

Liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle

Kristina Pohja



Tekijä Kristina Pohja	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle	Sivu- ja liitesivumäärä 20 + (38)
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle. Opinnäytetyö koostuu työn raporttiosasta sekä opinnäytetyön tuotoksesta (produkti), eli liiketoimintasuunnitelmasta yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön raporttiosio sisältää johdannon, jossa esitellään opinnäytetyömenetelmän valintaan vaikuttaneet tekijät, työn tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi osio sisältää työn suunnittelua ja toteutusta kuvaavan prosessikuvauksen sekä liiketoimintasuunnitelman laatimista ja sen sisältöä käsittelevän teoreettisen tietopohjan. Raporttiosuuden päättää pohdinta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen tietopohja käsittelee liiketoimintasuunnitelman keskeistä sisältöä sekä sen merkitystä uutta yritystoimintaa perustettaessa. Teoreettinen tietoperusta on rajattu käsittelemään olennaisimpia, uuden liiketoiminnan suunnittelussa huomioon otettavia seikkoja alkaen yrityksen toiminta-ajatukselta ja liikeidean määrittelystä. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnittelua koskeva teoreettinen tietopohja on rajattu toiminta-ajatuksen ja liikeidean lisäksi koskemaan yrityksen tavoitteiden, arvojen ja strategian määrittelyä, yrityksen toimintaympäristöä sekä asiakkuuksia. Näiden lisäksi teoriaosuus rajautuu käsittelemään perustettavan yrityksen markkinointiviestintä- ja organisaatiosuunnittelua, sekä riskienhallintaa ja taloudellista suunnittelua.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos, eli liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle on rakennettu teoreettiseen tietopohjaan nojautuen. Liiketoimintasuunnitelma sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia ja on näin ollen salainen.</p>	
Asiasanat Liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, yksityinen sosiaalipalveluala.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyömenetelmän valinta ja opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	1
1.3	Opinnäytetyön toimeksiantaja	2
2	Opinnäytetyön prosessikuvaus.....	3
3	Teoreettinen tietoperusta: Liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle.....	4
3.1	Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea.....	4
3.2	Yrityksen vision ja arvojen määrittäminen	6
3.3	Yrityksen strategia	7
3.4	Yrityksen toimintaympäristön analyysit.....	8
3.5	Asiakas liiketoiminnan keskiössä	10
3.6	Aloittavan yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelu	12
3.7	Organisaatiosuunnitelma	12
3.8	Yritystoiminnan riskit ja riskienhallinta	13
3.9	Suunnitelmallinen omavalvonta riskienhallintakeinona	15
3.10	Yrityksen taloudellinen suunnittelu ja rahoitus.....	16
4	Pohdinta.....	18
	Lähteet	19

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle. Opinnäytetyö koostuu tiiviistä työn suunnittelua ja toteutusta kuvaavasta prosessikuvauksesta sekä liiketoimintasuunnitelman laatimista ja sen sisältöä käsittelevästä teoreettisesta tietopohjasta. Opinnäytetyön tuotos, eli produkti, on liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle. Opinnäytetyön produkti-osa sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia ja on näin ollen salainen.

1.1 Opinnäytetyömenetelmän valinta ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyömenetelmän valinta on perustunut opinnäytetyön tekijän tahtoon laatia aito liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Koska toiminnallisessa opinnäytetyössä laaditaan tuotos, joka voi olla esimerkiksi tapahtuma tai kehittämishanke, on kyseinen työmenetelmä sopinut työn tekijälle parhaiten. Toiminnallisen opinnäytetyömenetelmän valitseminen on perustunut myös siihen, että aidon ja käytäntöön vietävän liiketoimintasuunnitelman laadinta on mahdollistanut opinnäytetyön tekijälle koko liiketalouden tutkinnosta saadun ammattitaidon ja osaamisen monipuolisen hyödyntämisen.

Sen lisäksi, että opinnäytetyön tavoitteena on ollut luoda kirjallinen liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle, on opinnäytetyön tavoitteena ollut myös avata liiketoimintasuunnitelman keskeistä sisältöä käsittelevä teoreettinen tietopohja. Teoreettisen tietopohjan laadinnan tavoitteena on ollut opinnäytetyön tekijän ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen lisäksi avata lukijalle mahdollisimman ymmärrettävä sekä tiivis peruskäsitys liiketoimintasuunnitelman teoreettisesta sisällöstä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Rakenteeltaan opinnäytetyö sisältää johdannon lisäksi prosessikuvauksen työn laadinnasta. Prosessikuvauksen jälkeen työ sisältää teoriaosuuden liiketoimintasuunnitelman keskeisestä sisällöstä sekä sen merkityksestä uutta yritystoimintaa perustettaessa. Teoreettisen osuuden jälkeen opinnäytetyön raporttiosuuden päättää pohdinta. Liiketoimintasuunnitelma, eli opinnäytetyön produkti, on myös osa tätä toiminnallista opinnäytetyötä, mutta ei ole työn liitteenä sen liike- ja ammattisalaisuuksia sisältävän sisältönsä vuoksi.

Liiketoimintasuunnitelman laadintaan on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja ja valmiita suunnitelmapohjia. Tätä opinnäytetyötä varten laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa ei

ole käytetty valmista suunnitelmapohjaa, vaan suunnitelman teossa on pyritty mahdollisimman laajasti ottamaan huomioon kaikki olennaisimmat, uutta yritystoimintaa perustettaessa huomioitavat näkökulmat ja seikat. Opinnäytetyön teoriapohja pohjautuu työn produktiivisuuden toimialan erityispiirteitä unohtamatta. Teoreettinen tietoperusta on kuitenkin rajattu käsittelemään liiketoiminnan suunnittelussa olennaisimpia huomioon otettavia seikkoja alkaen yrityksen toiminta-ajatuksesta ja liikeidean määrittelystä. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnittelua koskeva teoreettinen tietopohja on rajattu toiminta-ajatuksen ja liikeidean lisäksi koskemaan yrityksen tavoitteiden, arvojen ja strategian määrittelyä, yrityksen toimintaympäristöä sekä asiakkuuksia. Näiden lisäksi teoriaosuus rajautuu käsittelemään perustettavan yrityksen markkinointiviestintä- ja organisaatiosuunnittelua, sekä riskienhallintaa ja taloudellista suunnittelua.

1.3 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii aloittava, yksityinen sosiaalipalvelualan yritys (vanhus- ja vammaispalvelut). Opinnäytetyön produkti, liiketoimintasuunnitelma toimii perustettavan yrityksen liiketoiminnan perustamis- ja suunnittelupohjana ja tulee lisäksi toimeksiantajan käyttöön yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Toimeksiantajalle tehty liiketoimintasuunnitelma sisältää näin ollen yrityskohtaisia liike- ja ammattisalaisuuksia ja on tästä johtuen salainen.

2 Opinnäytetyön prosessikuvaus

Opinnäytetyön prosessikuvaus sisältää tiiviin kuvauksen yksityiselle sosiaalipalvelualalle perustettavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelun tekovaiheista ja aikataulusta. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tekemisen vaiheet voidaan pääasiallisesti jakaa seuraavasti: 1) opinnäytetyön tietoperustaan tutustuminen ja siihen liittyvä kirjoitustyö 2) yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät käytännön asiat ja niiden selvitystyö sekä 3) teoreettiseen tietopohjaan nojautuva liiketoimintasuunnitelman analysointityö ja suunnitelman kirjoittaminen.

Huolimatta siitä, että opinnäytetyön vaiheet voidaan pääasiallisesti erotella toisistaan, eivät vaiheet ole kuitenkaan valmistuneet erillisesti toisistaan eri ajankohtina, vaan työskentelyn alettua on työ edennyt eri osa-alueiden kesken lomittain muun muassa siten, että esimerkiksi teoriatyöskentelyn lomassa on kirjoitettu saman osa-alueen liiketoimintasuunnitelmaa, eli opinnäytetyön produktiosiota.

Yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan liittyvä työskentely on aloitettu loppusyksystä 2019. Opinnäytetyöskentely on aloitettu tietoperustaan tutustumisella ja kirjoitustyöllä. Teoreettisen osuuden ohella työskentely on sisältänyt samanaikaisesti myös yritystoiminnan perustamiseen liittyviä käytännön työvaiheita ja niihin liittyvää selvitystyötä. Koska liiketoimintasuunnitelma on laadittu yksityiselle sosiaalipalvelualalle, on työn edetessä tehty muun muassa tarvittavia viranomais selvityksiä esimerkiksi kuntien sosiaalitoimien ja Aluehallintoviraston kanssa. Yritystoiminnan perustamiseen liittyviin käytännön selvityksiin ovat tämän lisäksi sisältyneet myös muun muassa erilaiset selvitykset sekä neuvontapalvelut Uusyrittäjäkeskuksen ja TE-toimiston kanssa. Uuden liiketoiminnan suunnittelua ja käynnistämistä koskeva selvitystyö on jatkunut teoreettisen työskentelyn ohella syksystä 2019 keväälle 2020 saakka.

Opinnäytetyön produktin laatimiseen liittyvä analysointi- ja kirjoitustyö on aloitettu loppuvuodesta 2019. Opinnäytetyön tuotos (produkti), I. liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle on kirjoitettu lomittain opinnäytetyön tietoperustan kanssa ja siihen pohjautuen. Työ on edennyt vaihe vaiheelta ja eri osa-alueittain siten, että yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa on analysoitu huolellisesti ja siihen on käytetty runsaasti aikaa.

Yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät käytännön työvaiheet, sekä opinnäytetyön teoria- ja liiketoimintasuunnitelmaosuus ovat valmistuneet lopullisesti toukokuussa 2020.

3 Teoreettinen tietoperusta: Liiketoimintasuunnitelma yksityisen sosiaalipalvelualan yritykselle

Liiketoimintasuunnitelma (*business plan*) sisältää kuvauksen perustettavan yrityksen toiminta-ajatuksista ja liikeideista. Suunnitelmassa kerrotaan perustettavan yrityksen päämäärät ja tavoitteet, sekä ne keinot - eli strategiat - joilla tavoitteisiin pyritään. (Viitala & Jylhä 2014, 50-51.). Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma sisältää jäsennellyn kuvauksen yrityksen toiminnasta ja sekä sen toimintaa ohjaavista periaatteista. Näiden lisäksi suunnitelma kuvaa yrityksen voimavarat ja sekä sen toimintaympäristön. (Hesso 2015, 10-12.)

Liiketoimintasuunnitelma sisältää myös kuvauksen yrityksen markkinoista ja myyntimahdollisuuksista. Suunnitelmasta ilmenee keitä yrityksen asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, millainen on heidän ostokäyttäytymisensä ja millä tavoin yritys luo lisäarvoa asiakkailleen. Liiketoimintasuunnitelma sisältää lisäksi liiketoiminnan riskiarvioinnin ja niiden hallintakeinot sekä yrityksen ansaintalogiikan ja taloudellisen suunnittelun. (Hesso 2015, 10-12; Viitala & Jylhä 2014, 50-51.).

Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen useassa eri vaiheessa uutta yritystä perustettaessa. Liiketoimintasuunnitelman avulla toimintaansa suunnittelevan yrityksen on tarkoitus osoittaa, että sillä on tuotteilleen ja palveluilleen aito liiketoimintamahdollisuus sekä todellinen tarve markkinoilla. Sen lisäksi, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa aloittavaa yritystä punnitsemaan kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja millä keinoin, yrityksen liikeidean kirjallinen kuvaus ja liiketoimintasuunnitelma on olennainen työkalu muun muassa potentiaalisten rahoittajien ja yrittäjän starttirahan myöntävän viranomaisen päätöksen tueksi. (Viitala & Jylhä 2014, 50-51.).

3.1 Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea

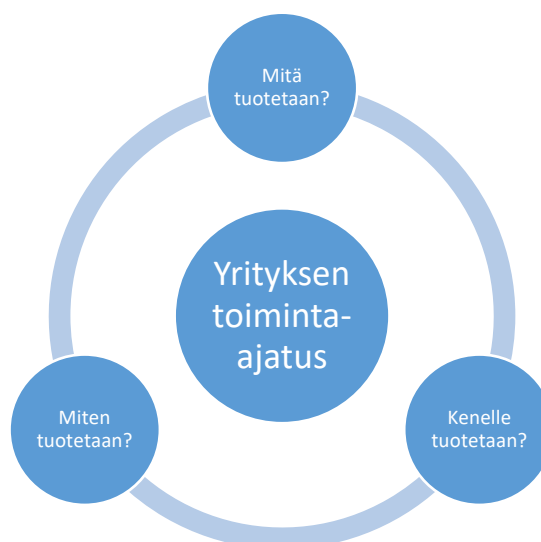
Yrityksen toiminta-ajatuksen tehtävänä on vastata kysymykseen, miksi yrityksen liiketoimintaa harjoitetaan. Tätä yrityksen missiolle¹ läheistä käsitettä kutsutaan myös yrityksen perustehtäväksi, sillä sen määrittely vastaa kysymykseen yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja tehtävästä. (Viitala & Jylhä 2014, 42.). Toiminta-ajatus voidaan kutsua myös organisaation perustaksi tai ytimeksi, jolle yrityksen koko toiminta perustuu ja joka kiteyttää yrityksen olemassaolon perusteen suhteessa asiakkaisiin. Hyvä ja toimiva toiminta-

¹ Yrityksen missio kuvastaa sitä, mitä organisaatio on ja mitä se tekee. Missio määrittelee yrityksen tarkoituksen, mutta ei sen suuntaa (Levin 2000).

ajatus elää koko organisaation olemassaolon ajan, kannustaa yrityksen henkilöstöä jatkuvaan kehitykseen sekä innostaa sitä tavoittelemaan yrityksen visiota. (Hyppänen 2013, 49.).

Liikeidea määrittelee yrityksen oman, juuri sille erityisen tavan toteuttaa toiminta-ajatuksensa mukaista liiketoimintaa. Lisäksi liikeidea kuvastaa yrityksen menestystekijöitä sekä tapaa ansaita rahaa valitulla toimialalla. (Holopainen 2018, 12.) Hyvin kirjattu liikeidea toimii liiketoimintasuunnitelman kiteyttäjänä muutamalla lauseella. Liikeidea vastaa siihen, mitä palveluita tai tuotteita yritys tuottaa. Tuotteiden ja palveluiden kuvaus tulee olla niin selkeä, että niiden lisäarvopotentiaali on mahdollisimman ymmärrettävä niin yrityksen, mahdollisten rahoittajien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Liikeideassa kuvataan tämän lisäksi logiikka, jolla yritys saattaa palvelunsa tai tuotteensa asiakkaiden tietoisuuteen ja ostettavaksi. Lisäksi liikeideassa määritellään se, kenelle yritys tuottaa palveluitaan tai tuotteitaan kilpailijoistaan erottautuen. (Hesso 2015, 24-25.).

Yrityksen liikeidean kuvaaminen ja kirjaaminen mahdollisimman tarkasti liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää liikeidean arvioinnin ja liiketoiminnan jatkokehityksen kannalta. (Viitala & Jylhä 2014, 42). Sen lisäksi, että hyvin kirjattu liikeidea kertoo heti alkuun potentiaalisille rahoittajille liiketoimintasuunnitelman sisällön, edesauttaa se myös yrityksen sisäistä kommunikointia ja strategiatyötä, sekä toimii suunnannäyttäjänä yrityksen koko liiketoiminnalle. (Hesso 2015, 25.).



Kuva 1. Yrityksen liikeidea rakentuu yrityksen toiminta-ajatuksen ympärille. (Hesso 2015).

3.2 Yrityksen vision ja arvojen määrittäminen

Yritystoiminnan tavoitteet, eli yrityksen visio tulee määritellä niin selkeästi, että yrittäjän lisäksi myös yrityksen asiakkailta ja työntekijöillä on ymmärrys siitä, mitkä yrityksen toiminnan tavoitteet ovat. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet voivat toteutua, kun yrityksen koko henkilöstöllä on yhteinen tavoite. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää yrityksen toiminnan tavoitteet, oman organisaatiroolinsa ja työnsä merkityksen organisaation kokonaisuuden kannalta. (Hyppänen 2013, 48.). Yritystoiminnan kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää, että yritystoiminnan tavoitteet ovat selkeästi kuvattu. Ilman yritystoiminnan tavoitteiden selkeää kuvausta eivät työntekijät voi tietää mitä yritystoiminnalla tavoitellaan. (Hesso 2015, 27).

Visiota voidaan pitää yhtenä organisaatiojohtamisen kivijalkana yhdessä yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvojen kanssa (Hyppänen 2013, 49). Hyvä visio on organisaatiotasolla sekä konkreettinen, ymmärrettävä että innostava, ja parhaimmillaan yrityksen visio auttaa työntekijöitä jokapäiväisten työtehtävien hoitamisessa ja sitouttaa yrityksen henkilökunnan ponnistelemaan kohti yhteistä tavoitetta (Korhonen & Bergman 2019, 49; Sekki & Niemi 2016, 59). Laadukkaalla vision kuvaamisella ja vision kiteytyksellä mahdollistetaan tarvittavan selkeä ja kirkas kuvaus siitä, mihin yrityksen toiminnalla pyritään. (Korhonen & Bergman 2019, 49).

Yrityksen arvot toimivat sekä organisaation toimintaperiaatteiden kuvaajina että henkilöstöjohtamisen perustana (Hyppänen 2013, 49). Arvot toimivat ikään kuin yrityksen ohjenuorana, josta pidetään kiinni yrityksen pyrkiessä kohti visiotaan. (Hesso 2015, 28). Arvoilla on tärkeä sisäinen merkityksensä organisaatiossa ja yrityksessä onkin olennaista määritellä selkeästi, mitä arvot tarkoittavat käytännön tasolla ja kuinka niitä käytännössä hyödynnetään. (Hyppänen 2013, 49.) Yrityksen arvojen tulisi siis näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa ja sen arjen valinnoissa (Korhonen & Bergman 2019, 53).

Organisaation arvot ovat suhteellisen pysyviä, joskin niiden muotoilua voidaan tehdä esimerkiksi suurten muutostilanteiden yhteydessä. (Hyppänen 2013, 49.). Organisaation arvot ja sille läheiset käytännön pelisäännöt onkin hyvä analysoida säännöllisesti. On mahdollista, että yrityksen arvot ovat kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen nähden kiteytetty hyvin erilaisessa toimintaympäristössä ja tällöin tarvitaan myös arvojen tarkistusprosesseja, jotta arvot palvelevat myös yrityksen nykytilan visiota ja strategiaa. (Korhonen & Bergman 2019, 53).

Yrityksen arvoilla viitataan yleisimmin asiakkaisiin, henkilöstöön, työn iloon, vastuuseen, laatuun, uudistumiseen ja tuloksiin. (Hyppänen 2013, 49.). Sosiaalipalvelualan yrityksissä arvonmäärittely ja arvojen kiteytys vaativat erityistä huomiota muun muassa asiakastyökentelyä koskevien arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden osalta. Sen lisäksi, että sosiaalipalvelualan yritysten toimintaa ohjaavat lukuisat lainsäädännölliset pykälät ja asetukset, vaikuttavat yrityksen toimintaperiaatteisiin alaa ohjaavat eettiset periaatteet ja arvot. Sosiaalialan työtä ohjaavat arvot ja ammattieettiset periaatteet perustuvat muun muassa sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen sekä ihmisarvon, itsemääräämis- ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen. Asiakkaisiin liittyvien arvonmäärittelyjen lisäksi sosiaalipalvelualan yritysten on syytä kiinnittää erityistä huomiota yrityksen henkilöstöä ja henkilöstöjohtamista koskeviin toimintaperiaatteisiin ja arvoihin. Henkilöstöltä vaadittava monialainen ammattitaito ja osaaminen edellyttävät yrityksen henkilöstöjohtamiselta sellaisten arvojen ja toimintaperiaatteiden tunnistamista, jotka tukevat muun muassa henkilöstön osaamisen kehittymistä sekä parhaalla mahdollisella tavalla edesauttavat kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin toteutumista organisaatiossa. (Talentia 2017.).

3.3 Yrityksen strategia

Yrityksen strategialla tarkoitetaan organisaation määrittelemiä valintoja niistä keinoista, joilla se aikoo saavuttaa tavoitteensa ja erottautua kilpailijoistaan. Strategiaa kuvataan erilaisten keinovalikoimien suunnitelmaksi, joilla yritys aikoo hyödyntää niukkoja resurssejaan muun muassa vedotakseen potentiaalsiin asiakkaisiin, toimiakseen mahdollisimman kannattavasti ja hankkiakseen kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. (Evans 2016, 87; Hyppänen 2013, 51).

Strategisen ajattelun taustatekijöinä toimivat yrityksen missio, visio ja arvot, jotka määrittelevät organisaation olemassaolon keskeisimmän syyn, täsmentävät näkemyksen siitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla ja millaiset eettiset toimintatavat yrityksen toimintaa ohjaavat. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 20-27.). Yrityksen strategia toimii siis yrityksen eri toimintojen suuntaajana; se sisältää yrityksen valitseman suunnan lisäksi myös valitun suunnan vaatimat menettelyt ja päätökset yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Viitala & Jylhä, 2014, 60.).

Parhaimmillaan strategiat ovat sekä innovatiivisia että tavoitteellisia. Ytimeltään strategia on selkeäsanainen ohje ja linjaus siitä, kuinka organisaatio saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Kaikki yrityksen toiminnan kulmakivet, joiden varassa yritys erottuu kilpailijoistaan ja menestyy, ovat selkeästi kirjattu. Strategia koostuu siis sisällöllisesti niistä va-

linnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmenneet päämääränsä. Hyvä strategia ohjaa yrityksen toimintaa sen kaikilla osa-alueilla ja kaikilla toiminnan tasoilla. (Viitala & Jylhä, 2013, 62; Lindroos & Lohivesi, 2004, 29.).

3.4 Yrityksen toimintaympäristön analyysit

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää huolellisesti analysoida yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö yrityksen menestyksen mahdollistamiseksi. Yrityksen toimintaympäristön analyysin avulla aloittavan yrityksen on mahdollista selvittää yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön vaatimukset sen liiketoiminnallisen menestyksen näkökulmasta. (Hesso 2015, 34.). Analysoitaessa yrityksen toimintaympäristöä erotetaan toisistaan yrityksen sisäinen ympäristö ja sen laaja makroympäristö, eli yrityksen ulkoinen ympäristö. (Viitala & Jylhä 2014, 44).

Yrityksen sisäisen ympäristön analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksessä olevia sisäisiä voimavaroja, eli yritystä itseään. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö muodostuu muun muassa yrityksen fyysistä resursseista, sen järjestelmistä sekä ihmisistä. Sisäinen ympäristö muodostuu siis näin ollen yrityksessä olevien fyysisten ja aineettomien pääomien yhdistelmästä. (Hesso 2015, 62.).

Ulkoisen ympäristön analyysin tarkoituksena on kartoittaa laajempi, yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, jonne uutta yritystä perustetaan. Kartoituksen avulla yritys kykenee toimimaan omassa toimintaympäristössään ja on lisäksi kykenevä vastaamaan oman toimintaympäristönsä uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Hesso 2015, 61.). Yrityksen laajemmalla toimintaympäristöllä, eli makroympäristöllä tarkoitetaan yritystä ympäröivää, laajemmin markkinoilla vallitsevaa poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista, ekologiseettisiä ja lainsäädännöllistä ympäristöä. (Viitala & Jylhä 2014, 44.).

Yrityksen poliittisella ja lainsäädännöllisellä toimintaympäristöllä viitataan yritystä ympäröivään paikalliseen ja valtiolliseen hallintoon, vero- ja sosiaalipoliittikkaan, kansainvälisiin järjestöihin, ulkomaankaupan säädöksiin sekä kansalliseen ja ylikansalliseen lainsäädäntöön ja sen kehitykseen. (YVI 2012.). Poliittinen ilmapiiri, lainsäädäntö ja sitä koskevat muutokset vaikuttavat monin tavoin niin kuluttajiin, yrityksiin kuin markkinoihinkin. Poliittiset ja lainsäädännölliset makroympäristötekijät vaikuttavat voimakkaasti sosiaalipalvelualan yrityksiin jo muun muassa siten, että laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valti-onosuudesta (733/1992) velvoittaa kunnat järjestämään kyseisiä palveluita asiakkailleen ilman yksityiskohtaista sääntelyä toiminnan sisällöstä, järjestämistavasta ja laajuudesta. Kunnat voivat siis järjestää näitä palveluita joko omana toimintana, kuntayhteistyönä tai

ostamalla nämä palvelut ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Sosiaalialan palveluyritysten toimintaympäristöön vaikuttavat lisäksi voimakkaasti muun muassa laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/ 2011) ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (559/1994). (Kainlauri 2007, 47-48.). Pitkään käsittelyssä olleen Sote-uudistuksen voi myös odottaa aiheuttavan voimakasta vaikutusta sosiaalialan yrityksiin, minkä lisäksi Sote-alan lakien ja lakiluonnosten muutokset, sekä niiden yksityiskohtaisuuden seuranta ja toimeenpano luovat sosiaalipalvelualan poliittiseen ja lainsäädännölliseen toimintaympäristöön omat erityispiirteensä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.).

Yhteiskunnallinen talouden tilanne vaikuttaa yrityksen taloudelliseen toimintaympäristöön. Taloudellisella tilanteella on vaikutusta niin hinnoitteluun kuin kysyntäänkin tuotteiden ja palveluiden osalta. (Kainlauri 2007, 49.). Sosiaalipalvelualan makroympäristön erityispiirteitä ovat muun muassa huoltosuhteen heikkeneminen ja kustannusten nousupaine. Huomiota tuleekin kiinnittää erityisesti painopisteen siirtymisestä ennaltaehkäisyyn ja terveydenedistämiseen, jotka tuovat runsaasti mahdollisuuksia alan yrityksille. Taloudellisen ympäristön näkökulmasta erityisen tärkeää on yhdistää talous ja hyvinvointi uudella tavalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.).

Yrityksen sosiaalinen ympäristö käsittää muun muassa elämäntapojen, asenteiden ja kulutustottumusten muutokset, minkä lisäksi se sisältää yrityksen sosiaalisessa makroympäristössä tapahtuvat väestörakenteelliset muutokset ja kehityksen. (Kainlauri 2007, 51.). Sosiaalipalvelujen osalta yksi tulevaisuuden haasteista on vastata väestörakenteen muutokseen ja ehkäistä eriarvoisuutta palvelujen saatavuudessa. Tämän lisäksi valinnanvapautteen liittyvät seikat voivat tuoda voimakkaita muutoksia yrityksen sosiaaliseen toimintaympäristöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.).

Yritysten teknologisella toimintaympäristöllä on merkittäviä vaikutuksia useiden yritysten tulevaisuuteen. Yhteiskunnan teknologinen taso ja infrastruktuuri vaikuttavat muun muassa siihen, millaisia mahdollisuuksia yrityksillä on suunnitella sekä muotoilla palveluitaan ja tuotteitaan. (Viitala & Jylhä 2014,46). Sosiaalipalvelualan teknologinen ympäristö muuttuu nopealla tahdilla ja tekoäly tuokin uudenlaisia mahdollisuuksia uusiin innovaatioihin ja ammattilaisten suorittaman työn rinnalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.).

Yritysten tulee ottaa tarkasti myös toimintaympäristönsä ekologiseettiset tekijät ja vaikutukset huomioon, sillä asiakkaat vaativat yhä enenevässä määrin yritysten toiminnalta ekologista ja eettistä kestävyyttä. Sosiaalipalvelualan ekologiseettiseen toimintaympäristöön

teknologian kehitys vaikuttaa tulevaisuudessa muun muassa siten, että kehittyvän teknologian avulla on mahdollista saattaa palveluita asiakkaiden lähelle ilman turhaa matkustamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.).

Erilaiset analyysit toimivat hyvinä työkaluina niin aloittavan yrityksen toiminnan suunnittelussa kuin jo olemassa olevan yrityksen liiketoiminnan jatkuvassa kehittämisessä. SWOT-analyysin ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätösten tueksi. SWOT-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen vahvuudet (*strengths*) ja heikkoudet (*weaknesses*) sekä sen tulevaisuuden mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*). Hyvä SWOT-analyysi ei sisällä pelkkiä listauksia asioista, vaan se sisältää myös ratkaisuja hyvin mietityn analyysin pohjalta. SWOT -analyysin avulla voidaan siis tehdä johtopäätöksiä ja ratkaisuja, ja analyysin avulla on mahdollista ohjata ja viedä yritystä kohti vision saavuttamista. (Hesso 2015, 72; Viitala & Jylhä 2014, 49.).

3.5 Asiakas liiketoiminnan keskiössä

Yritys on olemassa asiakkaitaan varten ja asiakaslähtöisyyden tulisikin ohjata koko yrityksen liiketoiminnan suunnittelua ja toteutusta. Asiakaslähtöisyys on yritykselle merkittävä menetystekijä ja sen tulee ulottautua koko organisaatioon ja kaikkiin sen toimintoihin (Viitala & Jylhä 2014, 74-75.).

Yrityksen asiakaslupauksella kuvastetaan niitä keskeisiä toimintaperiaatteita ja arvoja, jotka asiakas saa toimiessaan yhteistyössä yrityksen kanssa. Asiakaslupaus pohjautuu yrityksen arvoihin, ja näin ollen se ei voi olla ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden tulee vastata asiakkaiden odotuksia ja asiakaskokemusta. Sen lisäksi, että asiakaslupauksen määrittely tarjoaa yritykselle erinomaisen työkalun asiakkaiden odotusten ohjaamiseen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen, voi asiakaslupaus käyttää myös organisaation johtamisvälineenä yrityksen arvojen tavoin. Lupauksen lunastamisen ollessa toiminnan päämääränä, löytyy lupauksesta vastaus siihen, kuinka organisaatiossa tulee toimia eri tilanteissa. (Saarelainen 2013, 41-43).

Asiakaslupauksen ohella yrityksen on hyvä analysoida ja kirkastaa muun muassa asiakkaalle tarjoutuva arvolutaus, eli ymmärtää ja ilmaista asiakkaan yhteistyöstä kokonaisuutena saama arvo. Lisäksi yrityksellä voi olla myös käytössään myös asiakkaille luvattu palvelulupaus, mikä ilmaisee asiakkaalle selkeästi yrityksen palvelun keskeiset periaatteet. (Saarelainen 2013, 41.).

Yritystä ympäröivät markkinat koostuvat erilaisista kuluttajista ja potentiaalisista asiakkaista, jotka eroavat toisistaan muun muassa ostamiseen liittyvien asenteiden, ostohalu- jen, käytettävissä olevien voimavarojen ja mieltymysten suhteen. Potentiaalisten asiakkaiden ryhmittelyä, eli segmentointia voidaan tehdä muun muassa näihin muuttujiin nojautuen. Asiakassegmentoinnilla käynnistetään yrityksen asiakkuusstrategiatyö. (Saarelainen 2013, 52-53.).

Yrityksen asiakasanalyysin avulla selvitetään ja analysoidaan muun muassa oman toimialan potentiaalinen ja todellinen kysyntä, asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset sekä ostokäyttäytyminen. Mitä tarkemmin yrityksellä on käsitys oman liiketoimialansa ja -alueensa asiakkaiden mieltymyksistä ja tarpeista, sitä helpompaa yrityksen on luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle tuottava strategia. (Hesso 2015, 51.).

Eri toimialoilla sekä niiden asiakkuuksissa on aina myös omat sitä leimaavat erityispiirteensä. Sosiaalipalvelualan asiakkuuksien erityispiirteitä ovat muun muassa seikat, että palvelujen asiakkaina ovat usein paitsi palvelujen loppukäyttäjät myös palveluita ostavat omaiset ja kunnat tai kuntayhtymät. Usein sosiaalialalla toimivien yritysten maksava asiakaskunta muodostuu myös saman alan julkisista yksiköistä, ja odotuksena onkin, että alan yksityiset toimijat tuovat joustoa kunnalliseen palvelurakenteeseen. Tällä on erityisesti merkitystä myös palvelujen loppukäyttäjille. (Kainlauri 2007, 75.).

Sosiaalipalvelualan asiakkuuksia voidaan tarkastella myös eri tasoilla. Ensinnäkin asiakkuuksien hallintaa sosiaalipalvelualalla ohjaavat tietyt asiakkaan oikeuksiin ja asemaan perustuvat lainsäädännöt. Lailla terveydenhuollon ammattilaisista (559/1994, 1030/2000) varmistetaan potilasturvallisuus, potilasvahinkolaissa (585/1986) säädetään henkilövahinkoihin liittyvistä korvauksista ja laeilla sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) säädellään sosiaalihuollon asiakkaan oikeuksia ja velvollisuuksia, kuten esimerkiksi vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta ja salassa pidettävien tietojen luovuttamista. Nämä lainsäädännöt koskevat ajankohtaisesti sekä yksityistä että julkista palvelutuotantoa. (Kainlauri 2007, 75-76.). Tämän lisäksi alan asiakashallinta edellyttää erilaisia kirjauksikäytäntöjä, joiden tehtävänä on tukea asianmukaista palveluprosessien läpiviemistä. Erityispiirteistä huolimatta myös yrityksen arvojen ja toimintakulttuurin määrittelee yrityksen asiakkuuksien hallintaa, asiakastyötä, asiakaslupausta ja -strategiaa. (Kainlauri 2007, 75-76.).

3.6 Aloittavan yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelu

Aloittavan yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelulla pyritään saattamaan sekä yritys että sen tarjoama näkyväksi yrityksen potentiaalisille asiakkaille. Onnistuneella markkinointisuunnitelmalla ja -viestinnällä on suuri merkitys uuden yrityksen tunnettuuden, yritysimagon ja yrityksestä syntyvien mielikuvien muodostumisessa. Markkinoinnin keinoin yritys viestii tuotteistaan ja palveluistaan, pyrkii vaikuttamaan niiden kysyntään sekä hankkimaan ostavia asiakkaita tuotteilleen ja palveluilleen. Tärkeimpinä markkinoinnin keinoina käytetään mainontaa sekä henkilökohtaista myyntityötä, joita tuetaan ja täydennetään tiedotus- ja suhdetoiminnalla sekä myynninedistämistyöllä. (Bergström & Leppänen 2018, 486-489.).

Markkinointiviestinnän toimintasuunnitelmassa on olennaista löytää vastaukset siihen, kelle yritys viestii, mihin viestinnällä pyritään ja kuinka viestiminen yleisesti tapahtuu. Viestinnän olennaisin tavoite on kannattavan myynnin aikaansaaminen. Tämän lisäksi markkinointiviestinnän toimenpiteitä suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon viestinnän vaikutus yrityksen imagon rakentumiseen, tiedottamisen selkeyteen, positiivisen huomion ja mielenkiinnon herättämiseen, kilpailijoista erottautumiseen, ostopäätöksen ja asiakkaan aktivointiin, asiakkaalle kirkaasti viestityn tuotteen arvon ja hyödyn viestimiseen, myynnin aikaansaamiseen sekä asiakkaan ostopäätöksen vahvistamiseen. (Bergström & Leppänen 2018, 379-380.).

3.7 Organisaatiosuunnitelma

Uutta yritystä perustettaessa on huolellisesti mietittävä muun muassa perustettavan yrityksen organisaatorakenne sekä esimiestyötä koskevat järjestelyt. Lisäksi on huolehdittava henkilöstösuunnittelusta, vaadittavien resurssien riittävyydestä sekä riittävästä organisaation osaamis- ja pätevästä. (Hyppänen 2013, 80-83.).

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan organisaatiossa varmistaa yrityksen henkilöstön vahva osaaminen sekä sen kehittyminen, jotka myös tukevat ja ylläpitävät henkilöstön työhyvinvointia, työturvallisuutta sekä hyvää työilmapiiriä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020.).

Yksityisen sosiaalialan palveluntuottajan vastuulla on huolehtia henkilöstönsä riittävästä koulutuksesta, tarvittavasta erityisalaa osaamisesta sekä siitä, että yrityksen henkilöstö täyttää yksityisen sosiaalialan palvelutoiminnalta vaadittavat ammattipätevyudet. Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Yleisellä tasolla yrityksen osaamis-

tarpeet liittyvät muun muassa johtamiseen, myyntiin, markkinointiin, ostamiseen ja talouden hallintaan. Toimialakohtaiset osaamistarpeet voivat kuitenkin vaihdella suuresti. Yrityksen osaamispääoma ilmenee eri tasoilla ja organisaation osaamisella on eri arvo eri asiakkaille. Osaamisen merkitys vaihtelee siis sen ainutlaatuisuuden ja arvon mukaisesti. Jotta yritys kykenee huolehtimaan juuri sille tärkeimmästä osaamisesta, on sen kyettävä tunnistamaan organisaation kilpailuedun kannalta tärkeimmät osaamisen osa-alueet. (Saarelainen 2013, 67-68.)



Kuva 2. Osaamisen merkitys asiakasnäkökulmasta (Saarelainen 2013).

Yksityisen sosiaalipalvelualan vanhuspalveluissa erityisosaamisen tarve kasvaa jatkuvasti. Ikääntyneiden asiakkaiden riittävän monipuolinen ja kattava palvelutarpeen arviointi sekä laadukas ja ketterä palvelutarpeisiin vastaaminen vaativat runsaasti ammattitaitoista ja monipuolista erityisosaamista. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Asiakkuusstrategian ja asiakaslupauksen toteuttaminen vaativat yritykseltä riittävää osaamispääomaa, kehittymiskykyä ja sisäisiä voimavaroja toteutuakseen. (Saarelainen 2013, 68.)

3.8 Yritystoiminnan riskit ja riskienhallinta

Yritystoiminta sisältää aina sekä turvallisuuteen liittyviä, että toiminnallisia ja taloudellisia uhkia ja epävarmuustekijöitä (Viitala & Jylhä 2014, 340). Tavoitteellinen ja hyvin organisoitu riskienhallinta onkin yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä ja auttaa osaltaan turvaamaan yrityksen tulonmuodostusta ja liiketoimintaa. Hyvä riskienhallinta auttaa lisäksi yritystä saavuttamaan imagohyötyjä ja kilpailuetuja markkinoilla. (Juvonen ym. 2014, 7.).

Riskienhallinta on yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamista ja niihin varautumista. Yrityksen riskienhallintatyön tarkoituksena on tunnistaa mitä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta vaikuttavia tapahtumia tai tilanteita voi ilmetä. Toimintalähtöinen riskien arviointi ja riskienhallintatyö mahdollistaa erilaisten riskien havaitsemisen prosessien eri vaiheissa ja toiminnan eri osissa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (ERM, Enterprise risk management) riskienhallinta kytkeytyy koko organisaation strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin, jolloin riskienhallinnan tarkastelukulma on siirtynyt yrityksen yksittäisistä toiminnoista organisaatiotasolle. (Viitala & Jylhä 2014, 341.). Yrityksen riskienhallintatyö ei siis ole muista yrityksen toiminnoista irrallinen toiminto, eikä se koskaan rajaudu ainoastaan tiettyihin ajanjaksoihin. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka integroituu pysyvästi yrityksen kaikkiin toimintaprosesseihin. Jatkuvan, integroidun prosessin avulla yritys kykenee analysoimaan toimintaansa liittyvät riskit mahdollisimman kattavasti ja varautumaan tunnistettuihin riskeihin parhaalla mahdollisella tavalla. (Juvonen ym. 2014, 7.).

Riskit ovat aina luonnollinen osa liiketoimintaa ja riskien otto kytkeytyy siihen, millaisia toiminnallisia ja taloudellisia riskejä aloittava yritys on valmis ottamaan (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 113). Yrityksen riskinotto kyky ilmenee muun muassa sekä rahoituspäätösten yhteydessä että halukkuudessa uudistaa ja kasvattaa liiketoimintaa. (Viitala & Jylhä 2014, 341.).

Yritysriskit sisältävät sekä ulkoisia että sisäisiä riskejä. Perinteisesti yritystoiminnan riskit on jaoteltu pääpiirteittäin liikeriskeihin, vahinkoriskeihin ja henkilöriskeihin. (Kainlauri 2007, 117.). Eri riskilajit voidaan jaotella tarkemmin myös esimerkiksi niiden riskilähteen mukaisesti liiketoimintariskeihin, henkilöstöriskeihin, omaisuusriskeihin, keskeytysriskeihin, vastuuriskeihin, ympäristöriskeihin, kuljetusriskeihin ja tietoriskeihin (Juvonen ym. 2014, 29-161.).

Riskien tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee kyetä arvioimaan sekä tunnistettujen riskien todennäköisyydet että niiden suuruudet. Tämän arviointityön myötä yrityksen on mahdollista laatia suunnitelma riskeihin varautumisesta, eli kuinka riskienhallintaa suoritetaan teknisesti esimerkiksi suojelutoimenpiteiden osalta. Merkittäviin riskeihin, kuten esimerkiksi henkeen ja terveyteen kohdistuviin riskeihin tulee yrityksessä aina varautua mahdollisimman tehokkaasti (Juvonen ym. 2014, 19.).

Riskiarvioinnin merkitys ja riskienhallinta on korostunut erityisesti sosiaali- ja terveysalojen palvelutoiminnassa. Sosiaalialojen palvelutoiminnassa ja palvelujen tuottamisessa korostuvat erityisesti yrityksen omavalvonta ja vastuu toiminnan asianmukaisuudesta, tuotettujen palvelujen laadusta sekä potilas- ja asiakasturvallisuudesta. Sosiaalipalvelualan yritysten olennainen riskienhallintatyökalu on suunnitelmallinen omavalvonta, joka perustuu organisaatiossa ja yksiköissä toteutettavaan riskienhallintaan palveluprosessien laatuarvioinnin ja asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Vanhuspalvelulaissa säädettiin julkisille palvelujen tuottajille velvollisuus ottaa käyttöön suunnitelmallinen omavalvonta vuoden 2015 alussa. Vastaava velvollisuus tuli kaikille yksityisille sosiaalipalveluille jo vuonna 2012. Uudessa sosiaalihuoltolaissa omavalvonta säädettiin otettavaksi käyttöön kaikissa sosiaalihuollon palveluissa 1.4.2015 alkaen. (Valvira 2016.).

3.9 Suunnitelmallinen omavalvonta riskienhallintakeinona

Sisäinen valvonta, eli omavalvonta on osa yrityksen riskienhallintaa. Omavalvonnalla tarkoitetaan organisaatioyksikölle annettua vastuuta omien toimintaprosessien ja toimintaympäristön tarkkailusta sekä niiden säännöllisestä varmistamisesta ja tarkistamisesta. (Viitala & Jylhä 2014, 346). Sosiaalipalvelujen omavalvonta tarkoittaa palvelujentuottajan omaa työkalua, jonka avulla palveluja tuottava organisaatio tai organisaatioyksikkö kehittää ja seuraa palvelujensa laatua päivittäessä asiakastyössä (Valvira 2016).

Omavalvonnan perusidea on siinä, että toimintayksikölle on laadittu kirjallinen suunnitelma, jonka avulla asiakkaan palveluissa esiintyvät epäkohdat ja palvelun onnistumisen kannalta epävarmat ja riskiä aiheuttavat tilanteet pystytään tunnistamaan, ehkäisemään ja korjaamaan nopeasti. Omavalvonta perustuu yksikössä toteutettavaan riskienhallintaan, jossa palveluprosesseja arvioidaan laadun ja asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on ennaltaehkäistä riskien toteutuminen ja reagoida havaittuihin kriittisiin työvaiheisiin tai kehittämistä vaativiin asioihin suunnitelmallisesti ja nopeasti. (Valvira 2016.).

Sosiaalipalvelualan yritysten omavalvontasuunnitelmat on pidettävä julkisesti nähtävillä. Omavalvontasuunnitelman tarkoituksena on julkisesti selvittää, kuinka yrityksessä ja sen yksiköissä varmistetaan laadukkaan ja asiakasturvallisen palvelun toteutuminen. Omavalvontasuunnitelmasta käy lisäksi ilmi, kuinka yrityksessä ja sen yksiköissä toimitaan, mikäli tuotetut palvelut eivät jostain syystä toteudu palveluille asetettujen tavoitteiden mukaisesti tai ne muutoin uhkaavat asiakasturvallisuutta. Omavalvonnan tavoitteena on mahdollistaa yrityksen henkilökunnalle sen oman toiminnan arviointi, asiakkaan ja asiakkaan omaisten kuuleminen asiakasturvallisuuteen ja palvelujen laatuun liittyvissä asioissa sekä ottaa annettu asiakaspalaute huomioon yrityksen palvelutoiminnan kehittämisessä. (Valvira 2016).

3.10 Yrityksen taloudellinen suunnittelu ja rahoitus

Yrityksen tärkein elinehto on sen terve talous. Mikäli yritys tulee tuottamaan vähemmän kuin se kuluttaa, ei yrityksen olemassaolo luonnollisestikaan voi olla kovin pitkäaikainen. (Viitala & Jylhä 2014, 306). Yrityksen taloutta suunnitellessa on näkökulmana pidettävä jatkuvasti yrityksen strategiaa sekä ajatusta siitä, kuinka yritys aikoo luoda kilpailuetua tuottamalla lisäarvoa asiakkailleen (Hesso 2015, 166). Jotta yritys on elinkelpoinen, tulisi sen saavuttaa ainakin seuraavat neljä taloudellista tavoitetta. Ensinnäkin yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen myyntitulojen täytyy kattaa yritystoiminnasta aiheutuvat menot, lainanlyhennykset ja voitonjaot. Toiseksi yrityksen sisäisen toiminnan tulee olla tehokasta, eli yrityksen toiminnan tulee olla tuottavaa. Kolmanneksi yrityksen on oltava maksukykyinen eli likvidi; sillä tulee joka hetki olla käytettävissä riittävästi varoja maksujensa hoitamiseen. Näiden lisäksi yrityksen pääomaraken-teen tulee olla terve, eli yrityksen on oltava vakavarainen. Yrityksen käytössä olevasta pääomasta tulisi mahdollisimman pieni osa olla vierasta pääoma, eli velkarahaa ja mahdollisimman suuri osa omaa pääomaa. (Viitala & Jylhä 2014, 306).

Aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelussa vain harvat rahoituksen lähtökohdat ovat täysin selkeitä ja suunnittelu sisältääkin näin tyypillisesti tavoitteita ja ennusteita. Talouden suunnitteluun kannattaa kuitenkin käyttää aikaa ja tehdä se kannattaa tehdä harkiten. Hyvä suunnitelma on rehellinen ja pohjautuu käytettävissä olevaan, parhaaseen mahdolliseen tietoon. Hyvin laadittu taloudellinen suunnitelma auttaa uutta yritystä tunnistamaan mahdolliset riskit ja varautumaan niihin. (Karjalainen 2013, 12). Taitava taloudellinen suunnitelma mahdollistaa aloittavalle yritykselle monia ratkaisumalleja ja yrityksen kannattavuuden testaamista ennen yritystoiminnan aloittamista. Sen lisäksi, että hyvä talouden suunnittelu palvelee aloittavaa yrittäjää yrityksen perustamisvaiheessa, on se myös tarpeellinen mahdollisia ulkopuolisia tahoja ja rahoittajia varten. Kirjallinen yrityksen taloudellinen suunnitelma ja laskelmat ovat tarpeellisia muun muassa starttirahaa haettaessa tai haettaessa yrityslainaa tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole antaa lainaa turvaavia vakuuk- sia. (Karjalainen 2013, 12).

Yrityksen tulee pitää huolta rahoituksensa riittävydestä. Aloittavan yrityksen rahoituksen lähteenä voi ensinnäkin toimia yrittäjän oma rahoitus, sillä vain harva yritystoiminta aloit- taa toimintansa siten, ettei yrittäjä itse sijoittaisi yritystoimintaansa lainkaan rahaa. (Sekki & Niemi 2016, 138.). Yrittäjän oma rahoitus on kuitenkin yleensä vain osa yrityksen rahoit- tuksen lähdettä. Liiketoiminta kannattaakin aina sopeuttaa yrittäjän omiin resursseihin, eikä yrittäjän kannata sijoittaa koko omaisuuttaan yritystoimintaan (Holopainen 2018, 198)

vaikka yrittäjyyteen kuuluu aina tietty riskielementti, joka konkretisoituu yrittäjän omassa henkilökohtaisessa rahoituksessa. (Sekki & Niemi 2016, 138.).

Yritystoimintaan saatava luotto ja vakuusrahoitus kertyy oman pääoman lisäksi tyypillisesti myös vieraasta pääomasta, eli ulkopuolisten rahoittajien lisäksi muun muassa yritykselle myönnettävistä lainoista, joista yleisin on pankkilaina. Tällöin on tärkeää kyetä arvioimaan sitä, mikä on tulevan yrityksen tai yrittäjän omaisuuden vakuusarvo, eli kuinka paljon on mahdollista saada lainarahaa vakuuksia vastaan. Muita yrityksen luotto- ja vakuusrahoitusmuotoja ovat esimerkiksi erilaiset leasing-sopimukset, joilla tarkoitetaan yrityksen laite- ja konehankintojen rahoittamista rahoitusyhtiöiden kautta. Lisäksi erilaiset investointirahoitussopimukset ovat osa yritykselle hyödynnettäviä luotto- ja vakuutusmuotoja. Investointirahoitussopimus tarkoittaa osamaksusopimusta, jossa kaupan kohteena oleva laite siirtyy yrityksen omaisuudeksi ja luoton vakuutena on yleensä juuri rahoituksen kohteena oleva laite tai kone. Aloittavan yrityksen rahoituksen lähteitä ovat myös erilaiset rahoitus- ja avustusmuodot, joista alkavan yrityksen erityisrahoitusmuotoina tyypillisimpiä ovat yrityksen kehittämisavustus ja Finnveran laina. (Holopainen 2018, 198-233.).

4 Pohdinta

Liiketoimintasuunnitelman laadinta aloittavalle yritykselle on kuin laaja projektikokous, joka vaatii monen osa-alueen ymmärrystä ja hallintaa sekä kykyä analyttiseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn. Liiketoimintasuunnitelman laadinta antaa vahvan ymmärryksen aloittavan yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävistä osa-alueista ja avartaa erinomaisesti kokonaisvaltaista ymmärrystä yrityksen liiketoimintojen eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa sekä menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksistä.

Kuten työn teoreettisessa osiossa on todettu, aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinta antaa erinomaisen työkalun aloittavan yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun. Huolellisen suunnittelun avulla toimintaansa suunnittelevan yrityksen on mahdollista sekä analysoida että osoittaa omille tuotteilleen ja palveluilleen aito liiketoimintamahdollisuus sekä todellinen markkinatarve. Sen lisäksi, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa aloittavaa yritystä punnitsemaan kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja millä keinoin, auttaa yrityksen liikeidean kirjallinen kuvaus yritystä myös jatkuvassa liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma ei siis ole ainoastaan aloittavan yrityksen tarpeisiin laadittu työkalu, vaan se auttaa yritystä myös sen jatkuvassa liiketoimintojen kehitysprosessissa.

Opinnäytetyön tekijälle työn laadinta on erinomaisesti mahdollistanut liiketalouden tutkimuksen eri osa-alueiden hyödyntämisen. Ammatillisen kehittymisen kannalta teoreettisen osaamis pohjan käytäntöön vieminen on ollut merkittävää, sillä se on edelleen syventänyt ja laajentanut yritystoiminnan perustamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen vaadittavaa osaamista. Myös opinnäytetyön toimeksiantajalle opinnäytetyön merkitys ja hyödynnettävyys on suuri. Liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan aloittavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelun ja käynnistämisen pohjana sekä lisäksi liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen työkaluna.

Tämä opinnäytetyö on valmistunut keväällä 2020 keskellä koronapandemiaa. Koronatilanteen vaikutus lukuisten yritysten toimintaan on ollut valtaisa niin globaalilla kuin kansalliskin tasolla. Suurella osalla yrityksiä pandemia on vaikeuttanut merkittävästi yrityksen liiketoimintaa, johtaen osalla myös yritystoiminnan päättymiseen. Tällaiset yllättävät ja merkittävät toimintaympäristön muutokset korostavat huolellisesti pohditun ja hyvin kirjattun liiketoimintasuunnitelman merkitystä yritystoiminnan alusta alkaen. Hyvin mietitty ja kirjattu liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen eri toimintojen ohjausvälineenä ja tarvittaessa liiketoimintojen uudistamisen työkaluna merkittävässä toimintaympäristön muutostilanteissa.

Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Evans, V. 2016. Writing a business plan. How to win backing to start up or grow your business. Second edition. Financial Times Publishing. UK.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. Helsinki.
- Holopainen, T. 2018. Yrityksen perustamisopas. Asiatieto Oy. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., & Talala, T. 2014. Yrityksien riskinhallinta. Finanssi ja vakuutuskustannus Oy. Helsinki.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. WSOYpro. Helsinki.
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumisen matkalle. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Lehti, E, Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. WS Bookwell Oy. Juva.
- Levin, I. 2000. Vision Revisited: Telling the Story of the Future. The Journal of Applied Behavioral Science.
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2004. Onnistu Strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat. Helsinki.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Talentum Pro. Helsinki.
- Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Luettavissa: https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikka-opas_2017.pdf. Luettu:10.5.2020.
- Terveys ja hyvinvoinnin laitos 2020. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/ikaantuminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/henkiloston-osaaminen-vanhuspalveluissa>. Luettu: 5.5.2020.
- Työ ja elinkeinoministeriö 2018. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf. Luettu: 13.5.2020.
- Valvira 2016. Luettavissa: <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta/omavalvonta>. Luettu: 7.5.2020.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

YVI. YVISTÄ energiaa yrittäjyyskasvatukseen 2012. Luettavissa: <http://www.yvi.fi/sana-kirja/251-liiketoimintaymparisto-business-environment>. Luettu: 12.5.2020.