

---

# YRITYSVERKON KEHITTÄMISTOIMET



Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy, 2012

Sari Virolainen



TOIMIPISTE  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

---

<b>Tekijä</b>	Sari Virolainen	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Yritysverkon kehittämistoimet	

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä keskeinen päätavoite oli laatia toimeksiantajan yritysverkolle kehittämissuunnitelma. Yritysverkko on pienellä paikkakunnalla Etelä-Suomessa. Yritysverkkoon kuuluu viisi fysioterapeuttia. Tutkimalla asiakkaiden asiakastyytyväisyys sekä kehittämistoiveet saatiin perustelu yritysverkon kehittämiseksi. Asiakkaiden kehitystoiveiden pohjalta laadittiin uudelle palvelulle tai tuotteelle kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tavoitteen saavuttamiseksi prosessi etenee teoriaan ja kirjallisuuteen tukeutuen analyysien ja asiakaskyselyn kautta tuotokseen eli tuotteeseen. Opinnäytetyön nykytila-analyysi sisältää sisäisen, ulkoisen ja SWOT-analyysin, joilla kartoitettiin toimintaympäristö. Asiakaskysely toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa selvitettiin asiakkaiden mielipiteet asiakastyytyväisyydestä ja kehitystoiveet.

Asiakaskyselyn aineiston pienuuden vuoksi aineistolle ei ollut järkevää tehdä monimutkaisia analyyseja. Kyselyn tulokset antoivat perusteluja yritysverkon kehittämiseksi. Produktina eli tuotoksena tässä opinnäytetyössä on yritysverkon kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa on uuden palvelun markkinointitaktiikka. Uusi palvelu voi olla uuden kyvykkyyden lisääminen nykyiseen yritysverkkoon tai kokonaan uusi tuote, yksityinen lääkäriasema.

**Avainsanat** asiakaskysely, markkinointitaktiikka, kehittämissuunnitelma, yritysverkko

**Sivut** 50 s. + liitteet 7 s.

Unit  
Business Management degree programme  
Marketing

---

<b>Author</b>	Sari Virolainen	<b>Year</b> 2012
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	The development acts of company network	

---

## ABSTRACT

The main objective of this thesis was to draw up a development plan to the client's company network. The client's company network is in a small locality in Southern Finland. The network contains five entrepreneurs of physiotherapy. By studying customer satisfaction and wishes it was possible to find the justification for the company network development. On the basis of the customers' wishes the development plan for a new service or new product was drawn up.

The thesis is a functional thesis where the objective was achieved through the process. The process proceeded through the theory and literature by leaning on to the analysis and the customer survey and the result was the output, i.e. a product. The current state analysis included internal, external and SWOT analyses which clarified the operational environment. The customer survey was carried out on the basis of a quantitative questionnaire survey which canvassed the customer opinions of customer satisfaction and aspiration.

It was not rational to make a complex analysis because the material of customer survey was too small. However, the results of the query gave justifications to plan network development. In this thesis, the plan for company network development is the product or the output of the process. The development plan includes marketing tactics for the new service. The new service can be a new skill to be inserted into the network or an entirely new product, a private medical centre.

**Keywords** Client survey, marketing tactics, development plan, company network

**Pages** 50 p. + appendices 7 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja niiden rajaus.....	2
1.2	Työn rakenne ja sen eteneminen.....	3
1.3	Työn keskeiset käsitteet.....	4
1.4	Työn toimeksiantajan esittely.....	6
2	YRITYSVERKON NYKYTILAN ANALYYSI.....	8
2.1	Sisäinen analyysi.....	8
2.1.1	Yritysverkon yrittäjien haastattelut.....	8
2.1.2	Pohdintaa sisäisestä analyysistä.....	10
2.2	Ulkoinen analyysi.....	10
2.2.1	Kilpailuanalyysi.....	11
2.2.2	PESTEL-analyysi.....	12
2.2.3	Pohdintaa ulkoisesta analyysistä.....	16
2.3	SWOT-analyysi.....	17
2.3.1	SWOT-analyysin avaus.....	17
2.3.2	Pohdintaa SWOT-analyysistä.....	19
3	ASIAKASKYSELY.....	20
3.1	Asiakaskyselyn sisältö.....	22
3.2	Asiakaskyselyn tulokset.....	23
3.3	Yhteenvedo asiakaskyselystä.....	25
3.4	Pohdintaa asiakaskyselystä.....	26
4	YRITYSVERKON KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	28
4.1	Yritysverkon uudistaminen.....	29
4.1.1	Verkoston haasteet ja mahdollisuudet.....	30
4.1.2	Palvelujen työstäminen.....	31
4.1.3	Uudet toimijat.....	31
4.2	Markkinointiehdotus.....	33
4.2.1	Lanseerauksen markkinointitaktiikka.....	34
4.2.2	Aikataulu.....	45
4.2.3	Budjetti.....	46
4.2.4	Mittari.....	48
5	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET.....	51
Liite 1	Toimeksiantajan haastattelu	
Liite 2	Yrittäjähaastattelu	
Liite 3	Asiakaskysely	
Liite 4	Terapiakäsitteiden määritelmät	
Liite 5	Asiakaskyselytulosten taulukot	
Liite 6	Markkinointikustannusbudjetti	

## 1 JOHDANTO

Tämän työn toimeksiantaja on viiden fysioterapeutin yritysverkon veturiyrittäjä pienellä eteläsuomalaisella paikkakunnalla. Opinnäytetyön aiheehdotus tuli suoraan toimeksiantajalta, yhteys opinnäytetyön tekijään on aiemmin ollut hoitaja-potilassuhde. Useiden keskusteluiden jälkeen nimeksi muodostui ”Toimeksiantajan yritysverkon kehittäminen”. Työn nimi muuttui työskentelyn aikana paremmin työtä kuvaavaksi ”Yritysverkon kehittämistoimet”.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka sisältää kvantitatiivisen asiakaskyselyn. Työssä ensin esitellään toimeksiantaja, sitten tutkittiin markkinointisuunnitelman prosessikeinoin toimeksiantajan yritysverkkoa lähtökohta-analyyseillä. Lähtökohta-analyysinä käytettiin sisäistä, ulkoista ja SWOT-analyysiä. Asiakaskyselyllä tutkittiin asiakastyytyvyisyys ja asiakkaiden parannus- ja muutostoiveet yritysverkkoa kohtaan. Työn produktina eli tuotoksena on kehittämissuunnitelma, jossa on markkinointitaktiikka uudelle palvelulle tai tuotteelle. Kehittämissuunnitelma on sisällytetty opinnäytetyöraporttiin.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt aiemmin kaupan alalla markkinoinnin parissa, ja on tiennyt fysioterapian olemassaolon osana terveystalouden toimialaa. Tämä opinnäytetyö antoi tekijälleen mahdollisuuden tutustua syvällisemmin toimialaan ammattimaisesta näkökulmasta. Opinnäytetyössä pääsi soveltamaan markkinoinnin tradenomin opinnoissa opittuja asioita laajasti eri näkökulmista.

Opinnäytetyö on ajankohtainen Suomen ikääntyessä ja yleisen taloudellisen tilanteen kiristyessä. Vuosi 2012 on eurooppalainen aktiivisen ikääntymisen teemavuosi, mottona on ”aina on oikea ikä”. Sosiaali- ja terveysministeriö (2012a) korostaa kansallisessa toimintasuunnitelmassaan terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoa. Sosiaali- ja terveysministeriö on ilmoittanut yksityisten terveystalouksien tarpeen lisääntyvän, ja katsoo yksityisten palveluiden täydentävän julkisia palveluita. Yksityiset palveluntuottajat voivat myydä palvelujaan joko kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b).

Tämän työn ylevänä taustana tekijällä on luonnollinen kiinnostus niin oman kuin kanssaihmiesten terveydenedistämiseen, ja yhteisöllinen vastuu toisista ihmisistä. Työssä korostuu yksilöiden ja yritysten tietosuoja. Opinnäytetyön tuloksen toivotaan hyödyttävän toimeksiantajaa, ja myös välillisesti toimeksiantajan paikkakunnan ja lähialueiden väestöä parantamalla palvelutarjontaa paikkakunnalla.

### 1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja niiden rajaus

Työn toteuttamistapa on toiminnallinen opinnäytetyö. Työssä kartoitetaan toimeksiantajan yritysverkon asiakkaiden tyytyväisyys ja selvitetään asiakkaiden kehittämistoiveet yritysverkon suhteen. Onko yritysverkon asiakkailla toiveena saada lisäpalveluna yksityisiä lääkäripalveluita vai onko toiveena jokin muu uusi palvelu? Tavoite on laatia mahdolliselle uudelle palvelulle tai tuotteelle kehittämissuunnitelma.

Toiminnallinen opinnäytetyö ohjeistaa, opastaa, järjestää tai järjeistää ammatillisessa kentässä toimintaa. Toiminnallisen opinnäytetyön produkti voi olla esimerkiksi kirjallinen tuotos, kuten opas tai ohjelma, tai produkti voi olla näyttely tai tapahtuma. Toiminnallisten opinnäytetyö voi sisältää selvityksen, jossa kartoitetaan kohderyhmän tarpeita. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tueksi saatetaan tarvita määrällistä tutkimusmenetelmää, silloin kun tarvitaan mitattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Numeroiden avulla voidaan yleisesti tämentää, selittää, perustella tai kuvailla aihepiiriä, ideaa tai yksityiskohtaa. Tällöin aineiston keruu on harkittua, järjestelmällistä ja perusteltua. (Vilka & Airaksinen 2003, 58–59.)

Hyvä kysymys on puoli vastausta. Tutkimuksessa, joka etenee perinteisemmän kaavan mukaan, pyritään ongelma esittämään mahdollisimman tarkkarajaisesti ja selkeästi. Tutkimuksella tulisi olla juoni tai johtoajatus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 121–122.)

Tutkimuksen tulee alkaa spontaanin ymmärryksen kyseenalaistamisella. Tutkijan omaa perspektiiviä laajennetaan kriittisyydellä ja etäisyyden otamisella. Tästä alkaa tutkimus ja ajattelutyö. (Aaltola & Valli 2007b, 34.)

Methodisena taitona ajattelun taito on ensisijainen, se edeltää aineiston keruuta. Kirjallisuus on tutkijaa varten, päättelyn lähtökohtia ovat metodikirjallisuus ja tutkimuskirjallisuus. Lähteiden katsotaan olevan kriittisen eritelyiden kohteita ja siten vain tapa synnyttää päätelmiä. (Aaltola & Valli 2007a, 17.)

Selkeillä tutkimuskysymyksillä toiminnallinenkin opinnäytetyö rajautuu automaattisesti niihin pääasioihin, joilla toimeksiantajalle saadaan tietopohja yritysverkon kehittämispäätöksille. Näkökulmana ovat asiakkaan toiveet ensisijaisena punaisena lankana. Toimeksiannon perusteella ratkaistaan työelämälähtöistä ja käytännönläheistä ongelmaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Ovatko yritysverkon asiakkaat tyytyväisiä yritysverkon nykyiseen palvelutasoon?
2. Miten asiakkaat haluavat yritysverkon palvelua kehitettävän?

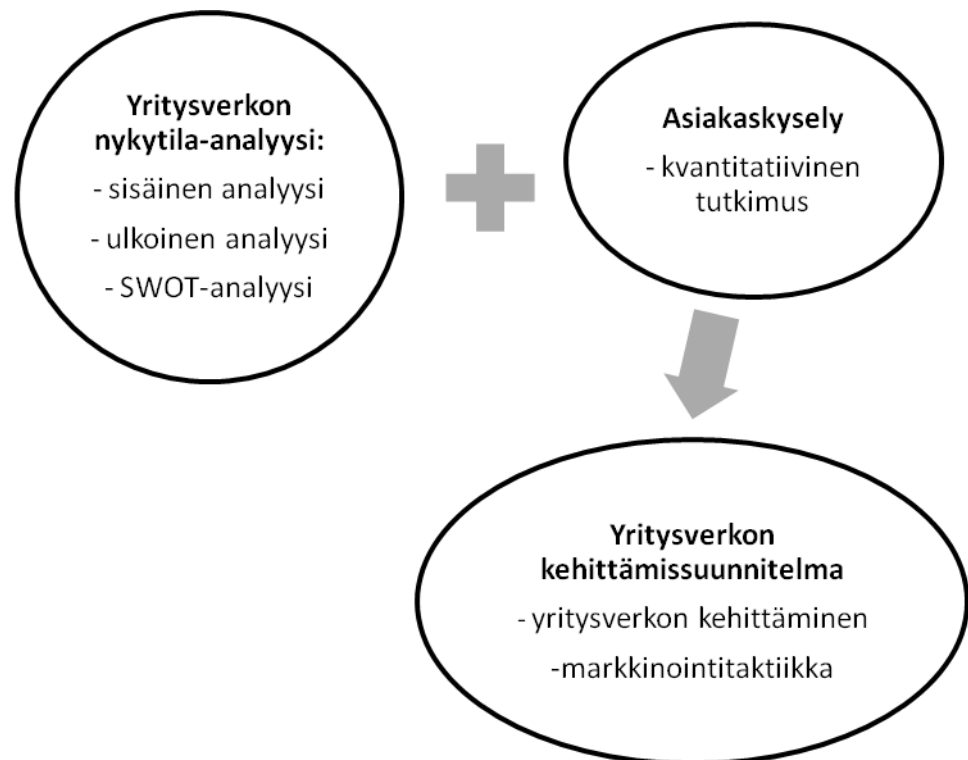
1.2 Työn rakenne ja sen eteneminen

Heikkilän (2010, 24) mukaan opinnäytetyön tekeminen on oppimisprosessi, jonka hallinta vaatii tiedonhankintataitoja, työn organisoimisen taitoja, kykyä ratkaista ongelmia kokonaisvaltaisesti, pitkäjännitteisyyttä, loogisuutta, yhteistyökykyä sekä valmiuksia työn kirjalliseen ja suulliseen esittämiseen.

Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (352/2003) on annettu yleiset määräykset opinnäytetöistä. Tavoitteena on sekä kehittää opiskelijaa asiantuntijaksi että osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan työelämälähtöisessä käytännön tehtävässä. (HAMK, 2012)

Opinnäytetöissä noudatetaan kolmijakoista jäsentelyä. Ensin on lukijaa palveleva alkuosa ja toisena tulee runko-osa, jossa on varsinainen teksti sisältäen ongelman käsittelyn, tulokset ja tarkastelun. Kolmantena loppuosa, jossa on liitteet ja mahdolliset hakemistot. (Hirsjärvi ym. 2007, 244.)

Tämän opinnäytetyön rakenne ja ulkoasu on Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kriteereiden mukainen. Työ etenee johdonmukaisesti ja kirjallisuuteen tukeutuen haastatteluiden, analyysien, tutkimuksen ja pohdintojen kautta tuotokseen. Työssä on kolme pääotsikkoa yritysverkon nykytilan analyysi, asiakaskysely ja yritysverkon kehittämissuunnitelma.



Kuvio 1. Työn rakenne

## Yritysverkon kehittämistoimet

Yritysverkon nykytilan analyysi sisältää lähtökohta-analyysit, jotka ovat sisäinen, ulkoinen ja SWOT-analyysi. Asiakaskysely-osiossa esitellään tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen sisältö, tulokset ja pohdinta. Analyysien ja tutkimuksen tuloksia esitetään sekä teksti- että taulukkomuotoisena. Sekä analyysija että asiakaskyselyä pohditaan lyhyesti, jokaista erikseen, jotta lukijalle aukeaa tehtyjen johtopäätöksiä ja ratkaisujen syyt.

Kehittämissuunnitelma sisältää yritysverkon kehittämisen, jossa esitetään myös yritysverkon haasteita ja mahdollisuuksia. Kehittämissuunnitelmassa tehdään ehdotukset uusista toimijoista. Uudelle palvelulle tai tuotteelle on laadittu markkinointitaktiikka, joka sisältää markkinointiviestinnän välineet, aikataulun, budjetin ja mittaamisen.

Työn loppuosassa on pohdinta, viimeisenä ovat lähdeluettelo ja liitteet. Liitteistä on poistettu tarkat toimeksiantajan tiedot. Raportti on laadittu toimeksiantajan sijaintia ja henkilöllisyyttä suojaten siksi, että pienellä paikkakunnalla tietojen paljastuminen liian ajoissa asettaa kehittämissuunnitelman toteutumisen vaaraan kilpailun suhteen.

### 1.3 Työn keskeiset käsitteet

Käsitteet ovat tutkijan työkaluja. Käsitteillä hahmotetaan asioita yleisellä, teoreettisella tasolla. Käsitteet voivat olla konkreettisia, jotka liittyvät ajallisiin ja paikallisiin asioihin tai käsitteet voivat olla abstrakteja, teoreettisia käsitteitä. Peruskäsitteet on pyrittävä määrittämään syvästi ja monitahoisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 147–153.)

Tässä työssä keskeisiä käsitteitä ovat yritysverkko, nykytilan analyysi, haastattelu, kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomaketutkimus, asiakastytyväisyystutkimus, asiakasnäkökulma, markkinointi, ihmiskeskeinen markkinointi, markkinointistrategia, markkinointitaktiikka ja lanseeraus. Seuraavissa kappaleissa avataan työssä käytetyt käsitteet.

Yritysverkko eli yritysverkosto on strateginen liiketoimintaverkko. Keskeistä strategisen verkon rakentamisessa on, että eri arvotoiminnot ja niiden vaatimat kyvykkyudet ovat määriteltävissä. Näillä perustoimintoverkoilla tavoitellaan tehokkuutta, kasvumahdollisuuksia, parempaa palvelua ja laajempaa asiakaskuntaa. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 63–66.)

Nykytilan analyysi on lähtökohta-analyysi, jolla selvitetään yrityksen nykytilaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. Lähtökohta-analyyseilla kartoitetaan yrityksen ulkopuolisia tekijöitä ja yrityksen sisäistä tilannetta. Ulkoisia analyysija ovat ympäristö-, kilpailija ja markkina-analyysit. Sisäinen analyysi on yritysanalyysi, jossa esimerkiksi nelikenttä eli SWOT-analyysilla kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Raatikainen 2004, 61.)

Haastattelu on vuorovaikutukseen perustuva tiedonhankintaprosessi. Haastattelu voi olla strukturoitu eli rakenteellinen ja jäsenelty tai strukturoimaton eli ennakoimaton ja vapaamuotoinen. Haastattelu voi olla myös



puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 10–22.)

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, eli tilastollinen tutkimus. Tutkimuksessa selvitetään lukumäärin ja prosenttiosuuksin tutkittavaa asiaa. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2010, 16.)

Kyselylomaketutkimus on perinteinen tapa kerätä aineistoa tai tietoa. Kysymysten muoto tulee harkita tarkoin, kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ne eivät saa johdattaa harhaan. Lomake kannattaa laatia olemaan selkeä, ilmava ja antaa ulkoasultaan mielikuva helppoudesta. (Aaltola & Valli 2007a, 102–105.)

Asiakastyytyväisyystutkimus on lähtökohta-analyysi. Tutkimus kartoittaa markkinointitutkimuksen keinoin asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen ja asiakkaan välisen kontaktipinnan toimivuutta kohtaan. Jokainen asiakas arvioi ja kokee subjektiivisesti palvelun laadun eri tavalla. (Rope 1994, 14, 40, 50–56.)

Asiakasnäkökulma markkinoinnissa on ihmisen psykologista ymmärtämistä, yksilöiden erilaisuuden ymmärtämistä ja tilannetekijöiden tiedostamista. Markkinoija ei voi suunnitella markkinointia omista mieltymyksistään, vaan huomioiden että sama ihminen eli asiakas toimii eri tavalla eri tilanteissa. (Rope 2005, 17.)

Markkinointi on toimijan omien intressien edistämistä kehittämällä ja luomalla suhteita toisiin toimijoihin. Markkinoinnilla vaikutetaan ajatuksiin, tunteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen yksilöinä ja ryhminä. Markkinoinnilla täytetään lupausten ja materiaalin vaihdannan kautta mielikuvia, merkityksiä ja tarpeita. (Tikkanen & Vassinen 2009, 127.)

Ihmiskeskeinen markkinointi on asiakkaan arvomaailmaa puhuttelevaa tuotteiden tai palveluiden markkinointia. Luovat, yhteisölliset ihmiset uskovat henkisyyteen ja kuuntelevat sisintään. Ihmiskeskeinen markkinointi luo syvemmän merkityksen ja on kenties tärkein erottautumistekijä tulevaisuudessa. (Kotler 2011, 33–37.)

Markkinointistrategia on yrityksen ohjelma, jolla yritys tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen ja verkostokumppaneille. Markkinointistrategia toteuttaa markkinoinnin tehtäviä tavoiteasetannan, toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan kokonaisuutena. (Tikkanen & Vassinen 2009, 125–126.)

Markkinointitaktiikka on markkinoinnin keinojen eli markkinointimixin käyttämistä toiminnassa. Markkinointitaktiikka on yksittäisiä markkinointitoimenpiteitä, jotka ovat fokukseltaan ja laajuudeltaan suppeampia kuin markkinointistrategia. Markkinointitaktiikalla toteutetaan markkinointistrategiaa. (Tikkanen & Vassinen 2009, 128.)

Lanseeraus merkitsee pelkistetysti uuden tai uudistetun tuotteen markkinoille tuomista siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä.

## Yritysverkon kehittämistoimet

mistä. Onnistunut markkinoille tuonti eli lanseeraus edellyttää selkeää ja systemaattista toimien vaiheistusta ja prosessointia. (Rope 2000, 502–505.) Tässä tapauksessa lanseerauskäsitettä käytetään uuden palvelun tuomisessa paikkakunnalle.

### 1.4 Työn toimeksiantajan esittely

Tutkimustavoite ohjaa tutkimushaastattelua. Haastattelulla on tietty päämäärä ja haastattelijalla on tiedon intressi. Haastattelun erottaa keskustelusta näkyvimmin roolit. Haastattelijalla on kysyjän ja tiedon kerääjän rooli, ja haastateltavan rooli on vastaajan ja tiedon antajan rooli. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.)

Seuraavien kappaleiden tiedot ovat toimeksiantajan haastattelusta 17.4.2012. Henkilökohtainen haastattelu valittiin työvälineeksi työn aloittamiseksi, jotta toimeksiantaja historioineen tulee tutuksi. Ennen kysymyksien laatimista tutustuttiin tarkoin monitieteiseen oppikirjaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005), joka selvensi haastattelutilanteen rakentumista ja menetelmää kokonaisvaltaisesti.

Haastattelukysymykset toimitettiin etukäteen toimeksiantajalle sähköpostitse. Itse haastattelutilanteessa käytiin kysymykset kirjallisine vastauksineen lävitse keskustellen ja lisäten muistiinpanomerkintöjä. Haastattelua ei nauhoitettu. Tämä oli harmillinen virhe, sillä haastattelun vastauksia olisi pystynyt raportoimaan tarkemmin nauhoituksesta.

Toimeksiantaja on paikkakuntalainen vuonna 1979 syntynyt nainen. Hän on 7-vuotiaan pojan yksinhuoltaja. Toimeksiantaja on lähtöisin isosta perheestä, jossa isä on ammatiltaan yrittäjä ja äiti on terveydenhuollon ammattilainen.

Toimeksiantaja on peruskoulun jälkeen valmistunut ylioppilaaksi vuonna 1998 ja tämän jälkeen hän on hakeutunut yhteishaussa opiskelemaan ammattikorkeakouluun fysioterapeutiksi. Terveydenhuollon alan hän valitsi siksi, että halusi auttaa ihmisiä ja nähdä työnsä tulokset konkreettisesti.

Työkokemusta hän on saanut sairaalan fysioterapian yksiköstä ja yksityiseltä työnantajalta yhdessä Suomen suurimmista kaupungeista. Työkokemusta on karttunut myös työsuhteisena yksityisistä fysioterapiayrityksistä nykyisellä pienellä paikkakunnalla. Ajatus omasta yrityksestä ja yritysverkosta nousi tarpeesta palvella asiakkaita paremmin, tehokkaammin ja monipuolisemmin.

Paikkakunnallaan toimeksiantaja tiesi olevan paljon ammattiosaamista ja –taitoa. Yhdistämällä alan osaajia saman katon alle antaa ammattilaisille toisistaan tukea, apua, konsultaatiota ja mielipiteiden vaihtomahdollisuuden. Yhdistäminen tuo asiakkaille palvelut lähelle ja helposti saatavaksi. Yrityskumppanit toimeksiantaja valitsi yleisen maineen, asiakkaiden puheiden ja jopa huhujen perusteella.

## Yritysverkon kehittämistoimet

Toimeksiantaja ja neljä kumppanuusyrittäjää valitsivat yritysverkon nykyisen toimitilan keskeisen sijainnin ja katutasen vuoksi. Merkitykselliseksi yrittäjät kokivat myös sen, että saivat vaikuttaa remontin kautta tilojen toimivuuteen, toimitilan tuli olla helppo lähestyä ja kulkea. Yritysverkko oli valmis syksyllä 2010.

Toimeksiantaja kertoo olevansa tyytyväinen tilanteeseensa yrityksessä ja yritysverkossa, mutta hän mainitsee kuitenkin olevansa vetojuhtana eli hankkeiden vetäjänä ilman erillistä korvausta tai kompensatiota. Toimeksiantajan aputoiminimeä käytetään yritysverkon markkinointinimenä. Hän kertoo, että kukin yritys toimii yritysverkossa itsenäisenä ja vastaavansa omista käytännön asioista, esimerkiksi ajanvarauksesta ja laskutuksesta itse.

Yritysverkon markkinointina käytetään nykyisin puskaradiota, lehteä ja nettisivuja. Toimeksiantaja kertoo markkinoinnin olevan mielestään melko hyvää, koska kaikilla riittää töitä. Nettisivujen katsojat ovat enimmäkseen viereiseltä, isolta paikkakunnalta ja omalta paikkakunnalta. Yritysverkolla on oma Facebook-sivusto, jota päivitetään satunnaisesti.

Tulevaisuuden tavoitteeksi toimeksiantaja ilmoittaa halunsa kehittyä fysioterapiapalveluiden tuottajana. Toimeksiantaja haluaa laajentaa yritysverkon palvelupohjaa mahdollisuuksien mukaan. Tavoite on voida tarjota lähialueiden ihmisille mahdollisimman laajasti palveluita ja nopeaa vastaanotoille pääsyä.

## 2 YRITYSVERKON NYKYTILAN ANALYYSI

Markkinointisuunnitelman keinoin toteutettu yritysverkon nykytila-analyysi valittiin menetelmäksi siksi, että markkinointitoimet edellyttävät kykyä nähdä kokonaisuuksia ja hallinnoida yksityiskohtia. Tavoitteellinen markkinointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakassuuntaisen markkinoinnin onnistuminen vaatii yrityksiltä kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja taitoa kehittää liikeideaa jatkuvasti. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 5; Raatikainen 2004, 58.)

Markkinoinnin ja kehittämisen suunnitteluprosesseissa käytetään lähtökohta-analyysejä. Analyyseissä kerätyt tiedot järjestetään sellaiseen muotoon, jossa niillä saadaan selvästi näkyviin yrityksen toimintaympäristö, kehitysmahdollisuudet ja -haasteet. Lähtökohta-analyysit ovat sisäisiä ja ulkoisia analyysejä. (Raatikainen 2004, 61.)

Tietoa tarvitaan parempia päätöksiä varten. Markkina- ja markkinointianalyysien menetelmin tietoa ei haeta pelkästään yrityksen ulkopuolelta, analyysi syntyy tietoja yhdistämällä. Tavoitteellisessa tiedonhaussa tietoa joudutaan arvioimaan tietoisesti ja tietämättä asioiden keskinäisiä suhteita ja niiden vaikutuksia toisiinsa. (Lotti 2001, 19–27.)

### 2.1 Sisäinen analyysi

Sisäinen analyysi eli yritysanalyysi kertoo yrityksen tilan tietyllä hetkellä, tässä tapauksessa raportointihetkellä. Sisäisellä analyysillä kartoitetaan esimerkiksi henkilöstöä, tuotteita, johtamista, toimintatapoja, organisaatorakennetta ja niin edelleen. Sisäinen yritysanalyysi kertoo yrityksen toimintakunnan ja toimintaedellytykset. (Raatikainen 2004, 61–67.)

#### 2.1.1 Yritysverkon yrittäjien haastattelut

Virtuaalihaastattelun voi tehdä Internetissä tai sähköpostitse, kuten tässä tapauksessa. Haastattelu voi olla strukturoitu eli rakenteellinen ja jäsennelly tai strukturoimaton eli ennakoimaton ja vapaamuotoinen. Virtuaalihaastattelun keskeinen piirre on osallistujien fyysinen etäisyys ja puheen sijasta viestinnän tekstipohjaisuus. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 265–266.)

Yrittäjien haastattelukysymykset laadittiin Raatikaisen sisäisen analyysin periaatteilla ja haastattelu toteutettiin sähköpostilla strukturoidun kyselykaavakkeen avulla huhtikuussa 2012 (liite 2). Luottamuksellisuuden ja neutraaliuden lisäämisen vuoksi kukin yrittäjä sai mahdollisuuden toimittaa vastaukset anonyymina postitse tutkijalle, suurin osa yrittäjistä käytti tätä vaihtoehtoa. Seuraavien kappaleiden sisäisen analyysin tiedot ovat kerätty yrittäjien haastatteluvastauksista. (Yrittäjä haastattelu 28.3.2012)

## Yritysverkon kehittämistoimet

Toimeksiantajan yritysverkossa toimii viisi yrittäjää, mukaan lukien toimeksiantaja itse. Yrittäjät toimivat samassa liiketilassa pienen paikkakunnan keskustassa. Yritysmuoto on kahdella yksityinen ammatinharjoittaja, kahdella toiminimi ja yhdellä on osakeyhtiö.

Yrittäjät ovat koulutukseltaan fysioterapeutteja ja yksi on lääkintävoimistelija. Yrittäjien työhistoria koostuu pääasiallisesti fysioterapeutin työstä, yksi yrittäjistä on toiminut jopa rakennuspiirtäjänä. Yrittäjät ovat aloittaneet yritystoimintansa vuosina 1982, 1994, 1996, 2007 ja 2010.

Yritysverkon viiden nykyisen yrityksen liikevaihdot poikkeavat toisistaan. Liikevaihtojen poikkeavuuteen ei löydy selitystä yritysmuotojen eroavaisuuksista. Muutaman yrittäjän kohdalla työtä ei ole tehty täysipäiväisenä, joten vaikutus näkyy pienempänä liikevaihtona.

Taulukko 1. Yritysverkon yritysten liikevaihto 2011

	Liikevaihto 2011
Yritys A	70 000 €
Yritys B	30 000 €
Yritys C	36 000 €
Yritys D	60 000 €
Yritys E	70 000€
Yhteensä	266 000€

Kaksi yrittäjää kertoi yrittämisen motiiviksi elannon saamisen. Kaikkien vastauksissa päällimmäiseksi motiiviksi nousi kuitenkin halu auttaa ihmisiä parhaalla mahdollisella ja tehokkaalla tavalla. Oman työn hallinta ja suunnittelu, oman ammattitaidon kehittäminen ja kouluttautuminen myös mainittiin.

Yrittämisen tavoitteiksi yrittäjät kertoivat ihmisten liikkumis- ja toimintakyvyn ylläpitämisen ja parantamisen. Tavoitteena on parantaa ihmisten hyvinvointia fysioterapian keinoin ja opastaa ihmisiä ottamaan vastuuta omasta kehostaan. Motiivit ja tavoitteet ovat osittain yhtäläisiä.

Yritysverkon yrittäjillä on omat vastualueet yritysverkon toiminnassa. Kolme yrittäjistä kertoi tules-terapian (tules = tukielin ja liikuntasairaudet) ensisijaiseksi toiminnan painopisteekseen. Kahdella yrittäjällä on vastualueena veteraanikuntoutus, yhdellä yrittäjällä lasten ja vaikeavammaisten fysioterapia.

Kaksi yritysverkon yrittäjistä ei osannut nimetä minkäänlaista kehitysideaa yritysverkolle. Yhden yrittäjän mielestä tila rajoittaa laajentamista ja yksi yrittäjä ehdottaa suoria kontakteja lääkäreihin. Yksi yrittäjistä toivoo parempaa keskinäistä yhteistyötä, yhteydenpitoa yrityksiin ja osaamista markkinointiin.

Yrittäjiltä pyydettiin myös ajatuksia mahdollisista uusista yritysverkon jäsenistä. Mainituiksi tulivat jalkahoitaja, alaraajaterapeutti, sairaanhoitaja, diabeteshoitaja, vanhustyön koordinaattori, fysiatrian erikoislääkäri ja toimintaterapeutti. Toimeksiantajan Lääkäriasema mainittiin kahden yrittäjän vastauksissa.

## Yritysverkon kehittämistoimet

Yritysverkon yrittäjiltä kysyttiin halukkuutta ja valmiutta panostaa yritysverkkoon. Vaihtoehtoina olivat aika, raha, työ tai en halua panostaa nykyistä panostusta enempää. Seuraavassa taulukossa esitetään yrittäjien vastaukset.

Taulukko 2. Yrittäjien panostukset taulukkona

Yritys	Yrittäjien panostus
Yritys A	rahaa 15–20 000 €
Yritys B	ei halua panostaa nykyistä enempää
Yritys C	rahaa noin 1000 €, aikaa n. 2-3h/vko
Yritys D	ei halua panostaa nykyistä enempää
Yritys E	rahaa 20 000 €, aikaa, työtä

Yrittäjistä kaksi haluaa panostaa yritysverkkon toimintaan rahaa n.20 000 €, eli yhteensä n.40 000 €. Yksi yrittäjä panostaa rahaa 1000 € ja aikaa 2–3h/viikko. Kaksi yrittäjistä ei halua panostaa nykyistä panostusta enempää.

### 2.1.2 Pohdintaa sisäisestä analyysistä

Yrittäjähaastattelu oli erinomainen väline kartoittaa yritysverkon yrittäjien omaa näkemystä. Pohdittaessa ja tutkittaessa vieraan yrityksen sisäisiä asioita on tutkijana osattava olla selkeä ja korrekti, mutta kuitenkin pystyttävä keräämään riittävästi informaatiota. Haastattelulomake osoittautui hyväksi tavaksi, sillä yrittäjät vastaisivat nopeasti ja tarkasti.

Yrittäjähaastattelulla saatiin tiedot yrittäjistä ja heidän historiastaan, sekä heidän ajatuksistaan yritysverkon tulevaisuudesta. Yritysverkon jäsenten, yrittäjien ammattitaito alallaan on kiistaton. Yrittäjien tavoitteet ja motiivit ovat asianmukaiset. Yritysverkon yrittäjien toiminta on ihmiskeskeistä ja asiakkaiden erilaisia tarpeita huomioivaa.

Yrittäjähaastattelun vastauksia läpikäydessä tuli esiin halu ja tarve yritysverkon kehittämiseksi. Joskin yritysverkon jäsenten eriävät mielipiteet ja halut kehittämiseen hämmäntävät. Hämmennys motivoi tutkimaan toimialaa tarkemmin. Tästä oli hyvä jatkaa ulkoiseen analyysiin.

## 2.2 Ulkoinen analyysi

Raatikaisen (2004, 61) mukaan lähtökohta-analyyseillä kartoitetaan markkinoinnin näkökulmasta yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä. Seuraavana läpikäydään kilpailuanalyysi ja ympäristöanalyysi, käyttäen PESTEL-analyysimenetelmää mukaillen. Analyyseissä kerätty tieto saadaan järjestettyä sellaiseen muotoon, että se saadaan selvästi näkyviin.

### 2.2.1 Kilpailuanalyysi

Kilpailuanalyysillä selvitetään yrityksen kilpailutilanne markkinoilla. On osattava määrittää ja tunnistaa kilpailijat eli muut samalla alalla ja alueella toimivat yritykset. Tuntemuksen lisäksi tulisi osata visioida tulevaa. (Raatikainen 2004, 63.)

Ollennainen osa tehokasta markkinointia on Kotlerin (1990, 217) mielestä on kilpailijoiden tunteminen. Markkinatasoisessa kilpailussa määritetään ne yritykset, jotka saman asiakkaan tai asiakasryhmän palveleminen ja tarpeiden tyydyttäminen. Kotler (1990, 223) toteaa, mitä enemmän yrityksen strategia muistuttaa toisen yrityksen strategiaa, sitä enemmän nämä kaksi kilpailevat keskenään.

Toimeksiantajan yritysverkon kilpailevien yritysten määrää tutkittiin käyttäen Eniro yrityshakua ja Suomenyritykset.fi-palvelua. Kävi esille, että yritysten etsiminen toimii monenlaisilla ja kirjavilla hakusanoilla. Tulokset vaihtelevat merkittävästi käytettäessä hakusanoina fysioterapia, fysikaalinen tai kuntoutus.

Seuraavaan kilpailuanalyysiin on valittu ne kilpailevat yritykset, joiden katsotaan toimivan samalla alueella ja samalla markkinalla.

Taulukko 3. Toimeksiantajan kilpailuanalyysi

Kilpaileva yritys	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Kilpailija 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yritys on toiminut pitkään.</li><li>• Yrittäjän kokemus.</li><li>• Tunnettuus paikkakunnalla.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vanhat toimitilat.</li><li>• Vanhat työtavat.</li><li>• Yrittäjän henkilökohtainen elämäntilanne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toimeksiantajan yritysverkossa on hyvä tuntemus tähän kilpailijaan.</li></ul>
Kilpailija 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paikkakunnan vanhin alan yritys.</li><li>• Työntekijöiden määrä.</li><li>• Yksityislääkärin vastaanotto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maine ”hentoja hoitoja antavana”.</li><li>• Omistajan olemus.</li><li>• Vanhat tilat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toimitilat ahtaat ja asiakkaalle epämiellyttävät (vain verhoilla erotetut hoitotilat)</li></ul>

## Yritysverkon kehittämistoimet

Toimeksiantajan yritysverkon yhteenlaskettu liikevaihto on Kilpailija 1 nähden noin 2,5-kertainen ja Kilpailija 2 nähden noin 1,5-kertainen. (Inoa Taloustiedot 2012)

Paikkakunnalta löytyy yksittäisiä henkilöitä, jotka tekevät erilaisia fysioterapiaan ja terveyteen liittyviä hoitoja. Toimeksiantajan yritystoimintaa vastaavia löytyi yllä olevassa taulukossa mainitut kaksi yksilöityä kilpailijaa. Lääkäripalveluita paikkakunnalla tarjoaa paikallinen kunnallinen terveysasema, yksityinen työterveysyrittäjä ja toisen kilpailijan luona toimiva yhden yksityisen lääkärin vastaanotto.

### 2.2.2 PESTEL-analyysi

Yritysympäristön muutosten seuraaminen on entistä tärkeämpää. Yhteiskunnalliset, taloudelliset ja yleiset tekijät vaikuttavat merkittävästi markkinoiden toimintaan, kehityksestä on oltava selvillä. Raatikainen selvittää, että ympäristöanalyysien avulla selvitetään ja ennakoitaan yritysympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. (Raatikainen 2004, 61–62.)

Seuraavaksi tutkitaan toimeksiantajan ympäristöä mukailen PESTEL-analyysiä. PESTEL-lyhenne tulee sanoista poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lailliset tekijät. PESTEL-analyysi on erinomainen tapa tarkastella yrityksen ympäristöä. (Hakanen 2004, 43.)

Seuraavat kappaleet ovat numeroitu ja nimetty rakenteen selventämiseksi seuraavasti:

1. poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö
2. taloudellinen ympäristö
3. sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät
4. teknologia
5. asiakasanalyysi.

#### 1. Poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö

Velvoite edistää kansalaisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta julkiselle vallalle lähtee perustuslaista, jonka mukaan jokaisella on oikeus riittävään terveystalouteen. Sairaana, vammaisena tai vajaatoimintakykyisen ihmisen toimintakykyä, itsenäistä selviämistä, hyvinvointia, osallistumismahdollisuutta ja työllistämistä edistetään tavoitteellisesti kuntoutuksella. Suomessa sosiaali- ja terveysministeriöllä on yleinen ohjaus- ja valvontavastuu terveyden edistämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012)

Tärkeimpiä terveystalouksia koskettavia lakeja ovat:

- perustuslaki (731/1999)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta (733/1992)
- terveydenhuoltolaki (1326/2010)
- kansanterveyslaki (66/1972)
- erikoissairaanhoidonlaki (1062/1989)



## Yritysverkon kehittämistoimet

- työterveyshuoltolaki (1383/2001).

Lakien toteutumista valvovat aluehallintovirastot sosiaali- ja terveysministeriön alaisina kuntia ja yksityisiä terveyspalveluja tuottavia organisaatioita. Aluehallintovirastoja ohjaa ja koordinoi sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Lakia yksityisestä terveydenhuollosta ollaan uudistamassa, tavoitteena on luoda mahdollisimman yksinkertaiset hallintomenettelyt, turvata toiminnan korkea laatu ja turvata asiakkaan ja potilaan asema. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan yksityisten palvelujen tarve on kasvamassa. Odotettavissa on, että kunta- ja palvelurakennemuutosten vuoksi yksityisten terveyspalvelujen lisääntyä keskimäärin kaksi prosenttia (2 %) vuodessa. Yleisimmiksi palveluiksi luokitellaan fysioterapiapalvelut, lääkärin ja hammaslääkärin vastaanotto- ja hoitotoiminnot, työterveyshuolto ja laboratoriopalvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012)

### 2. Taloudellinen ympäristö

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) suhdannetiedote 2012/1 kertoo maailmantalouden kasvun hidastuvan ja finanssipolitiikan kiristyvän useissa maissa, myös Suomessa. Euroalueen katsotaan olevan lievässä taantumassa. Yksityinen kulutus kasvaa vain hieman ja ostovoima paranee niukasti. (ETLA Suhdannetiedote 2012/1)

Valtiovarainministeriö pitää Päijät-Hämeen kuntien taloutta melko hyvänä, koska asukaskohtaiset palveluiden nettomenot ovat pieniä. Kuitenkin kunnallishallinnon rakenne- ja virkamiestyöryhmä on esitellyt maaliskuussa aluekierroksellaan kuntauudistusta, jossa uutena kuntajakona lähialueen kahdeksan kuntaa yhdistettäisiin. Katsotaan, että toimiva kunta muodostuu luonnollisista työssäkäynti- ja asiointialueista. (Valtiovarainministeriö 2012)

Toimeksiantajan paikkakunnan kaupunginjohtaja kertoo vuosien 2011–2013 talousarvion katsauksessaan, että kaupungin taloutta vahvistavat valtion porkkanarahat. Hän toteaa, että tarkka taloudenpito on itsenäisen paikkakunnan edellytys ja kaikkien sektorien on siihen sitouduttava. Talousarviossa on jouduttu tinkimään, mutta mistään olemassa olevasta toiminnasta ei ole jouduttu leikkaamaan. (Paikkakunnan talousarvio 2011–2013)

Karjalainen (n.d.) pohtii kuntien rahkeiden riittävyyttä palvelutuotannon järjestämiseen tasapuolisesti kaikille kuntalaisille. Karjalainen esittää monen yksityisen terveysalan yrityksen kasvaneen tukemaan julkista palvelutarjontaa. Perusterveydenhuollon täydentäjänä yksityisen terveydenhuollon merkitys tulee kasvamaan ja liiketoiminnasta nousevat kannusteet antaa pohjaa alan kehittymiselle.

### 3. Sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät

Grant & Hatchin näkemys on, että yrityksen yleiseen liiketoimintaympäristöön vaikuttavat sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Tekijöitä ovat väestö-

## Yritysverkon kehittämistoimet

rakenne, tulojen jakautuminen, sosiaaliset rakenteet ja liikkuvuus, arvot ja asenteet. Lisäksi he listaavat tekijöiksi elämäntyylin muutokset, asenteet työhön ja vapaa-aikaan, kulutustottumukset ja koulutustason. (Tiikkala & Seikkula-Leino 2012)

Tilastokeskuksen mukaan väestörakenne Päijät-Hämeen maakunnassa (31.12.2011) on 202 236 henkilöä, joista miehiä 97 970 ja naisia 104 266. Toimeksiantajan paikkakunnalla on väestöä 16369, joista miehiä 8101 ja naisia 8268, ikäjakauma on taulukkona alapuolella. Aasukastiheys on paikkakunnalla 20,84, mikä tarkoittaa maaseutumaista kaupunkia. (Tilastokeskus 2012)

Taulukko 4. Paikkakunnan ikäjakauma 2011

Ikä	Henkilömäärä
0-14	2890
15-24	1648
25-44	3716
45-64	4908
65-74	1748
yli 75	1459
Yhteensä	16369

Toimeksiantajan paikkakunnalla palkansaajien keskimääräiset tulot ovat olleet vuonna 2010 23 911€, joka oli uusiin saatava tilastotieto. Paikkakunnan väestö on vähentynyt vuonna 2010 kokonaisuudessaan eli liikkuvuus, kaikki ikäluokat huomioon ottaen on 31 henkilöllä. Eniten paikkakunnalla on aviopareja ilman lapsia 1591, lapsellisia aviopareja on 1417, avopareja ilman lapsia 488, lapsellisia avopareja 436, ja yksinhuoltajia 569. (Tilastokeskus 2012)

Koulutus rakenne paikkakunnalla jakaantuu seuraavan kaavion mukaan:

Taulukko 5. Paikkakunnan väestön koulutus rakenne 2010

Koulutustaso	Naiset	Miehet	Yhteensä
Ei perusasteen jälkeistä tutkintoa	2590	2641	5231
Keskiaste	2710	2962	5672
Alin korkea-aste	787	463	550
Alempi korkeakouluaste	441	327	768
Ylempi korkeakouluaste	247	193	440
Tutkijakoulutusaste	6	17	23
	6781	6603	12684

Koulutus rakennetaulukko kuvaa toimeksiantajan paikkakunnan 15 vuotta täyttäneen väestön koulutustasoa. Tilastolain mukaan tilaston perustana

## Yritysverkon kehittämistoimet

olevat henkilötiedot ovat salaisia, mutta tiedoista tehdyt tilastot ovat pääsääntöisesti julkisia. Tutkinnon suorittaneet ovat luokiteltu viimeisimmän tai korkeimman tutkinnon mukaan. (Tilastokeskus 2012)

Paikkakunnalla on 13 peruskoulua ja lukio, ammatillista koulutusta tarjoaa koulutuskeskus X, jolla on 350 opiskelijaa paikkakunnan yksiköissä. Koulutustarjontana ovat muun muassa sähkö- ja metallialaa, ravitsemis- ja puhdistusala, sosiaali- ja terveystieteiden ala, nuorisotoiminta-ala, tietotekniikka-ala ja musiikkitekniikka-ala. (Taskutietoa paikkakunnasta 2011)

### 4. Teknologia

Martti Kekomäki kirjoittaa artikkelissaan ”Teknologian vaikutukset terveydenhuollon logistiikkaan” (n.d.) nykyaikaisen tekniikan voivan tukea monin tavoin terveyspalveluiden tuottamista. Hänen mukaansa on tärkeää kytkeä avosektori ja sairaala toisiinsa tehokkailla tiedonsiirtoverkoilla, jotka mahdollistavat joustavan konsultoinnin. Kekomäki toteaa, että tietoteknisillä ratkaisuilla tulee olemaan keskeinen merkitys tulevaisuuden terveydenhuollossa.

Terveydenhuollon alalla puhutaan yleisesti terveysteknologiasta ja tekniikkaa jo hyväksikäytetään muun muassa ikääntyneiden kansalaisten terveydentilan seurannassa, sekä kulun- ja turvallisuuden valvonnassa. Myös virtuaalikuntoutusta on jo tutkittu Australiassa ja Yhdysvalloissa, tosin fysioterapian ala koetaan vielä perinteiseksi terapia-alaksi, jossa pääpaino on kosketuksella ja manuaalisella potilaan ohjauksella. (Karppi 2010)

Wallenius (2012, Turun Sanomat 12.3.2012) toteaa langattoman lääketieteen olevan osa vuosituhannen vaihteessa alkunsa saaneesta telelääketieteestä ja elektronisesta eli e-terveydenhuollosta. Tunnetuimpana esimerkkinä voidaan käyttää surullisenkuuluisaa sähköistä potilastietojärjestelmää Suomessa. Wallenius korostaa, että terveydenhuollon palvelukseen astunevat kaikki digitaalisen sähköisen maailman ja mikroelektronikan välineet, joihin olemme jo tottuneet arkielämässämme kännyköistä ja Internetin käytöstä lähtien.

### 5. Asiakasanalyysi

Asiakas on luonnollinen henkilö, joka ostaa palvelun tai tuotteen ja suorittaa siitä maksun. Asiakas ei ole sama asia kuin kuluttaja. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen, asiakas voi olla suora tai epäsuora ja asiakas on aina yrityksen tulonlähde. (Nevanlinna & Relander 2006, 13.)

Hakasen (2004, 41) mukaan paras lähtökohta asiakasanalyysiin on tarkastella, keitä yrityksen tavoittelemat asiakkaat ovat, mitä he tekevät ja arvostavat. Asiakaskeskeisyys voi pohjautua vain hyvään asiakastuntemukseen. Mahdollisten asiakkaiden taustoitusta tehtiin kohdassa 3. sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät.

Potter, Gordon & Hamer (2003, 49, 195–202) nostavat artikkelissaan esille yksityissektorin fysioterapian viisi suuntausmääritelmää. Biopsykkis-

## Yritysverkon kehittämistoimet

sosiaalinen näkökulma pyrkii selittämään asiakkaan tilannetta lääketieteellisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta suunnasta tasaveroisesti. Potilaan persoonaan kytketty näkökulma keskittyy potilaan odotuksiin, uskomuksiin, tunteisiin ja pelkoihin. Potilaskeskeisessä näkökulmassa terapeutin lääketieteellinen tietämys yhdistettynä potilaan osallistamiseen luo vastuullisen ja yhteisvoimallisen suhteen. Terapeuttinen liittouma puolestaan on positiivinen henkilöiden välinen suhde. Terapeuttikeskeinen näkökulma heijastaa tärkeimpänä terapeutin itsetietoisuutta omista tunteistaan ja käytöksestään. Kaikissa näkökulmissa asiakkaan tulee olla tärkein tiedonlähde hoidon suunnittelussa.

Kanadalaisen Dalhousien yliopiston professorien Harman, Basset, Fenety & Hoens (2009) mukaan hoidon onnistunut suunnitteleminen nostaa terapeutin kirjaamistaidot erityisasemaan. Oireiden ja asiakkaan tuntemusten pikkutarkka muistiin kirjoittaminen, dokumentointi, on ensisijaisen tärkeää jo hoitosuhteen ensihetkillä. Asiakassuhteen laadun määrittely alkaa siitä.

Toimeksiantajan yritysverkon asiakkaat ovat keitä tahansa ihmisiä paikkakunnalta tai lähialueilta. Fysioterapiaan hakeudutaan tyypillisesti tapaturman, liikerajoitusten, lihasten tai nivelten kipujen vuoksi. Fysioterapialla edistetään toimintakykyä, kun synnynnäinen vamma, sairaus, tapaturma tai ikääntyminen on toimintakykyä heikentänyt. Osalle asiakkaista Kela korvaa osan tai kokonaan kustannuksista, tällöin tulee olla lääkärin SV 3F tutkimus- ja hoitomääräys. Hoitoon asiakas voi tulla myös ilman lähetettä itse maksaen. (Toimeksiantajan verkkosivut & haastattelu 2012)

Asiakkaat käyttävät yritysverkon palveluista fysioterapiaa, akupunktiota, jäsenkorjausta, nikamakäsittelyä, kinesioteippausta, OMT-terapiaa, NDT-terapiaa, TULES-terapiaa, Fascia-käsittelyä, hierontaa, asentohuimausterapiaa ja perinteistä kiinalaista lääketiedettä. Asiakkaita ovat Kelan kuntoutujat, veteraanikuntoutujat, seniorikuntoutujat ja yksityiset asiakkaat. Terapioiden termimäärittelyt ovat liitteenä (liite 4).

### 2.2.3 Pohdintaa ulkoisesta analyysistä

Ulkoisen analyysin tarkoitus on kartoittaa yrityksen toimintaympäristö eli yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät, joita ovat kilpailijat ja ympäristö. Ympäristö puolestaan pitää sisällään poliittisen ja lainsäädännöllisen, taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurillisen, teknologisen ympäristön ja asiakkaat. Tämän analyysin tekemiseen suorastaan upposi, aihealue oli iso, kertakaikkisen mielenkiintoinen ja tietosuo melkein loppumaton. Haasteellista oli valita käytettäväksi sopiva ja raportissa esitettävä tieto.

Toimeksiantajan yritysverkon kilpailijat markkinoilla ovat selkeästi vähäiset, joten olisi helppo tuudittautua toimimaan nykyisellä tasolla. Valtakunnallisesti suuntaus näyttää olevan yksityisen tason terveydenhuoltopalveluihin. Julkisia terveydenhuoltopalveluita yhdistetään laajempiin palvelukokonaisuuksiin suurempiin kuntakeskuksiin ja pienemmällä paikkakunnilla tämä tarkoittaa kysynnän kasvamista.

## Yritysverkon kehittämistoimet

Väestön kehittyminen, esimerkiksi talous, sairaudet ja ikääntyminen antavat mittavat perusteet kehittää terveyden toimialan yritystä palvelemaan asiakkaitaan laajemmin ja monipuolisemmin. Yritysverkon liiketalouden kannalta myös näyttäisi olevan varsin kannattavaa panostaa kehittämiseen. Potentiaalisia asiakkaita tulee riittämään tulevaisuudessa aina enenevässä määrin.

### 2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä tarkastellaan ja arvioidaan organisaation vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats) nelikenttäkaaviossa. SWOT-analyysin kohteena voi olla toiminta koko laajuudessaan, tuote tai palvelu, tai kilpailijan toiminta tai kilpailukyky. Rajaus on tärkeää, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217.)

Toimeksiantajan SWOT-analyysissä tarkastellaan koko yritysverkkoa.

Taulukko 6. Toimeksiantajan yritysverkon SWOT-analyysi

VAHVUUDET (Strengths)	HEIKKOUEDET (Weaknesses)
Verkostomainen tapa toimia. Osaaminen ja ammattitaito. Halu kehittyä. Keskeinen sijainti.	Yrittäjien tavoitteet. Toiminnanohjaus. Rahoitus. Pieni paikkakunta.
MAHDOLLISUUDET (Opportunities)	UHAT (Threats)
Palvelujen laajentuminen. Uudet yritysverkon jäsenet. Markkinatilanne paikkakunnalla. Yleinen kehitys.	Yhteistyöhaluttomuus. Tiedonkulku. Mahdollinen tuleva kilpailu. Suuri naapurikaupunki.

#### 2.3.1 SWOT-analyysin avaus

Yritysverkoston ensisijainen vahvuus on verkostomainen liiketoimintatapa, joka sisältää tietenkin yhteistyön ja kilpailun elementit. Toimialan vahva osaaminen, ammattitaito ja erilaiset kyvykkyydet lisäävät yritysverkon arvontuotantoa. Luottamuksellinen yhteistyökulttuuri ja halu kehittyä ovat liiketoimintaa uudistavien verkkojen tunnusmerkkejä. (Valkokari ym. 2010, 79.)

Strategisen yritysverkon mallilla yhteistyöllä tavoitellaan kaikkien osapuolten tulevaisuuden kilpailukykyä kehittämistä. Mallissa myös korostuu

## Yritysverkon kehittämistoimet

ainutlaatuinen osaamiskokonaisuuden muodostuminen. Kumppanuussuhdeilla mahdollistetaan myös pääsy uusille markkinoille. (Valkokari ym. 2010, 86.)

Vahvuudeksi luokitellaan toimeksiantajan yritysverkon kohdalla erinomainen sijainti paikkakunnan keskustassa. Toimitila on kaikille tutulla paikalla, toimitila on helppo löytää ja sinne on helppo kulkea. Iso parkkipaikka sijaitsee kohtalaisen lähellä sisäänkäyntiä. Toimitila on katutasossa.

Yritysverkon heikkoudeksi lasketaan yrittäjähaastattelussa esiinnoussut yrittäjien erilainen halu rahoittaa mahdollisia tulevia kehitystoimenpiteitä. Yritysverkon yrittäjien tavoitteet ovat hieman toisistaan eriäviä, osa haluaa kehittää palvelutasoa ja osa tyytyy nykyiseen tasoon. Pieni toimintapaikkakunta asettaa omat haasteensa yritysverkon toiminnalle, asiakasvirroille ja kehittymiselle.

Yritysverkon olemassa olevan toiminnan tehostaminen ja uuden luominen ovat liiketoiminnan uudistamisen ja oppimisen kaksi pääulottuvuutta. Kahden vastakkaisen ulottuvuuden rinnakkainen kehittäminen on haaste yritysverkolle. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on avaintekijä liike-toimintaverkon kehittämisessä. (Valkokari ym. 2010, 116–117.)

Tällä hetkellä yritysverkossa toiminnanohjaus tapahtuu kaikkien yritysverkon jäsenien kommunikoinnin varassa, kukin luotsaten omaa toimintaansa ensisijaisesti. Valkokarin (2010, 116) mukaan tasa-arvoiset kumppanit muodostavat kyllä dynaamisen ja avoimen liiketoimintasuhdeverkon, mutta strateginen yhteistyön ohjaaminen on haastavaa. Verkon koordinaattorin tulisi saada palveluistaan riittävä korvaus, sillä kyky toimia osana useampaa verkostoa on keskeinen tulevaisuuden menestymisen edellytys. (Valkokari ym. 2010, 131.)

Yritysverkon mahdollisuudet ovat liiketoiminnan uudistamisessa, ja sen kehitysagendan keskeinen ulottuvuus on sekä toimijoiden kyky luoda ja tulkita tietoa että valmius siirtää tietämystä eri tahojen välillä. Toimijoiden on tunnistettava uudet mahdollisuudet ja ymmärrettävä kehitystyön pidempi aikajänne. Yritysverkon uudistumisen ja oppimisen edellytyksiä ovat jatkuva yhteistyön toimintamallien arviointi ja uusien mahdollisuuksien tarkastelu. (Valkokari ym. 2010, 130.)

Yritysverkon yhteistoiminnan avoimuus ja jatkuva kaikkien osapuolien osaamisen ja kyvykkyyden kasvattaminen mahdollistaa palveluiden kehittämisen ja laajentamisen. Käytännössä tämä tarkoittaa roolien, vastuiden ja hyötyjen uudelleenjakamista. Osaavalla ja oppivalla yritysverkon koordinaattorilla on kyky pystyttää uusia yhteistyösuhteita. (Valkokari ym. 2010, 131.)

Verkostoyrittäjyys voidaan nähdä yrityksen strategisena valintana ja verkostojen avulla vahvistetaan omia usein rajallisia resursseja. Verkostoyrittäjyydessä painottuu sekä henkisen että fyysisen ympäristön merkitys yritystoiminnalle. Kasvumallina verkostoituminen nähdään yhteistyöhön ja joustavuuteen perustuvana kasvuna. (Toivola 2006, 110.)

Yritysverkon mahdollisuuksiin luokitellaan myös paikkakunnan markkinatilanne, joka on purettuna kilpailuanalyysissä. Yritysverkolla on kaksi vastaavaa kilpailijaa paikkakunnalla, eikä ainuttakaan yksityistä lääkäriasemaa tai lääkärikeskusta. Suomen yleinen kehitys on väestön ikääntyminen ja siten suureneva tarve terveydenhuollon yksityisille palveluille.

Yritysverkon uhka on haluttavien yhteistyökumppaneiden ja nykyisten kumppanien yhteistyöhaluttomuus, joka voi ilmetä uudistamisen yhteydessä. Yritysverkon kehittymisen erityisiä uhkia ovat tässä tapauksessa mahdollinen kilpailun lisääntyminen ja suuren kaupungin fyysinen läheisyys. Kilpailu voi lisääntyä muiden toimijoiden huomattessa saman markkinatilanteen toimeksiantajan paikkakunnalla. Läheisen suuren kaupungin palvelut ovat olleet perinteisesti paikkakunnalla monen toimialan kompastuskiviä.

Yritysverkon palveluiden kehittämiseen tulee tavoittaa erilaisia osajia, uusia kyvykkyyksiä ja heidän mielenkiintonsa herättäminen on erityisen tärkeää ja vaikeaa. Uuden palvelun sisältö, luottamus palveluun ja palvelun tuottajaan tulee rakentaa yhtä aikaa ylä- ja alavirtaan, ettei synny yhteistyöhaluttomuutta. Joskus tarvitaan luotettavaa kolmannen osapuolen apua. (Valkokari ym. 2010, 205.)

Palveluiden kehittyessä tiedon pitää kulkea kaikkiin suuntiin. Asiakasrajapinnan laajentuessa korostuu koko yritysverkon henkilöstön rooli markkinoinnissa ja kokonaisvaltaisen asiakkaan palvelukokemuksen tuottamisessa. Huomioitavaa tässä on, että asiakas voi olla nyt myös uusi yritysverkon jäsen. (Valkokari ym. 2010, 212.)

### 2.3.2 Pohdintaa SWOT-analyysistä

Nelikentässä pohditaan yritysverkon sisäisiä ja ulkoisia asioita myönteisesti ja kielteisesti. SWOT-analyysiä ei voinut tehdä perehtymättä ensin yritysverkkoon ja sen toimintaympäristöön tarkkaavaisesti. Sisäinen ja ulkoinen analyysi antoivat mainion perustan ja pohjan SWOT-analyysin tekoon.

SWOT-analyysi kiteyttää erinomaisesti toimeksiantajan yritysverkon nykytilannetta. Vahvuudet ja mahdollisuudet yhdessä antavat hyvän pohjan lähteä kehittämään yritysverkkoa ja sen toimintaa. Heikkoudet ja uhat ovat realistisia ja kun ne on tunnistettu, yritysverkko pystyy vastaamaan niihin. Heikkouksia voi kehittää vahvuuksiksi, uhkiin voi reagoida ja niitä voi jopa osittain estää.

Pohdittaessa SWOT-analyysin esille tuomia asioita, voidaan todeta toimeksiantajan yritysverkon kyvykkyys hyödyntää toimintamalliansa. Verkostomainen tapa toimia on nykyaikaisen tehokasta, ja antaa erinomaiset mahdollisuudet vastata yritys- ja asiakasmaailman vaateisiin. Selkeä, rajattu markkina-alue tuo mukanaan haasteen, mutta myös turvallisuuden asiakaspohjasta.

### 3 ASIAKASKYSELY

Asiakas on yrityksen taloudellinen ja tärkein pääoma, jota ei mainita kirjanpidossa. Yrityksen menestys riippuu asiakkaista, uusista ja erityisesti vanhoista. Asiakkaiden hyvinvoinnin parantamiseen tulee tähdätä. (Kotler 2005a, 15–16.)

Yrityksen oma sisällään vallitseva ajatusmaailma usein keskittyy lähinnä luomaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joita voidaan tehokkaasti tuottaa. Ei ole itsestään selvää, että näin tulevat asiakkaiden tarpeet tyydytettyä parhaiten. Mitä selkeämmin asiakkaiden tarpeet ja lisäarvotoiveet huomioidaan, sitä selkeämmin asiakas tulee ”lukituksi” juuri tähän asiakassuhteeseen. (Lohivesi & Lindroos 2004, 118.)

On selvää, että yritysverkon tärkeintä pääomaa, asiakasta on kuultava. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa yhteistuumin päädyttiin, että laaditaan asiakaskysely. Kyselyssä tulisi selvittää asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden toiveita parannuksista tai muutoksista, siten saataisiin myös tärkeää tietoa ja kenties tukea ajatelluille yritysverkon kehitystoimenpiteille.

Asiakastyytyväisyys muodostuu aina asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta nykyhetkessä. Asiakastyytyväisyys on toki lunastettava yhä uudelleen jokaisessa asiakaskontaktissa, mutta asiakastyytyväisyystutkimus selvittää asiakkaan kokemusta eikä yleistä mielikuvaa yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Ilman selvittämistä yrityksellä ei voi olla täyttä tietoa esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä. (Rope 1994, 58–59.)

Toimeksiantajan asiakaskyselyn menetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska tämä tilastollinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Asioita kuvataan numeraalisten suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2010, 16.)

Hyvän tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkimus täyttää validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden vaatimukset. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa täsmällisesti sitä mitä sen tulikin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Hyvän tutkimuksen tunnusmerkkejä on myös objektiivisuus eli puolueettomuus, tehokkuus, taloudellisuus, avoimuus, lähtökohtainen tietosuoja, hyödyllisyys, käyttökelpoisuus ja sopiva aikataulu. (Heikkilä 2010, 29–32.)

Perinteisesti tutkimusaineistoa voi kerätä kyselylomakkeella. Kysymysten muotoilussa on oltava huolellinen – kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ne eivät saa johdatella. Kysymyslomake rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. (Aaltola & Valli 2007a, 102.)

Hyvä tutkimus- ja kyselylomake on Heikkilän (2010, 48) mukaan selkeä, siisti ja houkutteleva. Teksti ja kysymykset ovat aseteltu hyvin, ja vastaus-



## Yritysverkon kehittämistoimet

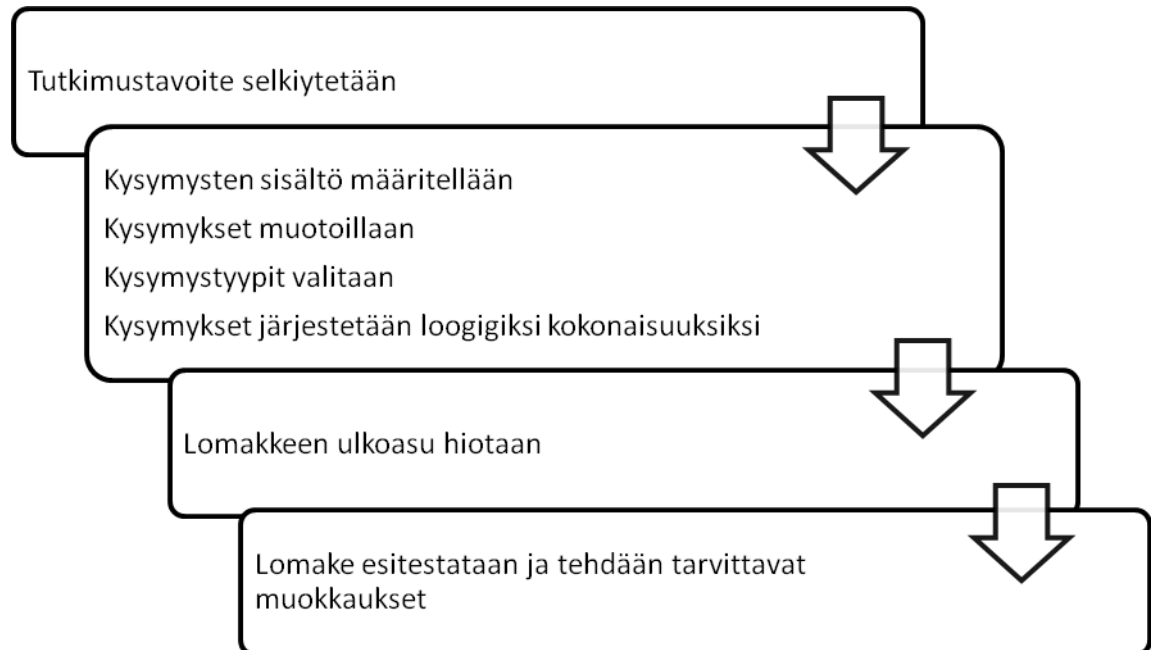
ohjeet ovat selkeät ja yksinkertaiset. Asioita kysytään yksi kerrallaan, kysymykset etenevät loogisesti ja ne on ryhmitelty kokonaisuuksiksi.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä lähtökohtana ei ole vastausten vertailukelpoisuus vaan se, miten vastaukset suuntaavat tulevan tuotteen, tuotteen sisältöä. On tärkeää täsmentää itselle mitä kysytään ja miksi. Kyselylomakkeen laadinnassa mietitään koko ajan, ymmärtääkö vastaaja kysymyksen. (Vilka & Airaksinen 2003, 60.)

Asiakaskyselyllä mitattiin asiakastytyväisyyttä, joten asteikoksi valittiin numeerinen asteikko. Tutuin ja helpoin on koulun arvosana-asteikko. Kouluarvosana-asteikossa on suurehko muuttujien määrä ja arvioitavien kohteiden määrä, ja asteikko pienentää virhepäätelmämahdollisuuksien eroja. (Lotti, 1994, 77–91.)

Asiakaskysely suoritettiin toimeksiantajan yritysverkon kaikille asiakkaille perinteisellä paperisella asiakaskyselylomakkeella (liite 3) huhtikuussa 2012. Kyselylomakkeen laatimiseksi tutustuttiin tutkimuskirjallisuuteen. Saatujen tietojen pohjalta tämän opinnäytetyön kyselylomake laadittiin tarkoituksellisesti ulkoasultaan yksinkertaiseksi, helpoksi ja nopeaksi täyttää. Samoin kysymykset muotoiltiin suoriksi ja napakoiksi, kaikki tämä siksi, että yritysverkon asiakaskunta on iäkästä tai kiireistä.

Toimeksiantajan asiakaskyselyn lomakkeen laadinta eteni teoriaan nojaten vaiheittain:



Kuva 1. Tutkimuslomakkeen rakentaminen (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 53.)

Tarkalla vaiheistamisella tavoitellaan hyvää tutkimusta, eli tässä tapauksessa kyselyä. Mäntynevan, Heinosen & Wrangen (2008, 53) mukaan liian pitkä lomake ja taitamattomasti suunniteltu lomake lisää vastaajakatkoa. Hyvällä tarkoitetaan toimivaa, selkeää, ammattimaista ja asiantuntevaa.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen potilasta tai asiakasta turvaa laki potilaan asemasta ja oikeuksista määräten, että ilman potilaan suostumusta ei tietoja saa luovuttaa sivullisille. (17.8.1992/785 4:13 §). Yleisenä lakina tietosuojasioissa on henkilötietolaki (22.4.1999/523). Fysioterapeuttien eettiset ohjeet löytyvät Suomen fysioterapeutit Ry:n kotisivulta [www.suomenfysioterapeutit.fi](http://www.suomenfysioterapeutit.fi).

Asiakaskyselylomakkeet annettiin jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti kunkin yritysverkon yrittäjän toimesta. Menetelmä valittiin siksi, koska yritysverkon yrittäjät eivät halunneet vaarantaa asiakkaitensa yksityisyydensuojaa luovuttamalla tutkijalle esimerkiksi asiakkaiden yhteystietoja tai sähköpostiosoitteita. Tutkija on yksi yritysverkon asiakas, mutta ei vastannut kyselyyn itse.

Asiakkailta ei kysytty yksilöiviä kysymyksiä anonyymiuden vuoksi. Anonyymiutta korostetaan tässä asiakaskyselyssä siksi, että paikkakunta on kohtalaisen pieni ja asiakkaat on varsin helppo tunnistaa melko pienienkin määreiden pohjalta. Yritysverkon yrittäjät pitivät asiakasrekistereidensä koskemattomuutta erittäin tärkeänä. Asiakkaat saivat palauttaa lomakkeet täysin anonyymeinä yritysverkon odotustilan laatikkoon.

### 3.1 Asiakaskyselyn sisältö

Asiakaskyselykaavake on yhden A4 arkin kokoinen (liite 3). Kaavakkeen yläosassa asiakkaalle kerrotaan, mistä kyselyssä on kyse ja miten tulee toimia.

Kaavakkeen kyselyosio on jaettu kolmeen osaan:

1. Ensimmäisessä osassa asiakasta pyydetään arvioimaan kouluarvosanalla (4-10) ajanvaraus, asiakastilat, opastus asiakastiloissa, asiakaspalvelun ystävällisyys, hoito, asioinnin sujuvuus, hinnat ja laskutus.
2. Toisessa osiossa kysytään mihin asiakas toivoo parannusta tai muutosta. Listan asioiden valikoituminen pohjautuu aiemmin tehtyyn yrittäjähaastatteluun. Rastilla valittavina asioina ovat nopeampi hoitoon pääsy, asiakastilat, opasteet, pysäköintitilat, yhteydenpito, terapiapalautteet, asiakaspalvelu, puhelinpalvelu, hinnat, hinnasto Internet-sivulle, sähköiset palvelut ja lisää henkilökuntaa. Asiakkaalle oli myös tarjottu muuta, mitä-kohta, johon riville sai kirjoittaa vapaasti parannus- tai muutosehdotuksia.
3. Kolmannessa kohdassa pyydettiin jatkotarkennusta. Rastilla valittavina kohtina oli vastaanottohenkilö, sairaanhoitaja, diabeteshoitaja, jalkahoitaja, alaraajaterapeutti, toimintaterapeutti, fysioterapeutti, ravitsemusterapeutti, yleislääkäri, fysiatrian erikoislääkäri ja ortopedi. Listan asioiden valikoituminen pohjautuu aiemmin tehtyyn yrittäjähaastatteluun. Myös tässä osiossa tarjottiin asiakkaalle muu, mikä-kohta.

Lomakkeen viimeisellä rivillä annetaan ohjeet lomakkeen palauttamisesta yrityksen asiakastilan palautuslaatikkoon ja kiitetään asiakasta.

### 3.2 Asiakaskyselyn tulokset

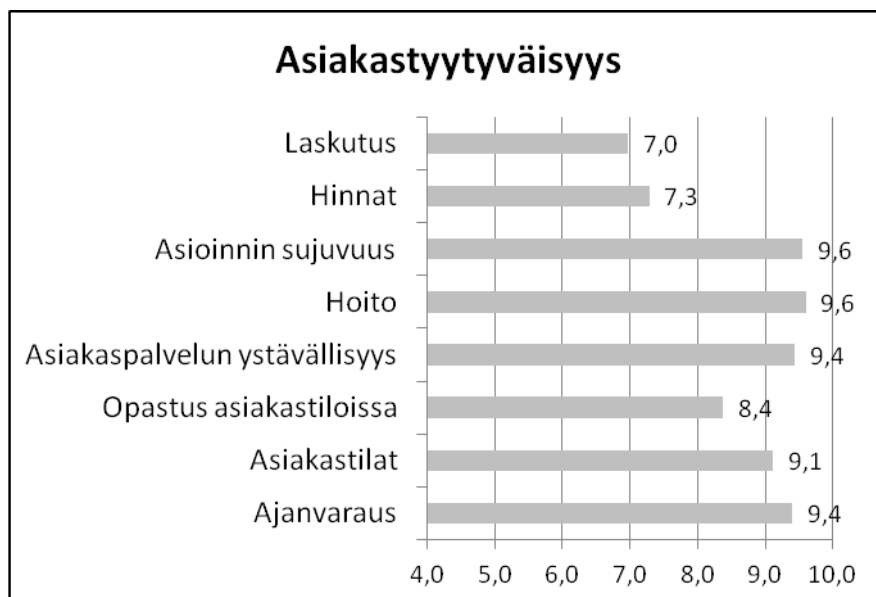
Asiakaskyselyn perusjoukko on yritysverkon kaikki asiakkaat. Valitun ajanjakson, kahden viikon kyselyjakson, asiakkaat ovat edustava pienois-kuva perusjoukosta. Otoksen edustavuus merkitsee sitä, että otoksessa on samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin koko perusjoukossa. (Heikkilä 2010, 34.)

Asiakaskyselykaavakkeita jaettiin kahden viikon aikana (16.–30.4.2012) toimeksiantajan yritysverkon kaikille asiakkaille, 134 kappaletta. Kukin kaavakkeiden jakaja laski ja merkitsi muistiin kuinka monta kaavaketta on jakanut, näin saatiin tarkka tieto jaetuista kaavakkeista. Vastauksia palautui 95 kpl, näin ollen vastausprosentiksi muodostuu 70,1 %. Poistuma on 39 (134-95=39).

Vastauskaavakkeet olivat huolellisesti täytettyjä, eikä hylkäyksiä jouduttu tekemään. Eräkatoa (item nonresponse) eli yksittäisten arvojen puuttumista esiintyi vähän. Vastauksien analysointiin on käytetty Excel-tilukkolaskentaohjelmaa, tulokset esitetään taulukoissa. Asiakkaat arvioivat tyytyväisyyttä arvoasteikolla 4-10. Asteikko valittiin selvyyden ja tuttuuden vuoksi vastaamaan vanhaa kouluarvosana-asteikkoa. Taulukossa 7 esitetään kohdittain asiakastyytyväisyyden tulokset. Tulokset ovat keskiarvoja, joiden katsotaan kuvastavan riittävästi asiakkaiden subjektiivista tuntemusta kysytyistä asioista.

Vastauksien hajonta jakautui 0,97 – 4,13 välille. Suurimmat hajonnat eli vaihtelut olivat kohdissa hinnat ja laskutus, koska iso osa asiakkaista jätti vastaamatta. Se puolestaan johtui siitä, että moni asiakkaista on Kelan tai vakuutusyhtiöiden maksamassa kuntoutuksessa. Täten hinnat ja laskutus ovat heille epäolennaisia tässä tapauksessa. Kiitettävään arvosanaan ylsivät asioiden sujuminen, hoito, asiakaspalvelun ystävällisyys, ajanvaraus ja asiakastilat. Hyvän arvosanan sai opastus asiakastiloissa. Asiakkaat arvioivat tyydyttäväksi laskutuksen ja hinnat.

Taulukko 7. Asiakastyytyväisyys



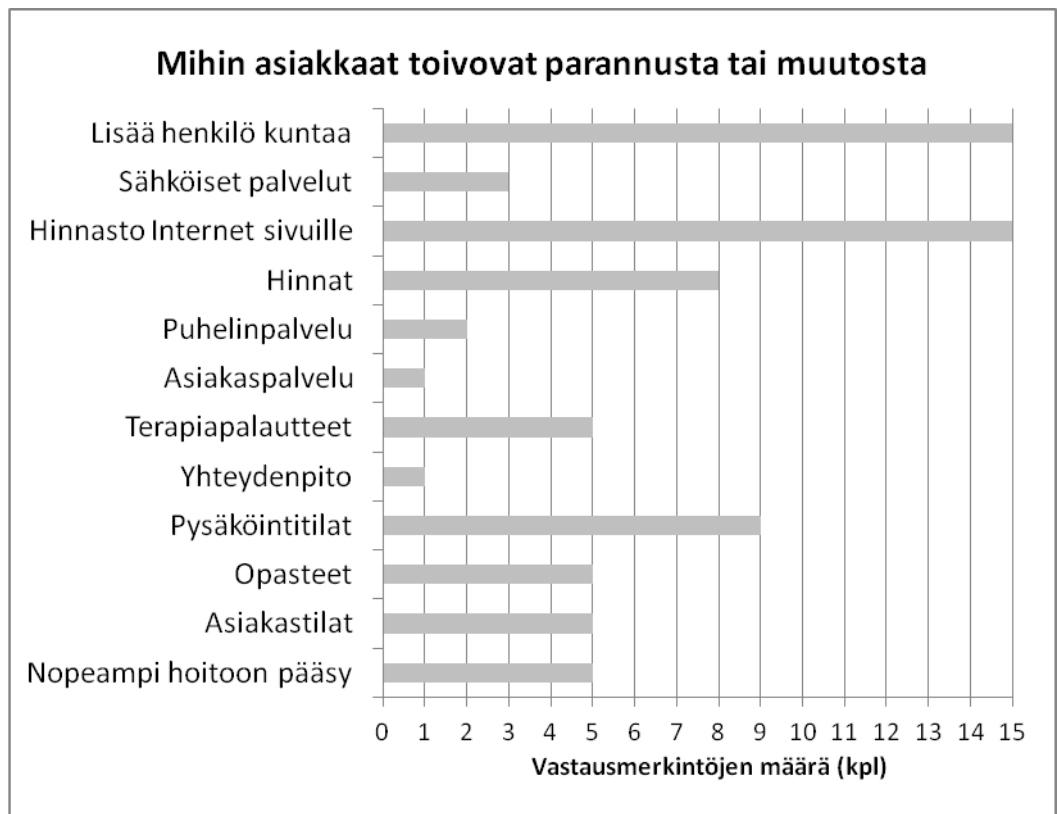
Seuraavassa taulukossa 8 esitetään asiakkaiden toiveita parannusta tai muutosta vaativista asioista. Vastausmerkintöjen määrä tarkoittaa asiakkaiden merkitsemiä kohtia kaavakkeessa, merkintöjen kokonaismäärä on 74kpl. Yksi asiakas on voinut merkitä useamman kohdan.

Asiakkaat toivoivat muutosta tai parannusta henkilökunnan määrään, 15 merkintää on 11 % kaikista merkinnöistä. Yhtäläisen määrän merkintöjä sai myös hinnasto Internet-sivustolle. Parannusta tai muutosta toivotaan myös pysäköintitiloihin ja hintoihin. Terapiapalautteet, opasteet, asiakastilat ja nopeampi hoitoon pääsy saivat myös kukin viisi merkintää.

Muuta, mitä -kohtaan tuli kolme vastausta:

- pankkikorttimaksu mahdolliseksi
- henkilöstön erikoisosaaminen näkyväksi asiakastiloihin
- ilta-aikoja enemmän

Taulukko 8. Mihin asiakkaat toivovat parannusta tai muutosta



Jos asiakas merkitsi edellisessä osiossa lisää henkilökuntaa kohdan, pyysimme kolmannessa osiossa tarkennusta asiaan. Yksitoista prosenttia (11 %) parannusta tai muutosta toivoneista asiakkaista merkitsivät toivovansa lisää henkilökuntaa ja kolmannen osion tarkennusvastauksiin tuli 48 merkintää. Taulukossa yhdeksän esitetään mitkä kohdat saivat vastausmerkintöjä.

Fysiatrian erikoislääkäri, jalkahoitaja ja ravitsemusterapeutti nousivat merkintöjen määrässä selkeästi muiden edelle. Yleislääkärinä toivottiin viidessä merkinnässä. Ortopedi ja toimintaterapeutti saivat kumpainenkin

## Yritysverkon kehittämistoimet

kolme merkintää ja fysioterapeutti, diabeteshoitaja ja vastaanottohenkilö saivat kukin kaksi merkintää. Alaraajaterapeutti ja sairaanhoitaja eivät saaneet merkintää lainkaan. Kuten aiemmin, tässäkin osiossa asiakkaalle annettiin vapaa vastauskohta. Muu mikä -kohtaan tuli yksi vastaus: reumahoitaja.

Taulukko 9. Asiakkaiden toiveet erikoisosaajista



### 3.3 Yhteenveto asiakaskyselystä

Asiakaskyselykaavakkeita jaettiin asiakkaille henkilökohtaisesti 134kpl, joista vastattuina palautui 95kpl. Asiakaskyselyn vastausprosentti on 70,1 %, jonka voidaan todeta olevan hyvä. Hylättyjä kaavakkeita ei ollut, sillä asiakkaat olivat vastanneet huolellisesti, joskin hieman eräkatota esiintyi.

Suoritetun asiakaskyselyn mukaan toimeksiantajan asiakkaat kokevat asiointin sujuvuuden, hoidon, asiakaspalvelun ystävällisyyden, opastuksen asiakastiloissa, asiakastilat ja ajanvarauksen kiitettävänä. Asiakkaat ovat arvioineet laskutuksen ja hinnat tyydyttävänä. Arviointi suoritettiin kouluarvosanoin, ja tulokset on esitetty keskiarvoina. Todellinen hajonta eli vaihtelu vastauksissa oli vähäistä, kun selvittelyiden jälkeen ymmärrettiin hintojen ja laskutuksen suurten hajontalukujen merkitys ja niiden syy.

Asiakkaat toivoivat selkeimmin parannusta henkilökunnan määrään ja hinnastoa Internet sivuille. Seuraavaksi tärkeimpinä parannus- tai muutoskohtana asiakkaat nostivat pysäköintitilat ja hinnat. Useiden kysytyjen kohtien suhteellinen osuus ei ole kovin iso prosentuaalisesti (taulukot liite 5).

Asiakkailta pyydettiin kyselykaavakkeen viimeisessä osassa tarkennusta, jos he toisessa osiossa toivoivat lisää henkilökuntaa. Asiakkaat toivoivat selkeästi fysiatrian erikoislääkäreitä, jalkahoitajaa ja ravitsemusterapeuttia. Muut vaihtoehdot saivat viisi tai alle merkintää, joten niitä ei voida pitää tärkeinä toiveina.

### 3.4 Pohdintaa asiakaskyselystä

Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa, keskusteluissa toimeksiantajan kanssa ja kirjallisuutta lukiessa pian selkeni, että lähtökohta-analyysien lisäksi myös asiakkaiden mielipide oli kartoitettava. Asiakaskyselylomakkeen kysymykset laadittiin tutkimuskirjallisuuteen nojaten laadittu tietoisesti yksinkertaisiksi ja nopeiksi vastata. Lähtökohtaisesti kysymyksillä haettiin tietopohjaa tulevaa kehittämissuunnitelmaa varten. Asiakaskyselystä saadut vastaukset katsotaan riittävän tässä tapauksessa tutkijan tarpeisiin opinnäytetyön tavoitetta silmälläpitäen.

Asiakaskyselyn aineiston ollessa suhteellisen pieni (<100), monimutkaisen analyysien teko ei ollut järkevää. Asiakaskyselyn tavoite oli selvittää asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden tarpeita/toiveita kehittämiseen, jotta jatkotoimenpiteille saadaan mahdollisesti perustelu. Voidaan sanoa, että tavoite saavutettiin, vaikka aineistosta ei voi pienuuden vuoksi tehdä varmoja johtopäätöksiä suuntaan tai toiseen.

Asiakaskyselyn katsotaan täyttävän kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetin eli pätevyuden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden vaatimukset siinä määrin, missä sen suunniteltiin täyttävän. Asiakaskysely mittasi sitä, mitä oli tarkoitus mitata yksiselitteisesti, ja kysymykset olivat tarpeeksi kattavat. Asiakaskysely on jossain määrin luotettava. Tulokset eivät ole sattumanvaraisia, mutta kuinka paljon mahtoi tuloksiin vaikuttaa yritysverkon osakkaiden joillekin asiakkailleen vastaustilanteessa tarjoama henkilökohtainen kyselylomakkeiden täyttöapu?

Asiakaskyselyn menetelmää pidetään objektiivisena, tulokset eivät riipu tutkijasta, ja tutkimus voidaan toistaa ajasta riippumattomana koska tahnassa uudelleen. Nyt tehtyä toimeksiantajan yritysverkon asiakaskyselyä voidaan pitää tutkimuksena sekä tehokkaana että taloudellisena. Valitettavasti tutkimus ei ollut avoin, sillä asiakkaille ei selvitetty tutkimuksen tarkoituksa ja käyttötapaa opinnäytetyön tiedonkeruuna.

Asiakaskysely täyttää Heikkilän (2010, 32) esittämät tietosuojan vaatimukset ehdottomasta luottamuksellisuudesta, yksittäistä vastaajaa ei voi tuloksista tunnistaa. Asiakaskysely lomakkeineen uskotaan olevan toimeksiantajalle hyödyllinen ja käyttökelpoinen myös tulevaisuudessa.

Pohdittaessa asiakaskyselyä kokonaisuudessaan, vain vastaustilanteet jäivät mietityttämään. Kuinka paljon yritysverkon yrittäjien läsnäolo ja vastausapu vaikutti eräiden asiakkaiden vastauksiin. Tutkimuskirjallisuudessakin mainittiin (Lotti, 1994 90), että usein asiakastyytyväisyystutkimuk-

## Yritysverkon kehittämistoimet

sisä vastaukset keräytyvät 7-9 väliin, näin kävi myös tässä kyselytuloksessa. Syitä voimme vain arvailla.

Reinbothin (2008, 107) mielestä asiakastyytyväisyyskysely on peräpeiliin katsomista. Hän korostaa, että ihmiset kokevat numerot hyvin eri tavoin, ja kysely ei paljasta miksi asiakas antaa tietyn numeron. Reinbothin esittämä teoria on varsin totta, joskin tarkemman kyselyn laadinnalle tässä tapauksessa ei nähty painoarvoa.

Asiakaskyselyn tulosten pohjalta voidaan todeta, että nykyiset asiakkaat ovat sängen tyytyväisiä yritysverkon tämänhetkiseen toimintaan. Asiakkaat kuitenkin toivoivat toiminnan kehittämistä. Asiakkaiden toiveen pohjalta perehtyminen yritysverkon kehittämistarpeisiin katsotaan perustelluksi.

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä kirjoitettiin toimeksiantajalle lyhyt väliraportti. Väliraporttia seuranneessa keskustelussa pohdittiin toimeksiantajan kanssa yhdessä kehittämissuunnitelmaa ja sen tulevaa sisältöä. Työn etenemisen kannalta tämä oli hyvä ratkaisu. Keskustelu antoi lisää perspektiiviä.

Seuraavaksi käsitellään yritysverkon kehittämistä teorian kautta. Pohditaan verkoston uudistamista, haasteita ja mahdollisuuksia sekä yleisesti että toimeksiantajan yritysverkon kannalta. Kappaleessa käsitellään palvelujen työstämistä lyhyesti ja ehdotetaan uudet toimijat. Sitten esitellään varsinainen produkti eli uudelle palvelulle tai tuotteelle laadittu kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma sisältää markkinointiehdotuksen.

## 4 YRITYSVERKON KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Yritysverkon eli verkosto-organisaation kehittämisen voidaan katsoa olevan jatkuvaa uudistumista. Jatkuva uudistuminen on ketteryyttä (agility), jolla tarkoitetaan kykyä ennakoida ja reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Yritysverkon strateginen ja operatiivinen ketteryys mahdollistaa jatkuvan uudistumisen nykyisessä turbulentissa toimintaympäristössä. (Sydänmaanlakka 2009, 248–249.)

Verkosto-organisaatio on tiettyjen yritysten kehittämä strateginen liiketoimintaverkko. Verkosto-organisaatiolla tavoitellaan sellaisia tuloksia, markkina-asemaa tai muuta etua, jota verkoston jäsenet eivät yksinään toiminnallaan saavuttaisi. Käytännössä tällaista yhteistoimintaverkkoa voi kutsua strategiseksi verkoksi tai arvoverkoksi. (Valkokari ym. 2009, 64.)

Koskela, Koskinen & Lankinen (2007, 90) luonnehtii käsitettä verkko vuorovaikutussuhteiden muodostamaksi kokonaisuudeksi. Verkosto-osaaminen on yhteistyötä, yhdessä oppimista, luovuuden ja tehokkuuden lisäämistä. Verkko ja verkosto ilmiökokonaisuuksissa painottuvat ihmisten toimentulo ja toimiminen toistensa kanssa jakaen tietoa toisilleen.

Ruotsalainen kauppatieteiden tohtori Dahlén puolestaan tähdentää johdonmukaista markkinointia. Markkinointitoimenpiteiden vastaanottaja on aina ihminen. Toimenpiteiden tavoite on saada ihminen tuntemaan ja asennoitumaan positiivisesti, tähän pyritään myös pohdittaessa ja ideoidessa uudistuvan yritysverkon kehittämissuunnitelmaa ja markkinointitaktiikkaa. (Dahlén 2006, 29.)

Liiketoimintaa ei ole ilman asiakasta, aitoa tulosta syntyy tarjoamalla asiakkaalle jotakin sellaista, jonka hän kokee arvokkaaksi. Strategista markkinointia ei voi ostaa eikä ulkoistaa. Markkinoinnin henki on luotava itse. Markkinointi on se keino, jolla tulokset saavutetaan. (Tikkanen & Frösen 2011, 120–122.)

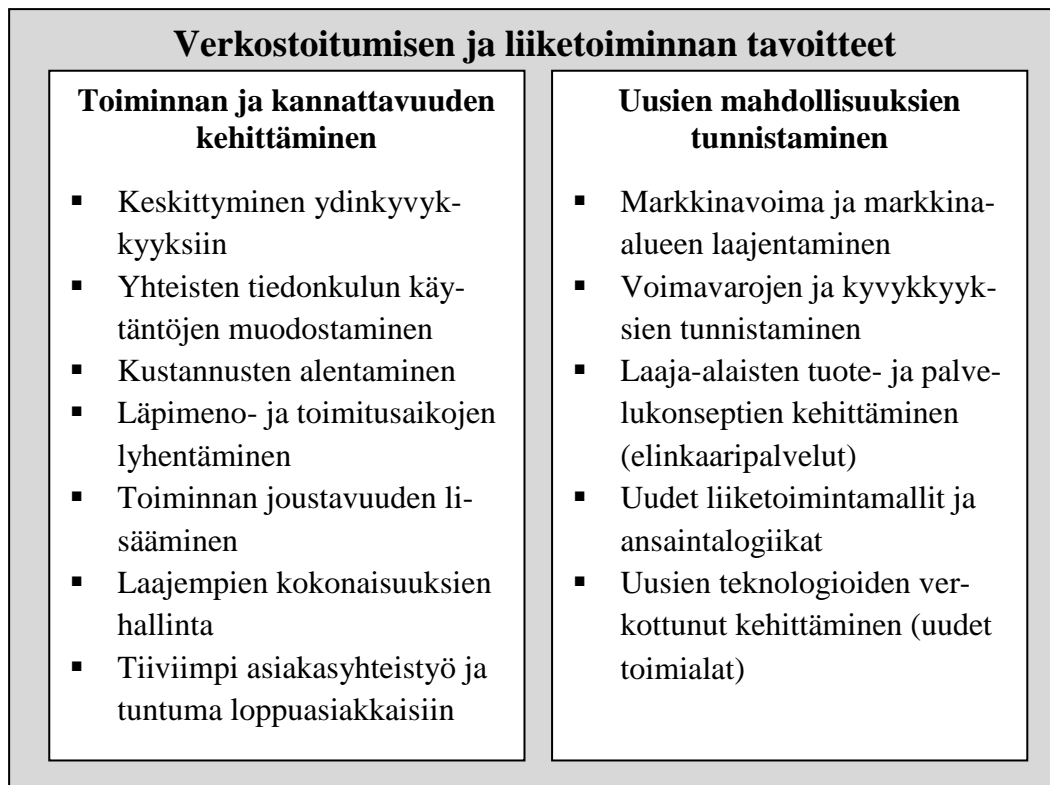
Tikkasen & Frösenin (2011, 122) mukaan liiketoiminnassa on pohjimmiltaan kyse tuloksellisuudesta. Asiakas valitsee aina hyödyllisimmän tai houkuttelevimman. ”Hyötyä ja houkuttelevuutta on tuotettava tehokkaasti. Tehokkuus ja asiakas määrittävät tuloksen. Näin yksinkertaista on markkinointi”, toteavat Tikkanen & Frösen.

Seuraavaksi käsittelemme yritysverkon uudistumista. Uudistuminen ei tarkoita entisten hyvien toimintatapojen muuttamista, vaan niiden hyödyntämistä myös eteenpäin vievänä voimana. Uudistumisen kautta haetaan hyötyä ja tehokkuutta, ja siten tulevaisuuden tuloksellisuutta.



#### 4.1 Yritysverkon uudistaminen

Valkokarin (2009, 117) mukaan liiketoiminnan uudistamisessa ja oppimisessa erottuu kaksi pääulottuvuutta. Ulottuvuuksia on olemassa olevan toiminnan tehostaminen (exploitation) ja uuden luominen (eksploration). Kahden vastakkaisen ulottuvuuden kehittäminen on haastavaa, mutta verkoston avulla mahdollista.



Kuva 2. Verkostoitumisen ja liiketoiminnan tavoitteet (Valkokari ym. 2009, 117.)

Asiakaskyselyn tuloksista nousi neljä asiaa muiden edelle. 11 % vastanneista asiakkaista toivoi parannusta tai muutosta seuraaviin asioihin: hinnastoa Internet-sivuille ja lisää henkilökuntaa. Noin 7 % oli merkinnyt pysäköintitilat ja noin 6 % hinnat parannus tai muutostarpeen kohteiksi.

Asiakkaiden toive hinnastosta Internet-sivuille on tuotu toimeksiantajan tietoon, ja toimeksiantajalta on saatu perustelu, miksei toivetta voida toteuttaa yksilöllisten terapioiden suhteen. Toimeksiantajan tämänhetkiset asiakkaat koostuvat suurimmalta osin Kela-, vakuutusyhtiö- ja erilaisista maksusitoumusasiakkaista. Henkilökohtainen terapia toteutetaan suurimmassa osassa hoitotapauksia usean eri hoitomuodon yhteistyönä, joten hoidon hinnan muodostuminen on myös potilaskohtaista. Kuitenkin toimeksiantaja voisi pohtia, onko yritysverkolla mahdollisuutta julkaista perustason hinnastoa, esimerkiksi aikaperusteista hinnastoa erilaisista hieronnoista. Tämä toimenpide voisi lisätä uusien asiakkaiden määrää.

Hintapalautteesta toimeksiantaja kommentoi asiakkaiden olevan aina tyytymättömiä hintatasoon. Se on mahdollista, mutta asiakaskyselyn tuloksen pohjalta ehdotetaan kuitenkin kilpailijoiden ja toimialan hintatason tarkistamista. Tarvittaessa yritysverkon hintojen oikaisemista sopivalle tasolle kilpailijoihin nähden on liiketoiminnan kannalta järkevä ratkaisu.

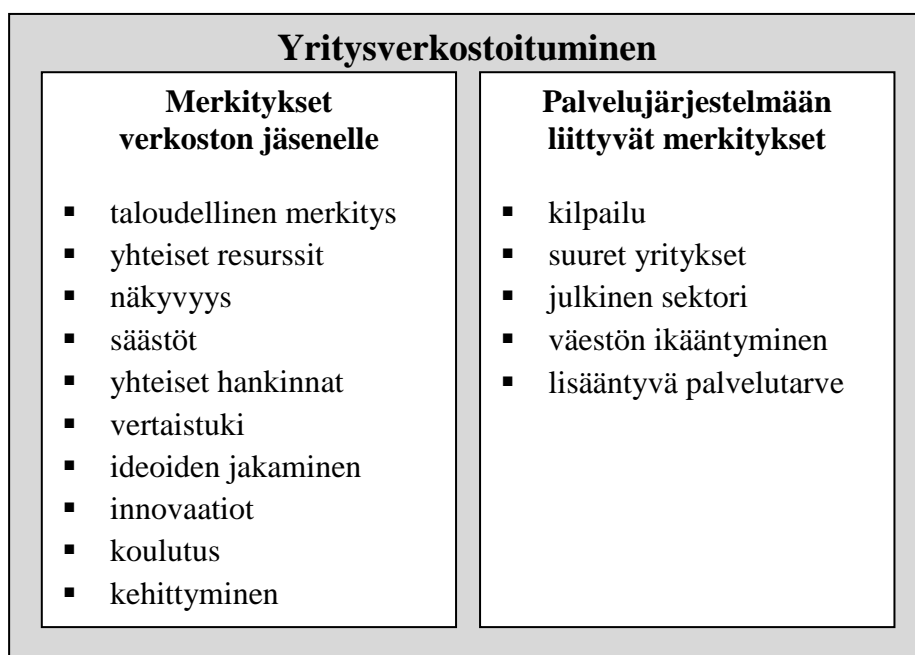
Myös asiakkaiden toive pysäköinnin parantamisesta tai muuttamisesta on tuotu toimeksiantajan tietoon. Entisen valtion virastotalon, eli toimeksiantajan toimitilan pysäköinti on järjestetty rakennuksen takana olevalle isolle pysäköintialueelle, jossa on myös merkityt invapysäköintipaikat. Tarvittaessa, poliisiviranomaiselta kysytyn luvan mukaan, taksit ja invapysäköintimerkillä eli kansanomaisesti invaluvalla varustetut autot voi pysäköidä väliaikaisesti rakennuksen pääsisäänkäynnin luo.

Asiakaskyselyssä asiakkailta kysyttiin tarkennusta jos he merkitsivät ”lisää henkilökuntaa” parannus tai muutostoiweekseen. Asiakkaat kaipaavat fysiatrian erikoislääkäriä, jalkahoitajan ja ravitsemusterapeutin palveluja. Näiden kolmen ydinkyvykkyyden lisääminen joko yritysverkon jäseniksi tai vieraileviksi erikoisosaajiksi on perusteltua, mutta on huomioitava 11 % vastanneista asiakkaista olevan varsin vaatimaton määrä henkilömääränä, varsinkaan suurisuuntaista investointia pohdittaessa.

### 4.1.1 Verkoston haasteet ja mahdollisuudet

Yritysten liiketoimintaympäristössä erilaiset verkostot muodostavat haasteellisia monimutkaisia yhteistyömuotoja, joista monet voivat olla päällekkäisiä ja limittäisiä. Kiinteässä kumppanuussuhteessa toimivassa yritysverkossa on molemminpuolista oppimista, joka edistää suhteen tehokkuutta ja antaa mittavan mahdollisuuden. Keskeistä on tulevaisuuden vaihtoehtojen ennakoiminen, asiakasymmärryksen syventäminen ja toimintamallien muokkaaminen. (Valkokari ym. 2009, 224–225.)

Jenni Halava (2011) kuvaa erinomaisesti Tampereen yliopistolle tekemässään pro gradu-työssä yritysverkostoitumisen merkityksiä jäsenelle kahden merkityskokonaisuuden avulla. Katso seuraavaa kuvaa. Halavan (2011) mukaan hyvinvointipalvelujen tarve ei ainakaan tule vähentymään, vaan yrittäjien palvelurakenteen tulee vastata kansalaisten palvelutarpeeseen.



Kuva 3. Yritysverkostoitumisen merkitykset (Halava 2011)

## Yritysverkon kehittämistoimet

Toimeksiantajan yritysverkon uudistamista ja osaamisalueiden laajentamista tukee sekä sisäisen ja ulkoisen yritysanalyysin että asiakaskyselyn tulokset. On perusteltua muokata nykyisen yritysverkon toimintamalleja. Toimeksiantajan omaan harkintaan jää, missä mittakaavassa kehittäminen toteutetaan.

Kotler (1999, 59) kuvaa markkinointimahdollisuuden olevan johonkin ostajan tarpeeseen tai mielenkiinnon kohteeseen liittyvä alue, jolla yritys voi hyvin todennäköisesti toimia kannattavasti. Kotler listaa markkinamahdollisuuksien syntyvän kolmesta eri tilanteesta: 1. jostain on pulaa, 2. tarjotaan olemassa olevaa tuotetta tai palvelua uudella tai ylivertaisella tavalla ja 3. tarjotaan uutta tuotetta tai palvelua. Toimeksiantajalla on jo tehtyjen analyysien perusteella varsin selkeä markkinamahdollisuus tässä tilanteessa ja tässä hetkessä.

### 4.1.2 Palvelujen työstäminen

Palvelutyöstämistä on asiakasuskollisuuden merkityksen löytäminen ja hahmottaminen. Asiakasuskollisuutta tukevat asiakastyytyväisyys, luottamus ja sitoutuminen. Uskollisuuden muotojen ja motiivien ymmärtäminen auttaa ennakoimaan kuluttajien tulevia valintoja ja kehittämään liiketoimintaa relevantilta pohjalta. (Paavola 2006)

Valkokarin ym. (2009, 205) mukaan palvelut muodostuvat usein monien verkostokumppanien yhteistyöstä. Luottamus on rakennettava sekä ylävirtaan että alavirtaan. Valkokari ym. muistuttaa, että kaikkien, joiden tukea tarvitaan, pitää myös kokea saavansa riittävästi hyötyä osallistumisestaan palvelun kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Oleennaista palveluiden tehokkaassa tuottamisessa on yrityksen kyky koota yhteen erilaisista osaamisista asiakaskohtainen palvelu (Valkokari ym. 2009, 211). Toimeksiantajan ja yritysverkon jäsenten tapauksessa tämä tarkoittaa palveluiden työstämistä ja kehittämistä tarkalla koordinoinnilla. On tärkeää ymmärtää, että verkostossa palvelun tuottaja tai toinen verkostojäsen voi olla myös asiakas.

### 4.1.3 Uudet toimijat

Asiakaskyselyn tuloksen mukaan uusiksi toimijoiksi suositellaan valittavaksi fysiatrian erikoislääkäri, jalkahoitaja ja ravitsemusterapeutti. Huomioitavaa jo tässä vaiheessa on, että asiakaskyselyssä vastanneiden asiakkaiden kappalemäärä ei ole merkittävä. Kaikki merkinnät yhteenlaskettuna on vain 30kpl eli 22,2 % vastaajista. Erityisosaajien ollessa raportin kirjoittajalle tuntemattomampia ammatteja, on perusteltua seuraavaksi perehtyä mahdollisiin uusiin toimijoihin hieman tarkemmin.

Seuraavien kappaleiden tiedot on kerätty fysiatri Markku Tunnisen Fysiatria.net-sivuston tiedoista. Markku Tunninen on perustanut, suunnitellut ja toteuttanut sivuston vuosina 2001–2010. Tunninen on kirjoittanut useita tunnustettuja artikkeleita fysiatrian erikoislääkärinä ja voitaneen pitää hä-

nen tietojään eksaktina ja ajantasaisena tietolähteenä. (Tunninen, M. 2012.)

Fysiatri tai fysiatrian erikoislääkäri on fysikaalisen lääketieteen ja kuntoutuksen lääkäri, joka on opiskellut pitkään pitääkseen tuki- ja liikuntaelin eli tules-vaivasta kärsivän potilaansa mahdollisimman pitkään pois kirurgisesta toimenpiteestä. Ortopedian ja fysiatrian ero yksinkertaistettuna on, että ortopedi hoitaa jo tulleita vammoja ja fysiatri diagnosoi tules-toimintahäiriön ja tekee hoito- ja kuntoutussuosituksen. Tunnisen mukaan fysiatri voi myös hoitaa potilasta heti kliinisen tutkimuksen jälkeen esim. lääkityksellä, harjoitusohjauksella, injisointi- eli pistoshoidolla tai mobiilisoivalla liikehoidolla ja manuaalisella hoidolla. (Tunninen, M. 2012.)

Fysiatri diagnosoi potilaan tilan ensisijaisesti kliinisellä manuaalisella eli käsin tehdyllä tarkalla toiminnallisella tutkimuksella. Diagnoosia tehtäessä yhdistetään myös aiemmat tutkimustulokset, todetut sairaudet ja nykyoireet, näin saadaan potilaan kokonaistilannetta ymmärtävä tules-diagnoosi. Usein ongelmissa tarvitaan moniammatillista ryhmää potilaan kuntouttamiseksi. (Tunninen, M. 2012.)

Jalkojenhoitajan ja jalkaterapeutin tehtävä on jalkaterveyden ja – hyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen, ja jalkavaivojen ehkäiseminen ja hoito. Jalkahoitajan nimikettä voi käyttää kuka tahansa, mutta jalkaterapeutti on ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut asiantuntija. Jalkojenhoidon tutkinnon suorittaneilla on sairaanhoitajan tai vähintään lähihoitajan tutkinto peruskoulutuksena. (Suomen Jalkojenhoitaja ja Jalkaterapeuttiliitto Ry 2012)

Jalkaterapeutin työn ydinosamisalueita ovat alaraajojen toimintojen arviointi, terveyttä edistävä jalkaterapia, kliininen jalkaterapia, jalkaterän apuvälineterapia, alaraajojen toimintoja tukevat terapiat ja jalkaterapian kehittäminen. Jalkaterapeutit ovat nimikesuojattuja ammattihenkilöitä, jotka ovat Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valvira) rekisterissä. Suomessa jalkaterapeutteja valmistuu vain kahdesta koulutuspaikasta. Koulutuspaikat ovat Helsingissä Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Mikkelin ammattikorkeakoulu. (Ammattinetti 2012)

Seuraavien kappaleiden tiedot ovat Ravitsemusterapeuttien yhdistys Ry:ltä (RTY), joka on Agronomiliiton koulutusalayhdistys. Jäseniä yhdistyksellä on yli 500 ja yhdistykselle hyväksytään yrityskannattajajäseniä. (Suomen Ravitsemusterapeutit Ry, 2012)

Ravitsemusterapeutti on ravitsemustieteen asiantuntija, jolla on ylempi yliopistotutkinto ravitsemustiede pääaineena. Ravitsemusterapeutin koulutuksessa on ravitsemus- ja lääketieteen lisäksi luonnon-, käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteen sekä elintarviketieteen ja ruoanvalmistuksen opintoja. Laillistetun ravitsemusterapeutin pätevyyden saa Suomessa vain Itä-Suomen yliopistossa suoritettujen maisterinopintojen jälkeen.

Ravitsemusterapeuttien yhdistyksen yrityskannattajajäsenet voivat tilata kerran vuodessa veloituksen (norm. 400€) yhdistyksen jäsenten osoitetiedot. Lisätilauksista yhdistys veloittaa 350€. Tiedot voi saada sähköises-

## Yritysverkon kehittämistoimet

ti, osoitetarroina tai massasähköpostiviestinä. Muita jäsenetuja ovat Bolus-lehti neljä (4) kertaa vuodessa, linkki RTY:n nettisivuilta yrityksen sivuille, aika-ajoin näkyvyyttä Bolus-lehdessä ja mahdollisuus osallistua RTY:n koulutuksiin. Tämä nostettiin raporttiin siksi, että katsotaan yhdistyksen yrityskannattajajäsenyyden voivan hyödyttää toimeksiantajan yritysverkon verkostoitumista ja markkinointia.

Näiden uusien toimijoiden katsotaan lisäävän yritysverkon palvelurakennetta asiakkaiden toivomaan suuntaan. Fysiatrian erikoislääkäri, jalkaterapeutti ja ravitsemusterapeutti soveltuvat osaltaan ydinkyvykkyyksinä nykyiseen yritysverkkoon. Seuraavaksi perehdytään näiden uusien toimijoiden markkinoille tuomisen eli lanseerauksen markkinointiehdotukseen. Markkinointiehdotus sisältää lanseerausta tukevan markkinointitaktiikan, joka on suunniteltu toimimaan tässä yksittäisessä lanseeraustapahtumassa.

### 4.2 Markkinointiehdotus

Markkinointiehdotuksen laatiminen alkoi perehtymällä kirjallisuuteen. Ideoiden hahmottelu aloitettiin moneen kertaan alusta, ennen kuin selvä kuningasajatus löytyi. Mindmap eli käsitekartta oli työskentelytapa, joka toimi. Käsitekartalla sai ryhmiteltyä luovat ideat ja ajatukset järjestykseen. Prosessissa sai hylättyä toimimattomat ja huonot ajatukset, ja jatkotyöstettyä käyttökelpoisin idea.

Markkinointistrategia määrittelee yrityksen aiheet toimia markkinoilla. Markkinointistrategia on ohjelma, joka koostuu strategisista ja operatiivisista tavoitteista. Markkinointitaktiikka on yksittäinen toimenpide markkinointistrategian sisällä. (Tikkanen & Vassinen, 2009, 23.)

Markkinoinnillisen voittoratkaisun rakentaminen liiketoimintaan edellyttää, että markkinointinäkökulma on omaksuttu kaikkea toimintaa ohjaavaksi ajatusmalliksi. Rohkeus ja kyky toimia kilpailijoista erottuvalla tavalla antaa pohjan tehdä myyntiä ja brändityötä kurinalaisesti, loogisesti ja tuottavasti ilman ulkoistamista. Maailma ei ole enää yleismaailma, vaan erikoistuotteiden- ja palvelujen maailma. (Rope 2011, 23–33.)

Avaimia menestyvään markkinointistrategiaan ovat kohdistaminen, asemointi ja erilaistaminen. Yrityksen tulee viestiä ainutlaatuinen etulyöntiasema, jossa tuotteiden ja palveluiden jäljittely on kilpailijoille vaikeaa. Luovan markkinoinnin tehtävä on paikantaa ja täyttää markkinaraot. (Kotler, 2005b, 41.)

Kotler (2011, 104–105) korostaa Markkinointi 3.0 konseptissaan, että yrityksen sidosryhmien rooli on olennaista. Yrityksistä, työntekijöistä ja asiakkaista tulee osallistajia, kulttuurisen muutoksen airueita ja luovia yhteistyökumppaneita. Oikeanlaiset kumppanit mahdollistavat yhteiset liiketoiminnan tavoitteet, identiteetin ja arvot, ja ovat yrityksen kasvot.

”Menestyvä yritys ei voi koskaan menestyä yksin.” (Kotler 2011, 118) Kotlerin mukaan viisas yritys rakentaa ympärilleen kestävästä kehityksestä ja kauaskantoisesta vision taktiikalla erinomaisen sidosryhmien verkon – tätä

## Yritysverkon kehittämistoimet

on ihmiskeskeinen markkinointi. Yhteiskunta ymmärtää taktiikan sosiaalisen hyvinvoinnin säilyttämisenä ja yrityksen selviytyminen liike-elämän haasteista pitkällä aikavälillä on kestävämmällä pohjalla. (Kotler 2011, 118–119.)

Kotlerin Markkinointi 3.0 kiteytettynä kymmeneen käskyyn:

1. Rakasta asiakkaitasi, arvosta kilpailijoitasi.
2. Ole herkkä muutokselle ja valmis muuttumaan.
3. Suojele nimeäsi, tunnista oma identiteettisi.
4. Asiakkaat ovat erilaisia – lähesty ensin sitä, joka hyötyy liiketoiminnastasi eniten.
5. Tarjoa hyvä kokonaisuus käypään hintaan.
6. Ole aina saatavilla ja levitä hyviä uutisia.
7. Tavoita asiakkaat, pidä heistä kiinni ja kasvata heitä.
8. Liiketoiminta on aina palvelutoimintaa.
9. Säädä liiketoimintaprosessien laatua, kustannuksia ja toimitusvarmuutta.
10. Kerää relevanttia tietoa ja käytä sitä viisaasti.

(Kotler 2011, 181–193.)

Sounion (2010, 56–59) mielestä vain harva markkinointiteko jää Suomessa mieleen, voitaneen olla hänen kanssaan samaa mieltä. Siksi on markkinoinnissa tärkeää olla kekseliäs. Sounio sivaltaa oivaltavasti ja uskaliaasti markkinoinnin teorioita murusiksi, hän käskyy: ”Jos muut pitävät riman alhaalla ja markkinoinnin taso on surkea, nosta sinä sitä!”

Toimeksiantajan yritysverkon kehittäminen perustetaan Ropen (2011, 181–185) markkinoinnillisen voittoratkaisun ajatukselle. Kehitys eli uusi palvelu tai tuote voi olla joko yksittäisten yrittäjien lisääminen nykyiseen yritysverkkoon, tai kuten lähtökohtaisesti toimeksiantaja oli suunnitellut, yksityisen lääkäriaseman perustaminen paikkakunnalle. Raikas ja tehokas markkinointitaktiikka suunnitellaan palvelemaan kumpaakin ajatusta lanseeraustilanteessa.

### 4.2.1 Lanseerauksen markkinointitaktiikka

Virtanen (2010, 79) kiteyttää markkinoinnin perimmäisen tarkoituksen oivaltavasti ”Hyödyke, josta kukaan ei tiedä, ei ole kaupallinen eikä sitä kukaan voi ostaa”. Markkinoinnin tavoitteeksi katsotaan tuotteen tai palvelun kysynnän lisääminen. Markkinointi on se informaatio, jota käytetään ostopäätöksen tekemiseen, toteaa Virtanen (2010, 81).

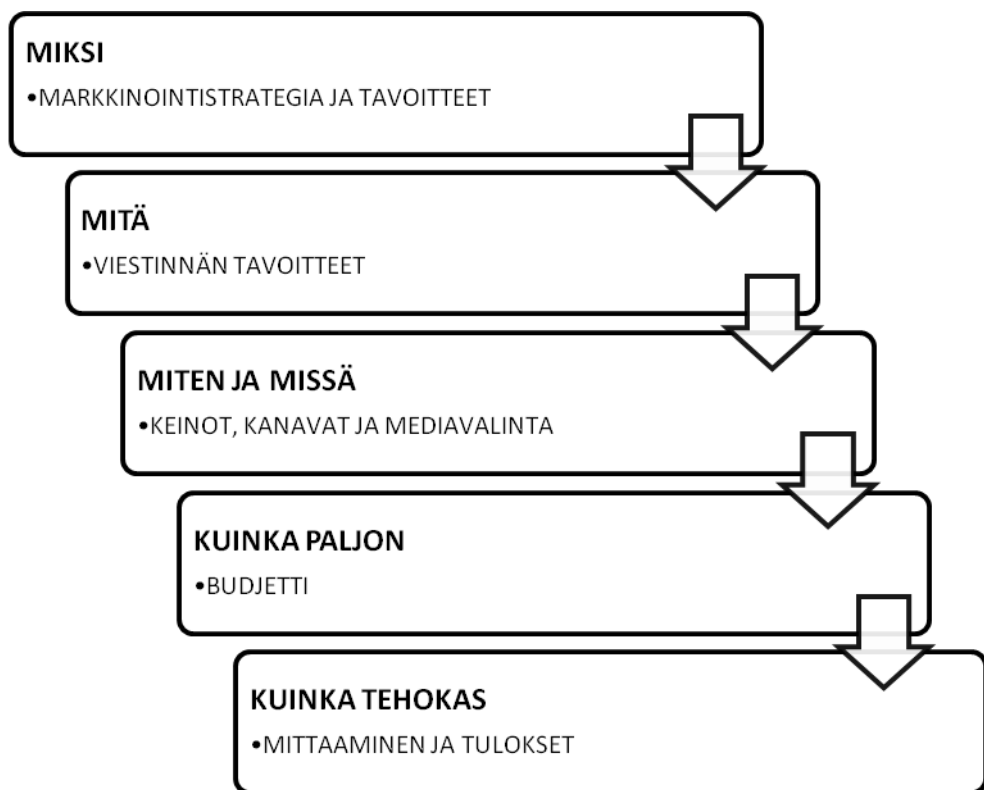
Isohookana jakaa yrityksen markkinointiviestinnän seitsemään osaluokkaan. Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu, mediamainonta, suoramainonta, myynninedistäminen, tiedottaminen, yritys- ja sisäinen viestintä ja verkko- ja mobiiliviestintä. Riippuu yrityksen toimialasta, tuotteista, palveluista ja niiden elinkaaresta mitä osaluokkaa painotetaan ja miten strateginen markkinointimix rakentuu. (Isohookana 2007, 132.)

Markkinointistrategia määrittelee, miten yritys toimii markkinoilla. Markkinointistrategiaa toteutetaan yksittäisillä toimenpiteillä, joilla on markkinointitaktiikka. Perinteinen asiakkaisiin keskittyvä markkinointitaktiikka on jalostunut markkinointimixin elementtien päättämiseen asiakas- ja verkosuhteiden lävitse ja kautta. (Tikkanen & Vassinen 2009, 21–25.)

Uuden tuotteen markkinointiviestintä alkaa tuotteen tunnetuksi tekemisellä. Asiakkaiden huomio ja mielenkiinto uutuutta kohtaan herätetään. Viestinnän eri muotoja käytetään erilaisina yhdistelminä kulloisenkin tarpeen ja tilanteen mukaan. (Bergström & Leppänen, 2007, 179.)

Markkinointiviestinnän tärkein tekijä on suunnitelmallisuus. Yksittäisen markkinointiviestintäkampanjan suunnittelu on prosessi, joka etenee vaiheittain. Suunnittelun lähtökohtana on kysymys miksi kampanjaa tehdään. (Karjaluoto 2010, 20.)

Kuvassa 4 on markkinointiviestintäkampanjan suunnittelun vaiheet



Kuva 4. Markkinointiviestintäkampanjan suunnittelun vaiheet (Karjaluoto 2010, 21.)

Seuraavissa kappaleissa keskitytään toimeksiantajan uuden palvelun tai tuotteen markkinointitaktiikkaan. Markkinointi suunnitellaan tapahtuvaksi, kun uusi palvelu on yhdistetty yritysverkkoon tai uusi tuote, mahdollinen yksityinen lääkäriasema on perustettu ja toiminta aloitetaan. Markkinointimixiin valitaan Isohookanan (2007, 132) esittämän mukaan markkinointiviestinnän kunkin osa-alueen tähän tapaukseen sopivat markkinointivälineet. Rakenteen selventämiseksi kohdat on luetteloitu numeroilla 1-7. Sama numerointi esiintyy markkinointibudjettiin (taulukko 18) kootuissa kustannuksissa.

### 1. Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu

Henkilökohtainen myynti on myyjän ja asiakkaan välinen suora vuorovai-  
kutustapahtuma, jossa myyjä auttaa asiakasta valitsemaan ja ostamaan hän-  
nelle sopivan tuotteen tai palvelun. Myyjän tulee tuntea asiakas, hänen on-  
gelmat ja tarpeet. Myyjällä tulee olla hyvät tiedot koko yrityksen toimin-  
nasta ja yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. (Isohookana 2007,  
133.)

Henkilökohtainen myyntityö korostuu uuden palvelun tai tuotteen markki-  
noille tuomisessa. Toimeksiantajan nykyinen liiketoiminta tukee erin-  
omaisesti henkilökohtaista myyntityötä. Tehdäkseen henkilökohtaista  
myyntityötä toimeksiantajan nykyisen yritysverkon jäsenten tulisi saada  
mahdollisimman tarkat tiedot uudesta palvelusta tai tuotteesta.

Jokainen asiakaskohtaaminen on tärkeä. Asiakaspalvelulla ratkaistaan  
kääntyykö asiakas jatkossa yrityksen, tässä tapauksessa yritysverkon puo-  
leen. Yrityksessä kaikki henkilöt vaikuttavat asiakaspalveluun, palvelu-  
mielikuvaan ja yrityskuvaan. (Isohookana 2007, 138.)

Yritysverkon jokainen jäsen on oman alansa asiantuntija. Juholin (2008,  
226) kuvaa asiantuntijan viestintäpalettiin kuuluviksi asiakkaat, oman alan  
kollegat ja verkostot, muut kollegat, viranomaiset, median, muut sidos-  
ryhmät, keskustelufoorumit ja oma työyhteisön laajasti. Asiantuntija vies-  
tii erilaisilla foorumeilla hyödyntäen niitä erilaisissa rooleissa. Asiantunti-  
jan viestinnän lähtökohta on aina se että kullakin foorumilla toimitaan teh-  
tävien ja intressien mukaan.

Tuotannon ja kulutuksen ollessa yhtäaikaista, korostuu yritysverkon asian-  
tuntijan rooli kuuntelijana ja tarpeiden kartoittajana. Fysioterapeuttien eet-  
tisten sääntöjen mukaan fysioterapeutin tehtävä on sekä väestön tervey-  
den, toiminta- ja työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen että sairauksien  
estäminen. Voidaan katsoa, että tämän säännön mukaan potilaskohtaami-  
sessa fysioterapeutin on eettisesti hyväksyttävää ohjata potilasta eli asia-  
kasta käyttämään toimeksiantajan yritysverkon muiden jäsenien tarjoamia  
palveluita.

Uuden palvelun tai tuotteen lanseerauksen eli markkinoille tuonnin yhtey-  
dessä olisi suotavaa, että nykyisen yritysverkon kukin jäsen käyttäisi aikaa  
uuden tuotteen esittelyyn asiakkaille. Markkinointibudjettiin (taulukko 18)  
lasketaan arvo kunkin viiden yrittäjän tekemälle työlle. Laskennallisesti  
katsotaan kunkin yrittäjän käyttävän aikaa yksi tunti per viikko, kahtena  
viikkona.

### 2. Mediamainonta

Markkinointiviestinnän osa-alueista mainonta on se, joka on näkyvin suu-  
relle yleisölle. Mainonta on maksettua joukkoviestintää, jolla annetaan ta-  
voitteellisesti tietoa tuotteista tai palveluista. Mediamainonta sopii parhai-  
ten, kun ostopäätökseen vaikuttajia on paljon. (Isohookana 2007, 139.)



## Yritysverkon kehittämistoimet

Mediamainonta on ilmoittelu-, televisio-, radio-, elokuva-, ulko- ja liikennemainontaa. Suoramainontaa on itsenäisten mainosten toimittamista kontrolloidulle ja valikoidulle kohderyhmälle. Mediavalinta tulisi tehdä niin, että oikeat ihmiset tavoitetaan oikeaan aikaan ja taloudellisesti. (Isohookana 2007, 141.)

Toimeksiantajan uuden palvelun tai tuotteen lanseerauksen ensisijaiseksi mainontakanavaksi suositellaan valittavaksi ilmoittelu paikallisissa sanomalehdissä, sekä tilattavassa lehdessä että ilmaisjakelulehdessä. Isohookanan (2007, 145) mukaan sanomalehden suurimmat vahvuudet ovat uutisluonteisuus, ajankohtaisuus, tarkka ajoitus, luotettavuus, joustavuus ja paikallisuus. Pienten paikallislehtien vahvuus on suppea levikkialue, jolloin tavoitetaan tarkasti kohderyhmä ja mainoksen huomioarvo on hyvä. Sanomalehtien heikkous on lyhyt ikä, kun lehti on luettu, se heitetään menemään.

Toimeksiantajan yritysverkko sijaitsee pienellä paikkakunnalla ja kohderyhmä on iäkkäämpää väestöä. Näillä kriteereillä voidaan katsoa perusteluksi käyttää sanomalehti-ilmoittelua. Paikallislehdet tavoittavat kohderyhmän tarkasti ja niiden mainoksilla on hyvä huomioarvo. (Isohookana 2007, 145.)

Lehti-ilmoitusten hinnoittelu perustuu palstamillimetrihintoihin (pmm). Palstamillimetrit lasketaan korkeussuunnassa ja palstamäärä on sanomalehdissä kahdeksan. Ilmoituksen hinta määräytyy palstamäärä x korkeus x palstamillimetrihintaa.

Lanseerauksen lehti-ilmoituksen kooksi suositellaan kunkin lehden puolen sivun vaakasuuntaista ilmoitusta huomioarvon vuoksi. Seuraavassa taulukossa esitellään ilmoitusten koot ja hinnat eri sivuilla, hinnat ovat alv 0 %. Hinnat ovat mustavalkoisten ilmoitusten hintoja, värilisät lisätään hintoihin lehtikohtaisesti. Mahdolliset alennukset tulevat taulukkohinnoista. Maakunnan tilattava päälehti on otettu mukaan taulukkoon vertailun vuoksi korostamaan kahden paikallisen lehden taloudellisuutta.

Taulukko 10. Uuden tuotteen lehti-ilmoitukset

	Lehti 1 Paikallinen ilmaisjakelu  Koko 267x180mm Levikki 10 500 kpl	Lehti 2 Paikallinen tilattava  Koko 380x237 Levikki 4 262 kpl	Lehti 3 Maakuntaan tilattava  Koko 380x255 Levikki 56 616 kpl
Etusivu	2419,20 €	3507,60 €	7242,00 €
Tekstissä	2044,80 €	3033,60 €	5610,00 €
Takasivu	2188,80 €	3180,00 €	6426,00 €
Ilmoitusvalmistus	0,07/pmm	- (ei ilmoitettu)	0,03/pmm

(Lehtien mediakortit, kesäkuu 2012.)

## Yritysverkon kehittämistoimet

Valittaviksi suositellaan lehti 1 ja lehti 2 paikallisuuden ja taloudellisuuden vuoksi. Ilmoitusten paikaksi suositellaan tekstiä, jossa ilmoitus on kooltaan huomiota herättävä. Lehti 1 ilmestyy kerran viikossa keskiviikkoisin, joten ilmoitus tulisi julkaista lanseerausviikkoa edeltävänä viikkona. Lehti 2 ilmestyy kolme kertaa viikossa tiistaina, torstaina ja perjantaina. Lehti 2 ilmoitus lienee tehokkainta julkaista lanseerausviikkoa edeltävänä perjantaina.

Lehti-ilmoittelun osalta on jatkossa hyvä sopia medioiden kanssa jatkuvaluonteisesta ilmoittelusta, esimerkiksi liikehakemistossa tai nk. silmäilmoituksissa, joka on lehden etusivun yläreunan pieni vakiopaikkailmoitus. Lehtien oman ilmoituksen mukaan vuosisopimuslennukset perustuvat asiakaskohtaiseen ilmoitusvolyyymiin. Toimeksiantajan kannattaa laatia yritysverkolle vuotuinen ilmoitussuunnitelma, jotta vuosisopimuslennukset saadaan hyödynnettyä täysimääräisesti.

Oululainen mainostoimisto Alfa-Tiimi valikoitui vertailun jälkeen käytettäväksi esimerkkinä mainostöiden todellisista kustannuksista selkeän hinnastonsa ansiosta. Lehti-ilmoituksen graafisen suunnittelun ja taiton hinta painovalmiiksi tiedostoksi on Alfa-Tiimissä 140 € (alv 0). Lehdillä on myös ilmoitusvalmistusta, mutta huomioitavaa on, että tällöin valmistunut materiaali on käytettävissä vain yhdessä mediassa.

Uusien toimijoiden valokuvaus maksaa paikallisen valokuvaamon hinnaston (25.6.2012) mukaan 65 € per julkaisu, hintaan sisältyy tiedosto sähköpostilla tai cd:llä. Kuvia tarvitaan lehti-ilmoitteluun, suoramarkkinointikirjeen laatimiseen ja myös verkkosivuille.

### 3. Suoramainonta

Suoramainonta on tavoitteellista itsenäisten mainosten toimittamista valikoidulle kohderyhmälle kontrolloidulla jakelulla. Suoramainonnan ajankohta on mainostajan päätettävissä, ja suoramainonta voi olla osoitteellista tai osoitteetonta. Suoramainonta voi kohdistua joko yksityisiin kuluttajiin tai yrityksiin. (Isohookana, 2007, 157.)

Tyypillisiä suoramainonnan käyttöalueita ovat esimerkiksi kutsut tapahtumiin tai tilaisuuksiin, jälleenmyyjien tukeminen, potentiaalisten asiakkaiden selvittäminen ja itsenäisten tarjousten esittäminen. Lisäksi käyttöalueita ovat muun mainonnan tehostaminen, tavaränäytteiden jakaminen, uusien osoitteiden hankkiminen kilpailujen avulla, asiakaskortistojen tietojen testaaminen ja kiinnostuksen herättäminen. (Rope 2000, 320–321.) Tässä tapauksessa katsotaan suoramainonnan sekä toimivan muun mainonnan tehostajana ja kiinnostuksen herättäjänä että informaation jakajana.

Suoramainontaa suositellaan käytettäväksi tukemaan lehtimainontaa kertaluontoisena kampanjana. Kohderyhmäksi ehdotetaan alueen kaikkia kuluttajia. Isohookana (2007) mainitsee suoramainonnan vahvuuksiksi muun muassa riippumattomuuden, yksilöllisyyden ja mitattavuuden. Heikkouksia puolestaan voivat olla esimerkiksi vanhentuneet vastaanottajatiedot,

## Yritysverkon kehittämistoimet

sanoma ei kosketa, ärsyttää tai ei kiinnosta vastaanottajaa ja erottumattomuus muusta postista.

Kaksipuolisen neliväri A4-kokoisen suoramarkkinointikirjeen graafisen suunnittelun ja taiton hinta on 360 € (alv 0 %) Alfa-Tiimissa. Alfa-Tiimin hinnaston mukaan hintaan sisältyy netti- ja sähköpostijakeluun soveltuva tiedosto. Suoramarkkinointikirjettä hyödynnetään myös tiedottamisessa, jota käsitellään kohdassa 6.

Toimeksiantaja itse pystyy myös helpoimmillaan ja halvimmillaan tuottamaan suoramarkkinointikampanjan esimerkiksi Itellan markkinointipalvelun perusesite suunnittelupohjan avulla:

[http://www.asiakkuusmarkkinointi.fi/tietoa\\_ja\\_tuotteet/valmiit\\_mainospohjat/](http://www.asiakkuusmarkkinointi.fi/tietoa_ja_tuotteet/valmiit_mainospohjat/).

Suoramarkkinointikirjeen postittaminen onnistuu sekä yritys- ja kuluttajatasolla. Seuraavassa taulukossa on kirjeiden painatus- ja postitushinnat, alv 0 %. Painatusmäärä koostuu toimeksiantajan paikkakunnan ja lähinaapurikuntien kotitalouksista. (Itella 2012.)

Taulukko 11. Suoramarkkinointikirjeen kulurakenne (jakelu kotitalouksille)

Suoramarkkinointikirjeen kulut (alv 0 %)		
Määrä	9166	kpl
Painokustannus	757,69	€
Postitus (jakelu)	698,45	€
Yhteensä	1456,14	€

(Itella aTarget, kesäkuu 2012.)

### 4. Myynninedistäminen

Myynninedistäminen (SP, sales promotion) soveltuu kuluttaja- ja yritys-markkinointiin. Myynninedistämisen tavoite on lisätä kaikkien kohderyhmien ostohalukkuutta. Myynninedistäminen tähtää siihen, että yrityksen henkilökunta on kiinnostunut yrityksen tuotteiden ja palvelujen myynnistä, tietää ominaisuudet ja on motivoitunut tarjoamaan hyödykettä asiakkaille. (Isohookana 2007, 161–162.)

Isohookanan (2007, 166–172) mukaan myynninedistämisen perinteisiä tapoja ovat messut, sponsorointi, tapahtumat. Messuilla esitellään toimintaa, luodaan uusia ja vahvistetaan vanhoja asiakassuhteita. Sponsoroinnilla viestitään tavoitellulle asiakasryhmälle lainaten sponsoroinnin kohteen myönteistä mielikuvaa. Tapahtumat voivat olla seminaareista vastaanottoihin, lehdistötilaisuuksia ja sisäisiä tapahtumia.

Perinteisten myynninedistämistapojen hyödyntäminen toki olisi perusteltua toimeksiantajan uuden palvelun tai tuotteen lanseerauksen yhteydessä. Tässä tapauksessa lanseerauksen erityisluonteisuuden korostamiseksi suo-

## Yritysverkon kehittämistoimet

sitellaan käytettäväksi myynninedistämisen epätyypillisiä keinoja. Pienellä paikkakunnalla näiden keinojen käyttäminen on ollut vähäistä, ellei jopa olematonta, siksi seuraavia keinoja voidaan pitää tehokkaina ja huomiota positiivisesti herättävinä.

Markkinointiviestintään ovat tulleet epätyypilliset (engl. unconventional) markkinoinnin ja mainonnan vanhat keinot, jotka ovat löydetty uudelleen. Epätyypilliset keinot ovat myynninedistämistä. Keinoille tyyppillistä on, että ne ovat vahvasti aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidottuja. (Isohookana 2007, 172.)

Ambient median käsitteen voidaan katsoa ulkotilaa hyödyntäväksi median muodoksi. Ambientin vahvuus on erottuvuus, korkea huomioarvo ja kustannustehokkuus. Onnistumisen edellytys on kohderyhmän tunteminen ja kontaktipisteiden määrittelemine. (Isohookana 2007, 174.)

Ajatellaan, että kohderyhmämme on paikkakunnan ja lähiseutujen asukkaat, ikäryhmästä riippumatta. Tahdotaan tavoittaa kohderyhmä normaalilla asiointimatallaan ja saada heihin positiivinen kontakti ilman markkinointihulinaa. Asiakas kontaktoidaan eli kohdataan ohikiitäväksi hetkeksi, ei häiriten, eikä tyrkyttäen, vaan iloisesti terveellistä päivää toivottaen.

Toimeksiantajan uuden tuotteen ambient mediaksi ehdotetaan tuotteen tunnuksin eli yritysverkon t-paitaan pukeutuneet henkilöt, ”feissarit” jakamaan lehtisiä (=suoramarkkinointikirje) kolmen paikallisen kaupparyhmittymän aulaan. Jakamiseen kysytään lupa yritysten johdolta ja päivä sovitaan etukäteen. Feissareiksi ehdotetaan valittavaksi paikallisia, jonkin urheiluseuran reippaita ja iloisia nuoria, alle 16-vuotiaita. Kannustavaksi palkaksi nuorille ehdotetaan 40 €/henkilö, nuoren normaalipalkan ollessa 8,05 €/h (Palvelualojen Liitto, palkkataulukot 25.6.2012).

Seuraavassa taulukossa on suunnitellun ambient median kustannukset.

Taulukko 12. Ambient median kustannukset

Tuote	Hinta € alv 0 %
T-paita painatuksella 3kpl, á 10,00 (toimeksiantajan työvaatetoimittaja, 2012.)	30,00
Nuorten palkka 3hlö x 40€	120,00
Suoramarkkinointikirje 300kpl Tulostus valmiista materiaalista (KL Digipaino hinnasto 25.6.2012)	360,00
<b>Yhteensä</b>	<b>510,00</b>

## Yritysverkon kehittämistoimet

Sissimarkkinointi on epätyypillistä markkinointia, jolla tavoitellaan maksimihyötyä minimipanoksilla. Sissimarkkinointi on luovaa, yllättävää, mielikuvituksellista, hätkähdyttävää ja ketterää. Sissimarkkinoija panostaa aikaa, energiaa ja mielikuvitusta – keinot ovat lähes ilmaisia. (Isohookana 2007, 175.)

Uuden tuotteen sissimarkkinoinniksi ehdotetaan tempausluontoista hassuttelevaa ”lääkäripäivää” paikkakunnan keskustaan. Lääkärihahmo (valkoinen takki, harmaa hapsottava tukka, mustat vahvasankaiset + vahvalinssiset silmälasit, stetoskooppi) pullahtaisi ennalta määrittelemättömissä yrityksissä, kaupoissa, kadulla, kouluissa touhottamaan. Hahmo voisi olla esimerkiksi paikallisen kesäteatterin näyttelijä tai yritysverkon yrittäjien omista verkostoista sopiva henkilö.

Lääkärihahmon takin selkämykseen voisi painattaa tai maalata uuden tuotteen liikemerkki ja verkkosivujen osoite. Lääkäri voisi tipautella käyntikortteja puolihuolimattomasti matkansa varrella, tai tarjota taskustaan terveellistä syötävää eli porkkanoita käyttäen iskulauseena ”porkkana päivässä pitää lääkärin loitolla”. Virheellisen sanan (porkkana = omena) on tarkoitus herättää keskustelua. Lääkärin tavoite on saada uuden palvelun tai tuotteen nimi ihmisten huulille ja ihmeteltäväksi, näin toimien saadaan positiivinen puskaradio toimimaan.

Halvimmillaan yritys voi hankkia käyntikorttinsa Internetin kautta. Vista-print tarjoaa premium-luokan käyntikortit mattapaperille painettuna 21,60 €/ 1000kpl + toimituskulu 9,53 €. Hinta sisältää värillisen etupuolen ja harmaa-asteikkopainatuksen kääntöpuolelle.

Seuraavassa taulukossa eriteltyinä sissimarkkinoinnin kulut.

Taulukko 13. Sissimarkkinoinnin kulut

Tuote	Hinta € alv 0 %
Lääkärintakki (Attapromotion 25.6.2012)	28,00
Painatus (Lahden Mainospaita tarjous 25.6.2012)	20,00
Näyttelijä (työ 6h) (Näyttelijäliitto TES 2012 25.6.2012)	219,74
Porkkana (10kg) (P.Pulkinen/Tukkuhinnasto 28.6.2012)	19,20
Käyntikortit (Vistaprint-hinnasto 28.6.2012)	31,13
<b>Yhteensä</b>	<b>318,07</b>

## 5. Yritysviestintä

Yritysviestintä on yrityksen ja kaikkien sen eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Yritysviestinnän perimmäinen tarkoitus on tunnettuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Hyvin integroidulla yritysviestinnällä ja markkinointiviestinnällä vaikutetaan luonnollisesti koko yrityksen mielikuvaan, viestintä- ja markkinointikokonaisuuteen. (Isohookana 2007, 191.)

Isohookanan (2007, 215) mukaan yritys viestii ulospäin seitsemällä tavalla. Tavat ovat toimitalo ja sijainti, sisustus, nimi, logo, liikemerkki, tunnusvärit ja kirjasintyyppi. Yrityksen visuaalinen identiteetti on yrityksen näkyvin osa, joka tekee yrityksestä tunnistettavan ja erottuvan. Visuaalisesta identiteetistä muodostuu kokonaisuus, jolla vaikutetaan yrityksestä muodostuvaan visuaaliseen mielikuvaan.

Uudelle palvelulle tai tuotteelle suositellaan suunniteltavaksi graafinen ohjeisto, jonka suunnittelijaksi ehdotetaan Lahden ammattikorkeakoulun viestinnän koulutusohjelman medianomiopiskelijaa, jolla on graafinen suunnittelu pääaineena. Toimeksiantajan uuden tuotteen graafisen ohjeiston suunnittelemista voisi tarjota kurssitehtäväksi.

Graafinen ohjeisto auttaa jatkossa yritysverkon yrittäjien toimintaa kaikissa yritysviestinnän käytännön toteutuksissa. Graafisessa ohjeistossa on kaikki mietittynä etukäteen, ohjeisto sisältää jokaisen elementin käytön ohjauksen. Elementtejä ovat väri, logo, liikemerkki, iskulause, symboli, sana, hahmo jne. Ohjeisto voi olla kirjallisessa muodossa jaettavissa jokaiselle yritysverkon jäsenelle. (Rope 2005, 150.)

Seuraavassa taulukossa on graafisen ohjeiston kustannukset, jos halutaan teetättää työ ammattilaisella eli alan yrityksellä.

Taulukko 14. Graafinen ohjeisto

Tuote	Hinta alv 0 %
Alfa Yritysilme sis. logo (tunnus+slogan), grafiikkamäärittelyt, käyntikorttisuunnittelu, asiakirjapohjat, Powerpoint esityspohja, graafinen ohjeistus	800,00 €

(Alfa-tiimi hinnasto 25.6.2012)

## 6. Tiedottaminen

Isohookana (2007, 176) rajaa markkinointiviestinnän osana olevan tiedottamisen kerronnaksi uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tiedotustoiminta jaetaan yrityksen omaan tiedottamiseen ja julkiseen tiedottamiseen. Tie-

## Yritysverkon kehittämistoimet

dottamisen keinoja ovat esimerkiksi tiedote, uutiskirje, uutinen, artikkeli, esittely Internet- tai ekstranet-sivustoilla, mainoslahjat, asiakastilaisuudet (esim. avoimet ovet).

Tiedottamisen tavoite on vaikuttaa tunnettuuteen ja myyntiin. Tiedottamisen tehtävä on lisätä tietoa ja vaikuttaa positiivisesti mielipiteisiin ja asenteisiin. Tuote- ja palvelutiedottaminen kohdistuu asiakkaisiin, jakelutiehen, yhteistyökumppaneihin ja muihin ostopäätöksiin vaikuttaviin kohderyhmiin. (Isohookana 2007, 176–177.)

Suosittelaa lanseerauksen yhteydessä välineeksi sähköistä ja paperista tiedotetta, jossa kerrotaan uudesta/uusista palveluista lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta kiinnostavasti. Yhden A4 kokoisen, kaksipuolisen tiedotteessa esitellään uudet toimijat, heidän ammattihistoria ja iloiset, hymyilevät kasvokuvat. Tiedotteena voidaan hyödyntää suoramarkkinointikirjettä, jota on käsitelty kohdassa 3. Tämä ehdotus tehdään kustannustehokkuuden vuoksi.

Seuraava kustannuslaskelma on tehty suoramarkkinointikirjeen kustannuslaskelman yhteydessä, ja ei tule luulla, että hinnat olisivat vastaavat jos työt painetaan ja postitetaan erikseen.

Taulukko 15. Julkisen tiedotteen kulurakenne (jakelu yrityksille)

Julkisen tiedotteen kulurakenne (alv 0 %)		
Määrä	1104	kpl
Painokustannus	34,50	€
Postitus (jakelu)	84,12	€
Yhteensä	118,62	€

(Itella aTarget, kesäkuu 2012.)

Toimeksiantajan yritysverkon uuden palvelun tai tuotteen tiedottaminen olisi hyvä kohdistaa sekä paikallisiin yrityksiin että paikallisiin sanomalehtiin. Tiedote on hyvä julkaista myös yritysverkon nykyisellä kotisivulla. Digitaalista markkinointiviestintää käsitellään tarkemmin kohdassa 7, verkko- ja mobiiliviestintä.

### 7. Verkko- ja mobiiliviestintä

Verkko- ja mobiiliviestintä on digitaalista viestintää. Digitaalinen kulttuuri on alkanut kehittyä USA:ssa 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa. Viestinnän digitalisoituminen tuo tiedon ja sen lähteen lähelle käyttäjää. (Isohookana 2007, 253.)

Digitaalinen markkinointiviestintä (DMC, Digital Marketing Communications) on interaktiivisten, eli vuorovaikutteisten digitaalisten muotojen ja medioiden hyödyntämistä markkinointiviestinnässä. Tunnetuimpia digitaalisia markkinointimuotoja ovat esimerkiksi sähköinen suoramarkki-

## Yritysverkon kehittämistoimet

nointi, Internet-mainonta, verkkomainonta ja hakukoneoptimointi. Vähemmän tunnettuja markkinoinnin muotoja ovat viraalimarkkinointi, mainospelit, mobiilimarkkinointi, sosiaalinen media, interaktiivinen televisio, verkkoseminaarit ja verkkokilpailut. (Karjaluo 2010, 13–14.)

Markkinointi sosiaalisessa mediassa eli some-markkinointi on markkinoinnin tapa, joka käyttää sosiaalisia alustoja välittääkseen kaupallisia viestejä asiakkailleen. Sosiaalisia alustoja ovat esimerkiksi Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, Second Life, My Space, Wikipedia jne. Mainostajien on mentävä sinne missä asiakkaat on. (Olin 2011, 10.)

Toimeksiantajan yritysverkon kohderyhmäasiakkaat ovat iäkkäämpiä, some-markkinointi ei ole vielä lanseerausvaiheessa tarpeellista. On kuitenkin hyvä jatkossa panostaa myös some-markkinointiin, kuten yritysverkossa on jo hieman tehtykin. Toimeksiantajan yritysverkko näkyy Facebookissa ja Twitterissä, mutta ei aktiivisesti.

Toimeksiantajan uuden palvelun tai tuotteen lanseeraamisen tueksi ehdotetaan omia verkkosivuja ja hakukoneoptimointia. Tämä siis tapauksessa jos uudeksi tuotteeksi tulee yksityinen lääkäriasema. Jos uusi tuote on pelkästään uusien kyvykkyyksien lisääminen yritysverkkoon, riittää olemassa olevien verkkosivujen päivitys ja hakukoneoptimointi.

Verkkosivuilla uusi palvelu tai tuote esitellään ja hakukoneoptimoinnilla varmistetaan sivuston löydettävyys. Näiden kahden perusasian ollessa hoidettuna hyvin, tulevaisuuden markkinointitoimenpiteiden suorittaminen helpottuu. Markkinointikustannusbudjettiin (taulukko 18) merkitään uuden verkkosivuston kustannukset.

Uuden tuotteen verkkosivuston keskeisin tavoite on olla informatiivinen tiedonlähde kaikille sidosryhmille. Sivustoa laadittaessa noudatetaan graafista ohjeistoa ja huolehditaan sivujen helppokäyttöisyydestä. Uudet verkkosivut linkitetään yritysverkon nykyiseen verkkosivustoon. Lanseerauksen yhteyteen verkkosivuille ehdotetaan laadittavaksi brändättyä kampanjasivua. Brändätty verkkosivusto, eli mikrosivu (Karjaluo, 2010, 130), on kampanjasivusto, joka mahdollistaa lanseeraukseen liittyvän tarkasti yksilöidyn mainonnan ja markkinoinnin mitattavuuden kävijälaskurin avulla.

Taulukko 16. Uuden tuotteen verkkosivujen kustannukset

Tuote	Hinta € alv 0 %
Alfa-Nettisivut	1099,00
4 sivun sarja	600,00
Lisäsivut kpl	120,00
<b>Yhteensä</b>	<b>1819,00</b>

(Alfa-tiimi hinnasto 25.6.2012)



## Yritysverkon kehittämistoimet

Hakukonemarkkinointi jaetaan kahteen osa-alueeseen, hakusanamarkkinointiin ja hakukoneoptimointiin, jota käsitellään seuraavaksi. Hakukoneoptimointi on pitkäjänteinen prosessi yritysverkolle, johon kannattaa panostaa. Hakukoneoptimoinnilla taataan yrityksen löydettävyys ja näkyvyys. (Karjaluo 2010, 133.)

Karjaluodon (2010, 134) mukaan ”Hakukoneoptimointi tarkoittaa verkkosivuston löydettävyyden parantamista hakutulosten luettelossa tiettyjä hakusanoja käytettäessä.” Hakukoneoptimoinnissa on tunnettava hakukoneiden toimintaperiaatteet, jotta optimoinnissa onnistutaan. Periaatteessa hakukoneoptimointi on Karjaluodon mukaan melko helppoa, kannattaa optimointityö silti toteuttaa asiantuntijan kanssa, jotta tulokset ovat paremmat kuin itse tehtynä.

Karjaluo (2010, 134) toteaa, että hakukoneissa näkyminen on ilmaista ja tehokasta markkinointia. Hakutulosten kärjessä näkyminen takaa, että Internetin potentiaali markkinointikanavana pystytään hyödyntämään täysin. Hakutulosten kärkipäässä näkyvät sivustot saavat leijonanosan kävijöistä.

Alfa-Tiimin Matti Pohjolan mukaan (sähköpostiviesti 25.6.2012) heidän tuottamat nettisivut tehdään Lucci-julkaisujärjestelmällä. Luccin sivupohjissa on hakukonenäkyvyys otettu huomioon niin hyvin kuin se uusissa sivustoissa voidaan ottaa. Pohjola korostaa, että suurin hakukonenäkyvyyteen vaikuttava tekijä on kuitenkin sivustoon kohdistuvat linkit, jotka sijaitsevat muilla sivustoilla. Näitä ovat esim. kumppaneiden ja asiakkaiden sivuilla olevat linkit, jotka osoittavat yrityksen sivuille. Hakukonenäkyvyyteen vaikuttavat myös blogit, sosiaalisen median sisällöt, verkostot jne. jotka sisältävät yrityksen sivuille linkkejä ja luonnollisesti sivuston kuvat ja tekstit itsessään. Pohjola arvioi viestissään valmiin sivuston hakukoneoptimoinnin maksavan 2000–3000 euroa.

### 4.2.2 Aikataulu

Aikataulu antaa raamit toiminnalle ja toiminnoille. Aikataululla kerrotaan mitä tapahtuu ja milloin. Aikataulu on ikään kuin muistilista, jolla helpotetaan kokonaisuuden näkemistä ja yksinkertaistetaan tehtävät aikajanaan.

Toimeksiantajan uuden palvelun tai tuotteen lanseerausaikataulu suunniteltiin mahdollisimman joustavaksi toteuttaa. Aikataulu on helposti muunnettavissa aloitettavaksi toimeksiantajalle sopivana ajankohtana. Toimeksiantaja tarvitsee aikaa lopullisten päätöksien tekemiseen ja mahdollisen uuden tuotteen toiminnan aloittamiseen.

Aikataulu on lanseerauksen markkinointitoimenpiteiden osalta. Laadittu aikataulu ei ota kantaa varsinaisen liiketoimintasuunnitelman rakentumiseen, eikä sen aikatauluun. Lanseerauspäivämäärä on avoin.

Taulukko 17. Uuden palvelun tai tuotteen lanseerausaikataulu

Aika	Tehtävä
Viikko 1- 4	Graafinen ohjeisto Henkilökunnan rekrytointi
Viikko 5 - 9	Verkkosivut Hakukoneoptimointi Suoramarkkinointikirjesuunnittelu Lehti-ilmoitussuunnittelu Käyntikortit
Viikko 10	Porkkanat Ambient Sissi Lehti-ilmoitukset Suoramainonta
Viikko 11	Uusi palvelu tai tuote aloittaa toimintansa

Viikolla 1 tilataan graafinen ohjeisto, valmistumiseen varataan neljä viikkoa. Viikolla 4 rekrytoidaan henkilökunta tuleviin markkinointitapahtumiin, eli lääkärinäyttelijä ja kolme nuorta esitejakajiksi. Viikolla 5 tilataan verkkosivut, valmistumiseen varataan neljä viikkoa. Viikolla 9 tehdään valmistuneiden sivujen hakukoneoptimointi ja uuden tuotteen suoramarkkinointikirje, lehti-ilmoitus ja käyntikorttien tilaus. Viikolla 10 hankitaan porkkanat lääkärin jaettavaksi, suoritetaan ambient- ja sissimarkkinointitapahtumat. Tapahtumaa seuraavana päivänä julkaistaan lehti-ilmoitus ja postitetaan suoramarkkinointikirjeet. Suositellaan, että samaan aikaan avataan uuden palvelun tai tuotteen ajanvaraus. Viikolla 11 uusi tuote aloittaa toimintansa.

#### 4.2.3 Budjetti

Markkinoinnin kustannusbudjetti on yrityksen keskeinen budjetti, johon on koottu markkinointiin liittyvät kustannukset. Markkinointitoimista syntyy monenlaisia kustannuksia. Budjetti ilmaisee tietyn ajanjakson taloudelliset tavoitteet ja koordinoi toimintaa. (Raatikainen 2004, 112–115.)

Toimeksiantajan uuden tuotteen markkinointikustannusbudjetti muodostuu edellä eriteltyjen (kohdat 1-7) lanseeraustoimien yhteenlasketuista, laskennallisista kustannuksista. Huomioithan, että hinnat ovat alv 0 %.

Yritysverkon kehittämistoimet

Taulukko 18. Markkinointikustannusbudjetti

	Vko 1-4	Vko 5-9	Vko 10	Vko 11	Yht.
1. Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu 5 hlö x 5 h x k.a. tuntipalkka 64,00			1600,00	1600,00	
<b>Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu yhteensä</b>					<b>3200,00</b>
2. Mediamainonta Valokuvaus á 65,00 x 3hlöä Lehti-ilmoitussuunnittelu Lehti-ilmoitukset tekstissä x2		195,00 140,00		5078,10	
<b>Mediamainonta yhteensä</b>					<b>5413,10</b>
3. Suoramainonta Suoramainoksen suunnittelu Suoramainontakirje, painatus ja jakelu, 9166kpl		360,00	1456,14		
<b>Suoramainonta yhteensä</b>					<b>1816,14</b>
4. Myynninedistäminen Ambient media Sissimarkkinointi Käyntikortit 1000kpl				510,00 286,94 31,13	
<b>Myynninedistäminen yhteensä</b>					<b>828,07</b>
5. Yritysviestintä Graafinen ohjeisto	800,00				
<b>Yritysviestintä yhteensä</b>					<b>800,00</b>
6. Tiedottaminen Tiedote, painatus ja jakelu 1104kpl			118,62		
<b>Tiedottaminen yhteensä</b>					<b>118,62</b>
7. Verkko- ja mobiiliviestintä Verkkosivut (pohja + 5 sivun sarja) Hakukoneoptimointi		1819,00 2500,00			
<b>Verkko- ja mobiiliviestintä yhteensä</b>					<b>4319,00</b>
<b>Markkinointikustannukset yhteensä</b>					<b>16494,93</b>

### 4.2.4 Mittari

Markkinoinnissa johto on vastuussa myyntituotoista ja markkinointiin liittyvistä kustannuksista. Markkinoinnin menestymisen mittareiksi Raatikainen (2004, 133) listaa markkinointikatteen, markkinoinnin tuottoasteen, markkinointikustannusprosentin ja markkinaosuuden. Markkinoinnin tavoite on saada markkinointikate mahdollisimman suureksi.

Kiistattomasta tärkeydestään huolimatta taloudelliset mittarit kuvaavat yleensä ainoastaan toteutunutta kassavirtaa, tulevaisuuden potentiaalia huomioimatta. Viime aikoina markkinoinnin ROMI (Return On marketing Investment) on saanut paljon huomiota, mutta se on hyödyllinen työkalu osana muuta mittaamisjärjestelmää. Välittömään tuottoasteeseen perustuva markkinoinnin tuloksellisuuden määrittäminen saattaa johtaa lyhytnäköisyyteen päätöksenteossa. (Tikkanen & Frösen, 2011, 86–87.)

Perinteiset markkinoinnin menestyksen mittarit kertovat hyviä, mutta aloitusvaiheessa kyseenalaisia tietoja. Tietoja, joiden pohjalta markkinointitoimien suhteellisen kannattavuuden toteaminen on ennen aikaista. Markkinoinnin johtaminen on pitkän aikavälin markkinoinnin suunnitelmallista hallitsemista.

Markkinointitoimenpiteiden tavoite on saada toimeksiantajan uusi palvelu tai tuote mahdollisimman tehokkaasti lanseerattua markkinoille. Suunnitellun markkinointitaktiikan uskotaan toimivan tavoiteasetannan mukaisesti. Toimeksiantajan esittämä tavoite ”saada paketti toimimaan ja elättämään itsensä vuoden sisään lanseeraamisesta” on erinomainen mittari.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyö alkoi alkuvuonna 2012. Työn edistymistä häiritsi monessa kohdin tekijän huono terveydentila, jonka vuoksi harmilliset viikkojenkin mittaiset tauot olivat välttämättömiä. Toisaalta nuo pakolliset tuumaustauot antoivat tilaa luovalle ajattelulle ja ideoinnille. Työprosessi kuitenkin kulki toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamisen prosessin kautta

Työn tavoite oli laatia yritysverkon kehittämissuunnitelma. Yritysverkon asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä ja kehitystoiveita kartoitettiin kvantitatiivisella tutkimuksella. Tulosten pohjalta tuli pohtia kehittämistä ja laatia kehittämissuunnitelma mahdolliselle uudelle palvelulle tai tuotteelle. Suunnitelmaan sisällytettiin markkinointitaktiikka, jolla uudet yritysverkon jäsenet tai yksityinen lääkäriasema voidaan tuoda markkinoille, lanseerata, mahdollisimman tehokkaasti. Markkinointitaktiikka suunniteltiin yksittäiseksi toimenpiteeksi. Kehittämissuunnitelman tuli olla avoin ja joustava, jotta toimeksiantajalle jää vapaat kädet laatia aikanaan uuden palvelun liiketoimintasuunnitelma ja suunnitella rahoitus. Lopulliset toimintapäätökset tekee toimeksiantaja opinnäytetyön valmistuttua.

Toimeksiantajan yritysverkolle tehtiin lähtökohta-analyysi, jotta saatiin tukeva pohjatieto. Lähtökohta-analyysinä käytettiin sisäistä -, ulkoista - ja SWOT-analyysia. Sisäinen analyysi toteutettiin sähköisellä yrittäjähaas-

## Yritysverkon kehittämistoimet

tattelulla ja ulkoinen analyysi mukaili PESTEL-analyysimenetelmää. SWOT-analyysissä arvioitiin yritysverkon vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Asiakaskysely suoritettiin kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteella. Läh-  
tökohtaisesti kyselylomake suunniteltiin palvelemaan opinnäytetyön tar-  
koitusta ja tavoitetta. Perinteisellä paperisella asiakaskyselylomakkeella  
kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyys ja kehitystoiveet. Tuloksien ana-  
lysointiin käytettiin Excel laskentataulukko-ohjelmaa ja asiakkaiden todet-  
tiin olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä yritysverkkoon. Aineiston pienuu-  
den vuoksi tuloksien pohjalta ei ollut järkevää tehdä monimutkaisia ana-  
lyyseyä, vaan tuloksista saatiin riittävä perustelu jatkotoimenpiteille.

Asiakkaiden kehittämistoiveina oli saada hinnasto Internet-sivustolle ja  
yritysverkolle lisää henkilökuntaa. Kaikki asiakkaiden esille tuomat toi-  
veet esitettiin toimeksiantajalle kootusti väliraporttina. Toimeksiantaja pe-  
rusteli, miksei esimerkiksi hinnastotoivetta voi heti toteuttaa. Kenties asi-  
akkaiden hinnastotoive tuli kuitenkin kuultua ja ehkä asiaan tulee ratkaisu.  
Asiakkaiden toiveiden katsotaan osittain olevan varsin hyviä, helppoja ja  
kustannustehokkaita ideoita toimeksiantajan yritysverkon palvelujen pa-  
rantamiseksi.

Kysyttäessä 11 % asiakkaista toivoi fysiatrian erikoislääkärinä, jalkahoita-  
jaa ja ravitsemusterapeuttia. Tutkijan ollessa ei-terveydenhuoltoalalla, ke-  
hittämisen aluksi näihin asiakkaiden toivomiin erityisammatteihin paneu-  
duttiin ja etsittiin yhteystiedot, mistä ko. ammattien edustajia voi etsiä yri-  
tysverkon jäseniksi.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön varsinainen produkti on kehittämis-  
suunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa esitetään ehdotukset uusista toimi-  
joista ja markkinoinnista. Markkinointiehdotuksessa haettiin sekä teorian  
pohjalta parhaat välineet seitsemän eri markkinointiviestinnän osa-alueelta  
että ideoitiin luova ja kustannustehokas markkinointitaktiikka. Markki-  
nointiehdotusta laadittaessa johtavana tausta-ajatuksena oli pienen paikka-  
kunnan maalaismainen ja jopa neitseellinen markkinoinnillinen maaperä.

Oli tuskastuttavaa huomata, että parhaimmillakaan ideoinneilla ei välttä-  
mättä saavuta halpaa, saati ilmaista markkinointibudjettia. Työlle ja mate-  
riaaleille on laskettava hinnat ja budjetin loppusumma on iso. Toimeksian-  
tajan yritysverkon oletetusta kehittämismbudjetista eli yrittäjien ilmoitta-  
masta panostuksesta menisi melkein puolet markkinointiin.

Jos palattaisiin ajassa taaksepäin ja voitaisiin katsoa työtä vielä edestäpäin,  
yritysverkon markkinointistrategioita tutkittaisiin tarkemmin. Toimeksian-  
tajan kasvustrategia tuli esille. Entä muut yrittäjät, millaisia ovat heidän  
markkinointistrategiat? Johtuivatko heidän erilaiset panostushalut erilaisista  
strategioista? Nämä jäivät harmillisesti selvittämättä.

Nykyisellään opinnäytetyön tulos miellyttää ja arveluttaa tekijäänsä, tut-  
kimuskysymyksiin saatiin vastaus. Kehittämissuunnitelma pienimuotoisine  
markkinointitaktiikoineen saatiin laadittua. Toimeksiantajan yritysver-  
kon kehittämiselle on perusteet sekä Suomen yleisessä kehityksessä, että

## Yritysverkon kehittämistoimet

yritysverkon nykyisten asiakkaiden toiveissa. Kuitenkin on vaikea todeta tämän opinnäytetyön analyysien ja asiakaskyselyn tuloksen pohjalta, että toimeksiantajan tulisi ryhtyä laajoihin kehittämistoimenpiteisiin.

Ennemminkin voisi tukeutua vanhaan sanontaan, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, ja todeta, että on syytä tutkia asiaa vielä tarkemmin. Lotti (2001, 19) painottaa, että tietoa tarvitaan parempien päätösten tekemiseen. Suositeltavaa on teetättää lähitulevaisuudessa ammattilaisella tarkempi markkinatutkimus, joka on esimerkiksi Tilastokeskuksen kautta hinnaltaan tuntityönä 94 €/tunti. Näyttäisi, että markkinarako on olemassa, mutta sen laajuuden ja kannattavuuden todentamiseksi tarvitaan enemmän tietoa.

Yhteistyöhön toimeksiantajan kanssa ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Joissain tilanteissa koettiin, että kysymyksiin ei saatu vastauksia toimeksiantajalta tai vastaukset olivat summittaisia. Nämä tilanteet ovat johtuneet mahdollisesti kiireestä tai unohtuksista. Palaverit olisi voinut olla keskityneempiä kummankin osapuolen toimesta.

Tämä opinnäytetyö täytti tavoitteensa. Analyysien ja tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta yritysverkon kehittämisestä ja yritysverkon kehittäminen hyödyttää sekä paikkakuntaa että lähialueita parantamalla palveluita. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputulos eli produkti, kehittämissuunnitelma on avoin ja joustava toteutettavaksi ajankohdasta riippumatta. Markkinointiehdotus on raikas, iloinen ja tehokas, ja sen toteuttamista on ilo suositella toimeksiantajalle.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: PS-Kustannus / WSOY.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2007b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: PS-Kustannus / WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. markkinoinnin maailma. 2007. Helsinki: Edita.
- Dahlén, M. 2006. Markkinoijan yhdeksän käskyä – uusi näkemys bran-deista, mainonnasta ja mediasta. Hlesinki: WSOYpro.
- Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.
- Halava, J. 2011. Verkostoitumisen muuttuva ympäristö sekä hyötyjä, edel-lytyksiä ja ymmärtämistapoja. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kult-tuuritieteiden yksikkö. Pro Gradu.
- Harman, K. & Basset, R., Fenety, A. & Hoens, A. 2009. *Physiother Can* 61, 252–258.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY-pro.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: WSOYpro / Docendo.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Juva: WSOYpro.
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. 2005a. 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Readme.
- Kotler, P. 2005b. Kotlerin kanta. Helsinki: Rastor Oy.

## Yritysverkon kehittämistoimet

- Kotler, P. 2011. Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeiseen. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Nevanlinna, T. & Relander, J. 2006. Työn sanat. Helsinki: Teos.
- Olin, K. 2011. Facebook-markkinointi: käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteet. Väitöskirja.
- Pohjola Matti, Alfa-Tiimi Oy. 25.6.2012. Kiitos yhteydenotosta. Sari Virolainen. Sähköpostiviesti. Viitattu 25.6.2012.
- Potter, M., Gordon, S. & Hamer, P. 2003. Australian Journal of Physiotherapy 49, 195-202.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 2005. Markkinoilla menestykseen – hehkeys- ja ilahduttamis-markkinointi. Hämeenlinna: Inforviestintä.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoilla. Hämeenlinna: Karisto / Helsingin seudun kauppakamari
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum / Karisto.



## Yritysverkon kehittämistoimet

Tikkanen, H. & Frösen, J. 2011. Strat Mark II – strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark – Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

Toimeksiantaja. 2012. Toimeksiantajan yritysverkko. Haastattelu 17.4.2012.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

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

Virtanen, P. 2010. Markkinointi ja myy oikein – sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. Helsinki: WSOYpro.

Yrittäjä. 2012. Toimeksiantajan yritysverkko. Haastattelut (5kpl) 28.3.2012.

### Internet-lähteet

Alfa Tiimi. 2012. <http://www.alfa-tiimi.fi/> Viitattu 25.6.2012.

Ammattinetti. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Viitattu 25.5.2012. <http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit>

Eniro Yrityshaku. Viitattu 13.4.2012. <http://www.eniro.fi/>

ETLA. 2012. Suhdantiedote 2012/1. Viitattu 23.4.2012. [http://www.etla.fi/files/2819\\_Suhdanne%202012\\_1.pdf](http://www.etla.fi/files/2819_Suhdanne%202012_1.pdf)

HAMK, 2012. Opinnäytetyö. Viitattu 17.4.2012. [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/Oskari/Liiketalous/Liiketalous\\_Haamenlinna/opintojen\\_lopussa/opinnaytetyo/opinnaytetyo\\_AMKissa](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/Oskari/Liiketalous/Liiketalous_Haamenlinna/opintojen_lopussa/opinnaytetyo/opinnaytetyo_AMKissa)

Henkilötietolaki. 2012. Finlex. Viitattu 17.4.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Inoa. 2012. <http://www.inoa.fi>

Itella aTarget. 2012. Viitattu 6.6.2012. <https://www.atarget.fi/atarget/client/?2>

Itella. 2012. Viitattu 6.6.2012. <http://www.asiakkuusmarkkinointi.fi>

## Yritysverkon kehittämistoimet

Karjalainen, P. n.d. SOTE-ennakointi – sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden ennakointi. Viitattu 12.10.2012  
[http://www.ekky.fi/sote/documents/loppuraportti\\_5.pdf](http://www.ekky.fi/sote/documents/loppuraportti_5.pdf)

Karppi, M. 2010. Virtuaalikuntoutus teknologian termiviidakossa. Viitattu 27.4.2012  
[http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/ajankohtaista/lue\\_kaikki\\_blogit?bid=256](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/ajankohtaista/lue_kaikki_blogit?bid=256)

Kekomäki, M. n.d. Teknologian vaikutukset terveydenhuollon logistiikkaan. Duodecim. Artikkelin.  
[http://www.duodecim.fi/kotisivut/sivut.nayta?p\\_sivu=5553](http://www.duodecim.fi/kotisivut/sivut.nayta?p_sivu=5553)

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. 2012. Finlex. Viitattu 17.4.2012.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>

Palvelualojen Liitto. 2012. Viitattu 25.6.2012.  
<http://www.pam.fi/fi/tyo/palkat/Sivut/Default.aspx>

Ravitsemusterapeuttien yhdistys Ry. 2012. Viitattu 25.5.2012.  
<http://www.rty.fi/index.php>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Viitattu 23.4.2012. <http://www.stm.fi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012a. Aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalainen teemavuosi 2012. Suomen kansallinen toimintasuunnitelma.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=3320152&name=DLFE-17206.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3320152&name=DLFE-17206.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012b. Viitattu 19.10.2012. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet.  
[http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen\\_sektori](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen_sektori)

Suomen Fysioterapeutit. 2012. Fysioterapeutin eettiset ohjeet. Viitattu 17.4.2012 ja 31.5.2012.  
[http://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=58](http://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=58)

Suomen Jalkojenhoitaja- ja Jalkaterapeuttiliitto Ry. 2012. Viitattu 25.5.2012 <http://www.sjil.fi/>

Suomen Yrittäjät. Viitattu 13.4.2012. [www.suomenyrittajat.fi](http://www.suomenyrittajat.fi)

Taskutietoa paikkakunnasta. Viitattu 27.4.2012.

Tiikkala A., Seikkula-Leino j. 2012. Yleinen liiketoimintaympäristö. YVI-hanke sanakirja. Viitattu 23.4.2012.  
[http://www.yvi.fi/sanakirja/y/yleinen\\_liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6](http://www.yvi.fi/sanakirja/y/yleinen_liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6)

## Yritysverkon kehittämistoimet

Tilastokeskus. 2012. PX-Web-tietokannat. Tiedot haettu 25.4.2012  
[http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/vrm/vaerak/vaerak\\_fi.asp](http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/vrm/vaerak/vaerak_fi.asp).

Tunninen, M. 2012. Viitattu 31.5.2012. <http://www.fysiatria.net>

Wallenius, J. 2012. Langaton lääketiede valjastaa teknologian terveyden vartijaksi. Turun Sanomat. 12.3.2012.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. 2012. Finlex. Viitattu 17.4.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>

Valtiovarainministeriö. 2012. Päijät-Hämeeseen ehdotetaan kahta erityistä kuntajakoselvitysalueita. Tiedote. Viitattu 23.4.2012.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20120315P\\_aeijaet/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120315P_aeijaet/name.jsp)

TOIMEKSIANTAJAN HAASTATTELURUNKO

1. Henkilökohtaiset tiedot
2. Mikä/mitkä ovat koulutuksesi?
3. Kuinka päädyit hakeutumaan alalle alun perin?
4. Työkokemuksesi?
5. Mistä sait idean yritysverkon perustamiseksi?
6. Miten valitsit yrityskumppanit?
7. Millä perusteilla valitsit tai valitsitte nykyisen toimitilan?
8. Miten itse koet nykyisen tilanteesi yrityksessä ja yritysverkossa?
9. Mitä tavoitteita sinulla on tulevaisuudelle yrityksen/yritysverkon suhteen?
10. Nimeä paikkakunnalla toimivat kilpailijat ja heidän heikot ja vahvat puolensa?
11. Mitä markkinointivälineitä yritysverkolla on nyt käytössä?
12. Onko suunnitteilla panostaa markkinointiin tulevaisuudessa enemmän tai vähemmän? Miksi?
13. Jos ”uusi tuote” Toimeksiantajan Lääkäriasema lanseerataan, mitkä ovat tavoitteet sille?

YRITTÄJÄHAASTATTELU (sivu1)

Yritysverkon yrittäjä haastattelu (täytä vastauksesi laatikkoihin)

1. Yritystoiminnan historia (oma)

a. Aloitusvuosi \_\_\_\_\_

b. Yritysmuoto \_\_\_\_\_

c. Liikevaihto \_\_\_\_\_  €

d. Yrittäjän koulutus

e. Yrittäjän työhistoria

f. Yrittämisen motiivit (miksi teet tätä työtä?)

g. Yrittämisen tavoite (tähän pyrit tai tätä haluat?)

h. Asiakkaille tarjoamasi palvelut

YRITTÄJÄHAASTATTELU (sivu2)

2. Toimeksiantajan yritysverkko

a. Oma vastuualue tai -alueet

b. Toiminnan painopisteet

c. Oletko valmis panostamaan toimintaan

enemmän

vähemmän

d. Haluatko panostaa

aikaa, paljonko?

rahaa, paljonko?

työtä

en halua panostaa nykyistä panostusta enempää

e. Ehdotuksesi mahdollisesta uudesta/uusista yritysverkon jäsenestä/jäsenistä?

f. Mitkä ovat omat ideasi yritysverkon kehittämiseksi?

g. Mitä haluaisit kysyä asiakkailtasi (asiakaskysely)?



## ASIAKASKYSELYKAAVAKE

**Arvoisa Toimeksiantajan asiakas**

Teemme asiakaskyselyn huhtikuussa 2012 kartoittaaksemme asiakkaittemme tyytyväisyyttä ja parantaaksemme palveluitamme Teidän toiveidenne ja tarpeidenne mukaiseksi.

**Palautathan kyselyn 30.4.2012 mennessä.**

Palautuslaatikko on fysioterapian odotustilassa. Kyselyn voi palauttaa anonyymina.

Kiitos.

\*\*\*\*\*

Minkä arvosanan (4-10) annat? (laita rasti ruutuun)

Ajanvaraus 4 5 6 7 8 9 10

Asiakastilat 4 5 6 7 8 9 10

Opastukseen asiakastiloissa 4 5 6 7 8 9 10

Asiakaspalvelun ystävällisyyteen 4 5 6 7 8 9 10

Hoito 4 5 6 7 8 9 10

Asioinnin sujuvuuteen 4 5 6 7 8 9 10

Hinnat 4 5 6 7 8 9 10

Laskutus 4 5 6 7 8 9 10

Mihin toivot parannusta tai muutosta? (laita rasti ruutuun)

nopeampi hoitoon pääsy

yhteydenpito

hinnat

asiakastilat

terapiapalautteet

hinnasto Internet sivuille

opasteet

asiakaspalvelu

sähköiset palvelut

pysäköintitilat

puhelinpalvelu

lisää henkilökuntaa

muuta, mitä. \_\_\_\_\_

Jos vastasit haluavasi lisää henkilökuntaa, mitä toivoisit?

vastaanottohenkilö

alaraajaterapeutti

yleislääkäri

sairaanhoitaja

toimintaterapeutti

fysiatrian erikoislääkäri

diabeteshoitaja

fysioterapeutti

ortopedi

jalkahoitaja

ravitsemusterapeutti

muu, mikä \_\_\_\_\_

## Yritysverkon kehittämistoimet

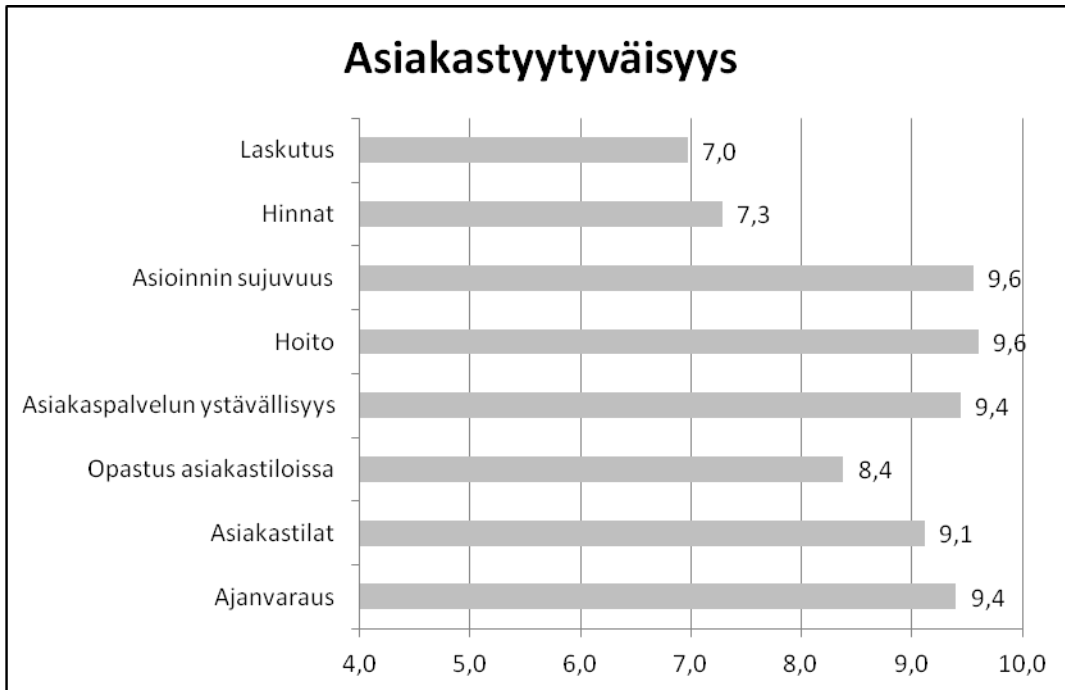
### Terapiakäsitteiden määritelmät

Akupunktio	Akupunktuuri on yksi perinteisen kiinalaisen lääketieteen hoitomenetelmä, jossa hoito tapahtuu pistämällä ohuita neuloja potilaan kehoon.
Asentohuimaus	Hyvänlaatuinen asentohuimaus johtuu korvissa sijaitsevien tasapainoelimien toiminnanhäiriöstä. Asentohuimausta hoidetaan liikesarjoilla.
Fasciakäsittely	Fascia eli lihaskalvokäsittely on lihasten jännitystilojen, jänne- ja nivelsidevaivojen tehokas hoitomuoto.
Fysioterapia	Fysioterapia on fysioterapeuttisen ohjauksen, neuvonnan, harjoittelun ja manuaalisen terapian yhdistelmä, jonka tavoite on ylläpitää ja parantaa ihmisten toimintakykyä ja liikkumista.
Jäsenkorjaus	Kansanomainen kivun, epämiellyttävän tuntemuksen tai toimintahäiriön hoito, joka suoritetaan tunnustelemalla potilaan kudoksia ja lihaksia. Kipeä kohta venytellään, taivutellaan tai käännetään, ja korjataan ”niksauttamalla”.
Kinesioteippaus	Tehokas kiputilojen lievitys- ja parannusmenetelmä, jossa erityisellä kinesioteipillä ohjataan lihasten ja nivelten liikeratoja ja nopeutetaan vammautuneen kudoksen parantumista.
NDT-terapia	NDT, Bobath -lähestymistapa kuntoutuksessa tarkoittaa tapaa analysoida ja tulkita yksilön liikkumiseen, toimintakykyyn ja kommunikointiin liittyviä kykyjä ja haasteita, jotka aiheutuvat neurologisen sairauden tai vamman aiheuttamasta poikkeavasta lihasjänteystilasta.
Nikamakäsittely	Mobilisaatiohoito eli liikehoito tehdään yhtäjaksoisella pehmeällä nivelen liikuttamisella luonnollisen liikelaaajuuden saavuttamiseksi.
OMT-terapia	Ortopedinen manuaalinen terapia, joka keskittyy tuki- ja liikuntaelinongelmien tutkimiseen, hoitoon ja ennaltaehkäisyyn.
Perinteinen kiinalainen lääketiede	Sisältää hyvin laajan valikoiman erilaisia hoitomenetelmiä ja käytäntöjä. Kiinalainen lääketiede keskittyy terveyden tasapainon horjuttajan tai häiriötekijän poistamiseen. ”Yin & Yang”
TULES-terapia	Tuki- ja liikuntaelinten fysioterapiaa.

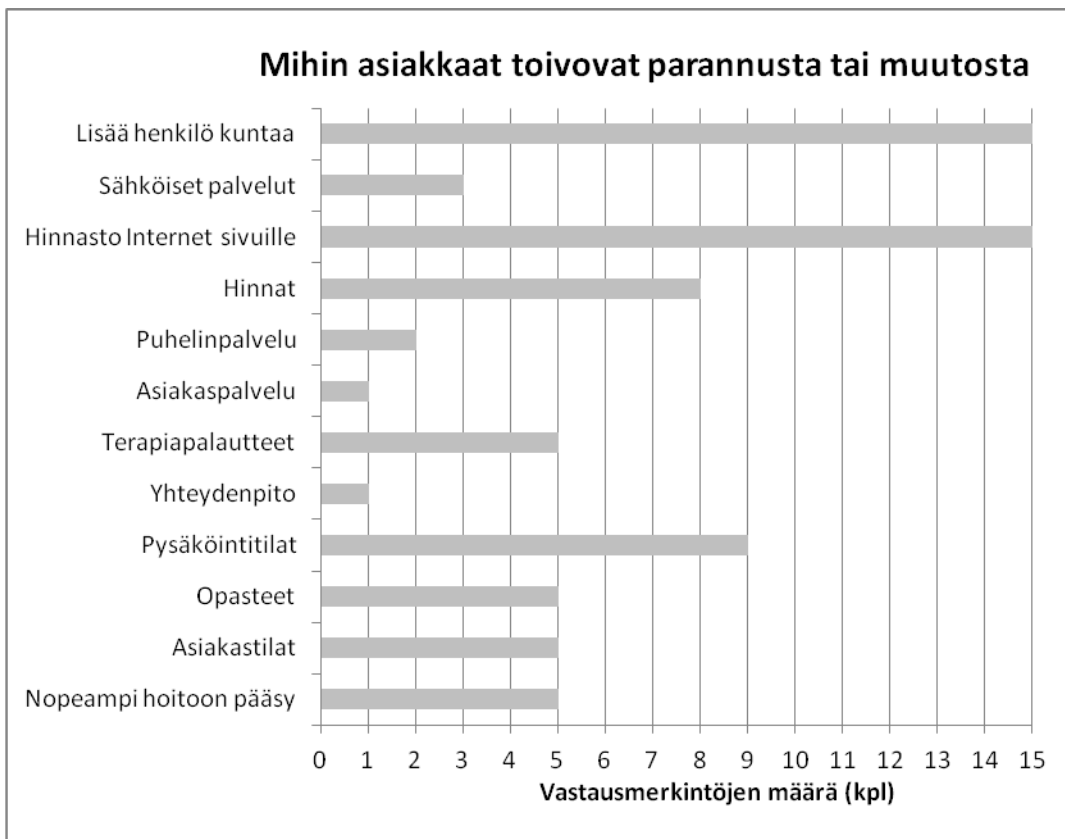


Asiakaskyselytulosten taulukot

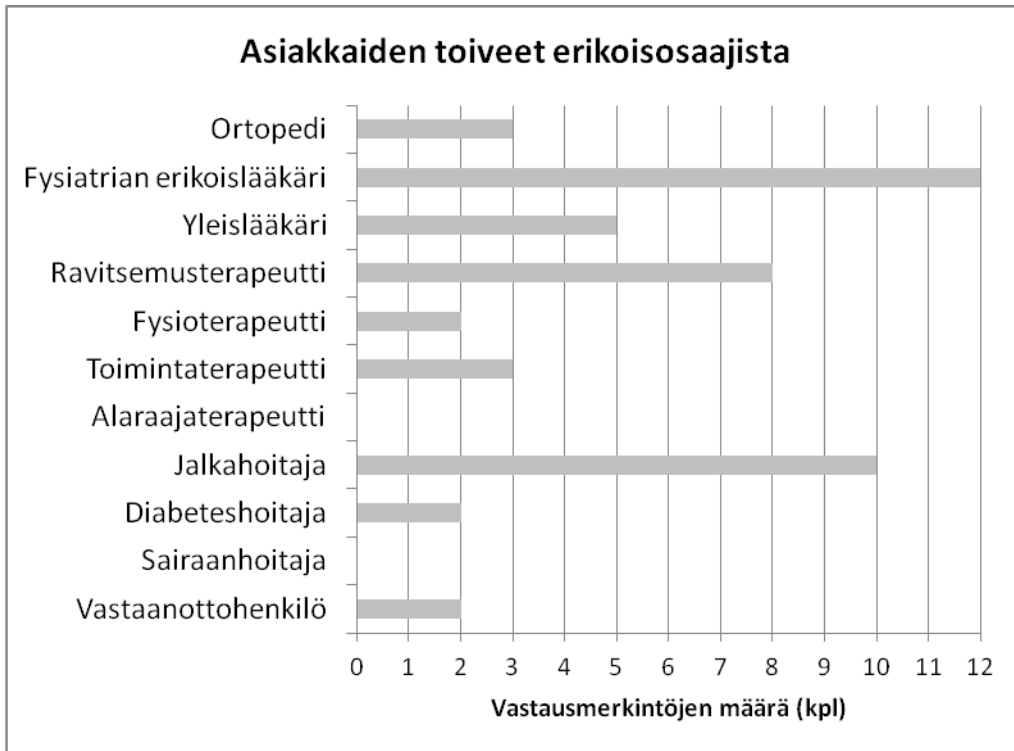
Taulukko 7. Asiakastyytyväisyys



Taulukko 8. Mihin asiakkaat toivovat parannusta tai muutosta



Taulukko 9. Asiakkaiden toiveet erikoisosajista



## Markkinointikustannusbudjetti

	Vko 1-4	Vko 5-9	Vko 10	Vko 11	Yht.
1. Henkilökohtainen myynti ja asiakas-palvelu 5 hlö x 5 h x k.a. tuntipalkka 64,00			1600,00	1600,00	
<b>Henkilökohtainen myynti ja asiakas-palvelu yhteensä</b>					<b>3200,00</b>
2. Mediamainonta Valokuvaus á 65,00 x 3hlöä Lehti-ilmoitussuunnittelu Lehti-ilmoitukset tekstissä x2		195,00 140,00		5078,10	
<b>Mediamainonta yhteensä</b>					<b>5413,10</b>
3. Suoramainonta Suoramainoksen suunnittelu Suoramainontakirje, painatus ja jakelu, 9166kpl		360,00	1456,14		
<b>Suoramainonta yhteensä</b>					<b>1816,14</b>
4. Myynninedistäminen Ambient media Sissimarkkinointi Käyntikortit 1000kpl				510,00 286,94 31,13	
<b>Myynninedistäminen yhteensä</b>					<b>828,07</b>
5. Yritysviestintä Graafinen ohjeisto	800,00				
<b>Yritysviestintä yhteensä</b>					<b>800,00</b>
6. Tiedottaminen Tiedote, painatus ja jakelu 1104kpl			118,62		
<b>Tiedottaminen yhteensä</b>					<b>118,62</b>
7. Verkko- ja mobiiliviestintä Verkkosivut (pohja + 5 sivun sarja) Hakukoneoptimointi		1819,00 2500,00			
<b>Verkko- ja mobiiliviestintä yhteensä</b>					<b>4319,00</b>
<b>Markkinointikustannukset yhteensä</b>					<b>16494,93</b>