

Annika Elonen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PSYKOTERAPIA-ALAN  
YRITTÄJÄLLE

Liiketalouden koulutusohjelma  
2014

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PSYKOTERAPIA-ALAN YRITTÄJÄLLE

Elonen Annika  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2014  
Ohjaaja: Junnila, Elina  
Sivumäärä: 53  
Liitteitä: 0

Asiasanat: yritystoiminta, psykoterapia, kannattavuus, liiketoimintasuunnitelmat

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä käyttökelpoinen ja hyödyllinen liiketoimintasuunnitelma psykoterapia-alan yrittäjälle, joka toimii tämän työn toimeksiantajana. Hän on aloittanut yritystoimintansa noin vuosi sitten, mutta toiminta on hyvin vähäistä vielä. Toimeksiantaja halusi selvittää, olisiko kannattavaa siirtyä osa-aikaisesta kokoaikaiseksi yrittäjäksi. Kaikkien tässä opinnäytetyössä käsiteltävien liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden tarkoituksena olikin selvittää, miten saadaan yrityksen toiminta kannattavaksi. Työssä selvitettiin, kuinka paljon asiakkaita tulisi olla, jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista aloittaa yritystoiminta yrittäjän omissa tiloissa. Tällä hetkellä yrittäjä työskentelee psykoterapiakeskuksessa.

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä psykoterapia-alan työ on, jotta lukija saa käsityksen toimeksiantajan työstä. Lisäksi työssä kuvattiin liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita, jotka valittiin tähän työhön yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Osa-alueet olivat liikeidea, tuotteet, palvelut, hinnoittelu, asiakkaat ja markkinat, strategia, palveluiden tuottaminen ja kehittäminen, henkilöstösuunnitelma, taloussuunnitelma sekä riskit. Kaikkia osa-alueita käsiteltiin yleisellä tasolla, mutta myös kerrottiin kuinka nämä näkyvät toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa. Tämän työn tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle. Suunnitelma tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta se palvelisi häntä mahdollisimman hyvin. Toimeksiantajalle tehty liiketoimintasuunnitelma on luottamuksellinen eikä sitä esitetä tämän työn liitteenä. Työssä kuitenkin kuvattiin yhteistyössä käyty prosessi, kuten minkälaisia asioita pohdimme suunnitelmaa tehtäessä sekä mihin tuloksiin päädyimme ja mitä haasteita tuli eteen.

Opinnäytetyössä tultiin siihen tulokseen, että kokoaikainen yrittäjyys on toimeksiantajalle mahdollista ja kannattavaa. Riskit olivat pienemmät, kun toimii psykoterapiakeskuksessa verrattuna omissa tiloissa toimimiseen, joten kokoaikainen yrittäjyys kannattaa aloittaa psykoterapiakeskuksessa ja vasta myöhemmin omissa tiloissa. Laskelmissa tultiin siihen tulokseen, että toimeksiantajalla tulisi olla kuusi asiakasta päivässä ja toimintaa tulisi harjoittaa 10 kuukautta vuodessa, jolloin päästään tavoitteeseen.

## BUSINESSPLAN FOR ENTREPRENEUR OF PSYCHOTHERAPY

Elonen, Annika

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2014

Supervisor: Junnila, Elina

Number of pages: 53

Appendices: 0

Keywords: entrepreneurship, psychotherapy, profitability, business plans

---

The purpose of this thesis focusing on operational aspects was to compile a usable and useful business plan for an entrepreneur of psychotherapy, who also acted as the commissioner for this study. She started her business approximately a year ago, but activity has still been relatively low. The client wanted to figure out, whether it would be profitable to switch from part-time entrepreneurship to full-time entrepreneurship. The meaning of all the sections of the business plan discussed in this thesis was specifically to study how to achieve profitable business operations. The study clarified, for example, the number of customers needed to practice business activities in the entrepreneur's own premises. At the moment, the entrepreneur works in a centre for psychotherapy services.

This thesis clarified the characteristics of psychotherapy, for the reader to understand the work of the client. In addition, the study considered the different sections of a business plan chosen together with the client. The sections were business idea, products, services, pricing, customers and markets, strategy, production and development of services, personnel plan, financial plan and risks. All the sections were discussed on a general level, but their roles in the operations of the client were also introduced. This thesis focused on operational aspects, aiming at creating a business plan for the client. The plan was made in close cooperation with the client to attend her needs as well as possible. The business plan compiled to the client is confidential and thus not attached with this study. The study described, however, the process of cooperation: the reflections that occurred when compiling the plan, the results achieved and the challenges faced.

The study concluded that a full-time entrepreneurship is possible and profitable for the client. The risks are smaller when working in a centre for psychotherapy as compared to working in one's own premises. Therefore, the full-time entrepreneurship should be commenced in the centre for psychotherapy and only later in the entrepreneur's own premises. The calculations demonstrated that the client should have six customers per day and operation during ten months in a year to reach the objectives.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT .....	7
2.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	7
2.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	7
3	PSYKOTERAPIA-ALA .....	10
3.1	Koulutusvaatimukset.....	11
3.2	Psykoterapeutin työ.....	11
3.3	Kelan rooli .....	15
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	17
4.1	Mikä on liiketoimintasuunnitelma .....	17
4.2	Tuotteet, palvelut ja hinnoittelu .....	20
4.3	Asiakkaat ja markkinat .....	23
4.4	Yrityksen strategia .....	26
4.4.1	Strategia .....	26
4.4.2	SWOT-analyysi .....	28
4.5	Palveluiden tuottaminen ja kehittäminen.....	30
4.6	Ammatinharjoittajan henkilöstösuunnitelma.....	33
4.7	Taloussuunnitelma .....	34
4.7.1	Kirjanpito .....	34
4.7.2	Kannattavuuslaskelmat.....	35
4.7.3	Kriittinen piste .....	42
4.8	Riskit.....	44
4.8.1	Riskien tunnistaminen .....	44
4.8.2	Riskien analysointi .....	47
4.8.3	Riskien hallintakeinot.....	47
5	YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT .....	49

LÄHTEET

## 1 JOHDANTO

Psykoterapia-ala on kasvanut tasaisesti viime vuosina. Työntekijöiden määrä on kasvanut kaikilla sektoreilla, mutta kuitenkin suurinta kasvua on havaittavissa yksityisissä yrityksissä. Useat alan ammattilaiset perustavat oman yrityksen ja toimivat yksityisinä ammatinharjoittajina. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Yrityksen perustamisen alkuvaiheissa liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tärkeää, sillä tällöin yrittäjä miettii kaikkea mahdollista, mitä yrittäjyyteen liittyy. Pää-tarkoituksena liiketoimintasuunnitelmassa on selvittää kannattavan yritystoiminnan edellytykset. Tämä onnistuu, kun yrittäjä miettii kriittisesti oman yritystoimintansa eri osioita.

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle toimeksiantajan toiveesta saada liiketoimintasuunnitelma. Toimeksiantajana toimii psykoterapia-alan yrittäjä, joka on toiminut alalla vasta vuoden. Hän valmistui psykoterapeutiksi syksyllä 2011 ja aloitti toiminnan tammikuussa 2013. Tällä hetkellä toimeksiantajalla on yritystoimintaa vain muutama tunti viikossa palkkatyön ohella. Yritystoiminta tapahtuu psykoterapiakeskuksessa, joka tarjoaa tilat maksua vastaan ja jonka kautta tulevat myös asiakkaat. Nyt hänen tarkoituksenaan on kuitenkin lisätä yritystoimintaa ja vähentää palkkatyötä. Jossain vaiheessa palkkatyö olisi tarkoitus jättää kokonaan pois ja keskittyä pelkästään yritystoimintaan. Toiminta on siis tähän mennessä ollut hyvin pientä ja liiketoimintasuunnitelman tarkoitus onkin selvittää, olisiko kannattavaa laajentaa yritystoimintaa ja vähentää palkkatyötä. Psykoterapeutin koulutus ei anna tietotaitoa yrityksen perustamiseen, minkä vuoksi liiketoimintasuunnitelmaa lähdetään laatimaan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle, joka on psykoterapia-alan yrittäjä. Liiketoimintasuunnitelman avulla on tarkoitus selvittää, onko kannattavaa siirtyä osa-aikaisesta kokoaikaiseksi yrittäjäksi sekä tulisiko yritystoimintaa harjoittaa psykoterapiakeskuksessa vai omissa tiloissa. Molemmista selvitetään hyödyt ja haitat. Näitä selvitetään opinnäytetyössä muun muassa kolmella kannattavuuslaskelmalla. Yhdessä laskelmassa selvite-

tään kriittinen piste, jotta tiedetään missä vaiheessa toiminta muuttuu kannattavaksi. Kriittinen piste kertoo tilanteen, jossa yrityksen tulos on nolla. Liiketoimintasuunnitelma on luottamuksellinen eikä sitä esitetä tässä työssä. Kerron kuitenkin minkälaisia asioita pohdimme toimeksiantajan kanssa liiketoimintasuunnitelman eri osaluista.

## 2 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT

### 2.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen sekä järjeistäminen. Työ voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje tai opastus, jossa yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi. Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheisempi kuin ammattikorkeakoulun tutkimuksellinen opinnäytetyö. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä suositellaan etsimään toimeksiantaja. Työelämästä saatu opinnäytetyöaihe hyödyttää monellakin tapaa. Sitä kautta pääsee tutustumaan työelämään sekä mahdollisesti kokeilemaan ja kehittämään omia taitojaan. Työn avulla pääsee myös luomaan suhteita työelämään, mistä saattaa olla paljon apua tulevaisuuden työllistymisen kannalta. (Vilka & Airaksinen 2003, 16–19.)

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, koska tässä luodaan konkreettisenä tuotoksena liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii psykoterapia-alan yrittäjä. Opinnäytetyössä on käytetty laadullisista tutkimusmenetelmistä muun muassa teemahaastattelua, josta saa käytännön näkökulmaa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

### 2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullinen tutkimusmenetelmä tulee kysymykseen silloin, kun halutaan kirjoittamattomasti faktatietoa tai halutaan ymmärtää, millaiset käsitykset ja uskomukset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Aineiston kerääminen voi tapahtua esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelumenetelmä valitaan sen mukaan, minkälaista tietoa toiminnalliseen opinnäytetyöhön tarvitaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole yhtä olennaista kuin laatu. Aineiston tulisi olla monipuolinen sekä vastata toiminnallisen opinnäytetyön tarpeisiin. (Vilka & Airaksinen 2003, 63–64.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelu, joka on vapaampi tapa kerätä aineistoa, kuin esimerkiksi lomakehaastattelu ja tämä tapa on hyvä esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostain tietystä teemasta. Haastattelu voidaan toteuttaa kasvotusten tai puhelinhaastatteluna. Tärkeää on, että haastatteluiden avulla saatu aineisto kuvaa ratkaistavaa ongelmaa mahdollisimman tarkasti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63–64.)

Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole olennaista merkitystä, vaan lähinnä keskustelun luonteella kululla. Tutkimusongelma voi kuitenkin jossain tapauksissa vaatia, että asiat käsitellään tietyssä järjestyksessä. Tärkeää haastattelussa on, että haastattelun kulku pysyy haastattelijan käsissä. Tarkoituksena on saada aineistoa haastateltavan kokemuksista käsin. Vaarana on, että haastateltava johdattelee haastattelun kulkua liikaa, jolloin aineistot eivät ole samanlaisia ja niiden vertailu keskenään on hankalaa. (Virstan www-sivut n.d.)

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössäni on teemahaastattelu. Haastatteluun hain psykoterapeutteja, jotka toimivat joko omissa tiloissa tai psykoterapiakeskuksessa. Tämä siksi, että saan vertailtua näitä kahta toimintatapaa keskenään. Lähtien sähköpostia sekä soitin yrittäjille ja sain neljä osallistujaa Porin alueelta. Sain haastatteluun sekä omissa tiloissa että keskuksissa työskenteleviä yrittäjiä, yhteensä neljä henkilöä. Haastattelut suoritettiin psykoterapeuttien omissa tiloissa ja keskustelut nauhoitettiin, jotta itse haastatteluun oli helpompi keskittyä. Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut ja jaon teemoittain, jotta aineistoa olisi helpompi analysoida. Teemoittain kävin läpi ja analysoin kaikkien haastatteluiden materiaalit, jonka jälkeen tein päätelmiä vastauksien samankaltaisuuksista sekä eroavaisuuksista.

Kaikilla neljällä oli työkokemusta ennen psykoterapeutiksi ryhtymistä sekä aikaisempi koulutus. Työkokemuksessa oli kuitenkin hajontaa yhdestä vuodesta seitsemään vuoteen. Kaikki neljä psykoterapeuttia ovat työskennelleet psykoterapiakeskuksissa. Yksi heistä toimii tällä hetkellä vuokratilassa ja muut toimivat edelleen erilaisissa psykoterapiakeskuksissa Satakunnassa. Kokemukset haastateltavien yrityskokemuksesta ovat hyödyllisiä liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä.



Teemat, joita haastatteluissa kävin läpi, oli mietitty etukäteen. Näitä olivat yrittäjän tausta, omissa tiloissa ja psykoterapiakeskuksessa toimimisen erot ja toiminnan laakisääteisyys. Lisäksi teemoina olivat viranomaissääntely, johon liittyvät Valvira (sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto) ja Kela (kansaneläkelaitos), yrittäjyyden haasteet sekä mahdollisuudet, kilpailu ja koulutus. Lisäksi kysyin, onko työ vastaanottanut sitä, mitä siltä on odotettu ja viimeisenä kysyin vinkkejä aloittavalle yrittäjälle. Näillä teemoilla oli tarkoitus saada tietoa liiketoimintasuunnitelmaa varten ja ennen kaikkea toimeksiantajalle, jolle tätä työtä tehdään. Eri teemat tulen käsittelemään pitkien teoriaosuutta. Haastateltavista tulen käyttämään lyhenteitä H1, H2, H3 ja H4, kun käytän suoria lainauksia haastatteluista.

Käytin opinnäytetyössäni myös muita tiedonkeruumenetelmiä. Tein paljon havaintoja tutkiessani aihetta. Toimeksiantajan kanssa kävin monta keskustelua niin puhelimitse kuin kasvokkainkin, mistä sain paljon ideoita ja tietoa opinnäytetyöhön. Teoriatietoa löysin kirjoista ja Internetistä.

### 3 PSYKOTERAPIA-ALA

Psykoterapia liiketoimintana on oman ammattitaidon ja osaamisen myymistä asiakkaalle. Psykoterapeutteja toimii paljon yksityisinä ammatinharjoittajina (Ammattinetin www-sivut, 2014). Tämä yritysmuoto sopii psykoterapeutille hyvin siksi, että yritystoiminta pysyy yleensä pienimuotoisena, kun toimintaa harjoitetaan yksin. Satakunnassa toimii tällä hetkellä kolme psykoterapiakeskusta, joissa toimii psykoterapeutteja (Satakunnan www-sivut, 2011). Keskuksissa psykoterapeutit toimivat yksityisinä ammatinharjoittajina, mutta maksavat tietyn prosenttiosuuden tiloista ja asiakkaista. He siis toimivat samalla tavalla yksityisyrittäjinä, kuin esimerkiksi parturissa vuokratuolilla toimiva kampaaja. Psykoterapiakeskus tarjoaa siis yrittäjille tilat sekä heidän kauttaan yrittäjät saavat asiakkaita.

Haastatteluissa kysyin, minkälaisia eroja on toimia omissa tiloissa tai keskuksessa. Vastaukset olivat hyvin samansisältöisiä. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet psykoterapiakeskuksissa ja yksi heistä toimii nyt vuokratussa tilassa. Kaikki olivat saamaa mieltä siitä, että psykoterapiakeskuksen hyviä puolia ovat ensinnäkin kustannusten jakaantuminen toimijoiden kesken. Vuokrasta ja markkinoinnista syntyy kuluja, mitkä jaetaan psykoterapiakeskuksessa toimijoiden kesken. Vuokra jakaantuu tilan käytön mukaan. Varsinkin osa-aikaisille psykoterapeuteille tämä on oikein hyvä ratkaisu. Toisena hyvänä puolena koettiin, että näkee työtovereita, kun työ itsessään on melko yksinäistä. Omissa tiloissa tällaista mahdollisuutta ei ole. Haastatteluissa ilmeni myös, että näin on helppo aloittaa yritystoiminta, vaikka haluaisi myöhemmin oman toimitilan. Riski epäonnistua yrittäjänä on pienempi.

*”Kaikilla on kuitenkin oma toiminimi, oma terapia ja omat potilaat, ettei se työn sisältöön vaikuta, missä toimii”(H1).*

### 3.1 Koulutusvaatimukset

Psykoterapiakoulutukseen osallistuvilta edellytetään soveltuvaa ammattikorkeakoulututkintoa, maisterintutkintoa tai opistoasteen tutkintoa. Opistoasteen tutkinnoista kuitenkin vain sairaanhoitajan tutkinto soveltuu koulutukseen. Heiltä vaaditaan myös vähintään 30 opintopisteen laajuudelta psykologian, psykiatrian tai psykoterapiataitojen opintoja. Jotta koulutukseen saa osallistua, edellytetään hakijalta vähintään kahden vuoden työkokemusta mielenterveys-, päihde-, perhe-, kriisi- tai vastaavasta asiakastyöstä sekä mahdollisuutta tehdä riittävästi asiakastyötä koulutusohjelman aikana. Lisäksi osallistujalta edellytetään riittävää englanninkielisen asiatekstin lukutaitoa sekä sitoutumista koulutukseen koko sen keston ajaksi. (Psykoterapiakoulutuksen www-sivut, 2014.)

Psykoterapiakoulutusta järjestävät yksityiset psykoterapiakoulutusyhteisöt ja yliopistojen psykologian laitokset. Koulutus koostuu teoreettisesta koulutuksesta, työnohjauksessa tapahtuvasta psykoterapeuttisesta potilastyöstä sekä koulutuspsykoterapiasta. Koulutus suoritetaan yleensä työn ohessa 3–6 vuodessa. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Psykoterapeutin ammattinimikkeen käyttämisen edellytyksenä on yliopiston tai yliopiston yhdessä muun kouluttajaorganisaation kanssa järjestämä psykoterapeuttikoulutus, jota voivat antaa ne yliopistot, joilla on psykologian tai lääketieteellisen alan koulutusvastuu. Yliopistot järjestävät koulutusta itse tai yhteistyössä ammattikorkeakoulujen ja muiden jo olemassa olevien koulutusorganisaatioiden kanssa. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

### 3.2 Psykoterapeutin työ

Psykoterapeutin tehtävänä on antaa psykoterapiaa eettisesti ja lääketieteellisesti hyväksytysti eri elämäntilanteissa oleville ja eri-ikäisille asiakkaille omalla vastaanotollaan. Tarkoitus on keskustelun keinoin hoitaa erilaisia elämän ongelmia ja kriisejä sekä palauttaa työ- ja toimintakyky asiakkaille. Psykoterapiamuotoja on monenlaisia

ja psykoterapeutin onkin hallittava käyttämänsä psykoterapiamuoto tai -muodot. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Psykoterapeutin on tärkeää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä pystyä kuuntelemaan ja huomioimaan toista ihmistä, koska itse työssä on keskeistä toimia vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. Työ on hyvin pitkäjännitteistä, joten psykoterapeutilta edellytetään sitoutumista ja kärsivällisyyttä. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Psykoterapeutti pyrkii työssään tukemaan ihmisen itseymmärrystä, antamaan keinoja käsitellä vaikeita ajatuksia ja tunteita sekä antamaan ongelmanratkaisutaitoa, jotta kriiseistä pääsee yli. Yleisimpiä syitä psykoterapeutin vastaanotolle tulemiseen ovat ahdistus, masennus ja pelot sekä ongelmat ihmissuhteissa, työssä tai opiskelussa. Psykoterapiaa annetaan yksilöille, perheille sekä pareille ja ryhmille. Hoitomuotoja on paljon erilaisia. Yleisimpiä näistä ovat perheterapia, psykodynaaminen psykoterapia ja kognitiivinen psykoterapia. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Psykodynaamisessa terapiassa keskitytään lapsuuteen, piilotajuntaan ja näiden vaikutuksiin potilaan psyykkiseen elämään. Tämä terapiamuoto perustuu siihen, että ihmisen menneisyys vaikuttaa nykyhetkeen. (Aavan www-sivut, 2013.) Kognitiivinen psykoterapia perustuu siihen, että ajatukset ja tunteet ovat yhteydessä toisiinsa. Tässä terapiamuodossa keskitytäänkin asiakasta haittaaviin ajatuksiin ja uskomuksiin sekä näihin liittyviin tunteisiin. (Kognitiivisenpsykoterapian www-sivut, 2014.)

Tapaamisissa selvitetään aluksi asiakkaan ongelman laatu sekä tavoite tulevan hoidon suhteen. Psykoterapeutin ja asiakkaan ensimmäisellä tapaamisella tehdään sopimus asiakkaan ja psykoterapeutin välillä, jossa sovitaan esimerkiksi käyntien tiheydestä, kokonaisuudesta, kustannuksista, hoitokertojen peruuttamisesta. Yksi käynti kerta on yleensä 45 minuutin pituinen. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Psykoterapeutin työ on yleensä päivätyötä, mutta omissa toimitiloissa toimivat yksityiset ammatinharjoittajat saattavat ottaa asiakkaita vastaan myös illalla ja lauantaisin. Työhön voi kuulua myös matkustamista esimerkiksi erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Psykoterapeutti voi tarjota myös muita palveluita, kuten puhelimitse, sähköpos-

titse sekä videopuhelun välityksellä annettavaa keskustelu- ja neuvonta-apua. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Haastatteluissa yksi teema koski psykoterapiayrittäjyyden haasteita. Muutama olennainen asia nousi esiin. Haastateltavat kertoivat toivovansa ensinnäkin yhteistyötä Porin alueella psykoterapeuttien kesken. Koettiin myös, että tukea yrityksen perustamiseen saisi olla enemmän. Vaikka ammatti on tuttu, eivät muun muassa oman yrityksen pyörittäminen, hinnoittelu, verotus, eläkemaksut, markkinointi sekä kirjanpito välttämättä ole. Nämä ovat useimmiten itse opittuja asioita. Osalle haastateltavista tämä puoli oli jo entuudestaan tuttua ja sen vuoksi helpompaa. Tällöin suurimmiksi haasteiksi koettiin haastavat asiakkaat ja heidän ongelmansa.

*”Voi olla aika rankkojakin tarinoita”(H1).*

Haastateltavat eivät maininneet, että asiakkaiden saaminen olisi haaste. Yrityksen kannattavuudessa tai jatkuvuudessa ei myöskään koettu olevan haasteita. Tämä kertoo mielestäni hyvin siitä, että kaikille on riittänyt töitä eikä yritystoiminnan jatkuvuudesta ole ollut huolta. Kaikki haastateltavat kokivat, että itse psykoterapiatyö on vastannut sitä, mitä he ovat siltä odottaneetkin. Moni kuitenkin toimii psykoterapeuttina toisen työn ohella ja näiden yhteensovittaminen ja omien rajojen löytäminen on joskus haastavaa.

Kysyin kaikilta haastateltavilta kouluttautumisesta sekä omasta kehittämisestä alalla. Kaikki heistä olivat kouluttautuneet paljon tai heillä on aikomuksena kouluttautua. Lähes kaikilla oli vähintään kaksi eri psykoterapiasuuntauksen koulutusta tai kesken jokin alan koulutus. Alan kirjallisuus ja erilaiset koulutuspäivät, luennot ja seminaarit sekä keskusteleminen muiden alan ammattilaisten kanssa nousivat yleisimpinä kehittämismuotoina esiin. Kokemusten jakaminen ja uusien tietojen kertominen eteenpäin koettiin hyödylliseksi. Yksi psykoterapiakeskus järjestää itse koulutuksia Porin alueella.

*”Me olemme nyt nimenomaan keskuksena päätetty, että yksi meidän kokousideologioita on, että tuotetaan Poriin tällaisia asiantuntijoita maailmalta”(H3).*

Kun kysyin vinkkejä aloittavalle yrittäjälle, sain seuraavanlaisia vastauksia:

*”Itsestä täytyy pitää huolta. Kannattaa pitää pieni tauko asiakkaiden välillä. Vartin tauko olisi hyvä” (H2).*

*”Laskutusta, miten laskutus hoidetaan” (H2).*

*”...olis paremmin voinut perehtyä kirjanpitoon ja sellasiin” (H4).*

*”Pitää pitää huolta että asiakkaita on sen verran, että kaikki pystyy hoitamaan kunnolla. Uusi yrittäjä ottaa joskus liikaa asiakkaita eikä jaksakaan kunnolla hoitaa kaikkia” (H4).*

*”Ehkä joku yrittäjäyyskurssi olisi ollut hyvä. Ne on aika monimutkaisia juttuja” (H3).*

Itse yrityksen perustamiseen suositeltiin perehtymään kolmessa haastattelussa, jotta asiat eivät tule yllätyksenä myöhemmin. Kirjanpitoon, laskuttamiseen sekä kirjanpitäjän hankintaan kannustettiin myös jo varhain perehtymään. Yksi haastateltava kehotti aloittamaan juuri psykoterapiakeskuksessa, jotta asiakkaita saisi helpommin sekä omaa nimeä alalla toimivien tietoisuuteen. Tällä tavoin on helpompaa toimia omissa tiloissa, jos myöhemmin haluaa. Itseluottamus ja rohkeus katsottiin myös eduiksi.

Psykoterapeutit toimivat usein itsenäisinä ammatinharjoittajina joko koko- tai osaaikaisesti. Psykoterapeutit voivat työskennellä kuitenkin myös valtiolla, kunnassa tai sairaanhoitopiirissä. Tällöin työpaikka voi olla esimerkiksi mielenterveystoimisto, terveyskeskus tai sairaala. Lisäksi jonkin verran psykoterapeutteja työskentelee yksityisissä yrityksissä sekä osuuskunnissa. Muita työpaikkoja psykoterapeuteille ovat seurakunnat, säätiöt, järjestöt ja yhdistykset. (Ammattinetin www-sivut, 2014.)

Satakunnan alueella toimi vuonna 2011 kymmenen psykoterapiayritystä. Yksi yrityksistä on kommandiittiyhtiö ja muut toiminimiä, mikä kertoo, että yritykset ovat pieniä. Joukossa on kuitenkin kaksi psykoterapiakeskusta, joissa työskentelee psykoterapeutteja ns. vuokralla. Toinen on kommandiittiyhtiö ja toinen osakeyhtiö. Yrittäjiä on kuitenkin tullut Satakunnan alueelle viime vuosina lisää, joten tuo tieto ei ole täysin ajan tasalla. (Satakunnan www-sivut, 2011.)

Psykoterapeutti kuuluu nimikesuojatun ammattihenkilön ammattinimikkeisiin terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun asetuksen mukaan. Asetuksessa on myös määritelty ammattiin johtava koulutus, joka oikeuttaa nimikkeen käyttöön. Valvira rekisteröi ainoastaan erityistason psykoterapiakoulutuksen sekä vaativan erityistason psykoterapiakoulutuksen käyneet psykoterapeutit. (Valviran www-sivut, 2013.)

Psykoterapeutin työ on arvonlisäverosta vapaata työtä. ”Veroa ei suoriteta terveyden- ja sairaanhoitopalvelun myynnistä. Terveyden- ja sairaanhoitopalvelulla tarkoitetaan ihmisen terveydentilan sekä toiminta- ja työkyvyn määrittämiseksi taikka terveyden sekä toiminta- ja työkyvyn palauttamiseksi tai ylläpitämiseksi tehtäviä toimenpiteitä, jos kysymyksessä on sellaisen terveydenhuollon ammattihenkilön antama hoito, joka harjoittaa toimintaansa lakiin perustuvan oikeuden nojalla tai joka on lain nojalla rekisteröity.” (Arvonlisäverolaki 1501/1993 34–35§.)

### 3.3 Kelan rooli

Koulutuksen käynyt voi Valviran hyväksytyn päätöksen jälkeen hakeutua Kelan palveluntuottajaksi edellyttäen, että työnohjaussuhde on olemassa ja jatkuu (Psykoterapiakoulutuksen www-sivut, 2014). Kelan tukeman kuntoutuspsykoterapian tavoitteena on parantaa 16–67 vuotiaan kuntoutujan työ- tai opiskelukykyä. Kuntoutuspsykoterapian saaminen edellyttää ensinnäkin, että työ- tai opiskelukyky on mielenterveyden häiriön vuoksi uhattuna. Toiseksi edellytetään kolmen kuukauden hoitojaksoa diagnoosin saamisen jälkeen. Kolmanneksi kuntoutuspsykoterapiaan pääsemiseksi edellytetään B-lausuntoa psykiatrilta. Kuntoutuspsykoterapia voi olla yksilö-, ryhmä-, perhe- tai paripsykoterapiaa. Kuntoutusterapia kestää yhdestä vuodesta kolmeen vuoteen. Viisi vuotta terapiajakson päättymisestä Kela voi korvata uuden kuitenkin enintään kolmen vuoden hoitojakson. Korvauksen enimmäismäärä on usein pienempi kuin terapeutin perimä palkkio, joten kuntoutuja joutuu maksamaan osan kuluista itse. Kela edellyttää, että psykoterapeutilla on Valviran hyväksyntä toimia psykoterapeutina sekä koulutus siihen psykoterapiaan, jota asiakkaalle annetaan. (Kelan www-sivut, 2012.)

Haastatteluissa ilmeni, että psykoterapeutit kokivat Kelan antavan työlle raamit, ja että yhteistyö Kelan kanssa on koko ajan menossa parempaan suuntaan.

*”Kela on antanut terapeuteille valinnanvaraa ja vapautta nyt enemmän kuin ennen”(H2).*

*”Kela asettaa raamit että minkä puitteissa toimitaan ja kolme vuotta on se maksimi minkä kela korvaa, ja vuosi minimi”(H2).*

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksilöpsykoterapiassa Kelan tuki ja ohjeet koettiin hyväksi, mutta perheterapian puolella olisi toivomisen varaa. Toisena kehityskohteena nousi esiin lasten tukeminen, johon tulisi kiinnittää Kelassakin huomiota.

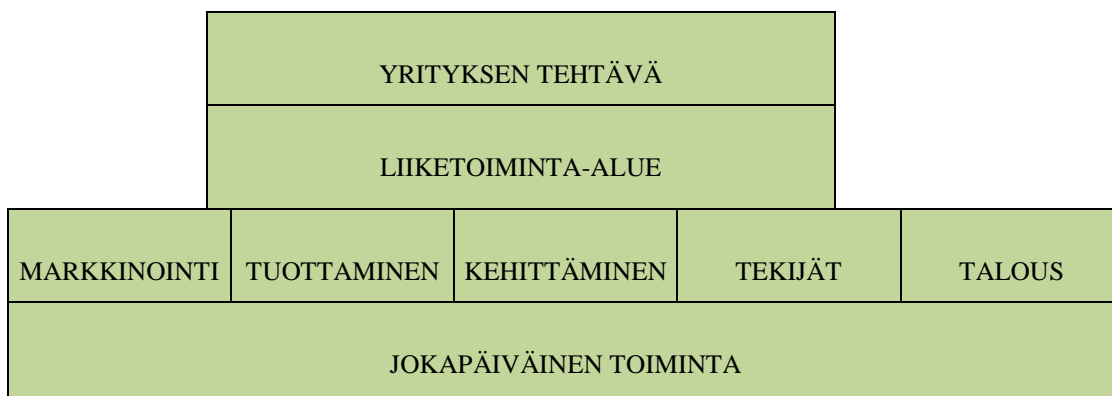
*”Kelan kautta voi hakea perhepsykoterapiaan ja saada siihen Kelan kautta kustannukset, sekä pariterapiaan, mutta sitä ei osata käyttää”(H3).*



## 4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 4.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yritystoiminnan kokonaisuudesta, sisältäen ajatukset ja toimet, joilla toimintaa pyöritetään sekä yrityksen menestystekijät, kuten esimerkiksi strategia. Liiketoimintasuunnitelmasta hyötyy monikin taho. Ensinnäkin itse yrittäjä, joka suunnitelmaa tehdessään joutuu miettimään kaikkia yritykseen, sen perustamiseen ja toimintaan liittyviä asioita. Toiseksi mahdollinen henkilökunta saa tiedot yrityksen näkemyksistä ja toimintatavoista luettuun suunnitelmaan. Kolmanneksi yrityksen sidosryhmät, etenkin rahoittajat, saavat kuvan yrityksen toiminnan luotettavuudesta paremmin liiketoimintasuunnitelman avulla, kuin suullisesti kerrottuna. (Pitkämäki 2000, 9.)



Kuvio 1. Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2000, 11)

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu yksi näkökulma liiketoiminnan suunnittelun hahmottamiseen. Yrityksen tarkoitusta kuvaa yrityksen tehtävä. Liiketoiminta-alue kattaa strategian, liikeidean ja maantieteellisen markkina-alueen. Itse yrityksen toiminta taas perustuu viiteen ”tukijalkaan”, joita tässä ovat markkinointi, tuottaminen, kehittäminen, tekijät sekä talous. Jokaisen viiden jalan tehtävänä on tukea määriteltyjä tavoitteita. Yrityksen menestyminen perustuu osaamiseen ja sen hallitseminen tuo yritykselle tuloa. (Pitkämäki 2000, 11–12.)

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan, millä keinoilla yritys saadaan kannattavaksi. Isossa yrityksessä liiketoimintasuunnitelma saattaa olla hyvinkin laaja. Suunnitelman tulisi sisältää tiedot yrityksen liiketoiminnan rakenteesta nyt ja tulevaisuudessa. Yksi tärkeä suunnitelman tekemisen tavoitteita on saada yrittäjä tarkastelemaan toimintaa eri näkökulmista ja arvioimaan toimintaa kriittisesti. (Hesso 2013, 12.) Suunnitelman tärkein merkitys on kuitenkin menestystekijöiden löytäminen (Pitkämäki 2000, 12).

Liiketoimintasuunnitelmaa täytyy päivittää säännöllisesti, jotta suunnitelmat pysyvät oikeina ja ajantasaisina sekä tällöin pystytään tarkistamaan, onko aiemmissa suunnitelmissa pysytty. Päivitys voi tapahtua myös silloin, kun huomataan muutoksia, mahdollisuuksia tai kun aiemmista päämääristä ei pystytä pitämään kiinni. Tällainen voi olla esimerkiksi kannattavuus tai yrityksen kasvu. (Pitkämäki 2000, 17.)

Ongelmia liiketoimintasuunnitelmassa voivat olla esimerkiksi se, että yrittäjän valitsemat keinot ja oma osaaminen eivät kohtaa. Voidaan myös helposti kuvitella, että jo itse suunnitelma on menestyksen edellytys ja näinhän asia ei ole. (Pitkämäki 2000, 18.)

Tässä opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelman osa-alueiksi valittiin liikeidea, tuotteet ja palvelut, hinnoittelu, asiakkaat ja markkinat, strategia ja SWOT-analyysi, palveluiden tuottaminen ja kehittäminen, ammatinharjoittajan henkilöstösuunnitelma, taloussuunnitelma sekä riskit. Näiden avulla saadaan toimeksiantajalle laadittua kattava liiketoimintasuunnitelma. Tarkoituksena on käsitellä jokainen osa-alue tarkasti toimeksiantajan kanssa, jotta suunnitelmasta tulisi mahdollisimman realistinen.

#### 4.4 Liikeidea

Liikeidea kertoo yrittäjän liiketoiminnasta, kuten mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa sekä minkälaisia nämä tuotteet ja palvelut ovat. Se kuvaa myös mille asiakkaille ja asiakasryhmille tuotteita ja palveluita tarjotaan, miten niitä tarjotaan ja minkälainen kuva yrityksestä halutaan antaa. Liikeidea tulee kuvata mahdollisimman tarkkaan ja siinä vastataan kolmeen kysymykseen. Ensimmäiseksi, kenelle halutaan

myydä, jossa vastaus kuvastaa asiakasnäkökulmaa, kenelle myydään ja mihin tarkoitukseen. Toiseksi, mitä myydään, jossa vastaus kuvastaa tuote- ja palvelunäkökulmaa eli siis mitä myydään erilaisille asiakkaille. Kolmanneksi miten toimitaan, jossa vastaus kuvastaa henkilöstönäkökulmaa, kuten kerrotaan osaamisesta, motivaatiosta sekä organisoinnista ja prosessoinnista. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

Liikeidea tulisi kirjoittaa auki niin selkeästi, että mahdollinen asiakas, rahoittaja tai muu sidosryhmä ymmärtää liikeidean ja yrityksen lisäpotentiaalin sekä asiakkaalle että yritykselle. Myös yrityksen strategiaa voidaan hieman raottaa tässä vaiheessa. (Hesso 2013, 24.)

Liikeidea toimeksiantajan yrityksessä on, että psykoterapiapalveluita lähdetään toteuttamaan aina asiakkaan tilanteen mukaan, toiminta onkin hyvin asiakaslähtöistä. Toiminta-ajatuksena on, että asiakkaalle tarjotaan viihtyisässä ympäristössä psykoterapiaa. Tärkeää on myös, että asiakas tietää ja voi luottaa siihen, että tiedot pysyvät salaisina, jolloin luodaan turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri asiakkaan ja terapeutin välille. Asiakkaan ensitapaamisella selvitetään syy, miksi asiakas on tullut psykoterapiaan ja mitä mahdollisesti tapaamisilla halutaan tavoittaa. Toimeksiantajan tarjoama psykoterapia on tavoitteellista, jossa asiakkaan kanssa luodaan tavoite, jota kohti lähdetään työskentelemään. Tavoitteena on saada asiakkaan oloa helpotettua sekä auttaa asiakasta löytämään ratkaisun ongelmiin. Palvelu kehittyy kokemuksen myötä, mutta myös erilaisilla koulutuksilla sekä alan kirjallisuudella tietoisuutta voidaan parantaa.

Tulevaisuudessa, kun yrittäjä hankkii oman liiketilan, panostetaan sisustuksella siihen, että asiakas kokee tilan kotoiseksi ja turvalliseksi. Värit tulisivat olla lämpimiä ja melko neutraaleita, jolloin tilasta saadaan rauhallinen. Pehmeät nojatuolit saattavat auttamaan asiakasta rentoutumaan kovien tuolien sijaan, joten tällaiseenkin on tarkoitus kiinnittää huomiota.

## 4.2 Tuotteet, palvelut ja hinnoittelu

Yrittäjän tarjoama tuote tai palvelu on riippuvainen osaamisesta, ammattitaidosta sekä toimialan tuntemuksesta. Hyvä yrittäjä osaa ottaa asiakkaan tarpeet huomioon ja tarjota sitä, mitä odotetaan. Yrittäjän tulee liiketoimintasuunnitelman tässä vaiheessa pohtia, mikä on tuote tai palvelu, jota aiotaan myydä asiakkaille, mikä tekee tuotteesta tai palvelusta erilaisen, ainutlaatuisen tai mitä erikoista siinä on. Yrittäjän tulee kuitenkin pohtia myös heikkouksia, joita myytävässä tuotteessa tai palvelussa mahdollisesti on sekä miten niitä voisi poistaa, parantaa tai kehittää. Asiakkaan kannalta tulee miettiä: mitä hyötyä asiakkaalle on yritystoiminnasta ja miksi asiakas valitsisi juuri tämän tuotteen tai palvelun. Laatu ja tuotteen tai palvelun arvo tulee myös tarkasti miettiä; vastaako laatu hintaa sekä mikä on yleinen hintataso markkinoilla. Tuotteen nimeäminen kannattaa myös miettiä etukäteen ja mitä sillä halutaan viestiä asiakkaille. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Psykoterapeutit tarjoavat psykoterapiapalveluita asiakkaille. Psykoterapeutilla voi olla koulutus esimerkiksi yksilö- ja perheterapeutiksi, mikä mahdollistaa monipuolisen palvelutarjonnan. Tuotteita psykoterapeutit eivät kuitenkaan myy, vaan he tarjoavat palveluita oman osaamisen ja jaksamisen puitteissa.

Asiakas ja palveluntarjoaja molemmat hyötyvät hyvästä palvelusta. Palveluntarjoajalla on mahdollisuus nostaa hintoja jopa yli markkinahinnan, jos palvelu on hyvää. Tämä siksi, koska asiakas on tyytyväinen palveluun ja kokee voivansa luottaa yritykseen, jolloin asiakkaan ei tarvitse etsiä vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. (Grönroos 2009, 192.)

Hinnoittelu on yksi keskeisimmistä päätöksistä, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Liian suuri hinta voi pienentää kysyntää ja liian pieni hinta ei välttämättä pysty kattamaan menoja, vaikka kysyntä kasvaisikin. Hinnoittelussa tulee pohtia yrityksen kustannuksia, kysyntää sekä kilpailijoita. Usein hinnoittelun perusteena käytetään tavoitekustannuslaskentaan perustuvaa hinnoittelua. Siinä lähtökohdaksi otetaan markkinoilta saatava hinta, josta vähennetään voittotavoite. Hinnan ja kustannusten suhdetta voidaan kuitenkin muuttaa esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas kokee saamansa enemmän arvoa tuotteesta tai palvelusta. Tällöin voidaan nostaa hintoja. Kan-

nattavuus on organisaation toiminnan laadusta kertova lopputulos. (Viitala & Jylhä 2013, 307–309.)

Hinnoittelu on tärkeä myös psykoterapeuttien keskuudessa. Hinta ei saa olla liian suuri, jotta asiakkaita tulisi, eikä myöskään liian pieni, jotta omat kustannukset saadaan katettua. Toimeksiantajan kanssa olemme pohtineet psykoterapiapalveluiden hinnoittelua ja tällä hetkellä hinta tuntuisi olevan sopiva. Hinnoittelua tulee kuitenkin miettiä, jottei hinnoittele itseään ulos liian korkeilla hinnoilla. Liian alhaiset hinnat taas voivat luoda kuvaa siitä, ettei palvelu ole tarpeeksi laadukasta, joten myös siihen keskitytään. Tulevaisuudessa, kun kokemusta ja uutta tietotaitoa löytyy enemmän, myös hintoja voidaan nostaa. Yksi hintaan vaikuttava tekijä on Kelan korvaussumma. Seuraavaksi esitän taulukon Kelan korvaavuussummista.

Taulukko 1. Enimmäiskorvausmäärät kuntoutuspsykoterapiassa 1.1.2011 (Kelan www-sivut, 2011)

Enimmäiskorvaukset psykoterapiassa 26 – 67-vuotiaille		
	Terapeutin koulutus	
	Erytystaso, €	Vaativa erityistaso, €
<b>Yksilöterapia</b>	37,00	45,41
<b>Ryhmäterapia</b>	20,69	26,91
<b>Pari/perheterapia/1 tunti</b>	55,50	63,91
<b>Pari- ja perheterapia/1,5 tuntia</b>	84,09	95,87
<b>Lausuntopalkkio</b>	22,71	22,71
<b>Lääkärintausunto/laaja/psykiatri</b>	34,84	34,84
Enimmäiskorvaukset nuorten psykoterapiassa 16 – 25-vuotiaille		
	Terapeutin koulutus	
	Erytystaso, €	Vaativa erityistaso, €
<b>Yksilöterapia</b>	52,14	60,55
<b>Vanhempien ohjaus</b>	52,14	60,55
<b>Ryhmäterapia</b>	33,64	42,05
<b>Vanhempien ohjaus</b>	33,64	42,05
<b>Pari- ja perheterapia/tunti</b>	55,50	63,91
<b>Pari- ja perheterapia/1,5 tuntia</b>	84,09	95,87
<b>Kuvataideterapia yksilöterapiana</b>	52,14	60,55
<b>Vanhempien ohjaus</b>	52,14	60,55
<b>Kuvataideterapia ryhmäterapiana</b>	33,64	42,05
<b>Vanhempien ohjaus</b>	33,64	42,05
<b>Musiikkiterapia yksilöterapiana</b>	52,14	60,55
<b>Vanhempien ohjaus</b>	52,14	60,55
<b>Musiikkiterapia ryhmäterapiana</b>	33,64	42,05
<b>Vanhempien ohjaus</b>	33,64	42,05
<b>Lausuntopalkkio</b>	22,71	22,71
<b>Lääkärintausunto/laaja/psykiatri</b>	34,84	34,84
<b>Lausuntopalkkio</b>	22,71	22,71

Taulukosta näkee, että psykoterapeutin koulutus vaikuttaa hieman korvaussumman suuruuteen. Psykoterapeutti, jolla on vaativan erityistason koulutus saa hieman enemmän Kelalta tukea kuin psykoterapeutti, jolla on erityistason koulutus. Kelan

korvaussummat ovat lähes aina pienemmät kuin psykoterapeutin perimä palkkio, joten asiakas joutuu maksamaan osan kustannuksista itse. Varmaa tietoa en psykoterapeuttien tuntihinnoista löytänyt, mutta oma arvio pienten selvitysten jälkeen on, että Satakunnan alueella tuntihinnat pyörivät 60–80 euron välissä, riippuen koulutuksesta ja kokemuksesta.

Toimeksiantaja tarjoaa yksilöterapiapalveluita ja hänellä on erityistasonkoulutus, joten hänen asiakkaansa saavat korvausta alemman taulukon mukaan. Enimmäismäärä 16–25-vuotiailla on 52,14 euroa ja 26–67-vuotiailla 37 euroa. Kelan tukema hoitajakso kestää vuodesta kolmeen vuoteen. Myös lausuntopalkkiot koskevat toimeksiantajaa ja niistä korvauksen suuruus on aina 22,71 euroa.

#### 4.3 Asiakkaat ja markkinat

Yrittäjän on tärkeää tuntea asiakkaansa. Kun yrittäjä tuntee asiakkaat ja tiedostaa heidän tarpeensa, osaa yrittäjä paremmin tarjota asiakkaille oikeanlaista palvelua tai tuotetta. Onkin tärkeää, että yrittäjän oma osaaminen, tuote tai palvelu sekä asiakkaat muodostavat toimivan kokonaisuuden, joka on tasapainossa. Tällöin yrittäjällä on vahva asema kilpailijoihin nähden. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Liiketoimintasuunnitelman tässä vaiheessa tulisi pohtia, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mitkä heidän ostotottumuksensa ja tarpeensa ovat, jotta niihin osataan vastata. Yrittäjän pitää miettiä, mistä asiakkaat löytävät etsimänsä palvelun tai tuotteen ja mitä kautta siis saisi yrityksen näkyviin. Lisäksi yrittäjän pitää ottaa huomioon, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätökseen tarjottavan tuotteen tai palvelun osalta ja toisaalta miksi juuri sinun yrityksesi erottuisi muista. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Tulee myös miettiä, missä asiakkaat ovat ja kuinka heidät tavoittaa parhaiten sekä kuinka paljon tällä hetkellä on mahdollisia asiakkaita. Yrityksen kannattavuuden kannalta pitää miettiä, kuinka monta asiakasta pystyy tavoittamaan valitsemillaan viestintäkeinoilla sekä kuinka moni näistä sitten tulisi ostamaan juuri tästä tietystä yrityksestä. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeää saada näkyvyyttä ja asiakkaita. Oma mainoslause, markkinointipuhe ja muut menetelmät, joilla markkinoidaan yritystä, tulee yrittäjän selvittää ajoissa. Neuvotteluihin ja erilaisiin edustustilanteisiin tulisikin valmistautua, jotta yrittäjä osaa kertoa kaiken mahdollisen hyödyllisen tiedon potentiaalisille asiakkaille. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Toimeksiantaja toimii tällä hetkellä psykoterapiakeskuksessa. Asiakkaat tulevat yrittäjän vastaanotolle psykoterapiakeskuksen psykiatrin kautta, joka arvioi kenelle psykoterapeutille asiakas sopisi parhaiten, toisin sanoen kuka osaa parhaiten asiakasta auttaa. Tietenkin tähän vaikuttaa myös psykoterapeuttien työtilanne, koska kaikilla ei aina ole mahdollista ottaa uusia asiakkaita. Osa asiakkaista on kuitenkin jo kuullut toimeksiantajasta ja itse ollut yhteydessä, jolloin asiakassuhde on syntynyt. Tällä hetkellä toimeksiantajan kaikki asiakaspaikat ovat täynnä eikä uusia ole mahdollista ottaa ennen kuin yritystoimintaa lisätään ja palkkatyötä vähennetään. Näyttää kuitenkin siltä, että asiakkaita riittää eikä riski ole kovinkaan suuri, vaikka toiminta olisi kokoaikaista. Toimeksiantaja tarjoaa yksilöterapiaa, mutta tiettyyn ongelmaan tai ikään toiminta ei ole rajoittunut, vaan kaikille tarjotaan psykoterapiapalveluita.

Kilpailu on myös tärkeä osa yrittäjyyttä. On hyvin tärkeää, että tietää omat kilpailijansa, heidän tuotteensa tai palvelunsa sekä toimintatapansa, jotta pärjää kilpailussa. Kilpailijoiden arvioinnissa kannattaa seurata heidän mainontaansa ja heidän myyntiinsä liittyviä toimenpiteitä. Kilpailijoiden yrityksiin kannattaa tutustua hyvin, jotta ymmärtää heidän toimintatapaansa ja pystyy siten kehittämään omaa yritystään. Yrittäjän tulisi aina pyrkiä erottautumaan joukosta sellaisella tekijällä, jota asiakkaat arvostavat. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi luotettavuus, helppous, nopeus, ammattitaito, kokemus ja laatu. Tällaisessa tilanteessa yrittäjä saa hinnoitteluun enemmän vapautta ja pystyy pärjäämään kilpailussa. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Liiketoimintasuunnitelmassa, kun on kyseessä yrityksen markkinat ja asiakkaat, tulisi pohtia, mikä on markkinatilanne alalla sekä omalla toimialueella. Tulisi selvittää oman alan kysynnän ja tarjonnan suhdetta. Lisäksi yrittäjän olisi hyvä selvittää, mitkä yritykset ovat pahimpia kilpailijoita ja mitkä tuotteet tai palvelut erityisesti nouse-



vat oman tuotoksen kilpailijoiksi. Kilpailijoista tulisi selvittää vahvuudet ja heikkoudet sekä kuinka oma yritystoiminta erottuu joukosta. Oman yrityksen erityispiirre tulisi saada asiakkaiden tietoisuuteen, joten pitääkin miettiä, miten osoittaa sen markkinoilla ja viestinnällä sekä omalla toiminnallaan. (Liiketoimintasuunnitelman www-sivut, 2011.)

Tänä päivänä kilpailu näyttää olevan kovaa lähes joka alalla eikä kukaan yrittäjä voi sivuuttaa nykyaikaistumista, jos haluaa pärjätä kilpailussa mukana. Maksutavat, sähköinen viestintä sekä sähköinen asiakaspalvelu ovat nykyaikaa. Sähköposti korvaa puhelut ja asiakaspalvelukin pyritään jo useassa yrityksessä keskittämään Internetiin ruuhkautuvien puhelinlinjojen sijaan. Itse kaupankäyntikin tapahtuu jo usein Internetin välityksellä. Kuitenkaan Porin seudulla psykoterapia-alalla näin ei näytä olevan.

Haastatteluissa puhuttiin kilpailusta. Kaikki psykoterapeutit olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaita riittää Porin seudulla kaikille, eikä siksi suurta kilpailua ole. Psykoterapeutit, niin keskuksissa kuin omissa tiloissaankin toimivat, hallitsevat erilaisia hoitomuotoja, mikä myös jakaa asiakkaita. Osa on keskittynyt perhe- ja pariterapiaan, kun taas toiset yksilöterapiaan. Näiden sisällekkin mahtuu paljon erilaisia terapiasuuntauksia. Tämän lisäksi monesti todettiin, että alueella on liian vähän terapeutteja.

*”Meitä terapeutteja on liian vähän. Se tulee jatkuvasti esiin”(H2).*

Mielenkiintoista oli huomata, kuinka avoimesti kilpailutilanteista puhuttiin ja samalla annettiin mielellään vinkkejä aloittavalle yrittäjälle. Tällaista asettelua ei varmasti-kaan monella alalla näe, kun kilpailu on kovaa ja kaikki kilpailijaa hyödyttävät tiedot halutaan pitää itsellä.

Toimeksiantajan kannalta on hyvä uutinen, että kilpailua ei juuri ole. Ala on kuitenkin koko ajan kasvamassa, joten tulevaisuudessa markkinointiin tulee varmasti kiinnittää enemmän huomioita. Kuitenkin koska toimeksiantajan yritys on vasta alussa, tietoisuutta tulee lisätä psykiatreille sekä terveydenhuollon piirissä yleensäkin. Ensimmäisiä markkinointikeinoja tulee olemaan omien nettisivujen perustaminen sekä käyntikorttien tilaaminen.

#### 4.4 Yrityksen strategia

”Strategia tarkoittaa yrityksen pitkän aikavälin pelisuunnitelmaa, jonka avulla yritys saavuttaa visionsa” (Hesso 2013, 13). ”Nykyisessä liiketaloustieteessä strategialla ymmärretään pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä etenemistä niitä kohti” (Karlöf 2004, 19). Tässä opinnäytetyössä strategia lähdetään suunnittelemaan ajatellen, että erilaisilla keinoilla päästään asetettuun tavoitteeseen.

##### 4.4.1 Strategia

Yrityksen strategian voidaan ajatella olevan tulevaisuuspainotteinen ja strategiaa tehtäessä pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi ja mitä. Strategia perustuu toimintojen yhtensovittamiseen eikä strategia ole koskaan valmis, vaan se muuttuu ja kehittyy koko ajan. Strategian avulla pyritään löytämään yrityksen menestystekijät, joiden avulla pystytään erottautumaan kilpailijoista. Tämä onnistuu, kun yritystä tarkastellaan kokonaisuutena ja luodaan käytännönläheinen strategia. (Kinkki & Isokangas 2002, 272.)

”Strategia sisältää toiminnan ”juonen”, joka luo perustaa liiketoimintasuunnitelmaan” (Pitkämäki 2000, 89). Strategiaa suunniteltaessa tulee katsoa yritystoimintaa monesta perspektiivistä myös oman näkökulman ulkopuolelta. Hyvän strategian tunnistaa ainakin siitä, että yritys menestyy. (Pitkämäki 2000, 89.)

Strategiaa suunniteltaessa olisi hyvä, jos kaikki yrityksen avainhenkilöt olisivat mukana, jolloin saadaan yhteinen näkemys ja visio, kuten missä yrityksen toivotaan olevaan kolmen vuoden päästä. Toimialan tärkeimmät kilpailijat sekä heidän menestystekijänsä selvitetään, jotta havaitaan mihin omassa yrityksessä kannattaa panostaa, ja onko esimerkiksi jokin alue, johon muut kilpailijat eivät ole kiinnittäneet huomioita. Esimerkiksi SWOT-analyysi on avuksi, kun mietitään sisäisiä ja ulkoisia vahvuuksia sekä heikkouksia niin omassa yrityksessä kuin kilpailijoissakin. Strategiaa kannattaa pyrkiä tutkailemaan omasta, mutta myös asiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteet asetetaan niin, että osa on lyhyen aikavälin tavoitteita, mutta lyhyetkin tähtäävät pitkän aikavälin tavoitteeseen. (Cmconsultingin www-sivut, 2013.)

Tavoitteiden kautta yritys ryhtyy toteuttamaan strategiaansa. Erilaisia mittareita käyttämällä pystytään seuraamaan, kuinka hyvin strategia on toteutunut. Tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi yksinkertaisia ja selkeitä, jotta niiden seuraamisesta ei tule ongelmaa ja yrittäjä tietää missä mennään. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi maksuvalmiuteen, voittoon, kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä osaamisen lisääntymiseen. Nämä ovat yleisimpiä tavoitteita pienissä yrityksissä. (Pitkämäki 2000, 102–103.)

Numeeristen tavoitteiden lisäksi tulisi kuitenkin olla muitakin tavoitteita. Näitä voivat olla muun muassa arvostuksen saaminen, ammattitaidon ja osaamisen tuoma tyydytys, yhteisöön kuuluminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. (Pitkämäki 2000, 104.)

Toimeksiantajan tavoitteena on tulevaisuudessa ryhtyä kokoaikaiseksi yrittäjäksi ja jättää palkkatyö kokonaan pois. Yrityksen oleellisin tavoite on toiminnan kannattavuus, mihin vaikuttaa asiakkaiden määrä. Tällä hetkellä asiakaspaikat ovat täynnä, mutta ne toivotaan olevan täynnä myös, kun toimintaa harjoitetaan viisi päivää viikossa. Tällä hetkellä kysyntää vaikuttaisi olevan paljon, eikä asiakkaista näillä näkymin tule olemaan pulaa.

Aluksi, kun siirrytään kokoaikaiseen toimintaan, on tarkoitus toimia psykoterapiakeskuksen tiloissa. Tällöin riski on pienempi, koska toimitilojen vuokra on melko halpa ja asiakkaatkin tulevat keskuksen psykiatrin kautta. Kaukaisempi, noin viiden vuoden päähän sijoittuva, tavoite on perustaa oma toimipiste, hankkia omat toimitilat sekä asiakkaat. Toimeksiantaja saa omissa toimitiloissa vapauden toimia kuten haluaa, mutta riskit kasvavat.

Markkinointia tulee lisätä nettisivujen tekemisellä sekä tutustumalla alan psykiatereihin ja lääkäreihin, jotta yritys tulee tunnetuksi sekä psykiatrit tietävät ohjata asiakkaitaan yritykselle. Myös omien nettisivujen luominen on ajankohtaista, sillä sitä kautta yhä useammat tänä päivänä saavat tietonsa. Nettisivuilla on tarkoitus luoda ammattitaitoinen kuva yrittäjästä, koska asiakas kokee palvelun laadun ensiarvoisen tärkeänä. Sivuilla voitaisiin huomioida yrittäjän koulutus ja mihin hän on erikoistunut, hoidon tavoitteet, kenelle hoito sopisi sekä kelakorvauksen mahdollisuudesta.

#### 4.4.2 SWOT-analyysi

”Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat)” (Opetushallituksen www-sivut 2013). SWOT on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin avulla yrittäjä pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa. (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2013.) Keskeistä toiminnan arvioinnissa onkin selvittää sekä yrityksen reaaliaikaiseen tilaan että tulevaisuuteen vaikuttavat seikat (Opetushallituksen www-sivut 2013).

Yrityksen vahvuuksia ovat ne toimenpiteet tai resurssit, joita yritys pystyy hyödyntämään (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2013). Myös jotkut työelämänsuhteet voidaan lukea vahvuuksiksi (Opetushallituksen www-sivut 2013). Yrityksen heikkouksia ovat tekijät, joita yrityksen tulee parantaa ja kehittää voidakseen toimia tehokkaammin (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2013). Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuus voi olla esimerkiksi Internetin hyödyntäminen yritystoiminnassa jakelukanavana ja uhka voi olla esimerkiksi kilpaileva yritys, jolla on parempi tuote, palvelu tai muu etuus. (Opetushallituksen www-sivut 2013.) Yrityksen on tärkeä tuntea ulkopuolelta tulevat uhat ja mahdollisuudet.

SWOT-analyysi sopii kaikenlaisien yritysten käytettäväksi ja analyysi voi koskea koko yritystä tai jotakin osaa siitä. Tarkastelu voi koskea markkinoita, tuotetta tai henkilöstöä, ja se voidaan toteuttaa joko yksin tai ryhmässä. (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2013.) SWOT-analyysi on yleensä hyvin subjektiivinen ja eri ihmiset saavat erinäköisen tuotoksen aikaiseksi, siksi analyysiä tulisikin käyttää suuntaa antavana työkaluna eikä tarkkoina ohjeina (Opetushallituksen www-sivut 2013). Seuraavassa SWOT-analyysin kaavio:

<b>Sisäiset vahvuudet (Strengths)</b>	<b>Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)</b>
<b>Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)</b>	<b>Ulkoiset uhat (Threats)</b>

Kuvio 2. SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 220)

Kolmannessa kuviossa on toimeksiantajan alustava SWOT-analyysi. Siitä käy ilmi toimeksiantajan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nämä kuitenkin so-  
pivat myös monelle aloittavalle psykoterapia-alan yrittäjälle.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Koulutus</li> <li>✓ Motivaatio</li> <li>✓ Aiempi työkokemus</li> <li>✓ Palvelun hyvä laatu</li> <li>✓ Joustavuus</li> <li>✓ Asiakkaan saama suuri arvo</li> </ul>	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vähäinen kokemus yrittäjyydestä</li> <li>✓ Sairastuminen</li> <li>✓ Pieni yrityskoko</li> <li>✓ Hinnoitteluosaaminen</li> <li>✓ Itsensä ylityöllistäminen</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suuri kysyntä Porin alueella</li> <li>✓ Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa</li> <li>✓ Vähäinen kilpailu</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tulevat kilpailijat markkinoilla</li> <li>✓ Nykyisten kilpailijoiden kehittyminen</li> <li>✓ Asiakkaiden maksukyvyn heikentyminen</li> <li>✓ Kunnallisten palveluiden suosiminen</li> </ul>

Kuvio 3. Esimerkki psykoterapia-alan yrittäjän SWOT-analyysistä.

Toimeksiantajalla on psykoterapia-alan koulutus, joten hän on ammattitaitoinen psy-  
koterapeutti. Hänellä on myös suuri motivaatio työhönsä sekä siinä kehittämisessä,  
mikä näkyy myös asiakkaille, jolloin asiakkaat kokevat saavansa laadullista palvelua.  
Toimeksiantaja toimii asiakkaiden ehdoilla ja palvelut suunnitellaan asiakkaan tar-

peiden mukaan, jolloin asiakas kokee saavansa arvokasta palvelua. Toimeksiantaja pyrkii olemaan joustava ja tulevaisuudessa, kun toimintaa harjoitetaan omissa tiloissa, pystytään joustavuuteen panostamaan enemmän. Esimerkiksi palveluaikoja voi tarjota myös iltaisin ja lauantaisin.

Heikkouksia ovat tällä hetkellä toimeksiantajan vähäinen kokemus yrittäjyydestä. Osaaminen kehittyy koko ajan, mutta vielä kokemus on vähäistä. Yrittäjän sairastuminen ja ylityöllistäminen ovat alussa varmasti haasteita, mutta tarkalla suunnittelulla niitä pystytään välttämään. Pienen yrityksen heikkouksia on, että laajentuminen ei tule kysymykseen, vaan yrittäjä pystyy tekemään työtään vain oman kapasiteettinsa mukaan. Alussa myös oman työn hinnoittelu on haastavaa, jotta ei hinnoittele itseään ulos ja toisaalta että saa laskut maksettua ja rahaa jää elämiseenkin. Tällä hetkellä toimeksiantaja on kuitenkin löytänyt sopivan hinnan.

Mahdollisuudet näyttävät hyvältä tuoreelle yrittäjälle. Asiakkaita näyttäisi riittävän, koska kysyntää on paljon. Alalla ei myöskään ole suurta kilpailua, mikä vaikeuttaisi asiaa, ei siis tarvitse taistella jokaisesta asiakkaasta. Tulevaisuudessa on mahdollista, että yhteistyö muiden psykoterapeuttien kanssa tiivistyy, mikä voi luoda aivan uusia mahdollisuuksia yrittäjälle.

Uhkia yrittäjälle ovat muut kilpailijat markkinoilla. Vaikka kilpailu tällä hetkellä ei olekaan kovaa ja asiakkaita riittää kaikille, ala kasvaa koko ajan ja yrittäjiä tulee lisää. Tulevaisuudessa kilpailutilanne saattaa pahentua ja siihen tulisi varautua. Myös kilpailijoiden seuraaminen on tärkeää, jotta toimeksiantaja tietää missä mennään eikä jää kehityksessä jalkoihin. Asiakkaiden maksukyvyyn heikentyminen saattaa tulevaisuudessa vaikuttaa yritystoimintaan, jos yleinen taloustilanne heikkenee. Kunnallisten palveluiden suosio saattaa tällöin kasvaa ja yksityisille jää vähemmän asiakkaita kalliimman hinnan vuoksi.

#### 4.5 Palveluiden tuottaminen ja kehittäminen

”Palvelu on monimutkainen ilmiö” (Grönroos, 2009, 76). Palveluun sisältyy usein vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa. Palvelu voi myös tapahtua il-

man vuorovaikutusta, kuten esimerkiksi putkimiehen korjaustyö, joka voi tapahtua, vaikka asiakas ei olisi kotona. Vuorovaikutus voi myös tapahtua puhelimen ja internetin välityksellä, mikä on koko ajan yleistymässä. Palveluilla voidaan katsoa olevan yleisesti kolme yhteistä piirrettä. Ensimmäisenä voidaan ajatella, että palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista. Toinen yhteinen piirre on, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samaan aikaan. Viimeinen yhteinen piirre on, että asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, 76–79.)

Grönroosin (2009, 122) mukaan hyväksi koetun palvelun voidaan ajatella täyttävän seitsemän kriteeriä:

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palveluympäristö
7. Maine ja uskottavuus

Ensimmäisenä kriteerinä on ammattimaisuus ja taidot. Tällä tarkoitetaan, että asiakkaan tulisi ymmärtää, että palveluntarjoajalla on riittävät tiedot ja taidot työstään, jotta asiakkaan ongelma pystytään ammattitaitoisesti ratkaisemaan. Tämä kriteeri liittyy lopputulokseen. Toinen kriteeri, asenteet ja käyttäytyminen, viittaa palveluntarjoajan käyttäytymiseen, sekä siihen miten asiakas ne kokee. Laadukkaassa palvelussa asiakas kokee, että asiakaspalvelija haluaa ratkaista ongelman ja toimii sen mukaan. Kolmas kriteeri, lähestyttävyyys ja joustavuus, viittaa asiakkaan kokemukseen palvelun saatavuudesta. Esimerkiksi sijainti, aukioloajat sekä työntekijät tulisi toimia siten, että pystytään sopeutumaan asiakkaan tarpeisiin. Neljäs kriteeri on luotettavuus, jolla tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan keskinäistä luotettavuutta. Viides kriteeri, palvelun normalisointi, tarkoittaa asiakkaan kokemusta siitä, että vaikka jokin menisi pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa. Kuudes kriteeri on palvelumaisema, jolla tarkoitetaan ympäristön vaikutusta palvelutapaamiseen. Viimeinen kriteeri on maine ja uskottavuus. Tällä tarkoitetaan asiakkaan kokemusta siitä, että rahalle saa vastinetta. (Grönroos 2009, 122–123.)

Palvelukehityssuunnitelmassa pohditaan, miten palvelun taso vastaa asiakkaiden tarpeita ja miten palvelua pystytään kehittämään niin, että myös tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan. Tässä suunnitelmassa pitää huomioida myös kilpailijoiden palvelun taso ja miettiä, miten erottua joukosta sekä mikä tekee yrityksestä erityisen. (Kinkki & Isokangas 2002, 247.)

Palvelun tuotantoprosessi tapahtuu usein niin, että asiakas on läsnä. Prosessi on onnistunut silloin, kun asiakkaan saama palvelu sekä asiakkaan odotukset palvelusta kohtaavat. Tuotantoprosessin onnistumiseen vaikuttavat myös olosuhteet, taustatekijät sekä asiakkaan ohjaaminen ja auttaminen. Kaikki tekijät yhdessä auttavat yritystä luomaan toimivan palvelun tuotantoprosessin. (Viitala & Jylhä 2006, 176.) Yrittäjän tai palveluntarjoajan tulisi aina pitää tietonsa asiakkaista ajan tasalla, jotta hän osaa vastata asiakkaan tarpeisiin. Tällä tavoin pystytään kehittämään palvelua vastaamaan asiakkaiden toiveita.

Toimeksiantajan yritystoiminta on vielä alussa, joten kehitystä tapahtuu koko ajan ja ammattitaito paranee työtä tehdessä. Tulevaisuudessa kouluttamalla ja erilaisiin psykoterapiasuuntauksiin tutustumalla voi psykoterapiatapaamisiin saada uusia näkökulmia tarkastella asiakkaan ongelmia. Myös palaute omasta työstä erilaisten kyselyiden avulla joko suullisesti tai lomakkeella auttaisi toimeksiantajaa kehittämään omaa toimintaansa entisestään.

Työnohjauksessa toimeksiantaja käy läpi potilastapauksia ja saa sieltä apua tuleviin tapaamisiin asiakkaiden kanssa, mutta myös parantaa omaa henkistä hyvinvointia. Työnohjaus on pakollinen Kelan psykoterapeuteille ja se on koettu erittäin hyödylliseksi. Tämä on käynyt ilmi myös haastatteluissa.

Yksi tulevaisuudessa kehiteltävä palvelu on puhelin- sekä sähköpostipalvelut, jolloin asiakas voisi soittaa sovittuna aikana ja keskustella omalla mukavuusalueellaan itselle vaikeista asioista. Sähköpostipalvelu olisi lähinnä tapaamisten sopimiseen sekä aikojen peruuttamiseen. Itse psykoterapiatyö sähköpostin välityksellä on hankalaa, niin kuin myös sen hinnoittelu. Puhelinkeskusteluun sovittaisiin tuntihinta. Puhelinpalvelua voisi tarjota esimerkiksi lauantaisin, tämä olisi kustannustehokasta, koska



psykoterapeutti voisi tarjota tätä palvelua kotoa käsin. Tällöin välttyttäisiin esimerkiksi matkakustannuksilta.

#### 4.6 Ammatinharjoittajan henkilöstösuunnitelma

Yhden ihmisen yrityksen henkilöstösuunnittelu sisältää oman osaamisen kehittämisen sekä työhyvinvointia kehittävän henkilöstösuunnitelman (Hesso 2013, 149). Ammatinharjoittajan henkilöstösuunnitelmassa, kun muita työntekijöitä ei ole, tulee pohtia erilaisia asioita kuin yrityksessä, jossa on useampi työntekijä. Mielestäni tällaisia on esimerkiksi yrittäjän oma jaksaminen, niin henkisesti kuin fyysisestikin. Myös yrittäjän ammattitaidon ylläpito on tärkeää, mikä onnistuu erilaisten koulutusten ja seminaarien avulla. Kannattaa myös varautua tilanteeseen, jossa yrittäjä on esimerkiksi sairauden vuoksi esteellinen hoitamaan omaa työtään. Yrittäjän tulisi pohtia, miten tällaiseen tilanteeseen tulisi varautua sekä kuinka voisi ennaltaehkäistä, ettei niin kävisi. Ulkoistamista tulee myös miettiä. Yleistä on, että kirjanpito ulkoistetaan, mutta myös kiinteistön hoito ja siivous saattavat joissakin tapauksissa tulla kyseeseen. Tällöin yritystoiminta on jo vähän suurempaa.

Toimeksiantajan henkilöstösuunnitelma painottuu hänen omaan hyvinvointiinsa. Tarkoituksena on toimia yksityisenä ammatinharjoittajana, joten yrittäjän omaan hyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Ensinnäkin työpäivien pituus sekä asiakkaiden määrä viikoittain suunnitellaan niin, että asiakastapaamisten väliin jää aikaa paneutua seuraavaan asiakkaaseen. Myös päiväkohtaiset asiakasmäärät pyritään pitämään sellaisina, että yrittäjä jaksaa panostaa kaikkiin asiakkaisiinsa. Tällöin liikarastusta sekä stressiä pystytään vähentämään. Myös vapaa-ajalla yrittäjä huolehtii omasta terveydestään, jotta turhilta sairauslomilta välttyään. Yrityksen ja yrittäjän hyvinvointi on yksityisyrittäjyydessä usein sama asia. Mielestäni psykoterapeutina olemisessa haastavaa onkin, että jos yrittäjä on jostain syystä kykenemätön hoitamaan työtään, ei kukaan voi hoitaa niitä hänen puolestaan. Tällöin työt odottavat siihen asti, että yrittäjä pääsee takaisin töihin.

Porin alueella toimii ryhmiä, joissa alan ammattilaiset keskustelevat alan uusista tuulista, kirjallisuudesta yms. Tällaiseen vertaisryhmään osallistuminen auttaisi toimek-

siantajaa henkisen hyvinvoinnin parantamisessa sekä sieltä saisi tietoa psykoterapia-alasta. Muiden ammattilaisten kanssa keskusteleminen myös auttaa näkemään asiat uudella tavalla ja laajentaa tietoisuutta. Itse psykoterapeutin työ saattaa olla myös hyvin yksinäistä, niin ryhmässä pääsee tapaamaan muita ihmisiä.

## 4.7 Taloussuunnitelma

### 4.7.1 Kirjanpito

Kirjanpitovelvollisuus koskee kaikkia yrityksiä. Kirjanpito koostuu yrityksen tuotoista, kuluista, omaisuudesta sekä omista varoista ja veloista. Yrityksen perustamisesta lähtien tulee huolehtia, että liiketapahtumia koskeva aineisto kerätään ja säilytetään, esimerkiksi eläkevakuutusilmoitus. Kirjanpitoaineisto voi olla sähköisessä muodossa kuten verkkolasku tai paperilla, kuten tiliote tai kausiveroilmoitus. (Taloushallintoliiton www-sivut, 2011.)

Yleensä kirjanpitovelvollisen on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa, jossa jokaisesta liiketapahtumasta merkitään rahan lähde sekä rahan käyttö. Nämä kirjaukset kertovat syyn rahan liikkeeseen ja käytetyn kirjanpidon tilin. Kaikki kirjaukset tehdään siis vähintään kahdelle tilille. Ammatinharjoittajille on kuitenkin kirjanpitolaisissa poikkeus, jonka mukaan ammatinharjoittajien on mahdollisuus pitää yhdenkertaista kirjanpitoa. Kirjanpitoon merkitään menot, korot, verot sekä tulot ja tilikauden on oltava kalenterivuosi. Kirjanpitoon on merkittävä myös omaan käyttöön otettujen tavaroiden ja palveluiden määrä. Yhdenkertainen kirjanpito on aina maksuperusteista. (Verohallinnon www-sivut, 2011.) Ammatinharjoittajan ei myöskään tarvitse laatia tasetta, mutta tilinpäätökseen hänen tulee liittää luettelot tilikauden päättyessä olleesta ammattia varten hankitusta vaihto-omaisuudesta ja pysyvistä vastaavista sekä ammatista johtuneista saamista, veloista ja varauksista. (Kirjanpitolaki 1304/2004, 4§.)

Kirjanpidon voi tehdä joko suorite- tai maksuperusteisesti. Suoriteperusteisesti suoritettu kirjanpito tarkoittaa, että menot ja tulot kirjataan sille päivälle, jolloin hyödyke tai palvelu on siirtynyt myyjältä ostajalle. Maksuperusteisessa kirjanpidossa menot ja

tulot kirjataan sinä päivänä, jolloin maksu tapahtuu. (Yrityksen perustamisen www-sivut, 2013.)

Tällä hetkellä toimeksiantaja hoitaa itse kirjanpitoonsa, koska toiminta ja sen myötä tulos ovat olleet pieniä. Jatkossa kuitenkin, kun toiminta kasvaa, on tarkoitus palkata ulkopuolinen kirjanpitäjä hoitamaan kirjanpitoa. Kirjanpitäjältä saa paljon hyviä neuvoja myös talousasioihin, joista yrittäjällä itsellään ei ole paljoa kokemusta.

Toimintaa tullaan seuraamalla valmiiksi laaditun Excel-taulukon avulla, johon merkitään kuukausitasolla tulot sekä menot, mutta myös asiakkaiden määrä. Taulukko kokoaa tiedot automaattisesti vuositasolle, jolloin yrittäjän on helpompi hahmottaa kokonaisuutta. Pääomaa ei tässä vaiheessa tarvita, joten rahoituksesta ei tarvitse huolehtia. Tulevaisuudessa, jos yrittäjä aikoo hankkia oman toimitilan, saattaa yritysrahoitus tai -laina tulla kyseeseen.





#### 4.7.2 Kannattavuuslaskelmat

Yritystä perustettaessa suositellaan tekemään erilaisia laskelmia. Laskelmien laajuus riippuu yrityksen koosta. Toiminimellä toimiva psykoterapeutti ei tarvitse suurta alkupääomaa, kun kyseessä on oman ammattitaidon hyödyntäminen. Tämän vuoksi en käsittele investointi- ja rahoituslaskelmia, jotka muuten kuuluisivat liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketilat, tietokone sekä toimistotarvikkeet ovat suurimmat hankinnat toiminnan aluksi. Tämän vuoksi olenkin keskittynyt verotukseen ja kannattavuuslaskelmaan, jotka eniten palvelevat toimeksiantajaa.

Kaikkien yrittäjien tulisi kuitenkin selvittää myös kriittinen piste. ”Kriittinen piste on katetuottolaskennan tunnusluku, joka osoittaa yrityksen sen toiminta-asteen, jossa yrityksen voitto = 0 ja jossa yrityksen kokonaistuotto = kokonaiskustannukset, eli kokonaiskatetuotto on juuri kiinteiden kustannusten suuruinen. Kriittinen piste kertoo milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi” (Taloussanomien www-sivut 2013.)

Kannattavuuslaskelman avulla pystytään hahmottamaan, minkälaiseen liikevaihtoon yrittäjän tulisi pyrkiä. Pelkistetysti ajateltuna kannattavuus voidaan laskea niin, että tuotoista vähennetään kulut, jolloin saadaan voitto. Seuraavaksi on esimerkkitaulukko kannattavuuslaskelman pohjasta ammatinharjoittajalle.

Taulukko 2. Kannattavuuslaskelma 1.

<b>Kannattavuuslaskelma 1.</b>			
	<b>Kuukaudessa</b>	<b>Vuodessa (12 kk)</b>	
<b>TAVOITETULOS (oma nettotulotarve)</b>	3415,00	40980,00	+ €
<b>= NETTOTULOT</b>	3415,00	40980,00	= €
<b>+ Verot omasta tulosta</b>	1024,50	12294,00	+ €
<b>= RAHOITUSTARVE (oma bruttotulo)</b>	4439,50	53274,00	= €
<b>A = YHTEENSÄ</b>	4439,50	53274,00	= €
			
<b>YRITYSTOIMINNAN KIINTEÄT KULUT (ilman alv):</b>			
<b>yrittäjän eläkevakuutus (YEL)</b>	620,64	7447,71	+ €
<b>muut vakuutukset</b>	50,00	600,00	+ €
<b>vuokrat + sähkö</b>	800,00	9600,00	+ €
<b>markkinointi</b>	40,00	480,00	+ €
<b>puhelin, internet</b>	50,00	600,00	+ €
<b>matka/autokulut</b>	200,00	2400,00	+ €
<b>kirjanpito</b>	50,00	600,00	+ €
<b>toimistokulut</b>	50,00	600,00	+ €
<b>koulutus</b>	0,00	0,00	+ €
<b>lehdet yms.</b>	50,00	600,00	+ €
<b>korjaukset</b>	0,00	0,00	+ €
<b>yrittäjän työttömyyskassamaksu</b>	68,30	819,60	+ €
<b>pankkikulut</b>	30,00	360,00	+ €
<b>muut mahdolliset kulut</b>	0,00	0,00	+ €
<b>B = KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>	2008,94	24107,31	= €
			
<b>A+B MYYNTIKATETARVE</b>			
<b>= KOKONAISMYynti / -LASKUTUS</b>	6448,44	77381,31	= €
<b>LASKUTUSTAVOITE</b>			
<b>Kuukausilaskutustavoite (esim. 10 kk/v)</b>		7738,13	= €/kk
<b>Päivälaskutustavoite (esim. 20 pv/kk)</b>		386,91	= €/pv
<b>Tuntilaskutustavoite (esim. 6 asiakas/pv)</b>		64,48	= €/h

Tavoitetulos kertoo yrittäjän nettotulotarpeen omasta yritystoiminnasta. Tavoitetulos saadaan, kun arvioidaan, kuinka paljon rahaa tarvitaan joka kuukausi henkilökohtaisiin menoihin, kuten esimerkiksi ruokaan, vaatteisiin sekä asumiseen. Tavoitetulos voidaan arvioida myös työsuhteessa saamasi nettopalkan avulla. (Yritysespoon www-sivut 2013.) Tässä tavoitetulokseksi on laitettu 3415 euroa. Tämä perustuu Kuntatyönantajien www-sivuilla olevaan tietoon, jossa kokonaisansio kuukaudessa psykoterapeutilla on ollut 3415 euroa.

Kun tavoitetulokseen lisätään yritystoiminnan lainojen lyhennys, saadaan nettotulo. Nettotuloon lisätään vielä verot sekä yritystoiminnan lainojen korot, jolloin saadaan summa, joka yritystoiminnalla pitää ansaita, jotta yritystoiminnan lainat sekä oma tulo on katettu. (Yritysespoon www-sivut 2013.) Kuvassa tätä summaa kuvaa A=yhteensä. Esimerkki taulukossa ei ole yrityslainoja, johtuen siitä, että kohdeyrityksessäkään ei tällä hetkellä ole lainaa.

”Toiminimen tulos lasketaan elinkeinoverolain säännösten mukaan vähentämällä veronalaisesta tulosta ensin sen hankkimisesta aiheutuneet menot. Tulos verotetaan yrittäjän ansio- tai pääomatulona. Pääomatuloa on määrä, joka vastaa 20 prosenttia yrityksen nettovarallisuudelle lasketusta tuotosta. Näin laskettu pääomatulo-osuus verotetaan 30 prosentin verokannan mukaan. Yli 40 000 euron pääomatuloista veroprosentti on 32. Loppuosa tilikauden tuloksesta verotetaan yrittäjän ansiotulona progressiivisen tuloveroasteikon mukaan.” (Yrittäjien www-sivut 2014).

Kiinteät kulut ovat sellaisia kuluja, joiden suuruus ei riipu yrityksen laskutuksesta, vaan ovat kuukaudesta toiseen lähes samansuuruisia. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vakuutukset, vuokrat, sähkö, markkinointi sekä toimistokulut. (Yritysespoon www-sivut, 2013.) Vuokraksi on laitettu 800 euroa, joka perustuu muutaman toimistotilan vuokrapyntöihin. Vuokraan on laskettu myös sähkö- ja vesimaksut mukaan. Muut kiinteät kulut ovat arvioita kuluista.

Vakuutuksiin on ajateltu tässä kuuluvan potilasvakuutus sekä vastuuvakuutus. Summa on esimerkkitaulukossa vain arvio eikä se ole olennaisena osana tätä laskelmaa. Yrittäjä voi myös ottaa muita vakuutuksia yritystoiminnan turvaamiseen, jotka voisivat tähän summaan sisältyä, esimerkiksi oikeusturvavakuutus.

Työttömyysvakuutusmaksu on 2 prosenttia nettotulosta. ”Finanssivalvonta on vahvistanut työttömyyskassalain 19§:n 1 momentin nojalla Suomen Yrittäjien Työttömyyskassan vuoden 2014 jäsenmaksuksi 2 % vakuutuksen perusteena olevan vuositulo-  
tulon 5 800 euron ylittävästä osasta 25 000 euron tuloon saakka, jonka ylittävästä tulosta jäsenmaksu on 1,5 % ” (Suomen yrittäjien työttömyyskassan www-sivut, 2014). Tässä esimerkissä ei ole käytetty arvonlisäveroa, koska psykoterapian työ on arvonlisäverotonta työtä.

Myyntikatetarve sekä tässä esimerkissä myös laskutustavoite saadaan, kun lasketaan yhteen yrityksen kiinteät kulut ja lisäämällä se aiemmin saatuun summaan eli siis  $B = \text{kiinteät kulut yhteensä} + A = \text{yhteensä saadaan laskutustavoite}$ . Laskutustavoitteen avulla pystytään laskemaan yrityksen kuukausi-, päivä- ja tuntilaskutustarpeen. (Yritysespoon www-sivut, 2013.)

Yrittäjän eläkevakuutus (YEL) on yrittäjille pakollinen ja vakuutuksen suuruus arvioidaan yrittäjän omasta vuosituloansiosta (Yritysespoon www-sivut, 2013). Yrittäjä saa YEL-työtulolla esimerkiksi työkyvyttömyys-, työttömyys- ja vanhuuseläketurvan. Omaiset, jotka ovat perhe-eläkkeeseen oikeutetut, saavat yrittäjän kuoltua perhe-eläketurvan myös YEL-työtulolla. (Eläketurvakeskuksen www-sivut, 2014.) ”Työtulon esisijaisena määrittelyperusteena käytetään yrittäjän oman alan tai lähinnä soveltuvan alan järjestön ohjetta tarkasteluvuoden tasoon indeksoituna” (Eläketurvakeskuksen www-sivut, 2014).

Yrittäjä huolehtii eläketurvastaan maksamalla itse YEL-vakuutusmaksua. Vuonna 2014 alle 53-vuotiaiden yrittäjien vakuutusmaksu on 23,30 prosenttia vahvistetusta YEL-työtulosta ja yli 53-vuotiailla tuo prosenttiluku on 24,80. Yrittäjän vakuutusmaksu on kokonaan vähennyskelpoinen. Ensimmäistä kertaa yrittäjäksi ryhtyvä vuoden 1992 jälkeen saa vakuutusmaksusta alennuksen. Nykyisin tuo alennuksen suuruus on 22 prosenttia. (Eläketurvakeskuksen www-sivut, 2014.) Alennuksen jälkeen aloittavan yrittäjän vakuutusmaksu on alle 53-vuotiailla 18,174 prosenttia ja yli 53-vuotiailla 19,344 prosenttia työtulosta. (Ilmarisen www-sivut, 2014.)

Esimerkkilaskelmassa yrittäjän eläkevakuutus on laskettu summasta 3415, joka olisi otettu Kuntatyönantajien Internetsivuilta. YEL prosenttina on käytetty 18,174 prosenttia, koska kyseessä on ensimmäistä kertaa yrittäjäksi ryhtyvä henkilö. Laskutustavoitteeksi on laitettu kymmenen kuukautta vuodesta. Tämä siksi, että yrittäjän loma, mahdolliset sairauslomat sekä asiakkaiden lomakausien poissaolot tulisi huomioida. Psykoterapeutille on realistista ajatella, että päivässä olisi noin kuusi asiakasta. Tietenkin peruutuksia tulee, mikä on jo huomioitu kuukausien määrässä. Tällä laskelmalla tuntiveloituksellekin tuli realistinen summa.

Tämä esimerkki kuvaa myös toimeksiantajan tavoitetilaa, jossa hän työskentelisi kokoaikaisesti joko itse omistamassa tilassa tai vuokratilassa. Nettotulos tällöin olisi 3415 euroa kuukaudessa. Kaikki kohdat laskelmassa on arvioita, mutta antavat kuitenkin realistisen kuvan.

Seuraavassa esimerkkilaskelmassa on havainnollistettu tilannetta, jolloin psykoterapeutti työskentelee kokoaikaisesti psykoterapiakeskuksessa. Ensimmäisessä laskelmassa on ajateltu, että yrittäjä toimii vuokralla erillisessä toimitilassa eikä psykoterapiakeskuksen toimitiloissa.



Taulukko 3. Kannattavuuslaskelma 2

<b>Kannattavuuslaskelma 2.</b>			
	<b>Kuukaudessa</b>	<b>Vuodessa (12 kk)</b>	
<b>TAVOITETULOS (oma nettotulotarve)</b>	3415,00	40980,00	+ €
<b>= NETTOTULOT</b>	3415,00	40980,00	= €
<b>+ Verot omasta tulosta</b>	1024,50	12294,00	+ €
<b>= RAHOITUSTARVE (oma bruttotulo)</b>	4439,50	53274,00	= €
<b>A = YHTEENSÄ</b>	4439,50	53274,00	= €
	⇩	⇩	
<b>YRITYSTOIMINNAN KIIINTEÄT KULUT (ilman alv):</b>			
<b>yrittäjän eläkevakuutus (YEL)</b>	620,64	7447,71	+ €
<b>muut vakuutukset</b>	50,00	600,00	+ €
<b>vuokrat + sähkö</b>	400,00	4800,00	+ €
<b>markkinointi</b>	10,00	120,00	+ €
<b>puhelin, internet</b>	50,00	600,00	+ €
<b>matka/autokulut</b>	200,00	2400,00	+ €
<b>kirjanpito</b>	50,00	600,00	+ €
<b>toimistokulut</b>	0,00	0,00	+ €
<b>koulutus</b>	0,00	0,00	+ €
<b>lehdet yms.</b>	50,00	600,00	+ €
<b>korjaukset</b>	0,00	0,00	+ €
<b>yrittäjän työttömyyskassamaksu</b>	68,30	819,60	+ €
<b>pankkikulut</b>	30,00	360,00	+ €
<b>muut mahdolliset kulut</b>	0,00	0,00	+ €
<b>B = KIIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>	1528,94	18347,31	= €
	⇩	⇩	
<b>A+B MYYNTIKATETARVE</b>			
<b>= KOKONAISMYynti / -LASKUTUS</b>	5968,44	71621,31	= €
<b>LASKUTUSTAVOITE</b>			
<b>Kuukausilaskutustavoite (esim. 10 kk/v)</b>		7162,13	= €/kk
<b>Päivälaskutustavoite (esim. 20 pv/kk)</b>		358,11	= €/pv
<b>Tuntilaskutustavoite (esim. 6 asiakas/pv)</b>		59,68	= €/h

Tässä on arvioitu psykoterapiakeskuksen vuokra sen perusteella, mikä yrittäjän vuokra on tällä hetkellä, kun toimintaa on päivä viikossa. Vuokra siis muodostuu käytön mukaan. Tästä laskelmasta on myös poistettu toimistokulut kokonaan, koska niitä ei psykoterapiakeskuksessa toimiessa juurikaan ole. Markkinointikulut on pie-

nennetty neljännekseen, koska keskuksessa markkinointikulut jakaantuvat siellä toimivien psykoterapeuttien kesken.

Toimeksiantajan kannalta tämä olisi vaihtoehto, jossa riskit ja kulut olisivat pienemmät. Tuntilaskutustavoite on pienempi, koska vuokra-, markkinointi- ja toimistokulut ovat pienempiä. Psykoterapiakeskuksen kautta tulevat asiakkaat ja markkinointiin ei tarvitse kuluttaa aikaa ja rahaa niin paljon, kuin omissa tiloissa toimiessa täytyisi.

#### 4.7.3 Kriittinen piste

Tässä esimerkissä on havainnollistettu ensimmäiseen laskelmaan perustuen yrityksen kriittinen piste. Tässä esimerkissä siis nähdään, kuinka paljon yrityksen tulisi saada myyntikatetta, jotta kiinteät kulut joka kuukaudelta pystytään kattamaan. Tästä on poistettu markkinointikulut, koska tällaisessa tilanteessa markkinointiin ei kannata käyttää rahaa. Tässä tilanteessa voisi arvioida, että päivässä tarvitaan yksi asiakas, jos tuntiveloituksena olisi 67,80 euroa. Jos tuntiveloitus on pienempi kuin 67,80 euroa, tarvitaan joinakin päivinä kaksi asiakasta, jotta kiinteät kulut saadaan katettua. Kuitenkin jo pienellä määrällä asiakkaita pystytään kattamaan kiinteät kulut. Omaan elämiseen ei tällöin jää tuloa ollenkaan, joten pitkään tällaisella tuloksella ei voi jatkaa. Tähän laskelmaan voisi kiinteiksi kuluiksi laskea myös yrittäjän minimipalkkasumman kuukaudessa.

Taulukko 4. Kannattavuuslaskelma 3

<b>Kannattavuuslaskelma 3.</b>			
	<b>Kuukaudessa</b>	<b>Vuodessa (12 kk)</b>	
<b>TAVOITETULOS (oma nettotulotarve)</b>	0,00	0,00	+ €
<b>= NETTOTULOT</b>	0,00	0,00	= €
<b>+ Verot omasta tulosta</b>	0,00	0,00	+ €
<b>= RAHOITUSTARVE (oma bruttotulo)</b>	0,00	0,00	= €
<b>A = YHTEENSÄ</b>	0,00	0,00	= €
	↓	↓	
<b>YRITYSTOIMINNAN KIIINTEÄT KULUT (ilman alv):</b>			
<b>yrittäjän eläkevakuutus (YEL)</b>	0,00	0,00	+ €
<b>muut vakuutukset</b>	50,00	600,00	+ €
<b>vuokrat + sähkö</b>	650,00	7800,00	+ €
<b>markkinointi</b>	0,00	0,00	+ €
<b>puhelin, internet</b>	50,00	600,00	+ €
<b>matka/autokulut</b>	200,00	2400,00	+ €
<b>kirjanpito</b>	50,00	600,00	+ €
<b>toimistokulut</b>	50,00	600,00	+ €
<b>koulutus</b>	0,00	0,00	+ €
<b>lehdet yms.</b>	50,00	600,00	+ €
<b>korjaukset</b>	0,00	0,00	+ €
<b>yrittäjän työttömyyskassamaksu</b>	0,00	0,00	+ €
<b>pankkikulut</b>	30,00	360,00	+ €
<b>muut mahdolliset kulut</b>	0,00	0,00	+ €
<b>B = KIIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>	1130,00	13560,00	= €
	↓	↓	
<b>A+B MYYNTIKATETARVE</b>			
<b>= KOKONAISMYYNNTI / -LASKUTUS</b>	1130,00	13560,00	= €
<b>LASKUTUSTAVOITE</b>			
<b>Kuukausilaskutustavoite (esim. 10 kk/v)</b>		1356,00	= €/kk
<b>Päivälaskutustavoite (esim. 20 pv/kk)</b>		67,80	= €/pv

## 4.8 Riskit

Riskien hallinnan tavoitteena on, että riskien toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä eikä taloudellisia vahinkoja syntyisi. Riskien hallintaan kuuluu riskien tunnistaminen, arviointi sekä toimet niiden hallitsemiseksi. Tunnistamisessa yritys käy läpi kaikki mahdolliset toimintaan liittyvät riskit. Tämän jälkeen riskejä arvioidaan ja pohditaan kuinka todennäköistä on, että riski toteutuu ja mitä vahinkoa se aiheuttaisi yritykselle. Viimeisenä ryhdytään toimiin riskien hallitsemiseksi. Toimia ovat välttäminen, pienentäminen, jakaminen sekä siirtäminen. Voidaan myös tietoisesti kantaa riski. (Kilkki & Isokangas 2002, 126–127.)

### 4.8.1 Riskien tunnistaminen

Riskien hallinta alkaa siitä, että tunnistetaan omaan yritystoimintaan liittyvät riskit, jolloin niihin pystytään myös varautumaan ennalta. Yleisin riskien tunnistamiseen käytetty menetelmä on tarkistuslistoihin perustuva menetelmä. Kuitenkin myös erilaisissa asiantuntijaryhmissä voidaan tunnistaa riskejä erilaisia menetelmiä käyttäen. Riskit voidaan jakaa riskilähteen mukaan, kuten liikeriskit, rahoitusriskit, tuoteriskit ja tietoriskit. Riskit voidaan jakaa myös strategiaan, operatiivisiin, taloudellisiin sekä vahinkoriskeihin. (Viitala & Jylhä 2013, 341–342.)

Strategiset riskit vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin pitkällä aikavälillä, esimerkiksi asiakkaan käyttäytymisen muutokset. Operatiiviset riskit taas liittyvät yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Näitä voivat olla esimerkiksi huono johtaminen ja henkilöstön toiminta tai ne voivat liittyä tietojärjestelmiin. Taloudellisia riskejä ovat rahaprosesseihin liittyvät riskit sekä sopimusriskit. Vahinkoriskejä taas ovat esimerkiksi työterveyteen liittyvät riskit, tulipaloriski, luonnontapahtumariski sekä toimitilariski. (Viitala & Jylhä 2013, 342.)

Tyypillisiä liikeriskejä ovat asiakkaan maksuvaikeudet, tavarantoimittajan toimitusvaikeudet, yrityksen kannattavuuden äkillinen heikentyminen, kilpailijoiden toimet sekä taloudellisen ympäristön tapahtumat (Hesso 2013, 169). Liikeriskit liittyvät yrityksen normaaliin toimintaan, eikä sitä ole periaatteessa mahdollista vakuuttaa. Li-

keriski karkeasti sanottuna toteutuu silloin, kun yritys ei saa tarpeeksi asiakkaita ja toiminta muuttuu tappiolliseksi. (Kinkki & Isokangas 2002, 124.)

Rahoitusriskit liittyvät yrityksen pääomarakenteeseen. Vieraan pääoman kasvu suhteessa omaan pääomaan kasvattaa rahoitusriskiä. Vieraaseen pääomaan liittyvät korot sekä vastuu maksaa velat takaisin ajallaan. Kun vieraan pääoman osuus kasvaa, myös riski, ettei yrittäjä niistä selviä, kasvaa. Pahimmassa tapauksessa yrittäjä ei pysty selviämään lainoista ja veloista, jolloin rahoittajat saattavat ottaa päätävänsä yrityk- sessä. (Kinkki & Isokangas 2002, 124.)

Tietoriski yleistyy koko ajan, kun toiminta tapahtuu yhä enemmän sähköisesti. Yri- tyksen atk-järjestelmiä voivat vahingoittaa esimerkiksi luonnonilmiöt, virukset sekä tekniset viat. (Kinkki & Isokangas 2002, 126.) Muita riskejä ovat henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät riskit, kuten sairastuminen ja kilpailevan yrityksen perustami- nen. Palveluun liittyviä riskejä ovat esimerkiksi brändiin liittyvät riskit sekä palvelun vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin. (Hesso 2013, 170.)

Lakisääteisiä riskejä varten otetaan erilaisia vakuutuksia. Näitä ovat henkilövakuu- tuksista lakisääteinen tapaturmavakuutus, palkansaajan työttömyysvakuutus, työnan- tajan työttömyysvakuutus sekä työntekijän ryhmähenkivakuutus. Eläkevakuutuksista työntekijän sekä yrittäjän eläkevakuutukset ovat lakisääteisiä. Muita lakisääteisiä va- kuutuksia ovat liikennevakuutus sekä toimialasidonnaiset vakuutukset. (Kinkki & Isokangas 2002, 133–134.)

Vahinkoriskit realisoituessaan kohdistuvat johonkin tiettyyn yrityksen osa-alueeseen. Vahinkoriskeihin voidaan luokitella omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riip- puvuusvahingot, vahingonkorvausvaatimukset sekä henkilöriskit. Osa riskeistä voi- daan siirtää korvausta vastaan muiden vastuulle, esimerkiksi vakuutukset ja laskujen perinnän ulkoistaminen ovat tällaisia mahdollisuuksia. (Hesso 2013, 169.)

Psyko-terapia-alan yrittäjyyteen liittyy riskejä, kuten kaikkiin yrityksiin. Ensinnäkin henkilöriskit, kuten yrittäjän sairastuminen tai loukkaantuminen, haittaisi yritystoi- mintaa, koska kukaan ei voi tehdä työtä hänen puolestaan tai korvata yrittäjää. Myös henkinen hyvinvointi on tärkeää. Yrittäjä saattaa helposti varsinkin yritystoiminnan

alussa ylikuormittaa päivänsä ja palaa loppuun, joten omasta hyvinvoinnista, niin fyysisestä kuin henkisestä, tulee pitää hyvää huolta.

Yrityksen tiloihin liittyy riski, olivat ne sitten omat tai psykoterapiakeskuksen. Tulipalo, vesivahinko, huollot ja remontit, homevauriot, tai muu yllättävä tapahtuma saattavat estää työn teon. Omissa tiloissa korvaus vastuu on yrittäjällä, joka voi siirtää vastuun vakuutusyhtiölle. Jo remontista aiheutuva meteli saattaa olla haitaksi asiakastapaamiselle, jossa on tarkoitus rauhallisessa ympäristössä keskustella asiakkaalle vaikeista asioista. Jos potilastietoja on tallennettu tietokoneelle, tulee varmistaa että suojaukset ovat kunnolliset, eikä niihin tietoihin kukaan pääse käsiksi. Hackerointi tai tietokoneen hajoaminen olisivat tällöin yrittäjälle riskejä. Vastuu tietojen huolehtimisesta on psykoterapeutilla. ”Potilasasiakirjojen ja hoitoon liittyvän muun materiaalin säilyttämisestä vastaa se terveydenhuollon toimintayksikkö tai itsenäisesti ammattiaan harjoittava terveydenhuollon ammattihenkilö, jonka toiminnassa ne ovat syntyneet” (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009, 22§).

Asiakkaisiin liittyy myös riskinsä. Taloustilanne voi vaikuttaa asiakkaiden maksukykyyn ja tällöin aikoja ei varata. Vaikka Kela korvaakin joillekin asiakkaille osan käynnistä, jää asiakkaalle silti maksettavaksi omavastuuosuus. Tietenkin jo suoritetun tapaamisen maksun saaminen voi olla riski. Haastatteluissa kukaan ei kuitenkaan kertonut tätä ongelmaksi, vaan tällaista tapahtuu hyvin harvoin ja yleensä asiakkaat ovat tietoisia ja varautuneet palvelun hintaan. Aikojen peruuttamiset ovat yrittäjälle tappiollista ja tämä onkin psykoterapia-alalla hyvin yleistä. Selkeät asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset tekevät työstä helpomman, koska silloin molemmat näkevät paperilta mihin on ryhdytty ja lupauduttu.

Toimeksiantajalla rahoitusriskiä ei tällä hetkellä ole, koska yritys ei tarvitse alkupääomaa eikä suurta sijoitusta toiminnan aloittamiseksi. Ainoat talousriskit ovat tällä hetkellä asiakkaiden maksukyvyssä. Tulevaisuudessa muita riskejä voivat olla muun muassa markkinoinnin epäonnistuminen, jolloin asiakkaat eivät löydä tai eivät kiinnostu palvelusta. Yhteistyön puuttuminen muiden psykoterapia-alan yrittäjien kanssa tai sen heikentyminen ovat riski, koska tällöin voi jäädä muiden varjoon. Myös kou-

lutuksen puute saattaa olla riski, jos tiedot ovat vanhoja eikä kehity muiden yrittäjien tavoin, saattaa jäädä jalkoihin kilpailijoiden keskuudessa.

#### 4.8.2 Riskien analysointi

Tässä riskienhallinnan toisessa vaiheessa pyritään selvittämään riskien taso sekä niiden luonne, mutta myös niiden toteutumisesta aiheutuvia seurauksia (Viitala & Jylhä 2013, 344). Riskianalyysin tehtävänä on selvittää riskit, joilla on yrityksen liiketoiminnan kannalta taloudellista merkitystä. Analyysi antaa myös johdolle tiedot riskien hallintakeinojen perusteeksi. Tällä pystytään myös lisäämään henkilöstön riskitietoisuutta. Riskejä arvioitaessa voidaan riskit jakaa esimerkiksi todennäköisyyden perusteella luokkiin tai sen perusteella kuinka vakavia riskit ovat. (Kinkki & Isokangas 2002, 131–132.)

Toimeksiantajan riskit, joilla on liiketoiminnan kannalta taloudellista merkitystä, ovat yrittäjän oma hyvinvointi, tiloihin kohdistuvat riskit, asiakkaan maksukyky, asiakastietojen säilyttämiseen kohdistuvat riskit sekä aikojen peruuttamiset. Nämä ovat tällä hetkellä riskejä, joihin tulee varautua.

#### 4.8.3 Riskien hallintakeinot

Kaikille riskeille ei voida eikä aina kannatakaan tehdä yhtään mitään. Pienet riskit, jotka eivät haittaa liiketoimintaa eivätkä aiheuta suuria kustannuksia, sisällytetään liiketoiminnan normaaleihin kuluihin. Esimerkkinä tästä on jonkin tavaran rikkoutuminen, joka pienellä vaivalla on korvattavissa. Suurempia riskejä pyritään hallitsemaan. Menetelmiä siihen on riskien välttäminen, pienentäminen, siirtäminen, ottaminen sekä riskiin varautuminen. Riski voidaan välttää poistamalla kokonaan riskin aiheuttava tekijä, esimerkiksi ettei ryhdytä yhteistyöhön sellaisen henkilön tai yrityksen kanssa, johon ei täysin luoteta. Riskien pienentäminen tapahtuu vähentämällä riskin toteutumisen todennäköisyyttä, esimerkiksi huoltamalla laitteet tarpeeksi usein tai ohjeistamalla työntekijöitä. Siirtäminen tapahtuu niin, että riski siirretään sopimuksella osittain tai kokonaan toiselle osapuolelle, tästä esimerkkinä vakuuttaminen. Riskeihin varaudutaan silloin, kun niiden toteutumisen todennäköisyyteen ei pystytä

vaikuttamaan. Esimerkiksi sammutusvälineiden hankinta, säännöllinen riskien mitaaminen ja riskiraportointi ovat tällaista varautumistoimintaa. (Viitala & Jylhä 2013, 345–346.) Riski voidaan myös jakaa esimerkiksi hankkimalla useita tavarantoimittajia sekä useampia asiakkaita yhden sijaan. Liiketoimintaa kannattaa myös jakaa usealla paikkakunnalle jos mahdollista. (Hesso 2013, 172.)

Toimeksiantaja pystyy omaa hyvinvointiaan ylläpitämällä pienentämään henkilörisiä. Fyysistä hyvinvointia voi parantaa ja ylläpitää liikunnan ja ruokavalion avulla. Henkistä hyvinvointia pystyy parantamaan työnohjauksen avulla sekä pitämällä työmäärä kohtuullisena. Tiloihin kohdistuvista riskeistä vastuu voidaan siirtää vakuutusyhtiölle. Tulipalo, vesivahinko, huollot ja remontit, homevauriot, varkaus tai muu yllättävä tapahtuma saattaa estää työn teon, joten näihin tulisi varautua ottamalla kattava vakuutus.

Asiakkaiden maksukykyyn ei voida vaikuttaa, mutta selkeästi palveluiden hinnan kertominen ja maksuaikataulusta sopiminen asiakkaan kanssa auttavat asiakasta ymmärtämään mihin hän on ryhtynyt. Aikojen peruuttaminen on psykoterapia-alalla yleistä. Näitä voisi ennaltaehkäistä sopimalla tarkkaan, kuinka paljon peruutusaika tulee maksamaan ja missä ajassa se tulee ilmoittaa. Esimerkiksi kuukautta aikaisemmin peruttu aika ei maksa mitään, kun taas viikkoa aikaisemmin peruttu aika tulisi maksamaan asiakkaalle 50 prosenttia normaalista hinnasta. Tällainen sopimus saa asiakkaan miettimään tarkemmin ajan peruuttamista.

Asiakastietojen sähköisessä säilyttämisessä on tietoriski. Toimeksiantajan pitää huolehtia, että tiedot eivät joudu kenenkään muun käsiin eikä kukaan pääse murtautumaan tietoihin. Tietokoneen rikkoutuminen voisi hävittää tiedot, joten ne kannattaisi pitää erillisellä muistitikulla tallessa. Tietoja voisi myös säilyttää kansiossa papereinä, mutta silloin tietoja on vaikeampi turvata. Paperit voivat tuhoutua, hävitä tai joutua väärin käsiin helpommin, kuin muistitikulla olevat tiedot.



## 5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän opinnäytetyön alussa olen kertonut keskeiset asiat psykoterapia-alasta, jotta lukija saa käsityksen, millaisesta työstä on kyse. Tämän jälkeen käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman keskeiset osa-alueet psykoterapiayritykseen liittyen. Teoriaosuudessa mausteena toimii haastatteluista saadut vastaukset, jolloin joihinkin kohtiin on saatu käytännön kokemuksen näkökulma.

Etenin työssäni niin, että ensin etsin teorian tiedot käyttäen kirjallisuutta ja Internetlähteitä. Tämän jälkeen kirjoitin teoriaosuuden työhöni. Teorian pohjalta lähdin toimeksiantajan kanssa laatimaan liiketoimintasuunnitelmaa ja samalla lisäsin opinnäytetyöhöni asiat, joita pohdimme ja mihin päädyimme.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli luoda psykoterapia-alan yrittäjälle kokonaisvaltainen liiketoimintasuunnitelma, jossa pääpaino on kannattavuuslaskelmissa. Mielestäni tämä toteutui hyvin. Toimeksiantaja sai suunnitelmaan erilaisia laskelmia eri tilanteisiin sekä Excel-taulukon, josta voi seurata oman yrityksensä kannattavuustilannetta kuukausitasolla. Excel-taulukossa käytettiin samanlaisia pohjia kuin tämän opinnäytetyön esimerkeissä. Laskelmissa käy selkeästi ilmi esimerkiksi se, kuinka paljon asiakkaita tarvitaan päivä-, kuukausi- sekä vuositasolla, jotta toiminta olisi kannattavaa. Toimeksiantaja voi helpommin seurata esimerkiksi koko vuoden tilannetta tai tulevaisuudessa verrata eri vuosia keskenään. Laskelmat pyrittiin toteuttamaan realistisella tavalla, jotta ne palvelisivat yrittäjää hyvin. Liiketoimintasuunnitelmassa tultiinkin siihen lopputulokseen, että kokoaikainen yrittäjyys on mahdollista ja kannattavaa. Tavoitetulokseen päästään, kun toimintaa harjoitetaan 10 kuukautta vuodesta, kuusi asiakasta päivässä. Ensin kokoaikainen yrittäjyys kannattaa aloittaa psykoterapiakeskuksessa ja vasta myöhemmin omissa toimitiloissa, koska riskit ovat suuremmat, kun toimii omissa toimitiloissa.

Yhtenä tavoitteena oli selvittää eroja psykoterapiakeskuksessa ja omassa tilassa toimimisen välillä. Hyviä puolia psykoterapiakeskuksessa toimimisessa on muiden työntekijöiden tuki ja kustannusten jakaantuminen. Esimerkiksi vuokra määräytyy sen mukaan kuinka paljon tiloja käytetään, mikä on erittäin hyvä puoli ja mahdollis-

taa osa-aikaisen toiminnan hyvin. Myös markkinointikustannukset jakaantuvat psykoterapeuttien kesken. Lisäksi verkostoituminen on yksi keskuksen hyviä puolia. Oma nimeä saa alan ammattilaisten tietoisuuteen, jolloin tulevaisuudessa on helppompaa perustaa omat toimitilat, jos niin haluaa. Huonoja puolia keskuksessa on, että toimintaa rajoittavat säännöt. Esimerkiksi tilat voi saada käyttöön tietynä aikana päivästä, mikä voi jonkin verran rajoittaa toimintaa, jos haluaa esimerkiksi tarjota asiakkaille mahdollisuuden saada psykoterapiapalveluita myös iltaisin tai lauantaisin. Omissa toimitiloissa on se hyvä puoli, että silloin toimeksiantaja saa vapauden toimia miten ja milloin haluaa, sekä vaikuttaa siihen millaiset toimitilat itselleen haluaa. Kustannukset jäävät tällöin toimeksiantajan harteille, jolloin vastuu on paljon suurempi kuin psykoterapiakeskuksessa toimiessa.

Suurimmat riskit toimeksiantajalle ovat liikeriskit, kuten asiakkaan maksukyky ja tapaamisten peruuttamiset. Aikojen peruutukseen toimeksiantajan tulee miettiä selkeä käytäntö, kuinka näissä toimitaan. Esimerkiksi, jos peruuttaa tapaamisen vähintään viikkoa aikaisemmin, hinta on 50 prosenttia tuntiveloituksesta. Peruutukset ovat melko yleisiä alalla, joten niihin pitää puuttua. Selkeät säännöt auttavat asiakasta sitoutumaan psykoterapiaan paremmin, eikä peruutuksia tapahdu kevyin perustin, kun siitä joutuu maksamaa.

Henkilöriskit tulevat toisena liikeriskien jälkeen. Toimeksiantajan oma terveydentila vaikuttaa suoraan siihen, miten työ hoidetaan ja kuinka paljon asiakkaita yrittäjä pystyy päivän aikana hoitamaan. Sairastumisesta johtuvat poissaolot vaikuttavat suoraan tulokseen heikentävästi, joten itsestä huolehtiminen on erittäin tärkeää. Toimeksiantajan kanssa keskityttiin asiakasmääriin, jotta päivät eivät veny liian pitkiksi. Tulimme siihen tulokseen, että noin kuusi asiakasta päivässä on hyvä määrä, koska hänelle jää tällöin vielä aikaa hoitaa paperityöt sekä vapaa-aikaa itsestä huolehtimiseen.

Mielestäni työllä tavoitettiin sille annetut tavoitteet ja toimeksiantaja sai vastaukset kysymyksiinsä. Muutaman vuoden kuluttua, kun toimeksiantajan yritystoiminta muuttuu kokoaikaiseksi, niin olisi mielenkiintoista päivittää ja täydentää liiketoimintasuunnitelmaa. Myös kehittyminen omassa työssä ja asiakastyytyväisyys olisivat kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita tulevaisuudessa

Opinnäytetyön lähdemateriaali sekä niiden kirjoittajat ovat asianmukaisia ja luotettavia. Tein opinnäytetyöni niin, että vaikka tämä työ tehtäisiin uudelleen samoja menetelmiä käyttäen, päästäisiin samoihin lopputuloksiin. Kannattavuuslaskelmissa pääsimme realistisiin tuloksiin, vaikka jouduimme arvioimaan esimerkiksi vuokran suuruuden.

Itse liiketoimintasuunnitelma toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Pohdimme suunnitelman eri osa-alueita monelta eri kannalta ja uskon, että pohdintojen tuloksena syntyi realistinen liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle. Liiketoimintasuunnitelmassa on selvitetty kaikki toimeksiantajaa askarruttavat asiat sekä yleiset yrittäjyyteen liittyvät seikat.

## LÄHTEET

- Aavan www-sivut. Viitattu 18.4.2014. <http://www.aava.fi>
- Ammattinetin www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.ammattinetti.fi>
- Arvonlisäverolaki. 1993. L 30.12.1993/1501 muutoksineen.
- Cmconsultingin www-sivut. Viitattu 9.4.2014. <http://www.cmconsulting.fi>
- Eläketurvakeskuksen www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.etk.fi>
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: Bookwell.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint.
- Ilmarisen www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.ilmarinen.fi>
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot, basic business operations. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita
- Kelan www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.kela.fi>
- Kirjanpitolaki. 1997. L 30.12.1997/1336 muutoksineen.
- Kognitiivisen psykoterapian www-sivut. Viitattu 18.4.2014. <http://www.kognitiivinenpsykoterapia.fi>
- Kuntatyönantajien www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi>
- Liiketoimintasuunnitelman www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <https://liiketoimintasuunnitelma.com>
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Opetushallituksen www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.oph.fi>
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Psykoterapiakoulutuksen www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://psykoterapiakoulutus.fi>
- Satakannan www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.satakanta.fi>
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista. 2009. A30.3.2009/298.

Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.pk-rh.fi>

Suomen yrittäjien työttömyyskassan www-sivut. Viitattu 26.3.2014. <http://www.syt.fi>

Taloushallintoliiton www-sivut. 23.3.2014. <http://www.taloushallintoliitto.fi>

Taloussanomien www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.taloussanomat.fi>

Valviran www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.valvira.fi>

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.vero.fi>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Virstan www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.stat.fi>

Yrittäjien www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.yrittajat.fi>

Yrityksen perustamisen www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://yrityksen-perustaminen.net>

Yritysespoon www-sivut. Viitattu 23.3.2014. <http://www.yritysespoo.fi>