

Ville Ristilä

HYVINVOINTIALAN YRITYKSEN  
LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tuotantotalouden koulutusohjelma  
2017

# HYVINVOINTIALAN YRITYKSEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Ristilä, Ville  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Syyskuu 2017  
Sivumäärä: 28  
Liitteitä: 1

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, hyvinvointi, yrittäjyys

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli hyvinvointialan yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakentaminen. Tavoitteena oli liiketoimintasuunnitelmaa kokoamalla herätellä aloittavan yrittäjän ajatuksia ja pohtia yhdessä yritystoiminnalle merkityksellisiä tekijöitä: kohderyhmää, palveluvalikoimaa, toimintaympäristöä, taloudellisia toimintaedellytyksiä sekä markkinointia. Tarkoituksena oli rakentaa liiketoimintasuunnitelma työkirjaksi ja oppaaksi, jota yrittäjä voi päivittää muutaman kerran vuodessa ja hyödyntää sidosryhmätyöskentelyssä.

Teoriaosassa käsiteltiin ajankohtaista kirjallisuutta hyvinvointialan yrittäjyydestä, yrittäjyydestä itsessään sekä liiketoimintasuunnitelman rakentamisesta ja yritystoiminnasta. Hyvinvointi toimialana sekä palveluyrityksen kilpailukeinot avattiin myös teoriaosuuteen. Teoriaosuutta hyödynnettiin liiketoimintasuunnitelmaa luodessa.

Konstruktiivisena tutkimuksena toteutettu opinnäytetyö synnytti liiketoimintasuunnitelman, jossa liikeideaa ja kannattavan yritystoiminnan ajatuksia on pohdittu monesta eri näkökulmasta.

## BUSINESS PLAN FOR WELLNESS BUSINESS

Ristilä, Ville

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in industrial management

September 2017

Number of pages: 28

Appendices: 1

Keywords: Business plan, wellness, entrepreneurship

---

### ABSTRACT

The objective of this thesis was to create a business plan for a health care business. The aim was to give new ideas and thoughts for this start-up business. Target group, service selections, assortment, operational environment, financial prerequisite for operation and marketing was carefully considered. The purpose of this thesis was to create work sheet for an entrepreneur which can be updated easily for everyday use.

The theoretical part presents current literature of healthcare business, entrepreneurship and creating business plan. Also wellness as an industry and competitive methods of this business was handled in theoretical part. The knowledge of theoretical part was used when creating business plan.

Business plan is the result of this thesis which was created as a constructive survey. Business idea and cost effective thoughts of this kind of business was considered many different aspects.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	7
2.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus.....	7
2.2	Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen.....	7
2.2.1	Liikeidea ja strategia.....	8
2.2.2	Liikeidea liiketoimintasuunnitelmaksi.....	10
2.2.3	Ympäristö- ja SWOT-analyysit.....	10
2.2.4	Kohderyhmä.....	13
2.2.5	Markkinointi.....	15
2.2.6	Kannattavuus ja laskelmat.....	17
2.2.7	Palvelutuotanto.....	19
2.2.8	Riskit.....	20
3	HYVINVOINTI TOIMIALANA.....	21
3.1	Erytispiirteet ja käsitteet.....	21
3.2	Palvelun tuotteistaminen.....	23
4	PALVELUYRITYKSEN KILPAILUKEINOT.....	24
4.1	Asiakaskokemus.....	24
4.2	Lisäarvo.....	25
4.3	Kilpailuetu.....	25
5	TULOKSET.....	26
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	27
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yritystoiminnan aloittamiseksi tarvitaan monenlaisia tietoja ja taitoja. Yrittäjäksi aikovalla tulee olla osaamista, kokemusta, näkemystä, rohkeutta ja tietty määrä taloudellista pääomaa. Hänellä tulee olla suunnitelmia ja keinoja niiden toteuttamiseksi. Hyvinvointialan yrittäjiä yhdistää vahva ammattitaito, vahva näkemys omasta mielestään paremmista palveluista kuin mitä julkinen sektori pystyy tuottamaan. Hyvinvointialan yrittäjä näkee rakentavansa parempaa palvelukulttuuria omassa yksikössään. Toiminnan arvot ovat inhimillisyyttä, yksilöllisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä korostavia. Yrittäjä tarvitsee samoja valmiuksia kuin työelämässä tarvitaan. Lisäksi hänellä täytyy olla kykyä vaikuttaa asioihin ja taito muotoilla suunnitelmistaan toimivia liiketoiminnan käytäntöjä. Yrittäjä tarvitsee tietoja ja tukea palvelujensa tuotteistamiseen ja hinnoitteluun. Hän tarvitsee ammatillisen osaamisen lisäksi myös laskemisen taitoja.

Yritteliäisyys on muutosten hyödyntämistä. Yritteliäät ihmiset reagoivat maailmaan ja ovat hereillä koko ajan. He mukautuvat muutokseen eivätkä taistele jatkuvia muutoksia vastaan – ollen kuitenkin myös kriittisiä ja kyseenalaistavia. Yritteliäisyys on tapa selvitä hengissä ja puuttua maailman menoon. Yrittäjyys edellyttää taloudellista reagoitua ja vastuunottoa omasta yritteliäisyydestä. Yrittäjyys on luovaa lisäarvon tuottamista, resurssien hankkimista sekä tuottamista. Aivan ensimmäiseksi pitää ymmärtää, missä liiketoiminnassa on mukana. Yrittäjän työ on kokonaisuuden hallintaa. (Kansikas 2007, 104.)

Opinnäytetyön tarkoitus on laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle hyvinvointialan yrittäjälle. Tavoitteena on luoda liiketoimintasuunnitelman lisäksi muutamia päivittäistä kontrollia helpottavia työkaluja. Toimeksiantajana toimii yksityinen henkilö, joka on aloittamassa hyvinvointialan yritystä. Taustalla uuden yrityksen perustamiselle toimii toimeksiantajan mielenkiinto sekä opinnot ihmisen hyvinvoinnin - ravinnon, psykologian ja terveyden alalta sekä aiempi kokemus yrittäjyydestä ja vahva halu toimia yrittäjänä. Yrittäjä toivoo erilaisia näkökulmia suunnitelmiinsa ja omille ajatuksilleen, jotta liikeidea ja liiketoiminnan eri osa-alueita olisi monipuolisesti pohdittu ennen niiden toteuttamista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman kokoamista, hyvinvointia toimialana sekä kilpailukei-

noja, joilla palveluyritys erottautuu kilpailijoistaan. Tutkimusmenetelmänä käytetään konstruktivistista tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on antaa ohjeita ja ajatuksia aloittavalle yrittäjälle. Konstrukttiivinen tutkimus keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista. Ongelmien ratkaisujen ytimessä on yrittäjän, tutkijan sekä käytännön edustajien tiimimäinen yhteistyö. Tähän opinnäyte-työhön konstrukttiivinen tutkimusote sopii hyvin, koska haluttu päämäärä tiedetään ja siihen ollaan pyrkimässä käytännön ratkaisuja löytämällä. Liiketoimintasuunnitelma on valmistuessaan innovatiivinen konstruktio, jolla ratkaistaan tosielämän ongelma. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä on pyritty olemassa olevan teorian tiedon ja käytännön ratkaisujen yhdistämiseen. Nämä tutkimuksen piirteet täyttävät myös konstruktivistisen tutkimusotteen edellytykset.

## 2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 2.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Hyvä liiketoimintasuunnitelma (jäljempänä LTS) kertoo, miten ja millä keinoin sekä missä yritys suunnittelee toimivansa. Se on laskelmilla ja strategisilla suunnitelmilla varustettu dokumentti yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnasta. Yksi tärkeimpiä LTS:n tekemisen tavoitteita on sparrata laatijaansa arvioimaan kriittisesti liiketoimintansa menestymahdollisuuksia. Menestyminen tarkoittaa tuloksellista yritystoimintaa pitkällä aikavälillä. Yritys toimii tuloksekkaasti, jos se pärjää kilpailussa ja luo lisäarvoa asiakkailleen. Ympäristöanalyysit kertovat, mitä yleisesti taloudessa tapahtuu, mitä tekevät kilpailijat ja mitä haluaa asiakas ja keitä he ylipäänsä ovat. Sisäisen ympäristön analysoinnissa perehdytään siihen, mitkä ovat organisaation mahdollisuudet vastata ulkoisen ympäristön analyysien perusteella esiin tulleisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Sisäisestä ympäristöstä analysoidaan karkeasti jaotellen osaajat ja muut resurssit. (Hesso 2013, 12-13.)

### 2.2 Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen alkaa ideoinnista. LTS on kirjallinen esitys yritysideasta ja sen toteuttamisesta. Se täsmentää hahmotelmia ja paljastaa toiminnan heikkoudet. Se esittelee yrityksen palvelut, resurssit ja tavoitteet sekä arvioi kilpailutilannetta, rahoitusta ja uhkia. Se kuvaa yrityksen toimintamallin, strategian ja visiot. LTS ulottuu muutaman vuoden päähän tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on olennainen osa yrityksen perustamisprosessia. Siitä kannattaa tehdä helposti päivitettävä arkinen työkalu. Liiketoimintasuunnitelmalla on kaksi päätehtävää. Ensinnäkin se jäsentää yrittäjäksi aikovan omia ajatuksia. Toiseksi sen avulla yrittäjä voi vakuuttaa yhteistyökumppaninsa, rahoittajat ja muut yritykselle tärkeät sidosryhmät toiminnan sisällöstä ja merkityksestä. LTS toimii yrityksen esitteenä tilanteissa, joissa toimintaa tarvitsee arvioida tai joissa yrittäjä hakee yhteistyökumppaneita. Hyvin toteutettuna se toimii myös hakuteoksena ja opaskirjana, joka sisältää oman toimialan ja kyseisten markkinoiden perusteellisen analyysin, kilpailutilanteen kartoituksen sekä mahdollisten ongelmien ja niiden ratkaisujen pohdintaa. Liiketoimintasuunnitelman

mintasuunnitelman tekeminen on prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa opiskellaan toimialaa ja tutustutaan potentiaalisten kilpailijoiden toimintaan. Sitten ryhmitellään tietoa ja hahmotellaan oman yrityksen toimintamalli. Lopuksi kirjoitetaan toteutus-suunnitelma, joka vastaa kysymyksiin mitä, miten, miksi. LTS:lla ei ole olemassa määräsisältöä eikä -mittaa. Sen tekemiseen on olemassa lukuisia malleja, joita voi soveltaa tarpeidensa mukaan. Tärkeää on, että liiketoimintasuunnitelmasta tulee riittävän kattava ja konkreettinen. (Kainlauri 2007, 37-38.)

### 2.2.1 Liikeidea ja strategia

Liikeidea määrittelee yrityksen oman tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liike-toimintaa ja tulosta. Se kertoo, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, mille asiakkaille ja asiakasryhmille ne kohdistetaan, millä tavalla yritys toimii ja millaista imagoa eli mielikuvaa ja mainetta asiakkaiden mielissä tavoitellaan. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä ja kertoo, miten yrittäjäyys muutetaan liiketoiminnaksi. Liikeidea on tärkeää kirjata mahdollisimman tarkkaan, siten muita voidaan pyytää arvioimaan sitä. Kuvauksen perusteella liikeidea on myös helppo jatkossa kehittää.

Liikeidea kuvailee kohteena olevat asiakkaat, yrityksen tuotteet ja kilpailuedut. Sen olisi perustuttava asiakkaan tarpeisiin ja siinä olisi hyvä selvittää, miten asiakkaan tarpeet tyydytetään. Yrityksen toiminnan sekä tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samoista teemoista. Liikeidean ajatus täyttyy, kun henkilös-tön toiminta vastaa sitä laatua, johon tuote- ja markkinaratkaisuilla pyritään. Liikeidea tulee nähdä koko yrityksen jatkuvan kehittämisen tuloksena ja kohteena.

Richard Norman (1976) tiivisti yrityksen menestyksen kulmakivet kolmeen perus-elementtiin, jotka muodostavat klassisen liikeideakäsitteen. Norman esitteli liikeidean työstämiseen kolme peruskysymystä: kenelle, mitä ja miten. Liikeidea on sitä kirkkaampi, mitä täsmällisemmin yritys kykenee määrittelemään toiminnassaan seuraavat peruskysymykset.

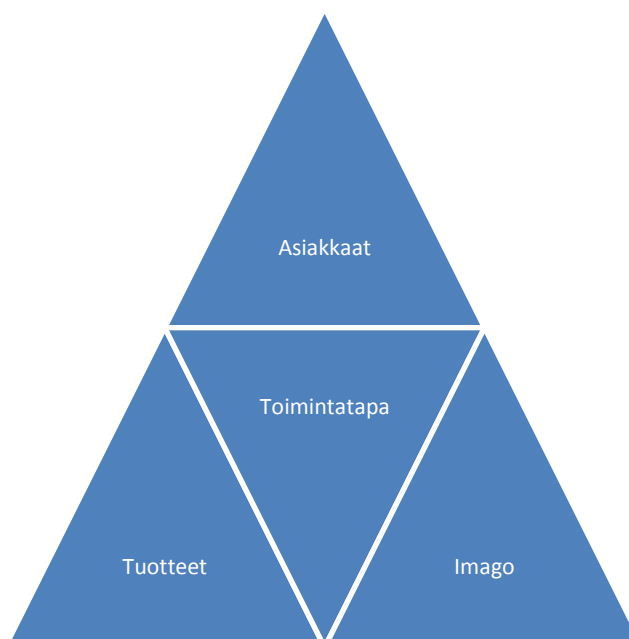
- Kenelle halutaan myydä? Tämä kysymys edustaa asiakasnäkökulmaa ja vastaus siihen kertoo, keille ja mihin tarpeeseen tuotetta tai palvelua tuotetaan.
- Mitä myydään? Tämä kysymys edustaa tuote- ja palvelunäkökulmaa ja vastaus siihen kertoo, mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan erilaisille asiakkaille.



- Miten toimitaan? Kuinka asiakaspalvelu toteutetaan? Miten huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä? Kysymyksessä on henkilöstönäkökulma ja siinä kuvataan, kuinka toimintaa johdetaan, organisoidaan ja prosessoidaan.

Myöhemmin liikeideakäsitteeseen on lisätty neljäs kulmakivi: imago eli millä asiakkaat saadaan ostamaan. Tämä on olennaista kilpailussa menestymiselle.

Liikeidea voidaan kuvata kolmiolla (kuva 1), jonka kulmat ovat asiakas, hänen ostamansa tuote ja tuotteen imago. Ne puolestaan ratkaisevat, miten yritys toimii.



Kuva 1. Liikeidea (Viitala & Jylhä 2006, 50.)

Liikeidea määriteltäessä joudutaan tekemään valintoja. Seuraavassa on muutamia näkökohtia pohdinnan avuksi.

- Ainutlaatuisuus: Tyydytetäänkö joitakin uusia, toistaiseksi tyydyttämättömiä asiakkaan tarpeita? Mitä sellaista pystytään tarjoamaan, mitä jo toimivilla yrityksillä ei ole? Missä yritys on paras? Millä pystytään valloittamaan asiakkaita jo toimivilta yrityksiltä?

- Asiakkaat: On pystyttävä kuvailemaan tulevat asiakkaat yksityiskohtaisesti, asetettava heidän tilanteeseensa sekä tunnettava heidät ja heidän käyttäytymisensä. Onko potentiaalisia asiakkaita riittävästi?

- Onko kyseessä muoti-ilmiö vai onko toiminta pysyvää? Onko olemassa kehitysnäkymiä?

- Markkina-alue: Onko markkina-alueena koko maailma, Eurooppa vai oma kortteli?

- Organisaatio: Mitä tehtäviä ideaan kuuluu? Pärjääkö yrittäjä yksin vai palkkaako hän henkilökuntaa? (Viitala & Jylhä 2006, 51-53.)

### 2.2.2 Liikeidea liiketoimintasuunnitelmaksi

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan eri yhteyksissä etenkin yrityksen perustamisen alkuvaiheessa. Muun muassa rahoittaja ja starttirahan myöntävä viranomainen haluavat liikeidean kirjallisen kuvauksen ja liiketoimintasuunnitelman päätöksentekonsa tueksi.

Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Se on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. LTS saa aloittavan yrittäjän selvittämään yrityksen lähtökohtatilanteen ja tarkentamaan järjestelmällisemmin ajatuksia yrityksen menestyksen varmistamiseksi.

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan liikeidea. Siinä kerrotaan, mihin tähdätään (päämäärät ja tavoitteet) ja millä keinoilla tavoitteisiin pyritään (strategiat). Suunnitelmassa kuvataan myös toimialan markkinatilanne ja kehitysnäkymät. Aina ei valmista markkinatutkimustietoa ole saatavilla, ja silloin on turvauduttava olemassa olevaan markkinoita koskevaan tietoon esimerkiksi haastatteleamalla alan asiantuntijoita ja kuuntelemalla potentiaalisten asiakkaiden ja kilpailijoiden ajatuksia. Usein omakohtainen tai asiantuntijoilla teetetty markkinaselvitystyö avaa silmiä ratkaisevalla tavalla, ja kilpailutilanteen selvittäminen tarkentaa kuvaa omista mahdollisuuksista.

Liiketoimintasuunnitelman rakentamisen aikana yrittäjälle usein selviää ja varmistuu ajatus siitä, alkaako hän luomaan uutta liiketoimintaa ja millä tavalla se kannattaa tehdä. Liiketoimintasuunnitelman kokoaminen on tämän koko prosessin dokumentointia. (Viitala & Jylhä 2006, 60-61.)

### 2.2.3 Ympäristö- ja SWOT-analyysit

Erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yrityksen perustamissuunnittelua. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysillä selvitetään saatavilla olevat resurssit eli yrityksen kil-

pailukykyyn liittyvät avaintekijät. Toinen keskeinen analyysien kohde on toimintaympäristö, jolloin selvitetään markkinoihin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin liittyviä seikkoja.

Yrityksen lähiympäristöön kuuluvat kuluttajiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin liittyvät tekijät. Toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus yrityksen toimintaan ja sen menestykseen. Toimintaympäristö saattaa poiketa suurestikin eri maanosissa ja maissa. Monet ympäristölliset tekijät ovat kriittisiä liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Näitä tekijöitä ovat

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- teknologiset tekijät
- kilpailulliset tekijät
- sosiaaliset ja kulttuuritekijät
- globalisaatio
- eettiset ja ekologiset tekijät
- trendit ja megatrendit

Yrityksen on kyettävä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa ja liiketoimintaansa. (Viitala & Jylhä 2006, 53-54.)

#### *Taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät*

Ympäristö säätelee yrittäjän toimintamahdollisuuksia muun muassa yrittämisen vapauden, sopimusvapauden, talouspolitiikan ja verotuksen kautta. Yleisesti ottaen kauppa on eri maissa vapautunut monin tavoin, eivätkä viranomaiset puutu päätöksillään yritysten toimintaan yhtä paljon kuin ennen. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

#### *Teknologiset tekijät*

Yritystoiminnan kannalta on mielenkiintoista tarkastella digitalisoitumisen vaikutuksia esimerkiksi palvelualoilla. Palveluiden digitalisoituminen luo uusia tapoja niiden tarjoamiselle ja työn tekemiselle. Palvelut eivät ole enää paikallisia, vaan informaatioteknologian avulla saadaan syntymään sopimus palvelukokonaisuudesta, jonka asiakas on toisella puolella maailmaa, tai päinvastoin. Teknologinen kehitys on luonut paljon uusia mahdollisuuksia asiakassuhteiden ja yrityksen muiden sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen. (Viitala & Jylhä 2006, 55.)

### *Kilpailulliset tekijät*

Yritykset kilpailevat asiakkaiden ostovoimasta. Kilpailutilanteen ja sen muutosten tarkka arviointi on vaikeaa. Siinä pitäisi kyetä ennakoimaan, miten esimerkiksi markkinoille tuleva uusi yritys tai suunnitteilla oleva muu uudistus vaikuttaa kilpailutilanteeseen ja yrityksen kilpailijoiden toimintaan. Lisäksi yritys kilpailee monilla markkinoilla. Asiakkaiden huomion ja valintojen lisäksi se kilpailee työvoimasta työvoimamarkkinoilla ja hyvistä tavarantoimittajista ja alihankkijoista ostomarkkinoilla. Kilpailijatiedon hankintaan on monta kanavaa. Tiedon lähteitä on runsaasti, esimerkiksi mainonta ja muu esiintyminen tiedotusvälineissä, patenttihakemukset, omakohtainen tutustuminen kilpailijoiden tuotteisiin, erilaiset kilpailut ja testit, asiakailta saatava kokemusperäinen tieto sekä markkinatutkimukset.

Kilpailijatiedon jatkuva kerääminen ja tiedon oikeellisuuden arviointi on tärkeää kaikille yrityksille. Kilpailijoiden tunnistaminen ja seuranta pitää yrityksen valveilla markkinakentässä tapahtuvista muutoksista. Kilpailijat voivat tehdä yllättäviä muutoksia toimintatavoissaan, joista saattaa olla etuja tai haittoja liiketoiminnassa. Kilpailijoista saadun tiedon analysoinnilla haetaankin viitteitä siitä, miten kilpailijat pyrkivät muuttamaan strategiaansa ja markkinoiden tasapainoa uuden yrityksen tullessa markkinoille. (Viitala & Jylhä 2006, 56.)

### *Sosiaaliset ja kulttuuritekijät*

Sosiaaliset ja kulttuuritekijät sisältävät sekä konkreettisia, että vaikeammin havaittavia pehmeitä tekijöitä. Sosiaalisiksi tekijöiksi luetaan väestöön liittyviä asioita: ikärakenne, tulotasot, koulutustasot ja ihmisten terveydentila. Kulttuuritekijöihin sen sijaan kuuluvat mm. uskonto, perusarvot sekä tavat ja tottumukset. Niihin kuuluvat myös perheen ja suvun merkitys, suhtautuminen auktoriteetteihin sekä yksilön ja yhteisön välisiä suhteita säätelevät uskomukset.

Monissa yhteiskunnissa yhteiskunnallinen kehitys on siinä vaiheessa, että ihmisten perustarpeet on tyydytetty ja seuraavaksi satsataan hyvinvointiin. Ei-materialistisen ajattelun ennakoidaan tulevaisuudessa vahvistuvan ja mielihyvän tavoittelun voimistuvan. Puhutaan jopa mielihyväyhteiskunnasta. Samanaikaisesti tosin on havaittavis-

sa, että hyvinvoinnin epätasainen jakautuminen voimistuu, mikä nostaa esille vaikeita eettisiä kysymyksiä. (Viitala & Jylhä 2006, 57.)

### *SWOT- analyysi*

Yritysidean varhaisessa suunnitteluvaiheessa tehdään yrityksen ensimmäiset SWOT-analyysit. SWOT- analyysi on yksi liiketoiminnan suunnittelun monipuolisimmista työkaluista, joka sopii moniin eri tarkoituksiin. Se soveltuu paitsi liikeidean muotoilemiseen myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia, että yrityksen sisäisiä tekijöitä. SWOT- analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet), *threats* (uhat). SWOT- analyysissä arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. asiat kirjataan nelikenttään. Swot - analyysin merkittävimmän hyödyn koetaan syntyvän keskustelusta, jonka avulla siinä esiintuvia asioita nostetaan näkyville, selkiytetään ja kirjataan ylös. Lopputuloksena syntyy toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. Analyysiä ei pidä jättää vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kirjaamisen asteelle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. (Viitala & Jylhä 2006, 59-60.)

### 2.2.4 Kohderyhmä

Segmentointi tarkoittaa lohkomista. Yritystoiminnassa segmentointia käytetään joko markkinoiden eli potentiaalisten asiakkaiden jakamiseen keskenään erilaisiin ryhmiin jollakin käytännöllisellä perusteella tai liiketoiminnan lohkomiseen esimerkiksi toisistaan poikkeaviin tulosityksiköihin jonkin käytännöllisen kriteerin perusteella.

Aloittavan yrityksen kannalta oleellista on ryhmitellä asiakkaat erilaisiin asiakasryhmiin. Kun asiakkaat on ryhmitelty, yritys voi valita näistä yhden tai useamman segmentin oman toimintansa kohderyhmäksi tai ryhmiksi. Kullakin asiakasryhmällä

on omat erityispiirteensä, ja siksi eri segmentteihin kannattaa tarjota eri tuotteita ja eri palveluja.

Segmentoinnilla pyritään yrityksen hyvään kannattavuuteen. Aloittavan yrityksen kannalta pohdinta alkaa kysymällä, mitä eri asiakastarpeita yrityksemme pystyy tyydyttämään ja ketkä olisivat mahdollisia asiakkaita? Aloittavan yrityksen kannattaa todennäköisesti aloittaa toimintansa keskittymällä yhteen tai muutamaasi asiakas-segmenttiin. Valintaan vaikuttaa luonnollisesti se, mitkä toiminnan alueet koetaan uuden yrityksen vahvimiksi alueiksi. Segmentointi vaikuttaa paitsi palvelun laatuun, myös sen hinnoitteluun. Hinnoittelu kussakin segmentissä voidaan tehdä eri perustein. Liiketaloudellisesti ajatellen differoitu hinnoittelu johtaa parempaan lopputulokseen kuin toimintamalli, jossa kaikki maksavat saman hinnan. (Tenhunen 2004, 99.)

Asiakasryhmien jakaminen (segmentointi) ja kohderyhmän valitseminen on tärkeää. On hyvä tutkia, mille asiakasryhmälle tuotetta halutaan myydä. Vaikka suuren asiakasmassan hankkiminen houkuttaa, kannattaa keskittyä tärkeimpään asiakasryhmään, joka tuo suurimman myynnin vähimmällä vaivalla. Tietyille segmentille markkinointi vähentää asiakasmassaa, mutta samalla se lisää markkinoinnin tehokkuutta. Rajaamisen perusteena voi olla esimerkiksi ikä, asuinpaikka tai ostovoima eli kuinka paljon asiakkaalla on rahaa käytössään. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2013, 18.)

Yritys tarvitsee toimiakseen ennen kaikkea asiakkaita. Aloittavana yrittäjänä olet monien mahdollisuuksien äärellä. Mahdollisuudet eivät kuitenkaan avaudu itsestään, vaan sinun tulee itse koputtaa oviin, tarttua luuriin, tavata ihmisiä, lähettää viestejä ja mennä asiakkaiden luokse. Pistä siis itsesi ja ideasi mahdollisimman nopeasti asiakkaiden testiin. Mitä nopeammin saat aitoa palautetta asiakkailtasi, sitä aiemmin osaat tehdä oikeat korjausliikkeet tuotteesi kehittämiseksi. Ensimmäiset kontaktit asiakkaisiin kertovat sinulle myös onko kyseessä oikea asiakas ja mitkä ovat hänen tärkeimmät tarpeensa.

Kun valitset ensimmäisen asiakaskontaktisi, hänen tulisi täyttää jokin seuraavista kriteereistä, jotta saamasi palaute olisi sinulle hyödyllistä:

- Hän edustaa suunnittelemaasi asiakaskohderyhmää.
- Hänellä on käytännön kokemusta suunnittelemaasi asiakaskohderyhmästä.
- Hän on potentiaalinen asiakas yrityksellesi.

- Hänellä on kontakteja tai verkostoja, joille hän voi suositella sinua.

On tärkeämpää tietää, mikä on sinun markkinasi, kuin tietää, millä toimialalla toimit. Jos mietit kilpailua vain toimialallasi olevien yritysten kanssa, toistat ainoastaan toimialalle tuttuja tapoja etkä huomaa riittävästi asiakkaasi tilannetta. Ennen kuin alat laatia omaa liiketoimintamalliasi ja tarkempia suunnitelmia, sinulla on oltava riittävä asiakastuntuma markkinastasi. (Leppänen 2013, 92-95.)

Asiakkaat ovat parhaita opettajiasi. Anna itsellesi aikaa saada oikea tuntuma asiakkaistasi ja markkinoistasi. Se antaa sinulle varmin pohjan ottaa hyppy yrittäjäksi. (Leppänen 2013, 110.)

Loistava liiketoiminta perustuu asiakkaiden ongelmille ja tarpeille. Hyväkään idea ei toimi, jos asiakas ei ole valmis maksamaan siitä. Siksi asiakastuntuma on tärkein johdattajasi yrittäjyyspäätöksen tekemisessä. (Leppänen 2013, 113.)

### 2.2.5 Markkinointi

Markkinoinnilla on tärkeä myynnin edistämisen ja tiedottamisen tehtävä. Markkinointi kohdistuu yrityksen nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin sekä niiden sidosryhmiin. Kaikki viestintä ja jokainen kontakti ovat markkinointia ja tämän sisäistäminen on yrittäjälle tärkeää. Markkinoinnin tulee olla selkeää ja johdonmukaista. Mainokset ovat vain pieni osa markkinointia, mutta sisältävät lupauksia ja tarjoavat houkuttelevia mielikuvia myytävästä palvelusta tai tuotteesta. Olennaista on, että lupaukset ja mielikuvat ovat rehellisiä ja linjassa yrityksen toiminnan kanssa. Etenkään pienyrittäjän ei kannata harrastaa persoonansa ja toimintansa kanssa ristiriitaista viestintää. (Kainlauri 2007, 79.)

Hyvin tärkeä markkinointikanava on ihmisten keskinäinen kommunikointi eli niin sanottu puskaradio. Asiakkaat kertovat usein toisilleen hyvistä ja huonoista kokemuksista, jolloin tieto tuotteesta leviää esimerkiksi Facebookissa. Markkinoinnissa sinun kannattakin kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten kohtelet asiakasta palvelutilanteessa. Pystytkö esimerkiksi myyntitilanteessa tarjoamaan tuotteelle lisäarvoa, joka edistää positiivista mielikuvaa.

Yrityksen markkinointisuunnitelma auttaa tekemään markkinoista yhtenäistä ja selkeää. Suunnitelman avulla voit seurata tavoitteiden toteutumista ja kehittää markkinointia jatkossa. Sinun kannattaa säännöllisin väliajoin tarkastella markkinointisuunnitelmaa ja asiakasryhmiä. Pohdi onko tehdyillä toimenpiteillä saavutettu tuloksia ja onko tärkein asiakasryhmä muuttanut ostokäyttäytymistään? Ketkä ovat asiakkaitasi nyt ja keitä haluat asiakkaiksesi jatkossa. Seuraa myös kilpailijoidesi tekemisiä. (Suomen Uusyrityskeskukset 2013, 18.)

Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta. Se puhuttelee kohderyhmää ja herättää heissä tunteita. Digitaalisten markkinointikanavien hyödyntäminen on ennakkoluulotonta ja suunnitelmallista. (Hesso 2013, 100.)

Markkinoinnin toimintaohjelma kertoo, mitä, millä hinnalla ja missä yritys myy. Lisäksi siitä selviää se, miten organisaatio saa asiakkaat tietoisiksi tarjoamastaan. (Hesso 2013, 104.)

Yrityksen tuotteiden tai palveluiden pitää olla helposti ostettavissa ja asiointin tulee sujua mutkattomasti. Parhaimmillaan tuote tai palvelu on ostettavissa kohderyhmän näkökulmasta juuri silloin, kun sitä tarvitaan, ja juuri siellä, missä asiakas on. Saataavuus on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Jos se ei ole kunnossa, valuu muu liiketoiminnallinen ponnistelu hukkaan. (Hesso 2013, 112.)

Yrityksen tuotteet ja palvelut pitää saada kohderyhmän tietoon. Markkinointiviestinnällä tähdätään halutun kohderyhmän kysynnän herättämiseen ja pyritään muuttamaan kysyntä pikimmiten rahaksi eli yrityksen myynniksi. Yrityksen strategiatyyppi näkyy erityisesti markkinointiviestinnässä. Tarkasti fokusoituvat organisaatiot tuovat esille monikanavaisessa mainonnassaan rajatulle kohderyhmälle luomansa lisäarvon. On tärkeää, että yrityksen strategiatyyppi on huomioitu kaikessa markkinointiviestinnässä. Sähköinen markkinointi mahdollistaa edullisen ja seurattavan mainonnan toteuttamisen pienelläkin budjetilla. Sähköinen markkinointi on kustannustehokasta ja nykyaikainen tapa saada kohderyhmä kiinnostumaan tuotteistasi tai palveluistasi. (Hesso 2013, 114-116.)



Hakukonemarkkinointi lisää yrityksen näkyvyyttä siellä, missä tietoa useimmiten haetaan: internetissä. Erilaisissa hakupalveluissa näkyminen on yritykselle erittäin tärkeää varsinkin, jos kohderyhmänä on Y-sukupolvi. Yrittäjä, joka haluaa näkyä hakukoneissa, miettii tarkkaan kohderyhmän näkökulmasta niitä sanoja, joilla tarjoamaasi palvelua etsitään. Asiaan kannatta perehtyä huolella, ja se on erityisesti markkinointisuunnitelman laatijan tehtävä. Sivuston koodaaja ei ole kohderyhmäsi ostokäyttäytymisen paras asiantuntija: yrittäjä on! (Hesso 2013, 118.)

Kohderyhmän mielestä internet-sivut ovat onnistuneet jos ne ovat tyylikkää, informatiiviset ja loogiset. Astu hetkeksi kuluttajan rooliin. Hyvin tehdyt internet-sivut houkuttelevat ostamaan tai ottamaan yhteyttä heti. Mieti mikä on oman alasi houkutin, joka saa kohderyhmän kiinnostumaan tuotteistasi tai palveluistasi. On tärkeää, että sivuilla kerrotaan viimeisimmistä läpimurroista ja oman alasi kohderyhmää kiinnostavasta tiedosta, jota yrityksesi hyödyntää toiminnassaan. Sivuilla voit myös pitää blogia. Blogin kirjoittaminen täytyy tehdä niin, että se on kohderyhmälle ja lukijalle innostavaa, mielenkiintoista ja koukuttavaa. Miljoonat ihmiset ympäri maailmaa seuraavat blogeja päivittäin. Hyvin tehtynä oma blogisi kerää niistä seuraajista osansa. Sosiaalisenmedian palveluiden käyttö on nykyään edullista tai jopa täysin ilmaista. Internet on täynnä erilaisia sosiaalisen median palveluita, joissa voit hyödyntää yrityksesi, tuotteesi tai palvelusi markkinointia ja mainontaa. (Hesso 2013, 120-123.)

#### 2.2.6 Kannattavuus ja laskelmat

Yrityksen taloudessa on kolme tärkeää ominaisuutta: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Ne ovat toisistaan riippuvaisia. Kannattavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnan tuotot ovat suuremmat kuin näiden tuottojen aikaansaamisesta syntyneet kulut. Kannattavuuden mittaamiseen käytetään tuloslaskelmaa, joka antaa erotuksena lopputulokseksi tuottojen ja kulujen erotuksena voiton tai tappion määrän. Vakavaraisuus tarkoittaa oman ja vieraan pääoman suhdetta. Sen mittaamisessa käytetään tasetta. Maksuvalmius ilmaisee, miten oikea aikaisesti yritys kykenee maksamaan erääntyvät velkansa. Maksuvalmius on virtaominaisuus, joten sen mittaamisessa paras väline on kassavirtalaskelma. Rahan riittävydestä on huolehdittava joka päivä. Talouskolmion varoitusmerkki, minkä avulla yritys voi kiinnittää huomionsa

tärkeimpään eli kassavirtaan. Jos yrityksen kassavirta on jatkuvasti positiivinen, ajan mittaan se tuottaa myös voittoa ja kasvattaa taseen omaa pääomaa. (Mäkinen 2012, 31-32.)

Yrityksen nykyistä ja tulevaa toimintaa testataan tulos-, tase- ja rahoituslaskelmilla. Suunnitelmien realistisuutta ja eri vaihtoehtoja kannattaa simuloida eli kokeilla. Mitä tapahtuu euroille ja tunnusluvuille, jos oma toimintamalli, strategia tai liiketoimintasuunnitelma toteutetaan. Aivan liian usein ryhdytään toteuttamaan suunnitelmaa, joka on jo edeltä käsin tuomittu epäonnistumaan. Aivan liian usein suunnitelmat ovat epärealistisesti ylioptimistisia. Laskelmat tuovat esille näitä tilanteita varsinkin, jos ne käydään huolellisesti läpi osaavien kumppanien, pankin tai ulkopuolisen sparraajan kanssa. (Karjalainen 2013, 14.)

Käyttämällä laskureita oppii helposti määrittämään yrityksen kulurakenteen. Laskureiden avulla yrityksessä saadaan laskettua myös päivälaskutuksen suuruus, joka tarvitaan päivittäisen kulutaakan kattamiseksi. Strategialähtöisesti toimiessa vähennetään kuluja sieltä, missä se strategian toteutumisen näkökulmasta on mahdollista.

Kun yrityksen kulurakenne ja päiväkohtaisen tarvittavan laskutuksen määrä on selvillä, siirrytään tulosbudjetoinnin harjoitteluun. Yrityksen tulosbudjetti on numeerinen hahmotelma tulevan tilikauden, esimerkiksi vuoden, kuluista ja tuotoista. Se kertoo numeerisesti, miten yritys saavuttaa strategian mukaisen visionsa luottamalla kilpailuetuunsa ja luomalla lisäarvoa asiakkaalle ja itselleen. (Hesso 2013, 154-155.)

Aloitusvaiheessa rahoituslaskelmalla kartoitetaan rahan tarpeet ja rahan lähteet. Rahan tarpeissa luetellaan ne investoinnit, jotka täytyy tehdä, jotta liiketoiminta käynnistyy. Muun muassa alkuvarasto, tuotantoon tarvittavat koneet, rekisteröintimaksut ja takuuvuokrat sekä käyttöpääoma. Käyttöpääomavarauksella arvioidaan niitä kiinteitä kuluja (palkat, vuokrat, vakuutukset, kirjanpito ym.), jotka täytyy maksaa, vaikkei liiketoiminta vielä synnytä riittävää myyntiä kulujen kattamiseksi. Tästä syystä käyttöpääomaa lisätään aloitusvaiheen investointitarpeisiin. Lisäksi rahoituslaskelmassa kartoitetaan rahan lähteet investointeja vastaavalle summalle. Rahan lähteiden täytyy kattaa rahoitustarpeet. Rahan lähteet voivat muodostua omasta sijoitettavasta pääomasta ja apporttiomaisuudesta, lainasta, yritystuesta ja ulkopuolisista oman pääoman sijoituksista.

Kannattavuuslaskelman tarkoitus on edesauttaa arvioimaan, miten yrityksen valitsemalla hintatasolla ja katekenteella saadaan aikaiseksi nollatulos yrityksen tuotteiden myyntimäärään nähden. Laskelman avulla voidaan analysoida, onko myyntitavoite realistinen. Myyntitavoite kannattaa pilkkoa kuukausi-, viikko- tai tuntimyyntitavoitteeksi. Vaihtoehtoisesti yrityksessä kannattaa analysoida katteen ja myyntihinnan muuttamista, jos myyntimäärä tuntuu epärealistiselta. Edellä mainittua kutsutaan yksinkertaiseksi herkkyyksianalyysiksi – toisin sanoen lasketaan - kuinka suuria muutoksia hinnan muutos saisi aikaan tulosehdasteissa.

Myyntilaskelmassa voidaan jakaa kannattavuuslaskelman osoittama minimilaskutus-tavoite eri asiakasryhmien kesken. Tämä helpottaa asiakkuuksien tärkeyden arvioimista. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2013, 12-14.)

Tulosbudjetin avulla pystyy numeerisesti suunnittelemaan tulevan tilikauden liiketoimintaa. Se ei saa olla liiketoiminnan kehittämisen este vaan joustava hahmotelma kannattavan liiketoiminnan toteuttamisesta. Tulosbudjetissa korvamerkitään rahaa erilaisiin osabudjetteihin. Useimmissa liiketoimintasuunnitelmapohjissa tulosbudjetit laaditaan tietyksi ennalta päätetyksi kiinteäksi ajanjaksoksi, esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Kiinteä budjetti ei kuitenkaan ole ainoa vaihtoehto yrityksen tulo- ja menovirtojen hahmottamiseksi. Liiketoimintasuunnitelmissa käytetty lähestymistapa budjetointiin on usein nollapohjabudjetointi. Laskelmien teko aloitetaan tyhjästä pöydältä. Vaikka edelliseltä vuodelta olisikin lukuja saatavissa, niiden ei haluta sokevan tulevia laskelmia. Tulosbudjetti laaditaan usein suoriteperusteisesti. (Hesso 2013, 158-159.)

Tuloslaskelma kuvaa yrityksen kannattavuuden, nimensä mukaisesti tuloksen kertymisen. Se on siten koko suunnittelun numeerisena perustana. Yritys ja sen suunnitelmat on saatava toimimaan paperilla. Yritys on saatava näyttämään tulosta. Vain kannattavaa suunnitelmaa ryhdytään toteuttamaan. (Karjalainen 2013,17.)

### 2.2.7 Palvelutuotanto

Palvelutuotantoon panostaminen on erinomainen kilpailuedun lähde. Sen kopiointi on vaikeaa. Kilpailuedun pohja syntyy hyvin johdetun henkilöstön ja ammattiosaaji-

en yhteistyön tuloksena. Palveluyrityksessä on tärkeää, että ymmärretään kohderyhmää, jolle palvelua räätälöidään. Kohderyhmän ominaisuuksista täytyy olla selvillä. Virheolettamat kohderyhmän vaatimuksista ovat hyvin yleisiä. Nykypäivänä hyvin toimiva palvelutuotanto ottaa asiakkaan mukaan tuotannon kehittämiseen. Turbulentinen ja kokoajan muuttuva markkinatalous edellyttää asiakkaiden tarpeiden jatkuvaa kartoittamista ja kehitystä. Olemalla jatkuvasti muuttuvan kehityksen kärjessä, yritys pystyy luomaan lisäarvoa palvelulleen, jota muut markkinat eivät vielä pysty tarjoamaan. (Hesso 2013, 144.)

### 2.2.8 Riskit

Olipa kyse sitten alkavasta yrittäjistä tai pidempään toimineesta konkarista, joka tarkastelee kriittisesti omaa liiketoimintasuunnitelmaansa, tärkeää on riskien tunnistaminen, riskeihin varautuminen ja niiden analysointi. Yritystoiminnan riskit voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin luokkiin:

#### Liikeriskit

Liikeriskit liittyvät aina yritystoimintaan kilpailullisilla markkinoilla. Hyvin liiketoimintasuunnitelman aihealueisiin perehtynyt yrityksen vetäjä minimoi liikeriskien realisoidumisen tekemällä kattavan liiketoimintasuunnitelman. Liikeriski on luonteeltaan dynaaminen eli vaihtelee olosuhteiden mukaan. Tyypillisiä liikeriskejä ovat:

- Asiakkaiden maksuvaikeudet
- Tavarantoimittajien toimitusvaikeudet
- Yrityksen kannattavuuden äkillinen heikentyminen
- Kilpailijoiden toimet
- Taloudellisen ympäristön tapahtumat

#### Vahinkoriskit

Vahinkoriskit tarkoittavat riskejä, jotka realisoituessaan kohdistuvat johonkin tiettyyn yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Hyvän liiketoimintasuunnitelman laatinut

henkilö tietää suurin piirtein, mitkä ovat riskin realisoitumisen vaikutukset sekä realisoitumisen todennäköisyys. Vahinkoriskejä voidaan luokitella seuraaviin ryhmiin:

- Omaisuusvahingot
- Rikokset
- Keskeytys- ja riippuvuusvahingot
- Vahingonkorvausvaatimukset
- Henkilöriskit

Riskeihin pitää varautua. Riskit kuuluvat yritystoimintaan. Osan riskeistä yritys voi kantaa itse. Osa riskeistä voidaan siirtää muiden vastuulle korvausta vastaan. Hyvänä esimerkkinä toimivat vakuutuslaitokset sekä asiakkaiden laskujen maksuvaikeuksien kohdalla perintätoimistot.

Hyvä riskianalyysi paljastaa, milloin riski kannattaa ottaa itse ja milloin se on liian kallis yrityksen kannettavaksi. On asioita, jotka joku muu tietää, osaa ja tekee paremmin. Välillä kannattaa maksaa siitä, että voi keskittyä yrityksen omaan osaamiseen. Vakuuttaminen on yleisempiä tapoja siirtää riskiä. Yritys voi myös palkata jonkun tietyn sektorin ammattilaisen tekemään työn, jonka riski itse tehtynä on liian suuri. Välillä kannattaa käyttää ulkopuolisia osaajia lopputuloksen laadun varmistamiseksi. Osa vakuutuksista on pakollisia ja osa harkinnanvaraisia. Tietämällä omat riskinsietokyvyt sekä tuntemalla oman alasi ominaispiirteet olet jo hyvin perillä siitä, miten vältät riskejä ja siitä, mitkä osat riskeistä siirrä vakuutusyhtiölle. Hyvä riskeihin varautuminen kertoo myös sen, missä määrin siedät, pienennät tai jaat riskiä itse. (Hesso 2013, 168-169, 172.)

### 3 HYVINVOINTI TOIMIALANA

#### 3.1 Erityispiirteet ja käsitteet

Hyvinvointiala kattaa lukuisia palveluja ja alan yritystoiminta on monipuolista. Hyvinvointialan yrittäjäksi aikovan on hyvä määritellä se hyvinvoinnin lohko, jolla hän toimii sekä ne käsitteet, jotka ovat hänen toimintansa kannalta tärkeitä.

Suomessa hyvinvointivaltio on luonut hyvinvointialan ammattien kehitykselle toimintaympäristön, joka on vaikuttanut eri ammattikuntien toimintaan ja kehitykseen. Hyvinvointivaltio on tarjonnut ja auktorisoinut koulutusta, määritellyt tutkintoja ja lisensejä sekä järjestänyt palveluja kansalaisilleen.

Palvelujen näkökulmasta tarkasteltuna tärkeä on hyvinvoinnin käsite. Sosiologi Erik Allardt on määritellyt sen kolmen eri tekijän kokonaisuudeksi. Hyvinvoinnin osatekijät ovat elämän yhteisyyssuhteet (loving) ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet (being) sekä elämän erilaiset aineelliset tekijät (having). Kullakin kategoriolla on erilaisia yksilökohtaisia ja yleisemmän tason sisältöjä. Kokonaisuuteen voidaan liittää myös neljäs eli viihtymisen (entertainment) ulottuvuus. Määritelmä on teoreettinen kuva todellisuudesta. Yritystä suunnitteleva voi sen näkökulmasta tarkastella esimerkiksi oletetun asiakasryhmänsä hyvinvointia suhteessa omiin käsityksiinsä hyvinvoinnista.

Hyvinvointi on monen palvelun ja toiminnan sateenvarjokäsite. Se kattaa niin koulutuksen, vapaa-ajan ja viihtymisen kuin sosiaali- ja terveysalankin toimintoja. (Kainlauri 2007. 13-14, 16.)

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydellä tarkoitetaan luvanvaraista tai ilmoitusvelvollista näiden palvelualojen yritystoimintaa. Laki yksityisestä terveydenhuollosta (152/1999) määrittelee laboratoriotoimintaa, radiologista toimintaa ja siihen verrattavissa olevia kuvantamis- ja tutkimusmenetelmiä sekä muita terveydentilan toteamiseksi tai hoidon määrittämiseksi tehtäviä tutkimuksia ja toimenpiteitä. Fysioterapia ja muut suorituskykyä parantavat toimenpiteet, terapiat ja hieronta sekä työterveydenhuolto, hammaslääkäri- ja lääkäripalvelut kuuluvat tämän lain piiriin. Yksityisten terveyspalvelujen tuottaminen on luvanvaraista toimintaa.

Tilastojen valossa hyvinvointialan yrittäjyys erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa on kasvava yrittäjyyden muoto. Yrittäjyydelle tyypillistä on pienimuotoisuus ja paikallisuus. (Kainlauri 2007, 16-24.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira myöntää hakemuksesta oikeuden käyttää valtioneuvoston asetuksella säädettyä terveydenhuollon ammattihenkilön ammattinimikettä (nimikesuojattu ammattihenkilö). (7.12.2007/1200). Tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta ja terveydenhuollon palvelujen laatua.

Valvira myös ylläpitää valtakunnallista terveydenhuollon ammattirekisteriä ja myöntää hakemuksen perusteella oikeuden harjoittaa terveydenhuollon ammattia. (Valviran www-sivut 2017.)

### 3.2 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun tuotteistaminen tukee palvelujen keskinäistä vertailua. Tuotteistamisen keskeinen tavoite on määrittellä palvelu sen mitattavissa olevien osatekijöiden mukaan, esimerkiksi asiakastapaamiseen käytettävän ajan ja senaikaisten toimenpiteiden mukaan. Useimmiten tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen paketoitua eli palvelujen tarkempaa määrittelyä, täsmentämistä ja profiloitua. Tuote voi olla aineeton tai aineellinen tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. Hyvinvointialalla tuotteet ovat useimmiten palveluja. Kyseessä voi olla yksittäinen palvelutapahtuma, esimerkiksi vuorokausi laitoshoidossa tai asiakastapaaminen. (Kainlauri 2007, 57.)

Palvelutuotteiden kehittäminen on tarvelähtöistä. Jotta tuotteistaminen onnistuisi, on tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset. Kun palvelutuote on tuotteistettu, on helpompaa aikaansaada palvelun tuottajalle ja asiakkaalle yhteinen käsitys siitä, mitä asiakas rahoillaan saa. Tuotteistaminen voi olla myös hierarkista tai kerroksellista: useita tuotteita sisältävä tuote- tai palveluperhe. Selkeä, hyödyt ja edut tarjoava tuote tai palvelu auttaa erottumaan positiivisesti kilpailijoista. Palvelun tuotteistaminen edellyttää kaikissa tapauksissa päätöstä siitä, milloin palvelu alkaa ja milloin se päättyy.

Palvelutuotteen sisällön kehittämisessä voidaan käyttää apuna laskelmia, kyselyjä, haastatteluja, havaintoja, ulkoasua, suhdeverkostoja ja graafista tai sähköistä materiaalia.

Korkeatasoinen asiakaslähtöinen palvelutuotanto edellyttää erityisesti henkilökunnan osallistumista ja sitoutumista. Koulutuksella ja yhteisillä keskusteluilla palvelutuotteeseen voidaan liittää haluttuja laadukkaita ominaisuuksia ja piirteitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi ulkoasuun, käyttäytymiseen, osaamiseen, toimintasääntöihin, erikoistilanteiden hoitoon, valtuuksiin ja vastuisiin, eettisiin kysymyksiin, palvelun saa-

tavuuteen, puhekieleen ja yhteyshenkilöihin. Hymyn merkitystä palvelutilanteessa ei voi koskaan yliarvioida.

Palvelusta kertova esite, sopimusmallit, internet-sivut, logo ja näkyvyys tiedotusvälineissä auttavat palvelutuotteen tunnettavuuden lisäämisessä. (Tenhunen 2004, 112-113.)

## 4 PALVELUYRITYKSEN KILPAILUKEINOT

### 4.1 Asiakaskokemus

Taatakseen oman kilpailuetunsa, yrityksen on hyvä miettiä, miten parhaimmat mahdolliset asiakaskokemukset luodaan. Asiakkaan olisi hyvä saada tuntemaan, että yrityksen kanssa on helppo ja positiivinen toimia. Asiakaskokemus rakentuu kohtaamisista, joissa jokaisella kohtaamisella on oma tärkeä merkityksensä. Digi- ja mobiilialue muuttaa yritysten asiakkaista jatkuvasti vaativampia. Ajattelemisen arvoista kuitenkin on, että asiakkaan ja häntä vastaavan viiteryhmän käyttäytymistietoa ja tietämystä voidaan hyödyntää ja hänelle voidaan jatkuvasti tarjota henkilökohtaisempaa palvelua. Asiakaspalvelua voidaan jatkuvasti käyttää myös lisämyynnin kanavana, joka tunnistaa lisämyynnin suuret mahdollisuudet. (Talouselämän www-sivut 2017). Yrityksen on tärkeä selvittää ja tajuta juuri se kokemus, jota sen kohderyhmä arvostavaa, jotta yrityksessä voidaan rakentaa juuri oikeita kokemuksia. Yritysten strategian on hyvä sisältää tarkka kuvaus siitä kohderyhmästä, jota yritys haluaa palvella. Asiakaskokemuksen ydinkysymys kuuluukin: kenelle yrityksen tuotteet ja palvelut on tarkoitettu? Asiakaskokemuksia löytyy yhtä paljon kuin asiakkaitakin – mutta miten luoda se huippukokemus? Kun yritys on rajannut kohderyhmän ja sen tarpeet on todella tunnistettu, myös huippulaatuisen kokemuksen tuottaminen helpottuu. Asiakkaan kohtaamisen ja kokemuksen mittaamista tarvitaan, jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää jatkuvasti paremmaksi. (Businessliken www-sivut 2014.)



## 4.2 Lisäarvo

Asiakastyytyväisyys syntyy koetun lisäarvon perusteella. Suunnitelmallisesti toimiva yritys luo asiakkaalle lisäarvoa kehittämänsä strategian turvin. Organisaatio on löytänyt kilpailuedun, joka erottaa sen muista yrityksistä. Valittu strategia näkyy ja kuuluu kaikkialla yrityksen toimissa ja jokainen työntekijä on sisäistänyt yrityksen kilpailuedun luonteen. Lisäarvo on se, mitä asiakas hyötyy tuotteesta maksamansa hinnan lisäksi. Yrityksen strategian, eli pelisuunnitelman tehtävä on kertoa, miten luomme asiakkaalle lisäarvoa.

Mikä sanelee sen, että jokin palvelu luo lisäarvoa ja toinen lähes vastaava ei? Kyse on asiakas- ja kohderyhmätuntemuksesta ja siitä, että kohderyhmätuntemusta käytetään tarkasti hyväksi tuotteen tai palvelun suunnittelussa. Asiakkaan tarpeet ymmärrettävä yritys ei tee vain erinomaista tuotetta vaan tuotteen, joka hyödyttää valitun kohderyhmän asiakasta enemmän kuin mistä hän maksaa. On aivan sama, mitä muut lähes kohderyhmään kuuluvat potentiaaliset asiakkaat ovat mieltä.

Yrityksen on siis suunnitelmallisesti analysoitava kohderyhmänsä, kilpailijansa sekä toimintaympäristönsä ja toisaalta myös omat fasilitetit sekä osaajat. Lisäarvoa ei luoda epäsuunnitelmallisesti vaan loogisen strategiatyön pohjalta. (Hesso 2012, 13-15.)

## 4.3 Kilpailuetu

Palvelua tai tuotetta suunniteltaessa, kehitettäessä ja työstettäessä myyntikelpoiseksi, on niiden ominaisuuksien lisäksi kiinnitettävä huomiota kilpailukykyyn muiden vastaavien palveluiden ja tuotteiden joukossa.

Tuotteelle on löydettävä selkeä etu, jolla se löytää paikkansa markkinoilla ja kuluttajien hankinnoissa. Yrityksessä tapahtuva tuotekehitys tähtää liikevoittojen synnyttämiseen. Siksi aktiivisen kehitystyön on suunniteltava ihanteellisen tuotteen lisäksi tuotteelle myös sellaisia ominaisuuksia, jotka lisäävät kaupallisen menestymisen mahdollisuuksia.

Tuotteelle on kehitettävä lisäarvoinen ominaisuus, jolla se päihittää vertailussa kilpailevan tuotteen. Lisäarvolla luodaan kilpailuetua. Lisäarvo voi olla esimerkiksi

edullisempi hinta, parempi laatu, parempi käytettävyys, käyttökohteeseen kilpailijoi-  
taan paremmin sopiva fyysinen koko, paino tai väri tai ekologinen kestävyys.

Palvelun tai tuotteen kehityksessä on pakko tutustua kilpaileviin palveluihin tai tuot-  
teisiin sekä markkinatilanteeseen siinä kilpailuympäristössä, johon palvelu tai tuote  
tähtää, jotta ne saisivat oman markkinarakonsa muiden vastaavien palveluiden tai  
tuotteiden joukosta.

Kilpailija-analyysien tai markkinaselvitysten teettäminen tai tilaaminen maksaa hel-  
posti itsensä takaisin. Myös patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) maksuttomia tie-  
tokantoja ja neuvontapalveluja kannattaa käyttää kilpailijakartoitukseen. (Yritys-  
Suomen www-sivut.)

## 5 TULOKSET

Opinnäytetyön tavoite on laatia perustettavalle hyvinvointi- ja terveydenhuoltoalan  
yritykselle liiketoimintasuunnitelma ja sitä tukevia työkaluja. Yrityksen liikeideana  
tulee olemaan kivunhoitoon erikoistuneen koulutetun hierojan palvelut sekä elinta-  
pavalmennuspalvelut.

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan teoriaosuuden pohjalta ja se kootaan yhdessä tu-  
levan yrittäjän kanssa. Suunnitelmaa laadittaessa on mietitty tarkkaan mm. yritys-  
muotoa, yrittäjän omaa swot -analyysiä, kohderyhmää sekä markkinoilla erottautu-  
mista.

Liiketoimintasuunnitelmaa rakennettaessa huomioitiin myös tulevan yrittäjän omat  
voimavarat ja resurssit. Yritys tulee toimimaan alussa yrittäjän päivätyön ohella ja  
toiminta tulee olemaan alussa pienimuotoista keskittyen muutamaan päivään viikos-  
sa.

Kilpailutilannetta toimialalla ja toimialueella kartoitettiin tutustumalla toimialueen  
muihin vastaaviin toimijoihin ja heidän tarjoamiin palveluihin sekä niiden markki-  
nointiin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota aloittavalle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma, jota hän voi jatkossa käyttää työkaluna myös toiminnan pyöriessä. Työkaluna, johon on koottu olennaisia asioita liittyen yrityksen toimintaan.

Työn aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Suomen hallitus kannustaa yritysten perustamiseen. Kansansairaudet ja elintapamme ovat pisteessä, jossa tämän yrityksen kaltaisia toimijoita tullaan tarvitsemaan. Aloittavan yrittäjän kaltaisille rohkeille tiennäyttäjille on tarvetta.

Yrityksen menestyksellä johtaminen vaatii yrittäjältä paljon aikaa, erilaisia panoksia sekä elinikäistä oppimisen halua. Ennen kaikkea tarvitaan oman toimialan ja asiakkaiden hyvää tuntemusta. Yritystoimintaan liittyvät aina myös riskit, niidenkin hallintaan yrittäjän on varauduttava.

Tässä tapauksessa yrityksen muodoksi valittiin toiminimi sen perustamisen helppouden ja yksintoimimisen vuoksi. Ympäristöanalyysien merkitys liiketoimintasuunnitelmassa on suuri – niiden myötä saa paljon tietoa tulevasta toimintaympäristöstä.

Palkitsevaa tämän opinnäytetyön tekemisessä oli se, että alkava yrittäjä kokee saaneensa uusia ajatuksia ja näkökulmia liiketoimintasuunnitelman kokoamisen myötä. Hänen ajatuksensa yrittäjyydestä ja halusta ryhtyä yrittäjäksi vahvistuivat projektimme myötä.

## LÄHTEET

- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Kauppakamari.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Helsinki: Tammi.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Yrityskirjat.
- Suomen Uusyrityskeskukset ry. 2013. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Unikuva.
- Tenhunen, L. 2004. Yrittäminen sosiaali- ja terveystalalla. Järvenpää: Yrityssanoma.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Talouselämä www-sivut. 2017. Viitattu 12.4.2017.  
<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/salesforce/asiakaskokemus-on-uusi-tuotteesi-6640556>
- Businesslike www-sivut. 2014. Viitattu 25.8.2014. <https://businesslike.fi/miksi-asiakaskokemus-on-niin-tarkea-kari-korkiakoski/>
- Valvira www-sivut. 2012. Viitattu 02.12.2008.  
<http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>
- Yritys-Suomi www-sivut. 2017. <https://yrityssuomi.fi/web/guest/tuotteen-kilpailuetu>

## LIIKETOIMINTASUUNNITELMA HYVINVOINTIALAN YRITYKSELLE

### Liikeidea ja strategia

Liikeidea kertoo yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä niiden tavoitellusta kohderyhmästä. Liikeidea avaa ajatuksen yrityksen syvimmästä toiminta-ajatuksesta ja kuvailee yrityksen käyttämän imagon eli mielikuvan, jota asiakkaiden keskuudessa halutaan tavoitella.

Ajatus hyvinvointialan yritykselle on syntynyt toimeksiantajan harrastuneisuuden ja opiskelujen sekä omien tuki- ja liikuntaelinongelmien myötä. Koulutetun hierojan koulutus, fysioterapian ja hieronnan lisäopinnot sekä elämäntaidon- ja ravintovalmentajan koulutukset ovat herättäneet kiinnostuksen tarjota oma osaaminen ja kokemus myös muiden käyttöön. Yrityksen liikeidea onkin kivunhoidon ja elintapamuutoksen valmennuksen tarjoaminen sitä tarvitsevalle kohderyhmälle. Palvelu tarjotaan henkilökohtaisesti kasvotusten ja räätälöidysti. Aluksi Satakunnan alueella, mutta myöhemmin myös laajemmalla toimialueella. Yritys järjestää myös luentoja hyvinvoinnista ja sen osista. Sekä kivunhoito että valmennuspalvelut ovat vaitiolovelvollisuuden vaativia, hyvin henkilökohtaisia palveluita. Luotettavuuden ja välittämisen tunteet ovat tärkeimpiä tuntemuksia, mitkä asiakkaan tulee kokea. Yrityksen imagoa rakennetaan välittävä, empaattinen ja helposti lähestyttävä.

Yritysmuotona käytetään alussa toiminimeä, sillä toimeksiantaja toimii yrittäjänä oman opetustyönsä rinnalla. Liiketoiminta on tällöin pientä, yrittäjä toimii yksin, perustamiskulut ovat pienet ja toiminimellä toimiminen on yksinkertaista. Yrittäjä vastaa taloudesta omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yritykseen ei sijoiteta alkupääomaa, koska toiminnan aloitus ei sitä vaadi.

Toimialueena on Pori ja ympäristökunnat, myöhemmin palveluita tarjotaan myös laajemmalla alueella. Toimialueella ei tällä hetkellä ole kivunhoitoon erikoistuneita

hierojia yhtään eikä suoraan elintapaohjaukseen painottuvaa palvelua. Pääasiassa samantyylliset palvelut tarjotaan kuntoklubien ja kuntosalien yhteydessä suoraan liikkujille ja salilla kävijöille.

### SWOT- analyysi

”Erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yrityksen perustamissuunnittelua. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyyseilla selvitetään saatavilla olevat resurssit eli yrityksen kilpailukykyyn liittyvät avaintekijät. Toinen keskeinen analyysien kohde on toimintaympäristö, jolloin selvitetään markkinoihin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin liittyviä seikkoja.”

### Vahvuudet

- selkeä, ytimekäs ja ajankohtainen sanoma
- rajattu kohderyhmä
- alan koulutukset ja oma vahva kokemus
- yrittäjäystausta
- intohimo toimialaa ja elinikäiseen oppimiseen
- persoona

### Heikkoudet

- toimitilojen hankinta vaiheessa
- apukädet vielä haussa
- tapana tehdä kaikki itse

### Mahdollisuudet

- yksityinen hyvinvoinnin ja kivunhoidon tietoa jakava ja ennaltaehkäisyä tarjoava toimija
- potentiaalinen toimiala kasvuun

- verkostoitumismahdollisuudet
- ikääntyvien ja kansansairauksien kasvava määrä
- valtakunnallisuus

#### Uhat

- väsyminen ja loppuun palaminen
- yksityistalouden rajoittunut kulutus omaan hyvinvointiin toimialueella

#### Kohderyhmä

”Aloittavan yrityksen kannalta oleellista on ryhmitellä asiakkaat erilaisiin asiakasryhmiin. Kun asiakkaat on ryhmitelty, yritys voi valita niistä yhden tai useamman segmentin oman toimintansa kohderyhmäksi tai ryhmiksi. Segmentoinnilla pyritään yrityksen hyvään kannattavuuteen.”

Kohderyhmä kivunhoitoon painottuvan hieronnan osalta on kaikenikäiset tuki- ja liikuntaelinsairauksista jo kärsivät tai vasta sairastumassa olevat henkilöt. Kipukroonikot ja rentoutumista tarvitsevat. Elintapaohjauksen kohderyhmä on myös kaiken ikäiset kansansairauksiemme riskiryhmiin kuuluvat henkilöt jotka ovat motivoituneet tarttumaan terveistä elämäntavoista kiinni pienin askelin. Opettelemaan uudenlaista elämää.

Molemmat kohderyhmät tekevät ostopäätöksen heissä heränneen tunteen myötä, jonka kokevat markkinointitoimenpiteiden kohdistuessa heihin, tai palveluista muilta kuullun mielipiteen kautta. Tyytyväisten asiakkaiden myötä yrittäjä voi edesauttaa markkinointia puskaradion välityksellä.

#### Markkinointi

”Markkinoinnilla on tärkeä myynnin edistämisen ja tiedottamisen tehtävä. Markkinointi kohdistuu yrityksen nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin sekä niiden sidosryhmiin. Kaikki viestintä ja jokainen kontakti ovat markkinointia ja tämän sisäistä-

minen on yrittäjälle tärkeää. Olennaista on että lupaukset ja mielikuvat ovat rehellisiä ja linjassa yrityksen toiminnan kanssa. Etenkään pienyrittäjän ei kannata harrastaa persoonansa ja toimintansa kanssa ristiriitaista viestintää. Hyvin tärkeä markkinointikanava on ihmisten keskinäinen kommunikointi. Asiakkaat kertovat toisilleen hyvistä ja huonoista kokemuksista ja tieto tuotteesta leviää esimerkiksi Facebookissa. Markkinoinnissa sinun tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, miten kohtelet asiakasta palvelutilanteessa. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta. Se puhuttelee kohderyhmää ja herättää heissä tunteita.”

Yrityksen palveluita markkinoitaessa sosiaalinen media ja internet ovat suuressa osassa – mutta myös kipuklinikoille viedyt mainokset ja esiintyminen erilaisissa ryhmissä, joissa kyseisiä palveluita tarvitsevat ihmiset kokoontuvat esim. nivelliiton ryhmät jne. Kasvava ryhmä ihmisiä kommunikoi sosiaalisessa mediassa, eli kustannustehokkain ja suuria ryhmiä kerralla tavoitettava markkinointiväline on mm. Facebook.

### Markkinat ja kilpailijat

Toimialan markkinatilanne satakunnassa on hyvä koulutettujen hierojien osalta, mutta kivunhoitoon erikoistuneita hierojia ei löydy. Elintapaohjaukseen ja valmennukseen liittyviä palveluita löytyy muutamilta kuntosaleilta, mutta ovat enemmän ravintovalmennusta ja suunnattu liikkujille, joka on täysin eri kohderyhmä. Suunnitellulla konseptilla toimivia yrittäjiä ei alueella vielä ole, kansallisesti kyllä. Kysyntää uskotaan olevan, kunhan tavoitetaan oikea kohderyhmä tehokkaalla markkinoinnilla. Kilpailijoiden vahvuudet ovat pitkän historian omaavissa asiakaskunnissa.

Aloittavan yrittäjän palvelu erottuu heistä kokonaisuutena, jossa nähdään ihminen oman elämänsä hyvinvoinnin ratkaisijana – jokainen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja terveyteensä pienin teoin. Erottautumistekijöinä käytetään yrittäjän omia kokemuksia ja vahvan sanoman markkinointia.

### Kannattavuus ja laskelmat

Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat eivät ole julkista tietoa.



## Riskit

”Riskeihin pitää varautua. Riskit kuuluvat yritystoimintaan. Osan riskeistä yritys voi kantaa itse ja osa riskeistä voidaan siirtää muiden vastuulle korvausta vastaan. Tietämällä omat riskinsietokyvyt sekä tuntemalla oman alasi ominaispiirteet olet jo hyvin perillä siitä, miten vältät riskejä ja siitä mitkä osat riskeistä siirrät muualle. Hyvä riskeihin varautuminen kertoo myös sen, missä määrin siedät, pienennät ja jaat riskiä itse.”

## Tulossuunnitelma

Tulossuunnitelma ei ole julkista tietoa.

## Tulevaisuuden näkymät

Hyvinvointialan tulevaisuuden näkymät ovat hyvät, koska nykyisen sukupolven halu hoitaa, huoltaa ja edesauttaa terveyden ylläpitoa on suurempi kuin koskaan ennen. Tulevalla yrittäjällä on myös kova halu kehittää itseään alallaan ja opiskella lisää. Myöhemmin hän suunnittelee muuttavansa yritysmuodon osakeyhtiöksi ja laajentamista muille osa-alueille.