



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# EPIONE VALMENNUKSEN STRATEGISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ: Veronika Ovaskainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Veronika Ovaskainen	
Työn nimi Epione Valmennuksen strategisen toiminnan kehittäminen	
Päiväys	20.5.2014
Sivumäärä/Liitteet	82
Ohjaaja(t) Jari Niemelä, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Epinova Oy	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka Epinovan strategista toimintaa voitaisiin kehittää. Työn tavoitteena oli myös löytää yritykselle konkreettisia kehitys- ja toimenpidesuosituksia. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi Epinova Oy, joka on monille ehkä tutumpi viestinnässä käytetyltä nimeltään Epione Valmennus. Epinova on lääketieteen valmennuskurseja järjestävä suomalainen mikroyritys, joka on ollut toiminnassa vuodesta 2003 asti. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen opetukseltaan ja materiaailtaan mahdollisimman korkeatasoista palvelua. Markkinoilla haluttaisiin erottautua kilpailijoista paremmin, mutta toimenpiteisiin Epinovalla ei ole ollut aikaa eikä muita resursseja. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla Epinova pystyy kuitenkin kehittämään toimintaansa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja se koostui Epinovan toimintaympäristö- ja yritysanalyysistä. Toimintaympäristöanalyysi keskittyi tarkastelemaan toimeksiantoyrityksen poliittista, taloudellista ja sosiaalista ympäristöä, kilpailijoita ja toimialan tulevaisuuden näkymiä. Yritysanalyysi puolestaan käsitti Epinovan sisäiset asiat kuten yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet, tarkemmat kuvaukset palveluista ja tuotteista sekä kohderyhmät. Saadut tulokset kasattiin SWOT-analyysiin. Työn teoreettinen tutkimusta ja johtopäätöksiä tukeva osa keskittyi pääasiassa asiakasnäkökulman ja kilpailuedun tarkasteluun.</p> <p>Epinovan kehitysalueet selvisivät tutkimuksen myötä. Tutkimuksesta ilmeni, että oleellista oli määrittää yritykselle visio ja omaa kilpailuetuaan hyödyntäen suunnitella selkeä strategia. Muita kehitettäviä asioita olivat markkinointi sekä palvelu- ja tuotetarjonta. Tutkimuksen perusteella Epinovalle muodostui myös käytännöntason kehitysideoita, jotka ovat hyödynnettävissä sellaisenaan yrityksen liiketoiminnassa.</p>	
Avainsanat Asiakassuuntautuneisuus, kilpailuetu, strategia, visio, Epinova Oy	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Veronika Ovaskainen			
Title of Thesis The strategic development of Epione Valmennus			
Date	20.5.2014	Pages/Appendices	82
Supervisor(s) Jari Niemelä, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Epinova Oy			
<p>Abstract</p> <p>The main objective of this thesis was to find out how Epinova's strategic planning and strategic business area could be developed. Additionally, the purpose was to create exploitable proposals for action. The commissioner of the task was Epinova Oy. In Epinova's advertising "Epione Valmennus" is more common used brand name. Epinova is a small Finnish company that is established in 2003. The company offers medical preparation courses for customers who want to study medicine and get the best possibilities in passing the entrance exam. Epinova wants to offer its customers as high-quality courses and learning material as possible. Epinova desires for better differentiation on the market but the lack of time and other resources have restricted its possibilities for doing any actions. According to the results of the research, Epinova has now a strong base for developing its operations.</p> <p>This thesis was carried out in form of a qualitative research. It consisted of operational environment analysis and company analysis. The operational environment analysis included the studies of Epinova's political, economical and social environment, competitor information and speculations about the future of the field of business. The company analysis, as for, included the internal issues such as vision and strategy, detailed service and product descriptions and information about the target groups. The results were presented in SWOT-analysis. The theoretical part of the thesis focused on customer's viewpoint and competitive advantage and how they influence a company's operations.</p> <p>The development areas of Epinova were recognizable from the results of the research. According to them, Epinova needs to define a clear vision and plan a strategy for itself by taking advantage of its own strengths. Other development areas were marketing and the increase of service and product supply. The outcome of the thesis, the concrete development proposals and optional suggestions, can be tapped straight into practice.</p>			
Keywords Customer orientation, competitive advantage, strategy, vision, Epinova Oy			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Toimeksiantoyritys Epinova Oy:n esittely .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	7
2	KILPAILIJOISTA EROTTAUTUMINEN.....	9
2.1	Lääketieteen valmennuskurssien kilpailutilanne .....	9
2.2	Strateginen ajattelu kilpailuedun taustalla.....	10
2.2.1	Kilpailuetu ja sen saavuttaminen.....	11
2.2.2	Kilpailuetu asiakkaan näkökulmasta .....	13
3	ASIAKAS TOIMINNAN KESKIÖSSÄ.....	15
3.1	Kohderyhmä: lääketiedettä opiskelemaan pyrkivät henkilöt .....	15
3.2	Markkinasegmentin valinta.....	16
3.3	Asiakkuuslähtöisyys .....	16
3.3.1	Asiakaskokemus .....	17
3.3.2	Asiakaslupaus.....	19
4	EPINOVAN TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI .....	21
4.1	Poliittinen ympäristö .....	21
4.2	Taloudellinen ympäristö .....	21
4.3	Sosiaalinen ympäristö .....	22
4.4	Epinovan kilpailijat .....	22
4.4.1	PRO Huippuvalmennus Oy .....	22
4.4.2	Eximia Oy.....	24
4.4.3	KK Valmennuskeskus Oy .....	26
4.4.4	Kandiakatemia Oy .....	28
4.4.5	ST-Valmennus Oy: Lääkisvalmennus.fi .....	29
4.4.6	Kandidaattikustannus Oy.....	31
4.4.7	Turun pääsykoevalmennus Oy .....	33
4.4.8	Antti Suominen Oy: Mafy-Valmennus.....	34
4.4.9	Markkinaosuuksien jakautuminen .....	36
4.5	Tulevaisuuden näkymät alalla.....	37
5	EPINOVAN YRITYSANALYYSI .....	41

5.1	Missio ja visio .....	41
5.2	Strategia .....	41
5.3	Arvot .....	42
5.4	Brändi, imago ja maine .....	43
5.5	Resurssit .....	43
5.6	Epinovan palvelut, tuotteisto ja niiden laatu .....	45
5.6.1	Hinnoittelu .....	46
5.6.2	Sijainti ja toimitilat .....	47
5.6.3	Markkinointi ja myynti .....	47
5.7	Epinovan kohderyhmät .....	49
5.7.1	Asiakaskokemus .....	50
5.7.2	Asiakaslupaus .....	51
6	EPINOVAN SWOT-ANALYYSI .....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET, EPINOVAN KEHITYSALUEET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	55
7.1	Selkeä visio viitoittaa tien .....	55
7.2	Strategia auttaa pääsemään tavoitteisiin .....	55
7.3	Kilpailuetu erottaa kilpailijoista .....	57
7.4	Markkinoinnilla enemmän arvoa asiakkaalle .....	59
7.5	Kurssitarjonnan kehittäminen .....	61
7.6	Kirjamyynnin kehittäminen .....	66
7.7	Muut palvelut .....	66
7.8	Yhteenveto .....	67
8	POHDINTA .....	70
	LÄHTEET .....	74
	TUOTETUT AINEISTOT .....	82

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Suomessa on esiintynyt valmennuskurssitoimintaa jo monien kymmenien vuosien ajan. Osittain ehkä siksi, että opiskelu- ja koulutustoiminta on ollut pitkälti pelkän julkisen sektorin ylläpitämää, valmennuskursseja tarjoavia yrityksiä ei ole ollut markkinoilla kovin montaa. Nykypäivänä asiat ovat kuitenkin muuttuneet, sillä palvelutarjonnan kasvu erityisesti yksityisellä sektorilla on kasvanut hurjaa vauhtia. Ilmiö on tullut näkyviin myös valmennuskursseja tarjoavien yritysten keskuudessa, ja niiden määrä onkin moninkertaistunut nopeasti. Samalla myös kysyntä kursseille on ollut kasvussa; ne voivat parantaa huomattavasti mahdollisuutta opiskelupaikan saamisessa, ja kärjistetyksi ne nähdään monesti jopa pääsyliippuina yliopistoon.

Kiristynyt kilpailutilanne on luonut haasteita toimijoille. Kun kyseessä on kapea toimiala ja hyvin erikoistettu palvelu, on kilpailijoista entistä vaikeampi erottautua varsinkin silloin, kun yrityksessä tarjotaan pelkästään yhteen tiedekuntaan valmentavia palveluja. Tämän ongelman kanssa opinnäytetyön toimeksiantoyritys Epinova Oy on joutunut painimaan. Varsinkin yrityksen osakkaiden vähennyttyä aikaa minkäänlaiselle tutkimus- tai kehitystoiminnalle, tavoitteiden laatimiselle tai strategian muodostamiselle ei ole omasta takaa ollut. Tutkimusongelma Epinovan puolelta onkin ollut hyvin selkeä: strategiataso pitäisi saada ajantasalle ennen kuin yrityksessä voidaan tehdä konkreettisia toimenpiteitä. Opinnäytetyössäni tutkin, kuinka Epinova Oy voisi parantaa strategista toimintaansa ja saavuttaa siten vanhemman aseman markkinoilla. Tarkoituksena on tutkimuksen pohjalta löytää Epinovalle konkreettisia kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia. Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä Epinovalle – tai tiedettävästi juuri kenellekään muulle valmennuskurssien tarjoajalle – ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle laadullista tutkimustani tukevasta teoriaosuudesta, joka keskittyy ja kilpailuedun ja asiakaslähtöisen toiminnan tarkasteluun. Teoria käsittelee muun muassa asiakassuuntautunutta toimintaa, kilpailuedun muodostumista sen pohjalta ja strategista ajattelua taustalla. Varsinaiseen tutkimukseen kuuluu Epinovan toimintaympäristö- ja yritysanalyysi. Toimintaympäristöanalyysistä käyvät ilmi toimialalla vaikuttavat, yrityksen vaikutuspiirin ulkopuolella olevat tekijät, yleinen kilpailutilannekatsaus sekä tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat. Myös kaikki Epinovan kilpailijat on esitelty erikseen. Tutkimuksen toinen osa koostuu Epinovan sisäisestä yritysanalyysistä, jossa käydään läpi toimeksiantoyrityksen tämän hetkiset toimintaa ohjaavat tekijät, tarjottavat hyödykkeet ja kohde-ryhmät. Tutkimuksessa esille tulleet asiat esitetään tiivistetysti SWOT-analyysin muodossa.

Tutkimuksen kautta selvinneistä asioista on huomattavissa, että mahdollisuudet Epinovan liiketoiminnan kehittämiseksi olisivat todella hyvät ja potentiaalia liiketoiminnan laajentamiseksi löytyisi. Vaikka toimiala luo haasteita samankaltaisen palvelutarjonnan vuoksi, selkeitä kehitysalueita Epinovalle on tutkimuksen pohjalta löydettävissä. Tuloksien havainnollistamiseksi kehitysideoiden yhteyteen on koottu myös erilaisia selventäviä ja tiivistäviä kuvia ja taulukoita.

## 1.2 Toimeksiantoyritys Epinova Oy:n esittely

Epinova Oy:n Epione Valmennus on kuopiolainen, vuonna 2003 perustettu lääketieteen valmennuskursseja järjestävä yritys. Idea oman yrityksen perustamiseen syntyi, kun yrityksen osakkaat Jarkko Surakka ja Päivi Turunen kyllästyivät opettamaan muiden valmennuskurssitarjoajien palkkalistoilla. Epione Valmennuksen toiminta on haluttu alusta asti perustaa laadukkaaseen valmennuskurssiopetukseen ja itsetuotettuun, kattavaan opetusmateriaaliin. Epione Valmennus järjestää vuosittain yhden lääketieteen valmennuskurssin ja myy lisäksi kemian, fysiikan ja biologian opetusmateriaalia kirjojen muodossa. Tarkemmat tiedot yrityksestä tulevat ilmi Epinovan yritysanalyysistä.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Ennen kuin toimintaa voidaan yrityksessä kehittää, tarvitaan perusteellisesti tietoa sen toimintaan vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Nämä tiedot ovat saatavissa tutkimuksen kautta, jonka nimenomainen tarkoitus on tuottaa tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi (Kananen 2011, 16–19). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma on Epinovan strategisen toiminnan kehittäminen. Toimeksiantajan toiveiden pohjalta muodostuivat myös tutkimuskysymykset:

- minkälainen yleinen tilanne toimialalla vallitsee ja miltä sen tulevaisuus näyttää
- minkälaisia kilpailuetuja kilpailevilla yrityksillä on
- miten markkinaosuudet jakautuvat alalla toimijoiden kesken sekä
- kuinka Epinovan toimintaa voidaan kehittää näiden tietojen ja oman nykytilan pohjalta.

Tutkimus voi olla joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimustapaa valittaessa voidaan noudattaa yleistä katsantokantaa: mitä vähemmän tutkittavasta asiasta tiedetään, sitä todennäköisemmin tutkimustavaksi tulee valita kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan nähdä pyrkivän ymmärtämään tutkittavaa asiaa, kvantitatiivinen tutkimus puolestaan ennemminkin yleistää sitä. (Kananen 2011, 41.) Kun tavoitteena on muodostaa Epinovalle kehitysideoita sen strategiseen toimintaan liittyen, on kyse uuden tiedon luomisesta. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimusongelmaa selittävää tietoa tai teoriaa ei ole entuudestaan olemassa.

Tutkimuskysymyksistä on nostettavissa helposti esiin tutkimista vaativat asiat: toimiala kokonaisuudessaan ja yritys itse. Toimeksiantajan toiveita muotoillen opinnäytetyön tutkimus koostuu toimintaympäristö- ja yritysanalyysistä, jotka antavat monipuolisesti tietoa yrityksen ulkoisista ja sisäisistä asioista, jotka vaikuttavat sen toimintaan monin tavoin.

Lääketieteen valmennuskurssitoimintaa ei ole juurikaan tutkittu eikä siitä löydy eriteltyä tietoa esimerkiksi Tilastokeskuksen sivuilta. Valmennuskurssitoimintaa ei omana toimialanaan oikeastaan edes tunneta, vaan se luokitellaan yleensä kuuluvan päätoimialaan ”Koulutusta ja koulutuspalveluja” (Surakka 2014-02-12). Toimiala- ja koko toimintaympäristötiedon tiedonkeruumenetelmäksi valikoituikin siten erilaisten dokumenttien käyttö. Toimintaympäristöä koskevat tiedot on kerätty pääosin tutkimalla kilpailijoiden kotisivuja ja uutisia tarkastellen; saatavissa olevaa tietoa oli melko niukasti.

Epinovan sisäisen yritystiedon hankinta oli helpoimmin toteutettavissa haastattelulla, sillä Surakka, joka on ollut Epinovassa osakkaana ja opettajana alusta asti, osasi kertoa yrityksestä ja sen toiminnasta tarkasti. Koska haastateltavia oli vain yksi, haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Keskusteltavat teemat avoimine kysymyksineen lähetettiin Surakalle etukäteen, jotta hän kerkeäisi miettimään niiden vastauksia. Varsinainen haastattelu pidettiin 12.2.2014. Vastaukset kirjoitettiin ylös haastattelun aikana.

Aineiston analysointi ja samalla myös tutkimustulosten esittely tapahtuu SWOT-analyysin muodossa. Se on yleinen yritystoiminnan analysointimenetelmä, joka nostaa esille tärkeimmät asiat molemmista yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä tilanteesta (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014). SWOT-analyysi tuokin opinnäytetyön tavoitteiden kannalta oleelliset asiat mahdollisimman yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi ilmi, ja sen pohjalta tutkimuksen tulokset ovat johdettavissa käytännön toimenpiteiksi myös Epinovan tapauksessa.



## 2 KILPAILIJOISTA EROTTAUTUMINEN

### 2.1 Lääketieteen valmennuskurssien kilpailutilanne

Vaikka aktiivisia lääketieteen valmennuskurssien tarjoajia ei ole tällä hetkellä Suomessa kovin montaa, on ala melko kilpailtu siitä huolimatta (Surakka 2014-02-12). Kun tarkastellaan kilpailutilannetta tarkemmin, voidaan sitä lähestyä muutamalta eri näkökulmalta, joita ovat; kilpailun kovuus, kilpailtava asia, keiden kanssa kilpailua käydään ja kilpailun muutossuunnat (Rope 2003, 50).

Kilpailutilanne ei yleensä ole vakio, vaan se vaihtelee johtuen eri tekijöistä. Kilpailussa voidaan kuitenkin erottaa kolme perusvaihetta: kova kilpailu, tavanomainen kilpailu sekä löysä kilpailu. Lääketieteen valmennuskurssien kilpailutilanne voitaisiin yleisesti katsoen luokitella tavanomaiseksi kilpailuksi; millään kyseessä olevan toimialan yrityksellä ei ole kilpailullisesti poikkeuksellisen helppoa tilannetta markkinoilla, mutta toisaalta kukaan kilpailija ei erotu joukosta muita aggressiivisemmalla operoinnillaan. Kysyntä ja tarjonta ovat siis pääpiirteittäin samalla tasolla. (Rope 2003, 51–52.)

Monessa tapauksessa kilpailun nähdään tapahtuvan pelkästään toimialan kautta, mutta todellinen kilpailija on kuitenkin se, joka kilpailee yrityksen kanssa samassa markkinasegmentissä samojen asiakkaiden suosiosta, ajasta ja rahasta (Rope 2003, 54–55). Niin sanottuja ensitason kilpailijoita Epinovalle ovat tässä tapauksessa kaikki lääketieteen valmennuskursseja tarjoavat yritykset, mutta lisäksi esimerkiksi avoin yliopisto tai yksityisopettajat ovat mahdollisia vaihtoehtoja asiakkaalle. Yksi toimialalla potentiaalisia asiakkaita poissulkeva vaihtoehto on myös itsenäinen opiskelu. Valmennusta lääketieteen pääsykokeisiin tarjoavat yrityksetkin voidaan jakaa perinteisiin lähiopetusta antaviin, etäkursseja tarjoaviin sekä ainejärjestöjen omiin kursseihin, joissa on hieman toisistaan poikkeavat toimintaperiaatteet. (Tuhkanen 2009.)

Ei kuitenkaan tule unohtaa, että samassa markkinasegmentissä tapahtuvan kilpailun lisäksi kilpailua käydään myös samoista asiakkaiden tarpeista; samaan tarpeeseen on mahdollista myydä hyvinkin montaa eri tuotetta tai palvelua (Rope 2003, 55). Näitä toisen tason kilpailijoita tarkastellessa kilpailijavaihtoehtojen määrä nousee nopeasti. Mikäli tarve on vaikkapa yleisesti katsottuna valmistua johonkin ammattiin, voidaan kilpailijoina lääketieteen valmennuskurssien järjestäjien kanssa nähdä esimerkiksi eri oppilaitokset, joihin ei välttämättä tarvita erillistä valmennuskurssia (sairaanhoidajakoulutus).

Se, millä yritykset keskenään kilpailevat, voidaan perinteisesti jakaa hinta- ja laatukilpailuun (Porter 1985). Koska nykypäivänä löytyy lääketieteen valmennuskurssien suorittamiseen useampi eri vaihtoehto (päivä-/iltaopetus, tiiviskurssi, verkkomateriaali ym.), myös eri yritys-

ten hinnastot vaihtelevat jonkin verran. Tällä alalla hintakilpailu ei ole ollut houkuttelevuuden keino asiakaskuntaa ajatellen, vaan menestysperustaa pyritään löytämään muualta kuin hinnasta esimerkiksi vetoamalla arvoihin, mielikuviin ja tunteisiin tai laatuun (Surakka 2014-02-12; PRO Huippuvalmennus 2013; Eximia; Valmennuskeskus 2014; Kandiakateemia; Lääkisvalmennus.fi 2013; Kandidaattikustannus 2014; Turun Pääsykoevalmennus 2013; Mafy-Valmennus.)

## 2.2 Strateginen ajattelu kilpailuedun taustalla

Yrityksen toiminnan takana on aina jokin liikeidea. Jotta yritys voi toteuttaa liikeideaa käytännössä mahdollisimman toimivasti ja tehdä sillä tulosta, täytyy ennen varsinaista operatiivista toteutusta tehdä suunnittelutyötä. Jotta tietty tahtotila, esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen, olisi mahdollista saavuttaa, on suunnitteluprosessin oltava myös jatkuvaa. Suunnitteluprosessin voidaan nähdä tyypillisesti alkavan jonkinlaisesta lähtötilan analyysistä. Kun yrityksen nykytilanteesta ollaan perillä, voidaan sen perusteella asettaa selkeät tavoitteet toiminnalle ja valita oikeanlainen, realistinen strategia. Vasta, kun suunnitelmat toteutetaan käytännössä, voidaan strategiaa sanoa onnistuneeksi. Yrityksessä ei kuitenkaan pitäisi tyytyä tähän, vaan jatkaa toiminnan kehittämistä seuraamalla tilannetta jatkuvasti. Miksi onnistuttiin, miksi ei? Strategian toteutuksen yhteydessä saattaa myös syntyä uusia kehitysideoita. (Kotter 2002; Rope 2003, 34–35.)

Strategiatyön ajatuksena on kannattavan liiketoiminnan saavuttaminen ja tahtotilan tavoittelu yrityksen vahvuuksia ja sen toimintaympäristön mahdollisuuksia hyväksi käyttäen tarjoamalla juuri oikealle kohderyhmälle juuri oikealla tavalla kilpailijoiden vastaavaan hyödykkeeseen nähden parempaa kokonaisratkaisua. Yksi yrityksen tärkeimmistä työkaluista menestymisen tavoittelussa onkin kilpailuetu. Olipa yrityksen kilpailuetu mikä hyvänsä, vaatii se toteutuakseen kuitenkin jonkinlaista jatkuvaa ja määrätietoista liiketoimintaa. Se, minkälaista tämä liiketoiminta on eli miten kilpailuedun toteuttaminen käytännössä tapahtuu, saa ohjenuorat yrityksen strategiasta. Jotta yrityksen toiminnassa huomioitaisiin samanaikaisesti myös asiakas ja asiakaslähtöinen toiminta, tulisi strategiaa laajentaa kokonaiskonseptiksi – liiketoimintamalliksi, joka kattaa kaikki yrityksen tasot. (Santalainen 2009, 130–131.)

Liiketoimintamallin merkitys on sovittaa omiin kilpailuetujen lähteisiin tai strategisiin kyvykkyyksiin ympäristöstä tulevat signaalit. Myös toimintaympäristön muutoksien ennakoiminen ja mahdollisuuksien luominen ja hyödyntäminen kuuluvat liiketoimintamallin sisältöön läheisesti. (Santalainen 2009, 130–131.) Hamelin (2007) mukaan liiketoimintamalli voidaan jakaa neljään pääkomponenttiin.

Ensimmäinen komponentti viittaa asiakkaan kokonaisratkaisuun, jossa tärkeimmässä roolissa on yrityksen nimenomainen tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä. Koetun kokonaisrat-

kaisuun kytköksissä on kuitenkin lisäksi erilaisia täydentäviä tekijöitä kuten hyödykkeen hinta tai asiakaspalvelu. Kokonaisratkaisun taustalla puolestaan vaikuttaa ydinstrategia, toinen liiketoimintamallin komponentti, joka sisältää kilpailu- ja resurssistrategian. Molemmat pohjautuvat ja tiivistyvät kilpailuedun määrittämiseen; kilpailuetu voidaan nähdä siltana strategian sisällön ja asiakkaan saaman ja kokeman kokonaisratkaisun välillä. (Hamel 2007.)

Kolmas liiketoimintamallin komponentti sisältää strategiset resurssit ja pätevyudet, jotka kytkettynä yrityksen ydinstrategiaan tukevat ja antavat toiminnallista tehokkuutta kokonaiskonseptille. Ne koostuvat fyysisistä resursseista eli esimerkiksi yrityksen omistamista laitteista, rakennuksista ja teknologiasta sekä ydinpätevyydestä ja -prosesseista. Koska yrityksellä harvoin on laajin mahdollinen resurssien kirjo yksinään, voi se ulkopuolista lisäarvoverkostoa hyödyntäen parhaassa tapauksessa jopa moninkertaistaa resurssimääränsä. Tämä neljäs komponentti, lisäarvoverkosto, mahdollistaa myös asiakkaan kokonaisratkaisun monipuolistamisen. (Hamel 2007.)

### 2.2.1 Kilpailuetu ja sen saavuttaminen

Kun yrityksellä on jokin suhteellinen etu, jolla se erottuu kilpailijoistaan tai potentiaalisista kilpailijoistaan, voidaan yrityksellä sanoa olevan kilpailuetu. Se on liiketoiminnan menestykseen vaikuttava tekijä, joka voi ilmentyä joko konkreettisesti tai aineettomassa muodossa. Yrityksen kilpailuetu voi olla esimerkiksi luonnonvarat, henkilöresurssit tai vaikka toimintatapa. Se muodostuu, kun yritys onnistuu toteuttamaan lisäarvoa tuottavaa ja kilpailijoista erottautuvaa strategiaansa käytännössä. (Barney, 1991.)

Porterin (1985) mukaan kilpailuetu voi perustua mataliin kustannuksiin, erilaistamiseen tai keskittymiseen. Kilpailuetu on avain yrityksen menestymiseen ja siksi se onkin erittäin tärkeää tunnistaa ja hyödyntää liiketoiminnassa. Koska esimerkiksi hinta on kilpailuetuna asiakkaalle näkyvä osa, tulee yrityksessä selvittää todelliset kilpailuedun lähteet tarkasti; miten haluttu kilpailuetu toteutetaan käytännössä. Yrityksen hyödykkeelle ei voi asettaa alhaista hintaa miettimättä sen tarkemmin muuta toimintaa. Koska yritystoiminnan tulisi olla myös kannattavaa, täytyy koko yrityksen toiminta suunnitella ja toteuttaa niin, että tuotteelle tai palvelulle voidaan oikeasti asettaa esimerkiksi kilpailijoita alhaisempi hinta. Kustannusjohtajuus on yleensä selkein näistä kolmesta eri perusstrategiasta, mutta suurimmalle osalle toimijoista, varsinkin pienemmille yrityksille, sen tavoittelu ei ole välttämättä järkevää. Kustannusjohtajuus perustuu monesti massatuotannon tuomiin etuihin. (Porter 1985, 26–29; Zaridis 2009, 917.)

Käytännössä kilpailuedun saavuttaminen edellyttää myös kunnollisia kilpailuetuperusteita kuten kohderyhmää, kilpailijoita, omia resursseja sekä toimintatehokkuutta. Koska kilpai-

luedun tulisi aina olla kytköksissä valitun kohderyhmän arvostuksiin, ei pelkällä erilaisuudella, lisäominaisuuksilla tai luvattulla paremmuudella vielä saavuteta kilpailuetua. Kyse onkin suhteellisesta paremmuudesta, joka pohjautuu siihen, millä tavoin omalla tarjonnalla pystytetään luomaan kilpaileviin ratkaisuihin verrattuna parempi ratkaisu. (Zaridis 2009, 917–919.)

Kilpailuetu voi näyttää paperilla oikein mainiolta, mutta sille pitää löytyä myös mahdollisuus realisointiin markkinoilla. Reaalinen kilpailuetu vaatii uskottavuutta, sillä kun kilpailuetua ryhdytään korostamaan esimerkiksi mainonnassa, se ei saa olla kohderyhmän mielestä vaikeasti ymmärrettävä tai normaalista poikkeava. (Rope 2003, 26.) Esimerkiksi halpaan hinnoitteluun perustuvan päivittäistavarakaupan on vaikea saada miellettyä itsensä myös kaupungin korkealaatuisimpia tuotteita myyväksi paikaksi, vaikka sen tuotteet olisivatkin oikeasti erittäin tasokkaita. Kilpailuedun kannattaa siis olla yleisiä mielikuvia vastaava, sillä muuten sen realisointi voi koitua haasteeksi. Äijön (2001, 15–22, 29) mukaan kilpailuedut voidaan jakaa niiden realistisuuden kannalta seuraavanlaiseen paremmuusjärjestykseen: hyödykkeen ainutlaatuisuus, muiden markkinointitoimenpiteiden paremmuus ja viimeisenä alhaisin hinta. Kun kyseessä on ala, jossa hyödykkeet ovat hyvin samanlaisia, on ylilyöntiasema kilpailijoihin nähden muodostettavissa esimerkiksi markkinoinnin keinoin.

Koska liiketoiminnan täytyy olla kannattavaa jatkuakseen, edellyttää kilpailuetu myös liikeloudellista perustaa. Perusidea on, että kilpailuedun rakentamisen kustannukset tulisivat jäädä pienemmiksi kuin saadut todelliset tulosvaikutukset. Käytännössä tätä voi olla vaikea arvioida etukäteen, mutta kilpailuedun tuloksellisuutta olisi hyvä tarkastella ja arvioida ennen sen realisointia. (Porter 1985, 56.) Ajan kuluessa ja liiketoiminnan edetessä ei samaan vanhaan kilpailuetuun kannata tuudittautua sokeasti. Koska kilpailutilanne elää ja voi muuttua koska tahansa, tulee kilpailuetua ylläpitää ja kehittää. (Rope 2003, 26.)

Kilpailuedun lähteet on mahdollista selvittää tutkimalla markkinoiden kysyntää ja kilpailutilannetta, ja samalla tarkastella yrityksen omia resursseja ja muita sisäisiä tekijöitä. Toisin sanoen yrityksen täytyy tuntea omien asiakkaiden, heidän arvomaailman ja tarpeiden lisäksi kaikki ulkopuoliset vaikuttimet eli toimintaympäristö, jossa se toimii. Toimintaympäristöä tarkastelemalla selviää esimerkiksi se, miten intensiivistä kilpailu alalla on, mikä sitä ohjaa ja millä keinoin omaa kilpailuasemaa olisi mahdollista parantaa. Kun yrityksen ulkopuoliset vaatimukset ja mahdollisuudet ovat selvillä, tulee seuraavaksi tarkastella, mitä näiden kehysten sisäpuolella pystytään omien resurssien pohjalta luomaan ja tekemään eri tavalla ja paremmin kuin kilpailijat. Analysoinnin tuloksena pitäisi yrityksestä löytyä realistiset kilpailuedun lähteet, joiden pohjalta kilpailuetu voidaan toteuttaa käytännössä. (Barney 1991; Porter 1985; Zaridis 2009, 917.)

Yritystoiminnan ja kilpailuedun analysoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi SWOT-analyysiä. Se on yksinkertainen tapa tutkia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. SWOT-analyysi auttaa hahmottamaan niin toimialan tulevaisuuteen liittyviä asioita, mahdollisuuksia ja uhkia, kuin yrityksen nykytilaan kuuluvia vahvuuksia ja heikkouksia. Käymällä läpi kaikki analyysin nelikentän ruudut yksitellen läpi on konkreettisia toimintaratkaisuja tehtävissä suoraan tulosten perusteella. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014.)

Omia vahvuuksia, olipa se tietotaito, tuotantotehokkuus tai jokin muu keino, pitäisi pyrkiä vahvistamaan ja miettiä, kuinka niissä voisi tulla entistäkin paremmaksi. Tunnistetut heikkoudet puolestaan kannattaa pyrkiä minimoimaan tai mahdollisesti eliminoimaan kokonaan. Jos heikkous on hyvin selkeä, esimerkiksi markkinointitietouden kokonaisvaltainen puuttuminen yrityksestä, ei sitä todennäköisesti voida poistaa kokonaan – mikään ei kuitenkaan estä pienentämään sen vaikutusta. SWOT-analyysin kautta esille tulleet mahdollisuudet tulee ottaa huomioon tulevaisuuden näkymiä ennakoiden ja hyödyntää ne omien resurssien mukaisesti. Suurempiin uhkiin, kuten toimialan äkilliseen, radikaaliin muutokseen, osataan myös varautua, kun ne tunnistetaan yrityksessä ajoissa. Vaikka muutokset eivät aina ole selkeitä, kannattaa SWOT-analyysiin kerätä kaikki mahdolliset skenaariot tulevaisuuden näkymistä – näin voidaan helpommin välttyä ikäviltä yllätyksiltä. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014.)

### 2.2.2 Kilpailuetu asiakkaan näkökulmasta

Kun yritys pystyy määrittämään syyt sille, miksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun nimenomaan heiltä eikä kilpailijalta, voidaan yrityksellä nähdä olevan kilpailuetu. Vaikka kilpailuetu tuntuu helpolta hahmottaa esimerkiksi näkyvän hinnan muodossa, tulee muistaa, ettei asiakas monestikaan näe varsinaista kilpailuedun lähdeä. Näin ollen strategiaa rakentaessa ja liiketoimintaa suunniteltaessa tuleekin muistaa asettautua asiakkaan kenkiin: aidot ja näkyvät seikat kuten brändi, palvelun laatu ja asiakastarpeisiin vastaaminen sekä hinta-etu vaikuttavat selvimmin ostopäätökseen. Koska kaikkea ei voida toteuttaa samanaikaisesti asiakkaalle, on painopisteiden valinta kilpailussa pärjäämisen kannalta välttämätöntä. Priorisoinnin ja strategisten siirtojen vaiheistuksen avulla yrityksen kannattaa luoda asiakkaan kannalta näkyvistä kilpailueduista mahdollisimman eheä ja kilpailijoista erottuva kokonaisuus. Pelkkä lupaus palvelun ylivoimaisesti parhaasta laadusta asiakkaalle ei kuitenkaan riitä – se on pystyttävä myös lunastamaan tai ihannelilanteessa jopa ylittämään, jolloin asiakas kokee saavansa lisäarvoa. (Santalainen 2009, 78.)

Olipa kilpailuetu kuinka erinomainen tai kilpailevista tuotteista tai palveluista eroava, sillä ei kuitenkaan ole mitään painoarvoa, jos se on kohderyhmälle merkityksetön (Grönroos 2009, 25). Esimerkiksi jokin palvelun toimintaominaisuus, jota asiakas ei ymmärrä, ei pysty muo-

dostumaan yrityksen kilpailueduksi. Tämän lisäksi tulee myös huomioida, että yrityksellä on monesti useampi kuin yksi kohderyhmä, ja samassa hyödykkeessä saattaakin olla erilaiset kilpailuedun perustat eri kohderyhmien kannalta. Kilpailuedun tulisi aina olla kohderyhmäperusteinen; toinen kohderyhmä saattaa arvostaa esimerkiksi huippulaatua, kun taas toinen kokee edullisuuden tärkeimmäksi seikaksi. (Zaridis 2009, 917–919.) Jotta kilpailuetu ja sen toteuttaminen käytännössä ei rasittaisi yritystä, ja toisaalta siitä kuitenkin saataisiin paras mahdollinen hyöty asiakasnäkökulmasta, kannattaakin yrityksen rajata itselleen haluttu kohderyhmä tarkasti (Bergström ja Leppänen 2009, 150–152).

Asiakkaan kannalta ostopäätös vaatii aina jonkin verran aikaa, vaivaa ja rahaa, joten ostaakseen tietyn yrityksen tuotteita tai palveluita hänen on koettava saavansa jotakin arvoa niistä. Asiakkaaseen selvimmin vaikuttavia arvoajureita ovat kustannuksen lisäksi toimivuus, selkeys ja luottamus. Toimivuudella viitataan toimittamiseen liittyviä asioita kuten toimitusaikaa tai tuote- tai palvelukuvauksen todenmukaisuutta. Selkeydellä puolestaan tarkoitetaan yrityksen erityispiirteitä, jotka erottavat sen kilpailijoista. Kun yrityksen omat arvot ovat selkeät ja kohtaavat asiakkaan arvojen kanssa, myös asiakkuuden ja luottamuksen herättäminen on helpompaa. (Roos, Fernström, Piponius ja Rastas 2006.)

Vaikka yrityksen tuote tai palvelu olisikin kohderyhmän arvostuksia vastaava ja kilpailijoista eroava, vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen viime kädessä aina tunteet. Asiakkaan kannalta kilpailuetu ei siis perustu pelkästään toiminnallisuuteen; ratkaiseva tekijä on yrityksen tarjonnan sisältämä ylivoimaisuus emotiivitasolla. Kyse on mielikuvien luomisesta ja siitä, miltä asiat näyttävät. Kun yritys onnistuu rakentamaan asiakkaidensa arvostamaan asiaan sellaisen ominaisuuden tai toimintatason, jollaiseen kukaan kilpailijoista ei kykene, on yrityksellä vahva kilpailuasema. (Rope 2003, 93; 95.) Mitä välttämättömämpänä asiakas näkee yrityksen tuotteen tai palvelun, sitä vahvempi yrityksen asema markkinoilla todennäköisesti on (Roos ym. 2006). Monissa tapauksissa ylivoimaisuus perustuukin hyvin yksinkertaisesti mielikuvatekijöihin kuten iloisuuteen, jota korostetaan viestinnässä. Sen lisäksi, että kilpailuetu vaatii viimeistellyt imagolliset ja/tai toiminnalliset perustukset, ei sen pelkkä olemassaolo riitä – kilpailuetu pitää saada myös markkinoiden ja kohderyhmän tietoisuuteen. Tämä onkin pitkälti viestintätyötä; asiakkaan näkökulmasta kilpailuedun tulisi ilmetä kaikessa yrityksen viestinnässä. (Rope 2003, 93; 95.)

### 3 ASIAKAS TOIMINNAN KESKIÖSSÄ

#### 3.1 Kohderyhmä: lääketiedettä opiskelemaan pyrkivät henkilöt

Lääketieteen valmennuskurssien potentiaaliseen asiakaskuntaan kuuluvat henkilöt, jotka havittelevat opiskelupaikkaa lääketieteen tiedekunnasta yliopistosta – heillä kaikilla on siis sama tavoite. Toiseksi, hieman pienemmäksi kohderyhmäksi voidaan katsoa kuuluvan vanhemmat tai muut henkilöt, jotka haluavat lapselleen tai läheiselleen mahdollisimman varman opiskelupaikan arvostetulta alalta. (Surakka 2014-02-12.) Kurssien takuut, hinnat ja tieto siitä, että suurin osa lääketieteelliseen päässeistä hakijoista on käynyt jonkin valmennuskurssin pääsykokeisiin valmistautuessaan, luo monille kuvan siitä, että kurssin suorittaminen vastaa käytännössä pääsylippua yliopistoon (Sjöholm 2014; Surakka 2014-02-12). Lääketiedettä opiskelemaan pyrkivät henkilöt ja/tai kurssin maksajina toimivat vanhemmat, jotka haluavat lapselleen opiskelupaikan, ovat siis melko haastava ja vaativa kohderyhmä, sillä heillä on selkeät vaatimukset kurssija kohtaan ja tavoite, johon päästääkseen he ovat valmiita sijoittamaan rahaa ja uhraamaan aikaansa (Surakka 2014-02-12).

Hakijajoukosta suurin osa on abiturientteja, mutta myös alan vaihtajia löytyy paljon. Lääketieteen valmennuskurssien tarjoajien potentiaalinen asiakaskunta koostuu siis taustoiltaan, sukupuoleltaan, iältään, kiinnostuksen kohteiltaan ja arvostuksiltaan erilaisista ihmisistä. Kaikkia ohjaa kuitenkin sama tavoite, jonka saavuttaakseen ollaan valmiita näkemään vaiivaa. (Surakka 2014-02-12.) Valmennuskurssien järjestäjät tarjoavatkin tähän apukeinon ja mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon. Oletettavasti asiakkaat siten odottavat rahalleen, ajalleen ja vaivalleen vastineeksi jonkinlaista lupausta siitä, mitä he saavat – ja se yrityksen pitäisi myös pystyä lunastamaan.

Vaikka lääketieteen valmennuskurssit muodostavat pienehkön markkina-alueen, on ala kilpailtu. Keväällä 2014 lääketieteen valmennuskursseja järjestää yhdeksän eri toimijaa. Vaihtelevasti toimijat tarjoavat valmennuskursseja ja muita palveluita, kuten abikursseja monille eri aloille, tai ovat vastaavasti keskittyneet pelkästään lääketieteen valmennuskursseihin. Potentiaalista asiakaskuntaa on vuosittain useita tuhansia, ja suurin osa alalla toimijoiden lääketieteen valmennuskursseista myydään täyteen vuosittain – kysyntää siis riittää. (Surakka 2014-02-12; PRO Huippuvalmennus 2013; Eximia; Valmennuskeskus 2014; Kandidakatemia; Lääkisvalmennus.fi 2013; Kandidaattikustannus 2014; Turun Pääsykoevalmennus 2013; Mafy-Valmennus.) Keväällä 2013 pääsykokeisiin osallistui kaikissa viidessä lääketieteen opintoja tarjoavissa yliopistoissa yhteensä 4113 henkilöä, ja heistä 626 sai opiskelupaikan (Studentum 2013).

### 3.2 Markkinasegmentin valinta

Segmentti tarkoittaa haluttua kohderyhmää, joka olisi kaikista mahdollisista asiakkaista halukkain ryhmä hankkimaan yrityksen tuotetta tai ostamaan sen palveluita (Yankelovich ja Meer 2006). Yrityksen tulisi aina suunnata toimintansa valitun segmentin tai segmenttien mukaan; niiden tulisi siis määrittää muun muassa yrityksen tarjonta, imago, toimintatavat ja viestintä. Asiakas ja segmentti eroavatkin toisistaan käsitteinä siinä, että asiakas on jo joskus käyttänyt ja ostanut yrityksen tuotteita tai palveluita, vaikka ei välttämättä kuulukaan varsinaiseen segmenttiin. Segmenttiin kuuluva henkilö eli se, jota varten koko yrityksen toiminta on rakennettu, puolestaan ei ole vielä mahdollisesti edes ostanut yrityksestä mitään. (Rope 2003, 156–159.) Kysymys kuuluukin: miksi yrityksen pitäisi valita jokin segmentti, kun se voisi tavoitella kaikkia mahdollisia asiakkaita?

Erityisesti silloin, kun kyseessä on pienikokoinen yritys ja sillä on vain rajallinen määrä resursseja, on tiukka segmentointi välttämätöntä. Koska perusteet tehdyille ostopäätöksille eroavat eri markkinoilla ja asiakasryhmillä, vaatisi kaikkien mahdollisten asiakkaiden tavoittelu valtavasti vaivaa yritykseltä. Esimerkiksi lukion viimeistä vuotta opiskelemaan henkilöön vetoaa todennäköisesti hieman erilainen viestintä kuin kymmentä vuotta vanhempaan kaupan työntekijään, vaikka heillä saattaisikin olla samankaltaisia tavoitteita elämässään. Valitessa kohderyhmää tärkeimmät huomioitavat seikat ovatkin asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja tavat, joilla markkinoilla toimitaan. Segmentoinnilla on strateginen rooli yrityksen toiminnassa: se helpottaa kaikkien muiden liikeideaelementtien, kuten imagon ja toimintatapojen, määrittämistä. (Bergström ja Leppänen 2009, 150–152; Rope 2003, 157–160, 163; Yankelovich ja Meer 2006–02, 1–2.)

### 3.3 Asiakkuuslähtöisyys

Esimerkiksi kilpailun lisääntyminen ja teknologian kehittyminen ovat muuttaneet yritystoimintaa yhä läpinäkyvämmäksi. Kun ihmiset ovat vapaasti tietoverkon välityksellä yhteydessä toistensa kanssa, voi yrityksen näkökannalta syntyä sellaisia tilanteita, joihin ei ulotuta enää vaikuttamaan. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi erilaiset keskustelupalstat, joissa mielipiteitä jaetaan niin puolesta kuin vastaan. Pitääkseen tilannetta hallinnassa edes jollain tapaa, yrityksissä tulee omaksua asiakkuusajattelumalli. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys pysyttelee lähellä asiakasta, mutta asiakas määrittelee etäisyyden. Avainsanoja asiakkuuslähtöisyydessä ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 2003, 22.)

Kaikki lähtee siitä, onko yritys markkinoilla esillä vai ei. Nykyään, kun erilaisia palveluja on hyvin paljon ja yritykset ovat tavoitettavissa pelkästään hiirtä klikkaamalla, on erityisen tärkeää olla saavutettavissa silloin, kun asiakas on tekemässä ostopäätöstä. Kun yritys on



kohderyhmälleen kilpailijoita paremmin saavutettavissa, se voi lisätä myös yrityksen kilpailuetua. Kysymys voi olla esimerkiksi aukioloajoista, puhelimen kautta tavoitettavuudesta tai yhteystietojen löytymisestä ja helpommasta kontaktointimahdollisuudesta verkossa. Pelkkä hyvä saatavuus ei kuitenkaan riitä, sillä yksi kriittisimmistä tilanteista esimerkiksi asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on asiakaskohtaaminen. (Storbacka ym. 2003, 23.)

Jokaisessa asiakaskohtaamistilanteessa tapahtuu vuorovaikutusta, joka pitäisi käyttää hyödyllisesti antamalla asiakkaalle tietoa ja toisaalta myös huomioida asiakkaalta tuleva palaute. Kun omasta kohderyhmästä opitaan syvemmin, tuote- tai palvelutarjontaa on helppompaa kehittää vastaamaan entistäkin paremmin asiakkaan tarpeita. Vuorovaikutteisuutta parantaakseen kohtaamispaikat ovat oleellisessa asemassa, ja ollakseen kilpailijoita parempi, yrityksessä kannattaa nykyisten kohtaamispaikkojen kehittämisen ohella pyrkiä luomaan myös uusia. (Storbacka ym. 2003, 24.)

Asiakkaalla on aina jonkinlaiset odotukset yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Mikäli asiakas ei koe saavansa siitä odotuksiaan vastaavaa arvoa, on yrityksessä epäonnistuttu arvontuotannossa, jonka voidaan nähdä olevan se tärkein kilpailijoista erottautumisen peruste. Arvon tuottamisessa ei ole kuitenkaan pelkästään kyse asiakkaalle tuotetusta arvosta, vaan ennemminkin molempia osapuolia hyödyttävän tilanteen luomisesta. Kun yrityksessä hyödynnetään vuorovaikutustilanteet kunnolla ja niistä opitaan, voidaan omaa toimintaa kehittää niin, että asiakkaalle pystytään tarjoamaan jopa täysin uudenlaista ja kilpailijoista eroavaa arvoa. (Kandampully 1998, 436; Storbacka ym. 2003, 25.)

### 3.3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus voi muodostua niin yhdestä yksittäisestä liiketoimesta kuin koko yrityksen toiminnan tuloksesta ja kokonaisuudesta. Asiakkaan kannalta erilaisia kokemuksia muodostuu heti alusta lähtien, kun hän tulee tietoiseksi yrityksen tuotteista tai palveluista, mahdollisesti kiinnostuu niistä ja tekee ostopäätöksen. Asiakaskokemus onkin kaikkien tunteiden, mielikuvien ja konkreettisten kohtaamisten summa, jotka asiakas yrityksestä muodostaa ja saa. (Meyer ja Schwager 2007; Löytänä ja Korteso 2011, 11.)

Parhaimmat ja menestyneimmät yritykset ovat kehittäneet koko toimintansa aina prosesseja ja viestintätarkoituksia myöten asiakkaiden näkökulmasta, ei organisaation itsensä (Flykt 2013). Meyerin ja Schwagerin artikkelissa (2007) tuodaan ilmi muutama vuosi sitten Bain & Company'sin tekemän tutkimuksen tuloksista seuraavanlaista: 80 % 362 yrityksestä uskoi tarjoavansa ensiluokkaisen kokemuksen, mutta tosiasiallisesti näiden yritysten asiakkaista vain 8 % piti asiakaskokemuksestaan erinomaisena. Vaikka monet yritykset tekevät vuosittain tutkimuksia asiakkaidensa tyytyväisyydestä, ne eivät yleensä kerro kuinka tyytyväisyys on loppujen lopuksi saavutettu (Meyer ja Schwager 2007.)

Kun asiakaskokemusta mitataan oikein, saadaan arvokasta tietoa asiakaskokemusten nykytilasta ja voidaan selvittää esimerkiksi asiakkaan suositteluherkkyyttä yrityksestä ja sen tarjonnasta. Mikäli yrityksessä ei aktiivisesti mitata asiakaskokemuksia, kehityskohdat voivat jäädä pimentoon. Tällöin omaksuttuja ja tuttuja toimintatapoja on vaikea muuttaa, saati rakentaa kilpailuetua asiakaskokemusten varaan. (Talouden vuosi 2013.) Kuten Meyerin ja Schwagerin (2007) artikkelissa mainittu Bain & Company'sin tutkimus paljastaa, ei asiakaskokemusta kannata kuitenkaan mitata liian suurena kokonaisuutena, vaan ennemmin pilkkoa se osiin ja tarkastella erikseen kaikkia yrityksen ja asiakkaan välisiä kosketuspisteitä, joihin voidaan itse vaikuttaa. Koska asiakkaiden odotukset muodostuvat aikaisempien kokemusten pohjalta ja niitä verrataan jatkuvasti toisiinsa, tulisi yrityksessä keskittyä nimenomaan aikaisempien kokemusten, nykyisten kokemusten ja mahdollisten kokemusten tutkimiseen ja vertailuun (Meyer ja Schwager 2007).

Nykypäivänä, kun hintakilpailu kiristyy entisestään ja samanaikaisesti tuotteet ja palvelut samankaltaistuvat, asiakaskokemuksen merkitys yrityksen kilpailuetuna kasvaa. Asiakslähtöisen ajattelutavan mukaan on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Selviytyäkseen ja menestyäkseen kilpailussa ja alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityksessä tulisi ymmärtää asiakaskohtaamistilanteet entistä paremmin. Asiakkaan kannalta positiivinen osto- tai asiointikokemus vahvistaa hänen sitoutumistaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, mikä puolestaan näkyy jatkossa entistäkin tunnepohjaisempana päätöksentekona valita kyseessä oleva yritys kilpailijoiden sijaan. Koska asiakaskokemusta on näin ollen mahdollista johtaa ja kehittää vetoamalla esimerkiksi mielikuviin ja tunteisiin, tulisi yrityksessä olla tietoa sen eri tasoilla tuotetuista ja tarjotuista kokemuksista. (Talouden vuosi 2013.)

Yrityksessä tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että asiakkaiden käyttäytyminen ja toiminta ovat muuttuneet viime vuosien aikana. Ennen ostopäätöksen tekemistä tietoa ei haeta enää esimerkiksi myyjältä, vaan netistä. Hakukone ohjaa asiakkaan helposti yrityksen kotisivuille, mutta koska toisten asiakkaiden kokemuksilla ja suosituksilla koetaan olevan jopa suurempi ja todellisempi arvo, luetaan erilaisia foorumeita ja keskustelupalstoja entistä enemmän. Kuluttajista on tullut mediakriittisempiä eikä pelkkiin mainoslauseisiin ja yrityksen itsensä kertomiin asioihin uskota sokeasti. Ilman johdonmukaista asiakaskokemusten johtamista yrityksellä ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaiden kokemusten nopeaan ja monikanavaiseen jakamiseen. Koska erityisesti negatiivisten kokemusten jakaminen verkossa voi helposti tehdä yrityksen toiminnalle hallaa, tulisi niihin reagoida samantien ja hoitaa niin, että asiakkaalle jäisi loppujen lopuksi vain positiivisia kokemuksia. (Löytänä ja Korteso 2011, 27–32.)

Onnistuessaan asiakaskokemusten johtamisessa yritys voi maksimoida saavansa hyödyt. Asiakastyytyväisyyden parantumisen kautta asiakkaat ovat paljon sitoutuneempia yritykseen, heidän suositteluhalukkuutensa kasvaa ja huonon palautteen määrä vähenee. Nämä hyödyt puolestaan – kuin positiivisena jatkumona – voivat johtaa esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintakustannusten pienenemiseen, asiakkailta saatava kehitysideoiden määrä voi kasvaa ja samalla yrityksen brändin arvo paranee. Yrityksen sisällä tämä voi näkyä sitoutuneemman henkilöstön kautta. Koska raha tulee yritykseen aina viime kädessä asiakkailta, on yrityksen tuotto siis suoraan kytköksissä siihen, miten merkityksellisiä kokemuksia ja siten myös arvoa asiakkaille pystytään tarjoamaan. (Löytänä ja Korteso 2011, 11; 13.) Se, minkälaista arvoa asiakkaalle halutaan tarjota, voidaan viestittää kohderyhmälle esimerkiksi asiakaslupauksen kautta (Kandampully 1998, 433–435).

### 3.3.2 Asiakaslupaus

Asiakaslupaus pohjautuu perimmiltään asiakkaiden tarpeisiin, arvoihin, odotuksiin, toiveisiin ja motiiveihin. Yrityksen kannalta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka lupaus saadaan lunastettua; kuinka saada asiakaskokemus vastaamaan asiakkaan odotuksia. Kaikki palvelu-, tuote-, käyttö- ja viestintäkohtaamiset luovat asiakkaalle mielikuvia yrityksestä. Kuten jokainen on jossain vaiheessa ehkä huomannut itsekkin jossain yrityksissä asioidessaan, positiiviset asiakaskokemukset johtavat helposti uudelleen asiointiin. Mikäli kokemus on ollut todella hyvä ja mieleenpainuva, saatetaan yritystä jopa suositella muille. Jotta tähän tilanteeseen päästäisiin, täytyy kaikkien asiakkaan odotusten kuitenkin täytyä yrityksessä asioidessa. Toisin sanoen: yrityksen on lunastettava antamansa asiakaslupaus. (Saarelainen 2013, 41–42; 45; 49–50.)

Asiakas muodostaa mielikuvia ja odotuksia yrityksestä esimerkiksi markkinoinnin, verkosivujen, sosiaalisen median, designin, palveluprosessien ja asiakaspalvelutilanteiden ja muiden kohtaamisten pohjalta. Nämä ovat pääpiirteittäin yrityksen hallinnassa olevia asioita. Myös seikat, joiden ei välttämättä suoranaisesti nähdä vaikuttavan asiakaskokemukseen tai mielikuviin, tulee ottaa huomioon. Hyviä esimerkkejä ovat laskutus, reklamaatioiden käsittely ja yleinen informaatio. Mikäli asiakkaalle lähetetään virheellinen lasku ja hänen täytyy sen vuoksi itse kontaktoida yritystä, voi kuva yrityksestä helposti laskea. Viestinnällisiä tilanteita enemmän luotetaan kuitenkin muiden asiakkaiden kokemuksiin. Suositeluun, tarinoihin ja juoruihin yrityksen on melko vaikea itse vaikuttaa. Koska näillä suunnittemattomilla seikoilla on suuri vaikutus maineeseen eikä kaikkiin tilanteisiin voida muutenkaan olla varauduttu, tulisi palveluhenkisyyden kuulua yrityskulttuuriin. Yrityksen kannalta on varmempaa perustaa asiakaslupauksen lunastaminen koko yritystason osaamiseen kuin yksikötason suorittamiseen. (Saarelainen 2013, 44–45.)

Taatakseen asiakaslupauksen lunastamisen, yrityksen kannattaa julkistaa se esimerkiksi verkkosivuillaan. Tämä luo paineita yrityksessä toiminnan kehittämistä, mutta osoittaa samalla myös asiakkaalle itseluottamusta omista kyvyistä. Asiakkaan näkökulmasta asiakaslupauksen lunastaminen lisää myös yleistä luottamusta yritystä kohtaan; hän tietää, mitä hänellä on oikeus odottaa. Asiakslupausta voidaankin käyttää yrityksessä eräänlaisena odotusten ohjaimena. Jos yrityksessä on esimerkiksi ammattitaitoisia ja motivoitunutta opettajahenkilöstöä, se voi todennäköisesti luvata asiakkaalle laadukasta opetusta ja myös toteuttaa sen käytännössä. Toisaalta, jos kaikkia asiakkaita ei ehditä palvelemaan aina yhtä henkilökohtaisesti, yrityksen ei kannattane luvata täyttä asiakastytyväisyyttä ja yksilökohtaista palvelua. Asiakkaan katsetta on siis mahdollista ohjailla korostamalla omaa ehdotonta osaamista ja jättää samalla mahdolliset heikkoudet taka-alalle. Asiakaslupauksen julkistamisen yhteydessä on hyvä miettiä myös sen kiteyttämistä. Koska luottamus on suuri ostopäätökseen vaikuttava tekijä ja asiakaslupauksella siihen voidaan parhaassa tilanteessa vaikuttaa, kannattaa sitä käyttää ydinviestinä markkinoinnissa; asiakaslupauksen tulisi näkyä jo yrityksen mainoslauseessa. (Kandampully 1998, 436; Saarelainen 2013, 46–48; 50.)

## 4 EPINOVAN TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

Yrityksen toimintaympäristöä tutkittaessa tavoitteena on hahmottaa sekä nykyinen toimintaympäristö että sen kautta ilmenevät muutokset jatkossa. Koska yrityksen ympäristössä tapahtuu jatkuvasti sen toimintaan vaikuttavia muutoksia, on tärkeää muistaa tutkia kaikkia toimintaympäristön osia. Pelkkien mahdollisten muutoksien löytämistä tärkeämpää on kuitenkin selvittää, kuinka nämä muutokset vaikuttaisivat omaan liiketoimintaan. (Rope 2003, 66–67.) Esimerkiksi uusi lakipykälä, joka rajoittaa yrityksen liiketoimintaa jotenkin, voi vaikuttaa merkittävästi sen toimintaan; se saattaa muun muassa kieltää toiminnan kokonaan tai pakottaa muuttamaan toimintamalleja tai varsinaista tuotetta tai palvelua.

Perinteisen toimintaympäristöajattelun mukaan yrityksen rooli on hyvin passiivinen. Toimintaympäristö muodostaa mielikuvan yrityksen vaikutusten ulkopuolella olevasta asiasta, jonka mahdollisiin muutoksiin yrityksen on vain pyrittävä sopeutumaan. Mikäli yritys nähdään enemmän yhtenä arvoketjun osana ja osana ympäröivää kokonaisuutta, joka myös omalta osaltaan voi vaikuttaa liiketoimintaympäristön toimintaan, voisi toimintaympäristöä kuvaavampi termi liiketoiminnan elinympäristölle olla ekosysteemi. Yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta voi olla merkittävää, kumpi ajatusmalli yrityksessä vallitsee; ollaanko mukautujia vai aktiivisia toimijoita. Ekosysteemiajattelu saattaa avata yritykselle enemmän mahdollisuuksia. (Saarelainen 2013, 25–26.)

### 4.1 Poliittinen ympäristö

Yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia poliittisia tekijöitä voivat olla muun muassa kansainväliset järjestöt kuten EU sekä valtiollinen hallinto tai lainsäädäntö. Päätöksien ja mahdollisten muutosten takana on yleensä aina yleinen ilmapiiri, joka määrittää asenteet yritystoimintaa ja eri elinkeinoja kohtaan - tämän ilmapiirin pohjalta vallitseva poliittinen ympäristö voi siis muuttua (Hatch 2006, 230). Kaikelle Suomessa harjoitettavalle liiketoiminnalle antaa jonkinlaiset ohjearmit Suomen laki; toisille elinkeinojen harjoittamisille säädökset ovat hieman tiukemmat, toisille puolestaan melko vapaat. Laki elinkeinojen harjoittamisen oikeudesta (1919, 1 §; 3 §) listaa erikseen elinkeinot, joiden harjoittamisesta löytyy tarkemmat erilliset lait tai asetukset. Valmennuskurssien järjestämistä rajoittavia säädöksiä ei tällä hetkellä Suomen laista erikseen löydy, joten sen harjoittaminen on melko vapaata.

### 4.2 Taloudellinen ympäristö

Yrityksen taloudellinen ympäristö muodostuu erilaisista yleiseen taloustilanteeseen vaikuttavista tekijöistä kuten suhdanteista, inflaatiosta ja talouden kasvusta (Hatch 2006, 62–63). Epinovan liiketoimintaan vaikuttavia ja näkyvimpiä taloudellisia tekijöitä ovat esimerkiksi arvonlisävero ja verotus (Surakka 2014-02-12). ”Arvonlisävero on usein yritysten käsiteltävä-

nä olevista rahavirroista kolmanneksi suurin heti myyntien ja ostojen jälkeen” (Lindholm 2012). Arvonlisäveroa nostettaessa Epinovalle tulee paineita hintojen nostoon, mikä puolestaan voi vaikuttaa kysyntään negatiivisesti (Surakka 2014-02-12). Koska Epinova on osakeyhtiö, se joutuu maksamaan myös yhteisöveroa. Tuloveroprosenttia lasketaan vuoden 2014 alussa 24,5 prosentista 20 prosenttiin, joten pientä helpotusta yritykselle on luvassa – sen ei tarvitse maksaa ihan yhtä paljon veroa kuin edellisenä vuonna. (Vero 2014) Muut taloudelliset tekijät, kuten suhdanteet, eivät ole juurikaan tähän mennessä vaikuttaneet Epinovan toimintaa (Surakka 2014-02-12).

#### 4.3 Sosiaalinen ympäristö

Sosiaalinen ympäristö käsittää muun muassa väestörakenteen, tulojen jakautumisen, arvostukset ja asenteet sekä kulutustottumukset (Hatch 2006, 113). Osaan sosiaalisen ympäristön tekijöistä yritys voi itsekin vaikuttaa, sillä esimerkiksi koulutus, tiimityöskentely, tyytyväisyys ja johtaminen ovat vahvasti kytköksissä yrityksen toimintaan esimerkiksi tuotavuutta tarkasteltaessa. Kun työilmapiiri on positiivinen ja kannustava, myös tulokset ovat parempia. (Lewis 2014.) Sosiaalisten tekijöiden muuttuessa Epinova saattaisi kohdata esimerkiksi seuraavia haasteita tulevaisuudessa: jos asenne työtä ja vapaa-aikaa kohtaan muuttuu radikaalisti samalla kun väestörakenne painottuu entistä enemmän vanhemman väestön puolelle, voi olla, että nämä tekijät vaikuttaisivat valmennuskurssien kysyntään. Myös se, minkälainen yleinen asenne ja arvostus ihmisillä on valmennuskursseja kohtaan, voi vaikuttaa merkittävästi Epinovan toimintaan. (Katso esimerkiksi Hatch 2006, 90–113.)

#### 4.4 Epinovan kilpailijat

Tällä hetkellä toiminnassa olevia lääketieteen valmennuskursseja tarjoavia yrityksiä on Epinova Oy:n lisäksi Suomessa yhteensä kahdeksan: PRO Huippuvalmennus Oy, Eximia Oy, KK Valmennuskeskus Oy, Kandiakatemia Oy, ST-Valmennus Oy, Kandidaattikustannus Oy, Turun Pääsykoevalmennus Oy ja Antti Suominen Oy. Seuraavaksi esittelen yritykset yksitellen.

##### 4.4.1 PRO Huippuvalmennus Oy

PRO Huippuvalmennuksen missio eli syy olemassa ololle on korkeimman tason koulutuspalveluiden tuottaminen niin yksityisille asiakkaille, yrityksille kuin oppilaitoksillekin. Yrityksen pääliiketoimintaan kuuluvat ylioppilaskirjoituksiin ja yliopistojen valintakokeisiin valmistavien kurssien tuottaminen ja järjestäminen. Tammikuussa 2013 yrityksen liiketoiminta vaihtoi omistajia, jonka jälkeen yritystoimintaa on kehitetty ja samalla myös nimi vaihdettu IHS Huippuvalmennus Oy:stä PRO Huippuvalmennus Oy:ksi. Uudistusten myötä yritys haluaa tarjota entistä laadukkaampaa sisältöä kursseilta niin kattavan materiaalin kuin var-

memman osaamisen kautta. Nykyinen toimitusjohtaja, Elina Pöysti (PRO Huippuvalmennus 2013, 2), painottaa yrityksen kurssiesitteen lukijaa unelmansa toteuttamisesta ja siitä, kuinka he auttavat siinä. Hän puhuu yhteisestä tavoitteesta; unelmien opiskelupaikan saamisesta. Yrityksen visio eli näkemys tulevaisuuden kuvasta ja tavoitteesta, joka halutaan toteuttaa, on tulla jatkuvasti entistä paremmaksi laadukkuudeltaan ja voittaa kilpailijat parhaalla hinta-laatusuhteella kurssien suhteen. (PRO Huippuvalmennus 2013.)

Saavuttaakseen tavoitteensa Huippuvalmennus korostaa toiminnassaan viittä asiaa: koulutetut ja kokeneet opettajat, laajat ja sisällöllisesti monipuoliset kurssit, tehokkaat oppimismenetelmät, yksilöllinen opetus sekä tyytyväisyystakuu. Näistä muodostuu yrityksen strategian kulmakivet, joita hiomalla Huippuvalmennus pyrkii toteuttamaan visiotaan käytännössä. Edellä mainitut asiat muodostavat samalla myös yrityksen kilpailuedut. Suurimpana kilpailuetuna lienee kuitenkin Reilu Peli! -takuu: jos kurssin opetukseen ei ole tyytyväinen, saa sen keskeyttää 10 päivän kuluessa lähiopetuksen alkamisesta. Näin menetellessään asiakas maksaa vain materiaalipaketin hinnan ja saa rahansa muutoin takaisin. Huippuvalmennus lupaa myös hyvittää yrityksen puolesta johtuvat muutostilanteet joko lisämateriaalilla tai vastaavasti lisäämällä ylimääräistä opetusta kurssille. Jos asiakas ei saa haluaansa opiskelupaikkaa, yritys tarjoaa seuraavan vuoden valmennuskurssin puoleen hintaan. Huippuvalmennus erottuu kilpailijoistaan selkeimmin tyytyväisyystakuullaan, sillä kukaan muu alalla toimija ei tarjoa kaikille valmennuskurssiensa lähiopetusjaksoille takuita. (PRO Huippuvalmennus 2013.)

Huippuvalmennus on ollut toiminnassa jo melko pitkään, vuodesta 1998 asti. Yritys on alallaan melko iso toimija, vuonna 2013 sen liikevaihto oli reilu 194 000 euroa (Patentti- ja Kaupparekisterihallitus 2014). Huippuvalmennuksessa työskentelee toimiston puolella 3-6 henkilöä ja kauden aikana koulutustehtävissä toimii noin 80–120 henkilöä. Valmennuskurssija järjestetään Helsingissä, Turussa, Tampereella, Kuopiossa ja Oulussa. Lääketieteen valmennuskurssien lisäksi yritys tarjoaa vastaavanlaisia kurssija myös kymmenellä muulla koulutusalailla sekä abikursseja. Ne on suunnattu lukion viimeisen vuoden opiskelijoille tukemaan joko englannin, matematiikan tai ruotsin ylioppilaskirjoituksiin lukua. Lääketieteen valmennuskurssija Huippuvalmennus järjestää vuonna 2014 yhteensä 18 kappaletta eri kaupungeissa. Mikäli lähiopetukseen ei halua osallistua, voi yritykseltä tilata myös pelkän itseopiskelumateriaalin (589,00 €). (PRO Huippuvalmennus 2013.)

Huippuvalmennuksen lääketieteen valmennuskurssit vaihtelevat niin aloitusajankohdiltaan, pituuksiltaan kuin hinnoiltaan, vaikka niissä käytetään pitkälti samaa kurssirakennetta: ennakkopakso, joka sisältää muun muassa opiskelutekniikkapaketin, lukuvinkkejä ja ennakkotehtäviä, 1. ja 2. lähiopetusjakso sekä loppupakso, jossa kerrataan, palautetaan loppukokeet ja analysoidaan tehtävien ratkaisut. Kurssiarjonta vaihtelee kuitenkin hieman paikkakunnittain. Turussa, Tampereella, Kuopiossa ja Oulussa järjestetään kaikissa kolme kurs-

sia, joista ensimmäinen alkaa jo syksyllä (marraskuussa), toinen talvella (tammikuussa) ja kolmas heti ylioppilaskirjoitusten jälkeen (huhtikuussa). Helsingissä kursseja puolestaan järjestetään yhteensä kuusi, ja edellä mainittujen kurssien lisäksi asiakas voi valita superpitkän tai vaativan kurssin. Keväällä järjestettävän kurssin suhteen voi myös valita, osallistuuko aamu- vai iltaopetukseen. Kurssien oppituntipituudet vaihtelevat välillä 110–244, joista lyhin on Helsingissä järjestettävä Lääketiede Kevät Ilta ja pisin Lääketiede Superpitkä. Valmennuskurssien hinnat vaihtelevat välillä 1149–2249 €. (PRO Huippuvalmennus 2013.)

Huippuvalmennus on vakuuttavalta, viralliselta ja luotettavalta vaikuttava yritys. Kurssien sisällön laadukkuuteen uskotaan vakaasti ja osittain myös tämän vuoksi asiakkaille tarjotaan tyytyväisyystakuu. Yritys lupaa sivuillaan: ”Sinulla on unelma. Meillä on väline.” Yhteen hiileen puhaltamista korostetaan moneen otteeseen, ja yhteisestä tavoitteesta ja mielenkiinnonkohteesta kerrotaan esimerkiksi seuraavalla tavalla: ”Meillä ja Sinulla on vain ja ainoastaan yhteinen intressi: hyvä kurssi. Jos kurssi ei ole hyvä, Sinä et saa pyrkimisestäsi kaikkea irti. Ja jos kurssi ei ole hyvä, me emme seuraavana vuonna saa asiakkaita. Voit siis olla varma, että meistä jokainen on enemmän kuin sitoutunut Sinuun ja siihen, että Sinä saat unelmiesi opiskelupaikan.” Huippuvalmennuksen viestinnästä saa henkilökohtaistettua kuvan, kun puhutaan ”Sinusta” ja ”meistä”. Verrattuna kilpaileviin yrityksiin, Huippuvalmennus ei yksilöi kurssien opettajia; keitä he ovat, mitkä heidän koulutuksensa, vahvuutensa ja kokemuksensa ovat. (PRO Huippuvalmennus 2013.)

#### 4.4.2 Eximia Oy

Valmennustiimi Eximia järjestää valmennuskursseja yliopistojen, korkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen pääsykokeita varten sekä lisäksi abikursseja ylioppilaskirjoituksiin lukemisen tueksi. Eximia niputtaa ylioppilaskirjoituksiin ja pääsykokeisiin valmistautumisen toisinaan tukevaksi kokonaisuudeksi, ja tarjoaa molemmissa tukea asiakkaalle; yrityksen missio on olla mukana luomassa onnistumisen elämyksiä. Eximia luottaa toiminnassaan korkeaan opetuksen tasoonsa. Eximian tavoite on olla Suomen paras valmennuskurssien järjestäjä. (Valmennustiimi Eximia.)

Visionsa toteuttamisen tukena Eximia listaa viisi kilpailuetuaan: korkeat onnistumisprosentit, korkea opetuksen taso, oikea tuntimäärä, Kippari -oppimisympäristö ja kurssivakuutus. Yrityksen vahvin kilpailuetu lienee kuitenkin kurssitarjonta. Eximia tarjoaa valmennuskursseja yhteensä 21 eri koulutuslalle, ja järjestää vuonna 2014 pelkästään 40 lääketieteen valmennuskurssia, joita pidetään monessa eri kaupungissa eri puolella Suomea: Espoossa, Helsingissä, Kuopiossa, Joensuussa, Lahdessa, Lappeenrannassa, Kotkassa, Jyväskylässä, Oulussa, Seinäjoella, Turussa ja Tampereella. Kukaan muu toimija ei tarjoa yhtä paljon kursseja saati toimi yhtä monessa kaupungissa. Abikursseja yritys järjestää 11 eri aiheesta. Kilpailijoistaan Eximia erottuu myös Kippari -oppimisympäristönsä avulla. Asiakas



pääsee kirjautumaan sinne valmennuskurssille ilmoittautumisen jälkeen ja saa heti käyttöönsä valmentautumishojeita, ennakko- ja lisätehtäviä sekä pääsee perille kurssin ajan-kohtaisista asioista, joita oppimisympäristöön päivitetään. Samasta paikasta löytää myös kaikki lähitunneilla käytetyt materiaalit, kotitehtävät ja tuntikokeet, mitkä mahdollistavat kurssin seuraamisen esimerkiksi sairastapauksessakin. (Valmennustiimi Eximia.)

Eximia on yksi suurimmista yrityksistä toimialalla. Yrityksen liikevaihtoluokaksi on arvioitu 1-2 miljoonaa (Fonecta Finder 2013). Se on perustettu vuonna 2000 ja jo alusta asti yritys on ollut Suomen kurssimäärältään suurin abi- ja valmennuskurssien järjestäjä. Opetuksesta vastaa vuosittain yli 200 opettajaa ja lisäksi yrityksessä työskentelee vähintään 7 henkilöä muissa tehtävissä, esimerkiksi asiakaspalvelussa. Lähiopetuksen lisäksi Eximialta voi ostaa itseopiskelumateriaalipaketin (468,90 €) tai lukion fysiikan ja kemian perusasioita sekä matematiikan abimateriaalia kertaavan Lääketiede Startti -itseopiskelumateriaalin (168,90 €). Halutessaan yrityksestä on ostettavissa myös yksityisopetusta (49,00 €/oppitunti á 45 min), jolloin opetusaikatauluista ja -määristä sovitaan opettajan kanssa itse. Yksityisopetus tapahtuu Eximian opetustiloissa Helsingin Pasilassa, mutta tarvittaessa yritys lupaa selvittää opetusmahdollisuudet muilla paikkakunnillakin. (Valmennustiimi Eximia.)

Eximia on keskittänyt lääketieteen valmennuskurssinsa hyvin valintakoelähtöisiksi ja opetus painottuu valintakoevaatimusten mukaisten oppisisältöjen tehtävien ja harjoitusten tekemiseen eikä esimerkiksi vastaustekniikan hiomiseen käytetä juurikaan aikaa. Opettajan lisäksi valmennuskurssilla on apuna myös tutor, joka tarjoaa esimerkiksi vinkkejä lukemiseen. Kaikkiin Eximian lääketieteen valmennuskursseihin kuuluu valintakoetta simuloiva väli- ja kenraalikoe, kaikkien aineiden kertaaminen sekä valintakoeclinikka, jonka aikana käsitellään kaksi valintakoemallista koetta kunkin aineen opettajan kanssa. Yritys järjestää aamu-, ilt- ja viikonloppukursseja ja niiden oppituntien määrät vaihtelevat välillä 13–609. Lyhin ja samalla edullisin lääketieteen valmennuskurssi kestää kaksi päivää ja sisältää pelkän valintakoeclinikan. Pisin kurssi alkaa puolestaan jo syyskuun puolivälissä ja kestää toukokuuhun saakka. Koska Eximian kurssitarjonta on suuri, vaihtelevat myös kurssien hinnat paljon; Lääketiede Valintaklinikka Helsinki -kurssin maksaessa 250e yrityksen kaltein kurssi Lääketiede Exclusive Helsinki maksaa 6450,00 €. (Valmennustiimi Eximia.)

Eximia on luotettavalta ja toiminnaltaan tehokkaalta vaikuttava yritys. Kotisivuilla tuodaan esille aikaisempien kurssilaisten numereellisia palautearviointeja aikaisemmilta vuosilta; yli 95 % heistä voisi suositella Eximian valmennuskurssia. Kurssilaisilta kerätyn arvioinnin perusteella yleisarvosana vuoden 2013 valmennuskursseille kerrotaan olleen 4,33/5,00. Yritys vetoaa viestinnässään laajaan kurssitarjontaansa, valintakoekeskeiseen opetukseensa, jonka mukaan tuntimäärät valmennuskursseilla ovat juuri optimaaliset, sekä kurssilaisten toiveiden kuuntelemiseen kursseihin liittyen ja niiden kehittämiseen saadun palautteen perusteella. Mikäli Eximian lääketieteen valmennuskurssille osallistunut asiakas ei kaikesta

huolimatta pääse haluamaansa opiskelupaikkaan, takaa yrityksen myöntämä kurssivakuutus sen, että seuraavana vuonna vastaavalle kurssille voi osallistua omavastuun hinnalla, joka on käytännössä yleensä itseopiskelumateriaalin hinnan suuruinen. Huippuvalmennuksen tavoin Eximiakaan ei yksilöi kurssien opettajia. (Valmennustiimi Eximia.)

#### 4.4.3 KK Valmennuskeskus Oy

KK Valmennuskeskus Oy tarjosi liiketoimintansa alussa vain valmennuskursseja teknilliseen yliopistoon pyrkiville, mutta ajan myötä yritys on laajentanut toimintaansa. Nykyään Valmennuskeskus järjestää abi- ja valmennuskursseja, ja lisäksi sen alla toimii Valmennuskeskus Public, joka tarjoaa valmennus-, koulutus-, konsultointi- ja uraohjauspalveluja julkiselle sektorille. Valmennuskeskuksen missio on tuottaa laadukasta ja ammattitasoista opetusta, jolla saadaan aikaan tuloksia. Valmennuskeskuksen toiminnan perustana on ollut alusta asti Kari Kasasen, yrityksen perustajan, lausuma: ”Minulle asiakkaan tinkimätön palvelu ja henkilöstöstä huolen pitäminen ei ole päätös tai paperilla oleva julistus. Se on luonteeni ja elämänasenteeni.” Yrityksen kotisivuilla esitetyn tutkimustoimisto 15/30 Research Oy:n vuonna 2011 tekemän valmennuskurssijärjestäjätutkimuksen mukaan Valmennuskeskuksesta selvisi seuraavaa: ”Paras opetuksen taso, opettajat, kokemus ja hinta-laatusuhde. Kokenein, luotettavin ja monipuolisin kurssinjärjestäjä”. Valmennuskeskuksen visio on olla luotettavin ja arvostetuin valmennuskurssien järjestäjä sekä tarjota korkealaatuista opetusta. (KK Valmennuskeskus 2014.)

Valmennuskeskus listaa kymmenen seikkaa, joiden mukaan se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa: korkealaatuinen opetus, opiskelupaikan saavuttaminen, ammattitaitoiset opettajat, kokenut ja luotettava kurssien järjestäjä, hinta-laatusuhde, modernit opetusmenetelmät, laadukkaat materiaalit, oikea valmistautumistekniikka, sitoutuminen jatkuvaan kehittymiseen sekä optimaaliset kurssien ajankohdat ja keskeiset ja helposti saavutettavat kurssipaikat. Valmennuskeskuksen vahvimpana kilpailuetuna voidaan edellä mainituista nähdä olevan pisin kokemus alalta, sillä se on ollut toiminnassa vuodesta 1975 saakka. Kari Kasasen luomaa yritysfilosofiaa pyritään toteuttamaan jatkuvasti käytännössä, ja koska mahdollisimman laadukas palvelu on sen ydinviesti, Valmennuskeskuksen toiminta on suunniteltu hyvin asiakaslähtöiseksi. ”Sinä valitse tulevaisuutesi – yhdessä onnistumme” lausahdus kiteyttää yrityksen strategiaa; henkilökohtaisella palvelulla pyritään saavuttamaan asiakkaan kanssa yhteinen tavoite. (KK Valmennuskeskus 2014.)

Yrityksen kotisivuilla esitetyn 15/30 Research Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2011 Valmennuskeskus oli Suomen suurin valmennuskurssien järjestäjä (KK Valmennuskeskus 2014). Yrityksen liikevaihto on asettunut vuosina 2009–2012 2-3 miljoonan euron välille (Fonecta Finder 2013). Työntekijöitä Valmennuksessa toimii noin 200 henkilöä eri tehtävissä eri puolella Suomea; valmennuskursseja järjestetään Helsingissä, Jyväskylässä,

Kuopiossa, Oulussa, Lahdessa, Lappeenrannassa, Porissa, Tampereella ja Turussa. Yritys tarjoaa valmennuskursseja 19 eri koulutuslalle ja abikurssien kautta asiakas voi valmistua biologian, englannin, ruotsin, matematiikan, äidinkielen, fysiikan tai kemian ylioppilaskirjoituksiin. Lähiopetuksen lisäksi Valmennuskeskus tarjoaa itseopiskelumahdollisuuksia; asiakas voi valita etäopiskelukurssin, verkkokurssin ja pelkän itseopiskelumateriaalin hankkimisen välillä. Hinnat näissä vaihtelevat 150 eurosta 1230 euroon. (KK Valmennuskeskus 2014.)

Lääketieteen valmennuskursseja Valmennuskeskus järjestää vuonna 2014 yhteensä 23 kappaletta eri kaupungeissa. Nämä kurssit sisältävät 2-3 harjoituskoea, simuloidun pääsykokeen ja lähiopetuksen lisäksi asiakkaan käytössä on noin 10 tuntia lääketieteen nettiopetusvideoita sekä sähköinen oppimisympäristö, josta löytyvät esimerkiksi luentorungot. Jokainen kurssi alkaa samalla tavalla, Pääsykoevalmentautumisen työkalut -luennolla. Opettajien lisäksi valmennuskursseilla on tukena myös tutoreita. Valmennuskeskuksen lääketieteen kurssitarjonnasta lyhin ja samalla edullisin kurssi on nimeltään Lääketiede Matemaattiset apukeinot ja se on tarkoitettu niiden matematiikan aihealueiden kertaamiseen, joihin ei varsinaisilla lääketieteen valmennuskursseilla käytetä aikaa. Pisin kurssi on puolestaan Lääketiede Takuu syyskuu, ja kallein Lääketiede Supertakuu, jonka Valmennuskeskus lupaa kustantaa, mikäli haluamaansa opiskelupaikkaa ei saa. Kurssien oppituntipituuudet vaihtelevat välillä 24–281, hinnat puolestaan ovat kurssista riippuen 250–5490 €. (KK Valmennuskeskus 2014.)

Valmennuskeskus on imagoltaan kokenut, luotettava ja vakuuttava. Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa asiakkaan kannalta yhä laadukkaammaksi esimerkiksi luomalla entistä monimuotoisempia opiskelumahdollisuuksia. Valmennuskeskus esittää sivuillaan, että vuonna 2013 tehdyn asiakastytyväisyyskyselyn myötä 97 % kurssilaisista voisi suositella yrityksen kursseja. Viestinnässään yritys vetoaa eniten edelläkävijän asemaansa toimialalla sekä kokonaisvaltaiseen ja henkilökohtaistettuun palveluun. Kotisivujen ja muun viestinnän lisäksi Valmennuskeskuksen lääketieteen valmennuskurssien kurssipäällikkö ja tutorit kirjoittavat blogia, jossa kirjoitetaan muun muassa siitä, minkälaista on opiskella lääketieteellisessä tiedekunnassa. Valmennuskeskus lupaa kaikille lääketieteen valmennuskursseilleen takuun siitä, että mikäli lääketieteellisestä tiedekunnasta ei saa opiskelupaikkaa, seuraavana vuonna vastaavalle kurssille voi osallistua itseopiskelumateriaalin hinnalla, joka on 470,00 €. Vaikka Valmennuskeskus viestii panostavansa paljon ammattitaitoiseen ja kokeneeseen opettajistoon sekä pieneen vaihtuvuuteen opettajien keskuudessa, yritys ei kuitenkaan yksilöi heitä. (KK Valmennuskeskus 2014.)

#### 4.4.4 Kandiakatemia Oy

Kandiakatemia Oy keskittyy liiketoiminnaltaan tarjoamaan lääketieteen valmennuskursseja. Yrityksen toiminta lähti käyntiin lääketieteen valmennuskursseille osallistuneesta joukosta opiskelijoita, jotka olivat tyytymättömiä kursseihin. Lääketieteen valmennuskursseja ei ole pelkästään kohdennettu abiturienteille, vaan kenelle tahansa, jolla on haave päästä opiskelemaan lääketiedettä yliopistoon. Kandiakatemia haluaakin tarjota kaikin puolin kurssilaisien tarpeet huomioon ottavia kursseja, jotka auttavat asioiden syvällisessä hallitsemisessa ja sen myötä myös pääsykokeissa menestymisessä. Yrityksen missio on antaa asiakkaalle mahdollisuus menestymiseen ja tukea häntä unelmien opiskelupaikan saavuttamisessa. Yrityksen visiona on olla Suomen paras lääketieteen valmennuskurssien tarjoaja tuottamalla parasta valmennusta pääsykokeissa menestymisen tueksi. (Kandiakatemia.)

Kandiakatemian strategian oleellinen osa ovat valmennuskursseilla opettajina osittain toimivat lääketieteen opiskelijat; he osaavat valmentaa pääsykokeeseen, koska ovat itse kokeneet saman ja tietävät kuinka valmistautuminen kannattaa tehdä ja kuinka haluamaansa opiskelupaikkaan pääsee sisään. Tämän lisäksi Kandiakatemia nostaa esiin kolme muuta seikkaa, joiden mukaan se pyrkii olemaan paras lääketieteen valmennuskurssien tarjoaja: intensiivinen työskentely joko lähiopetuksen, virtuaalikurssin tai yhdistetysti molempien muodossa, käytännönläheiset tehtävät sekä hyvä hinta-laatusuhde. Yrityksen kilpailueduksi voidaan nostaa pienryhmäopetus, jossa ryhmäkoko on maksimissaan seitsemän henkilöä. Pieni ryhmäkoko mahdollistaa sen, että jokaisen kurssilaisen voidaan varmistaa hallitsevan opiskeltavat asiat. Myös se, että valmennuskurssit on rakennettu muiden toimialan yritysten vastaavanlaisten kurssien mahdollisista epäkohdista ja yksitoikkoisuudesta opitun perusteella voidaan katsoa Kandiakatemian eduksi; toisin sanoen entiset, tyytymättömät asiakkaat ovat luoneet valmennuskurssin, joka ei toista muiden virheitä. (Kandiakatemia.)

Kandiakatemia on toimialalla melko uusi tulokas, se on perustettu vuonna 2009. Verrattuna alan suurimpiin toimijoihin, Kandiakatemia on ainakin vielä pienehkö toimija; sen liikevaihto on ollut vuosien 2010–2012 välillä 10 000 – 100 000 €. Yrityksessä työskentelee vähintään 4 henkilöä (Fonecta Finder 2013), mutta tarkempaa tietoa opettajista tai muista työntekijöistä ei ole. Kandiakatemia järjestää lääketieteen valmennuskursseja Helsingissä, Turussa, Tampereella ja Oulussa. Lähiopetuksen lisäksi yritys tarjoaa virtuaalikursseja ja myy itseopiskelumateriaalia. Asiakas voi valita joko edullisemman, vuoden 2010 virtuaalikurssin, jonka hinta on 100,00 € tai vuonna 2013 kuvatun teoriaopetuksen hintaan 450,00 €. Hinnat eivät sisällä painettua materiaalia. Itseopiskelumateriaalin hinnasta ei ole mainintaa Kandiakatemian sivuilla tai heidän verkkokaupassa. (Kandiakatemia.)

Kandiakatemia järjestää vuosittain kolme erilaista lähiopetusta sisältävää valmennuskurssia, jotka kaikki alkavat tammi-maaliskuussa. Pisin ja samalla kallein Tohtorikurssi kestää

yhteensä 320 oppituntia. Se sisältää normaalikurssiopetuksen lisäksi pienryhmäopetusta ja asiakas saa käyttöönsä myös vuoden 2010 virtuaaliturssin videot. Tohtoriturssin hinta on vuonna 2014 3 400,00 €, ja mikäli kurssilainen ei menesty lääketieteen pääsykokeissa, hän saa osallistua Lääkärikurssille seuraavana vuonna ilmaiseksi. Lääkärikurssi on rakenteeltaan hyvin samanlainen kuin Tohtoriturssi, mutta sisältää vähemmän lähiopetusta (200 tuntia). Hintaa kurssilla on 2 200,00 €, ja kurssitakuun myötä asiakas saa seuraavana vuonna halutessaan Kandidurssin ilmaiseksi. Kandidurssi puolestaan yhdistää lähiopetuksen ja virtuaaliturssin; hinnaltaan se on 1 200,00 €, ja takuuksi asiakas saa seuraavana vuonna ilmaiseksi virtuaaliturssin. Kaikki kurssit sisältävät simuloituja pääsykokeita, oppimateriaalin ja lisäksi tarjolla on myös tukiovetusta. Siitä, järjestetäänkö kaikki lähiopetusta sisältävät kurssit kaikissa neljässä kaupungissa, ei ole erillistä mainintaa Kandiakatemia sivuilla. (Kandiakatemia.)

Kandiakatemia on nuorekkaalta, innostavalta ja käytännönläheiseltä vaikuttava yritys. Kandiakatemia on omien kandidaattien kokemusten perusteella hionut kurssista mahdollisimman viimeisteltyjä, ja tarjoaa samalla parasta mahdollista henkistä tukea kurssilaisille, koska he ovat itse olleet aikaisemmin samassa asemassa. Yrityksen viestinnässä korostetaan toverillista ilmapiiriä ja painotetaan ryhmätyöskentelyn tuottoisuutta. Kaikki tuki ei tule kuitenkaan ainoastaan ryhmästä, vaan Kandiakatemia lupaa myös henkilökohtaista opetukseluohjausta ja yhteydenpitoa kurssilaisilleen. Vaikka yritys on melko pieni toimija, sekään ei ole erikseen esiteltyt opettajiaan tai kandidaattejaan. (Kandiakatemia.)

#### 4.4.5 ST-Valmennus Oy: Lääkisvalmennus.fi

ST-Valmennus Oy:n Lääkisvalmennus.fi on erikoistunut tarjoamaan lääketieteen valmennuskursseja. Kurssit on suunniteltu yhteistyössä ammattivalmentajien kanssa sellaisiksi, joille yrityksessä toimivat lääketieteen opiskelijat olisivat itse halunneet aikaisemmin osallistua. Lääkisvalmennus.fi:n missio on auttaa asiakasta lääketieteen pääsykokeissa menestymisessä järjestämällä tasokasta ja valmentavaa opetusta asiantuntevien ja opettamisesta innostuneiden opettajien johdolla. Lääketieteen valmennuskurssien ei ole tarkoitus keskittyä pelkästään lukion oppimäärän kertaamiseen kemian, fysiikan ja biologian osalta, vaan niiden avulla asiakkaalle luvataan apua myös esimerkiksi itsensä motivointiin ja keskittymiskyvyn parantamiseen. Visiona eli tavoitteena yrityksellä on tarjota Suomen parasta valmennuskurssiopetusta. Tehokurssi -nimisen valmennuskurssin kohdalla vuoden 2014 tavoite on markkinoiden paras sisäänpääsyprosentti. (Lääkisvalmennus.fi 2013.)

Lääkisvalmennus.fi nostaa suurimmaksi kilpailuedukseen pienryhmäopetuksen ja henkilökohtaisen ohjauksen. Kurssista riippuen jopa puolet opetuksesta tapahtuu noin seitsemän hengen pienryhmissä, jolloin jokaiselle kurssilaiselle on mahdollisuus antaa apua juuri niissä asioissa, missä sitä eniten tarvitaan. Tavoitteeseen pääsemisen edellytyksenä nähdään

myös erilaisten opetusmenetelmien käyttäminen niin, että jokainen kurssilainen varmasti pääsee käyttämään juuri niitä oppimistapoja, jotka toimivat omalla kohdalla tehokkaimmin. Koska yrityksen tavoitteena on tarjota parasta valmennuskurssiopetusta, Lääkisvalmennus.fi:n yksi tärkeimpiä strategian osia ovat pätevät opettajat; ammattivalmentajien ja lääketieteen opiskelijoiden yhteistyöllä taataan se, että opettajilta löytyy omakohtaista kokemusta pääsykokeisiin valmistautumisesta ja samalla opetuksen taso pysyy mahdollisimman korkealla. Yrityksen pieni koko ja erikoistuminen pelkästään lääketieteen valmennuskurssien tarjoamiseen mahdollistaa opetuksen tason säilymisen tasaisen korkealaatuisena, sillä esimerkiksi hyvien opettajien löytäminen on haastavaa ja mikäli kurseja olisi paljon, olisi mahdotonta saada jokaiseen tarpeeksi päteviä opettajia. (Lääkisvalmennus.fi 2013.)

Lääkisvalmennus.fi on ilmeisesti melko uusi yritys toimialalla, sillä yritys on rekisteröity vasta vuoden 2013 alussa (Kauppalehti). Yrityksen kotisivuilta on kuitenkin luettavissa sisäänpääsyprosentti vuodelta 2012, joten yritys on järjestänyt lääketieteen valmennusta jo silloin. Lääkisvalmennus.fi toimii pelkästään Helsingissä eikä siten järjestä muissa kaupungeissa lääketieteen valmennuskursseja. Tästä voisi päätellä, ettei yritys ole suurimpia toimijoita Suomen markkinoilla, mutta koska liikevaihdosta ei löytynyt tietoa, tarkkaa tietoa yrityksen koosta toimialalla ei ole. Lääkisvalmennus.fi:ssä työskentelee vähintään viisi henkilöä, jotka on kaikki esitelty yrityksen kotisivuilla. Mikäli Lääkisvalmennus.fi:n valmennuskurssia harkitsee, on mahdollista ostaa henkilökohtainen tutustumistapaaminen, jonka aikana asiakas saa esimerkiksi tutustua etukäteen valmentajiin ja hänelle voidaan tehdä lukusuunnitelma. Tutustumistapaamisen hinta on 25,00 €. Yritykseltä on myös pyynnöstä saatavissa maksuton esittelytilaisuus koululle. Pelkkää itseopiskelumateriaalia ei yritykseltä ole ostettavissa. (Lääkisvalmennus.fi 2013.)

Lääkisvalmennus.fi järjestää vuosittain neljä erilaista lääketieteen valmennuskurssia. Kallein ja samalla pisin Huippukurssi maksaa normaalihintaisena 4 950,00 € ja sisältää 361 oppituntia. Se sisältää sekä lähiopetusta että yksityisopetusta ja alkaa asiakkaan määrittämänä ajankohtana, kuitenkin aikaisintaan heinäkuussa. Lähiopetus alkaa tammikuussa ja se on yhteinen Tehokurssille osallistujien kanssa. Tehokurssi yksistään kustantaa normaalihintaisena 3 700,00 € ja sisältää 339 oppituntia. Normaaliopetuksen lisäksi oppilaat saavat PBL-opetusta, joka on Helsingin ja Tampereen yliopistojen lääketieteellisissä tiedekunnissa käytetty opetusmenetelmä. Luentokurssi sisältää myös saman luento-opetuksen, kurssilla käytettävät materiaalit ja sähköisen oppimisympäristön sekä kaksi simuloitua pääsykoetta. PBL -, ja pienryhmäopetusta kurssi ei kuitenkaan sisällä, vaan ne korvataan itsenäisellä opiskelulla. Normaalihinnaltaan se on 1 600,00 € ja kestää 151 oppituntia. Lääkisvalmennus.fi:n Intensiivikurssin luvataan olevan ”Suomen tehokkain 8 viikon lääkisvalmennuspaketti”. Kurssi alkaa huhtikuussa ja on sisällöltään samanlainen kuin Tehokurssi. Normaalihinta Intensiivikurssille on 2 100,00 € ja se kestää yhteensä 144 oppituntia. Kaikki

Lääkisvalmennus.fi:n kurssit sisältävät myös kaksi simuloitua pääsykoetta ja mahdollisuuden osallistua tukiopeutukseen viikottaisessa tutortapaamisessa. (Lääkisvalmennus.fi 2013.)

Lääkisvalmennus.fi vaikuttaa nuorekkaalta, aidolta ja vakuuttavalta yritykseltä. Yrityksen keulahahmot on nostettu kotisivuilla selkeästi esille. He esiintyvät omilla nimillään ja heistä on kerrottu hieman taustatietoa, mikä osittain lisää luotettavuutta yrityksen lupauksiin opetuksen laadukkaasta tasosta. Lääkisvalmennus.fi korostaa kurssiensa valmentavan lääketieteen pääsykokeissa menestymisen lisäksi myös tulevissa opinnoissa ja lääkärin työssä: ”Valmennuskurssimme ovat sijoitus koko tulevaa elämääsi varten”. Lääketieteen valmennuskursseilla halutaan tarjota asiakkaalle enemmän kuin pelkästään asiasisältöä, esimerkiksi muistitekniikoita, stressitilanteiden hallintaa ja muita hyödyllisiä taitoja, jotka ovat avuksi pääsykokeiden lisäksi myös varsinaisessa lääkärityössä. Lääkisvalmennus.fi:n kursseilla käytetystä oppimateriaalista ei ole kuitenkaan kotisivuilla juuri tietoa. Takuut yritys myöntää Huippu- ja Tehokursseilleen; mikäli kahden viikon kuluttua kurssin alkamisesta asiakas ei ole tyytyväinen, hän saa vaihtaa Luentokurssille, jolloin kurssihintojen erotus maksetaan hänelle takaisin. Tämän lisäksi, mikäli asiakas ei saa haluamaansa opiskelupaikkaa, Luentokurssille saa osallistua seuraavana vuonna ilmaiseksi. (Lääkisvalmennus.fi 2013.)

#### 4.4.6 Kandidaattikustannus Oy

Lääketieteenkandidaattiseura ry:n perustama Kandidaattikustannus Oy tuottaa suomalaisia lääketieteen oppi- ja käsikirjoja, jotka on suunnattu niin lääketieteen opiskelijoille, lääkäreille kuin muulle hoitohenkilökunnalle. Kustannustoiminnan ohella Kandidaattikustannus tarjoaa myös lääketieteen valmennuskursseja. Yrityksen missio on ”omalta osaltaan vaalia ja kehittää laadukasta suomenkielistä lääketieteen alan kirjallisuutta” ja toisaalta tarjota myös laadukkaita valmennuskursseja kohtuulliseen hintaan. Tavoitteena Kandidaattikustannuksella on säilyttää asemansa tunnettuna ja korkeatasoisimpien lääketieteen kirjojen tuottajana sekä järjestää korkealaatuisimpia ja ammattimaisimpia valmennuskursseja lääketieteelliselle aloille pyrkiville. (Kandidaattikustannus 2014.)

Valmennuskurssien osalta Kandidaattikustannuksen tavoitteeseen pääsemisen edellytyksenä luetellaan laadukkuus, lääketieteellisiä aloja opiskelevat opettajat ja kohtuullinen hinnoittelu. Laadunvalvontaparametrina käytetään kurssilaisten sisäänpääsyprosenttia, ja kurssitoimintaa kehitetään aktiivisesti sen pohjalta; yrityksen kilpailuetuna voidaankin nähdä jatkuva kurssien kehittäminen niin laajentamalla tarjontaa kuin muuttamalla kurssien sisältöä. Kursseilla opettavat lääketieteen opiskelijat, koska heiltä pitäisi löytyä paras mahdollinen valmennus pääsykokeisiin – onhan heillä itsellään kokemusta asiasta. Kandidaattikustannus listaa omaksi vahvuudekseen innovatiivisuuden sekä läheidet suhteet kohdeyhmäänsä. Myös pitkä kokemus nostetaan esille, sillä yritys on ”Suomen vanhin lääketie-

teellistä kirjallisuutta kustantava ja valmennuskursseja lääketieteellisiin tiedekuntiin järjestävä yritys”. Kandidaattikustannuksen strategiaan kuuluukin mitä ilmeisimmin niputtaa tunnetut lääketieteen oppikirjansa ja tietämyksensä saman katon alle ja opettaa niitä myös käytännössä. Kilpailijoihin verrattuna suurin kilpailuetu lienee kuitenkin kurssien edulliset hinnat. (Kandidaattikustannus 2014.)

Kandidaattikustannus on perustettu vuonna 1980 ja on siten ollut toimialalla jo pitkään. Toiminta on keskitetty pelkästään Helsinkiin eikä yritys siten järjestä lähiovetusta sisältäviä lääketieteen valmennuskursseja muissa kaupungeissa. (Kandidaattikustannus 2014.) Vuosien 2008–2011 välillä liikevaihto on ollut 170 000 – 414 000 euroa, jonka perusteella yrityksen voidaan päätellä olevan toimialalla keskikokoinen toimija (Fonecta Finder 2013). Kandidaattikustannuksessa on työntekijöitä noin 15 henkeä sekä lisäksi opettajakaarti, joka muodostuu alan opiskelijoista. Opettajia ei ole kuitenkaan sen tarkemmin esitelty. Lähiovetuskurssien lisäksi Kandidaattikustannus tarjoaa virtuaalisen Domus-kurssin, joka sisältää video-opetusta, itseopiskelumateriaalin, laskimen ja kolme simuloitua pääsykoetta ja niiden vastaukset, jotka käydään kurssin aikana opetuksessa läpi. Laajuudeltaan Domus-kurssi on 160 tuntia ja maksaa 850,00 €. Kurssin voi aloittaa koska vain. Kandidaattikustannus tarjoaa myös mahdollisuuden pelkän videomuotoisen opetuksen tai itseopiskelumateriaalin hankintaan. Asiakkaan on siis mahdollista tilata pelkät videot hintaan 300 euroa tai hankkia 150,00 € maksava Via Medicina, joka sisältää niin teoriatiivistelmiä kuin tehtäviä mallivastauksineen. (Kandidaattikustannus 2014.)

Kandidaattikustannus järjestää kolme lähiovetusta sisältävää lääketieteen valmennuskurssia vuoden 2013–2014 aikana. Pisin ja samalla myös kallein Profunda -valmennuskurssi alkaa jo syksyllä lokakuun lopussa ja kestää yhteensä 250 tuntia. Hinnaltaan Profunda on normaalihinnaltaan 2 100,00 €. Kaksi muuta kurssia ovat nimeltään Pitkä- ja Lyhytkurssi. Pitkäkurssi alkaa tammikuussa ja on kestoaltaan 187 tuntia, Lyhytkurssi puolestaan alkaa maaliskuun lopussa ja kestää 136 tuntia. Normaalihinnoiltaan kurssit ovat 1 600,00 € ja 1 200,00 €. Kurssit ovat rakenteeltaan pitkälti samanlaisia, sillä ne sisältävät kolme simuloitua pääsykoetta (paitsi Lyhytkurssi, jossa niitä on kaksi), materiaalin ja harjoitustehtävät sekä mahdollisuuden käyttää verkko-oppimisympäristöä. Muista valmennuskursseista eroten Profunda sisältää myös pienryhmäopetusta. Kandidaattikustannus ei myönnä erityisiä takuita lääketieteen valmennuskursseilleen. (Kandidaattikustannus 2014.)

Kandidaattikustannus on imagoltaan vakuuttava, kokenut ja laadukkaan oloinen. Asiakkaalle luvataan, että yrityksen valmennuskurssi on ”oivallinen sijoitus tulevaisuuteen lääketieteelliseen pyrkivälle”. Viestinnässään Kandidaattikustannus korostaa vuosikymmenten kokemustaan kurssien järjestämisestä, toisaalta jatkuvaa kehittämistä tuodaan myös vahvasti esille sisänpääsyprosenttien vuosittaisten muutosten kautta. Koska valmennuskurssien lisäksi kustannustoiminta muodostaa suuren osan Kandidaattikustannuksen liiketoimintaa ja



yritys on painanut tunnettuja ja paljon käytettyjä oppi- ja käsikirjoja alalle opiskeleville ja alalla jo työskenteleville, tuntuu yritys luottavan pitkälti valmennuskurssiensa menestykseen kirjojen tunnettuudesta ansiosta. Kandidaattikustannuksen tunnetuin tuote on Terapia Fennica – jokaisen lääkärin käsikirja. (Kandidaattikustannus 2014.)

#### 4.4.7 Turun pääsykoevalmennus Oy

Turun Pääsykoevalmennus Oy järjestää lääketieteen valmennuskursseja ja abikursseja. Opettajat ovat Turun yliopiston lääketieteen opiskelijoita, ja he toimivat samalla myös yrittäjinä vastaten kaikista kursseihin ja niiden järjestämiseen liittyvistä tehtävistä. Turun Pääsykoevalmennus tekee yhteistyötä verkkopääsykokeet.fi:n, pääsykoekirjat.fi:n, Valmennusakatemian, Verkkoakatemian, Yliopistovalmennus.fi:n ja Turun Ylioppilaskylässätiön kanssa. Missiona yrityksellä on olla asiakkaan tukena lääketieteen pääsykokeissa onnistumisessa ja tarjota sitä varten parhaat mahdolliset edellytykset. Tavoitteena Turun Pääsykoevalmennuksella voidaan nähdä entistä paremmat sisäänpääsyprosentit ja tyytyväisimmät asiakkaat. (Turun Pääsykoevalmennus 2013.)

Asiakastyytyväisyyden takaamisen ja sisäänpääsyprosenttien kasvattamisen edellytyksenä Turun pääsykoevalmennus näkee asiantuntevat ja kannustavat kurssiopettajat sekä pienet ryhmäkoot. Kurssien tarkoitus on vähentää ”pääsykokeisiin liittyvää stressiä totuttautumalla koetilanteisiin ja soveltaviin tehtäviin”, joka onnistuu sisäistämällä valintakoemateriaalin keskeisimmät asiat, vastaustekniikkaa kehittämällä ja ryhmähengen ja sen myötä tulevan vertaistuen avulla. Kun kurssien opettajina toimivat lääketieteen opiskelijat, he osaavat kertoa myös hakuprosessista ja antaa hyödyllisiä opiskeluvinkkejä. Pätevät opettajat nostetaan kilpailueduksi; he ovat opettamiseen sitoutuneita ja siitä innostuneita henkilöitä, jotka vastaavat opetustyön lisäksi myös muusta yrityksen toiminnasta. Koska he vastaavat itse yrityksestä ja sen menestymisestä, kurssilaisten pärjääminen pääsykokeissa on Turun Pääsykoevalmennukselle tärkeää – muutoin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä eikä toiminta ole pitemmän päälle kannattavaa. Kilpailuetuna yrityksessä nähdään myös erikoistuminen pelkkien lääketieteen valmennuskurssien järjestämiseen, jonka myötä omaan erityisosamiseen voidaan keskittyä täysillä. (Turun Pääsykoevalmennus 2013.)

Turun Pääsykoevalmennus on toimialalla melko uusi yritys, sillä se on perustettu vuonna 2010. Kuten yrityksen nimestäkin on jo pääteltävissä, toiminta keskittyy pelkästään Turkuun. (Turun Pääsykoevalmennus 2013.) Verrattuna moniin kilpailijoihinsa, Turun Pääsykoevalmennus on ainakin vielä pieni toimija; sen liikevaihto on ollut vuosina 2011–2013 6 000 – 33 000 € (Fonecta Finder 2013). Yhteensä yrityksessä on töissä 11 henkilöä; 10 heistä on opettajia ja yksi henkilö vastaa pääasiassa pelkästään hallinnollisista asioista. Kaikki työntekijät ovat lääketieteen opiskelijoita ja heidät on esitelty yrityksen kotisivuilla. Lääketieteen valmennuskurssien lisäksi Turun Pääsykoevalmennus järjestää abikursseja

kemiassa, fysiikassa ja lyhyessä matematiikassa sekä tarjoaa yksityisopetusta. Yksityisopetusta on saatavissa 1-10 tunniksi hintaan 75 €/tunti, tai mikäli asiakas ottaa enemmän yksityisopetustunteja tai osallistuu niiden lisäksi valmennuskurssille, on hinta 60 €/tunti. Turun Pääsykoevalmennus tarjoaa myös Turun Ylioppilaskyläsäätiön kanssa tehdyn yhteistyön kautta kurssilaisille avustusta majoittumiseen liittyen. Erillistä itseopiskelumateriaalipakettia yrityksestä ei ole ostettavissa. (Turun Pääsykoevalmennus 2013.)

Turun Pääsykoevalmennus järjestää vuonna 2014 kaksi lääketieteen valmennuskurssia. Vaihtoehtoina ovat Valmennusklänikka 2014 ja tammikuun lääketieteen valmennuskurssi. Valmennusklänikka alkaa maaliskuun lopussa, kestää yhteensä 178 oppituntia ja maksaa normaalihintaisena 1 487,00 €. Mikäli yhden pääoppiaineen on valmis pudottamaan kurssilta pois, hinnaksi jää 1 087,00 €. Tammikuussa alkava valmennuskurssi on puolestaan osittain asiakkaan itsensä vapaasti räätälöitävissä; kurssin laajuus on 215–325 oppituntia riippuen kurssilaisen oppiainevalinnoista ja samoin myös hinta vaihtelee 1 737 ja 2 667 euron välillä. Tammikuun kurssi sisältää myös maaliskuussa alkavan valmennusklänikan. Turun Pääsykoevalmennuksen kurssit sisältävät lähiopetuksen lisäksi pistokokeita, kaksi välikoetta, yhden simuloidun pääsykokeen ja oppimateriaalin. Kummallekaan kurssille ei myönnetä takuita, mutta yritys lupaa tehdä oikaisupyynnön asiakkaan puolesta, mikäli opiskelupaikka jää vain muutamasta pisteestä kiinni. Turun Pääsykoevalmennus tarjoaa lisäksi kaverilennusta kurseilleen sekä yhden tai kaksi Pro collega -stipendipaikkaa. (Turun Pääsykoevalmennus 2013.)

Turun Pääsykoevalmennus vaikuttaa nuorekkaalta, yrittäjähenkiseltä ja rehelliseltä yritykseltä. Yrityskuva muodostuu pitkälti sen perusteella, että siinä työskentelevät henkilöt ovat itse nuoria. Tästä huolimatta Turun Pääsykoevalmennus herättää luottamusta, sillä heidät kaikki on esitelty erikseen yrityksen kotisivuilla. Viestinnässään yritys suorastaan rohkaisee asiakasta tutustumaan opettajistoonsa ja heidän pätevyyteensä. Turun Pääsykoevalmennus korostaa etujaan listaamalla kotisivuilleen asiakkaiden luettavaksi seikkoja, jotka hänen tulisi varmistaa ennen valmennuskurssin valitsemista. Asiakasta kehoitetaan esimerkiksi tarkistamaan valmennuskurssin ryhmäkoko ja se, ”kuka valmennuskurssilla opettaa, ja että opettajat hallitsevat opetettavan aineen ja osaavat opettaa innostavasti”. (Turun Pääsykoevalmennus 2013.)

#### 4.4.8 Antti Suominen Oy: Mafy-Valmennus

Mafy-Valmennus, tai viralliselta nimenltään Antti Suominen Oy, on erikoistunut matematiikan ja luonnontieteiden opetukseen, ja yrityksen missio onkin niiden tarjoaminen. Mafy-Valmennus järjestää pääsijaisesti lääketieteen valmennuskursseja sekä DI- ja abikursseja. DI-kursseilla keskitytään ensin kurssista riippuen yhteen tai kahteen aineeseen ylioppilaskokeita varten ja sen jälkeen pääsykokeisiin. DI-kurssien myötä Mafy-Valmennuksen kautta

asiakas saa pääsykoevalmennusta diplomi-insinöörikoulutukseen. Yrityksen pitkäaikainen yhteistyökumppani Teho-Osasto, joka järjestää taideaineiden opetusta, on lisäksi ulkoistanut arkkitehtipintojen pääsykokeisiin vaadittavan matematiikan opetuksen Mafy-Valmennukselle. Hieman eroten valtaosasta kilpailijoitaan Mafy-Valmennuksen ainoa kohderyhmä ovat abit ja ylioppilaat eivätkä esimerkiksi ammatinvaihtajat. Tavoitteenaan eli visionaan Mafy-Valmennuksella on olla toimialalla ylivoimaisen laatujohtaja. (Mafy-Valmennus.)

Mafy-Valmennus luottaa eniten toiminnassaan tietotekniikan tehokkaaseen hyödyntämiseen ja pedagogiikkaan sekä opetusvälineisiin panostamiseen jatkuvan tuotekehityksen myötä. Nämä seikat yritys nostaa kilpailueduikseen ja tavoitteeseen pääsemisen edellytyksikseen. Opetukseen halutaan satsata paljon, ja laadun takaamiseksi Mafy-Valmennuksessa toimii kurssien vetäjinä ammattiohjaajat ja ryhmäkoot pyritään pitämään korkeintaan 15 henkilön suuruisina; asiakkaille pyritään tarjoamaan mahdollisimman yksilöllistä palvelua. Yrityksen strategia nojaa pitkälti tietotekniikkaan, jonka avulla asiakkaalle pyritään luomaan mahdollisimman hyvä ja monipuolinen kurssikokemus. Kurssilaiset saavat esimerkiksi valmennuskurssin ajaksi käyttöönsä minikannettavan tai tablettitietokoneen. Suurimmaksi kilpailueduikseen Mafy-Valmennus nostaa kuitenkin Mafynetin, joka on yrityksessä kehitetty opetussovellus. Asiakkaille luvataan, että Mafynetin kautta hän oppii tehokkaammin, koska siellä tekee oikeita asioita, säästää aikaa, pysyy aikataulussa ja saa mielenrauhan. Sovellus sisältää opetusvideoita ja tiiviin tehtäväpaketin, joiden lisäksi on saatavissa lisätehtäviä vaikeiden asioiden ymmärtämisen tueksi, pitää kertaamisesta automaattisesti huolta ja luo valmiin opiskelusuunnitelman ja päivittävät tavoitteet. Sen avulla kuka tahansa voi myös opiskella täysin ilmaiseksi lyhyen tai pitkän matematiikan oppimäärän tai osan fysiikan kursseista. (Mafy-Valmennus.)

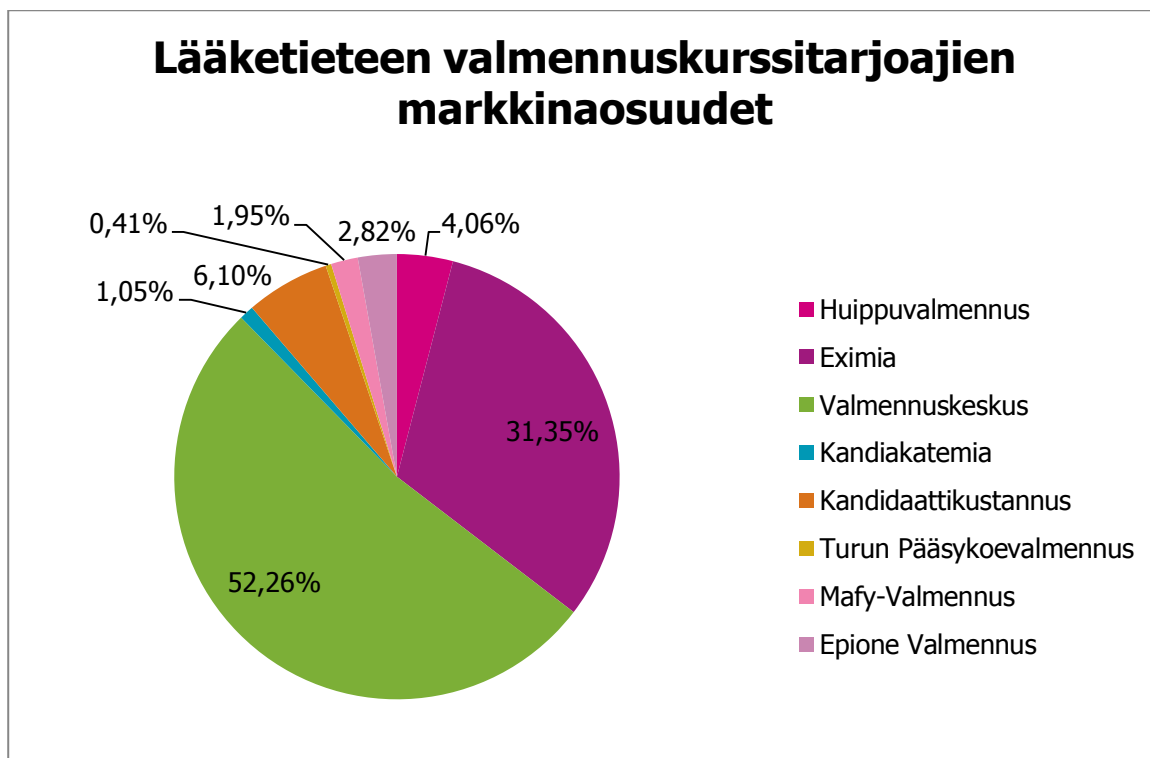
Mafy-Valmennus on ollut toimialalla vasta muutaman vuoden ajan, vuodesta 2010 saakka. Yritys on yksitoimipaikkainen; liiketoiminta on keskitetty Helsinkiin, jossa myös kaikki kurssit järjestetään. (Mafy-Valmennus.) Mafy-Valmennuksen liikevaihto on ollut vuosina 2011–2013 noin 41 000 – 146 000 € (Fonecta Finder 2013). Yrityksen henkilöstömäärästä ei ole tarkkaa mainintaa muiden kuin pääopettajien ja samalla Mafy-Valmennuksen perustajien osalta, joita on kaksi. Lisäksi kurssikuvauksissa on mainittu pari muuta aineopettajaa. Lähiopetuskurssien lisäksi Mafy-Valmennuksesta on erikseen ostettavissa itseopiskelun tueksi kurssipaketteja tai pelkät lääketieteen harjoituskokeet. Kurssipaketit sisältävät tehtäviä mallivastauksineen sekä teorian tekstiä, ja niiden käyttöönotto vaatii Mafynetin lataamisen koneelle. Edullisin kurssipaketti on diplomi-insinöörin matematiikan pääsykoekurssi, jonka hinta on 20,00 €. Muut yksittäiset eri aineiden kurssipaketit maksavat joko 60,00 € tai 95,00 €. (Mafy-Valmennus.)

Mafy-Valmennus järjestää vuonna 2014 kaksi lääketieteen lähiopetusta sisältävää valmennuskurssia. Vaihtoehtoina ovat Pitkä kurssi ja Kevätkurssi. Pitkäkurssi alkaa helmikuussa, siihen kuuluu yhteensä 236 oppituntia ja hinnaltaan se on 2 780,00 €. Toinen lääketieteen valmennuskurssi, Kevätkurssi, puolestaan alkaa maaliskuun lopussa, kestää 153 oppituntia ja maksaa 1 990,00 €. Kummastakin kurssista on saatavissa 5 % kaverialennus. Kurssin aikana tehdään tehtävien ja muun opetuksen lisäksi useita harjoituskokeita. Mikäli oppilas ei saa haluamaansa opiskelupaikkaa ja joutuu seuraavana vuonna osallistumaan pääsykokeisiin uudelleen, Mafy-Valmennus tarjoaa asiakkaalle uusintaa varten tehtyä kurssia, johon hän saa itse valita ne osat ja aineet, missä tarvitsee vielä lisäharjoitusta. Tällöin asiakkaan ei tarvitse maksaa koko kurssihintaa uudelleen. Toinen vaihtoehto on 10 % alennus, jos asiakas haluaa koko opetuspaketin uudelleen. (Mafy-Valmennus.)

Mafy-Valmennus vaikuttaa ulospäin rehelliseltä, ammattitaitoiselta ja uskottavalta yritykseltä. Opetusosaamista yritys perustelee esimerkiksi sillä, että sen laatimia ylioppilaskirjoitusten mallivastauksia käytetään Suomen lukioissa. Tämän lisäksi Mafy-Valmennus tuo viestinnässään esille luottamuksensa omaan osaamiseensa: ”Olemme ainoa valmennuskurssien järjestäjä, joka on uskaltanut julkaista kaiken kurssilaisten antaman palautteen sellaisenaan”. Yritys ei lupaa valmennuskursseiltaan liikoja, ja esimerkiksi sisäänpääsyprosentteista ei puhuta kotisivuilla lainkaan. Mafy-Valmennus yhdistää toiminnassaan ylioppilaskirjoituksiin ja pääsykokeisiin valmentautumisen, ja valmennuskursseista ja varsinkin erillisistä kurssipaketeista on tehty räätälöitäviä: asiakas valitsee itse ne aineet, joissa tarvitsee lisäharjoitusta. (Mafy-Valmennus.)

#### 4.4.9 Markkinaosuusien jakautuminen

Laskemalla kunkin lääketieteen valmennuskursseja tarjoavan yrityksen liikevaihtojen keskiarvon, voidaan tehdä karkea kuvio toimialan markkinaosuusien jakautumisesta. Alla olevaan havainnollistavaan kuvioon on laskettu PRO Huippuvalmennuksen, Eximian, Valmennuskeskuksen, Kandiakatemian, Kandidaattikustannuksen, Turun Pääsykoevalmennuksen, Mafy-Valmennuksen sekä Epione Valmennuksen eli toimeksiantoyrityksen Epinovan kokonaisliikevaihto-osuudet. Markkinaosuus-kuviosta jää pois Lääkisvalmennus.fi, sillä se on perustettu sen verran äskettäin, ettei liikevaihtotietoja ollut vielä saatavissa. Kuvio on suuntaa antava; yritysten liikevaihtotiedot ovat vaihtelevasti vuosilta 2008–2013 sen mukaan, miten niistä löytyi tietoa.



Kuvio 1. Lääketieteen valmennuskurssitarjoajien markkinaosuuksien jakautuminen (Ovaskainen 2014.)

Kuten kuviosta voi huomata, Valmennuskeskus on tällä hetkellä ylivoimaisesti liikevaihdoltaan suurin yritys toimialalla (noin 52,26 %). Toiseksi suurin yritys on Eximia (noin 31,35 %). Muiden toimijoiden osuudet jäävät huomattavasti pienemmiksi, eikä esimerkiksi kolmanneksi suurimman Kandidaattikustannuksen (noin 6,10 %) ja sitä pienempien yritysten erot ole kovin suuria. Toimeksiantoyritys Epinovalla markkinaosuutta voidaan karkeasti nähdä olevan noin 2,82 %, joten tällä hetkellä se lienee viidenneksi suurin toimija alalla. Epinovaa hieman suurempi yritys on Huippuvalmennus (noin 4,06 %). Liikevaihdoltaan pienimmät yritykset ovat Mafy-Valmennus (1,95 %), Kandiakatemia (1,05 %) sekä Turun Pääsykoevalmennus (0,41 %). (Kuvio 1.)

#### 4.5 Tulevaisuuden näkymät alalla

Suurin osa lääketieteeseen pyrkivistä henkilöistä osallistuu jonkinlaiselle valmennuskurssille ennen pääsykokeita. Näin ei ole kuitenkaan pelkästään lääketieteen suhteen, sillä esimerkiksi oikeustieteen, taloustieteen tai psykologian valmennuskurssit ovat hyvin suosittuja. Esimerkiksi noin 80 % oikeustieteiden uusista opiskelijoista on ennen pääsykokeita osallistunut valmennuskurssille. Kurssilaisten osallistumisen motiivina on halu menestyä pääsykokeissa mahdollisimman hyvin, mutta myös esimerkiksi epävarmuus omaa osaamista kohtaan, koska uskotaan kaikkien muiden hakijoiden osallistuvan kurssille, ja haluttomuus opiskella yksin ovat useilla kurssilaisilla taka-ajatuksena. (Sjöholm 2014.)

Valmennuskurssit ovat herättäneet jonkin verran keskustelua koulutuksellisesta tasavaruudesta, koska niiden voidaan nähdä asettavan hakijat eriarvoisiin asemiin varallisuuden

suhteen (Tikka 2013). Osittain tämän seuraamuksena markkinoille on ilmaantunut aika ajoin niin sanottuja varjovalmennuskursseja, jotka pohjautuvat vapaaehtoisopetukseen ja ovat siten osallistujille ilmaisia. Opettajina kursseilla toimii yleensä joukko yliopiston opiskelijoita. (Konttinen 2014; Surakka 2014-02-12.) Korkeakoulutasolla on koulutuksellisen tasa-arvokeskustelun myötä tehty jo hieman pääsykoejärjestelymuutoksia; esimerkiksi lääketieteen pääsykokeita on muutettu poistamalla pitkään käytössä ollut pääsykoekirja Galenos, ja kokeeseen on lisätty aineisto-osio, jonka kirjallinen aineisto hakijalle annetaan vasta koetilanteessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeistamana yliopiston henkilökunnan ei myöskään toivota osallistuvan maksullisten valmennuskurssien toimintaan. (Karjalainen 2014; Tikka 2013.) Mikäli maksulliset valmennuskurssit nähdään uhkana Suomen koulutukselliselle tasa-arvolle, voi olla mahdollista, että niiden liiketoimintana harjoittamista rajoittavia säädöksiä saatettaisiin tehdä lisää.

Keväällä 2014 ilmaisia valmennuskursseja lääketieteeseen, oikeustieteeseen, psykologiaan, taloustieteeseen, viestintään ja sosiologiaan järjestävät vasemmistojärjestöt. Hakijoita niihin on ollut yhteensä reilu 800, joten kysyntä on ollut ilmaiskursseille melko suuri. (Salonen 2014.) Koska ilmaisen valmennuskurssin - kuten minkään muun ilmaisen palvelun - jatkuvuus on kuitenkin kyseenalaista jo pelkkien opetustilojen ja -materiaalien kustannusten vuoksi (Rydman 2014), voi olla, ettei se pitkällä tähtäimellä menesty. Valmennuskursseja liiketoimintanaan järjestävät yritykset eivät näe ilmaisia valmennuskursseja kovin suurena kilpailevana tekijänä, vaan luottavat enemmänkin siihen, että mikäli asiakas haluaa oikeasti laadukasta opetusta, hän on myös valmis maksamaan siitä (Konttinen 2014; Surakka 2014-02-12).

Suomalaisten korkeakoulujen korkeat pääsyvaatimukset ovat kasvattaneet suomalaisten mielenkiintoa suorittaa lääkärin opinnot vaihtoehtoisesti ulkomailla. Vaikka osa oppilaitoksista järjestää ulkomaalaisille pääsykokeen ja voi edellyttää myös kielitestin suorittamista, ne voivat olla helpommat kuin vastaavat Suomessa. (Opiskeleulkomaila.fi 2014.) Lääkäriopintojen suorittaminen esimerkiksi Virossa on tällä hetkellä melko yleistä, sillä muun muassa Tarton yliopiston vaatimuksina lääketieteen opiskelijaksi pyrkiville ovat vain ylioppilastutkinto ja osoitus kielitaidosta (Opiskeleulkomaila.fi 2014; Opiskelupaikka 2014). Helpomman lääketieteen opiskelupaikan saamisen lisäksi arvostus kansainvälisiä tutkintoja kohtaan on noussut, mikä lisää kiinnostusta yhä enemmän (Opiskeleulkomaila.fi 2014).

Toisaalta eurooppalaisiin yliopistoihin lääketiedettä opiskelemaan pyrkiviä oppilaita on koko ajan yhä enemmän, mikä johtaa puolestaan kovempaan kilpailuun opiskelupaikoista. Tästä johtuen suurin osa Euroopassa sijaitsevista yliopistoista käyttääkin jo standardoitua lääketieteen pääsykoetta. Näin ollen myös ulkomailla löytyy erilaisia lääketieteen pääsykokeisiin valmentavia kursseja, jotka kestävät kolmesta yhdeksään kuukautta ja painottuvat Suomessa järjestettävien kurssien tavoin biologia, kemian, fysiikan ja matematiikan opiskeluun

ja kertaamiseen. Valmennuskursseja järjestävät niin yksityiset yritykset kuin lääketieteelliset koulut. (Medical Study Guide.) Mikäli sama suuntaus jatkuu, voi olla, että lääketieteen valmennuskurssit laajenevat tämän hetkisestä kotimaan liiketoiminnasta kansainväliseksi liiketoiminnaksi, mikä samalla voi tarkoittaa myös alan kilpailutilanteen kiristymistä.

Koska suomalaisten valmennuskurssien järjestäjien pääasiakasryhmä ovat abiturientit, tulee toimialan tulevaisuutta tarkasteltaessa ottaa huomioon myös lukio, ylioppilastutkinto ja niiden mahdolliset muutokset. Ylioppilastutkinnon juuret yltävät aina 1800-luvulle saakka, ja kuten arvata saattaa, sitä on kehitetty ajan myötä hyvin paljon; tutkinnon tarkoitus on vastata lukiokoulutuksen tavoitteita (Ylioppilastutkintolautakunta 2014). Lisäksi myös ylioppilaskokelaiden määrä on kasvanut hurjaa vauhtia (Salmenkivi 2013). Näin ollen lukio-opetuksessa tapahtuvat muutokset heijastuvat aina ylioppilastutkintoon, ja esimerkiksi lukioaineiden valinnaisuuden lisääntyttä abiturientit voivat vaikuttaa entistä enemmän siihen, mitä aineita he ylioppilaskirjoituksissa kirjoittavat (Ylioppilastutkintolautakunta 2014). Valinnaisuuden lisääntyminen on johtanut taideaineiden suosion kasvamiseen, mikä puolestaan on hieman vähentänyt perinteisten reaaliaineiden suosiota – motivaationa toimii usein koulusta mahdollisimman helposti selviäminen. Abiturienttien halu kirjoittaa esimerkiksi terveystieto on kasvanut, sillä siitä on tarjolla kaikista reaaliaineista vähiten kursseja. Lukioissa alkaakin ilmetä niin sanottu backwash-vaikutus, joka ”jakaa lukiolaiset ylioppilaskoevalinnan perusteella yleisiltä opiskeluväliltään eritasoisin ryhmiin”. (Salmenkivi 2013.)

Vaikka vaikutus ei ole vielä valmennuskursseilla näkynyt kovin selvästi, saattaa valinnaisuuden lisääntyminen lukiossa johtaa siihen, että esimerkiksi juuri lääketieteen valmennuskurssien kysyntä kasvaa entisestään; jos lukiossa kurssit on valittu helpoimman kaavan kautta, reaaliaineet kuten kemia ja fysiikka ovat voineet jäädä vähemmälle opiskelulle. Mikäli oppilas haluaakin hakea yliopistoon lääketieteelliseen tiedekuntaan, hänen on melkein pakko käydä jonkinlainen preppaus- tai valmennuskurssit pärjätäkseen näissä aineissa pääsykokeissa. (Surakka 2014-02-12.)

Myös teknologian jatkuva kehittyminen saattaa vaikuttaa valmennuskurssien tulevaisuuden näkyymiin. Esimerkiksi ylioppilastutkinnon suorittamiseen suunnitellaan jo kovaa vauhtia tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämistä ja käyttöönottoa (Ylioppilastutkintolautakunta 2014). Toimialan yrityksiä tutkittaessa oli huomattavissa sama ilmiö: monet toimijat ovat ottaneet käyttöön verkko-oppimisympäristön, kursseilla käytetään tietokoneita ja joissakin tapauksissa kaikille oppilaille jaetaan omat tablettitietokoneet kurssin ajaksi käyttöön. Monet valmennuskursseja järjestävät yritykset tarjoavat tavallisten, lähiopetusta sisältävien kurssien lisäksi etä- ja verkkokursseja, joiden kysyntä saattaa tulevaisuudessa erilaisten päätelaitteiden käytön lisääntymisen ja etätyöskentelyn yleistymisen myötä kasvaa.

Vaikka valmennuskurssit ovat herättäneet jonkin verran keskustelua koulutukselliseen tassa-arvoon liittyen, voi toimialan tulevaisuuden suunta olla täysin päinvastainenkin. Sosiaali- ja terveysministeriön (2012) mukaan Suomessa yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluyritysten liikevaihto on ollut jatkuvassa kasvusuhdanteessa viime vuosien ajan. Sama ilmiö on huomattavissa myös ulkomailla, ja esimerkiksi vuodesta 2011 vuoteen 2012 yksityiset terveydenhuoltokustannukset per hyödynsaaja kasvoivat yleisesti 8,5 % (The Future Of Healthcare 2013). Taustaideana yksityisten palveluiden tarjoamisella toimii valinnanvapausmalli, jonka johdosta palveluntuottajat kilpailisivat asiakkaista enemmänkin laadulla kuin muilla tekijöillä (Vuohelainen 2014). Koska Suomessa yksityisten terveyspalvelujen tuottajien, samoin kuin erilaisten konsultointipalveluita tarjoavien yritysten, määrä on kasvanut ja saavuttanut vankan aseman, voisi tulevaisuudessa olla mahdollista, että koulutusta ja valmennustakin yksityistettäisiin entistä enemmän. Terveyspalvelutalojen ja kampusten lailla valmennuskursseja ja muita vastaavia palveluita voitaisiin tulevaisuudessa tarjota keskitetysti saman katon alta niin sanotuissa koulutuskeskuksissa. (Surakka 2014-02-12.)



## 5 EPINOVAN YRITYSANALYYSI

### 5.1 Missio ja visio

Epinovan missio eli toiminta-ajatus on toteuttaa lääketieteen opiskelijoiksi pyrkivien unelma – opiskelupaikan saaminen yliopistosta. Epinova tarjoaa laadukasta lääketieteen valmennuskurssiopetusta samalla kannustaen ja ollen tukena myös yksilöllisesti jokaisen oppilaan kanssa. Kurssien valmentajat, ja samalla yrityksen omistajat, tekevät työtä oman intohimon pohjalta opetustyöhön. Koska pelkkä laadukas opetus ei kuitenkaan riitä heille, tuottavat he myös itse opiskelumateriaalia lääketieteen pääsykokeita varten. Epinovan ammattitaitoisen ja motivoituneen opettajiston sekä ajan tasalla olevan ja korkealaatuisen materiaalin ansiosta mahdollisimman monen asiakkaan unelma pyritään toteuttamaan. (Surakka 2014-02-12.)

Vaikka Epinovalla on selkeät syyt olemassa ololleen, ei yrityksellä tällä hetkellä ole minäänlaista visiota eli tulevaisuuden strategista tahtotilaa. Pitkän tähtäimen tavoitteiden ja tahtotilan määrittely ovat jääneet huomiotta sen jälkeen, kun yrityksestä jäi pari osakasta pois. Pysyvän henkilöstön vähenemisen myötä yrityksessä on pyritty lähinnä vain säilyttämään entinen laatutaso ja saavuttamaan perustavoitteet: valmennuskurssin myyminen täyteen sekä itseopiskelumateriaalin eli erillisen kirjamyynnin vuosittaisen myyntimäärän saavuttaminen. Koska Epinovalla olisi kasvuvaraa, yrityksessä toivotaan tämän opinnäytetyön pohjalta löytyvän perusteita ja ajatuksia mahdolliselle visiolle. (Surakka 2014-02-12.)

### 5.2 Strategia

Aikaisemmin, kun Epinovalla oli vielä enemmän osakkaita, yrityksellä oli strategia. Nykyään strategia on kuitenkin henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi jäänyt taustalle eikä yrityksellä siten ole suunnitelmaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta, kuten edellä todettu, yrityksellä ei myöskään ole asetettuja, määrätietoisia tavoitteita. Epinova haluaa ja yrittää olla toimialalla paras toimija, mutta koska omat resurssit koetaan heikoiksi, mitään suurempia suunnitelmia tai toimenpiteitä asian eteen ei ole tehty. Epinova haluaisi tarjota kilpailijoihinsa nähden laadukkaimmat valmennuskurssit käyttämällä ammattitaitoisimpia, kokeneimpia ja motivoituneimpia opettajia, joiden myötä yritys saavuttaisi myös parhaimmat oppimistulokset; suurimman lääketieteen pääsykokeen sisäänpääsyprosentin suhteessa muihin toimijoihin. (Surakka 2014-02-12.)

Strategian puuttumiseen löytyy eri näkökulmia. Yrityksen kaksi omistajaa ja samalla myös ainoaa vakituista kurssiopettajaa käyvät molemmat Epinovassa työskentelyn lisäksi vakituksessa päivätyössä, muut opettajat joudutaan tarvittaessa rekrytoimaan kursseille erikseen. Koska pätevien valmentajien löytäminen vie aikaa ja sama rekrytointiprosessi saate-

taan käydä läpi vuosittain, vaatii se ajallisesti yrityksen osakkailta melko paljon aikaa ja vai-  
vaa. Vähäisen ajan lisäksi suuria muutoksia pelätään. Esimerkiksi pääsykokeiden radikaali-  
limpi muutos aiheuttaisi Epinovassa todennäköisesti työmäärän äkillisen lisääntymisen: ko-  
ko materiaali olisi käytävä läpi ja tarkistettava, vastaako sisältö uusia pääsykoevaatimuksia.  
Näin kävi, kun Galenos -kirja jäi pois ja lääketieteen pääsykoevalinnat päätettiin raken-  
taa sen sijaan lukion koko oppimäärän pohjalta. (Surakka 2014-02-12.)

Suurin syy strategian puuttumiselle lienee kuitenkin se, etteivät Epinovan osakkaat näe vä-  
litöntä tarvetta strategialle. Kun tarkkaan määriteltyä suuntaa, suuria suunnitelmia tai inves-  
tointeja ei ole, ei ylimääräistä työtäkään pitäisi tulla. Yrityksessä haluttaisiin kuitenkin kehittä-  
tää strategista toimintaa. Koska omat resurssit niin jaksamisen kuin ajan puolesta eivät kui-  
tenkaan riitä, haluttiin Epinovan tilanne antaa ulkopuoliselle tutkittavaksi. Tämän opinnäyte-  
työn pohjalta yrityksessä toivotaankin voivan hahmottaa paremmin oma nykytila suhteessa  
kilpailijoihin ja kehittää toimintaa sen perusteella. (Surakka 2014-02-12.)

### 5.3 Arvot

Jokaisessa yrityksessä vallitsee jonkinlainen yrityskulttuuri, joka pohjautuu yleensä tiedos-  
tamattomiin tunteisiin ja käsityksiin. Nämä taustalla olevat perusolettamukset muodostavat  
yrityksen toiminnalle raamit, jotka näkyvät myös pinnallisesti esimerkiksi pukeutumisen,  
viestinnän tai päätöstapojen kautta. Jotta yrityksen toiminta olisi perusteltua ja toimintaperi-  
aatteet avautuisivat myös asiakkaalle, tulee yrityksessä olla tietyt arvot. (Kamensky 2010,  
71–73.)

Epinovassa tärkeimmät arvot ovat avoimuus, rehellisyys, maanläheisyys ja eettisyys, ja ne  
pyritään tuomaan esille kaikessa toiminnassa. Kurssiopettajat vastaavat opetuksesta aina  
omalla nimellään ja heidät on esitelty myös yrityksen nettisivuilla. Valmennuskursseista ei  
luvata liikoja, esimerkiksi kaikkien osallistujien lääketieteen pääsykokeen läpäisemistä,  
mutta luvatut asiat, kuten opetuksen huippulaatu ja ajantasalla oleva materiaali, pyritään  
aina lunastamaan. Asiakkaille halutaan viestittää rehellisyyttä. Esimerkiksi jos kurssilainen  
pärsyy huonosti jossakin kurssin aikana järjestettävässä kokeessa, hänelle kerrotaan se  
suoraan; asiakkaalle kerrotaan siis se, mitä hänen täytyy kuulla – ei sitä, mitä hän ehkä ha-  
luaisi kuulla. Liiketoiminnan avoimuudesta kertoo myös se, että yrityksen kotisivuilla tuo-  
daan julki keskimääräinen kurssille osallistuneiden lääketieteen pääsykokeiden sisään-  
pääsyprosentti sekä hinnat vertailtuna kolmen muun kilpailevan valmennuskurssin hintoi-  
hin. Samanlainen vertaileva taulukko on tehty myös itseopiskelumateriaaleista keskittyen  
aineiston sisältöihin ja hintoihin. (Epione Valmennus 2013; Surakka 2014-02-12.)

Yrityksen pientä kokoa korostamalla pyritään lisäämään helposti lähestyttävyyden ja maan-  
läheisyyden tunnetta; mikäli kurssilainen tulee toiselta paikkakunnalta, hänelle voidaan tar-

vittaessa tarjota esimerkiksi apua majoituksen järjestelyissä. Näin asiakkaalle pystytään tuomaan myös lisäarvoa. Toisaalta kaikkia halukkaita ei välttämättä edes oteta kurssille: jos sama henkilö on osallistunut Epinovan järjestämälle valmennuskurssille jo kaksi kertaa, häntä ei enää oteta mukaan kolmatta kertaa. Tähän on yksinkertaisesti syynä se, että yrityksellä ei ole enempää annettavaa hänelle. Jos tavoitteeseen ei päästä, lupauksia ei haluta enää antaa – Epinova ei siis halua rahastaa asiakasta turhaan.

#### 5.4 Brändi, imago ja maine

Epinova on hyvin maanläheinen yritys, joka tarjoaa pitkän kokemuksen myötä saavutettua laadukasta lääketieteen valmennusta. Yrityksen henkilöstö ei esiinny vain Epinova -nimen takana, vaan heidän oma henkilöllisyytensä, kuvansa ja taustatiedot nostetaan esille. Yrityskuva herättää luottamusta asiakkaissa - sitä on helppo lähestyä ja kontaktoida. Epinovan omistuksessa oleva avoin keskustelupalsta lääketieteen pääsykokeista, Älyvuoto, jossa myös osakkaat osallistuvat keskusteluun omilla nimillään, lisää avoimuuden ja välittämisen tunnetta. Toisaalta, peittelemättä valmennuskurssien korkeatasoista opetusta, yritys viestii myös vaatimattomuudesta; asiakaslupauksissa ollaan hyvin realistisia eikä kohdeyhmälle haluta lupailta olemattomia. Vaikka laatua korostetaan, se ei näy räikeästi hinnoissa. Koska hinta kuitenkin kuvastaa laatua, Epinova tarjoaa asiakkaan rahoille aina vastinetta. (Surakka 2014-02-12.)

#### 5.5 Resurssit

Epinovan valmennuskurssit on viime vuosien aikana järjestetty Savonia-ammattikorkeakoulun tekniikan yksikön opetustiloissa, jonka on koettu olevan paras mahdollinen ympäristö kurssien pitämiseen. Kurssilaisten käytössä on aamusta iltapäivään kirjasto, ruokala ja kahvio. Varsinainen opetus tapahtuu luokkahuoneissa, joissa on pulpetit ja käytettävissä perinteinen liitutaulu sekä tietokone ja projektori. Vaikka tietokoneiden käyttö olisi mahdollista, niitä ei juurikaan käytetä, vaan luotetaan perinteiseen kynään ja paperiin. Osalla asiakkaista saattaa olla mukana oma tablettitietokone. Tehtävät halutaan kuitenkin tehdä edelleen perinteiseen malliin, koska lääketieteen pääsykokeissakin vastaukset kirjoitetaan paperille. Näiden lisäksi Epinovalla on käytössä Moodle -niminen intranet, jossa opettajat voivat jakaa oppilaille esimerkiksi luentomateriaaleja. Kirjojen tuottamisen osalta välineitä ei juuri tarvita, sillä materiaalin kasaaminen ei ole aika- tai paikkasidonnaista; kannettava tietokone, pöytä ja tuoli riittävät. (Surakka 2014-02-12.)

Epinovalla ei ole rahoittajia eikä yritykseen ole muutenkaan sidottuna paljoa pääomaa; vain 1 200 euroa, jonka kolme osakasta yritykseen perustamishetkellä sijoittivat. Ennen Epinovan perustamista haettiin start-up -rahoitusta, mutta yritykselle ei tarjottu silloin mitään tukirahamahdollisuuksia. Koska liiketoiminta on jäänyt voiton puolelle alusta saakka, ei esi-

merkiksi rahoittajien tarvetta ole ilmennyt myöhemmässäkään vaiheessa. Yritysmuoto oli aluksi avoin yhtiö, mutta vuonna 2008 se vaihdettiin osakeyhtiöksi. (Surakka 2014-02-12.)

Epinovan ydinprosesseina voidaan nähdä olevan kurssin suunnittelu ja materiaalin päivittäminen ja valmennuskurssin toteuttaminen varsinkin opetustyön ja henkisen mentoroinnin osalta. Ydinprosessien lisäksi yrityksestä löytyy useita tukiprosesseja, joilla on oleellinen tehtävä ydinprosessien toimivuuden kannalta. Epinovan tukiprosesseja ovat muun muassa tilojen vuokraaminen, rekrytointi ja uusien opettajien perehdyttäminen omaan materiaaliin tarvittaessa, kirjojen postittaminen, asiakaskontaktointi ja asiakaspalautteen käsittely, kirjanpidolliset asiat kuten laskujen tarkistaminen sekä opettajien palaverit, joiden tarkoitus on ylläpitää työtyytyväisyyttä käymällä läpi esimerkiksi onnistumisia ja kehitysideoita seuraavalle vuodelle. Alusta asti vallinneesta yrityskulttuurista halutaan pitää kiinni: Epinova pyrkii noudattamaan avoimuutta, rehellisyyttä ja persoonallisuutta kaikessa toiminnassaan. (Surakka 2014-02-12.)

Epinovassa on tällä hetkellä kolme vakituista osakasta, jotka myös kaikki toimivat valmennuskurssien opettajina. Ihanteellinen henkilöstön määrä Epinovan palvelujen toteuttamiseen on huomattu olevan kuusi, seitsemän tai kahdeksan henkilöä, sillä silloin yllätykset, kuten sairastapaukset, eivät estä valmennuskurssin järjestämistä. Opettajat vaihtuvat välillä, vaikka sitouttamista pyritäänkin aktiivisesti tekemään. Viimeisen parin vuoden aikana opettajisto on kuitenkin säilynyt samana. Yrityksessä on ollut yleensä Surakan ja Turusen lisäksi opettajina neljä lääketieteen kandidaattia, joiden ansiosta asiakkaille pystytään tarjoamaan parempaa vertaistukea. Työntekijöillä toivotaan kuitenkin aina olevan opettajakoulutus tai pedagogisia opintoja takanaan, koska esimerkiksi toisen vuoden lääketieteen opiskelijalla ei uskota olevan vielä tarpeeksi opettajakokemusta ja pätevyyttä. Tämän vuoksi osakkaiden lisäksi Epinovassa työskentelevät muut opettajat ovatkin enemmän tutoreita ja apuopettajia. Opettajien rekrytointi koetaan Epinovassa vaikeaksi ja paljon aikaa vieväksi prosessiksi, sillä kokeneita ja motivoituneita henkilöitä, joilla olisi lisäksi valmennuksellinen ote työhönsä, ei ole helposti saatavilla. Lyhyt ja määräaikainen työsopimus ei myöskään houkuttele kaikkia työnhakijoita, mikä karsii potentiaalisten opettajien määrää entistäkin vähemmäksi. Epinova pyrkii tästä johtuen parhaansa mukaan hankkimaan työntekijöilleen pieniä lisäprojekteja, jotta työ olisi jatkuvampaa. Henkilöresursseja pidetään Epinovassa pääsääntöisesti hyvänä, mutta toisaalta ne muodostavat myös epävarmuutta. (Surakka 2014-02-12.)

Erityisosaamista ja tietotaitoa Epinovassa voidaan nähdä olevan monipuolisesti, sillä vakituisista kolmesta osakkaasta Surakka on päätoimiselta ammatiltaan fyziikan tuntiopettaja ammattikorkeakoulussa ja Turunen puolestaan on biokemian tohtori ja lääkäri. Oman opiskelu- ja työtaustansa lisäksi molemmat ovat opettaneet valmennuskursseilla 12 vuotta. Neljä muuta opettajaa tuovat yritykseen lisäksi omat aineosaamisensa ja henkistä tukea ja

vinkkejä kurssilaisille pääsykokeissa pärjäämisen tueksi. Täältä osin Epinovan intellektuaaliset resurssit ovat hyvällä tasolla, mutta toisaalta myös puutteellisuutta löytyy; esimerkiksi strategisen ajattelun valmius on yrityksessä melko heikko. Epinovalla ei ole ollut moneen vuoteen juuri mikäänlaista strategiaa, sillä sen määrittämisen nähdään vievän paljon aikaa ja samalla rajoittavan toimintaa liian yksisuuntaiseksi. Strategian tärkeys kyllä ymmärretään, mutta sitä ei yrityksessä osata käytännöllistää. (Surakka 2014-02-12.)

Epinovalla ei juuri ole ulkoisia resursseja. Yrityksellä ei ole yhteistyökumppaneita eikä kilpailijoita tunneta kovin hyvin; kovinta kilpailijaa toimialalla ei osata nykyisillä tiedoilla edes nimetä. Parempia verkostoja kuitenkin toivottaisiin, eivätkä esimerkiksi yhteistyö tai fuusioituminenkaan ole poissuljettuja vaihtoehtoja, mikäli Epinova saisi tarpeeksi hyvän tarjouksen. Koska yritys ei ole aktiivinen viestinnässä ja markkinoinnissa, itse hankittuja asiakkaita on suhteellisesti vain hyvin vähän. Jonkin verran Epinova ottaa yhteyttä muutamiin kouluihin ja opinnonohjaajiin, mutta suoraa kontaktointia varsinaisten asiakkaiden kanssa on melko vähän. (Surakka 2014-02-12.)

## 5.6 Epinovan palvelut, tuotteisto ja niiden laatu

### Lääketieteen valmennuskurssi

Epinova järjestää vuosittain yhden lääketieteen valmennuskurssin. Tohtori (2014) -valmennuskurssi sisältää 188 tuntia opetusta koostuen biologiasta, fysiikasta ja kemiasta sekä erilaisista integroivista laskuharjoituksista ja tehtävistä. Tuntien aikana on tarkoitus kerrata lukion oppimäärä näissä aineissa ja syventää myös tietämystä yliopistotason teoriaan. Tohtori -valmennuskurssi alkaa maaliskuun lopussa heti ylioppilaskirjoitusten jälkeen ja kestää kaksi kuukautta päättyen ennen varsinaista toukokuun lopussa pidettävää lääketieteen pääsykoetta. Yhteensä opettajia kursseilla on viisi. (Epione Valmennus 2013; Surakka 2014-02-12.)

Asiakkaiden hankinta valmennuskurssille käynnistyy alkusyksystä, kun Epinova järjestää infotilaisuuden, jossa jaetaan tietoa yrityksestä ja sen järjestämästä lääketieteen valmennuskurssista ja käytetystä oppimateriaalista. Tämän jälkeen, kun asiakkaita alkaa ilmoittautua kurssille ja ilmoittautumis- ja materiaalimaksu on suoritettu, Epione lähettää osallistujille materiaalipaketit. Ennen kurssin alkamista voidaan oppilaan pyytäessä varata aika tapaa-miselle, jonka tarkoituksena on selvittää nykytilannetta, vahvuuksia ja heikkouksia ja antaa oppilaalle valmistautumisohjeita kurssia edeltävälle ajalle. Ennakkotehtävyyppisestä kurssille valmistautumisesta on yrityksessä luovuttu, koska saadun asiakaspalautteen perusteella sillä saattoi jossain tilanteessa olla jopa negatiivinen vaikutus ylioppilaskirjoituksiin valmistautumisessa. Jotta lääketieteen valmennuskurssista tulisi tasoltaan parhaiten osallistujien tietämystä vastaava, kurssilaisille lähetetään ennakkolomake, jonka tarkoitus on

selvittää heidän lukion numeroitaan. Kurssin alkamisajankohdan lähestyessä asiakkaille toimitetaan myös kurssisuunnitelma ja myöhemmin tarkemmat aikataulut ja lopullinen luku-järjestys. (Surakka 2014-02-12.)

Tohtori -valmennuskurssi noudattaa tietynlaista rakennetta, mutta tunneilla ei kuitenkaan noudateta orjallisesti ennalta määriteltyjä aikatauluja, vaan mukaillaan pitkälti ryhmän jakamista ja osaamista. Päivää ennen varsinaisen valmennuskurssin alkamista kokoonnutaan viettämään Tervetuliaisiltaa, jonka aikana pyritään jo hieman tutustumaan, käymään yhdessä läpi aikataulua ja muita oleellisia asioita sekä tehdään alkutesti, jonka pohjalta opettajat saavat selville kurssilaisten pohjatasoa. Tervetuliaisillan tarkoitus on sitouttaa ja motivoida ryhmää valmentautumiseen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Muutoin kurssi pyörii rutiininomaisesti: joka arkipäivä kello 14–16 on tukiopetusta (lähinnä kemiasta ja fysiikasta, jonka aikana voidaan esimerkiksi kerrata tai syventää edellisen päivän aiheita) ja kello 16–20 tapahtuu varsinainen opetus. Luentojen ja laskujen lisäksi tunneilla tehdään pieniä ryhmätöitä, pidetään pistokokeita ja hiotaan vastaustekniikkaa. Lisäksi kurssin aikana järjestetään useita välikokeita ja lopussa kaksi simuloitua pääsykoetta, joista annetaan kurssilaisille myös henkilökohtaista palautetta. (Surakka 2014-02-12.)

### Kirjallisuus

Lääketieteen valmennuskurssien lisäksi Epinova tuottaa kursseilla ja itseopiskelun tukena käytettävän materiaalin itse. Yritykseltä voi tilata joko yksittäisiä aineita (biologia, kemia, fysiikka) käsitteleviä kirjoja tai valmennuspaketin, joka sisältää kaikkien kolmen aineen materiaalit ja koepaketin vastauksineen, tai pelkän koepaketin vastauksien kanssa varustettuna. Kirjat sisältävät lukion opetussuunnitelman mukaisen tietomäärän ja teoriaosuuksiltaan ne menevät osittain myös lukion oppimäärää syvemmälle. Teorian lisäksi kirjat sisältävät runsaasti tehtäviä vastauksineen. Epinova uusii materiaaleja vuosittain vastaamaan mahdollisimman hyvin pääsykokeissa vaadittavia asioita. Lääketieteen pääsykokeisiin valmistautuvien oppilaiden lisäksi materiaalit soveltuvat hyvin myös ylioppilaskirjoituksiin kertaavalle henkilölle. (Surakka 2014-02-12.)

### 5.6.1 Hinnoittelu

Kun Epinova käynnisteli liiketoimintaansa, se asetti hintansa markkinoiden edullisimmiksi. Yrityksessä huomattiin kuitenkin nopeasti, ettei kyseinen hinnoittelu auttanut asiakkaiden hankinnassa – päinvastoin. Nykyään Epinovan lääketieteen valmennuskurssin ja kirjamateriaalin hinnoittelun taustalla on ajatus olla hintasuhteeltaan houkutteleva; ei liian edullinen, muttei toisaalta kalleinkaan. Varsinkin valmennuskurssin hinnalla halutaan viestiä laadukuudesta. Epinovan tuotteiden ja palveluiden hintojen määrittelyssä ei ole käytetty apuna taloushallinnollisia tietoja tai arvioita kuten paljonko katetta pitäisi jäädä tai voittoa tehdä.

Joka vuosi pyritään siihen, että tulot kattavat menot, mutta yleensä yritys ei jää palkkojen noston jälkeen voitolle juuri yhtään. Hinnat koetaan kuitenkin oikeanlaisiksi, koska kurssit myydään täyteen nopeasti, jo loka-marraskuussa. Tämä voi olla viesti suuresta kysynnästä, mutta toisaalta kertoa liian edullisesta kurssihinnastakin. (Surakka 2014-02-12.)

Tällä hetkellä yrityksen järjestämä lääketieteen valmennuskurssi maksaa opetuksineen ja materiaaleineen 1 390,00 €. Hinta koostuu 35 euron ilmoittautumismaksusta, 550 euron materiaalmaksusta sekä 805 euron kurssin loppumaksusta. Erikseen ostettuina Epinovan biologian, kemian ja fysiikan kirjat tai pelkkä koepaketti vastauksineen maksavat kukin 90,00 € kappaleelta tai pelkkään simuloituun pääsykokeeseen osallistuminen 10,00 €. Kaikki kirjat sisältävä paketti puolestaan maksaa 270,00 € ja kattavin itseopiskelumateriaali kirjoineen, kokeineen ja vastauksineen 340,00 €. (Epione Valmennus 2013.)

Epinova ei lupaa monista kilpailijoistaan eroten valmennuskurssilleen takuuta. Joka vuosi yritys kuitenkin tarjoaa yhden stipendipaikan lääketieteen valmennuskurssilleen. Tämän lisäksi kurssihinnasta on mahdollista saada kimpaa-alennusta 50,00–100,00 € sen mukaan, houkutteleeko samalle kurssille itsensä lisäksi 2, 3 tai 4 kaveria. (Epione Valmennus 2013.)

### 5.6.2 Sijainti ja toimitilat

Yritys järjestää lääketieteen valmennuskurssin Kuopiossa, Savonia-ammattikorkeakoulun tekniikan yksikön eli TeKun opetustiloissa. Opetustiloina käytetään luokkahuoneita ja auditoriota hyödynnetään simuloitujen pääsykokeiden suorittamiseen. Paikkana Kuopio on keskeinen, sillä se on Helsingin, Turun, Tampereen ja Oulun lisäksi ainut kaupunki, joka tarjoaa lääketieteellistä opetusta Suomessa. TeKun opetustilat soveltuvat hyvin valmennuskurssin järjestämiseen, sillä käytettävissä ovat niin luokkahuoneet, kirjasto, ruokala/kahvio, pulpetit, taulut, tietokoneet kuin muutkin tarvittavat opetuksen apuvälineet. TeKu sijaitsee Opistotiellä, joka on lähellä kaupungin keskustaa ja helposti saavutettavissa jalan, pyörällä tai esimerkiksi paikallisliikenteen avulla. Varsinaisia yrityksen tiloja Epinovalla ei ole. Kuopiossa järjestettävän lääketieteen valmennuskurssin lisäksi yksi osakas, Turunen, käy satunnaisesti Ilmajoella Etelä-Pohjanmaan opistolla opettamassa biologiaa. (Surakka 2014-02-12.)

### 5.6.3 Markkinointi ja myynti

Epinovan lääketieteen valmennuskurssin markkinointikanavia ovat pääasiassa omat kotisivut, Älyvuoto -foorumi sekä Facebook. Näistä Älyvuoto nähdään suurimpana kanavana, jonka kautta yritys on tutkinut saavansa noin puolet valmennuskurssille osallistujista. Suurin osa asiakkaista osallistuu kurssille kaverin suosittamana, joten myös suusta-suuhun -markkinoinnilla on merkittävä rooli yrityksen markkinoinnin kannalta. Tämän vuoksi yritys

panostaa esimerkiksi markkinointia enemmän kurssin opetukseen, jotta yhä useammat osallistujat olisivat siihen tyytyväisiä ja suosittelisivat Epinovan valmennuskurssia eteenpäin. Yrityksen tuottamaa materiaalia puolestaan on oman verkkokaupan lisäksi ostettavissa Adlibriksen, Bookyn, BTJ Finlandin ja Kirjavälityksen kautta. Näistä kaksi viimeisintä ovat suurimmat kirjamyynnin kanavat, koska ne välittävät materiaalia suurissa erissä Suomen kirjastoille. (Surakka 2014-02-12.)

Epinova ei ole oikeastaan edes harkinnut painettujen mainoksien tai esitteiden hankkimista, sillä ne koetaan liian suurena kulueränä nähden saatavaan hyötyyn. Kustannusten vuoksi myöskään messuille ei ole osallistuttu, vaikka esimerkiksi Next Step -nimiset Koulutus- ja työelämämessut nähtäisiin hyvänä väylänä tavoittaa potentiaalisia asiakkaita. (Surakka 2014-02-12.)

Epinovan markkinoinnista vastaavat Surakka ja Turunen muiden pääasiallisten tehtäviensä ohella. He ovat jakaneet markkinoinnin niin, että Surakka tiedottaa ja järjestää infopäivän, kontaktoi opistoja ja tekee muutamia asiakaskontakteja esimerkiksi sen perusteella, että oppilaan vanhempi on esittänyt kiinnostusta yrityksen palveluja kohtaan. Turunen puolestaan markkinoi Epinovan palveluja kouluille ja opinto-ohjaajille sekä huolehtii mahdollisista lehtimainoksista. Varsinaista markkinoinnista vastaavaa henkilöä yrityksessä ei kuitenkaan ole töissä eikä apuna myöskään käytetä mainostoimistoa. Kirjoilla markkinointia ei ole juuri ollenkaan, koska se koetaan hankalaksi: omien materiaalien koetaan vain hukuttavan muun kirjallisuuden sekaan. Rajallisen ajan vuoksi Epinovan markkinointi on ollut satunnaista. Eniten pyritään olemaan näkyvillä Älyvuodossa osallistumalla keskusteluun, jossa käydään noin kerran viikkoon. Valmennuskurssin ajan kaikenlainen markkinointi jää käytännössä tauolle. Epinovassa haluttaisiin kehittää ja lisätä markkinointia; yrityksessä tiedotetaan markkinointistrategian puuttumisen ja markkinoinnin vähyyden olevan heikkous. (Surakka 2014-02-12.)

Suurin osa Epinovan liikevaihdosta muodostuu kirjamyynnistä, joka on yleensä vuosittain noin 75 000 €. Valmennuskurssista kertyy vuosittaisia myyntituloja vaihtelevasti noin 45 000 – 75 000 €. Parhaimmillaan Epinovan liikevaihto on ollut yhteensä 200 000 euroa, mutta nykyään se on vakiintunut 120 000 – 150 000 euron paikkeille. Ylivoimaisesti suurin osa tuloista menee palkkoihin, ja niiden nostamisen ja maksamisen jälkeen yritykselle ei juuri jää voittoa. Myynnin eteen ei Epinovassa tehdä paljoa työtä, ja tähän on nähtävissä kaksi syytä: yritys ei järjestä kursseja rahan vuoksi, vaan oman intohimonsa pohjalta, ja toisaalta kurssit myyvät itsensä loppuun joka vuosi hyvin nopeasti ilman sen kummempia ponnistuksia. Myyntikanavana Epinovan kirjoille ja valmennuskurssille toimii yrityksen kotisivuilta löytyvä verkkokauppa. (Surakka 2014-02-12.)



## 5.7 Epinovan kohderyhmät

### Lääketiedettä opiskelemaan pyrkivä henkilö

Epinovan pääkohderyhmänä eli tavoiteltuna asiakaskuntana ovat lääketiedettä yliopistoon opiskelemaan pyrkivät henkilöt. Heitä yhdistää sama tavoite – opiskelupaikan saaminen lääketieteen tiedekunnasta. Koska lääketieteen pääsykokeet ovat yksi vaativimmista läpäistä ja monille pyrkijöille pelkkä teorian lukeminen kirjasta ei riitä aihealueiden hallitsemiseksi, on heillä tarve saada rajallisen lukio-opetuksen lisäksi kertaavaa, syventävää ja soveltavaa opetusta kemiasta, fysiikasta ja/tai biologiasta. Käytetylle ajalle ja opetuksesta perittävälle maksulle halutaan myös mahdollisimman paljon vastinetta - parhaat mahdolliset valmiudet lääketieteen pääsykokeissa menestymiseen. (Surakka 2014-02-12.)

Kurssille otetaan noin 34 oppilasta, joista aikaisemman kokemuksen perusteella sairastapausten ja peruutusten myötä käy kurssin loppuun asti 30 henkilöä. Suurin osa asiakkaista tulee Kuopiosta ja Pohjois-Savosta kuten Siilinjärveltä, Juankoskelta, Leppävirralta ja Varkaudesta. Vajaa puolet osallistujista tulee muualta, esimerkiksi Jyväskylästä ja pääkaupunkiseudulta. Tyypillinen asiakas on abiturientti, mutta vuosittain kurssille osallistuu paljon myös ammatinvaihtajia, jotka ovat iältään 19–55-vuotiaita. Keskimääräinen asiakkaan ikä on kaikki osallistujat huomioon ottaen noin 23–24 vuotta. (Surakka 2014-02-12.)

Epinovassa on huomattu, että abiturienteilla ja ammatinvaihtajilla on hieman eroavat vaatimukset ja toiveet lääketieteen valmennuskurssin suhteen. Vaikka molemmilla ryhmillä on yhteinen tavoite, abiturientteja vanhemmat osallistujat ovat yleensä motivoituneempia, pitkäjänteisempiä ja kypsempia. He ovat asiakkaina vaativampia, sillä heille opiskelupaikan saaminen on ehdottomuus esimerkiksi aikaisemman työn menettämisen jälkeen tai elämäntilanteen vuoksi, jolloin heidän täytyy valmistua uuteen ammattiin mahdollisimman pian. Abiturientit puolestaan eivät ole yleensä yhtä johdonmukaisia ja heille fokuksen säilyttäminen on vaikeampaa. Samoin eroavaisuuksia näiden kahden eri ryhmän välillä löytyy opetusmenetelmien suhteen: vanhemmat kurssilaiset ovat tottuneet koulumaisempaan opetukseen kuten luentoihin kun taas abiturientit kaipaavat tunneille enemmän vaihtelua mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Vaikka yrityksessä tiedostetaan kurssille osallistuvien henkilöiden eroavaisuudet, ei kohderyhmää ole rajattu kovin tarkasti. (Surakka 2014-02-12.)

### Valmennuskurssin maksaja

Epinovalla on kaksi selkeää kohderyhmää; lääketiedettä opiskelemaan pyrkivät henkilöt ja valmennuskurssien maksajat. Henkilö, joka käyttää Epinovan palveluita ja on varsinainen loppuasiakas, on valmennuskurssille osallistuva oppilas. Monessa tapauksessa palvelun maksajana toimii kuitenkin eri henkilö kuin joka valmennuskurssille osallistuu. Näin ollen

huomioon on otettava myös ne henkilöt, jotka tuovat yritykseen konkreettiset tulot. Yleensä nämä henkilöt ovat kurssilaisen vanhemmat. Valmennuskurssin maksajalla tavoitteena on Epinovan palveluita käyttämällä parantaa maksettavan kurssilaisen mahdollisuuksia lääketieteen pääsykokeissa menestymisessä. Rahalle halutaan saada mahdollisimman paljon vastinetta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että kurssilla on oltava päteviä opettajia ja laadukasta opetusta. Vanhemmat osallistuvat monesti syksyllä järjestettävään valmennuskurssin infotilaisuuteen ja jättävät aktiivisesti yhteydenottopyyntöjä Epinovalle kyselläkseen kurssista yksityiskohtaisemmin; he kokevat monesti saavansa lisäarvoa olemalla yrityksen kanssa suorassa yhteydessä tai juttelemalla asioista kasvotusten. (Surakka 2014-02-12.)

### 5.7.1 Asiakaskokemus

Lääketieteen valmennuskurssille osallistuvan henkilön asiakaskokemuksen muodostuminen on melkoisen pitkä prosessi, joka alkaa jo ennen varsinaisen kurssin ja lähiopetuksen aloitusajankohtaa. Se, toteutuvatko asiakkaan odotukset, on pitkälti kiinni vuorovaikutustilanteista eli niin sanotuista totuuden hetkistä. Lääketieteen valmennuskurssin totuuden hetket ovat tiivistetysti Epinovan valmennuskurssilla seuraavanlainen jatkumo. (Katso Grönroos 2000; Surakka 2014-02-12.)

1. Asiakas tutkii Epinovan kotisivuja, ottaa yhteyttä suoraan yritykseen kysyäksään tietoja tai osallistuu esimerkiksi infotilaisuuteen, jossa kerrotaan Epinovan valmennuskurssista.
2. Asiakas varaa itselleen kurssipaikan.
3. Asiakas suorittaa kurssimaksun.
4. Asiakas toivotetaan tervetulleeksi kurssille sähköpostiviestillä/kirjeitse.
5. Asiakas vastaanottaa kurssimateriaalin.
6. Asiakkaalle ilmoitetaan kurssin opetuksen aikataulu.
7. Asiakas osallistuu tervetuliaisiltaan, jossa on tarkoitus tavata muut kurssille osallistuvat henkilöt ja valmentajat.
8. Valmentajat esittelevät asiakkaille kurssin kertauksen vuoksi, käyvät läpi mahdolliset muutokset ja ilmoitusluontoiset asiat sekä tarjoavat kahvit ja pikkupurtavaa.
9. Asiakas osallistuu lähiopetustunneille. (Jokainen lähiopetuskerta on uusi vuorovaikutustilanne.)
10. Valmentaja antaa asiakkaalle palautetta ja neuvoo. (Todennäköisesti jokaisen lähiopetuskerran yhteydessä.)
11. Asiakas suorittaa simuloitun pääsykokeen. (Simuloituja pääsykokeita on enemmänkin kuin yksi valmennuskurssin aikana.)
12. Asiakkaan koe arvostellaan ja hänelle annetaan siitä palautetta.
13. Asiakkaalle annetaan viime hetken ohjeita pääsykoetilanteeseen liittyen ja opastetaan jatkotoimenpiteistä, esimerkiksi pääsykokeiden oikaisupyynnön suorittamisesta.

14. Asiakkaalta pyydetään kurssipalautte.

15. Asiakkaalta pyydetään tieto pääsykokeiden läpäisystä.

Yksi asiakassuhde kestää Epinovalla noin muutamasta kuukaudesta vuoteen. Mikäli asiakas ei saa haluamaansa opiskelupaikkaa ja osallistuu kurssille seuraavanakin vuonna, jatkuu asiakassuhde jopa pari vuotta. Asiakassuhde lääketieteen valmennuskurssin järjestäjän ja asiakkaan välillä eroaa kuitenkin melko paljon esimerkiksi vähittäistavaroita myyvän kaupan ja asiakkaan välisestä suhteesta, sillä asiakassuhdetta ei voida pitkittää samalla tavoin: kun asiakas saa haluamansa opiskelupaikan yliopiston lääketieteellisestä tiedekunnasta, ei hän tule jatkossa enää tarvitsemaan kyseessä olevan alan pääsykokeisiin valmistavaa palvelua. (Surakka 2014-02-12.) Näin ollen Epinovassa täytyy hyvän asiakaskokemuksen taata onnistua kaikissa edellä mainituissa vuorovaikutustilanteissa – niitä ei voida paikkailla enää jälkikäteen asiakassuhteen päätyttyä.

### 5.7.2 Asiakslupaus

Epinovan asiakslupaus on tarjota paras mahdollinen oppimiskokemus. Tämän toteutumisen edellytykset ovat laadukas opetus, monipuoliset ja joustavat opetusmenetelmät sekä yhteen hiileen puhaltava ryhmähenki; Epinovan valmennuskurssilla ei kilpailla toisiaan vastaan, vaan ennemminkin yhdessä kaikkia kurssin ulkopuolisia lääketieteen pääsykokeisiin osallistujia vastaan. Kun opetustyöhön, valmistamiseen ja opetusaineisiin on aito kiinnostus, motivaatio ja onnistumisen halu, eikä työtä tehdä rahan, vaan oman intohimon vuoksi, on valmennuskurssi aidosti laadukas. Opetuksesta vastataan yrityksessä aina omalla nimellä, mikä kannustaa myös opettajia onnistumaan entistä paremmin. (Surakka 2014-02-12.)

Koska lääketieteen pääsykokeissa menestyminen ei ole pelkästään kiinni valmennuskurssista, vaan siihen vaikuttavat myös kurssilaisen lähtötaso, motivaatio ja valintakoekaupunki, asiakkaalle ei voida luvata sellaista, mitä ei voida yrityksen puolesta lunastaa. Pelkkä kurssille osallistuminen ei takaa opiskelupaikkaa lääketieteen tiedekunnassa, vaan tärkeintä on oman työn osuus oppimisessa. Pääsykokeisiin valmistautumisprosessi on kuitenkin raskas eikä sitä tarvitse käydä läpi yksin; Epinova on luonut parhaat mahdolliset perusteet lääketieteen pääsykokeissa menestymisen tueksi ja tarjoaa näin ollen parhaan oppimiskokemusmahdollisuuden asiakkailleen. (Surakka 2014-02-12.)

## 6 EPINOVAN SWOT-ANALYYSI

Epinovan toimintaympäristö- ja yritysanalyysin pohjalta nousee esiin selkeitä kehitysalueita. Huomioiden molemmista analyyseistä tärkeimmät seikat, hahmotan tutkimustuloksia SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysi tiivistää Epinovan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sen pohjalta on myös helpompi lähteä suunnittelemaan konkreettisia toimenpidesuosituksia.

### Epinovan vahvuudet

Epinovan suurin vahvuus on pitkä kokemus toimialalta. Yrityksessä on töissä ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä, joilla on taustallaan useiden vuosien opetustyötä ja valmennuksellista koulutusta. Pätevän henkilöstön kautta myös itse tuotettu opetusmateriaali on todella korkealaatuista. Epinovan vahvuus on myös yrityksen pieni koko. Se mahdollistaa nopean päätöksenteon ja muuntautumiskyvyn. Joka vuosi asiakkailta kerätyn tyytyväisyyskyselyn tuloksista on ollut myös tulkittavissa, että yrityksellä on hyvä maine. Hyvää mainetta tukee myös se, että valmennuskurssi myydään joka vuosi täyteen pääasiassa pelkän suusta-suuhun -markkinoinnin avulla.

### Epinovan heikkoudet

Toisaalta pieni koko on myös Epinovan suurin heikkous; työmäärään nähden on liian vähän pysyvää henkilöstöä. Koska liiketoiminta keskittyy pelkästään lääketieteen valmennuskurssien tarjoamiseen, yrityksen koko toiminta on sen varassa. Jos toimialalla tapahtuu mullistavia muutoksia, voi olla, ettei Epinova kykene vastaamaan niihin. Henkilöstön vähyyks luo epävarmuutta myös päivittäisessä toiminnassa; vaarana on esimerkiksi opettajan sairastuminen valmennuskurssin aikana. Toinen selkeä heikkous Epinovalla on markkinoinnin vähyyks ja puutteellisuus. Osakkaiden oma aika ei riitä siihen ja esimerkiksi tietotekniset taidot koetaan heikoiksi. Koska toimialalta löytyy Epinovaa paljon suurempia toimijoita ja heitä on useita, jää yritys helposti muiden varjoon, jos se ei ole tarpeeksi esillä ja kohdeyhmän tietoisuudessa. Nämä heikkoudet ovat osittain seurausta vision ja strategian puuttumisesta. Mikäli Epinovalla ei ole toimintansa suhteen tavoitteita tai suunnitelmia, tulee haasteiden kohtaamisesta entistä haasteellisempaa, sillä niihin ei ole valmistauduttu. Ilman strategiaa yrityksen toiminta ei ole yhdenmukaista.

### Epinovan uhat

Muita Epinovan toimintaa mahdollisesti horjuttavia tekijöitä, uhkia, ovat toimintaympäristön äkillinen tai radikaali muutos sekä osakkaiden määrän väheneminen. Jos esimerkiksi lääketieteen pääsykokeet tai lukion opetus muuttuvat hyvin paljon, voi olla, ettei yrityksessä

pystyttyä reagoimaan niihin ajoissa tai pahimmassa tapauksessa ollenkaan. Toimintaympäristön mahdolliset muutokset kuitenkin rajoittuvat kotimaahan. Kansainvälistä uhkaa tällä hetkellä ei oikeastaan voida sanoa olevan, sillä kulttuurieroista pohjautuvat eroavaisuudet koulujärjestelmässä ja opetustyyliessä hankaloittavat valmennuskurssien vientiä ulkomaille (Surakka 2014-02-12). Toisaalta yhä useammat suomalaiset harkitsevat lääketieteen opintojen suorittamista ulkomailla, ja saman linjan jatkuessa lähitulevaisuudessa ulkomaisen tarjonnan uhka tulee todennäköisesti kasvamaan (katso Opiskeleulkomailta.fi 2014). Toinen selkeä uhka muodostuu Epinovan osa-aikaisesta yritystoiminnasta; molemmat yrityksen osakkaat käyvät päivätöissä muualla, joten yrityksessä ei ole ympärivuotista toimintaa (Surakka 2014-02-12). Jomman kumman osakkaan jäänti pois Epinovasta tarkoittaisi todennäköisesti yritystoiminnan kuivumista kasaan.

### Epinovan mahdollisuudet

Vaikka toimintaympäristön muutokset voivat muodostua Epinovalle uhkiksi, piilee niissä myös mahdollisuuksia. Lukion opetuksessa tapahtuneet muutokset ovat tähän asti liittyneet hyvin pitkälti valinnaisuuden lisääntymiseen. Mitä enemmän esimerkiksi taiteellisia aineita on mahdollista valita lukiossa, sitä enemmän laskennalliset aineet jäävät yleensä huomiotta. Tämä tarkoittanee todennäköisesti sitä, että yhä useammilla oppilailla osaaminen matematiikasta, kemiasta ja fysiikasta jää aikaisempaa alemmalle tasolle lukiossa, joka puolestaan näkynee suurempana hakijamääränä lääketieteen valmennuskursseille.

Myös yksityisen sektorin toimialakohtainen kasvu voi osaltaan lisätä Epinovan mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Mikäli valmennuskurssit tai koulutus yleensäkin laajenisi yksityisellä sektorilla, toimialaa pystyttäisiin hyödyntämään yhä moninaisemmin esimerkiksi fuusioitumalla muiden toimijoiden kanssa ja muodostamalla koulutuskeskuksia. Laajentamalla toimintaansa, esimerkiksi suurentamalla kurssitarjontaa tai tehostamalla kirjamyyntiä, Epinovalla olisi hyvät mahdollisuudet myös markkinaosuutensa kasvattamiselle. Alla olevassa taulukossa on yhteenvetona Epinovan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Taulukko 1. Epinovan SWOT-analyysi (Ovaskainen 2014.)

<p style="text-align: center;"><b>VAHVUUDET</b></p> <p style="text-align: center;">Pitkä kokemus toimialalta Asiantuntevat opettajat Nopea päätöksentekovalmius Hyvä maine</p>	<p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p style="text-align: center;">Kysynnän kasvu Suurempi markkinaosuus Toimialan kasvu</p>
<p style="text-align: center;"><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p style="text-align: center;">Vision ja strategian puuttuminen Markkinoinnin puutteellisuus Tietotekniikan heikko hallinta Henkilöstö ei tarpeeksi pysyvää, kokopäiväisiä työntekijöitä ei ollenkaan</p>	<p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <p style="text-align: center;">Toimintaympäristön muutos Henkilöstön väheneminen Lääketieteen opintojen suorittamisen yleis- tyminen ulkomailla</p>

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET, EPINOVAN KEHITYSALUEET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Epinovan ensimmäinen – ja ehkä myös yksi tärkein – kehitystarve on muutoshalukkuuden vahvistaminen; mikäli kenelläkään ei yrityksessä ole vastuuta kehitystoiminnasta, muutosta ei todennäköisesti tule tapahtumaan. Epinovassa tiedostetaan, että toimintaa pitäisi kehittää, jotta toimialalla voitaisiin saavuttaa vankempi asema ja erottautua kilpailijoista paremmin. Tilanteesta ja ympäristöstä johtuen yritys joutuu aina kohtaamaan tekijöitä, jotka jollain tapaa estävät tai jarruttavat muutosta, mutta kun nämä tekijät tunnistetaan, ne eivät kuitenkaan estä päätösten ja muutosten tekoa. Yritystoiminnan kehittäminen ja sen myötä tulevat mahdolliset muutostarpeet vaativat uudenlaista asennoitumista ja riskinottokyvyn kasvattamista - virheitä ei saa pelätä liikaa. (Katso Kotter 2002; Guptara 1993.) Koska potentiaalia löytyy myös liiketoiminnan kasvattamiselle, Epinovassa kannattaakin keskittyä ajattelemaan sitä, miten mahdollinen muutos voi palkita ja mitä voidaan saavuttaa.

### 7.1 Selkeä visio viitoittaa tien

”Kaikki viime vuosikymmeninä tehdyt menestyksekkäimpiin organisaatioihin kohdistuneet tutkimukset päätyvät siihen tulokseen, että selkeä ja voimakas visio on yksi organisaation keskeisistä menestystekijöistä” (Kamensky 2010, 79). Kehittääkseen toimintaansa Epinovassa tulee olla mietittynä haluttu tulevaisuuden tahtotila, joka ohjaa toimintaa ja kannustaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Vision tulee olla rohkea päämäärä, joka on helppo ymmärtää ja herättää uskoa. Kun Epinovalla on selkeä tavoite, on helpompi suunnitella, mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten se toteutetaan. (Kotter 2002.)

Haluaako Epinova olla paras lääketieteen valmennuskurssien tarjoaja, toimialan edelläkävijä vai esimerkiksi itäsuomalaisen asiakkaan ensisijainen valinta lääketieteen valmennuskurssien tarjoajista? Epinovan vahvuuksia, asiantuntevaa ja kokenutta henkilöstöä sekä hyvää mainetta, peilaten potentiaalinen visio voisi olla yksinkertaisesti laadukkaita lääketieteen valmennuskursseja tarjoava yritys, sillä siihen on yrityksessä olemassa jo hyvät perusteet.

### 7.2 Strategia auttaa pääsemään tavoitteisiin

Koska Epinova on pieni yritys ja se kilpailee itseään suurempien yritysten kanssa, on selkeän toimintasuunnitelman eli strategian olemassaolo välttämätöntä jo pelkästään kilpailussa pärjäämisen kannalta. Kovan kilpailun paineen alla sekä rajallisten resurssien valossa sen tuleekin keskittyä omien vahvuuksien ja muiden mahdollisten voimavarojen hyödyntämiseen. Monesti eri toimialoilla ja sektoreilla on omia toimialakohtaisia yleisiä strategiavalintoja tai sääntöjä, joita suurin osa toimijoista noudattaa. Strategian rakentumisen ja valinnan taustalla on aina tiettyjä lähtökohtia. (Ala-Mutka 2008, 53.) Tämä on huomattavissa

myös lääketieteen valmennuskurssien tarjoajien keskuudessa: osalla toimijoista strategian voidaan nähdä nojautuvan aineettomiin resursseihin, opettajien tietotaitoon ja sitä kautta laadukkaaseen opetukseen.

Lääketieteen valmennuskurssien tarjontaa on Suomessa suhteellisen paljon ja eri yritysten tarjoamat palvelut (valmennuskurssit) ja tuotteet (itseopiskelumateriaalit) ovat hyvin samantaisia, sillä ne kaikki pohjautuvat kokonaan tai tietyltä osin lääketieteen pääsykoealueeseen ja -vaatimuksiin. Epinova ei kykene kilpailemaan kannattavasti edullisimmilla hinnoilla pienen kokonsa ja pienialaisen toimintansa vuoksi eikä myöskään vähäisten resurssien vuoksi pysty tarjoamaan esimerkiksi monipuolisinta palvelukurssitarjontaa. Kun visiona on laadukain palvelu, on asiakkaan kokema arvo toiminnan kriittisin osa; se on pystyttävä lunastamaan ja parhaassa tapauksessa jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Tämän vuoksi yrityksessä kannattaa pitää asiakas jatkuvasti toiminnan keskiössä ja valita päästrategiaksi asiakassuuntautuneisuus.

Koska strategisten päätöksien teko on tuntunut Epinovassa vaivalloiselta, strategiasta kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertainen. Epinovan strategiaprosessissa apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä, joka esittää omat vahvuudet ja heikkoudet sekä vastaavasti kilpailuympäristön mahdollisuudet ja uhat. Näitä ominaisuuksia yhdistelemällä Epinovalle on löydettävissä myös kilpailuetu. Myös se, että strategian keskiöksi valitaan jokin tietty asia, kuten asiakas, helpottaa suunnittelua. Ydinkohdan lisäksi strategiassa voidaan keskittyä muutamaani eri pääelementtiin. Pääelementtejä Epinovan strategiassa voisivat olla esimerkiksi asiakassuuntautuneisuus, kasvu, brändin ja/tai yritystoiminnan jatkuva kehittäminen.

#### Asiakas ohjaa toimintaa

Kaikki valmennuskurssien tarjoajat mainostavat jossain muodossa tarjoavansa laatua asiakkaalle ja suurin osa laadukkuuden mainostamisesta painottuu nimenomaan opetukseen. Muutama toimija, esimerkiksi PRO Huippuvalmennus ja Lääkisvalmennus.fi, mainitsevat myös asiakkaan ja hänen arvonsa viestinnässään ja kuinka nimenomaan asiakasta kuuntelemalla hänelle voidaan tuottaa laatua. Koska toimiala on hyvin kapea ja yrityksen tarjoamat hyödykkeet samantaisia, Epinovan tai muun kilpailijan on vaikea löytää täysin eroavaa linjausta yleisestä. ”Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan” (Grönroos 2009) -idea soveltaen: Epinovassa täytyy vain keskittyä asiakkaaseen kilpailijoita paremmin. Kun asiakas tunnetaan kilpailijoita paremmin, hänelle voidaan tuottaa sellaista laatua, jonka hän oikeasti kokee (Grönroos 2009).

Epinovalla voidaan nähdä olevan tällä hetkellä kaksi kohderyhmää; lääketiedettä opiskelemaan pyrkivät henkilöt ja valmennuskurssin maksajat, jotka yleensä tarkoittavat vanhem-



pia. Lääketiedettä opiskelemaan pyrkivät henkilöt voidaan jakaa vielä kahteen alasegmenttiin, abiturientteihin ja ammatinvaihtajiin. Vaikka kaikilla on sama tarve, voi asiakkailla kuitenkin olla hyvinkin erilaisia toiveita valmennuskurssien suhteen. Esimerkiksi suurin osa Epinovan kursseille osallistuneista abiturienteista pitää erilaisten ryhmätehtävien teosta, kun taas monesti vanhemmat ammatinvaihtajat toivovat opetuksen olevan mahdollisimman perinteistä ja luentomaista (Surakka 2014-02-12). Palveluyrityksissä voi koitua haasteeksi tyydyttää kaikkia asiakasryhmiä, sillä palveluprosesseissa asiakkaat monesti ovat myös keskenään vuorovaikutustilanteissa ja siten vaikuttavat toistensa palvelukokemuksien muodostumiseen (Grönroos 2000). Jotta Epinovassa oltaisiin aidosti asiakassuuntautuneita, tulee sen siis tarkentaa ja rajata asiakassegmenttejään.

Koska suurin osa Epinovan asiakkaista on ollut abiturienteja, yrityksen kannattaa valita heidät pääkohderyhmäkseen. Abiturientit ovat ammatinvaihtajia helpommin tavoitettava ryhmä, sillä he tulevat pääsääntöisesti aina lukiosta ja ovat keskenään suunnilleen saman ikäisiä. Abiturientit tavoitetaan esimerkiksi lukion opinto-ohjaajan kautta, jolloin on mahdollista järjestää markkinointitempauksia, esimerkiksi lääketieteen valmennuskurssin esittelypäiviä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät muutkin kuin abiturientit voisi osallistua kurssille. Rajattu segmentti helpottaa myös markkinointia, josta kerrotaan tarkemmin kohdassa Markkinoinnilla enemmän arvoa asiakkaalle.

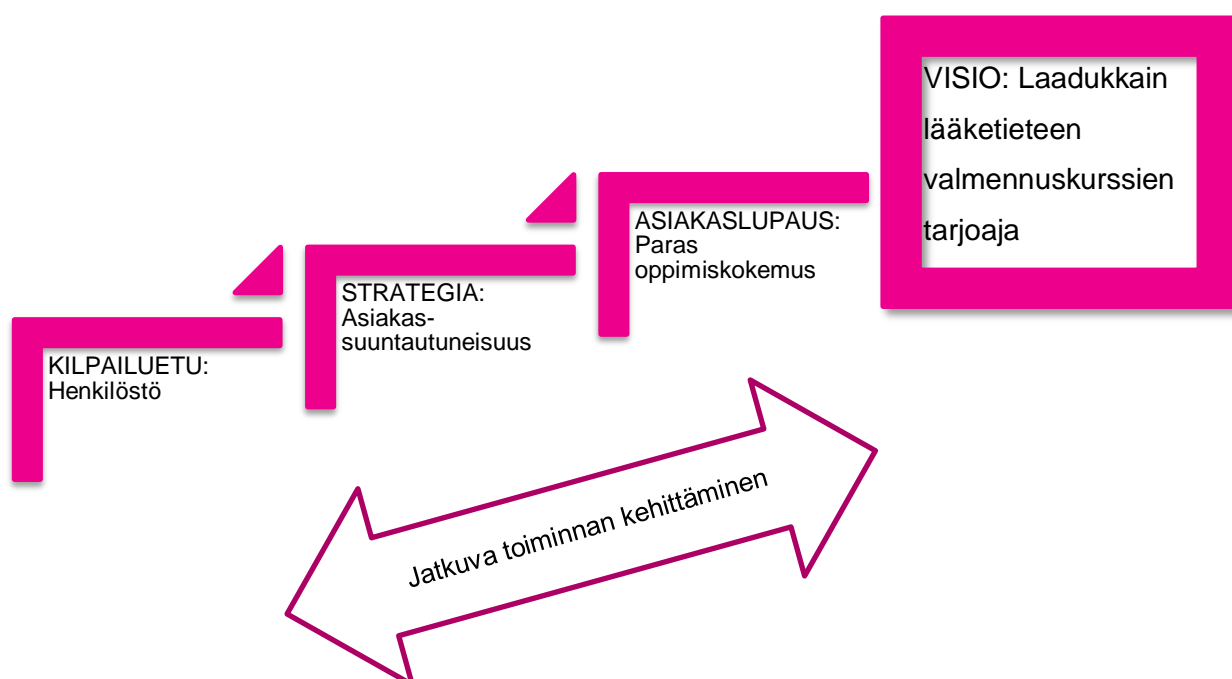
Strategian painopistealueita voidaan lähteä purkamaan vision pohjalta. Laadukas palvelu vaatii toteutuakseen useiden eri asioiden huomioon ottamista. Kuten visiota määriteltäessä, myös strategiaa suunniteltaessa helpointa on aloittaa omista, jo olemassa olevista vahvuuksista: toteutuakseen visio vaatii osaavaa, motivoitunutta, työssään viihtyvää henkilöstöä, joka on aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Toisaalta, esimerkiksi laadukas palvelu vaatii toteutuakseen myös jatkuvaa kehittymistä ja ajan tasalla pysymistä; toimiala ja sen muutokset sekä kilpailijat on tunnettava, jotta massasta erottaudutaan ja oma asema saadaan säilytettyä. Henkilöstön osaamisen lisäksi myös materialistiset ominaisuudet kuten palvelua tukevat tilat, muu välineistö ja kirjallinen aineisto sekä tietotekniikka tulee olla kunnossa. Vaikka nämä asiat ovat tärkeitä ottaa huomioon, täytyy valittu kohderyhmä tuntea kunnolla ennen kuin oikeanlaisia päätöksiä voidaan tehdä. Erinomainen jatkotutkimus tälle opinnäytetyölle olisikin markkina- ja/tai asiakastutkimus, joissa voidaan selvittää kohderyhmältä kysyntää uusille, erilaisille valmennuskursseille sekä kohdentaa markkinointi niin, että se vetoaa parhaiten valittuun kohderyhmään.

### 7.3 Kilpailuetu erottaa kilpailijoista

Epinovan suurin vahvuus on kokemus alalta; yrityksen osakkaat ovat toimineet jo pitkään valmennuskurssien opettajina ja heillä on ammattitaitoa niin opettamistaan aineista kuin varsinaisesta opetus- ja valmennustyöstäkin. Valitettavasti Epinova ei kuitenkaan ole ainoa

yritys, joka nostaa edukseen pitkän kokemuksen alalta, sillä esimerkiksi Valmennuskeskus, Kandidaattikustannus ja PRO Huippuvalmennus ovat olleet toimialalla jopa Epinovaa pidemmän ajan. Näistä kolmesta yrityksestä kuitenkin vain Valmennuskeskuksella on Epinovan lisäksi tiedettävästi kurssien ohjaajina pääosin opettajankoulutuksen tai vastaavan suorittaneita henkilöitä; Kandidaattikustannuksella opettajina toimivat lääketieteen opiskelijat ja PRO Huippuvalmennuksen opettajista puhutaan ”huippuosaajina”. (KK Valmennuskeskus 2014; Kandidaattikustannus 2014; PRO Huippuvalmennus 2014) Epinovan etu on tässä tapauksessa kuitenkin Valmennuskeskukseen verrattuna sen pieni koko, mikä mahdollistaa esimerkiksi opetuksen ja toiminnan nopeatkin muutokset ja niiden jalkauttamisen sekä helpottaa työntekijöiden sitouttamista ja tiiviin työyhteisön ja -ilmapiirin luomista.

Epinovan tapauksessa kyseessä on palvelualan yritys ja pelkistetysti ajateltuna yrityksessä myydään osaa osaamista – opettajien osaamista. Voidaanko laatua, asiantuntijuutta saati parasta oppimiskokemusta tarjota asiakkaalle, jos yrityksessä ei ole osaavaa henkilöstöä – varsinkaan toimialalla, jossa asiakastyytyväisyyteen kurssin lisäksi vaikuttavat todennäköisesti myös osittain pääsykokeiden tulokset ja se, saako asiakas opiskelupaikan vai ei? Koska Epinovan vahvuus on nimenomaan sen henkilöstön, ja varsinkin osakkaiden, pitkä kokemus alalta, voidaan yrityksen kilpailuetuna nähdä henkilöresurssit. Asiakastyytyväisyys tuskin perustuu luokkatiloihin tai opettajien ulkonäköön, vaan saatuun hyötyyn, opetuksen tasoon. Pätevä henkilöstö toimii perustana Epinovan toiminnalle: ilman asiantuntevaa opetusta ja asiakkaan tuntemista ei synny laadukkuutta eikä parasta oppimiskokemusta, jolloin myös visio jää tavoittamattomiin. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu ideaa.



Kuvio 2. Kilpailuetu Epinovan toiminnan pohjana (Ovaskainen 2014.)

Kun henkilöstö nostetaan Epinovan kilpailueduksi, muodostuu selkeä, toisiinsa vaikuttava jatkumo, jossa pätevän henkilöstön päälle rakentuu koko yrityksen strategia. Strategian kautta pystytään toteuttamaan yrityksen asiakaslupaus, ja näin tavoittelemaan asetettua visiota. Kun samalla ollaan aktiivisia toiminnan jatkuvan kehittämisen suhteen, pysytään toimialalla ajan tasalla ja esimerkiksi mahdollisiin toimialamuutoksiin pystytään varautumaan. (Kuvio 2.)

Kun Epinovan henkilöstö nostetaan yrityksen kilpailueduksi, heidät voitaisiin tuoda entistäkin lähemmäs asiakaspintaa eikä pelkästään esitellä lyhyesti kotisivuilla. Tämä tukisi myös yrityksen arvoja sekä asiakaslupaukseen liittyvää lupaus siitä, että opetuksesta vastataan omalla nimellä. Sanonta ”yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” pätee nykypäivänä yhä enemmän, ja esimerkiksi Adoben vuonna 2013 tekemän Social Intelligence -raportin mukaan yritysten jakamien kuvien merkitys Facebookissa on 650 % tehokkaampaa kuin vastaavan tekstin (Adobe Digital Index 2013). Näkyvyyttä saadakseen Epinovan tulisikin aktivoitua erilaisissa yhteisöpalveluissa, ja käyttää viestinnässä mieluummin kuvia ja videoita kuin perinteistä tekstiä. Samaa ideaa voitaisiin hyödyntää myös yrityksen kotisivuilla; Lyhyt video, jossa esitellään opettajat, kerrotaan hieman kursseista ja yrityksestä sekä tuodaan ilmi, miksi juuri Epinova olisi hyvä valinta lääketieteen valmennuskurssin järjestäjäksi, olisi varmasti tehokas viestintäkeino.

#### 7.4 Markkinoinnilla enemmän arvoa asiakkaalle

Epinovan yksi tärkeimmistä kehitysalueista on markkinointi. Koska yrityksessä ei ole töissä markkinoinnin ammattilaista eikä sitä ei ole ulkoistettu, vaan hoidettu muiden töiden ohella satunnaisesti, tulisi markkinoinnin merkitys nostaa korkeammalle. Pelkkään suusta-suuhun -markkinointiin ei kannata turvautua – varsinkaan, jos yritystoimintaa haluttaisiin kasvattaa. Epinova on liiketoiminnaltaan erikoistunut tarjoamaan vain tiettyä palvelua, joten omaan osaamiseen keskittyminen helpottaisi myös yrityksessä toimijoita; kun aikaa ei mene muuhun, esimerkiksi markkinointiin, joka ei kohtaa oman erityisosaamisen kanssa, on toiminta ajankäytöllisestikin hyödyllisempää ja tehokkaampaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Epinovan tulisi joko palkata yritykseen markkinoinnin ja myynnin ammattilainen tai ulkoistaa se alan yritykselle.

Palkattaessa markkinointivastaava Epinovalle voidaan henkilö sitouttaa yritykseen; hän oppii perusteellisesti kaiken yrityksen tuotteista ja palveluista sekä koko toimialasta ja kilpailijoista, ymmärtää tavoitteet ja tekee parhaansa ollakseen apuna niiden saavuttamisessa sekä noudattaa varmasti yhteisiä toimintaperiaatteita ja -suunnitelmaa. Haasteena tässä saattaa tosin olla oikeanlaisen henkilön löytäminen virkaan. Ulkoistettaessa markkinointivastuu toiselle yritykselle säästetään todennäköisesti markkinointivastaavan rekrytointivai- va ja saadaan ammattimaista apua alaan erikoistuneelta yritykseltä. Pienille ja keskisuurille

yrittäjille myynti- ja markkinointiratkaisuja tarjoaa esimerkiksi Bright Business Oy, jonka palvelut ovat melko räätälöitävissä asiakkaan tarpeen mukaan. Epinova voisi ulkoistaa halutessaan kaikki markkinoinnilliset ja myynnilliset asiat yritykselle tai vaihtoehtoisesti käyttää silloin tällöin neuvontapalvelua, jonka avulla ongelmiin saataisiin helposti vastauksia ilman, että niihin tarvitsee itse kuluttaa paljoa aikaa. Palvelujen ulkoistaminen on helppo vaihtoehto, mutta myös siinä on varjopuolensa: markkinointi- ja myyntipalveluja tarjoavalla yrityksellä voi olla samanaikaisesti muiden alojen yrityksiä työn alla, joten se ei välttämättä perehdy yhtä syvästi nimenomaan Epinovaan ja sen tuotteisiin ja palveluihin.

Markkinoinnin tarkoitus ei ole vain myydä yrityksen tuotetta tai palvelua, vaan sen kautta tuotetaan asiakkaille ja muille sidosryhmille kilpailevia yrityksiä parempaa arvoa. Ennen kuin Epinova lähestyy kohderyhmäänsä, tulee sen ensin varmistaa, että kaikki yrityksen työntekijät ovat mukana yrityksen ja sen palvelujen markkinoinnissa. Tämä tarkoittaa käytännössä tiedottamista, kouluttamista ja motivoimista. (Katso Bergström ja Leppänen 2009, 21; 26.) Epinovassa sisäinen markkinointi on hyvällä asteella jo nyt, mutta jatkossa kannattaa kaikkien työntekijöiden kanssa käydä tarkemmin läpi yrityksen arvot, toimintaperiaatteet ja tavoitteet: työntekijää ei palkata vain opettajaksi lääketieteen valmennuskurssille, vaan Epinovan valmentajaksi, joka ymmärtää, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja on motivoitunut pääsemään yhteistä tavoitetta kohti.

Älyvuoto on tähän saakka ollut Epinovassa suurin kanava asiakkaiden tavoittamiseksi, eikä sitä ei tule unohtaa. Surakan (2014-02-12) mukaan foorumilla ei ole kuitenkaan oltu tarpeeksi aktiivisia viestinnän suhteen. Koska Epinovassa on huomattu, että vierailijamäärä on sivustolla suuri, kannattaa kanavaa ehdottomasti hyödyntää jatkossa enemmän; suurin osa sivustolla vierailijoista kuuluu yrityksen potentiaaliseen asiakaskuntaan, joten heitä tulee ohjata aktiivisesti Epinovan sivuille. Kun huomioidaan lisäksi, että noin puolet valmennuskurssille osallistujista tulee Älyvuodon kautta, voi sen kehittämällä olla suuri merkitys. Keskustelua herättävät aiheet kannattaa esimerkiksi linkittää ja jakaa myös yrityksen Facebook-sivuille aktiivisesti.

Lääketieteen valmennuskursseja tarjoavilla yrityksillä, kuten muidenkin alojen yrityksillä, on valittavana jokin kolmesta segmentoinnin vaihtoehtoisesta strategiasta: segmentoimaton, selektiivinen tai keskitetty markkinointi (Rope 2003, 166–168). Koska Epinova on mikroyritys ja sillä on hyvin rajallinen määrä resursseja käytössään, kannattaa sen valita keskitetty markkinointi. Tämän strategian myötä Epinovan tulisi valita yksi tai maksimissaan pari segmenttiä, joiden mukaan se keskittäisi toimintansa. Perehtymällä näiden valittujen kohderyhmien tarpeisiin ja saavutettuaan vahvan maineen heidän joukossaan, yrityksellä on erinomaiset mahdollisuudet hankkia itselleen vankka markkina-asema. Samalla Epinovan muu viestintä helpottuu, sillä se voidaan kohdentaa tietyille ryhmälle. (Rope 2003, 170–171.)

## Myynnin kehittäminen

Kun Epinovalla on selkeä tavoite toiminnallaan ja oma osaaminen osataan nostaa parhaalla tavalla esiin viestinnässä, voidaan yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa vakuuttavasti perustella kohderyhmälle, miksi Epinovan valmennuskurssit ovat paras valinta lääketieteeseen pyrkivälle. Vuorovaikutusmarkkinointi jatkaakin luontevasti perinteistä, ulkoista markkinointia eteenpäin: tavoite on saada asiakas konkreettisesti ostamaan palvelu. (Katso Bergström ja Leppänen 2009, 26.)

Myynnillisiä toimenpiteitä Epinovassa ei ole aikaisemmin juuri tarvinnut, sillä keväisin järjestettävä lääketieteen valmennuskurssi on aina myyty täyteen. Yrityksessä tiedostetaan, että tämä voi johtua monestakin eri tekijästä: kysyntä lääketieteen valmennuskursseille voi Kuopiossa olla tarjontaa suurempi, tai kurssin hinta on kilpailukykyinen tai jopa liian matala. Epinovalla on myös hyvä maine, mikä on varmasti edesauttanut kurssien myyntiä. Nämä seikat vahvistavat sitä, että yrityksellä olisi hyvä pohja toiminnan laajentamiselle. Kasvun edellytyksenä on kuitenkin jonkinlainen tarjonnan lisääminen Epinovan pääpalvelun, lääketieteen Tohtori -valmennuskurssin, ympärille. Jatkoa ajatellen hyviä markkinointi- ja myyntikeinoja, ihan jo pelkän näkyvyyden parantamiseksi, olisivat esimerkiksi alan messuille osallistuminen ja vierailukäynnit lukioilla.

### 7.5 Kurssitarjonnan kehittäminen

Epinovalle on pitänyt vuosittain yhden lääketieteen valmennuskurssin, joka kestää maaliskuusta toukokuuhun. Sen enempää ei yritys ole pystynyt nykyisellä henkilöstöllään tai muilla voimavaroillaan järjestämään. Haasteellisen kurssitarjooman kehittämisestä ja laajentamisesta tekee se, ettei Epinovassa työskentely ole kenenkään yrityksessä työskentelevän henkilön kokopäivätyö. Mikäli näin on jatkossakin, on kurssitoiminnan laajentamiselle oikeastaan ainoa vaihtoehto verkko- tai etäkurssin järjestäminen. Koska Epinova tarjoaa tällä hetkellä lääketieteen valmennuskursseja vain Kuopiossa, lisääisi verkko- tai etäkurssin järjestäminen yrityksen toiminta-alueita valtavasti eikä se vaatisi osakkailta tai työntekijöiltä konkreettista siirtymistä kaupungista toiseen tai uusien opettajien rekrytoimista. Verkko- tai etäkurssille pääsee osallistumaan kuka tahansa asuinpaikasta riippumatta eikä myöskään osallistujamäärää tarvitse rajoittaa toisin kuin perinteisellä Epinovan lääketieteen valmennuskurssilla, jossa kurssille osallistujien määrä on rajattu noin kolmeenkymmeneen.

#### Verkko- ja etäkurssi

Verkko- tai etäkurssin osalta Epinovalla on kaksi vaihtoehtoista toteutustapaa: kurssi voi olla kokonaan toteutettu etänä, jolloin asiakkaalle toimitetaan kurssimateriaali ja muutama simuloitu lääketieteen pääsykoe tai hänelle toimitetaan pelkästään kurssimateriaali ja simu-

loidut pääsykokeet voi käydä suorittamassa muiden Epinovan valmennuskurssille osallistujien kanssa lavastetussa pääsykoetilanteessa. Jälkimmäinen vaihtoehto voi sisältää myös esimerkiksi muutaman tapaamisen Epinovan valmentajan kanssa joko konkreettisesti tai video- tai puhelinyhteyden kautta. Molemmat vaihtoehdot voisivat sisältää lisäksi Epinovan opetusvideoita. Halutessaan Epinova voisi tarjota vaikka molemmat kurssimuodot. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu kurssi-ideaa esimerkillisillä kestoajoilla ja hinnoilla. Hinnoittelussa on lisäksi käytetty Epinovan oikeita itseopiskelumateriaalipakettien hintoja.

Taulukko 2. Esimerkki Epinovan verkko- ja etäkurssista (Ovaskainen 2014.)

	EPINOVAN VERKKOKURSSI	EPINOVAN ETÄKURSSI
<b>Kesto</b>	1.10.20XX - 1.6.20XX	1.10.20XX – 1.6.20XX
<b>Hinta</b>	590,00 € <sup>1</sup>	740,00 € <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Epinovan 2014-paketti + Kokeet Kotona ja Aineistovalmennus yht. 340,00 € (Epione Valmennus 2013) + videot esim. 250,00 €

<sup>2</sup> Epinovan 2014-paketti + Kokeet ja Aineistovalmennus yht. 340,00 € (Epione Valmennus 2013) + videot esim. 250,00 € + kolme tapaamista (á 60 min) Epinovan vastuuhenkilön kanssa esim. 150,00 €

Verkko- ja/tai etäkurssit voisivat molemmat olla aloitettavissa jo syksyllä, 1.10. asiakas saisi katseluoikeuden videoihin. (Taulukko 2.) Tällöin kaikkien Epinovan kurssien aloitusajan kohta ei kasaantuisi keväälle. Lokakuuhun mennessä materiaalit kerettäisiin myös päivittää yrityksessä ajantasalle. Epinovan lähiovetuskurssille kuuluva teoriaopetus voitaisiin vuosittain tai vähintään joka toinen vuosi kuvata, jolloin se pysyisi opetussisällöltään mahdollisimman tuoreena. Asiakkailta olisi verkko- ja etäkurssilla myös mahdollista olla yhteydessä Epinovan valmentajiin ja kysyä neuvoa tarvittaessa.

#### Abikurssit

Jos Epinovassa työskentelevät henkilöt tai osa heistä olisi töissä kokopäiväisesti tai yritykseen palkattaisiin lisää henkilöstöä, voitaisiin myös lähiovetusta sisältäviä kursseja lisätä tarjontaan. Valittaessa Epinovassa pääkohderyhmäksi abiturientit, olisi abikurssien järjestäminen melko looginen ratkaisu. Lukion tarkoitus on antaa oppilaille jatko-opintokelpoisuus (Lukiolaki 1998, 1 §), mutta koska valinnaisten aineiden suosio ja tarjonta kasvaa jatkuvasti vähentäen samalla perinteisten lukuaineiden suosiota, voivat monien oppilaiden ylioppilaskirjoitukset mennä heikosti näiden ei-suositujen aineiden kohdalla. Kun ylioppilaskirjoituksissa ei saada hyviä arvosanoja, voi se puolestaan vaikuttaa jatko-opiskelupaikan saamiseen. ”Kokelaiden määrän kasvu on pakottanut kehittämään ylioppilaskoetta ja sen arvos-

telua sekä löytämään vaihtoehtoisia korkea-asteen opintoihin valikoimisen keinoja, kuten yliopistojen omia valintakokeita joko ylioppilastutkinnon tulosten käyttöön yhdistettyinä tai jopa täysin erillisinä valintakokeina. Tämä puolestaan on merkinnyt useiden kokelaiden kohdalla tarvetta valmistautua lyhyen ajanjakson sisällä ensin ylioppilaskirjoituksiin ja sitten valintakokeisiin.” (Katso Kaarninen ja Kaarninen 2002, 363–368.) Epinova voisi tarjota tähän ongelmaan ratkaisun.

Koska lääketieteen pääsykokeiden materiaalina toimivat lukion oppimäärät kemiassa, fysiikassa ja biologiassa, ei Epinovan tarvitsisi tuottaa uutta, erillistä materiaalia abikursseille. Ne toimisivat hyvänä pohjana niin kirjoituksille kuin jatko-opiskelupaikan pääsykokeillekin. Abikurssit kemiaan, fysiikkaan ja biologiaan voisivat laajentaa myös Epinovan asiakaskuntaa hieman, sillä nämä aineet ovat monella muullakin opiskelualalla pääaineita - muutkin, kuin lääketieteeseen pyrkivät henkilöt voisivat siis osallistua niille.

Taulukko 3. Esimerkki Epinovan abikursseista (Ovaskainen 2014.)

	<b>SYKSYN ABIKURSSIT</b> (elo-syyskuu)	<b>KEVÄÄN ABIKURSSIT</b> (helmi-maaliskuu)	<b>Hinta</b>
<b>Kemia</b>	25 oppituntia	25 oppituntia	339,00 €
<b>Fysiikka</b>	25 oppituntia	25 oppituntia	339,00 €
<b>Biologia</b>	25 oppituntia	25 oppituntia	339,00 €

Epinovan nykyistä valmennuskurssihintaa mukaillen (7,30 €/h) (Epione Valmennus 2013) ja ottaen huomioon hintojen nousun, yhden abikurssin hinnaksi jäisi 7,50 € \* 25 oppituntia = 187,50 €. Epinovan lääketieteen valmennuskurssin tavoin myös abikursseille olisi ilmoittautumismaksu 35,00 € ja koska materiaali sisältyy kurssille, myös materiaalikustannukset (esim. 1/3 varsinaisen lääketieteen valmennuskurssin materiaalipaketin hinnasta) noin 113,00 € tulisi sisällyttää hintaan. Kun Epinovan abikurssin hinta olisi pyöristettynä 339,00 €, olisi se hinnaltaan hyvin kilpailukykyinen. (Taulukko 3.) Esimerkiksi Eximian 24 oppitunnin vastaavat abikurssit maksavat 390,00 € ja Valmennuskeskuksella 27 oppitunnin abikurssi kustantaa yhteensä 520,00 € (Eximia; Valmennuskeskus 2014).

## Pidempi valmennuskurssi

Lääketieteen suosio on ollut viime vuosina kasvusuunnassa ja sinne pyrkii vuosittain tuhansia hakijoita. Koska sisäänpääsyä on Suomessa rajoitettu, jää suurin osa hakijoista kuitenkin ilman opiskelupaikkaa. Monille opiskelupaikka ei aukea toisellakaan hakukerralla. Kun pääsykokeisiin osallistuu toista tai kolmatta kertaa, ovat motivaatio ja odotukset yleensä ensimmäistä kertaa korkeammalla tasolla - nyt viimeistään halutaan onnistua. (Surakka 2014-02-12.)

Välivuotta vietettäessä ”suurimman osan tavoitteena on saada vuodeksi töitä ja säästää rahaa opiskeluelämää varten. Myös kansanopistossa tai avoimessa yliopistossa opiskelu on suosittua.” (Vantaan Sanomat 2014.) Epinova voisi tarjota tähän ratkaisun järjestämällä pidemmän, jo syksystä alkavan lääketieteen valmennuskurssin. Pidempi lääketieteen valmennuskurssi voisi alkaa loka-marraskuussa, ja ottaen huomioon, että monet osallistujat todennäköisesti käyvät päivisin töissä, opetusta voisi olla muutamana iltana viikossa muutamana tunnin ajan. Pidempi valmennuskurssi toisi asiakkaille hyvää laskurutiinia ja varmistaisi sen, että asiat keretään varmasti myös kerrata ennen pääsykokeita huolellisesti. Niille, jotka osallistuisivat kurssille ja opiskelisivat viimeistä vuotta lukiossa ja aikoisivat pyrkiä lääketieteeseen, hyvissä ajoin ennen kevään ylioppilaskirjoituksia alkava valmennuskurssi toimisi myös hyvänä kertauksena kirjoituksiin. Ideaa pidemmästä valmennuskurssista on havainnollistettu alla olevassa taulukossa kahdella eri toteutustavalla.

Taulukko 4. Esimerkki Epinovan pidemmistä kursseista (Ovaskainen 2014.)

	”TOHTORI PITKÄ” ESIM. 1	”TOHTORI PITKÄ” ESIM. 2
<b>Kesto</b>	1.11.–16.5.20XX	1.10.–16.5.20XX
<b>Opetus</b>	1.11.–1.4.20XX (8 h/vko, yht. 160 h) 1.4.–16.5.20XX (18 h/vko, yht. 126 h)	1.10.–16.5.20XX (9 h/vko, yht. noin 280 h)
<b>Hinta</b>	2 145,00 €	2 100,00 €

Nykyistä Epinovan lääketieteen valmennuskurssin nimeä mukaillen ”Tohtori Pitkä” alkaisi syksyllä joko loka- tai marraskuussa. Ensimmäisen toteutustavan mukaan kurssi jakaantuisi kahteen osaan: marraskuun alusta huhtikuun alkuun se sisältäisi viikottain noin 8 tuntia lähiopetusta, joka mahdollistaisi osallistujille työssäkäynnin kurssin ohella. Pääsykokeiden lähestyessä kurssi muuttuisi intensiivisemmäksi opetukseltaan, kurssiopetusta voisi viikottain olla 18 tuntiakin. Laskettaessa viitteellisen tuntihinnan 7,50 €:n mukaan, kurssille tulisi hinnaksi 2 145,00 €. Vaihtoehtoinen toteutustapamalli Epinovalle olisi aloittaa pidempi,



syksyllä alkava valmennuskurssi jo lokakuussa. Oppitunteja olisi viikossa noin 9 toukokuun puoliväliin asti. Pituudeltaan ja hinnaltaan kurssi menee samoihin lukuihin: kokonaiskestoltaan valmennuskurssi olisi noin 280 tuntia ja maksaisi 2 100,00 €. (Taulukko 4.)

Epinovan henkilöstön kannalta syksyllä alkava kurssi olisi hyödyllinen ratkaisu, sillä työntekijöille voitaisiin tarjota yrityksestä töitä ympäri vuoden. Samalla myös yrityksen osakkaille tarjoutuisi mahdollisuus halutessaan olla Epinovassa töissä kokopäiväisesti. Vaikka toisen valmennuskurssin järjestäminen vaatisi enemmän työntekijöiltä aikaa opetustyöhön, voisi aikaa ja vaivaa säästyä esimerkiksi rekrytoinnissa. Nykyisen päivätyön poisjäänti tarkoittaisi osakkaille myös sitä, että he saisivat keskitettyä energiansa täysillä valmennuskurssien ohjaamiselle.

#### Kurssitarjontaa Kuopion ulkopuolelle

Sen lisäksi, että Epinovassa laajennettaisiin toimintaa Kuopiossa, voisi lähiopetusta sisältäviä valmennuskursseja järjestää myös muilla paikkakunnilla. Mikäli Epinovassa haluttaisiin tavoitella Itä-Suomen johtavaa lääketieteen valmennuskurssin tarjoajan asemaa, esimerkiksi Joensuu olisi hyvä vaihtoehto; tällä hetkellä kaikista toimijoista ainoastaan Eximia järjestää siellä yhden kurssin keväisin (Eximia). Myös Jyväskylä on lähellä eikä sielläkään kurssitarjontaa ole tällä hetkellä paljoa, sillä Valmennuskeskus järjestää siellä vuosittain kaksi kurssia ja Eximia yhden (Eximia; Valmennuskeskus 2014).

#### Kurssien hinnoittelu

Epinovan osakkaille lääketieteen valmennuskurssin järjestäminen on ollut toinen työ kokopäivätyön lisäksi – valmennuskurssitoimintaan halutaan käyttää omaa vapaa-aikaa ja kurssi on toteutettu aidosti oman innostuksen pohjalta muiden hommien lisänä. Ensisijainen tarkoitus ei ole ollut tehdä rahaa, mikä näkyy myös Epinovan kirjojen ja kurssin hinnoissa; kurssin tuntiopetushinta on vain 7,30 €, mikä sisältää kaikki suunnittelu-, materiaali- ja esityökulut (Epione Valmennus 2013). Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että palkkojen maksun jälkeen Epinovaan ei ole jäänyt juuri yhtään voittoa kurssitoiminnasta.

Varsinaisen kurssitarjonnan lisäksi Epinovassa tulisi miettiä uudelleen myös niiden hinnoittelu. Jos yrityksessä päätettäisiin siirtyä kokopäivätyöhön, se tarkoittaisi käytännössä sitä, että palkkaa tulisi olla nostettavissa ja maksettavissa ympäri vuoden. Nykyisillä hinnoilla tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Pitämällä laadukkuudesta kiinni ja tarjoamalla asiakkaan rahalle entistäkin parempaa vastinetta ei yrityksessä saada säilytettyä pelkästään hyvä maine, vaan myös myyntitulot ja investointimahdollisuudet kasvavat (Porter 1985, 26–29; Talouden vuosi 2013; Zaridis 2009, 917). Tämä mahdollistaisi Epinovan kehitystoimenpiteet jatkossakin.

## 7.6 Kirjamyynnin kehittäminen

Epinovan kannattaisi kehittää kirjamyyntiään hyödyntäen tekniikkaa enemmän, sillä se on kasvava ja kovaa vauhtia kehittyvä kanava asiakkaiden tavoittamiseksi. ”Tekniikka lisää nykyisten kanavien tehokkuutta, nopeutta, käyttömahdollisuuksia ja käytettävyyttä, tuo uusia ominaisuuksia ja sitä kautta uusia palveluja” (Hellman 2003, 55). Koska verkkokauppojen suosio kasvaa, on yrityksen ehdottoman tärkeää hyödyntää sitä liiketoiminnassaan jatkossakin. Epinovassa tulee kuitenkin pitää myös e-kaupassa mielessään asiakkuusajattelu: asiakkaiden ostokäyttäytymiset vaihtelevat ja kannattavuuden näkökulmasta tulee verkossakin valita tietty fokus toiminnalle (Katso Hellman 2003, 57).

Teknologia ja sen hallinta on Epinovassa yksi sen toiminnan heikkouksista. Samoin kuin markkinoinnissa, omaa aikaa ei kannata uhrata myöskään teknologian hallitsemiseksi. Kirjamyyntiä kehittääkseen suositeltavaa Epinovalle olisi asiantuntijapalveluiden käyttäminen. Esimerkiksi Teemu Kinnunen voisi olla Epinovalle avuksi, hän on markkinoinut muun muassa terveysalan palveluita aikaisemmin (Internetmarkkinointi.fi 2014). Teemun palveluihin on tutustuttavissa tarkemmin osoitteessa: <http://www.internetmarkkinointi.fi>.

Kirjamyynnin kehittämisellä voi olla Epinovan toiminnalle jopa valmennuskursseja suurempi merkitys. Koska kirjamyynti muodostaa tällä hetkellä yrityksen liikevaihdosta suurimman osan, ja niiden tekemiseen vaadittavat kustannukset on onnistuttu pitämään melko alhaisina, voitaisiin kirjamyynnin osalta tavoitella jopa hintajohtajuutta – ovathan kirjojen hinnat tähänkin asti olleet kilpailukykyiset. Verkossa suurimman ostovolyymien saavuttaa helpoiten edullisilla hinnoilla, sillä valtaosa kuluttajista (yli 75 %) perustaa ostopäätöksensä verkossa hintaan eikä niinkään tiettyä yritystä ja brändiä kohtaan (Hellman 2003, 57–58). Epinovan tuottamia oppikirjoja ei ole markkinoitu aikaisemmin juuri ollenkaan, joten todennäköisesti jo pelkällä aktiivisella mainonnalla pystyttäisiin kasvattamaan myyntiä.

## 7.7 Muut palvelut

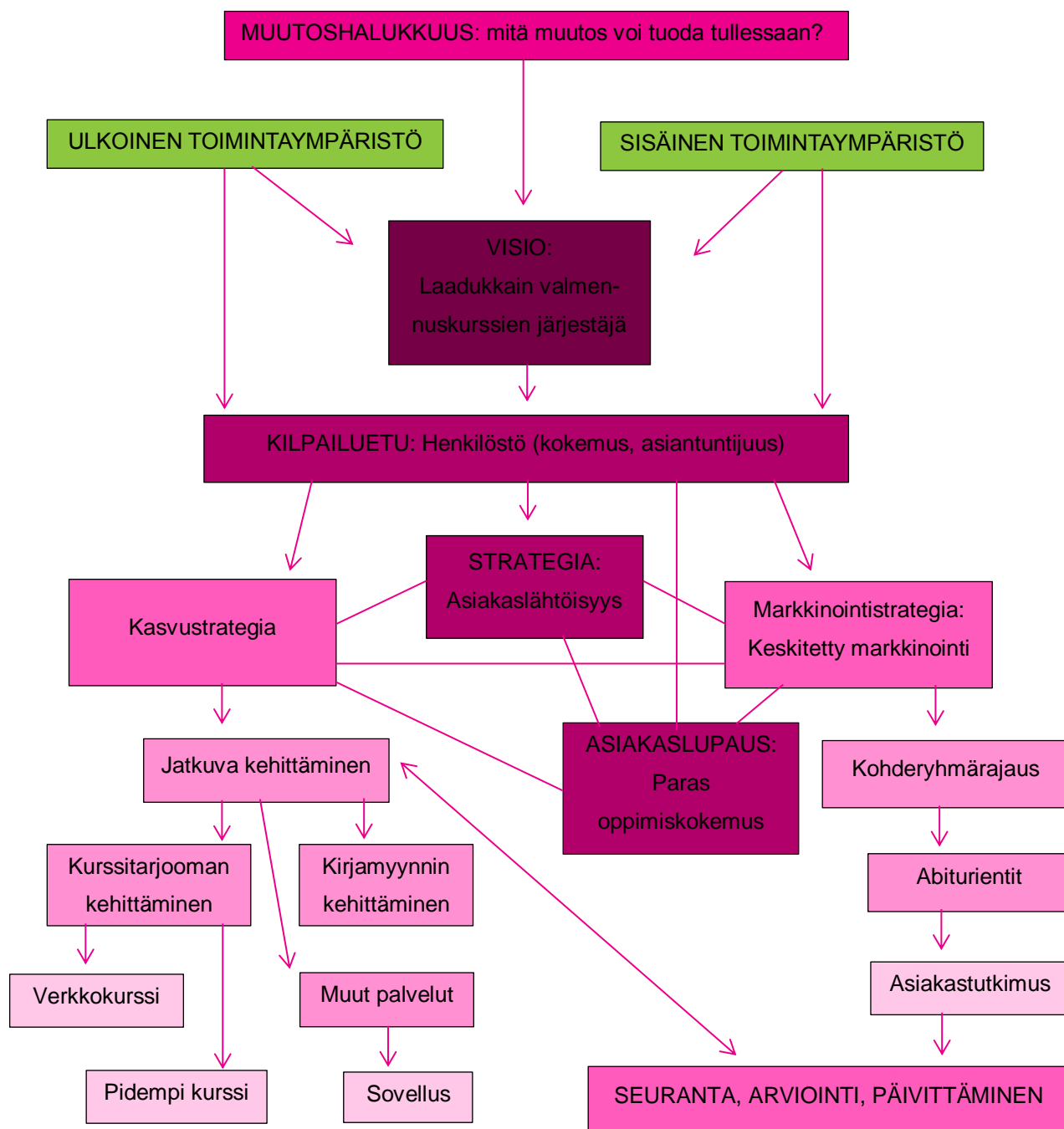
Pelkän kurssitoiminnan ja kirjamyynnin lisäksi Epinovassa voitaisiin miettiä myös muiden tuotteiden tai palveluiden tarjoamista. Ympärivuotisen toiminnan tueksi yksi vaihtoehto olisi esimerkiksi yksityisopetuksen tarjoaminen tavallisen lähiopetusta sisältävän valmennuskurssin rinnalla. Yksityisopetus olisi lisäarvoa tuova vaihtoehto asiakkaalle, joka vaatii enemmän; tunnin aikana paneudutaan nimenomaan hänen toiveidensa mukaan niihin osaluksiin, joissa valmennusta kaivataan eniten. Se saattaisi tuoda Epinovaan lisää tuottoa, mutta toisaalta vaikka kysyntää ei aktiivisesti olisikaan, siitä ei koituisi menoeriä yritykselle; yksityisopetus ei vaadi välttämättä erillisen materiaalin valmistamista tai muuta suurempaa ennakotyötä.

Teknologian monipuolisempaa hyödyntämistä toiminnan laajentamisessa ei myöskään tule Epinovassa sulkea pois, sillä jo katukuvassakin näkee, kuinka ihmisillä on yhä enemmän erilaisia kannettavia laitteita kuten älypuhelimia ja tablettitietokoneita. E-kirjojen myynti on ollut toistaiseksi melko pientä verrattuna koko Suomen kirjamyyntiin. Tulevaisuudessa myös opiskelu tulee sähköistymään kovaa vauhtia. Ensimmäiset suomalaiskustantajat ovat ottaneet jo askelia eteenpäin ja aloittaneet yhteistyön Googlen kanssa. Nyt Google Play -sovelluskaupasta saa jo ostettua suomenkielisiä kirjoja. (STT Info 2014.) Epinovan kannattaa seurata tilannetta, koska vastaavanlainen kanava olisi todella hyvä oman kohderyhmän tavoittamiseksi.

”Lääkisovellus” voisi sisältää esimerkiksi lasku- ja kuvatehtäviä, jotka olivat ratkottavissa omasta sijainnista riippumatta. Jos sovellus olisi käännettävissä myös englannin kielelle, potentiaalisia asiakkaita olisi maailmanlaajuisesti. Vastaavanlaisia sovelluksia löytyy jo: Android -käyttöjärjestelmälle on kehitetty esimerkiksi ohjelma nimeltä ”Exam Lääketiede”, joka on ilmainen monivalintakysymyksiä sisältävä sovellus. Kysymyksiä sovellukseen saatisiin valmiina esimerkiksi Epinovan tuottamista oppikirjoista.

## 7.8 Yhteenveto

Epinovassa toivottiin tämän opinnäytetyön avulla saavan apua strategian kehittämiseen. Strategiaa ei oikein voi tiivistää muutama lauseeseen, vaan se on joukko toisiinsa vaikuttavia johtopäätöksiä, toimenpiteitä ja valintoja, jotka ohjaavat yritystä kohti asetettuja tavoitteita. Strategia ilmenee monissa yrityksen eri tasoissa ja oikeastaan strategioita voidaan nähdä olevan yrityksessä useita, sillä mitä lähemmäs asiakaspintaa esimerkiksi visio-tasolta mennään, sitä yksityiskohtaisemmaksi strategia muuttuu (Lindroos ja Lohivesi 2010, 25–27). Jotta kokonaisuus ei jäisi irrallisiksi osioiksi, tiivistän ja samalla myös havainnollistan edellä kuvattuja kehitysideoita ja niiden kytkeytymistä toisiinsa alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3. Yhteenveto muutosprosessiin vaikuttavista tekijöistä (Ovaskainen 2014.)

Kuvion kautta tuon konkreettisesti esille sitä, kuinka asiat vaikuttavat toisiinsa. Mitä tummempi väri laatikossa on, sitä kauempana se pääsääntöisesti on asiakaspinnasta ja sitä enemmän se vaikuttaa väriltään haaleampiin laatikoihin (vaikka viivaa tai nuolta ei välttämättä niiden välillä menisikään). Ulkoinen ja sisäinen ympäristö on kuvattu vihreällä, sillä ne luovat pohjan kaikelle muulle kuviossa olevalle eivätkä ole suoranaisesti tai merkittävästi yrityksen itsensä muutettavissa. Kuvio ei sisällä kaikkia toimenpide-ehdotuksia selkeyden säilyttämisen vuoksi. (Kuvio 2.)

Kaasua toimintaan antaa siis muutoshalukkuus; keskittymällä ajattelemaan sitä, kuinka mahdollinen muutos voi palkita ja mitä kaikkea muutoksella voitaisiin saada aikaiseksi, on helpompi määrittää yritykselle myös selkeä tavoite. Jotta visio säilyisi realistisena, tulee huomioida omat kyvyt ja heikkoudet sekä toisaalta myös tutkia, minkälainen tilanne yrityksen ulkopuolella on menneillään. Kun oma asema ja vahvuudet markkinoilla tunnetaan, on strategian pohjaksi löydettävissä kilpailuetu, joka mahdollistaa kilpailijoille pärjäämisen. Strategiaa ja siihen liittyviä konkreettisia toimintasuunnitelmia suunniteltaessa kannattaa jatkuvasti pitää mielessä ne asiat, joita varten tämä kaikki vaiva nähdään – asiakas ja oma kannattava liiketoiminta. Strategian tuonti asiakaspintaan on monivaiheinen prosessi, joka vaatii erilaisia toimenpiteitä. Asiakslupaus puolestaan on asiakkaalle välitettävä luottamusviesti, joka toisaalta luo asiakkaalle omien etujen mukaiset odotukset ja toisaalta pakottaa yrityksen tarjoamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen – se tulee siis pitää mielessä aina. Jatkuvuuden kannalta ajateltuna tämä prosessi ei kuitenkaan riitä; omista onnistumisista ja virheistä tulee ottaa opiksi ja parantaa toimintaa edelleen. (Kuvio 2.)

Kyse ei ole pelkästään liiketoiminnan laajentamisesta ja suuremmista voitoista, vaan enemmänkin molempia osapuolia, Epinovaa ja asiakkaita, hyödyttävästä yhtälöstä. Erottautumalla markkinoilla ja tarjoamalla parasta mahdollista palvelua, laadukkainta lääketieteen valmennuskurssiopetusta, joka tuottaa asiakkaalle aitoa arvoa, Epinovalla on hyvät mahdollisuudet saavuttaa parempi asema markkinoilla ja halutessaan kasvattaa toimintaansa kannattavasti.

## 8 POHDINTA

Mistä opinnäytetyöni sai alkunsa?

Opinnäytetyöprojektini sai alkunsa vuoden 2013 lopulla, kun ohjaajani ehdotti kyseistä toimeksiantoa minulle. Muiden kiireisten projektien ja koulutöiden lomassa jäin pureskelemaan aihetta muutaman viikon ajaksi, mutta tavattuani Jarkko Surakan Epinovasta tartuin aiheeseen. Kiinnostuin aiheesta, sillä koin, että yritystoiminnan kehittäminen strategiatasolla opinnäytetyössä opettaisi minulle enemmän, kuin esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn suorittaminen. Olen erikoistunut nykyisissä opinnoissa johtamiseen ja yrittäjyyteen, joten aihe oli senkin kannalta järkevä valinta. Koska sovimme toimeksiantajani kanssa, että tekisin opinnäytetyön mahdollisimman pikaisesti, ryhdyin heti töihin. Aihe oli melko laaja ja vapaa, joten tein aluksi aikataulusuunnitelman sekä erilaisia rakennesuunnitelmia, joista sitten toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa valitsimme sopivanlaisen kokonaisuuden, joka vastasi mahdollisimman paljon Epinovan toiveita. Varsinaisen kirjoitusurakan pääsin aloittamaan vasta tammikuun lopulla, sillä ohjaajamuutokset ja päällekkäiset koulutyöt jarruttivat kirjoittamisen käynnistämistä.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli perehtyä toimialaan ja kilpailijoihin, ja niitä tietoja Epinovan nykytilanteeseen vertaamalla löytää mahdollisia kehitysalueita yritykselle. Kyseessä oli siis laadullinen tutkimus, jossa tarkoitus oli uuden tiedon luominen. Tutkimus koostui Epinovan toimintaympäristö- ja yritysanalyysistä. Jotta voidaan puhua tieteellisestä tutkimuksesta, luotettavuus, oikeellisuus ja laadukkuus ovat avainsanoja (Kananen 2011, 66–67). Pyrinkin pitämään nämä seikat koko ajan mielessä. Seuraavaksi kerron opinnäytetyöprosessistani tarkemmin peilaten samalla siihen työn tieteellistä uskottavuutta ja luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessi ja sen luotettavuus

Opinnäytetyön teoriaosuus tukee ja selittää käsiteltyä ilmiötä; sen on tarkoitus auttaa ymmärtämään käytäntöä (Kananen 2011, 21). Tässä työssä teoriaosuus painottuu erityisesti kilpailuedun ja asiakaslähtöisen toiminnan tarkasteluun. Hyvin kapean, erikoistuneen ja yleensäkin palvelualan ollessa kyseessä on oleellista pitää asiakas toiminnan keskiössä; Epinovan tapauksessa kilpailu ei tapahdu niinkään tuotteilla, vaan omalla osaamisella. Mikäli kilpailijoista halutaan erottautua markkinoilla, on myös kilpailuedun merkitys oleellinen. Keräämällä tietoa soveltaen tunnettujen liiketaloustieteen asiantuntijoiden ajatuksia uudempiin ja nykyaikaisempiin ajatusmalleihin, pyrin tekemään teoriaosuudesta luotettavan.

Yritysanalyysiin kerätyt tiedot sain pääosin Surakkaa haastatteleamalla. Epinovasta saadut tiedot olivat primaarista eli ensisijaista tietoa, sillä ne tulivat yrityksen perustajalta, joka on ollut vastaamassa yrityksen toiminnasta koko sen olemassa olon ajan ja samalla toiminut

myös opettajana valmennuskursseilla. Haastattelun myötä tuli ilmi, ettei kaikkiin kysymyksiin kuitenkaan löytynyt vastausta; esimerkiksi strategiaa ei ollut ja visiota ei ollut määritelty. Näissä tilanteissa pyrin selvittämään Surakalta mahdolliset syyt asialle, jotta kyseiset kohdat eivät jäisi perustelematta. Yritysanalyysin luotettavuutta ja oikeellisuutta lisää myös se, että suurin osa Surakan antamista vastauksista oli tarkistettavissa yrityksen kotisivuilta ja Patentti- ja Kaupparekisteristä.

Toimialalta ei suoranaista kirjallisuutta löytynyt, joten pohjustin tietoni pääosin Surakalta saamiini tietoihin ja erilaisiin uutisiin. Pyrin löytämään kuitenkin aina perusteluja esimerkiksi Suomen laista tai Ylioppilaslautakunnan sivuilta, mitkä lisäävät opinnäytetyön virheettömyyttä. Yritin saada lisätietoa kontaktoimalla muun muassa paikallista ELY-keskusta, mutta relevanttia tietoa sieltä ei valitettavasti ollut saatavissa.

Suurin osa tarvittavista kilpailijatiedoista oli löydettävissä kilpailijoiden omilta kotisivuilta ja esitteistä. Perustamisvuodet, henkilöstön koko ja muut vastaavat tiedot uskon olevan kerrottu totuudenmukaisesti niissä. Osalla toimijoista ei ollut suoraa mainintaa esimerkiksi yrityksen visiosta tai strategiasta, mutta ne olivat tulkittavissa yritys- ja kurssiesittelyistä. Kaikilta yrityksiltä löytyi ”Usein kysytyjä kysymyksiä” -tyyppinen osio, josta löytyi seuraavanlainen kysymys: ”Miten me, yritys X, eroamme muista lääketieteen valmennuskurssien järjestäjistä?”. Kysymyksen vastauksesta oli helppo päätellä muun muassa yrityksen itselleen nostama kilpailuetu. Kilpailijatiedon oikeellisuutta ja luotettavuutta pystyin lisäämään käyttämällä apunani Fonecta Finderia, joka käyttää lähteenään Fonecta-konsernin, Tilastokeskuksen, Suomen Asiakastiedon ja Kaupparekisterin tietoja. Puuttuvat tiedot ostin Surakan kanssa asiasta sovittuani Patentti- ja Kaupparekisterihallitukselta.

Virheitä välttääkseni muutama luokkalaiseni on lukenut opinnäytetyöni. Tutkimuksen aikana olen ollut myös useamman kerran yhteydessä toimeksiantajani ja ohjaajani kanssa, jolla olen varmistanut sen, että työssä käydään läpi tutkimusongelman kannalta oleellisimpia asioita.

#### Omat havainnot ja arvio työstä

Haasteellisen opinnäytetyöstä teki toimialatiedon puutteellisuus ja se turhautti välillä. Tiedonkeruuvaiheeseen minulta kuluikin eniten aikaa. Tuntui, että pieniä tiedonjyviä pulpahti esiin silloin tällöin, mutta niille ei välttämättä löytynyt luotettavia perusteluita, joten työhöni en niitä silloin pystynyt sisällyttämään. Toimintaympäristötietoja kasatessani jouduinkin hyvin paljon miettimään itse, mitkä asiat ovat poliittisen, taloudellisen ja sosiaalisen ympäristön vaikuttamina, ja yritin etsiä niistä tietoa ja perusteluita omien havaintojeni tueksi. Olisin toivonut saavani enemmän tietoa toimialasta opinnäytetyöhöni, mutta koska halusin opin-

näytetyöni olevan vakuuttava, valitsin käyttämäni lähteet kriittisesti enkä sisällyttänyt työhöni perusteettomia asioita.

Omalta kohdaltani kehitysalueiden ja -ideoiden kasaaminen oli kaikista mielenkiintoisinta työssä; siinä huomasi, että aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisesta ei yksinkertaisesti ole, joten opin todella paljon. Erityisesti koko laajan kokonaisuuden, teorian ja kaiken kerätyn tiedon, hallinta tuntui vaikealta. Mitkä olisivat Epinovalle realistisimmat ja parhaimmat tavat menetellä jatkossa – minun mielestäni? Millä perusteilla? Oikeiden, tosielämässä sovellettavien ja perusteltujen toimenpide-ehdotusten miettiminen oli haasteellista. Tein itse työn loppuosassa olevat kuviot, joilla pyrin havainnollistamaan ja esittämään tiivistetysti kehitysideoitani. Varsinkin viimeinen, koko Epinovan muutosprosessia kuvaava kuvio oli melko vaikea tehdä, sillä se tiivistä käytännössä koko opinnäytetyön tutkimuskysymyksen vastauksen.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut hyvin kokonaisvaltaisen kuvan valmennuskursitoiminnasta ja yritystoiminnan kehittamisestä, ja voin rehellisesti sanoa kehittyneeni asiantuntijana. Vaikka ymmärsin entuudestaan, mitä kaikkea yritystoiminnan perusteellisessa kehittämisessä tulee ottaa huomioon, huomasin, että käytännön tasolla esimerkiksi sana ”strategia” on todella monivaiheinen ja vaikeasti hahmotettava asia – en siis yhtään ihmettele, miksi monet, varsinkin pienryrittäjät, kokevat sellaiset asiat vaikeiksi. Koska olen itse suuntautunut juuri johtamiseen, enkä näe ollenkaan mahdottomana sitä, että jonakin päivänä omistaisin itsekin yrityksen, tämän opinnäytetyön tekeminen tuntui hyödylliseltä. Laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja soveltaminen käytäntöön ovat olleet tärkein osa prosessissa, ja siinä kehityin itse huomattavasti opinnäytetyötä tehdessä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi sujui ilman suurempia ongelmia. Koen onnistuneeni työssä, sillä onnistuin kehittämään Epinovalle mielestäni eheän ja kattavan ehdotuksen mahdollisesta toimintasuunnitelmasta ja -tavasta jatkossa. Se ei kata pelkästään strategian pinnallista määrittelyä, vaan toin yritykselle myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia esimerkiksi siitä, millä tavoin se voisi kasvattaa kurssitarjontaansa ja minkälaisia eri vaihtoehtoja siihen löytyisi käytännössä. Epinovalla on tämän työn pohjalta helpompi jatkaa toimintansa kehittämistä. Esimerkiksi markkinointisuunnitelman ja asiakastutkimuksen teettäminen olisivat todella hyviä jatkotoimenpiteitä, sillä niiden pohjalta palvelut, markkinointi ja kaikki muu yrityksen viestintä osattaisiin kohdentaa vieläkin tarkemmin.

Yhteistyö yrityksen kanssa oli helppoa ja opinnäytetyöni on varmasti merkityksellinen toimeksiantajallekin, sillä aikaa toimialan tai kilpailijoiden tutkimiselle ei ole löytynyt omasta takaa. Surakka (2014-02-12) totesi jo ennen opinnäytetyöni valmistumista haastattelun aikana, että tämä prosessi on hyödyttänyt yritystä jo pelkästään siinä, että yrityksen asioita



on jouduttu miettimään paljon syvällisemmin ja tarkemmin kuin pitkiin aikoihin. Toivon kovasti, että myös kehitysideoitani hyödynnettäisiin Epinovassa.

## LÄHTEET

- ADOBE 2013. The Social Intelligence Report. Adobe Digital Index. [Viitattu 2014-05-02.]  
Saatavissa:  
[http://success.adobe.com/assets/en/downloads/whitepaper/13926\\_di\\_social\\_sentiment\\_v10.pdf](http://success.adobe.com/assets/en/downloads/whitepaper/13926_di_social_sentiment_v10.pdf)
- ALA-MUTKA, Jukka 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- BARNEY, Jay 1991-03. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [artikkeli].  
Journal of Management. [Viitattu 2014-10-01.] Saatavissa:  
<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.short>
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki:  
Edita.
- EPIONE VALMENNUS 2013. [Kotisivut.] Epinova Oy. [Viitattu 2014-02-13.] Saatavissa:  
<http://www.epione.fi/>
- FLYKT, Johan 2013-03-20. Asiakaskokemus – mitä se tarkoittaa? [verkkajulkaisu].  
Kauppalehti. Sponsoroidut blogit. [Viitattu 2014-02-28.] Saatavissa:  
<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarkoittaa>
- FONECTA FINDER 2013. Finder Yritystieto [online-tietokanta]. Fonecta Oy. [Viitattu 2014-04-18.] Saatavissa: <http://fonectafinder.fi/>
- GUPTARA, Prabhu S. 1993. Improving our ability to manage change [verkkajulkaisu].  
Guilborough: Emerald Group Publishing, Limited. [Viitattu 2014-04-14.] Saatavissa:  
<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/docview/214110454/83BBC14D54464950PQ/10?accountid=27296>
- GRÖNROOS, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY

HAMEL, Gary 2007. The Future of Management. Harvard Business Press.

HATCH, Mary Jo 2006. Organization theory: Modern, symbolic-interpretative and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press.

HELLMAN, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta- ja -portfoliot. WSOY.

KAARNINEN, Mervi & KAARNINEN, Pekka 2002. Sivistyksen portti. Ylioppilastutkinnon historia. Helsinki: Otava.

KAMENSKY, Mika 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

KANANEN, Jorma 2011. Rafting Through the Thesis Process – Step by Step Guide to Thesis Research. Jyväskylä: Publications of JAMK University of Applied Sciences.

KANDAMPULLY, Jan 1998. Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. Total Quality Management 1998, vol. 9, no. 6, p. 431–443.

[Viitattu 2014-05-04.] Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9a14bc3a-8302-45c6-8855-a0242340d5bb%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4107>

KANDIAKATEMIA Oy. [Kotisivut.] [Viitattu 2014-02-08.] Saatavissa:

<http://www.kandiakatemia.com/index.html>

KANDIDAATTIKUSTANNUS Oy 2014. [Kotisivut.] [Viitattu 2014-02-09.] Saatavissa:

<http://www.kandidaattikustannus.fi/>

KARJALAINEN 2014-01-29. Yliopistot vaikeuksissa valmennuskurssien kanssa - hyödyt pyritään minimoimaan [uutinen]. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa:

<http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/kotimaa/item/42891-yliopistot-vaikeuksissa-valmennuskurssien-kanssa-hyodyt-pyrita-an-minimoimaan>

KAUPPALEHTI. Yrityshaku [online-tietokanta]. ST-Valmennus Oy. [Viitattu 2014-03-15.]

Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/stvalmennus+oy/25237362>

KINNUNEN, Teemu 2012. Internetmarkkinointi.fi [kotisivut]. [Viitattu 2014-12-01.]

Saatavissa: <http://www.internetmarkkinointi.fi/>

KK VALMENNUSKESKUS Oy 2014. [Kotisivut.] [Viitattu 2014-03-01.] Saatavissa:

<http://www.valmennuskeskus.fi/>

KONTTINEN, Matti 2014-01-08. Valmennuskursseille pääsee keväällä myös ilmaiseksi [uutinen]. Yle Uutiset. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/valmennuskursseille\\_paasee\\_kevaalla\\_myos\\_ilmaiseksi/7015696](http://yle.fi/uutiset/valmennuskursseille_paasee_kevaalla_myos_ilmaiseksi/7015696)

KOTTER, J. P. 2002. The Heart of Change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

LAKI ELINKEINON HARJOITTAMISEN OIKEUDESTA. L 1919/122, 1 § ja 3 §. Finlex.

Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-03-15.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1919/19190122001?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=opetus>

LEWIS, Jared 2014. How does the social environment affect a business? [verkojulkaisu] Demand Media. Chron. [Viitattu 2014-04-08.] Saatavissa:

<http://smallbusiness.chron.com/social-environment-affect-business-26283.html>

LINDHOLM, Matti 2012-05-15. Arvonlisäverolla merkittävä vaikutus yritysten kassavirtaan [uutinen]. Y-Lehti. [Viitattu 2014-04-08.] Saatavissa: [http://www.y-](http://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/7015/Arvonlisäverolla+merkittävä+vaikutus+yriysten+kassavirtaan)

[lehti.fi/uutiset/nayta/7015/Arvonlisäverolla+merkittävä+vaikutus+yriysten+kassavirtaan](http://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/7015/Arvonlisäverolla+merkittävä+vaikutus+yriysten+kassavirtaan)

LINDROOS, Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WSOYpro.

LUKIOLAKI. L 1998/629, 1 §. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-04-20.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980629>

LÄÄKISVALMENNUS.FI 2013. [Kotisivut.] St-Valmennus Oy. [Viitattu 2014-03-03.] Saatavissa: <http://www.laakisvalmennus.fi/>

LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

MAFY-VALMENNUS. [Kotisivut.] Antti Suominen Oy. [Viitattu 2014-03-02.] Saatavissa: <http://www.mafyvalmennus.fi/>

MEDICAL STUDY GUIDE. Medical Universities in Europe. [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa: <http://www.medicalstudyguide.com/medical-universities-in-europe.html>

MEYER, Christopher & SCHWAGER, Andre 2007. Understanding customer experience [verkkoartikkeli]. Harvard Business Review. [Viitattu 2014-04-08.] Saatavissa: <http://zurichhpdelivered.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HB%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf>

OPISKELEULKOMAILLA.FI 2014. Lääketieteen opinnot ulkomailla [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa: [http://www.opiskeleulkomailla.fi/Laeaeketieteen\\_opinnot\\_ulkomailla\\_\\_d4508.html](http://www.opiskeleulkomailla.fi/Laeaeketieteen_opinnot_ulkomailla__d4508.html)

OPISKELUPAIKKA 2014. Tarton yliopisto: Lääkäriksi ilman pääsykokeita [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa: <http://www.opiskelupaikka.fi/Uutiset/Tarton-yliopisto-Laakariksi-ilman-paasykokeita>

PATENTTI- JA KAUPPAREKISTERIHALLITUS 2014. PRO Huippuvalmennus Oy. Virretietopalvelu [online tietokanta]. [Tiedot ostettu 2014-04-10.]

PATENTTI- JA KAUPPAREKISTERIHALLITUS 2014. ST-Valmennus Oy. Virre-tietopalvelu [online tietokanta]. [Tiedot ostettu 2014-04-10.]

PORTER, Michael E. 1985. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

PRO HUIPPUVALMENNUS Oy 2013. [Kotisivut.] [Viitattu 2014-02-26.] Saatavissa: <http://www.huippuvalmennus.fi/>

PRO HUIPPUVALMENNUS Oy 2013. Huippuvalmennus 2014 – Valmennuskurssit ja abikurssit [esite]. [Viitattu 2014-03-07.] Saatavissa: <http://huippuvalmennus.fi/wp-content/uploads/2012/06/huippuvalmennus-kurssiesite-2014-web.pdf>

ROOS, G., FERNSTRÖM, L., PIPONIUS, L. ja RASTAS, T. 2006. Aineeton pääoma – Johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

ROPE, Timo 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.

RYDMAN, Arno 2014-01-08. Ilmaiset valmennuskurssit ovatkin arpapeliä [uutinen]. Verkkouutiset. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa: [http://www.verkkouutiset.fi/kotimaa/Valmennuskurssit\\_arpapeli-14048](http://www.verkkouutiset.fi/kotimaa/Valmennuskurssit_arpapeli-14048)

SAARELAINEN, Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat.

SALMENKIVI, Eero 2013-03. Ylioppilastutkinnon rakenne- ja reaalikoeuudistusten vaikutuksia: miten lisääntynyt valinnaisuus ohjaa lukiolaisia. Kasvatus ja Aika. [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa: [http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/index.php?lan=1&page\\_id=565](http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/index.php?lan=1&page_id=565)

SALONEN, Juha 2014-03-06. Ilmaisille valmennuskursseille osallistujaryntäys [uutinen]. Helsingin Uutiset. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa: <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/283048-ilmaisille-valmennuskursseille-osallistujaryntays>

SANTALAINEN, Timo 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Hämeenlinna: Talentum.

SJÖHOLM, Johanna 2014-01-20. Preppauskurssi 6000 euroa - valmennuskurssien hinnoissa isot erot [uutinen]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1390107743732#>

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2012-07-18. Sosiaali- ja terveystoimen palvelut. Järjestelmä ja vastuut. Yksityiset palveluntuottajat [verkkoyhteistyö]. [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa: [http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen\\_sektori](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen_sektori)

STORBACKA, Kaj, BLOMQUIST, Ralf, DAHL, Johan & HAEGGER, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Sanoma Pro Oy.

STT INFO 2014-04-14. Google alkaa myydä WSOY:n, Tammen ja Johnny Knigan kirjoja [verkkoyhteistyö]. [Viitattu 2014-05-02.] Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/release?releaseld=13041945>

STUDENTUM.FI 2013. Lääketieteellisen pääsykoe [verkkoyhteistyö]. [Viitattu 2014-09-04.] Saatavissa: [http://www.studentum.fi/Laaeketieteellisen\\_paeaesykoe\\_\\_d6282.html](http://www.studentum.fi/Laaeketieteellisen_paeaesykoe__d6282.html)

SUOMEN RISKIENHALLINTAYHDISTYS 2014. Nelikenttäanalyysi – SWOT [verkkoyhteistyö]. [Viitattu 2014-05-02.] Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

SURAKKA, Jarkko 2014-02-12. Koulutuspäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Epinova Oy.

TALOUDEN VUOSI 2013-09-25. Asiakaskokemus on kasvava kilpailuetu [verkkoyhteistyö]. [Viitattu 2014-01-29.] Saatavissa: <http://www.taloudenvuosi.fi/fi/tyoelama/asiakaskokemus-on-kasvava-kilpailuetu>

THE FUTURE OF HEALTHCARE 2013-09-04. CMS Measuring, reporting and understanding remains flawed [verkkoyhteistyö]. [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa: <http://thefutureofhealthcare.co.za>

TIKKA, Juha-Pekka 2013-03-17. Opetusministeri tylyttää valmennuskursseja [uutinen].  
Verkkouutiset. [Viitattu 2014-03-24.] Saatavissa:  
<http://www.verkkouutiset.fi/politiikka/valmennuskurssi-5871>

TUHKANEN, Liisa 2009-04-03. Unohda valmennuskurssit – tässä viisi keinoa [artikkeli].  
Taloussanomat. [Viitattu 2014-02-07.] Saatavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/uutinen/2009/04/03/unohda-valmennuskurssit-tassa-viisi-vaihtoehtoa/20098661/243>

TURUN PÄÄSYKOEVALMENNUS Oy 2013. [Kotisivut.] [Viitattu 2014-03-02.] Saatavissa:  
<http://paasykoevalmennus.fi/>

VALMENNUSTIIMI EXIMIA Oy. [Kotisivut.] [Viitattu 2014-03-02.] Saatavissa:  
<http://www.eximia.fi/>

VANTAAN SANOMAT 2014-03-07. Välivuosi on hyödyksi monella tavalla – katso nuorten vinkit [uutinen]. [Viitattu 2014-01-10.] Saatavissa:  
<http://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/283681-valivuosi-on-hyodyksi-monella-tavalla-%E2%80%93-katso-nuorten-vinkit>

VERO 2014. Tuloverotus [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2014-04-08.] Saatavissa:  
[http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ ja\\_osuuskunta/Tuloverotus](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ ja_osuuskunta/Tuloverotus)

VUOHELAINEN, Juha 2014-03-23. Yksityinen terveystalvuuuola näkee sote-sovussa mahdollisuuksia [uutinen]. YLE Uutiset. [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/yksityinen\\_terveystalvuuuola\\_nakee\\_sote-sovussa\\_mahdollisuuksia/7151595](http://yle.fi/uutiset/yksityinen_terveystalvuuuola_nakee_sote-sovussa_mahdollisuuksia/7151595)

YANKELOVICH, Daniel ja MEER, David 2006-02. Rediscovering Market Segmentation. Harvard Business Review. [Tulostettu 2014-04-08.]

YLIOPPILASTUTKINTOLAUTAKUNTA 2014. Ylioppilastutkinto. [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa: <http://www.ylioppilastutkinto.fi/fi/ylioppilastutkinto>



ZARIDIS, Apostolos D. 2009. Competitive Advantage and its Sources in an Evolving Market [article]. AIP Conference Proceedings 2009-08-13, vol. 1148, no. 1, p. 917-921. [Viitattu 2014-05-04.] Saatavissa:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c0d561f4-466a-4a30-9823-56ddf9f8df8f%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4107>

ÄIJÖ, Toivo 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

## TUOTETUT AINEISTOT

KUVIO 1. Lääketieteen valmennuskurssitarjoajien markkinaosuuksien jakautuminen. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.

KUVIO 2. Kilpailuetu Epinovan toiminnan pohjana. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.

KUVIO 3. Yhteenveto muutosprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.

TAULUKKO 1. Epinovan SWOT-analyysi. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.

TAULUKKO 2. Esimerkki Epinovan verkko- ja etäkurssista. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.

TAULUKKO 3. Esimerkki Epinovan abikursseista. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.

TAULUKKO 4. Esimerkki Epinovan pidemmistä kursseista. Ovaskainen, Veronika 2014-05-02.