäjän YEL-vakuutus. 2016. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Luettu 16.12.2016. <http://www.etera.fi/yrittaja/yel>

Yrityksen pääoman tarve. N.d. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 15.5.2017. <https://yrityssuomi.fi/yrityksen-paaoman-tarve>

Yritysmuodot. 2017. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 16.1.2017. <https://yrityssuomi.fi/yritysmuodot>

What is sensory integration? 2017. Sensory integration network. Luettu 2.4.2017. <https://www.sensoryintegration.org.uk/What-is-SI>

LIITTEET

Liite 1. Internet-hakujen perusteella löydetty lasten toimintateriapalveluita tarjoavat toimijat

Google-haku, Lempäälä

Lempäälän kunta <http://www.lempaala.fi/palvelut/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveyspalvelut/fysioterapia/>

Google-haku, Kangasala

Kangasalan kunta http://www.kangasala.fi/sosiaali_ ja_ terveys/terveyspalvelut/kuntoutus/toimintaterapia/

Premius Oy <https://www.premius.fi/>

Google-haku, Pirkkala

Mikeva Oy <http://mikeva.fi/>

Pirkkalan kunnan vuoden 2017 talousarvio http://www.pirkkala.fi/site/assets/files/4510/talousarvio_2017- taloussuunnitelma_2017-2019_valtuuston_hyvaisyma.pdf

Google-haku, Tampere

Autismisäätiö <http://www.autismisaatio.fi/>

Coronaria Oy <https://www.coronaria.fi/>

Evantia Kuntoutus Oy <http://www.sanamaailma.fi/index.php?lang=fi>

Hippo Terapiaklinikka <http://www.hippoterapiaklinikka.fi/>

Medifamilia Oy <http://medifamilia.fi/>

Pirkanmaan Erikoiskuntoutus Oy <https://www.erikoiskuntoutus.fi/>

Premius Oy <https://www.premius.fi/>

Tampereen kaupunki (kaksi lasten toimintaterapeuttia) <http://www.tampere.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveyspalvelut/kuntoutus-ja-terapia/toimintaterapia.html#lastentoimintaterapia>

Terapiapaja <http://terapiapaja.com/index.html>

Terapia-Team <http://www.terapia-team.com/>

Toimintaterapeutti Kirsti Ojanen <http://www.kirstiojanen.fi/>

Toimintaterapeutti Marja-Liisa Piirainen <http://www.toimaikki.fi/>

Toimintaterapeutti Marjo Salo-Kanerva <http://terapiapaja.com/index.html>

Toimintaterapia Flow Oy <http://www.toimintaterapiaflow.fi/index.html>

Toimintaterapia Kipparit & Nikkarit <https://poikonleena.wixsite.com/kipparitjanikkarit>

Toimintaterapia Leena Eklund-Stölting/Terapiatäti <http://terapiapaja.com/index.html>

Toimintaterapia Mitera Oy <http://www.mitera.fi/>

Toimintaterapia Päivi Rantala <http://terapiapaja.com/index.html>

Toimintaterapia Tammisto Oy <http://www.toiminta.net/>

Validia-Kuntoutus <http://www.validia-kuntoutus.fi/portal/fi/>

Kauppalehden haku, Tampere <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/toimialat/muu+terveyspalvelu/paikkakunta>

Toimintaterapia Kaisu Nurminen

Toimintateriapalvelu Toimintaterapeutti Hanna Pessala

Toiminta- ja ratsastusterapia Teresa Ylijärvi

Google-haku, Valkeakoski

Toimintaterapia Jaana Juhola <http://www.toimintaterapia.pro/>

Toimintaterapia Riikka Östman <http://www.toimintaterapiariikkaostman.fi/>

Valkeakosken kaupunki <http://www.valkeakoski.fi/portal/suomi/terveys/toimintaterapia/>

Google-haku, Ylöjärvi

Ylöjärven kunta <http://www.ylojarvi.fi/terveys/perhekeskus/lasten-toimintaterapia/>

Liite 2. Kuuden kuukauden pääomantarvelaskelma (Apuvälineet 2017, muokattu)

PÄÄOMANTARVE 6KK				
RAHAN				
TARVE				
Investoinnit	Aineettomat	Perustamisilmoitus ja aluehallintovirastoon rekisteröinti	315	
		Koneet ja kalusto	5819	
	Liikeirtaimisto	Tietokone- ja etäyhteysjärjestelmät	1570	
		Kalusteet	6800	
		Puhelin	100	
		Remontti- ja asennuskulut, sisustustarvikkeet	3500	
		Toimistotarvikkeet ja -laitteet	1077	
Käyttöpääoma	Markkinointi	Markkinointimateriaali	263	
		Alkumainonta	900	
	Vuokrat	Toimitilavuokrat (sis. takuuvuokran)	5040	
	Palkkojen kaltaiset maksut	Kirjanpitolmaksut	250	
	Muut kulut	Lainalyhennykset	1758	
		Jäsenmaksut	200	
		YEL-maksut	2487,24	
		Ohjelmistomaksut	824	
		Sähkö-, vesi-, puhelin-, internet-, pankki- ja toimistokulut	720	
		Matka- ja autokulut	656	
		Muut hankinnat ja kustannusten ylitysvara	1000	
	Rahan tarve yhteensä			33279
	RAHAN			
LÄHTEET				
Oma pääoma	Omat sijoitukset		6000	
Lainapääoma	Pankkilaina		25000	
Rahan lähteet yhteensä			31000	

Liite 3. Ensimmäisen vuoden kassavirtalaskelma (Apuvälineet 2017, muokattu)

KASSAVIRTALASKELMA	1. kk	2. kk	3. kk	4. kk	5. kk	6. kk	7. kk	8. kk	9. kk	10. kk	11. kk	12. kk	yht.
RAHAVARAT KAUDEN ALUSSA	0	6852,46	6114,92	5936,98	5407,84	5980	6200	5662	4807	4753	4348	5043	
Oma sijoitus	6000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000
Lainan nosto	24750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24750
Maksut myyntisaamisista, ryhmät	0	0	576	0	576	0	0	0	576	0	576	0	2304
Maksut myyntisaamisista, yksilö	0	1206	1206	1447,2	1688,4	1930	2171	2171	2412	2653	2894	3136	22914
ALKUKASSA+TULOT	30750	8058,46	7896,92	7384,18	7672,24	7909	8371	7832	7795	7406	7818	8179	
MENOT (sis. Aiv)													
Verojen maksu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lainalyhennykset	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	3516
YEL-maksu	414,54	414,54	414,54	414,54	414,54	414,5	414,5	414,5	414,5	414,5	414,5	414,5	4974
Vuokrat	2240	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	8400
Sähkö- ja vesimaksut	0	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	770
Puhelin- ja internetkulut	125	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	400
Kirjanpitolmaksut	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	550
Ohjelmistomaksut	679	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	998
Toimisto-, pankki- postikulut	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Matka- ja autokulut	82	82	98,4	114,8	131,2	147,6	147,6	164	180,4	196,8	213,2	229,6	1788
Markkinointi- ja mainontakulut	263	300	300	300	0	0	0	300	300	300	0	0	2063
Jäsenmaksut	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200
Muut kulut (kustannuslitysvara)	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Yksityisnostot	0	0	0	0	0	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	6000
Investoinnit ja hankinnat	15766	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16866
Perustamiskulut, remontointi- ja asennuskulut	3315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3315
MENOT YHTEENSÄ	23897,54	1943,54	1959,94	1976,34	1692,74	1709	2709	3026	3042	3058	2775	2791	50580
KASSA KAUDEN LOPULLA	6852,46	6114,92	5936,98	5407,84	5979,5	6200	5662	4807	4753	4348	5043	5388	

Liite 4. Toisen vuoden kassavirtalaskelma (Apuvälineet 2017, muokattu)

KASSAVIRTALASKELMA	13-16.kk	17-20.kk	21-24.kk	YHT.
RAHAVARAT KAUDEN ALUSSA	5387,92	4782,86	6390,2	
Maksut myyntisaamisista (sis. alv) ryhmät	1152	0	1152	2304
Maksut myyntisaamisista (sis. alv) yksilö	14230,8	16642,8	19778,4	50652
ALKUKASSA+TULOT	20770,7	21425,7	27320,6	
MENOT (sis. Alv)				
Verojen maksu	1624,9	1624,9	1624,9	4874,7
Lainalyhennykset	1172	1172	1172	3516
YEL	1658,16	1658,16	1658,16	4974,48
Vuokrat	2240	2240	2240	6720
Sähkö- ja vesimaksut	280	280	280	840
Puhelin- ja internetkulut	100	100	100	300
Kirjanpitolmaksut	200	200	200	600
Ohjelmisto- ja lisenssimaksut	116	116	116	348
Toimisto-, pankki- postikulut	80	80	80	240
Matka- ja autokulut	1016,8	1164,4	1394	3575,2
Markkinointi- ja mainontakulut	900	0	900	1800
Jäsenmaksut	200	0	0	200
Yksityisnostot	6000	6000	6000	18000
Investoinnit/hankinnat	400	400	400	1200
MENOT YHTEENSÄ	15987,9	15035,5	16165,1	47188,4
KASSA KAUDEN LOPULLA	4782,86	6390,2	11155,5	