

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Markkinointi

Marja-Leena Koikkalainen

KUNTOUTUS ORTON OY:N LASTEN JA NUORTEN YKSIKÖN  
KÄYTTÖASTEEN LISÄÄMINEN

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketalous

KOIKKALAINEN, MARJA-LEENA	Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön käyttöasteen lisääminen
Opinnäytetyö	68 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Liisa Luotonen
Toimeksiantaja	Mainostoimisto Autiomaan Oy / Johanna Autio
Maaliskuu 2012	
Avainsanat	käyttöaste, kuntoutuspalvelut, markkinointiviestintä

Suomessa terveyttä ylläpidetään, sairauksia hoidetaan ja ihmisiä kuntoutetaan julkisen ja yksityisten terveydenhoitopalveluiden tarjoajien toimesta. Markkinoinnin tarve on lisääntynyt yksityisissä terveydenhoitopalveluyrityksissä. Syynä tähän ovat muun muassa kiristynyt kilpailutilanne, terveydenhoitoa varten otetut vakuutukset ja kansalaisten oikeus valita itse myös kunnan rahoittaman hoidon palveluntarjoaja. Opinnäytetyön toimeksiantajana on liikkeenjohdon markkinointikonsulttiyritys Autiomaan Oy, jolta Kuntoutus ORTON Oy ostaa markkinointiviestintäpalvelut. Opinnäytetyön aiheena on Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön käyttöasteen kasvattaminen.

Tutkimusongelmana on Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön alhainen käyttöaste. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi yksikön käyttöaste oli alhainen, ja löytää keinot, sen nostamiseen.

Opinnäytetyössä käytettiin palveluiden markkinoinnin teoriaa tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä ja ohjaamisessa. Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön nykytilaa käsiteltiin kirjallisuus- ja internettietolähteistä hankitun teoreettisen tiedon ja asiantuntijahaastattelujen sekä opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella. Näihin tietoihin perustuen, soveltaen ja analysoiden laadittiin markkinointiviestinnän toimenpiteitä, joilla Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön käyttöastetta saatiin kasvatettua olemassa olevien resurssien puitteissa. Tärkeimpinä toimenpiteinä olivat tunnettuuden lisääminen henkilökohtaisella myyntityöllä ja näkyminen sekä osallistuminen sosiaalisessa mediassa. Toimenpiteiden tavoitteina oli saada lisää asiakkaita Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikköön.

Tulevaisuudessa Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikkö selviytyy voittajana terveys- ja kuntoutusalan murroksesta, kunhan sen tunnettuus lisääntyy monipuolisena kuntoutuspaikkana ja sitä kautta sen asiakaskunta kasvaa. Yksikön toimintaan on panostettu, ja se on alansa huippuosaaja. Sillä on tukenaan ORTON-konsernin synergiaetu, jota kannattaa hyödyntää aina, kun se on mahdollista.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KOIKKALAINEN, MARJA-LEENA    How to increase Kuntoutus ORTON Ltd's unit utilisation of Children and young people

Bachelor's Thesis                    68 pages

Supervisor                              Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned by                      Mainostoimisto Autioma Oy / Johanna Autio

March 2012

Keywords                                marketing, rehabilitation services, utilisation

In Finland, health is maintained, illnesses are treated and people are rehabilitated by public and private health service providers. Marketing needs have increased among private health service companies. The reasons for this, among other things, are tougher competition, health care insurances, and citizens' rights to choose service providers. The thesis was commissioned by marketing management consulting firm Autioma Oy Ltd, from whom Kuntoutus ORTON Ltd acquires the marketing communications services. The objective of this thesis was how to increase Kuntoutus ORTON Ltd's unit utilisation of Children and young people.

The research problem was low utilisation rate at Kuntoutus ORTON Ltd's unit of Children and young people. The aim of this thesis was to investigate and find the reasons for low unit utilisation rate and find the ways of.

The thesis was using services marketing theory in elaborating the research objectives and guidance. Kuntoutus ORTON Ltd's unit of Children and young people current state was searched through theoretical knowledge from the literature and web sources, expert interviews and own observations. Based on this data, analysing and applying, established marketing communications actions to increase Kuntoutus ORTON Ltd's unit utilisation of Children and young people using existing resources. The main measures were personal salesmanship, presence and participation in social media as well as awareness building.

Kuntoutus ORTON Ltd's unit of Children and young people will emerge as a winner of the transition in the field of health and rehabilitation. By increasing recognition as a versatile place for rehabilitation it gets more customers and, above all, loyal customers. Unit's processes have been invested in, it is a top expert in its field, and it gets support from Foundation ORTON Group's synergy effect. This synergy effect is worth taking advantage of as much as possible.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KESKEISET KÄSITTEET	6
1 JOHDANTO	7
2 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT	8
2.1 Yritysanalyysi	8
2.1.1 Kuntoutus ORTON Oy	9
2.1.2 Toiminta-ajatus, arvot ja tavoitteet	11
2.1.3 Markkinointitoimenpiteet	12
2.2 Asiakas- ja sidosryhmäanalyysi	13
2.3 Kilpailija-analyysi	16
2.4 SWOT-analyysi	18
3 KOHDERYHMÄT JA POSITIOINTI	21
3.1 Kohderyhmän valinta	21
3.2 Palveluiden positiointi	22
4 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	23
4.1 Asiakaskokemus	24
4.2 Asiakasstrategia	26
4.3 Asiakkuudenhallintaohjelmat	26
5 LANU-YKSIKÖN KUNTOUTUSPALVELUT	27
5.1 Laajennettu palvelutarjooma	28
5.2 Palvelun tuotteistaminen	31
5.3 Palvelun laatu ja laatutekijät	34
5.4 Palvelun normalisointi	37
5.5 Palvelun hinnoittelu	39
6 MARKKINOINTIViestinnän KEHITTÄMINEN	40
6.1 Markkinoinnin kilpailukeinot	41

6.2 Sisäinen markkinointi	42
6.3 Palveluprosessi	44
6.4 Palveluympäristö	45
6.5 Markkinointiviestintä	47
6.5.1 Myyntityö	48
6.5.2 Mainonta	49
6.5.3 Myynninedistäminen	51
6.5.4 PR	53
6.5.5 Verkko- ja mobiiliviestintä	54
6.6 Imago	58
6.7 Budjetti ja seuranta	59
7 PÄÄTELMÄT JA POHDINTAA	61
LÄHTEET	64

## KESKEISET KÄSITTEET

**Kuntoutus** Kuntoutuksella parannetaan toimintakykyä. Kuntoutuksen tavoitteena on edistää sairaan, vammaisen tai vajaatoimintakykyisen ihmisen toimintakykyä, itsenäistä selviytymistä, hyvinvointia, osallistumismahdollisuuksia ja työllistymistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

**Kuntoutus ORTON Oy** Suomalainen ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen asiantuntija ja edelläkävijä. Yritys tarjoaa kuntoutusta erilaisiin liikkumisen ongelmiin, kipuun ja neurologisiin sairauksiin. (Kuntoutus ORTON 2011a.)

**Käyttöaste** Käyttöaste mitataan käytössä olevien potilaspaiikkojen suhteena tarjolla oleviin potilaspaikkoihin. Käytössä on kaksi potilaspaiikkojen käyttöastemittaria: potilaspaiikkojen nettokäyttöaste ja potilaspaiikkojen bruttokäyttöaste. Nettokäyttöaste lasketaan jakamalla kuukauden aikana käytössä olleiden potilaspaiikkojen lukumäärä käytettävissä olleiden potilaspaiikkojen lukumäärällä. Mukaan ei oteta tilapäisesti käytöstä pois olevia huoneita. Bruttokäyttöaste lasketaan jakamalla kuukauden aikana käytössä olleiden potilaspaiikkojen lukumäärä kaikista potilaspaiikoista. (Tilastokeskus 2011.)

**LANU-yksikkö** LANU-yksikkö on Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikkö (Autio 2011).

**Lasten ja nuorten kuntoutus** 0–18-vuotiaille lapsille ja nuorille suunnattu kuntoutus, jossa on huomioitu heidän erityistarpeet (Kuntoutus ORTON 2011a).

**ORTON Invalidisäätiö** Invalidisäätiö konsernin muodostavat Sairaala, Kuntoutus, Keskuspuisto ja Respecta Oy (Kuntoutus ORTON 2011a).

**Palvelu** Palveluprosessi koostuu ainakin osittain aineettomien toimintojen sarjasta, jotka tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään jolloin palvelu voidaan ostaa ja myydä. (Grönroos 2009, 77.)

**TULES-kuntoutus** Tuki- ja liikuntaelin sairauksista ja vaivoista kärsivien henkilöiden kuntoutus (Kuntoutus ORTON 2011a).

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja yhteyshenkilönä toimi toimitusjohtaja Johanna Autio, Mainostoimisto Autiomaan Oy:stä. Yritys hoitaa Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön viestintää ja markkinointia. Toimeksiantaja antoi tehtäväksi selvittää, millä toimenpiteillä Kuntoutus ORTON Oy Lasten ja nuorten yksikön käyttöastetta saadaan nostettua. Yksikkö tarjoaa reumaa ja muita tulehduksellisia tuki- ja liikuntaelinsairauksia sairastaville lapsille ja nuorille yksilöllisiä kuntoutusjaksoja (Kuntoutus ORTON 2011a). Tutkimuskohteen valintaan vaikutti tutkimusaiheen mielenkiintoisuus, ja se että tutkimukselle on oikea, selkeä tarve. Tutkimustuloksia hyödynnetään käytännössä.

Tutkimusongelmana on Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön alhainen käyttöaste. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää syyt alhaiseen käyttöasteeseen, ja löytää keinot, sen nostamiseen. Työn tarkoituksena on kartoittaa yksikön toimintaa asiakkaan kannalta ja tiivistää markkinoinnillinen näkemys Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön toiminnasta ja tarjota palvelujen markkinoinnin kilpailukeinoin perustuvia kehitysehdotuksia käyttöasteen kasvattamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen ja empiirinen osuus käsitellään yhdessä. Työssä käytetään palveluiden markkinoinnin teoriaa tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä ja ohjaamisessa. Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön nykytilaa käsitellään kirjallisuus- ja internettietolähteistä hankitun teoreettisen tiedon ja asiantuntijahaastattelujen sekä opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella. Näihin tietoihin perustuen, soveltaen ja analysoiden laaditaan markkinointiviestinnän toimenpiteitä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole suunnitella markkinointikampanjaa, vaan lähinnä keskittyä jatkuvaan suhdemarkkinointiin.

Työn tavoitteena on suunnitella jatkuvia, pieniä toimenpiteitä ja ideoida kehityskohteita joihin tulee kiinnittää huomiota toimittaessa hyvin herkällä palvelualalla, lasten ja nuorten parissa. Toimenpiteiden tavoitteena on kasvattaa Kuntoutus ORTON Oy Lasten ja nuorten yksikön käyttöastetta eli käytännössä saada lisää maksavia asiakkaita olemassa olevien resurssien puitteissa. Käytössä oleva markkinointibudjetti asettaa työlle omat rajoituksensa. Toisaalta se vapauttaa luovuuden.

## 2 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Lähtökohta-analyyseillä selvitetään yrityksen nykytilaa ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Yrityksen toimintaan vaikuttaa sen oman toiminnan lisäksi kilpailijoiden ja sidosryhmien toiminta, markkinoiden muutokset sekä muut ulkoisen toimintaympäristön toimenpiteet. Analyysien avulla selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkakuvat. (Armstrong & Kotler 2009, 97 - 99; Kotler 2005a, 99.)

Lähtökohta-analyyseilla kerätään tietoja ORTON Invalidisäätiöstä sekä tarkemmin Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön (LANU) toimintaedellytyksistä ja -tavoista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. LANU-yksikön toiminnassa otetaan huomioon nykytilanteen lisäksi tulevaisuusnäkökannat, niin yrityksen sisäisesti kuin yritys ympäristön osalta. Analyysien avulla selvitetään LANU-yksikön toiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Saatuja tietoja vertaillaan kilpailijoihin ja etsitään markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet sekä varaudutaan uhkatekijöihin. Ympäristön muutoksia tulee seurata jatkuvasti. Tällöin tulevia muutoksia pystytään ennakoimaan paremmin ja niihin reagoimaan hyvissä ajoin.

### 2.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysin avulla käsitellään yrityksen kustannusrakennetta ja sen asemaa kilpailijoihin nähden sekä tunnistetaan yrityksen avainosaamisalueita ja kilpailuetuja. Analyysia tehtäessä käydään läpi yrityksen liikeidea, resurssit ja perustoiminnot kuten henkilöstö, johtaminen, talous, tuotekehitys ja markkinointi. Saatujen ajantasaisten ja vertailukelpoisten tietojen perusteella selvitetään yrityksen tämän hetken toimintakunto ja toimintaedellytykset. Kaikkien osatekijöiden on toimittava saumattomasti yhteen, jotta yritys voi tuottaa asiakkailleen arvoa ja luoda kestäviä asiakassuhteita. Yritysanalyysilla pystytään hyödyntämään esimerkiksi oman yrityksen, kilpailijan tai asiakkaan taloudellisen tilan kehityksen seuraamisessa. (Armstrong & Kotler 2009, 97, 271.)

Kuntoutus ORTON Oy ja sen Lasten ja nuorten yksikkö (LANU) kuuluvat ORTON Invalidisäätiöön. ORTON Invalidisäätiö, josta jatkossa käytetään nimitystä ORTON-konserni, perustettiin vuonna 2010, kun Invalidisäätiö yhtiöitti sairaala- ja kuntoutustoimintansa. Invalidisäätiö on toiminut yli 70 vuotta. Se perustettiin sodassa haavoituneiden hoitamista, kuntoutusta ja koulutusta varten. ORTON-konserni tarjoaa moni-



puolisia ortopedisen terveydenhuollon ja kuntoutuksen palveluita, alan tieteellistä tutkimusta sekä koulutusta. (ORTON-lehti 2011.) ORTON-konsernissa työskentelee noin tuhat terveyden ja erityisopetuksen ammattilaista. Kuntoutus ORTON Oy:n henkilöstömäärä on lähes 175 henkilöä, joista lasten ja nuorten yksikössä työskentelee 10–15 lasten kuntoutuksen asiantuntijaa. ORTON-konsernin liikevaihto oli vuonna 2010 yli 97 M€ vuodessa ja Kuntoutus ORTON Oy:n osuus oli 13 M€. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

Invalidisäätiön muuttuminen yhtiöksi on vaatinut organisaatiolta monenlaisia muutoksia. Kiristynyt kilpailutilanne ja käynnissä oleva terveydenhuollon ja kuntoutuksen murros merkitsevät jatkuvaa toimintatapojen tarkistamista ja kehittämistä. ORTON-konserni on siirtynyt yhä vahvemmin yrityskulttuuriin, jonka tavoitteina ovat kasvu, tehokkuus ja tuloksellisuus. Liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi ORTON-konserni jatkaa toimintaansa humanististen ja inhimillisyyttä korostavien periaatteiden mukaisesti. ORTON-konserniin kuuluu kolme osakeyhtiötä, joista ORTON Invalidisäätiö omistaa kokonaan Sairaala ORTON Oy:n ja Kuntoutus ORTON Oy:n sekä osan Respecta Oy:stä. ORTON Invalidisäätiön Keskuspuiston ammattiopisto on ammatillinen erityisoppilaitos ja erityisopetuksen kehittämiskeskus. Sairaala ORTON Oy tarjoaa ortopedian erikoissairaalapalveluita. Respecta Oy:stä saa yksilöllisiä ja tutkittuja apuvälinepalveluja. ORTON-konsernin kotipaikka on Helsinki. Kuntoutus ORTON Oy toimii myös Turussa. (ORTON-lehti 2011.)

### 2.1.1 Kuntoutus ORTON Oy

Kuntoutus ORTON Oy on ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen asiantuntijana ja edelläkävijänä. Se tarjoaa erilaisiin liikkumisen ongelmiin, kipuun ja neurologisiin sairauksiin liittyvää kuntoutusta kaiken ikäisille. Kuntoutus ORTON Oy:n toiminta on jakautunut kuntoutus- ja poliklinikkalinjoihin. Kuntoutuspalvelulinjat ovat lasten ja nuorten kuntoutus, ammatillinen kuntoutus, kuntoutuskurssit ja -jaksot, erittäin vaativa kuntoutus sisältää vaikeat kipuongelmat, palovammapotilaat ja vaikeat murtumat. Polikliiniset palvelut ovat fysio- ja toimintaterapia, kipu-, reuma-, fysiatria- ja urheiluklinikat. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikkö (LANU) on erikoistunut 0–18-vuotiaiden TULES eli tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä reumapotilaiden kuntoutukseen. Kuntoutus toteutetaan laituskuntoutuksena. Kuntoutusjaksolla pyritään ylläpitä-

mään ja parantamaan fyysistä toimintakykyä sekä ehkäisemään pysyviä muutoksia. Yksilöllisellä kuntoutusjaksolla pyritään tukemaan kuntoutujan yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä vahvistetaan perheen arkielämän selviytymiskeinoja. Kuntoutuspäätöstä voi hakea poikkeustilanteessa jopa 25-vuotiaaksi asti. Näin turvataan nuoren aikuisen siirtymävaihetta aikuisreuman puolelle. Suurin osa potilaista on 7–12-vuotiaita. Kuntoutuksen ajoitus on suunniteltu niin, että pyritään järjestämään samanikäisille kuntoutusta samaan aikaan. Lapsilla ja nuorilla on seuraa toisistaan, he pystyvät luomaan keskenään ystävyys-suhteita ja vertaisryhmiä. (Kuntoutus ORTON 2011b.; Autio 2011.)

Laitoskuntoutus on kuntoutusta, joka toteutetaan kuntoutuspaikan tiloissa ja johon sisältyy majoitus kuntoutujan asuinpaikkakunnasta riippumatta. Vanhempien läsnäolo on kuntoutujalle tärkeää. On hyvä, että lapsen tai nuoren mukana ovat tutut ja turvalliset, läheisimmät ihmiset. LANU-yksikössä suositellaan, että kuntoutukseen tullaan yhdessä perheen kanssa, majoittuen perhehuoneeseen. Yksikön toiminta on tällä hetkellä vajaakäytössä. Yksikön käyttöasteen kannattavuuden kriittiseen pisteeseen päästään kahdeksalla kuntoutujalla perheineen viikossa. Yksikössä voi olla maksimissaan 12 kuntoutujaa perheineen viikossa. (Autio 2011.)

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinot, joilla kohotetaan LANU-yksikön käyttöastetta eli saadaan LANU-yksikköön lisää maksavia asiakkaita. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää markkinointiviestinnän keinot, joilla tavoitetaan kohderyhmään kuuluvat henkilöt oikeanlaisessa mediassa, oikeaan aikaan sellaisella sanomalla, että se huomataan, se puhuttelee ja saa aikaan toimintaa. LANU-yksikön markkinoinnin perimmäisenä määrällisenä tavoitteena on saada yksikköön lisää maksavia asiakkaita. Tavoitteena viikkotasolla on lisätä asiakkuuksia vähintään kolmella. Vuositasolla se tarkoittaa noin sadanviidenkymmenen asiakaskäynnin lisäystä nykyiseen verrattuna. Yksikön käyttöastetta on vaikea nostaa, jos asiakkaat eivät tiedä yksikön olemassaolosta tai sen kuntoutuspalveluista on vaikea löytää tietoja. Markkinoinnin yksi tavoitteista onkin tunnettuuden lisääminen valituissa kohderyhmässä. Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kohderyhmässä tunnettuuden mittaaminen tapahtuu esimerkiksi lasten ja nuorten vanhemmille lähetettävällä kyselytutkimuksella. Tutkimuksen kustannukset kasvavat riippuen siitä, mistä ja millaisella otannalla potentiaalisten asiakkaiden vanhempien osoitetiedot ostetaan.

Markkinoinnin tavoitteena on lisätä LANU-yksikön tunnettuutta ja synergiaa business to business -kohderyhmään kuuluvien yksityisten ja julkisen puolen kuntoutukseen lähetettävien lastenlääkärien keskuudessa. Tunnettuuden mittaaminen LANU-yksikköön tulleiden kuntoutusläheteiden määrästä ei ole absoluuttinen mittari. Lähetteen määrään vaikuttaa myös esimerkiksi kunnan määrärahat eli se kuinka paljon kuntoutujia voidaan lähettää kuntoutukseen. Synergian luomisella on pitkäaikaiset positiiviset vaikutukset niin LANU-yksikölle kuin lähetettävälle lääkärille ja ennen kaikkea asiakkaalle. Lääkäreiden välisellä yhteistyöllä asiakkaan hoito muuttuu kokonaisvaltaiseksi, asiakasystävällisemmäksi ja yksilöllisemmäksi. Suhde muuttuu luottamukselliseksi yhteistyökumppanuudeksi. LANU-yksikön tarjoamalla ensiluokkaisella palvelulla sitoututetaan asiakkaat. Tavoitteena on asiakasuskollisuuden lisääminen. Erittäin hyvää palvelua saaneet asiakkaat kertovat kokemuksistaan eteenpäin ystäville ja tuttaville. Tavoitteena on, että LANU-yksikön erinomainen maine laajenee, tunnettuus lisääntyy ja imago paranee sekä yksikköön saadaan lisää asiakkaita.

LANU-yksikkö on tehnyt Kelan kanssa sopimuksen, jonka mukaan se sitoutuu antamaan kuntoutuspalveluja 300 Kelan maksamalle asiakkaalle vuodessa, vuoden 2011 loppuun asti (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010). Todennäköisesti sopimus Kelan kanssa jatkuu vuonna 2012. Potilaat tulevat kuntoutukseen itse maksavina asiakkaina, vakuutusyhtiön tai julkisen terveydenhuollon läheteillä. Potilaiden kuntoutus toteutuu kunkin potilaan yksilöllisiä tarpeita vastaten useiden eri asiantuntijoiden yhteistyönä. Lasten ja nuorten yksikössä työskentelee moniammatillinen ryhmä, johon kuuluu erikoislääkäreitä, fysio- ja toimintaterapeutteja, psykologi, sosiaalityöntekijä sekä muuta hoitohenkilöstöä. (Autio 2011.)

### 2.1.2 Toiminta-ajatus, arvot ja tavoitteet

Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa. Se määrittelee liiketoiminnan perusajatuksen. Toiminta-ajatus tulee kiteyttää tiiviiksi, perusteellisesti perustelluksi määritelmäksi, joka luo kestävän pohjan yrityksen toiminnalle. Arvot ovat eräänlaisia käytöskoodeja, jotka kertovat miten yrityksessä toimitaan. Ne ovat kytketty yrityksen taloudelliseen arvoon, ympäristöasioihin ja yhteiskunnalliseen kehitykseen. Tavoitteet eli visio kertoo yrityksen tavoittelemaa tulevaisuudentilaa. Se kertoo, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 56 - 58.)

Kuntoutus ORTONin toiminta-ajatuksena on tuottaa korkeatasoisia kuntoutuspalveluja tuki- ja liikuntaelinsairaille ihmisille kustannustehokkaasti ja kuntoutusalan hyviä käytäntöjä noudattaen. Kuntoutus ORTONin toimintaa ohjaavina arvoina ovat yksilön kunnioittaminen, asiakaslähtöisyys ja korkea ammattietiikka sekä tuloksellisuus. Kuntoutus ORTONin visiona on edistää asiakkaiden toimintakykyä ja elämänlaatua niin työssä kuin vapaa-ajalla. Kaikki palvelut, innovaatiot ja laadun kehittäminen tähtäävät lisäarvon tuottamiseen sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille. Kuntoutus ORTONin viiden vuoden tavoitteena on olla kuntoutusalan kiistaton asiantuntijajohtaja, palveluiden kehittäjä ja menetelmien arvioija, sekä erittäin merkittävä kuntoutusalan palveluiden tuottaja. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

### 2.1.3 Markkinointitoimenpiteet

Vuoden 2011 Kuntoutus ORTONin markkinointibudjetti oli 75 000 euroa. LANU-yksikön osuus oli noin 15 000 euroa. Tehdyt markkinointitoimenpiteet ovat kohdistuneet nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin sekä sidosryhmiin. Keväällä 2011 lasten ja nuorten yksikön erikoislääkäri ja yksi hoitohenkilökuntaan kuuluva henkilö tekivät promootiokiertueen Suomen länsirannikolle. He vierailivat eri sairaanhoitopiireissä lääkäreiden luona kertomassa lasten ja nuorten yksikön toiminnasta. He jakoivat tietoa ja tekivät yksikköään tunnetuksi. Kiertue suunnattiin lääkäreille, koska he ohjaavat sairaanhoitopiireissä asiakkaat eteenpäin saamaan jatkohoitoa tai kuntoutusta. Promootiokiertuetta pidettiin onnistuneena ja se haluttaisiin uusia. (Autio 2011.)

Vuoden 2011 alussa ORTON-konsernin www-sivut uudistettiin. Kuntoutus ORTONin alisivulle lisättiin lasten ja nuorten kuntoutumisjaksot -sivut. Internetsivuilla löytyy tietoa lasten ja nuorten kuntoutusjaksoista, yksilöllisistä kuntoutusjaksoista ja kuntoutukseen hakemisesta. Konsernin www-sivut ovat selkeät, asialliset ja tietoa antavat. Sivuja päivitetään säännöllisesti ja sinne lisätään uudet tiedot välittömästi. ORTON julkaisee omaa ORTON-asiakaslehteä, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehti on 8-sivuinen, tabloid-kokoinen, asiapitoinen sanomalehti. Lehti lähetetään asiakkaille kotiin, ja se on luettavissa pdf-versiona ORTONin www-sivuilla. Mainontaa on ollut tarkoin valituissa medioissa ja valituille kohderyhmille. Kohderyhmät ovat olleet yksityisasiakaspuolella. Lääkärit ovat kirjoittaneet artikkeleita muutamaa alan julkaisuun.

LANU-yksikköön suunnattuja markkinointitoimenpiteitä ovat olleet omien Facebook-sivujen perustaminen. Facebook-sivujen tarkoituksena on toimia avoimena vuorovai-kutteisena tiedonkulun välineenä LANU-yksikön asiakkaiden ja sidosryhmien välillä. Facebook-sivut ovat vielä melko tuntemattomat asiakkaiden keskuudessa. Tavoitteena onkin saada sivuille lisää kaveripyyntöjä ja kavereita. Yksikköön on suunnitteilla oma maskotti. LANU-maskotti on luonnosvaiheessa, ja sen työnimi on Touko-toukka. Toukan tarkoituksena on toimia LANU-yksikköä lähentävänä, pehmentävänä ja konk-reettisena elementtinä. Toukka lanseerataan asiakkaiden tietoisuuteen pikku hiljaa vuoden 2012 alkupuoliskolla. (Autio 2011.)

## 2.2 Asiakas- ja sidosryhmäanalyysi

Asiakasanalyysillä selvitetään, keitä ja millaisia yrityksen asiakkaat ovat. Analyysin avulla opitaan tuntemaan asiakkaat paremmin ja tunnistamaan mahdolliset avainasi-akkaat. Analyysillä huomioidaan myös potentiaaliset asiakkaat eli mahdolliset tulevat asiakkaat, joita kannattaa tavoitella tulevaisuudessa. (Kotler 2005a, 11 - 18.) LANU-yksikön asiakkaat ovat kuntoutukseen tulevia tuki- ja liikuntaelinsairauksista ja vai-voista kärsiviä sekä reumaa sairastavia lapsia ja alle 18-vuotiaita nuoria. Asiakkaita ovat myös lasten ja nuorten vanhemmat ja sisarukset, jotka saavat perheille suunnattua kuntoutusta. Kuntoutusasiakkaat perheineen tulevat kuntoutukseen ympäri Suomen, mutta suurin osa asiakkaista on Etelä-Suomesta. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

Kuntoutus on herkkä ja henkilökohtainen asia. Varsinkin kun asiakkaina ovat lapset ja nuoret, kuntoutuksessa on otettava tarkkaan huomioon heidän kehitystasonsa ja eri-tyistarpeensa. Kuntoutuspaikkaa koskevan päätöksen tekee yleensä lapsen huoltaja. Kuntoutuspaikkavalintaan vaikuttavat kuitenkin monet eri seikat, kuten kuntoutukseen tulevien lasten mielipiteet, lähettävän lääkärin mielipide ja verrokkiryhmien puheet sekä lapsen vakuutus. Tarkennan tässä, että käytän jatkossa tutkimuksessa kaikista kuntoutukseen tulevista lapsista, nuorista ja heidän perheistään yhteisnimitystä asiak-kaat. En erottele, onko kyseessä asiakkaana kuntoutukseen tuleva nuori vai kohdiste-taanko viesti koko perheelle. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla käytän samalla ta-voin yhteisnimeä asiakkaat, kun kirjoitan mahdollisesta kuntoutukseen tulevasta lap-sesta, nuoresta tai hänen perheestään.

Kuluttajatutkimukseen erikoistunut Nielsen on tehnyt maailmanlaajuisen tutkimuksen kuluttajien luottamuksesta käyttäjäkokemuksiin ja -suosituksiin. Tutkimus osoitti, että

vastaajista noin 90 prosenttia luotti tuttaviansa suositteluun ja noin 70 prosenttia vastaajista luotti tuntemattomien suositteluun. Ihmiset luottavat entistä enemmän toisten kuluttajien, jopa tuntemattomien ihmisten mielipiteeseen, kuin vaikkapa mainontaan. Tämän takia verrokkiryhmien mielipiteet ovat kuluttajille entistä tärkeämpiä. Oman verkoston, jopa sen tuntemattomien henkilöiden mielipiteisiin uskotaan enemmän kuin asiantuntijoihin. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 46.)

Business to business -kaupankäynnissä ostavana tahona on organisaatio, yritys, laitos tai järjestö, jolle markkinointi suunnataan. Asiakkaina ei kuitenkaan pidetä organisaatiota, vaan ihmisiä, jotka toimivat yrityksessä, organisaatiossa. Ostopäätökset tehdään organisaation, yhtiön nimissä, ja päätökseen vaikuttaa useita henkilöitä prosessin eri vaiheissa. (Rope 2004, 9 - 10.) LANU-yksikön asiakkaita ovat yksityisasiakkaiden lisäksi yritysasiakkaat eli b-to-b-asiakkaat. B-to-b-asiakkaina on vakuutusyhtiöt, yksityiset lääkärit, julkiset laitokset kuten sairaanhoitopiirit ja siellä työskentelevät lääkärit sekä Kela. Kela ja sairaanhoitopiirit ostavat kuntoutuspalveluita Kuntoutus ORTON Oy:ltä tuottaakseen julkisia palveluita tai siirtääkseen yksityisiä palveluita niiden saataville, jotka niitä tarvitsevat. Julkisen terveydenhuollon lääkärit kirjoittavat kuntoutuslähetteen sairaanhoitopiiriin kautta Kelaan. Kelan hyväksymistä palveluntuottajista asiakas valitsee itselleen mieluisimman vaihtoehdon kuntoutuspaikaksi.

Sidosryhmäanalyysillä selvitetään ne joukot, joiden kanssa yritys on vuorovaikutussuhteessa. Sidos- eli intressiryhmiin kuuluvat kaikki muut tahot, paitsi loppuasiakkaat, joiden toimintaan yritys vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yritykseen jollakin tavoin. (Bryson 2004.) Philip Kotlerin (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 104.) mukaan sidosryhmiin kuuluvat myös asiakkaat. Erittäin tyytyväiset asiakkaat myyvät tuotteita toisille loppukäyttäjille ja muodostavat samanlaisen kuluttajarajapinnan kuin työntekijät. ORTONin sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa osakkeenomistajat ja henkilökunta. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat vierailevat lääkärit ja muut asiantuntijat, yhteistyökumppanit, alihankkijat, tavarantoimittajat viranomaiset ja kilpailijat.

Asiakaspalautejärjestelmällä saadaan asiakkailta arvokasta tietoa yrityksen tuottamista palveluista, niiden hyödyistä ja mahdollisista epäkohdista. Asiakaspalautekanavien ja palautteen käsittelyprosessin tulee olla etukäteen määriteltyjä. Tällöin saadaan luotua asiakaspalautteesta kokonaiskuva. Kokonaiskuvan kautta yrityksen ymmärrys asiakkaiden odotuksista, tarpeista ja toiveista lisääntyy. Asiakaspalautetta tulee kerätä

suunnitelmallisesti ja kohdennetusti sekä hyödyntää saatuja tietoja käytäntöön. Asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa asiakaspalautteista saadun tiedon perusteella. Näin voidaan myös arvioida omaa ja kumppanien toimintaa. Asiakkaita kannattaa rohkaista antamaan palautetta. (Tekes 2009, 34.)

Kuntoutus ORTONilla on käytössä asiakaspalauttejärjestelmä. Asiakkaiden mielipide on tärkeä. Palautetta pyydetään kaikilta kuntoutusjaksoille ja kuntoutustutkimuksiin osallistuneilta asiakkailta. Asiakaspalauttejärjestelmässä on sekä kirjallinen että suullinen osuus. Yhteistyökumppaneilta ja tilaaja-asiakkailta pyydetään säännöllisin väliajoin kirjallinen palaute. Palautteissa ilmenneisiin kehittämistarpeisiin reagoidaan välittömästi. Laajemmat kokonaisuudet, kuten esimerkiksi henkilöstön toiminta ja ydinpalvelujen sisältö sekä tukipalvelut, käsitellään osastokokouksissa ja kehittämistilaisuuksissa. Reklamaatioiden käsittelystä vastaavat reklamaation kohteena olevan palvelulinjan vastuuhenkilöt yhdessä Kuntoutus ORTON Oy:n toimitusjohtajan kanssa. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

Asiakastyytyväisyydellä mitataan asiakkaiden kokemaa laatua saamastaan palvelusta. Asiakastyytyväisyys määrää yrityksen tulevaisuuden suunnan. Jos tyytyväisyys heikkenee, heikkenee pian markkinaosuuskin. Yritysten, joilla on korkea asiakastyytyväisyys, tulisi mainostaa sitä. Se lisää asiakkaiden ja sidosryhmien luottamusta. Pelkkä asiakastyytyväisyys ei riitä, vaan yritysten tulee keskittyä luomaan mahdollisimman uskollinen asiakaskunta ja ilahduttaa asiakasta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas saa palvelusta enemmän kuin osasi odottaa. Asiakkaan tulee saada itselleen arvoa olla yrityksen asiakas. Asiakastyytyväisyystutkimusten raportoinnissa tulee erottaa toisistaan tyytyväiset ja erittäin tyytyväiset asiakasryhmät. Erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät uusintaostoja ja puhuvat ystäville hyvää yrityksestä eli toimivat positiivisina sanansaattajina. Uskolliset, pitkäaikaiset asiakkaat ovat yritykselle kaikkein kannattavimpia asiakkaita. (Kotler 2005a, 13 - 15; Grönroos 2009, 177 - 179.)

Asiakastyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti LANU-yksikössä sähköisellä asiakastyytyväisyystutkimuksella ja palautelomakkeella osastolla. Vuoden 2011 tammikuusta heinäkuulle tehdyn asiakastyytyväisyysyhteenvedon perusteella kyselyyn vastanneista asiakkaista 85 prosenttia on tyytyväisiä ja tulee varmasti uudestaan asiakkaiksi. Vastaajista 15 prosenttia tulee ehkä uudestaan Kuntoutus ORTON Oy:n Lasten ja nuorten yksikön asiakkaaksi. Verrattuna vuoden 2010 tuloksiin yksikön yleinen tunnettuus on

kasvanut. Kuntoutusta edeltävään informaatioon ja sen riittävyyteen sekä vastaanottoon oltiin aiempaa tyytyväisempiä. Tyytyväisyys eritystoiveiden huomioonottamiseen sekä kuntoutukseen liittyviin ohjeiden selkeyteen ja riittävyyteen oli lisääntynyt. Vastaajat pitivät kuntoutuspaikkaa valittaessa tärkeimpinä seikkoina lääkäreiden, hoitohenkilökunnan sekä terapeuttien ja muiden asiantuntijoiden ammattitaitoa, toimintaa ja käytöstä, lääketieteellistä lähestymistä sekä Kuntoutus ORTONin ja kotipaikkakunnan hoitohenkilöstön välistä yhteistyötä. Yleiseen tyytyväisyyteen liittyen vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan ammattitaitoon, toimintaan ja käytökseen. Tärkeänä pidettiin myös yleistä ystävällisyyttä ja lapsen huomiointia sekä ennalta tuttua henkilökuntaa. (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011.)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sekä tiloihin että itse kuntoutukseen liittyviä seikkoja omaan kokemukseensa perustuen. Vastauksissa tuli esille, että osaston ilmapiiriä pidettiin erinomaisena ja kannustavana. Kuntoutujat kokivat saavansa erittäin hyvää kokonaisvaltaista huolenpitoa ja eväitä arkeen. Lähes kaikki pitivät tärkeänä kuntoutuksen jatkumista samassa paikassa. Kuntoutusjakso vastasi hyvin kuntoutujien odotuksia, ja kuntoutukseen tuloa pidettiin helppona ja vaivattomana. Tiloja pidettiin melko soveltuvina lasten ja nuorten kuntoutukseen. Majoitustilojen riittävyydessä, siisteydessä ja käytännöllisyydessä oli hieman huomautettavaa. Suurin osa vastaajista olisi valmis maksamaan myös itse joistain kuntoutuspalveluista. Kuntoutusjakson ohjeistukseen kaivattiin muutamia tarkennuksia, kuten sitä haetaanko vai mennäänkö itse toimenpidepaikalle sekä ketä kaikkia tapaaminen koskee. Asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun. Ainoastaan ruokaan ei oltu kovin tyytyväisiä. (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011.)

### 2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyyseillä selvitetään yrityksen kilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat, markkinointistrategiat, tuotteiden tai palveluiden vahvuudet ja heikkoudet sekä tämän hetken suuntautumisvaihtoehdot. Kilpailijoiden strategioiden analysointi auttaa yritystä asemoimaan oman sijaintinsa markkinoilla ja terävöittämään toimintaansa. Kilpailijoiden ei tarvitse olla samalla toimialalla kuin yritys. Kilpailijoita ovat yritykset ja verkostot, jotka kilpailevat samasta kysynnästä ja tyydyttävät samojen asiakkaiden tarpeet kuin yritys. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuuden uusia mahdollisia kil-



pailijoita. Kilpailijoiden ja potentiaalisten kilpailijoiden toimet vaikuttavat yrityksen päätöksiin ja toimenpiteisiin. (Kotler 2005a, 57 - 58; Rope 2000, 466.)

Vuonna 2010 Kansaneläkelaitos (Kela) kilpailutti ja sen perusteella valitsi reumaa ja TULE-sairauksia sairastavien lasten ja nuorten kuntoutuksen järjestäjiksi Kuntoutus ORTONin ja Reumaliiton Kuntoutumiskeskus Apilan. Tarjouskilpailu järjestettiin, koska Heinolan Reumasairaalan taustasäätiö meni konkurssiin. Lapsille ja nuorille reumapotilaille piti saada kiireisesti uudet Kelan hyväksymät kuntoutuspaikat, että kuntoutus jatkuu katkeamatta. Sopimus on voimassa ajalla 30.6.2010–31.12.2011. Tänä aikana kuntoutukseen oikeutettu lapsi tai nuori lähimaisineen voi valita näistä kahdesta Kelan hyväksymästä palveluntuottajasta itselleen sopivan kuntoutuspaikan. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010.) Kela valitsee vuodelle 2012 tarjouskilpailun perusteella kuntoutuksen palveluntuottajat reumaa ja muita TULE-sairauksia sairastaville lapsille ja nuorille (Kela. Yhteistyökumppanit 2011).

Apilan www-sivuilla kerrotaan, että se on Suomen Reumaliitto ry:n omistama kuntoutumiskeskus, joka toimii Kangasalla. Se on toiminut 45 vuotta reumatautiin, tuki- ja liikuntaelinsairauksien kuntouttajana. Vuosittain siellä käy kuntoutumassa lähes 1 800 kuntoutujaa. (Kuntoutumis- ja hyvinvointikeskus Apila 2011.) Kelan kanssa tehdyn sopimuksen mukaan Apila on sitoutunut antamaan lasten ja nuorten kuntoutuspalveluja 150 asiakkaalle vuodessa (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010). Yrityksen www-sivujen mukaan sieltä saa laitos- ja avokuntoutusta, kuntoutumis- ja sopeutumisvalmennuskursseja, hyvinvointi- ja kylpyläpalveluja sekä hoiva- ja työhyvinvointipalveluja. Internetsivuilla mainitaan, että Apilan tärkein voimavara on sen ammattitaitoinen henkilökunta ja virikkeellinen toimintaympäristö. (Kuntoutumis- ja hyvinvointikeskus Apila 2011.)

Kuntoutukseen tulevien lasten ja nuorten reumatautiin sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien hoidosta vastaa julkinen terveydenhoito, kuntoutuksen rahoittaa ja kuntoutujan etuudet maksaa Kela. Apilassa samoin kuin LANU-yksikössä moniammatillinen ryhmä auttaa yksilölliseen kuntoutukseen tullutta 0–18-vuotiasta kuntoutujaa ja hänen perhettään tunnistamaan omia voimavaroja ja valmiuksia sekä lisäämään kykyä selviytyä arkipäivän tilanteissa. Poikkeustapauksissa kuntoutukseen voi hakea 25-vuotiaaksi asti, jolloin sillä turvataan nuoren aikuisen siirtymistä aikuisreuman puolelle. (Kuntoutumis- ja hyvinvointikeskus Apila 2011.) Tiedossa olevat Apilan markki-

nointitoimenpiteet ovat yrityksen internetsivut, Facebook-sivut, Apila-banneri, joka on ladattavissa omalle koneelle, ja ilmoitukset Reuma-lehdessä.

## 2.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on yritystoiminnan yleisesti käyttämä analysointimenetelmä. Sen avulla selvitetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset, tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysillä kartoitetaan yrityksen sisäisiä resursseja, toimenpiteitä ja kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin, nykyisiin ja tuleviin kehityssuuntiin. Yrityksen sisäisiä vahvuuksia ovat ne toimenpiteet tai resurssit, joita pystytään hyödyntämään. Heikkouksiin kuuluvat tekijät, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan markkinoilla tehokkaammin. Mahdollisuudet ja uhkatekijät ovat ympäristön luomia, ulkoisia tekijöitä, joita yrityksen on hyödynnettävä tai joihin sen on sopeuduttava. (Turner 2000, 104 - 105.)

LANU-yksikön vahvuudet ovat ammattitaitoinen, sitoutunut henkilökunta, jolla on alan erityisasiantuntemus hallussaan. Osa lääkäreistä ja fysioterapeuteista on tullut Reumasairaalasta Heinolasta, ja heidän mukanaan on tullut osa potilaista. Yksikössä panostetaan laatuun. Siellä on käytössä laatukäsikirja ja sovelletaan Euroopan laatu-palkintomallia eli EFQM-laaturjestelmää. Tämä antaa sidosryhmille ja lastenlääkäreille eräänlaisen takuun tai varmistuksen hyvästä, luotettavasta kuntoutuspaikasta. LANU-yksikkö sijaitsee Helsingin keskustassa, helppojen kulkuyhteyksien päässä. Keskeisen sijainnin ansiosta asiakkailta on käytössä monipuoliset vapaa-ajan viettömahdollisuudet. Kuntoutuspalvelujen kysyntä Suomessa vähenee tulevaisuudessa vähemmän muun muassa ikäryhmien pientymisen takia. LANU-yksikön asiakkaat tulevat kuntoutukseen itse maksavina ja Kelan läheteellä. Kehityssuunta on se, että itse maksavien kuntoutujien osuus kasvaa koko ajan nyt ja tulevaisuudessa. LANU-yksikön suurin kilpailija on Apila. Sen kuntoutukseen mennään pelkästään Kelan läheteellä, julkisen terveydenhuollon kautta. ORTON-konserniin kuuluvalla LANU-yksiköllä on skaalaedut ja konsernin tuki, jolla voidaan rakentaa asiakkaalle yhtenäisen palveluketju läpi konsernin. Yksikön pitkäjänteinen kuntoutuspalvelujen kehitystyö takaa vakaan ja ammattitaitoisen kuntoutuksen. Etuna voidaan pitää konsernin suomalaista omistusta, joka takaa toiminnalle jatkuvuuden.

LANU-yksikön heikkouksiin kuuluvat yksikön vajaa käyttö ja huono tunnettuus. Yksikkö toimii tappiollisesti. Yksikkö on vielä aika uusi, perustettu vuonna 2010, ja asi-

akkaiden keskuudessa vielä osin tuntematon. Yksikölle varatun markkinointibudjetin pieni koko luo haasteita markkinoinnin toteuttamiseen. Tällä hetkellä yksikössä ei ole asiakkuuspäällikköä. Henkilökunnan virkistykseen ja jaksamiseen tulee panostaa jatkossa, että he jaksavat tehdä täysillä arvokasta työtä lasten ja nuorten hyvinvoinnin eteen. Kuntoutusjakson aikana asiakkaille järjestettävän iltaohjelman kehittämiseen tulee panostaa. Vanha kuntoutusrakennus on omalla tavallaan hieno ja arvokas, mutta se luo haasteita tilojen ja ergonomian puolesta. Rakennus on sokkelomainen ja sinne on helppo eksyä. Yksikköä on modernisoitu sen verran kuin pystyy, mutta tiloissa huokuu tietty sairaalamaisuus. Perhehuoneiden viihtyvyyttä voidaan parantaa. Heikkouksiin kuuluvat terveys- ja hyvinvointipalvelualan murros ja siitä seuraavat kilpailutilanteen ennalta arvaamattomat muutokset. LANU-yksikkö lanseerattiin markkinoille reumakuntoutuspaikkana. ORTONin www-sivuilta on vaikea löytää lasten ja nuorten yksikköä ja lastenreumapoliklinikkaa.

Tulevaisuuden ulkoinen uhkatekijä on yleinen taloudellinen tilanne. Talouden epävakaa tilanne vaikuttaa muun muassa valtion ja kuntien säästöihin ja sitä kautta kuntoutukseen lähetettävien asiakkaiden pienenevään määrään. Tilanteen epävarmuus lisää ihmisten keskuudessa yleistä epävarmuutta ja levottomuutta. Ulkoisena uhkatekijänä on myös kilpailutilanteen kiristyminen eli uusien kuntoutuspaikkojen tulo samoille markkinoille. Kelan tukeman laituskuntoutuksen väheneminen tarkoittaa kuntoutuksen siirtymistä kotiin ja kouluun. Lasten ja nuorten määrän pieneneminen väestössä tarkoittaa asiakasmäärien vähenemistä. Osalle asiakkaista Apilan tarjoama kylpylän vapaa-ajankäyttömahdollisuus ja ulkoilumahdollisuus toimivat houkuttimena.

Tulevaisuuden mahdollisuudet LANU-yksikön kohdalla ovat kilpailutilanteen muutokset, käynnissä olevan terveys- ja hyvinvointipalvelualan murroksen päättymisen sekä HYKS-yksityissairaalan rakentaminen. LANU-yksikön mahdollisuutena on erikoistuminen ja huippuosaaminen. Mahdollisuuksiin kuuluu uusien asiakkaiden tai asiakasryhmien etsiminen ja löytyminen sekä laajentaminen uusille markkina-alueille, kansainvälistyminen. Tulevaisuudessa kasvukeskuksissa kuntoutuspalvelujen kysyntä kasvaa, eli LANU-yksikön sijainti on loistava. Asiakkaat tulevat kuntoutukseen itse maksavina ja Kelan läheteellä. Kehityssuunta on se, että itse maksavien kuntoutujien osuus kasvaa. Tämä luo LANU-yksikölle kilpailuetua. Apilan kuntoutukseen mennään vain Kelan läheteellä, julkisen terveydenhuollon kautta, joten sen asiakasmäärät näillä tiedoilla pienenevät tulevaisuudessa. LANU-yksikkö toimii vanhassa rakennukses-

sa, jolla on hieno historia. Annetaan rakennukselle sille kuuluva arvo ja entisöidään sieltä muutama huone alkuperäiseen kuntoon asiakaskäyttöön tai museoksi. ORTONin lähialue on kehittymässä lapsiperheystävällisempään suuntaan. Sinne on suunnitteilla muun muassa huvipuisto ja Ikea. Nämä ja muut Helsingin vapaa-ajanviettomahdollisuudet takaavat, ettei kuntoutusjaksolla aika käy pitkäksi.

SWOT-analyysin perusteella LANU-yksikön kehitystä vaativat kohteet ovat yksikön käyttöaste, tunnettuus, myynti, henkilökunnan ja asiakkaiden yleinen virkistystoiminta sekä viihtyvyyden lisääminen. Käyttöastetta tulee kasvattaa, että yksikkö saadaan toimimaan voitollisesti. Käyttöastetta saadaan kasvatettua lisämyynnillä. LANU-yksikön tunnettuutta lisätään asiakaskunnan ja lastenlääkäreiden keskuudessa laaja-alaisena tuki- ja liikuntaelinsairaiden kuntoutuskeskuksena. Yksikön tunnettuus on tällä hetkellä vielä heikohko. Yksikkö lanseerattiin markkinoille vuonna 2010 reumakuntoutuspaikkana. Yksikkö haluaa laajentaa asiakaspohjaansa ja tarjota kuntoutusta myös muista sairauksista kärsiville lapsille ja nuorille. Henkilökunnasta tulee pitää hyvää huolta ja virkistystoimintaan kannattaa panostaa. LANU-yksikössä asiakkaalle tarjottavat peruspalvelut ovat kunnossa ja hyvin hoidettu. Asiakkaat saavat ammattitaitoista ja yksilöllistä kuntoutusta. Seuraava askel kohti asiakkaalle tarjottavaa täyden palvelun kuntoutuspakettia on huolehtia asiakkaan kokonaisviihtyvyydestä. Kehitystä vaativana kohteena näkisin asiakkaiden yleisen viihtyvyyden lisäämisen ja virkistystoimintaan panostamisen.

Tulevaisuuden uhkiin voidaan varautua LANU-yksikössä kehittämällä jatkuvasti omaa toimintaa, olemalla alan huippu ja edelläkävijä Suomessa. Uhkiin kannattaa suhtautua avoimin mielin ja kääntää ne mahdollisuuksiksi. Toiminnan tulee olla aina asiakaslähtöistä ja laadun ensiluokkaista. LANU-yksikön kannattaa selvittää uusien asiakaskuntien eli eri sairauksista kärsivien kuntoutusmahdollisuudet sekä markkina-alueen laajentaminen esimerkiksi Venäjälle tai EU-alueelle. Uhkiin varaudutaan tiivistämällä ja kehittämällä yhteistyötä muun muassa vakuutusyhtiöiden, sairaanhoitopiirien, lastenlääkäreiden ja tuki- ja liikuntaelinsairausjärjestöjen kanssa kuten esimerkiksi Suomen TULE ry:n kanssa.

### 3 KOHDERYHMÄT JA POSITIOINTI

#### 3.1 Kohderyhmän valinta

Yrityksen asiakkaat segmentoidaan eli jaetaan eri kohderyhmiin. Kohderyhmät voidaan erottaa toisistaan esimerkiksi erilaisten tarpeiden, asenteiden tai arvojen perusteella. Valittujen kohderyhmien tarpeet ja arvot on tunnettava, että ne pystytään täyttämään ja luomaan kilpailijoihin nähden ylivoimainen asema. Markkinoinnin yksi perusedellytys on tarkka ja huolellinen segmentointi, ja sen onnistunut toteutus. Asiakkaille on tuotettava asiakkuudesta arvoa, tavoitteena on asiakasuskollisuus. Asiakassuuntaisessa ajattelussa asiakas on yrityksen tärkein pääoma. Ilman asiakkaita ei ole yritystoimintaa. Asiakkaiden tarpeet tulee tietää ja ylittää heidän odotuksensa eli tähdätä asiakkaiden hyvinvoinnin parantamiseen. (Kotler 2005a, 15 - 18, 129 - 130; Armstrong & Kotler 2009, 80.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valitaan LANU-yksikön nykyiset ja potentiaaliset yksityisasiakkaat sekä yritysasiakkaista lastenlääkärit. Asiakkaita ovat 0–18-vuotiaat lapset ja nuoret kuntoutujat, heidän sisarukset ja vanhemmat. Huolehditaan yksikön nykyisistä asiakkaista, tavoitteena on pitkäaikainen ja uskollinen asiakassuhde. LANU-yksikön asiakkuuksien kesto on rajallinen, koska kuntoutusasiakkaiden tullessa täysi-ikäisiksi tai viimeistään 25-vuotiaana, he siirtyvät aikuiskuntoutuksen puolelle. Kuntoutus ORTON järjestää myös aikuisille kuntoutusta, joten sitä kautta asiakkuuden on mahdollista jatkua samassa konsernissa. Yli miljoonalla suomalaisella on jokin pitkäaikainen tuki- ja liikuntaelinten sairaus (Terveyskirjasto 2012).

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkuutta on kasvatettava ja hoidettava kuten muutaakin pääomaa (Kotler 2005a, 15). Tästä syystä asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat ovat luonnollinen valinta tutkimuksen kohderyhmään. Nykyisistä asiakkaista pidetään kokonaisvaltaisesti hyvää huolta ja yksikön jatkuvuuden kannalta tarvitaan uusia asiakkaita. LANU-yksikön pitkän tähtäimen tavoitteena on laajentaa asiakaskunta kattamaan kaikki tuki- ja liikuntaelinsairauksista ja -vaivoista kärsivät Suomessa asuvat lapset ja nuoret. Asiakaskunnan laajentaminen tapahtuu resurssien mukaan.

B-to-b-asiakkaiden eli yritysasiakkaiden kohderyhmään valitaan julkisen ja yksityispuolen lastenlääkärit pääkaupunkiseudulta ja Turusta. Lääkäreillä on arvovaltaa, asiantuntemusta ja ihmiset luottavat heidän mielipiteisiin. Lääkärit toimivat suosittelijoi-

na kuntoutuspaikkaa valittaessa. Tässä tulee muistaa, että kuntoutusasiakkaina ovat lapset ja nuoret, joiden asioista vanhemmat viime kädessä päättävät, eivät kuntoutujat itse. Toki lasten ja vertaisryhmien mielipiteillä on suuri merkitys, mutta vanhemmat tarvitsevat lapsen kuntoutuspaikasta myös asiantuntijatietoa, jota saa hoitavalta, lähettävältä lääkäriltä. Vanhemmat haluavat saada lapselleen parasta mahdollista kuntoutusta. Hoitava lääkäri tuntee lapsen ja osaa suositella juuri hänen tapauksessa parasta mahdollista kuntoutuspaikkaa, jossa lapsi saa yksilöllistä kuntoutusta.

Markkinointialueen määrittäminen on yksi yrityksen tärkeimmistä toimintaperustoista. Yrityksen on tärkeä selvittää, minkä kokoisella markkina-alueella jatkossa toimitaan ja millä sen kannattaa toimia. (Rope 2005, 121.) Kuntoutus ORTON Oy:n markkinointialue eli maantieteellinen alue, jolla yritys toimii, on koko Suomi. Tällä hetkellä pääosa asiakkaista tulee Etelä-Suomesta. Mielestäni LANU-yksikön pitkän tähtäimen suunnitelmiin kuuluvaksi asiakki kannattaa harkita markkinointialueen laajentamista Suomen rajojen ulkopuolelle. Yritykselle kansainvälistyminen on strategisesti merkittävä ja kauaskantoinen päätös, joten asian perinpohjaiseen selvittämiseen markkinointitutkimuksineen kannattaa varata paljon aikaa, resursseja ja avointa katsontakantaa (Vahvaselkä 2009, 106). LANU-yksikön asiakasmäärät tulevat pienenemään ikäluokkien pienentymisen myötä ja kansainvälistyminen on yksi vaihtoehto asiakaskadolle. Toinen vaihtoehto saada lisää asiakkaita on miettiä, miten voidaan palvella myös muita pitkäaikaissairauksia sairastavia lapsia ja nuoria kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksia potevia asiakkaita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole perehtyä, pitkän tähtäimen markkinointialueen laajentamiseen. Se on strateginen päätös, jonka tekee LANU-yksikön johto. Ajatus markkinointialueen laajentamisesta tuli esiin siksi, että sitä kannattaa harkita huolella, pohtien eri laajenemismahdollisuuksia ajan kanssa. Tässä tutkimuksessa keskitytään miettimään keinoja, miten saadaan LANU-yksikön käyttöastetta nostettua valittujen kohderyhmien keskuudessa ja niiden kautta. Tutkimuksen tarkastelun kohteena olevat kohderyhmät ovat nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat sekä julkisen puolen että yksityiset lastenlääkärit pääkaupunkiseudulta ja Turusta.

### 3.2 Palveluiden positiointi

Palveluiden positiointi on uskottavaa, merkityksellistä asemointia kohderyhmille. Asemointi kertoo sen, mitä halutaan myydä tai tarkemmin, mitä asiakkaille viestitään

myytävän. Sen avulla yritys löytää oman tavan olla ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävä. Yrityksen olisi löydettävä yksi ominaisuus, jolla se jää asiakkaiden mieliin. Ominaisuuden on oltava totuudenmukainen, muuten se ei toimi. Asemointiperusteena voi olla muun muassa tuote, hinta, helppo saatavuus, kestävyys, lisäarvoa tuottava palvelu tai asiakkaan saama kokemus. Lähestymistapa on erilainen eri kohderyhmille. Asemointia on tarkistettava säännöllisesti markkinoilla tapahtuvien muutosten mukaisesti. (Kotler 2005a, 5 - 7.)

Olen tullut siihen tulokseen, että LANU-yksikön kannattaa etsiä asiakasryhmittäin ne tarpeet ja asiakkaille merkitykselliset asiat, joilla palvelulla voidaan erottua. Toisin sanoen LANU-yksikön palveluita tulee kehittää ja asemoida asiakkaiden mieliin, muista erottuvina ja ainutlaatuisina. Markkinoinnilla hyödynnetään näitä tietoja, perustellaan palvelujen paremmuutta ja ainutlaatuisuutta erikseen jokaiselle kohderyhmälle. Nykyisille asiakkaille tulee tarjota kuntoutuspalveluista kokonaisvaltaisia laadukkaita palvelupaketteja. Asiakkaiden asiakasuskollisuus palkitaan, näytetään heille, että heistä huolehditaan ja välitetään ympäri vuoden. Asiakas on LANU-yksikön ollessa olon perusta, ja se tulee myös asiakkaiden huomata ja tuntea. Asiakkaiden tulee kokea saavansa lisäarvoa ollessaan LANU-yksikön asiakkaita. Lastenlääkäreille markkinoidaan LANU-yksikön ammattitaitoa ja asiantuntijuutta. Heille tarjotaan mahdollisuutta verkostoitua, toimia yhteistyössä alan luotettavan edelläkävijän kanssa.

#### 4 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksia johdetaan asiakaslähtöisellä ajattelulla, toiminnalla ja erilaisilla työkaluilla. Liiketoimintaa johdetaan asiakassuhteita johtamalla ja asiakassuhteita kehitetään jatkuvasti. Asiakkuuksien johtamisessa tulee olla selkeä asiakastavoite ja -strategia. Selvitetään, millaisia asiakkaita halutaan ja mistä heidät löydetään, sekä otetaan selvää, mitä asiakkaat haluavat, ja tarjotaan heille haluamaansa. Johdon strategisen päätöksenteon avuksi ja seurannan välineeksi tarvitaan työkaluja, jotka antavat kuvan asiakkaista sekä mahdollisista muutoksista. Asiakkuuksien johtamisen työkaluja ovat muun muassa asiakastase, asiakastuloslaskelma, asiakasvirtakortti ja asiakasportfolio. Työkalujen valinta riippuu yrityksestä, niiden avulla voidaan hallita liiketoimintaa asiakasnäkökulmasta. (Hellman 2008, 13, 69 - 78; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 174 - 175.)

Asiakkuuksien johtaminen avaa uusia mahdollisuuksia LANU-yksikön johtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja tulevaisuuteen varautumiseen. Laatuksikirjan tietoihin perustuen LANU-yksikössä on panostettu asiakkuuden johtamiseen, esimerkiksi yksikössä kerätään jatkuvasti asiakaspalautetta ja toimintaa kehitetään sen pohjalta. Yksikössä tulee olla koko ajan valppaana ja pysyä ajan tasalla LANU-yksikköön haluttujen asiakkaiden tavoitettavuudesta, haluista ja tarjonnasta.

#### 4.1 Asiakaskokemus

Asiakkuuksien hallinnassa on ensiarvoisen tärkeää hallita niitä resursseja ja osaamisalueita, joiden ansiosta asiakkaat pystyvät saamaan itselleen asiakkuudesta arvoa. Varsinainen asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuusprosessissa. Siihen vaikuttavat tarjottavat palvelut ja niiden suorituskyky käyttötilanteissa. Asiakkaiden saama arvo synnyttää uskollisuutta. Uskollisista asiakkaista syntyy pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Asiakkaat lopettavat asiakkuuden usein siksi, etteivät he koe saavansa palvelusta riittävästi arvoa. Vuorovaikutusarvon syntymiseen vaikuttavat muun muassa kohtaamisen vaivattomuus ja asiantunteva henkilöstö sekä osittain myös tarjolla olevat palvelut. (Grönroos 2009, 192 - 206; Storbacka 1999, 29, 35.)

Huomioon ottaen asiakkuuden arvon tärkeyden suosittelem LANU-yksikölle panostamista palvelujen lisäarvon luomiseen asiakkaille. Niiden vaikutukset ovat pitkällä tähtäimellä suuret ja monipuoliset. Kuntoutuspalvelu on herkkä ja vaativa ala. Se vaatii henkilökunnalta korkeaa ammattitaitoa, hyvää asiantuntemusta eri-ikäisten lasten kehitysvaiheista, suurta herkkyyttä ja paljon empatiaa. Asiakkaina olevilla lapsilla ja nuorilla on monenlaisia fyysisiä oireita ja kipuja. Eläminen sairauden kanssa vaatii paljon henkisiä voimavaroja. Murrosikä tuo tullessaan omat haasteet. Kuntoutusasiakkaiden vanhemmilla on huoli ja hätä lapsestaan, heillä on paljon kysyttävää hoitoon ja arkipäivän asioihin liittyvissä asioissa. Uskon, että asiakkaat niin lapset ja nuoret kuin heidän vanhemmat haluavat tuntea, että henkilökunnalla on heille aikaa, heitä kuunnellaan ja arvostetaan sekä kohdellaan yksilöinä.

Kuntoutustilanteet saattavat jännittää ja pelottaa, joten ehdotan asiakasprosessiin liittyvää lisäarvoa tuottavaa kannustinta lapsille. Kannustimena toimii oma kuntoutusvihko, johon kerätään leimoja tai tarroja jokaisesta kuntoutustapahtumasta. Vihko kulkee kuntoutujan mukana koko kuntoutusjakson ajan ja se otetaan mukaan seuraavalle kuntoutusjaksolle. Kerättyään vihkoon tietyn määrän leimoja tai tarroja saa pal-



kinnon, joka on esimerkiksi laukku tai vihko. Nuoret kokevat kannustinvihkon todennäköisesti lapsellisena, joten käytännössä kannustinvihko ei toimi enää yli 11-vuotiaiden kohdalla. Leimojen ja tarrojen kerääminen ei saa olla itsetarkoitus, eikä sillä tavoitella kuntoutuspalvelujen lisämyyntiä.

Palveluympäristöllä ja henkilökunnalla on mielestäni suuri merkitys asiakkaiden viihtyvyyteen. Palveluympäristön tulee olla mahdollisimman kodinomainen, mutta huomioida kuitenkin hygieniavaatimukset. LANU-yksikköön kodinomaisuutta saadaan lisäämällä verhoja, tauluja, mattoja, kasveja ja nojatuoleja sekä sohvia. Perhehuoneisiin voidaan näiden kodikkuutta lisäävien tekijöiden lisäksi lisätä värikkyyttä esimerkiksi koko seinän kokoisella maisemakuvamaalauksella, lasten omilla julisteilla, kuviollisilla petivaatteilla ja päiväpeitteillä. Aulaan tai muuhun yleiseen tilaan voi järjestää jatkuvan taidenäyttelyn. Lasten taideteokset laitetaan näytteille niin, että kuntoutuksessa olevat lapset saavat omat teoksensa näkyville. Otetaan lapset ja nuoret mukaan ideoimaan ja tekemään yhdessä LANU-yksiköstä viihtyisämpi. He saavat itse keksiä seinämaalauksen aiheet. Jokaisesta perhehuoneesta maalataan yksi seinä lasten ja nuorten ideoimalla aiheella. Yhteistyökumppanina tässä voidaan hyödyntää Keskuspuiston ammattiopistoa. Asiakkaat voivat ottaa kuntoutukseen mukaan omat yöpuvut, unilelut ja omat elektroniset viihdelaitteet. Omat lelut ja viihdelaitteet piristävät lapsia ja nuoria. Lisäksi perheen läsnäolo luo turvallisen olon ja tätä kautta rauhoittaa.

Henkilökunnalla on rajattu aika olla kuntoutusasiakkaan kanssa tekemisissä. Käytännön syistä heillä ei ole aina palvelutilanteessa tai sen jälkeen tarpeeksi aikaa asiakkaalle ja kuunnella häntä. Tällöin asiakkaalle pitäisi kuitenkin järjestää aikaa tuntojen purkuun. Ehdotan sellaista asiakaspalautepäivystäystä, jossa esimerkiksi asiakkaalle tarjotaan jotain toista vapaana olevaa henkilöä, jonka kanssa voi aiheesta jatkaa saman tien keskustella. Asiakkaan halutessa keskustella juuri tämän henkilön kanssa asian loppuun, kenen kanssa keskustelu on aloitettu, niin silloin he varaavat ajan tapaamiseen. Asiakasta ei saa jättää yksin huolineen. Asiakkaalle ei saa tulla tunne, että hänestä halutaan nopeasti eroon, vaan että hänestä välitetään ja hoitohenkilökunta tekee kaikkensa hänen hyvinvointinsa eteen. Tämä on tärkeä osatekijä asiakaskokemuksen kannalta.

LANU-yksikössä on käytössä asiakaspalautejärjestelmä. Asiakaspalautetta pyydetään kaikilta kuntoutusjaksoille osallistuneilta asiakkailta kirjallisesti ja sähköisesti. Yhteistyökumppaneilta pyydetään palautetta palvelun ja toiminnan laadusta yhteistyötapa-

misten yhteydessä tai kirjallisella kyselyllä. Palautteissa ilmenneisiin kehittämistarpeisiin reagoidaan välittömästi ja tehdään korjaavat toimenpiteet, sekä ilmoitetaan niistä asiakkaille. (Kuntoutus ORTON 2011b.) Mielestäni LANU-yksikön asiakaspalauttejärjestelmä on toimiva ja monipuolinen. Se kannustaa palautteen antamiseen.

## 4.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia johdetaan asiakastavoitteista huomioiden olemassa oleva yrityksen liiketoimintastrategia. Asiakasstrategiassa määritetään ulkoisten ja sisäisten resurssien tarve ja tarpeen laatu. Asiakasstrategia tarkkailee asiakkaiden liiketoiminnallista merkitystä, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään asiakkaita, asiakassuhteita ja niiden hallintaa kehittämällä. (Hellman 2008, 141 - 142.) Saatujen tietojen perusteella, totean että LANU-yksikön strategisia keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi ovat asiakaskannan arvon kehittäminen, asiakassuhteiden hallinnan parantaminen, asiakaskannattavuuden nostaminen, yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen sekä uusien markkinoiden valtaaminen.

LANU-yksikön liiketoimintastrategiana on kehittyä ja kasvaa toiminnoissa siten, että etsitään asiakkaiden tarpeisiin innovatiivisia edelläkävijäratkaisuja ja tuotetaan yhteistyöverkostojen avulla uusia konsepteja ja hyvinvointiklustereita. Kannattavan liiketoiminnan pohjaksi rakennetaan pitkäjänteisiä kompetensseja ja markkinoita. Tarjotaan palveluja perusterveydenhuollolle sekä itse maksaville asiakkaille. Palvelujen laadun ja uusien menetelmien kehittämistä tuetaan yliopistotasoisella tutkimuksella. Kuntoutustoimintojen kannattavuutta kehitetään skaalaetuja hankkimalla ja toimintojen kustannustehokkuudesta huolehtimalla. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

## 4.3 Asiakkuudenhallintaohjelmat

Asiakkuudenhallintaan on käytettävissä monia eri ohjelmistoja, joita käytetään ennen kaikkea asiakastietojen tallentamiseen, oman toiminnan hallintaan, ohjaamiseen ja analysointiin sekä kehittämiseen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla selvitetään, mitkä asiakkuudet ovat kannattavia ja tuottavia, sekä mitkä ovat tappiollisia. Järjestelmän avulla voidaan muun muassa lisätä myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta sekä tuoda asiakkaille lisäarvoa. Yrityksen koko henkilökunnan on sitouduttava noudattamaan asiakkuudenhallinnan tavoitteita, muuten järjestelmän kehittämisestä ei ole mitään hyötyä. (Hellman 2008, 103 - 107.)

Kuntoutus ORTONilla käytössä oleva asiakkuudenhallintaohjelma on kuntoutuksen ja hoidon kannalta keskeinen työkalu. Käytössä olevan Acute-järjestelmän avulla asiakkaista ja asiakkuuksista saadaan tärkeää ja monipuolista tietoa. Järjestelmän avulla tehostetaan asiakaskontakteja, tuodaan asiakkaille ja asiakkuuksille lisäarvoa, saadaan lisää asiakasymmärrystä, lisätään myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Autio 2011.) Mielestäni LANU-yksikön henkilökunnalle tulisi tasaisin ajoin informoida sitoutumisen tärkeydestä ja asiakkuudenhallinnan tavoitteista. On hyvin tärkeää, että yksikön koko henkilökunta sitoutuu noudattamaan asiakkuudenhallinnan tavoitteita, muuten järjestelmän kehittämisestä ei ole kenellekään apua.

## 5 LANU-YKSIKÖN KUNTOUTUSPALVELUT

Sosiaali- ja terveysalan palveluita kuten kuntoutuspalveluita tarjotessa tulee huomioida sosiaali- ja terveysalan kansalliset ja kansainväliset tavoitteet toimia alan eettisten ohjeiden mukaisesti. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ominaispiirre on se, että niitä ostetaan ja käytetään ihmisten terveyden, hyvinvoinnin ja elämänhallinnan edistämiseksi. (Sipilä 1999, 18 - 19.) Gummessonin määritelmän mukaan palvelu on ostettavissa ja myytävissä, mutta ei tiputettavissa varpaille. Grönroosin tulkinta palvelulle on, että asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja palveluprosessi koostuu ainakin osittain aineettomien toimintojen sarjasta, jotka tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelujen analysointi on tärkeää, koska asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä. Palvelutoimintaa kehitetään jatkuvasti kolmen osa-alueen yhteistyöllä: asiakasymmärryksen johtamisella, innovaatioiden johtamisella ja palveluliiketoiminnan kehittämisellä. Asiakaslähtöisen palvelutoiminnan kehitys edellyttää, että asiakkaiden menettelyistä on saatavilla tarpeeksi tietoa. (Tekes 2009, 4 - 6.)

Mielestäni LANU-yksikön kannattavuus edellyttää asiakasymmärryksen johtamista ja kustannustehokasta liiketoiminnan ja palvelujen kehittämistä. Sen tulee luoda erityisosaamisestaan ja uusista kuntoutuspalveluideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Yksikön asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän tiedon perusteella. Asiakkaiden toiminnasta ja haasteista saatavaa tietoa tulee koota ja jalostaa analyyseiksi niin, että

ne ovat käytettävissä ja hyödynnettävissä päätösten teossa. LANU-yksikön kannattaa hyödyntää saatua asiakaspalautetta palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaspalautteesta saadaan tietoja kiitetyistä asioista, reklamaatioita ja kustannuksia aiheuttavista tekijöistä. Asiakasymmärryksen kehittäminen tulisi aloittaa myynnin ja asiakkuuksien seurantajärjestelmistä. Kuntoutuspalvelun kehitystyöhön otetaan mukaan asiakasnäkökulma, koska kehittämistä tehdään asiakkaan kanssa yhteistyössä. Käsitteäkseni LANU-yksikön tavoitteena on saada asiakkaista ennemmin yhteistyökumppaneita ja olla heidän elämässä mukana enemmän kuin ennen. Yhteistyökumppanuuden etuja ovat muun muassa, että se luo luottamusta. Kumppanit voivat vaikuttaa toistensa asioihin enemmän ja ovat sitoutuneempia toisiinsa. Yksikön kuntoutuspalvelut kannattaa tuotteistaa ja paketoita. Näin saadaan palvelujen tuottaminen mahdollisimman kaupalliseksi. Suosittelen, että LANU-yksikössä tehdään kilpailijatutkimusta taasisin väliajoin, jotta tiedetään, mitkä ja miten muut yritykset tarjoavat ratkaisuja samaan kuntoutustarpeeseen.

## 5.1 Laajennettu palvelutarjooma

Peruspalvelupakettiin kuuluvat ydinpalvelu, avustavat palvelut sekä tukipalvelut. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Avustavat palvelut helpottavat tai mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Tukipalveluiden tarkoituksena on lisätä palvelun arvoa ja tuoda kilpailuetua. Peruspalvelupaketti vastaa lähinnä lopputuloksen teknisestä laadusta ja määrittää, mitä asiakkaat saavat. Peruspalvelupaketti ei ota huomioon miten asiakkaat kokevat palveluprosessin. Laajennetussa palvelutarjoomassa otetaan huomioon yrityksen tarjoaman palveluprosessin lopputuloksen ja asiakkaan prosessista saaman kokemuksen vaikutus. Palvelu on prosessi, jossa luodaan asiakkaalle palvelupaketin lisäksi toimiva, kattava palvelutarjooma. Palveluiden palvelutarjoomassa katsotaan asioita asiakkaan näkökulmasta ja palveluprosessi etenee toiminnallisen laadun ja asiakkaan kokeman teknisen laadun perusteella. (Grönroos 2009, 221 - 231.)

LANU-yksikön kuntoutuspalvelupaketti sisältää ydinpalvelun, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Palvelupaketti pitää sisällään kaiken, mitä asiakas saa tullessaan kuntoutusjaksolle vaikkapa viikoksi. Viikon kuntoutusjakso-ohjelma on räätälöity asiakkaan tarpeisiin sopivaksi, ruokailuineen ja yöpymisineen. LANU-yksikön kuntoutuspalvelut ovat alansa huippua Suomessa. Siellä työskentelee ammattitaitoinen, työhönsä sitoutunut henkilökunta, tarjoten yksilöllistä kuntoutusta asiakaslähtöisesti. Yksikön tar-

joamat ydinpalvelut ovat kunnossa. Kehitystä vaativat kohteet löytyvät kuntoutusjakson aikataulujen laatimisesta sekä avustavista palveluista ja tukipalveluista.

Avustavat palvelut ovat monipuolisia palveluja, jotka helpottavat kuntoutuspalveluiden käyttöä. Kasvavien, kehittyvien lasten ja nuorten kohdalla kiinnittäisin erityistä huomiota kuntoutujan henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen, kuunteluun ja keskusteluun. Avustavia palveluita voidaan tarjota kuntoutusjakson aikana ja niiden välillä. Palveluihin kuuluvat muun muassa asiakkaalle annettava etukäteisohjeistus, henkilökohtainen motivoiminen ja kannustaminen sekä kotikuntoutusohjelma, liikunta- ja venyttelyohjeet, lääkkeettömät kivunlievitysohjeet, ruoka-aineopastus, opastus turvaseikkojen huomioon ottamiseen talvikelillä ja uusien apuvälineiden testaus sekä mahdollinen käyttökoulutus.

Tarjottavat tukipalvelut eivät suoranaisesti vaikuta kuntoutuspalveluihin, mutta ne luovat lisäarvoa LANU-yksikölle ja antavat asiakkaalle tunteen, että heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan kokonaisvaltaisesti. Suosittelen yleisen viihtyvyyden kannalta, että järjestetään kuntoutusjakson aikana oheisohjelmaa perheille sekä erikseen lapsille ja vanhemmille. Ohjelmat paketoidaan etukäteen mahdollisimman valmiiksi niin, ettei siitä koidu LANU-yksikön henkilökunnalle ylimääräistä työtä. Ohjelmapaketit ovat uudistettava aika ajoin, muuten ne eivät vastaa tarkoitustaan. Paketoituidut ohjelmat voidaan nimetä sen mukaan mitä ne sisältävät esimerkiksi ”Vesihiihi”, pitää sisällään liput kylpylä Flamingoon tai Serenaan, SeaLifeen ja HopLopiin. Kuntoutusjaksolla tapahtuviksi LANU-yksikön tukipalveluiksi ehdotan muun muassa yhteistä iltaohjelmaa, vertaisryhmätapaamisia, käyntejä konserteissa, elokuvissa, urheilutapahtumissa tai museoissa.

Lasten ja nuorten viihtyvyyteen kannattaa panostaa. He ovat olleet päivän kuntoutuksessa ja opiskelleet, niin heille järjestetään ikätason mukaista ajanvietettä ja iltaohjelmaa. Ohjelmaan osallistutaan oman kunnon ja jaksamisen mukaan. Ehdotan, että lapsille ja nuorille järjestetään yhteisten pelien ja lelujen lisäksi viihdykkeeksi esiintymään taiteilijoita vaikkapa teatterikorkeakoulusta tai sirkuskoulusta. Lapset voivat tehdä oman näytelmän näyttelijäopiskelijoiden johdolla, joka esitetään kuntoutusjakson lopulla. Kuntoutus ORTONin liikuntasalia kannattaa hyödyntää monipuolisesti. Eri urheilulajien ja liikuntamuotojen harrastajat tulevat mielellään esittelemään omaa lajiaan, samalla lapset sekä nuoret pääsevät itse tutustumaan eri liikuntalajeihin. Lap-

sille ja nuorille järjestetään aulaan tai muuhun yleiseen tilaan jatkuva taidenäyttely tai valokuvanäyttely. Taideteokset laitetaan näytteille, niin että kuntoutuksessa olevat perheineen näkevät omat teoksensa seinällä. Kuntoutusjakson aikana vanhemmille järjestetään omia luentoja, tarjotaan mahdollisuutta kahdenkeskiseen tai vertaistukikeskusteluun. Jos perheellä on muita lapsia mukana kuntoutujan lisäksi, heille järjestetään lastenhoito ja omaa ohjelmaa vanhempien luentojen ajaksi. Kuntoutujalle ja hänen perheelleen järjestetään kokonaisvaltainen kuntoutus, jossa sielu ja ruumis rentoutuvat.

Suosittelen avustavana ja tukipalveluna ruokaan panostamista. Maukas, herkullinen ruoka kuuluu elämän nautintoihin. Asiakkaat viettävät viikon jakson LANU-yksikössä syöden kaikki ateriansa siellä, joten ruoan pitäisi olla hyvää. Tähän asiaan on tullutkin parannusta asiakaspalautteiden perusteella. Ruokahuolto on siirtynyt ORTON-konsernin sisäisesti hoidettavaksi. Nykyisin ruokapalvelusta huolehtii Keskuspuiston ammattiopiston opiskelijat yhdessä vastuuopettajien kanssa. Tämä mahdollistaa monipuolistamaan ruokalistaa ja yllättämään ruokailijat positiivisesti pienillä yllätyksillä esimerkiksi vuodenaikojen ja juhlapyhien mukaan.

Asiakkaat tulevat usein kuntoutukseen perheen kanssa autolla, joten parkkipaikkojen saatavuus on tärkeää. Parkkipaikkojen tulisi sijaita mahdollisimman lähellä Kuntoutus ORTONia ja mielellään ne olisivat maksuttomia. Tähän ORTONilla ei ole vaikutusmahdollisuuksia. ORTONilla voidaan selvittää alueen maksuttomat parkkipaikat sekä muut lähialueen tilavat parkkipaikat. Tiedot parkkipaikoista annetaan asiakkaalle. Asiakasta helpottaa, kun hän tietää etukäteen mistä kannattaa lähteä etsimään parkki-alueita.

Laajennettu palvelutarjooma kertoo, miten asiakkaat kokevat LANU-yksikön kuntoutuspalvelut. Kuntoutuspalveluiden laajennettuun palvelutarjoomaan kuuluu palvelupaketin lisäksi palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus LANU-yksikön henkilökunnan kanssa sekä asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan. LANU-yksikön tavoitteena on, että asiakkaat kokevat kuntoutuspalveluiden saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen kaikin tavoin helpoksi ja vaivattomaksi. Erinomaisenkin palvelupaketin voi pilata yksittäisillä asioilla, esimerkiksi jos asiakkaat eivät tiedä kuinka kuntoutusjakson aikana tulee toimia.

LANU-yksikön tehtävänä on mielestäni paketoita kuntoutuspalvelut asiakaslähtöisesti. Tulee miettiä syyt, miksi asiakkaan kannattaa asioida juuri LANU-yksikön kanssa, eli mitä hyötyä asiakas saa tarjotusta kuntoutuspalvelusta ja asiakkuudesta. LANU-yksikön haasteena on räätälöidä kuntoutuspalvelut houkutteleviksi kokonaispalvelupaketeiksi. LANU-yksikön kannattaa hyödyntää ja yhdistää asiakaskohtaisesti ORTON-konsernin tarjoamia palveluita, kuten sairaala-, leikkaus- ja apuvälinepalveluita kokonaispalvelupaketeissa. Asiakkaalle tarjotaan kuntoutuspalvelupaketti ”avaimet käteen” -periaatteella, eli asiakkaan puolesta on mietitty valmiiksi kaikki seikat kuntoutustapahtuman alusta loppuun jatkotoimenpiteineen. Uskon, että LANU-yksikön viestinnällä ja imagolla on vaikutusta kuntoutuspalveluiden laadun kokemiseen. Markkinointiviestintää ja imagoa tulee johtaa niin, että ne edistävät positiivisia tunteita LANU-yksikön laajennetusta palvelutarjoomasta.

## 5.2 Palvelun tuotteistaminen

Sosiaali- ja terveysalan palveluiden päämääränä on asiakkaiden terveyden, hyvinvoinnin sekä elämänhallinnan tukeminen. Palvelujen tuottajilta niin yksityisiltä kuin kunnallisilta pyydetään tarjoukset palveluiden tuottamisesta. Tarjottavat palvelut suositellaan tuotteistettavan tarjouksiin. Palveluntuottajien tuotteistaessa samat palvelukokonaisuudet vertailuja on mahdollista tehdä hinnan ja laadun suhteesta toisiinsa sekä palveluista eri tuottajien kesken. Ostajina toimivat kunnat ja valtion laitokset vaativat tietyn arvoperustan ostopalveluilta. Hinta on yksi valintaan suuresti vaikuttava tekijä. Tarjouksen saajan on helppo vertailla tuotteistettuja palveluita keskenään ja tehdä hankintapäätös arvoperustan täyttävistä palveluista. (Kainlauri 2007, 57 - 58.)

Asiakaslähtöisen palvelun tuotteistamisen lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset. Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun toteuttamisen perusteista, odotuksista ja jatkuu aina tuloksiin asti. Tuotteistamisella analysoidaan ja kehitetään toiminnan eri prosessit järjestelmiksi, ja työvaiheet selkiytyvät tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuusiksi. Toiminnan muututtua tarkoituksenmukaiseksi ja tavoitteelliseksi palvelun laatu ja tehokkuus lisääntyvät sekä asiakkaiden toiveet muuttuvat selkeämmiksi. (Sipilä 1999, 19.)

Tuotteistamisella vähennetään muun muassa palveluyrityksen kysynnän vaihtelua ja kannattamattomuutta. Sillä lisätään yrityksen kilpailukykyä, kasvua, laadunhallintaa ja asiakaslähtöisyyttä. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoiminta-

strategia eli miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan kytkettyä toimialaan kasvua tuottavaksi ja kannattavaksi. Tuotteistettaessa palvelua yrityksen tulee selvittää, millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita havitellaan, millaiset yrityksen tuottamat palvelut ovat ja miten niitä tuotetaan sekä mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3, 11.)

Parantaisen mukaan tuotteistamisen tavoitteena on kasvattaa palvelun katetta, lisätä tuottoja ja pienentää kuluja samaan aikaan. Tuotteistamalla ydinpalvelun ympärille lisää ominaisuus, jolla kokonaisuus erottuu kilpailijoista, toisaalta se muuntuu täsmäratkaisuksi erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Ominaisuudet, joilla erottaudutaan muista, ovat muun muassa hinnoittelu, jakelutie, konkretisointi, tarina ja ostamisen helppous. Hyvin tuotteistetussa palvelussa ostopäätöksen tekeminen asiakkaalle on tehty mahdollisimman helpoksi ja riskittömäksi. Verrattuna toisiin palveluihin hyvin tuotteistetun palvelun myynti ja markkinointi on tehokkaampaa, sen ominaisuudet ovat vahvempia ja monistettavuus helpompaa. (Parantainen 2007, 106, 48 - 67.)

Vankkaan asiantuntemukseen perustuva kilpailuetu on tuotteistettavissa, esimerkiksi palvelutuotteen kehittäminen on osaamisen tuotteistamista. Se tiivistää palvelusta markkinointi- ja myyntikelpoisen ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Tuotteistusprosessi alkaa päätöksellä, kuka on asiakas. Etsitään ja keksitään tarinoita asiakkaan ongelmiin ja etsitään ratkaisu polttavimpaan ongelmaan. Kuvailtaan palvelua ja hinnoitellaan se kannattavasti. Laaditaan markkinointiviestit, jotka julkistetaan ja sisäistetään ensin oman henkilökunnan keskuudessa. Seuraavaksi tuotteistetut palvelut lanseerataan asiakkaille, minkä jälkeen ruvetaan valmistelevaan palvelun seuraavaa kehitysversioita, jossa on huomioitu asiakaspalautteena saadut kehitystoiveet. (Parantainen 2008, 190 - 191, 213.)

Olen tullut siihen tulokseen, että osa LANU-yksikön palveluista on tuotteistettu, koska muun muassa Kelan tarjouspyynnöt on laadittu niin, että niihin vastataan kokonaispakettihinnoin. Yksikössä laaditaan asiakkaille yksilölliset kuntoutusohjelmat. Se ei estä tuotteistamisen kehittämistä eteenpäin. Asiakkaille ei välttämättä tarvitse korostaa palvelujen tuotteistamista. Tuotteistaminen toimii yksikön sisäisenä työtä helpottavana asiana, esimerkiksi tarjouslaskennassa. Tuotteistamisessa on tärkeää henkilökunnan osaamisen kartoitus, varsinkin LANU-yksikössä, jossa henkilöstö on tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yksikön tulee panostaa työntekijöiden, moniamma-



tillisuuteen kuuluvaan osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin, päätöksentekotaitoihin, vastuullisuuteen ja eettisyyteen. Henkilökunnalla tulee olla oma halu ja into kehittää itseään ja oppia uutta pysyäkseen ammatillisesti kehityksessä mukana. LANU -yksikön laatukäsikirjassa on huomioitu henkilöstön jatkuvan koulutuksen tarve. Työntekijät valitsevat itselleen lisäkoulutusta omien koulutustarpeidensa mukaan (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011).

Suosittelen, että helpotetaan LANU-yksikön asiakkaan ostopäätöstä keksimällä tuotteistetuille kuntoutuspalveluille hyvä, ainutlaatuinen nimi, joka viittaa tuotekategoriaan. Tuotteistettujen palvelujen nimeämisessä kannattaa varmistaa, ettei nimi ole jo muulla yrityksellä käytössä. Asian saa selville kaupparekisteristä, tavaramerkkirekisteristä tai nimen voi Googlettaa. Kuntoutuspalvelut voidaan personoida asiakkaan nimen mukaan. Esimerkiksi asiakkaaksi tulevan Ainon kuntoutusjakson nimi on Aino-LANU-kuntoutus. Ostamista helpottaa myös, kun LANU-yksikön asiakkaalle kerrotaan, kenelle ja mihin tarkoitukseen palvelu on tarkoitettu, perustellaan mitä hyötyä siitä on eli minkä ongelman se poistaa tai ratkaisee. Esitetään LANU-yksikön hyödyistä tärkein eli luodaan yhdessä lapselle turvallinen kasvupolku aikuiseksi (Autio 2011). LANU-yksikön henkilökunta yhdessä kodin kanssa etsii ja luo lapselle ja nuorelle arjen helpottamiseen vaadittavat toimenpiteet. Tämä tarkoittaa kodin ja LANU-yksikön välisen yhteistyön tiivistämistä ja pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen tähtäämistä. Asiakkaalle tulee kertoa selkeästi, mitä häneltä edellytetään, eli millä perustein kuntoutuspalvelu sopii tai ei sovi hänelle, esimerkiksi ettei kuumeisena voi osallistua tiettyihin hoitoihin.

Kuntoutuspalvelujen paketoinnilla, konkretisoinnilla ja moduuleiksi pilkkomisella ne tuodaan lähemmäksi asiakasta. Ne ovat silloin helpommin käsiteltävissä ja ymmärrettävissä. Mielestäni LANU-yksikön palvelut konkretisoituvat LANU-toukan ansiosta, koska se luo positiivista tunnelmaa ja on käsin kosketeltavissa. LANU-toukan ympärille luodaan tarinaa, tehdään toukasta ”elävä”. Tarinat ovat eräänlaisia LANU-toukan selviytymistarinoita. Ne koskettavat asiakkaita heidän omissa elämäntilanteissaan. Kuntoutuspalvelut paketoitetaan toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Asiakkaalle kerrotaan toimitussisältö, hinta, toimitusaika, sekä miten tuotteen voi ostaa. Hänelle lähetetään ennen kuntoutusjakson alkua mini-info. Kirjeessä asiakas toivotetaan yhdessä perheen kanssa tervetulleeksi kuntoutusjaksolle. Mukana on kuntoutusjakson paketoituohjelma oheisohjelmineen sekä yhteyshenkilön tiedot, lisäksi on

ohjeistukset kuntoutukseen osallistumisesta. Ensi kertaa kuntoutukseen tulevalle asiakkaalle lähetetään kartta parkkipaikoista ja kysytään erikoisruokavaliosta, vastauksen asiakas voi soittaa tai lähettää sähköpostitse. Asiakkaille tulee tarjota mahdollisuutta ostaa lisäkuntoutusta kuntoutusjakson aikana. Toisten asiakkaiden kokemukset palvelusta helpottavat asiakkaan ostopäätöstä. LANU-yksikön www-sivuilla lisätään käyttäjäkokemuksia kuvineen. Facebook toimii asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden keskustelufoorumina ja mielipiteiden vaihtopaikkana.

Kuntoutuspalveluasiakkaan ostopäätöstä vauhdittaa riskin tunteen poistaminen. Ihmiset tarkkailevat ja tekevät nopeita johtopäätöksiä, jos ovat epävarmoja. Potentiaaliselle asiakkaalle on luotava myönteinen ensivaikutelma LANU-yksiköstä, sen sijainnista, henkilökunnasta, osaamisesta, asiantuntemuksesta ja kuntoutusmenetelmistä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki asiakaspalvelutilanteet, tapahtuivatpa ne kasvokkain, puhelimitse tai tietokoneen välityksellä, hoidetaan välittömästi, ystävällisesti ja ammattitaitoisesti. LANU-yksikkö erottuu kilpailijoista laadulla ja erinomaisella palvelulla, jota tarjoaa erittäin motivoitunut, ammatistaan ylpeä henkilökunta. Saatujen asiakaspalautteiden perusteella, se on tärkeää myös asiakkaille.

### 5.3 Palvelun laatu ja laatutekijät

Palvelun laatu muodostuu erilaisissa palvelutilanteissa saaduista kokemuksista. Hyvä laatu lähtee kunnan suunnittelusta sekä laadukkaasta palvelun tuottamisesta ja toimitamisesta. Palvelun laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Laatu-kuilu syntyy, jos asiakkaan ennakko-odotukset ja palvelun varsinainen suorittaminen eivät ole sopusoinnussa keskenään. Yrityksen kokonaislaatu muodostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta sekä imagosta. Palvelun laatutekijät koostuvat tekniseen laatuun kuuluvasta ongelmanratkaisusta ja toiminnalliseen laatuun kuuluvista huolenpidosta, spontaanisuudesta ja normalisoinnista. Tekninen laatu on aineellisten osien laatu. Se kertoo lopputuloksesta, mitä asiakas saa vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Ongelmaratkaisu palvelun laatutekijänä tarkoittaa sitä, että koko henkilöstö osaa tehtävänsä laatutason mukaan ja palvelee hyvin. Toiminnallinen laatu on prosessin aikaista laatua, joka kertoo miten asiakas kokee palvelun. Se on tilannesidonnaista, sitä on vaikea mitata tai korjata jälkeenpäin. Palvelun laatutekijät huolenpito, spontaanisuus ja normalisointi tarkoittavat sitä, että asiakkaan ongelmaan paneudutaan, siihen etsitään ratkaisuja ja mahdollinen pulmatilanne korjataan välittömästi. Yrityksen ima-

golla on palveluiden kokemisessa suuri merkitys. Yrityksen hyvä imago toimii laadun kokemisen suodattimena. Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, johon koko yrityksen henkilökunnan on panostettava. (Grönroos 1998, 62 - 67; Grönroos 2009, 98 - 102, 106 -113, 140 - 141.)

ORTONin laatukäsikirja sisältää kuvauksen johtamiskäytännöistä, toimintaperiaatteista ja strategiasta, henkilöstöstä, kumppanuuksista ja palveluprosesseista sekä tuloksista. Sitä käytetään myös perehdytyksen tukena. Laadunhallinta perustuu ammattitaitoiseen henkilökuntaan, sekä eri vastuualueilla tehtävään toiminnan ja palvelujen laadun jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Laatutyöskentelyä koordinoi, ohjaa ja tukee erillinen laatu- ja kehittämisryhmä. Laatukäsikirjassa on kuvattuna koko toiminta ja sitä ohjaavat peruseriaatteet. Laatujärjestelmässä sovelletaan Euroopan laatupalkintomallia (EFQM). Se tukee laatutyössä noudatettavaa jatkuvaa laadunparantamisen käytäntöä. Työkaluina käytetään muun muassa itsearviointia. (Kuntoutus ORTON 2011b.)

Nykyisin pelkästään teknisellä laadulla on vaikea kilpailla, koska peruslähtökohtana palveluntuottajilla on se, että palvelu onnistuu teknisesti. Palvelun laatu ja arvo ovat tekijöitä, joista LANU-yksikön tulee hakea kilpailuetua. Yksikön tulee valita, onko palvelun laadun kannalta tärkeämpää, mitä palvelu sisältää vai miten palvelullaan. Kumpikin asia on LANU-yksikössä hoidettu erinomaisesti. ORTON-konsernin tavoitteena on olla ja pysyä kehityksen kärjessä, uskon, että tulevaisuudessakin kuntoutuspalveluihin panostetaan ja tarjotaan alan uusinta osaamista. Pohdittuani asiaa olen sitä mieltä, että LANU-yksikössä kannattaa luoda kilpailuetua sillä, miten asiakkaita palvellaan, miten he kokevat palvelun ja mitä he saavat siitä. Asiakkaat olivat asiakastytyväisyystutkimuksen mukaan erittäin tyytyväisiä lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan ammattitaitoon, toimintaan ja käytökseen (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011). Asiakkaille luo turvallisuuden tunteen, kun he tulevat kuntoutukseen tutun henkilökunnan luo.

Toiminnallinen laatu on tilannesidonnaista, se on asiakkaan kokemus kuntoutuspalvelutilanteesta. Siihen liittyy ainutkertaisia seikkoja, muun muassa tunnelma, vuorovaikutuksen laatu, henkilöstön käyttäytyminen ja muut asiakkaat. Palvelutilanteessa asiakas ja LANU-yksikön työntekijä tai työntekijät ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa. Se vaikuttaa asiakkaan henkilökohtaiseen laadun kokemiseen. Asiakkaalle on tärkeää

se, miten hänet kohdataan palvelutilanteessa, miten hän palvelun käyttää ja mitä hän saa siitä itselleen. Kuntoutuspalvelujen laadun kokeminen asiakkaalle on hyvin läheinen ja herkkä asia, koska siinä mennään niin lähelle ihmistä ja hänen hyvinvointiaan. Laatu on asiakaskohtainen näkemys siitä, miten palvelu onnistui. LANU-yksikön henkilöstön tulee aina huomioida, mitä asiakas odottaa ja haluaa ja tarjota laadukasta, empaattista ja ammattitaitoista palvelua. Palvelun laatu on aina erilaista eri henkilöille. Yksi arvostaa palvelun edullisia hintoja ja toinen henkilöstön ammattitaitoa. Sama henkilö arvostaa erilaisia asioita palvelussa eri aikoina, joten jokainen palveluprosessikokemus on yksilöllinen tapahtuma.

Kuntoutuspalveluissa hoidon laatu merkitsee asiantuntevaa ja tehokasta terveydenhoito- ja kuntoutuspalvelua, niin teknisessä kuin henkilökohtaisessa mielessä. Kuntoutuspalvelujen investointi toiminnalliseen laatuun on mielestäni kannattava, pitkäaikaista kasvua tukeva kilpailuetu. LANU-yksikkö voi erottua kilpailijoista tarjoamalla asiakkailla kotoisan, turvallisen, tutun henkilökunnan tarjoamia huippulaadukkaita kuntoutuspalveluita. Kuntoutuspalveluissa on kyseessä potilas - hoitajasuhde, tai asiakas - hoitajasuhde, joten suhdetta voisi muuttaa enemmän yhteistyökumppanuudeksi. Yhteistyökumppanuus vaatii luottamusta ja aikaa kasvaa, se saavutetaan vain pitkäikäisillä asiakassuhteilla. Tavoitteena on, että asiakas kokee saavansa LANU-yksikössä erinomaista palvelun laatua, jota hän suosittelee eteenpäin.

Yrityksen on asetettava toiminnalleen omat laatuvaatimukset, johon sen on vähintään päästävä jokaisessa asiakaskontaktissa. Ne voivat olla kolmiportaiset, jonka ensimmäinen porras on vähimmäistavoite, jossa asiakas on saanut laadultaan hyväksyttävää palvelua, seuraavalla portaalla on myönteisesti yllättynyt asiakas, hän on saanut laadultaan hyvää palvelua ja ylimmällä portaalla on laadullisesti erinomaista palvelua saanut asiakas, joka suosittelee palvelua eteenpäin. (Grönroos 2009, 174 - 179.)

Mielestäni LANU-yksikön vähimmäistavoitteena on, että kuntoutuspalvelu on täyttänyt yksikön teknisen ja toiminnallisen laadun vaatimukset. Asiakas tuntee, että hänen ongelmaansa on paneuduttu, siihen etsitty ja löytynyt ratkaisu. Henkilökunta on toiminut LANU-yksikön laatutason mukaisesti, eikä ole syntynyt tilanteen normalisointia vaativaa ongelmaa. Myönteisesti yllättynyt asiakas on saanut kaiken, mitä vähimmäistavoitteessakin ja vielä vähän enemmän. Hänet on yllätetty iloisesti, joko muistamalla hänen nimi- tai syntymäpäivänsä tai muulla positiivisella odottamattomalla

tavalla. Kaikista tärkein porras on erinomaista palvelua saaneet asiakkaat, jotka suosittelvat LANU-yksikköä eteenpäin. Tätä ylintä porrasta tulisi LANU-yksikön palvelutapahtumissa aina tavoitella. Erinomaista palvelua kokeneet asiakkaat ovat yleensä pitkäaikaisessa, luottamuksellisessa asiakassuhteessa olevia erittäin tyytyväisiä asiakkaita. He kokevat saamansa palvelun ylivoimaisesti parempana kuin muut. LANU-yksikössä tulee kiinnittää huomiota palveluprosessin kaikkiin vaiheisiin, ja jokaisen henkilökunnasta tulisi miettiä, miten asiat voisi tehdä vielä paremmin asiakkaan kannalta, ja toimia sen mukaan.

#### 5.4 Palvelun normalisointi

Palvelualalla ei täysin voida poistaa tai täysin ennakoita laatuvirheitä, koska palvelujen toteutus on monien muuttuvien tekijöiden summa. Ihmiset ovat inhimillisiä ja tekevät virheitä. Virheitä voidaan ennaltaehkäistä ja minimoida, mutta täysin niitä ei voida poistaa, joten ongelmatilanteisiin on hyvä varautua etukäteen. Palvelun normalisointi on palvelussa tapahtuvien virheiden ja ongelmatapausten palvelukeskeistä korjaamista. Se on keino hallita henkilökunnan tai asiakkaiden aiheuttamia asiakassuhteissa ilmenneitä virheitä, epäonnistumisia ja ongelmatilanteita. Tehokkaasti hoidettuun normalisointiprosessiin kuuluu, että yrityksen vastuulla on huomata palvelun epäkohdat, reklamaation tekeminen asiakkaalle tehdään helpoksi, reklamaatiot hoidetaan nopeasti ja aktiivisesti. (Grönroos 2009, 158 - 165.)

Ongelmatilanteen normalisointi alkaa anteeksipyyntöllä, korjataan virhe, annetaan hyvitys ja huomioidaan tunnereaktiot sekä opitaan virheistä. Kehitetään suunnitelmallinen normalisointijärjestelmä, jonka avulla palvelun normalisointi tapahtuu täysipainoisesti. Henkilökunnalle annetaan valtuudet ja toimintaedellytykset hoitaa palvelun normalisointi. Hyvin hoidettu normalisointi lisää tyytyväisyyttä palveluihin ja edistää yrityksen ja asiakkaan välisen luottamuksellisen suhteen syntymistä, sekä syventää asiakassuhdetta. Huonosti hoidettu palvelun normalisointi voi johtaa asiakkaan menetykseen. Kustannuslaskelmaan kirjataan puutteiden ja virheiden korjaamisesta aiheutuneet kulut. (Grönroos 2009, 158 - 165.)

LANU-yksikön normalisointijärjestelmä löytyy laatukäsikirjasta. Normalisointijärjestelmässä on määriteltynä normalisointitarpeet, selkeät ohjeet virheiden nopeaan korjaamiseen, työntekijöiden normalisointijärjestelmäkoulutus, jossa selvitetään heidän toimintaedellytyksensä sekä valtuutetaan ongelmatilanteiden hoitamiseen, pyydetään

asiakkailta palautetta ja toimitaan saadun palautteen mukaisesti. (Kuntoutus ORTON 2011b.) LANU-yksikön henkilökunnan vastuulla on havaita palvelussa olevia puutteita ja epäkohtia. Mielestäni on aina parempi, että yrityksessä huomataan tehdyt virheet ja otetaan ne aktiivisesti käsittelyyn, ennen kuin asiakas tekee reklamaation. Etukäteen tulee miettiä palvelussa olevat mahdolliset heikot kohdat eli ongelmaherkät alueet ja laatia niille korjaavat toimenpiteet. On hyvä, että LANU-yksikön asiakkailta pyydetään asiakaspalautetta. Näin heiltä saadaan arvokasta tietoa kehittämiskohteista ja mahdollisista puutteista. Asiakkaalle reklamaation tekeminen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi ilman byrokratiaa. Suullisen reklamaation tulisi riittää. Kirjallinen reklamaatio vaaditaan vain niissä tapauksissa, jos se on juridisista tai rahallisista syistä välttämätöntä. Reklamaatio käsitellään välittömästi yhdessä palvelusta vastaavien ja Kuntoutus ORTON Oy:n toimitusjohtajan kanssa (Kuntoutus ORTON 2011b).

Laatuvirheet tulee normalisoida kuntoutusasiakkaan kannalta niin, että hän pääsee vaikuttamaan normalisointiprosessiin, kokee saavansa riittävän ja oikeudenmukaisen hyvityksen, sekä prosessi etenee oikea-aikaisesti. Henkilökunnalta tarvitaan empaattista otetta, huolenpitoa ja samalla korvaavia toimenpiteitä. Olemassa olevista asiakkaista pidetään hyvää huolta, heitä arvostetaan ja kuunnellaan. Laatuvirheet hyvitetään asiakkaille niin, että he saavat suuremman korvauksen, kuin osasivat odottaa. Kuntoutusasiakkaalle palvelun normalisointi on koettuun palvelun laatuun vaikuttava tekijä. Mitä sitoutuneempaa henkilökunta on LANU-yksikön strategioihin ja palveluajatuksiin, sitä paremmin palvelun normalisointi sujuu.

Konsernissa toimii potilasasiamies, joka neuvoo asiakasta potilaslain soveltamiseen liittyvissä asioissa. Asiakas saa tietoa oikeuksistaan ja tarvittaessa avustusta muistutuksen tai korvaushakemuksen teossa. LANU-yksikössä tulee panostaa hyvin hoidettuun palvelun normalisointiin, koska se lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palveluihin. Samalla se edistää LANU-yksikön ja asiakkaan välisen luottamuksellisen suhteen syntymistä sekä syventää asiakassuhdetta. Huonosti hoidettu palvelun normalisointi voi johtaa asiakkaan menetykseen, eikä LANU-yksiköllä ole varaa menettää asiakkaitaan. Negatiivisilla asioilla on tapana levitä nopeasti. Viestinnällä on tärkeä rooli väärän tiedon oikaisemisessa.

## 5.5 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinnoittelulla on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Se antaa kuvan palvelun laadusta ja vaikuttaa pitkällä tähtäimellä yrityksen imagoon. Hinnoittelun peruslähtökohtana on määrittää kulut ja lisätä voitto-osuus. Tämän lisäksi on mietittävä, mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Vasta tämän jälkeen palvelu hinnoitellaan. (Kotler 2005b, 71 - 73.) Hintaratkaisua tehdessään yrityksen tulee tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat tuotteen markkinamenestykseen. Päätökset ovat hinnoittelupolitiikka, hinnoittelutekniikka ja hinnan asettaminen. Hinnoittelupolitiikan päätöksellä määritetään, mihin hintaluokkaan tuote tai palvelu sijoitetaan suhteessa toisiin markkinoilla oleviin tuotteisiin. Usein asiakkaat luovat mielikuvan tuotteen tai palvelun laadusta sen perusteella, mihin hintaluokkaan tuote tai palvelu sijoitetaan. (Rope 2005, 227 - 234.)

Hinnoittelutekniikoita ovat kokonais- ja pakettihinnoittelu, täysin pilkottuhinnoittelu ja yhdistelmähinnoittelu. Tarkoituksenmukaisin hinnoittelutekniikka riippuu muun muassa kolmesta seuraavasta seikasta. Ensimmäinen vaikuttava tekijä on hintojen vertailukelvottomuus kilpailijoihin nähden, jolloin tuotteessa ei ole havaittavissa toiminnallista tai mielikuvallista eroa kilpailijoihin verrattaessa. Toinen tekijä on asiakkaan hintaperusteen hyväksyminen. Tällöin yrityksen mielestä ei ole tarkoituksenmukaista käyttää sellaista hinnoittelutekniikkaa, jota asiakas ei hinnoitteluperusteeksi hyväksy. Viimeisenä vaikuttavana tekijänä on riittävän tulon saaminen, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen kannattaa valita sellainen hinnoittelutekniikka, jota käyttämällä yritys saa tulomuodostuksellisesti parhaan tuoton. (Rope 2005, 227 - 234.)

Terveyspalveluiden hintojen ilmoittamisen tulee tapahtua vertailukelpoisella tavalla. Hinnoissa tulee käydä selkeästi ilmi, mitä se pitää sisällään. Toimenpiteille voi olla erilaisia hintoja tai niitä ei voida täsmällisesti ilmoittaa, tällöin voidaan käyttää alkaen-hintoja. On huomattava, että erilaisten kylkiäisten tai muiden lisätujen liittäminen tarjottuihin terveyspalveluihin on kiellettyä. (Suomen Lääkäriliitto 2009.)

Saamieni tietojen mukaan LANU-yksikössä kilpaillaan laadulla. Yksikön ei ole tarkoitus olla halvin, vaan Suomen paras lasten ja nuorten kuntoutusyksikkö (Autio 2011). Luomalla ainutlaatuista tuotteistettua palveluja LANU-yksikön ei tarvitse lähteä mukaan hintakilpailuun. Se voi määrittellä palveluilleen laadusta kertovan asiakaslähtöisen hinnan. LANU-yksikön kuntoutuspalveluiden hinnoittelun tulee olla kilpai-

lukykyistä, muuten toiminta ei ole kannattavaa. Pakettihinnoittelun eli tuotosperusteisen hinnoittelun edut sopivat LANU-yksikön tuotteistetuille palveluille. Hinnoittelu mahdollistaa erilaisten palvelupakettien tarjoamisen asiakkaille eli palvelusisältö räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. Osa LANU-yksikön kuntoutuspalveluista on sidottu tehtyihin tarjouksiin esimerkiksi Kelan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Kelan kautta tuleville asiakkaille annetaan kuntoutuspalvelut siihen hintaan, mitä tarjouksessa on luvattu. Nykyisellä hinnoittelulla esimerkiksi viikon kuntoutuksen hintaan sisältyvät kuntoutuspalvelut, ruokailut ja yöpymiset (Autio 2011).

## 6 MARKKINOINTIVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Philip Kotler (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 17 - 20, 61) määrittelee markkinoinnin sosiaalisesti prosessiksi, jonka avulla yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja haluun vaihtamalla tuotteita ja palveluja sekä luomalla arvoa muiden ihmisten kanssa. Kotlerin mukaan markkinoinnin seuraava kehitysaste on arvolähtöinen markkinointi, jossa asiakkaat kohdataan kokonaisvaltaisina, inhimillisinä ihmisinä. Asiakkaat valitsevat ne yritykset ja tuotteet, jotka tyydyttävät heidän arvojaan, tarvettaan osallistua, olla osana yhteisöä ja yhteistä idealismia. Markkinointi kytketään vahvasti yrityksen missioon, visioon, arvoihin ja tavoitteena on maailman parantaminen. (Mp.)

Lauri Sipilän mukaan markkinoinnin tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaalle ja voittoa yritykselle. Markkinointi on pitkäjännitteistä toimintaa, jonka tulokset näkyvät pitkän ajan kuluttua. Se on vaihdantaan perustuva sosiaalinen prosessi. (Sipilä 2008, 9 - 10.) Markkinointi käsite on laajasti tulkittavissa, se tarkoittaa mainontaa ja muuta markkinointia, kuten myynninedistämistä, sponsorointia ja suoramarkkinointia. Markkinointi tarkoittaa kaikkia niitä viestinnän muotoja, joita markkinoija tai joku hänen lukuunsa harjoittaa pääasiallisena tarkoituksena tuotteen tai palvelun myynninedistäminen tai kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttaminen. (Keskuskauppakamari 2008.)

Terveyspalvelujen markkinoinnissa on otettava huomioon markkinoinnin kansainvälisten itsesäätelyohjeiden lisäksi lääkäreitä ja lääkärinpalveluja koskevat markkinointiohjeet. Markkinoinnin on oltava lain ja hyvän tavan mukaista, rehellistä ja totuudenmukaista. Sen on oltava ihmisarvoa kunnioittavaa, asiallista ja luotettavaa. Markkinoinnissa on otettava huomioon yhteiskunnallinen ja ammatillinen vastuu asianmukaisella tavalla. Markkinoinnissa ei pidä pyrkiä hyötymään kuluttajien kokemattomuudesta tai tietojen puutteesta. (Keskuskauppakamari 2008.)



Markkinoinnissa on noudatettava erityistä varovaisuutta, kun sen kohteena ovat nuoret tai terveydenhuollosta erityisesti riippuvaiset potilasryhmät. Terveyspalvelujen markkinointi ei saa asettaa vanhempien päätösvaltaa kyseenalaiseksi, eikä markkinointia tule kohdentaa alle 15-vuotiaille lapsille. Markkinoinnissa ei saa käyttää ylisanoja tai vertailumuotoja, eikä luoda tarpeetonta terveydenhuoltopalvelujen kysyntää. Tutkimus- ja hoitomenetelmiä kuvataan asiakkaalle niin ymmärrettävästi, että niiden pohjalta voi tehdä päätöksensä. Standardien ja laatumerkkien esiintuominen on sallittua, mutta takuuta hoidolle ei voida luvata. Hinnat tulee ilmoittaa vertailukelpoisesti ja selkeästi niin, että asiakas ymmärtää, mitä hinta pitää sisällään. Jos toimenpiteille on erilaisia hintoja tai niitä ei voida täsmällisesti ilmoittaa, voidaan käyttää alkaen hintoja. Kylkiäiset tai muut lisäedut eivät ole sallittuja. Lääkärin eettisten ohjeiden mukaisesti tarjottujen palvelujen tulee olla lääketieteellisen tiedon ja kokemuksen perusteella tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia. Potilaan nimeä, kuvaa tai muita yksilöitävissä olevia tietoja ei tule käyttää markkinoinnissa ilman potilaan lupaa. Suomen Lääkäriliiton jäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan eettisiä, kollegiaalisuus-, markkinointi- ja muita liiton ohjeita. (Suomen Lääkäriliitto 2009.)

Yrityksen markkinointiprosessista merkittävä osuus kohdistuu markkinointiviestintään. Yrityksen kokonaisvaltaiseen markkinointiviestintään kuuluu, mitä yritys tekee, mitä se sanoo ja mitä muut sanovat. Siihen vaikuttaa koko yrityksen viestintä niin suunnitellut ja suunnittelemattomat viestit kuin tuote- ja palveluviestit. Suunnitellut viestit ovat usein maksettua viestintää kuten mainonta ja myyntipuheet. Tuoteviestit kertovat yrityksestä ja sen tuotteiden teknisistä tiedoista. Palveluviesteihin liittyvät kaikki palveluprosessin aikana liittyvät viestit kuten asiakaspalvelijan olemus ja asenne, palveluympäristö sekä tekniikan toiminta. Suunnittelemattomia viestejä lähettävät toiset asiakkaat. Ne voivat olla yrityksestä joko positiivisia tai negatiivisia. (Grönroos 2009, 357 - 360. )

## 6.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Jerry McCarthyn kehittämät markkinoinnin perinteiset kilpailukeinot 4P-mallin mukaan ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. 4P-mallista asiakaslähtöisemmän 4C-mallin ideoijana toimi Philip Kotler. Hän muotoili tuotteesta asiakasarvon, eli mitä lisäarvoa tuote tuottaa asiakkaalle. Hinta on asiakkaan kustannukset, tavoitteena mahdollisimman pienet kokonaiskustannukset. Saatavuus merkitsee asiak-

kaalle mahdollisimman helppoa saatavuutta ja promootio tarkoittaa viestintää, lähinnä informaatiota. Palveluja markkinoitaessa kilpailukeinoihin otetaan mukaan lisäksi henkilökunta, palveluprosessi ja konkreettinen näyttö. Henkilökunnan olemus ja käytös vaikuttavat palveluiden tarjoamisen vaikutelmaan. Palveluprosessi tarkoittaa, että palvelu voidaan tarjota eri tavoin kuten itsepalveluna tai avaimet käteen -palveluna ja kaikilla tavoin siltä väliltä. Konkreettinen näyttö voidaan ajatella palveluympäristöksi tai näkyväksi tunnukseksi kuten esimerkiksi logo tai sertifikaatti. Palvelujen markkinoinnissa tuodaan selkeästi esille, mitä erityisiä ongelmia palvelulla ratkaistaan. (Kotler 2005b, 58 - 59; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2008, 594 - 599.)

Asiakaslähtöisen yrityksen arvomuodostuksen lähtökohtana on asiakaslähtöinen mikromarkkinointi. Kuunnellaan asiakasta ja myydään sitä, mitä asiakkaat haluavat. Siitä syntyvät myyntituotot, voitot ja kassavirta, josta seuraa yrityksen taloudellinen arvo. Asiakkaat haluavat parasta myös palveluissa. Heitä kiinnostavat eniten ne yritykset, jotka ovat parhaimpia omalla toimialallaan. Palvelutuotteiden markkinointistrategiana on kehittää omaperäisiä, kilpailijoista erottuvia palvelutuotteita pienille, rajatuille markkinoille. Kehitetään ja kerrotaan pieniä tarinoita omaperäisistä palvelutuotteista. Palvelutuotteista rakennetaan palvelukokonaisuus, joka sisältää organisaation kaikkien palvelupakettien yhdistelmän. (Leppänen 2009, 20 - 23, 60 - 61.)

Pohdittuani asiaa, tulin siihen tulokseen, että kilpailukeinot, jotka LANU-yksikön kohdalla kannattaa tutkia ja analysoida ovat markkinointiviestintä sekä palveluiden markkinoinnissa tärkeät kilpailukeinot, henkilökunta, palveluprosessi ja palveluympäristö. Suunnittelen näistä kilpailukeinoista toimivan, hallittavan kokonaisuuden, jolla asiakkaita lähestytään. Tarkoituksena ei ole suunnitella markkinointikampanjaa vaan ehdottaa jatkuvia toimenpiteitä, joilla saadaan annetun budjetin rajoissa lisättyä LANU-yksikön tunnettuutta ja sitä kautta saadaan lisää maksavia asiakkaita, jolloin yksikön käyttöaste kasvaa.

## 6.2 Sisäinen markkinointi

Henkilökunta on yrityksen tärkein resurssi, joten sisäinen markkinointi on erittäin tärkeää. Henkilöstö tulee saada mukaan toimintaan, sitoutettua yritykseen ja sen arvoihin. Ei siis riitä, että tiedetään, miten jokin palvelu tehdään hyvin, vaan palveluhenkilöstön tulee toteuttaa se hyvin ja motivoituneesti. Palveluorganisaatioiden tulisi olla hyvin tarkkoja henkilöstövalinnoissaan. Henkilöstön tulee olla ammattitaitoista, moti-

voitunutta ja kehityskelpoista. Uusi työntekijä tulee perehdyttää hyvin työhön ja talon arvoihin. Perehdytyksen jälkeen hänet motivoidaan palvelemaan erinomaisesti ja palkitaan hyvistä suorituksista. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa palveluhenkilöstön työskentely, vastuullisuus, empaattisuus ja epäkohtiin puuttuminen sekä niiden korjaaminen. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2008, 600 - 603.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda suhteet koko organisaation henkilöstön välille, niin että työntekijät ovat motivoituneita, palveluhenkisiä ja asiakaskeskeisiä palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. He toimivat yrityksen osa-aikaisina markkinoijina. Tavoitteena on suostutella hyviä työntekijöitä yritykseen ja saada heidät pysymään palveluksessa. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että sisäisiä palveluja tuotetaan asiakaskeskeisesti niin yrityksessä kuin verkostossa. (Grönroos 2009, 450 - 451.)

Vuonna 2011 tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan LANU-yksikön lääkäreiden, hoitohenkilökunnan, terapeuttien ja muiden asiantuntijoiden ammattitaito, toiminta ja käytös saivat asiakkailta erinomaisen arvosanan. Osaston ilmapiiriä pidettiin erinomaisena, ystävällisenä ja kannustavana. Asiakkaiden keskuudessa pidettiin tärkeänä myös ennalta tuttua henkilökuntaa. (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011.)

Laatukäsikirjan mukaan LANU-yksikössä on huomioitu hyvin työntekijöiden perehdytys, motivointi, koulutus ja työnohjaus. Olen sitä mieltä, että jatkossakin yksikön tulee keskittyä henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työntekijöiden motiivinnista ja kannustuksesta koituu moninaiset hyödyt niin työntekijälle, työnantajalle kuin asiakkaille. Hyvistä työntekijöistä tulee pitää hyvää huolta. Mielestäni LANU-yksikön henkilökunnalta vaaditaan monipuolista ammatillista osaamista, empaattisuutta, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Työntekijöille tulisi järjestää säännöllisesti tunteiden purkuhetkiä, jossa he voisivat avoimesti kertoa tunteistaan ja vaihtaa mielipiteitä.

Vuoden 2012 alussa Kuntoutus Ortonissa aloitetaan SkillMotoros koulutus, joka tähtää työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja toiminnan tehostamiseen. Koulutustarjonnan lisäksi työntekijöille tulisi järjestää virkistävää vapaa-ajantoimintaa yhdessä työporukan kanssa. Yhteistoiminnalla luodaan yhteishenkeä ja sitoutetaan henkilöt työyhteisöön. Henkilökunnalla olisi käytössä monipuoliset vapaa-ajan liikuntamahdollisuudet liikuntasetelin myötä. ORTON-konserni voisi ottaa käyttöön henkilöstöetuna myös kult-

tuurisetelin. Liikunta- ja kulttuurisetelin yhdistelmällä henkilöstö pääsisi nauttimaan monipuolisesti sekä liikunnasta että kulttuurista oman mieltymyksen mukaan. Liikunnalla ja kulttuurilla on terveyttä edistävä vaikutus (Smartum 2009). Uskon, että työntekijät halutessaan löytävät näistä vaihtoehdoista oman tapansa virkistäytyä. Työntekijöille näytetään konkreettisesti, että heitä arvostetaan ja kannustetaan. Tällöin he jaksavat tehdä motivoituneesti työtä asiakkaiden parissa. Asiakastyytyväisyys lisääntyy ja asiakassuhde syvenee, kun asiakkaat saavat palvelua tutulta henkilökunnalta, joka nauttii työstään.

Konserniin liittyvät uutiset informoidaan ensin henkilöstölle ja sitten vasta julkisesti. Tämä tiedonkulkujärjestys, avoin tiedottaminen ja henkilöstön ajan tasalla pitäminen konserniin liittyvistä asioista, kuvastaa johdon luottamusta henkilökuntaan ja yhteishenkeä. Tiedottaminen tapahtuu tapauksesta riippuen suusanallisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. LANU-yksikössä tutkitaan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Suosittelemme tekemään myös henkilökunnan keskuudessa tyytyväisyystutkimuksen kahden vuoden välein. Tutkimuksella tulisi selvittää muun muassa henkilöstön oma motivaatio, hyvinvointi, työhön vaikuttaminen, työyhteisön ilmapiiri, koetut asiakassuhteet ja sidosryhmäsuhteet sekä kehityskohteet. Tutkimus olisi konkreettinen osoitus siitä, että henkilökuntaa kuunnellaan ja heidän mielipiteellään on merkitystä.

### 6.3 Palveluprosessi

Palveluprosessi liittyy siihen, miten palvelu tarjotaan asiakkaan käytettäväksi. Palvelulle määritellään sen tärkein ominaisuus, jota asiakas arvostaa. Se voi olla esimerkiksi itsepalveluravintolan nopeus, kun taas toisessa ravintolassa arvostetaan eniten ruuan makua. (Kotler 2005b, 59.) LANU-yksikön asiakastyytyväisyystutkimuksessa vuonna 2011 tuli esille, että kuntoutusjakson aikana kuntoutujat kokivat saaneensa erittäin hyvää kokonaisvaltaista huolenpitoa ja eväitä arkeen (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011).

LANU-yksikön kuntoutuspalvelut räätälöidään jokaisen kuntoutujan yksilöllisiin tarpeisiin. Mielestäni yksilöllisesti räätälöidyt kuntoutuspalvelut kannattaa paketoita ja tuotteistaa asiakkaalle helposti ymmärrettäväksi ja käytettäväksi kuntoutusjaksoksi. Asiakkaalle tarjotaan kuntoutuspalvelupaketti ”avaimet käteen” -periaatteella, eli asiakkaan puolesta on mietitty valmiiksi kaikki seikat kuntoutusjakson alusta loppuun jatkotoimenpiteineen. Asiakas on tullut LANU-yksikköön saamaan itselleen parasta

mahdollista kuntoutusta. Hänen näkökannalta palveluprosessiin kuuluu kaikki, mitä hän näkee ja kokee tullessaan sekä ollessaan LANU-yksikön kuntoutuksessa. Asiakkaan kokema palveluprosessi käynnistyy jo silloin, kun hän varaa kuntoutusjakson LANU-yksiköstä. Kuntoutusjakson aikana asiakas saa monta kertaa päivässä kuntoutuspalveluja. Yksikön yksilölliseen palveluun kuuluu, että asiakas saa parasta mahdollista kuntoutusta ja hänestä huolehditaan kokonaisvaltaisesti. Henkilökunnan tulee kohdata jokainen asiakas yksilönä, kuunnella asiakasta ja tehdä parhaansa asiakkaan hyväksi.

Asiakkaalle on tärkeää saada fyysisen ja psyykkisen kuntoutuksen lisäksi tietopuolen ohjeistusta. Opastusta ja ohjeistusta tarvitaan niin kuntoutusjakson aikana kuin kotonakin, tästä esimerkkeinä kotikuntoutusohjelma, liikunta- ja venyttelyohjeet, lääkkeettömät kivunlievitysohjeet, ruoka-aineopastus, turvaseikkojen huomioon ottaminen talvikelillä, vertaistukiryhmien yhteystiedot ja 24/7 palvelunumero hätätapauksia varten. Suosittelen joulu- ja kesätervehdyskorttien lähettämistä asiakkaille. Ehdotin syntymäpäiväkorttien lähettämistä, mutta ajatus kumottiin LANU-yksikössä sen vaikean toteutettavuuden vuoksi. Joulu- ja kesätervehdyskortit on helppo lähettää kaikille vuoden aikana käyneille asiakkaille.

Henkilökunnasta lääkäreillä ja hoitajilla on käytössään työvaatteet. Muu henkilöstö käyttää omia vaatteita. Suosittelen koko henkilöstölle jotain yhtenäistä tunnustetta, vaikka LANU-toukka mallinen nimikyltti rintaan, josta tunnistaa, kuka kuuluu henkilökuntaan ja kuka potilaspuolelle. Hoitohenkilöstön olemus ja vaatetus viestii asiakkaalle tietyllä tavoin hoidon tasosta, laadusta niin myös palveluprosessista ja -ympäristöstä. Työvaatteiden tulee olla aina asianmukaiset, siistit, ehjät ja puhtaat. Asiakkaan kokemaan kuntoutuspalveluun vaikuttaa merkittävästi se, kuinka hyvin vuoro-vaikutus toimii hoitavan henkilön kanssa. Tämä on asia, johon henkilöstön tulee panostaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa.

#### 6.4 Palveluympäristö

Asiakkaan kokemaan palveluympäristöön vaikuttaa se, mitä hän näkee, kuulee, tuntee ja maistaa eli millaisen konkreettinen kokemuksen hän saa palvelupaikasta (Kotler 2005b, 59). Vuoden 2011 asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksista selvisi, että vastaajat pitivät palvelumaisemaa melko soveltuvana lasten ja nuorten kuntoutukseen. Muutamat heistä kokivat parannettavaa majoitustilojen riittävyudessa, siisteydessä ja

käytännöllisyydessä. Useammat vastaajat ilmoittivat, että ruoassa olisi ollut parantamisen varaa. Kuntoutukseen tuloa pidettiin helppona ja vaivattomana. (Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö 2011.)

Mielestäni palveluympäristöllä on suuri merkitys asiakkaiden viihtyvyyteen. Palvelumaisemaa rakennettaessa viihtyisämmäksi tulee ottaa huomioon, että asiakkaat ovat lapsia ja nuoria. Otetaan lapset ja nuoret mukaan ideoimaan ja tekemään LANU-yksiköstä viihtyisämpi. Palveluympäristön tulee olla mahdollisimman kodinomainen, lämminhenkinen, huomioiden kuitenkin hygieniavaatimukset. LANU-yksikköön saadaan kodinomaisuutta lisäämällä verhoja, tauluja, mattoja, kasveja ja nojatuoleja sekä sohvia. Leikki- ja seurustelutilojen valaistukseen tulee kiinnittää huomiota ja luoda miellyttävä, rauhallinen tunnelma. Perhehuoneisiin voidaan lisäksi maalata yksi seinä maisemaksi tai graffitiksi. Lapset ja nuoret saavat itse ideoida aiheet. Asiakkaat pysyvät lisäämään tietylle seinälle omia tärkeitä julisteita, kortteja tai piirustuksia. Kuviollisilla sänkyvaatteilla ja päiväpeitteillä lisätään huoneisiin värikkyyttä. Omat yöpuvut, unilelut ja elektroniset viihdelaitteet piristävät lapsia ja nuoria, lisäksi oman perheen läsnäolo luo turvallisen olon ja tätä kautta rauhoittaa kuntoutujaa.

LANU-toukasta tulee LANU-yksikön oma konkreettinen maskotti (Autio 2011). Mielestäni toukkaa kannattaa hyödyntää monipuolisesti. Toukka on hyvä eläin LANU-yksikköön, koska se sopii niin lapsille kuin nuorille. Se ei ole liian lapsellinen, vaan siinä on sopivasti särmää. Toukka on fyysisesti esillä LANU-yksikössä ja virtuaalisesti se seikkailee www-sivuilla ja Facebookissa. Toukan käyttömahdollisuudet ovat rajoittomat, sen ympärille voi rakentaa tarinan tai tarinoita, siitä voi tehdä pehmotoukan, heijastimia, kirjanmerkkejä, vihkoja, tarroja, kortteja, t-paitoja ja niin edelleen. Lattiaan teipatut toukan jalanjäljet voivat opastaa asiakkaat LANU-yksikköön.

Palveluympäristön viihtyvyyteen vaikuttaa myös LANU-yksikön oheisohjelmat, eli miten lapset, nuoret ja heidän perheensä saavat kuntoutusjaksolla ajan kulumaan. Lapsille ja nuorille järjestetään yhteisten pelien ja lelujen lisäksi viihdykkeeksi esiintymään taiteilijoita vaikkapa teatterikorkeakoulusta tai sirkuskoulusta. Taiteilijat voivat tehdä yhdessä lasten ja nuorten kanssa vaikkapa pienen näytelmän, joka esitetään kuntoutusjakson lopulla. Lapsille ja nuorille järjestetään aulaan tai muuhun yleiseen tilaan jatkuva taidenäyttely tai valokuvanäyttely. Taideteokset laitetaan näytteille niin, että kuntoutuksessa olevat perheineen näkevät omat teoksensa seinällä. Vanhemmille jär-

jestetään omia luentoja, kahdenkeskisiä ja vertaistukikeskusteluja kuntoutuksen aikana. Mukana oleville perheen muille lapsille järjestetään lastenhoito ja omaa ohjelmaa vanhempien luentojen ajaksi. Kuntoutujalle ja hänen perheelleen järjestetään kokonaisvaltainen kuntoutus, jossa sielu ja ruumis rentoutuvat. Asiakkaille tarjotaan monipuolista iltaohjelmatarjontaa, josta jokainen voi valita itselleen ja perheelleen sopivimman.

Palveluympäristöön kuuluu myös ORTONin rakennusten ulkoinen olemus, miljö, ulkoilu- ja leikkimahdollisuudet sekä parkkipaikat. Nämä ovat ORTON-konsernin hoidettavia asioita, joihin LANU-yksikkö ei voi yksin puuttua. Tulevaisuuden hankkeisiin kuuluu pilottileikkipaikan suunnittelu ORTONille. Osa asioista kuten esimerkiksi ulkoilumahdollisuudet ja parkkipaikkojen saatavuus ovat asioita, joihin ei voida konsernitasollakaan vaikuttaa. Kohderyhmään kuuluville lastenlääkäreille palveluympäristön pitää mielestäni henkiä korkeaa laatu- ja ammattitaitotasoa. LANU-yksikön yleisistä oleskelutiloista ja perhehuoneista tehdään mahdollisimman viihtyisät, ja hoitotoimenpidehuoneiden tulee huokua korkeaa laatua. Laadun tulee näkyä myös kuntoutuksessa käytettävissä apuvälineissä ja hoitomenetelmien on oltava alansa huippua.

## 6.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tehtävänä on selvittää, miten tuotteista ja palveluista kerrotaan ja myyntiä tuetaan. Sen strategisia päätöksiä ovat viestittävän sanoman sisältö, viestinnän kohderyhmä, viestinnän keinot ja niiden yhdistelmät sekä aikataulutus. (Raninen & Rautio 2003, 15 - 16.) Palvelulle asetettuihin laatuodotuksiin vaikutetaan markkinointiviestinnällä. Yrityksen kontrolloimaan markkinointiviestintään kuuluvat mainonta, suoramarkkinointi, myynninedistäminen, www-sivustot, internetviestintä ja myyntikampanjat. Suusanallista viestintää, suhdetoimintaa ja imagoa voidaan valvoa vain epäsuorasti. Imagoa on johdettava asianmukaisesti, koska sillä on keskeinen vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. (Grönroos 2009, 105 - 106.)

LANU-yksikön markkinointiviestintäpäätöksiin vaikuttavat monet seikat kuten yrityksen liikeidea, viestintästrategia ja viestintäkäytäntö, markkinoitavat kuntoutuspalvelut, viestinnän kohderyhmä, viestintäbudjetti, yhteiskunnan verkottuminen sekä kilpailijoiden viestintä. Uskon, että LANU-yksikön markkinointiviestinnällä ja imagolla on vaikutusta kuntoutuspalveluiden laadun kokemiseen. Markkinointiviestinnän tavoitteet ovat myynnin aikaansaaminen sitä kautta, että tehdään palvelu tunnetuksi kohde-

ryhmän keskuudessa, samalla parannetaan yrityskuvaa ja kehitetään sekä luodaan kanta-asiakassuhteita.

### 6.5.1 Myyntityö

Myyntityö vaatii paljon aikaa ja etukäteissuunnittelua, ennen kuin myyntiä syntyy. Myyntitapahtuman vaiheet ovat suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto, myyntineuvottelu, kaupan päättäminen ja sen lisäksi jälkihoito. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa hankitaan tarvittavat tiedot potentiaalisen asiakkaan yrityksestä, toimialasta. Tarkoituksena on, että myyjä pystyy ymmärtämään asiakkaan ongelmat ja tarjoamaan niihin parhaan ratkaisun. Myyjällä on oltava hyvät perustiedot edustamastaan yrityksestä. Asiakkaat jaetaan ryhmiin joko asiakassuhteen elinkaaren vaiheiden mukaan tai tärkeysjärjestykseen esimerkiksi avainasiakkaat, keskisuuret asiakkaat ja pienasiakkaat. Myyjä ottaa etukäteen asiakkaaseen yhteyttä ja sopii tapaamisajankohdan. Sovittuna aikana myyjä tapaa asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan ja myyntineuvottelu alkaa. Myyntineuvottelun tavoitteena on kaupan solmiminen. Jälkimarkkinointia tai jälkihoitoa tehdään heti kaupanteon jälkeen, huolehditaan tuotteen virheettömyydestä ja käyttökuntoon saattamisesta. Pitkäaikaista asiakassuhdetta hoidetaan aktiivisella yhteydenpidolla. (Vahvaselkä 2009, 224 - 230.)

Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutteinen neuvottelutilanne myyjän ja potentiaalisen asiakkaan välillä. Myyntityössä myyjä esittelee yrityksen tuotetta tai palvelua, vastaa asiakkaan kysymyksiin, tavoitteenaan myynti. Henkilökohtaisella myyntityöllä luodaan suora kontakti asiakkaaseen ja kehitetään asiakassuhteita. Varsinkin b-to-b-kaupankäynnissä henkilökohtainen myynti on tärkeää. Parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi myynti kannattaa liittää markkinoinnin toiminnalliseen kokonaisuuteen. Markkinoinnin ja myynnin toimiessa yhteen, syntyy yhteisiä prosesseja, joissa voidaan soveltaa samoja mittareita. Markkinointi ja myynti kantavat yhdessä huolta kysynnän luomisesta ja sen tyydyttämisestä. Tästä on se etu, että kaupankäynti nopeutuu, asiakastoimet yhdenmukaistuvat, markkinoille tulon kustannukset laskevat ja asiakkaan syvällisten tarpeiden ymmärrys kasvaa sekä tuotteistaminen helpottuu. (Rissanen 2007, 248 - 250.)

Olen tullut siihen tulokseen, että LANU-yksikön käyttöastetta saadaan kasvatettua tehostamalla myyntiä, että saadaan lisää maksavia asiakkaita. LANU-yksikössä ei ole tällä hetkellä asiakaspäällikköä, myymässä eikä hoitamassa asiakkuuksia. Kuntou-



tusasiakkaita palvelee asiakassihteri. Hänen toimenkuvaansa ei kuulu myyntityö, eikä hän muilta töiltään ennättäisikään tehdä aktiivista myyntityötä. Mielestäni pidemmän päälle on parempi ja kannattavampi ratkaisu, että LANU-yksikössä on nimetty asiakaspäällikkö, johon nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ottavat tarvittaessa yhteyttä. Asiakaspäällikön tehtäviin kuuluisi myyntityö kuntoutusasiakkaille ja lastenlääkäreille, asiakkuuksien hoito ja kehittäminen. Asiakaspäällikkö hoitaisi virikkeellisen oheisohjelmatarjonnan tarjoamisen asiakkaille, sekä sopimusneuvottelut yhteistyöyri-  
tysten kuten esimerkiksi Sealifen ja Linnanmäen kanssa.

Mielestäni kohderyhmään kuuluvien pääkaupunkiseudun ja Turun alueen lastenlääkärien kontaktoiminen henkilökohtaisella myyntityöllä olisi erittäin tärkeää. Lastenlääkäreille suunnitellun markkinointikierroksen voisi toteuttaa LANU-yksikön lääkärin johdolla, jos yksikköön ei saada sitä ennen palkattua asiakaspäällikköä. LANU -yksikön myynnin tavoitteena on luoda lastenlääkäreihin henkilökohtainen, vuorovaikutteinen suhde. Heille kerrotaan LANU-yksikön kuntoutuspalveluiden käytöstä, ja käytöstä koituvista hyödyistä sekä hoitosuhteen jatkuvuuden eduista. Lastenlääkärin ja LANU-yksikön yhteistyö tuo arvoa kummallekin osapuolelle ja suurin hyöty siitä koituu kuntoutusasiakkaalle. Kuntoutusasiakkaalle koitua hyötyä on siinä, että hänen hoitosuhteensa jatkuu katkeamattomana, oman lastenlääkärin ja LANU-yksikön yhteistyön ansiosta. Suosittelen LANU-yksikön tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluvaksi kaikkien Suomen lastenlääkärien kartoittamisen ja yhteistyökuvion tarjoamisen, joten myyntiin tarvitaan tulevaisuudessa enemmän henkilöstöä.

### 6.5.2 Mainonta

Mainonta on tunnistettavissa olevaa kaupallista, tavoitteellista ja maksullista tiedottamista tavaroista, palveluista ja aatteista. Sen tavoitteena on luoda tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa ja edistää myyntiä lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä. Mainonta toimii markkinointiviestinnässä silloin, kun markkinat ovat heterogeeniset, mainostetaan kerralla suurelle ihmisjoukolla tai kun tuote voidaan erottaa kilpailevista tuotteista. (Armstrong & Kotler 2009, 383.) Mainosvälineiden valinnalla pyritään löytämään ne mainosvälineet, joilla sanoma saadaan oikealle kohderyhmälle, oikeaan aikaan, mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Tavoitteena on saada aikaan haluttua toimintaa. Mainosmuodot voidaan jakaa mediamainonta, suoramainonta, muu mainonta ja myynninedistäminen. Mediamainonnan välineet ovat sanomalehdet, paikallis-

ja ilmaisjakelulehdet sekä aikakauslehdet, televisio, radio, elokuva, ulko- ja liike-mainosvälineet sekä Internet. Suoramainonta kohdistetaan tietyille rajatulle kohderyhmälle. Sen voi lähettää postitse tai sähköpostitse. Muu mainonta pitää sisällään kaiken muun mahdollisen mainonnan, joka täyttää mainonnan määritelmän kriteerit. Se voi olla esimerkiksi taivaalla lentävä kuumailmapallo, jossa on yrityksen logo. (Vahvaselkä 2009, 235.)

Käsittelen mainontaan kuuluvat Internet-mainonnan ja myynninedistämisen myöhemmin omina otsikoinaan. Sivuan tässä kappaleessa kuitenkin hieman Internetissä tapahtuvaa mainontaa, koska se liittyy niin oleellisesti suoramainontaan. LANU-yksikkö on aikaisemmin mainostanut tarkoin valituissa medioissa, joilla tavoitetaan kuntoutusasiakkaat (Autio 2011). Jatkossa mielestäni voidaan toimia samalla tavoin. Kuntoutusasiakkaat tavoitetaan parhaiten heidän potemansa tuki- ja liikuntaelinsairauden etujärjestön www-sivuilta, Facebookista tai järjestölehden kautta. Ehdotan, että Porras, Nivel tieto, Nikama ja Reuma lehtiin tarjotaan toimituksellista aineistoa. LANU-yksikön lääkärit ovat sitoutuneet omalta osaltaan markkinoimaan LANU -yksikköä. Artikkeleiden kirjoittaminen on loistava tapa tuoda ammattiosaamista esille. Artikkelien aiheena on jokin ajankohtainen tai tärkeä aihe juuri siitä tuki- ja liikuntaelinsairaudesta, minkä järjestön lehti on kyseessä. Järjestölehtiin kaivataan asiantuntija-artikkeleita. Lehtiin voi myös tarjoutua pitämään omaa asiantuntijapalstaa tai kirjoittamaan kolumneja. Se tuo lehteen lisää vakuuttavuutta ja asiantuntijasisältöä.

Lehdistötiedotteet pyritään saamaan valtakunnalliseen jakeluun, sanomalehtiin ja radioon sekä nettiin. Lehdistötiedotteita kannattaa laatia, kun yksikössä tapahtuu jotain merkittävää esimerkiksi järjestettävät seminaarit tai muu sellainen asia, joka voisi ylittää uutiskynnyksen. Lehdistötiedotteet kirjoittavat nyt ja jatkossa LANU-yksikön johto yhdessä yksikön markkinoinnista vastaavan kanssa. Lehti-ilmoitusten kohdalla pitää jatkossakin miettiä hyvin tarkkaan ja kohdistetusti, mihin niitä kannattaa laittaa. Luonteva valinta mainonnalle ovat järjestölehdet kuten Porras, Nivel tieto, Nikama ja Reuma.

Suoramainontana voidaan pitää asiakkaille lähetettäviä joului- ja kesätervehdyskortteja. Tosin se on enemmän pr-toimintaa ja vaikuttaa myös imagoon. Asiakkaille lähetetään myös mini-info kuntoutusohjelmiseen ennen kuntoutusjaksolle saapumista. Kuntoutusjakson jälkeen lähetetään sähköpostitse tai kirjeitse tietoa kotikuntoutusohjeista

ja muita ajankohtaisia tiedotteita. Lastenlääkäreille lähetetään sähköpostitse e- uutiskirje noin kolmen kuukauden välein. E-kirjettä on turha lähettää, jos siinä ei ole mitään uutissisältöä. Suosittelemme LANU-yksikköä pyytämään Facebookissa kaikkia tuki- ja liikuntaelinsairausjärjestöjä kaverikseen. Kaveripyynnöt tulee lähettää kaikille yhteistyökumppaneille ja sidosryhmiin kuuluville yksityisille henkilöille ja yrityksille. Sosiaalisessa mediassa LANU-yksikön lääkäri voi osallistua säännöllisesti avoimeen keskusteluun. Tätä kautta yksikkö tuodaan asiakaskunnan keskuuteen, ollaan siellä missä asiakkaatkin. Ollaan avoimessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan ja tullaan tutummaksi.

### 6.5.3 Myynninedistäminen

SP eli Sales Promotion on myynninedistämistä eli menekinedistämistä, kun on kyse tapahtumasta, kilpailusta tai markkinointitoiminnasta, jossa tavoitellaan myynnin edistämistä. Keskeisimmät menekinedistämisen muodot ovat markkinointikilpailut, näytemarkkinointi, kylkiäismarkkinointi, sponsorointi, tapahtumamarkkinointi ja messut. Näillä toiminnoilla tavoitellaan monipuolisesti eri sidosryhmiä niin yksityisiä ihmisiä kuin yrityksiä. Myynninedistäminen täydentää markkinointiviestinnän muita osa-alueita, sen tavoitteena on auttaa myyntityötä ja vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen. Menekinedistämisen keinot voivat olla vahvasti toisiinsa sidoksissa, esimerkiksi tapahtumaan voi liittyä sponsorointi ja kilpailu, jota voidaan käyttää myös messujen yhteydessä. (Rope 2005, 366 - 367.)

LANU-yksikön henkilökuntaan kohdistettavat menekinedistämisen keinot ovat muun muassa koulutus, motivointi, yhteiset vapaa-ajan viettomahdollisuudet kuten teatteritiltoja, tai yhdessä ammattimessuilla käynti sekä alennusliput esimerkiksi Sealifeen, ja Flamingoon. Motivointiin kuuluu yrityksen sisäisen hyvän, kannustavan ja avoimen hengen luominen. Motivointiin kuuluvat myös henkilökuntaedut kuten liikunta- ja kulttuurisetelit. Henkilöstöön kohdistettujen menekinedistämiskeinojen tavoitteena on luoda vahva me-henki, joka näkyy asiakkaille ulospäin hyvin motivoituneena henkilökuntana.

Asiakkaille näkyvät myynninedistämisen keinot ovat tapahtumamarkkinointi ja sponsorointi. LANU-yksikön imagoon sopii näkyminen lasten ja nuorten tapahtumissa. Tässä kannattaa hyödyntää konsernietua, koska LANU-yksikön markkinointibudjetilla ei voida toteuttaa tapahtumamarkkinointia. Lasten Olympialaiset on Suomen suurin

lapsiperheiden urheilukarnevaali, joka kiertää kesäkuusta alkaen ympäri Suomen. ORTON-konsernin kannattaa lähteä kiertueelle mukaan tarjoamalla kisapaikalla ensiapupalveluita. Tapahtumassa mukana olo tuo ORTON-konsernille lisää tunnettua maan laajuisesti lapsiperheiden keskuudessa ja sen imago kasvaa hyvin hoidetusta kiertueesta. Tapahtumamarkkinointiin osallistuminen tuodaan lähelle asiakaspintaa.

Suosittelen LANU-yksikköä tekemään yhteiskumppanuussopimuksen Linnanmäen, SeaLifen ja Korkeasaaren kanssa, sopimuksen tulee tukea kaikkia osapuolia. Yritykset ovat lapsiperheiden suosiossa ja yrityskvaltaan hyviä. LANU-yksikkö voi tehdä esimerkiksi sopimuksen, jossa se saa alennukset pääsylipuista ja sitoutuu ”lähettämään” yrityksiin tietyn määrän asiakkaita vuodessa. Sopimukseen sisältyy myös näkyminen toistensa www-sivuilla ja painettujen esitteiden näkyvyys yritysten aulassa, kahvilassa tai muissa yleisissä tiloissa. Yritykset voivat olla mukana toistensa tapahtumissa parhaiten katsomallaan tavalla.

Sponsorointisopimus sopii LANU-yksikön menekinedistämiskeinoksi. Suosittelen kartoittamaan nuorten yksilö- tai joukkueurheilulajeja ja etsimään sieltä sopivaa kansallisen tason urheilijaa tai joukkuetta sponsorointikohteeksi. Sponsorointisopimuksen tulee olla kumpaakin osapuolta hyödyntävä ja yhdistävä, sellainen, että sitä kautta LANU-yksikölle löytyy uusia sidosryhmiä. Sponsorikohde voi olla nuori yksilöurheilija, jolla on kansallisella tasolla meriittiä ja joka tähtää korkealle. Urheilija voi olla LANU-yksikön nykyinen tai entinen asiakas, mutta ei välttämättä. Hänellä tulisi olla jotain annettavaa LANU-yksikön lapsille ja nuorille. Urheilija voi tulla yksikköön sovitusti vetämään lapsille ja nuorille liikuntaharjoitukset. Urheilijan kilpailukalenteri on kaikkien LANU-yksikön niin henkilökunnan kuin asiakkaiden nähtävillä ja saatavilla sekä kirjallisena että Facebookissa. Urheilija voi kirjoittaa blogia, josta lapset ja nuoret pystyvät seuraamaan hänen kuulumiset. Sponsorikohde tuodaan lähelle asiakasta, niin suhde muuttuu läheisemmäksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Sponsorikohteen valinnassa tärkeää on se, että kumpikin osapuoli hyötyy suhteesta. Sponsorisopimuksessa ei tarjota sponsorikohteelle rahaa vaan palveluja, esimerkiksi fysioterapiaa ja hierontaa.

B-to-b-puolen asiakkaille eli lastenlääkäreille menekinedistämiskeinoksi sopivat ammattialan messut. Tässäkin tapauksessa kannattaa hyödyntää konsernietua. Koko ORTON-konsernin osallistuessa ammattimessuille näkyvyys on huomattavasti suurempi,

kuin LANU-yksikön osallistuessa yksin. LANU-yksikkö voi osallistua ilman konsernitukea esimerkiksi kuntoutusalan messuille. Suomen suurimmat valtakunnalliset lääkäripäivät ovat Helsingissä sekä alueelliset lääkäripäivät ovat Turussa, Tampereella, Oulussa ja Kuopiossa. Messuilla lääkäreillä ja muulla terveydenhoitohenkilökunnalla on mahdollisuus osallistua jatko- ja täydennyskoulutukseen muun ohjelman lisäksi.

#### 6.5.4 PR

PR-toimintaan eli suhdetoimintaan osallistuu yrityksen koko henkilöstö. Suhdetoiminnan lähtökohtana ovat sidosryhmien asenteet ja mielipiteet. Se on tosiasioihin perustuvaa, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa. PR-toiminnan tavoitteena on tehdä yrityksen palvelut tunnetuiksi, luoda myönteistä mielisuutta ja ehkäistä kielteisiä asenteita. Suhdetoiminta koostuu joukosta työkaluja, joilla kiinnitetään huomiota ja luodaan keskustelua. Kotlerin PR-työkalut ovat PENCILS, jotka koostuvat sanoista; julkaisut, tapahtumat, uutiset, yhteiskunnalliset asiat, identiteettiä luova media, lobbaukset ja investoinnit sosiaaliseen hyvinvointiin. (Kotler 2005a, 125 - 126.)

Suhdetoiminnalla pyritään kehittämään yhteistyötä LANU-yksikön ja sen sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden välillä. LANU-yksikön tiedotustoiminta jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen tiedottamiseen tai suhdetoimintaan. Mielestäni avoin tiedotuspolitiikka sopii hyvin LANU-yksikön toimintaperiaatteisiin. Se viestii henkilökunnalle ja ulospäin nykyaikaisesta liikeyrityksestä, joka kantaa vastuunsa tekemisistään ja sanomisistaan. Suhdetoimintaan tulee panostaa, ja siihen osallistuu koko henkilökunta. Sen tavoitteena on LANU-yksikön tunnettuuden kasvattaminen sekä positiivisen suhtautumisen lisääminen niin asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden kuin lastenlääkäreiden keskuudessa.

Sisäisellä suhdetoiminnalla panostetaan LANU-yksikön henkilökuntaan. Sen tavoitteena on myönteisen yrityskuvan luominen, henkilöiden sitouttaminen yksikön toimintaan ja ilmapiirin parantaminen tai paremminkin me-hengen vahvistaminen. PR-toiminnalla pidetään henkilöstö ajan tasalla siinä, missä LANU-yksikössä mennään nyt ja mihin suuntaan on tarkoitus tulevaisuudessa mennä. Mielestäni on tärkeää, että koko henkilöstö ymmärtää olevansa yksikön ”käyntikortteja”. Kaikki yksikön työntekijät omalla olemuksellaan ja työpanoksellaan vaikuttavat asiakkaiden asenteisiin ja mielipiteisiin LANU-yksiköstä. Yksikön sisäinen koulutus ja opastus työhön tultaessa, tiedotus, kannustus ja me-hengen luonti, esimerkiksi koko yksikön osallistuminen jo-

honkin urheilutapahtumaan, ovat kaikki LANU-yksikön sisäistä suhdetoimintaa. Urheilu- tai muuhun massatapahtumaan osallistuminen LANU-yksikön edustajana vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Henkilökunnalle tarjottava ilmainen jouluateria, joululahja tai merkkipäivän muistaminen kuuluvat hyvään suhdetoimintaan. Ne olisivat helppoja tapoja muistaa työntekijöitä. Asiakkaille lähetettävät kesä- ja joulukortit toimivat PR-työnä ja samalla vaikuttavat imagoon. LANU-yksikön lastenlääkärit kirjoittavat jatkossakin asiantuntija-artikkeleita liittyen lasten ja nuorten kuntoutukseen. Artikkelit pyritään saamaan julkaistuksi alan lehdissä. Suosittelen henkilökunnan osallistumista jatkossakin seminaareihin, koulutuksiin ja messuille, joissa he tapaavat kollegoitaan ja samalla lobbaavat LANU-yksikköä. Se on arvokasta PR-työtä. Kustannukset seminaareihin ja messuille osallistumisesta menevät konsernin maksettavaksi.

Ulkoisessa tiedottamisessa hoidetaan suhteita yksikön ulkopuolisiin sidosryhmiin kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneihin, vieraileviin lääkäreihin, potilasyhdistyksiin ja laitetoimittajiin. Suhdetoiminta on vuorovaikutteista yhdessä oloa ja toisen huomioimista. Ehdotan, että LANU-yksikkö järjestää seminaaripäiviä, joille kutsutaan ulkoisen sidosryhmän edustajia sekä lehdistön edustajia mukaan osallistumaan ja kuuntelemaan. Lehdistön edustajiin kannattaa luoda hyvät ja luottamukselliset suhteet. Tuttu toimittaja ottaa helpommin juttuvinkit ja lehdistötiedotteet sekä seminaarikutsut vastaan ja vie asiaa lehdessä eteenpäin.

ORTON-asiakaslehti, www-sivut ja Facebook-sivut toimivat sisäisenä ja ulkoisena PR-toimintana, ne ovat henkilökunnan, b-to-b-asiakkaiden ja sidosryhmien saatavilla. Netissä tapahtuva mielipiteiden vaihto on avointa, eikä sitä voida LANU-yksikön puolelta rajata käsittelemään vain positiivisia asioita. Negatiiviseen kirjoitteluun tulee vastata heti ja asiallisesti, käyden avointa keskustelua. Se on aitoa vuorovaikutusta, jota ihmiset arvostavat. Yksikön tulee hyödyntää suhdetoiminnassa monipuolisesti konsernin synergiaa. LANU-yksiköstä lähetetään yksi henkilö edustamaan ja tekemään PR-työtä kaikkiin LANU-yksikön kannalta tärkeisiin tapahtumiin ja konferensseihin, joihin ORTON-konsernista osallistutaan. Tällä tavoin LANU-yksikkö pystyisi pääsemään monipuolisemmin esille ja tekemään yksikköään laajemmin tunnetuksi.

#### 6.5.5 Verkko- ja mobiiliviestintä

Verkkoviestintä on funktionaalista, vuorovaikutteista ja ajantasaista mediaympäristön kokonaishallintaa. Yrityksen verkkoviestintäpäämääriä voivat olla sähköinen markki-

nointiviestintä, rekrytointi, ulkoinen yhteiskuntatiedotus, liiketoimintaa ylläpitoviestintä ja brandin hallinta sekä yrityskuvan kehittäminen. Sosiaalisessa mediassa positiiviset teot, hyvä asiakaspalvelu ja muut onnistumiset saavat helposti laajaa myönteistä julkisuutta. Epäonnistumiset leviävät vieläkin nopeammin. Sosiaalisen median kautta negatiivisen sanoman leviämisen lopettamiseksi parhaita keinoja ovat virheen myöntäminen ja nopea pahoittelu. Asioista vastuunottaminen ja tietyn tyyppinen nöyryys toimivat sosiaalisessa mediassa. Virheen kieltäminen ja asian vähättely vaikuttavat tilanteeseen negatiivisesti ja saavat aikaan suuremman kriisin. Yrityksen kannattaa seurata tarkasti, mitä ja miten omasta yrityksestä, kilpailijoista ja toimialasta kirjoitetaan sosiaalisessa mediassa. (Lahden Mainostorstai 2011; Hakutulosityhtiö Menestystarinat 2011; Antman 2010, 41 - 43.)

Yrityksille www-sivujen olemassaolo on erittäin tärkeää, koska ilman verkkosivuja yritys vaikuttaa epäluotettavalta. Internet-sivut ovat lähtökohta lähes kaikelle verkossa tapahtuvalle markkinoinnille kuten hakusana- ja bannerimainonnalle. Sosiaaliseen mediaan kuuluvat muun muassa Facebook, joka on suurin, Suomi24, Youtube ja Twitter. Suomen suurimmat hakukoneet ovat järjestyksessä Google, Yahoo ja Bing. Hakukoneoptimoinnin avulla yrityksen sivut näkyvät korkeammalla esimerkiksi Googlen haussa. Sivut arvotetaan sisällön, rakenteen, linkitysten ja luotettavuuden perusteella. (Tikkanen 2011.) Internet-mainonta jaetaan kahteen osaan, verkkosivuihin ja verkkomainontaan. Yrityksen oman www-sivuston merkitys tiedon välittäjänä ja mainoskanavana on vahva. Internet-mainonnan käyttö lisääntyy koko ajan esimerkiksi portaalissa eli aihepiiriperusteisilla sivustoilla. Internet-mainontaa ovat esimerkiksi ponnahdus- eli pop-up-ikkunat ja julisteet eli bannerit. (Vahvaselkä 2009, 236 - 238.)

Tutkittuani asiaa, suosittelen, että Kuntoutus ORTONin kannattaa panostaa sähköiseen mediaan. Se on kanava, jossa ihmiset liikkuvat, etsivät tietoa, vertaavat vaihtoehtoja ja keskustelevat sekä saavat päätöksilleen vahvistuksen. Sosiaalinen media eli some, on tämän päivän ”tori”, jossa tieto vaihtaa omistajaa. LANU-yksikkö ei mielestäni voi jäädä tästä kehityksestä pois, vaan sen on avoimesti mentävä mukaan, tiedostettava kehityksen haasteet ja mahdollisuudet. Kuntoutus ORTONin www-kotisivut tarjoavat tietoa sidosryhmille yrityksen palveluista. Verkkosivujen kävijöitä kannattaa jatkossa seurata maksuttomalla Google Analyticsillä seurantapalveluilla, jolla näkee, mistä sivuille on tultu ja kuinka kauan siellä on oltu. ORTONin tulee huomioida www-sivujen sisältöä myös Googlen hakukoneoptimoinnin mukaan, koska Google

arvottaa sivuja sisällön, rakenteen, linkitysten ja luotettavuuden perusteella. Mitä korkeammalla Kuntoutus ORTONin sivut ovat Googlen haussa, sitä helpommin ihmiset löytävät ja tulevat sivuille.

Kuntoutus ORTONin nykyiset www-sivut ovat hyvät ja toimivat, mutta jatkossa niistä tehdään vieläkin asiakasläheisemmät. Sivut tuodaan lähelle ihmistä, sinne lisätään enemmän henkilökuvia niin henkilökunnasta kuin asiakkaista ja lastenlääkäreistä. Henkilökunnan edustajan esittelyt ovat viikoittain vaihtuvia. Jokainen lasten ja nuorten yksikön työntekijä esittelee itsensä ja kertoo työstänsä siihen tyyliin, että miten hän auttaa kuntoutujaa, mitä etuja kuntoutuja saa tullessaan heille. Lastenlääkärit kertovat omat ajatuksensa lasten ja nuorten kuntoutuksesta ja kertovat, miksi kokevat LANU-yksikön parhaaksi hoitopaikaksi lapsille ja nuorille. Asiakaskokemukset ovat tärkeä osa www-sivuja. Asiakas kertoo kuvan kanssa kuntoutuskokemuksistaan, toiveistaan ja ajatuksistaan LANU-yksiköstä. Kuntoutuspalveluista kirjoitettaessa on huomioitava, ettei kirjoituksilla saa luoda tarpeetonta terveydenhuolto palvelujen kysyntää ja että niiden tulee olla sisällöltään asianmukaisia.

Intranet on tärkeä sisäisen viestinnän kanava omalle henkilökunnalle. Sähköpostin käyttö toimii niin ulkoisessa kuin sisäisessä viestinnässä. Mielestäni LANU-yksikön kannattaa suunnata markkinointipanostuksia myös sosiaaliseen mediaan. LANU-yksiköllä on omat Facebook-sivut. Sivustoille lisätään säännöllisesti tietoa, kilpailuja ja kyselyjä sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä pelejä. Tavoitteena on, että asiakkaat osallistuvat aktiivisesti Facebook-fanisivuston toimintaan. Facebookiin voivat kirjautua 13 vuotta täyttäneet henkilöt. Tarkoitus on, että viesti välittyy myös asiakkaiden omille ystäville, tuttaville, ja siten viestinnän tavoittama ryhmä laajenee merkittävästi myös potentiaalisten asiakkaiden keskuuteen. Sivujen tarkoituksena on toimia avoimena, vuorovaikutteisena viestintäkanavana.

Facebook-sivuilla järjestetään nimikilpailu LANU-yksikön maskottitoukalle. Palkintoina on erilaisia toukkalaukkuja, -vihkoja ja -heijastimia. Kilpailuun voivat osallistua nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Nykyisille asiakkaille suunnattuna toimenpiteenä ehdotan Facebook -sivuilla toimivaa suljettua keskustelufoorumia lasten ja nuorten yksikön yli 13-vuotiaille asiakkaille sekä kaikille vanhemmille. Vanhemmat ja nuoret keskustelevat omien vertaistukiryhmien kanssa, LANU-yksikön lääkäri osallistuu keskusteluun kerran viikossa vastaten kysymyksiin ja avaten keskusteluja. Keskuste-



lufoorumista on tarkoitus tehdä vuorovaikutteinen, luottamuksellinen paikka, johon on helppo purkaa ajatuksiaan ja saada vertaistukea. Aito vuorovaikutteisuus lisää asiakasluottamusta LANU-yksikköä kohtaan ja tuo yksikön lähemmäs asiakasta. LANU-yksikön www-sivuilla linkkiyhteyden kautta pääsee salasanoilla Facebook-sivujen suljetulle foorumille. LANU-yksikön Facebook-sivustolla huomioidaan kaikkien syntymäpäivät ja siellä vietetään virtuaalisia pikkujouluja.

LANU-yksikön kannattaa lähettää kaveripyynnöt kaikille Facebookissa oleville tuki- ja liikuntaelinsairausjärjestöille. Suosittelen, että LANU-yksikön lääkäri vierailee näillä Facebook-sivuilla säännöllisesti ja osallistuu avoimeen keskusteluun. Hän voi myös avata keskusteluja. Tätä kautta LANU-yksikkö tuodaan asiakaskunnan keskuuteen, ollaan siellä missä asiakkaatkin. Avoimen vuorovaikutuksen aikaansaaminen asiakaskunnan kanssa on tärkeää, se luo tuttuutta ja luottamusta. LANU-yksikössä kannattaa seurata säännöllisesti sosiaalisen median kirjoittelua, mitä ja missä heistä ja kilpailijoista sekä yleensä toimialasta puhutaan. Sosiaalisen median keskusteluihin osallistutaan avoimesti omalla ja organisaation nimellä lääkäriyhdistys Duodesimin ohjeistuksen mukaisesti.

Kohderyhmään kuuluville lastenlääkäreille lähetetään sähköpostilla uutiskirje kolmen kuukauden välein. E-kirjeessä tulee olla uutisellista ja ajankohtaista asiaa, muuten sitä ei kannata lähettää. Kirjeessä voi kertoa lääketieteellisistä lasten ja nuorten tuki- ja liikuntaelinsairauksiin liittyvistä hoidoista, lääkkeistä, kuntoutuksesta ja tapahtumista. Lääkäreille järjestetään tarvittaessa tuleville LANU-yksikön www-sivuille kirjautumista vaativa ammattiosio.

Pystyäkseen kontrolloimaan verkkoviestintää yrityksen tulee ohjeistaa ja kouluttaa henkilöstönsä verkkokäyttäytymiseen ja laatia kirjallinen internetetikettiohjeistus. Koko henkilökunnan tulee noudattaa yrityksen laatimaa internetetikettiä. Sähköisessä mediassa toimiessaan kannattaa huomioida, että asiakkaiden yhteydenottoon tulee aina vastata välittömästi, asiakastietojen ja liikesalaisuuksien kanssa tulee olla erittäin tarkka, ettei tietoja vuodeta vahingossakaan eteenpäin. Sähköisessä mediassa olevien tietojen oikeellisuus ja oikea-aikaisuus on tärkeää. (Lahden Mainostorstai 2011; Grönroos 2009, 339 - 240.)

## 6.6 Imago

Imagolla tarkoitetaan mielikuvaa eli tietyn henkilön subjektiivista käsitystä jostakin asiasta. Mielikuva muodostuu henkilökohtaisista tiedoista, kokemuksista, asenteista, ja uskomuksista tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Mielikuvamarkkinoinnin tarkoituksena on rakentaa yritykselle myönteistä mielikuvaa, jonka kautta pyritään vaikuttamaan ennalta valittuihin kohderyhmiin ja heidän asenteisiinsa. Yrityksen positiivinen imago vaikuttaa laajemmin kuin pelkästään valitun kohderyhmän keskuudessa. Se vaikuttaa ihmisiin, joilla ei ole omakohtaista kokemusta yrityksen palveluista tai tuotteista. Yrityksen, tuotteen tai palvelun imagolla on suurin vaikutus ostopäätöksen tekemiseen, jos asiakkaalla ei ole itsellään kokemusta yrityksestä. Yrityksen strateginen peruspäätös on, millaista mielikuvaa se pyrkii itsestään luomaan. Mielikuvamarkkinoinnin tarkoituksena on keskittyä tuomaan esille yrityksen hyviä puolia kuten laatu, ympäristöystävällisyys ja edullisuus. (Rope 2005, 175 - 177.)

LANU-yksikkö tarjoaa asiakkaille laadukasta kuntoutuspalvelua, turvaten lapsen kasvun ja kehityksen yhdessä vanhempien kanssa (Autio 2011). Mielestäni LANU-yksikön luonnollinen strateginen peruspäätös on laatumielikuvan luominen ja vahvistaminen. Mielikuvan luominen tulee aloittaa yksikön sisältä ja sitouttaa henkilöstö yksikön arvoihin ja toimintatapoihin. Yksikön laadukkaaseen mielikuvaan pystytään vaikuttamaan sekä tietoisesti että tiedostamatta. Tietoiseen vaikuttamiseen kuuluu laadukkaasta palvelusta viestiminen sanoin ja teoin johdonmukaisesti niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmien keskuudessa. LANU-yksikön laadusta kertoo kaikki se, miten työntekijöihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin suhtaudutaan, miten ihmiset kohdataan ja asiat hoidetaan myös ongelmatilanteet. Hyvä maine on hankittava teoilla. Se luo LANU-yksikölle lisäarvoa, jonka avulla herätetään kiinnostusta, erotutaan kilpailijoista ja vahvistetaan olemassa olon oikeutusta sekä vaikutetaan sidosryhmien päätöksentekoon. Hyvämaineisen yrityksen henkilökunta on ylpeä työpaikastaan ja sitoutuu yritykseen, esimerkiksi LANU-yksikön henkilökunta voi osallistua urheilu- tai muuhun massatapahtumaan edustaen LANU-yksikköä.

Asiakkaille tarjotaan erinomaista kuntoutuspalvelua LANU-yksikössä ja hyvä jälkihoito kuntoutusjaksojen välillä. Näistä kokemuksista ja pienistä osatekijöistä syntyy asiakkaalle mielikuva LANU-yksiköstä ja sen laadusta. Asiakkaan muodostamaan imagokuvaan vaikuttavat muun muassa LANU-yksiköltä saatava posti, illanvietot ver-

rokkiryhmän kanssa tai tapahtumat kuten teatterikoululaisten tai sirkuskoululaisten esiintyminen LANU-yksikössä. Saadessaan erinomaista palvelua, asiakas kertoo siitä mielellään ystäville ja tutuille. Tiedon kulussa ja ihmisten päätösten teossa puskaradiolla on suuri merkitys. Ystävien ja tuttavien sanaan luotetaan ja sen perusteella ja tehdään ostopäätöksiä.

B-to-b-markkinoinnissa LANU-yksikön imagolla on suuri merkitys, koska lastenlääkärit suosittelevat asiakkailleen vain hyvämaineista kuntoutuspaikkaa. Heidän laatu-kriteerinsä ovat erilaiset kuin kuntoutusasiakkaiden. Lastenlääkärit arvostavat enemmän LANU-yksikön kuntoutushoitoteknisiä ominaisuuksia ja alan uusinta tietotaitoa kuin vaikkapa yleistä viihtyisyyttä. Yksikön imagon laatu kasvaa, kun arvostetut lastenlääkärit suosittelevat sitä asiakkailleen kuntoutuspaikaksi. Hyvä, laadukas imago ruokkii itseään ja saa aikaan lisää hyvää. Lastenlääkäreitä tullaan vuoden 2012 aikana lähestymään henkilökohtaisella aamukahvitapaamisella, jossa esitellään Kuntoutus ORTONin palvelu- ja yhteistyötarjoitusta.

## 6.7 Budjetti ja seuranta

Kuntoutus ORTONin markkinointibudjetti vuodelle 2012 on 80 000 euroa, josta LANU-yksikön osuus on 5 000 euroa (Autio 2011). Kaikki ehdotetut markkinointiviestinnän ja palvelujen markkinointitoimenpiteet ajoitetaan vuodelle 2012. Seuranta voidaan aloittaa tiettyjen toimintojen osalta heti, tällöin pystytään tarvittaessa reagoimaan välittömästi ja tekemään korjaavat toimenpiteet. Facebookin bannerimainontaa ja Google-hakusanoista koituvaa hinnoittelua voidaan seurata päivittäin. LANU-toukan markkinointimateriaaleiksi tarkoitettujen tuotteiden kulut ovat seurattavissa. Vuoden 2012 lopussa tehdään yhteenveto kuluneen vuoden markkinoinnillista toimenpiteistä ja niiden tuloksista.

Budjetin laatimisessa oli haastetta, koska LANU-yksikön markkinointiviestinnän toimenpiteistä ei pystynyt laatimaan selkeän yksiselitteistä talousarviota. ORTONilla on käytössä konsernin sisäinen laskutuksen jaottelu, jossa LANU-yksikön laskut siirretään tiettyjen kriteerien perusteella joko ORTON Kuntoutuksen tai LANU-yksikön maksettaviksi. Tietoa ei ollut saatavissa, mitkä kaikki LANU-yksikön markkinointikulut voidaan laittaa Kuntoutus ORTONin markkinointiin, ja mitkä menevät suoraan sen omista markkinointirahoista. Käsittääkseni www-sivuista aiheutuvat kulut menevät

Kuntoutus ORTONin kuluihin. ORTON-konsernin asiakaslehden kustannukset jaetaan tasan Sairaala-, Respecta- ja Kuntoutus ORTONin kanssa. Lehti ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Kuntoutus ORTONin osuus tästä on noin 10 000 euroa per lehti.

LANU-yksikkö maksaa Facebookissa tapahtuvista klikeistä. Yhden klikin eli näppäyksen hinta pyörii kymmenissä senteissä. Hintakaton avulla voidaan varmistaa, ettei budjetti ylitä. LANU-yksikön asettama hintakatto voisi olla 1 750 euroa vuodessa. Googlekin veloittaa LANU-yksikköä klikkauksien perusteella. Google hinnoittelee hakusanoja niiden suosion ja yrityksen sijainnin mukaan. Googlen www-sivuilla saatujen hintatietojen perusteella LANU-yksikön kannattaisi varata noin 40 euroa päivässä maksuihin, jos se tekisi hakukonemainontaa aktiivisesti. Vuositasolla summaksi tulisi 14 600 euroa, joten LANU-yksikön budjetti ylittyisi roimasti. Tässä tulee avuksi konsernietu. LANU-yksikön sivut ovat ORTON-konsernin sisällä. Google-hakukonemainonnan kustannukset menevät Kuntoutus ORTONin maksettavaksi. Vuonna 2011 ORTONin sivut kuntoutuksen osalta nousivat Google-haussa ylimmäiseksi, tähän pyritään myös tulevina vuosina.

LANU-yksikön kannattaa mainostaa tuki- ja liikuntaelinsairaiden järjestölehdissä. Lehdissä ilmoitukset kohdistuvat juuri oikeaan kohderyhmään. Järjestölehtien luku- ja huomioarvot ovat tutkimusten mukaan keksimääräistä korkeammat. Järjestölehdiltä pyydettiin tarjoukset puolen sivun kokoisesta, vaakamallisesta, 4-värisestä ilmoituksesta. Lihasliitto ry:n jäsenlehti on Porrass, jossa ilmoitus maksaa 1 190 euroa (Porrass mediakortti 2012). Suomen Nivelyhdistys ry:n Niveltieto- jäsenlehdessä ilmoituksen hinta on 1 400 euroa (Niveltieto 2011). Suomen Selkäliitto ry:n Nikama-lehdessä ilmoitus maksaa 950 euroa (Töyrylä-Aapio 2012). Suomen Reumaliitto ry:n Reumalehden ilmoitushinta on 1 850 euroa (Polsa 2011).

LANU-toukka heijastimen kappalehinta on 0,65 euroa ja jääkaappimagneetin 0,25 euroa, minimi tilausmäärän ollessa 500 kappaletta (Turun Mainostuote Oy 2011). Tilattaessa 1 000 kappaleen erän heijastimia ja jääkaappimagneetteja yhteiskustannus olisi 900 euroa. Pienet toukka-tarrat, kooltaan 7 x 7 cm, maksavat 0,50 euroa kappaleelta ja isot 20 x 20 cm maksavat 0,75 euroa kappale, lattiajalanjälkitarrat, kooltaan 25 x 15 cm maksavat 1,00 euroa kappale (Mämmi 2011). LANU -toukka tarroja tilattaessa kaikkia kokoja ja malleja 1 000 kappaletta yhteishinnaksi tulisi 2 250 euroa.

Kangaskassi pitkällä kantohihnoilla, koko 38 x 42 cm, 1 000 kappaletta tilattaessa maksaa 3,20 euroa kappale (Mäenpää 2012). Muistivihko, A5-kokoinen, 1 000 kappaletta tilattaessa maksaa 2,40 euroa kappale. Värikynäpaketti, 6 väriä, 1 000 kappaletta tilattaessa maksaa 0,68 euroa kappale. (Roivainen 2012.) Tilattaessa kangaskasseja, muistivihkoja ja puuvärikyniä 1 000 kappaletta yhteishinnaksi tulisi 6 280 euroa.

## 7 PÄÄTELMÄT JA POHDINTAA

ORTON-konserniin kuuluvassa LANU-yksikössä on kuntoutukseen liittyvät perusasiat hoidettu hyvin. Uskon, että yksikkö selviytyy voittajana terveys- ja kuntoutusalan murroksessa, koska sen toiminta on hyvin suunniteltua ja organisoitua. Yksikön ongelmana on, että sen käyttöaste on liian alhainen. Syy siihen, miksi yksikössä on vapaita perhehuoneita, johtuu mielestäni siitä, ettei LANU-yksikköä vielä tunneta potentiaalisten asiakkaiden eikä lastenlääkäreiden keskuudessa. Yksikkö on ollut toiminnassa vajaa kaksi vuotta. Se lanseerattiin markkinoille reumakuntoutuksena. Tämä voi hämätä asiakaskuntaa, sillä ihmiset ajattelevat sen olevan pelkästään reumakuntoutuspaikka. LANU-yksikössä halutaankin eräällä tavoin reumakuntoutuspaikan leimasta pois ja tarjota laaja-alaisesti kaikille tuki- ja liikuntaelinsairauksista kärsiville alle 18-vuotialle kuntoutujille yksilöllistä kuntoutusta. Yksikön kannattaa laajentaa tarjontaansa eri kuntoutusryhmille hallitusti, omien resurssien mukaan.

Mielestäni yksikön tunnettuutta pitää saada kasvatettua niin, että lastenlääkärit osaavat suositella sitä asiakkailleen ja toisaalta asiakkaat osaisivat tulla sinne omin päin. Keinot joilla yksikön tunnettuutta lisätään lastenlääkäreiden keskuudessa, ovat henkilökohtainen myyntityö, tiedotus- ja suhdetoiminta sekä PR-toiminta. Yksityisten kuntoutusasiakkaiden kohdalla tunnettuutta saadaan lisättyä olemalla esillä siellä, missä asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat ovat. Markkinointiviestinnän keinoista käytetään suhde- ja tiedotustoimintaa, sponsorointia ja PR-toimintaa sekä sähköistä mediaa kuten sosiaalista mediaa, www-sivuja ja asiakkaiden omien etujärjestöjen www-sivuja, Facebookia sekä mainontaa järjestölehdissä. Yksikön kannattaisi hyödyntää konsernietua aina ja kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Sen tulisi osallistua konsernin mukana esimerkiksi messuille, tapahtumiin ja konferensseihin omaa yksikköään markkinoiden. Näin se lisäisi näkyvyyttä ja tunnettuus lisääntyisi alan ammattilaisten keskuudessa sekä asiakkaiden että potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tämä on myös yksi keino vaikuttaa LANU-yksikön imagoon.

Pääsin opinnäytetyön avulla kehrittelemään LANU-yksikön palvelukokonaisuutta lähinnä palvelua tukevien ideoiden osalta. Yksikön palvelupaketin ydintuote eli kuntoutuspalvelut ovat mielestäni LANU-yksikössä laadukkaasti hoidettu. Kuntoutuspalvelut ovat alansa uusinta osaamista. LANU-yksikön tavoitteena on olla kuntoutuksen asiantuntija ja edelläkävijä, ja sen huomaa henkilökunnan työskentelystä. Yksikössä on panostettu ammattitaitoiseen henkilökuntaan. Yksikön motto on lapsen turvallisen kasvupolun tukeminen yhdessä vanhempien kanssa. Se kuvastaa toimintaa hyvin. Avustavissa ja palvelua tukevilla palveluilla, kuten esimerkiksi yleisessä viihtyvyydessä, on nähdäkseni parantamisen varaa. Ihmiset haluavat ja vaativat nykyään kokonaisvaltaista palvelua. Mielestäni oheispalvelut kuten vapaa-ajanohjelmat kuuluvat LANU-yksikön kokonaisvaltaiseen palvelupakettiin. Tarjotaan asiakkaille vaihtoehtoja, lomaa arjesta, virkistystä ja elämyksiä. Asiakkaan oma valinta on, miten hän perheineen haluaa käyttää kuntoutusjakson illat.

Pohdittuani asiaa valitsin opinnäytetyöhön palveluiden markkinoinnissa huomioitavia markkinointiviestinnällisiä ratkaisuehdotuksia, jotka eivät ole sidottuja suuriin kustannuksiin. Budjetin luominen oli haastavaa, koska ORTONilla on käytössä oma sisäinen laskunsiirtojärjestelmä, jonka toimintaperiaatteista minulla ei ollut riittävästi tietoa. Ehdottamani markkinointiviestinnän keinot ovat jokapäiväisessä työskentelyssä huomioitavia asioita. Mielestäni yksikölle kehitteillä oleva maskotti LANU-toukka on loistava asia. Se tuo yksikön lähemmäksi asiakasta ja on monikäyttöinen symboli. Yritin saada tähän työhön kustannusarvion pehmotoukasta. Pyysin kolmelta yritykseltä tarjoukset LANU-toukasta. Yhdellä toimittajalla pienin toimituserä on 10 000 kappaletta. Toinen yritys ei enää tee pehmohahmoja, koska vastuukysymykset ja testaukset vievät kohtuuttomasti aikaa. Kolmannen yrityksen edustaja ei antanut tarjousta.

Opinnäytetyön tekemisessä suurin huomaamani yksittäinen epäkohta oli asiakkuuspäällikön puuttuminen LANU-yksiköstä. Siihen oikeastaan kulminoituu kaikki yksikön pahimmat ongelmat. Yksikkö toimii vajaatehoisesti, koska asiakkaat eivät vielä tunne LANU-yksikköä, eivätkä tiedä sen tarjoamista kuntoutuspalveluista. Yksikössä ei ole ketään määrättyä henkilöä, joka myy kuntoutuspalveluja esimerkiksi lastenlääkäreille tai hoitaa asiakkuuksia tavoitteenaan pitkäikäiset kanta-asiakassuhteet. Yksikön lääkärit osallistuvat omalla työpanoksellaan markkinointiin. Se on hyvä asia siinä mielessä, että se tuo yksikköä lähemmäksi asiakasta. Toisaalta lääkäreiden liiallinen

ajankäytön hajottaminen muuhun kuin hoito- tai kuntoutustyöhön ei ole pidemmän päälle kokonaisuuden kannalta hyvä ratkaisu.

Asiakkuuspäällikön palkkaaminen on kustannuskysymys. Opinnäytetyön tavoitteena oli käyttöasteen lisääminen olemassa olevien resurssien puitteissa. Asiakkuuspäällikön palkkaaminen vaatisi lisäresursseja. Ymmärrän, ettei yksiköllä ole resursseja palkata lisää henkilökuntaa. Toinen ehdottamani vaihtoehto asiakkuuspäällikön palkkaamiselle on hyödyntää konsernietua, jos konsernin kautta saisi Sairaala ORTONin asiakkuuspäällikön hoitamaan osa-aikaisesti LANU-yksikön asiakkuuksia ja myyntiä.

Opinnäytetyön tekeminen LANU-yksikön käyttöasteen nostamiseksi oli hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Yhteistyö toimeksiantajan ja LANU-yksikön henkilöstön kanssa sujui loistavasti. Sain heiltä tutkimuksen tekoa varten kaikki tarvittavat taustatiedot ja muutakin apua tarvittaessa. Työssä oli haasteellista miettiä eri markkinointiviestinnän keinoja niin, että ne ovat sopuosoinnussa lapsiin ja nuoriin kohdistuvien sekä lääkäreitä ja lääkärintalveluja koskevien tarkkojen markkinointiohjeiden kanssa.

Onnistuin mielestäni käsittelemään opinnäytetyön aihetta laajasti ja monipuolisesti, jossain määrin jopa turhankin laajasti. Yksi työn tekemisen haasteista olikin siinä, ettei työ rönsyile liikaa, vaan keskitty olennaiseen. Työstä olisi saanut tiiviimmän, rajaamalla sen tarkemman, esimerkiksi keskittyen pelkästään markkinointisuunnitelman tekemiseen. Tässä opinnäytetyössä oli oleellista miettiä LANU-yksikköä kokonaisuutena asiakkaan kannalta ja tehdä markkinointiviestinnän ehdotukset asiakaslähtöisesti.

Työtä tehdessä tuli mieleeni muutama uusi jatkotutkimuskohde. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten tässä työssä ehdotetut toimenpiteet on otettu LANU-yksikössä käytäntöön, onko yksikön käyttöaste noussut, sekä tehdä tunnettuusmittaus asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tunnettuusmittaus olisi kaksiosainen tutkimus, jossa ensin selvitetään lähtötilanne ja vuoden kuluttua miten tunnettuus on lisääntynyt kohderyhmissä. Henkilökunnan keskuudessa tehtävä työtyytyväisyystutkimus olisi nähdäkseni tarpeellinen tehdä. Markkina-alueen laajentumisen selvittämiseen liittyvästä tutkimuksesta olisi LANU-yksikön pitkän tähtäimen suunnitelmien kannalta käytännön hyötyä.

## LÄHTEET

- Antman, A. 2010. Yrittäjä-lehti 2/2010. Saatavissa:  
[http://www.yrittajat.fi/File/6781b380-9cfb-4295-9e1e-b74c262259d7/yrittajalehti2\\_2010.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/6781b380-9cfb-4295-9e1e-b74c262259d7/yrittajalehti2_2010.pdf) [viitattu 1.12.2011].
- Armstrong G. & Kotler P. 2009. Marketing An Introduction. Ninth edition. Pearson Education. New Jersey: Prentice Hall.
- Autio, J. Haastattelut 20.8.2011., 11.11.2011, 1.12.2011, 8.12.2011. Helsinki: Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö. Lahti: Autiomaan toimisto, Kahvila Laurell.
- Bryson, J. M. 2004. What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Saatavissa:  
<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/BrysonStakeholderIDandAnalysisPMRArticle.pdf> [viitattu 17.10.2011].
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Hakutulosityhtiö Menestystarinat. Saatavissa:  
<http://www.menestystarinat.fi/palvelut/facebook--markkinointi.php> [viitattu 23.10.2011].
- Hellman, K. 2008 Asiakastavoitteet ja -strategiat. 2. painos. Turku: Hansaprint Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Libris Oy.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOY.



Kela. Yhteistyökumppanit. 2011. Saatavissa:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/150311144110TM?OpenDocument> [viitattu 13.10.2011].

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2010. Saatavissa:

<http://www.ksshp.fi/public/default.aspx?contentid=27754&nodeid=6459>  
[13.10.2011].

Keskuskauppakamari. Markkinoinnin kansainväliset itsesääntelyohjeet. 2008. Saatavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Palvelut/Asiantuntijapalvelut/Mainonnan-eettinen-neuvosto/Markkinoinnin-kansainvaliset-itsesaantelyohjeet> [30.11.2011].

Kotler, P. 2005a. 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Helsinki: Gummerus.

Kotler, P. 2005b. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: RASTOR OY.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2008. Principles of Marketing. Fifth European Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Kuntoutumis- ja hyvinvointikeskus Apila. 2011. Saatavissa:

<http://www.kuntoutumiskeskusapila.fi/index.php?page=laitos--ja-avokuntoutus>  
[13.10.2011].

Kuntoutus ORTON. 2011a. Saatavissa: <http://www.kuntoutusORTON.fi/> [viitattu 14.10.2011].

Kuntoutus ORTON. 2011b. Laadunhallinta PPT-esitys.

Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö. 2011. Kuntoutus ORTON LANU-yksikkö asiakasyytyväisyystutkimus PPT-esitys.

Lahden Mainostorstai. 2011. Saatavissa: <http://www.ilme.fi/mainostorstai/> [viitattu 1.12.2011].

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Mäenpää, H. Sähköpostikirjeenvaihto 12.1.2012. Nastola.

Mämmi, J. Haastattelu. 11.11.2011. Lahti: Leeviprint Oy.

Niveltieto. 2011. Saatavissa:

<http://www.niveltieto.net/Niveltieto%20Mediakortti%202011.pdf> [viitattu 24.1.2012].

ORTON-lehti. 2011. Saatavissa:

[http://www.invalidisaatio.fi/julkaisut/fi\\_FI/julkaisut/\\_files/85565056027461423/default/ORTON\\_tabloid\\_kesa\\_2011.pdf](http://www.invalidisaatio.fi/julkaisut/fi_FI/julkaisut/_files/85565056027461423/default/ORTON_tabloid_kesa_2011.pdf) [viitattu 4.10.2011].

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008. Sissimarkkinointi. 3.painos. Helsinki: Talentum.

Polsa, M. Sähköpostikirjeenvaihto 14.12.2011. Nastola.

Porras-mediakortti 2012. Porras-lehti.

Raninen, T. & Rautio, J. 2003. [Käsikirja] Mainonnan ABC. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Roivainen, H. Sähköpostikirjeenvaihto 31.1.2012. Nastola.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otava.

Rope, T. 2004. Business to Business -markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Gummerus.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki : Infor Oy.

Smartum. Työsuhde-etu liikuntaan ja kulttuuriin. 2009. Saatavissa:

[http://www.smartum.fi/content/fi/11501/22630535/Eduntarjoaja.html?snsrca=aws\\_efa2022c44678b31f019b3f76b7ecb0d6080637966&snkw=kulttuuriseteli&gclid=CK78icLi4KwCFYEhtAod4x1EoA](http://www.smartum.fi/content/fi/11501/22630535/Eduntarjoaja.html?snsrca=aws_efa2022c44678b31f019b3f76b7ecb0d6080637966&snkw=kulttuuriseteli&gclid=CK78icLi4KwCFYEhtAod4x1EoA) [viitattu 1.12.2011].

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2011. Saatavissa:

[http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/kuntoutus](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/kuntoutus) [viitattu 14.9.2011].

Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Suomen Lääkäriliitto. 2009. Lääkärin etiikka. Lääkäreitä ja lääkärinpalveluja koskevat markkinointiohjeet. Saatavissa:

[http://www.laakariliitto.fi/etiikka/liiton\\_ohjeet/ilmoitteluohjeet.html](http://www.laakariliitto.fi/etiikka/liiton_ohjeet/ilmoitteluohjeet.html) [viitattu 28.11.2011].

Tekes. 2009. [Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana \(pdf\)](#). Saatavissa. <http://www.palveluliiketoiminta.fi/kenelle/>. [viitattu 7.12.2011].

Terveyskirjasto. 2012. Saatavissa:

[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=suo00066#s2](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00066#s2) [viitattu 27.1.2012].

Tikkanen, J. Yrittäjä - mieti missä markkinoit. Kauppalehti 10.4.2011. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=20110469607> [viitattu 3.12.2011].

Tilastokeskus. 2011. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/huonekaytaste.html> [viitattu 14.9.2011].

Turner, M. 2000. How to Think Like the World's Greatest Marketing Minds: Business Lessons from David Ogilvy. Saatavissa:

<http://site.ebrary.com.xhalaxng.kyamk.fi:2048/lib/kyam/docDetail.action?docID=5002782&ppg=120&p00=philip%20kotler> [viitattu 12.10.2011].

Turun Mainostuote Oy. 2011. Saatavissa:

[http://www.turunmainostuote.fi/product\\_info.php?products\\_id=1488](http://www.turunmainostuote.fi/product_info.php?products_id=1488) [viitattu 11.11.2011].

Töyrylä-Aapio, K. Sähköpostikirjeenvaihto 27.1.2012. Nastola.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.