



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI ALOITTA- VALLE FYSIOTERAPIAYRITYKSELLE

Johanna Riipi

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JOHANNA RIIPI

Toimintaympäristöanalyysi aloittavalle fysioterapiayritykselle

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Marraskuu 2017

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä aloittavalle fysioterapia-alan yritykselle toimintaympäristöanalyysi. Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen menestymismahdollisuudet toimintaympäristöä analysoimalla. Toimintaympäristöä analysoitiin poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten sekä laillisten tekijöiden kautta. Lisäksi opinnäytetyössä perehdyttiin kilpailuympäristöön sekä markkinointiin. Osatavoitteena työssä oli toimeksiantajan informoiminen liiketoimintaan liittyvissä asioissa, kuten verkkosivujen ansaintamalleissa sekä markkinointivaihtoehdoissa.

Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin toimeksiantajan haastattelua, jonka lisäksi tutkimustyötä tehtiin kirjallisuutta, tilastoja sekä aineistoja tutkimalla. Pääteorioina työssä toimivat PESTEL-malli, Porterin kilpailustrategia, SWOT-analyysi sekä 4P:n malli. Opinnäytetyöstä selvisi toiminta- ja kilpailuympäristön tämänhetkinen tilanne kohdeyrityksen kannalta, menestymiseen vaikuttavat tekijät sekä liiketoimintaan liittyvät ratkaisuvaihtoehdot esimerkiksi yrityksen ansaintaan ja markkinointiin liittyen.

---

Asiasanat: toimintaympäristöanalyysi, PESTEL-analyysi, SWOT-analyysi, Porterin kilpailustrategia, 4P:n malli

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

JOHANNA RIIPI

The operating environment analysis for a starting physiotherapy service

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 0 pages  
November 2017

---

The purpose of this thesis was to make an operating environment analysis for a starting physiotherapy service. The target was to sort out company's opportunities to success by analyzing the operating environment. The environment was analyzed by political, economic, social, technological and legal factors. In addition the thesis entered into competitive environment and marketing. One target of this thesis was to give information to the principal about the revenue model of online business and marketing options.

The research method in this thesis was the interview of principal. In addition research was done by exploring the literature, statistics and other material. The PESTEL- model, Porter's competitive strategy, SWOT-analysis and 4P-model were used as the main theories. The thesis defined operating and competitive environment in this moment and the options of the business like earning and marketing.

---

Key words: operating environment analysis, PESTEL-analysis, SWOT-analysis, Porter's competitive strategy, 4P-model

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LÄHTÖKOHTATILANNE .....	7
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN KEHITYSNÄKYMÄT.....	8
3.1	PESTEL-analyysi.....	8
3.1.1	Poliittinen ympäristö .....	8
3.1.2	Taloudellinen ympäristö.....	10
3.1.3	Sosiaalinen ympäristö .....	11
3.1.4	Teknologinen ympäristö.....	11
3.1.5	Laillinen ympäristö .....	13
3.2	SWOT-analyysi.....	14
3.3	Kysyntä, asiakkaat .....	16
3.4	Kilpailu .....	18
3.4.1	Kilpailutilanne.....	20
4	VISIO JA PÄÄTAVOITTEET .....	22
5	LIIKEIDEA .....	23
5.1	Kohderyhmä.....	23
5.2	Ansaintamalli .....	26
6	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT .....	29
6.1	Tuote .....	29
6.1.1	Tuotteistaminen.....	30
6.2	Hinta.....	31
6.3	Saatavuus .....	31
6.4	Markkinointiviestintä.....	34
7	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39

## 1 JOHDANTO

Yhä useammat yritykset hyödyntävät toimialasta riippumatta verkkoliiketoiminnan malleja liiketoiminnassaan. Digitalisaation aikakaudella toimintaympäristön ilmiöt muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi toimintaympäristön ilmiöiden läpikäyminen voi olla olennaista yrityksen menestymisen kannalta. Esimerkiksi fysioterapian alalla toimintaympäristö saattaa tulevaisuudessa muuttua, sillä palvelut siirtyvät yhä useammin julkiselta puolelta myös yksityisten palvelun tarjoajien piiriin. Tällöin erilaiset ratkaisut toteuttaa ja tuottaa palveluita voivat tuoda yrityksille yllättävää kilpailuetua.

Tämä opinnäytetyö keskittyy toimintaympäristöanalyysin tekemiseen fysioterapia-alan yritykselle, joka hyödyntää toiminnassaan erityisesti digitalisaatiota. Toimintaympäristön ilmiöistä on tarpeellista saada lisää informaatiota, sillä kyseessä on uusi ja hieman erilainen liikeidea. Aiheen käsittely on tärkeää, koska digitalisaatiota hyödyntävät terveysalan yritykset saattavat lisääntyä tulevaisuudessa, mutta niiden toimintaympäristöön liittyvää analyysiä on vielä niukasti tarjolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen menestymismahdollisuudet toiminta-, kilpailu- sekä markkinointiympäristöä tarkastelemalla sekä vaikutusten analysoimista kohdeyrityksen kannalta. Tavoitteena on myös toimeksiantajan informoiminen erityisesti verkkosivujen toteuttamisen, ansaintamallien sekä markkinointivaihtoehtojen kohdalla.

Toimintaympäristöanalyysissä on käytetty laadullisena menetelmänä toimeksiantajan haastattelua, jonka lisäksi tutkimustyötä on tehty kirjallisuutta, tilastoja sekä muita aineistoja tutkimalla. Pääteorioina työssä on käytetty PESTEL-analyysiä ulkoisen ympäristön analysoinnissa ja SWOT-analyysia yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysoinnissa. Lisäksi pääteorioina työssä on käytetty Porterin kilpailustrategiaa kilpailuympäristön tutkimiseen sekä markkinoinnin kilpailukeinoja markkinointiympäristön kartoittamiseen.

Kappaleessa 2 on käyty läpi lähtötilanne toimintaympäristöanalyysin tekoon. Lähtötilanteessa käydään läpi yrityksen perustajan tilannetta sekä yrityksen perustamisen taustoja. Tämän jälkeen siirrytään toimintaympäristön sekä sen kehitysnäkymien analysointiin. Kappaleessa on käyty läpi poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen ja laillinen

ympäristö. PESTEL-analyysin jälkeen toimintaympäristöä analysoidaan kysynnän sekä kilpailun näkökulmista. Kappaleissa 4 ja 5 käydään läpi yrityksen visiota, päätavoitteita sekä liikeideaa ja perehdytään tarkemmin yrityksen potentiaalsiin kohderyhmiin sekä ansaintamalleihin. Kappaleessa 6 käsitellään markkinoinnin kilpailukeinoja. Yrityksen toimintaympäristöanalyysiä on tehty jokaisessa osiossa heti teoriaosuuden perään, jotta opinnäytetyön seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa.

## 2 LÄHTÖKOHTATILANNE

Kohdeyrityksenä toimii Risto Kinnusen suunnittelema fysioterapia-alan yritys Rehapower Oy. Yrityksen liikeidea perustuu verkkosivuihin sekä digitalisaatiota hyödyntäviin tuotteisiin sekä palveluihin. Aloittavan yrityksen kannalta toimintaympäristöanalyysin tekeminen on tärkeää, sillä vertailukohdetta samankaltaisten yritysten toimintaympäristöistä ei vielä ole. Toimintaympäristöanalyysin avulla on myös mahdollista konkretisoida liikeideaan liittyviä vaihtoehtoja sekä kartoittaa yrityksen menestymismahdollisuuksia.

Kinnunen on opiskellut Mikkelin ammattikorkeakoulussa ja valmistunut fysioterapeutiksi keväällä 2013. Tämän jälkeen työkokemusta alalta on kertynyt jo useita vuosia. Kinnunen on työskennellyt noin kolme vuotta yksityisissä fysioterapiayrityksissä ja viimeisen vuoden hän on ollut töissä terveysasemalla, minkä ansiosta fysioterapeuttina toimiminen myös julkisella puolella on tullut tutuksi. Tämän lisäksi Kinnuselta löytyy työkokemusta muun muassa asiantuntijamyynä toimimisesta. Yrittäjäkokemusta Kinnuselta ei vielä ole, mutta Kinnusta kiehtoo yrittäjyydessä mahdollisuus toteuttaa omia visioitaan.

Idea Rehapowerista on ollut Kinnusen mielessä jo parin vuoden ajan. Idea on syntynyt, kun fysioterapeuttina toimiessaan Kinnunen on huomannut ison osan fysioterapian työstä olevan tiedonjakamista asiakkaille. Tähän Kinnunen haluaisi hyödyntää internetiä ja luoda liiketoimintansa internetin kautta toimivaksi, jolloin tieto olisi aina asiakkaan saatavilla, eikä asiakkaiden tarvitsisi erikseen varata aikaa asiantuntijan luokse.

Opinnäytetyön avulla olisi mahdollista havainnollistaa Kinnusen liike-idean mahdollisuuksia tämän hetkisessä toimintaympäristössä. Lisäksi Kinnunen toivoisi työn avulla saavan lisää informaatiota verkkoliiketoimintaan liittyvistä vaihtoehtoista, kuten erilaisista ansaintamalleista. Työn avulla Kinnunen pystyisi myös peilaamaan omia ajatuksiinsa yritystoimintaan liittyen.

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN KEHITYSNÄKYMÄT

Toimintaympäristön analysoiminen antaa yritykselle kokonaiskuvan jatkuvasti muuttuvan ympäristön tilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Toimintaympäristöä kuvataan seuraavissa kappaleissa PESTEL-analyysin avulla, jossa perehdytään yrityksen ulkoiseen ympäristöön. Tämän jälkeen yrityksen toimintaa analysoidaan SWOT-analyysin avulla. Lopuksi tutkitaan yrityksen kysyntää sekä paneudutaan tämän hetkiseen kilpailutilanteeseen.

#### 3.1 PESTEL-analyysi

Makrotason asioiden tutkimiseen hyvän viitekehyksen antaa PESTEL-analyysi. PESTEL-analyysi koostuu poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja laillisesta ympäristöstä. Poliittiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi taloudellinen kasvu, inflaatio tai työvoiman kehitys, kun taas sosiaalisen ympäristön kannalta tärkeitä tekijöitä saattavat olla esimerkiksi elämäntyyli muutokset tai muuttuneet kulutustottumukset. Teknologista ympäristöä voidaan analysoida esimerkiksi tuote- ja informaatioteknologiaa tutkimalla. Analysoidessa ekologista ympäristöä pääosassa on luonnon säilymiseen vaikuttavat tekijät. Lailliseen ympäristöön vaikuttavat esimerkiksi hallituksen tukitoimet. (Kamensky, 2014; Vahvaselkä 2009, 68.) Tässä toimintaympäristöanalyysissä on jätetty pois ekologinen ympäristö, sillä ainakaan toiminnan alkuvaiheessa ekologisen ympäristön merkitys ei ole olennainen osa suunniteltua, lähinnä verkossa toteutettavaa liiketoimintaa.

##### 3.1.1 Poliittinen ympäristö

Sosiaali- ja terveysalan tehtävät ovat uudistumassa nopealla aikataululla kuntauudistusten myötä. Julkisen terveydenhuollon tehtäviä ollaan siirtämässä enemmän ja enemmän yksityisille palveluntarjoajille muun muassa kuntoutuspalvelujen osalta. Sosiaali- ja terveysalan yritykselle poliittisen ympäristön analysointi on erityisen merkittävää, sillä esimerkiksi kuntien terveydenhuollon järjestäjät ja yhteistyö näiden kanssa voi olla merkittävä tulonlähde kuntoutussektorin toimijoille. (Hesso 2013, 36.)

Hallituksen suunnittelema sosiaali- ja terveysalojen uudistus tulee voimaan vuonna 2020. Tällä hetkellä sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä vastaa kunnat. Uudistuksen





### 3.1.2 Taloudellinen ympäristö

Taloudellisen ympäristön analysoinnilla tarkoitetaan taloudellisten kehityssuuntien enustamista sekä vaikutusten analysointia oman yrityksen kohdalta. Taloudellinen ympäristö ja poliittinen ympäristö ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Hesso 2013, 38.)

Valtionvarainministeriön julkaiseman taloudellisen katsauksen (2017, 5) mukaan Suomen talous on vihdoin nousussa. Talouskasvun seurauksena myös julkisen talouden odotetaan nousevan lähivuosina. Alijäämä julkisessa taloudessa on viime vuosina pienentynyt, mutta toisaalta ikääntyvä väestö tulee kasvattamaan julkisia menoja. (Valtiovarainministeriö 2017, 18.)

Mahdollisia tulevaisuuden ilmiöitä taloudelliseen ympäristöön liittyen on myös kilpailun lisääntyminen sosiaali- ja terveysalalla. Tämä johtuu julkisen sektorin vastuun siirtymisestä enenevässä määrin yksityiselle sektorille. (Hesso 2013, 38.) Kilpailun lisääntyessä taloudelliset olosuhteet saattavat muuttua yritysten kannalta haastaviksi, jolloin on löydettävä yhä innovatiivisempia keinoja erottautuakseen muista toimijoista. Tällä hetkellä kuntoutuspuolella palvelut tuotetaan pääasiassa vielä fyysisten toimipisteiden kautta, mutta tulevaisuudessa on mahdollista, että myös nämä palvelut siirtyvät entistä enemmän verkkoon.

Yhteiskunnalliselta kannalta Rehapowerin kaltainen yritys voisi tulevaisuudessa olla hyödyllinen, sillä ikääntyvän väestön kasvattaessa julkisia menoja valtiolla ei välttämättä ole enää mahdollista toteuttaa nykyisenlaisia palveluita. Rehapower voisi olla kustannustehokas ratkaisuvaihtoehto kuntoutustarpeessa oleville asiakkaille ja auttaa myös julkista puolta palveluiden tuottamisessa laadukkaasti ja tehokkaasti.

Rehapowerin liiketoiminta saattaisi menestyä myös taloudellisesti haastavammissa olosuhteissa, sillä verkkosivujen kautta tapahtuvassa liiketoiminnassa yritys ei ainakaan alkuvaiheessa vaatisi toimitiloja tai paljoa työvoimaa. Haastavassa taloustilanteessa myös julkisen puolen rahoittajat saattaisivat kääntyä Rehapowerin kaltaisiin kustannustehokkaisiin vaihtoehtoihin.

### 3.1.3 Sosiaalinen ympäristö

Iso osa sosiaali- ja terveystalouden fysioterapiayritysten asiakaskunnasta muodostuu eläkkeellä olevista ihmisistä. 2010-luvulla internet on ollut olemassa jo yli 20 vuotta, jolloin esimerkiksi 70-vuotiaiden joukossa on jo paljon internetiä työuransa aikana käyttäneitä henkilöitä. Tämä kohderyhmä on otollinen myös sähköisen fysioterapian etäohjauspalvelun käyttäjiksi. (Hesso 2013, 42.) Toisaalta vanhemmista ikäpolvista löytyy edelleen ihmisiä, joille internetin käyttäminen ei ole tuttua. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että verkkosivut on suunniteltu käyttäjäystävällisiksi ja ohjeet palvelun käyttöön ovat selkeät.

Eläkeikäiset muodostavat ison osan Rehapowerin potentiaalisista asiakkaista. Tämän vuoksi yrityksen on kiinnitettävä huomiota keinoihin, joilla tämän kohderyhmän tavoitetaisi parhaiten. Vaikka eläkeläisten joukosta löytyy jo tottuneita internetin käyttäjiä, ei palvelua välttämättä löydetä ilman osuvaa markkinointia.

Tutkimusten mukaan esimerkiksi selkä- ja polvikivut ovat yleistyneet myös nuoremmassa ikäpolvissa (Koskinen 2011, 92). Nuoremmat sukupolvet ovat tottuneita teknologian käyttäjiä, jolloin Rehapowerin verkkosivut voisivat olla luonnollinen tapa hankkia tietoa. Rehapowerin olisikin tärkeää löytää parhaat väylät kaikkien eri ikäryhmien tavoittamiseksi.

Toimintaa suunnitellessa olisi tärkeää luoda verkkosivuista luotettavat sekä panostaa asiakaspalvelun laatuun digitaalisuudesta huolimatta. Suomalaisista kuluttajista 71 prosenttia haluaisi mieluummin asiakaspalvelua henkilökohtaisesti kuin digitaalisten kanavien kautta (M&M, 2016). On mahdollista, että myös osa verkkosivujen potentiaalisista asiakkaista hakeutuisi ensisijaisesti esimerkiksi terveyskeskukseen vaivojen takia. Rehapower voisi kuitenkin toimia hyvin myös terveyskeskuskäynnin lisänä tai olla vaihtoehtona fyysiselle fysioterapiakäynnille sen jälkeen, kun vaiva on jo kartoitettu esimerkiksi lääkärin vastaanotolla.

### 3.1.4 Teknologinen ympäristö

Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan niitä teknologisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat oman yrityksen, asiakkaan tai kilpailijan toimiin. Teknologista ympäristöä analysoidessa

tärkeää ottaa huomioon vain yrityksen kilpailuedun kannalta olennaiset ilmiöt. (Hesso 2013, 43)

Digitaaliset palvelut ovat iso osa tämänhetkistä teknologista ympäristöä. Digitalisaation myötä saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut ja sitä tuottavat ammattilaisten lisäksi myös kuluttajat itse sosiaalisessa mediassa. Suurin osa tiedosta on digitaalisten palveluiden ansiosta lähes kaikkien ulottuvissa. Älypuhelinkehittymisen myötä digitaaliset palvelut ovat myös aina käytettävissä paikasta riippumatta. (Filenius 2015, 18.)

Googlen teettämästä tutkimuksesta selviää, että lähes kaikki toiminta internetissä, oli paikkayhteisö, tiedonhaku, matkan suunnittelu, videoiden katselu tai ostokset, aloitetaan älypuhelimella. Esimerkiksi ostosten tekemisen aloitti älypuhelimella 65 prosenttia vastaajista, joista 60 prosenttia jatkoi ostoksiaan myöhemmin tietokoneella. (Google, 2012.) Filenius vetoaa tutkimukseen ja kertoo, että tämän vuoksi digitaalisten palveluiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös mobiilikäyttö, sillä pelkkään työasemakäyttöön suunniteltu verkkosivu on usein liian kömpelö älypuhelimelle (Filenius, 2015: 81).

Teknologisen ympäristön merkitys on Rehapowerin kannalta tärkeä, ja onnistuakseen liiketoiminnassaan olisi teknologiseen ympäristöön panostettava eniten niin rahallisia kuin ajallisiakin resursseja. Rehapowerin kannalta olisi tärkeää suunnitella verkkosivut nykyaikaisiksi, houkutteleviksi sekä käyttäjäystävällisiksi, jotta verkkosivut voisivat luoda ammattimaisen kuvan yrityksestä.

Verkkosivuilta olisi löydettävä kuntoutukseen liittyvää informaatiota mahdollisimman moneen eri vaivaan, jotta se muodostuisi pääväyläksi ihmisten etsiessä apua ongelmiinsa internetistä. Verkkosivuilta löytyvien videomateriaalien olisi hyvä löytyä myös sosiaalisesta mediasta, jotta verkkosivut saisivat mahdollisimman suurta näkyvyyttä.

Rehapowerin kannalta on tärkeää pohtia toimintaa myös mobiilikehityksen näkökulmasta, jotta palveluista on mahdollista saada mahdollisimman käyttäjäystävällistä sekä monipuolista asiakkaiden kannalta. Palveluiden vieminen mobiiliversioon onnistuu usealla eri tavalla, joista Rehapowerin olisi hyvä valita itselleen suotuisin muoto. Filenius (2015, 81) mukaan mobiilikehityksen näkökulmasta vaihtoehtoina voi olla verkkopalvelun toteutus responsiivisena ratkaisuna, jolloin sivun ulkoasu mukautuu automaattisesti päätelaitteen näytön koon mukaan. Toinen vaihtoehto on tehdä palvelusta rinnakkainen,

mobiilioptimoitu versio mobiilikäyttöä varten tai luoda palvelusta erillinen applikaatio mobiililaitteille (Filenius 2015, 81).

Esimerkiksi kokonainen mobiiliapplikaatio verkkosivujen tueksi voisi tuoda palvelulle lisäarvoa, mutta vaatisi enemmän aikaa ja tietoteknistä osaamista kuin esimerkiksi automaattisesti mobiiliversioon mukautuva verkkosivu.

### 3.1.5 Laillinen ympäristö

Pelkkään lainsäädäntöön perustuva kilpailuetu ei luo yritykselle pysyvää menestystä. Yrityksen perustamisvaiheessa on kuitenkin tärkeää selvittää lainsäädännöllinen ympäristö, jotta tiedetään toimien luvanvaraisuus ja toimenpiteisiin vaikuttavat mahdolliset lakimuutokset. (Hesso 2013, 46.) Taulukossa 1 on mainittu tärkeimmät fysioterapian ammattia ja toimintaa koskevia lait.

TAULUKKO 1 Fysioterapeutin ammattia ja toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. (Suomen Fysioterapeutit, 2017)

Perustuslaki 11.6.1999/731
Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä 559/1994
Terveydenhuoltolaki 1326/2010
Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785
Itsehallintolaki (tulossa)
Laki yksityisestä terveydenhuollosta 9.2.1990/152
Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224
Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383
Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 15.7.2005/566
Työsopimuslaki 26.1.2001/55 ja muu työelämää koskeva lainsäädäntö

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä varmistaa terveyden ammattihenkilön pätevyyden ammattitoiminnan harjoittamiseksi, järjestää terveydenhuollon ammattihenkilöiden valvontaa terveyden- ja sairaanhoidossa sekä helpottaa terveydenhuollon ammattihenkilöiden yhteistyötä. (Finlex, 2017.)

Terveydenhuoltolain tarkoituksena on edistää väestön terveyttä, kaventaa väestöryhmien välisiä terveyseroja sekä toteuttaa väestön tarvitsemien palveluiden saatavuutta. Lisäksi

lain tehtävä on parantaa terveydenhuollon palvelujen asiakkeskeisyyttä ja vahvistaa terveydenhuollon toimijoiden yhteistyötä terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista tarkoittaa asiakkaan oikeutta päästä hoitoon ilman syrjintää sekä hänen yksilölliset tarpeet, kuten äidinkieli huomioon ottaen. Potilaalla on myös tiedonsaantioikeus terveydentilastaan sekä hoitoon liittyvistä seikoista. (Finlex, 2017.)

Laki yksityisestä terveydenhuollosta varmistaa terveydenhuollon ammattilaisten asianmukaiset varusteet sekä henkilökunnan, jolla on toiminnan edellyttämä koulutus. Toiminnassa on otettava huomioon lain mukaan myös potilasturvallisuus ja sen on oltava lääketieteellisesti asianmukaista. Sairausvakuutuslaki oikeuttaa vakuutetun korvaukseen tarpeellisista sairauenhoidon aiheuttamista kustannuksista. Työterveyslaki edistää työhön liittyvien sairauksien ehkäisyä sekä työympäristön turvallisuutta. Laissa Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksissa määritellään Kansaneläkelaitoksen järjestämät ja korvaavat kuntoutusmenetelmät. Lisäksi laeista olennainen yritykselle on vielä työsopimuslaki, jota sovelletaan työntekijöiden sitoutuessa työsopimuksellaan tekemään töitä työnantajalle palkkaa vastaan. (Finlex, 2017.)

Laillinen toimintaympäristö antaa raameja Rehapowerin liiketoiminnalle. Esimerkiksi laki potilaan asemasta ja oikeuksista on Rehapowerin kannalta tärkeä, jotta verkkosivuilta saisi henkilökohtaisten tapaamisten puuttumisesta huolimatta yksilöllistä palvelua. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen kuntoutuksessa vaatisi mahdollisuuden henkilökohtaiseen palveluun. Fysioterapeutin apua voisi olla verkkosivuilla saatavilla esimerkiksi chat-osion kautta, jotta asiakkaat saisivat henkilökohtaisen kokemuksen mahdollisen kuntoutussuunnitelman ostamisen jälkeenkin.

### **3.2 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysiä käytetään työkaluna yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia arvioidessa. Sen avulla voidaan analysoida sekä yrityksen sisäistä, että ulkoista ympäristöä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä, kun taas vahvuuksilla ja heikkouksilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä tekijöitä. (Kotler & Keller 2012, 70.)

Vahvuuksia ja heikkouksia voivat olla esimerkiksi yrittäjän koulutus, kokemus yritystoiminnasta tai yrityksen sijainti. Mahdollisuuksilla ja uhilla tarkoitetaan sen sijaan tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi talouden taantuma tai ikärakenteen muutos. (Meretniemi 2008, 35.) Meretniemen (2008) mukaan todellisten vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien riittämätön selvittäminen heikentää SWOT-analyysin luotettavuutta, minkä takia on tärkeää tehdä analyysi mahdollisimman realistisesti. Taulukossa 2 on käyty läpi Rehapowerin vahvuuden, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet SWOT-analyysin avulla.

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi. (Kotler & Keller 2012, 70)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittäjän innovatiivisuus</li> <li>- koulutus ja työkokemus</li> <li>- kotiväen tuki</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kokemattomuus yrittäjänä</li> <li>- tuen tarve tietoteknisissä asioissa</li> <li>-verkostojen vähäisyys</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintaa mahdollista laajentaa miltei mihin vaan: esimerkiksi myymällä terveyskeskuskille lisenssejä verkkopalveluun, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi leikkauksista toipuville</li> <li>- väestön ikärakenne: myös iäkkäämmät ovat tottuneita internetin käyttäjiä</li> <li>- helposti laajennettavissa myös kansainväliseksi sivustoksi</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten heikko tietoisuus palvelusta</li> <li>- luottamuksen puuttuminen</li> <li>- palvelun kannattavuus</li> <li>- markkinoille tulevat kilpailijat, isompien fysioterapiakeskusten laajentaminen verkkosivuille</li> <li>- muiden asiantuntijoiden eriävät mielipiteet</li> </ul>

Yrityksen vahvuuksiin kuuluu yrittäjän innovatiivisuus ja tätä kautta uudenlainen liikeidea. Suomessa ei vielä ole juurikaan verkkosivuja, joista löytyisi kaikki kuntoutumiseen liittyvä informaatio yhdeltä sivustolta tai josta pystyisi ostamaan kuntoutussuunnitelman netistä. Yrityksen vahvuuksiin kuuluu myös yrittäjän koulutus sekä työkokemus. Kinnunen on valmistunut fysioterapeutiksi vuonna 2013, jonka jälkeen työkokemusta on kertynyt useita vuosia. Tämän ansiosta Kinnusella on suhteellisen tuoretta tietoa alaan

liittyen sekä kokemusta myös työelämän puolelta. Vahvuuksiin kuuluu myös Kinnusen tukiverkosto, johon kuuluu fysioterapia-alan ammattilaisia sekä it-puolen asiantuntijoita, jotka pystyvät auttamaan yrityksen perustamisvaiheessa.

Heikkouksia tällä hetkellä on Kinnusen kokemattomuus yrittäjyydestä. Monet yrittäjyyteen liittyvät asiat on selvitettävä ennen yrityksen perustamista, mikä saattaa lisätä epävarmuutta. Lisäksi suhdeverkostojen vähäisyys saattaa olla haaste aloittavalle yrittäjälle. Heikkouksia on myös Kinnusen tarve ulkopuoliseen apuun tietoteknisissä asioissa.

Yrityksellä on paljon mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen liittyen. Jos yritys saa liiketoimintansa menestymään, on sen helppo laajentaa toimintaansa esimerkiksi kansainväliseksi. Yritys pystyy myös kehittämään lisää palveluita Suomessa esimerkiksi myymällä sairaaloille lisenssejä verkkopalveluun, joita voitaisiin hyödyntää muun muassa leikkaushoidosta toipuville potilaille. Mahdollisuuksia luo myös väestön ikärakenne, sillä myös ikäihmiset alkavat olla tottuneita internetin käyttäjiä, jolloin palvelun olisi mahdollista menestyä myös vanhempien ikäpolvien keskuudessa.

Tulevaisuuden uhkia saattaa olla ihmisten heikko tietoisuus palvelusta, jolloin yrityksen on vaikeaa tavoittaa kohderyhmäänsä ja sitä kautta menestyä. Myös luottamuksen puuttuminen palvelun ollessa täysin internetissä voi olla kulmakivi palvelun kannattavuudelle. Mahdollisia uhkia yritykselle saattaisivat olla markkinoille tulevat isommat fysioterapia-alan yritykset samankaltaisilla palveluilla sekä alan asiantuntijoiden eriävät mielipiteet kuntoutukseen liittyen.

### **3.3 Kysyntä, asiakkaat**

Kysynnällä tarkoitetaan tietyllä paikkakunnalla tiettyinä aikana myytyä hyödykettä. Asiakkaiden käytettävissä olevien tulojen lisäksi kysyntään vaikuttavat myös psykologiset ja sosiaaliset tekijät. (Lojander & Suonpää 2004, 32.) Taulukossa 2 on käyty läpi yrityksen mahdollisia perustamisen syitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kysyntään.



TAULUKKO 3. Mahdollisia yrityksen perustamisen syitä. (Lojander & Suonpää 2004, 32)

<b>selkeä markkina-aukko:</b>	a) kyseisen toimialan yritys lopettaa paikkakunnalla, jonka takia on kysyntää uudelle yrittäjälle b) asiakkaiden muuttuneet tarpeet tai muodin muutokset antavat aiheen uudelle yritykselle
<b>Markkinoiden ja kysynnän kasvu:</b>	a) markkinat toimialalla kasvavat voimakkaasti b) asiakkaat kuluttavat toimialan tuotteisiin entistä enemmän
<b>väestöpohja:</b>	alueella on niin paljon asiakkaita, että yrityksen perustaminen on aiheellista
<b>kilpailuetu:</b>	yritys pystyy tarjoamaan palvelujaan kilpailijoihinsa paremmin esimerkiksi aukioloaikojen, halvempien hintojen tai paremman palvelun avulla
<b>Yrityksen perustajan ylivoimainen osaaminen:</b>	tunnettuus alalla, työkokemus ja hyvä koulutustausta

Perustamisen syynä voi olla selkeä markkina-aukko. Markkina-aukko voi syntyä esimerkiksi toimialan yrityksen lopettaessa toimintansa paikkakunnalla, jolloin kysyntää uudelle yrittäjälle syntyy. Selkeä markkina-aukko voi muodostua myös asiakkaiden muuttuneista tarpeista tai muodin muutoksista. (Lojander & Suonpää 2004, 32)

Toisena syynä yrityksen perustamiselle voi olla markkinoiden tai kysynnän kasvu. Tällöin markkinat toimialalla kasvavat nopeasti. Vaihtoehtoisesti asiakkaat saattavat myös kuluttaa toimialan tuotteita entistä enemmän. Väestöpohjaan perustuvaa kysyntää saattaa syntyä, jos alueella on yrityksen perustamisen kannalta riittävästi asiakkaita. Toisaalta syynä yrityksen perustamiseen voi olla myös kilpailuedun saaminen esimerkiksi kilpailijoita parempia palveluja tarjoamalla tai yrityksen perustajan ylivoimainen osaaminen. (Lojander & Suonpää 2004, 32)

Repowerin kohdalla perustamisen syitä voisi olla mahdollinen markkina-aukko, jos asiakkaiden tarpeet muuttuisivat yrityksen kannalta suotuisiksi. Mahdollisia tarpeiden muutoksia voisi olla esimerkiksi palveluiden saaminen paikasta ja ajasta riippumatta sekä jonottamatta. Tärkein kysyntään liittyvä syy on kuitenkin Repowerin saama kilpailuetu, jota niin ikään ympärivuorokautinen palvelun saaminen voi luoda. Repower pys-

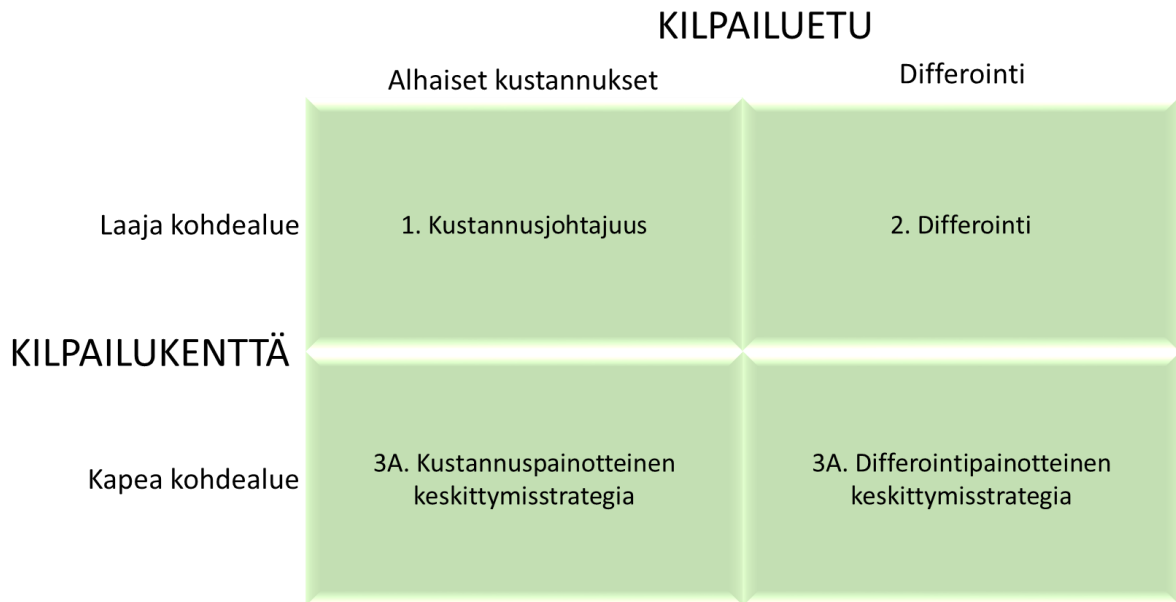
tyisi tarjoamaan myös parempaa palvelua informaation ollessa suoraan asiakkaan nähtävillä. Yleensä asiantuntijalta saatava tieto olisikin suoraan asiakkaan saatavilla, ilman jono- ja odotusaikoja.

### 3.4 Kilpailu

Porterin (1985, 16) mukaan kilpailun säännöt muodostuvat viidestä kilpailutekijästä, joita ovat uudet alalle tulevat kilpailijat, korvaavat tuotteet, hankkijoiden neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima sekä nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. Kilpailutekijät määrittävät pitkälti, kuinka kannattava ala on, ja vaikuttavat yrityksen hintapäätöksiin, kustannuksiin ja investointeihin. Nämä puolestaan vaikuttavat pääoman tuottoon. (Porter 1985, 18.)

Kilpailustrategian avulla yritys etsii toimialalta suotuisan kilpailuaseman ja pyrkii saavuttamaan kannattavan ja pysyvän aseman markkinoilla. Yrityksen valitessa kilpailustrategiaa on sen mietittävä toimialan houkuttelevuuden suhdetta kannattavuuteen pitkällä aikatahtimella. Lisäksi on mietittävä, mitkä tekijät määrittävät kilpailuaseman kyseisellä toimialalla. On muistettava, että sekä alan houkuttelevuus, että yrityksen kilpailuasema voivat muuttua ajan myötä. (Porter 1985, 13–14.)

Kilpailuetua saadaan tuottamalla asiakkaalle arvoa, joka ylittää sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvolla tarkoitetaan määrää, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Kilpailuetu voidaan jakaa kahteen tyyppiin, joita ovat kustannusjohtajuus ja differointi. (Porter 1985, 15.) Yhdistämällä kaksi kilpailuetua saadaan kolme perusstrategiaa, jotka ovat kuvattu kuvassa 1.



KUVA 1. Kolme perusstrategiaa. (Porter 1985, 25)

Kustannusjohtajuuden ja differoinnin strategiat kohdistuvat laajaan segmenttiin, kun taas keskittymisstrategiat suunnitellaan kapealle segmentille. Kustannusjohtajuusstrategiassa tavoitteena on olla ainoa yritys toimialalla, joka tuottaa tuotetta tai palvelua alhaisin kustannuksin. Kustannusjohtajuudessa hyödytään laajasta segmentistä, ja kustannusetua voidaan saada esimerkiksi yksinomaisuutena olevasta tekniikasta. (Porter 1985, 25–26)

Differointistrategiassa pyritään saamaan kilpailuetua erottautumalla muista yrityksistä ja olemalla ainutlaatuinen tekijöissä, joita asiakkaat arvostavat. Ainutlaatuisuuden ansiosta yrityksellä on myös mahdollista nostaa hintoja. Differoinnilla menestyy, mikäli hintaerolla pystytään saavuttamaan enemmän tuottoja kuin mitä ainutlaatuisuuden saavuttamiseksi on tarvittu kustannuksia. Differoitua voi esimerkiksi tuotteen, jakelujärjestelmän tai markkinoinnin saralla. (Porter 1985, 28)

Keskittymisstrategiassa valitaan kapea kilpailukenttä toimialalta. Tällöin kilpailuetua ei saavuteta koko markkinoilla vaan kapeammissa segmenteissä. Kustannuspainotteinen segmentti pyrkii kustannusetuun kohdesegmentissään, kun taas differointipainotteinen keskittymisstrategia pyrkii erottautumiseen. Molemmissa strategioissa kohderyhmän on erottauduttava tarpeiltaan muusta segmentistä. (Porter 1985, 29)

Rehapowerin liiketoimintaa tukisi todennäköisesti differointistrategia liikeidean erilaisuuden vuoksi. Terveysalalla ja varsinkin kuntoutuspuolella verkkosivujen kautta tarjottavia palveluita on vielä suhteellisen vähän tarjolla, jonka vuoksi kilpailuetua olisi mahdollista hankkia kilpailijoista erottautumisella. Rehapowerin tapauksessa differoituminen liittyisi luultavasti ainakin palvelun tuottamiseen. Kuntoutusyrittäjien segmentti on melko kapea, jonka vuoksi strategia voisi olla myös differointipainotteinen keskittymisstrategia. Tällöin Rehapowerin tulisi pyrkiä erottautumiseen nimenomaan kapeassa segmentissä, joka muodostuisi kuntoutusapua- tai informaatiota vailla olevista asiakkaista.

### 3.4.1 Kilpailutilanne

Menestyäkseen liiketoiminnassa yrityksen on tunnistettava markkinoiden tärkeimmät toimijat. Yrityksen on tunnistettava kilpailijoiden markkinaosuudet, analysoitava heidän toimintaansa sekä nähdä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Tämän lisäksi on tärkeää muistaa arvioida myös tulevaisuutta sekä mahdollisia tulevia kilpailijoita: kuinka nopeasti nämä pystyvät tulemaan markkinoille, sekä kuinka ne vaikuttavat oman yrityksen menestymiseen. (McKinsey 2001, 71.)

Joillain aloilla kilpailijat voivat jopa lujittaa yrityksen kilpailuasemaa, jolloin ne palvelevat yrityksen päämääriä. Kilpailijat voivat kasvattaa yrityksen kilpailuetua, parantaa alan nykyistä rakennetta, kehittää markkinoita tai estää alalle tuloa. (Porter 1985, 247.) Kilpailuetua saadaan, kun kilpailijat tasoittavat esimerkiksi suhdanne- tai kausivaihteluista johtuvaa kysynnän heilahtelua. Kilpailijat voivat myös lisätä yrityksen differointikykyä toimimalla vertailukohtana. Ilman kilpailijoita asiakkaiden voi olla vaikeaa huomata yrityksen tuottamaa arvoa. Lisäksi kilpailijat voivat muun muassa palvella omalle yritykselle epäedullisia segmenttejä ja luoda sitä kautta omalle yritykselle parempaa kilpailuetua. (Porter 1985, 249–253.)

Yrityksiä, jotka tarjoaisivat täysin vastaavaa palvelua Rehapowerin kanssa, ei toistaiseksi ole markkinoilla. Kuntoutusvinkkejä sisältäviä verkkosivuja on olemassa useampia, mutta monet sivut tarjoavat apua vain yhteen ongelmaan, esimerkiksi selkävaivoihin. Tällä hetkellä markkinoilla ei ole verkkosivua, joka tarjoaisi asiakkaille kuntoutussuunnitelmia nettisivujen kautta, vaan useammat kuntoutusohjeita sisältävät sivut ohjaavat asiakkaan varaamaan ajan esimerkiksi fysioterapiakeskuksista.

Omatoimiseen kuntoutukseen ja itsehoitoon on antanut apua jo esimerkiksi Fysionova, jonka nettisivuilta löytyy aiheesta informaatiota antava blogi. (Fysionova, 2017.) Blogista löytyy myös videoita esimerkiksi ryhdin parantamiseen. Blogia ei kuitenkaan päivitetä aktiivisesti ja videoita löytyy vain muutamia. Verkkosivujen tärkein tehtävä on mainostaa fysioterapiakeskusta. Monilla muilla fysioterapiakeskuksilla on myös vastaavanlaisia tietopaketteja verkkosivuilla, jonne asiakkaat saattavat ohjautua Rehapowerin sijaan.

Merkittävin tämänhetkinen kilpailija on Terveyskylä, joka on julkisen sektorin ylläpitämä verkkosivu. Sivuilta löytyy laajasti informaatiota kuntoutumisen lisäksi muun muassa sydänsairauksista, kivunhallinnasta, reumasta ja mielenterveydestä. Esimerkiksi yliopistolaiset sairaalat tekevät tiiviisti yhteistyötä verkkosivujen kehittämiseksi, ja sivut laajenevat koko ajan. (Terveyskylä, 2017.) On mahdollista, että tulevaisuudessa Terveyskylä laajentaa myös kuntoutusosiotaan samankaltaisilla ideoilla kuin Rehapower.

Eroonjumeista on ajatukseltaan hieman samankaltainen yritys kuin Rehapower, ja verkkosivuilta löytyy runsaasti laadukkaita videoita liittyen kehonhuoltoon. (Eroonjumeista, 2017.) Lisäksi verkkosivuilta on mahdollista ostaa kehonhuoltoon liittyviä valmennuksia sekä hierontaa. Vaikka Eroonjumeista painottaakin toimintansa kehonhuoltoon Rehapowerin keskittyessä täysin kuntoutukseen, voi sen nähdä tietynlaisena vaihtoehtona Kinnusen palvelulle. Varsinkin pienemmissä vaivoissa asiakkaan voi olla hankalaa tunnistaa, onko kyse lihasjumista vai kuntoutusta vaativasta vaivasta.

Kansainvälisiltä markkinoilta samankaltaisia toimijoita löytyy ainakin yksi, Online Physio- niminen verkkosivu, joka tarjoaa kuntoutuspaketteja internetin kautta (Online Physio, 2017). Tulevaisuudessa kilpailijat alalla tulevat mahdollisesti kuitenkin lisääntymään ja edellä mainitun kaltaisia palveluita tulee markkinoille lisää. Toisaalta kilpailijoiden tulo alalle voisi olla Rehapowerin kannalta myös hyvä asia, sillä se saattaisi lisätä ihmisten tietoisuutta verkossa olevilla vaihtoehdoille kuntoutukseen liittyvää apua etsiessä. Tällä hetkellä ihmisten heikko tietoisuus internetin fysioterapiapalveluista saattaa olla esteenä yrityksen menestymiselle.

## 4 VISIO JA PÄÄTAVOITTEET

Visio tarkoittaa näkemystä tulevaisuudesta. Vision määrittelyllä yritys pystyy hahmottamaan paremmin toimialan kehityssuunnan sekä tulevaisuuden tavoitetilan. Visio ohjaa liiketoimintasuunnitelman rakentumista, ja se ilmentää liiketoiminnan taustalla olevia kirjoittamattomia toiveita, haluja ja haaveita. (Pitkämäki 2000, 86.)

Rehapowerin isoimpana visiona on edistää ihmisten tietoisuutta kuntoutumiseen liittyen. Internet tarjoaa kanavan jakaa laajasti ilmaista tietoa, jonka myötä Rehapowerin visiona on tulla maan johtavaksi asiantuntijuuden välittäjäksi kuntoutuksen saralla. Rehapower haluaa murtaa ihmisten uskomuksia, pelkoja ja luuloja kuntoutumiseen liittyen ja edesauttaa ihmisten omatoimista kuntoutumista. Visiona on, että verkkosivujen avulla kuntoutuja oppisi ymmärtämään, kuinka kehon kuuluisi toimia ja tätä kautta asiakas löytäisi omat kehitysalueet, jotka saattavat olla kivun ja heikentyneen toimintakyvyn syynä.

Toisena päätavoitteena on saada verkkosivuille näkyvyyttä ja saada ihmiset ohjautumaan ensisijaisesti Rehapowerin verkkosivuille etsiessään apua kuntoutusta vaativiin ongelmiinsa. Tällä hetkellä täysin vastaavalla idealla varustettua verkkosivustoa ei ole vielä Suomessa olemassa, minkä vuoksi tavoitteena olisi saada informatiiviset, asiantuntevat ja nopeita ratkaisuja tuottavat verkkosivut, joiden puoleen ihmiset voisivat kääntyä missä tahansa kehon toimintakykyyn liittyvässä ongelmassa. Jos liiketoiminta kasvaa, olisi haaveena myös laajentuminen kansainväliseksi yritykseksi ja tarjota palveluita myös muilla kielillä.

## 5 LIIKEIDEA

Ensimmäisenä välitavoitteena kasvuyrityksen perustamisprosessissa tulisi olla vakuuttava liikeidea. Yrityksen kuuluisi liikeidean selvityksessä kertoa, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle, millä markkinoilla se tuottaa hyötyä ja millä keinoilla sillä ansaitaan rahaa. Liikeidean uskottavuutta on hyvä testata selvittämällä markkinamahdollisuudet, idean toteuttamiskelpoisuus ja sen uutuusarvo. Uuden yrityksen tulisi tarjota uusi ratkaisu markkinoilla olevaan ongelmaan. (McKinsey 2001, 30, 53.)

Kinnusen liikeidea perustuu verkkosivuihin, joista löytyisi kaikki informaatio eri kehon osien kuntouttamiseen liittyen. Verkkosivujen sisältö koostuisi muun muassa tuki- ja liikuntaelimestön omatoimiseen kuntouttamiseen opastavasta materiaalista. Rehapower tarjoaisi ohjeet kivun omatoimiseen kuntouttamiseen pääasiassa ilmaiseksi.

Verkkosivuilta löytyisi muun muassa videomuotoisia kuntoutusohjeita, joiden avulla ihmiset pystyisivät kuntouttamaan vaivansa nopeasti ja vaivattomasti. Verkkosivuilla olisi tarjolla matalan kynnyksen palvelua kuntoutusta tarvitseville henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita kuntouttamaan itseään omatoimisesti fysioterapeutin laatimien ohjeiden mukaan ilman jonotusta tai pitkiä välimatkoja.

Verkkosivujen käyttäjillä olisi pääsy ilmaiseen, kuntoutusta tukevaan materiaaliin, joilla he saisivat apua yleisimpiin ongelmiin, kuten selkä- ja polvivivaihoihin. Palvelun avulla asiakas pystyisi ymmärtämään paremmin, mitä vaivasta tiedetään, ja millä keinoin sitä hoidettaisiin. Palvelusta löytyisi mahdollisesti myös maksullisia kuntoutussuunnitelmia, jotka auttaisivat spesifimpien ongelmien kanssa ja sisältäisivät tarkemmat ohjeet kuntoutukseen liittyen.

### 5.1 Kohderyhmä

Kohderyhmä eli segmentti tarkoittaa asiakasryhmää, jolla on vähintään yksi yhteinen osittamiseen liittyvä piirre (Bergström & Leppänen 2009, 150). Kohderyhmän valinta alkaa segmentointiprosessilla, jossa tutkitaan markkina-alueen kysyntää sekä ostokäyttäytymistä. Tehtävänä on selvittää markkinan koko, kuten kotitalouksien määrä. Tämän jälkeen analysoidaan mahdollista ostotapahtumaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten

itse ostajaa. Lopuksi yritys rajaa tulevat asiakkaansa segmentteihin eli kohderyhmiin, joihin markkinointitoimenpiteet tullaan kohdentamaan. (Hesso 2013, 89.)

Rehapowerin segmentit jakaantuvat yritysasiakkaisiin sekä kuluttajiin. Kuluttajien kohderyhmä tulee koostumaan asiakkaista, joilla on tuki- ja liikuntaelimiin liittyvää oireilua. Markkinan kokoa arvioidaan Terveys 2000–2011- tutkimusten avulla, joissa on tutkittu laajasti suomalaisten terveyttä, toimintakykyä ja hyvinvointia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2017.)

Terveys 2000–2011- tutkimukset tehtiin samoista henkilöistä vuosina 2000 ja 2011, jolloin saatiin seuranta-aineistoa hyvinvoinnista yksilötasolla. Tutkimuksiin osallistui 10 000 satunnaisotannalla valittua 18 vuotta täyttäneitä henkilöä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2017.) Taulukossa 4 on kuvattu 30 vuotta täyttäneiden henkilöiden tuki- ja liikuntaelimestön oireita 30 päivän ajalta.

**TAULUKKO 4.** Tuki- ja liikuntaelimestön oireiden esiintyminen 30-vuotiailla 30 päivän ajalta vuonna 2011. (% ja lkm väestöstä). (Mukailtu lähteistä Koskinen 2011, 93 & Tilastokeskus, 2017)

	%-osuus väestöstä	lkm
<b>Selkäkipu</b>		
Miehet	34,6	582434
Naiset	41,4	754667
<b>Niskakipu</b>		
Miehet	27,2	457867
Naiset	41,2	751021
<b>Olkapäähäkipu</b>		
Miehet	28,5	479750
Naiset	25,7	468477
<b>Polvikipu</b>		
Miehet	28,8	484800
Naiset	32,7	596077
<b>Kävelyvaikeus/ontuminen polven takia</b>		
Miehet	20,7	348450
Naiset	21,6	393739

	30 + määrä väestöstä (lkm)
<b>Miehet</b>	1 683 334
<b>Naiset</b>	1 822 866

Tutkimuksessa selvitettiin 30 päivän ajalta naisten ja miesten mahdolliset selkä-, niska-, olkapää- ja polvikivut. Tutkimusryhmä oli iältään 30 ikävuodesta eteenpäin olevia henkilöitä. Vuonna 2011 yli 30-vuotiaita miehiä väestöstä oli n. 1 700 000 ja naisia n.



1 800 000. (Tilastokeskus, 2017.) Tällöin selkäkipuisia miehiä väestöstä oli 34 % eli n. 500 000 henkilöä ja naisia 41 % eli n. 750 000 henkilöä. Tutkimuksissa selvisi myös, että vuonna 2011 joka neljäs 30 vuotta täyttänyt koki tarvitsevansa kuntoutusta. (Koskinen 2011, 192.) Edellä mainitut tutkimusryhmät muodostaisivat Rehapowerille potentiaalisen segmentin.

Rehapowerin kuluttaja-asiakkaat voidaan jaotella karkeasti kohderyhmiin taulukossa 4 esitettyjen tuki- ja liikuntaelimestön oireilujen perusteella. Mahdollisia kohderyhmiä olisivat selkä-, niska-, polvi- ja olkapääkipuiset asiakkaat. Kaikkia edellä mainittuja kohderyhmiä yhdistäisi halu hakea tietoa internetin kautta.

Rehapowerin kaltaista kuntoutuspalvelua netistä tulee luultavasti etsimään kuluttaja, joka haluaa nopeasti apua vaivoihinsa. Kuluttajalla ei välttämättä ole aikaa käydä fysioterapeutilla tai kärsivällisyyttä jonottaa fysioterapiaan pääsemistä. Voi myös olla, että kuluttajalla ei ole lähettyvillä paikkaa, mistä hän fysioterapiapalveluita saisi. Kaikki eivät myöskään halua lähteä heti tutkimuksiin pienempien vaivojen ilmaantuessa, jolloin tietoa lähdetään etsimään itse netistä. Rehapowerin kaltaisen verkkosivun kautta kuntoutuspalvelujen hakemiseen olisi pieni kynnyks.

Toinen Rehapowerin segmentti koostuisi yritysasiakkaista, joihin voisi kuulua esimerkiksi terveys- ja liikunta-alan asiantuntijoita, esimerkiksi fysioterapia- tai lääkärikeskukset. Yritysasiakkaat voisivat olla esimerkiksi mainostajia Rehapowerin verkkosivuilla. Toiminnan kehittyessä Rehapowerilla voisi olla myös mahdollisuus tarjota palveluitaan yksityiselle ja julkiselle sektorille kuntoutumisen tukimateriaalina, esimerkiksi oppaina tai videomateriaalina leikkauksista toipuville potilaille.

Yritysasiakkaat muodostaisivat tärkeän kohderyhmän Rehapowerille, sillä heidän kanssaan yrityksellä olisi mahdollista solmia pidempiaikaisia asiakassuhteita kuin yksityisten kuluttajien. Kuluttajat tulisivat luultavasti hakemaan verkkosivuilta vain informaatiota tai ostamaan kerran kuntoutussuunnitelman, jolloin asiakassuhde olisi kestoaltaan luultavasti melko lyhyt. Yritysasiakkaiden, esimerkiksi verkkosivuilla mainostavien asiakkaiden kohdalla asiakassuhteesta olisi mahdollista saada molemminpuoliseen kumppanuuteen perustuva, pitkä asiakassuhde.

## 5.2 Ansaintamalli

Ansaintamallin määrittelyllä yritys pyrkii selvittämään toiminnalle kannattavimmat ja tuottoisimmat toimintatavat. Olennaista on löytää ansaintamalli, joka on sopiva sekä yritykselle, tuotteelle että kohderyhmälle. Yritystoiminnassa voidaan saada tuottoja esimerkiksi tuottamalla, välittämällä ja myymällä tavaroita, palveluita tai niiden yhdistelmiä. (Bergström & Leppänen 2009, 258.)

Verkkosivujen ansaintamallit kehittyvät jatkuvasti. Tyypillisimpiä ansaintamalleja ovat muun muassa välittäjä-, mainostulo- ja informaation välittäjämalli. Tämän lisäksi ansaintamalleihin kuuluvat esimerkiksi kauppiaas-, valmistajan suoramyynä-, kumppani-, yhteisö-, jäsenyys- ja käyttömäärään perustuva malli. (Rappa 2010.) Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi lyhyesti edellä mainitut ansaintamallit.

*Välittäjämallilla* tarkoitetaan verkkosivuja, jotka tuovat ostajat ja myyjät yhteen ja helpottavat näiden välistä vuorovaikutusta. Tavallisesti välittäjämallissa veloitetaan maksua jokaisesta toteutuneesta kaupasta. Toimintamalli maksujen perimiseen voi vaihdella verkkosivuista riippuen, ja välittäjä voi esimerkiksi hoitaa myös tuotteiden tai palvelun markkinointia, tilauksia ja toimitusta. (Rappa 2010.) Muun muassa verkossa toimivat huutokaupat, kuten Huuto.net tai Ebay.com, toimivat tällä ansaintamallilla (Tervakari 2014). Esimerkiksi Huuto.net-verkkosivuilla tuottoja saadaan maksusta, joka peritään ilmoituksen asettamisesta sivuille (Huuto.net 2017).

*Mainostulomalli* on perinteisin ansaintamalli. Tulonlähteenä tässä mallissa toimii sisältöön tai palveluihin sisällytetyt bannerimainokset. Bannerimainonta on tehokkainta, kun verkkosivujen kävijämäärät ovat suuret tai ne ovat erikoistuneet johonkin osa-alueeseen, jolloin mainonta on helposti kohdennettavissa. (Rappa 2010.) Mainostulomallin riskinä on käyttäjien sokeus bannerimainonnalle. On tutkittu, että käyttäjät harvoin katsovat sisältöä, joka näyttää mainokselta. (Nielsen 2007.)

*Informaation välittäjämallilla* tarkoitetaan ansaintamallia, jossa verkkopalvelu kerää ja myy tietoja käyttäjiltä yrityksille kohdennettua mainontaa varten (Rappa 2010). Tällaista ansaintamallia hyödyntävät esimerkiksi Facebook ja Google (Ruokonen 2016). Google myy mainostajille tietoja käyttäjistä muun muassa hakujen, sijaintitietojen, vierailtujen verkkosivustojen ja sovellusten sekä katsottujen videoiden perusteella (Google 2017).

*Kauppiasmallissa* verkkosivu toimii tavaroiden ja palveluiden vähittäiskauppana tai tukkumyyjänä. Ansaintamalli muodostuu joko listahinnoin myytävistä tuotteista tai huutokaupasta. (Rappa 2010.) Tätä mallia käyttävät usein yritykset, joilla on myös fyysinen toimipiste. Toisaalta kaupattavat tuotteet voivat olla myös digitaalisia, kuten musiikkia tai elokuvia. (Tervakari 2014.) Valmistajan suoramyymtimallissa verkkosivut toimivat suoraan tuotteen valmistajan ja asiakkaan välillä. Jakelukanava tällaisessa mallissa on tiivis, jolloin yritys pystyy panostamaan esimerkiksi hyvään asiakaspalveluun. Tulonlähteenä tällaisessa mallissa voi toimia esimerkiksi palvelun kautta tapahtuva myynti, vuokraus tai lisensointi. (Rappa 2010.)

Toisin kuin verkkosivuilla, joihin pyritään ohjaamaan suuria kävijämääriä, *kumppanimallissa* tarjotaan mahdollisuutta ostamiseen mistä tahansa. Tämä tapahtuu yhteistyökumppaneiden välisten taloudellisten kannustimien perusteella. (Rappa 2010.) Tuloja voidaan kerätä esimerkiksi klikkausperusteisen eli hinta per klikkaus-mallin perusteella, jolloin asiakasyritys maksaa jokaisesta kävijästä, joka ohjautuu palvelua tarjoavalta verkkosivulta omalle sivustolleen. (Ruokonen 2016.) Klikkausperusteista mallia hyödynnetään esimerkiksi hakukonemainonnassa, johon suhtaudutaan käyttäjien keskuudessa usein suopeammin kuin esimerkiksi perinteisempään bannerimainontaan (Karjaluoto 2010, 136).

*Yhteisömalli* perustuu käyttäjäuskollisuuteen. Verkkosivut voivat saada tulonsa palvelua tukevista tuotteista, palveluista tai vapaaehtoisista maksuista. Tulot voivat muodostua myös maksullisten palveluiden tilauksista. Rappan (2010) mukaan internet on luonnostaan sopiva yhteisöllisiin liiketoimintamalleihin ja sosiaalisen verkostoitumisen myötä tämä on myös suotuista kehityskohde ansaintamalliksi. Esimerkiksi Wikipedia toimii yhteisömallilla.

*Jäsenyyteen perustuvassa mallissa* palvelun käyttäjiltä veloitetaan päivittäinen, kuukausittainen tai vuosittainen maksu. Palveluissa on usein myös ilmaista sisältöä, mutta monipuolisempiin palveluihin pääsy vaatii maksua. Esimerkkinä jäsenyysmallia käyttävästä palvelusta on muun muassa musiikintoistopalvelu Spotify. Jäsenyys- ja mainosmallit yhdistetään monesti samaan verkkosivuun. Käyttömäärään perustuva malli eroaa jäsenyysmallista siten, että jäsenyysmallin maksut ovat riippumattomia todellisesta käyttöasteesta. (Rappa 2010.)

Yksi Rehapowerille suotuisa ansaintamalli voisi olla perinteinen mainostulomalli. Rehapower on kuntoutukseen erikoistunut verkkosivu, jolloin kohdennettu mainonta voisi koostua esimerkiksi lähiympäristöstä löytyvistä kuntoutusalan yrityksistä. Rehapowerin kohderyhmä on selkeästi rajattavissa kuntoutuksesta kiinnostuneisiin tai kuntoutuksen tarpeessa oleviin ihmisiin, jolloin verkkosivujen mainonta olisi helposti kohdennettavissa näille kohderyhmille.

Ennen mainostulomallin valitsemista ansaintamalliksi on mietittävä, onko sen avulla mahdollista saada toiminnasta kannattavaa, ja missä vaiheessa yrityksen on mahdollista saada mainostajia omille verkkosivuilleen. Alkuvaiheessa kävijämäärät sivuilla saattavat olla vielä vähäisiä, jolloin voi olla vaikeaa saada sivuille mainostajia. Ratkaisuna tähän voisi olla toisen ansaintamallin valitseminen mainostulomallin rinnalle, jolloin tulot eivät olisi riippuvaisia pelkästään mainostajista.

Toisena ansaintamallina Rehapower voisi olla esimerkiksi kauppiasmalli tai valmistajan suoramyyntimalli. Nämä mallit toimisivat otollisina ansaintamalleina, jos yritys haluaisi keskittää toimintaansa kuntoutussuunnitelmien myymiseen. Yksi mahdollinen ansaintamalli olisi myös jäsenyyteen perustuva ansaintamalli, jolloin verkkosivuilta löytyisi ilmaista sisältöä kuntoutukseen liittyen, mutta yksityiskohtaisemman sisällön sekä esimerkiksi kuntoutussuunnitelman saadakseen olisi asiakkaan maksettava palvelusta.

Verkkosivuilta tulisi suunnitelmien mukaan löytymään ilmaista sisältöä kuntoutukseen liittyen, mutta saadakseen paremmin räätälöidyn kuntoutussuunnitelman tulisi käyttäjän maksaa palvelusta. Ilmaiset videot verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa voisivat toimia ns. ”sisäänheittotuotteina”.

Myöhemmin toiminnan kehittyessä ansaintamalliksi voisi muodostua myös valmistajan suoramyyntimalli, jolloin tulonlähteeksi muodostuisi lisenssien myyminen. Asiakkaina voisivat toimia esimerkiksi terveyskeskukset, joille verkkopalveluja myytäisiin lisensseinä. Terveyskeskukset saisivat tällöin käyttöönsä Rehapowerin kuntoutusmateriaalin, jonka voisivat antaa potilaiden käyttöön kuntoutuksen tueksi esimerkiksi leikkauksen jälkeen.

## 6 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

Vaikka yrityksen liikeidea olisi kuinka hyvä tahansa, harva yritys pystyy menestymään ilman kunnollista markkinointia. Yrityksen markkinointia voidaan lähestyä perinteisen 4P:n mallin eli markkinointimixin kautta, jossa on jaoteltu markkinoinnin eri kilpailukeinot. Kilpailukeinoja ovat Product eli tuote, Price eli hinta, Place eli saatavuus ja Promotion eli markkinointiviestintä. Booms ja Bitner ovat laajentaneet mallia myöhemmin 7P:n malliksi lisäten siihen kolme uutta kilpailukeinoa, joita ovat ihmiset (People), toimintatavat (Process) ja palveluympäristö (Physical Evidence) Kilpailukeinojen kokonaisuuden avulla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. (Bergström & Leppänen 2009, 166–168.) Seuraavissa luvuissa on käyty läpi kilpailukeinot 4P:n mallin mukaan.

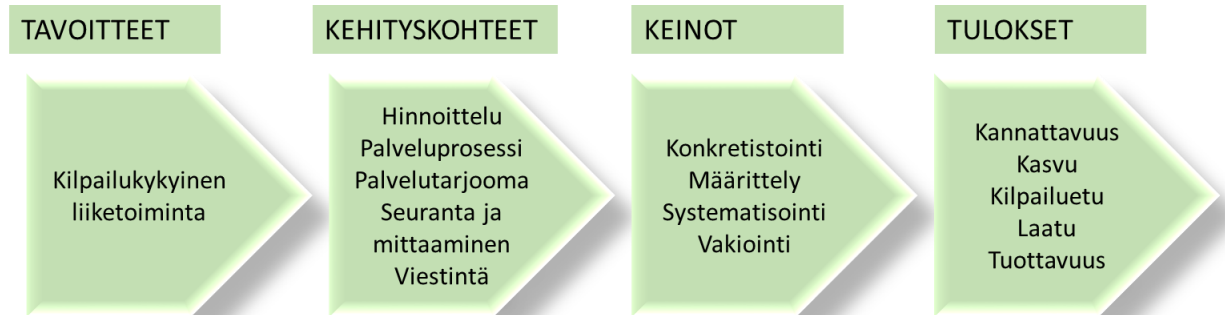
### 6.1 Tuote

Tuote kuvaillaan Bergströmin ja Leppäsen (2009, 194) kirjassa markkinoitavaksi hyödykkeeksi, jonka ympärille muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat. Tarjoamalla tuote markkinoille kuluttajien arvioitavaksi, ostettavaksi tai kulutettavaksi tyydytetään asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mielihalut. Tuote kilpailukeinona vaatii kohderyhmän määrittelyn, joka toimii pohjana tuotekokonaisuuden valinnalle sekä valikoimapäätöksille. (Bergström & Leppänen 2009, 194.)

Kun myytävä tuote koostuu palvelusta, on huomioitava sen erityispiirteet tavaroihin verrattuna. Palvelutuotteiden markkinoinnissa arvoa ja hyötyä luovat sekä myyjä että ostaja, jolloin on tärkeää, että vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sujuu ongelmitta. Palveluiden markkinoinnissa käytetään usein samoja keinoja kuin tavaroidenkin. Näitä ovat esimerkiksi konkreettisten elementtien liittäminen palveluun. (Bergström & Leppänen 2009, 198.) Johtuen palvelujen erityispiirteistä saattaa palveluiden tuottaminen aiheuttaa liiketoiminnallisia haasteita esimerkiksi kysynnän vaihteluun, laadunhallintaan, tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. Tuotteistamisella pyritään vähentämään näitä ongelmia ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. (Jaakkola 2009, 1.)

### 6.1.1 Tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin sekä konkretisoinnin avulla. Tämä helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia. Palvelun konkretisointi tekee ostamisesta ja arvioinnista helpompaa myös asiakkaalle. (Jaakkola 2009, 3.) Kuvassa 2 on määritelty palveluliiketoiminnan tuotteistamisen tavoitteet, kehityskohteet, keinot ja tulokset.



KUVA 2. Palveluliiketoiminnan tuotteistaminen. (Jaakkola 2009, 6)

Rehapowerin liiketoiminnassa hyödynnettäisiin luultavasti kuvan 2 mukaista palveluliiketoiminnan tuotteistamista. Fysioterapiapalvelut tuotteistetaan kuntoutussuunnitelmiksi kohderyhmien perusteella yleisimpien vaivojen perusteella. Tuotteistamisen ansiosta Rehapowerin olisi mahdollista myydä kuntoutussuunnitelmia periaatteessa loputon määrä ilman, että sen tarvitsee huolehtia henkilökunnan, tilojen tai ajan riittämisestä. Tuotteistaminen loisi myös hyvän perustan kannattavuudelle, sillä kiinteisiin kustannuksiin, kuten toimitilojen vuokraan, kalustoon ja henkilökunnan palkkoihin ei tarvitsisi yhtä paljon rahoitusrasurssseja.

Rehapowerin liiketoimintamalli on vielä harvinainen terveystaloudella, joten on mahdollista, että tuotteistaminen saattaisi myös vaikeuttaa yrityksen menestysmahdollisuuksia. Esimerkiksi kokemus palvelun laadusta saattaa riippua asiakkaasta, ja monelle henkilökohtaisten tapaamisten puuttuminen saattaisi olla merkki huonommasta laadusta. Toisaalta palvelun saaminen nopeasti ja vaivattomasti voisi myös luoda hyvää laatumielikuvaa. Molemmat näkökulmat on hyvä huomioida mahdollisia tuotteistamispäätöksiä tehdessä sekä muissa markkinointiratkaisuissa.

## 6.2 Hinta

Hinnan avulla varmistetaan toiminnan kannattavuus sekä taloudellinen menestys. Hinnalla osoitetaan asiakkaalle tuotteen arvo, ja sen avulla markkinoija voi esimerkiksi kohottaa asiakkaan mielikuvaa tuotteesta. Hinnan avulla pystytään vaikuttamaan kilpailuun, kannattavuuteen sekä asemointiin. Esimerkiksi matala hinnoittelu saattaa ehkäistä kilpailijoiden tuloa markkinoille, mikäli he eivät pysty yhtä alhaiseen hintatasoon. Toisaalta matala hintataso voi vaikuttaa kannattavuuteen heikentävästi, vaikka myyntimäärät olisivatkin suuret. Hintapäätökset tulee myös tehdä aina kohderyhmä huomioiden, sillä se vaikuttaa tuotteen asemointiin. (Bergström & Leppänen 2011, 257.)

Rehapowerin verkkosivuilla suurin osa palveluista tulisi olemaan ilmaista kuntoutusmateriaalia. Lisäksi verkkosivuilla olisi mahdollisesti hinnoiteltuja kuntoutussuunnitelmia, joita kuluttajien olisi mahdollista ostaa. Verkkosivujen ansiosta Rehapowerin liiketoimintaa olisi mahdollista pyörittää alhaisemmilla kustannuksilla, jolloin kuntoutussuunnitelmat voitaisiin myös hinnoitella edullisemmin kuin esimerkiksi yksityisen puolen fysioterapiakäynnit. Jos Rehapower päättäisi hinnoitella palvelunsa halvoilla hinnoilla, olisi toiminnassa huomioitava lisääntyvän myynnin tarve. Ihmiset olisi saatava ohjautumaan ensisijaisesti Rehapowerin verkkosivuille ja ostamaan tuotteita, jotta liiketoiminnasta olisi mahdollista saada kannattavaa.

## 6.3 Saatavuus

Saatavuuden avulla tuote tuodaan asiakkaiden ulottuville, helpotetaan tuotteen ostamista ja luodaan tällä tavoin arvoa asiakkaalle sekä liiketoiminnalle. Hyvällä saatavuudella tavoitetaan asiakkaat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Saatavuutta voidaan tarkastella markkinointikanavien kautta, fyysisen jakelun sekä ulkoisen ja sisäisen saatavuuden näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2009, 287.)

Fyysinen jakelu käsittää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen. Ulkoinen saatavuus tarkoittaa sitä, kuinka helposti yrityksen toimipiste on löydettävissä ja sisäinen saatavuus sitä, miten hyvin tuotteet on asetettu tarjolle toimipisteen sisällä. Markkinointikanavan kautta tuote myydään markkinoille. Markkinointikanava voi muodostua esimerkiksi valmistajasta, lopullisista asiakkaista ja muista kanavan jäsenistä kuten maahantuojista ja vähittäiskaupasta. Markkinointikanavan kautta välittyy tuotteeseen liittyvä informaatio

sekä tuotteen omistusoikeus. Markkinointikanavien tehtäviä ovat myös asiakassuhteiden tarjoaminen tuottajien käyttöön, fyysisen jakelun hoitaminen sekä valikoiman muodostaminen asiakkaalle sopivaksi. (Bergström & Leppänen 2009, 288.)

Digitaalinen kanava on tullut perinteisen fyysisen palvelukanavan rinnalle, ja sen myötä asiakkaiden odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. Fileniuksen (2015, 26–27) mukaan digitaalisten kanavien myötä hyvän asiakaskokemuksen tuottamisesta on tullut entistä haastavampaa, ja palveluiden odotetaan olevan digitaalisessa kanavassa yhtä hyvälaatuisia kuin fyysistenkin kanavien. Digitaalisia kanavia ovat erimerkiksi verkkomainonta, mobiilimarkkinointi, sosiaalinen media ja hakukonemarkkinointi. (Filenius 2015, 26–27; Karjaluo 2010, 129, 14.)

*Verkkomainonnalla* tarkoitetaan ostettuja, standardoiduissa muodoissa olevia mainospaikkoja. Tunnetuimpia verkkomainonnan muotoja ovat bannerimainokset. Verkkomainonnassa mainoksen kohdistettavuus on tärkeää. (Karjaluo 2010, 141.)

Matkapuhelimen kautta käytettäviä palveluita kutsutaan *mobiilimediaksi*. Mobiilimarkkinoinnissa hyödynnetään mobiilimedian avulla tehtävää markkinointiviestintää. Mobiilimarkkinoinnissa hyödynnetään tekstiviestejä, mobiiliverkkosivuja sekä paikkatietopalveluita. (Karjaluo 2010, 151.)

*Sosiaalisesta mediasta* käytetään myös nimitystä *Web2.0*, joka tarkoittaa internetin kehittymistä vuorovaikutteisemmaksi mediaksi. Web2.0-työkaluja ovat muun muassa blogit ja podcasting, sosiaaliset verkostot, yhteisöt, sisällön tuotanto ja virtuaalimaailmat. Esimerkkejä sosiaalisista verkostoista ovat muun muassa Facebook, Twitter, Instagram ja LinkedIn. Sosiaalisia yhteisöjä sen sijaan ovat esimerkiksi Youtube ja Wikipedia. (Karjaluo 2010, 204.)

*Hakukonemarkkinointi* tarjoaa yrityksille keinon mainostaa palveluitaan. Yli 90 prosenttia verkon käyttäjistä käyttää hakukoneita, kuten Googlea, tiedonhankinnassaan. Hakukonemarkkinointi jaetaan hakukoneoptimointiin sekä hakusanamainontaan. Hakukoneoptimoinnilla parannetaan verkkosivuston löydettävyyttä luettelossa käyttämällä tiettyjä hakusanoja. Hakusanamainonnassa tarkoitetaan haun yhteydessä näkyviä teksti- ja kuvamainoksia, joita hakukone tarjoaa. (Karjaluo 2010, 133–136.) Karjaluodon (2010,



136) mukaan hakusanamainontaan suhtaudutaan yleisesti suopeammin kuin muuhun internetmainontaan, esimerkiksi bannereihin.

Rehapowerin markkinointikanavaratkaisut tulisivat koskemaan pitkälti digitaalisia kanavia palvelun ollessa täysin internetissä. Rehapowerin tulisi pyrkiä luomaan yhtä hyvä asiakaskokemus kuin fyysisten fysioterapiapalveluiden, jolloin useamman markkinointikanavan avulla voitaisiin lisätä esimerkiksi palvelun helppoa saatavuutta sekä käytettävyyttä. Käyttökokemuksesta onkin Fileniuksen (2015, 29) mukaan tullut tärkeä kilpailutekijä.

Yksi vaihtoehto Rehapowerille voisi olla verkkomainonnan hyödyntäminen markkinoinnissaan. Verkkomainonnassa mainokset olisivat helposti kohdennettavissa ja näkyvyys varmistettaisiin maksamalla mainospaikasta. Esimerkiksi bannerimainosten kohdalla täytyisi kuitenkin muistaa kuluttajien mahdollinen, jo aiemmin mainittu, bannerisokeus. Lisäksi yrityksen kannattaa pohtia, toisivatko maksetut verkkomainokset yritykselle tarpeeksi suurta hyötyä toiminnan alkuvaiheessa.

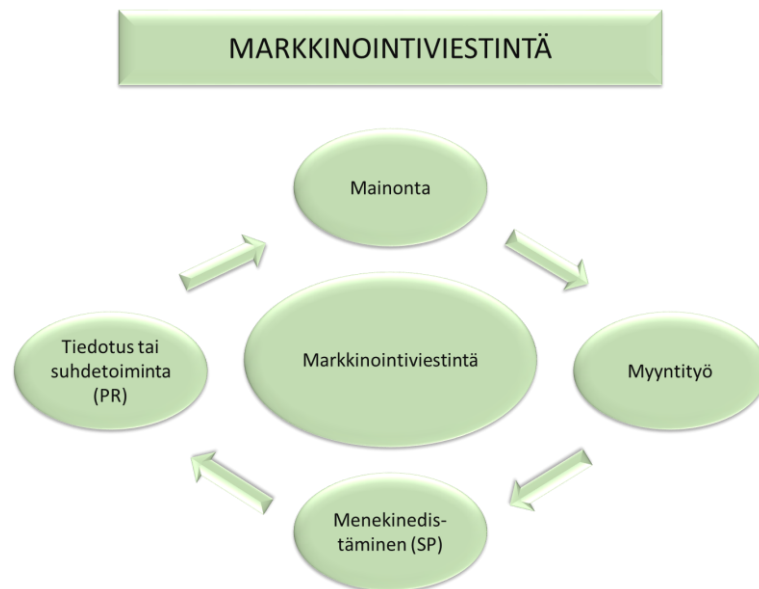
Mobiilimedian hyviä puolia ovat matkapuhelimen kulkeminen aina mukana sekä sen henkilökohtainen luonne. Jos asiakaskunta laajenisi, mobiilimarkkinoinnin toteuttaminen kuitenkin monimutkaistuisi ja kallistuisi. (Karjaluoto 2010, 154.) Mobiilimarkkinointi voisi olla Rehapowerin kannalta hyvä ratkaisu, sillä sen avulla voitaisiin luoda asiakkaille henkilökohtaisempi mielikuva verkossa olevasta palvelusta.

Toimiva ja halpa markkinointikanava Rehapowerille voisi olla Web2.0 hyödyntäminen. Sosiaalisen median palveluissa toteutuisi myös asiakkaiden ja yrityksen vuorovaikutus. Web2.0-työkaluja on kymmeniä, joista Rehapowerin olisi valittava oman toiminnan kannalta järkevimät ja tehokkaimmat.

Toinen halpa markkinointikanava voisi olla hakukonemarkkinointi. Esimerkiksi hakukoneoptimointi ja hakukoneissa näkyminen on yrityksille ilmaista (Karjaluoto 2010, 134). Jos markkinointikanavaksi valikoituisi hakukonemarkkinointi, kannattaisi Rehapowerin kuitenkin selvittää parhaat keinot hakukoneissa näkymiseen parhaan lopputuloksen saamiseksi.

## 6.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan kommunikaatiokeinoja, kuten mainontaa, henkilökohtaista myyntityötä, myynninedistämistä ja suhdetoimintaa, joiden avulla halutut tavoitteet saavutetaan. Isohookana (2007, 63) määrittää markkinointiviestinnän viestinnäksi, jolla luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan asiakassuhdetta, ja jonka avulla pystytään joko suoraan tai välillisesti vaikuttamaan myyntiin. Markkinointiviestintää voidaan ajatella myös kysynnän kautta, jolloin markkinointiviestinnän tavoitteena on kysynnän kasvattaminen kohdistamalla viestintä ulkoisiin sidosryhmiin. (Karjaluoto 2010, 11.)



KUVA 3. Markkinointiviestintä. (Verkkovaria, 2017)

Markkinointiviestinnän tavoitteina voi olla esimerkiksi myyntitavoitteet, myynnin kasvutavoitteet tai markkinaosuustavoitteet (Isohookana 2007, 96). Tämän lisäksi markkinointiviestinnällä voi olla myös myyntiin epäsuorasti vaikuttavia tavoitteita, kuten tietoisuuden lisääminen, asenteisiin vaikuttaminen, luottamuksen rakentaminen ja asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden kasvattaminen (Karjaluoto 2010, 21). Tavoitteiden yhteydessä määritellään myös markkinointiviestinnän kohderyhmä. Asiakkaiden lisäksi yrityksen on huomioitava kaikki ostoprosessiin tai ostopäätökseen vaikuttavat tahot, kuten yhteistyökumppanit, mielipidevaikuttajat sekä tiedotusvälineet. (Isohookana 2007, 102.)

Viime vuosina on alettu puhua myös digitaalisesta markkinointiviestinnästä, joka tarkoittaa interaktiivisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnässä. Näitä markkinointiviestinnän digitaalisia muotoja ovat muun muassa internet ja mobiilimedia. Digitaalisen markkinoinnin muotoja voivat olla esimerkiksi sähköinen suoramarkkinointi, internet-mainonta, hakukonemarkkinointi sekä sosiaalinen media. (Karjaluoto 2010, 11–14.)

Digitaalisen markkinointiviestinnän käyttöönoton myötä markkinointiviestinnän integroinnin merkitys on kasvanut. Integroitu markkinointiviestintä on suunnitteluprosessi, jossa markkinointiviestinnän kommunikaatiokeinoja pyritään käyttämään asiakaslähtöisesti ja toisiaan tukien viestinnän ja myynnin parantamiseksi. Digitaalisen markkinointiviestinnän myötä integroidusta markkinointiviestinnästä on tullut yhä tärkeämpää, ja viestinnän eri kanavissa tuleekin olla entistä yhtenäisempää, henkilökohtaisempaa sekä asiakaslähtöisempää. (Karjaluoto 2010, 10–11, 17.)

Rehapowerin markkinointiviestinnän tavoitteita voisivat olla esimerkiksi myyntitavoitteet, tietoisuuden lisääminen, asenteisiin vaikuttaminen sekä luottamuksen lisääminen. Rehapowerin kannalta tietoisuuden lisääminen olisi ehkä jopa tärkein tavoite, jotta potentiaaliset asiakasryhmät olisi mahdollista tavoittaa ja saada ohjattua Rehapowerin verkkosivuille.

Tietoisuuteen Rehapower voisi vaikuttaa esimerkiksi olemalla aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Mikäli yritys tekisi sivuilleen videomateriaalia, voisi se luoda tilin esimerkiksi Youtubeen. Muita yritykselle sopivia sosiaalisen median kanavia voisivat olla esimerkiksi Instagram ja Facebook. Kaikkiin palveluihin olisi mahdollista laittaa kuntoutukseen liittyvää materiaalia, ja usean kanavan kautta ihmiset olisi helpompi saada tietoisiksi Rehapowerin palveluista.

Markkinointiviestinnässä Rehapowerin kannattaisi ottaa huomioon myös yhteistyökumppaneiden merkitys aloittavan yrityksen kannalta. Toiminnan alussa yhteistyökumppaneista voisi olla hyötyä, jotta mahdollisimman moni saataisiin tietoiseksi yrityksestä. Mahdollisia yhteistyökumppaneita Rehapowerille voisivat olla esimerkiksi bloggaajat. Internetistä löytyy paljon esimerkiksi terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä blogeja, joiden avulla olisi mahdollista tavoittaa oikeat kohderyhmät helpommin. Simolan

(2013) mukaan bloggaajat toimivat usein mielipidejohtajina, ja heidän tuotesuosituksensa vaikuttavat usein kysyntään. Blogien kautta olisi mahdollista vaikuttaa tietoisuuden lisäksi myös asenteisiin sekä rakentaa luottamusta asiakasryhmien kanssa.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen menestymismahdollisuudet toimintaympäristöä analysoimalla. Lisäksi tavoitteena olivat kilpailu- ja markkinointiympäristön tarkastelu sekä erilaisten toteuttamistapojen analysoiminen kohdeyrityksen kannalta. Tavoitteena oli myös informoida toimeksiantajaa mahdollisista toimintamalleista esimerkiksi verkkosivujen toteuttamisen, ansaintamallien sekä markkinointiratkaisujen kohdalla.

Opinnäytetyössä analysoitiin ulkoista toimintaympäristöä PESTEL-analyysin kautta ja yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä SWOT-analyysin avulla. Lisäksi opinnäytetyössä luotiin katsaus ulkoiseen ympäristöön kysynnän ja kilpailun näkökulmista. Liikeidea käytiin läpi omassa kappaleessaan, jossa myös selvennettiin yrityksen kohderyhmää ja karotettiin vaihtoehtoja tulevasta ansaintamallista. Markkinointiympäristöön perehdyttiin markkinoinnin kilpailukeinoja tarkastelemalla.

Toimintaympäristöanalyysin tekeminen oli tarpeellista, sillä samankaltaista yritystä ei ollut vielä vertailukohtana, joten monet ympäristöön liittyvät tekijät olisivat olleet tuntemattomia toimintaa aloitettaessa. Myös yrityksen menestymismahdollisuuksien arvioiminen olisi ollut vaikeaa, jos ympäristön vaikutuksia ei olisi analysoitu etukäteen. Ilmiötä oli tärkeää tarkastella jo etukäteen, jotta ne pystyttäisiin ottamaan huomioon toiminnassa, ja jotta niihin voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa. Analyysin avulla saatiin selkeä kuva siitä, minkälaiseen toimintaympäristöön yritys perustetaan. Se voi auttaa yritystä mukautumaan ympäristön vaatimukseen ja sitä kautta menestymisen kannalta oikeiden päätösten ja valintojen tekemisessä.

Toimintaympäristöanalyysiä on mahdollista hyödyntää päätöksenteon tukena. Esimerkkinä tästä toimii hyvin sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön tekijän yhteinen näkemys siitä, ettei vastaavaa, kuntoutuksen liittyvää, informaatiota jakavaa yritystä vielä olisi ollut markkinoilla. Analyysin edetessä ja etenkin kilpailutilanteen tarkastelussa selvisi kuitenkin, että eräs toimija onkin jo tekemässä kuntoutuksen informaatioon liittyvää sivustoa. Tämä oli tärkeä tieto yrityksen kannalta, sillä tiedostaminen auttaisi sopeuttamaan omaa toimintaa myös kilpailijoihin nähden, ja auttaisi kenties tekemään hieman erilaisia

ratkaisuja omille verkkosivuille. Yhtenä vaihtoehtona oli kuntoutussuunnitelmien myyminen verkkosivujen kautta, mikä muodostaisi myös liiketoiminnan kannalta olennaisen ansaintamallin yritykselle.

Toinen, yrityksen kannalta hyödyllinen käyttötarkoitus toimintaympäristöanalyysille on sen käyttäminen liiketoimintasuunnitelman pohjana. Analyysissä on käyty läpi laajasti toimintaympäristön lisäksi yrityksen perustamiseen liittyviä tekijöitä liikeideasta ansaintamalleihin sekä markkinointivaihtoehtoihin. Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ei välttämättä kulu niin paljoa aikaa, kun suuntaviivoja yrityksen toiminnalle on muodostettu jo toimintaympäristöanalyysiä tehdessä. Toimeksiantajan lisäksi opinnäytetyöstä voi hyötyä myös verkkoliiketoimintaan liittyvien opinnäytetöiden tekijät. Esimerkiksi ansaintamalleista ja markkinoinnin kilpailukeinoissa löytyy informaatiota muillekin aiheesta kiinnostuneille.

Liikeidean erilaisuuden kannalta toimintaympäristöjen analysoiminen oli haastavaa mutta mielenkiintoista. Eri toimintojen analysoimisessa oli tärkeää ottaa huomioon mahdolliset tulevaisuuden ilmiöt, sillä yrityksen perustaminen on vasta suunnitteluasteella. Esimerkiksi poliittinen ympäristö on muutoksen keskellä tällä hetkellä, jolloin kohdeyrityksen toimintaa oli järkevää arvioida tulevaisuuden kannalta. Poliittisen ympäristön analysoiminen muodostuikin haastavaksi, sillä esimerkiksi sote-uudistukseen liittyvät päätökset kerkesivät muuttua jo opinnäytetyön teon aikana. Riippuen yrityksen perustamisen ajankohdasta on mahdollista, että poliittinen ympäristö on muuttunut. Opinnäytetyö auttaa kuitenkin ymmärtämään myös poliittisen ympäristön merkitystä yrityksen kannalta.

## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. 519 s.

Eroonjumeista. 2017. [online] [viitattu 10.10.2017] <https://www.eroonjumeista.fi/>

Finlex. 2017. [online] [viitattu 11.10.2017] <http://www.finlex.fi/fi/>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy. 217 s.

Fysionova. 2017. [online] [viitattu 10.10.2017] <http://www.fysionova.fi/>

Google. 2012. The new multi-screen world: understanding cross-platform consumer behavior. [online] [viitattu 27.9.2017] [https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjPjY28-OjWAhVSLVAKHULQDfsQFgg-xMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.thinkwithgoogle.com%2F\\_qs%2Fdocuments%2F861%2Fau-new-multi-screen-world.pdf&usg=AOvVaw1mMuMwpxn2iVsS-xGMF\\_k2b](https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjPjY28-OjWAhVSLVAKHULQDfsQFgg-xMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.thinkwithgoogle.com%2F_qs%2Fdocuments%2F861%2Fau-new-multi-screen-world.pdf&usg=AOvVaw1mMuMwpxn2iVsS-xGMF_k2b)

Google. 2017. Miten mainokset toimivat. [online] [viitattu 21.9.2017] <https://privacy.google.com/intl/fi/how-ads-work.html>

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari. 186 s.

Huuto.net. 2017. Mainosta ilmoitusta. [online] [viitattu 14.10.2017] <https://www.huuto.net/ohjeet/mainosta-ilmoitusta>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro. 323 s.

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. [online] [viitattu 21.8.2017] [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. [online] [viitattu 12.10.2017] <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521423888> [Julkaistu painettuna: Vantaa, Talentum Media Oy, 4. tarkistettu painos, 2014]

Karjaluo, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: Docendo Oy. 224 s.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing management. USA: Pearson. 679 s.

Koskinen, S. & Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2011. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [online] [viitattu 4.9.2017] [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068\\_2012\\_netti.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1)

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Käytännön yritystoiminta. Helsinki: Otava. 168 s.

McKinsey & Company. 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki: WSOY. 245 s.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrittäjän perustajan käsikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy. 161 s.

M&M. 2016. Huono asiakaspalvelu saa suomalaisen vaihtamaan asiointinsa muualle. [online] [viitattu 3.10.2017] <http://www.marmai.fi/uutiset/huono-asiakaspalvelu-saa-suomalaisen-vaihtamaan-asiointinsa-muualle-6580135>

Nielsen, J. 2007. Banner blindness: old and new findings. Nielsen Norman Group. [online] [viitattu 21.9.2017] <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/>

OnlinePhysio. 2017. Take control of your injury. [online] [viitattu 10.10.2017]

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 648 s.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari. Gummerus Kirjapaino Oy. 138 s.

Rappa, M. 2010. Business models on the web. [online] [viitattu 17.8.2017] <http://digitenterprise.org/models/models.html>

Ruokonen, M. 2016. Biteistä Bisnestä. Digitaaliset rahavirrat koostuvat pienistä puroista. [online] [viitattu 21.9.2017] <http://www.biteistabisnesta.fi/vanhemmat-blogit/digitaaliset-rahavirrat-koostuvat-pienist%C3%A4-puroista>

Sote- ja maakuntauudistus. 2017. Mikä on soteuudistus? [online] [viitattu 12.7.2017] <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Sote- ja maakuntauudistus. 2017. Maakunta järjestäjänä. [online] [viitattu 6.9.2017] <http://alueuudistus.fi/maakunta-jarjestajana>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2017. Terveys 2000–2011. [online] [viitattu 4.9.2017] <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/vaestotutkimukset/terveys-2000-2011>

Terveyskylä. 2017. Mikä on Terveyskylä.fi? [online] [viitattu 10.10.2017] <https://www.terveyskyla.fi/tietoa-terveyskyl%C3%A4st%C3%A4/mik%C3%A4-on-terveyskyl%C3%A4-fi>

Tervakari, A. Silius, K., Koro, J. & Kailanto, M. 2005-2016. Informaatioarkkitehtuurin suunnittelu. Oppimateriaali. Tampereen teknillinen yliopisto. [online] [viitattu 21.9.2017] <https://iislab.ee.tut.fi/piiri/content/431-ansaintamalleja>

Terveyskylä. 2016. Mikä on Terveyskylä.fi? [online] [viitattu 6.9.2017] <https://www.terveyskyla.fi/tietoa-terveyskyl%C3%A4st%C3%A4/mik%C3%A4-on-terveyskyl%C3%A4-fi>



Tilastokeskus. 2017. Väestö iän (1-v.), sukupuolen, siviilisäädyn ja kielen mukaan alueittain 1990 – 2016. [online] [viitattu 5.9.] [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_vrm\\_vaerak/055\\_vaerak\\_tau\\_124.px/?rxid=0b3358b5-25a7-4cfd-8a77-8fe5f7faf048](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vrm_vaerak/055_vaerak_tau_124.px/?rxid=0b3358b5-25a7-4cfd-8a77-8fe5f7faf048)

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy. 334 s.

Valtiovarainministeriö. 2017. Taloudellinen katsaus kesä 2017. Valtiovarainministeriön julkaisu – 28a/2017. [online] [viitattu 14.7.2017]. <file:///C:/Users/Johanna/AppData/Local/Temp/Taloudellinen%20katsaus,%20kesä%202017.PDF>

Verkkovaria. 2016. Markkinoinnin kilpailukeinot – markkinointiviestintä. [online] [viitattu 18.8.2017] [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=495](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495)

Vuorinen, T. 2013. Blogissa mainos ei näytä aina mainokselta. [online] [viitattu 29.9.2017] <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/02/27/blogissa-mainos-ei-aina-nayta-mainokselta>