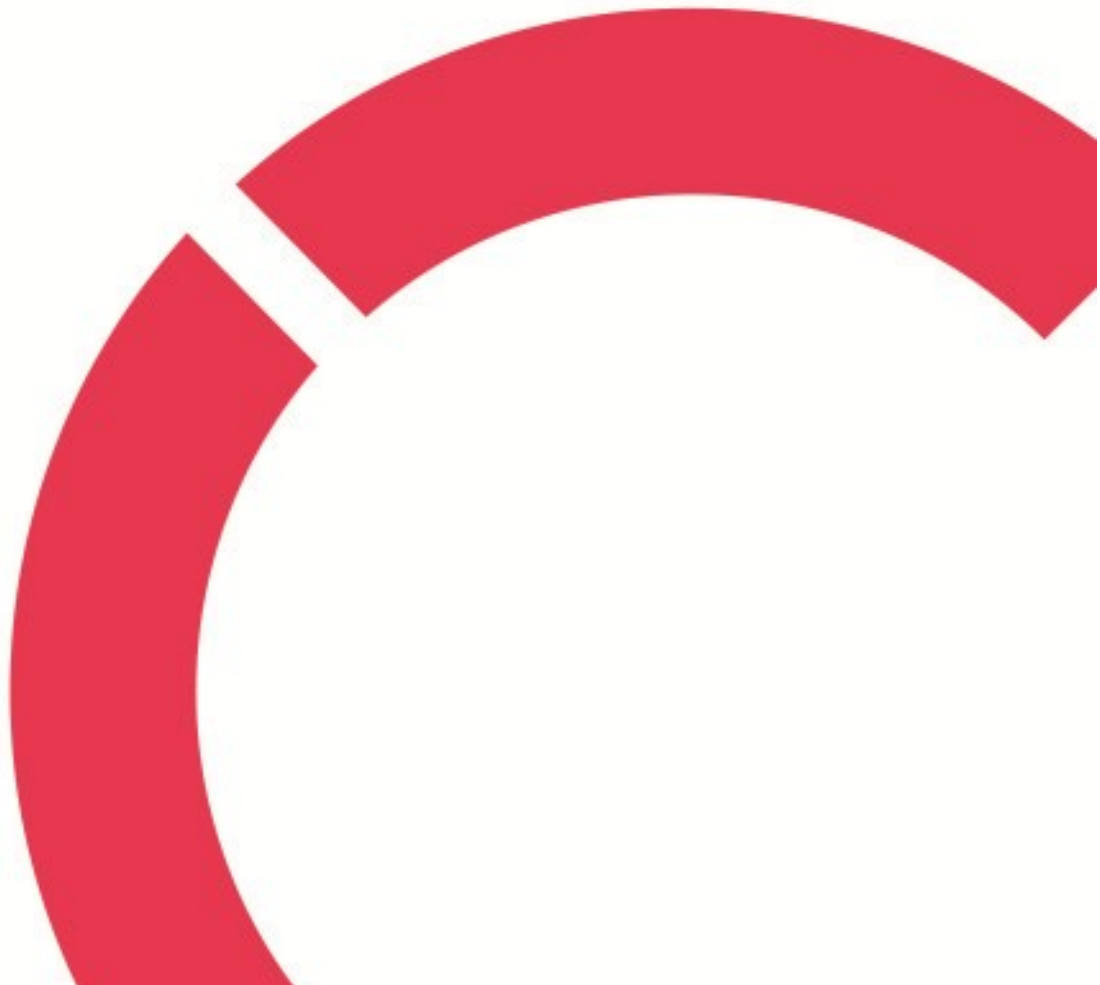


Jenni Mäkinen

**LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN - HIERONTAYRITYKSESTÄ
OSTEOPATIAAN**

Hierontapalvelu BodyPoint

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi YAMK, Liiketoimintaosaaminen
Huhtikuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2025	Tekijä/tekijät Jenni Mäkinen
Koulutus Tradenomi YAMK, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN – HIERONTAYRITYKSESTÄ OSTEOPATIAAN Hierontapalvelu BodyPoint		
Työn ohjaaja Eija Kärkinen		Sivumäärä 79 + 7
Työelämäohjaaja Hanne Lauslehto		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää liiketoimintamalli, joka mahdollistaa yrityksen palvelujen laajenemisen osteopatiaan. Toimeksiantajana oli Tmi Hanne Lauslehto, jossa yrittäjä on aloittanut osteopatiaopinnot ja aikoo laajentaa liiketoimintaansa hieronnasta osteopatiaan. Työn tavoitteena oli kehittää liiketoimintamalli, joka vastaa asiakkaiden kasvaviin odotuksiin ja tukee yrittäjän omaa kehittymistä, sekä kartoittaa osteopatian tunnettuutta ja hoitomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Työ keskittyi liiketoimintamallin kehittämiseen Business Model Canvas -mallia hyödyntäen. Mallin avulla tarkasteltiin asiakassegmenttejä, arvolupauksia, kanavia, asiakassuhteita, kumppaneita, resursseja, tulovirtoja ja kustannusrakennetta. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin osteopatian tunnettuutta, sen tehokkuutta tuki- ja liikuntaelimestön vaivojen hoidossa sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat osteopatiahoitoon hakeutumiseen. Kyselytuloksia analysoitiin ja niiden pohjalta kehitettiin liiketoimintamallia, joka tukee yrityksen kasvua ja laajentumista enemmän hieronnasta osteopatiaan.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintamalli, joka mahdollistaa yrityksen palveluvalikoiman laajentamisen ja osteopatian tuomisen osaksi sen hoitomuotoja. Lisäksi työssä tunnistettiin keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat osteopatian valintaan hoitomuotona ja tarjoavat yritykselle kilpailuetua. Työ tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten hierontayritys voi kehittää liiketoimintaansa osteopaattiseksi yritykseksi ja näin palvella paremmin asiakkaiden muuttuvia tarpeita.</p>		
Asiasanat Arvolupaus, asiakassegmentit, Business Model Canvas, liiketoiminnan kehittäminen, liiketoimintamalli, osaamisen kehittäminen, palvelutarjooma, strateginen ajattelu		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2025	Author Jenni Mäkinen
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis BUSINESS DEVELOPMENT - FROM MASSAGE BUSINESS TO OSTEOPATHY Hierontapalvelu BodyPoint		
Centria supervisor Eija Kärkinen	Pages 79 + 7	
Instructor representing commissioning institution or company Hanne Lauslehto		
<p>The aim of this thesis was to develop a business model that enables the company to expand its service offerings to include osteopathy. The subject organization was Tmi Hanne Lauslehto, who has started studies in osteopathy and plans to expand her business from massage therapy to osteopathy. The goal of the thesis was to create a business model that meets the growing expectations of customers and supports the entrepreneur's personal development, as well as to assess the awareness of osteopathy and the factors influencing its selection as a treatment method.</p> <p>The thesis focused on developing a business model using the Business Model Canvas framework. The model was used to examine customer segments, value propositions, channels, customer relationship, partners, resources, revenue streams and cost structure. A survey was conducted to explore the awareness of osteopathy, its effectiveness in treating musculoskeletal issues, and the factors that influence the choice of osteopathy. The survey results were analyzed, and based on these, a business model was developed to support the company's growth and transition to osteopathy.</p> <p>As a result of the thesis, a business model was created that allows the company to expand its service offerings and integrate osteopathy into its treatment methods. Additionally, the study identified key success factors that influence the choice of osteopathy as a treatment and provide the company with a competitive advantage. The thesis provides an overview of how a massage business can develop into an osteopathic practice, thus better serving the changing needs of customers.</p>		
Key words Business model, Business Model Canvas, Competence development, Customer segments, Service offering, Strategic thinking, Value proposition		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

ANSAINTAMALLI

Kuvaa, kuinka yritys tuottaa tuloja ja voittoa.

ARVOEHDOTUS

Kuvaa yrityksen tapaa ratkaista asiakkaan ongelmat tai täyttää tarpeet.

ARVOLUPAUS

Määrittelee, mitä arvoa yritys tarjoaa asiakkaille.

BIOMEDIKAALINEN MALLI

Malli keskittyy terveyteen ja sairauteen fyysisestä ja biologisesta näkökulmasta, ja siinä korostetaan kehon biologisten prosessien, kuten geneettisten tekijöiden, solujen ja elinten toiminnan merkitystä sairauden aiheuttajina.

BUSINESS MODEL CANVAS

Visuaalinen työkalu, joka kuvaa yrityksen liiketoimintamallin keskeiset osat, kuten asiakassegmentit, arvotarjoukset, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, toiminnot, kumppanit ja kustannusrakenteet.

DISRUPTIO

Markkinoiden tai toimialojen radikaali muutos, usein uuden teknologian tai liiketoimintamallin seurauksena.

EROTUSDIAGNOSTIIKKA

Termi viittaa osteopaatin kykyyn erotteluprosessissa arvioida erilaisia mahdollisia sairauksia ja hoitotarpeita.

GLOBALISAATIO

Markkinoiden yhdentymistä ja laajentumista maailmanlaajuisesti.

HOLISTINEN LÄHESTYMISTAPA

Kokonaisvaltaista tarkastelua, jossa huomioidaan kaikki tekijät, kuten fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, sen sijaan että keskityttäisiin vain yksittäisiin oireisiin tai osiin.

KETTERÄ OPPIMINEN

Organisaation kyky sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja oppia virheistään tai uusista kokemuksista. Perustuu jatkuvaan kokeiluun, nopeaan palautteeseen ja joustavaan mukautumiseen.

KESTÄVÄ KEHITYS

Liiketoimintamallien ja käytäntöjen sopeuttamista ympäristöystävällisiksi ja sosiaalisesti vastuullisiksi.

LIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintamalli on yrityksen tapa luoda, toimittaa ja saada arvoa asiakkailtaan, määrittellen sen ansaintalogiikan, resurssit, asiakassegmentit ja toimintaprosessit. Se kuvaa, kuinka yritys toimii ja millä tavalla se saavuttaa taloudellista menestystä.

LOKALISAATIO

Tuotteen tai palvelun mukauttamista tietyn alueen kielellisiin, kulttuurisiin ja lainsäädännöllisiin vaatimuksiin.

LUOVA TUHO

Käsite, jolla viitataan prosessiin, jossa vanhat ja tehottomat liiketoimintamallit, teknologiat ja tuotantotavat korvautuvat uusilla ja innovatiivisilla ratkaisuilla, mikä johtaa taloudelliseen kehitykseen ja kasvuun.

MAKROTASO

Makrotasolla analysoidaan suuria, yleisiä ilmiöitä tai järjestelmiä. Esimerkiksi taloudessa makrotaso tarkoittaa kansantalouden tarkastelua kokonaisuutena, kuten bruttokansantuotteen, työttömyysasteen tai inflaation tarkastelua. Se on vastakohta mikrotasolle, jossa keskitytään yksittäisiin osiin tai yksilöihin.

MANIPULAATIO

Kehon lihasten, nivelten tai muiden kudosten käsin kohdistettua hoitoa, jolla pyritään parantamaan liikkuvuutta, lievittämään kipuja ja palauttamaan kehon luonnollinen tasapaino.

MOBILISAATIO

Pehmeiden kudosten ja nivelten liikkumisen parantamiseen tähtäävä hoitotekniikka, jossa nivelten tai lihasten liikkuvuutta pyritään lisäämään hallituilla, lempeillä liikkeillä.

MONITIETEINEN TIIMI

Useat eri ammattiryhmät, kuten osteopaatit, fysioterapeutit ja kiropraktikot työskentelevät yhdessä urheilijoiden hoitamiseksi.

OSTEOPATIA

Manuaalinen hoitomuoto, joka keskittyy kehon rakenteiden ja toimintojen tasapainon palauttamiseen käsin tehtävien manipulointien avulla.

STTM-MALLI

W. Edwardsin vuonna 1993 kehittämä STTM-malli kuvaa yrityksen kehittymisen ydinperiaatetta, jossa jokaisessa iteraatiokierroksessa opitaan jotakin uutta.

SOMAATTINEN TOIMINTAHÄIRIÖ

Fyysisiä oireita tai vaivoja, jotka eivät perustu selkeään biologiseen sairauteen, vaan voivat johtua psykologisista tekijöistä, kuten stressistä, ahdistuksesta tai tunne-elämän häiriöistä.

VERKOSTOTALOUS

Taloustieteellinen käsite kuvaa talouden ja liiketoiminnan kehitystä, jossa toimijat verkostoituvat ja luovat arvoa yhteistyössä.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	3
2.1 Liiketoiminnan kehittämisen merkitys	4
2.2 Osaamisen kehittäminen osana liiketoiminnan kehittämistä	6
2.3 Kasvun merkitys kestävään liiketoimintaan	9
3 LIIKETOIMINTAMALLIN KÄSITE JA MERKITYS.....	11
3.1 Strateginen ajattelu osana liiketoimintamallin kehittämistä	14
3.2 Liiketoimintamalli osaksi strategiaa	16
3.3 Liiketoimintamallin muutostarpeet ja uudistamisen mahdollisuudet	19
3.4 Liiketoimintamallien innovointi	22
4 BUSINESS MODEL CANVAS -TYÖKALU	26
4.1 Infrastrukturi (avaintoiminnot, avainresurssit ja avainkumppanit).....	27
4.2 Arvolupaus.....	29
4.3 Asiakkuudet (asiakassuhteet, asiakassegmentit ja kanavat).....	31
4.4 Taloudelliset tekijät (kustannusrakenne ja tulovirrat)	33
5 OSTEOPATIAN PERUSTEET JA VALINTAPERUSTEET.....	36
5.1 Osteopatian haasteet ja kritiikki hoitomuotoa kohtaan	37
5.2 Monitieteisten tiimien fysioterapiapalvelut urheilussa.....	39
5.3 Osaamiseen - sekä näyttöön perustuvan tiedonhallinnan merkitys osteopatiassa.....	44
6 YRITYKSEN ESITTELY	47
6.1 Liiketoiminnan palvelut ja asiakaskunta.....	48
6.2 Liiketoimintaympäristön analyysi.....	49
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
7.1 Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen	52
7.2 Tiedon käsittely ja analysointi	54
7.3 Kyselytutkimuksen tulokset	54
7.3.1 Taustakysymykset.....	55
7.3.2 Liikuntatottumukset ja hoitomuotojen käyttö eri liikkujaryhmissä.....	55
7.3.3 Käytetyt hoitomuodot ja niiden tehokkuus	56
7.3.4 Osteopatian tuntemus ja kokemukset hoitomuotona	58
7.3.5 Tekijät ja odotukset osteopatiaan hakeutumisessa	60
8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOS	67
8.1 Liiketoimintamallin uudistaminen	67
8.2 Uusi arvolupaus asiakkaille.....	69
8.3 Palvelutarjooman laajentaminen.....	70
8.4 Taloudelliset vaikutukset.....	71
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	73

LIITE 1.....	80
---------------------	-----------

KUVIOT

KUVIO 1. Ketterästi oppivat organisaatio.....	8
KUVIO 2. STTM-malli.....	10
KUVIO 3. Strategisen johtamisen painopisteet aikajanalla.....	12
KUVIO 4. Strategia on menetelmä kokonaisuuden hallitsemiseksi.....	15
KUVIO 5. Business Model Canvas (BMC) kehikko.....	27
KUVIO 6. Neljä asiakassegmenttiä erilaisien kokemusten tuottamista varten.....	33
KUVIO 7. Urheilijoiden hoitomenetelmien tiheys lajikohtaisesti.....	43
KUVIO 8. Vastaajien liikunnallisuuden aktiivisuus.....	55
KUVIO 9. Vastaajien suosimat urheilulajit.....	56
KUVIO 10. Tiedonsaanti eri ikäryhmittäin.....	58
KUVIO 11. Hoitotekniikoita, joita osteopaatilta odotetaan saavan.....	60
KUVIO 12. Kuinka paljon seuraavat väittämät vaikuttavat hakeutumiseesi osteopaatille.....	61
KUVIO 13. Syitä, miksi vastaajat hakeutuisivat osteopatiaan.....	61
KUVIO 14. Lajikohtaiset erot osteopatiaan hakeutumisessa.....	62
KUVIO 15. Työntekijän osaaminen ja näyttöön perustuva merkitys hoitoa valittaessa.....	63

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Erilaisten hoitomuotojen käytön jakauma Rion 2016 olympialaisten aikana.....	40
TAULUKKO 2. Urheilijoiden jakaumaa eri hoitomuotojen ja urheilulajien mukaan olympialaisten aikana.....	42
TAULUKKO 3. Käytettyjen hoitomuotojen käyttöasteet prosentteineen.....	48
TAULUKKO 4. Asiakkaiden käyntikerran vuoden aikana prosentuaalisesti.....	48
TAULUKKO 5. Hierontapalvelu BodyPointin PEST-työkalu.....	50
TAULUKKO 6. Business Model Canvas, BodyPoint.....	68

1 JOHDANTO

Useat tutkimukset, kuten Nunes ja Breenen (2011) osoittavat, että liiketoimintamalliaan uudistavat organisaatiot menestyvät paremmin. Innovatiiviset yritykset uskaltavat helpommin uudistaa toimintaansa ja saavuttavat näin suurempaa menestystä. Nykyisin vain harvat yritykset voivat pysyvästi jatkaa vanhalla liiketoimintamallillaan. Muuttuvan maailman vuoksi liiketoimintamallin kehittäminen on yhä tärkeämpää yrityksen menestykselle. Vaikka nykyinen liiketoimintamalli toimii tässä hetkessä, se ei välttämättä ole riittävä tulevaisuudessa. Yrityksen on jatkuvasti luotava lisää arvoa asiakkailleen ja toiminnalleen. Liiketoimintamallilla kuvataan, miten yritys tuottaa voittoa, mitä tuotteita tai palveluita se tuottaa ja kenelle, sekä miten työ käytännössä toteutetaan. (Hänti 2021, 75.)

Yrityksen toiminnan ja sen kehittämisen kannalta keskeisiä asioita ymmärtää ovat asiakkaan kokemus tarpeistaan ja tavoitteistaan sekä siitä, miten tavoitteisiin päästään. Yrityksen tehtävänä on tunnistaa tarpeet ja luoda toimintamalleja, jotka sitouttavat heidät yrityksen palveluihin. Tämän edellytyksenä on, että organisaatio pystyy tarjoamaan asiakkailleen arvolupauksen, joka motivoi käyttämään yrityksen palveluita yhä uudestaan. Lisäksi yrityksen tulee paitsi täyttää antamansa lupaus, myös mielellään ylittää asiakkaan odotukset. Paras liiketoimintamalli syntyy usein, kun yritys ja asiakkaat tekevät yhteistyötä. (Eklund 2021, 24.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää liiketoimintamalli osteopatiayrittäjälle Tmi Hanne Lausledolle, joka nykyisen hierontatyön ohella koulututtautuu osteopaatiksi. Koulutuksen myötä liiketoiminnan painopiste siirtyy hieronnasta osteopaattisiin hoitomuotoihin. Päivitetyn liiketoimintamallin avulla pyritään kehittämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kartoittamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat osteopatian valintaan hoitomuotona. Muutosprosessi perustuu tarpeeseen vastata asiakaskunnan kasvaviin odotuksiin sekä yrittäjän omiin kehittymistarpeisiin. Yhä useammin asiakkaat etsivät vaihtoehtoisia hoitomuotoja perinteisten lääketieteellisten palveluiden rinnalle, ja osteopatia tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan terveyden ylläpitämiseen ja ongelmien hoitoon.

Jotta liiketoimintamallia voidaan rakentaa kehittävästi, on ensin selvitettävä kyselytutkimuksen avulla, mitkä tekijät tällä hetkellä koetaan vaikuttavan osteopatian valintaan hoitomuotona, mitä osteopatiasta tiedetään ja mitä hoidolta odotetaan. Kysely toteutetaan Webropol-ohjelman avulla ja sitä jaetaan kohdennetusti eri urheiluseuroille, somekanavilla sekä yrityksen kotisivuilla. Saatujen tulosten pohjalta arvioidaan hoitomuodon potentiaalia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat osteopatian valintaan hoitomuotona

vastanneiden keskuudessa sekä arvioidaan, miten nämä tekijät voivat tukea yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Tulosten pohjalta kehitetään yritykselle liiketoimintamalli hyödyntäen Osterwalderin ja Pigneur'n esittämää Business Model Canvas -mallia.

2 LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Liiketoiminnan kehittäminen on strateginen prosessi, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä vastaamaan muuttuviin markkinatilanteisiin. Kehittäminen voi käsittää useita toimenpiteitä, kuten tuote- ja palvelutarjooman kehittämisen, toimintaprosessien tehostamisen sekä organisaatorakenteen muutokset. Toimenpiteiden avulla yritys pystyy reagoimaan nopeammin markkinoiden muutoksiin, hyödyntämään uutta teknologiaa ja vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin. Teknologian kehittyminen, asiakkaiden muutostarpeet sekä kiristyvä kilpailutilanne tuovat markkinoille epävarmuutta. Tämän vuoksi yrityksen johtamisessa ja hallinnassa johtamisen merkitys korostuu entistä enemmän. Yritysjohdon on uskallettava ottaa enemmän riskejä sekä osattava toimia enemmän yrittäjämäisesti. Lisäksi heiltä odotetaan käyttövarauksien jakamista myös epävarmempisiin toimintoihin sekä kykyä kehittää organisaatiota jatkuvasti. (Pellinen 2017, 136.)

Luova tuho on taloustieteilijä Joseph Schumpeterin kehittämä käsite. Se kuvaa prosessia, jossa vanhat kuluneet liiketoimintamallit ja teknologia korvataan uusilla innovatiivisilla ratkaisuilla. Prosessi on keskeinen tekijä taloudellisessa kehityksessä ja yritystoiminnan uudistamisessa, sillä sen avulla mahdollistetaan uusien ja tehokkaampien toimintatapojen käyttöönotot. Luova tuho voidaan nähdä dynaamisena voimavarana, joka kannustaa yrityksiä innovoimaan ja kehittymään. Prosessi ei ole aina helppo, sillä se saattaa johtaa olemassa olevien liiketoimintojen ja työpaikkojen häviämiseen. Kuitenkin pitkällä aikavälillä luova tuho edistää talouden kokonaiskasvua ja hyvinvointia, koska siinä resurssit siirtyvät vanhoista ja tehottomista rakenteista uusiin ja tuottavampiin kohteisiin. Luova tuho on olennainen osa liiketoiminnan kehittämistä ja sen ymmärtäminen on kriittinen tekijä yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle ja kilpailukyvyille. (Pellinen 2017, 136.)

Liiketoiminnan kehittymistarpeet saavat alkunsa yritysten välisistä kilpailutilanteista. Kovan kilpailun seurauksena organisaatioiden tulee kehittää koko ajan toimintaa, tuotteitaan sekä palveluitaan. Jos yritys ei pysty kehittämään toimintaansa tehokkaasti, voi se jäädä kilpailijoiden jalkoihin, jonka seurauksena yritystoiminta saattaa muuttua kannattamattomaksi. Toisaalta yritys, joka panostaa liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen innovatiivisilla teoilla, voi nousta kilpailijoiden yläpuolella ja menestyä paremmin. Toisin sanoen, kilpailu sekä pakottaa että kannustaa yrityksiä kehittämään palveluitaan ja toimintatapojaan menestyäkseen markkinoilla. Edelleen, että kilpailutilanne kannustaa yrityksiä innovaatioihin sekä toiminnan tehostamiseen, se myös korostaa johtamisen tasoa. Hyvällä johtamisella

on mahdollista luoda arvokasta kilpailuetua yritystoimintaan. Liiketoiminnan uudistamisessa johtamisella on merkittävä rooli, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin yritys pystyy selviytymään muutostilanteissa sekä hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 45-47.)

2.1 Liiketoiminnan kehittämisen merkitys

Liiketoiminnan kehittämisellä on useita merkityksiä ja on hyvä tunnistaa sekä osata käyttää erilaisia tekniikoita. Kehittämisprosessissa on myös useita eri vaiheita, joihin tarvitaan tiedonhankintataitoja, kykyä tunnistaa liiketoiminnan tärkeimpiä seikkoja sekä kykyä erottaa epäolennaiset kohdat olennaisista. Lisäksi liiketoiminnan kehittämisessä tulee tunnistaa käyttökelpoisia ratkaisuja sekä hyödyntää innovaatio-osaamista. Liiketoiminnan kehittämisen avulla tuodut muutokset on pystyttävä osoittamaan, mutta myös saattamaan käytäntöön erilaisten dokumentaatioiden ja tulosten avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11-12.)

Liiketoiminnan kehittämisellä on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen ja kasvumahdollisuuksiin. Kehittäminen auttaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä, sen avulla voidaan parantaa kannattavuutta sekä laajentaa yrityksen toimintaa. Liiketoiminnan kehittäminen auttaa yritystä rakentamaan kestävän ja pitkäjänteisen liiketoimintamallin. Tämä voi tarkoittaa kestävän kehityksen periaatteiden omaksumista, ympäristöystävällisten käytäntöjen edistämistä tai yhteiskuntavastuullisuuden lisäämistä. Pitkän aikavälin kestävyys varmistaa, että yritys voi toimia menestyksekkäästi myös tulevaisuudessa. Kehittämistyötä tarvitaan myös uusien liiketoimintamallien kehittämiseen sekä palvelukokonaisuuksien parantamiseen, testaukseen ja niiden kaupallistamiseen. Asiakaskokemusten ymmärtäminen on yksi avaintekijöistä yritystoiminnassa, ja niiden mieltymysten tunnistaminen kuuluu tärkeänä osana liiketoiminnan kehittämistä. Usein keskitytäänkin asiakaskokemuksen parantamiseen, koska tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia ja suosittelevat todennäköisemmin yritystä muille. (Ojasalo ym. 2015, 11-12.)

Kehittämällä liiketoiminnan prosesseja ja toimintatapoja voidaan parantaa yrityksessä tehokkuutta ja tuottavuutta. Tämä saattaa tarkoittaa kustannusten vähentämistä, resurssien parempaa hyödyntämistä tai työvoiman tuottavuuden kasvattamista. Tehokkaammat prosessit auttavat yritystä säästämään aikaa ja rahaa. Toisaalta jatkuvalla kehittämisellä pystytään myös edesauttamaan yritystä tunnistamaan ja

hyödyntämään uusia kasvumahdollisuuksia. Tämä voi sisältää uusille kohdemarkkinoille laajentamista, kansainvälistymistä, uusien asiakassegmenttien tavoittamista tai tuote- ja palveluvalikoiman laajentamista. Kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen auttaa yritystä laajentumaan ja kasvamaan pitkällä aikavälillä. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Kehittyvässä yrityksessä pystytään tunnistamaan helpommin esiin nousevia ongelmia ja epäkohtia, osataan varautua erilaisten skenaarioiden varalle sekä pystytään ratkaisemaan ongelmia ketterämmin. Menestykseen ei kuitenkaan aina riitä vain muutoksiin sopeutuminen, vaan lisäksi yrityksen tulee pystyä itse viemään kehitystä eteenpäin. Innovatiivisuus on avainasemassa liiketoiminnan kehittämisessä. Yritykset, jotka panostavat innovaatioihin voivat luoda uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja, jotka erottuvat kilpailijoista. Innovaatioiden edistäminen voi myös auttaa yritystä mukautumaan paremmin markkinoiden ja teknologioiden muutoksiin. Yrityksen tulee pystyä arvioimaan liiketoimintaa nykyhetken lisäksi myös ennakoivasti, sekä pystyä lukemaan tulevaisuuden eri näkymiä ja luoda niihin skenaarioita. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä teknologiset innovaatiot, taloudelliset muutokset ja sosiaaliset trendit muokkaavat jatkuvasti liiketoiminnan vaatimuksia. Yritykset joutuvat sopeutumaan ja reagoimaan nopeasti pysyäkseen mukana kilpailussa. Kehitys pohjautuu koko ajan enemmän tietoon sekä tiedonhallintaan. Saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut valtavasti, jonka seurauksena yrityksen on pystyttävä käsittelemään sitä eri tavalla kuin aiemmin. Samalla kun tiedon määrä kasvaa, syntyy markkinoille lisää tuotteita ja palveluita, jonka seurauksena kilpailuasetelma kiristyy. Tämän seurauksena muutosnopeus kiristyy ja ennakoinnista tulee entistä haastavampaa. Tämä johtaa siihen, että yritysrakenteiden tulee olla kevyitä ja mukautuvia sekä pystyttävä nopeisiin päätöksentekoprosesseihin. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Kehittyminen on elintärkeää menestyksen säilyttämiseksi. Yritysten on investoitava tutkimukseen ja kehitykseen sekä edistettävä innovatiivista ajattelua, jossa työntekijät voivat tuoda esiin uusia ideoita ja kokeilla niitä. Jatkuva oppiminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa, jotta yritykset pysyvät ajan tasalla uusimmista teknologioista ja liiketoimintakäytännöistä. Innovaatioihin mukaan luetaan myös sosiaaliset innovaatiot, joka tarkoittaa muutakin kuin teknologiaosaamista. Sosiaaliset innovaatiot sisältävät tapoja toimia toisin, käytäntöjen jalkauttamista sekä olemassa olevien käytänteiden parantamista. Innovaatioiden pehmeät puolet, kuten liiketoimintamallin kehittäminen ja organisaatiomuutokset mielletään usein innovaatioissa keskeisimpinä asioina, mutta yritysten on keski-tyttävä entistä enemmän myös asiakaskokemuksen parantamiseen. Tämän vuoksi organisaation tulee

kuunnella herkällä korvalla asiakaspalautteita, rakentaa henkilökohtaisia asiakassuhteita sekä räätälöidä palveluja entistä enemmän vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Ojasalo ym. 2015, 13-14.)

2.2 Osaamisen kehittäminen osana liiketoiminnan kehittämistä

Osaamisella on suuri merkitys liiketoiminnassa ja se onkin merkittävä tekijä jokaisella liiketoiminnan alalla. Nykypäivänä olemassa oleva osaaminen vanhenee nopeammin kuin aiemmin ja osaamisen kohteet muuttuvat. Teknologian nopea kehitys on johtanut siihen, että käytössä olevat taidot ja tiedot voivat vanhentua nopeasti. Esimerkiksi ohjelmisto- ja laitepäivitykset voivat tehdä aikaisemmin relevantista osaamisesta vanhentunutta. Markkinoiden dynaaminen luonne tarkoittaa, että liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Uudet tuotteet, palvelut ja liiketoimintamallit saattavat tehdä vanhoista toimintatavoista tehottomia. Tämän vuoksi työelämän muutos ja uudet työtehtävät vaativat koko ajan uusien taitojen opettelua. Automaatio ja tekoäly muuttavat monia perinteisiä työtehtäviä ja työntekijöiden on hankittava uutta osaamista sopeutuakseen muutoksiin. Uudet työtehtävät korvaavat vauhdilla vanhoja tehtäviä, tämän vuoksi on opeteltava ja opittava uusien tehtävien edellyttämiä taitoja nopeasti ja joustavasti. (Ojala & Meklin 2021, 13.)

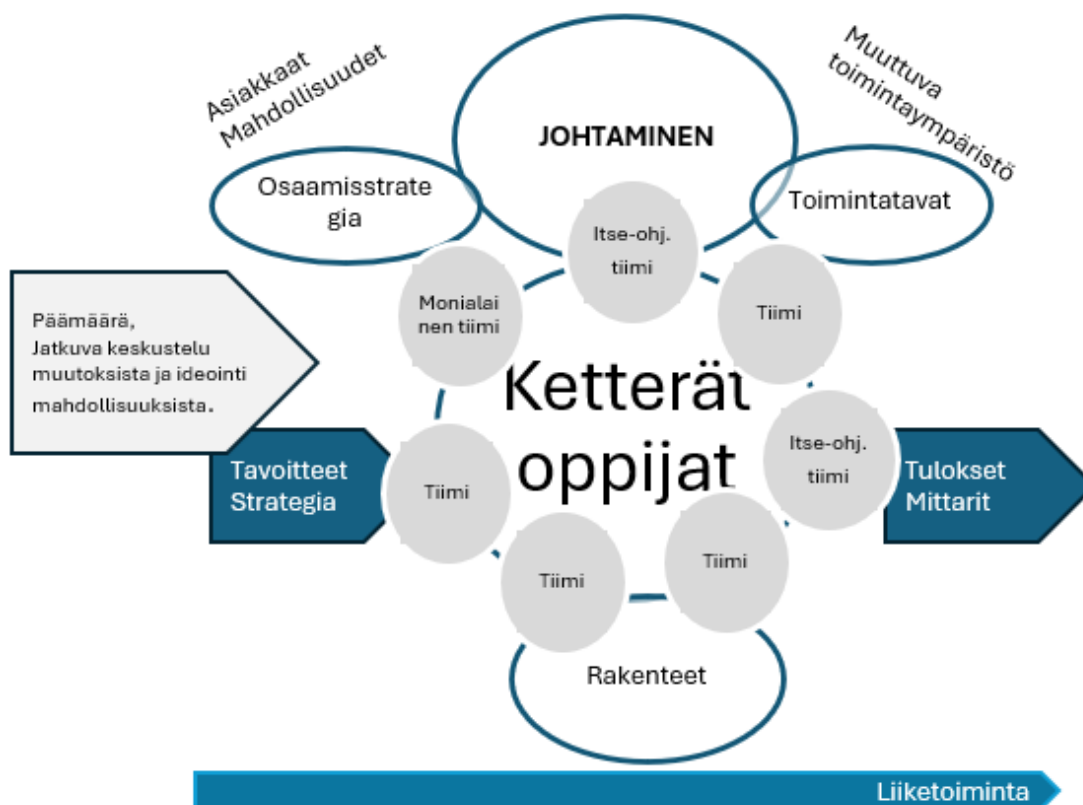
Toimintaympäristön muutokset voivat olla monimuotoisia ja ne saattavat vaikuttaa yrityksiin useilla eri tavoilla. Menestyäkseen yritysten on pystyttävä ennakoimaan ja sopeutumaan muutoksiin, kehittämään jatkuvasti osaamistaan ja innovoimaan uutta. Jatkuva toimintaympäristön analysointi ja joustava strateginen suunnittelu ovat avainasemassa, jotta yritykset voivat säilyttää kilpailukykyä ja saavuttaa pitkän aikavälin menestystä. Muutokset saattavat olla yritykselle joko haasteita tai mahdollisuuksia, ja niihin on osattava reagoida tarpeen mukaan. Myös teknologian nopea kehitys luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Esimerkiksi automaatio ja tekoäly muuttavat liiketoimintamalleja ja prosesseja. Yritysten on pysyttävä teknologian kehityksen mukana hyödyntääkseen uusia innovaatioita ja parantaakseen tehokkuutta. Työn tekeminen vaatii jatkuvaa tiedon- ja osaamisen kehittämistä, jotta liiketoiminnan tehokkuutta ja tuloksia voidaan parantaa. Oppiminen on jatkuvaa ja sitä tulee kehittää ketterästi koko ajan yhdenaikaisesti työn tekemisen lomassa. (Ojala & Meklin 2021, 14.)

Vankka osaaminen ja ketterä oppiminen ovat yrityksen tärkeitä ominaisuuksia nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Nämä kaksi tekijää täydentävät toisiaan ja ovat olennaisia osia menestyksen kannalta. Maailma on muuttunut ja muuttanut työelämän vaatimuksia. Kriteerit ovat nykyään huomattavasti monimutkaisempia kuin mitä ne olivat esimerkiksi 1960-luvulla. Syvälinen osaaminen auttaa

työntekijöitä ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia ja tekemään harkittuja päätöksiä. Tämä on erityisen tärkeää, kun kohdataan ennalta-arvaamattomia haasteita. Työssä vaaditaan enemmän ja enemmän taitovaatimuksia ja useat osaamisvaatimukset ovat yhteydessä suoraan työtehtävien vaatimuksiin sekä liiketoiminnan kasvuun. (Ojala 2018, 18.)

Ketterästi oppivat yritykset ovat yrityksiä, jotka on kehitetty joustamaan ja mukautumaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Nämä keskittyvät jatkuvaan oppimiseen, innovaatioon ja sopeutumiskykyyn. Oppivat organisaatiot ovat yleensä vähemmän hierarkkisia ja niillä on yksinkertaisemmat rakenteet, jotka mahdollistavat nopean päätöksenteon ja paremman sopeutumiskyvyn. Lisäksi mukautuvat organisaatiot myös arvostavat oppimista kaikilla tasoilla ja kannustavat työntekijöitä kehittämään itseään. Itseohjautuvien ja monialaisen tiimien käyttö mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin ja edistävät innovaatiota. Tiedon jakaminen ja avoin viestintä ovat keskeisiä. Kaikkien organisaation jäsenien on tiedettävä, mitä tavoitteita yrityksellä on ja miten heidän työnsä tukee strategiaa. Tällä tavalla oppiminen sulautuu organisaatioon strategiaan ja yritys pysyy ketteränä ja uusiutuvana yrityksenä. (Ojala 2018, 125.)

Oppivat yritykset kykenevät sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, jossa yhteiset tavoitteet ovat selkeät ja niitä tavoitellaan tiimityönä. Yritykset arvostavat jatkuvaa oppimista, avoimuutta ja kokeilunhalua. Tällaiset organisaatiot ovat valmiita kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia tehokkaasti. Oppivalla ja kehittyvällä yrityksellä tulee olla myös valmius nopeisiin päätöksiin ja tarvittaessa strategiaan muutoksiin ratkaista eteen tulevia haasteita. Lisäksi tulee löytää uusia mahdollisuuksia päästä eteenpäin. (Ojala 2018, 126.) Nykyaikaisen oppivan organisaation rakennuselementit ovat ihmiset ja heidän oppimisresurssit, selkeä päämäärä, joka on osana liiketoiminnan strategiaa, yrityksen joustavuus ja tiimitaidot sekä osaamisstrategia, jonka keskeinen tavoite on osaamisen kehittäminen. Lisäksi yrityksessä on pystyttävä jakamaan ja jalkauttamaan tietoa vuorovai-kutteisesti. Kehittyvän organisaation perusrakenteiden on oltava kunnossa, jonka pohjalta osaamista voidaan kehittää johdonmukaisesti. Riittävät resurssit, työkalut ja terve yhteishenki luovat yrityksen tukirakennelman. Vaikka nykypäivänä yrityksissä arvostetaankin paljon itseohjautuvuutta, on yrityksen johdon pystyttävä innostamaan sekä luomaan raamit ja resurssit oppimiselle. Ojala (2018) esittelee esimerkin ketterästi oppivasta organisaatiosta kuvion 1 avulla, joka havainnollistaa, miten organisaatio kykenee sopeutumaan ja oppimaan nopeasti. (Ojala 2018, 126.)



KUVIO 1. Ketterästi oppiva organisaatio (mukaillen Ojala 2018, 126)

Kuviossa 1 esitetään ketterästi oppivan organisaation periaatteet ja toimintamalli. Kuvion mukaan ketterästi oppiva organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin ja oppimaan jatkuvasti mukauttamalla toimintaansa. Kuvio tuo esille, miten organisaation joustavuus, tiimityö ja avoin tiedonkulku edesauttavat sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Lisäksi siinä painotetaan jatkuvan oppimisen kulttuurin merkitystä organisaation menestystekijänä. Osaamisen kehittäminen on isolle osalle yrityksiä tärkein voimavara ja resurssi. Yrityksen tulee jatkuvalla syötöllä pystyä lisäämään tietoa ja osaamistaan omalta alaltaan ja asioista, joita se tarjoaa asiakkailleen. Vaikka aiemmin todettiin, että osaamisen kehittäminen tapahtuu paljolti työtä tehdessä, niin oppimisen ja kehittymisen edellytyksenä on myös asiantuntijuus, oman toimialan tuntemus sekä siihen liittyvä riittävä teoriapohja. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä, ja sen tueksi tarvitaan hyvin määritelty osaamisstrategia. Osaamisstrategiassa keskitytään tunnistamaan ja kehittämään organisaation tarvitsemia kriittisiä taitoja, joiden avulla se voi vastata muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Tämä sisältää nykyisen osaamistason arvioinnin, osaamisaukkojen tunnistamisen ja kohdennetun osaamisen kehittämisen suunnittelun. Osaamisstrategia linkittyy suoraan liiketoimintastrategiaan ja strategian onnistuneeseen jalkauttamiseen. (Ojala 2018, 164.)

2.3 Kasvun merkitys kestävään liiketoimintaan

Kasvu ei ole vain taloudellinen tavoite, vaan se on elinehto jatkuvuudelle ja kyvyille vastata tulevaisuuden haasteisiin. Kasvu antaa yritykselle mahdollisuuden parantaa kilpailuasemaansa markkinoilla. Kasvatavat organisaatiot vetävät puoleensa osaavaa henkilökuntaa, sijoittajia ja sitä kautta menestyvät markkinoilla paremmin kuin yritykset, jotka ovat pysähtyneet paikoilleen. Suurempi yritys voi hyödyntää mittakaavaetuja, mikä voi laskea yksikkökustannuksia ja parantaa kannattavuutta. Lisäksi kasvatavat yrityksen pystyvät investoimaan usein enemmän tutkimukseen ja kehitykseen, joiden avulla saavutetaan uusia innovaatioita tarjoamaan lisäarvoa asiakkaille ja erottumaa kilpailijoista. (Ahto, Kahri & Mäkinen 2022, 9-10.)

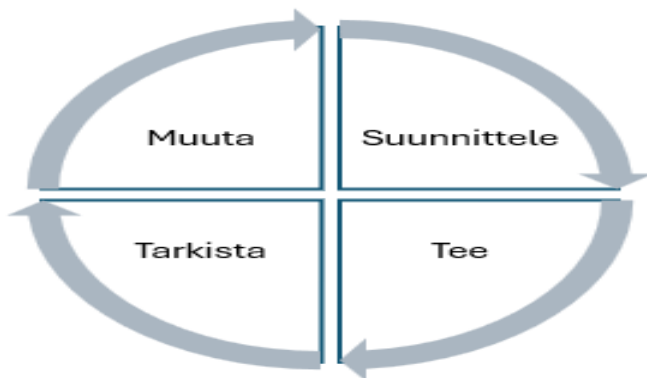
Yleisesti ottaen kasvua on mitattu vain makrotasolla, jossa huomiota ei ole kiinnitetty niinkään yksittäisiin yrityksiin. Robert Solow (1956) on luonut kasvumallin, jossa talous kasvaa pääoman ja työvoiman kasvaessa. Jälkikäteen on kuitenkin havaittu, että pelkästään nämä ominaisuudet eivät vielä takaa kasvua yritykselle. Empiiriset tutkimukset ovat myöhemmin osoittaneet, että innovatiivisuudella on merkittävä vaikutus kasvuun. Toisin sanoen uutena elementtinä teoriaan tuotiin teknologinen kehitys, joka kasvattaa yrityksen aineetonta pääomaa. Innovatiiviset yritykset voivat myös kasvattaa markkinaosuuttansa ja tämän myötä lisätä vaikutusvaltaa sekä neuvotteluvoimaa muun muassa toimittajiin ja jakelijoihin nähden. (Ahto ym. 2022, 9-10.)

Talouselämä on kuin ikiliikkuja, jossa markkinoille syntyy uusia yrityksiä ja samaan aikaan vanhoja lopettaa. Menestyvä ja idearikaskin yritys kohtaa jossakin vaiheessa uusia kilpailijoita, jotka haastavat sen markkinoita ja toimintaa. Systeemiä voidaan myös kutsua luovaksi tuhoksi, jossa viitataan talouden ja yritysten jatkuvaan uudistumiseen ja muutokseen. Kapitalisessa talousjärjestelmässä uudet innovaatiot, teknologiat ja liiketoimintamallit syrjäyttävät vanhat, mikä johtaa talouden jatkuvaan kehitykseen ja parantumiseen. Tämä prosessi on sekä väistämätön että välttämätön taloudellisen kasvun ja kehityksen kannalta, jotta markkinatalous pysyy liikkeessä ja vanhat prosessit saadaan vaihdettua uusiksi tehokkaimmiksi. (Ahto ym. 2022, 9-10.)

Yrityksen kasvu vaatii monia strategisia, operatiivisia ja johtamiseen liittyviä toimenpiteitä sekä selkeää visiota tulevaisuudesta. Kasvupyrkimykset voidaan saavuttaa vain hyvin suunnitellun ja konkreettisen strategian avulla. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö ovat avainasemassa yrityksen kasvussa. Lisäksi kasvu vaatii jatkuvaa henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä. Johdon tulee olla visi-

onäärinen, ja sen tulee pystyä inspiroimaan ja ohjaamaan organisaatiota kohti tavoitteita. Nopea ja tehokas päätöksenteko, selkeä viestintä sekä riskienhallinta ovat välttämättömiä kasvun ylläpitämiseksi. Strategian toteuttamisen jatkuva seuranta ja sen vaikutusten arviointi ovat keskeisiä asioita, jotta yritys voi tarvittaessa sopeutua ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Ahto ym. 2022, 21.)

Yrityksen jatkuva kehittäminen vaatii ennen kaikkea ketterää ajattelutapaa ja kulttuuria, jossa korostuu jatkuva oppiminen, joustavuus ja asiakaskeskeisyys. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee omaksua iteratiiviset prosessit, joissa projektit ja kehityshankkeet toteutetaan pienissä hallittavissa osissa, niitä jatkuvasti arvioiden ja parantaen. W. Edwardsin vuonna 1993 kehittämä STTM-malli kuvaa yrityksen kehittymisen ydinperiaatetta, jossa jokaisessa iteraatiokierroksessa opitaan jotakin uutta. Jatkuva kehitys vaatii yritykseltä systemaattisia ja toistuvia toimintatapoja, kuten (KUVIO 2) suunnittele – tee – tarkista – muuta -syklimallissa esitetty prosessi, joka tukee jatkuvaa parantamista ja oppimista. (Herranen 2020, 19.)



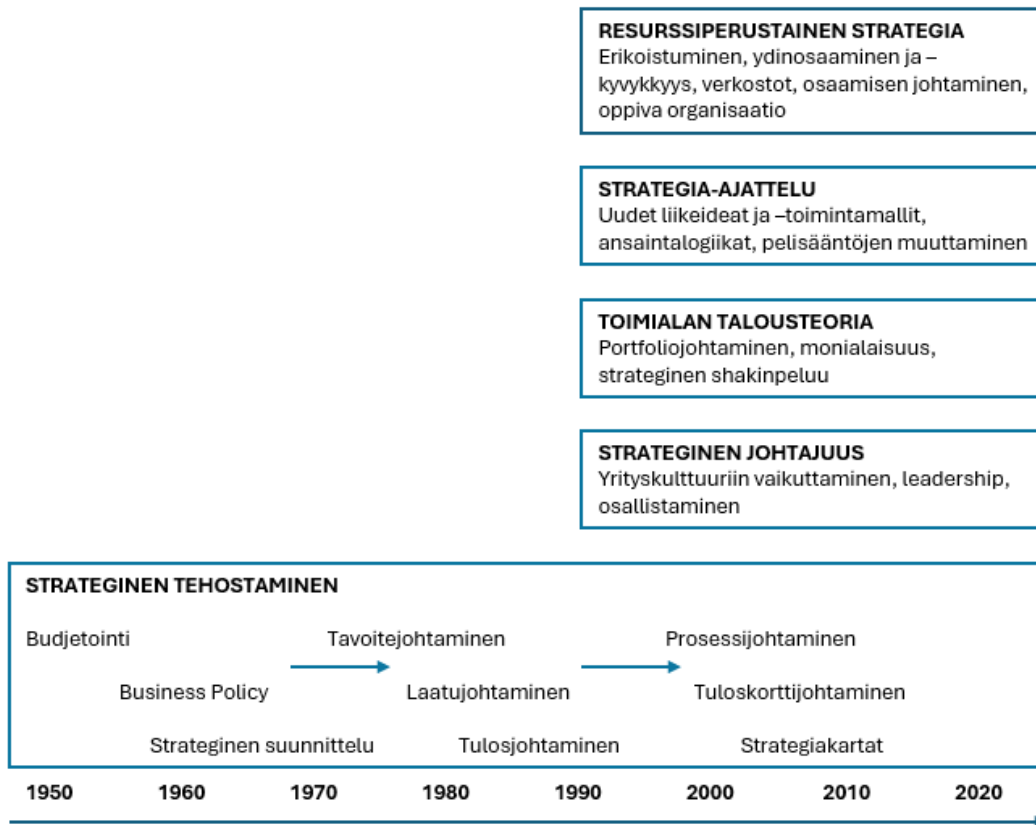
KUVIO 2. STTM-malli (mukaillen Herranen 2020, 19)

3 LIKETOIMINTAMALLIN KÄSITE JA MERKITYS

Liiketoimintamalli on tärkeä työväline yrityksen strategiassa ja sen toteuttamisessa, joka kuvaa yrityksen tapaa luoda, toimittaa ja sitouttaa arvoa. Liiketoimintamalli on systemaattinen ja kokonaisvaltainen kuvaus siitä, miten yritys toimii ja miten se saavuttaa taloudellista menestystä, samalla lunastaen lupamansa arvon asiakkaalle. Liiketoimintamalli tarjoaa kokonaisvaltaisen läpileikkauksen yrityksen toimintaan ja auttaa ymmärtämään, miten eri osat linkittyvät toisiinsa. Se auttaa yritystä määrittelemään strategiansa ja keskittymään keskeisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. (Hesso 2024, 89.) Liiketoimintamallin tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintaa, sitä miten yritys toimii tuloksellisesti, mitä se myy, kenelle ja miten toiminta toteutetaan siten, että yritykselle syntyy toiminnasta voittoa. Liiketoimintamallin keskeisin ajatus on, miten organisaatio pystyy saamaan tuloja ja tuottamaan voittoa. Lisäksi se, että toiminnan on oltava kannattavaa ja kestävä, on sen entistä enemmän kiinnitettävä huomiota myös asiakkaiden merkityksestä liiketoimintaan. Dynaaminen ja innovatiivinen yritys pyrkii koko ajan tunnistamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja kehittää yrityksen toimintaa vastaamaan muutoksiin. (Hänti 2021, 76.)

Liiketoimintamallin suunnittelussa on tärkeitä määrittellä yrityksen arvolupaus, joka erottaa yrityksen kilpailijoista, määrittelee yrityksen tarjoamat palvelut sekä tekee toiminnasta houkuttelevan asiakkaan suuntaan. Koko liiketoimintamallin hyödyllisyys nojaa siihen, että asiakas on keskipisteessä ja heidän tilanteensa ja tarpeensa tiedostetaan. Muut liiketoimintamallin kohdat rakennetaan sen mukaan, millä pystytään vastaamaan asiakkaan ongelmiin. Hyvin suunniteltu liiketoimintamalli voi tarjota kilpailuetua markkinoilla esimerkiksi innovatiivisten toimintatapojen tai kustannustehokkuuden kautta. Kun ongelmien kausaalisuhteet on selvitetty, pystytään määrittelemään yrityksen arvolupaus sekä tuotteistaa palvelut tarpeiden mukaiseksi. (Hesso 2024, 89.)

Liiketoimintamallin käsitteen alkuperä on monitahoinen ja sen juuret ulottuvat liiketoiminnan ja taloustieteen teorioihin ja käytäntöihin, jotka ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana. Tarkkaa alkuperää on vaikea määrittää, mutta seuraava aikajana (KUVIO 3) kertoo joitakin keskeisiä vaiheita, jotka ovat vaikuttaneet liiketoimintamallin käsitteen muotoutumiseen. Liiketoimintamallin taustalla on jo varhaisessa vaiheessa pohdittu sitä, miten yritykset luovat ja tuottavat arvoa. Esimerkiksi 1900-luvun alkupuolella syntyneet johtamisteoriat ja organisaation suunnittelun periaatteet antoivat pohjaa liiketoimintamallien kehittymiselle. (Vuorinen & Huikkola 2023, 26.)



KUVIO 3. Strategisen johtamisen painopisteet aikajanalla (mukaillen Vuorinen ja Huikkola 2023, 26)

Vuorisen ja Heikkolan (2023) yllä kuvatulla aikajanalla esitetään strategisen johtamisen painopisteiden kehitystä. 1950–1960-luvuilla strategisessa ajattelussa keskityttiin tehokkuuden ja kontrollin lisäämiseen. Tällöin tuotantolähtöinen ajattelu oli keskiössä ja laatujohtaminen, joka korostaa tuotteiden, palveluiden ja prosessien laadun jatkuvaa parantamista organisaation kaikilla tasoilla nousi ensimmäistä kertaa esiin erityisesti teollisuudessa. Laatujohtamisen tavoitteena oli täyttää tai ylittää asiakkaiden odotukset ja parantaa organisaation suorituskykyä pitkällä aikavälillä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 26.)

Luvuilla 1970–1980 kansainvälistymisen myötä strategiatyö sai uudenlaisen muodon, jolloin portfoliojohtaminen ja shakinpelustrategiat nousivat esille. Tällöin yrityksen strategiset linjaukset olivat keskiössä, kun yritykset määrittivät tarkasti, millä alueilla ne kilpailivat ja miten ne hallitsivat resurssejaan globaalissa kilpailussa. 1970–1980 vaihe liittyi erityisesti toimialan talousteoriaan ja globaalien kilpailuedun tavoitteluun eri markkinoilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 26.)

1990-luvulla siirryttiin erikoistumisen ja ydinosaamisen korostamiseen, mikä tarkoitti resurssiperusteista ajattelua, keskittyen organisaatioiden kilpailuetujen vahvistamiseen niiden omilla osaamisalueillaan. Tähän liittyi myös tuloskorttijohtamisen kehittyminen, joka toi strategiatyöhön uusia mittaamisen ja johtamisen välineitä. Tuloskorttijohtaminen pyrki tasapainottamaan taloudellisten mittarien lisäksi muita kriittisiä näkökulmia, kuten asiakastyytyväisyyttä, sisäisiä prosesseja ja organisaation oppimista. Tämä auttoi yrityksiä konkretisoimaan strategiat arjen toiminnaksi ja seuraamaan niiden toteutumista kattavammin. Kuviossa 3 kyseinen vaihe näkyy 1990-luvun ja 2000-luvun taitteessa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 26.)

Viimeinen muutos 2010–2020-luvuilla on liiketoimintamallien ja ansaintalogiikoiden uudistaminen. Kehitys liittyy verkostomaiseen toimintaan ja liiketoimintamallien innovointiin, joka on ollut erityisen tärkeä start-up-yrityksille ja teknologiayrityksille. Aikajana havainnollistaa, miten strategiatyö on kehittynyt ja sopeutunut eri aikakausien vaatimuksiin, ja kuinka vanhat strategiset näkemykset, kuten taylorismi ja suunnittelulähtöisyys ovat edelleen läsnä nykystrategioissa monilla toimialoilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 18-25.)

2000-luvulla internetin ja digitaalisen liiketoiminnan nopea kasvu korostivat tarvetta ymmärtää ja kuvata uusia liiketoimintamalleja. Tässä yhteydessä liiketoimintamallin käsite nousi selkeämmin esiin. Yritykset alkoivat tarkastella, miten he pystyvät luomaan uusia arvolupauksia ja ansaintalogiikoita digitaalista teknologiaa hyödyntäen. 2000-luvun alussa liiketoimintamallin käsite sai myös lisää akateemista huomiota, kun tutkijat, kuten Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur kehittivät teoreettisia malleja ja työkaluja, esimerkiksi Business Model Canvasin, joka auttaa hahmottamaan ja visualisoimaan liiketoimintamallien eri osatekijöitä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 23-24.)

2010- ja 2020 luvulla start-up-yritysten ja innovaatioiden painopisteen kasvu korosti liiketoimintamallien merkitystä. Esimerkiksi riskirahoittajat pyrkivät ymmärtämään, millaiset vaikutukset erilaisilla liiketoimintamalleilla oli yrityksen menestykseen ja toiminnan kehittymiseen. Nykyään digitalisaation ja teknologian nopea kehitys jatkaa liiketoimintamallien evoluutiota. Uudet teknologiat, kuten tekoäly ja älylaitteet luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita liiketoimintamalleille. Toisaalta yrityksen strategian kannalta liiketoimintamallit moninaistuvat ja kehittyvät koko ajan, sillä yhdellä yrityksellä saattaa olla samanaikaisesti usea liiketoimintamalli käytössään. (Vuorinen & Huikkola 2023, 25.)

3.1 Strateginen ajattelu osana liiketoimintamallin kehittämistä

Strateginen ajattelu viittaa kykyyn nähdä sekä ymmärtää kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristöä, ennakoida tulevia muutoksia ja kehittää pitkän aikavälin suunnitelmia, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa kohti tavoitteita. Strateginen ajattelu vaatii laajaa ymmärrystä sekä yrityksen sisäisestä että ulkoisesta ympäristöstä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on osattava ajatella strategisesti, kyettävä analysoimaan markkinoita, kilpailijoita, asiakkaita ja teknologian kehitystä sekä tunnistamaan näiden tekijöiden välisiä yhteyksiä ja vaikutuksia sen toimintaan. Strategisen ajattelun keskiössä on kyky ennakoida tulevia muutoksia ja sopeutua niihin. Tämä vaatii kykyä tunnistaa trendejä tai heikkoja signaaleja, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Toisaalta tämä vaatii myös luovuutta ja kykyä kehittää innovatiivisia ratkaisuja. Strategisen ajattelijan on kyettävä arvioimaan eri vaihtoehtoja kriittisesti ja tekemään perusteltuja päätöksiä. Nämä vaativat kykyä analysoida tietoa, arvioida riskejä ja hyötyjä sekä taitoa toimia epävarmuuden vallitessa. (Santalainen 2009, 13-14.) Strategian kokonaisuus saadaan ymmärrettävämmäksi visuaalisen talon muodossa (KUVIO 4). Kyseinen talo on mukailtu Boston Consulting Groupin tulkinnasta (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 30).



KUVIO 4. Strategia on menetelmä kokonaisuuden hallitsemiseksi (mukaillen Holma ym. 2021, 30)

Kuvion 4 mukaan strategian keskeiset elementit voidaan jäsentää siten, että organisaatiokulttuuri sekä missio, visio, arvot ja merkitys muodostavat perustan. Operatiiviset mallit, kuten organisaation prosessit, infrastrukturi, operaatiot ja suorituksen johtaminen toimivat seininä. Kun taas yrityksen liiketoimintamalli ja strategia, sisältäen arvoketjun, brändin, arvolupauksen ja asiakassegmentin muodostavat talon katon. Kuviossa 4 esitetty rakenne kuvaa, kuinka nämä osat yhdistyvät luoden yhtenäisen ja kestävän strategisen kokonaisuuden. (Holma, ym. 2021, 30.)

Toisaalta strategisessa ajattelussa on tärkeää myös tarkastella organisaation aikaisempia toimia ja päätöksiä, jotka auttavat ymmärtämään, mitkä strategiat ovat toimineet ja mitkä eivät, sekä oppimaan menneistä virheistä ja onnistumisista. Menneisyyden tarkastelu auttaa myös tunnistamaan pitkän aikavälin trendejä ja kehityssuuntia. Tutkimalla organisaation historiaa voidaan vahvistaa sen kulttuuria ja identiteettiä. Menneisyyden tapahtumat ja saavutukset saattavat toimia perustana tulevaisuuden strategioille ja toimintatavoille. Lisäksi strategisessa ajattelussa vaaditaan kykyä käsitellä hiljaista tietoa, joka ei ole helposti dokumentoitavissa tai formalisoitavissa. Hiljaisia tietoja ovat muun muassa yksilön kokemukset, intuitio ja asiantuntijuus. Strategisessa ajattelussa näiden tietojen hyödyntäminen on tär-

keää, koska se voi tarjota arvokasta näkemystä ja ymmärrystä tilanteista, jotka eivät ole täysin strukturoitavissa. Strateginen ajattelu ei tarkoita siis pelkästään tulevaisuuden ennustamista menneisyyden pohjalta, vaan epäjatkuvuuksien keskellä on olennaista osata hyödyntää menneisyyden onnistumisia ja rakentaa niiden pohjalle kestävä tulevaisuus. Toiset asiat ulottuvat tulevaisuuteen, osa vaatii kehittämistä ja toisinaan joistakin tavoista tulee luopua kokonaan. (Santalainen 2009, 20-21.)

Strategisella ajattelulla pyritään yleensä ensisijaisesti tekemään yrityksessä asioita paremmin ja tehokkaammin. Tämä voi sisältää esimerkiksi organisaation tavoitteiden saavuttamisen, kilpailuedun vahvistamisen tai resurssien optimoinnin. Toisaalta strategian tarkoituksena voi olla myös uuden ja erilaisen luominen, erityisesti tilanteissa, joissa markkinoiden muuttuminen tai kilpailuympäristön haasteet edellyttävät uudenlaisia lähestymistapoja. Strategiassa usein pyritään parantamaan nykyistä suorituskykyä samalla kun etsitään uusia tapoja ja mahdollisuuksia kehitykseen ja kasvuun. Strategiaa voidaan tarkastella erikseen myös yrityksen ulkoisten asioiden, että yrityksen sisäisten toimintojen kautta. Näkökulmat auttavat ymmärtämään strategian moniulotteisuutta ja sen soveltamista eri osa-alueilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 27-30.)

Ulkoisessa lähestymistavassa strategia keskittyy yrityksen toimintaympäristöön, markkinoiden tarpeisiin ja kilpailutilanteeseen. Tavoitteena on määrittää, miten yritys voi saavuttaa kilpailuetua, vastata markkinoiden muutoksiin, täyttää asiakkaiden tarpeet ja hyödyntää mahdollisuuksia. Tärkeitä osa-alueita ovat esimerkiksi markkinointistrategiat, tuotekehitys, hinnoittelu ja asiakassuhteiden hallinta. Ulkoista toimintatapaa kutsutaan myös toimintälähtöiseksi ajatteluksi. Sisäisten toimintojen, eli resurssi-perusteisten strategianäkemyksien kautta keskitytään yrityksen sisäisiin voimavaroihin, prosesseihin ja toimintatapoihin. Sisäisten toimintojen tavoitteena on optimoida organisaation resurssien käyttö, tehostaa toimintaa ja parantaa sisäistä koordinaointia sekä yhteistyötä esimerkiksi organisaatorakenteen, henkilöstöhallinnon, operatiivisten prosessien ja teknologian käytön avulla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 27-30.)

3.2 Liiketoimintamalli osaksi strategiaa

Yrityksen strategian integroiminen tehokkaasti osaksi liiketoimintamallia on kriittinen askel kilpailuetujen saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi markkinoilla. Prosessi vaatii syvää ymmärrystä strategiasta sekä kykyä soveltaa sitä käytäntöön eri tasoilla. Strategia on yksi muutoksen työkalu, mutta sen vieminen käytäntöön on usein vaikeaa, eikä toteutus onnistu lähellekään aina. Suurin ongelma lienee, että

suunnitelmat eivät ole realistiasia eivätkä kohtaa todellisuutta. Strateginen suunnitelma ajatellaan usein vain lineaarisena suunnitelmana, joka itsessään on muutos, vaikka todellisuudessa muutos toimii vain strategian liikkeellepanevana voimana. Strategia auttaa yritystä navigoimaan markkinoilla, optimoimaan resurssejaan ja saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa. Strategian muutosta tarvitaan erityisesti, kun yrityksen vanhat toimintatavat eivät vastaa enää tulevaisuuden tavoitteisiin tai, jos nykytilan ja tavoitetilan välille on päässyt muodostumaan jonkinlainen kuilu, joka halutaan kuroa kiinni. Strategian laatiminen tai päivittäminen voidaan mieltää organisaation uudenlaisena ongelmanratkaisuna. Yrityksen yksittäisiä ongelmia ei kannata pelästyä tai lähteä muuttamaan koko strategian muutoksella, vaan toimintaa tulee käsitellä laajemmin sekä miettiä, mitä strategialta halutaan ja mitä tulee muuttaa, jotta tavoitetilaan on mahdollista päästä. Strategia on vain työkalu muutokseen, ei itse ratkaisu ongelmaan. (Tanner 2024, 22, 61-63.)

Yrityksen strategian vieminen osaksi liiketoimintamallia tai sen muutosta vaatii huolellista suunnittelua ja johdonmukaisia toimia. Liiketoimintamallilla on myös tärkeä rooli strategian toimeenpanon onnistumisessa. Liiketoimintamalli on hyvä työkalu, jonka avulla voidaan hahmottaa keskeiset osiot, joiden avulla strategia saadaan vietyä osaksi käytäntöä. Liiketoimintamallin keskeisiä elementtejä ovat asiakaslupaus, kohderyhmät, tarjottavat tuotteet tai palvelut sekä liiketoiminnan toimintatavat. Edellä mainittujen lisäksi liiketoiminnan tärkeitä elementtejä ovat yrityksen sisäiset ja ulkoiset voimavarat, joihin luetaan sekä henkiset että fyysiset resurssit, organisaation rakenne, johtamistyyli sekä muut liiketoimintaan osana kuuluvat sidosryhmät. Strategiaa on syytä tarkastella kokonaisvaltaisesti, jotta asiakasstrategia sekä voimavarat pysyvät tehokkaassa balanssissa ja yritys pystyy toteuttamaan asiakkaille luodut lupaukset. Kestävässä liiketoimintamallissa tärkeitä elementtejä ovatkin strategiset tavoitteet, yrityksen ansaintamallit sekä organisaation kustannusrakenne. Liiketoimintamalli nojaa yrityksen strategiaan, joka sisältää yrityksen valinnat. Strategian perinteistä lähestymistapaa käytetään usein, kun toimintaympäristö on jollakin tavalla ennustettavissa ja toiminta tuttua. Perinteiseen lähestymistapaan kuuluvat yksinkertaisuudessaan analysointi, suunnittelu ja toteutus. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 64.)

Toimeenpanossa on tärkeää tuoda esiin strategian keskeiset osat ja varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ne. Tämä kattaa yrityksen tarkoituksen, vision, toiminta-ajatuksen, strategian ja ydinarvot. Selkeä viestintä on ratkaiseva asia koko organisaation sitoutumisen varmistamiseksi. Yrityksen tarkoitus on olennainen osa sen toimintaa ja sen tulee olla kestäväällä pohjalla. Tavoitteena on, että tarkoitus on aito ja uskottava, eikä organisaation käytännön toiminta ole ristiriidassa sen määritellyn tarkoituksen kanssa. Visio puolestaan määrittelee yrityksen pitkän aikavälin tahtotilan ja sen, mihin

suuntaan organisaatio haluaa edetä. Toiminta-ajatus, joka on pitkälti sama kuin visio, kuvaa miten organisaatio ratkaisee asiakkaidensa ongelmat, luo uusia lupauksia ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. (Mitronen ja Raikaslehto 2019, 130-134.)

Liiketoimintamalli tulee analysoida huolellisesti. Tämä tarkoittaa yrityksen nykyisten prosessien, resurssien, asiakasarvon, markkinasegmenttien ja kumppanuuksien arviointia. Tavoitteena on tunnistaa, missä määrin nykyinen liiketoimintamalli tukee tai ei tue strategisia tavoitteita. Toisaalta yrityksellä saattaa olla myös useita erilaisia strategioita. Liiketoiminnan on lähtökohtaisesti tarkoitus kehittyä ja muuttua tilanteiden mukana, jonka vuoksi myös strategian on pystyttävä joustamaan. Tavoitteet tulee muuttaa konkreettisiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi. Muutos voi sisältää esimerkiksi uusien markkinoiden avaamista, asiakaskunnan laajentamista tai uusien tuotteiden kehittämistä. Konkreettiset tavoitteet auttavat ohjaamaan muutosta ja seuraamaan edistymistä. (Tanner 2024, 166-167.)

Liiketoimintamallin prosesseja ja rakenteita muokataan vastaamaan strategisia tavoitteita. Muokkaamisella tarkoitetaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa, teknologian hyödyntämistä tai organisaation rakenteen muuttamista. Esimerkiksi, jos strategiaan kuuluu asiakaskokemuksen parantaminen, voidaan kehittää uusia asiakaspalveluprosesseja ja teknologiaratkaisuja. Resurssien, kuten henkilöstön, teknologian ja pääoman tulee tukea strategiaa. Tämä voi vaatia investointeja uusiin teknologioihin, koulutusta henkilöstölle tai uuden osaamisen hankkimista. Resurssien oikea kohdistaminen on tärkeää strategian onnistumiselle. Myös johtamisen ja organisaatiokulttuurin pitää tukea strategiaa. Johtajat näyttävät esimerkkiä ja kannustavat henkilöstöä strategian mukaisiin toimintoihin. Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää esimerkiksi arvojen ja palkitsemisjärjestelmien avulla, jotka tukevat strategisia tavoitteita. (Tanner 2024, 173-176.)

Strategian toteuttaminen ja liiketoimintamallin muutoksen edistymistä tulee seurata jatkuvasti. Seurantaan kuuluu mittareiden määrittäminen ja niiden säännöllinen arviointi. Jatkuva palaute ja sopeutuminen ovat tärkeitä, jotta voidaan reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja varmistaa strategian optimaalinen toteutuminen. Yrityksen strategian integroiminen liiketoimintamalliin tai sen muutokseen vaatii siis selkeää viestintää, nykytilan analysointia, konkreettisten tavoitteiden asettamista, prosessien ja rakenteiden muokkaamista, resurssien järkevää kohdistamista, johtamisen ja kulttuurin kehittämistä sekä jatkuvaa seurantaa ja kehittymistä. Näiden vaiheiden kautta strategia tulee osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ja edistää sen pitkän aikavälin menestystä. (Tanner 2024, 177-180.)

3.3 Liiketoimintamallin muutostarpeet ja uudistamisen mahdollisuudet

Asiakastuntemus, asiakasymmärrys ja asiakkaan kuuntelu eri aistein, menetelmin ja kanavien auttavat organisaatioita kehittämään liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Toimintatavat muuttuvat kaikilla aloilla ja myös toimialarajojen yli. Toimialarajat hämärtyvät ja asiakkaat alkavat vaatia samankaltaisia palvelumalleja eri aloilla. Palvelumalleilta odotetaan helppoutta, nopeutta, joustavuutta, läpinäkyvyyttä ja asiakaskeskeisiä ratkaisuja. Asiakkaat eivät ole enää passiivisia tuotteiden tai palveluiden vastaanottajia vaan aktiivisia toimijoita, jotka muokkaavat markkinoiden ja alojen toimintamalleja vaatimalla parempaa. (Hänti 2021, 75.) Liiketoimintamalli kuvaa organisaation ansaintalogiikkaa, joka muuttuu lähtökohtaisesti, ja jota tulee kehittää markkinoiden vaatimalla tavalla. Liiketoimintamalli on kuvaus yrityksen tavasta tuottaa ja muokata kilpailuasetelmaansa. Ajan saatossa organisaatiot oppivat tuottamaan palveluitaan paremmin ja tehokkaammin, toisaalta kilpailijatkin usein kehittyvät samaan tahtiin. Tämän vuoksi menestyvän yrityksen on pystyttävä olemaan kehittymisessä ja uudistumisessa edelläkävijä. (Tall, Sorama, Tulisalo, Petäjä & Virkamäki 2013.)

Teknologiset ratkaisut tai poikkeukselliset tuotteet yksinään eivät riitä yrityksen menestymiseen, sillä kilpailu on kiristynyt ja globalisoitunut. Vaikka yritys toimisi vain paikallisilla markkinoilla, toimii se silti myös globaalilla kentällä. Globalisaation vastapainona lokalisaatio voi olla merkityksellinen joillekin asiakkaille. Asiakkaat tekevät lopullisen päätöksen siitä, mistä, mitä ja keneltä he palvelunsa ostavat. Usein päätös pohjautuu siihen, että toiminta on sujuvaa. Asiakas ei ehkä edes ajattele, kuka ratkaisun todellisuudessa tuottaa ja missä se tapahtuu. Samalla merkitys läpinäkyvyydestä on kasvanut esimerkiksi ympäristö- ja ihmisoikeusasioissa. Yrityksen ei siis riitä pelkästään kehittää tuotteitaan tai palvelujaan vaan tulee sen myös miettiä, miten tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja miten luoda arvoa molemmille osapuolille. Tavoitteena ei ole vain oman voiton maksimointi, vaan myös pitkäaikaisen ja hyödyllisen asiakassuhteen rakentaminen. (Hänti 2021, 75.)

Yleisesti ottaen liiketoimintamallin tarkoituksena on ollut kuvata, mistä yritys saa tulonsa ja miten se tuottaa voittonsa. Aiemmassa ajatusmaailmassa asiakkaat ovat olleet lähinnä kohteita ja käyttäjiä, joilta on pyritty saamaan enemmän rahaa kuin mitä palveluiden tuottamiseen on kulunut. Jatkossakin yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa, mutta nykyään voittoa tavoitellaan entistä kestävämmillä ja ekologisimmilla tavoilla. Tämän vuoksi yrityksen on oltava kiinnostuneempi siitä, mikä asiakkaille on tärkeää ja merkityksellistä. Liiketoimintamallia voidaan katsella myös erilaisten käsitteiden sekä toiminnan yhdistävistä tekijöistä. Ajatus on, että toiminta perustuu yrityksen arvoihin ja rakenteeseen, jotka mahdollistavat sen tarjoamisen asiakkaille, sekä niihin tapoihin, miten toimintaa kuvataan. Meka-

nismia voidaan kutsua arvoarkkitehtuuriksi, jonka avulla pyritään sitouttamaan asiakkaat osaksi organisaation toimintaa. Arvoarkkitehtuurissa asiakasymmärrys on kaiken keskiössä. Arvolupaus on taas lopputuote, joka syntyy arvon luomisesta. Arvolupaus kertoo tavat ja keinot, joiden tarkoituksena on hävittää asiakkaan ongelmatilanteet tai tyydyttää asiakkaan tarve muilla keinoilla. Arvolupaus voidaan lunastaa arvon muodostamisen, toimittamisen ja käyttömekanismien avulla. (Hänti 2021, 76.)

Liiketoimintamallin innovointi (Business Model Innovation, BMI) on noussut yleiseksi kilpailukyvyyn ja kestävän kasvun lähteeksi nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Innovaatio tarkoittaa keksintöä tai toimintatapaa, joka on saatu kaupallistettua. Innovaation ongelmana on usein sen kopioitavuus, joka tarkoittaa, että sen tuoma ylivoimaisuus jää vain lyhyeksi ajaksi yhden organisaation eduksi. BMI tarkoittaa yrityksen perinteisen liiketoimintamallin uudistamista ja kehittämistä siten, että se vastaa paremmin markkinoiden, teknologian ja asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Prosessi voi sisältää kokonaan uusien liiketoimintamallien luomista tai olemassa olevien mallien muokkaamista. Parhaimmillaan liiketoimintamallin innovoinnilla voidaan muokata koko toimialan tottumuksia ja onnistuneella innovoinnilla yrityksellä on mahdollisuus kääntää markkina-asetelma itselleen hyödylliseksi ja tätä kautta voittaa uusia asiakkaita itselleen. (Hänti 2021, 76.)

Tulevaisuutta pyritään ennustamaan sekä tulevaisuudentutkimuksissa että liike- ja taloustieteen eri aloilla. Vaikka ennusteet eivät yleensä osoittaudu jälkikäteen täysin tarkoiksi, antavat ne kuitenkin viitteitä siitä, mihin suuntaan kehitys kulkee. Kehittyneitä ekonomista markkinaympäristöä on kuvattu uuden talouden teorioilla ja termeillä, kuten verkostotalous, innovaatiotalous, elämystalous, arvotalous, hybriditalous, merkitystalous ja bränditalous. Termit heijastavat ominaisuuksia, joiden arvioidaan vaikuttavan talouden kehityssuuntiin. Liiketoimintamallien muutosta ohjaavia keskeisiä tekijöitä ja kehityssuuntia, joita voidaan hyödyntää tulevaisuuden liiketoimintamallien kehittämisessä, ovat muun muassa arvon luominen asiakkaille, innovatiivinen ajattelu, asiakaskeskeisyys, kokeilumielisyyys, yhteistyökehittäminen sekä Business Model Canvas. (Tall ym. 2013, 38.)

Muutoksen tarpeen voi laukaista useat eri tekijät esimerkiksi sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset, kuten väestön ikääntyminen, kaupungistuminen tai kuluttajien arvomaailman muuttuminen. Nämä kaikki edellä mainitut voivat vaikuttaa merkittävästi yritysten liiketoimintamalleihin. Myös kasvava ympäristötietoisuus, ilmastonmuutos ja eettisten tuotteiden kysyntä saattavat ohjata yrityksiä kehittämään ympäristöystävällisiä ja eettisesti kestäviä ratkaisuja. Toimialalla yleisesti hallitseva toimintamalli voi myös itsessään aiheuttaa muutostarpeita esimerkiksi, jos asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muutokset vaikuttavat kysyntään. Kuluttajat vaativat yhä enemmän personoituja, joustavia ja reaaliaikaisia palveluita. Sosiaalisen median ja mobiiliteknologian aikakaudella asiakkaat ovat paremmin informoituja ja

heidän ostokäyttäytymisensä voi muuttua nopeasti. Tämä vuoksi myös yritykset joutuvat sopeutumaan ja kehittämään uusia tapoja vastata muuttuviin tarpeisiin. (Hänti 2021, 77.)

Toisaalta lainsäädännön, regulaatioiden muutokset, uudet toimintatavat sekä yhteiskunnassa yleisesti hyväksyttävät arvomuutokset saattavat aiheuttaa muutostarpeita. Esimerkiksi mahdolliset uudet terveydenhuoltolainsäädännön vaatimukset voivat edellyttää lisäsertifikaatteja tai koulutusta, mikä puolestaan tuo muutoksia työntekijöiden osaamistarpeisiin. Lisäksi ympäristötietoisuuden lisääntyessä asiakaskunnan odotukset voivat muuttua, ja yrityksen on ehkä siirryttävä käyttämään ekologisia ja kestävästi tuotettuja hoitotuotteita. Tällaiset muutokset voivat vaikuttaa paitsi käytäntöihin ja palvelutarjontaan myös yrityksen brändiin ja asiakasviestintään. (Hänti 2021, 77.)

Teknologian nopea kehitys ja digitalisaatio ovat merkittäviä muutostarpeiden laukaisijoita. Näissä tapauksissa muutosprosessit saavat alkunsa sisäisistä tutkimus- ja kehitystarpeista, joita kutsutaan sisäsyntyisiksi prosesseiksi. Uudet teknologiat, kuten tekoäly tarjoavat uusia mahdollisuuksia liiketoimintamallien kehittämiseen. Toisaalta asiakkaiden muuttuvat tarpeet tai kilpailun epävakaus saattavat tuoda muutostarpeita. Myös tuoteinnovaatiot, palveluinnovaatiot tai vaikkapa prosessi-innovaatiot saattavat aiheuttaa muutostarpeen. Innovaatiot voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, jotka ovat: nykyisiä toimintatapoja parantavia innovaatioita (sustainable) ja murtavia innovaatioita (disruptive). Jako auttaa ymmärtämään, miten eri innovaatiot vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Hänti 2021, 77-78.)

Nykyisiä toimintatapoja parantavat innovaatiot ovat pienimuotoisia parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, prosesseihin tai liiketoimintamalleihin. Ne keskittyvät tehokkuuden lisäämiseen, kustannusten pienentämiseen, asiakaskokemuksen parantamiseen tai laadun nostamiseen. Tällaiset innovaatiot eivät muuta radikaalisti markkinoita, mutta ne saattavat tarjota merkittäviä kilpailuetuja ja kasvumahdollisuuksia yrityksille. Murtavat innovaatiot ovat taas radikaaleja muutoksia, jotka luovat kokonaan uusia markkinoita tai mullistavat olemassa olevia toimialoja. Ne usein korvaavat vanhat teknologiat, tuotteet tai liiketoimintamallit, ja voivat johtaa isoihin muutoksiin kuluttajakäyttäytymisessä sekä markkinarakenteissa. Murtavat innovaatiot voivat tarjota suuria kasvumahdollisuuksia, mutta ne ovat myös riskialttiimpia ja vaativat yleensä merkittäviä investointeja tutkimukseen ja kehitykseen. Murtavien innovaatioiden avulla myös yrityksen arvolupaus muuttuu. (Hänti 2021, 77-78.)

Markkinoiden toimintalogiikka laajenee jatkuvasti erilaisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Muutokset voivat johtaa markkinoiden peruseriaatteiden ja toimintatapojen uudelleenmuokkaukseen, synnyttäen disruptiota. Disruptio viittaa tilanteeseen, jossa uusi teknologia, liiketoimintamalli tai muu innovaatio mullistaa vallitsevan markkinarakenteen, syrjäyttää olemassa olevat palvelut

tai luo täysin uusia markkinoita. Disruptio voi tuoda asiakkaille merkittäviä etuja ja kokemusta monin eri tavoin. Esimerkiksi uudet digitaaliset palvelut ja alustat saattavat tehdä palveluiden käytöstä helpompaa, nopeampaa ja henkilökohtaisempaa. Distriputio perustuu usein ratkaisujen karsimiseen kohdista, jotka eivät vaikuta arvonluonnin kannalta merkittäviin seikkoihin. Disruptiiviset innovaatiot johtavat kilpailun kiristymiseen, mikä usein johtaa alempiin hintoihin ja parempaan laatuun. Uudet tulokkaat voivat tuoda markkinoille kustannustehokkaampia ratkaisuja, jotka haastavat vakiintuneiden toimijoiden hinnoittelumallit ja pakottavat heidät parantamaan omaa tarjontaansa. (Hänti 2021, 78-79.)

3.4 Liiketoimintamallien innovointi

Liiketoimintamallin innovointi on keskeinen osa strategista johtamista, joka vaatii luovuutta, analyyttistä ajattelua ja kykyä ennakoita tulevia trendejä ja tarpeita. Onnistunut innovoija tuo markkinoille uudenlaisia konsepteja, tuotteita ja palveluita, ennen kuin muut osaavat aistia muutostarpeita. Tällä tavalla yrityksellä on mahdollisuus pysyä askeleen edellä kilpailijoihin nähden. Toisaalta on myös osattava luopua vanhoista ajatuksista ja toimintamalleista, sekä kyettävä etsimään ja tunnistamaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintamallin innovointiin on useita erilaisia toteutusvaihtoehtoja ja osaamisen hyödyntäminen on yksi tärkeä osa organisaation avainprosesseja. (Santalainen 2009, 300.)

Liiketoimintaprosessia saatetaan tehostaa teknologisilla innovaatioilla, jossa nykyisin voidaan melko vaivattomasti hyödyntää uudenlaisia työskentelymalleja, kuten etätyöskentelyä tai muita verkkotyökaluja (Hänti 2021, 80). Digitalisaatio muuttaa maailmaa ja avaa uusia mahdollisuuksia organisaatioille. Se kulkee käsi kädessä datan kanssa, sillä digitalisaatio ei vain synnytä dataa vaan myös käyttää ja hyödyntää sitä. Laadukas, luotettava ja helposti saavutettava data on digitaalisen kehittämisen perusta, sillä se on avain lisäarvon luomiseen yrityksille, kuluttajille ja muille sidosryhmille. Digitalisaation vaikutukset ulottuvat yhteiskunnan eri tasoille aina yksittäisistä toimijoista laajempiin rakenteisiin. Teknologiat ja data muuttavat yritysten ja yksilöiden toimintatapoja, mikä puolestaan vaikuttaa yhteisöön sekä yritysten liiketoimintamalleihin ja ansaintamenetelmiin. (Sivula, Aho & Laukkanen 2023, 11.)

Tavoitteena on vahvistaa yritysten kilpailukykyä, kasvua ja kestävyyttä markkinoilla, joka muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja nopeatahtisemmaksi. Sosiaalinen media on osaltaan mullistanut liiketoimintamalleja tarjoamalla alustoja, joiden avulla yksityishenkilötkin voivat jakaa elämäänsä ja markkinoida itseään maksutta. Alustoilla jaettu tieto voidaan hyödyntää markkinoiden kohdentamisessa. Vaikka kyseinen kehitys ei miellytä kaikkia, onnistunut viestintä voi tarjota asiakkaille arvokasta ja tarkkaan kohdennettua sisältöä. Tällainen viestintä auttaa löytämään helposti etsimänsä tiedon sekä mahdollisia ratkaisuja erilaisiin tarpeisiinsa. Sosiaalinen media tuo kuitenkin mukanaan myös haasteita, kuten tietosuojalainsäädännön puutteita ja mahdollisuuksia väärinkäyttöksiin. Teknologia on olennainen osa nykyaikaista liiketoimintaa, sillä sen käyttö muokkaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden kehitystä ja organisaatioiden toimintatapoja. (Sivula ym. 2023, 12.)

Makrotasolla yhteisö voi joko vauhdittaa tai jarruttaa digitalisaation etenemistä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tarjoamalla avoimia datalähteitä, jotka ovat kaikkien saatavilla tai toisaalta sääntelytoimilla, kuten tiukalla tietosuojalainsäädännöllä. Markkinoiden muutokset, käyttäytymismallien kehitys ja teknologinen murros lisäävät organisaatioiden paineita digitalisaation suhteen. Yritysten on tärkeää miettiä, miten digitalisaatio vaikuttaa liiketoimintamalleihin, ansaintamalleihin, tuotteisiin ja palveluihin, digitalisoitaviin liiketoimintaprosesseihin, strategiaan sekä tarvittavaan osaamiseen. Optimaalisessa tilanteessa yritys pystyy hyödyntämään digitalisaatiota niin, että se vaikuttaa aktiivisesti markkinoihin, teknologiseen kehitykseen ja kuluttajakäyttäytymiseen samalla edistäen kestävästä yhteiskunnallista muutosta. (Sivula ym. 2023, 12.) Toimijoihin liittyvä innovointi tarkoittaa uusien yhteistyösuhteiden tai arvoketjujen luomista. Esimerkiksi asiakkaan maksamisen turvallisuutta lisäävän kumppanin mukaan ottaminen yrityksen toimintaan on tällainen innovaatio. Tärkeä osa toimijoihin liittyvää liiketoimintamallien innovointia ovat myös erilaiset alustaratkaisut, jotka yhdistävät useita toimijoita. Alustojen tavoitteena on tehdä jonkin ratkaisun hankkiminen asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi. (Hänti 2021, 80).

Ilmastonmuutoksen ja ympäristöhaasteiden myötä yrityksiltä vaaditaan digitalisaation lisäksi merkittäviä panostuksia liiketoimintamallinsa uudistamiseen kestävästä kehityksen näkökulmasta. Markkina-lähtöinen liiketoimintamallin kehittäminen tarkoittaa yrityksen strategian ja toimintatapojen mukauttamista vastaamaan muuttuvia markkinaolosuhteita, jotka korostavat kestävästä kehityksen ja ympäristöystävällisyyden merkitystä. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja vaativat tuotteilta ja palveluilta ympäristöystävällisyyttä sekä vastuullisuutta. Esimerkiksi yhteiskäyttömallit, uudenlaiset hankintamallit, kiertotalouden periaatteiden integroiminen ja ympäristöystävällisten

raaka-aineiden hyödyntäminen ovat keinoja, joilla yritykset voivat vastata markkinoiden vaatimuksiin. (Hänti 2021, 80-81.)

Liiketoimintamalleja on mahdollista myös kehittää keskittämällä tiettyyn palveluun tai menetelmään ja laajentaa sen käyttötapoja tai rakentaa arvolupaus käyttäjäkokemuksen ympärille pelkän palvelun sijaan. Esimerkiksi hierontapalveluissa ja osteopatiassa yritykset voivat kehittää uusia innovatiivisia tapoja hyödyntää kehonhuollon ja hyvinvoinnin menetelmiä eri muodoissa ja eri konteksteissa. Mahdollisuus uudistaa liiketoimintamallia on esimerkiksi keskittyä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Tämä tarkoittaa, että yritys ei ainoastaan tarjoa hierontaa tai osteopatiaa yksittäisinä palveluina vaan tarjoaa asiakkailleen ainutlaatuisia elämyksiä, kuten henkilökohtaisia hyvinvointisuunnitelmia, yhdistettyjä hoitopaketteja tai digitaalisten hyvinvointityökalujen tukemaa seurantaa. Palvelun ympärille rakennettu liiketoimintamallin uudistaminen voi siis tuoda merkittävää kilpailuetua. Se mahdollistaa erilaistumisen markkinoilla ja vastaa kuluttajien kasvaviin odotuksiin vastuullisuudesta ja elämyksellisyydestä. Näin yritykset voivat paitsi parantaa kestävyyttään myös luoda uusia tulovirtoja ja vahvistaa markkina-asemaansa. (Hänti 2021, 80-81.)

Liiketoiminta uudistuu tehokkaimmin, kun organisaatioiden ja ammattikuntien rajat ylitetään ja erilaisuudet tuodaan yhteen. On tärkeää, että yritykset kykenevät astumaan asiakkaiden saappaisiin ja ymmärtämään heidän ongelmiaan sekä järjestämään oman organisaation mahdollisuudet ja kyvykkyydet tarjoamaan kohdennettuja ratkaisuja. On yllättävää, kuinka paljon yrityksissä korostuu asiakaslähtöisyys, mutta kuinka harvoin uusia tuotteita ja palveluita kehitetään suoraan asiakaskontaktissa. Empatia, eli asiakkaan näkökulman ymmärtäminen on uuden innovaation keskeisin tavoite. Tavoitteena on muuttaa kehitysidea asiakkaalle hyödylliseksi tavalla, joka helpottaa arkea ja tukee yrityksen liiketoimintaa. Jos tavoitteisiin ei päästä, myynti jää helposti toteutumatta. Jatkuva kehittäminen ja uuden opettelu ovat tärkeitä, jotta tavoitteet voidaan mukauttaa käytännön realiteetteihin. Pitkäjänteisen testauksen avulla lopputulos voidaan mukauttaa käytettävissä olevaan teknologiaan, resursseihin, tuotantokapasiteettiin ja asiantuntemukseen. (Länsisalmi 2013.) Liiketoimintamallin innovaation ytimessä on sen kyky luoda arvoa asiakkaille. Tämän arvon tulee näkyä asiakkaalle selkeästi siten, miten ratkaisu auttaa häntä, mitä hyötyjä hän siitä saa ja miten se tekee hänen elämästään helpompaa. Arvoehdotus muotoillaan yhdessä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ja näiden ehdotusten pohjalta muodostetaan tavoitteet yrityksen toiminnalle. (Hänti 2021, 82.)

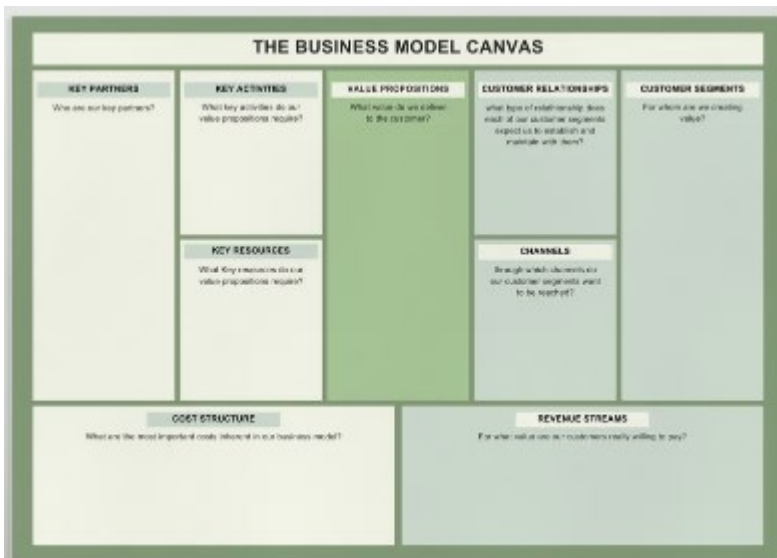
Liiketoimintamallien innovointia voi tarkastella kahdella tavalla, joko kokonaan uudella lähestymistavalla koko toimialalle tai yritykselle itselleen uutena tapana toimia. Kun yritys kehittää liiketoimintamalliaan sisäisten parannustarpeiden vuoksi, muutokset tapahtuvat yleensä vähitellen. Tällöin muutoksia ja kokeiluja arvioidaan saadun palautteen ja kokemusten pohjalta, ja kyseessä on silloin liiketoimintamallin evolutionäärinen innovointi. Evolutionäärinen innovointi voi esimerkiksi ilmetä modulaarisena mallina, jossa tarjottavat räätälöidyt ratkaisut koostuvat osista, jotka ovat itse asiassa yritykselle standardoituja. Komponenttien on oltava riittävän monimuotoisia, jotta asiakas kokee saavansa juuri omiin tarpeisiinsa sopivan ratkaisun. Mallia voidaan kehittää lisäämällä uusia moduuleja, jotka helpottavat entistä tarkemman räätälöinnin asiakkaiden tarpeisiin. (Hänti 2021, 82-83.)

Toinen lähestymistapa innovointiin on sopeutuminen markkinoiden muutoksiin, jolloin yrityksessä sisällä havaitaan, että sen aiemmin käytössä ollut toimintamalli ei enää vastaa markkinoiden tai kilpailijoiden uusimpia käytäntöjä. Säilyttääkseen kilpailukykyä yrityksen on tärkeää tunnistaa ja omaksua ne toimintamallit, joita muut toimijat alalla ovat ottaneet käyttöön. Tämä voi tarkoittaa joko osittaista tai kokonaan muiden luomien mallien kopioimista. Kolmas vaihtoehto on tuoda koko toimialalle uusi innovaatio, joka saattaa koskea joko tiettyä toimintamallin osa-aluetta tai laajempaa strategista mallia. Kattavimmillaan tämä innovaatio tarkoittaa täysin uudenlaisen toimintamallin käyttöönottoa, joka ei ole aiemmin ollut käytössä kyseisellä alalla. (Hänti 2021, 82-83.)

4 BUSINESS MODEL CANVAS -TYÖKALU

Business Model Canvas (BMC) -työkalun on kehittänyt vuonna 2005 sveitsiläinen tutkija Alexander Osterwalderi. Se on visuaalinen strategiatyökalu, jolla voidaan kehittää ja dokumentoida liiketoimintamalleja. Malli on saavuttanut suuren suosion sekä aloittavien yritysten että vakiintuneiden yritysten keskuudessa. Mallissa kuvataan organisaation arvoehdotelmat, infrastruktuurit, asiakkaat sekä taloudelliset intressit. Sen tavoitteena on tuoda esiin, miten yritys tuottaa arvoa strategisten toimintojen ja niihin liittyvien valintojen avulla. Business Model Canvas tarjoaa perinteiseen liiketoimintasuunnitelmaan nähden selkeämmän tavan hahmottaa koko liiketoiminta yhdellä silmäyksellä. Sen etuna laajoihin selvityksiin verrattuna on myös joustavuus, jonka avulla luotua suunnitelmaa on helppo muokata. Tämä kannustaa kokeilemaan erilaisia liiketoimintamalleja ja ideoita, kun suunnitelman voi keskustelujen jälkeen helposti heittää pois ja luoda uuden version. (Vuorinen & Huikkola 2023, 296.)

Liiketoimintamallin suunnittelussa eri alojen asiantuntijoiden yhteistyö avaa paremmat näkökulmat ja parantaa menestymismahdollisuuksia. Tällaisien lähestymistapojen tukemiseksi tarvitaan joustavia ja läpinäkyviä työvälineitä, jotka edistävät viestintää ja keskustelua. Tärkeä näkemys menneisyyden kehityksestä on, että menestys ei usein perustu pelkästään tuotteeseen tai palveluun vaan niiden ympärille rakennettuun kokonaisvaltaiseen liiketoimintamalliin, joka yhdistää eri osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi. Heikon liiketoimintamallin kautta tarjottu tuote saattaa epäonnistua markkinoilla ja toisaalta onnistua yhdessä oikeanlaisen liiketoimintamallin kanssa. Yrityksen tulee tarkkailla omaa olemassa olevaa liiketoimintamalliaan jatkuvasti ja tarvittaessa muuttaa sitä. Liiketoimintasuunnitelman tärkeitä elementtejä ovat asiakkaat, asiakassuhteet, myynti- ja viestintäkanavat, asiakashyödyn tunnistaminen sekä tulolähteet. Lisäksi huomiota on kiinnitettävä avaintekemiseen, avainresursseihin, avainkumppaneihin sekä kustannuksiin. Vain edellä mainittujen tasapainotettu yhdistelmä luo täydelliset puitteet onnistuneelle liiketoimintamallille. Useiden palikoiden hallinnassa tarvitaan interaktiivista kehittämistä, jossa mukaan otetaan kaikki sidosryhmäläiset. (Mir 2020, 7-8.) Kuviossa 5 esitetään Business Model Canvas kehikko, joka auttaa liiketoimintamallin keskeisten osien jäsentämisessä.



KUVIO 5. Business Model Canvas kehikko (mukaillen Tall ym. 2013, 43)

Kuvion mukaisesti liiketoimintakanvaasi sisältää yhdeksän osa-aluetta, joiden näkökulmasta Business Model Canvas luodaan vastaamaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Näkökulmat muodostetaan yleensä erilaisissa työpajoissa tiimien toimesta, joilla on eri ydinosaamiset. Kanvasin rakentaminen ei ole sarjatyötä, vaan malli syntyy useista yksittäisistä palasista. Mallin etuna on sen joustavuus ja sopeutumismahdollisuudet. (Mir 2020, 10.)

Liiketoimintakanvaasin yhdeksän osa-aluetta ovat:

1. avaintoiminnot
2. avainresurssit
3. avainkumppanit
4. arvolupaus
5. asiakassuhteet
6. asiakassegmentit
7. kanavat
8. kustannusrakenne
9. tulovirrat

4.1 Infrastruktuuri (avaintoiminnot, avainresurssit ja avainkumppanit)

Infrastruktuurissa pohditaan yrityksen avaintoimintoja, resursseja sekä kumppaneita. Avaintoiminnot ovat yritystoiminnan tärkeimmät tehtävät, jotta arvolupaus voidaan toteuttaa. Avainresursseja sen sijaan ovat yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit, joiden ansiosta yritys voi harjoittaa avaintoimin-

tojaan. Avainkumppaneiden avulla saadaan lisää resursseja sekä pystytään optimoimaan omia liiketoimintamalleja. Kumppaneita voi olla erilaisia, joista osa on strategisia yhteenliittymiä, ei-kilpailijoita ja osa yhteenliittymiä kilpailijoita. Avainpartnereita voi olla myös toiset yritykset sekä eri toimittajat. (Vuorinen & Huikkola 2023, 297.) Oppiminen, henkilökohtainen kehittyminen ja kasvu muodostavat yrityksen perustan, sillä ne mahdollistavat organisaation jatkuvan kehittymisen ja sopeutumisen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Henkilökunta on olennainen osa yrityksen avainresursseja ja sen osaaminen ja motivaatio vaikuttavat suoraan yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa. On tärkeää kohdistaa ja kehittää resursseja aineettomaan pääomaan, kuten osaamiseen, innovointiin ja tiimityöskentelyyn. Inhimillistä pääomaa voidaan kehittää monin tavoin, kuten tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia, kehittämällä työntekijöiden tietotaitoa ja tarjoamalla työpaikalla oppimisen mahdollisuuksia. Näin varmistetaan, että organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti muuttuviin markkinavaatimuksiin ja pysymään kilpailukykyisenä pitkällä aikavälillä. (Santalainen 2009, 297.)

Business Model Canvasin infrastruktuurin avaintoiminnot keskittyvät niihin keskeisiin toimiin, joita tarvitaan liiketoiminnan toteuttamiseen, arvolupauksen tarjoamiseen ja jakelun järjestämiseen. Yrityksen liiketoiminnan prosessiin kuuluu monia keskeisiä toimintoja, jotka ovat tärkeitä sekä toiminnan alkuvaiheessa että sen jatkuessa. Tuotantoon liittyvät toiminnot varmistavat, että yritys pystyy tuottamaan tai toimittamaan palveluita tehokkaasti sekä laadukkaasti. Myynti taas kattaa palveluiden markkinoinnin sekä niiden tarjonnan asiakkaille, jolloin on olennaista ymmärtää asiakkaan tarpeet ja vastata niihin. Ylläpito ja asiakaspalvelu varmistavat, että asiakassuhteet pysyvät kunnossa, ja että mahdolliset ongelmat ratkaistaan nopeasti. Lisäksi liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun kannalta tarvitaan seuranta- ja myyntitoimenpiteitä, kuten asiakastarpeiden analysointia ja uusien ratkaisujen tarjoamista. Kaikkien näiden osa-alueiden hyvä järjestäminen on ratkaisevaa liiketoiminnan menestymiselle ja kilpailukykyille. (Mir 2020, 19.)

Avainresursseissa tarkastellaan, mitä arvoehdotus vaatii, mitkä ovat jakelukanavat sekä millaisia asiakassuhteita yritys haluaa luoda. Yritys tarvitsee useita avainresursseja voidakseen toimia kannattavasti. Resurssityyppejä ovat muun muassa fyysiset, henkiset, aineettomat sekä taloudelliset resurssit. (Mir 2020, 20.) Myös yrityksen brändi on tärkeä osa liiketoimintaa. Brändin avulla luodaan haluttua mielikuvaa tavoitemielikuvien avulla. Brändiä toteutetaan muun muassa toimintatavoilla, henkilöstön kautta sekä muun tarjoaman avulla. Se kiteytetään usein ydinidean, yrityksen aseman, persoonan, jonkin tarinan tai identiteetin kautta. Asiakaskokemuksen kautta voidaan määritellä toimintamalleja asiakaspalvelussa sekä lunastaa asiakkaille annetut lupaukset. Yrityksen toimintamalleihin tulee kiinnittää huomiota koko elinkaaren aikana, sekä jokaisen kohtaamisen yhteydessä. Yrityksen on tärkeä keskittää

toimintansa ja miettiä, miten se pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Tarjoama on osa brändin kehittymistä ja tuo samalla asiakaskokemusta. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen on hyvä miettiä, onko yrityksen elementit kunnossa vai tarvitseeko toimintaa kehittää. (Viita 2020, 41.)

Business Model Canvas:n avainkumppanit -osiossa tarjotaan tietoa esimerkiksi siitä, ketkä ovat yrityksen avainkumppaneita ja avaintoimittajia, mistä yritys hankkii tarvittavat resurssit sekä mitä avaintoimintoja kukin kumppaneista suorittaa. Avainkumppanuus -osiossa selvitetään myös kumppaneiden motivaatiot yhteistyöhön. Motivaationa voi toimia yritystoiminnan optimointi, taloudellisuus sekä riskienhallinta erilaisien epävarmuuksien varalta. Lisäksi tarvittavien resurssien ja toimintojen hankinta voi olla järkevää hoitaa yhdessä avainkumppanien kanssa. Nykyään harvat tuotteet ja palvelut syntyvät kokonaan yhdestä lähteestä. Yritykset tarvitsevat useita kumppaneita, kuten raaka-ainetoimittajia, markkinointi- ja myyntiapua, logistiikkakumppaneita sekä muita välttämättömiä kumppaneita kannattavan liiketoiminnan saavuttamiseksi. Suunnitelmassa on tärkeää miettiä tarvittavat kumppanuudet ja niihin liittyvät vaatimukset. (Mir 2020, 21-22.)

On helppo jäädä ansaan, jos perustaa suunnitelman olemassa olevien kumppaneiden ja niiden palveluvalikoiman varaan. Tavoitteellisempaa on sen sijaan lähteä liikkeelle yrityksen todellisista tarpeista ja tarkastella nousevia vaatimuksia. Vaatimukset voidaan määrittellä kattavasti, mukaan lukien myös ydinliiketoiminnan ulkopuoliset toiminnot. Myöhemmässä vaiheessa yrityksen tulee päättää, tarjoaako se tarvittavat palvelut itse vai ostetaanko ne ulkopuolelta. Päätöksissä on hyvä ottaa huomioon erilaisia tekijöitä, kuten pääomarakenne, ydinliiketoiminta sekä riskit. Usein on hyödyllistä vertailla erilaisia lähestymistapoja, arvioida kustannuksia, arvonluontia ja riskejä päätöksenteon tueksi. (Mir 2020, 21-22.)

4.2 Arvolupaus

Arvolupaus on liiketoimintamallin keskeinen osa, joka kuvaa, mitä asiakkaalle tarjotaan. Arvolupaus määrittelee, mitä erityistä arvoa yritys tarjoaa asiakkailleen ja miksi asiakkaat valitsisivat juuri kyseisen yrityksen tuotteet tai palvelut. Se kiteyttää yrityksen tarjoaman ratkaisun asiakkaan ongelmiin, tarpeisiin tai toiveisiin, ja se erottelee yrityksen kilpailijoista. Yritykselle arvolupaus toimii strategisena työkaluna, joka ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa sekä auttaa yritystä selkeyttämään sen ydinosaimista ja arvioimaan, mitkä asiat tuovat kilpailuetua markkinoilla. Arvolupauksen tulee olla johdonmukainen koko yrityksen toiminnan ja strategian kanssa, koska sen avulla määritetään, mihin resursseja

keskitetään, millaisia tuotteita tai palveluita kehitetään ja millaista asiakaskokemusta halutaan tarjota. Onnistunut arvolupaus ei ainoastaan vastaa nykyisiin asiakkaiden tarpeisiin, vaan luo myös ennakoivaa arvoa, jossa yritys innovoi ja ennustaa tulevia tarpeita ja trendejä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 297.)

Yrityksen arvolupaus voi myös muotoutua asiakaspalautteen ja markkinoiden muutosten myötä, mikä korostaa sen dynaamista ja joustavaa luonnetta. Arvolupauksen avulla asiakkaat ymmärtävät, mitä hyötyä he saavat ja millä tavoin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu parantaa heidän elämäänsä, sekä miksi yrityksen ratkaisu on ainutlaatuinen tai parempi kuin muut markkinoilla olevat vaihtoehdot. Hyvä arvolupaus on selkeä, konkreettinen ja asiakaslähtöinen. Sen tulee vastata kysymyksiin siitä, kenelle arvoa tuotetaan, miten tämä arvo toimitetaan ja miksi juuri tämä arvolupaus on asiakkaan kannalta relevantti. Arvolupauksen tehokas viestintä voi olla ratkaisevassa roolissa asiakkaan ostopäätöksessä ja yrityksen menestyksessä markkinoilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 297.)

Arvolupaus luo asiakasnäkökulman annetun arvolupauksen perusteella, joka voi koskea tuotetta tai palvelua ja se voi liittyä hintaan, laatuun, saatavuuteen, tuotevalikoimaan tai kokonaisvaltaiseen toimivuuteen. Arvolupaus sekä arvo-odotus asiakassuhteeseen tapahtuu palvelussa tai luodun arvon ja kumppanuuden kautta. (Santalainen 2009, 247.) Business Model kanvasin arvolupaus osiossa kuvataan, mitä arvoa asiakkaille tarjotaan, minkälaisia ongelmia sillä voidaan ratkaista sekä millaisia tuotteita ja palvelupaketteja tarjotaan kullekin asiakassegmentille, jotta tarpeet saadaan tyydytettyä. Arvolupaus siis kiteyttää sen, miksi asiakas saa enemmän hyötyä tai lisäarvoa ostamalla juuri tämän tuotteen tai palvelun. Tämän vuoksi arvolupaus on myös yrityksen markkinoinnin ja viestinnän kulmakivi. Hyvin muotoiltu arvolupaus herättää potentiaalisten asiakkaiden huomion ja tekee yrityksen tarjonnan houkuttelevaksi. (Mir 2020, 17.)

Yrityksellä ja tuotteilla on oikeus olemassaoloon vain niiden etujen kautta, joita se tarjoaa asiakkailleen. Eri asiakassegmentit saattavat vaatia erilaisia etuja pysyäkseen asiakkaana. Tämän yhteydessä herää kysymyksiä muun muassa siitä, minkä asiakasryhmän ongelmia ratkaistaan, mitä tarpeita tyydytetään ja mikä on näiden arvo verrattuna muihin. Vastauksen tulee ottaa huomioon nykyiset markkinat ja asiakkaiden tilanne eri asiakasryhmien näkökulmasta. Eri asiakassegmenteillä on eri vaatimukset, jotka saattavat sisältää keskenään jopa ristiriitaisia tavoitteita. Tästä syystä yrityksen tulee pohtia, minkä asiakasryhmän vaatimukseen arvolupaus kohdistetaan ja tuleeko näkökulmia mukauttaa ja määrittellä uudelleen. Yritystoiminta on interaktiivista, jossa yhdeltä alueelta saadut oivallukset vaikuttavat hyvin usein myös muihin alueisiin. Lisäksi liiketoimintaympäristöt ja asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten arvolupauksen päivittäminen on välttämätöntä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Yritysten on säännöllisesti arvioitava, vastaako arvolupaus edelleen markkinoiden kysyntään ja tuoko se

lisäarvoa asiakkaille. Päivittämällä arvolupausta yritys voi reagoida nopeasti muutoksiin ja säilyttää houkuttelevuutensa sekä olemassa oleville että potentiaalisille asiakkaille. (Mir 2020, 18.)

4.3 Asiakkuudet (asiakassuhteet, asiakassegmentit ja kanavat)

Asiakkuudet sisältävät asiakassegmentit, kanavat sekä asiakassuhteet. Asiakkuudet-osio Business Model Canvasissa käsittelee tapoja, joilla yritys vuorovaikuttaa asiakkaidensa kanssa. Osio keskittyy asiakassuhteiden luontiin, ylläpitoon ja kehittämiseen. Se voi sisältää erilaisia suhteita, kuten henkilökohtaista palvelua, itsepalvelua, yhteisöalustoja tai automatisoituja järjestelmiä. Tärkeää on ymmärtää, millaista arvoa eri suhteet tuottavat asiakkaille ja miten ne auttavat yritystä pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Asiakkuudet-osio keskittyy siis asiakkaiden hankintaan, sitouttamiseen ja uskollisuuden kasvattamiseen eri strategioiden avulla, jotka voivat kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden odotusten myötä. Kanavat kuvaavat kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ja ne ovat keinoja toteuttaa arvolupausta tehokkaasti. Eri kanavien avulla yritys nostaa asiakkaiden tietoisuutta yrityksen olemassaolosta sekä auttaa asiakasta ymmärtämään yrityksen arvolupausta. Kanavia ovat muun muassa digitaaliset kanavat, myyntijoukot, omat liiketilat sekä partnereiden liikkeet. Asiakassuhteet kertovat, millaiset suhteet asiakkaisiin halutaan luoda ja ylläpitää. Suhteet voivat keskittyä uusasiakashankintaan, olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen tai myynnin edistämiseen. Palvelu voi olla henkilökohtaista tai nimettyä, itsepalvelua tai automatisoitua asiakaspalvelua. (Vuorinen & Huikkola 2023, 298.)

Asiakassegmentti on yksi Business Model Canvas -mallin keskeinen osa ja se määrittelee, keitä yrityksen asiakkaat ovat ja miten heidät jaotellaan eri ryhmiin tarpeiden, käyttäytymisen tai ominaisuuksien perusteella. Asiakassegmentit voivat pohjautua esimerkiksi demografisiin tekijöihin, kuten ikään, sukupuoleen ja tulotasoon tai maantieteellisiin seikkoihin, kuten sijaintiin. Lisäksi segmentointi voi perustua asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, brändiuskollisuuteen tai muihin erityisiin tarpeisiin, joita yritys pyrkii tarjoamaan ratkaisullaan. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää ymmärtää eri asiakassegmenttien tarpeet ja räätälöidä arvotarjooma sen mukaisesti. Business Model Canvas -mallissa on hyvä huomioida asiakassegmenttien jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen merkitys, jotta yritys kykenee pysymään kilpailukykyisenä ja mukautua markkinoiden muutoksiin. Asiakaspalautteen hyödyntäminen ja asiakaspolkujen analysointi ovat tärkeitä työkaluja, joiden avulla yritykset voivat ylläpitää joustavuutta ja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Mir 2020, 12-13.)

Business Model Canvasin kanavat käsittelevät tapoja ja väyliä, joiden kautta yritys tavoittaa asiakassegmenttinsä ja toimittaa arvotarjoomansa heille. Kanavat voivat olla suoria tai epäsuoria, ja niiden avulla asiakkaille välitetään tietoa palveluista, toteutetaan ostotapahtumia ja toimitetaan itse tuotteita tai palveluita. Kanavat voidaan jakaa viiteen päävaiheeseen: tietoisuuden lisääminen, arvon arviointi, ostoprosessi, toimitus sekä asiakastuen tarjoaminen. Yrityksen on valittava oikeat kanavat asiakkaiden tietoisuuden lisäämiseksi tuotteistaan tai palveluistaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi digitaalisten kanavien, kuten sosiaalisen median kautta tai perinteisten kanavien, kuten mainosten avulla. Verkkosivut, myyntitiimit ja jälleenmyyjät voivat toimia tärkeinä kanavina, kun asiakkaat tarvitsevat mahdollisuuden arvioida yrityksen tarjoamaa arvoa ja tehdä päätöksen palvelun ostamisesta. Kun asiakas päättää ostaa, on olennaista, että ostoprosessi ja toimitus sujuvat kitkattomasti. Erilaisten asiakaspalvelukanavien, kuten tukipalveluiden ja palautemahdollisuuksien avulla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus. Kanavat tulee valita siten, että ne vastaavat kohderyhmän tarpeisiin ja toimintatapoihin. Hyvin suunnitellut ja hallinoidut kanavat parantavat asiakaskokemusta ja auttavat yritystä saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa. Iteratiivisessa Business Model Canvasin kehittämisessä korostetaan kanavien jatkuvaa arviointia ja kehittämistä asiakaspalautteen ja markkinamuutosten pohjalta, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen tehokkaimmat ja tarkoituksenmukaisimmat kanavat. (Mir 2020, 14-16.)

Liiketoiminnan kokonaisuuteen liittyy paljon muutakin kuin palvelun tuottaminen tai myyminen. Yrityksen pitää luoda asiakasarvoa ja asiakaskokemusta. Asiakaskokemus voidaan määritellä kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden yhteenlasketulla arvolla, jonka asiakas muodostaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Asiakaskokemus saa alkunsa jo ennen, kun henkilö tulee yrityksen asiakkaaksi. Kokemusta luodaan ennakkoon esimerkiksi netissä kotisivuilla, markkinoinnissa sekä vaikkapa liiketilan brändäyksessä. Asiakkuuksia on monenlaisia ja yrityksen on tärkeää miettiä, mitkä asiakassegmentit sopivat sille parhaiten. Samalla on kuitenkin tärkeää välttää asiakassegmenttien liiallista tarkentamista, sillä asiakas ei välttämättä tarvitse juuri tietynlaista palvelua, vaan haluaa juuri tietynlaisen lopputuloksen. Asiakkailla voi olla erilaisia tarpeita ja motivaatiota ja yrityksen tulee pystyä tarjoamaan juuri niihin ratkaisut, jotka täyttävät vaihtelevat tarpeet ja luovat asiakkaille erilaista kokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 67.)

4.4 Taloudelliset tekijät (kustannusrakenne ja tulovirrat)

Taloudellisissa tekijöissä arvioidaan yrityksen kustannusrakennetta sekä tulovirtoja. Rakenne voi olla kustannusohjautuvaa tai arvo-ohjautuvaa. Kustannusohjautuvassa keskitytään pitkälti kustannustehokkuuteen ja pyritään minimoimaan kaikki kulut, kun taas arvo-ohjautuva rakenne keskittyy asiakkaan tarpeiden ja arvon tuottamiseen. Kannattavuuden arvioinnissa voidaan miettiä asiakaskohtaista mallia. Yrityksien tavoitteena on maksimoida tulos optimoimalla asiakasarvo. On tärkeitä myös miettiä palveluja tuottaessa erilaisten asiakkaiden erilainen kannattavuus. Yhtenä näkökulmana asiakkaat voidaan jakaa neljään ryhmään (KUVIO 6), joiden avulla kannattavuutta saatetaan arvioida. (Vuorinen & Huikkola 2023, 298.)



KUVIO 6. Neljä asiakassegmenttiä erilaisten kokemusten tuottamista varten (mukailten Löytänä ja Korteso 2011, 69)

Löytänen ja Korteso (2011) mukaan tuloksentuojat ovat yrityksen arvokkaimpia asiakkaita, koska he ovat aktiivisia ja erittäin kannattavia. He tuovat merkittävän osan liikevaihdosta, mutta kuluttavat vain vähän resursseja. Yrityksen tulisi pyrkiä ylittämään heidän odotuksensa ja aktivoimaan heitä entisestään, sillä jokainen vuoro vaikutus heidän kanssaan lisää yrityksen tuottoa. Väärinymmärretyt asiakkaat ovat passiivisia, mutta myös kannattavia. Heidän potentiaalinsa jää kuitenkin usein huomaamatta, koska he eivät pidä usein yhteyttä yritykseen. He antavat merkittävän osan ostovoimastaan yritykselle, ja jos heidän aktiivisuuttaan voidaan lisätä, heistä voi tulla tuloksentekijöitä, mikä kasvattaa yrityksen tuottoja. Kadotetut asiakkaat puolestaan ovat sekä passiivisia että kannattamattomia ja tuottavat yrityk-

selle tappiota. He eivät löydä paikkaansa muiden asiakasryhmien joukosta. Heidän kannattamattomuutensa syitä tutkimalla voi löytyä keinoja parantaa tilannetta. Tosin tämä prosessi vaatii tarkkaa harkintaa. Kandidaatit ovat aktiivisia, mutta eivät kannattavia. He vievät paljon resursseja, jotka olisivat järkevää suunnata tuottoisampiin asiakkaisiin. Heidän tavoitteensa on usein saada alhaisimmat hinnat ja heidän kanssaan voi olla paljon ongelmia. Tämän ryhmän asiakkaita tulee joko pyrkiä muuttamaan tuloksentuojiksi tai ohjata kilpailijoiden asiakkaisiksi. (Löytänä & Korteso 2011, 67-68.)

Yrityksen tulee miettiä toiminnan kokonaisuutta sen kannattavuuden näkökulmasta. On tärkeitä tunnistaa tärkeimmät kustannukset, mitkä resurssit ovat kalleimpia ja mitkä taas tuottavampia. Yritys voi toimia enemmän kustannuslähtöisesti, jolloin kustannusrakenne on mahdollisimman kevyt. Vastaavasti voidaan toimia arvoehtoisesti, jolloin keskitytään ensisijaisesti arvon luomiseen. Yrityksen kustannusrakenne on yksi keskeinen elementti Business Model Canvasissa. Kustannusrakenteen kohdalla tarkastellaan kustannuksia, joita syntyy liiketoimintamallin ylläpitämiseksi ja toiminnan pyörittämiseksi. Kustannukset voivat liittyä erilaisiin toimintoihin, resursseihin ja kumppanuuksiin. Liiketoiminnan pyörittäminen vaatii yleensä jonkin verran kiinteitä kustannuksia, jotka eivät ole sidoksissa myynnin määrään. Näitä kuluja ovat muun muassa vuokra, palkat, tietoliikennekulut ja vakuutukset. Lisäksi yrityksellä on muuttuvia kuluja, jotka vaihtelevat tuotannon tai myynnin volyymin mukaan. Mittakaavaetuja voidaan saavuttaa, kun tuotantomäärän kasvaessa yksikkökustannukset alenevat. Tämä on erityisen yleistä valmistavassa teollisuudessa. Toiminnan laajuuteen liittyvät edut syntyvät, kun yritys laajentaa tuote- tai palveluvalikoimaansa ja pystyy jakamaan kustannuksia useiden tuotteiden tai palveluiden kesken. (Mir 2020, 23.)

Eri skenaarioitten mukaan kustannukset saattavat vaihdella suuresti. Vaikka vain yksi skenaario esitetäisiin kanvasissa, kustannus- ja tuottonäkökohdat voivat olla ratkaisevan tärkeitä monissa tapauksissa. Kustannuksien osalta tulee tehdä ero valmistuksen ja toiminnan välillä sekä kiinteiden ja muuttuvien kustannusten välille, jolloin muuttuvat näkökohdat voivat liittyä tiettyihin puite-ehtoihin, esimerkiksi huomioiden mittakaavaedut. Toisaalta myös tietty tuotantomäärä saattaa vaatia yritykseltä lisäresursseja, joiden kannattavuutta tulee arvioida erikseen. Yrityksen kustannusrakenne voi olla hyvin monimuotoinen ja riippua suuresti yrityksen toimialasta, liiketoimintamallista tai strategiasta. Joissakin tapauksissa yritykset voivat pyrkiä pitämään kustannukset mahdollisimman alhaisina, kun taas toiset voivat keskittyä esimerkiksi laatuun ja palveluun, mikä voi nostaa kulurakennetta. (Mir 2020, 23-24.)

Tulovirrat kuvaavat, miten yritys ansaitsee rahaa tarjoamistaan tuotteista tai palveluista. Tulovirrat voivat muodostua useista eri lähteistä ja niiden ymmärtäminen on oleellista liiketoiminnan taloudellisen

kestävyyden kannalta. Yrityksen liiketoimintamalli voi sisältää erilaisia tulovirtoja, kuten suoramyyn-
tiä, käyttöön perustuvia maksuja, tilausmaksuja tai provisioita. On tärkeää ymmärtää, mistä arvosta
asiakkaat ovat todella valmiita maksamaan. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on tunnistettava tuotteet,
palvelut tai ratkaisut, jotka tuottavat asiakkaalle suurinta lisäarvoa. Lisäksi on tärkeää arvioida, mistä
asiakkaat maksavat tällä hetkellä, miten he maksavat ja miten he haluaisivat maksaa tulevaisuudessa.
Nämä auttavat yritystä ymmärtämään, miten nykyinen hinnoittelu ja palvelumallit vastaavat asiakkai-
den tarpeita ja odotuksia. Maksutavat ovat muuttuneet merkittävästi teknologian kehittyessä ja asiak-
kaat odottavat yhä enemmän joustavuutta ja monikanavaisuutta myös maksamisessa. (Mir 2020, 24.)

Jokainen tulovirran tyyppi vaikuttaa yrityksen kassavirtaan eri tavoin ja asettaa erilaisia vaatimuksia
liiketoiminnan operatiiviselle toiminnalle. Esimerkiksi tilauspohjainen malli tarjoaa ennakoitavaa ja
jatkovaa tulovirtaa, kun taas kertaluonteinen suoramyyni saattaa vaatia jatkuvaa asiakashankintaa. Li-
säksi on tärkeää huomioida, että eri asiakassegmentit voivat tuottaa erilaisia tulovirtoja, ja näiden seg-
menttien tarpeiden ymmärtäminen voi auttaa kehittämään räätälöityjä tulovirtoja, jotka maksimoivat
tuotot. Tulovirtojen analysointi on kriittinen vaihe liiketoimintamallin suunnittelussa, sillä se auttaa
arvioimaan, kuinka kannattavaa yrityksen liiketoiminta on, mitkä ovat sen merkittävimmät riskit ja mi-
ten se voi sopeutua markkinoiden muutoksiin. Analyysin pohjalta yritys voi tehdä strategisia päätöksiä
esimerkiksi hinnoittelun, asiakaskohderyhmien ja myyntikanavien suhteen, jotka kaikki vaikuttavat
suoraan yrityksen kykyyn luoda ja ylläpitää vakaita tulovirtoja. (Mir 2020, 25-26.)

5 OSTEOPATIAN PERUSTEET JA VALINTAPERUSTEET

Osteopaatit ovat erikoistuneet tuki- ja liikuntaelimestön häiriö- sekä kiputiloihin, joita hoidetaan sekä kuntoutetaan eri menetelmin. Osteopaattiopinnot sisältävät laajasti ihmisen anatomiaa, fysiologiaa sekä erotusdiagnostiikkaa ja lisäksi opinnoissa korostetaan asiakaslähtöistä kuntoutusta. Työssä yhdistetään sekä manuaalista käsityötä että yksilöllisestä ohjausta asiakkaiden toimintavalmiuden tukemiseksi. (Metropolia.) Osteopatiaa harjoittavat yritykset ovat Valviran rekisterissä olevia terveydenhoitoalan ammattilaisia. Nelivuotisen osteopaattiopinnon suorittaneita osteopaatteja on Suomessa liki 500. Toiminta on valvottua ja turvallista. Osteopatia ja hieronta ovat kaksi erilaista lähestymistapaa kehon huoltoon ja hoitoon, ja niissä on eroja sekä filosofiassa että tekniikassa. Osteopatiassa kehoa hoidetaan manuaalisesti ja siinä keskitytään ihmisen kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan. Osteopatia nähdään siten, että kehon eri osat ovat vahvasti keskinäisessä yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa, kun hieronta taas keskittyy lihasten rentouttamiseen ja verenkierron parantamiseen. Osteopatiassa käytetään useita hoitotekniikoita, kuten manipulaatiota tai mobilisaatiota, joiden avulla pyritään palauttamaan kehon optimaaliset toiminnat. Hoitojen avulla voidaan käsitellä esimerkiksi nivelten liikkuvuutta tai parantaa hermoston toimintaa. Hieronnassa keskitytään pääasiassa pehmytkudosten käsittelyyn. (Suomen osteopaattiliitto.)

Suomessa toimii laillistettuja terveydenhuollon ammattilaisia, kuten lääkäreitä ja fysioterapeutteja, sekä nimikesuojattuja terveystalouden asiantuntijoita, joista osa on erikoistunut manuaaliseen eli käsillä tehtävään hoitotyöhön. Manuaaliterapian ammattilaisiin kuuluvat muun muassa osteopaatit, naprapaatit, kiropraktikot sekä koulutetut hierojat. Koulutetuilta hierojilta ei vaadita tiettyä koulutuksen laajuutta, mutta ammattikunnan täytyy olla suorittanut näyttötutkinto ennen kuin heille myönnetään nimikesuojaus. Hierojien koulutus kestää yleensä 6–12 kuukautta kun muilta manuaaliterapian aloilta vaaditaan vähintään 240 opintopisteen laajuinen koulutus. Näistä laajempia opintopisteitä vaativista koulutuksista osteopatia on suurin, ja sen koulutusta järjestetään Suomessa ainoastaan yhdessä ammattikorkeakoulussa sekä lisäksi kahdessa yksityisen alan oppilaitoksessa. (Hopeapuu & Ulvinen 2022, 39.)

5.1 Osteopatian haasteet ja kritiikki hoitomuotoa kohtaan

Thomson ja MacMillan (2023) tarkastelevat osteopatiaan perustavia oletuksia ja käytäntöjä, jotka voivat vaarantaa alan kehityksen ja legitimitetin. He esittävät viisi keskeistä ongelmaa: heikko teoreettinen perusta, sisäinen biomedikalismi, monointerventioisuus, käytännön keskeisyys sekä epärealistisiin mekanismeihin nojaaminen. Näiden tekijöiden katsotaan olevan uhkana osteopatian yhtenäisyydelle ja ammatilliselle kehittämiselle, mikä tekee jatkuvasta kriittisestä pohdinnasta ja uudelleentulkinnasta välttämätöntä. (Thomson & MacMillan 2023, 1-2.)

Thomson ja MacMillan (2023) korostavat, että osteopatian tulisi hyödyntää muiden alojen, kuten sosiologian ja filosofian teorioita sekä käytäntöjä, joka saattaisi auttaa osteopaatteja ymmärtämään potilaidensa kokemuksia ja terveyden monimutkaisuutta paremmin. Teoreettinen kehitys rikastuttaa osteopaattista käytäntöä ja mahdollistaa asiakaslähtöisemmän lähestymistavan, joka ottaa huomioon potilaiden kokonaisvaltaiset tarpeet. Teoreettisten viitekehysten integroiminen osteopaattiseen käytäntöön voisi edistää alan ammatillista kypsymistä ja parantaa sen kykyä vastata nykyaikaisen terveydenhuollon haasteisiin. (Thomson & MacMillan 2023, 3.)

Osteopatian erottuva piirre on usein sen syvällinen ymmärrys ihmiskehon anatomiasta ja fysiologiasta, mikä on vahvasti korostettu varhaisessa kirjallisuudessa. Esimerkiksi AT Still on todennut, että: "osteopatia on tiede, joka perustuu periaatteeseen, että ihminen on kone" ja että: "anatomiasta aloitetaan ja anatomiaan päädytään" (Kivlighan 2006). Monet osteopaatit ovat omaksuneet tämän ajattelun niin, että se on muodostunut heille keskeiseksi periaatteeksi. Tämä johtaa siihen, että anatomiasta muodostuu vankka perustietämys, jonka avulla osteopaattista hoitoa voidaan perustella monien terveydenhuollon ongelmien hoidossa. (Thomson & MacMillan 2023, 3.)

Osteopatia on alun perin keskittynyt voimakkaasti anatomiaan, pitäen kehoa rikkoutuvana koneena, joka tarvitsee asiantuntevaa hoitoa toimintahäiriöiden korjaamiseksi. Nykyterveydenhuollossa tämä lähestymistapa on kuitenkin rajallinen, sillä esimerkiksi selkäkipujen hoidossa korostuvat sopeutumiskyky, itsehoito ja terveysongelmienhallinta sosiaalisten ja emotionaalisten haasteiden keskellä. Vaikka osteopatia väittää omaksuvansa holistisen näkemyksen terveydestä, se painottaa kuitenkin anatomiaa, mikä on ristiriitaista. Tämä aiheuttaa ristiriitaisuutta, sillä osteopaatit keskittyvät käytännössä vain pienen osaan kehoon liittyviä manuaalisia interventioita, vaikka he samalla korostavat kokonaisvaltaista

hoitomuotoa. Raskaasti anatomiaan nojaava lähestymistapa johtaa siihen, että keho nähdään objektiivisena, elämättömänä ja irrotettuna potilaasta, mikä voi estää syvällisempää yhteyttä potilaan kokemukseen ja heidän tarinoihinsa. (Thomson & MacMillan 2023, 2-3.)

Lisäksi painotus epänormaaliin, kuten somaattisiin toimintahäiriöihin voi aiheuttaa sosiaalista syrjäytymistä esimerkiksi vammaisille henkilöille, jos he kokevat, että heidän tilansa nähdään ensisijaisesti hoidettavana ongelmana eikä osana heidän normaalia olemustaan. Osteopatian teoriaan, filosofiaan ja ideologiaan liittyvä kyvyttömyys antaa negatiivisen sävyn kaikille poikkeamille normaalista täydellisyydestä, mikä johtaa tarpeeseen puuttua näihin tilanteisiin osteopaatin toimesta. On myös todettu, että osteopatian historiallinen ylikorostus selkärankakeskeisistä ja kallokeskeisistä malleista voi tuoda mukanaan ei-toivottuja ja haitallisia vaikutuksia potilaille. (Thomson & MacMillan 2023, 2-3.)

Monille osteopaateille, mukaan lukien Euroopan maissa, biomedikaalinen malli hallitsee käytäntöä ja koulutusta. Tämän taustalla vaikuttavat kulttuuriset, yhteiskunnalliset ja terveydenhuollon normit sekä osteopatian varhainen ammatillistuminen, jossa somaattisen toimintahäiriön tunnistaminen ja hoitaminen ovat sääntelykehysten sisällä ja ydinkompetenssina. Vaikka osalla osteopaateista on havaittu kiinnostusta biomedikaalisten ulkopuolisiin tekijöihin, ei ole riittävästi näyttöä siitä, että myönteiset asenteet biopsykososiaalista mallia kohtaan johtaisivat merkittäviin muutoksiin osteopaattien hoitomenetelmissä. Kaiken kaikkiaan osteopatian käytäntö ja koulutus näyttävät edelleen olevan voimakkaasti sidoksissa biomedikaaliseen malliin ja tämä on haasteellisen vaikeaa muuttaa. Osteopaatteja kannustetaan tutkimaan nykyaikaisia teoreettisia kehyksiä ja miettimään, kuinka he voisivat parantaa kliinistä työtään. (Thomson & MacMillan 2023, 2-3.)

Osteopatiassa käsin tapahtuva arviointi ja hoito ovat keskeinen osa kliinistä käytäntöä ja ammatillista identiteettiä. Osteopaateilla on tapana korostaa, että heidän tehokkaimmat työkalut ovat heidän käntensä, mikä vähentää kognitiivisten ja kriittisten prosessien merkitystä käsien käytön aikana. Vaikka osteopatiaa pidetään filosofiana ja holistisena käytäntönä, käytännössä osteopaatit nojaavat manuaaliseen terapiaan, mikä rajoittaa osteopatian käsittelyä vain käsivälineisiin. Tämä johtaa pinnalliseen luokitteluun, joka ei ota huomioon osteopatian monimutkaista luonteenpiirrettä, kuten terapeutin ja potilaan välisen yhteistyön, koulutuksen ja itsehoidon edistämisen tärkeyttä. (Thomson & MacMillan 2023, 3.)

Keskittyminen vain manuaalisiin hoitomuotoihin jättää huomiotta psykososiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat moniin tuki- ja liikuntaelinongelmiin. Nykyiset todisteet osoittavat, että psykologiset ja sosiaaliset tekijät ovat merkittävämpiä kuin rakenteelliset löydökset, kun arvioidaan tuki- ja liikuntaelinvaivojen hoitoa. Osteopatian tulisi laajentaa lähestymistapaansa käyttämällä psykologisesti informoitua käytäntöä, joka huomioi potilaan monimuotoisen kontekstin ja yksilölliset tarpeet. Osteopaattisen käytännön asiakaskeskeisyys on tärkeä, mutta käytännössä se on usein ristiriidassa osteopaatin keskityessä liikaa potilaan kehoon. Jaettu päätöksenteko vaatii, että potilas nähdään aktiivisena osapuolena, mikä voi olla haastavaa osteopatian biolääketieteellisen suuntauksen vuoksi. Tämä voi johtaa epätasapainoon potilaan ja hoitajan suhteiden välillä. Osteopaattien tulisi reflektoida suhteitaan potilaisiinsa ja laajentaa käsityksiään kehollisesta yhteydestä, jotta he voisivat luoda merkityksellisempiä ja inhimillisempiä suhteita potilaidensa kanssa. (Thomson & MacMillan 2023, 3.)

5.2 Monitieteisten tiimien fysioterapiapalvelut urheilussa

Rion vuoden 2016 olympialaisissa on tutkittu fysioterapiahoitojen käyttöä poliklinikkapalveluissa, keskittyen erityisesti fysioterapia-, osteopatia-, kiropraktiikka- ja urheiluhierontapalveluiden käyttöön urheilijoiden ja ei-urheilijoiden keskuudessa eri lajeissa. Tutkimuksen monitieteinen fysioterapiatiimi dokumentoi hoitomenetelmät, palveluntarjoajan ammattialan sekä hoitoon hakeutumisen syyt 32 päivän ajan sähköiseen sairauskertomusjärjestelmään. Kaikkiaan kirjattiin 4993 käyntiä, joista 4038 koski urheilijoita ja 955 ei-urheilijoita. Urheilijoista 52 % ilmoitti hakeutuneensa hoitoon palautumisen vuoksi, 30 % vamman hoidon vuoksi ja 16 % kehon ylläpidon vuoksi. Fysioterapiassa, kiropraktiikassa ja osteopatiassa vamma oli ensisijainen syy hoitoon hakeutumiseen, kun taas lähes kaikki täysimmersiojäähylpykäynnit liittyivät palautumiseen (98 %). Suurimpina käyttäjäryhminä erottuivat käsipalloilijat, judoharrastajat ja yleisurheilijat. (Grant, Steffen & Palmer 2020, 1.)

Rion 2016 olympialaisten aikana poliklinikalla toteutui 4993 hoitokohtaamista 1788 hyväksytylle henkilölle, joista 1395 oli urheilijoita ja 393 ei-urheilijoita. Urheilijoille suunnatuista hoidoista merkittävin osuus oli urheiluhierontaa (40 %), jota tarjottiin 982 urheilijalle. Fysioterapia oli seuraavaksi yleisin hoitomuoto (36 %), mutta myös osteopatia (11 %) oli merkittävä osa hoitotarjontaa. Osteopatiaan turvauduttiin erityisesti vammojen hoitamiseksi ja rasituksesta palautumiseksi, minkä vuoksi sen merkitys oli huomattava erityisesti lajeissa, joissa keho altistui jatkuvalla voimakkaalle kuormitukselle. Osteopatian erityispiirteenä on manuaalinen käsittely, jolla pyritään edistämään kehon luonnollista paranemisprosessia. Tämä hoitomuoto täydensi hierontaa ja fysioterapiaa keskittymällä syvemmin kehon

tasapainotilaan ja rakenteellisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat suorituskykyyn ja vammojen ennaltaehkäisyyn. Yhteensä 12,4 % olympiakisoihin osallistuneista urheilijoista hakeutui hoitoon, ja vaikka osteopatia edusti vain 11 % kaikista urheilijoiden hoitotoimenpiteistä, se oli kriittinen niille urheilijoille, jotka tarvitsivat tarkempaa tuki- ja liikuntaelimistön hoitoa. (Grant ym. 2020, 3). Taulukossa 1 esitetään erilaisten hoitomuotojen käytön jakauman Rion 2016 olympialaisten aikana urheilijoiden ja ei-urheilijoiden välillä, ilmaistuna sekä tapaamisten lukumääränä että yksilöiden määränä sulkeissa.

TAULUKKO 1. Erilaisten hoitomuotojen käytön jakauma Rion 2016 olympialaisten aikana (mukaiillen Grant ym. 2020, 4)

	Athletes (n= 1395)	Non-athletes (n=393)	All encounters
Physical therapy	838 (309)	327 (130)	1165
Chiropractic	164 (150)	138 (84)	302
Osteopathy	225 (117)	136 (64)	361
Acupuncture	6 (6)	4 (4)	10
Sports massage	982 (529)	309 (201)	1291
TIIB	1823 (874)	41 (21)	1864
Total	4038 (1395)	955 (393)	4993
* TIIB = Total immersion ice bath (kylmäupotus)			

Taulukon 1 mukaan, eniten käytetty hoitomuoto oli täysimmersiojääkylpy (TIIB), johon osallistui 1864 kertaa yhteensä 906 henkilöä (874 urheilijaa ja 32 ei-urheilijaa). Seuraavaksi yleisin hoito oli urheiluhieronta, jota käytettiin 1291 kertaa (982 urheilijalle ja 309 ei-urheilijalle). Fysioterapiaa käytettiin yhteensä 1165 kertaa, joista 309 oli urheilijoita ja 130 ei urheilijoita. Tämä osoittaa fysioterapian merkittävän roolin sekä urheilijoiden, että ei-urheilijoiden hoitotarpeissa. Kiropraktiikkaa käytettiin 302 kertaa (164 urheilijaa ja 138 ei-urheilijaa), kun taas osteopatiaa käytettiin 361 kertaa (225 urheilijaa ja 136 ei-urheilijaa). Osteopatia oli hiukan suositumpaa urheilijoiden keskuudessa verrattuna kiropraktiikkaan. Akupunktio oli vähiten käytetty hoitomuoto, jota oli vain 10 tapaamista (6 urheilijalle ja 4 ei-urheilijalle). Yksilöt saattoivat käydä eri hoitomuodoissa useita kertoja, mikä näkyy siinä, että kohtaamisten kokonaismäärä ylittää yksilöiden määrän.

Olympialaisten aikana 1395 urheilijakohtaamista johti yhteensä 4032 hoitotapaamiseen, mikä tarkoitti keskimäärin 2,9 hoitoa urheilijakohtaamista kohden. Fysioterapia oli yleisimmin käytetty palvelu, keskimäärin 2,7 kertaa urheilijaa kohden. Tämän jälkeen urheiluhieronta ja osteopatia seurasivat molemmat 1,9 hoitokerralla per urheilija, mikä korostaa osteopatian merkitystä osana urheilijoiden kokonaisvaltaista hoitoa. Osteopatia tarjosi tärkeää tukea urheilijoille erityisesti vammojen ennaltaehkäisyssä ja palautumisprosessissa, ja sen manuaaliset tekniikat, kuten manipulointi ja mobilisaatio olivat keskeisiä keinoja kehon toimintakyvyn parantamiseksi.

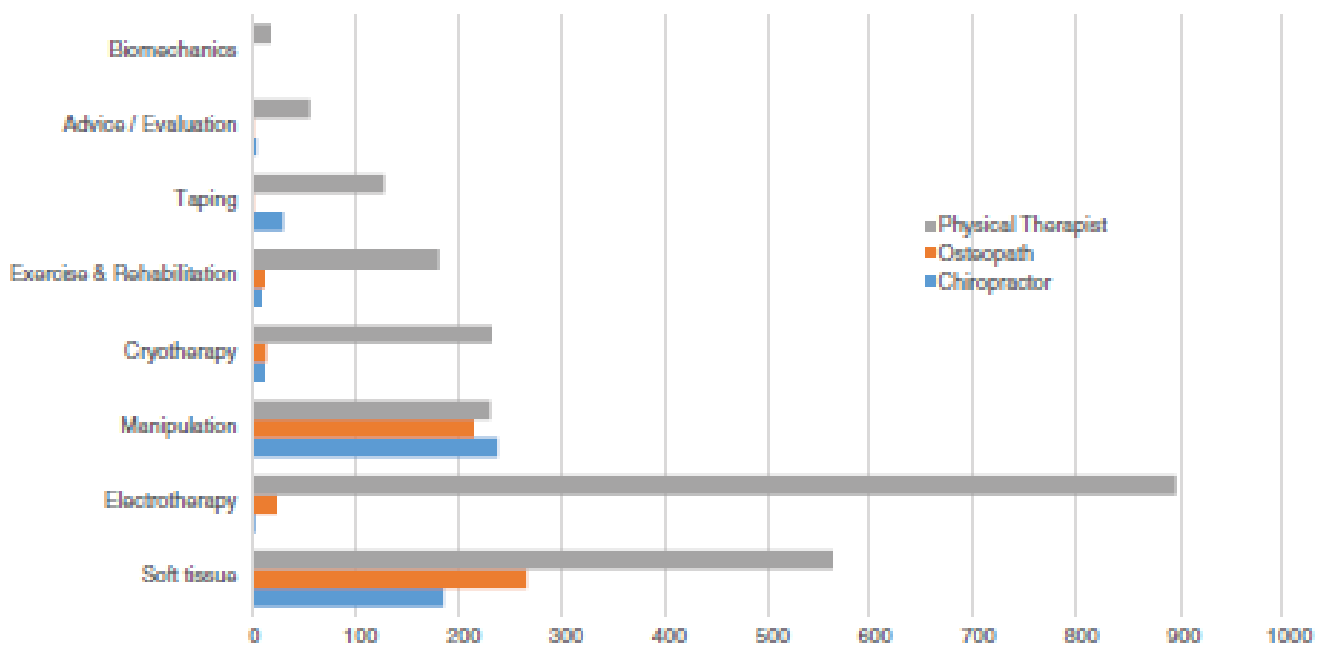
Yleisurheilussa käytettiin eniten monialaisia palveluja, yhteensä 1782 kertaa (46 % kaikista kohtaamisista), ja sitä seurasivat uinti (344) ja käsipallo (274). Suhteellisesti palveluja käyttivät eniten käsipalloilijat (37 %), judokat (22 %) ja yleisurheilijat (21 %). Fysioterapiassa pehmytkudos- ja sähköterapia olivat yleisimmät hoitomenetelmät, kun taas kiropraktiikassa ja osteopatiassa suosittiin manipulaatio- ja mobilisaatiotekniikoita. Osteopatia tuki tehokkaasti urheilijoiden palautumista ja toimintakyvyn optimointia, tehden siitä tärkeän osan olympiakisoissa tarjottuja hoitopalveluja. Urheilijoiden ensisijainen syy poliklinikkakäynteihin olympialaisissa oli toipuminen (52 % kaikista kohtaamisista), jota seurasivat vamman hoito (30 %), ylläpito (16 %), neuvonta ja arviointi (1,5 %) sekä vammojen ennaltaehkäisy (0,5 %). Fysioterapian, kiropraktiikan ja osteopatian pääasiallinen käyntisy syy oli vamman hoito (yli 90 % tapaamisista), kun taas täysimmersiojäähylpyjä (TIIB) käytettiin lähes yksinomaan toipumiseen (98 %). Urheiluhieronnassa korostui ylläpito (66 % tapaamisista), jota seurasi toipuminen (33 %). (Grant ym. 2020, 4.) Taulukossa 2 esitetään urheilijoiden kohtaamisten jakauma eri hoitomuotojen ja urheilulajien mukaan olympialaisten aikana.

TAULUKKO 2. Urheilijoiden jakaumaa eri hoitomuotojen ja urheilulajien mukaan olympialaisten aikana (mukaillen Grant ym. 2020, 5)

Sports	Physical Therapy	Osteopathy	Chiropractic	Sports Massage	TIIB	All	Encounters per Athlete	% of Athletes (Number of Athletes)
Archery	3	-	6	3	1	13	2.6	3.9 (128)
Athletics	464	100	19	366	833	1782	3.7	21.2 (2367)
Badminton	6	3	5	5	8	27	3.4	4.7 (172)
Basketball	6	3	5	3	18	35	1.9	6.3 (287)
Beach Volleyball	1	1	2	2	9	14	1.6	9.4 (96)
Boxing	19	20	10	39	45	133	2.8	14.6 (281)
Canoe*	7	2	5	7	17	50	1.5	4.6 (331)
Cycling*	1	1	7	7	30	47	2.3	6.1 (591)
Diving	-	-	1	-	15	19	2.7	17.7 (135)
Equestrian	-	1	-	1	8	10	4.0	1.0 (200)
Fencing	4	1	1	5	10	21	2.0	4.9 (204)
Football	1	-	5	88	92	186	2.0	8.9 (503)
Gymnastics*	31	5	21	15	88	174	2.2	7.8 (322)
Handball	-	-	2	82	186	274	2.2	36.7 (335)
Hockey	3	-	1	55	97	174	2.5	14.3 (338)
Judo	43	-	18	44	59	177	2.0	22.3 (390)
Modern Pentathlon	-	-	-	2	6	8	2.0	6.9 (72)
Rowing	8	5	5	12	70	101	2.4	7.7 (546)
Rugby 7s	5	4	4	25	1	39	1.1	6.7 (72)
Sailing	11	-	6	5	10	32	2.4	5.3 (380)
Shooting	5	-	9	19	9	42	2.9	5.6 (390)
Swimming*	76	18	16	142	91	344	3.3	9.7 (1056)
Table Tennis	1	-	1	2	3	7	1.8	4.7 (172)
Taekwondo	14	6	14	12	30	76	2.9	9.7 (109)
Tennis	6	9	3	17	38	73	3.2	6.0 (199)
Triathlon	-	3	2	8	17	30	2.8	10.2 (109)
Volleyball	34	13	9	38	21	115	2.3	12.2 (288)
Water Polo	-	-	2	6	19	27	1.5	5.0 (258)
Weightlifting	30	6	3	23	27	89	3.2	12.1 (256)
Wrestling	52	10	16	25	37	140	3.5	11.5 (349)
Total	838	225	164	982	1823	4032	2.9	12.4 (11274)

Taulukon 2 mukaan voi tehdä useita keskeisiä havaintoja urheilijoiden hoitotarpeista ja toiveista olympialaisten aikana. Yhteensä urheilijoille annettiin 4032 hoitoa, johon sisältyi erilaisia hoitomuotoja, kuten fysioterapiaa, osteopatiaa, kiropraktiikkaa, urheiluhierontaa ja täysimmersiojäähylpyjä. Fysioterapia oli käytetyin hoitomuoto ja sitä hyödynnettiin yhteensä 838 tapaamisessa. Osteopatiaa käytettiin

yhteensä 225 kertaa urheilijoiden keskuudessa, kun taas urheiluhierontaa käytettiin 982 kertaa ja täysimmersiojäähylpyjä 1823 kertaa, mikä viittaa urheilijoiden suosimien hoitomuotojen keskittyvän toimimiseen. Yleisurheilu erottui selvästi eniten käytettynä lajina 1782 kohtaamisella, kattaen 21,2 % kaikista urheilijoista, kun taas muut yleiset lajit olivat uinti (344), käsipallo (274) ja judo (177). Osteopatian käyttö vaihteli eri urheilulajien välillä. Suosituimmat lajit osteopatian osalta olivat yleisurheilu (100 hoitoa), judo (13 hoitoa ja käsipallo (3 hoitoa). Prosentuaalisesti palveluja käyttivät eniten käsipalloilijat (36,7 %) ja judokat (22,3 %). Vaikka osteopatiaa käytettiin kohtalaisesti, se ei ollut yhtä suosittu kuin fysioterapia (838 hoitoa) tai urheiluhieronta (982 hoitoa). Se sijoittuu kolmanneksi eniten käytetyn hoitomuodon osalta taulukossa, mikä viittaa siihen, että se on tärkeä, mutta ei pääasiallinen hoitomuoto urheilijoiden keskuudessa, Kuvio 7 näyttää urheilijoiden hoitomenetelmien tiheyden lajikohtaisesti. (Grant ym. 2020, 5.)



KUVIO 7. Urheilijoiden hoitomenetelmien tiheys lajikohtaisesti (mukaillen Grant ym. 2020, 6)

Tutkimus arvioi ensimmäistä kertaa monitieteisen fysioterapiaryhmän toimintaa urheilijoiden riippuvuudesta eri hoitomuotoihin suurissa urheilutapahtumissa, erityisesti olympiakylässä. Tutkimuksessa havaittiin, että 12,4 % urheilijoista käytti poliklinikan palveluja, joista eniten yleisurheilun, uinnin, käsipallon ja judon parista. Fysioterapia ja urheiluhieronta olivat eniten käytettyjä hoitomuotoja, erityisesti vammojen hoitoon. Kylmyysterapiaa käytettiin toimimiseen. Palveluiden käyttö oli noussut mer-

kittävästi ja Rion olympialaisissa oli eniten kohtaamisia aikaisempiin kisoihin verrattuna. Vaikka urheilijat käyttivät pääasiassa palveluja, noin 20–30 % oli varattu ei-urheilijoille. (Grant, Steffen & Palmer 2020, 6.)

5.3 Osaamiseen - sekä näyttöön perustuvan tiedonhallinnan merkitys osteopatiassa

Leach, Shaw, Austin, Fryer, Thomson, Adams, Skillegate ja Sundberg (2020) näyttöön perustuva käytäntö (EBP) on keskeinen osa eettistä, turvallista ja laadukasta terveydenhuoltoa. Osteopatia on monissa maissa vakiintunut ja rekisteröity terveydenhuollon ala, mutta esimerkiksi Ruotsissa se on edelleen kehitysvaiheessa ja rekisteröimätön ammatti. Leach ym. (2020) selvitti ruotsalaisten osteopaattien näkemyksiä, taitoja, EBP käyttöä sekä esteitä ja mahdollistajia, jotka liittyvät näyttöön perustuvan käytännön soveltamiseen. Suurin osa vastaajista tuki näyttöön perustuvaa käytäntöä ja oli samaa mieltä siitä, että EBP auttaa kliinisessä päätöksenteossa (84,7 %), parantaa potilaan hoidon laatua (83,3 %) ja on välttämätöntä osteopatiassa (80,8 %).

Tutkimuksen mukaan ruotsalaiset osteopaatit suhtautuvat pääosin myönteisesti näyttöön perustuvaan käytäntöön. Suurin osa heistä pitää sitä tärkeänä kliinisen päätöksenteon tukena, potilaan hoidon laadun parantajana ja osteopatian kannalta välttämättömänä. Kuitenkin suurimpana haasteena osteopaattien osallistumisessa EBP-toimintoihin on aktiivisuuden puute, mikä viittaa tarpeeseen innovatiivisille interventioille osteopaattien taitojen ja EBP käyttöönottamisen edistämiseksi. Terveydenhuollon tutkimusnäytön hyödyntämisen merkitys on kasvanut ja EBP yhdistäminen kliiniseen osaamiseen sekä potilaan toiveisiin nähdään eettisen, turvallisen ja laadukkaan hoidon peruspilarina. Kuitenkin näyttöön perustuvien toimintatapojen omaksumiseen liittyy haasteita, kuten tutkimustulosten yleistämisen vaikeudet yksilötasolle sekä EBP jäykäksi koettu rakenne. Osteopatiassa on ilmennyt ristiriitaisia näkemyksiä ja osaamiseroja erityisesti manuaalisten hoitomuotojen parissa. Brittiläiset osteopaatit ovat esimerkiksi kokeneet tutkimusperustaisen käytännön uhkaavan heidän ammatti-identiteettiään, mikä voi estää EBP käyttöä kliinisissä ohjeissa. (Leach ym. 2020, 3.)

Yleisesti ottaen näyttöön perustuvaan käytäntöön suhtaudutaan myönteisesti. Leach, ym. (2020) mukaan 93,6 % koki ammattikirjallisuuden hyödylliseksi ja 84,7 % katsoi EBP:n tukevan hoitopäätöksiä. Suurin osa (89,7 %) oli kiinnostunut kehittämään EBP-taitojaan. EBP koettiin tuovan vain vähän ylimääräistä rasietta työhön. Suurin este EBP käytölle oli osteopatiaan liittyvän kliinisen näytön puute. Hyödyllisinä tukikeinoina nähtiin internetin saatavuus ja ilmainen pääsy tieteellisiin tietokantoihin.

Suurin osa käytti julkaistuja kliinisiä tutkimuksia rajoitetusti päätöksenteossa ja tukeutui enemmän perinteiseen tietämykseen. Yli 80 % vastaajista piti EBP:ä tärkeänä osteopatiassa, päätöksenteon tukena ja potilashoitoa parantavana tekijänä. Keskeinen EBP:ä haittaava tekijä oli osteopatiaa koskevan kliinisen näytön puute ja eniten tukea EBP:lle tarjosi pääsy tietoresursseihin. Vastaajat luottivat päätöksenteossaan perinteisiin tietoihin, intuitioon ja oppikirjoihin, kun taas tutkimustuloksia käytettiin harvemmin. (Leach, ym. 2020, 4-6.)

Toisaalta taas Cindy McIntyre, Judith Lathlean ja Jorge E. Esteves (2019) ovat tutkineet reflektiivisen harjoittelun vaikutusta osteopaattiseen kliiniseen päättelyyn. Vaikka terveysalalla kliinistä päättelyä on tutkittu laajasti ja reflektiivinen harjoittelu on yleisesti käytössä, osteopatian alalla näitä teemoja on tutkittu vähemmän ja jäsennellyn reflektiivisen harjoittelun käyttö on vasta alkuvaiheessa. Kyseisessä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään pohdinnan roolia osteopaattisen kliinisen päättelyn tukemisessa potilastyössä. Tulokset osoittivat, että reflektiivinen harjoittelu auttaa osteopaattia tiedostamaan hetkittäistä toimintaansa, kyseenalaistamaan kliinistä päättelyään ja edistämään käytännön muutoksia. Tutkimus korostaa reflektiivisen harjoittelun merkitystä ajattelun ja päättelyprosessien seurannassa, mikä voi auttaa välttämään kognitiivisia ja emotionaalisia harhoja sekä kliinisiä virheitä. Reflektiivistä harjoittelua pidetään keskeisenä työkaluna ammatillisen pätevyyden ylläpitämisessä koko työuran ajan. (McIntyrea ym. 2019, 8.)

Kliinisen päätöksenteon virheisiin vaikuttavat monet tekijät, kuten puutteellinen tieto ja epätavalliset oireet. Virheitä voi syntyä myös kognitiivisista harhoista ja heuristiikoista, eli aivojen käyttämistä oikeista, jotka nopeuttavat ongelmanratkaisua erityisesti epävarmoissa tilanteissa. Näitä harhoja ovat esimerkiksi saatavuusharha, ankkurointi, edustavuusheuristiikka, ennenaikainen päätöksenteko ja vahvistusharha. Vaikka kognitiivisten virheiden poistaminen kokonaan ei ole mahdollista, metakognitiivinen koulutus ja reflektiivinen harjoittelu voivat auttaa parantamaan päätöksentekoa. Osteopatiassa reflektiivinen harjoittelu nähdään tärkeänä ammatillisen kehittymisen työkaluna. Kyseinen tutkimus tutki sen käyttöä oikeissa potilaskohtaamisissa. (McIntyrea ym. 2019, 8.)

Jäsentelyyn perustuvan itsearviointin on katsottu auttavan osteopaattia tulemaan tietoisemmaksi omista toiminnoistaan ja päätöksistään hoitotilanteissa. Tämä tietoisuus syntyi erityisesti jälkikäteen tehdystä pohdinnasta, mikä auttoi ymmärtämään omia valintoja ja toimintamalleja reaaliajassa. Reflektio auttoi kyseenalaistamaan diagnosointimenetelmiä ja tarkastelemaan potilaskohtaamisia tarkemmin, joka johti siihen, että osteopaatti saattoi havaita, ettei kaikkia mahdollisuuksia ollut huomioitu riittävän

laajasti ja että potilaan oireita olisi voitu tutkia tarkemmin. Reflektio toi esiin, että rutiinien nopea suorittaminen voi altistaa kognitiivisille virheille, kuten liialliselle intuitioon nojaamiselle ja ajan paineen vaikutukselle ja, että reflektiivinen harjoittelu ja vertaisarviointit auttoivat huomioimaan myös psykologiset ja sosiaaliset tekijät, jotka saattoivat vaikuttaa potilaan kipuun ja hoitokokemukseen. Kaiken kaikkiaan reflektiivisen käytännön omaksuminen voi auttaa osteopaatteja tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia, parantamaan päätöksentekoa ja siten tarjoamaan entistä laadukkaampaa hoitoa potilailleen. (McIntyre ym. 2019, 10-12.)

6 YRITYKSEN ESITTELY

Tmi Hanne Lauslehto, joka tunnetaan myös nimellä Hierontapalvelu BodyPoint, tarjoaa monipuolisia kehonhuolto- ja hyvinvointipalveluja Järvenpäässä. Yrityksen perustaja ja omistaja Hanne Lauslehto on koulutettu hieroja ja dry needling -terapeutti, joka on valmistunut Helsingin Hieronta-akatemiasta vuonna 2010. Tmi Hanne Lauslehto on aloittanut toimintansa vuonna 2010. Hierontapalvelu BodyPoint tarjoaa klassisen hieronnan lisäksi erikoishoitoja, kuten kinesioiteippausta, triggerpistehierontaa, parentalihashierontaa ja dry needling -hoitoja. Lauslehdolla on tausta huippu-urheilijana potkunyrkkeilyssä ja nyrkkeilyssä, jossa hän on saavuttanut muun muassa maailmanmestaruuksia. (Lauslehto 2024.) Tämä kokemus on tuonut syvällistä ymmärrystä urheilijoiden kehonhuollosta, jota hyödynnetään myös asiakastöissä. Lauslehto on aloittanut osteopatiaopinnot vuonna 2022 ja hän tekee osteopatiaa tällä hetkellä opiskelijatyönä. Myöhemmin vuonna 2018 Tmi Lauslehto on rekisteröinyt aputoiminimen. (ytj.fi).

Lauslehto kuvailee haastattelussaan, että hänen kiinnostuksensa hierojan ammattia kohtaan heräsi jo varhain, koska hän oli kiinnostunut hyvinvoinnista ja urheilusta. Etsiessään työtä, jossa voisi yhdistää intohimonsa, löysi hän itsensä hierojakoulusta. Ensimmäisestä koulupäivästä lähtien hän tiesi, että ammatinvalinta oli oikea. Usean vuoden ajan hierojana toimiessaan hän kuitenkin huomasi, että alan tarjoamat hoitokeinot ovat rajallisia, eikä työkalut riitä asiakkaiden erilaisten vaivojen hoitamiseen. Tämä havainto johti ajatukseen laajentaa osaamista ja osteopatia vaikutti luonnolliselta jatkumolta urapolulle. Osteopatian opiskeluun hän päätyi eri vaihtoehtojen vertailun kautta, koska hoitomuoto tarjoaa monipuolisempia työkaluja asiakkaiden hyvinvoinnin parantamiseen. (Lauslehto 2024.)

Yrityksen toiminta pohjautuu vahvasti asiakaslähtöisyyteen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseen. Yrittäjän mukaan jokainen asiakas kohdataan yksilöllisesti ja tavoitteena on, että jokainen tuntee tulevansa kuulluksi. Lauslehto on sitoutunut auttamaan ihmisiä voimaan paremmin ja elämään terveemmin. Yrityksen visiona on tarjota mahdollisimman monipuolista apua yhdistämällä hieronnan ja osteopatian tekniikat. Tulevaisuudessa yrittäjä saattaa keskittyä pelkästään osteopatiaan, mutta tällä hetkellä tarkoituksena on yhdistää molemmat osaamisalueet saumattomasti asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaiseen täyttämiseen. Valtaosa asiakkaista löytää yrityksen palvelut henkilökohtaisten suositusten tai internet-haun kautta, mikä korostaa luottamuksen ja positiivisten kokemusten merkitystä uusien asiakassuhteiden syntymiselle erityisesti hyvinvointialalla. (Lauslehto 2024.)

6.1 Liiketoiminnan palvelut ja asiakaskunta

Yrityksen asiakasrekisterissä on vuoden aikana (1.10.2023 – 30.9.2024) ollut yhteensä 212 asiakasta. Nykyinen asiakaskunta koostuu siten, että kävijöistä naisia on 67 % ja miehiä 33 %. Taulukon 3 mukaan vuoden aikana hierontakäynntejä oli yhteensä 716, joista suosituin hoitomuoto on 45 minuutin hieronta, jota on käytetty 365 kertaa eli 51 % kaikista käynneistä. Toiseksi suosituin vaihtoehto oli 60 minuutin hieronta, jota on käytetty 273 kertaa vuoden aikana, vastaten 38 % käynneistä. Pidemmät hoidot, kuten 75 minuutin ja 90 minuutin hieronnat ovat selvästi harvinaisempia, sillä ne muodostavat vain 7 % ja 2 % kaikista käynneistä. 30 minuutin hierontaa on käytetty vain 15 kertaa, mikä vastaa 2 % käynneistä. Dry needling -hoitoa on annettu 58 kertaa, joka on 8 % kokonaismäärästä. Päähieronta ja purentalihasten hieronta ovat olleet osana hoitokäynneissä, ja niitä on tehty 39 ja 29 kertaa, mikä vastaa 5 % ja 4 % käynneistä. Lukujen perusteella voidaan todeta, että 45 ja 60 minuutin hieronnat ovat selkeästi suosituimpia hoitomuotoja, kun taas pidemmät hieronta-ajat ja erikoishoidot ovat vähemmän käytettyjä. (Lauslehto 2024.)

TAULUKKO 3. Käytettyjen hoitomuotojen käyttöasteet prosentteineen

Käynnit yhteensä	Hieronta 30min	Hieronta 45min	Hieronta 60min	Hieronta 75min	Hieronta 90min	Dry needling	Päähieronta	Purentalihasten hieronta
716	15	365	273	49	14	58	39	29
100 %	2 %	51 %	38 %	7 %	2 %	8 %	5 %	4 %

Taulukon 4 mukaan keskimäärin yksi asiakas käy vuoden aikana 3,4 kertaa hieronnassa. Mediaani käyntikerrat vuodessa olivat 5,5 käyntiä. 39 % asiakkaista kävi hoidossa vain yhden kerran vuoden aikana, 21 % kaksi kertaa ja 9 % kolme kertaa vuodessa. Kymmenen kertaa tai useimmin hieronnassa käyneitä oli 10 henkilöä (5 %) vuoden aikana. Satunnaisemmat asiakkaat käyttävät hierontapalveluita harvemmin, usein silloin, kun lihasjännitystä tai kipuja ilmenee tai osana rentoutumista. Hierontakäyntien tiheys vaihtelee myös sen mukaan, onko asiakkaalla kroonisia vaivoja, kuten selkä- tai niskakipuja, jotka vaativat säännöllistä hoitoa. (Lauslehto 2024.)

TAULUKKO 4. Asiakkaiden käyntikerran vuoden aikana prosentuaalisesti

Käyntikerrat vuodessa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	Käynnit/asiakas/vuosi	Liikevaihto 2023
Käyttäjät prosentuaalisesti	39 %	21 %	9 %	8 %	3 %	5 %	6 %	2 %	2 %	1,5 %	0,5 %	1 %	0,5 %	1,5 %	3,4	43 784 €

Avainasiakkaat, jotka käyttävät palveluita kymmenen kertaa vuodessa tai useimmin ovat yrityksen kannalta erityisen tärkeitä, ja he muodostavat noin 5 % asiakaskunnasta mutta tuovat lähes 20 % liikevaihdosta. He ovat pitkäaikaisia, säännöllisesti palveluita käyttäviä asiakkaita, joille on onnistuttu rakentamaan vahva ja luottamuksellinen asiakassuhde. Avainasiakkaiden säilyttäminen ja heidän tarpeidensa täyttäminen on kriittistä yrityksen jatkuvuudelle, minkä vuoksi yritys panostaa heidän asiakaskokemuksensa erityisesti tarjoamalla räätälöityjä palveluita ja henkilökohtaista asiakaspalvelua. (Lauslehto 2024.)

6.2 Liiketoimintaympäristön analyysi

Osteopatian markkinatilanne Järvenpäässä ja sen ympäristössä on vilkas ja monipuolinen, tarjoten palveluita eri ikäryhmille ja tarpeille. Järvenpäässä toimii useita osteopaatteja, joilla on erilaisia erikoisaloja, kuten ortopedinen osteopatia, urheiluhieronta ja kraniaaliosteopatia. Järvenpään alueella toimivien osteopatiaa harjoittavien yritysten määrä on noin yhdeksän, joka kuvastaa hyvin kasvavaa kiinnostusta kokonaisvaltaiseen terveydenhuoltoon. Osteopatia on viime vuosina tullut tunnetummaksi hoitomuodoksi erityisesti tuki- ja liikuntaelinvaivojen sekä kroonisten kiputilojen hoidossa. Useimmat Järvenpään osteopaatit hyödyntävät hoidoissaan moniammatillisia menetelmiä ja tarjoavat myös muita hyvinvointipalveluja, kuten fysioterapiaa ja hierontaa. Tämä monialainen lähestymistapa mahdollistaa kattavammat palvelut, joissa yhdistyvät osteopatian, hieronnan ja fysioterapian eri menetelmät. (Järvenpään kaupunki 2025.)

Liiketoimintaympäristö on jatkuvasti muuttuva ja dynaaminen. Ympäristöanalyysin avulla voidaan tunnistaa ja arvioida yrityksen ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia, mikä auttavat varautumaan liiketoimintaympäristön muutoksiin ja suunnittelemaan strategisesti. Analyysi tarjoaa tarkemman käsityksen nykyisistä markkinaolosuhteista sekä poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista ja teknologisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Hyödyntämällä ympäristöanalyysin tuloksia yritys voi suunnitella markkinointistrategiansa kohdistetummin, tunnistaa kilpailuetuja ja arvioida oman markkina-asemansa vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2021.)

Bergström ja Leppänen (2021) mukaan ympäristöanalyysin tärkein tavoite on tarjota tarkka kuva yrityksen tämänhetkisestä toimintaympäristöstä sekä ennakoida mahdollisia muutoksia. Edelleen Bergström ja Leppänen (2021) toteavat, että markkinoinnin kannalta on keskeistä ymmärtää ja tunnistaa

juuri ne tekijät, jotka vaikuttavat erityisesti yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Ulkoiseen makroympäristöön sisältyvät poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät, joita tarkastellaan usein PEST-analyysin avulla. Myös kilpailutilanne, kuten kilpailijoiden määrä, koko ja markkinaosuus ovat osa ulkoista ympäristöä ja vaikuttavat liiketoiminnan suunnitteluun. BodyPointin toimintaympäristöä on analysoitu PEST-työkalulla taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Hierontapalvelu BodyPointin PEST-työkalu

Poliittinen	Taloudellinen	Sosiaalinen	Teknologinen
<p>Sääntely ja lisensointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rekisteröintivaatimukset tai koulutuksen standardit * Muutokset lainsäädännössä * Tietosuojalaki, GDPR; henkilötietojen käsittely * Verotus – terveyden- ja sairaanhoito on arvolisäverotonta. <p>Terveydenhuollon politiikka:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Terveydenhuoltojärjestelmään liittyvät päätökset * Osteopatian korvaaminen julkisessa terveydenhuollossa * Vakuutusyhtiön tarjoamat korvaukset * Laillistettu henkilökunta (terveydenhuollon ammattihenkilö) <p>Verotus ja liiketoimintaympäristö:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Yritysverot, tuet *Työnantajan tarjoamat verottomat hyvinvointiedut 	<p>Yleinen taloudellinen tilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Talouskasvu ja inflaatio; taloudenheikkeneminen ja muut yllättävät taantumukset * BKT, inflaatio, työttömyysaste <p>Työllisyystilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> * Käytettävissä olevat varat <p>Kustannustaso:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Palvelun hinta * Kilpailijoiden hintataso 	<p>Väestörakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> * Järvenpäässä työikäisten osuus keskimääräistä suurempi Uudenmaan alueeseen nähden (Järvenpään kaupunki / Johdon asiantuntijapalvelut 2012, 8) <p>Järvenpään kaupunki muuttovoittoinen (Järvenpään kaupunki / Johdon asiantuntijapalvelut 2012, 9)</p> <p>Työttömyysaste on ollut</p> <ul style="list-style-type: none"> * Järvenpäässä hieman koreampi kuin keskimäärin Uudellamaalla (Järvenpään kaupunki / Johdon asiantuntijapalvelut 2012, 17) 	<p>Uudet hoitoteknologiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diagnostiikkalaitteet tai digitaaliset terveydenhoitotyökalut <p>Markkinointi ja digitalisaatio:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Digitalisaatio ja sosiaalinen media * Sähköinen ajanvarausjärjestelmä helpottaa ajanhallintaa ja asiakkaiden kynnystä varata aika * Sähköinen potilasrekisteri helpottaa tietojen keräämistä ja analysointia <p>*Kotisivut, joiden avulla saa itsensä ja palvelut näkyviksi</p> <p>Etäterveyspalvelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Etäkonsultaatiot * Ohjevideot, verkkokurssit

Taulukon 5 mukaan osteopatian liiketoimintaympäristö Järvenpäässä on monella tapaa sidoksissa poliittisiin tekijöihin, jotka määrittävät alaa sääteleviä lakeja ja käytäntöjä. Esimerkiksi koulutuksen standardit vaikuttavat ammatin harjoittamiseen (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2025). Lisäksi lainsäädännön muutokset, kuten tietosuojalainsäädäntö (GDPR), voivat vaikuttaa toiminnan jär-

jestämiseen, erityisesti henkilötietojen käsittelyyn liittyen (Finlex 2018). Myös verotus, erityisesti terveyden- ja sairaanhoitopalveluiden arvonlisäverottomuus tuo omat erityispiirteensä liiketoimintaan (Verohallinto 2010). Terveystieteiden politiikassa osteopatian asema julkisessa terveydenhuollossa ja vakuutusyhtiöiden tarjoamat korvaukset voivat muokata markkinanäkymiä. Poliittiset päätökset, kuten laillistetun henkilökunnan vaatimukset ovat tärkeitä liiketoimintaa suunniteltaessa ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2025).

Taloudelliset tekijät, kuten yleinen taloudellinen tilanne, inflaatio, talouden heikkeneminen ja yllättävät taantumukset vaikuttavat osteopatian kysyntään. Talouden kasvu tai lasku voi joko tukea tai heikentää asiakkaiden käytettävissä olevia varoja, mikä puolestaan vaikuttaa palveluiden hinnoitteluun ja kysyntään. Järvenpää kaupunkistrategian 2013–2020 (2012) mukaan väestörakenne ja Järvenpään työikäisten osuus on keskimääräistä suurempi Uudenmaan alueeseen nähden ja se antaa hyvät edellytykset suotuisaan markkinatilanteeseen osteopatiaa tarjoaville yrityksille. Lisäksi kaupungin muuttovoittoisuus ja työttömyysaste, joka on ollut hieman alhaisempi kuin Uudellamaalla keskimäärin, voivat vaikuttaa palveluiden kysyntään. (Järvenpään kaupunki / Johdon asiantuntijapalvelut 2012.)

Sosiaalinen ympäristö tuo esiin erityisesti väestön terveysasenteet ja mieltymykset. Asiakkaat voivat arvostaa monialaisia palveluja, jotka yhdistävät osteopatian, fysioterapian ja hieronnan. Tämä monipuolisuus houkuttelee asiakkaita, jotka etsivät kokonaisvaltaista hyvinvointia. Teknologian kehitys, kuten uusien hoitoteknologioiden ja digitaalisten terveydenhoitotyökalujen käyttöönotto avaa mahdollisuuksia osteopaateille hyödyntää uusia välineitä diagnostiikassa ja hoidossa. Lisäksi markkinointi ja digitalisaatio tarjoavat tehokkaita välineitä, kuten sähköiset ajanvarausjärjestelmät ja potilasrekisterit, jotka helpottavat asiakashallintaa ja parantavat asiakaskokemusta. Etäterveyspalvelut, kuten etäkonsultaatiot ja verkko-opetus laajentavat osteopatian saavutettavuutta ja tarjoavat asiakkaille joustavampia hoitovaihtoehtoja.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää ihmisten asenteita ja mieltymyksiä osteopatiahoitoa kohtaan. Tutkimuksen päätavoitteena oli kerätä tietoa osteopatian tunnettuudesta, siihen liittyvistä ennakkoluuloista ja käsityksistä sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat halukkuuteen kokeilla hoitomuotoa. Lisäksi kartoitettiin eri kanavia, joista tietoa haetaan sekä millaisia kokemuksia ihmisillä on osteopatiasta.

7.1 Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen

Kyselytutkimus oli tämän tutkimuksen keskeinen tutkimusmenetelmä ja se toteutettiin kyselynä Webropol-sovellusta hyödyntäen (LIITE 2), jota täydennettiin kvalitatiivisilla avointen kysymysten vastauksilla. Kysely toteutettiin verkon välityksellä ja se oli avoinna 10.11.2024–17.11.2024 välisen ajan. Linkkiä jaettiin kohderyhmälle monikanavaisesti. Kyselylinkki lähetettiin suoraan urheiluseuroille, joihin kuuluivat nyrkkeily-, salibandy-, padel- ja yleisurheiluseurat. Lisäksi kyselyä levitettiin sosiaalisen median kanavissa (Facebook ja Instagram) sekä yrityksen kotisivuilla. Kyselytutkimus oli valittu menetelmä, koska se mahdollisti nopean ja kustannustehokkaan aineistonkeruun suurelta määrältä vastaajia. Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa, mikä tarjosi joustavan tavan tavoittaa kohderyhmät laajasti. Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja monivalintakysymyksiä, joiden vastaukset voitiin analysoida tilastollisesti Excel-ohjelman avulla. Avoimilla kysymyksillä puolestaan saatiin laadullista tietoa vastaajien henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä, mikä rikastutti määrällistä aineistoa ja täydensi sitä. Kyselytutkimus on yleisesti käytetty ja tehokas tutkimusmenetelmä, joka soveltuu erityisesti laajan aineiston keräämiseen ja analysointiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 121). Tämä työ hyödyntää kyselytutkimuksen menetelmiä ja aineiston analysointia saadakseen kattavan kuvan tutkimusaiheesta.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin osteopatian mahdollisia kehityskohteita, sillä avoimet kysymykset tarjosivat arvokasta tietoa ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista ja toiveista. Vastaajien kertomukset auttoivat ymmärtämään, mitä parannuksia palveluissa ja asiakaskokemuksessa kaivataan, sekä millaiset seikat houkuttelevat uusia asiakkaita. Näitä palautteita voidaan hyödyntää myöhemmin osteopatiapalvelujen kehittämisessä esimerkiksi hoitomenetelmien, asiakaspalvelun tai ajanvarausjärjestelmien optimoinnissa. Lisäksi tiedot tukevat markkinoinnin suunnittelua siten, että viestinnässä voidaan korostaa niitä asioita, jotka vastaajat kokivat tärkeiksi ja houkutteleviksi sekä asioita, jotka kasvattavat

osteopatian tunnettuutta ja houkuttelevuutta aktiivisen kohderyhmän keskuudessa. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin liiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa ja niitä on viety suoraan Business Model Canvas -malliin. Tuloksia hyödynnettiin myös markkinoinnin kohdentamisessa sekä osteopatian tunnettuuden ja houkuttelevuuden kasvattamisessa aktiivisen kohderyhmän parissa.

Kyselyn suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota selkeisiin ja kohderyhmälle relevantteihin kysymyksiin, jotka tuottivat käyttökelpoista tietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. Kysymysten rakenne oli johdonmukainen ja kattava, jotta vastaajilta saatiin selville sekä osteopatian tunnettuus että mahdolliset esteet hoitomuodon kokeilemiselle. Kysely sisälsi niin suljettuja monivalintakysymyksiä, jotka helpottivat vastaamista ja tulosten analysointia kuin avoimia kysymyksiä, joiden avulla voitiin syventää ymmärrystä vastaajien henkilökohtaisista kokemuksista ja toiveista. Avoimet kysymykset tarjosivat mahdollisuuden kerätä laadullista dataa, jota voidaan hyödyntää palveluiden ja markkinoinnin kehittämisessä. Kyselyn kieli ja termistö pyrittiin pitämään selkeänä ja ymmärrettävänä, jotta vastaajat saattoivat helposti ymmärtää kysymykset ja antaa relevantteja vastauksia. Kyselyn kesto optimoitiin siten, että vastaaminen vei noin 5–10 minuuttia, ja vastaajakokemus saattoi pysyä sujuvana sekä osallistumiskynnyksensä matalana. Kysely oli avoinna viikon ajan, jonka aikana vastaajat pystyivät osallistua itselleen sopivana ajankohtana. Näkyvyyden maksimoimiseksi hyödynnettiin sosiaalisen median kanavia, joilla kyselyä markkinoitiin kohderyhmälle. Pyrkimyksenä oli kerätä vähintään 50 vastausta, jotta kyselyaineisto olisi tarpeeksi laaja ja tarjoaisi luotettavaa tietoa kohderyhmän näkemyksistä ja kokemuksista.

Kyselylomake jaettiin järvenpäälaisille urheiluseuroille, tavoitellen liikuntaa harrastavia ihmisiä, joiden oletettiin olevan keskeinen asiakaskunta tuki- ja liikuntaelinvaivojen hoidon kannalta. Linkki lomakkeeseen jaettiin suoraan urheiluseurojen WhatsApp-ryhmiin ja sähköpostijakeluun sekä julkaistiin BodyPointin kotisivuilla ja jaettiin sosiaalisessa mediassa. Laaja jakelu seurojen kanavissa sekä yrityksen verkkoalustoilla varmisti, että tavoitettiin mahdollisimman suuri määrä vastaajia. Webropol-alustan käyttö mahdollisti joustavan ja selkeän vastaamiskokemuksen sekä sujuvan lomakkeiden hallinnoinnin ja tulosten reaaliaikaisen seurannan. Monikanavainen jakelu paransi tavoitettavuutta eri vastaajien keskuudessa. Kyselyn saatetekstissä (LIITE 1) avattiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja sen tavoitteet, jotta vastaajat ymmärsivät osallistumisensa merkityksen. Saatetekstin tarkoituksena oli kannustaa henkilöitä osallistumaan ja tuomaan esille tuki- ja liikuntaelinvaivoihin liittyviä kokemuksiaan. Kyselyn ja sen jakelun suunnittelussa hyödynnettiin tutkimusmenetelmistä annettuja ohjeistuksia ja parhaiden käytäntöjen mukaan toimimista, kuten myös Ojasalo ym. (2015) on todennut tutkimusmenetelmien käytöstä.

Kyselylomake rakennettiin siten, että vastaukset olivat täysin anonyymeja, eikä niistä ollut mahdollista tunnistaa tai päätellä yksittäisten henkilöiden tietoja. Kyselyn kysymykset olivat standardoituja, mikä tarkoittaa, että jokaiselle vastaajalle esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysymykset laadittiin mahdollisimman tarkoiksi ja yksiselitteisiksi, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Vastaajat lukivat kysymykset itse ja vastasivat niihin itsenäisesti. Kysely sisälsi 14 strukturoitua monivalintakysymystä sekä kolme avointa kysymystä. Vastaaminen ei ollut pakollista minkään kysymyksen kohdalla, jotta prosessi sujuisi vaivattomasti ja lomakkeen lähettäminen ei jäisi kiinni teknisistä yksityiskohdista. Kyselylomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on noudatettu hyviä tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 132.)

7.2 Tiedon käsittely ja analysointi

Kyselytutkimuksen aineiston käsittely ja analysointi perustui sekä kuvaileviin että tilastollisiin menetelmiin, jotka mahdollistivat vastausten systemaattisen tarkastelun ja tulosten luotettavan raportoinnin. Valmiit vastausvaihtoehdot (esim. "kestävyyslajit", "voimalajit") analysoitiin prosenttiosuuksina, jolloin voitiin tunnistaa yleisimmin valitut vaihtoehdot ja tarkastella vastausten jakaumaa. Likert-asteikon avulla saadut hoitokokemusten arvioinnit (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen) analysoitiin laskemalla keskiarvo, mediaani ja keskihajonta. Keskiarvo kuvasi vastaajien yleistä tyytyväisyyden tasoa, mediaani osoitti keskimmäisen arvion jakaumassa ja keskihajonta kertoi vastausten hajonnasta eli mielipiteiden yhdenmukaisuudesta. Tuloksia havainnollistettiin graafisesti esimerkiksi pylväsdiagrammien ja taulukoiden avulla, jotta vastausjakaumat ja keskeiset havainnot olivat helposti tulkittavissa. Tällainen lähestymistapa mahdollisti sekä kokonaiskuvan muodostamisen että yksityiskohtaisemman tarkastelun tutkimuskysymysten kannalta keskeisistä ilmiöistä. (Ojasalo ym. 2015, 133-135.)

7.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely tuki työn tavoitteita usealla tavalla, kuten uuden liiketoiminnan mahdollisuuksien kehittämisessä, osteopatian tunnettuuden ja potentiaalin kartoittamisessa sekä yrityksen menestystekijöiden selvittämisessä. Kysely tarjosi tietoa kohderyhmän tarpeista ja kiinnostuksesta osteopatiaa kohtaan, mikä auttoi arvioimaan, kuinka houkutteleva hoitomuoto se on ja miten uusia asiakkaita voisi saada lisää. Vastaajat kertoivat tuntemuksesta osteopatiaa kohtaan sekä halukkuudestaan kokeilla sitä, mikä taas

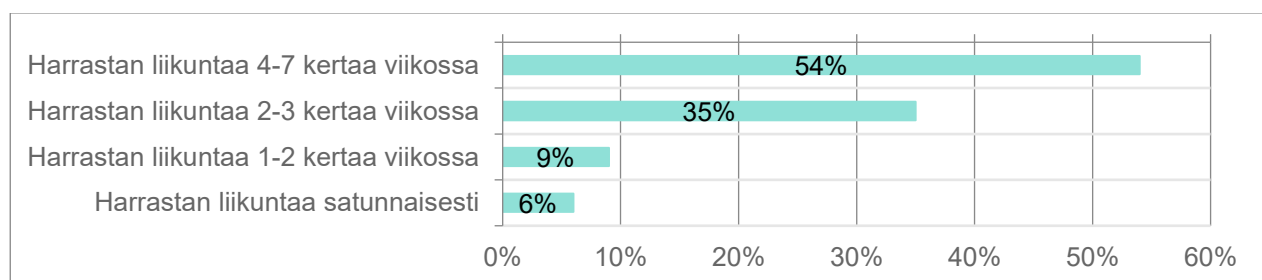
auttoi ymmärtämään, millainen kysyntä markkinoilla on ja mitä esteitä voi olla asiakashankinnassa. Menestystekijöitä, kuten hoidon tehokkuutta, turvallisuutta ja hintaa selvitettiin valintakriteerien osalta ja tulokset ohjasivat liiketoiminnan painopisteitä. Kysely auttoi myös kilpailijoiden analysoinnissa ja erottautumismahdollisuuksien tunnistamisessa, mikä tukee kilpailuedun rakentamista. Näiden tulosten perusteella yritys voi kohdentaa toimintaansa ja markkinointiaan tehokkaammin sekä rakentaa vahvempaa liiketoimintaa osteopatian ympärille.

7.3.1 Taustakysymykset

Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien demograafisia tietoja, kuten sukupuolta ja ikää. Kyselytutkimuksen vastaajia oli yhteensä 99, joista naisia oli 59 % ja miehiä 41 %. Kyselyn ikäjakauma painottui keski-ikäisiin, sillä suurin osa vastaajista kuului ikäryhmään 41–50 vuotta, kattaen 44 % vastaajista. Myös 31–40-vuotiaat (20 %) ja 51–60-vuotiaat (15 %) olivat merkittävästi edustettuina, mikä korosti keski-ikäisten aktiivisuutta kyselyyn osallistumisessa. Nuorimmat vastaajat, alle 20-vuotiaat muodostivat vain 3 % ja yli 60-vuotiaat 4 %.

7.3.2 Liikuntatottumukset ja hoitomuotojen käyttö eri liikkujaryhmissä

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka aktiivisia liikunnan harrastajia vastaajat olivat (KUVIO 8).

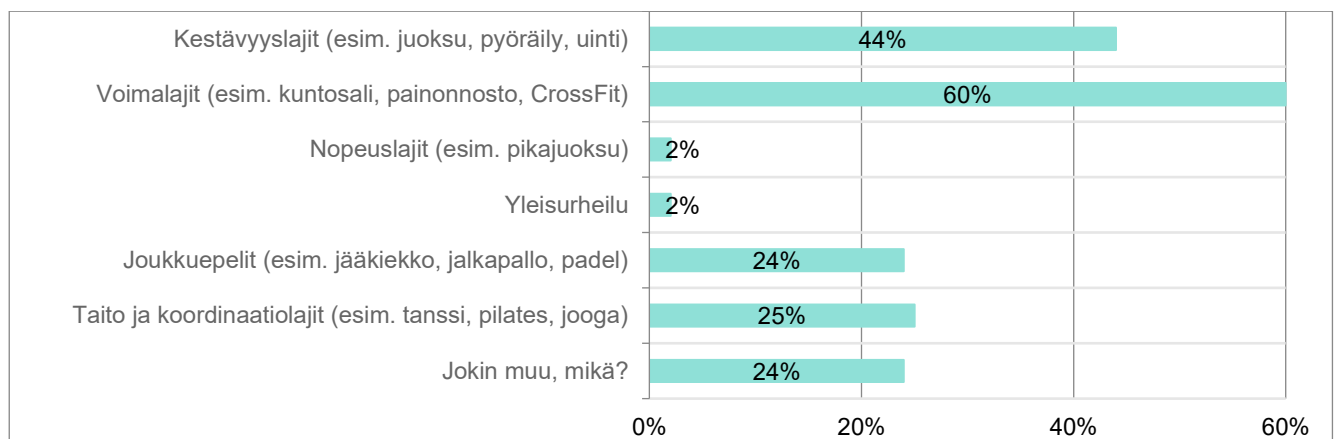


KUVIO 8. Vastaajien liikunnallisuuden aktiivisuus

Kuvion 8 mukaan aktiiviset liikkujat, jotka harrastavat liikuntaa 4–7 kertaa viikossa käyttivät yleisesti hierontaa, fysioterapiaa ja osteopatiaa. 98 % käytti hierontapalveluja, 79 % fysioterapiaa ja 60 % osteopatiaa. Osteopatia oli suosituimpien hoitomuotojen joukossa, mutta hieman vähemmän käytetty kuin hieronta ja fysioterapia. Kohtuullisesti liikkuvat (2–3 kertaa viikossa) suosivat edelleen hierontaa

(83 %) ja fysioterapiaa (69 %), mutta osteopatian käyttö (57 %) oli alhaisempaa verrattuna aktiivisempiin liikkujien. Vähemmän liikkuvat (alle 2–3 kertaa viikossa) valitsivat osteopatian hieronnan ohella suosituimmaksi hoitomuodoksi, sillä näistä 86 % käytti osteopatiaa. Yhteenvedon voidaan todeta, että hieronta ja fysioterapia olivat suosituimpia hoitomuotoja säännöllisesti liikuntaa harrastavien keskuudessa, mutta vähemmän liikkuvilla osteopatia oli korostuneessa roolissa hieronnan rinnalla.

Neljännessä kysymyksessä vastaavasti kysyttiin, millaisia liikuntamuotoja vastaajat harrastavat. Vastaajat painottivat erityisesti fyysisistä voimaa ja kestävyyttä vaativia lajeja, mutta kiinnostus oli jakautunut myös taitolajien ja joukkuepelien kesken. Nopeus- ja yleisurheilulajit eivät olleet yhtä suosittuja, joka viittaa siihen, että vastaajien liikunnan harrastaminen keskittyi erityisesti fyysisen kunnon kehittämiseen ja he suosivat lajeja, joissa painotetaan voimaa ja kestävyyttä, mutta myös monipuoliset liikuntamuodot, kuten taitolajit ja joukkuepelit olivat suosituksia. Avoimena kysymyksenä kysyttiin muita harrastuksia ja vastauksissa mainittiin muun muassa kamppailulajit, tanssi ja kävely (KUVIO 9).



KUVIO 9. Vastaajien suosimat urheilulajit

Kuvion 9 mukaisesti vastauksien perusteella voidaan huomata, että aktiivisesti liikkuvat henkilöt, jotka harrastavat fyysisesti vaativia lajeja käyttävät hoitomuotoja, kuten hierontaa ja fysioterapiaa enemmän kuin vähemmän liikkuvat. Vähemmän liikkuvilla taas osteopatia on korostuneessa roolissa.

7.3.3 Käytetyt hoitomuodot ja niiden tehokkuus

Tuki- ja liikuntaelämistön vaivojen hoidossa hieronta oli selvästi suosituin hoitomuoto, sillä peräti 91 % vastaajista oli käyttänyt sitä. Myös fysioterapia oli yleinen valinta, sillä 74 % vastaajista mainitsi

sen. Osteopatia sijoittui kolmannelle sijalle, mutta on silti merkittävä hoitomuoto, koska 64 % vastaajista oli käyttänyt osteopatiahoitoja. Kiropraktiikka (26 %) ja akupunktio (21 %) olivat vähemmän käytettyjä hoitomuotoja, mutta olivat silti tunnettuja ja käytössä täydentävinä vaihtoehtoina. Lisäksi 15 % vastaajista mainitsi käyttäneensä muita hoitokeinoja, mikä viittaa vaihtoehtoisten tai yksilöllisten hoitomuotojen suosioon. Ainoastaan 2 % vastaajista ei ole käyttänyt mitään hoitomuotoa, mikä osoittaa, että valtaosa vastaajista hakee aktiivisesti apua tuki- ja liikuntaelimestön vaivoihin.

Kyselyn mukaan osteopatian suosio vaihteli ikäryhmittäin. 21–30-vuotiaat käyttivät osteopatiaa harvemmin (50 %), kun taas 31–40-vuotiaista 75 % arvioivat sen suosituksi hoitomuodoksi. 41–50-vuotiaista 67 % käyttivät osteopatiaa ja 51–60-vuotiaista 53 %. Yli 60-vuotiaat puolestaan hyödynsivät osteopatiaa 100 %:sti. Fysioterapia oli suositumpaa kaikissa ikäryhmissä, mutta sen käyttö kasvoi erityisesti 31–40-vuotiaiden ja vanhempien ikäryhmien keskuudessa. Hieronta oli puolestaan erittäin suositua kaikissa ikäryhmissä, erityisesti 21–50-vuotiailla, joissa sen käyttöaste oli jopa 100 %. Akupunktion suosio oli matala kaikissa ikäryhmissä, mutta se oli hieman suositumpaa 31–40-vuotiaiden ja 51–60-vuotiaiden keskuudessa.

Kyselystä kävi ilmi, että osteopatia oli fysioterapiaa suositumpaa vain yli 60-vuotiaiden keskuudessa, mikä voi johtua osteopatian koetusta kattavuudesta ja pehmeystä suhteessa fysioterapiaan iän myötä ilmenevien vaivojen hoidossa. Hieronta oli suosituin hoito nuoremmissa ja keski-ikäisissä ikäryhmissä, mutta osteopatia ohitti hieronnan yli 60-vuotiaissa. Tämä saattaa johtua siitä, että osteopatia koetaan kattavampana hoitomuotona, joka vastaa paremmin ikääntymisen mukanaan tuomiin vaivoihin. Keski-ikäisten ja ikääntyneiden suosio osteopatialle viittaa siihen, että sitä arvostetaan erityisesti pitkän aikavälin hyvinvoinnin tukemisessa ja kehon vanhenemisen tuomien haasteiden hallinnassa. 31–40-vuotiaat arvostivat osteopatiaa erityisesti sen toimivan mobilisaation, hoidon kokonaisvaltaisuuden, nopean vaikutuksen sekä lihasten jumeihin ja kehon virheasentoihin kohdistuvan tehokkuuden vuoksi. Lisäksi avoimessa kysymyksessä mainittiin muita käytettyjä hoitomuotoja, kuten vyöhyketerapia, pilates, jäsenkorjaus, naprapatia, huippukylmä, OMT-terapia, kylmähoito, venyttely ja liikunta.

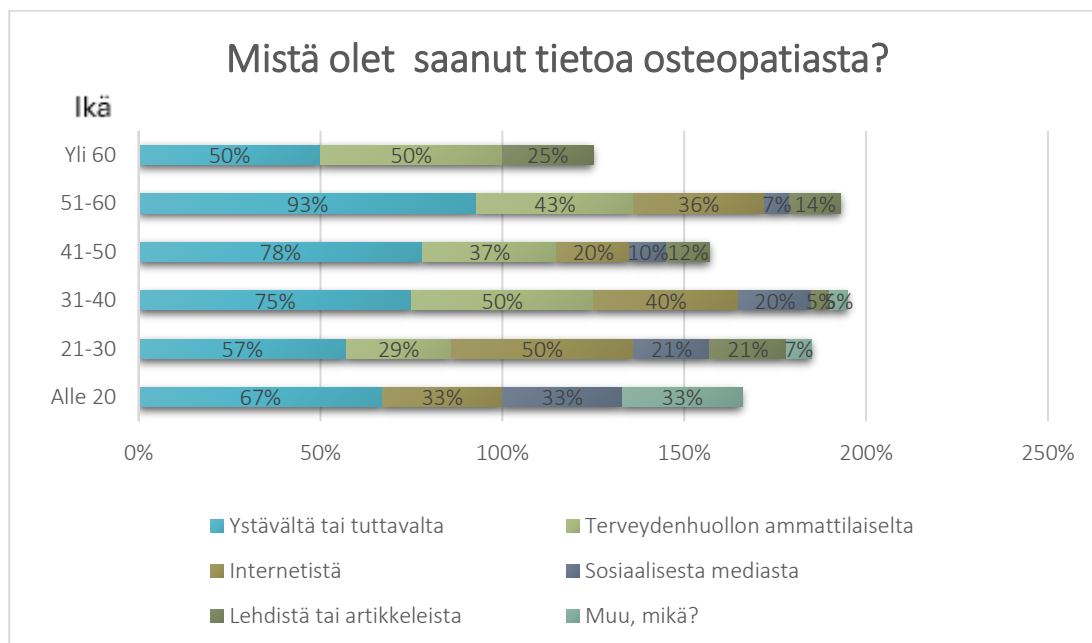
Vastaajat, jotka kokivat osteopatian parhaiten sopivaksi hoitomuodoksi tuki- ja liikuntaelimestön vaivoihin, perustelivat valintansa monin eri tavoin. Usea vastaajista mainitsi osteopatian rentouttavan ja avaavan tunteen, joka lievittää kipuja ja jumeja, joita muilla hoitomuodoilla ei ole saatu poistettua. Osteopatiaa pidettiin erityisesti lempeänä ja kokonaisvaltaisena hoitomuotona, joka huomioi koko kehon ja sen vaivattomat asennot pitkällä aikavälillä. Vastauksissa mainittiin myös, että säännöllisesti osteo-

patiassa käymällä keho saa kestäväen korjauksen ja sen omat selviytymiskeinot aktivoituivat. Osteopatiaa pidettiin myös tehokkaana virheasentojen korjaamisessa ja ennaltaehkäisevissä harjoitteissa. Hoidon koettiin auttavan nopeassa palautumisessa ja lihasjumeissa, joita hieronta ei ollut pystynyt ratkaisemaan. Jotkut kertoivat saaneensa apua jopa akuutteihin vaivoihin muutamalla osteopatiakäynnillä. Osa koki osteopatian miellyttävämpänä kuin perinteinen hieronta, sillä se ei aiheuttanut lihaskipuja, kuten hieronnasta usein jäi, jonka seurauksena pystyttiin palaamaan harjoitteluun nopeammin.

Lisäksi osteopatia yhdistettiin monissa tapauksissa muihin hoitomuotoihin, kuten hierontaan ja fysioterapiaan, jotka täydensivät toisiaan. Moni vastaaja koki, että osteopatia tarjosi kokonaisvaltaisempaa apua, joka oli erityisen hyödyllistä lihasjumeihin, virheasentoihin ja kehon pitkän aikavälin hyvinvointiin. Yhdistelmä hoitomuotoja, kuten osteopatia ja hieronta nähtiin parhaaksi ratkaisuksi erityisesti vanhoihin vammoihin ja akuutteihin kiputiloihin.

7.3.4 Osteopatian tuntemus ja kokemukset hoitomuotona

Osteopatian tuntemus vaihteli vastaajien keskuudessa, mutta keskimääräinen tietoisuus oli 5,3 asteikolla 0–10, mikä viittaa kohtalaiseen tietoisuuteen. Mediaaniarvo 5,0 tukee tätä havaintoa. Keskihaajonta (2,8) osoittaa, että tietämyksen taso jakautuu melko tasaisesti ilman suuria ääripäitä. Tämä kertoo siitä, että osteopatia ei ole laajasti tunnettu, mutta ei myöskään täysin tuntematon.



KUVIO 10. Tiedonsaanti eri ikäryhmittäin

Kuvion 10 mukaan vastaajat saavat tietoa osteopatiasta eri lähteistä, ja tiedonlähteet vaihtelevat jonkin verran ikäryhmittäin. Ystävät ja tuttavat olivat selkeästi yleisin tiedonlähde kaikissa ikäryhmissä, erityisesti 51–60-vuotiailla (93 %) ja 41–50-vuotiailla (78 %). Terveystieteiden ammattilaiset mainittiin toiseksi tärkeimpänä tiedonlähteenä erityisesti 31–40-vuotiailla (50 %) ja yli 60-vuotiailla (50 %). Internetin merkitys korostui nuoremmassa ikäryhmissä, erityisesti 21–30-vuotiailla (50 %), mutta sen käyttö väheni vanhemmissa ikäryhmissä. Sosiaalinen media oli nuorempien ryhmien keskuudessa merkittävä tiedonlähde, mutta sen merkitys oli vähäinen vanhemmissa ryhmissä. Lehdistä ja artikkeleista osteopatiasta saatiin tietoa erityisesti yli 60-vuotiaiden keskuudessa (25 %), muuten sen merkitys oli pieni nuoremmilla vastaajilla.

Kyselyyn vastanneista 71 % oli käynyt osteopaatilla. Suosituinta hoitomuoto oli taito- ja koordinaatiolajien harrastajissa (84 %) sekä ”jokin muu” -lajin vastaajilla (83 %). Kestävyysslajien harrastajista 66 % ja joukkuepelien pelaajista 62 % oli käynyt osteopaatilla. Vastaajista 61 % miehistä ja 78 % naisista olivat käyneet osteopaatilla. Ikäryhmittäin osteopaatilla käyneet vastaajat olivat enimmäkseen 31–40-vuotiaita (80 %) ja 41–50-vuotiaita (77 %). Yli 60-vuotiailla ja alle 20-vuotiailla vastaajilla osteopaatilla käyneiden osuus oli 100 %, mutta nämä vastaajaryhmät olivat pieniä, joten tulokset voivat olla tilastollisesti epäluotettavia. 51–60-vuotiaiden ryhmässä osteopaatilla käynti oli vähäisempää (53 %). Kysely osoitti, että asiakastyytyväisyys hoitoon oli erittäin korkea. CSAT-luku oli 94,3 %, jonka mukaan 94,3 % vastaajista oli joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen saamaansa hoitoon. Keskiarvo 4,5 asteikolla 1–5 viittaa siihen, että suurin osa vastaajista arvioi hoidon positiivisesti. Erityisesti 58,6 % vastaajista oli erittäin tyytyväisiä ja 35,7 % tyytyväisiä, kun taas vain 1,4 % oli tyytymättömiä eikä kukaan ollut erittäin tyytymätön. Tämä korkea asiakastyytyväisyys tukee osteopatian tehokkuutta hoitomuotona, ja useimmat vastaajat kokivat sen tuovan merkittäviä positiivisia vaikutuksia.

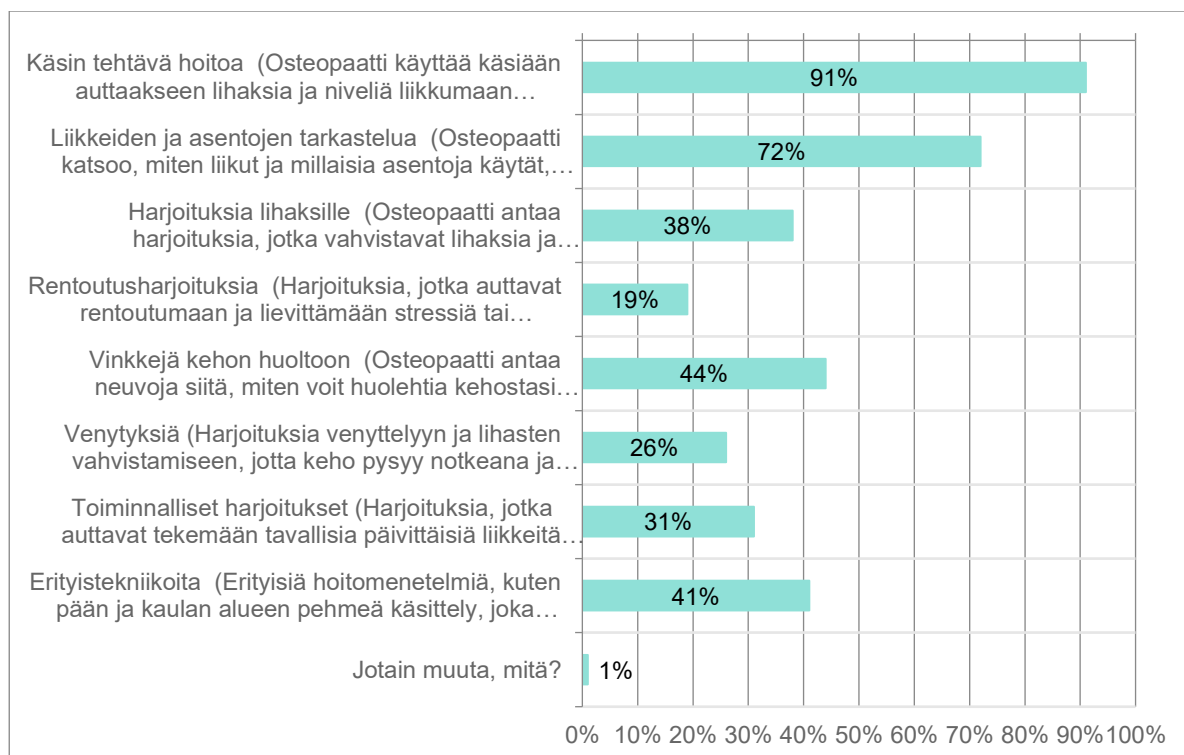
Vastaajien mukaan osteopatian käytön esteet voitiin jakaa kahteen keskeiseen teemaan: tietämättömyys ja tarpeen puute. Monet vastaajat kokivat, etteivät tunne osteopatiaa riittävän hyvin, eivätkä tiedä, mihin tilanteisiin tai vaipeisiin sitä voisi hyödyntää. Tietoisuuden puute näkyi myös siinä, että osteopatia ei ollut tullut mieleen hoitoa valitessa, eikä siihen ollut koettu tarvetta. Lisäksi osa vastaajista koki, ettei ole tarvinnut osteopatiaa, koska heillä ei ole ollut vaivoja, jotka olisivat olleet niin merkittäviä, että osteopatia olisi tullut vaihtoehdoksi.

Joissakin vastauksissa mainittiin myös kustannuskysymys sekä vertailu muihin hoitomuotoihin, kuten fysioterapiaan. Fysioterapia koettiin usein riittäväksi, joten osteopatiaa ei ollut harkittu. Muutamat vastaajat ilmensivät henkilökohtaista epäluottamusta osteopatiaa kohtaan tai ilmoittivat, ettei heillä ole

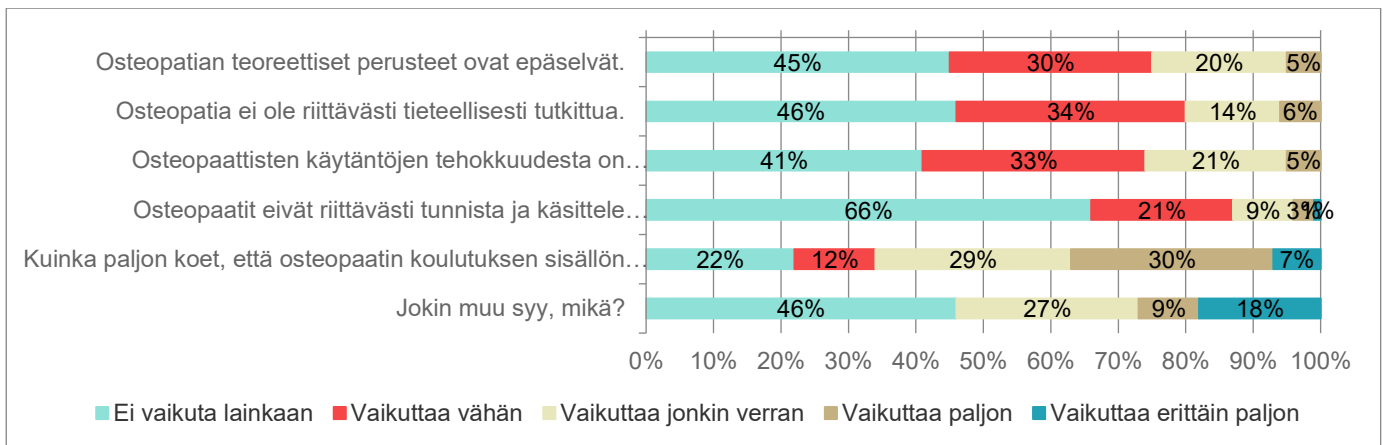
kiinnostusta siihen, vaikka voisivat harkita sitä viimeisenä vaihtoehtona, jos muut hoitokeinot eivät toimi. Kokonaisuudessaan suurin este osteopatian käytölle näytti olevan tiedon puute sen hyödyistä ja soveltuvuudesta eri vaivoihin.

7.3.5 Tekijät ja odotukset osteopatiaan hakeutumisessa

Kuvion 11 mukaan vastaajat odottivat osteopatialta pääasiassa käsin tehtävää hoitoa, jossa osteopaatti käyttää käsiään lihasten ja nivelten liikkeen parantamiseen sekä kivun lievittämiseen. Tämä hoitomuoto oli odotuksena jopa 90,8 %:lla vastaajista. Toiseksi yleisin odotus oli liikkeiden ja asentojen tarkastelu, jota 72,4 % vastaajista toivoi. Toiveena oli, että osteopaatti arvioi asiakkaan liikkeitä ja asentoja mahdollisten ongelmien tunnistamiseksi. Muita yleisiä odotuksia olivat vinkit kehon huoltoon (43,9 %) ja lihasten vahvistamista sekä liikkumisen parantamista tukevat harjoitukset (37,8 %). Venytykset (25,5 %) ja toiminnalliset harjoitukset (30,6 %) olivat myös toivottuja, mutta ne eivät olleet yhtä yleisiä odotuksia. Erityistekniikoista, kuten pään ja kaulan alueen käsittelystä rentoutumisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi odottivat noin 40 % vastaajista. Vain yksi vastaaja mainitsi odottavansa jotain muuta hoidolta.

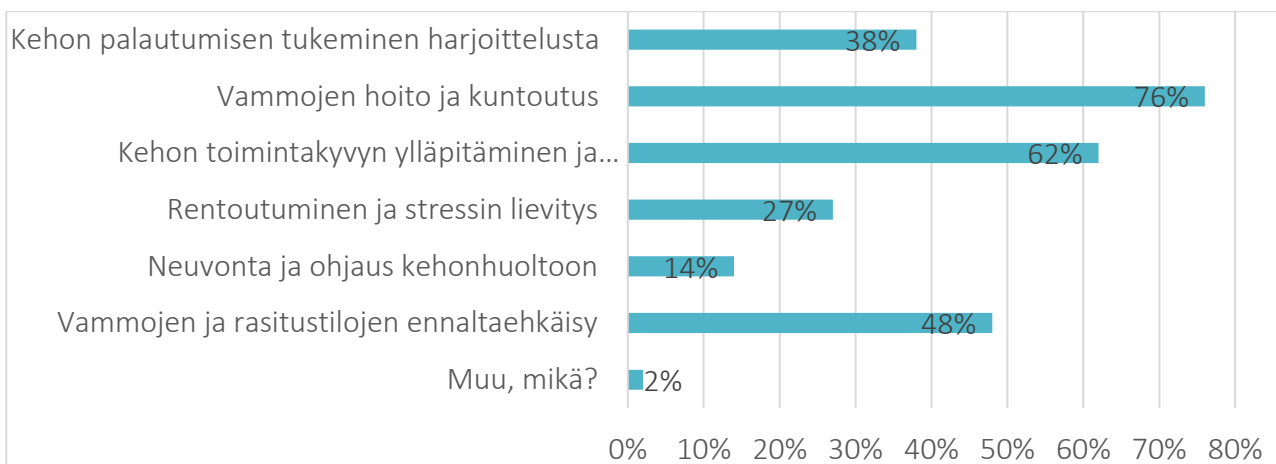


KUVIO 11. Hoitotekniikoita, joita osteopaatilta odotetaan saavan



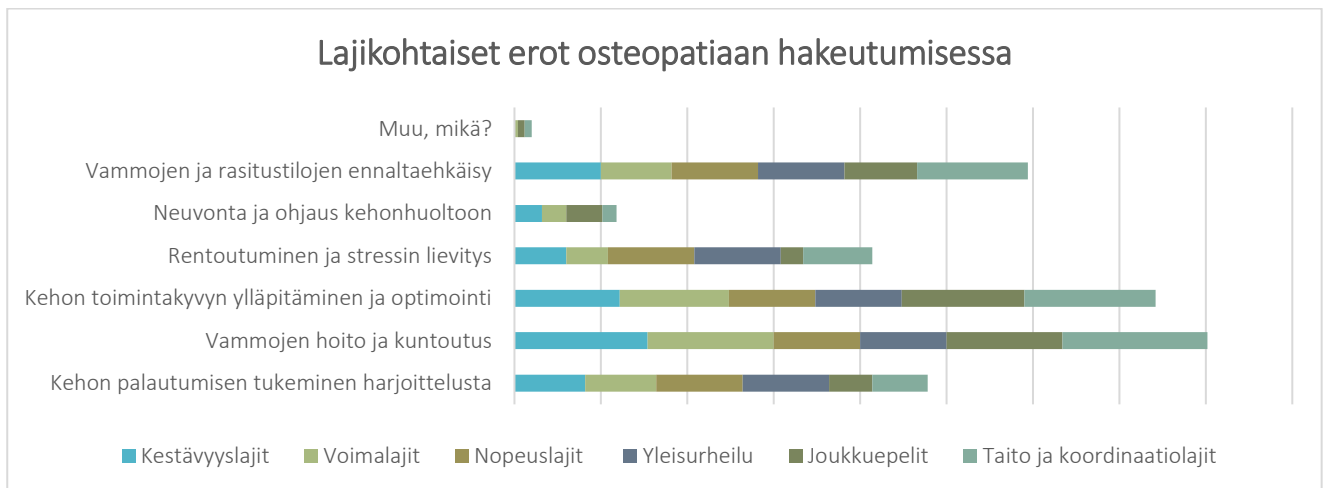
KUVIO 12. Kuinka paljon seuraavat väittämät vaikuttavat hakeutumiseesi osteopaatille

Kuvion 12 perusteella osteopatian tieteellisen tutkimuksen puutteet eivät olleet merkittäviä esteitä osteopaatille hakeutumiselle, sillä noin 45 % vastaajista koki, ettei tämä tekijä vaikuttanut lainkaan heidän päätökseensä hakeutua osteopaatille. Samoin osteopaattien kyvyttömyys tunnistaa ja käsitellä potilaidensa psykososiaalisia tarpeita ei herättänyt suurta huolta, sillä 66,3 % vastaajista ei kokenut tämän tekijän vaikuttavan lainkaan valintaan. Sen sijaan osteopaattisten käytäntöjen tehokkuuden ja koulutuksen läpinäkyvyyden puutteet koettiin jonkin verran merkittävämmiksi, sillä koulutuksen läpinäkyvyys vaikutti osalle vastaajista melko paljon (29,6 %) ja keskiarvo oli 2,9, mikä kertoo kohtuullisesta vaikutuksesta luottamukseen osteopaattia kohtaan. Vastaajien mukaan muiden syiden taustalla oli myös se, etteivät he kokeneet osteopatiaa tarpeelliseksi, koska fysioterapia oli ollut riittävä hoitomuoto. Lisäksi aiemmat kokemukset osteopatiasta, joko positiiviset tai negatiiviset, vaikuttivat päätöksiin hakeutua hoitoon. Osa vastaajista myös ilmoitti, etteivät tiedä tarpeeksi osteopatian sisällöstä ja sen hyödyistä, mikä estää hoitomuodon kokeilemista. Tämä liittyy myös epäselvyyksiin osteopatian eri suuntauksista ja niiden eroista, jotka voivat vaikuttaa hoitomuodon valintaan.



KUVIO 13. Syitä, miksi vastaajat hakeutuisivat osteopatiaan

Kuviosta 13 käy ilmi, että kyselyssä suurin osa vastaajista (75,8 %) mainitsi vammojen hoidon ja kuntoutuksen tärkeimpänä syynä osteopaatille hakeutumiselle. Toiseksi yleisin syy oli kehon toimintakyvyn ylläpitäminen ja optimointi, jota piti tärkeänä 61,6 % vastaajista. Noin 48,5 % vastaajista koki vammojen ja rasisustilojen ennaltaehkäisyn olevan merkittävä syy osteopatiaan hakeutumiselle. Kehon palautumisen tukeminen harjoittelusta nousi myös tärkeäksi tekijäksi, ja sen mainitsi 38,4 % vastaajista, vaikka sen vaikutus oli hieman pienempi verrattuna vammojen hoitoon. Rentoutuminen ja stressin lievitys mainittiin vain 27,3 %:n osalta, ja kehonhuoltoon liittyvä neuvonta ja ohjaus sai alhaisemman kannatuksen (14,1 %). Psykykinen jaksaminen ja mahdollinen hierojan suositus olivat harvinaisempia syitä (2,0 %), mikä viittaa siihen, että osteopatiaa pidetään ensisijaisesti hoitomuotona vammojen ja kuntoutuksen yhteydessä, mutta myös kehon huolto ja ennaltaehkäisy ovat tärkeitä tekijöitä.

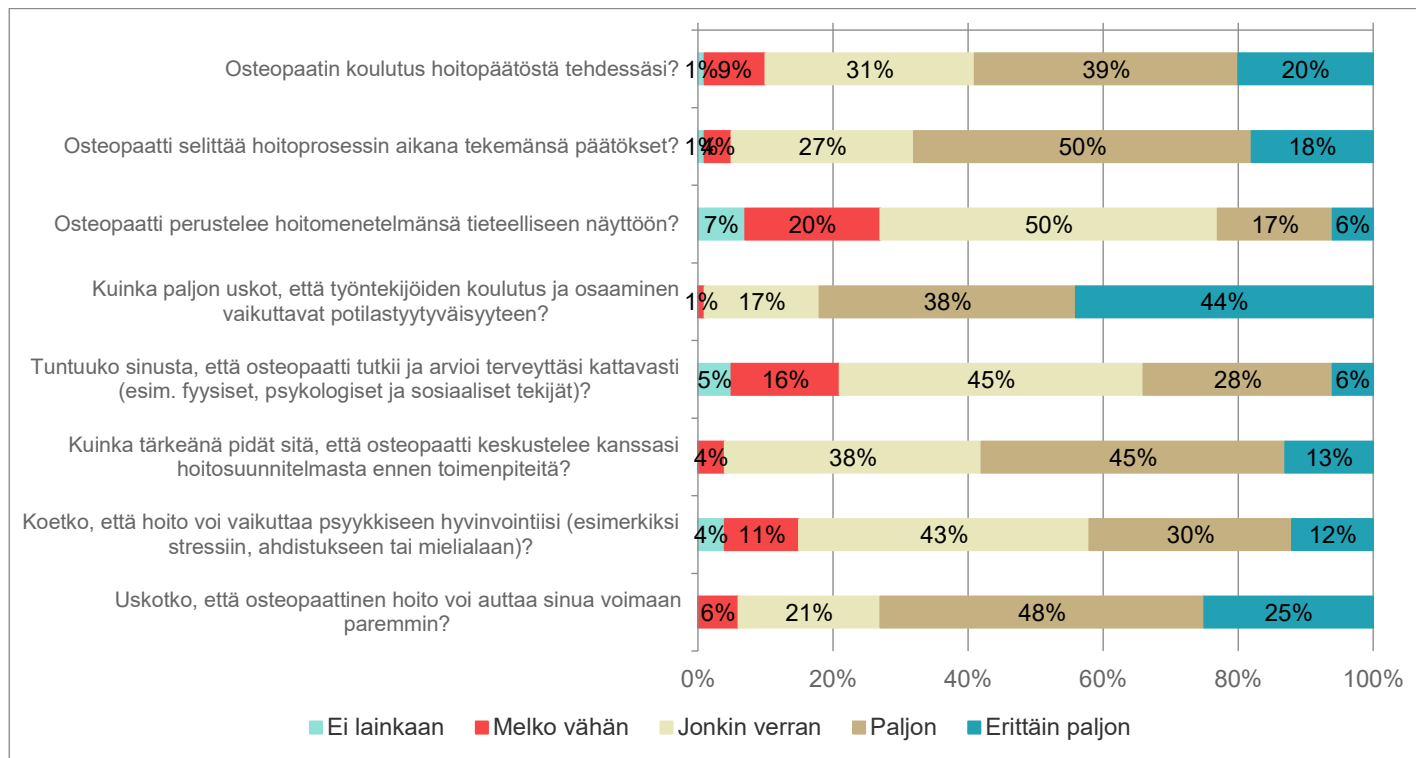


KUVIO 14. Lajikohtaiset erot osteopatiaan hakeutumisessa

Kuvion 14 mukaan osteopatiaan hakeutumisen syyt vaihtelevat urheilulajin mukaan. Kehon palautumisen tukeminen harjoittelusta oli tärkeä syy erityisesti nopeuslajeissa (50 %) ja kestävyyslajeissa (41 %). Vammojen hoito ja kuntoutus nousivat kuitenkin keskeiseksi syyksi kaikissa lajeissa, erityisesti taito- ja koordinaatiolajeissa (84 %) sekä kestävyyslajeissa (77 %). Kehon toimintakyvyn ylläpitäminen ja optimointi olivat tärkeitä erityisesti joukkuepeleissä (71 %) ja taito- ja koordinaatiolajeissa (76 %). Rentoutuminen ja stressin lievitys nousivat esille erityisesti nopeuslajeissa (50 %) ja yleisurheilussa (50 %), mutta vähemmän merkittäviä joukkuepeleissä (13 %) ja voimalajeissa (24 %), joissa painopiste oli enemmän fyysisissä vammoissa ja kuntoutuksessa.

Neuvontaa ja ohjausta kehonhuoltoon pidettiin tärkeimpänä yleisurheilussa (21 %), toisaalta se ei ollut yhtä merkittävä muissa lajeissa. Tämä voi liittyä urheilijoiden tarpeeseen tehostaa kehonhuoltoa ja

kehittää suoritustaan erityisesti lajeissa, joissa korostuvat liike ja kehonhallinta. Vammojen ja rasiustilojen ennaltaehkäisy oli tärkeä tekijä kaikissa lajeissa, mutta erityisesti taito- ja koordinaatiolajeissa (64 %) ennaltaehkäisy nousi keskiöön. Osteopatiaan hakeutumisen syyt ja prioriteetit vaihtelivat lajityypin mukaan. Kestävyys- ja voimalajeissa vammojen hoito ja kuntoutus ovat ensisijaisia, mutta myös kehon toimintakyvyn optimointi oli tärkeää. Taito- ja koordinaatiolajeissa ennaltaehkäisy ja vammojen hoito korostuivat, mutta myös kehonhuoltoon liittyvä neuvonta oli merkittävä tekijä. Joukkuepeleissä korostuivat ennaltaehkäisy ja toimintakyvyn ylläpito, mutta rentoutumista ja stressin lievitystä pidettiin taas vähemmän tärkeänä. Lajikohtaiset tarpeet ja vaatimukset vaikuttivat siihen, miksi urheilijat hakeutuivat osteopatiaan ja kuinka he kokivat, että osteopatia voi tukea suorituskyykyä ja hyvinvointia.



KUVIO 15. Työntekijän osaaminen ja näyttöön perustuva merkitys hoitoa valittaessa

Kuvion 15 mukaan vastaajat arvostivat erityisesti osteopatian valinnassa osteopaatin koulutusta ja hoitoprosessin avoimuutta. Koulutuksen merkitys korostui, sillä 58,6 % piti sitä erittäin tärkeänä asiana hoitopäätöstä tehdessään. Toinen tärkeä tekijä oli se, että osteopaatti selittää hoitoprosessin aikana tekemänsä päätökset, mikä koettiin tärkeäksi 67,7 %:n mielestä. Tieteellistä näyttöä hoitomenetelmistä pidettiin vähemmän tärkeänä, mutta silti merkittävä osuus (81,8 %) arvostivat työntekijöiden koulutusta ja osaamista, pitäen niitä erittäin tärkeinä potilastyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Vastaajat odottivat myös kokonaisvaltaista lähestymistapaa terveyteen, jossa fyysiset,

psykologiset ja sosiaaliset tekijät huomioidaan, vaikka tämä ei ollut kaikille yhtä tärkeää. Psykkinen hyvinvointi, kuten stressin lievitys koettiin myös tärkeäksi osaksi hoitoa. Yhteisesti vastaajat uskoivat, että osteopaattinen hoito voi parantaa heidän hyvinvointiaan ja uskoivat sen voivan auttaa heitä voimaan paremmin.

Vastaajat odottivat osteopaattisen hoidon aikana saavansa monipuolista tietoa, joka auttaisi heitä ymmärtämään kehon tilaa ja hoidon vaikutuksia. He toivoivat erityisesti, että osteopaatti tunnistaisi ja selittäisi kehon vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi toivottiin selkeää tietoa, miten hoito voi auttaa ratkaisemaan fyysisiä ongelmia. Tärkeänä pidettiin myös, että osteopaatti selventäisi hoitoprosessin kulkua ja kehon reaktioita siihen, sekä antaisi ohjeita kehon toimintakyvyn tukemiseen hoitojen välillä. Osa mainitsi haluavansa ymmärtää, miksi tietyt vaivat toistuvat ja miten niitä hoidetaan. Lisäksi arvostettiin selityksiä hoitomenetelmistä ja tavoitteista sekä siitä, miten hoito vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kehoon ja hyvinvointiin, mukaan lukien psykologiset ja hermostolliset tekijät. Osa vastaajista kuitenkin toivoi yksinkertaista ja selkeää selitystä ilman liiallista yksityiskohtien käsittelyä. Tärkeää oli myös, että osteopaatti on avoin havainnoistaan ja tuo esiin uusia tekijöitä, jotka saattavat vaatia lisähuomiota.

Useat vastaajat mainitsevat, että osteopatian valinta oli usein seurausta suosituksista tai aikaisemmista positiivisista kokemuksista. Esimerkiksi, jos osteopaatti oli saanut hyvän suosituksen tuttavilta, se loi luottamusta hoitoon. Osteopatia koulutuksen taso ja asiantuntemus olivat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat hoitomuodon valintaan. Vastaajat pitivät tärkeänä, että osteopaatti on koulutettu ja selittää hoitoprosessia selkeästi. Osteopatia valittiin usein, koska se koettiin tehokkaaksi tietyn tyyppisiin vaivoihin, kuten vammojen jälkihoitoon, kehon asentojen korjaamiseen ja palautumiseen. Osteopatiaa pidettiin myös hyödyllisenä toimintahäiriöiden hoitamiseen ja kehon toimintakyvyn parantamiseen.

Vastaajat arvostivat osteopaatin selkeitä selityksiä hoitoprosessista ja sen aikana tehtävistä päätöksistä. Tieto kehon vahvuuksista, heikkouksista ja hoidon vaikutuksista koettiin tärkeäksi, ja moni halusi ymmärtää, mitä kehossa tapahtuu ja miksi tiettyjä toimenpiteitä tehdään. Osteopatia nähtiin hyödyllisenä, koska se voi käsitellä ongelmia syvällisemmin kuin perinteiset hoitomuodot, kuten hieronta tai fysioterapia. Lisäksi osteopatiaa pidettiin kokonaisvaltaisena lähestymistapana, joka huomioi kehon, mielen ja jopa sosiaaliset tekijät.

Osteopatiaa arvostettiin myös sen joustavuudesta täydentävänä hoitomuotona, joka tukee esimerkiksi fysioterapiaa tai hierontaa ja auttaa saavuttamaan paremman hoitotuloksen. Vastaajat kokivat, että osteopatia tarjoaa pehmeämmän ja lempeämmän vaihtoehdon muihin hoitomuotoihin verrattuna. Hoidon

valinta riippui usein siitä, kuinka hyvin osteopatian peruseriaatteet ja menetelmät selitettiin asiakkailla. Lisäksi osteopatiaa pidettiin tehokkaana myös psyykkisen hyvinvoinnin, kuten stressin ja ahdistuksen lievittämisessä. Vastausten perusteella osteopatia koettiin keinona edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin, jossa pyydettiin vastaajia kirjoittamaan jotakin muuta, mitä he haluaisivat kertoa osteopatiaan tai hoitomuotojen valintaan liittyen. Vastausten perusteella osteopatiaan ja hoitomuotojen valintaan liittyi monenlaisia näkökulmia ja kokemuksia. Useat vastaajat arvostivat osteopatiaa erityisesti sen tehokkuuden vuoksi, toimintahäiriöiden hoitamisessa, kehon asennon korjaamisessa ja vammojen jälkihoidossa. Eräs vastaaja tiivisti kokemuksensa seuraavasti:

"Erittäin hyvä toimintahäiriöiden hoitamiseen ja kehon asennon korjaamiseen sekä palautumiseen. Ja moneen, moneen muuhunkin vaivaan."

Kraniaalinen osteopatia mainittiin yhtenä korvaamattomista hoitomuodoista. Kuitenkin osa vastaajia kaipasivat lisää tietoa osteopatian peruseriaateista ja haluaisivat, että hoitomuotoa avattaisiin selkeämmin erityisesti asiakkaille, jotka eivät ole perehtyneet sen käytäntöihin. Monet vastaajat korostivat myös osteopaatin ammattitaidon ja luotettavuuden merkitystä hoidon valinnassa. Suositukset ja aiemmat positiiviset kokemukset nousivat tärkeiksi tekijöiksi. Erään vastaajan kertoi, että: "Parhaat osteopaatit saavat hyvin asiakkaita 'puskaradion' kautta. Itselläni ensimmäinen kerta osteopaatilla oli 15 vuotta sitten, ja tutun suosituksesta menin. Sen jälkeen aina tarvittaessa olen mennyt saman osteopaatin vastaanotolle."

Joidenkin vastaajien mielestä osteopatia voisi olla tehokasta, mutta samalla se voi herättää epäilyksiä ja se voidaan kokea jopa uskomushoitona, erityisesti jos hoitokokemus ei ole ollut positiivinen. Huonot kokemukset saattoivat vaikuttaa siihen, ettei osteopatiaan haluta palata. Eräs vastaajista kirjoitti: "Itsellä yksi keho kokemus mikä ei vaikuttanut millään lailla ja tuntui että hoitaja sanoi asioita mitkä eivät pitäneet paikkansa. Sen jälkeen en ole käynyt muillakaan osteopaateilla. Yksi pilasi muidenkin maineen, tuon jälkeen vain fysioterapeutti tai hierojakäyntejä."

Vastaajista osa uskoi, että osteopatia on pehmeämpi hoitomuoto verrattuna hierontaan ja fysioterapiaan, ja se tukee muiden hoitomuotojen, kuten hieronnan ja fysioterapian käyttöä. Vastaajat kokivat myös, että osteopatia voi olla syvällisempi lähestymistapa kuin perinteiset hoitomuodot, ja se voi auttaa löytämään ratkaisuja ongelmiin, jotka eivät ole pelkästään pinnallisia. Osteopatian kokonaisvaltaista lähestymistapaa pidettiin monipuolisena, mutta toisaalta osa vastaajista koki, että hoitomuodosta

ei ole riittävästi selkeää tietoa. Eräs vastaaja muun muassa kommentoi: "Yleisesti enemmän tietoa asiakkaille, mitä osteopatia on – hieronta ja urheiluhieronta on 'helppo' ymmärtää. Osteopatia terminä tulisi avata helpommin ymmärrettäväksi, mikä auttaisi asiakasta valitsemaan hoitomuodoksi osteopatian, esimerkiksi nettiajanvarauksen yhteydessä." Vaikka monilla oli positiivisia kokemuksia, osa vastaajista kertoi epäilyksistään, esimerkiksi: "Osteopatia ei sellaisenaan herätä mielenkiintoani. En usko kyllä hierontaan. Voisin silti kokeilla näitä, jos en muualta löytäisi apua. Pidän osteopatiaa hieman uskomushoitona, mutta voihan se silti toimia – ei lääkäreiden hoidot ja lääkkeetkään kaikkia pelasta."

8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOS

Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda liiketoimintamalli hierontayritykselle, joka mahdollistaa palveluiden laajentamisen osteopaattisiin hoitoihin. Työssä analysoitiin nykyisiä markkinoita, osteopatian tunnettuutta ja kilpailuasetelmia, jonka lisäksi hyödynnettiin asiakaskyselyn tuloksia tukemaan liiketoimintamallin kehittämistä. Asiakaskyselyn tulokset osoittivat osteopatian olevan suosittu hoitomuoto erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä sekä vähemmän aktiivisten liikkujien keskuudessa. Osteopatia nähtiin tehokkaana vaihtoehtona erityisesti pitkäkestoisten vaivojen hoitoon. Osteopatian korkea asiakastytyväisyys, joka oli 94,3 %, vahvistaa sen potentiaalia laajentumiselle.

8.1 Liiketoimintamallin uudistaminen

Liiketoimintamallin uudistaminen toteutettiin hyödyntäen Business Model Canvas -työkalua, jonka avulla määriteltiin päivitettyt keskeiset osa-alueet. Uudistuksessa asiakassegmenteiksi tunnistettiin ikääntyneet, aktiiviset liikkujat ja työikäiset, mikä mahdollistaa palveluiden kohdentamisen eri kohde-ryhmien erityistarpeisiin. Arvolupauksena korostetaan kokonaisvaltaisia ja yksilöllisiä hoitoja, jotka edistävät asiakkaiden hyvinvointia ja liikkuvuutta, tarjoten samalla tehokkaan ja lempeän ratkaisun sekä akuuttien että kroonisten vaivojen hoitoon. Tulovirtojen osalta liiketoimintamalli sisältää osteopatia- ja hierontahoidot, pitkäkestoiset hoitopaketit sekä digitaaliset palvelut, kuten itsehoitomateriaalit ja etäkonsultaatiot. Avainkumppaneiksi on tunnistettu fysioterapeutit, urheiluseurat ja työterveyshuolto, jotka tarjoavat mahdollisuuksia yhteistyöhön ja palveluiden täydentämiseen eri asiakasryhmien tarpeisiin. Päivitetyn liiketoimintamallin avulla voidaan tukea yrityksen kasvua ja kilpailukykyä tarjoamalla kattavan ja asiakaslähtöisen lähestymistavan.

Kuten alla olevassa taulukossa 6 on esitetty, liiketoimintamallin kehittäminen pohjautuu Business Model Canvasin keskeisiin osa-alueisiin. Taulukon eri osa-alueet yhdistyvät ja tukevat toisiaan luodakseen asiakaskokemusta ja liiketoiminnan kasvua. Avainkumppanit, kuten muut hierojat ja terapeutit, urheiluseurat, kuntosalit, tavarantoimittajat, teknologia-alan kumppanit sekä terveydenhuollon ammattilaiset luovat verkoston, joka mahdollistaa asiakkaille monipuoliset ja räätälöidyt hoitopalvelut. Tämän lisäksi yhteistyö koulutuskumppanien kanssa varmistaa henkilöstölle osaamisen jatkuvan kehityksen, joka tukee asiakastytyväisyyttä ja brändin vahvistamista.

Avaintoiminnot, kuten asiakastietoisuuden lisääminen osteopatian hyödyistä, hoitopakettien suunnittelu ja markkinointitoimenpiteet ovat avainasemassa liiketoiminnan kasvussa. Yrityksen tulee sitoutua tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia hoitokokonaisuuksia, jotka yhdistävät osteopatian ja hieronnan, parantaen sekä akuutteja että kroonisia vaivoja. Lisäksi digitaalisten palveluiden, kuten itsehoitoppaiden ja etäkonsultaatioiden kehittäminen voi mahdollistaa asiakkaiden hoitamisen myös etänä ja laajentaa täten palvelutarjontaa. Arvolupaus erottuu kilpailijoista tarjoamalla lempeän, tehokkaan ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan kehon hyvinvointiin. Palvelut eivät keskity vain ongelmien hoitoon, vaan myös ennaltaehkäisyyn ja kehon hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tämä vahvistaa asiakassuhteita ja mahdollistaa pitkäaikaiset asiakassuhteet ja hoitopaketit, jotka tuovat yritykselle tasaisen tulovirran.

TAULUKKO 6 Business Model Canvas - BodyPoint

<p>Avainkumppanit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muut hierojat ja terapeutit -Urheiluseurat, kuntosalit ja fysioterapeutit -Tavarantoimittajat (öljyt, pyyhkeet, kalusto) -Teknologiatoimittajat -Tilitoimisto -Terveydenhuollon ammattilaiset -Koulutuskumppanit henkilöstön osaamisen kehittämiseen 	<p>Avaintoiminnot</p> <ul style="list-style-type: none"> -Osteopatia- ja hierontapalveluiden tarjonta ja yhdistäminen -Asiakastietoisuuden lisääminen osteopatian hyödyistä -Hoitopakettien suunnittelu ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen -Markkinointitoimenpiteet ja brändin vahvistaminen -Digitaalisten palveluiden kehittäminen (itsehoito-oppaat, etäkonsultaatiot) 	<p>Arvolupaus</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kokonaisvaltaista hyvinvointia ja optimaalista palautumista yhdistämällä hieronta ja osteopatia. -Räätälöidyt hoitosuunnitelmat akuuttien ja kroonisten ongelmien hoitoon. -Osteopatian lempeä, tehokas ja kokonaisvaltainen lähestymistapa erottuu kilpailijoista. -Hoitojen ennaltaehkäisevä vaikutus kehon hyvinvointiin ylläpitämiseen. 	<p>Asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Henkilökohtaiset hoitosuunnitelmat ja hoitokäyntien seuranta -Pitkäkestoiset hoitopakettisopimukset (kuukausi- tai vuosipaketit) -Suositeluohjelmat, joissa tyytyväiset asiakkaat tuovat uusia asiakkaita -Asiakastyytyväisyyskyselyt ja jatkuva asiakaskokemuksen kehittäminen 	<p>Asiakassegmentit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ikääntyneet: Liikkuvuuden ylläpito ja kroonisten vaivojen hoito -Työikäiset työläiset: Stressinhallinta, tuki- ja liikuntavaivojen hoito -Aktiiviset liikkujat ja urheilijat: Palautuminen, vammojen hoito ja ennaltaehkäisy -Vähemmän aktiiviset liikkujat: Pitkäkestoisten vaivojen hoito ja elämänlaadun parantaminen
	<p>Avainresurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Koulutettu henkilökunta -Brändi ja markkinointimateriaali -Tilat ja hierontavälineet (pöytä, öljyt, pyyhkeet, hierojan tuoli) -Varausjärjestelmä sekä asiakastietojen hallinta, verkkosivut ja digitaalinen ahusta lisäpalveluille -Luvat 		<p>Kanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verkkosivut, joissa tietoa ja esim. videoita osteopatia hyödyistä -Kohdennettu some-markkinointi ja asiakastarinat -Suoramarkkinointi paikallisissa urheilupaikatuissa ja yhteistyö työterveyshuollon sekä urheiluseurojen kanssa -Digitaaliset palvelut, kuten itsehoitomateriaalit ja verkkokurssit 	
<p>Kustannusrakenne</p> <p>Kustannus- sekä arvo-ohjattu-yhdistelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> -Henkilökunnan palkat ja hyvinvointi -Henkilöstön koulutus -Tilavuokrat -Digitaalisten alustojen kehitys ja ylläpito -Tilintointimaksut -Yhteistyösopimusten kustannukset avainkumppaneiden kanssa -Vakuutukset ja luvat -Markkinointikustannukset (esim. sosiaalinen media, kampanjat) 		<p>Tulovirrat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yksittäiset hoitokäynnit -Pitkäkestoiset hoitopaketit ja -sopimukset (edullisemmat säännöllisille kävijöille) -Digitaaliset lisäpalvelut, kuten itsehoito-ohjeet ja etäkonsultaatiot -Yritysyhteistyöpaketit työterveyshuollon ja urheiluseurojen kanssa -Monipuoliset maksutavat (pankkikortti, käteinen, hierontaetu) 		

8.2 Uusi arvolupaus asiakkaille

Kehittämistehtävän tuloksien pohjalta voidaan selkeyttää yrityksen arvolupaus, jossa yhdistämällä hieronta- ja osteopatiahoitoja saatetaan asiakkaille tarjota kokonaisvaltainen kehonhuollon malli vastaamaan sekä akuuttien että kroonisten ongelmien tarpeisiin. Arvolupauksessa kannattaa korostaa osteopatian lempeyttä, tehokkuutta ja kokonaisvaltaisuutta, mikä erottaa sen kilpailijoiden tarjoamista perinteisistä hieronta- ja fysioterapiapalveluista. Kokonaisvaltaisten palveluiden kehittäminen tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen ja erottumiseen markkinoilla. Yhdistelmähoitojen luominen, jossa hyödynnetään hieronnan ja osteopatian parhaat puolet, mahdollistavat asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä hoitosuunnitelmia. Hieronta keskittyy lihasjännityksen lievittämiseen, kun taas osteopatia kohdistuu syvempiin kehon toiminnallisiin ongelmiin. Pitkäaikaiset hoitosuunnitelmat, missä hoidot mukautuvat asiakkaan akuuttien ja kroonisten vaivojen mukaan, sitouttavat asiakkaita pidempiaikaisiin palveluihin.

Markkinoinnissa voidaan hyödyntää differentiaalia korostamalla osteopatian ja hieronnan yhdistämisen ainutlaatuisuutta kilpailijoihin nähden, erityisesti kokonaisvaltaisuuden ja lempeän lähestymistavan merkitystä. Asiakastarinoiden avulla saadaan viestittyä tehokkaasti, miten yhdistelmähoitot ovat auttaneet muita ratkaisemaan sekä akuuttien että kroonisten ongelmien hoitoa. Kohderyhmien tarkempi segmentointi ja räätälöinti ovat avainasemassa, jolloin voidaan kehittää palveluja erityisesti lyhytaikaisiin ongelmiin, kuten urheiluvammoihin ja lihasjännityksiin, sekä pitkäaikaisista tuki- ja liikuntaelimestön vaivoista kärsiville asiakkaille, joissa osteopatian tehokkuus on keskeinen myyntivaltti. Uusien asiakassegmenttien houkuttelemiseksi voidaan markkinoida ennaltaehkäisevää hoitoa asiakkaille, jotka haluavat tukea kehon hyvinvointia esimerkiksi työn kuormitusta tai arjen stressiä vastaan.

Markkinoinnin osalta asiakastyytyväisyyttä kannattaa hyödyntää brändin vahvistamisessa ja markkinointiviestinnässä. Tyytyväisten asiakkaiden kokemuksia voidaan käyttää referensseinä sekä asiakastarinoina. Kehitysideana voisi mieltä suositteluohjelman luomista, jossa tyytyväiset asiakkaat tuovat yritykselle uusia asiakkaita ja saavat vastineeksi esimerkiksi alennuksia tai lisäpalveluita. Osteopatia on tehokas pitkäaikainen ratkaisu kroonisiin vaivoihin ja markkinoinnissa olisi hyvä korostaa tätä hyötyä, mikä sitouttaisi asiakkaat pidempisiin hoitosuhteisiin. Pitkäkestoisia hoitosopimuksia ja paketteja voidaan tarjota säännöllisiä hoitokäyntejä sisältävinä kokonaisuuksina, jotka ovat asiakkaalle edullisempia. Palveluiden monipuolistaminen ja yhdistäminen muihin hoitomuotoihin, kuten hierontaan, on tärkeä kehittämiskohde. Erityisesti urheilijoille suunnatut yhdistelmäpaketit, jossa osteopatia tukee palautumista hierontahoitojen rinnalla, voivat laajentaa asiakaskuntaa ja lisätä hoitojen arvoa. Osteopatiaa

voidaan markkinoida paitsi hoitona myös osana ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa, mikä houkuttelee asiakkaita, jotka haluavat ehkäistä vaivojen kehittymistä.

Uusien asiakassegmenttien tavoittaminen edellyttää strategista lähestymistapaa. Osteopatiaa tulisi suunnata paitsi vanhemmille ikäryhmille ja vähemmän aktiivisille liikkujille, myös nuorille korostamalla sen roolia stressinhallinnassa, kehon tasapainon parantamisessa ja palautumisessa. Yhteistyö työterveyshuollon tai yritysten kanssa voi avata uusia mahdollisuuksia esimerkiksi toimistotyöntekijöiden keskuudessa, jotka saattavat helposti kärsiä tuki- ja liikuntaelimestön rasitusvaivoista. Koulutuksen ja asiakastietoisuuden lisääminen on keskeistä. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tapahtumien tai tilaisuuksien avulla, joissa osteopatian hyötyjä esitellään yleisölle. Digitaalinen markkinointi, kuten verkkosivut ja sosiaalisen median julkaisut tarjoavat tehokkaita kanavia tietoisuuden kasvattamiseen. Näillä toimenpiteillä yritys voi entistä paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin ja hyödyntää osteopatian kasvavaa suosiota liiketoiminnan kehittämisessä.

8.3 Palvelutarjoaman laajentaminen

Palvelutarjoamaa voidaan laajentaa vastaamaan eri asiakassegmenttien tarpeita tarjoamalla räätälöityjä hoitopaketteja muun muassa ikääntyneille, urheilijoille ja toimistotyöntekijöille. Näissä paketeissa pysytään huomioimaan kunkin kohderyhmän erityispiirteet, kuten ikääntyneiden liikkuvuuden ylläpito, urheilijoiden palautuminen ja toimistotyöntekijöiden tuki- ja liikuntaelimestön hyvinvointi. Pitkäkestoiset hoitopolut, joissa asiakkaan hyvinvointia seurataan ja tuetaan säännöllisillä hoitokäynneillä, edistävät asiakassuhteiden pitkäaikaisuutta ja kokonaisvaltaista terveyttä. Lisäksi palveluvalikoimaa voidaan täydentää digitaalisilla ratkaisuilla, kuten itsehoitomateriaaleilla ja etäkonsultaatiolla, jotka tarjoavat asiakkaille joustavia vaihtoehtoja hyvinvointinsa tukemiseen myös hoitokäyntien ulkopuolella.

Yhteistyö yritysten ja työterveyshuollon kanssa avaavat mahdollisuuksia tavoittaa eri alan työntekijöitä, kuten toimistotyöntekijöitä ja muita staattista tai fyysisesti kuormittavaa työtä tekeviä ryhmiä. Näille kohderyhmille voidaan tarjota ratkaisuja tuki- ja liikuntaelimestön rasitusvaivoihin sekä kehon hyvinvoinnin ylläpitämiseen, mikä tukee sekä työkykyä että yleistä jaksamista. Asiakaskokemusta voidaan parantaa luomalla henkilökohtaisia hoitosuunnitelmia ja ottamalla käyttöön seurantamalli, jossa hoidon tuloksia arvioidaan säännöllisesti sekä mukautetaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Henkilöstön osaamiseen panostaminen on keskeistä, jotta osteopatia ja hieronta voidaan yhdistää saumattomasti ja

sitä kautta asiakkaille pystytään tarjoamaan tietoa osteopatian ja hieronnan eroista ja yhteensopivuudesta esimerkiksi esittelypäivien ja verkkotapahtumien avulla. Tulovirtojen monipuolistaminen onnistuu tarjoamalla kuukausi- tai vuosimaksullisia hoitosopimuksia, jotka kattavat molemmat palvelut, sekä lisäarvopalveluja, kuten itsehoito-ohjeita ja verkkokursseja. Kumppanuudet urheiluseurojen, kuntosalien ja terveydenhuollon ammattilaisten kanssa voivat luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun osteopatia ja hieronta integroidaan osaksi urheilijoiden huoltorutiineja ja terveydenhuollon palveluja.

8.4 Taloudelliset vaikutukset

Osteopatian lisääminen palveluvalikoimaan edellyttää alkuvaiheessa merkittäviä investointeja, mutta tarjoaa myös pitkän aikavälin mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen ja tulovirtojen vakiinnuttamiseen. Ensisijaisesti investointeja tarvitaan henkilöstön koulutukseen, sillä osteopatian integroiminen hierontapalveluihin vaatii erityisosaamista ja ammattitaitoa. Koulutuskustannukset sisältävät osteopatian perus- ja jatkokoulutuksia nykyiselle henkilöstölle tai vaihtoehtoisesti uusien, osteopatiaan erikoistuneiden työntekijöiden rekrytoinnin. Tämän lisäksi tilojen mukauttaminen osteopatiaa varten voi tuoda lisäkustannuksia, sillä hoitomuoto saattaa edellyttää erityisiä välineitä tai mukautuksia hoituhuoneiden varustelussa.

Markkinointi nousee myös keskeiseksi investointikohteeksi, koska osteopatian tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa on edelleen kehitettävä. Alkuvaiheen markkinointitoimenpiteisiin sisältyvät esimerkiksi uusien palveluiden esittelykampanjat, digitaalinen markkinointi, asiakastietoisuuden lisääminen sekä yhteistyökampanjat avainkumppanien, kuten urheiluseurojen ja työterveyshuollon kanssa. Näillä toimilla pyritään tavoittamaan uusia asiakassegmenttejä ja kasvattamaan asiakasmääriä. Vaikka alkuvaiheen investoinnit ovat huomattavat, osteopatian lisääminen tarjoaa merkittäviä taloudellisia mahdollisuuksia pitkällä aikavälillä. Palveluvalikoiman laajentaminen voi avata uusia markkinoita ja houkutella asiakkaita, jotka eivät ole aiemmin hyödyntäneet yrityksen hierontapalveluita. Erityisesti pitkäkestoiset hoitomallit, joissa asiakkaan hyvinvointia seurataan ja tuetaan säännöllisin käynnein, voivat sitouttaa asiakkaita ja lisätä asiakasuskollisuutta. Tämä luo ennustettavuutta tulovirtoihin ja mahdollistaa tasaisemman kassavirran.

Lisäksi uusien asiakassegmenttien, kuten ikääntyneiden, urheilijoiden ja toimistotyöntekijöiden tavoittaminen kasvattaa asiakaspohjaa ja laajentaa yrityksen markkinapotentiaalia. Digitaalisten palvelujen,

kuten itsehoitomateriaalien ja etäkonsultaatioiden kehittäminen tuo lisätuloja ja vähentää riippuvuutta fyysisistä hoitokäynneistä, mikä parantaa liiketoiminnan skaalautuvuutta. Osteopatian korkea asiakastytyväisyys (94,3 % asiakaskyselyn mukaan) ennakoii myös positiivista vaikutusta yrityksen maineeseen ja asiakasuskollisuuteen. Tyytyväiset asiakkaat toimivat suositusten kautta merkittävinä tulonlähteiden kasvattajina. Pitkäkestoiset hoitosopimukset voivat myös tuoda vakautta ja mahdollistaa paremman resurssien suunnittelun, mikä vähentää sesonkiluonteisuutta ja optimoi henkilöstön työkuormitusta. Kokonaisuudessaan osteopatian lisääminen palveluvalikoimaan edellyttää huolellista taloudellista suunnittelua ja panostuksia, mutta tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia kasvattaa yrityksen liiketoimintaa sekä parantaa taloudellista kannattavuutta ja tulovirtojen vakaata kehitystä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää osteopatiaa tarjoavan yrityksen liiketoimintamallia ja kehittämisstrategiaa hyödyntäen teoriaa liiketoiminnan kehittämisen ja liiketoimintamallien käsitteistä. Työssä tarkasteltiin liiketoiminnan kehittämisen merkitystä erityisesti osaamisen ja kestävän kasvun näkökulmasta. Lisäksi syvennyttiin liiketoimintamallin strategiseen rooliin, uudistamistarpeisiin ja innovointimahdollisuuksiin, joiden avulla liiketoimintaa voidaan sopeuttaa muuttuvaan toimintaympäristöön. Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä kyselytutkimusta, jolla kartoitettiin osteopatian tunnettuuden nykytilaa, asiakaskunnan tarpeita ja kehityskohteita.

Liiketoimintamallia kehitettiin Business Model Canvas -työkalun avulla, joka tarjosi rakenteellisen tavan tarkastella ja kehittää liiketoimintamallin keskeisiä osia, kuten arvolupausta, asiakassuhteita, kanavia ja avainkumppanuuksia. Kyselyn ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia, joilla yritys voi laajentaa asiakaskuntaansa ja parantaa kilpailukykyään. Tulosten perusteella yrityksen liiketoimintamalli päivitettiin vastaamaan paremmin sekä asiakkaiden tarpeita että osteopatiapalveluiden erityispiirteitä.

Tulokset osoittivat, että osteopatia on tunnettu ja arvostettu hoitomuoto erityisesti keski-ikäisten ja ikääntyneiden keskuudessa, mutta nuorempien asiakasryhmien tietoisuus osteopatiasta on rajallista. Asiakastytyväisyys oli korkea, ja yhdistelmähoidot, kuten osteopatian ja hieronnan yhdistelmä, saivat erityisen positiivista palautetta. Osteopatiaa arvostettiin erityisesti tuki- ja liikuntaelimestön vaivojen hoidossa ja ennaltaehkäisyssä. Kyselytutkimus tarjosi arvokasta tietoa asiakaskunnan tarpeista ja osteopatian tunnettuudesta, mutta se ei täysin syventynyt asiakkaiden henkilökohtaisiin kokemuksiin tai odotuksiin. Tämä rajoitti tutkimuksen arvoa, sillä yksityiskohtaisempi ymmärrys tarpeista ja toiveista jäivät hieman vajavaiseksi. Tulosten syventämiseksi olisi voitu hyödyntää myös laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluja, jotka olisivat mahdollistaneet asiakkaiden kokemusten ja odotusten tarkemman analyysin. Näin olisi saatu kokonaisvaltaisempi kuva asiakaskunnan tarpeista, mikä olisi tukenut liiketoimintamallin kehittämistä vielä monipuolisemmin.

Toimeksiantajalle esitetyt käytännön toimintaohjeet olivat monipuolisia ja kohdistuivat erityisesti osteopatian tunnettuuden lisäämiseen, asiakassegmenttien tarkempaan kohdentamiseen, yhdistelmähoitojen hyödyntämiseen sekä markkinoinnin tehostamiseen asiakastytyväisyyttä hyödyntäen. Suosituksena oli myös palvelutarjoaman laajentaminen ja räätälöinti eri asiakasryhmille, kuten ikääntyneille,

urheilijoille ja toimistotyöntekijöille. Yhteistyö fysioterapeuttien ja työterveyshuollon kanssa nähtiin tärkeänä askelena asiakaskunnan laajentamisessa, ja tämä voisi osaltaan parantaa osteopatian näkyvyyttä ja saavutettavuutta.

Olellaisena pohdintakohteena oli myös arvioida, täyttyivätkö toimeksiantajan tavoitteet tämän tutkimuksen pohjalta ja kuinka hyvin ehdotetut toimenpiteet voivat tukea yrityksen liiketoiminnan kehittämistä ja sen kasvua. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osteopatiaan liittyvän tiedon jakaminen on keskeinen kehityskohde. Asiakkaille tulee antaa enemmän tietoa siitä, mitä osteopatia on, mihin hoito on erityisen tehokasta ja mihin sen vaikuttavuus perustuu. Tämä lisäisi tietoisuutta ja houkuttelisi uusia asiakasryhmiä. Lisäksi asiakaskunnan segmentointi, asiakastyytyväisyyden hyödyntäminen markkinoinnissa sekä asiakastarpeiden huomioiminen palvelujen räätälöinnissä ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat tukea yrityksen kilpailukykyä ja kasvua pitkällä aikavälillä.

Jatkokehittämisideoiksi voidaan esittää tarkempaa asiakassegmentointia ja tiedon jakamista eri kanavissa, erityisesti digitaalisten ja sosiaalisten medioiden avulla. Samalla olisi tärkeää kehittää palvelupaketteja, jotka yhdistävät osteopatian muihin hoitomuotoihin ja tarjoavat asiakkaille joustavampia vaihtoehtoja. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen entistä syvällisemmin auttaisi kehittämään kohdennettuja ja asiakaslähtöisiä palveluja. Lisäksi voisi tutkia syvällisemmin, kuinka asiakastyytyväisyys ja suositellut vaikuttavat yrityksen kasvuun ja asiakassuhteiden pitkäaikaisuuteen.

Tämä opinnäytetyö on antanut kattavan kuvan yrityksen kehittämismahdollisuuksista, mutta samalla on käynyt ilmi, että tulevaisuudessa olisi tarpeen syventää tutkimusta erityisesti asiakaslähtöisyyden, palvelujen räätälöinnin sekä tiedon jakamisen osalta. Kyselytutkimus antoi hyvät suuntaviivat, mutta työssä käytetyt menetelmät olisivat voineet olla monipuolisempia, jotta saatu tieto olisi ollut yksityiskohtaisempaa eri asiakaskunnan tarpeista. Lisäksi tutkimuksessa korostui tarve osteopatiaan liittyvän tietoisuuden lisäämiseen, sillä monille asiakkaille hoitomuodon periaatteet, hyödyt ja vaikutus eivät olleet riittävän selkeitä. Tietoisuuden jakaminen esimerkiksi osteopatian eduista tuki- ja liikuntaelimitön vaivojen hoidossa sekä ennaltaehkäisevänä hoitomuotona voisi merkittävästi parantaa hoidon saavutettavuutta ja houkutella uusia asiakkaita.

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmallisesti ja aikataulussa, mikä osoitti sitoutumistani sekä vaati itsenäistä työskentelyotetta. Prosessin alkuvaiheessa työn aihe oli hieman hakusessa, mutta sen hahmottuminen aloituksen jälkeen toi selkeyttä kokonaisuuteen. Tämän jälkeen työ eteni johdonmukai-

sesti, ja päämäärät olivat itselle varsin selkeät. Työstä olisi helposti voinut muodostua liian laaja kokonaisuus, minkä vuoksi työn rajaaminen oli tarpeen. Tämä rajaus auttoi keskittymään olennaisiin kysymyksiin ja paransi työn tavoitteellisuutta.

Prosessin aikana tapahtunut oppiminen näkyi paitsi sisällöllisessä kehittämisessä, myös ammatillisen kasvun näkökulmasta. Työn aikana syventynyt ymmärrys liiketoiminnan kehittämisestä parani ja samalla opin paljon uutta myös osteopatiasta, sen vaikuttavuudesta ja soveltamisesta erilaisiin tarpeisiin. Tämä yhdistelmä kirkasti omaa näkemystäni ja laajensi ymmärrystäni liiketoiminnan ja asiakaslähtöisen palvelujen kehittämisestä. Reflektointi auttoi tunnistamaan konkreettisia osaamisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Ominia vahvuuksinani nousivat esille suunnitelmallisuus, kyky hahmottaa kokonaisuuksia sekä taito priorisoida sekä rajata työtehtäviä tarpeen mukaan. Koen, että nämä taidot ovat arvokkaita myös omassa työssäni talous- ja hallintokoordinaattorina tutkimuslaitoksessa, jossa monien tehtävien hallinta kuuluu työn kuvaani.

Toisaalta kehittämiskohteeksi tunnistin tarpeen parantaa viestintätaitojani, jossa kehittämisen tarve ilmeni erityisesti tilanteissa, joissa monimutkaisia asioita tai kuvioita piti selittää selkeästi ulkopuoliselle lukijalle. Projektin aikana huomasin, kuinka tärkeää on mukauttaa viestintää kuulijan tarpeiden ja osaamistason mukaan, mikä helpottaisi tiedonkulkua ja tekstin sisällön ymmärrettävyyttä. Monialaisten projektien johtamisen kehittämistarpeet tulivat esille erityisesti opinnäytetyön tekemisen prosessissa, jossa tarvittiin useiden eri tieteenalojen ja tutkimusmenetelmien yhdistämistä. Koin myös osteopatiaan liittyvien luotettavien lähteiden ja aikaisempien tutkimustulosten etsimisen jokseenkin haastavaksi. Tämä prosessi korosti tarvetta kehittää lähdekriittisyyttä ja varmistaa, että käytetyt tiedot ovat päteviä, luotettavia ja relevantteja tukeakseen juuri tätä työtä.

Ammatillisen kasvun kannalta tärkeimpiä oivalluksia olivat kyky tarkastella yritystoimintaa kokonaisvaltaisesti, strategisten valintojen merkitys kilpailukyvyn luomisessa sekä asiakaslähtöisyyden huomiointi palveluiden suunnittelussa. Näitä taitoja voin soveltaa laajasti eri tilanteissa, ja ne muodostavat perustan jatkuvalla ammatilliselle kehittämiselle. Opinnäytetyöprosessi vahvisti siten sekä käytännön osaamista että teoreettista ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisen osa-alueista.

Opinnäytetyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimaa Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK 2023) -ohjetta, joka korostaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja avoimuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Tutkimuseettinen tiedekunta 2023, 11–12). Opinnäytetyö ja tutkimus on suunniteltu ja toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla, ja tietosuojaa sekä tutkimuslupia koskevat vaatimukset on

otettu asianmukaisesti huomioon. Aineiston keruu ja analyysi on tehty huolellisesti, käyttäen tutkimuskysymyksiin soveltuvia menetelmiä. Lähdeaineisto on monipuolista, sisältäen sekä kotimaisia että kansainvälisiä julkaisuja, joita on hyödynnetty asianmukaisesti ja tutkijoiden työhön viitaten. Tutkimusraportti on pyritty laatimaan läpinäkyvästi, ja tulokset on esitetty tarkasti ilman tietojen vääristelyä. Työssä ei ole havaittu Hyvän tieteellisen käytännön rikkomuksia, kuten plagiointia tai tulosten manipulointia. Eettisten periaatteiden noudattaminen vahvistaa työn luotettavuutta ja sen arvoa osana tieteellistä keskustelua.

LÄHTEET

- Ahto, O., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2022. *Kasva tai kuihdu - Opas kestävään liiketoimintaan*. Helsinki: Alma Talent.
- Bergström S. & Leppänen, A. 2021. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hierontapalvelu Bodypoint. 2024. Saatavissa: <https://www.bodypoint.fi>. Viitattu 16. 9 2024
- Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta - Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Helsinki: Grano Oy.
- Grant, M-E., Steffen, K. & Palmer, D. 2020. *The usage of multidisciplinary physical therapies at the Rio de Janeiro 2016 Olympic Summer Games: an observational study.* *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 262-270.
- Herranen, K. 2020. *Ketterä kasvu*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hesso, J. 2024. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0*. 4. Helsingin seudun kauppakamari.
- Holma, L., Laasio, L., Ruusu vuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta*. Helsinki: Alma Talent Oy ja tekijät.
- Hopeapuu, E. & Ulvinen, A. 2022, ”Mitä osteopatia on? Osa 1: Osteopatia suomessa.” *Kuntoutus* 45, nro 2, 39-46.
- Hopeapuu, E. & Ulvinen, A. 2022, ”Mitä osteopatia on? Osa 2: Osteopatia tienhaarassa.” *Kuntoutus* 45, nro 3, 49-53.
- Hänti, S. 2021. *Asiakkaista ansaintaan - Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*. Helsinki: Alma Talent Oy ja Sirpa Hänti.
- Järvenpään kaupunki. 2012. *Johdon asiantuntijapalvelut - Kaupunkistrategia 2013-2020*
- Järvenpään kaupunki. 2012. *Toimintaympäristöanalyysi; Talous, väestö ja elinolot*.
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. *Työn murros - Riittääkö dynamiikka?* Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.
- Kivlighan, D A. 2006. *A.T. Still's Philosophy of Osteopathy: A Historical Perspective*. *he Journal of the American Osteopathic Association*.
- Lauslehto, H. 2024. *Yrittäjän haastattelu*. 13. 9 2024.
- Leach, M. J., Shaw, R., Austin, P., Fryer, G., Thomson, O., Adams, J., Skillgate, E. & Sundberg, T. 2020. *Attitudes, skills, and use of evidence-based practice: A cross-sectional.* *International journal of osteopathic medicine*, nro 38. 41-49.
- Länsisalmi, H. 2013. *Uudista liiketoimintaa*. Hannakaisa Länsisalmi ja Alma Talent Oy.

Löytänä, J. & Kortesus, K. 2011. *Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentus.

McIntyre, C., Lathlean, J. & Esteves, J. 2019. "Reflective practice enhances osteopathic clinical reasoning." *International Journal of Osteopathic Medicine*, nro 33-34. 8-15.

Metropolia. Osteopaatti (AMK), *osteopatian tutkinto-ohjelma*. Saatavissa: <https://www.metropolia.fi/fi/opiskelu-metropoliassa/amk-tutkinnot/osteopatia>. Viitattu 8. 9 2024.

Mir, RC. 2020. *Iterative business model canvas development from vision to product backlog*. Books on Demand.

Mitronen, L. & Raikaslehto T. 2019. *Voittajan strategia - Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Nunes, P. & Breene, T. 2011. *Reinvent Your Business Before It's Too Late: Watch out for those S curves*. January–February, 80–87: Harvard Business Review.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osteopatiakoulu Atlas. Saatavissa: <https://osteopatiakoulu.fi>. Viitattu 2. 9 2024.

Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Patentti- ja rekisterihallitus. *Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä*. Saatavissa: <https://ytj.fi>. Viitattu 16. 9 2024.

Pellinen, J. 2017. *Talousjohtaminen*. Alma Talent Oy ja Jukka Pellinen.

Pride, W. M., Ferrell, O., Lukas, B., Schembri, S., Niininen, O. & Casidy, R. 2018. *Marketing Principles*. Asia-Pacific Edition.

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Alma Talent Oy ja Timo Santalainen.

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. *Datasta liiketoimintaan*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Suomen osteopaattiliitto. Saatavilla: <https://osteopaattiliitto.fi>. Viitattu 16.9.2024.

Tall, J., Sorama, K., Tulisalo, P., Petäjä, E. & Virkamäki, A. 2013. *Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Tanner, R. 2024. *Strategiasta käytäntöön 80/20 -sääntö uudistumisen vauhdittajana*. Helsinki: Alma Talent Oy ja Riikka Tanner.

Thomson, O. & MacMillan, A. 2023. *What's wrong with osteopathy?* International Journal of Osteopathic Medicine, vol. 48.

Viita, H. 2020. *Arvoa liiketoimintaan*. Helsinki: Alma Talent Oy ja Hanna Viita.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. *Strategiakirja : 25 työkalua*. Helsinki: Alma Talent.

Väisänen, K. 2018. *Väärää vientiä - Mene itään tain länteen, mutta tee kotiläksysi*. Helsinki: Alma Talent.

LIITE 1

Hei,

Olisin todella kiitollinen, jos ehtisit vastata kyselyyn ja auttaa ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat osteopatian valintaan hoitomuotona. Kysely on osa YAMK-opinnäytetyötäni, jonka aiheena on liiketoiminnan kehittäminen – hierontayrityksestä osteopatiaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää osteopatian suosiota ja kartoittaa, mitkä tekijät ohjaavat asiakkaiden valintaa tämän hoitomuodon suhteen.

Kyselyyn vastaaminen on täysin anonymiä, eikä vastauksia voi yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tutkimustarkoituksiin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Vastaathan rehellisesti omien kokemustesi ja näkemystesi mukaan – jokainen vastaus on arvokas!

Suurkiitos ajastasi ja avustasi tässä projektissa!



Miksi valita osteopatia?

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Ikäsi?

- Alle 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Yli 60

Sukupuolesi

- Mies
- Nainen
- Muu

Kuinka aktiivinen olet liikunnan harrastajana?

- Harrastan liikuntaa 4-7 kertaa viikossa
- Harrastan liikuntaa 2-3 kertaa viikossa
- Harrastan liikuntaa 1-2 kertaa viikossa
- Harrastan liikuntaa satunnaisesti

Millaisia liikuntamuotoja harrastat?

- Kestävyysslajit (esim. juoksu, pyöräily, uinti)
- Voimalajit (esim. kuntosali, painonnosto, CrossFit)
- Nopeuslajit (esim. pikajuoksu)

LIITE 2/2

- Yleisurheilu
- Joukkuepelit (esim. jääkiekko, jalkapallo, padel)
- Taito ja koordinaatiolajit (esim. tanssi, pilates, jooga)
- Jokin muu, mikä? _____

Mitä hoitomuotoja olet käyttänyt tuki- ja liikuntaelämistön vaivoihin?

- Fysioterapia
- Kiropraktiikka
- Hieronta
- Akupunktio
- Osteopatia
- Muu, mikä?
- En mitään. _____

Mikä seuraavista hoitomuodoista on ollut sinulle parhaiten toimiva tuki- ja liikuntaelämistön vaivojen hoidossa?

- Fysioterapia
- Kiropraktikko
- Hieronta
- Akupunktio
- Osteopatia
- Muu, mikä?
- Ei mikään. _____

Miksi valitsemasi hoitomuoto on sopinut sinulle parhaiten?

LIITE 2/3

Kuinka hyvin tunnet osteopatian hoitomuotona? *



Mistä olet mahdollisesti saanut tietoa osteopatiasta?

- Ystävältä tai tuttavalta
- Terveydenhuollon ammattilaiselta
- Internetistä
- Sosiaalisesta mediasta
- Lehdistä tai artikkeleista
- Muu, mikä? _____

Oletko koskaan käynyt osteopaatilla?

- Kyllä
- En

Minkälaista hoitoa odotat saavasi osteopatiasta?

- Käsien tehtävä hoitoa (Osteopaatti käyttää käsiään auttaakseen lihaksia ja niveliä liikkumaan paremmin ja vähemmän kivuliaasti)
- Liikkeiden ja asentojen tarkastelua (Osteopaatti katsoo, miten liikut ja millaisia asentoja käytät, jotta voidaan löytää mahdolliset ongelmat)
- Harjoituksia lihaksille (Osteopaatti antaa harjoituksia, jotka vahvistavat lihaksia ja auttavat liikkumaan paremmin)
- Rentoutusharjoituksia (Harjoituksia, jotka auttavat rentoutumaan ja lievittämään stressiä tai jännitystä kehossa)
- Vinkkejä kehon huoltoon (Osteopaatti antaa neuvoja siitä, miten voit huolehtia kehostasi paremmin ja parantaa terveyttäsi)
- Venytyksiä (Harjoituksia venyttelyyn ja lihasten vahvistamiseen, jotta keho pysyy notkeana ja vahvana)
- Toiminnalliset harjoitukset (Harjoituksia, jotka auttavat tekemään tavallisia päivittäisiä liikkeitä helpommin ja turvallisemmin)

LIITE 2/4

- Erityistekniikoita (Erityisiä hoitomenetelmiä, kuten pään ja kaulan alueen pehmeä käsittely, joka auttaa rentoutumaan ja parantaa hyvinvointia)
- Jotain muuta, mitä? _____

Thomson ja MacMillan (2023) käsittelevät teoksessaan "What's Wrong with Osteopathy?" osteopatiaan liittyviä ongelmia, jotka voivat vaikuttaa alan kehitykseen ja legitimeettiin. Kuinka paljon seuraavat väittämät vaikuttavat hakeutumiseesi osteopaatile?

	Ei vaikuta lainkaan	Vaikuttaa vähän	Vaikuttaa jonkin verran	Vaikuttaa paljon	Vaikuttaa erittäin paljon
Osteopatian teoreettiset perusteet ovat epäselvät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osteopatia ei ole riittävästi tieteellisesti tutkittua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osteopaattisten käytäntöjen tehokkuudesta on puutteellista näyttöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osteopaatit eivät riittävästi tunnista ja käsittele potilaidensa psykososiaalisia tarpeita (mieli, tunteet, sosiaaliset suhteet ym.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon koet, että osteopaatin koulutuksen sisällön (esim. kliininen harjoittelu, tutkimusnäyttöön perustuvat opit) läpinäkyvyys vaikuttaa luottamukseesi osteopaattia kohtaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu syy, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rion 2016 Olympialaisien aikaan on tehty tutkimus, miksi urheilijat hakeutuvat monitieteellisiin terapioihin (fysioterapia, hieronta, osteopatia, kiropraktikko). Miten arvioisit, mikä saa/saisi sinut hakeutumaan osteopatiaan?

- Kehon palautumisen tukeminen harjoittelusta
- Vammojen hoito ja kuntoutus
- Kehon toimintakyvyn ylläpitäminen ja optimointi

LIITE 2/5

- Rentoutuminen ja stressin lievitys
- Neuvonta ja ohjaus keuhonhuoltoon
- Vammojen ja rasitustilojen ennaltaehkäisy
- Muu, mikä? _____

Työntekijän osaaminen ja näyttöön perustuva tiedonhallinta - Miten tärkeänä koet seuraavat väittämät hoitoa valitessasi?

	Ei lainkaan	Melko vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Osteopaatin koulutus hoitopäätöstä tehdessäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osteopaatti selittää hoitoprosessin aikana tekemänsä päätökset?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osteopaatti perustelee hoitomenetelmänsä tieteelliseen näyttöön?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon uskot, että työntekijöiden koulutus ja osaaminen vaikuttavat potilastyytyväisyyteen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuntuuko sinusta, että osteopaatti tutkii ja arvioi terveyttäsi kattavasti (esim. fyysiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tärkeänä pidät sitä, että osteopaatti keskusteleo kanssasi hoitosuunnitelmasta ennen toimenpiteitä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko, että hoito voi vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiisi (esimerkiksi stressiin, ahdistukseen tai mielialaan)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskotko, että osteopaattinen hoito voi auttaa sinua voimaan paremmin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaista tietoa odostat osteopaatilta hoidon aikana?

LIITE 2/6

Onko sinulla jotain muuta, mitä haluaisit kertoa osteopatiaan tai hoitomuotojen valintaan liittyen?
