



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Liiketoimintasuunnitelma Eläkeikäisten hyvinvointikeskus

---

Saukkonen, Lumi

2011 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Otaniemi

Liiketoimintasuunnitelma,  
Eläkeikäisten hyvinvointikeskus

Lumi Saukkonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2011

Lumi Saukkonen

### Liiketoimintasuunnitelma, Eläkeikäisten hyvinvointikeskus

Vuosi 2012 Sivumäärä 94

---

Opinnäytetyön aiheena oli laatia liiketoimintasuunnitelma eläkeikäisten hyvinvointikeskukselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää liiketoimintasuunnitelmasta selkeä ja toimiva suunnitelma, joka tulee auttamaan yrittäjää liiketoiminnan perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi yksityiskohtaisesti kaikki yrityksen perustamiseen tarvittavat vaiheet ja käsitteet, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on antaa näkökulmaa yrityksen kannattavuudelle ja menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjän tulee pystyä määrittämään liikeidean heikkoudet ja vahvuudet kokonaisvaltaisesti.

Liikeideana eläkeikäisten hyvinvointikeskus tulee olemaan nykypäivänä varsin kannattava suurten ikäluokkien ikääntymisen takia. Myös erilaiset yhteiskunnalliset ja globaalit trendit tukevat hyvinvointikeskuksen perustamista. On myös todettu, että eläkeikäisille suunnattuja yksityisiä hyvinvointikeskuksia ja harrastusmahdollisuuksia on markkinoilla tällä hetkellä varsin vähän. Yrittäjä itse on erittäin kiinnostunut hyvinvointiin liittyvistä asioista ja on tämänkin takia motivoitunut perustamaan hyvinvointialan yrityksen.

Opinnäytetyössä tullaan perehtymään liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin teorialähtöisesti käyttäen apuna monipuolisesti alan kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys on jäsennelty opinnäytetyön ensimmäiseen osaan ja sen pohjalta on tehty opinnäytetyön toinen osa, joka pitää sisällään varsinaisen liiketoimintasuunnitelman eläkeikäisten hyvinvointikeskukselle. Liiketoimintasuunnitelmassa on käytetty rakenteena Finnveran liiketoimintasuunnitelman mallipohjaa, joka sopi hyvin kyseisen yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Liiketoimintasuunnitelman avuksi tehtiin myös kvantitatiivinen tutkimus eläkeikäisille, jolla kartoitettiin pääasiassa hyvinvointikeskuksen tarpeellisuutta, palvelutarjoamaa ja maksukyvykkyyttä.

Liiketoimintasuunnitelman rakenne koostuu liikeidean määrittelystä, yrittäjän lähtökohtien käsittelemisestä ja yrityksen toimintaympäristön ymmärtämisestä. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa kartoitetaan ja havainnoidaan yrityksen markkinointia, riskejä, kannattavaa strategiaa ja taloudellista kannattavuutta.

Avainsanat: Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, palvelu, eläkeläiset

Lumi Saukkonen

**Business plan, Wellbeing center for senior citizens**

| Year | 2012 | Pages | 94 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this thesis was to draw up a business plan for a new wellbeing center, which will provide its services for over 65 year-old people. The aim was also to develop a business plan that will help the founder to set up the company easily. The business plan contains all phases and concepts that are needed to found a wellbeing center. The aim of the business plan is also to realize how profitable the business will be and how it is going to be successful. With a well-defined business plan the founder can also define the business's strengths and weaknesses.

The wellbeing center for senior citizens is becoming a current topic nowadays because of the aging of the baby boom in Finland. Also, all kind of social and global trends will support to set up a wellbeing center. It has also been pointed out that there are a quite few wellbeing centers which are only intended for senior citizens. At present, only the public sector offers services for elderly people. The entrepreneur herself is very interested in everything which relates to the topic of welfare. Therefore, she is motivated to found a wellbeing company.

In the theoretical section, all the different categories that will be associated with business and setting up the company are discussed. All the information of the theoretical section is from professional literature. The second part of the thesis, the actual business plan, was conducted with the help of Finnvera's business plan model. In addition to the business plan and thesis a quantitative study was carried out indicating how popular the wellbeing center is and how much the clients are willing to pay for the services.

The actual business plan includes the definition of the business idea and the analysis of the operational environment. Also, facts about entrepreneur's own background are presented. In addition marketing, risks, strategies and economical topics from all sides are discussed.

Keywords: Business plan, business idea, service, senior citizens

## Sisällys

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1      | Johdanto.....   | 7  |
| 1.1    | Opinnäytetyön tavoitteet.....                                     | 8  |
| 1.2    | Opinnäytetyön rajaus.....   | 8  |
| 1.3    | Teoreettiset käsitteet.....                                       | 9  |
| 2      | Liiketoimintasuunnitelman laatiminen.....                         | 10 |
| 2.1    | Yrittäjyys ja liiketoimintasuunnitelma.....                       | 10 |
| 2.1.1  | Yritysmuodot.....   | 11 |
| 2.1.2  | Liiketoimintasuunnitelma.....                                     | 13 |
| 2.2    | Lähtökohtatilanne.....  | 13 |
| 2.3    | Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....                      | 14 |
| 2.3.1  | Toimialan kehitys.....  | 14 |
| 2.3.2  | Kysyntä ja asiakkaat.....   | 14 |
| 2.3.3  | Kilpailu.....   | 15 |
| 2.4    | Visio ja päätavoitteet.....                                       | 15 |
| 2.5    | Liikeidea ja strategia.....                                       | 16 |
| 2.5.1  | Liikeidea.....  | 16 |
| 2.5.2  | Strategia.....  | 18 |
| 2.6    | Markkinointisuunnitelma.....                                      | 22 |
| 2.6.1  | Markkinoinnin suunnitteluprosessi.....                            | 22 |
| 2.6.2  | Lähtökohta-analyysit.....   | 23 |
| 2.6.3  | Strategiat.....   | 24 |
| 2.6.4  | Segmentointi.....   | 26 |
| 2.6.5  | Asemointi.....  | 28 |
| 2.6.6  | Markkinoinnin kilpailukeinot.....                                 | 28 |
| 2.7    | Tuotekehityssuunnitelma.....                                      | 35 |
| 2.8    | Palvelumuotoilu.....  | 37 |
| 2.9    | Henkilöstösuunnitelma.....  | 38 |
| 2.10   | Taloussuunnitelma.....  | 39 |
| 2.10.1 | Laskelmat.....  | 40 |
| 2.11   | Riskien arviointi.....  | 40 |
| 2.12   | Tutkimusmenetelmä.....  | 43 |
| 3      | Ikääntyvät ihmiset.....   | 43 |
| 4      | Liiketoimintasuunnitelma eläkeläisten hyvinvointikeskukselle..... | 48 |
| 4.1    | Tiivistelmä.....  | 48 |
| 4.2    | Lähtökohtatilanne.....  | 49 |
| 4.2.1  | Yritystoiminnan tausta.....                                       | 49 |
| 4.2.2  | Yrittäjä.....   | 49 |
| 4.3    | Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....                      | 50 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.3.1  | Toimialan kehitys .....   | 52 |
| 4.3.2  | Kysyntä .....   | 52 |
| 4.3.3  | Asiakkaat .....   | 54 |
| 4.3.4  | Kilpailu .....  | 54 |
| 4.4    | Visio ja päätavoitteet .....  | 56 |
| 4.5    | Liikeidea ja strategia .....  | 57 |
| 4.5.1  | Liikeidea .....   | 57 |
| 4.5.2  | Strategia .....   | 58 |
| 4.6    | Markkinointisuunnitelma .....                                       | 63 |
| 4.6.1  | Kilpailukeinot .....  | 64 |
| 4.6.2  | Henkilöstö ja asiakaspalvelu .....                                  | 65 |
| 4.6.3  | Palvelutuote .....  | 65 |
| 4.6.4  | Hinnoittelu .....   | 66 |
| 4.6.5  | Saatavuus .....   | 67 |
| 4.6.6  | Markkinointiviestintä .....   | 67 |
| 4.6.7  | Asemointi .....   | 69 |
| 4.7    | Palvelutuotteen kehityssuunnitelma .....                            | 70 |
| 4.7.1  | Palvelumuotoilu .....   | 70 |
| 4.8    | Henkilöstösuunnitelma .....   | 72 |
| 4.9    | Taloussuunnitelma .....   | 74 |
| 4.9.1  | Suuntaa-antavat taloudelliset laskelmat ja kustannusoletukset ..... | 75 |
| 4.10   | Riskien arviointi .....   | 76 |
| 4.11   | Tutkimus .....  | 77 |
| 4.11.1 | Tutkimuksen toteutus .....  | 78 |
| 4.11.2 | Tutkimuksen tulokset .....  | 78 |
| 5      | Johtopäätökset ja pohdinta .....                                    | 79 |

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma eläkeikäisten hyvinvointikeskukselle. Eläkeikäisten hyvinvointikeskusta ei ole vielä perustettu ja sen perustamisajankohta on suunniteltu toteutuvaksi noin viiden vuoden kuluessa. Hyvinvointikeskus Feel&Heal tulee olemaan samanaikaisesti eläkeikäisten aktiviteetti- ja rentoutumispaikka, joka tulee toimimaan heidän pääsääntöisenä hyvinvoinninlähteenä.

Opinnäytetyön aihe lähti tekijän omasta kiinnostuksesta perustaa hyvinvointialan yritys muutamana vuoden kuluessa. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on siis tekijän oma itsenäinen projekti.

Liikeideana on perustaa sellainen yritys, joka tarjoaa aktiivisille eläkeikäisille henkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia laadukain ja trendikkäin ottein. Tarkoituksena on, että myös eläkeikäiset ihmiset otettaisiin markkinoihin mukaan samalla tapaa kuin nuoremmat henkilöt ja alettaisiin tarjota heille enemmän terveyden ja hyvinvointiin liittyviä harrastusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyön eli liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on jäsentää yrittäjälle yrityksen perustamisen vaiheet ja antaa hänelle osviittaa liiketoiminnan käytännön haasteista ja mahdollisuuksista. Liiketoimintasuunnitelman laadinnan jälkeen yrittäjä osaa itse hahmottaa yrittäjyyden kannattavuutta ja tietää, minkälaisia asioita ja osa-alueita yrittäjyydessä ja yrityksen perustamisessa täytyy osata hallita. Liiketoiminnan suunnittelussa tärkeimmät osa-alueet ovat pääasiallisesti oman yrityksen toimintaympäristön hallitseminen sekä markkinoinnin, talouden ja strategisten päätösten suunnittelemine.

Liikeidea omaa kannattavan ja innovatiivisen ajatuksen ja tavoitteen. Hyvinvointikeskus tulee toimimaan Helsingin kantakaupungin alueella ja sen toimitilat tulevat olemaan laadukkaat ja viihtyisät. Ne tulevat myös omaamaan trendikkään, nuorekkaan ja elinvoimaisen olemuksen ja kaikennäköistä perinteistä ikäihmisille suunnattua tyyliuuntausta on yritetty välttää. Kokonaisvaltaisesti hyvinvointikeskuksen palvelukonsepti on elinvoimainen, trendikäs ja laadukas. Kyseisillä ominaisuuksilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoista ja tarjota eläkeikäisille kilpailijoita parempi elämyskokemus. Hyvinvointikeskuksen segmentointi perustuu melko tiukkaan periaatteeseen ja kohderyhmäksi onkin valittu aktiiviset ja hyvin toimeentulevat eläkeikäiset ihmiset.

Hyvinvointikeskus tulee tarjoamaan palvelukonseptinsa tavoin asiakkailleen monimuotoisia harrastusmahdollisuuksia, jotka tukevat ikäihmisiä henkisen, fyysisen, ja sosiaalisen kunnon ylläpitämisessä. Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut tulevat olemaan fyysistä kuntoa yl-

läpivät ohjatut ja monipuoliset liikuntatunnit, jotka edesauttavat asiakkaiden lihas- ja aerobista kuntoa sekä tasapainoa. Lisäksi palveluihin kuuluvat erilaiset käsityö-, kuvataide-, musiikki-, kirjallisuus- ja keskustelupiirit, bingo, yhteiset elämysmatkat ja tapahtumat. Lisäpalveluna yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen hieronta-, fysioterapia-, neuvontapiste-, parturikampaamo- ja ravintolapalveluita. Nämä kaikki yhdessä edistävät ikäihmisten henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Lisäksi yrityksen toimitiloissa tulee olemaan yleiset oleskelu-, sauna- ja allasosastot, jotka lisäävät asiakkaiden nautintoelämystä.

Opinnäytetyössä on tutkittu erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa tarpeeksi kannattava liiketoiminta. Apuna on käytetty alan lähdekirjallisuutta sekä tutkimusta, joka toteutettiin noin 20 eläkeikäiselle. Opinnäytetyössä kartoitettiin myös tällä hetkellä alan markkinoilla toimivia kilpailijoita, niiden ominaispiirteitä ja niiden yleistä kysyntää.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma, ei vielä olemassa olevalle eläkeikäisten hyvinvointikeskukselle ja saada siitä kokonaisuutta hahmottava ja käytännönläheinen työkalu yrityksen perustamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on jäsentää yrityksen toimintaa ja sen perustamista sekä antaa yrittäjälle osviittaa yrityksen todellisesta perustamisesta. Liiketoimintasuunnitelman avulla selvitetään yrityksen menestymismahdollisuuksia markkinoilla sekä sen uhkia kyseisillä markkinoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös saada selville kyselytutkimuksen avulla mitä varsinainen oikea kohderyhmä tulee toivomaan yrityksen tarjoamista palveluista ja onko sille ylipäänsä kysyntää kyseisessä kohderyhmässä. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään myös heidän maksuvalmiutta sekä missä kohderyhmä haluaisi yrityksen sijaitsevan.

### 1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä tutustutaan liiketoiminnan suunnitteluun teorialähtöisesti, jonka merkittävimmät aiheet ja osa-alueet ovat opinnäytetyön toisessa luvussa. Kolmas luku käsittelee ikääntyneitä ihmisiä ja väestörakennetta yhteiskunnassa. Neljännessä luvussa käsitellään varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa, joka laaditaan eläkeikäisten hyvinvointikeskukselle. Viitekehys tulee muodostumaan pääasiallisesti liiketoiminnan ja markkinoinnin suunnittelusta. Lisäksi viitekehyksessä tullaan käsittelemään strategista, henkilöstö- ja taloussuunnittelua erityisesti palveluliiketoiminnan näkökulmista. Liiketoimintasuunnittelussa tullaan sisentymään yrityksen perustamiseen käytännön ja teorian osalta toimintaympäristöä tutkien. Varsinaisia taloudellisia laskelmia ei opinnäytetyössä tulla vielä tekemään, sillä ne eivät ole vielä tarpeeksi ajankohtaisia. Teoriaosion lähdekirjallisuus muodostuu alan kirjallisuudesta sekä aihe-



siin liittyvistä Internet -poiminnoista. Opinnäytetyön teoriaosiossa ja varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa on käytetty apuna Finnveran valmista liiketoimintasuunnitelmamallin runkoa.

Liiketoimintasuunnitelmaan tarvittava tutkimus tehdään, jotta saadaan käsitys yrityksen kohderyhmän kiinnostuksista ja mieltymyksistä.

Varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa käytetään apuna teoriaosiot, Internetiä sekä oma-kohtaisia kokemuksia. Opinnäytetyön päämääränä on aikaansaada pohdintaa tulevan liiketoiminnan mahdollisuuksista ja kannattavuudesta teorian ja lähdetietojen avulla. Opinnäytetyön johtopäätökset ja pohdinta -osiossa kerätään yhteen projektin aikana saadut olennaiset tiedot liiketoimintasuunnittelusta ja yrityksen perustamisesta.

### 1.3 Teoreettiset käsitteet

Opinnäytetyössä käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimista teoreettisesta näkökulmasta ja käytännön läheisesti laatimalla yritykselle oikea liiketoimintasuunnitelma. Empiirisessä osassa analysoidaan liiketoimintasuunnitelmaa ja sen laatimista teoreettiselta kannalta ja niiden tietojen perusteella laaditaan ja suunnitellaan tulevan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyössä tullaan käyttämään yleisesti yrittäjyyteen ja liiketoimintaan liittyvää käsitteistöä.

#### Liikeidea

Liikeidea on yrityksen perustamisen lähtökohta. Se kuvaa sitä tapaa, jolla yritys tulee menestymään markkinoilla ja ansaitsemaan rahaa. Liiketoimintasuunnitelma kehitetään liikeidean määrittelyn pohjalta.

#### Segmentointi

Yritys valitsee itselleen asiakaskohderyhmän. Segmentointi on yrityksen keskeisimpiä osa-alueita, joka auttaa yritystä kohdentamaan resurssinsa oikein.

#### Asemointi

Segmentoinnin jälkeen tehtävä määrittely, jonka mukaan yritys asemoituu markkinoilla omin ominaisuuksien perusteella ja pyrkii varmistamaan samalla kilpailijoista erilaistumisen.

#### Ansaintamalli

Yrityksen kehittämä suunnitelma, jonka avulla palvelusta tai tuotteesta saadaan kannattavaa ja jonka avulla se tulee pärjäämään markkinoilla.

## Palvelumuotoilu

Palvelujen tarkkaa suunnittelua ja kehittämistä, jonka tavoitteena on vastata mahdollisimman tarkoin asiakkaiden tarpeita.

## Strategia

Strategioiden avulla yritys pystyy suunnittelemaan sekä saavuttamaan määritellyt tavoitteet.

## Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen tutkimus, joka kuvaa asioita numeeristen suureiden avulla. Kvantitatiivnen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon ja miten usein.

## 2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

### 2.1 Yrittäjyys ja liiketoimintasuunnitelma

Yrittäjä ja yrityksen liikeidea ovat keskeisiä yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yrittäjäksi ryhtyminen on monen tapahtumasarjan summa. Yleisesti sanotaan, että siihen vaikuttavat kolme osatekijää: henkilötekijät, yrittäjän yleiset taustatekijät ja yrittäjän elämäntilanne. Tutkimusten mukaan henkilötekijät ovat ensisijainen asia, joka määrää tuleeko henkilöstä yrittäjä. Yrittäjillä on tutkittu olevan keskimääräistä voimakkaampi tunne oman elämän hallinnasta sekä korkeampi suoriutumistarve ylipäänsä. Taustatekijöillä on myös voimakas vaikutus yrittäjäksi ryhtymiseen, sillä usein sellaiset henkilöt, joilla on ollut menneisyydessä lähipiirissä yrittäjyyttä ja on tätä kautta saanut mahdollisuuden tutustua yrittäjyyteen, perustavat yrityksen paljon todennäköisemmin kuin he, joille yrittäjyys on vieraampi asia. Tilannetekijöitä saattaa olla joko yrittäjyyteen vetäviä tai työntäviä tekijöitä. Vetäviä eli myönteisiä tekijöitä on muun muassa yhteiskunnan luomat edellytykset yritystoiminnalle, kuten esimerkiksi starttiraha sekä neuvonta- ja koulutuspalvelut. Työntäviä tekijöitä puolestaan saattaa olla työttömyys tai sopeutumattomuus työskennellä toisen henkilön alaisena. (Sutinen 1998, 45 - 48.)

Yrittäjäksi ryhtyminen on niin riskialtista ja haastavaa toimintaa, että se tarvitsee eteenpäin viejäksi mahdollisimman hyvän motivaation. Tutkijat ovat osoittaneet, että tunneperäiset ja henkiset motiivit, kuten esimerkiksi riippumattomuus ja halu kehittää itseään ovat yrittäjillä huomattavasti korostuneempia syitä perustaa oma yritys kuin esimerkiksi taloudelliset motiivit. Esteitä yritystoiminnan perustamiselle puolestaan saattaa olla esimerkiksi rahoitusvaikeudet, verotus, byrokratia, palkan sivukustannukset, asiakaspula, asioiden hidas käsittely virastoissa, ammattityövoiman puute, lainsäädäntö, yritysten henkilöstön kielteiset asenteet ja henkilöstön alhainen ammattitaito. Yrittäjien henkilökohtaisia esteitä on esimerkiksi oman

ammattitaidon, kunnianhimon, kekseliäisyyden sosiaalisten taitojen ja rohkeuden puute. (Sutinen 1998, 49 - 51.)

Yritystoiminnan epäonnistumisen yleisimmäksi syyksi on havaittu yrittäjän oman osaamisen riittämättömyys ja tietämättömyys sekä omien rahavarojen puute. (Sutinen 1998, 57 - 58.)

### 2.1.1 Yritysmuodot

Ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista on mietittävä tarkkaan myös yrityksen tuleva yritysmuoto. Yritysmuodon valinnassa täytyy muistaa, että valinta luo pohjan yrittäjän menestykselle ja sillä on merkitystä useiden vuosien päähän. Yritysmuotoa tulee miettiä aina tapaus- ja tilannekohtaisesti juuri omalle yritykselle. Perusteita yritysmuodon valintaan ovat esimerkiksi yrittäjien lukumäärä, toiminnan laajuus yrityksen ensimmäisinä vuosina, yrittäjän oma elämäntilanne, varallisuus, riskinottohalu sekä verotus. On olennaista myös muistaa, että yritysmuoto vaikuttaa yrittäjän tulojen ja riskien suhteeseen sekä verotukseen. Ennen lopullista päätöstä yrittäjän on tarpeellista keskustella asiasta alan asiantuntijoiden kanssa. (Puustinen 2004, 96.) (Sutinen 1998, 96.)

Yksinkertaisin ja suosituin tapa aloittaa yritystoiminta on perustaa oma **toiminimi** eli aloittaa yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Toiminimi on myös halvin vaihtoehto ja sen voi perustaa luonnollinen henkilö, joka haluaa ryhtyä ammatin- tai liikkeenharjoittajaksi. Toiminimi sopii hyvin pienimuotoiseen liiketoimintaan, missä tuotot eivät nouse kovin korkeiksi. Elinkeinoharjoittaja tulee työskentelemään erittäin itsenäisesti ja samalla hänen täytyy kantaa myös vastuuta yritystoiminnasta koko omaisuudellaan. Käytännössä toiminimeltä ei vaadita pääomaa laisinkaan eikä toiminimiin kohdistu tilintarkastusvelvollisuutta. Elinkeinoharjoittaja ei voi nostaa palkkaa yrityksestään, mutta hän voi kuitenkin vapaasti ottaa varoja käyttöönsä yksityisottoina, kunhan huolehtii kirjanpidosta lakien ja säädösten mukaisesti. Toiminimen tapaisessa yritysmuodossa on erittäin tärkeää yrittäjän oma työpanos ja sitoutuminen yritykseen. (Puustinen 2004, 99.) (Raatikainen 2011, 69.)

**Avoimessa yhtiössä** täytyy yhtiömiehiä olla vähintään kaksi. Yhtiömiehet voivat olla joko luonnollisia tai juridisia henkilöitä ja heidän maksimimäärää ei ole millään tavalla rajoitettu. Kaikki yhtiömiehet ovat tasavertaisessa asemassa yrityksessä ja vastaavat yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan myös muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Avoimessa yhtiössä tarvitaan ennen kaikkea luottamusta ja kiinteää yhteistyötä yhtiökumppaneiden välillä, sillä toisen virheet asettavat alttiiksi myös oman henkilökohtaisen omaisuuden. Avoin yhtiö on sopiva yritysmuoto pienille yrityksille. Avoimen yhtiön toiminnalle on tyypillistä, että kaikki päätökset tehdään yhtiösopimuksen mukaisesti. Avoimen yhtiön perustamiseen ei välttämättä tarvitse sijoittaa pääomaa, sillä yleensä yrityksessä toimivien henkilöiden työpanos riittää.

Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet voivat nostaa palkkaa itselleen. Lisäksi rahaa voi nostaa yhtiöstä yksityisottoina. Tilintarkastajien on tärkeä muistaa hoitaa kirjanpito kuukausittain ja jokaisella yhtiömiehellä on myös oikeus saada seurata sitä. Avointa yhtiötä suositellaan muun muassa perheyrityksille, sillä niissä yleensä yhteistyö toimii ja luottamus yhtiökumppaneihin on varmallalla pohjalla. (Puustinen 2004, 100.), (Raatikainen 2011, 69.)

**Kommandiittiyhtiö** ja avoin yhtiö ovat yhtiömuotoina samantapaisia. Kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet voivat olla myös juridisia tai luonnollisia henkilöitä ja niitä on oltava vähintään kaksi. Kommandiittiyhtiön ja avoimen yhtiön erona on se, että jokaisessa kommandiittiyhtiössä on oltava vähintään yksi äänetön yhtiömies. Sen tehtävänä on toimia yhtiössä äänivallattomana rahoittajaosakkaana. Äänetön yhtiömies saattaa myös usein sijoittaa kommandiittiyhtiöön kohtuullisen rahallisen panoksen ja näin saa myös sopimuksen mukaisen korvauksen yrityksen tehdessä voittoa. Äänettömän yhtiömiehen erottaa tavallisesta yhtiömiehestä myös se, että sen ei tarvitse vastata yhtiön veloista laisinkaan. Lisäksi äänettömällä yhtiömiehellä ei ole päätöksentekovaltaa eikä oikeutta edustaa yritystä. Kommandiittiyhtiötä suositellaan etenkin pienen ja keskisuuren yrityksen yhtiömuodoksi. (Sutinen 1998, 98.) (Raatikainen 2011, 70.)

**Osakeyhtiö** sopii sekä yksinyrittäjälle että useammalle joko luonnolliselle tai juridiselle henkilölle. Osakeyhtiö toimii ainoana yhtiömuotona, jossa tehdään selvä pesäero yrityksen varojen ja velkojen sekä yrittäjän henkilökohtaisen talouden ja vastuiden välille. Jos osakeyhtiö menee konkurssiin, niin yrittäjä itse menettää konkurssissa vain yhtiöön sijoittamansa pääoman. Tämän takia osakeyhtiötä pidetään kannustavana yhtiömuotona, varsinkin jos yritystoiminta on laajaa ja tuottavaa. Osakeyhtiön perustaminen on kuitenkin muita yhtiömuotoja vaativampaa, sillä se tarvitsee enemmän pääomaa, vaivaa ja paperityötä. Vastuu osakeyhtiöstä osakkaiden kesken jakautuu niiden omistamien osakkeiden määrän mukaan. Osakeyhtiön tulee muun muassa laatia yhtiöjärjestys, pitää perustamiskokous sekä järjestää osakkeiden merkintä ja nimetä hallitus ja tilintarkastaja. Lisäksi osakeyhtiön täytyy järjestää yhtiökokous vähintään kerran vuodessa, johon kutsutaan paikalle kaikki asianomaiset henkilöt. Osakeyhtiölle nimetään toimitusjohtaja jos sen osakepääoma on vähintään 80 000 euroa. Osakeyhtiö sopii parhaiten pääomaa tarvitseville keskisuurille ja suurille yrityksille. (Puustinen 2004, 102.)

**Osuuskunnan** perustamiseen tarvitaan useita henkilöitä, vähintään kolme jäsentä. Osuuskuntaa pidetään yhtenä tiimiyrittämisen muotona, jossa kerätään osuudenomistajat yhteen tekemään sellaisia asioita, joihin heidän voimansa eivät yksin riittäisi. Kaikki jäsenet ovat keskenään tasavertaisia, sillä jokaisella osuuskunnan kullakin jäsenellä on yksi ääni käytettävänä riippumatta jäsenten omistamien osuuksien määrästä. Osuuskuntaa pidetään joustavana

yrittäjämuotona, sillä se voi ottaa helposti uusia jäseniä mukaan sekä siitä eroaminen on helppoa. (Raatikainen 2011, 73.)

### 2.1.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on erittäin hyödyllinen työväline etenkin yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän omana työvälineenä, mutta samalla se antaa kattavaa tietoa myös yrityksen rahoittajille ja starttirahan myöntäville viranomaisille, jotka tarvitsevat tulevasta liiketoiminnasta ja liikeideasta kirjallisen kuvauksen päätöksentekonsa tueksi. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy osoittamaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellista kysyntää ja mahdollisuutta pärjätä markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla kuvailtuna tulevan yrityksen markkinat ja niiden mahdollisuudet, toiminta ja toimintaperiaatteet sekä voimavarat. Näin aloittava yrittäjä pystyy selvittämään yrityksen lähtökohtatilanteen sekä täsmentämään näkemyksiä yrityksen menestysmahdollisuuksista. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy arvioimaan kuinka kannattavaa uuden liiketoiminnan luominen tulee olemaan ja kuinka se kannattaa tehdä. (Viitala, Jylhä 2008, 60 - 61.)

Sanotaan, että hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjälle siltana tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelma on tukipylväs, jonka nojaan yrittäjä pystyy tukeutumaan liiketoiminnan eri vaiheissa. Liiketoimintasuunnitelman avulla pystytään visioimaan yrityksen suunnitelmia ja mahdollisuuksia jopa kymmenenkin vuoden päähän, mutta yleensä on kannattavaa asettaa aikajänne noin 2-3 vuotta suunnitelman tekovaiheesta eteenpäin. (Rissanen 2001, 30.)

On olemassa monta erilaista tapaa tehdä liiketoimintasuunnitelma. Tärkeintä on osata valita yrittäjälle itselle sopiva malli, jossa ilmenevät kaikki tarvittavat asiat juuri kyseiselle yritykselle. Mallia valitessaan tulee ottaa huomioon erityisesti yrityksen lähtökohtatilanne sekä tulevaisuuden näkymät. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla avattuna kaikki mahdollinen tieto, jolla voidaan hallita liiketoimintaa kokonaisuudessaan. Kuitenkaan se ei saa olla liian laaja ja sanotaankin, että parhaat suunnitelmat ovat vain muutaman sivun pituisia. Liiketoimintasuunnitelman laajuus on kuitenkin paljon riippuvainen yrityksen koosta ja toimialasta ja jotkut yritykset tarvitsevatkin jopa 30-sivuisen suunnitelman liiketoiminnan aloittamisen tukemiseksi. (Rissanen 2001, 30.)

## 2.2 Lähtökohtatilanne

Yrityksen perustamisen lähtökohtana on aina yritysidea ja yrittäjä. On erittäin tärkeää, että yrittäjä hallitsee oman erikoistumisalueen läpikohtaisesti ja tämän takia yrittäjän on tiedettävä jo ennen yrityksen perustamista paljon esimerkiksi markkinoinnista, tuotannosta ja talo-

usasioista. Yrittäjän tulee tietää tarkoin myös omat heikkoudet ja vahvuudet, jotta tulevat ongelmat olisivat helposti vältettävissä. Yrityksen menestymisen kannalta on erittäin tärkeää, että yrittäjä jäsentää kaikki olennaisesti yrityksen perustamiseen ja sen kulkuun vaikuttavat tekijät jo ennen yrityksen perustamista.

### 2.3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Yritys toimii markkinaympäristössä, jonka muodostavat kysyntä, tarjonta ja kilpailu. Markkinaympäristö on usein jaettu vielä pienempiin tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Tällaisiksi tekijöiksi luetaan esimerkiksi politiikka, julkinen valta, ympäristönsuojelu sekä taloudellinen-, sosiaalinen-, kulttuurinen, sekä teknologiaympäristö. Välittömässä läheisyydessä vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, jakelukanavat ja tavaran-toimittajat. Yrityksen markkinaympäristön osa-alueiden erilaiset lähtökohdat, kehitykset ja muutokset tulee kartoittaa huolella ennen liiketoiminnan aloittamista. (Hiltunen, Karjalainen, yms. 2007, 14 - 23.)

#### 2.3.1 Toimialan kehitys

Suomessa vallitsevan elinkeinovapauden takia yrittäjällä on mahdollisuus itse valita toimialansa. Perussääntönä on, että mitä suosituimpia yritykset ovat tietyllä toimialalla, sitä enemmän sinne syntyy uusia yrityksiä. Suosituilla toimialoilla kilpailu on tämän takia erittäin kiihvasta. Kova kilpailu ajaa yritykset automaattisesti kehittämään omia toimintatapoja ja tuotteitaan muita kilpailijoita paremmiksi. Joissain tapauksissa yritykset pystyvät myös tekemään yhteistyötä saman toimialan kilpailijoiden kanssa paremman tuloksen saamiseksi. (Iso-kangas, Kinkki 2002, 76.)

Yrityksen perustamisvaiheessa on otettava selvää toimialan tulevaisuuden näkymistä ja erilaisista muutospainista. Erilaisia muutospainia voi olla esimerkiksi alan yleinen työllisyystilanne, lainsäädäntö ja muut yhteiskunnalliset muutokset. Yrittäjän on otettava selvää, kuinka mahdolliset muutokset tulevat vaikuttamaan omaan yritystoimintaan. (Hiltunen, Karjalainen ym. 2007, 15 - 16.)

#### 2.3.2 Kysyntä ja asiakkaat

Tarkkaan harkittu liikeidea ja kohderyhmä ovat ensisijaisen tärkeitä asioita yrityksen kasvulle. Liikeidean täytyy olla sellainen, että sille riittää tarpeeksi kysyntää ja asiakkaita myös pidemmällä aikavälillä. Kysyntään vaikuttaa suoranaisesti sekä asiakasryhmien koko että heidän ostomääriensä kehitys. Yrityksen tulee osata määritellä mahdollisimman tarkasti sellaiset käyttäjät tai käyttäjäryhmät, joilla on suuri todennäköisyys olla kiinnostuneita yrityksen tuot-

teista tai palveluista. Tavoitteena on myös, että potentiaaliset asiakkaat ja asiakasryhmät ovat kooltaan ja määrältään mahdollisimman suuria, jotta ne kattaisivat yrityksen myynnilliset tavoitteet. Asiakkaiden ostomääriin vaikuttaa lähinnä heidän ostotarpeet, ostotottumukset, muoti, käytettävissä olevat tulot, suhdannevaihtelut sekä asiakkaan vaihtoehtojen, tuotteen tai toimialan elinkaaren kehitys. (Ruuska, ym. 2001, 22., 64.)

Yrityksen on tiedettävä syytä, joiden mukaan asiakkaat tekevät valinnat ja ostopäätökset. Kun yritys tietää asiakkaiden ostomotiivit, pystyy se muokkaamaan tuotteet tai palvelut ja liiketoiminnan niiden mukaisesti ja näin täyttämään asiakkaiden odotukset. Erilaisilla asiakas-analyyseillä yrityksen on mahdollista selvittää asiakkaiden ostomotiivit, löytää itselleen oikeat asiakkaat tai asiakasryhmät ja tunnistaa hetken, jolloin asiakkaiden ratkaisut syntyvät. (Pitkämäki 2000, 51.)

### 2.3.3 Kilpailu

Kilpailijoita pidetään myös tärkeinä vaikuttajaryhminä yrityksen ympäristössä. Sanotaan, että pitkään kehittyneillä markkinoilla kilpailijoita on runsaasti ja kilpailu on usein myös kovaa riippumatta kuitenkaan markkinoiden nousu- tai laskusuhdanteista. Tämän takia yrityksellä on oltava runsaasti tarkoin mietittyjä kilpailukeinoja. Kilpailukeinoiksi luetaan kaikki sellaiset tekijät, joissa se on kilpailijoita parempi. Tällaisia tekijöitä voi olla esimerkiksi tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja strateginen suunnittelu. (Ruuska, ym. 2001, 66.)

Kilpailutilanteelle on myös olennaista sen ainainen muuttuminen. Tämän takia on erittäin olennaista, että yritys on ajan tasalla alan kilpailurakenteesta, kehityksistä, uusista tulokkaita ja kilpailijoista ja myös omasta kehityksestä kilpailukentässä. (Ruuska, ym. 2001, 66.)

## 2.4 Visio ja päätavoitteet

Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, se kertoo millainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa. Visio pyrkii vastaamaan kysymykseen miksi. Visio ohjaa liiketoimintasuunnitelman ja yhteisen näkemyksen rakentumista ja vision voidaan ajatella olevan joukko toiveita, haluja ja haaveita. Vision avulla yritys kykenee hahmottamaan toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilan eli sen, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja minkälaisen työyhteisön yritys tulee luomaan. (Hakanen 2004, 63.)

Visioinnissa katsotaan eteenpäin ja asioita pyritään katsomaan ylhäältäpäin, jolloin kokonaisuus nähdään laajemmin. Tämän lisäksi on tärkeää myös ymmärtää yksityiskohdat ja käytännön toiminta. Vision tulee pyrkiä olemaan suunnannäyttävä niin itse yrittäjälle kuin koko yrityksen henkilökunnallekin. (Viitala, Jylhä 2008, 70.)

Hyvän vision tulee olla selkeä, yksinkertainen, uskottava, joustava sekä riittävälle aikajännteelle määritelty. Kun visio on rakennettu perusteellisen analyysin ja luovan mielikuvituksen avulla, se ohjaa yrityksen suuntaa sekä antaa motivaatiota ja innostusta yrityksen työntekijöille. Visio on erittäin paljon sidoksissa yrityksen menestykseen, sillä visio ohjaa valintoja ja oikea visiointi johtaa oikeisiin ratkaisuihin. Visiolla on sitä suurempi vaikutus, mitä haastavampi se on ja mitä paremmin se on kuvattu. (Hakanen 2004, 63.)

Vision aikajännettä on erittäin vaikea määrittellä etukäteen, sillä se riippuu paljon esimerkiksi yrityksen koosta ja tilanteesta, yrittäjän tai yritysjohton asenteista ja yrityksen kulttuurista sekä yrityksen toimialan luonteesta. Pienten- ja keski suurten yritysten visiot pystytään määrittelemään yleensä noin 3-5 vuotta eteenpäin. (Hakanen 2004, 63.)

## 2.5 Liikeidea ja strategia

### 2.5.1 Liikeidea

Jokainen yritys on lähtenyt liikkeelle jonkin idean pohjalta. Usein yritys idealla halutaan paikata markkinarakoa ja näin tuodaan markkinoille sellainen yritys, mitä kukaan ei ole vielä ymmärtänyt perustaa. Yritystoiminta voi myös pohjautua niin sanotusti jo toiminnassa olevaan ideaan, johon kuitenkin halutaan tehdä olennaisia parannuksia ja löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Viitala, Jylhä 2008, 46.)

Ennen yritystoiminnan aloittamista on tarpeellista arvioida idean kannattavuutta ja tavoitetaanko se riittävästi asiakkaita sekä voiko sillä selviytyä kilpailussa. Idean kestävyttä testataan usein erilaisten analyysien ja taloudellisten kannattavuuslaskelmien avulla. Yritys idea on pohjana yrityksen toiminta-ajatukselle ja liikeidealle, joiden pohjalta liiketoimintasuunnitelma pystytään laatimaan. (Viitala, Jylhä 2008, 50 - 51.)

Toiminta-ajatus on koko yrityksen olemassaolon perusta. Toiminta-ajatus kertoo syyn yrityksen olemassaoloon ja sen perustamiseen. Yrityksen perustamisen syynä on yleensä tarjota tietylle ryhmälle tai alueelle jotakin tuotetta tai palvelua. Toiminta-ajatus kertoo yksinkertaisesti sen, mitä ja missä yritys on tällä hetkellä. Yrityksen toiminta-ajatuksen selvittäminen on äärimmäisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, sillä siinä kuvataan juuri se päämäärä, jonka yritys pyrkii kyseisellä toiminnallaan saavuttamaan. Hyvin määritelty toiminta-ajatus lähtee liikkeelle aina asiakkaista ja heidän tarpeistaan, sillä asiakkaat ovat ainoa lähde, josta yritys tulee saamaan toimintaansa tarvittavan taloudellisen voimavaran. (Hiltunen, Karjalainen yms. 2007, 29.)



Liikeidean määrittäminen aloitetaan vasta silloin, kun yrityksen toiminta-ajatus on kehittynyt tarpeeksi kannattavaksi. Toiminta-ajatuksen kehittäminen toimivaksi liikeideaksi tapahtuu yleensä vähitellen ja vaiheittain ja se saattaa viedä pitkänkin ajan. Esimerkiksi yrityksen alkuvaiheessa saattaa kestää jopa muutamia vuosia ennen kuin yritys saavuttaa kestävän toiminta-ajatuksen. (Rissanen 2001, 36.)

Liikeidea kuvaa tarkemmin yrityksen tapaa menestyä valitulla toiminta-alalla. Liikeidean tarkoitus on määrittellä kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa liiketoimintaa. Liikeidean määrittäminen on erityisen merkittävä osa yritystoiminnan suunnittelua, sillä siinä kehitetään yritykselle oma erityinen tapa tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Siinä käy ilmi, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, kenelle ne halutaan kohdistaa ja kuinka yritys tulee toimimaan ja millaista imagoa yritys haluaa tavoitella. Yrityksen menestyksen kulmakivet voidaan tiivistää neljään peruselementtiin; asiakkaat, tuote, toimintatapa ja imago. (Viitala, Jylhä 2008, 52.)



Kuva 1: Liikeidea (Viitala, Jylhä, 52.)

Liikeidean selkiyttämiseksi on tärkeää määrittellä myös yritystoiminnan kilpailuedut ja menestystekijät. Näin luodaan perusta tehoavalle markkinointiviestinnälle, asiakaspalvelulle, jatkuvalle tuotekehitykselle sekä investoinneille. Lisäksi menestystekijöiden pohtiminen auttaa ymmärtämään, mikä tekee yrityksestä ylipäättänsä kannattavan. (Viitala, Jylhä 2008, 52.)

Liikeidealla on aina omanlainen elinkaari, johon sisältyy monenlaisia kehitysvaiheita. Liikeidean kehitys on jaettu viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen on syntyvaihe, jossa idea vasta syntyy ja sitä testataan. Toinen vaihe on kehittymisvaihe, joka tapahtuu silloin, kun idea on markkinoilla ja näin palautteet saavat aikaan kehitystä. Kolmas vaihe on valtausvaihe, jolloin eletään yrityksen kukoistuskautta, tuotantoa laajennetaan ja päämääränä on vallata markkinat. Neljännessä vaiheessa eli hallitsemisvaiheessa uudet kilpailijoiden omia paremmat tuotteet tulevat markkinoille ja tässä vaiheessa yrityksen tulisi kiinnittää kaikki huomionsa liikeidean kehittämiseen. Viides vaihe on idean lopettamisvaihe, jolloin idean elinvoima on kulunut loppuun. Jotta yrityksen elinkaari jatkuisi idean lopettamisvaiheen jälkeenkin, täytyy yrityksen kehittää tilalle uusi liikeidea tai vaihtoehtoisesti jalostaa vanhaa. Näin saadaan yritystoiminnasta jatkuvaa ja turvataan yrityksen tulevaisuus. Menestyksen kannalta yrityksellä tulisi olla useita eri vaiheessa elinkaartaan olevia liikeideoita, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. (Rissanen 2001, 46.)

Hyvän liikeidean keksineiden yritysten on mahdollista ja kannattavaa hakea ideoilleen suojaa immateriaalilainsäädännön avulla. Ne estävät ulkopuolisia tahoja kopioimasta ja käyttämästä ideaa luvottomasti. Tällaisia suojia ovat esimerkiksi patentointi, hyödyllisyysmalli, tavaramerkkisuoja, mallisuoja, tekijänoikeus ja salassapitosopimus. Idean kehittäjä voi itse valita keksinnölleen sellaisen suojan, mikä vaikuttaa juuri kyseiselle keksinnölle tarpeelliselta. Tässä tapauksessa kannattaa ottaa erityisesti huomioon suojien käyttöikä, kulut ja mahdolliset haitat joita suojat joissain tapauksissa saattaa aiheuttaa. (McKinsey&Company 2000, 54 - 56.)

### 2.5.2 Strategia

Strategia on polku, jota pitkin yritys kulkee päästäkseen haluttuihin tavoitteisiin. Strategiaa pidetään siis suunnannäyttäjänä, jossa ilmenee muun muassa yrityksen valitsemat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiaa pidetään myös johdonmukaisena toimintamallina, jonka mukaan yritys toimii ja saavuttaa asemaa asiakasmarkkinoilla. Strategian avulla on mahdollista saada koko yrityksen henkilöstölle yhteiset tavoitteet ja keinot kulkea eteenpäin ja näin pystytään helpottamaan käytännön työtä ja resurssien suuntaamista. Strategian avulla yritys pystyy suuntaamaan tulevaisuuteen ja turvaamaan jatkuvuuden sekä kannattavuuden. (Viitala, Jylhä 2008, 69 - 71.)

Strategiatyön tavoitteena on oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja näin myös tulevaisuuden varmistaminen. Koko strategiatyötä pidetään oppimisprosessina ja sitä käytetäänkin paljon yrityksen ja henkilöstön keskeisenä oppimisen välineenä. Tietoa pidetään yrityselämässä tärkeimpänä varallisuutena, aineettomana pääomana, josta yrityksen menestys on riippuvainen. Tämän takia tiedonhankinta kuuluu yrityksen keskeisiin osa-alueisiin strategiatyössä. Olennaisinta tiedonhankinnassa on se, kuinka yritys tulee käyttämään sitä strategi-

oiden luomiseen ja niiden toteuttamiseen. Yritystoiminnassa tietoa voidaan käyttää apuvälineenä esimerkiksi analyysien teossa, suunnittelussa, operatiivisessa toiminnassa, vertailutietona, päätösten tukena sekä luovuuden ja innovaatioiden lähteenä. (Hakanen 2004, 27 - 33.)

Pääasiassa yrityksen täytyy hankkia tietoa strategian muodostamiseen yrityksen asiakkaista, kilpailusta sekä yrityksestä itsestään. Asiakkaita miettiessä täytyy ottaa huomioon nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet sekä mitä he tekevät ja miten he voisivat tehdä sen paremmin. Yritystä ja sen osaamista kartoittaessa on pohdittava muun muassa sen vahvuuksia ja heikkouksia sekä pystyykö yritys hyödyntämään jotakin osaamistaan paremmin ja minkälaisista asioista yrityksen kannattavuus riippuu. Kilpailua ja toimialaa tarkasteltaessa on otettava huomioon koko kilpailuympäristö ja kerättävä tietoa muuttuvasta kilpailuympäristöstä, kilpailukeinoista sekä yritykseen kohdistuvista uhkista. Lisäksi on otettava selvää missä kilpailu on kovinta ja heikointa sekä punnittava tilannetta myös muutaman vuoden aikajänteellä. (Hakanen 2004, 29.)

Tiedonhankinnan jälkeen päästään tiedon analysointiin, joka on erittäin olennainen osa yrityksen strategiatyötä. Tiedon analysointi on tehokas apukeino tiedon hallintaan ja sen tarkoituksena on myös jalostaa, yhdistellä sekä järjestää vastaanotettua informaatiota, jota joskus saattaa olla liikaakin nykyisessä tietoyhteiskunnassamme. Analyysit toimivat niin sanotusti apuvälineenä strategiselle ajattelulle, joka synnyttää ahaa-elämyksiä, ymmärrystä ja johtopäätöksiä. Analyysien avulla yritys pystyy luomaan kunnollisen perustan strategioiden valinnoille ja tavoitteiden asettamiselle. Samalla sen avulla saadaan aikaan uusia ideoita ja näkemyksiä sekä pyritään luomaan yrityksen avainhenkilöstölle yhteinen näkemys yrityksen ja ympäristön nykyisestä tilasta ja sen kehityksestä. (Hakanen 2004, 36 - 37.)

Myös analyysien tekemisessä tulee huomioida strategisen kolmion eri osa-alueita eli asiakkaat, kilpailu ja yritys. Näiden kolmen osatekijän tulee olla tasapainossa keskenään, sillä ne ovat kiinteästi riippuvaisia toisistaan. Analyysit valitaan myös näiden kolmen osatekijän avulla asiakas- ja markkina-analyyseihin, kilpailuanalyyseihin sekä yritysanalyyseihin. Lopuksi analyyseistä on kannattavaa tehdä yhteenvetoja, joita kutsutaan yleisesti yhteenvetoanalyyseiksi. Niissä tarkastellaan asioita pelkistettyinä ja pyritään näkemään kokonaisuutta laajemmin. Esimerkillisiä yhteenvetoanalyysejä ovat muun muassa SWOT-analyysi, asiakastarve-prosessi-analyysi sekä portfolioanalyysi. Vaikka analyysejä saatetaan pitää yrityksissä turhina ja aikaa vievinä prosesseina, ovat ne kuitenkin oivallinen keino lisätä yrityksen henkilöstön ymmärrystä koko organisaatioon ja sen ympäristöön liittyvistä asioista. (Hakanen 2004, 37 - 39., 51 - 55.)

Strategiatyöskentelyssä tulee muistaa, että tavoitteena on luoda etumatkaa kilpailijoihin sekä erottua niistä parhaalla mahdollisimmalla tavalla. Näin lisätään yrityksen kannattavuutta ja

turvataan yritykselle paikka tulevaisuudessakin. Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista joko tekemällä asioita samalla tavalla, mutta paremmin tai yksinkertaisesti tehdä asiat eritavalta kuin kilpailijat. Tämänkaltaisten toimintojen suunnittelemiseen yritys tarvitsee avukseen luovuutta. Luovuutta pidetäänkin strategiatyön ydinasiana ja menestystekijänä, sillä luovuuden avulla yritys pystyy pääsemään irti vanhoista toimintamalleista ja kehittämään tilalle jotain uutta. (Hakanen 2004, 75 - 76.)

Yrityksen strategiat syntyvät useiden prosessien ja valintojen myötä. Haasteena strategian valinnassa onkin se, että yrityksen täytyy osata valita ympäristön tarjoamista lukuisista vaihtoehdoista ne, joista tulisi yritykselle paras mahdollinen hyöty ja näin johtaisivat myös parhaaseen tulokseen. Tärkeiden valintojen ohessa strategiset teemat, kuten esimerkiksi yrityksen kannattavuus, taloudellinen asema, markkina-asema, imago ja kansainvälistyminen, helpottavat yrityksen strategiatyötä. Strategisiin teemoihin liittyy strategiset tavoitteet, jotka yhdessä muodostavat strategian rungon. Strategiset tavoitteet tulee olla asetettu ennen kuin strategia ja visio pystytään muuttamaan konkreettiseksi toiminnaksi. Näin strategiset tavoitteet auttavat yritystä saavuttamaan visionsa. Strategisia tavoitteita pidetäänkin yrityksen vision välitavoitteina ja niiden toteutuessa yritys pääsee aina lähemmäs päämäärää. (Hakanen 2004, 90., 93., 121.)

Yrityksen liiketoiminta-alueita on tarpeellista määritellä ja analysoida, sillä ne toimivat pohjana myös tuotemarkkinastrategian työstöön. Tuotemarkkinastrategia auttaa yritystä hahmotamaan mitä tuotteita tai palveluita yrityksen valikoimaan kuuluu ja kenelle niitä tullaan markkinoimaan. Tuotemarkkinastrategian avulla yritys saa tilaisuuden tarkastella yrityksen osaamista ja vahvuuksia käyttäen apunaan niistä tehtyjä analyyskejä. Kun yrityksen kyvyt on huolellisesti määritelty ja ymmärretty, pystytään näin paremmin näkemään yrityksen kehittymismahdollisuudet ja vaihtoehdot muuallakin kuin nykyisellä liiketoiminta-alueella. Samalla saatetaan nähdä myös mahdollisuus muuttaa jotakin yrityksen liiketoimintatapaa. Yritys pystyy valitsemaan tuotemarkkinastrategian perustaksi erilaisia strategioita, kuten esimerkiksi markkinakehitysstrategia, tuotekehitysstrategia, vetäytymisstrategia ja monipuolistamisstrategia, joissa kaikissa määritellään miten ja minkälaisille markkinoille tuotteita kohdistetaan. (Hakanen 2004, 94 - 97.)

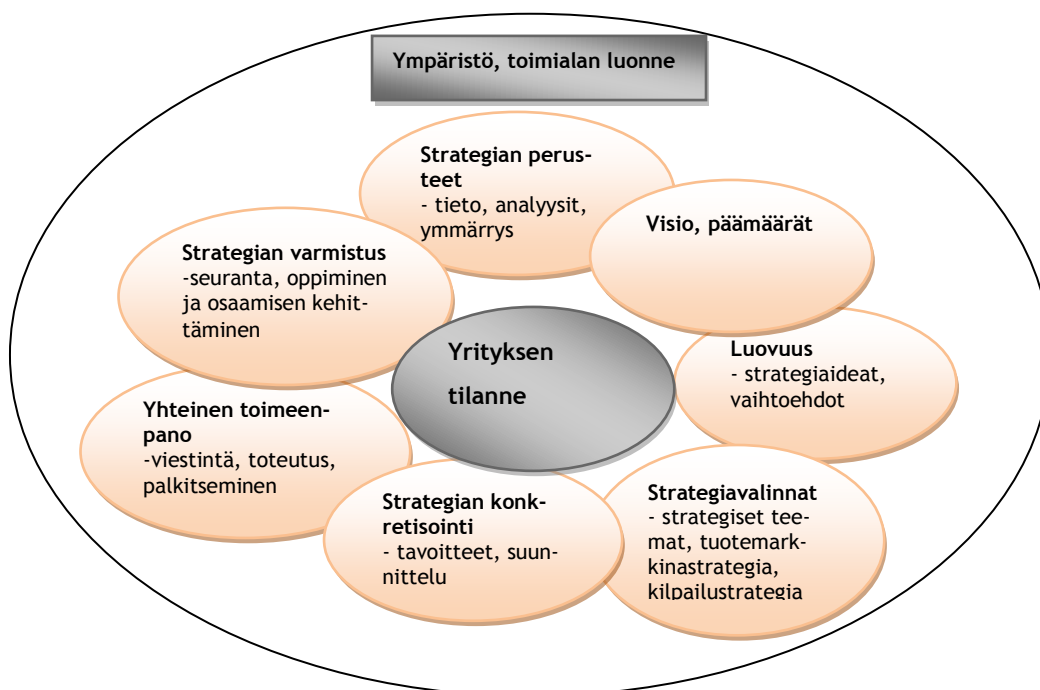
Jokaisella yrityksellä tulee olemaan aina jonkinäköistä kilpailua. Tämän takia kilpailustrategiakin on yksi keskeisimmistä strategioista, johon yrityksen pitäisi kiinnittää huomiota. Kilpailustrategian avulla yritys pyrkii nimenomaan erottumaan kilpailijoista ja saada kilpailijoihin nähden kilpailuetua. Kilpailuetua miettiessä tulee jälleen ottaa huomioon yritykselle tärkeät kolme avaintekijää, asiakkaat, yritys ja kilpailu. Kilpailuetu muodostuu näiden kolmen osatekijän yhteisvaikutuksesta. Asiakkaat ovat kilpailustrategian kannalta keskeisessä roolissa, sillä niille suunnattu arvolutaus yrityksen toiminnasta auttaa yritystä kytkemään sisäiset prosessit

ja toiminnot asiakkaiden arvostamiin hyötyihin. Näin yritys pystyy eroamaan kilpailijoista ja houkuttelemaan valittua kohderyhmää sekä pitää heidät asiakkaina. (Hakanen 2004, 104 - 105.)

Koko strategiatyöskentelyn jälkeen on erittäin tärkeä yhdistää siihen myös operatiivinen toiminta ja löytää keinot, joilla strategiat tullaan oikeasti toteuttamaan. Ilman konkreettista toimintaa koko strategiatyöhön laitettu aika ja työpanos menevät täysin hukkaan. Strategiatyön toteuttamista varten on kehitelty erilaisia mittareita, joiden avulla yrityksen toimintaa pystytään tarkastelemaan ja ohjaamaan. Yksi tällaisista työvälineistä on tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard), jonka avulla yritys pystyy muuttamaan vision ja strategian tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi sekä tämän jälkeen konkreettiseksi toiminnaksi. (Hakanen 2004, 115 - 118.)

Käytännön työ on strategiatyön oleellisin vaihe, sillä siinä selviää viimeistään koko strategian kohtalo. Valitettavan usein kuitenkin strategiatyö jää tavoitteiden määrittämisen ja suunnittelun vaiheeseen ja konkreettinen työ unohdetaan kokonaan. Tehokkaalla ja säännöllisellä seurannalla pystytään varmistamaan strategioiden todellinen toteutuminen. Lisäksi näin varmistetaan että strategiatyöllä saadaan aikaiseksi todellista ja pysyvää muutosta sekä pysytään hyvin ajan tasalla mahdollisesta kehityksestä ja työn tuloksista. (Hakanen 2004, 155., 167.)

Yrityksen strategiatyö tulee nähdä moniosaisena prosessina, jonka avulla yritys tulee saavuttamaan kehitystä ja menestystä. Strategiatyön vaiheet ja sisältö määräytyvät itse yrityksen sekä sen ympäristön mukaan. Matti Hakanen kuvaa strategi työn osa-alueita seuraavanlaisen mallin avulla.



Kuva 2: Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä (Hakanen, 2004, 19.)

## 2.6 Markkinointisuunnitelma

Jotta suurimmat virheet vältettäisiin jo yrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa, on mietittävä ja suunniteltava tarkoin kuinka yritystä lähdetään markkinoimaan. Markkinointia suunniteltaessa tulee ensisijaisesti asettua tulevien asiakkaiden asemaan ja sisäistää heidän ajattelutapansa ja emotionaaliset asenteensa. Toinen hyvä neuvo on analysoida huolellisesti tulevia markkinoita ja kilpailijoita, jotta osataan edes vähän ennustaa tuotteen tai palvelun menekiä.

### 2.6.1 Markkinoinnin suunnitteluprosessi

Markkinoinnin suunnittelu täytyy käsittää kokonaisena suunnitteluprosessina. Siihen sisältyy lähtökohta-analyysit, strategiavalinnat, tavoiteasetanta, toimintasuunnitelma, toteutus ja seuranta. Markkinoinnin suunnitteluprosessi on jatkuva prosessi, jonka osa-alueet käynnistävät automaattisesti aina seuraavan osa-alueen. Markkinointia voidaan pitää yrityksen yhtenä tärkeimpänä osana liiketoimintaa ja sen pääasiallinen tarkoitus onkin luoda yritykselle tuottavia asiakassuhteita. (Rope 2002, 324.)



Kuva 3: Suunnitteluprosessi (Rope, 2002, 324.)

### 2.6.2 Lähtökohta-analyysit

Jokaisen yrityksen on oltava tietoinen yrityksen markkinoiden tapahtumista ja tämän takia sen tuleekin selvittää yrityksen lähtökohdat erilaisia analyysejä apuna käyttäen. Lähtökohta-analyyseissä perehdytään ja tutkitaan yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilaa sekä pyritään etsimään sellaisia asioita, jotka tulevat mahdollisesti vaikuttamaan tulevaisuudessa yritystoiminnan menestystekijöihin. Ennen varsinaista markkinointia yrityksen on tärkeä tutustua niin sisäiseen, että ulkoiseenkin toimintaympäristöönsä, jotta markkinointi antaisi yritykselle kaiken mahdollisen hyödyn. Lähtökohta-analyysit jaetaan yritys-, markkina-, kilpailija- ja ympäristöanalyysihin. (Rope 2002, 325.)

Yritysanalyysin avulla yritys tarkastelee käytännössä yrityksen sisäisiä asioita ja siinä selvitetään muun muassa yrityksen myyntimäärää, katteen riittävyyttä, tuotantoa, palveluiden ominaispiirteitä, tuotekehitystä, henkilöstöä, johtoa, laatua, toimintakulttuuria, sijaintia ja hinnoittelua. Markkina-analyysissä perehdytään yrityksen markkinoihin ja selvitetään esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden määrää ja luonnetta sekä markkinoiden kylläisyysastetta. Kilpailija-analyysin avulla yritys pääsee määrittelemään oman paikkansa markkinoilla ja tämän ansiosta kilpailijoista erottuminen on helpompaa. Kilpailija-analyysissä on tarkoitus tutkia yrityksen kilpailijoiden markkina-asemaa, tunnettua, markkinointistrategioita, taloudellisia ja toiminnallisia resursseja sekä niiden suuntautumisvaihtoehtoja. Ympäristöanalyysin avulla yritys pystyy tutustumaan koko yritys ympäristöön ja ottaa selvää siihen liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi yhteiskunnan taloudellisesta tilanteesta, työvoiman saatavuudesta, teknologiasta, innovaatioista, kansainvälistymisestä, säädöksistä, tapakulttuureista, kysynnästä sekä kilpailun ja markkinoiden kehityksestä. (Rope 2002, 326 - 327.)

Jotta lähtökohta-analyysit olisivat mahdollisimman hyödyllisiä yrityksen markkinoinnin kannalta, täytyy niistä tehdä yhteenveto ja yhdistää niistä selviävät johtopäätökset yhteen ana-

lyysiin. Kokonaisanalyysi kokoaa lähtökohta-analyysien tulokset selkeäksi kokonaisuudeksi, josta niitä on jatkossa helpompi tarkastella.

Nelikenttä- eli SWOT -analyysi on hyödyllisin ja yksinkertaisin tapa koota johtopäätökset ja tehdä niin sanottu kooste kaikista lähtökohta-analyysien yhteenvedoista. SWOT-analyysi on erittäin suosittu keino kartoittaa yrityksen näkymiä ja kartoittaa yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. SWOT-analyysi kuvataan nelikenttänä, jonka avulla selvitetään yrityksen sisäiset tekijät eli vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset tekijät eli mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttään on tarkoitus kerätä lähtökohta-analyyseistä ne tekijät, jotka tulevat mahdollisesti vaikuttamaan yrityksen ratkaisuihin ja strategiavalintoihin. Lopuksi on tärkeää muistaa tehdä jokaisesta nelikentän kohdasta ratkaisut niistä toimenpiteistä, joilla yritys pystyy hyödyntämään vahvuuksia ja mahdollisuuksia, kohentamaan heikkouksia ja varautua mahdollisiin uhiin. (McDonald 2008, 42 - 44.), (Rope 2002, 328 - 329.)

### 2.6.3 Strategiat

Lähtökohta-analyysien jälkeen pystytään tekemään strategiaratkaisuja, jotka ovat todella merkityksellisessä asemassa yrityksen markkinoinnillisen menestyksen ja kehityksen kannalta. Strategiat ovat ensisijaisesti kehitelty vastaamaan strategiapäätöksymyksiin eli yrityksen menestykseen, päämääriin ja menestyskeinoihin liittyviin kysymyksiin. Johdon tahtotila ohjaa vaikuttavasti sitä suuntaa, minkälaiseksi yritys halutaan jatkossa kehittää. Liiketoiminnan strategisten ratkaisujen pohjaksi on selvitettävä yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden menestyledellytyksiä. Tätä varten on kehitetty erilaisia strategia-analyysejä, joiden avulla pystytään selvittämään muun muassa tuotteiden elinkaaren vaiheet, markkinaosuus, myynnillinen ja katteellinen merkitys, yrityksen markkina-asema tuotteella, tuotteiden ja asiakasryhmien kannattavuus ja volyyymi, kilpailutilanne sekä markkinoiden ja yritysmpäristön tilanne. Tällaisia strategia-analyysejä ovat muun muassa portfolioanalyysit sekä strategiset tuote- ja markkina-analyysit. (Rope 2005, 470 - 471.)

Portfolioanalyysit tarkastelevat tuotteiston toimivuutta ulkoisten menestystekijöiden avulla. Lisäksi portfolioanalyysien avulla yritys pystyy suuntaamaan sen voimavarat niille liiketoiminta-alueille ja niihin tuotteisiin, joiden markkinat voidaan vallata mahdollisimman edullisin kustannuksin ja joiden kasvunopeus hallitaan. Portfoliianalyysien avulla yritys pystyy myös seuraamaan toimialojen tulevaisuuden tulorahoitusta. Yksi tunnetuimmista portfoliomatriiseista on The Boston Consulting Groupin kehittämä kasvuosuusmatriisi, jonka avulla liiketoiminnat jaetaan neljään erilaiseen ryhmään markkinoiden kasvuvauhdin mukaan. Bostonin portfolion avulla analysoidaan yrityksen tuotteita sillä perusteella, miten ne sijoittuvat markkinoille. (Rope 2005, 471 - 474.)



Markkinoiden kasvunopeuden avulla mitataan liiketoiminnan houkuttelevuutta ja elinkaaren vaihetta. Markkinaosuus taas pyrkii ilmaisemaan markkinapotentiaalin kannattavuutta. Bostonin portfolion avulla yritys pystyy analysoimaan tuotteitaan sen mukaan, kuinka ne sijoittuvat markkinoille suhteellisen markkina-aseman ja markkinoiden kasvun perusteella. (Rope 2005, 472.)

Bostonin portfoliomatriisissa yrityksen toimialat kuvataan tähdellä, kysymysmerkillä, lypsylehmällä tai rakkikoiralla riippuen toimialan strategioista ja resurssivaatimuksista. Tähdillä kuvataan sellaisia toimialoja, joiden markkinaosuus on suuri ja joiden markkinat ja kannattavuus ovat kasvussa, mutta ne myös samalla sitovat paljon yrityksen pääomia. Tähtituotteista tulee lopulta lypsylehmiä, joille on ominaista suuri markkinaosuus, mutta pieni kasvu ja ne toimivat lähinnä yrityksen tulonlähteinä. Lypsylehmien kohdalla kyseiset markkinat ovat jo vakaat ja yrityksen ei tällöin tarvitse tehdä paljoakaan lisäinvestointeja. Kysymysmerkeiksi kutsutaan niitä toimialoja, joidenka markkinoiden kasvu on suuri, mutta markkinaosuus pieni. Tällaiset toimialat vaativat paljon pääomia laajentuakseen ja kehittyäkseen kasvavilla markkinoilla. Tämän takia yrityksen täytyy päättää, mitkä kysymysmerkkituotteet se valitsee mukaan ottamaan osuutta kasvusta. Neljäs portfoliomatriisissa esitelty toimiala kuvataan rakkikoirana. Rakkikoirille on ominaista pieni kasvu ja markkinaosuus. Ne eivät välttämättä vaadi suuria menoeriä, mutta eivät toisaalta enää annakaan yritykselle tulo-rahoitusta, jonka takia niistä luopumista tulee vahvasti harkita. (Rope 2005, 472.)

Strategisissa tuote- ja markkina-analyyseissä yritys pyrkii tarkastelemaan sen tuotteita ja tuoteryhmiä asiakasryhmittäin myynnin, katteen ja markkinaosuuden suhteen. Strategisten tuote- ja markkina-analyysien perusteella pystytään selvittämään, mitkä tuotteet ja asiakaskohderyhmät ovat myynnillisesti ja katteellisesti kannattavia ja merkittäviä yritykselle sekä mitkä yrityksen toimialat antavat mahdollisuuden lisätä markkina-asemaa. (Rope 2005, 475.)

Strategiaratkaisut ovat tehty helpottamaan yrityksen päätöksentekoa muun muassa sen suuntautumisen ja kilpailuedun kannalta. Suuntausstrategian avulla ratkaistaan millä tuote- ja markkinaratkaisuilla yritys tulee jatkossa kilpailemaan. Kilpailuetustrategian määrittelyn kautta saadaan tietoon mihin yrityksen kilpailuetu perustuu kussakin bisneksessä. Suuntausstrategiassa on tarkoitus valita se liiketoiminnan kilpailukenttä, jolla yritys haluaa jatkossa toimia. Suuntausstrategiaksi voidaan valita joko kasvustrategia tai kannattavuusstrategia. Valintaan vaikuttaa yksinkertaisesti se, mihin suuntaan yritys haluaa pyrkiä. Kasvustrategiassa pyritään yrityksen kasvuun, kun taas kannattavuusstrategiassa keskitytään enemmän yrityksen kannattavuuteen. (Rope 2005, 475-480.)

Kilpailuetustrategian avulla yritys valitsee itselleen sen kilpailuedun, jonka avulla se pystyy positiivisesti erottumaan kilpailijoistaan. Tällaisia kilpailuetuja ovat pääsääntöisesti hintakil-

pailuetu ja jalostuskilpailuetu. Hintakilpailuetua toteutettaessa käytetään hintastrategiaa, jonka avulla yritys pystyy saavuttamaan alhaisemmat tuotantokustannukset ja näin toimimaan markkinoilla kilpailijoita edullisemmalla hintatasolla. Jalostuskilpailuedun saavuttamiseksi on tehtävä jalostamisstrategia, jonka avulla yritys pystyy pääsemään hintaperusteisesta kilpailusta irti ja näin se saa mahdollisuuden katteellisempaan liiketoimintaan. Jalostustyötä voidaan kohdistaa yrityksen liikeidean tuoteosioon ja toimintatapaosioon. (Rope 2005, 100 - 105.)

#### 2.6.4 Segmentointi

Segmentointi on yksi markkinoinnin peruskäsitteistä, joka on toiminut markkinoinnin apuna jo todella pitkään. Markkinoiden segmentointi syntyi alun perin siitä syystä, että huomattiin että yrityksen heterogeenisiä markkinoita ei ole kannattavaa käsitellä kokonaisuutena, vaan on pyrittävä löytämään pienempiä ja sisäisesti suhteellisen homogeenisiä ryhmiä, joille yrityksen markkinointitoimet on hyödyllisempää ja suotuisampaa kohdistaa. Markkinoiden kohdistaminen tietyille kohderyhmälle tai kohderyhmille mahdollistaa yrityksen saavuttamaan paremman tuloksen kuin se, että yritys pyrkii palvelemaan koko potentiaalista asiakasjoukkoa. Nyky-markkinoilla segmentointia pidetään erittäin tärkeänä ja olennaisena markkinoinnin työvälinä ja sanotaan jopa, että segmentoimattomuus nykymarkkinoilla on lähes mahdoton ajatus. (Rope 2005, 153 - 154.)

Segmentoinnin avulla yritys valitsee, määrittelee ja kuvailee kohderyhmän ominaisuuksia, joille yrityksen tuotetta tai palvelua on kannattavaa alkaa tarjoamaan. Tarkoituksena on löytää yrityksen markkinointitoimille sellainen kohderyhmä, jonka avulla yritys pääsee parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Lähtökohtana ovat kohderyhmien erilaiset arvostukset, tarpeet ja mieltymykset. Kun yritys on kartoittanut kohderyhmien tarpeet ja mieltymykset läpikohtaisesti, pystyy se myös tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin. Asiakasryhmien segmentointi on erittäin tärkeä suorittaa ennen kyseistä markkinointia, sillä näin yritys pystyy saavuttamaan paremman tuloksen. Ilman onnistunutta segmentointia yrityksen on vaikea menestyä markkinoilla. (Bergström&Leppänen 2009, 150.)

Segmentointi tulee nähdä prosessina, jossa yritys tutkii markkinoita, selvittää kohderyhmien ostokäyttäytymistä sekä valitsee tarjottavalle tuotteelle tai palvelulle sopivan kohderyhmän. Kohderyhmien valinnassa käytetään apuna segmentointistrategioita. Lisäksi prosessin aikana yrityksen tulee laatia markkinointiohjelma, joka on suunniteltu asiakasryhmien tarpeita noudattaen. Markkinointiohjelman avulla asemoidaan yrityksen toiminta sen kilpailijoihin nähden. Tämän jälkeen yritys suunnittelee ja toteuttaa jokaiselle segmentille oman markkinointiohjelman. (Bergström&Leppänen 2009, 152 - 153.)

Kysyntään ja ostokäyttäytymiseen vaikuttavat demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Nämä tekijät toimivat apukeinoina yrityksen tutkiessa tulevia segmenttiryhmiä. Segmentointikriteerit eroavat luonnollisesti toisistaan kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla. Kuluttajamarkkinoilla segmentointikriteereinä toimivat demografiset- ja elämäntyylikriteerit. Demografisia kriteereitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus, asuinpaikka ja varallisuus. Elämäntyylikriteereihin taas luetaan henkilön omat asenteet, motiivit, persoonallisuus sekä harastukset. (Bergström&Leppänen 2009, 153 - 154.)

Kun yritys on löytänyt joukon mahdollisia segmenttejä, tulee sen tämän jälkeen puntaroida myös segmenteistä sellaiset, mitkä olisivat sille kaikkein tuloksellisimmat. Tarkastelua voidaan tehdä seuraavien kriteereiden pohjalta, kuten segmentin läheisyys, segmentin volyyymi eli suuruus, tuottomahdollisuus, ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen osaamisen kanssa, segmentin kehitysvaihe, kilpailutilanne, investointivaateet, riskit, segmenttisynergisyys ja johdontahtotila. Näistä jokainen kriteeri tulee ottaa huomioon segmentin valintaa tehdessä ja yrityksen tulisi osata määritellä nimenomaan yrityksen toimivuuteen vaikuttavat keskeiset ja vähempimerkityksellisemmät tekijät. Tämän prosessin jälkeen yrityksen on mahdollista jättää osa sellaisista segmenteistä, joihin ei ole tarpeeksi kannattavaa kohdistaa yrityksen voimavaroja ja markkinointitoimenpiteitä. (Rope 2002, 62 - 64.)

Yrityksen tulee valita yksi linjavaihtoehto, jonka mukaan se tulee segmentointinsa toteuttamaan. Toteutustapoja ovat segmentoimaton-, selektiivinen ja keskitetty markkinointi. Segmentoimattomassa markkinoinnissa yritys ei segmentoi markkinoitaan, vaan pyrkii näkemään markkinat kokonaisuutena. Tuote ja markkinointiohjelma suunnitellaan miellyttämään kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Selektiivistä markkinointia pidetään yleisesti suurten yritysten segmentointistrategiana. Siinä yritys pyrkii ryhmittelemään potentiaaliset asiakkaat ja valitsemaan niistä sellaisen ryhmän, jolle se alkaa tarjota tuotetta. Selektiivisessä markkinoinnissa markkinointiratkaisut ja tuote suunnitellaan jokaiselle segmentille erikseen juuri niille sopivaksi. Keskitetyn markkinoinnin strategiassa yritys keskittää liiketoimensa vain yhteen tai muutamaan segmenttiin. Yritys valitsee segmentin sen mukaan, millä segmentillä se on vahvimillaan. Tällä tavoin yritys pystyy saavuttamaan vankan markkina-aseman valitsemallaan markkinalohkolla. (Rope 2002, 65 - 68.)

Segmentointi voidaan jakaa myös kahteen eri tasoon. Yleisesti puhutaan tyyppisegmentoinnista ja asiakassuhdesegmentoinnista, joilla on kummallakin omanlaisensa rooli segmentoinnin suhteen. Tyyppisegmentoinnissa yritys pyrkii kuvaamaan sen segmentin valintaa, joka sisältyy liikeideaan. Asiakassuhdesegmentoinnissa yritys pyrkii taas ryhmittelemään asiakkaat liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä asiakassuhteen mukaisesti, sillä markkinoinnin päämäärät ja sen takia myös toimintamallit eroavat asiakassuhteen mukaan toisistaan. (Rope 2002, 68 - 72.)

### 2.6.5 Asemointi

Asemoinnin avulla kohdennetaan tarkemmin kenelle ja mihin kyseiseen tarpeeseen tuotetta tai palvelua tuotetaan. Asemoinnissa yritykselle on luotava sellainen tuote tai palvelu, joka edesauttaa yritystä menestymään markkinoilla ja jopa aikaansaa tuotteen tai palvelun suuren menekin. Asemoinnissa yritetään löytää yrityksen tarjoomalle sellaisia ominaisuuksia, joilla se pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja houkuttelemaan asiakkaita. Yrityksen tulee asemoinnin avulla määritellä tuotteen tai palvelun etuja, hintaa, käyttötarkoitusta, käyttäjiä, laatua sekä imagoa ja räätälöidä tuotteesta tai palvelusta sellainen kokonaisuus, joka vastaa mahdollisimman monen toiveita ja tarpeita. (Product Positioning)

### 2.6.6 Markkinoinnin kilpailukeinot

**Henkilöstöä ja asiakaspalvelua** on pidetty myös nykypäivänä erittäin olennaisina kilpailutekijöinä yritykselle. Henkilöstön merkitys korostuu varsinkin palveluja tuottavassa yrityksessä, jossa henkilöstö itse tuottaa palvelukokemuksia asiakkailleen. Palveluja tuottavassa yrityksessä menestys on todella paljon kiinni palvelujen tuottajista, eli pääsääntöisesti yrityksen henkilökunnasta ja tämän takia onkin tärkeää, että yritys pyrkii palkkaamaan osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Yksi parhaimmista tavoista erottua markkinoilla on omata kilpailijoita parempi asiakaspalvelu ja tuottaa tällä tavoin asiakkaalle lisäarvoa. (Bergström, Leppänen 2009, 172 - 173.)

Sisäinen markkinointi on yrityksen johdolle oiva työkalu parantaa henkilökunnan motivaatiota, yhteishenkeä ja vapaaehtoista kehittymistä. Tällaisia sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat muun muassa työyhteisön yleinen tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. (Bergström, Leppänen 2009, 173 - 175.)

Asiakaspalvelun perusedellytys on auttaa ja opastaa asiakasta. Jotta asiakaspalvelua voitaisiin kehittää kokonaisvaltaisesti, vaatii se yrityksen johdolta palvelukonseptin huolellista suunnittelua ja testaamista. Siinä täytyy määritellä perusasiat esimerkiksi ketä tullaan palvelemaan, kuinka paljon palvelua tarjotaan, millä tavoin palvelullaan ja miten palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle. Varsinainen tarkoitus palvelukonseptin määrittelyllä on se, että asiakkaat kokisivat juuri kyseisen yrityksen palvelut heidän tilanteeseen sopivina ja että kyseinen yritys pystyisi tarjoamaan juuri heille arvokasta palvelua enemmän kuin yrityksen kilpailijat pystyvät. (Bergström, Leppänen 2009, 180 - 181.)

**Tuotteita ja palveluita** ryhmitellään asiakkaiden ostotottumuksien mukaan esimerkiksi kulu- tus-, shoppailu-, erikois- ja ei-etsittäviin ryhmiin. Kulutustuotteiksi jaotellaan sellaiset tuot- teet ja palvelut, joita ostetaan usein ja vaivattomasti. Lisäksi niillä on yleensä alhainen hinta ja niitä ostetaan ilman suurta harkintaa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi shampoot, tupak- katuotteet sekä maito. Shoppailu -kategoriaan luetaan kaikki sellaiset tuotteet, joidenka os- topäätökseen asiakas käyttää enemmän harkintaa ja aikaa sekä vertailee niiden erilaisia omi- naisuuksia keskenään. Tällaisiin tuotteisiin luetaan esimerkiksi vaatteet, huonekalut ja kodin- koneet. Erikoistuotteita ovat taas sellaiset tuotteet, joilla on ainutlaatuisia ominaisuuksia tai tunnusmerkkejä ja jotka ovat erittäin vaikeasti korvattavissa toisilla tuotteilla. Erikoistuottei- den ostajat ovat usein hyvin sitoutuneita niihin ja tekemään suuria uhrauksia saadakseen juuri kyseisen tuotteen. Ei-etsittäviä tuotteita puolestaan ovat kaikki sellaiset tuotteet, joita ku- luttajat ostavat paljon harvemmin ja tarvitsevat tämän takia paljon enemmän markkinointia. Tällaisia tuotteita tai palveluja ovat esimerkiksi tietosanakirjat ja hautauspalvelut. (Kotler 2009, 508 - 509.)

Yrityksen tarjoaman tuotteen avulla asiakas mieltää yrityksen tarjonnan ja tekee siitä tietyn- laisia käsityksiä. Yrityksen haasteena on viimeistellä niin sanottu tuotantotuote sellaiseen muotoon, että se miellyttää asiakkaita ja näin lisää myös myyntiä. Jotta yritys onnistuisi täyt- tämään asiakkaiden mieltymykset ja toiveet on sen räätälöitävä tuotesisältö ja tarjonta kil- pailijoiden tarjontaa paremmaksi, houkuttelevammaksi ja haluttavammaksi. Tuote on tärkeä jalostaa niin rakenteeltaan kuin markkinoinniltaankin sellaiseksi, että edes tuotteen hinta ei asiakkaan ostopäätökseen voi juurikaan vaikuttaa. Tuotteen jalostaminen kilpailijoita pa- remmaksi vaatii yritykseltä paljon resursseja, mutta se on aina erittäin kannattavaa yrityksen menestyksen kannalta. Jalostamista voidaan työstää tarjontasisällön tuote-elementtien avul- la, joita ovat ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote. Ydintuote ostetaan tyydyttämään jokin tietty tarve. Lisäedut rakennetaan ydintuotteen päälle ja ne voivat olla esimerkiksi tuottee- seen kytkeytyviä tavaroita tai palveluita. Lisäetujen päätarkoitus on tarjota tuotesisältöön sellaista houkuttelevuutta, jota pelkän ydintuotteen avulla ei olisi mahdollista saada. Mieliku- vatuote kuvaa tuotteen pintakerrosta ja se muodostuu muun muassa tuotteen nimestä, nimen visualisoinnista, väriratkaisuista, pakkauksesta, muotoilusta ja mainonnallisesta tuoteilmees- tä. Kaikkien näiden mielikuvien avulla tuotetta lähdetään kauppaamaan markkinoilla. (Rope, T. 2005, Markkinoinnilla menestykseen, 70 - 73.)

Palvelutuotteita markkinoissa on otettava huomioon, että palvelut ovat aineettomia, ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ne ovat ainutkertaisia eikä niitä yleensä pysty stan- dardoimaan. Lisäksi on muistettava, että palvelujen tuottamiseen liittyy usein ihmisiä, niitä on vaikea kokeilla ennen ostopäätöstä, niitä ei voi varastoida eikä niiden omistusoikeutta voi- da siirtää. Palvelu tulee nähdä kokonaisena prosessina ja on muistettava, että asiakas on myös aina osallisena niiden tuottamiseen. Palvelun tuottajan on olennaista ylläpitää hyvää

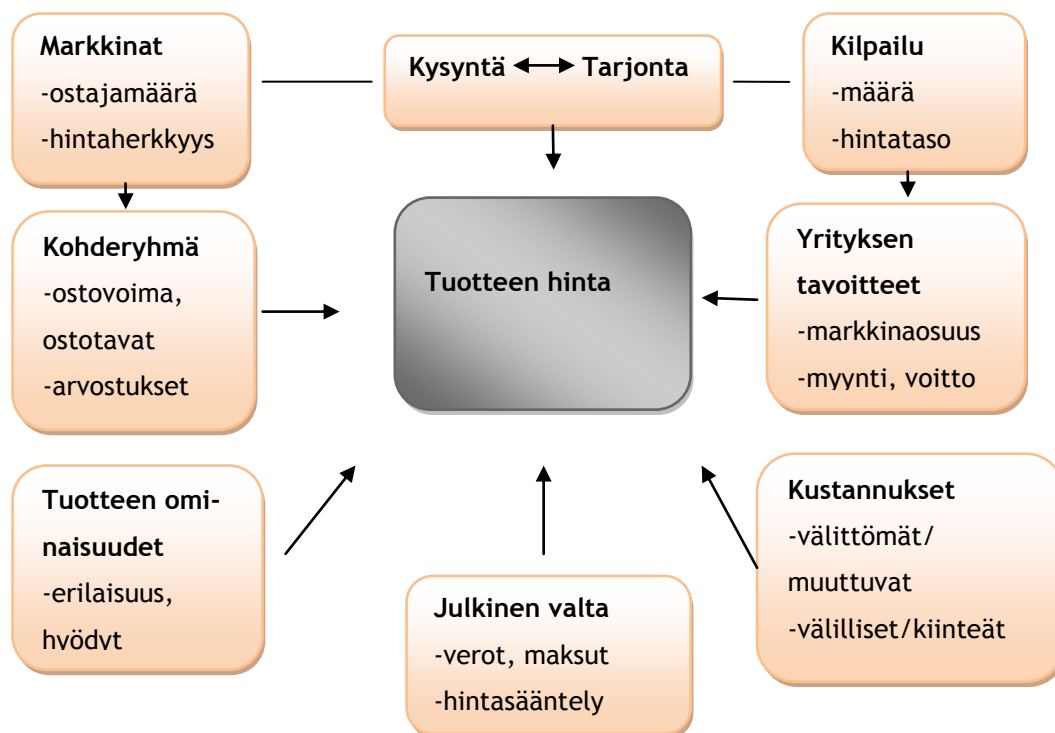
vuorovaikutusta suhteessa asiakkaan kanssa ja tämän takia henkilökunnan tulee olla ammattitaitoista ja motivoitunutta. Palvelujen tuottamista ja markkinointia voidaan tarkastella esimerkiksi kaupallisuuden, toimialan, asiakassuhteen sekä palvelun vakioinnin mukaan. (Bergström, Leppänen, 2009 198 - 199.)

Palvelutuotteella on myös konkreettisen tuotteen tavoin kolme erilaista kerrosta, jotka ovat ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu. Ydinpalvelu toimii palvelun perustana. Tätä ympäröiviin lisäpalveluihin kuuluu sellaiset ominaisuudet, kuten palveluun liittyvät tavarat ja materiaalit, palvelun käytön sujuvuus, saavutettavuus sekä toiminnallinen laatu. Lisäpalveluiden lisäksi palvelulla tulisi olla myös tukipalveluita, joita ovat esimerkiksi kanta-asiakasedut, palvelun räätälöinti, tavanomaisesta poikkeavat palvelut, palvelubrändi, Help Desk 24 h, kirjallinen viestintä sekä myyntipaikka ja myyntikanava. (Bergström, Leppänen 2009, 203 - 204.)

Asiakkaan hyödyn ymmärtäminen on kaikkein keskeisintä palveluja tuottaessa ja niitä kehittäessä. Tätä kutsutaan nimellä palvelutarjonnan johtaminen. Palvelutarjonnan johtamiseen kuuluu neljä vaihetta, jotka ovat palveluajatuksen kehittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen, laajennetun palvelutarjonnan kehittäminen sekä imagon ja viestinnän johtaminen. Peruspalvelupaketin kehittämisessä käytetään edellä mainitun palvelutuotteen mukaisesti jaottelua ydinpalveluun, lisäpalveluun ja tukipalveluun. Laajennettuun palveluprosessiin luetaan palveluprosessi sekä organisaation ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi. Laajennettu palveluprosessi koostuu palvelun saatavuudesta, asiakkaan osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa. Kokonais- tai paikallisimagoaan ja markkinaviestintää yrityksen täytyy johtaa niin että ne edesauttavat laajennetun palvelutarjonnan myönteisiä kokemuksia, sillä imagolla on todella suuri vaikutus palvelun laadun kokemiseen. (Grönroos 1998, 115 - 126.)

**Hinta** on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista, sillä se on monille ostajille olennainen ostamiseen vaikuttava tekijä. Yrityksen tulee osata operoida hinnalla eri tilanteissa ja osattava myös päättää sopiva hintataso suhteessa sen kilpailijoihin ja ostajien hintaodotuksiin. Yrityksen täytyy myös olla kyvykäs erilaistaa hintoja eri aikoina sekä erilaisille asiakkaille. Hintaa pidetään kilpailukeinona varsin vaarallisena, sillä liiallinen hintojen alentaminen kilpailun takia laskee automaattisesti tuottoja ja saattaa johtaa yrityksen kannattavuusvaikeuksiin. Tämän takia yrityksen on tärkeää panostaa markkinoinnissa myös muihin kilpailukeinoihin. Kun esimerkiksi tuote ja koko tarjooma on erilaistettu onnistuneesti, kokevat asiakkaat sen arvokkaaksi ja näin ovat myös valmiita maksamaan siitä enemmän eikä yrityksen tarvitse kilpailua vain hinnan avulla. (McDonald 2008, 125 - 136.)

Tuotteen tai palvelun hinnoitteluun vaikuttavat keskeisesti markkina- ja kilpailutilanne, julkinen valta, yrityksen omat tavoitteet, myytävä tuote ja kustannukset. Yrityksen tulee tarkastella näitä tekijöitä tarkoin ennen hinnoittelupäätöksiä.



Kuva 4: Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (Bergström, Leppänen, 262.)

Yrityksen on myös valittava oma asema hintapolitiikassa, johon päästään kun yritys asemoi omat tuotteensa markkinoille joko kilpailijoita tai yleistä hintatasoa kalliimmiksi, halvemmiksi tai joissain tapauksissa myös samantasoisiksi. Yritys voi valita tuotteen tai palvelun hinnan hintapolitiikan perusvaihtoehdoista joko kermakuorintahinnoittelun ja imagoihinnoittelun (kallis), vakiohinnoittelun (keskihintainen) tai penetraatio- ja volyymihinnoittelun (halpa). Hinnan valitseminen on täysin riippuvainen tuotteen ominaisuuksista sekä yrityksen tahdosta. Esimerkiksi kermakuorintahinnoittelun valitsemisen syynä saattaa olla että tuote on usein uusi tai erilainen tai sitten sen segmentit eivät ole hintaherkkiä. Vakiohinnoittelun valitessa taas hintaa ei pidetä yritykselle merkittävänä kilpailutekijänä ja siinä seuraillaan kovimpia kilpailijoita tai alalle vakiintunutta yleistä hintatasoa. Penetraatiohinnoittelua käytetään silloin, kun yritys tai tuote haluaa tunkeutua markkinoille ja haluaa alhaisella hinnalla raivata sijaa uutuustuotteelle ja saada näin asiakkaat kokeilemaan tuotetta nopeasti. Hintapolitiikka voi vaihdella yrityksessä eri tuote- tai palveluryhmissä ja sitä on myös mahdollista muuttaa tuotteen elinkaaren kausien mukaan. (Bergström, Leppänen 2009, 263 - 265.) (Kotler yms. 2009, 582.)

Yrityksellä on pääsääntöisesti kaksi erilaista tapaa määritellä tuotteen konkreettinen myyntihinta. Apuna voidaan käyttää joko kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua tai markkinatilannehinnoittelua. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu omakustannus- ja katehinnoitteluun ja markkinatilannehinnoittelussa keskitytään kysynnän ja kilpailun arviointiin. Kustannusperusteisen ja markkinatilannehinnoittelun ohella on myös käytetty arvoperusteista hinnoittelua, jossa hinta määritellään lähinnä asiakkaan kokemien ja arvostamien hyötyjen perusteella. (Bergström, Leppänen 2009, 265 - 273.) (Kotler yms. 2009, 582 - 583.)

Palvelutuotteiden hinnoittelussa käytetään yleisesti markkinaperusteista hinnoittelua, koska siinä keskitytään sekä kilpailijoiden hintatasoon että asiakkaan hintaodotuksiin ja maksuvalmiuteen. Markkinaperusteisen hinnoittelun mukaan hinta todellakin elää ajassa, markkinoissa ja asiakkaan silmissä. Markkinatilannehinnoittelussa palvelutuotteen hinnan valintaan vaikuttavat esimerkiksi kohderyhmä, itse tuote, kysynnän ja tarjonnan välinen suhde ja kilpailutilanne. Päätarkoitus on, että hinta asetetaan niin, että se on houkutteleva ja kilpailukykyinen markkinoilla. (Bergström, Leppänen 2009, 269 - 273.)

Hintapolitiikan ja hinnan määrittelyn lisäksi yrityksen on olennaista osata myös operoida hinnalla erilailla markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuessa. Hinnat täytyy esittää psykologisesti oikein, jotta ne houkuttelisi mahdollisimman paljon asiakkaita puoleensa. Hinnalla operointi tapahtuu esimerkiksi hintadifferointia, psykologista hinnoittelua, hinnan paketoitua, alennuksia tai maksuehtoja apua käyttäen. (Bergström, Leppänen 2009, 273 - 284.)

Yrityksen täytyy pystyä tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuus ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita mahdollisimman helposti. **Saatavuus** luetaan tämän takia yhdeksi yrityksen olennaisista kilpailukeinoista. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että yrityksen pitäisi tarjota tuotteitaan kaikkialla, vaan että tavaroiden ja palvelujen jakelutie valittaisiin niin, että se tavoittaisi juuri oikean kohderyhmän oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Saatavuus käsitteenä sisältää kolme erilaista näkökulmaa, jotka ovat: markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Markkinointikanava mielletään yrityksen valitsemaksi erilaisten yritysten tai muiden välikäsiä muodostamaksi ketjuksi, jonka avulla tuotetta myydään markkinoille. Fyysisellä jakelulla tarkoitetaan tavaran kuljetusta, varastointia ja tilaamista. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti yrityksen toimipaikka on löydettävissä ja kuinka helposti sinne päästään. Sisäisellä saatavuudella taas tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yrityksen tuotteet tai palvelut ovat saatavilla toimipaikan sisällä. (Bergström, Leppänen 2009, 287 - 288.)

Ulkoinen ja sisäinen saatavuus on erityisesti tärkeää palveluyritysten toiminnalle, sillä kun sekä ulkoinen että sisäinen saatavuus ovat mietitty tarkoin toimiviksi, pystyy yritys tarjoamaan kuluttajille helpon ja nautinnollisen tavan käyttää yrityksen palveluja. Palveluyrityksen



on käytettävä paljon aikaa toimipaikan oikean sijainnin löytämiseksi, jotta mahdollisimman moni kohderyhmästä löytäisi yrityksen nopeasti ja helposti. Aivan yrityksen perustamisen alkuvaiheessa yrityksen tulee informoida ulkoisesti asiakkaille yrityksen toimipaikan sijainnista sekä kuinka ja mihin aikaan yrityksessä asiointi on mahdollista toteuttaa. Myös sisäinen informaatio tulee toteuttaa mahdollisimman hyvin esimerkiksi erilaisien opasteiden ja osaavan asiakaspalvelun avulla. (Bergström, Leppänen 2009, 310 - 312.)

Myös markkinointiviestinnän päätarkoitus on saada aikaan kannattavaa myyntiä ja pyrkiä luomaan yritykselle tunnettuutta, kiinnostusta, luottamusta ja paremmuutta suhteessa sen kilpailijoihin. Markkinointiviestinnän avulla yritys pystyy saamaan itselleen näkyvyyttä ja luo samalla asiakkailleen mielikuvia yrityksestä ja näin myös auttaa yritystä menestymään. Markkinointiviestinnän avulla yritys pystyy luomaan yrityskuvaa ja lisäämään tunnettuutta. Lisäksi sen avulla yritys antaa kuluttajille tietoa omista tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista. Markkinointiviestinnän toteutus tapahtuu usein mainonnan avulla, mutta myös tapahtumien järjestäminen on yksi hyvä tapa edistää yrityksen myyntiä. Tärkeintä on osata valita juuri oikeanlainen viestinnän muoto tuotteelle tai palvelulle ja kyseiselle kohderyhmälle. Kohderyhmänä saattaa olla markkinointiviestinnän kannalta nykyiset ostajat, mahdolliset ostajat, tuotteen lopulliset käyttäjät, jälleenmyyjät, suosittelijat, mediat tai niin sanottu suuri yleisö. Tämän takia viestintää on syytä tarkastella koko yrityksen näkökulmasta sekä yksittäisten kohderyhmien kannalta. (Bergström, Leppänen 2009, 330 - 331.)

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaassa kolmeen eri tasoon, tietoon, tunteisiin ja toimintaan. Viestinnän suunnittelun avulla yritys pystyy määrittelemään mihin tasoihin sille halutaan vaikuttaa ja millä tavoin. Ensin on tärkeää saada asiakas tietämään tuotteen ominaisuudet, edut ja hyödyt sekä neuvoa miten tuotteen voi ostaa ja miten sitä käytetään. Tunnetasoon vaikuttamisen tarkoitus on, että asiakas arvostaisi tuoteominaisuuksia, pitäisi tuotetta parempana sekä haluaisi kokeilla tai ostaa sen uudelleen. Kun nämä kaksi vaihetta on onnistunut, pystytään siirtymään toiminta-vaiheeseen, jonka avulla asiakas ostaa tuotteen, käyttää sitä, ostaa tuotteen uudelleen sekä suosittelee tuotetta muille. (Bergström, Leppänen 2009, 330 - 331.)

Markkinointiviestinnän merkittävimmät muodot ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Myynninedistämistä ja tiedotus- ja suhdetoimintaa pidetään myös olennaisina markkinointiviestinnän muotoina, mutta ne ovat pääsääntöisesti vain täydentävissä yrityksen mainontaa sekä henkilökohtaista myyntityötä. Markkinointiviestinnän tavoitteet ja sisältö usein vaihtelee yrityksen elinkaaren mukaan. Esimerkiksi aloittava yritys tarvitsee viestintää kertomaan uuden yrityksen sekä sen tuotteiden olemassaolosta ja tähän yrityksen kannattaa käyttää apunaan niin sanottua lanseerausviestintää, jonka tavoitteena on saada asiakkaat kokeilemaan yrityksen tuotteita mahdollisimman nopeasti. Muita viestintätapoja ovat esimerkiksi muistu-

tusviestintä ja ylläpitoviestintä. Alla olevassa taulukossa vertaillaan markkinointiviestinnän muotoja keskenään. Yrityksen perustamisvaiheessa ja sen markkinoinnissa on hyödyllistä käyttää apuvälineenä kyseistä taulukkoa, sillä siinä tulevat ilmi kaikki hyvinvointikeskuksen markkinoinnille oleellimmat markkinointiviestinnän muodot. (Bergström, Leppänen 2009, 330 - 332.)

| Viestintämuoto                            | Kohderyhmät  | Tavoitteet  | Keinoja  |
|---|--|---|--|
| <b>Mainonta</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjät</li> <li>ostajat, käyttäjät</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>antaa tietoa</li> <li>herättää kiinnostusta ja ostohalua</li> <li>muokata asenteita</li> <li>myydä</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>mediamainonta, esimerkiksi tv, lehdet, internet</li> <li>suoramainonta</li> <li>toimipaikkamainonta</li> </ul>                |
| <b>Henkilökohtainen myyntityö</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjät</li> <li>ostajat, käyttäjät</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>innostaa ja auttaa myymään</li> <li>myydä</li> <li>varmistaa tyytyväisyys</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>asiakaskäynnit</li> <li>myyntityö toimipaikassa</li> <li>puhelinmyynti</li> </ul>   |
| <b>Myynnin edistäminen eli SP</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjät</li> <li>ostajat, käyttäjät</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>motivoida myymään</li> <li>luoda mielikuvia</li> <li>kannustaa ostamaan</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>myyntikilpailut, koulutus</li> <li>messut</li> <li>sponsorointi</li> <li>asiakaskilpailut</li> <li>tuote-esittelyt</li> </ul> |
| <b>Tiedotus- ja suhde-toiminta eli PR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>kaikki sidosryhmät</li> <li>tiedotusvälineet</li> <li>puolestapuhujat, suosittelijat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>tiedottaa</li> <li>muokata asenteita</li> <li>saada positiivista julkisuutta</li> <li>vahvistaa yrityskuvaa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>tilaisuudet, tapahtumat</li> <li>tiedotteet</li> <li>kutsut</li> <li>lahjat, lahjoitukset</li> </ul>                          |

Kuva 5: Markkinointiviestinnän muotojen vertailu (Bergström, Leppänen, 332.)

**Kanta-asiakasmarkkinointi** on myös yrityksen menestymisen kannalta olennaista. Yrityksen on erittäin tärkeää segmentoida asiakaskuntansa eli määritellä kanta-asiakkaansa jo heti perustamisvaiheessa. Kanta-asiakkaiden määrittelyn avulla yritys pystyy kohdistamaan ja muokkaamaan markkinoinnin selvästi eri kohderyhmälle ja näin markkinointi onnistuu ja on tuloksellisempaa. Kun yritys aloittaa kanta-asiakassegmentin laatimisen, tulee sen ensisijaisesti ottaa huomioon muun muassa yrityksen toimiala, asiakaskunnan koko, asiakaskunnan jakau-

tuminen asiakaskannattavuuden ja asiakasuskollisuuden suhteen, asiakaskunnan heterogeenisuus sekä kaikki kanta-asiakkaista käytettävissä olevat tiedot. Tarkoituksena on, että kanta-asiakaskriteerit toimivat yhdessä yrityksen laajempaa segmentointiratkaisua sekä ovat niin konkreettisia, että ne yksiselitteisesti eriyttävät kanta-asiakassegmentin muista asiakassuhdesegmenteistä. (Pöllänen 1997, 17 - 19.)

Kanta-asiakasmarkkinoinnin toteuttamisessa käytetään kolmea erilaista muotoa, jotka ovat: alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi, suhdetoimintaperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi ja palvelujärjestelmäperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi. Alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi on kohtalaisen helppo toteuttaa. Lisäksi monet kanta-asiakkaat saattavat jopa odottaa erillisiä kanta-asiakkaille tarkoitettuja alennuksia ja muita rahallisia etuja. Suhdetoimintaperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa yritys pyrkii luomaan kanta-asiakkaalle lisäarvoa tarjoamalla heille henkilökohtaisesti suunnattua arvostusta ja huomionväilyä esimerkiksi erilaisilla tervehdyksillä, lahjoilla, asiakastilaisuuksilla sekä muistamalla asiakkaan merkkipäivät. Palvelujärjestelmäperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa luodaan kanta-asiakkaille lisäarvoa helpottamalla heidän asiointiaan yrityksen kanssa. Yrityksen on kannattavaa huomioida kanta-asiakasmarkkinoinnissa kaikkia kolmea kanta-asiakasmarkkinoinnin muotoa, jotta se saisi markkinoinnista mahdollisimman monipuolista ja tuloksellista. (Pöllänen 1997, 20 - 25.)

Kanta-asiakasmarkkinoinnin tavoitteena on saada asiakkaat asioimaan yrityksessä useammin, saada ne ostamaan kerta kerralla enemmän ja suosittelemaan yritystä myös muille. Tämän takia on erityisen olennaista, että yritys seuraa kanta-asiakaskohtaista tyytyväisyystilannetta tietyin väliajoin. Yrityksen on pääasiallisesti kerättävä tietoa kanta-asiakkaan käyttäytymisestä, kokemuksista, toiveista ja tarpeista ja hyödyntää niitä tekemällä niistä kanta-asiakassuhteen hoito-ohjelman. Kanta-asiakasmarkkinointijärjestelmän osatekijöiksi luetaan kanta-asiakassuhteen analysointi, kanta-asiakastietokanta ja kanta-asiakassuhteen hoito-ohjelma. Jokaista kolmea osa-aluetta täytyy hallita tarkoin ja säännöllisesti. (Pöllänen 1997, 26 - 27.)

## 2.7 Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehitys on yrityksen menestyksen kannalta elinehto, koska sen avulla tuotteesta saadaan sellainen, että se vastaa mahdollisimman hyvin ostajien tarpeita. Nopeatempoisten ja muuttuvien markkinoiden takia yrityksen on erittäin tärkeää seurata markkinoita ja meneillään olevia trendejä sekä tulkittava ostajien käyttäytymistä ja panostettava systemaattiseen tutkimukseen. Myös muut yhteiskunnalliset asiat ja muutokset, kuten väestön ikääntyminen, taloudellinen kehitys ja ilmaston muutos, on otettava huomioon tuotekehityksen yhteydessä. Jotta tuotekehitys olisi mahdollisimman nykyaikaista, sen tulisi vastata muun muassa terveel-

lisyyteen, luonnollisuuteen, kestäväan kehitykseen ja turvallisuuteen. Tuotekehitykseen lue-  
taan niin uusien tuotteiden tuottaminen sekä entisten tuotteiden parantaminen ja kehittämi-  
nen. Tuotekehityksen avulla yrityksen on myös mahdollista tuotteistaa tuote, jolloin siitä saa-  
daan asiakkaiden mielestä muita parempi sekä haluttavampi. (Bergström, Leppänen 2009 205  
- 209.)

Jotta parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästäisi, on otettava ydintuotteen lisäksi huomioon  
laajempi markkinoinnillinen näkemys. Hyvän ympäristötietouden kehittämiseksi yrityksen täy-  
tyy tehdä erikseen ympäristö-, markkina-, kilpailija- sekä yritysanalyysi. Tuotekehityksen  
ohessa on muistettava ottaa huomioon myös yleinen tuotevastuu, tuoteturvallisuus sekä stan-  
dardisointi. Yrityksen on syytä ottaa huomioon myös, että sen on mahdollista saada tuoteke-  
hitykseen asiantuntijapalveluja sekä ulkopuolista rahoitustukea. (Bergström, Leppänen 2009,  
207 - 211.)

Palvelujen kehitysprosessia pidetään huomattavasti fyysisten tuotteiden kehitysprosessia  
epämääräisempänä. Palvelujen kehittäminen lähtee siitä, että ne suunnitellaan usein oman  
työn ohessa, samanaikaisesti kuin itse palvelutuotetta niin sanotusti tuotetaan. Palvelujen  
kehittämisen kohteena ovat nykyisen palvelun parannus tai muutos, tarjooman laajennus tai  
uuden palvelun kehittäminen. Ruotsalaiset tutkijat Wilhelmsson ja Edvardsson kehittivät neli-  
vaiheisen mallin palvelujen kehittämistyöstä 1990-luvun alussa. Mallissa ensimmäinen kohta on  
ideointi, jonka tarkoituksena on kehittää alkuperäisestä palveluideasta alustava palvelutarjo-  
us ja lisäksi arvioida idea mahdollisimman tarkkaan. Toisessa vaiheessa tapahtuu varsinainen  
projektin käynnistys, jonka aikana perustetaan palvelun suunnittelutyöhön projektiryhmä ja  
sovitaan tarvittavat toimintatavat. Mallin kolmas vaihe pitää sisällään tarkan analysoinnin  
muun muassa asiakkaiden tarpeista ja palveluun ja sen suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä.  
Lisäksi tehdään tarkka konsepti palvelutarjouksesta ja suunnitellaan palvelujärjestelmä sekä  
palveluprosessi. Palvelun testaaminen voidaan myös suorittaa tässä vaiheessa. Neljännessä  
vaiheessa tapahtuu palvelun käyttöönotto ja sitä aletaan tuottaa sekä markkinoimaan menes-  
tyksekkäästi. (Kinnunen 2004, 29 - 34.)

Palvelun laatu on palveluyrityksen olennaisimpia sekä haastavampia asioita. Laadulla tarkoi-  
tetaan yleisesti kaikkea yrityksen toimintaa ja yrityksen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja  
vaatimukset. Yrityksen tasaisen laadun takaamiseksi, sen on seurattava sitä jatkuvasti erilais-  
ten asiakaskyselyiden ja palautteiden avulla. Palveluyrityksen olisi hyvä pystyä ylittämään  
aina asiakkaan odotukset, koska sillä tavoin se pystyisi takaamaan asiakkaalle positiivisen ko-  
kemuksen ja lisäksi näin asiakastyytyväisyyttä. (Bergström, Leppänen 2009, 237.)

Jotta yritys onnistuu tuotekehitysprosessissa, sen täytyy määritellä tuotekehitysprosessin ta-  
voitteet tarkasti. Lisäksi koko prosessin täytyy perustua käytettävissä olevien resurssien rea-

listisiin mahdollisuuksiin. Menestyneiden tuotekehitysprosessien ominaispiirteinä pidetään myös muun muassa nopeaa aikataulutusta, kriisinomaista lähtökohtatilannetta tuotekehitykselle, pakonomaista kehityspainetta, johdon läheisyyttä ja prosessin niukkoja voimavaroja. (Rissanen 2006, 206 - 207.)

Tapio Rissanen luettelee teoksessaan (2006, 205.) tuotekehitysprosessin vaiheet seuraavanlaisesti:

1. Tuoteanalyysi. 2. Tavoitteiden määrittely. 3. Resurssit. 4. Organisointi. 5. Kustannusarvio. 6. Aikataulu. 7. Toteutus. 8. Palautteen arvostelu ja soveltaminen. 9. Lopullisen tuotteen valitseminen. 10. Markkinoinnin ja myynnin suunnittelu, menekkiarviot sekä -tavoitteet. 11. Tuotannon ja markkinoinnin käynnistäminen. 12. Valvonta. 13. Seuranta.

## 2.8 Palvelumuotoilu

Palvelu on käytännössä tapahtuma, joka pitää sisällään vuorovaikutusta palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Palvelun aikana palvelun tuottaja antaa asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi ongelman ratkaisun, elämyksen, kokemuksen tai ajan ja materiaalin säästönä. Lisäarvoa voidaan palvelun avulla tuottaa myös vaivattomuuden ja helppouden kautta.

Palvelumuotoilu on aivan tuore tieteenala liiketoiminnassa ja sen on pyrkimys auttaa kaikkia palveluntuottajia parantamaan liiketoiminnan tasoa ja tuomaan yritykselle lisää kasvu- ja kehitysstrategioita. Palvelumuotoilua on sovellettu hyvällä menestyksellä esimerkiksi terveydenhuollossa. Palvelumuotoilussa perehdytään syvemmin yrityksen tarjoamiin palvelukokemuksiin ja pyritään saamaan niistä mahdollisimman miellyttäviä ja suosiota herättäviä kokonaisuuksia. Suunnittelun ja kehittämisen avulla yritys saa mahdollisuuden tarjota asiakkailleen mahdollisimman käyttäjälähtöisiä palveluita, jotka vastaavat nimenomaan kohderyhmän tarpeita ja mieltymyksiä. Palvelumuotoilu auttaa yritystä luomaan ja parantamaan heidän palvelutasoaan ja tekemään niistä entistä käytännöllisempiä ja monipuolisempia palveluprosesseja. (Stickdorn, Schneider, 2010, 28 - 33.)

Muuttuvien taloudellisten olosuhteiden ja nopean kehityksen avuksi on täytynyt alkaa panostamaan palveluiden luonteeseen ja niiden tasokkuuteen. Palveluita on alettu nykypäivinä suunnittelemaan ja visualisoimaan aikaisempaa enemmän ja niistä on kehitelty asiakkaan kannalta hyödyllisempiä ja toimivimpia ratkaisuja. Palvelusuunnitteluun käytetään paljon enemmän aikaa kuin noin kymmenen vuotta sitten ja asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä on alettu tutkimaan tarkemmin. (Service Design Network. Palvelumuotoilu.)

Palveluja tuottavassa yrityksessä palvelun laatu on merkittävin asia, joka vaikuttaa asiakuskollisuuteen ja palvelutuotteen kysyntään. Palvelumuotoilussa yrityksen täytyy miettiä tarkoin, minkälaisen asiakaskokemuksen se haluaa asiakkaalleen tarjota ja kuinka tähän tavoitteeseen päästään. Lisäksi yrityksen tulee pohtia koko yritystä kokonaisuutena ja suunnitella sen rakennetta työntekijöiden, tuotemerkin ja ydinliiketoiminnan kantilta. (Experience Matters. Service Design.)

Palvelumuotoilu auttaa yritystä kehittämään palveluun liittyvää liiketoimintakonseptia. Visuaalisen ilmeen suunnittelussa yrityksen täytyy pyrkiä asiakkaiden näköaistien miellyttämiseen ja viihdyttämiseen esimerkiksi toimitilojen valaistuksen, värien, sisustuksen ja siisteyden avulla. Monipuolisia ja menestyviä palveluja suunniteltaessa on otettava huomioon visuaalisen ilmeen lisäksi myös muut aisteihin vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi kuuloaisti, hajuaisti, makuu- ja fyysinen rakenne. Erilaiset tuoksut ovat asiakkaiden elämysten kannalta erittäin olennaisia, sillä tutkimusten mukaan hajuaisti vaikuttaa ihmisiin 75 prosenttia enemmän kuin mikään muu aistin tuoma kokemus. Myös makuu- ja hajuaistia pidetään erittäin muistiherkkänä ja ihmisen alitajuntaan yhteydessä olevana aistina ja tämän takia palveluyrityksen on kannattavaa yrittää tuottaa asiakkaille makuelämyksiä esimerkiksi ilmaistarjoilun tai vaikka karamellien avulla. Nykyään on todettu, että toimipisteiden tavaroilla ja kalusteilla on asiakkaisiin merkittävä vaikutus. Palveluyritys pystyy myös viestimään asiakkaille haluamaansa viestiä laadukkailla ja turvallisilla esineillä ja laitteistoilla. (Sammallahti 2009, 85 - 86.)

## 2.9 Henkilöstösuunnitelma

Palveluyrityksissä henkilöstö toimii sen pääsääntöisenä voimavarana ja tukipilarina. Henkilöstön avulla yritys pystyy toteuttamaan kaikki laaditut toimintasuunnitelmat ja kehittämisprosessit. Osaava henkilöstö on tärkein lisäarvon tuottaja palveluyrityksissä, sillä he määrittelevät työllään palvelun laadun tason. Tämän takia yrityksen on selvitettävä huolellisesti muun muassa miten ja mistä palkata ammattitaitoisia henkilökuntaa, kuinka heitä ohjataan eri tehtäviin ja kehityshankkeisiin sekä kuinka säilyttää henkilöstö ja sen osaaminen yrityksen palveluksessa. (Hiltunen, Karjalainen ym. 2007, 80.)

Palveluyritysten henkilöstösuunnittelu on laadittava usean vuoden aikavälille. Yrityksen on kirjattava henkilöstösuunnitelmaan työntekijöiden tarve ammattiryhmittäin. Esimerkiksi palveluyrityksiin saatetaan tarvita säädöksissä ja ohjeissa edellytettyä pätevää henkilöstöä, hallintohenkilöstöä, tukihenkilöstöä sekä oppisopimusopiskelijoina ja työharjoittelussa olevia henkilöitä. Henkilöstösuunnitelmassa yrityksen johdon tulee tarkastella myös huolellisesti henkilöstön erinäisiä tehtäväkuvioita ja osaamista ja pohtia kuinka henkilöstö suoriutuu yrityksen moninaisista ja erilaisista työtehtävistä sekä miten työntekijöiden erilaista osaamista, työmenetelmiä ja -kokemuksia on kannattavaa hyödyntää tulevassa toiminnassa. Menestyksen kan-

nalta tämänkaltainen osaamispääoma on erittäin olennaisessa asemassa. (Hiltunen, Karjalainen ym. 2007, 80 - 81.)

Hoiva-alalla on määritelty säädöksiä ja suosituksia henkilöstön määrästä ja rakenteesta. Erilaiset viranomaismääräykset, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden ja lääninhallituksen laatimat asiakirjat, vaikuttavat omin kriteerein muun muassa yrityksen henkilöstön ammatilliseen koulutukseen ja määrään suhteessa hoidettaviin asiakkaisiin. Henkilöstön rakenteeseen vaikuttavat myös itse palvelustrategia, tuotteet ja keskimääräiset työjärjestelyt. Erilaiset työaikajärjestelyt, kuten esimerkiksi osa-aikatyöntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden hankkiminen, tuovat joustavuutta työntekijöiden määrään suhteen. Henkilöstösuunnitelmassa yrityksen tulee ottaa huomioon myös vuorotyön ja määräaikaaisuuden suunnittelu. (Hiltunen, Karjalainen ym. 2007, 82.)

Henkilöstösuunnittelun vaiheisiin kuuluu lisäksi lomien, yöpävystysten, koulutuksiin osallistumisiin ja sairastumisiin liittyvät henkilöjärjestelyt. Tätä voidaan nimittää myös avainpalvelukokonaisuudeksi, jossa mietitään mitkä yrityksen tehtävät ovat sen perustoimintaa ja onko niitä tai henkilöstöä mahdollista ulkoistaa esimerkiksi ostopalveluiksi tai alihankinnaksi. Palveluyritysten on mahdollista hankkia erilaisia toimintoja, kuten esimerkiksi yöpävystystä ja turvapalveluja kumppanuusverkostosta. Alihankintaan ja kumppanuuksiin liittyviin resurssisuunnitteluihin yrityksen tulisi laatia niitä varten omat palvelukonseptit. (Hiltunen, Karjalainen ym. 2007, 82.)

Etenkin palveluja tuottavan yrityksen menestyksen kannalta on erittäin tärkeää, että sen henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa. Jotta yritykseen saadaan parasta mahdollista palveluntuottajaa, tulee sen viestiä heille positiivista kuvaa työnantajana. Yrityksen hyvä imago ja tasokkaat työehdot, palkkaus, palkitsevuus sekä ammattiosaamisen kehittämismahdollisuudet houkuttelevat työntekijöitä työskentelemään yrityksessä. (Hiltunen, Karjalainen ym. 2007, 83.)

## 2.10 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelma on yrittäjälle erittäin olennainen työväline yrityksen perustamisvaiheessa, sillä sen avulla pystytään hyvin tarkkailemaan ja mittaamaan yrityksen tuloja ja menoja sekä yleistä kannattavuutta. Taloussuunnitelma pyrkii kuvaamaan kaikki liiketoimintasuunnitelman vaiheet numeroina ja yhteissummoina ja niitä tarkastellessa yritys pystyy hahmottamaan liiketoiminnan kokonaisuutta numeeristen arvojen perusteella. Taloussuunnitelman avulla yritys pysyy ajan tasalla ja lisäksi sen on myös helppo laatia kannattavia toimenpiteitä ja ratkaisuja yrityksen kannattavuuden hyväksi. Jotta taloussuunnitelma olisi tarpeeksi hyödyllinen ja kattava, täytyy siitä löytyä muun muassa tulos- ja rahoitusennusteet ja kassabudjetti. Yrityksen

täytyy siis suunnitella tarkoin realistiset myyntitavoitteet ja laatia toimenpidesuunnitelmat jo liiketoiminnan suunnittelu-vaiheessa.

Yrityksen perustamisvaiheessa yritys tarvitsee usein avukseen ulkopuolisia rahoittajia, sillä yrittäjän oma pääoma ei valitettavasti aina riitä perustamiseen kuluviin hankintoihin. Taloussuunnitelmassa määritellyt myyntitavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat antavat osviittaa rahoituksen tarpeellisuuteen ja sen määrään. Liiketoiminnan perustamisen kustannukset muodostuvat yleisesti erilaisista investoinneista, markkinoinnista ja muista tuotannontekijöistä. Kun liiketoiminnan perustaminen on tarpeeksi ajankohtaista, tulee yrittäjällä olla sitä varten tiedossa kaikkien rahoitusten ja vakuuksien lähteet ja arvioidut summat.

(Ruuska ym. 2001, 114.)

### 2.10.1 Laskelmat

Liiketoiminta perustuu täysin erilaisiin tunnuslukuihin, tavoitteisiin, mittareihin, tuloksiin ja seurantaan. Tämän takia yrityksen perustamisvaiheessa ja liiketoimintasuunnitelmassa täytyy olla tarkoin määritelty taloudelliset suunnitelmat ja niihin liittyvät laskelmat. Yrityksen perustamisvaiheessa olennaisia ovat muun muassa investointi-, tulos- ja rahoitussuunnitelma. Yritystoiminnassa olennaisia tavoitteissa pitäviä työvälineitä ovat muun muassa kassabudjetti, aikataulu sekä kuukausi- ja myynninseuranta. (Finnvera, 2001, 169.)

Investointilaskelmia tehdessä täytyy ottaa huomioon yrityksen maa- ja vesialueet, rakennukset ja rakennelmat, koneet ja kalusto. Rahoitus investointeihin tapahtuu joko yrittäjän omista sijoituksista, tulorahoituksista tai muista rahoituslähteistä. Tulossuunnitelmassa merkittävimmät huomioon otettavat asiat ovat muun muassa yrityksen liikevaihto, liiketoiminnan muut tuotot, aine- ja tarvikekäyttö, ulkopuoliset palvelut, henkilöstökulut, liiketoiminnan muut kulut, suunnitelman mukaiset poistot, tuotot osuuksista ja muista sijoituksista, muut korko- ja rahoitustuotot, korkokulut ja muut rahoituskulut, välittömät verot sekä satunnaiset tuotot ja kulut. Kassabudjettiin yrityksen täytyy raportoida muun muassa kaikki yrityksen tulot, käteisostot, ostovelat, arvonalisävero, palkat, ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksut, vuokrat, rahoitusmenot, verot, investointimenojen kassasta maksut, luottojen lyhennykset, luottojen nostot, omistajien lisäsijoitukset ja osingonjako. Näiden tietojen perusteella pystytään kontrolloimaan yrityksen taloudellista kannattavuutta ja suunnittelemaan yritystoimintaa tulevaisuuden kannalta. (Ruuska, ym. 2001, 171 - 178.)

### 2.11 Riskien arviointi

Yritystoimintaan liittyy aina suuria uhkia ja epävarmuustekijöitä. Tämän takia on erittäin tärkeää tehdä kartoitusta yrityksen riskeistä varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa. Riskejä analysoidessa saadaan realistinen käsitys siitä, minkälainen tuleva yritystoiminta tulee ole-



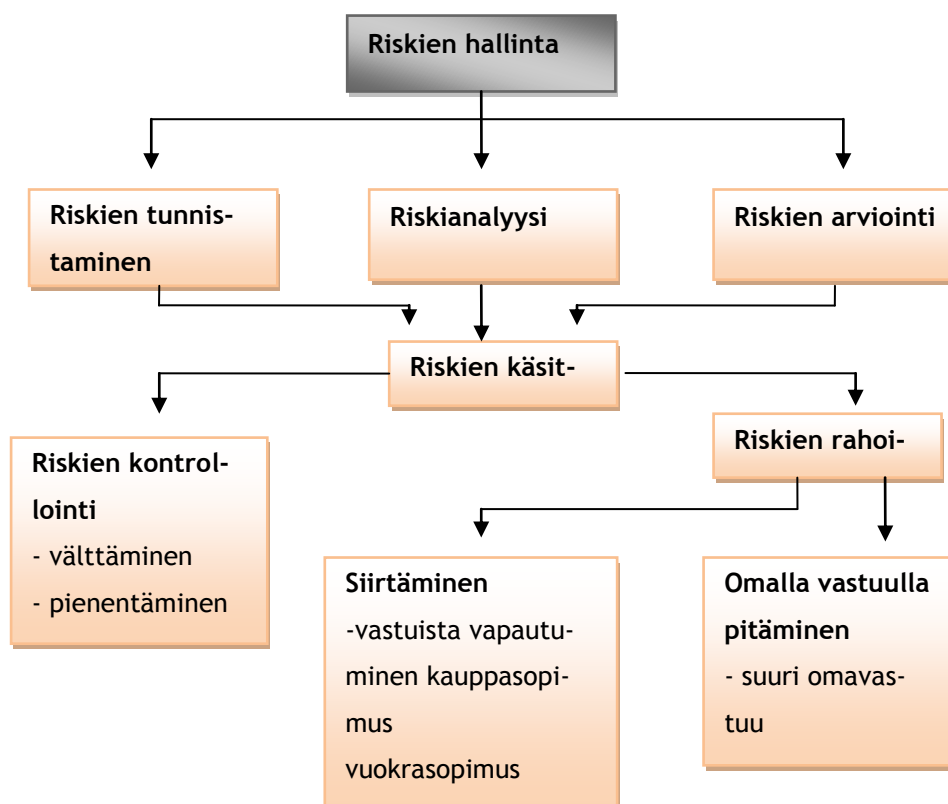
maan ja minkälaisia uhkia ja ongelmia se pitää sisällään. Yritystoiminnan riskejä on mahdollista saada täysin poistetuksi, mutta niitä on mahdollista pienentää muun muassa suunnitellulla, tavoitteiden ja päämäärien määrittelyllä sekä toiminnan tehokkuuden ja tulosten tarkkailulla. Yleisesti voidaan sanoa, että yrityksen hyvä johtaminen on erittäin olennainen osa riskienhallintaa. Yrityksen tulee suhtautua riskeihin avoimesti, mutta niitä ei kuitenkaan pidä käsitellä liian pessimistisesti ja antaa niille liikaa tilaa. (McKinsey&Company 2000, 123.) (Viitala, Jylhä 2008, 342.)

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että sillä on selvä näkemys kohdattavista riskeistä sekä siitä, miten niihin tulisi suhtautua. Yritystoiminnan riskit on hyvä jakaa erilaisiin luokkiin, jotta niihin pystytään varautumaan paremmin. Tyypillisimpiä riskejä ovat liikeriskit, vahinkoriskit, rahoitusriskit, henkilöriskit, omaisuusriskit, keskeytysriskit, vastuuriskit, ympäristöriskit, kuljetusriskit, tietoriskit sekä yhteiskunnalliset riskit. (Isokangas, Kinkki 2003, 124 - 126.)

Liikeriski on mahdollista toteutua silloin, jos yritys ei saa tarpeeksi asiakkaita ja toiminta tulee tappiolliseksi. Liikeriskit jaetaan vielä omiin luokkiin esimerkiksi teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin. Vahinkoriskeihin liittyy aina tappionvaara ja riskin toteutuessa sen seuraukset ovat poikkeuksetta vahingollista yritystoiminnalle. Rahoitusriskit liittyvät yrityksen pääomarakenteeseen ja kasvaa sen mukaan paljonko yrityksellä on vierasta pääomaa suhteessa omaan pääomaan. Jos esimerkiksi yritys ei pysty maksamaan lainoja ja lyhenyksiä aikataulun mukaisesti, saattaa rahoittajat ottaa yrityksessä päätäntävällän. Henkilöriskeissä on kyse yrityksen henkilökuntaan liittyvistä ongelmista. Merkittävä riski tapahtuu silloin, jos yrityksen avainhenkilö sairastuu tai jopa siirtyy kilpailijan palvelukseen. Myös väärän henkilön palkkaaminen luetaan henkilöriskeihin. Omaisuusriskeihin luetaan kaikki omaisuuden aiheuttavat vahingot. Vahingot saattavat kohdistua esimerkiksi yrityksen rakennuksiin, kalustoihin, vaihto- ja käyttöomaisuuteen sekä ajoneuvoihin. Keskeytysriski tapahtuu silloin, kun yrityksen toiminta keskeytyy tai häiriintyy esimerkiksi tulipalon, vesivahingon, luonnonilmiön tai murron johdosta. Vastuuriski on mahdollista toteutua jos yritys joutuu korvausvelvolliseksi toimintansa tai tuotteensa aiheuttamasta vahingosta. Yritys on täydessä vastuussa myös, jos sen toiminta aiheuttaa ympäristövahinkoja esimerkiksi maaperän ilman tai veden saastumista. Tämän takia on olennaista tarkkailla myös yrityksen ympäristöriskit. Kuljetusriski syntyy yrityksen toiminnan informaatio- ja materiaalivirtojen vahingoista, esimerkiksi jos tavara ei saavu perille oikeaan paikkaan tai oikeaan aikaan. Tietoriskit liittyvät yrityksen informaatiovirtoihin ja toteutuvat silloin, jos yrityksen atk-järjestelmät vahingoittuvat. Yhteiskunnalliset riskit taas ovat mahdollisia silloin, kun esimerkiksi viranomaisten päätökset aiheuttavat yritykselle uusia velvoitteita. (Isokangas, Kinkki 2003, 124 - 126.)

Yrityksen on myös mahdollista ja kannattavaakin siirtää osa riskeistä erilaisilla sopimuksilla, esimerkiksi vakuutusyhtiöiden vastuulle. Vahinkoriskit ovat tyypillisiä vakuutettavia riskejä, mutta myös esimerkiksi omaisuusriskit ja keskeytysriskit pystytään suojaamaan vakuutuksien avulla.

Riskien hallinta on yrityksen toiminnan kannalta erittäin olennaista. Näin riskien toteutuessa pystytään minimoimaan niiden aiheuttamat vahingot. Riskien tunnistaminen on ensisijainen vaihe riskien hallinnassa. Toinen vaihe on riskien arviointi ja tämän jälkeen aloitetaan varsinaiset toimet riskien hallitsemiseksi. Seuraavassa kaaviossa kuvataan riskien hallinta liiketoiminnan kannalta kokonaisuudessaan.



Kuva 6: Riskien hallinnan kokonaisuus (Isokangas, Kinkki, 126.)

Riskien arvioinnin kannalta on myös tarpeellista määritellä riskien todennäköisyyttä, vakuutusta sekä niistä aiheutuvia seurausvaikutuksia. Arviointiin otetaan usein avuksi siihen sopiva taulukko-menetelmä, jossa määritellään tarkoin kunkin riskin todennäköisyyttä, vahingon suuruutta ja näistä aiheutuvia vahinkoja. Riskien analysointi kuuluu osaksi yrityksen normaalia päätöksentekoprosessia ja sen avulla pyritään saada tietoon sellaiset riskit, joilla on yritykselle huomattavaa taloudellista merkitystä. (Isokangas, Kinkki, 131 - 132.)

Riskien hallintaan liittyy monenlaisia menetelmiä ja ne räätälöidään aina jokaiselle yritykselle yksilölliseksi. Yrityksille yleisiä riskinhallintamenetelmiä ovat muun muassa riskien välttäminen eli luovutaan riskialttiista toiminnasta kokonaan sekä riskien pienentäminen esimerkiksi turvatoimia ja koulutusta tehostamalla. Lisäksi yritys pystyy hallitsemaan riskejään esimerkiksi yksinkertaisesti varautumalla tulevaan riskiin tai vakuuttamalla eli siirtämällä riski jollekin toiselle osapuolelle kuten vakuutusyhtiölle. (Isokangas, Kinkki 2003, 132 - 133.)

## 2.12 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan määrällistä tutkimusta ja se perustuu asioiden kuvaamisen numeeristen suureiden avulla. Sen tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Sen ominaispiirteiksi luetaan tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin, tutkimuksen objektiivisuus ja vastaajien suuri lukumäärä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on olennaista, että siinä käytetään tutkimusaineiston keruuvaiheessa usein standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on jo valmiiksi mietityt vastausvaihtoehdot. (Rope 2005, 423, Vilkka 2007, 13.)

Määrällisen tutkimuksen perustarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla sekä ennustaa erilaisia asioita ja ominaisuuksia, jotka saattavat liittyä esimerkiksi ihmisten toimintatapoihin tai toiveisiin. Tutkimusaineistoa kerätään usein postikyselyn, internetkyselyn, lomakehaastattelun tai systemaattisen havainnoinnin keinoin. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadut tulokset kuvataan numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti. (Vilkka 2007, 19., 27., 134.)

Jotta suurimmat virheet vältettäisiin, tutkijan tulee syventyä tutkimusongelmaan sekä selvittää perinpohjaisesti tutkimuksen tavoite ja tutkimuskohde. Kyselyjen kysymykset täytyy olla myös tarkoin harkittuja, jotta tutkimuksen otoksesta tulisi tarpeeksi kattava. (Vilkka 2007, 100 - 101.)

## 3 Ikääntyvät ihmiset

Väestön ikärakenteen muuttumisen takia yhteiskunnan tulee kiinnittää enemmän huomiota iäkkäämpien ihmisten tarpeisiin. Erilaiset laatusuositukset ovat hyvinvointipalveluja tarjoaville yrityksille todella tärkeitä, sillä niiden avulla pystytään takaamaan valtakunnallisesti hyvää palvelun laatua tasapuolisesti kaikille palveluita tarvitseville. (Hiltunen, Karjalainen yms. 2007, 206.)

Laatusuosituksen avulla yhteiskunta pystyy edesauttamaan ikäihmisten hyvinvointia ja terveyttä. Yksi tällainen laatusuositus on Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Suomen Kuntaliiton

antama laatusuositus ikäihmisten palveluille. Sen tarkoituksena on tukea kuntia ja yhteistointa-alueita kehittämään ikäihmisille tarkoitettuja palveluita. Kuntia on myös ohjeistettu laatimaan ikääntymispoliittinen strategia, joka tullaan liittämään kunnan talousarvioon ja -suunnitelmaan. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa painotetaan erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja palvelurakenteiden kehittämiseen. Laatusuosituksessa mainitaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä muun muassa, että sen täytyy ensisijaisesti turvata ihmisten onnistunut ikääntyminen, edistää terveellisiä elintapoja ja ehkäistä näin sairauksia, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, taata ihmisille itsenäinen arjen suoriutumisen, lisätä lihaskuntoa ja tasapainoaisia vahvistavia ja ylläpitäviä liikuntamahdollisuuksia, puuttua hyvissä ajoin ikäihmisten terveydentilan ja toimintakyvyn heikkenemiseen, hoitaa ja kuntouttaa ikäihmisten sairauksia sekä taata heille mahdollisuus saada helposti ajankohtaista neuvontaa ja ohjausta esimerkiksi neuvontapisteissä. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2008:3)

Yhteiskunnan on tärkeää panostaa ikääntyvien ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen, sillä nämä seikat vaikuttavat todella ratkaisevasti sosiaali- ja terveyspalvelujen tarpeeseen tulevaisuudessa. Lisäksi niillä on suoranaisia vaikutuksia sosiaali- ja terveyspalvelujen kustannuksiin ja rahoituksen kestävyys. Erilaiset tutkimukset osoittavat, että ikäihmisten hyvinvoinnin ja terveyden paraneminen tukee heidän itsenäistä suoriutumista arjen askareista ja antaa heille mahdollisuuden toimia aktiivisesti yhteisöissä ja yhdistää heidät näin paremmin yhteiskuntaan. Toiminnan suunnittelemisen lähtökohtana on saada mahdollisimman moni ikäihminen elämään omaehtoista, täysipainosta ja mielekästä elämää omassa kodissa ja tutussa elinympäristössä. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2008:3)

Ikäihmisille suunnatut liikuntamahdollisuudet tukevat nimenomaisesti lihaskunnon ja tasapainon vahvistamista ja tämän takia kaikenlainen harrastus-, virkistys- ja kuntoutustoiminta sekä vertaistuki ovat erityisen olennaisia ikäihmisten laadukkaan elämän saavuttamiseksi. Ikääntyneiden toimintakyvyn ja terveydentilan heikkenemiseen tulee puuttua jo varhain, sillä tällä tavoin pystytään tehokkaasti ennaltaehkäisemään toimintakyvyn vajauksia ja ongelmia. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2008:3)

Ikäihmiset tarvitsevat laadukkaan elämän takaamiseksi myös erilaisia neuvontakeskuspalveluja, jotka ohjaavat heitä ikääntymiseen, terveyteen ja sosiaalisiin ongelmiin liittyvissä asioissa. Neuvontakeskuspalveluista on tarkoitus saada tietoa muun muassa liikunta- ja muista harrastusmahdollisuuksista, järjestöjen toiminnasta, palvelu- ja asumisvaihtoehdoista, apuvälineistä ja tapaturmien ehkäisyistä. Neuvontakeskuspalveluista ikääntyneet saavat myös tietoa

mistä varsinaista tukea ja palveluja tarvittaessa on mahdollista saada. Neuvontakeskuspalvelulikoimaan on mahdollista myös lisätä toimintakyvyn ja terveydentilan arviointia ja seuranta sekä palveluohjausta. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2008:3)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos on tehnyt tutkimuksia eläkeikäisten terveystietoisuudesta ja terveydestä vuosina 1985-2009. Tutkimuksessa kartoitetaan 65-84-vuotiaiden suomalaisten ikäihmisten yleistä terveydentilaa, toimintakykyä, apuvälineiden ja palveluiden käyttöä, avuntarvetta, ruokatottumuksia, tupakointia, alkoholinkäyttöä ja liikunnan harrastamista. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Eläkeikäisen väestön terveystietoisuus.)

Tutkimus otoksiin on käytetty apuna väestörekisteriä ja se siihen on vuosien 1985-2009 aikana kokonaisuudessaan vastannut yhteensä 21401 henkilöä. Vastausaktiivisuus tutkimuksessa on ollut noin 80 %. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitost, Raportti 30/2010.)

Vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan 48 % nais- ja miespuolisista vastaajista kuvasivat terveytensä hyväksi tai melko hyväksi. Raportin mukaan eläkeikäisten lihavuus on yleistynyt 16 vuodessa. Vuonna 1993 painoindeksi mitattiin olevan vähintään 30kg/m<sup>2</sup> 12 % miehistä ja 18 % naisista, kun taas vuonna 2009 vastaava painoindeksi oli 17 % miehistä ja 23 % naisista. Eläkeläisten ruokatottumukset ovat kuitenkin parantuneet huomattavasti terveellisempään suuntaan. Tutkittava ryhmä on alkanut selvästi suosimaan terveellisiä ja vähärasvaisia ruokailuvaihtoehtoja. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitost, Raportti 30/2010)

Raportissa kerrotaan, että maailman terveysjärjestön WHO:n globaalien terveysliikunnan suositusten mukaan eläkeikäisten tulisi harrastaa säännöllistä liikuntaa täysin saman verran kuin nuorempien aikuisien. Eläkeläisten tulisi harjoittaa kestävyyskuntoa liikkumalla viikon aikana joko reippaasti vähintään kaksi ja puoli tuntia tai harjoittamalla raskasta liikuntaa yhteensä tunnin ja viisitoista minuuttia. Tämän lisäksi lihaskuntaa pitäisi harjoitella vähintään kaksi kertaa viikossa. Myös erilaiset tasapainoharjoitukset ovat suositeltavia, etenkin sellaisille henkilöille, joilla on heikko liikkumiskyky. Liikunnan harjoittamisessa tulee muistaa, että se täytyy suunnitella jokaiselle henkilölle yksilöllisesti, ottaen mukaan jokaisen henkilökohtaisen terveydentilanteen sekä erilaiset terveysrajoitteet tai -riskit. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitost, Raportti 30/2010)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan miehistä vain 5 % ja naisista vain 4 % harrasti liikuntaa WHO:n suositusten mukaisesti. Lihaskuntoharjoituksia vähintään kaksi kertaa viikossa harjoitti vain 11 % miehistä ja 8 % naisista. Reipasta tai rasittavaa liikuntaa jonkin verran tutkittavista henkilöistä harrasti vain 16 % miehistä ja 18 % naisista. Rauhallisen liikunnan osuus tutkimuksessa paljastui suosituksi, sillä sitä harrasti 28 % miehistä ja 30 % naisista. Rauhallisen liikunnan aikana kuntoilijan syke ei kiihdy, eikä se aiheuta hikoilua.

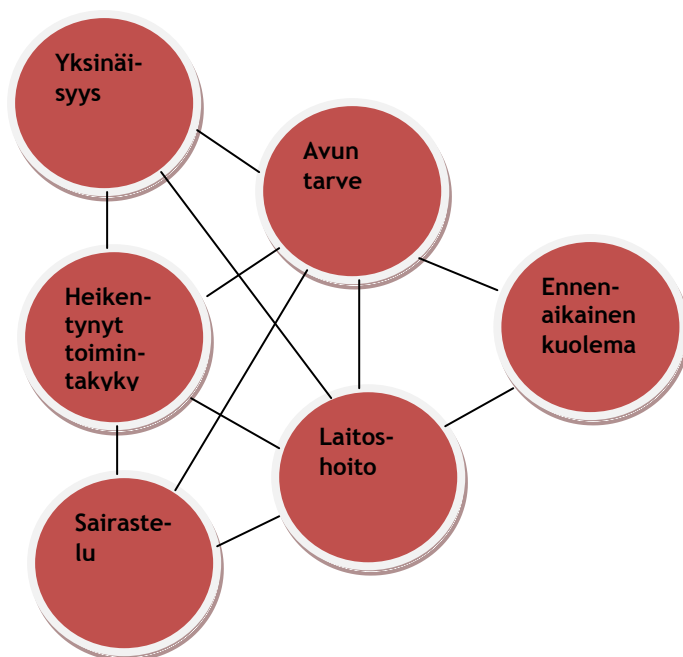
Tasapainoharjoittelua viikoittain harrasti miehistä 9 %, 75-79-vuotiaista naisista 14 % ja 80-84-vuotiaista naisista vain 5 %. Tutkimus osoitti myös, että 65-84-vuotiaista suomalaisista 22 % ei harrasta lainkaan säännöllistä liikuntaa. Tutkimusryhmästä kuitenkin 40 % arvioi fyysisen kuntosensa olevan joko erittäin hyvä tai melko hyvä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 30/2010)

Vuosikymmeniä vanhustenhoitoa tutkinut sekä kritisoinut professori ja Suomen Senioriliikery:n puheenjohtaja Sirkka-Liisa Kivelä mainitsee Taloustaidon artikkelissa huolestuneena masentuneista vanhuksista. Hän pitää sitä jopa huolestuttavampana yhteiskunnallisena asiana kuin dementiaa sairastavia vanhuksia. Hänen mukaan Suomessa on tällä hetkellä noin neljä prosenttia sellaisia vanhuksia, jotka sairastavat vakavaa masennusta. Toiset neljä prosenttia vanhuksista sairastaa keskivaikeaa masennusta ja lievää masennusta sairastaa kahdeksan prosenttia vanhusväestöstä. Hänen mukaan masentuneet vanhukset ovat Suomessa kätketty ongelma. Sirkka-Liisa Kivelän ainoa hoitomenetelmä tähän olisi terapeutin tukeminen ja kognitiivinen terapia. Ongelmana tässä Kivelän mukaan on se, että masentuneet vanhukset eivät jaksa vaatia itse hoitoa ja ovat nurkissaan täysin passivoituneina. (Sirkka-Liisa Kivelä, Taloustaito)

Ikäihmisten masentuneisuus johtuu suurimmaksi osaksi heidän yksinäisyydestä ja sosiaalisten suhteiden puutteesta. Tällä tavoin hyvinvointikeskus tulisi tukemaan erinomaisesti yhteiskunnassa paljon vallitsevaa vanhusten masentuneisuutta sosiaalisten virike- ja harrastetoimintojen avulla. Lisäksi liikunnan on todistettu auttavan mielenterveydellisiin ongelmiin. Sirkka-Liisa Kivelän mukaan vanhuksille suunnatut terapeutit hoitomenetelmät olisivat ainoa apu tähän yhteiskunnassa vallitsevaan ongelmaan, mutta mielestäni tätä pitäisi jo ennaltaehkäistä ennen kuin ongelma pääsee tapahtumaan. Hyvinvointikeskus tulisi toimimaan hyvin apukeinona vanhusten masentuneisuuden ennaltaehkäisemiseen sen tarjoamien sosiaalisten, kognitiivisten ja liikunnallisten virikkeiden avulla. Tällä tavoin myös yhteiskunta tulee säästämään kustannuksista, sillä eläkeikäiset tulevat maksamaan hyvinvointikeskuksen palvelut itse eikä tällöin yhteiskunnan tarvitse käyttää varoja terapeuttien tai lääkehoitojen kustannuksiin. Myös Sirkka-Liisa Kivelä mainitsee artikkelissa vanhusten kortteliklubien, eli virikkeitä tarjoavien palvelukeskusten myönteisyydestä vanhusten mielenterveyden hyvinvoinnin jatkoa ajatellen. (Sirkka-Liisa Kivelä, Taloustaito)

Sirkka-Liisa Kivelä puhuu myös siitä, että yksinäiset vanhukset eivät jaksa vaatia itse hoitoa masentuneisuuteen ja yksinäisyyteen. (Sirkka-Liisa Kivelä, Taloustaito) Yleisesti onkin todettu, että yksinäisyyden myöntämiseen liittyy yleensä häpeää ja ongelmana se todetaan usein liian myöhään. Yksinäisyys, masentuneisuus ja sosiaalinen eristäytyneisyys liittyvät usein tiukasti yhteen ja nämä aiheuttaa vanhusten toimintakyvyn heikkenemisen ja jopa laitoshoiton joutumisen. (Noppari&Koistinen 2005, 19) Hyvinvointikeskuksen avulla sosiaalisten verkostoi-

den rakentaminen tuo mielestäni näin äärimmäisen paljon positiivista kehitystä ja ylläpitää vanhusten vireää mielenterveyttä.



Kuva 7: Yksinäisyyteen yhteydessä olevat tekijät ja yksinäisyyden seuraukset (Noppiari, Koistinen 2005)

Kyseisessä kuvassa on määritelty kuinka vanhusten negatiivisilla olosuhteilla on vaikutusta toisiinsa. Tässä käy ilmi hyvin se, kuinka yksinäisyys, heikentynyt toimintakyky ja sairastelu ovat syynä ikäihmisten avuntarpeeseen ja laitoshoitoon sekä ennenaikaiseen kuolemaan. Tämän kartan mukaan ennen aikaista kuolemaa tullaan siis ehkäisemään sellaisilla toimenpiteillä, jotka vaikuttavat positiivisesti henkiseen sekä fyysiseen hyvinvointiin. Hyvinvointikeskusten pääasiallinen tarkoitus on parantaa ikäihmisten henkistä ja fyysistä hyvinvointia tarjoamallaan palveluilla.

Reaaliset hoiva- ja hoitopalvelumenot tulevat enemmän kuin kaksinkertaistumaan vuoteen 2050 mennessä. (Karisto 2005, 313.) Juuri tämän takia yhteiskunnan täytyy alkaa ennaltaehkäisemään ikäihmisten terveydellisiä ongelmia jo tänä päivänä. Yhteiskunnan on alettava jo nyt painottamaan ihmisten ja ennen kaikkea ikäihmisten fyysisen ja psyykkisen terveyden merkitystä, jotta mittavat kuluerät pystyttäisiin välttämään.

Yrittäjän ensisijainen tarkoitus on perustaa hyvinvointikeskus sosiaalisista ja yhteiskunnallisista syistä. Hyvinvointikeskus tulee tukemaan ikäihmisten sosiaalista hyvinvointia ja syrjäytyneisyyttä, mikä koetaan yhteiskunnassa suureksi kulueräksi tulevaisuudessa. Myös Sirkka-Liisa Kivelän ja Sari Vaapion 2011 kirjoittamassa kirjassa Vanhana tänään (sivu 108 - 109.) maini-

taan tutkimuksesta, jossa ikäihmisten omaiset kokivat erilaisien toimintojen olevan erittäin tärkeitä iäkkäiden sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Omaiset mainitsevat muun muassa että keskustelu, askartelu, musiikki sekä ohjattu liikunta ja erilaiset retket vaikuttavat todella myönteisesti ikäihmisten vireyteen ja toimintakykyyn tulevaisuuden kannalta. Myös ympäristön viihtyisyyttä pidettiin merkittävänä asiana, joka lisää vanhusten sosiaalista kanssakäymistä ja vähentää näin heidän vetäytymistään.

Aikaisemmin sivulla 46 mainitaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tekemän raportin pohjalta ikäihmisten liikunnallisia tottumuksia, joista voidaan päätellä että tällä hetkellä ikäihmiset harrastavat aivan liian vähän liikuntaa. Myös Sirkka-Liisa Kivelä ja Sari Vaapio mainitsevat kirjassaan liikunnan tärkeyttä päivittäisten toimintojen suoriutumiseen ja sairauksien ennaltaehkäisemiseen. (Kivelä, Vaapio 2011, 87 - 88.)

#### 4 Liiketoimintasuunnitelma eläkeläisten hyvinvointikeskukselle

##### 4.1 Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan sellaiselle yritykselle, jonka liikeideana on tarjota aktiivisille eläkeikäisille henkistä-, fyysistä- ja sosiaalista hyvinvointia laadukkaalla ja trendikkäällä tyylillä. Tarkoituksena on tarjota kaikki hyvinvointiin liittyvät alueet samassa paikassa eli hyvinvointikeskuksessa. Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut suunnitellaan niin, että ne tulevat vahvistamaan eläkeikäisten fyysistä, psykologista, sosiaalista ja kognitiivista toimintakykyä monipuolisesti ja tasapainoisesti. Hyvinvointikeskus tulee toimimaan Helsingin kantakaupungin alueella ja sen toimitilat tulevat olemaan laadukkaat ja viihtyisät. Ne tulevat myös omaamaan trendikkään, nuorekkaan ja elinvoimaisen olemuksen ja kaikennäköistä perinteistä ikäihmisille suunnattua tyyliisuuntausta on yritetty välttää. Kokonaisvaltaisesti hyvinvointikeskuksen palvelukonsepti on elinvoimainen, trendikäs ja laadukas. Kyseisillä ominaisuuksilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoista ja tarjota eläkeikäisille kilpailijoita parempi elämyskokeemus. Hyvinvointikeskuksen segmentointi perustuu melko tiukkaan periaatteeseen ja kohde-ryhmäksi onkin valittu aktiiviset, itsenäiset ja taloudellisesti hyvin toimeentulevat eläkeikäiset ihmiset.

Hyvinvointikeskus tulee tarjoamaan palvelukonseptinsa tavoin asiakkailleen monimuotoisia harrastemahdollisuuksia, jotka tukevat ikäihmisiä henkisen-, fyysisen- ja sosiaalisen kunnon ylläpitämisessä. Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut tulevat olemaan fyysistä kuntoa ylläpitävät ohjatut ja monipuoliset liikuntatunnit, jotka edesauttavat asiakkaiden lihas- ja aerobista kuntoa sekä tasapainoa. Lisäksi palveluihin kuuluvat erilaiset käsityö-, kuvataide-, musiikki-, kirjallisuus- ja keskustelupiirit, bingo, yhteiset elämysmatkat ja tapahtumat. Lisäpalveluna yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen hieronta-, fysioterapia-, neuvontapiste-, parturikampaamo- ja ravintolapalveluita. Nämä kaikki yhdessä edistävät ikäihmisten henkistä ja so-



siaalista hyvinvointia. Lisäksi yrityksen toimitiloissa tulee olemaan yleiset oleskelu-, sauna- ja allasosastot, jotka lisäävät asiakkaiden nautintoelämystä. Yrityksen henkilöstö tulee olemaan ammattitaitoista ja inhimillisiä arvoja arvostavia henkilöitä, jotka pyrkivät antamaan jokaiselle asiakkaalle sataprosenttisen työpanoksen.

Hyvinvointikeskus tulee tukemaan ikäihmisten toimintakykyä ja ylläpitämään heidän aktiivisen, itsenäisen ja laadukkaan elämän jatkumista mahdollisimman pitkään. Ikääntyvien ihmisten yksinäisyyttä pyritään myös estämään yrityksen tarjoamien palvelujen avulla ja tarjoamaan heille mahdollisuus verkostoitua sosiaalisesti.

## 4.2 Lähtökohtatilanne

Lähtökohtana yrityksen perustamiselle on yrittäjän halu toimia hyvinvointialalla ja olla mukana auttamassa ikääntyviä ihmisiä monipuolistamalla heille tarkoitettuja hyvinvointipalveluja. Eläkeikäisten määrä tulee nousemaan suurten ikäluokkien myötä ja sen takia yhteiskunnan tulisi keskittyä enemmän myös ikäihmisten hyvinvointiin. Suurten ikäluokkien ikääntyminen mahdollistaa myös eläkeikäisten hyvinvointikeskuksen kannattavuuden ja menestymisen kysynnän takia. Ikäihmisten liikunnan ja muiden harrastusmahdollisuuksien tarjonta on pääkaupunkiseudulla vähäistä, verrattuna siihen, kuinka usein ja säännöllisesti ikäihmisten pitäisi nauttia liikunnasta ja muista viriketoiminnoista.

### 4.2.1 Yritystoiminnan tausta

Yrityksen toiminta-ajatus on helpottaa ikääntyvien ihmisten arkea ja viihdyttää heitä harrasteiden ja aktiviteettien avulla. Hyvinvointikeskus tulee tarjoamaan eläkkeellä oleville henkilöille palveluita, joiden avulla he voivat paremmin niin fyysisesti kuin henkisestikin. Suomessa tämänkaltaiset virkistymis- ja aktiviteettikeskukset ovat vielä melko harvinaisia ikäihmisille.

### 4.2.2 Yrittäjä

Eläkeläisten hyvinvointikeskuksen perustajana tulee toimimaan Lumi Saukkonen. Yrityksen perustamisen motivaationa on ollut halu saada tarjota ihmisille hyvinvointiin liittyvä keskus, jossa asiakkaat saisivat kehittää niin fyysisiä kuin henkisiäkin voimavaroja. Perustaja on kartoittanut eläkeläisille suunnattujen yksityisten hyvinvointikeskusten määrää Suomessa ja pääkaupunkiseudulla ja huomannut, että markkinoilla ei ole tarpeeksi tarjolla tämänkaltaisia palveluita. Tämän takia markkinaraon täyttäminen vaikuttaa menestyksekkäältä idealta. Hyvinvointiin liittyvät asiat ja toiminnot ovat aina olleet yrityksen perustajalle mielenkiinnon kohteita ja tämän takia yrityksen perustaminen tulisi toimimaan myös yrittäjän intohimon kohteena. Myös erilaiset yhteiskunnalliset asiat, kuten esimerkiksi vanhusten yleinen kunto

sekä hoitotaso nyky-yhteiskunnassa ovat yrittäjälle olennaisen tärkeitä asioita ja tämän takia hän on halukas ja motivoitunut parantamaan eläkeläisille tarjottavia palveluja ja yleisiä yhteiskunnallisia olosuhteita. Lisäksi yrittäjän perhetaustalla on hoivatyötä tekeviä henkilöitä, jotka ovat myös antaneet inspiraatiota kyseisen yrityksen perustamiselle.

Yrityksen perustajan koulutustausta antaa hyvät lähtökohdat yrityksen perustamiselle, sillä hän on saanut kaupallisen koulutuksen liiketalouden opinnoista Laurea-ammattikorkeakoulussa. Perustajalla ei kuitenkaan ole aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Kokemattomuus tuo varmasti enemmän erilaisia haasteita eteen, mutta niihinkin pystytään varautumaan kartoittamalla ja hankkimalla tietoa etukäteen. Perustajan perhetaustalla on ollut yrittäjyyttä, sillä Saukkosen isoäiti on omistanut ja johtanut menestyksekkäästi yritystään. Myös Saukkosen nykyisessä tuttavapiirissä on yrittäjiä. Tuttavapiirin yrittäjät ovat avuksi perustajalle, sillä he voivat antaa käytännön ohjeita, neuvoja ja tukea etenkin yrityksen perustamisvaiheessa. Kaikenlainen taustatuki ja toisten yrittäjien kokemukset ovat suureksi avuksi varsinkin aloittavalle yrittäjälle.

Perustajan on mahdollista ja hän on myös halukas ottamaan yrityksen perustamiseen lisää henkilöitä, jos sopivia ehdokkaita ja halukkaita on tiedossa. Perustajatiimiin on mahdollista esimerkiksi osallistua Saukkosen lähiomaisia.

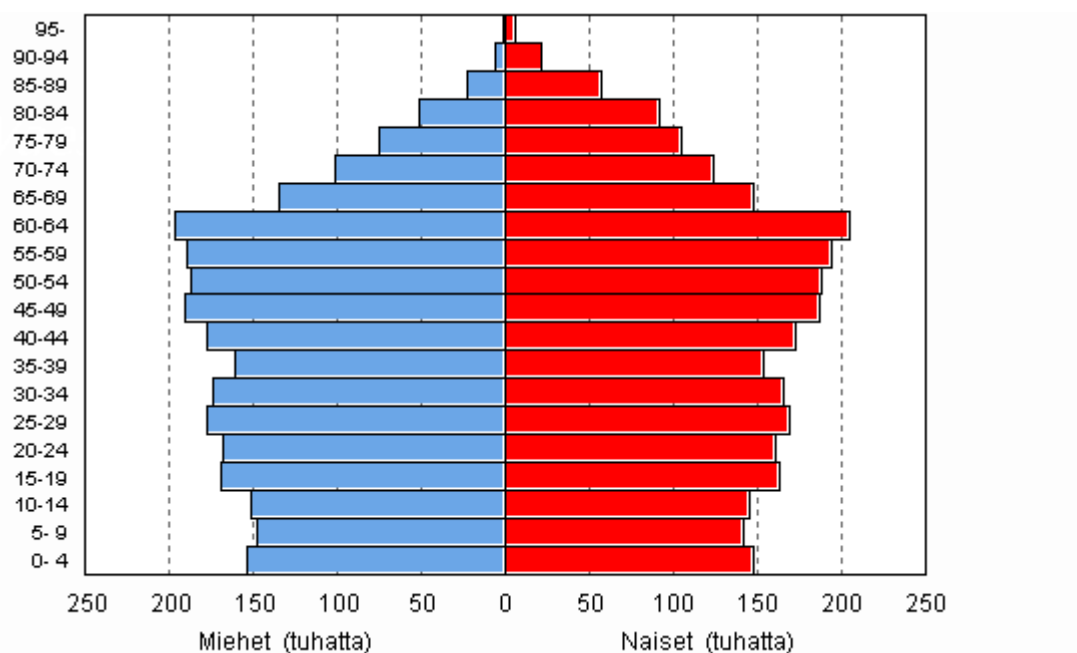
Yrityksen yhtiömuodoksi valitaan osakeyhtiö, sillä sen kustannukset tulevat olemaan liian suuret yksityiselle elinkeinonharjoittajalle. Osakeyhtiö on yhtiömuodoltaan paljon turvallisempi vaihtoehto ja lisäksi yrittäjä ei tule näin olemaan yksin vastuussa yrityksen sitoumuksista ja veloista. Jos esimerkiksi yritys menee konkurssiin, niin yrittäjä ei itse menetä muuta kuin yhtiön sijoittamansa pääoman. Lisäksi yrityksen liikeideaan ja sen kannattavuuteen ja tuottavuuteen uskotaan niin, että osakeyhtiön valitseminen nähdään parhaaksi vaihtoehdoksi.

#### 4.3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Suomen valtio on yksi vaikuttavimmista toimintaympäristön tekijöistä, sillä sen erilaiset verotukset, säädökset ja lait määrittelevät hyvin pitkälle yrityksen tulevaa toimintaa. Hyvinvointipalveluja tuottavan yrityksen verotusstrategiat ovat riippuvaisia sen yritysmuodosta. (Hiltunen, Karjalainen 2007, 151.) Lainsäädännön perustarkoituksena on turvata yrityksen toimintaa niin yrittäjän, henkilökunnan kuin asiakkaidenkin puolesta. Yrityksen tulee suunnitella tarkoin esimerkiksi sen toimitilat sekä henkilöstö- ja asiakasmäärät sosiaali- ja terveystieteiden ohjeiden ja suositusten mukaisesti. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelutuotannossa tulee huomioida asiakaskuntaa koskevat erityislait. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelutuottajien ylin valvova viranomainen on lääninhallitus, jolta on haettava erikseen lupa yrityksen toiminnan harjoittamiseen. (Hiltunen, Karjalainen 2007, 205 - 209.)

Toimintaympäristön taloudellista puolta hallitsevat erilaiset rahoittajat sekä yleinen inflaatio ja työllisyystilanne. Valtakunnallinen taloudellinen tilanne tulee vaikuttamaan hyvinvointikeskuksen toimintaan esimerkiksi menojen ja kysynnän tasolla. Rahoittajien vaikutus varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa on suuri, sillä he määräävät saako yritys toiminnalleen rahoitusta ja minkä suuruista.

Toimintaympäristön sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, kuten esimerkiksi väestörakenne, elintavat ja asenteet tulevat vaikuttamaan hyvinvointikeskuksen toiminnan kysyntään todella paljon. Yksi vaikuttavimmista sosiaalisista tekijöistä on nimenomaan väestörakenne, joka muokautuu Suomessa valtavasti suurten ikäluokkien takia. Suurten ikäluokkien ikääntyminen tulee nostamaan eläkeläisille suunnattujen hyvinvointipalvelujen kysyntää seuraavien 10 vuoden aikana. Alapuolella on tilasto Suomen väestön ikärakenteesta vuodelta 2010. Tilastosta voidaan lukea, että väestön rakenne kasvaa huomattavasti 60 ikävuosien aikana. (Tilastokeskus.)



Kuva 8: Väestö iän ja sukupuolen mukaan 2010, ennuste 2009 (Tilastokeskus)

Lisäksi yhteiskunnan erilaiset trendit ja ilmiöt vaikuttavat yritystoimintaan yleensä positiivisesti. Tässä tapauksessa voidaan katsoa yrityksen eduksi tällä hetkellä yhteiskunnassa vallitseva trendinomainen asenne hyvinvointia ja kuntoilua kohtaan, joka varmasti tulee vaikuttamaan hyvinvointikeskuksen kysyntään. Nyky-yhteiskunnassa on alettu puhumaan todella paljon terveydestä ja hyvinvoinnista. Se näkyy muun muassa yleisessä viestinnässä ja mainonnassa ja yhteiskunnallisessa uutisoinnissa. Terveyden ja hyvinvoinnin eteen on alettu näkemään

hyvin paljon vaivaa ja siitä ollaan myös valmiita maksamaan paljon enemmän kuin aikaisemmin.

Teknologisella ympäristöllä on myös vaikutusta hyvinvointikeskuksen toimintaan ja kysyntään, sillä nykypäiväinen teknologinen kehitys helpottaa palvelualan yrittäjän työtä sekä antaa asiakkaille enemmän mahdollisuuksia kokea elämyksiä. Teknologian kehityksen takia hyvinvointikeskuksen yrittäjä pystyy ottamaan esimerkiksi asiakasvarauksia Internetin välityksellä sekä hankkimaan keskuksen uusimpia kuntolaitteita, jotka toimivat yritykselle muun muassa hyvänä kilpailuetuna.

Yrityksen toimintaan vaikuttavat myös ekologiset paineet. Yrityksen tulee noudattaa toiminnassaan ympäristönsuojelulainsäädännön ohjeita ja kiinnittää huomiota muun muassa jätteiden käsittelyyn ja energiaa säästäviin toimintoihin. Hyvinvointikeskuksen ympäristöystävällinen toiminta viestii myös asiakkaille vastuullisesta ja välittävästä toiminnasta ja näin myös vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden mielikuviin. Ekologisuus on liitetty myös nyky-yhteiskunnan trendeihin ja on tämänkin takia tärkeä osa yrityksen toimintaprosessia.

#### 4.3.1 Toimialan kehitys

Yritys tulee tarjoamaan eläkeläisille monenlaisia palveluja, kuten esimerkiksi liikuntamahdollisuuksia, monipuolisia harrastemahdollisuuksia ja ravintolan, jossa eläkeläiset voivat sekä syödä että viettää aikaa. Pääsääntöisesti yritys tulee toimimaan hyvinvointipalvelualalla. Koska hyvinvointikeskus on lisäksi suunnattu ikääntyville ihmisille, luetaan se myös vanhusten palveluja tarjoavaksi yritykseksi. Ravintolat luetaan ravitsemistoiminnan alaksi. (Finder 2010.)

Toimialan kehityksen kannalta yrityksen tulee seurata markkinoiden muutoksia ja trendejä ja yrittää niiden mukaan kehittää omaa toimintaansa. Uusien palvelumallien kehittäminen ja ideointi antaa yritykselle mahdollisuuden menestyä markkinoilla pitkään. Innovatiivinen ajattelutapa ja tästä seuraava toiminta ovat avainsanoja nykyajan pk-yrittäjälle. (OSKE, hyvinvoinnin klusteriohjelma. Terveysteknologia muutoksessa.)

#### 4.3.2 Kysyntä

Kummallakin saralla, niin hyvinvointipalvelualalla sekä vanhusten palveluja tuottavilla aloilla on tällä hetkellä ja myös tulevaisuudessa kysyntää. Suurten ikäluokkien ikääntyessä toimialan kysyntä tulee hyvällä todennäköisyydellä kasvamaan seuraavan kymmenen vuoden sisällä. Jatkuva yhteiskunnan ja median positiivinen viestintä hyvinvoinnin ja liikunnan tärkeydestä lisää myös hyvinvointikeskuksien suosiota. Eläkeläisille tarjottavia yksityisiä hyvinvointipalve-

luja on pääkaupunkiseudulla kysyntään nähden varsin vähän, joten yritykselle ei ole vielä kehittynyt varsinaisia kilpailijoita. Eläkeläiset ovat yleisesti valmiita ja halukkaita harrastamaan ja kuntoilemaan lähes päivittäin, mutta pääkaupunkiseudulla tarjonta on huomattu olevan kysyntää nähden suppea. Suosituilla toimialoilla kilpailu tulee olla kiivasta, joten tulevaisuuden kannalta yrityksen on kannattavaa luoda ainutlaatuinen ja maineikas imago jo aivan alkuvaiheessa, jotta se tulee pärjäämään kilpailussa.

### Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900 - 2060 (vuodet 2010–2060: ennuste)

| Vuosi | Ikäluokka          |           |           |           |          |           |        |
|-------|--------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|--------|
|       | Ikäluokat yhteensä | 0 - 14    | 15 - 64   | 65 -      | 0 - 14 % | 15 - 64 % | 65 - % |
| 1900  | 2 655 900          | 930 900   | 1 583 300 | 141 700   | 35.1     | 59.6      | 5.3    |
| 1910  | 2 943 400          | 1 049 400 | 1 724 500 | 169 500   | 35.7     | 58.6      | 5.8    |
| 1920  | 3 147 600          | 1 051 000 | 1 908 300 | 188 300   | 33.4     | 60.6      | 6.0    |
| 1930  | 3 462 700          | 1 018 300 | 2 227 200 | 217 200   | 29.4     | 64.3      | 6.3    |
| 1940  | 3 695 617          | 995 599   | 2 464 107 | 235 911   | 26.9     | 66.7      | 6.4    |
| 1950  | 4 029 803          | 1 208 799 | 2 554 354 | 266 650   | 30.0     | 63.4      | 6.6    |
| 1960  | 4 446 222          | 1 340 187 | 2 778 234 | 327 801   | 30.1     | 62.5      | 7.4    |
| 1970  | 4 598 336          | 1 118 550 | 3 052 298 | 427 488   | 24.3     | 66.4      | 9.3    |
| 1980  | 4 787 778          | 965 209   | 3 245 187 | 577 382   | 20.2     | 67.8      | 12.1   |
| 1990  | 4 998 478          | 964 203   | 3 361 310 | 672 965   | 19.3     | 67.2      | 13.5   |
| 2000  | 5 181 115          | 936 333   | 3 467 584 | 777 198   | 18.1     | 66.9      | 15.0   |
| 2010  | 5 378 165          | 886 705   | 3 547 475 | 943 985   | 16.5     | 66.0      | 17.6   |
| 2020  | 5 635 938          | 937 331   | 3 408 464 | 1 290 143 | 16.6     | 60.5      | 22.9   |
| 2030  | 5 850 097          | 942 715   | 3 382 227 | 1 525 155 | 16.1     | 57.8      | 26.1   |
| 2040  | 5 985 356          | 926 800   | 3 450 788 | 1 607 768 | 15.5     | 57.7      | 26.9   |
| 2050  | 6 090 038          | 948 367   | 3 461 034 | 1 680 637 | 15.6     | 56.8      | 27.6   |
| 2060  | 6 213 048          | 957 068   | 3 469 063 | 1 786 917 | 15.4     | 55.8      | 28.8   |

Kuva 9: Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900 - 2060 (vuodet 2010-2060: ennuste)  
Väestötilastot 2009. (Tilastokeskus)

Kuvasta 9 voidaan tulkita, että vuosina 2010-2030 yli 65-vuotiaiden ikäryhmä tulee kasvamaan lähes kymmenellä prosentilla. Vuonna 2010 yli 65-vuotiaita on 17.6 %, vuonna 2020 heitä on 22.9 % ja vuonna 2030 Suomen väestöstä on jo 26.1 % yli 65-vuotiaita. Tämä tarkoittaa lähes suoraviivaisesti myös sitä, että hyvinvointikeskuksen kohderyhmä tulee ainakin tilastollisesti kasvamaan seuraavan 20 vuoden sisällä.

### 4.3.3 Asiakkaat

Yrityksen kohderyhmä on segmentoitu tarkoin ja siihen valittu eläkeikäiset ihmiset. Hyvinvointikeskus on suunnattu nimenomaan 65 ikävuodesta eteenpäin oleville henkilöille, jotka haluavat ja pystyvät itsenäisesti pitämään huolta hyvinvoinnistaan ja fyysisestä kunnostaan. Asiakkaita yhdistää aktiivisuus sekä halu saada piristystä arkipäiviin. Yrityksen asiakaskunnalta halutaan myös ennakkoluulotonta asennetta, sillä hyvinvointikeskuksen toiminta tulee olemaan modernia, ajan hermoilla olevaa ja viihdyttävää. Yritys pyrkii saamaan asiakkaakseen sekä miehiä että naisia. Tämän takaa molemmille sukupuolille tarkoitettu palvelutarjooma. Yritys tulee sijaitsemaan mahdollisesti kantakaupungin alueella, joka rajaa asiakaskunnan todennäköisesti kantakaupunkilaisiksi. Yrityksen tavoitteena on saada asiakkaiksi keski- ja hyvätuloiset eläkeläiset, jotta yrityksen tarjoamat laadukkaat ja monipuoliset palvelut pystytään kustantamaan korkeamman palvelutuotteen hinnan avulla. Kohderyhmien ominaispiirteiksi voidaan lukea myös korkea koulutus- ja sivistystaso, joka vaikuttaa olennaisesti erilaisen harrastemahdollisuuksien suunnittelussa ja kehittämisessä.

Toisena kohderyhmänä ovat sellaiset eläkeikäiset henkilöt, jotka jopa tarvitsevat fyysistä ja sosiaalista toimintaa arkipäiviin. Syynä tähän saattaa olla esimerkiksi henkilön huono fyysinen tai henkinen kunto. Erilaiset aktiviteetit tulevat siis toimimaan ikäihmisille apuna ja kuntouttajina.

### 4.3.4 Kilpailu

Kilpailu tulee muodostumaan yrityksen toimialoilla toimivien yritysten välillä. Tällaisia yrityksiä tulee olemaan kaikki pääkaupunkiseudulla toimivat hyvinvointipalvelualan yritykset, jotka ovat suunnattuja eläkeikäisille. Yrityksen kilpailijoita tulee olemaan myös pääkaupunkiseudun vanhusten palvelukeskukset, Helsingin kaupungin tarjoamat päivätoiminta -mahdollisuudet, seniorisäätiöt sekä kaikenikäisille suunnatut kunto- ja hyvinvointikeskukset. Vanhuksille suunnatut palvelut ovat pääkaupunkiseudulla pääsääntöisesti kunnallisia, eikä yksityisiä eläkeläisille suunnattuja hyvinvointikeskuksia ole vielä perustettu montaa. Vastaavanlaista senioreille suunnattua toimintaa ei kuitenkaan ole vielä pääkaupunkiseudulla. Tämä on positiivinen asia, sillä yritys saa näin mahdollisuuden avata markkinat ja keskittyä rauhassa uusien asiakkaiden houuttelemiseen.

Yrityksen on tärkeää erottua positiivisesti kilpailijoista, jotta se ylläpitäisi ja kasvattaisi omaa asiakaskuntaa. Onnistuneen erikoistumisen avulla yritys tulee saavuttamaan monilukuisen asiakaskunnan ja tavoittamaan oikean kohderyhmän. Monet eläkeläisille suunnatut palvelukeskukset noudattavat palveluissaan ja toiminnoissaan hyvin perinteistä kaavaa. Eläkeläisten hyvinvointikeskus tulee panostamaan päinvastaisesti moderniin ja nuorekkaaseen tyyliin

ja yleisolemukseen esimerkiksi toimintojen ja toimitilojen suhteen. Yritys tulee siis viestiämään toimintamallilla elinvoimaista ja energistä olemusta ja tällä tavoin erottumaan perinteisistä palvelukeskuksista. Myös hyvinvointikeskuksen toimitiloissa toimivan ravintolan teemana tulee olemaan nykyaikainen ja trenditietoinen linjaus. Tavoitteena on kehittää ravintolasta perinteisiä vanhuksille suunnattuja ruokaloita mielenkiintoisempi ja viihtyisämpi elämyspaikka. Hyvinvointikeskus tulee järjestämään asiakkailleen myös erilaisia esityksiä, konsertteja ja elämysmatkoja, joita muissa palvelu- tai hyvinvointikeskuksissa ei tarjota.

Pääkaupunkiseudulla toimivia yrityksen kilpailijoita on muun muassa Kampin palvelutalo, palvelukeskus Kinapori, Töölön palvelukeskus, Munkkiniemen palvelukeskus, Palvelukeskus Meriportti, Palvelukeskus Saunabaari, Hietaniemenkadun palvelukeskus ja Kustaankartanon palvelukeskus.

Hyvinvointikeskuksen kilpailijoiksi luetaan myös Helsingin kaupungin tarjoamat päivätoiminta -palvelut, joita ovat Päivätoiminta -Ilonpilke, -Kinaporin kammari, -Touhula, -Töölö, -Kaisla, -Pihla, -Päivikki, -Ruskopirtti, -Sireeni, -Eloheinä, -Meripihka, -Louhi, -Näpsäkkä, -Sinilintu, -Oravanpesä ja -Urkuri. Päivätoiminta -palvelut tarjoavat kotona asuville eläkeikäisille harraste- ja viriketoimintoja. Päivätoiminta kestää kokonaisen päivän ja siihen sisältyy kuljetus. Päivätoiminnassa ovat mukana hoitajia, toimintaterapeutti ja fysioterapeutti. Päivätoiminta -paikat ovat pääasiallisesti tarkoitettu huonompikuntoisille eläkeläisille, esimerkiksi dementikoille, laitospaikoilla oleville tai kotihoidon asiakkaille, ja tämän takia niitä ei myöskään voi suoraan lukea hyvinvointikeskuksen kilpailijoiksi. Päivätoiminta -paikkoihin on myös tällä hetkellä pitkät jonot, joten sen mukaan hyvinvointikeskuksella tulee myös varmasti olemaan kysyntää. Helsingin kaupungin tarjoamat palvelut ja palvelukeskukset ovat yleisesti melko perinteisiä ja toimitiloiltaan ”tylsä” ja neutraaleja, joka lisää hyvinvointikeskuksen kilpailuetua.

Myös kaikki pääkaupunkiseudulla toimivat liikuntakeskukset ovat yrityksen kilpailijoita. Niitä ovat esimerkiksi Elixia, Motivus, Sats, Fressi, Idealfit, Töölön Forever -kuntoklubi, Kuntokamppi, Keho&Mieli, HappySoul, FinnBody ja SilverGym. Kuitenkaan yhdelläkään kyseisistä hyvinvointi- tai kuntokeskuksella ei ole yhtä laajaa palvelutarjontaa kuin tulevalla yrityksellä tulee olemaan. Helsingin kaupunki järjestää myös erilaisia liikuntakursseja ja ohjattuja tunteja nimenomaan eläkeläisille. Myös Helsingin, Espoon ja Vantaan työväen- ja kansalaisopiston tarjoamat kurssit luetaan yrityksen tuleviksi kilpailijoiksi, sillä ne tarjoavat erilaisia liikunta- ja muita harrastemahdollisuuksia, kuten käsityö-, kuvataide- ja kirjallisuuspiirejä.

Yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen myös fysioterapia-, neuvontapalvelu-, ravintola-, hieronta- ja parturi-kampaamo- palveluita, joten myös kaikki näillä toimialoilla toimivat ja Helsingin alueella olevat yritykset luetaan yrityksen kilpailijoiksi. Tosin ravintola- ja parturikam-

paamo -palvelut tulevat toiminaan todennäköisesti yksityisinä yrityksinä, joten niiden kilpailijoita yrityksen ei tarvitse kartoittaa.

Kuvasta 11 voimme tarkastella Feel&Heal -hyvinvointikeskuksen ja sen kilpailijoiden asemointia tarjooman ja ulkoisen ilmeen perusteella. Yritys asemoituu pääkaupunkiseudun hyvinvointi- ja harrastusmahdollisuuksissa uudenaikaisen ja monipuolisen palvelutarjooman sarakkeeseen, kun taas yksityiset ja Helsingin kaupungin tarjoamat hyvinvointi- ja harrastuspalvelut sijoittuvat kuviossa joko perinteiseen sarakkeeseen tai yksipuolisen palvelutarjooman sarakkeeseen.

#### 4.4 Visio ja päätavoitteet

Yrityksen visio on saavuttaa hyvinvointikeskuksesta eläkeläisten ”hittituote”. Tavoitteena on tehdä siitä imagoltaan trendikäs sekä suosittu paikka ja sitä kautta päästä koko kansan tietoisuuteen. Päämääränä on tuoda eläkeläisille suunnattu hyvinvointikeskus samalla tapaan suuren kansan suosioon kuin kuntokeskuksetkin tulivat 1990-luvun loppupuolella. Nyt kohderyhmänä ovat eläkeläiset, joista voidaan sanoa, että ne ovat melkein unohdettu kokonaan kohderyhmänä liikuntaan ja hyvinvointiin kohdistuneista markkinoista. Tavoitteena on jatkaa samantapaista trendinomaista suhtautumista liikuntaan sekä itsensä huolehtimiseen ja saada näin myös eläkeläiset innostumaan niin heidän fyysisestä kuin yleisestäkin hyvinvoinnista.

Hyvinvointikeskus tulee olemaan ainutlaatuinen alansa markkinoilla nimenomaan sen turvallisen ja inhimillisiä arvoja kunnioittavan ajatustapansa ja toimintansa takia. Sen yksi merkittävimmistä tehtävistä on keskittää sen kaikki toiminta perustuen rehellisyyteen sekä inhimillisiin ja ihmisyyttä kunnioittaviin arvoihin. Tämä toiminta tulee näkymään ensisijaisesti yrityksen asiakkaille ja työntekijöille. Yrityksen tavoitteena on pyrkiä luomaan henkilökunnan ja asiakkaiden välille hyvä vuorovaikutussuhde. Tällä tavoin yritys saavuttaa luotettavat ja kestävät asiakassuhteet.

Liiketoiminnan päätavoitteena on turvata toimeentulo yrittäjille sekä työllistää samanaikaisesti myös muita henkilöitä. Päätavoitteena on myös saada liiketoiminnasta kannattavaa ja tuloksellista, sillä näin pystytään takaamaan yrityksen pitkäkestoinen toiminta.

Sosiaalisena tavoitteena on parantaa eläkeikäisten hyvinvointia niin fyysisen kuin sosiaalisen saran osalta. Hyvinvointikeskuksen tarkoitus on luoda harrastustoiminnan ja muiden virikkeiden avulla eläkeikäisille yhteisöllisyyttä sekä sosiaalisia kanssakäymisiä ja tällä tavoin parantaa heidän yleistä hyvinvointia. Sosiaalisten kanssakäymisten tukemiseksi hyvinvointikeskukseen tullaan järjestämään yhteisiä tiloja, joissa vanhuksat pääsevät vapaasti seurustelemaan



keskenään. Tällä tavoin tuetaan yhteiskunnallista vastuuta ja ehkäistään iäkkäämpien ihmisten syrjäytymistä ja parannetaan suomalaisten eläkeikäisten yhteisöllisyyttä.

Yrityksen täytyy pyrkiä jatkuvaan kehitykseen pitkäkestoisen toimintansa takaamiseksi ja kilpailijoiden päihittämiseksi. Liiketoimintaa on tavoitteena laajentaa pikkuhiljaa eri paikkakunnille ympäri Suomea kysynnän mukaan. Toiminnan laajentaminen on yksi varma tapa varmistaa yrityksen pitkäkestoinen toiminta.

#### 4.5 Liikeidea ja strategia

##### 4.5.1 Liikeidea

Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota pääkaupunkilaisille ikäihmisille monipuolisia ja hyvinvointia lisääviä palveluita. Toiminta-ajatuksen tavoite on saada pääkaupunkilaiset iäkkäät ihmiset nauttimaan liikunnasta ja muista harrastemahdollisuuksista ja näin pitää heidät virkeänä ja elinvoimaisena. Toiminnan harjoittaminen on tarkoitus olla trenditietoisempää, nuorekkaampaa ja elämyksellisempää kuin nykyisten palvelujen tuottajien toiminta. Yritys tavoittelee toiminnallaan sitä, että siitä muodostuisi ihmisille rento ja kutsuva paikka, ikään kuin oma ”olohuone”, johon heidän on helppo tulla ja jossa he viihtyvät, tapaavat ihmisiä ja kokevat elämyksiä.

Yrityksen liikeideana on perustaa eläkeikäisille eli 65 vuotta täyttäneille ihmisille hyvinvointikeskus, joka tarjoaa asiakkaille liikunnallisia ja sosiaalisia harrastusmahdollisuuksia. Hyvinvointikeskuksen tarkoituksena on kohentaa ikäihmisten fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia harrasteiden ja yhdessäolon avulla. Samalla hyvinvointikeskus tulee tarjoamaan ikäihmisille elämyksiä ja iloista toimintaa arjen askareiden ohella. Yrityksen liikeideana on tehdä hyvinvointikeskuksesta elinvoimainen ja nykyaikainen paikka. Toimitilojen pirteä sisustus ja iloinen ilmapiiri tulevat antamaan asiakkaille halutun kuvan yrityksen rempseästä ja elinvoimaisesta imagosta. Tällä tavoin yritys pyrkii myös erottumaan kilpailijoistaan, esimerkiksi vanhusten palvelukeskuksista, jotka ovat yleensä toimitiloiltaan neutraaleita ja ”tylsä”. Tällä hetkellä markkinoille ei ole vielä perustettu montaa yksityistä vain eläkeikäisille suunnattua hyvinvointikeskusta, joten yritys tulee todennäköisesti paikkaamaan tätä markkinarakoa.

Hyvinvointikeskuksen tarjoamiin harrastusmahdollisuuksiin kuuluu muun muassa ohjatut liikuntatunnit, käsityö- ja kuvataidepiirit, bingo, tietovisat, musiikillinen toiminta, keskustelu- ja kirjapiirit, atk-opetus ja ruoanlaitto-opetus. Ohjatut liikuntatunnit tarjoavat asiakkaille esimerkiksi kestävyys-, lihaskunto- ja tasapainoharjoituksia. Musiikillinen toiminta pitää sisällään esimerkiksi kuoroharjoituksia halukkaille. Toimitiloihin tullaan tekemään myös pienimuotoinen kirjastopalvelu, jossa asiakkaat saavat rauhassa lukea ja kerätä tietoa kirjoista ja aika-

kausilehdistä. Myös erilaisten teemaluentojen järjestäminen tulee ottaa huomioon, kun mietitään lisäarvon tuottamista yrityksen palvelujen avulla.

Hyvinvointikeskus tulee tarjoamaan liikunnallisten ja muiden harrastemahdollisuuksien lisäksi myös neuvontapalvelupisteen, josta ikäihmiset saavat kysyä kaikkea ikääntymiseen, terveyteen ja sosiaalisiin ongelmiin liittyviä asioita. Neuvontapalvelupisteestä hyvinvointikeskuksen asiakkaiden on myös mahdollisuus saada arvio omasta terveydentilasta.

Hyvinvointikeskuksen toimitiloihin avataan myös eläkeikäisiä palveleva ravintola, jossa eläkeikäiset saavat käydä lounaalla tai muuten vain kuluttaa aikaa ja seurustella. Ravintola tulee myös noudattamaan sisustukseltaan ja imagoltaan nuorekasta ja elinvoimaista linjausta.

Hyvinvointikeskuksen tiloissa tulee olemaan allas- ja saunaosasto, joka tulee todennäköisesti vetämään suurta asiakasjoukkoa puoleensa. Allasosaston tarkoituksena on myös tarjota eläkeikäisille asiakkaille ohjattu vesijumppamahdollisuus. Allasosastosta tehdään erittäin viihtyisä ja puoleensavetävä. Viihtyvyyttä lisätään erilaisilla tunnelmallisilla valaistuksilla ja muilla sisustuselementeillä. Allasosasto tulee toimimaan yhtenä hyvinvointikeskuksen vetonaulana. Myöhemmin voidaan miettiä investoida uima-altaan lisäksi porealtaaseen, joka lisää ja täydentää asiakkaiden nautinnon saamista.

Hyvinvointikeskuksessa tulee olemaan myös hieronta- ja fysioterapiapalvelu, joka myös tuo lisäarvoa asiakkaille. Hieronta- ja fysioterapiapalvelut tullaan ulkoistamaan yksityiselle hierojalle ja fysioterapeutille. Hyvinvointikeskukseen tullaan harkitsemaan myös ulkoistettua parturi-kampaamo -palvelua.

Yritys tulee myös tarjoamaan asiakkailleen erilaisia elämysmatkoja, esimerkiksi teattereihin, oopperanäytöksiin ja konsertteihin kysynnän ja tarpeen mukaan. Myös luontomatkailu tullaan ottamaan huomioon elämysmatkoja suunniteltaessa.

Hyvinvointikeskukseen olisi tarkoitus myös saada esimerkiksi erilaisia esiintyjiä ja artisteja. Esiintyjät ja tapahtumat hyvinvointikeskuksen toimitiloissa tulisivat lisäämään asiakkaiden yhteishenkeä ja näin kohennettaisiin ikäihmisten yhteisöllisyyttä.

#### 4.5.2 Strategia

Yrityksen monipuoliset ja tarpeelliset harrastus- ja palvelumahdollisuudet lisäävät yrityksen liikevaihtoa ja näin takaa liiketoiminnan kannattavuuden. Ne ovat tärkeä osa yrityksen strategisia linjauksia. Lisäksi paikan trendikäs, elinvoimainen ja luotettava imago tulevat olemaan yrityksen menestystekijöitä.

Yrityksen tarkoitus on saada asiakaskunnaksi korkeasti koulutettuja, vakavaraisia tai korkean sivistyksen omaavia henkilöitä. Kaikki toiminta ja palvelut tullaan kehittämään juuri tämänkaltaista asiakaskuntaa ajatellen. Imagoa pyritään kehittämään sellainen, joka vetää kyseistä asiakaskuntaa puoleensa. Imagoa muodostaessa yrityksen tulee ottaa huomioon erityisesti hyvinvointikeskuksen tuleva sijainti, sillä paikan viihtyisällä ympäristöllä ja kulkuyhteyksillä on merkittävä vaikutus keskuksen suosioon ja asiakaskuntaan.

Yrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluvat luotettava, rehellinen ja toisia kunnioittava asenne, joka tulee näkymään kaikessa yrityksen toiminnassa, asiakaspalvelusta markkinointiviestintään. Yrityksen lähes ainoana perusajatuksena on tuottaa ihmisille hyvää oloa ja tämän takia yrityksen tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi menevät aina asiakkaat ja heidän tarpeidensa kunnioittaminen ja tyydyttäminen.

Jotta yrittäjä onnistuu tavoitteissaan, tulee sen omata oikeanlainen asenne ja sitoutua sekä maksimoida oma työpanos sataprosenttisesti. Yrityksen toiminnassa tulee olemaan niin paljon erilaisia toimintoja ja työtehtäviä, että yrittäjän on palkattava yritykseen lisää työvoimaa jo heti yrityksen perustamisvaiheessa. Yrityksen henkilökunnan tulee sopia yrityksen imagoon ja täyttää sen vaatimat kriteerit. Henkilökunnan tulee siis omata luotettava ja palveluhenkinen olemus ja viestiä asiakkaille heidän tärkeydestä yritystoiminnan olemassaololle. Koko yrityksen henkilökunnan täytyy olla ammattitaitoisia ja motivoituneita tuottamaan asiakkaille laadukkaita ja elämyksellisiä palveluita.

Yksi yrityksen keinoista antaa asiakkailleen paras mahdollinen palvelukokemus ja pitää heidät tyytyväisinä on tuttu ja turvallinen henkilökunta. Tämän takia yritys tulee pitämään henkilökunnan tyytyväisinä erilaisilla palkitsemis- ja motivointijärjestelmillä, jotta henkilökunta olisi halukas työskentelemään yritykselle mahdollisimman pitkään.

Yrityksen strategiana on pääsääntöisesti saada pidettyä jo olemassa olevat asiakkaat asiakkaina mahdollisimman pitkään muun muassa hyvän palvelutason avulla. Yhtenä yrityksen tärkeimpänä markkinointikeinona toimii suusta suuhun -markkinointi, joka on eläkeläisten keskuudessa todettu erittäin toimivaksi. Yrityksen tavoitteena on saada asiakkaiden ystävät nauttimaan hyvinvointikeskuksen tarjoamista palveluista. Tässä käytetään apuna esimerkiksi erilaisia tarjous- sekä alennusjärjestelmiä. Esimerkiksi jos nykyinen asiakas saa tuotua ystävänsä jäseneksi hyvinvointikeskukseen, tarjotaan nykyiselle asiakkaalle veloituksetta yhden kuukauden palvelut hyvinvointikeskuksessa.

Yrityksen tavoitteena on luoda vakioasiakaskuntaa ja yrittää saada säännöllisiä kävijöitä koko kävijämäärästä jopa 60-70 %. Vakioasiakaskuntaa pyritään ylläpitämään tarjoamalla heille

esimerkiksi kanta-asiakaskorttien avulla. Kanta-asiakkaita tullaan palkitsemaan myös tarjoamalla heille erilaisia tarjouksia, kuten halvempia kuukausihintoja. Kanta-asiakkaille tullaan tarjoamaan myös vain heille suunnattuja toiminta- ja elämysmatkoja sekä tapahtumia. Yrityksen ensisijainen asia on pitää kanta-asiakkaat tyytyväisinä, joten tämän takia heidän hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen tullaan panostamaan ja resursoimaan yrityksen panoksia.

Yrityksen strategian määrittäminen on erittäin olennaista myös halutun markkinaraon täyttämisen sekä menestyksekkään markkina-aseman saavuttamisen kannalta. Markkinaraon täyttäminen täytyy ottaa huomioon heti yrityksen perustamisvaiheessa ja markkinoille tulee hyökätä täysillä. Tähän päästään käyttämällä erilaisia markkinointiviestinnän keinoja ja saada yritykselle näin paljon näkyvyyttä ja julkisuutta. Yrityksen on panostettava heti perustamisvaiheessa näkyvyyteen sekä markkinointiviestintään, sillä tällä tavoin yritys pystytään saamaan kovalla äänellä markkinoille. Positiivinen näkyvyys edesauttaa kohderyhmää huomaamaan uuden innovatiivisen elämyspaikan ja näin yritys takaa sen kannattavuuden sekä jatkuvuuden.

Yrityksen tavoitteena on muodostaa ihmisille vahva mielikuva hyvinvointikeskuksen toiminnasta ja palvelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että sen tulee luoda vakuuttava olemus laadukkaana toiminnan ja luotettavan asiakaspalvelun avulla. Hyvinvointikeskuksen täytyy rakentaa itselleen samalla elämyksellinen sekä vahva ja luotettava mielikuva asiakkaiden mielessä.

Yrityksen johdon ja henkilöstön tulee tehdä tiivistä yhteistyötä kaiken aikaa muun muassa tiedon jaon takia. On todettu, että tieto on yrityselämän tärkein varallisuus. Yrityksen johdon ja henkilöstön tulee tehdä tiivistä yhteistyötä kaiken aikaa, sillä näin pystytään takaamaan informaation tarpeellinen saanti ja osaamisen leviäminen työyhteisön sisällä. Laadukkaat palaverit ja hyvä sisäinen viestintä auttavat yrityksen työntekijöitä pysymään ajan tasalla hyvinvointikeskuksen tapahtumista ja asiakkaista sekä kehittämään palveluita.

Laadukkaana ja luotettavana imagon aikaansaamiseksi yrityksen täytyy keskittyä strategiatyönsään myös palveluiden hinnoitteluun, sillä käytännössä on todettu, että tietynlainen hintataso viestii laadukasta ja eksklusiivista palvelutasoa. Hyvinvointikeskuksen tarjoamien palveluiden hinnaksi valitaan muita kilpailijoita korkeampi hintataso. Korkeamman hintatason avulla asiakkaille viestitään tasokkaasta palveluntasosta sekä katetaan samalla yrityksen monimuotoiset kustannukset. Kohderyhmäksi on myös valittu keski- tai vakaavaraiset eläkeikäiset henkilöt, joten korkeampi hintataso ei tule todennäköisesti karkottamaan yrityksen asiakkaita. Päinvastoin, se saattaa karsia yrityksen asiakkaita positiiviseen ja tavoiteltuun suuntaan.

Erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt ja asiakaspalautteet tulevat olemaan yritykselle erittäin tärkeitä sen toimintojen kehityksen kannalta. Yrityksen täytyy heti alkuvaiheessa olla täysin tietoisia asiakkaiden mieltymyksistä sekä näkemyksistä. Yrityksen on tärkeää valvoa tarkasti ja säännöllisesti yrityksen asettamien lupauksen pitävyyttä.

Yrityksen toimintoihin kuuluu muun muassa ikäihmisten neuvonta- ja fysioterapiapalvelu, jotka kummatkin tarvitsevat osaltaan oman ammattiosaajan työtehtävään. Kilpailun kannalta yrityksen on kannattavaa käyttää ostopalveluita ja kilpailuttaa niitä. Tällä tavoin yritys pystyy pyrkimään mahdollisimman kustannustehokkaaseen toimintaan.

Yritys tulee ensisijaisesti toimimaan vain pääkaupunkiseudulla ja yhdessä toimipisteessä. Suuren kysynnän ja kannattavalta tuntuvaan liiketoiminnan mukaan, voidaan tarvittaessa miettiä yrityksen laajentumista toiseen toimipisteeseen, joko pääkaupunkiseudun sisällä tai jopa sen ulkopuolella.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja palvelutarjonta</li> <li>• Erikoistuminen - kohderyhmälle oikeanlaista palvelua</li> <li>• Kohderyhmän määrittäminen</li> <li>• Yrittäjän koulutus ja motivaatio</li> <li>• Innovatiivinen visio</li> <li>• Hyvinvointikeskuksen hyvä sijainti Helsingin kantakaupungin alueella</li> <li>• Mahdollisuus palvella myös muita asiakasryhmiä</li> <li>• Palvelutarjonnan monipuolistaminen</li> <li>• Yrittäjän henkilökohtaiset suhteet mahdollisiin yhteistyökumppaneihin</li> </ul> | <p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutarjontaa liikaa</li> <li>• Liiallinen erikoistuminen</li> <li>• Yrittäjän kokemattomuus yrittäjyydestä</li> <li>• Kovat kustannukset toimintoja ja toimitiloja varten</li> <li>• Ei saada rekrytoitua tarpeeksi monitaitoista ja palveluhenkistä henkilökuntaa</li> <li>• Sijainti - toimitilat tulevat Helsingin kantakaupungin alueella maksamaan paljon</li> <li>• Ei saada markkinoitua tarpeeksi hyvin</li> </ul> |
| <p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kysyntä - suuret ikäluokat ja hyvinvointikeskusten puute</li> <li>• Trendit</li> <li>• Suuret ikäluokat</li> <li>• Tulo- ja koulutustason nousu</li> <li>• Ikäihmisten vähäinen liikunnan harrastaminen</li> <li>• Eläkeläisten vakaat tulot</li> <li>• Markkinoilla vähän yksityisiä hyvinvointikeskuksia ikäihmisille</li> <li>• Yhteiskunnan tarve ennaltaehkäistä eläkeikäisten sairauksia</li> <li>• Eläkeläisten tasaiset tulot</li> </ul>                                      | <p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kysyntä - saadaanko hyvinvointikeskus tuotua markkinoille tarpeeksi hyvin, jotta kysyntää on riittävästi</li> <li>• Uudet kilpailijat markkinoilla</li> <li>• Uudet innovaatiot markkinoilla</li> <li>• Sijainti - löytyykö hyviä toimitiloja kantakaupungin alueelta</li> </ul>   |

Kuva 10: SWOT -analyysi

Yrityksen vahvuuksia on sen laaja palvelutarjonta, joka on kehitelty eläkeikäisille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan. Lisäksi vahvuuksiin luetaan sen tarjoamien palvelujen erikoistuminen nimenomaan kohderyhmälle oikeaksi. Ikäihmisten huonokuntoisuudesta johtuvat mittavat kuluerät koituvat uhaksi tulevaisuudessa. Tämän takia yritys tulee olemaan yksi tärkeimmistä keinoista, jolla voidaan ennaltaehkäistä ikäihmisten fyysistä ja psyykkistä huonokuntoisuutta. Kohderyhmän suppea rajaaminen helpottaa myös yrittäjää kehittämään markkinointia ja palveluja juuri oikeanlaiseksi. Yrittäjän kaupallinen koulutus auttaa yrittäjää selviytymään yritysmailmassa ja antaa mahdollisuuden myös menestyä siellä. Samankaltaisia yksityisiä yrityksiä ei pääkaupunkiseudun markkinoilta vielä löydy, joten yrityksellä on suuri mahdollisuus menestyä alalla. Taantumet eivät vaikuta eläkeläisten tuloihin, joten se mahdollistaa yrityksen jatkuvuutta. Yrityksen sijaintina tulee olemaan Helsingin kantakaupungin alue, joka tulee takaamaan yrityksen oikean imagon. Yrittäjän kannattaa myös käyttää hyödykseen jo olemassa olevia suhteita tarvitsemiin yhteistyökumppaneihin, sillä tämä helpottaa ja nopeuttaa yrityksen tulevia toimintoja ja tiedon keruuta.

Heikkouksia saattaa olla yrityksen liiallinen palvelutarjonta ja erikoistuminen, jonka takia menetetään tuottoa niiden turhaan ylläpitämiseen. Heikkoudeksi luetaan myös yrittäjän kokemattomuus yrityksen perustamisesta ja yrittäjyydestä yleisesti sekä sopivan ja ammattitaitoisen henkilökunnan puute. Toimitilat ja palvelutoiminnot tulevat viemään aluksi todella paljon kustannuksia yrityksen budjetista. Myös yrityksen tulevalta sijainnilta saattaa olla vaikea löytää sopivia toimitiloja hyvinvointikeskukselle ja ne tulevat olemaan kalliita.

Yrityksellä on suuri mahdollisuus saada asiakaskuntaa tarpeellinen määrä ja kasvaa tulevaisuudessa, sillä samankaltaisia yksityisiä palveluntarjoajia ei markkinoilla vielä ole. Yrityksen kohdemarkkinat ovat tarkoin suunniteltu ja niissä on potentiaalista kannattavuutta yrityksen menestymiselle. Erilaiset trendit, esimerkiksi hyvinvointiin tai liikuntaan liittyvät, sekä suurten ikäluokkien ikääntyminen ja tulo- ja koulutustason nousu tulevat vaikuttamaan positiivisesti hyvinvointikeskuksen kysyntään. Eläkeläisten vakaat tulot takaavat yrityksen jatkuvuutta taantumavaiheissa. Yrityksellä on myös mahdollisuus palvella jatkossa muita asiakasryhmiä ja monipuolistaa palvelutarjontaa.

Kysynnän puute tulee olemaan yritykselle suurin uhka. Uudet kilpailijat tulevat vaikuttamaan kysyntään ja yrityksen jatkuvuuteen. Uudet innovaatiot tulevat myös vaikuttamaan kysyntään, sillä asiakkaat ovat halukkaita kiinnostumaan usein markkinoiden uutuuksista ja voi tämän takia hylätä vanhan yrityksen. Yritys tulee hankkimaan valtaosan asiakkaista näkyvyyden ja hyvän markkinoinnin avulla, joten markkinoinnin epäonnistumisella tulee olemaan suuret vaikutukset yrityksen menestyksen kannalta. Lisäksi uhkana saattaa olla se, että yritys ei tule löytämään oikeanlaisia toimitiloja suunnitellulta alueelta.

#### 4.6 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin päätavoitteena on lisätä yrityksen tunnettuutta ja tätä kautta kasvattaa yrityksen tulosta. Markkinoinnin avulla hyvinvointikeskus tulee sekä saavuttamaan uusia asiakkuuksia, että ylläpitämään nykyisiä, jo saavutettuja asiakassuhteita. Oikein suunnitellulla markkinoinnilla yritys pystyy viestimään ja luomaan valitulle kohderyhmälle positiivisia mielikuvia ja tällä tavoin kasvattaa asiakaskuntaa. Palvelujen markkinoinnissa on erittäin tärkeää saavuttaa yritykselle markkinoinnin kautta tarpeeksi hyvä imago ja laadukas kokonaisuuden kuva yrityksestä. Tämän takia markkinointi tulee olemaan yritykselle erittäin olennaisessa merkityksessä.

Eläkeläisten hyvinvointikeskuksen markkinoinnin suunnittelu tulee nähdä kokonaisvaltaisena prosessina ja se tulee ottaa huomioon jokaisen strategiasuunnittelun yhteydessä ympäri vuoden. Markkinointia suunniteltaessa tulee ensisijaisesti ottaa huomioon hyvinvointikeskuksen haluttu kohderyhmä, eli eläkeläiset ja suunnata koko markkinointi heidän tarpeille ja kiinnostuksille.

Hyvinvointikeskuksen asiakaskontaktimäärät ja niistä saadut tuotot tulevat toimimaan markkinoinnin kannattavuuden ja tuloksellisuuden mittareina. Markkinoinnin tehokkuutta voidaan myös selvittää tarkemmin esimerkiksi erilaisten markkinointitutkimuksien avulla.

Hyvinvointikeskuksen markkinointi on kannattavaa suunnitella kokonaisvaltaisesti vuositasolla ja jakaa suunnittelu-prosessi pienempiin osa-alueisiin. Lyhyempien aikajaksojen avulla yritys pysyy ajan tasalla kohderyhmän ja kilpailijoiden tilasta ja asemasta. Tällä tavoin yritys saavuttaa mahdollisimman konkreettisen ja asiakaskeskeisen markkinoinnin ja lähestyy asiakkaitaan usealla eri tavalla. Markkinointibudjetointi valmistellaan aina kerran vuodessa ja siinä tulee ottaa huomioon kaikki markkinoinnin seikat yksityiskohtaisesti.

Markkinointi tulee olemaan ensisijaisesti yrittäjän vastuulla, mutta tarpeen mukaan yrityksen on myös hyvä olla yhteydessä erilaisiin mainos- ja mediatoimistoihin sekä muihin ulkoisiin markkinointiosajiin. Varsinkin yrityksen alkuvaiheessa yrittäjän on syytä ostaa markkinointipalveluja muualta, jotta yritys saadaan kertaheitolla ihmisten ja asiakkaiden tietoisuuteen halutulla tavalla. Esimerkiksi erilaisten markkinointiin liittyvien palvelimien ja työkalujen ostamien ulkoisilta yrityksiltä on tarpeellista ja kannattavaa tehdä jo perustamisvaiheessa.

Yrityksen markkinoinnilliseen strategiaan kuuluu tavoittaa tarkoin segmentoitu kohderyhmä luotettavalla ja vakuuttavalla mutta samanaikaisesti myös houkuttavalla markkinointiviestinnällä. Hyvinvointikeskusta tullaan markkinoimaan esimerkiksi radion, esitteiden, tapahtumien

ja lehtimainonnan ja artikkeleiden avulla. Lehtimainontaa käytetään etenkin paikallisissa lehdistä kuten esimerkiksi Helsingin Sanomissa sekä eläkeläisille suunnatuissa lehdistä. Esitteitä ja julisteita tullaan jakamaan koko pääkaupunkiseudun alueella sellaisiin julkisiin tiloihin, joissa kohderyhmä käy usein. Tällaisia ovat esimerkiksi eläkeläisten lounaspaikat, kirjastot, uimahallit sekä musiikki- ja konserttitalot. Myös Internet-mainontaa tullaan hyödyntämään tai ainakin testaamaan sen toimivuutta kyseiselle kohderyhmälle.

Myös erilaiset kilpailut ja arvonnat tulevat toimimaan hyvänä markkinointivälineenä, sillä ne ovat eläkeläisten keskuudessa hyvin suosittuja. Tällä tavoin yritys saa myös helposti lukuisia yhteystietoja, joita voidaan käyttää jatkossa hyödyksi kontaktoimalla ihmiset puhelimitse ja tarjoamalla heille hyvinvointikeskuksen palveluita.

Suusta suuhun -markkinointi tulee toimimaan yrityksen lähes suurimpana markkinointivälineenä, johon yritys panostaa takaamalla nykyisille asiakkaille parhaan mahdollisen palvelutason ja tyytyväisyyden. Nykyisiä asiakkaita tullaan myös palkitsemaan erilaisilla tarjouksilla ja toimintamatkoilla jos he saavat tuotua yritykselle uusia asiakkaita.

Yrityksen tavoitteena on myös saada koko yhteiskunta apuun markkinoimaan yritystä ja sen palveluiden merkitystä ihmisen terveydelle. Perusteluna tälle on se, että yritys tulee säästämään yhteiskunnan varoja lisäämällä suurten ikääntyneiden ikäluokkien terveyttä ja omatoimisuutta tarjoamalla heille hyvinvointia lisääviä palveluita.

#### 4.6.1 Kilpailukeinot

Kilpailuetuina yrityksellä tulee olemaan ennen kaikkea palveluiden laatu ja nautinnollisten elämysten antaminen. Palvelujen avulla yritys haluaa antaa asiakkailleen mahdollisimman nautinnollisia elämyksiä ja saada asiakkaat todella viihtymään hyvinvointikeskuksessa. Markkinoinnissa tulee korostaa juuri näitä elementtejä pitkin koko markkinointiprosessin.

Markkinoinnin kannalta yrityksen tulee hyödyntää myös erilaisia strategiatkaisuja, kuten esimerkiksi yrityksen suuntausta voidaan kehittää ja tarkentaa kasvu- tai kannattavuusstrategian avulla. Hyvinvointikeskuksen päämääränä on saavuttaa sen perustamisen jälkeen kannattava asema markkinoilla ja tämän jälkeen keskittyä kasvuun. Kasvua pyritään tehdä pääasiassa kysynnän mukaan, mutta tarkoituksena olisi kehittää hyvinvointikeskuksen liikeideasta valtakunnallisesti niin suosittu ”ilmiö”, että sitä päästäisiin laajentamaan ympäri Suomea. Eläkeläisten hyvinvointikeskuksesta halutaan markkinoinnin avulla tehdä suosittu, tarpeellinen ja lähes välttämätön yritysidea, joka pyrkii saavuttamaan kasvua kaiken aikaa.



Yksi tärkeä yrityksen kilpailukeino on myös sen laadukas ja luotettava palvelutaso sekä - tuotteet. Loistava, luotettava, tuttu ja turvallinen asiakaspalvelu ja henkilökunta tulevat olemaan yrityksen valttikortti suhteessa kilpailijoihin. Hyvinvointikeskuksen henkilökunta tulee toimimaan perusteellisesti asiakkaan hyväksi ja palvelemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen arvoihin kuuluu eettisyys ja ikäihmisiä arvostavat arvot, joten ne tulevat toimimaan myös hyvänä kilpailuvalttina suhteessa muihin toimialalla toimiviin yrityksiin.

#### 4.6.2 Henkilöstö ja asiakaspalvelu

Hyvinvointikeskuksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista tulee olemaan sen henkilöstö sekä asiakaspalvelu jo senkin takia, sillä yritys on keskittynyt palvelujen ja elämysten tuottamiseen. Yrityksen henkilökunta tulee olemaan erittäin olennaisessa asemassa, sillä vain hyvän ja toimivan henkilökunnan ja siihen liittyvien ratkaisujen myötä pystytään saavuttamaan yritykselle haluttu menestys. Eläkeläiset tulevat nimenomaan saamaan lisäarvoa yrityksen henkilökunnan ammattitaitoisesta palvelujen tuotosta. Palvelun tulee noudattaa yhteiskunnan yleisiä sääntöjä ja eettisiä arvoja. Hyvinvointikeskuksessa pyritään siihen, että henkilökuntana toimii mahdollisimman ammattitaitoisia ja asiantuntevaa henkilöstöä. Yrityksen henkilökunta tulee olemaan ihmisläheistä ja erittäin palveluhenkistä ja yrityksessä tulee olemaan vahvasti esillä ihmisarvoja arvostava periaate. Eläkeläisille tullaan siis tarjoamaan heitä arvostavaa ja kunnioittavaa palvelua ja yrityksen sisällä tullaan nojautumaan aina periaatteeseen ”asiakas on aina oikeassa”.

Yrityksen henkilökunta tulee saamaan pääasiallisesti hyvän ”fiiliksen” ja motivaation palvella asiakkaita yrityksen sisäisen markkinoinnin avulla. Sisäisen markkinoinnilla pyritään luomaan henkilökunnalle hyvää yhteishenkeä ja kannustaa, kouluttaa ja tiedottaa henkilökuntaa parhaalla mahdollisella tavalla, jotta henkilökunta kykenee pitämään motivaatio- ja palvelutason mahdollisimman korkealla. Luvussa 3.9 Henkilöstösuunnitelma on määritelty tarkasti kuinka yritys tulee henkilöstöpuolen organisoimaan ja toteuttamaan.

#### 4.6.3 Palvelutuote

Hyvinvointikeskuksen palveluista halutaan saada niin sanottuja kulutustuotteita, joita voi ostaa usein ja vaivattomasti. Yrityksen hintataso tulee vastaamaan kohderyhmälle räätälöityä tasoa, joten palvelutuotteista on myös tämän takia helppo saada kulutusryhmään kategorioitu tuote. Yritys tulee myös haluamaan palvelutuotteelle erikoistuotteiden ominaisuudet, jotka takaavat sen, että asiakkaat tulevat olemaan hyvin sitoutuneita yrityksen tarjoamiin palveluihin ja kokee ne ainutlaatuisiksi.

Kaikki yrityksen palvelutuotteet tullaan räätälöimään sellaiseen muotoon, että ne tulevat vastaamaan kohderyhmän tarpeita ja miellyttämään heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Esi-merkiksi tarjottavat kuntopiirit tulevat olemaan fyysistä kuntoa monipuolisesti kehittäviä, jotta asiakkaat tulevat oikeasti fyysisesti hyötymään niistä. Hyvinvointikeskus tulee tarjoamaan myös kuntosalin, jossa asiakkaat voivat myös itsenäisesti kehittää omaa fyysistä kuntoaan. Asiakkaiden sosiaaliset tarpeet otetaan huomioon muun muassa keskustelu- ja kirjapiirien avulla. Psykkistä hyvinvointia edistää näiden toimintojen lisäksi erilaiset käsityö- ja musiikalliset harrasteet, joita tullaan tarjoamaan muiden harrastusvaihtoehtojen tavoin merkittävän usein. Tärkeintä on saada yrityksen tarjoamista palveluista kokonaisuus, joka edesauttaa ja ylläpitää asiakkaiden yleisvireyttä. Henkistä vireyttä tulee ylläpitämään myös yrityksen toimitiloissa tarjotut hierontapalvelut. Yrityksen palvelutarjoama tulee olemaan niin kattava, että se pystyy sen avulla kilpailemaan markkinoilla.

Yrityksen palveluille tullaan kehittämään ydinpalvelun lisäksi myös tukipalveluja, joita ovat muun muassa kanta-asiakasedut ja palvelun räätälöinti. Kanta-asiakkaille tullaan tarjoamaan esimerkiksi edullisempia hintavaihtoehtoja ja asiakkaat tulevat myös saamaan erikseen heille räätälöityjä palveluja.

Yritys tulee tarjoamaan kolmenlaista palvelupakettia, joiden hinta muotoutuu niiden tarjoaman perusteella. Palvelupaketti 1 kuuluvat kaikki ohjatut liikuntatunnit ja sauna- ja allasosaston vapaa käyttö. Palvelupaketti 2 luetaan ohjattujen liikuntatuntien lisäksi myös kaikki muut harrastemahdollisuudet. Palvelupaketti 3 luetaan kaikki yrityksen tarjoamat palvelut, paitsi ravintola- ja parturi-kampaamo -palveluita.

#### 4.6.4 Hinnoittelu

Yrityksen tavoitteena on saada sen palvelutuotteesta sekä -tarjoomasta niin arvokas ja haluttava, että asiakkaat olisivat valmiita maksamaan siitä suhteessa kilpailijoita enemmän. Korkealaatuiset palvelut ja viihdyttävät toimitilat tulevat myös kuluttamaan paljon yrityksen varoja, joten jo sen takia yrityksen palvelujen hintataso tulee olemaan korkea. Toisaalta yrityksen hintastrategiaan kuuluu myös se, että korkean hinnan avulla pyritään myös samalla luomaan asiakkaille korkeaa palvelujen laatua. Tämän takia suhteellisen korkeat palvelujen hinnat ovat tärkeitä imagon luojia etenkin kyseiselle kohderyhmälle. Korkean hintatason mahdollistaa se, että valitut segmentit eivät ole hintaherkkiä.

Palvelujen hinnoittelemisessa tullaan käyttämään niin markkina- kuin kustannusperusteista hinnoittelua. Markkinaperusteista hinnoittelua käytetään sen takia, sillä asiakkaat tulevat olemaan hintatietoisia ja seuraavat kilpailijoiden hintatasoa. Kustannusperusteinen hinnoittelu on otettava käyttöön, jotta yritys pystyy kattamaan kaikki laadukkaisiin palveluihin kuluvat

menot. Hinta tullaan asettamaan korkeaksi muun muassa imagon ja psykologisten syiden takia, mutta siinä tullaan huomioimaan suurella tarkkuudella kohderyhmän maksukyvyttöisyys ja hintoja tullaan vertaamaan kilpailijoiden hintatasoon.

#### 4.6.5 Saatavuus

Yritys tulee sijaitsemaan sellaisella paikalla, että se saavuttaa mahdollisimman monet aktiiviset eläkeläiset. Hyvinvointikeskuksen sijainti tulisi siis olla mieluiten eläkeläisten lähettyvillä tai ainakin hyvien kulkuyhteyksien päässä. Paras mahdollinen sijainti tulisi sijaitsemaan vauraalla kantakaupungin alueella, sillä tällaisten alueiden lähettyvillä asuu suuri osa Helsingin hyvin toimeen tulevista eläkeläisistä.

Yrityksen sisäinen saatavuus tullaan organisoimaan erittäin helpoksi ja nopeaksi toiminnaksi. Palvelujen tulee olla yrityksen sisällä erittäin helposti saatavilla ja nopeasti käytettävissä. Niiden ostaminen ja varaaminen tulee olla myös vaivatonta. Tärkeintä yritykselle on, että jo alkuvaiheessa yritys tavoittaa oikean kohderyhmänsä oikeaan aikaan ja saa heidän tietoisuutensa yrityksen helpon sijainnin ja vaivattoman palvelun käytön. Hyvinvointikeskuksen tulisi siis panostaa saatavuuden kannalta harrastusmahdollisuuksien oikeaan aikatauluttamiseen ja henkilökunnan määrään. Harrastuspiirien aikataulut suunnitellaan pääsääntöisesti niin, että sekä kuntopiirejä, että käsityö- ja kirjallisuuspiirejä tulisi olla sekä aamulla että illalla. Tällä tavoin saadaan tarjoomasta monipuolista ja näin se on kohderyhmälle helposti saatavilla. Kuntosali ja allasosasto tulee olemaan käytössä noin 12 tuntia vuorokaudesta.

#### 4.6.6 Markkinointiviestintä

Ikäihmiset ovat tunnetusti lojaaleja valitsemaansa yritystä ja sen tarjoamaa tuotetta kohtaan. Samanaikaisesti heidän kulutuskäyttäytyminen on kuitenkin tarkempaa ja harkitsevampaa ja he vaativat palvelun tarjoajalta nimenomaan luotettavuutta ja turvallisuutta. Tämä on otettava huomioon kaikissa yrityksen markkinointiviestintään liittyvissä ratkaisuisissa ja päätöksissä.

Markkinointiviestintä tulee viestimään kohderyhmälle laadukkuutta ja siinä tullaan painottamaan liikunnan ja sosiaalisten harrasteiden tärkeyttä nimenomaan ikäihmisille. Markkinointiviestintä tullaan toteuttamaan esitteiden, radion ja suhdetoiminnan avulla. Markkinointiviestintä on syytä jaotella ja räätälöidä eri kohderyhmille erilaiseksi, esimerkiksi hyväkuntoisille ja -tuloisille eläkeläisille painotetaan hyvinvoinnin ja elämysten tärkeyttä kohti parempaa elämänlaatua ja välttävän fyysisen tai henkisen kunnan omaaville ikäihmisille painotetaan juuri liikunnan ja muiden harrasteiden tärkeyttä terveydellisistä syistä. Markkinoinnissa halu-

taan myös pyrkiä siihen, että asiakkaat suosittelisivat yritystä muille, sillä ikäihmisten keskuudessa tämä koetaan erittäin kannattavaksi markkinointikeinoksi.

Internettiä käytetään mainonnan apuna kyseisen kohderyhmän internet -osaamisen ja sen käytön motivaation mukaan. Esimerkiksi vuonna 1930-luvulla syntyneet henkilöt eivät välttämättä käytä internettiä samalla tavalla kuin 1950-luvulla syntyneet. Myöhemmin, kohderyhmän syntymävuoden noustessa, internettiä tullaan käyttämään tehokkaana tapana viestiä asiakkaille yrityksen palveluista, sillä myöhemmin syntyneet henkilöt ovat paljon tottuneempia käyttämään internetin ominaisuuksia ja näin hyötyvät enemmän sen mainonnasta.

Kaikki mainonta täytyy olla kohdistettu tarkoin nimenomaan ikäihmisille. Se ei saa kuitenkaan olla perinteisen ”tylsää” ja väritöntä, vaan sen täytyy antaa kohderyhmälle pirteä ja elinvoimainen vaikutus. Yrityksen esitteissä sekä sen väreissä täytyy olla käytettynä monipuolisesti värejä ja miellyttäviä sekä moderneja printtejä ja kuvia.

Yritys tulee käyttämään mainonnassa myös apuna radiota. Radiokanavaksi valitaan esimerkiksi Yle Suomi, Yle Ykkönen ja Radio Dei, sillä ne pystyvät saavuttamaan samanaikaisesti laajalti eläkeläisiä. Lehtimainonnassa käytetään ensisijaisesti Helsingin Sanomia, sillä yleisesti pääkaupunkilaiset eläkeläiset lukevat sen päivittäin. Helsingin Sanomien lisäksi lehtimainontaa laitetaan myös Hufvudstadsbladettiin ja Eläkeläinen -lehteen, jotka tavoittavat myös suuren osan halutusta kohderyhmästä.

Yrityksellä on myös tavoitteena mainostaa ja myydä palveluitaan erilaisissa tapahtumissa, esimerkiksi messuilla. Oikeanlaiset messut ovat hyvä tapa tavoittaa oikeanlainen kohderyhmä ja saavuttaa samalla tunnettuutta. Esimerkittäviä messuja voisi olla kädentaito-, GoExpo-, Kunto -messut. Yrityksen on myös tavoitteena tehdä jonkinäköistä yhteistyötä korkeakulttuuristen tapahtumien järjestäjien kanssa, esimerkiksi teattereiden ja taidegallerioiden kanssa.

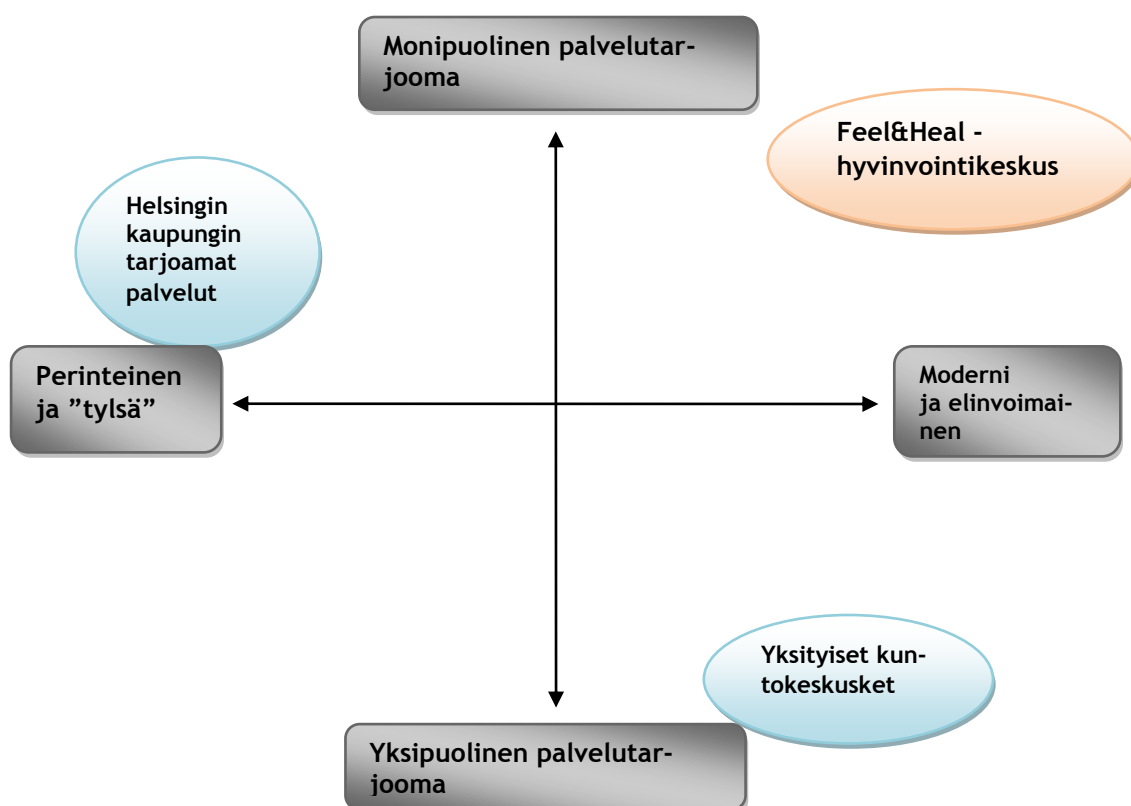
Erilaisia esitteitä tullaan käyttämään esimerkiksi eläkeläisille tarkoitettujen palvelutalojen toimitiloissa, etenkin ilmoitustauluilla. Esitteet tulevat olemaan potentiaalinen tunnettuuden lisääjä, sillä eläkeläisillä on yleisesti enemmän aikaa perehtyä ympäristössä oleviin mainoksiin ja niiden sisältöön. Hyviä esitteiden jakopaikkoja ovat myös ravintolat, kahvilat, kirjastot ja konserttitalot.

Mainonnan avulla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden tunteisiin ja arvomaailmaan. Tämä tapahtuu pääasiassa yrityksen brändäyksen ohella. Markkinointiviestintä ja erikseen mainittuna mainonta ovat ensisijainen asia brändäyksessä ja tämän takia näihin on olennaista panostaa.

Kanta-asiakasmarkkinointi on myös yksi väline, millä hyvinvointikeskus pystyy helposti ja hyvällä strategialla pitämään asiakkaistaan kiinni ja jopa myös saamaan uusia asiakkaita. Monille hyvinvointi- ja kuntokeskuksille on ominaista käyttää alennusperusteista kanta-asiakasmarkkinointia, tämän takia monet asiakkaat jopa odottavat sitä vastaavanlaisilta keskuksilta. Hyvinvointikeskus Feel&Heal tulee noudattamaan myös alennusperusteista kanta-asiakasmarkkinointia ja tarjoaa hinnoittelussa tullaan siis tarjoamaan kanta-asiakkaille muita asiakkaita halvempia hintoja ja erinäisiä tarjouksia. Myös erilaisia kyselyitä tullaan järjestämään hyvinvointikeskuksen asiakkaille, jotta palveluiden ja hintatasojen kehittäminen olisi tarpeeksi hyödyllistä.

#### 4.6.7 Asemointi

Hyvinvointikeskus tulee olemaan kilpailijoihin nähden modernimpi eläkeläisten keskus, jossa on kilpailijoita laadukkaammat ja trendikkäämmät harrastemahdollisuudet sekä raikkaampi ja nuorekkaampi yleisölempi toimitiloista henkilökuntaan. Hyvinvointikeskuksen ydinvahvuudet kilpailijoihin nähden ovat nimenomaan palvelun laatu, paikan moderni ja trendikäs yleisilme ja imago sekä luotettavuus.



Kuva 11: Asemointi, Feel&Heal -hyvinvointikeskus

Asemoinnissa on käytetty vertailukohteena Helsingin kaupungin tarjoamia ikäihmisille suunnattuja palveluja ja yksityisiä kuntokeskuksia. Helsingin kaupungin tarjoamat palvelut ovat asemointisarakkeessa yksiköittäin, eli toimitiloittain. Kartoituksessa huomioitiin se, että Helsingin kaupungin tarjoamia palveluja oli varsin monipuolisesti, mutta niitä ei löytynyt laisinkaan ”saman katon alta” saataviksi palveluiksi, vaan niitä oli saatavilla monelta eri paikkaa ympäri Helsinkiä. Tässä kohtaan hyvinvointikeskus Feel&Heal on erittäin vahvoilla, sillä sen tarkoituksena on tarjota kaikki palvelut saman katon alta. Yksityiset kuntokeskukset sijoittuvat asemointikartalla modernin ja elinvoimaisen ominaisuuden sarakkeeseen, mutta yksipuolisen tarjoaman takia se laskeutuu myös kauaksi monipuolisen palvelutarjoaman sarakkeesta. Hyvinvointikeskus Feel&Heal sijoittuu asemointisarakkeessa modernin ja monipuolisen palvelutarjoaman kohtaan. Feel&Heal -hyvinvointikeskuksen tarkoituksena on ajaa modernia ja elinvoimaista kuvaa ja tarjota tämänkaltaisia palveluja monipuolisesti. Hyvinvointikeskus Feel&Heal tulee siis tarjoamaan paljon monipuolisempia ja elinvoimaisempia palveluja ikäihmisille kuin Helsingin kaupungin tarjoamat palvelut.

#### 4.7 Palvelutuotteen kehityssuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelmassa on otettava huomioon kohderyhmä, heidän ikääntyminen, väestölliset muutokset ja trendit. Kannattavuuden ja menestyksen kannalta yrityksen palveluita tullaan seuraamaan erilaisten mittareiden avulla, jotka seuraavat hyvinvointikeskuksen palvelujen laatua. Lisäksi tarkkaillaan ja mitataan asiakkaiden tarpeita ja tyytyväisyyttä esimerkiksi tyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden avulla. Yrityksen tavoitteena on ylittää aina asiakkaiden odotukset ja tämän takia yrityksen onkin pidettävä huolellista kirjaa asiakkaiden mielipyyksistä ja haluista ja suunnitella palveluiden ja tilojen kehittämistä taukoamatta. Palveluiden tulee olla ajan tasalla maailman trendien kanssa ja lähtökohtana on, että hyvinvointikeskus tulee mahdollisuuksien mukaan uusimaan harrastusmahdollisuuksia ja pitämään ne mahdollisimman mielenkiintoisina ja moderneina.

##### 4.7.1 Palvelumuotoilu

Eläkeläisille suunnatut palvelut tullaan tarjoamaan mahdollisimman kattavalla periaatteella eli niin, että palveluja tulee olemaan hyvinvointikeskuksessa lähes aina tarjolla. Tällä tavoin hyvinvointikeskus pystyy saavuttamaan asiakaskunnalleen luotettavan ja tarpeellisen aseman. Palvelujen on määrä olla suuri osa heidän elämästään, osa heidän arkipäivää. Palvelujen laatu, saatavuus ja yleinen kokonaisuus tulee kehittää sellaiseksi, että he kokevat ne lähes pakonomaisiksi palvelutuotteiksi. Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut tulevat tuottamaan arvoa asiakkailleen sekä fyysisen, että psyykkisen hyvinvoinnin kautta. Lisäarvoa asiakkaat tulevat saamaan vielä unohtumattomista ja nautinnon keskeisistä elämyksistä ja loistavasta asiakaspalvelusta. Yritys tulee keskittymään palvelujen avulla suurella panostuksella asiakkai-

den henkiseen, fyysiseen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin. Tämä saavutetaan hyvinvointikeskuksen miellyttävien, viihtyisien ja elämysläheisten toimitilojen, motivoituneen ja ihmisläheisen henkilökunnan sekä luotettavan ja asiakkaita arvostavan toiminnan avulla.

Yrityksen palvelun suunnittelussa tulee ottaa huomioon ennen kaikkea sen eettiset periaatteet ikäihmisiä kohtaan. Asiakkaat tulevat saamaan erinomaista palvelua ja tämä tulee toimimaan paikan valttikorttina suhteessa yrityksen kilpailijoihin. Yrityksen etiikkaan kuuluu inhimillisten tarpeiden tyydyttäminen ja palveluiden oikeudenmukainen kohdentaminen. Yrityksen tavoitteena on palvella nimenomaan ikäihmisiä ja tämän takia kaikki yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet ovat tarkoin suunnattuja juuri ikäihmisille kunnioittaen heidän elintapojaan ja ottaen huomioon heidän tarpeet. Esimerkiksi ohjatut liikuntatunnit ovat tarkoitettu juuri seniori-ikäisille ihmisille ottaen huomioon heidän fyysiset rajoitteet ja mahdollisuudet. Yritys tulee toiminnallaan osoittamaan sen arvostuksen seniori-ikäisiä kohtaan ja pyrkii tällä tavoin luomaan myös koko yhteiskunnalle ikäihmisiä kunnioittavaa ja vanhuutta arvostavaa mielikuvaa.

Palvelun tulee vastata asiakkaiden odotuksia ja jopa ylittää ne. Lisäksi markkinoinnissa on painotettu tasokkaaseen palvelutasoon ja niiden laatuun. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sisäisesti on pidettävä tiukalla linjalla huoli palvelun laadun tasosta.

Hyvinvointikeskuksen toimitilat tulevat olemaan tunnelmalliset ja pyrkimyksenä on tuottaa asiakkaalle ihanteellinen nautinnon kokemus. Tilojen valaistus tulee olemaan himmeä ja tunnelmallinen. Hyvinvointikeskuksessa siisteys ja puhtaus tulevat olemaan ehdottomasti tärkeimmät asiat, sillä ne viestivät todella paljon paikan imagoa ja vaikuttavat asiakkaiden elämyskokemuksiin. Toimitilat tulevat myös olemaan mahdollisimman trendikkäät, modernit ja nuorekkaat, jotta asiakkaille tulee mahdollisimman elinvoimainen olo. Toimitiloissa tulee olemaan myös mahdollisimman hyvä ilmanvaihto ja lämpötila tulee olemaan mahdollisimman miellyttävä ottaen huomioon, onko kyseessä harraste- ja viriketila vai onko tila suunnattu liikunnallisille harrastuksille. Tiloihin voidaan lisätä myös erilaisia tuoksujia lisäämään ja herättämään asiakkaita miellyttäviä mielikuvia ja kokemuksia. Kuuloaistiin tullaan vaikuttamaan rentouttavan musiikin avulla, joka muistuttaa lähes meditointimusiikkia. Tätä tullaan soittamaan lähes kaikissa keskuksen tiloissa, varsinkin allasosastolla ja pukuhuoneessa. Pääasiallisesti hyvinvointikeskus tulee olemaan ihmisten aisteja hyväilevä paikka, jossa käydessään asiakkaat saavat kokea parhaan mahdollisen nautinnon.

Hyvinvointikeskus tulee sijaitsemaan kantakaupungin alueella. Tavoitteena olisi saada toimitilat sijaitsemaan lähellä puistoa tai merenrantaa, jotta myös keskuksen ympäristö vetäisi puoleensa ja olisi tarpeeksi viihtyisää ja kaunista.

Hyvinvointikeskus tulee vetämään samanlaista, luotettavaa ja elinvoimaista tyyliä kautta linjan. Kaikki yrityksen toimitilat, henkilökunta ja sen toiminta, markkinointi, asiakaspalvelu, yrityksen johto ja imago tulevat viestimään ihmisille elinvoimaista ja samalla tuttua ja turvallista viestiä. Elämänilo ja eettiset iäkkyyttä arvostavat arvot tulevat olemaan yrityksen niin sanotut sloganit, jotka linjastavat koko sen toiminnan ja imagon.

Hyvinvointikeskuksen pääasiallinen tarkoitus on tarjota asiakkaalleen mahdollisimman nautinnollinen elämys tarjoamien palveluiden avulla. Tavoitteena on tuottaa elämys asiakkaalle jos sen astuessa hyvinvointikeskuksen tiloihin. Tämä tuotetaan vaikuttamalla mielekkäällä tavalla sen kaikkiin aisteihin. Tunnelman, musiikin, tuoksun, viihtyisän ympäristön, himmeän valaistuksen ja erittäin miellyttävän asiakaspalvelun avulla tämä on mahdollista. Tarkoituksena on, että asiakas pääsee nauttimaan hyvinvointikeskukseen ja hänelle tulee tämän jälkeen pirteä ja elinvoimainen olotila. Myös sosiaaliset suhteet lisääntyvät hyvinvointikeskuksen palvelujen välityksellä. Lopputuloksena on tarkoitus saada asiakkaille hyvä terveys ja virkeä mieli ja näin parantaa heidän toimintakykyään ja pidentää heidän elinikää.

Yrityksen tavoitteena on saada liikunta- ja kognitiiviset harrasteet asiakkailleen nautinnon tuojiksi ja saada heidät nauttimaan liikunnasta ja tuoda se osaksi heidän arkea. Päämääränä olisikin, että asiakkaat kävisivät hyvinvointikeskuksessa monta kertaa viikossa ja pitäisivät sitä kuin omana ”olohuoneena”.

#### 4.8 Henkilöstösuunnitelma

Yrityksen henkilökunta tulee suurimmaksi osaksi määrittelemään koko yrityksen ilmeen ja palveluiden laadun. Sen takia yritykseen on tarpeellista valita ammattitaitoisia ja jo valmiiksi motivoituneita henkilöitä. Henkilökunta ja asiakaspalvelu tulevat olemaan yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Ne tulevat toimimaan yrityksen vetonaulana. Henkilökunnan rekrytoimiseen on käytettävä mahdollisimman paljon resursseja. Tavoitteena on saada yritykseen henkilökunta, joka koostuu sekä moniosaajista että omaan alaansa erikoistuneista henkilöistä.

Yritys tulee tarvitsemaan sen toimintoihin muun muassa kolme asiakaspalvelijaa, kolme kunto-ohjaajaa ja kaksi harrastetoimintojen vetäjää. Ulkoistettuihin toimintoihin yritys tarvitsee fysioterapeutin, hierojan ja neuvontapalvelupisteeseen asiantuntijan. Kunto-ohjaajat toimivat pääosin vain osa-aikaisina ja heille maksetaan tuntipalkkaa. Tällä tavoin yritys pyrkii säästämään henkilöstökustannuksissa. Lisäksi yrityksen toimitiloissa tulee toimimaan yksityisyri-tyksinä parturi-kampaamo sekä ravintola, joihin henkilökunta hankitaan erikseen.

Yrityksen perustajan on mahdollista tehdä kirjanpito itse, mutta pääsääntöisesti pyritään, että kirjanpito teetetään ulkopuolisella yrityksellä. Myös toimitilojen kunnossapito ja siisteys



hoidetaan ulkopuolisten yritysten kautta. Yritysten kilpailuttaminen on tässä kohtaa erittäin olennaista muistaa.

Fysioterapeutilla, hierojalla ja neuvontapalvelupisteen asiantuntijalla täytyy kaikilla olla sosi-aali- ja terveystieteiden ja Läänihallituksen edellyttämä koulutus. Hyvinvointikeskuksen periaatteeseen kuuluu laadukas palvelutaso, joten myös kunto-ohjaajilla täytyy olla tarvittava koulutus ohjattujen kuntopiirien pitämiseen.

Ideaalina lähtökohtana olisi saada yritykselle pari moniosaajaa, jotka olisivat kyvykkäitä vetämään erilaisia ryhmiä ja pystyisivät hoitamaan erilaiset taiteelliset harrastetoiminnot. Heidän pitäisi omata muun muassa kuvataiteelliset, musikaaliset, atk-, käsityö-, ruoanlaitto- sekä ryhmänvetäjän taidot erityisesti yrityksen järjestämiä yhteismatkoja varten. Harrastetointojen ohjaajien tulisi tietää myös kirjallisuudesta laajalti.

Yllättävien tilanteiden, esimerkiksi työntekijöiden sairastapausten sattuessa, yrityksen on syytä turvautua sijaisjärjestelyihin. Sijaisten hankinnassa tulee ottaa selvää, pystytäänkö esimerkiksi työntekijöitä saamaan pääkaupunkiseudun henkilöstöpalveluyhtiöistä ja liittää valittu henkilöstöpalveluyhtiö yrityksen kumppanuusverkostoon.

Yrityksen on luvattava työntekijöille muutakin kuin vain taloudellista hyötyä. Työntekijöitä voi houkuttaa yritykseen työntekijöiksi esimerkiksi erilaisien koulutusmahdollisuuksien, kursien ja hyvien työehtojen avulla. Lisäksi rekrytoinnissa työntekijöitä voi motivoida yrityksen hyvän imagon, työympäristön sekä työyhteisön sisällä vallitsevan laadukkaan ilmapiirin avulla.

Varsinkin yrityksen alkuvaiheessa sen kannattaa välttää ylimääräisiä kuluja. Henkilöstöä hankkiessa yritys pystyy ja sen kannattaa ottaa huomioon kaikki edullisimmat ratkaisut ja mahdollisuudet. Yrityksen tulee kartoittaa esimerkiksi alalla olevat työharjoittelijat ja oppisopimusopiskelijat. Palvelutason on erityisen tärkeää pysyä korkealla, joten harjoittelijat tulee valita tarkoin.

Henkilökunnalle tulee ensimmäisenä esitellä yrityksen arvot, sillä henkilökunta, sen käytös ja osaaminen, tulee viestimään asiakkaille olennaisesti koko yritystoiminnasta. Henkilökunnan tulee ensimmäisenä pitää mielessä, että asiakas on yrityksen ainoa tulonlähde ja sen takia heidän tulee toimia vain heidän hyväksi. Ammattitaitoinen palveluhenkisyys tulee linjaamaan yrityksen koko henkilökunnan. Jotta yrityksen henkilökunnasta saadaan halutunlaista, täytyy yrityksen tarjota heille mahdollisimman hyvät työolosuhteet ja edut. Tähän tullaan käyttämään myös erilaisia motivointi ja palkitsemismuotoja. Koulutukset ja kehityskeskustelut tulevat olemaan henkilökunnan kehityksen kannalta tärkein voimavarojen lähde.

Hyvinvointikeskuksen tavoitteena on saada pysyvä henkilökunta, jotta asiakkaille muodostuisi paikasta tuttu ja turvallinen mielikuva, johon on helppo tulla. Pysyvän henkilökunnan saamiseksi ja ylläpitämiseksi yrityksen on keskityttävä rekrytointiin ja tämän jälkeen hyviin työehtoihin sekä pysyä mahdollisimman hyvänä työnantajana. Yrityksen tulee keskittää resursseja myös työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen esimerkiksi erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja muilla motivoivilla seikoilla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hyvät lounas- ja harrastusedut sekä joustavat työajat. Myös työhyvinvointia mittaavat kyselyt tulevat olemaan ensisijaisen tärkeitä työntekijöiden hyvinvointia mahdollistaessa.

#### 4.9 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelma varmistaa yrityksen kustannustehokkaan toiminnan ja antaa suuntaa yrityksen kannattavuudelle. Varsinaisia laskelmia ei ole vielä ajankohtaista tehdä, joten ne rajataan taloussuunnitelmasta kokonaan pois. Pääasiassa yritys tulee saamaan tulot palveluiden tarjoamisesta, joita ovat ohjatut kunto- ja harrastepiirit, hieroja, fysioterapeutti ja neuvontapalvelupiste. Yrityksen lähtökohtana on myydä palvelut kuukausi tai kausihinnoilla, jolloin asiakas saa käyttää hyvinvointikeskuksen palveluja jokaisena päivänä maksetun kauden ajan. Yrityksen menoihin lasketaan liikunta- ja harrastetoimintojen ohjaajien palkat sekä fysioterapeutin, hierojan ja neuvontapalvelupisteen asiantuntijan pyytämät korvaukset. Lisäksi yrityksen toimitiloissa tulee toimimaan yksityinen parturi-kampaaja ja ravintola, joka maksaa yritykselle lähinnä vain vuokraa heidän käyttämistään tiloista.

Yrityksen käynnistämisvaiheessa on haettava rahoitusta monelta eri rahoittajalta, sillä omaa pääomaa yrittäjällä ei ole tarvittavaa määrää. Aloittavien yrittäjien on mahdollista saada rahoitusta esimerkiksi Finnveralta, Työ- ja elinkeinotoimistoilta ja Tekesiltä. Myös erilaiset pankit otetaan huomioon rahoitusta miettiessä. Loput kustannukset ja investoinnit maksetaan pankkien antamalla lainalla. Rahoitusta haetaan myös valtiolta, jota voi pitää potentiaalisena hyvinvointikeskuksen liikeidean rahoittajana, sillä yritys tulee toimimaan yhteiskunnan hyväksi palvelemalla suurten ikäluokkien ja eläkeläisten hyvinvointia ja kuntoa. Myös EU:n rahoituslähteet täytyy kartoittaa ennen yritystoiminnan aloittamista.

Hyvinvointikeskus tulee tarvitsemaan yrityksen perustamisvaiheessa rahaa suuriin investointeihin, joita ovat muun muassa yrityksen suhteellisen suuret toimitilat, joihin täytyy sisällyttää allas- ja saunatilat, kuntosalilaitteet, harrastepiirien välineet sekä atk- ja toimistolaitteet. Toimitilojen kunnostaminen ja remontoiminen tulee viemään suuren osan yhteiskustannuksista. Toimitilojen sijainnin takia kustannukset tulevat olemaan todella paljon suuremmat kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudun ulkopuolella tai Helsingin kantakaupungin ulkopuolella, syrjäisemmällä seudulla. Yrityksen alkumarkkinointiin kuuluviin kustannuksiin luetaan esimerkiksi lehti- ja radiomainonta, esitteet, julisteet, asiakaslahjat ja suhdetoiminta. Yritys tarvit-

see rahaa myös henkilöstön palkkakuluihin sekä yksittäisiin ulkoistettuihin palveluihin, joita voi esimerkiksi olla markkinointitoimenpiteisiin tarvittavat palvelut ja järjestelmät.

Kattavampaa taloussuunnitelmaa yritykselle ei voida vielä tehdä, sillä yritys tullaan perustamaan vasta noin viiden vuoden päästä. Nykypäivänä yhteiskunnalliset tilanteet ja markkinat muuttuvat nopeasti, joten rahoittajien kartoittaminen ja muiden taloudellisten suunnitelmien tekeminen saattaisi olla turhaa.

#### 4.9.1 Suuntaa-antavat taloudelliset laskelmat ja kustannusoletukset

Tämän hetkisten markkinoiden ja hintatasojen mukaan hyvinvointikeskuksen toimitilojen peruskorjaukset ja remontti kustantaisi noin 150 000, mukaan lukien sauna- ja allastilojen rakentamisen. Kuntolaitteiden investointeihin menisi noin 22 000 euroa. Liikeirtaimisto tulee maksamaan 12 400 euroa. Ensimmäisen vuoden markkinointiin on syytä varata noin 27 000 euroa. Toimitilojen kuukausittaiset vuokrat tekevät yhteensä noin 11 500 euroa per kuukausi. Kuluista on vähennetty ravintolan sekä parturi-kampaajan vuokrat. Henkilöstökulut yrityksen sisällä veisivät tämän hetkisiä palkkakustannuksia mukaellen kuukaudessa yhteensä noin 16 000 euroa. Ulkoistetut palvelut eli fysioterapia-, hieronta-, ja neuvontapalvelupisteen kustannukset tekisivät yhteensä 800 - 2 500 euroa kuukaudessa, riippuen tulevista sopimuksista ja järjestelyistä.

Taulukko 1 Investointi, kulut

| Investointi/kulut   | Kustannukset / €       |
|---|------------------------|
| Toimitilat  | 150 000                |
| Kuntolaitteet   | 22 000                 |
| Liikeirtaimisto   | 12 400                 |
| Markkinointi / 1. vuosi   | 27 000                 |
| Toimitilakulut / kk   | 11 500                 |
| Henkilöstökulut   | 16 000                 |
| Ostetut palvelut (fysioterapeutti, hieroja, neuvontapalvelupiste) | 800-2 500              |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>239 700-241 400</b> |

Yrityksen kuukausimenoihin luetaan toimitilojen vuokrat, henkilöstökulut, yleiset markkinointi-, vakuutus-, sähkö-, vesi- ja muut yksittäiset kulut. Alapuolella on mainittu vain suuntaa antavia hyvinvointikeskuksen kustannussummia.

| Menot/kk                  | €             |
|---------------------------|---------------|
| Vuokrat                   | 11 500        |
| Henkilöstökulut           | 16 000        |
| Markkinointi              | 4 000         |
| Vakuutukset               | 300           |
| Sähkö + vesi              | 500           |
| Henkilöstön kouluttaminen | 200           |
| Muut kulut                | 200           |
| <b>Yhteensä</b>           | <b>32 700</b> |

Hyvinvointikeskus tulee ansaitsemaan suurimman osan tuloista kolmesta erilaisesta palvelupaketista, joita myydään kuukausihinnoilla.

Tavoiteltu myynti/kk

| Palvelutuote     | Kpl | €/kpl | Yhteensä      |
|------------------|-----|-------|---------------|
| Palvelupaketti 1 | 220 | 90    | 19 800        |
| Palvelupaketti 2 | 190 | 100   | 19 000        |
| Palvelupaketti 3 | 45  | 150   | 6 750         |
| Muut palvelut    |     |       | 2000          |
| <b>Yhteensä</b>  |     |       | <b>47 550</b> |

#### 4.10 Riskien arviointi

Yrityksen suurimpia riskejä tulee olemaan markkinoinnin epäonnistuminen, sillä näin ei tavoiteta tarpeeksi isoa asiakasmäärää ja yrityksen toiminta jää kannattamattomaksi. Markkinoinnin täytyy olla tarkoin määriteltyä, sillä se on lähes ainoa apukeino saada asiakkaita kunnallisilta kilpailijoilta, jotka toimivat pääsääntöisesti ilman asiakkaiden välisiä maksusitoumuksia. Yrityksen asiakasmäärään vaikuttaa myös palvelun laatu, joka muodostuu pääosin hyvien työntekijöiden avulla. Työvoimapula tulee siis myös vaikuttamaan hyvinvointikeskuksen toimintaan ja kannattavuuteen. Myös taantuma vaikuttaa asiakasmääriin, vaikkakin eläkeläisillä tulot tulevat pääsääntöisesti pysymään tasaisina. Tämänkaltaisia yrityksen kannattamattomuuteen liittyviä riskejä kutsutaan liikeriskeiksi. Liikeriskejä ei voida vakuuttaa erikseen, mutta niihin voi varautua seuraamalla ja kehittämällä yrityksen toimintoja säännöllisin väliajoin.

Rahoituksen saaminen tulee myös tuottamaan yrittäjälle paineita, sillä yrityksen alkuinvestoinnit tulevat olemaan suuria ja niihin tarvitaan paljon resursseja. Yritys tulee toimimaan yhteiskunnallisesti vastuullisella toimialalla, joten rahoitusta on kannattavaa hakea valtiolta.

Hyvinvointikeskuksen toimitilat tulevat olemaan koko yrityksen toiminnan kannalta olennaisimpia asioita, joten niihin liittyvät riskit tulee välttää myös parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaisia saattaa olla esimerkiksi vesivahinko, tulipalo ja homevauriot. Vesivahinko ja homevauriot saattavat olla hyvinvointikeskukselle todennäköisiä allasosaston ja kosteiden tilojen takia. Jo rakennusvaiheessa tulee ottaa huomioon kaikki tarpeelliset seikat, jotka tulevat ehkäisemään erilaisia kosteusvaurioita.

Hyvinvointikeskuksen tulee käyttää paljon varoja erilaisiin vakuutuksiin, sillä esimerkiksi jo yrityksen toimitilat tulevat olemaan niin olennaiset ja merkittävän investoinnin arvoiset, että niiden vakuuttamiseen tulee käyttää paljon resursseja. Riskien välttämisen takia on syytä pitää huolta myös erilaisista yritystä ja henkilöstöä koskevista sopimuksista ja muista vakuutuksista.

#### 4.11 Tutkimus

Eläkeikäisten hyvinvointikeskuksen liiketoimintasuunnitelmaa varten tehtiin kvantitatiivinen tutkimus eläkeikäisille. Kyselytutkimuksen päätarkoitus oli kartoittaa hyvinvointikeskuksen tarpeellisuutta ja kysyntää eläkeikäisten keskuudessa. Heiltä kartoitettiin myös heidän maksukyvykkyyttä ja mahdollisuutta sekä halukkuutta käyttää julkisia kulkuvälineitä. Lisäksi heiltä tiedusteltiin kiinnostavimpia aktiviteettitoimintoja, joita hyvinvointikeskuksessa heidän mielestä tulisi tarjota. Tämän avulla saatiin kartoitettua hyvinvointikeskukseen suosituimmat harrastemahdollisuudet ja palvelutuotteet, jotka herättäisivät eniten kysyntää eläkeikäisten keskuudessa.

Tutkimuksessa haluttiin saada myös selville, mikä Helsingin kantakaupungin alueista tulisi olemaan hyvinvointikeskukselle parhain mahdollinen. Tutkimuksessa kysyttiin myös kuinka usein kohderyhmä harrastaa liikuntaa ja muita hyvinvointikeskuksessa tarjolla olevia harraste-toimintoja sekä käyttävätkö he tällä hetkellä samankaltaisia palveluja. Kohderyhmältä tiedusteltiin myös heille tärkeimpiä ja olennaisimpia kriteerejä ja ominaisuuksia, jotka vaikuttaisivat heidän mielenkiintoon ja hyvinvointikeskukseen sitoutumiseen. Tutkimuksessa oli tarkoitus myös saada selville, millaisella etäisyydellä kohderyhmä haluaa hyvinvointikeskuksen sijaitsevan suhteessa heidän kotiaan sekä olisiko heillä halukkuutta käyttää julkisia kulkuvälineitä käyttäessä hyvinvointikeskuksen palveluita. Lisäksi kartoitettiin ravintolapalveluita ja onko luonnon läheisyydellä merkitystä.

#### 4.11.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus suoritettiin Kampin palvelukeskuksessa haastattelemalla 17 eläkeikäistä henkilöä, jokaista yksitellen. Haastattelu vei aikaa noin 5 minuuttia per henkilö. Kampin palvelukeskus valittiin tutkimuspaikaksi, sillä sieltä löytyi paras mahdollinen kohderyhmä, joka vastaa hyvin paljon hyvinvointikeskus Feel&Healin tulevaa kohderyhmää. Vastaajat olivat aktiivisen ja hyväkuntoisen oloisia. Kampin palvelukeskus valittiin myös sen takia kohdepaikaksi, sillä hyvinvointikeskuksen suunnitellaan myös tulevan sijaitsemaan kantakaupungin alueella. Kyselylomake tehtiin mahdollisimman selkeäksi ja yksinkertaiseksi, jotta ikäihmisten on helpompi ja mukavampi vastata siihen. Myös kyselylomakkeen pituus määriteltiin kohderyhmää ajatellen.

#### 4.11.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset vastasivat hyvin tavoiteltua kartoitusta. 17 eläkeikäisestä naisia oli 59 % ja miehiä 41 %. Ammatiltaan tutkimusryhmä oli suurimmaksi osaksi kansakoulun ja toisen asteen ammatillisen tutkinnon käyneitä. Tutkimustulokset paljastivat, että suurin osa noin 47 % on halukas käyttämään hyvinvointikeskuksen palveluja. Yli 90 % vastaajista oli myös valmiita maksamaan myös palveluista.

Kaikki harrastepalvelut saivat osakseen paljon suosiota, mutta suurimmaksi mielenkiinnon kohteeksi valittiin ohjatut liikuntapiirit, musiikki, atk -opetus, teemaluennot, sauna- ja allas-osasto ja kulttuuritoiminta. Myös lisäpalvelut eli hieronta-, fysioterapia- ja parturikampaamopalvelut saivat paljon kannatusta, noin 25 % vastaajista koki että ne tulisivat olemaan erittäin tärkeitä hyvinvointikeskuksen palveluita. Vähemmälle kannatukselle jäi keskustelu- ja kirjapiirit, luontomatkailu, tietovisat, bingo, puukäsityöt, kuvataiteet ja ruoanlaitto-opetus.

Noin 59 % vastaajista on valmis käyttämään hyvinvointikeskuksen tarjoamia palveluja kerran viikossa ja noin 24 % on halukas käymään keskuksessa kolme kertaa viikossa.

Maksuvalmiusosiossa tulokseksi saatiin, että suurin osa vastaajista olisi valmis maksamaan joko 10 euron päiväpassin tai 70 euron kuukausimaksun. Kummatkin hinnat olivat vaihtoehtoista matalimmat. Noin 94 % kyselyyn vastanneista on valmis tulemaan hyvinvointikeskukseen julkisilla kulkuvälineillä.

Sijainnin merkitys suhteessa kotiin tuotti todella paljon hajontaa vastauksissa, mutta noin 53 % piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että hyvinvointikeskus tulee sijaitsemaan suhteellisen lähellä omaa kotia. Kuitenkaan 47 % vastaajista ei koe tarpeelliseksi hyvinvointikeskuksen tarjoamaa kuljetusta. Valtaosa noin 94 % haluaa hyvinvointikeskuksen sijaitsevan kantakaupun-

gissa. Eniten kannatusta sai Kamppi 43 % ja Töölö 29 %. 47 % haluaa, että hyvinvointikeskus tulisi sijaitsemaan lähellä luontoa.

Vastaajista yli 80 % piti tärkeänä ja erittäin tärkeänä hyvinvointikeskuksen monipuolista tarjoomaa ja viihtyisää ympäristöä. Myös noin 50 % koki, että läheinen ympäristö on tärkeä ja erittäin tärkeä hyvinvointikeskuksen suosion kannalta. Hintaa kartoitettaessa yleisellä tasolla huomattiin, että hajontaa oli paljon ja sen merkitys ei ollut niin suuri. Vastaajista jopa 94 % kokee, että hyvinvointikeskuksen palvelutasolla on suuri ja erittäin suuri merkitys kokonaisuutta miettiessä.

65 % vastaajista valitsi hyvinvointikeskuksessa toimivaksi ravintolaksi kahvilan sijaan lounasravintolan. 65 % kyselyyn vastanneista käyttää tällä hetkellä samankaltaisen keskuksen tarjoamia palveluita. Vastaajista jokainen harrasti liikuntaa vähintään kerran viikossa. Muita harrasteita harrastettiin korkeintaan kolme kertaa viikossa.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyönä tehdyn liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli suunnitella ja kartoittaa kannattavaa liiketoimintaa ja sen mahdollisuuksia tulevilla markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelmaa varten tehtiin yleistä kartoitusta markkinoista ja nykyisestä yhteiskunnallisesta tilanteesta sekä tulevista muutoksista. Markkinointikartoituksesta huomattiin, että eläkeikäisten hyvinvointikeskuksia on markkinoilla tällä hetkellä kysyntää ja tarpeellisuutta nähden varsin vähän ottaen huomioon etenkin ikääntyvät suuret ikäryhmät Suomessa. Liiketoiminnan suunnittelussa etsittiin ja havainnoitiin myös erinäisiä ongelmia ja riskejä, joita yrityksen perustamisvaiheessa ja sen ylläpitämisessä saattaa aiheutua. Tällaisiksi osoittautui muun muassa markkinoilla toimivat kilpailijat, jotka ovat pääasiassa kunnallisia ja toimivat yleisesti ilman minkäänlaisia asiakkaiden välisiä maksusitoumuksia. Tätä varten yrityksen on panostettava markkinointiin suurin resurssein.

Eläkeikäisten hyvinvointikeskus Feel&Heal tulee toimimaan Helsingin kantakaupungin alueella ja eläkeikäisille tehdyn tarvekartoituksen perusteella eniten kannatusta toimipaikan suhteen sai Helsingin Töölö. Yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen fyysistä-, psyykkistä- ja sosiaalista hyvinvointia lisääviä ja ylläpitäviä harrastemahdollisuuksia. Hyvinvointikeskuksen harraste-toimintoihin kuuluvat ohjatut liikuntatunnit, käsityö-, kuvataide-, keskustelu- ja kirjapiirit, teemaluennot, bingo, musiikilliset harrasteet, atk-opetus ja tietovisat. Lisäksi hyvinvointikeskuksen toimitiloissa on sauna- ja allasosasto, joka tulee olemaan asiakkaiden vapaassa käytössä. Yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen myös erilaisia tapahtumia yrityksen tiloissa sekä järjestämällä asiakkaille erilaisia kulttuurimatkoja ja luontomatkoja.

Hyvinvointikeskuksen yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä on palvelun tarjonnan monipuolisuus, joten hyvinvointikeskuksesta on myös mahdollisuus saada fysioterapia-, hieronta-, ja parturi-kampaamo -palveluita. Toimitiloissa tulee toimimaan myös neuvontapalvelupiste sekä ravintola, jotka tuovat asiakkaille vielä lisäarvoa ja näin mahdollistaa yrityksen suosion. Ravintola ja parturi-kampaamo tulevat toimimaan erillisinä, yksityisinä yrityksinä ja fysioterapia-, hieronta- ja neuvontapalvelupiste tulevat toimimaan ostopalvelutoimintona. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä huomattiin, että ulkoistettujen palveluiden tarjoaminen on lähes pakollista, jotta yritys tulee olemaan taloudellisesti kannattavaa. Palvelut tuovat sekä monipuolisuutta tarjoamaan että puolittavat esimerkiksi toimitiloista aiheutuvia kuluja.

Eläkeikäisten hyvinvointikeskuksen tarkoituksena on tarjota ikäihmisille mahdollisuus saada monipuolista hyvinvointia lisäävää toimintaa saman katon alta. Yrittäjän tavoitteena on saada hyvinvointikeskuksesta niin viihtyisiä ja houkuttelevia, jotta asiakkaat voisivat nauttia yrityksen palveluista useamman kerran viikossa. Monen palvelun hyvinvointikeskus tulisi toimimaan ikään kuin eläkeikäisten ”olohuoneena”, paikkana johon olisi helppo tulla ja jossa vallitsisi kotoisa ja viihtyisä tunnelma.

Henkilökohtaisesti minua kiinnostaa mahdollisuus voida yhdistää hyvinvointikeskuksen toiminnan avulla seniori-ikäiset ihmiset yhteiskuntaan ja saada heidät myös mukaan viettämään laadukasta ja mielekästä elämää. Mielestäni tällä hetkellä ikäihmisille suunnatut palvelut, esimerkiksi palvelukeskukset, ovat aivan liian yksitoikkoisia ja tylsiä verrattuna esimerkiksi muihin, nuoremmille suunnattuihin liikunta-, hyvinvointi- ja vapaa-ajankeskuksiin. Tämän takia mielestäni on tarpeellista sitoa seniori-ikäiset ihmiset muuhun kansaan samalla tavoin ja tarjota myös heille elinvoimaisia ja hauskoja harrastemahdollisuuksia ja virikkeitä.

Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut tulevat olemaan suuri apu myös koko yhteiskunnalle, sillä ne ennaltaehkäisevät vanhuksien fyysisiä ja psyykkisiä sairauksia. Mielestäni yhteiskunnan on syytä puuttua hyvissä ajoin suurten ikäluokkien aiheuttamien väestörakennemuutoksien tuomiin vaikeuksiin ja kulueriin.

Ikäihmisten hyvä fyysinen ja psyykinen kunto vapauttaa tulevaisuudessa yhteiskunnan varoja vähentyneiden sairauskustannuksien myötä. Lisäksi hyvinvointia edistävät toiminnot edesauttavat ihmisten pidempää elinikää ja näin tekevät väestörakenteeseen tulevaisuudessa muutoksia. Tämän takia mielestäni on erittäin tärkeää panostaa ikäihmisten terveyteen ja mielialaan. Suurten ikäluokkien vanhentuessa on tärkeää, että heidän olotilat ja hyvinvointi otetaan huomioon. Yhteiskunnan takia on tärkeää pitää heidät omatoimisina ja terveinä mahdollisimman pitkään. Hyvinvointikeskuksen avulla mahdollistetaan ajatus saada ikäihmisistä tulevaisuuden voimavara. Mielestäni hyvinvointikeskus toimii niin valtion kuin kohderyhmänkin hyväksi. Asiakkaat saavat mahdollisuuden kokea keskuksen antamia virike- ja harrastepal-



veluja. Koska asiakkaat maksavat itse hyvinvointikeskuksen tarjoamista palveluista, tarkoittaa se myös sitä, että he itse ylläpitävät omaa terveyttään ja hyvinvointiaan. Tällä tavoin koko yhteiskunta tulee säästämään sosiaali- ja terveystaloudessa tulevaisuudessa.

Mielestäni hyvinvointikeskukselle on tulevaisuudessa paljon kysyntää suurten ikäluokkien vanhetessa ja onkin jopa ihmeellistä, että tämänkaltaista yritystä markkinoilla ei vielä ole. Nuorten terveyteen ja hyvinvointiin sekä harrastemahdollisuuksiin ja viihdekeskuksiin on kyllä panostettu ja niistä on saatu aikaiseksi jopa koko kansan trendi. Nuorille tarkoitettuja liikuntakeskuksia löytyy lähes jokaiselta paikkakunnalta ainakin yksi ja pääkaupunkiseudulla niitä on lukuisia. Sekin herättää mielestäni ihmetystä, että vaikka nuoremmat ihmiset, alle eläkeikäiset, ovat yleensä työssäkäyviä ihmisiä, joilla on aika todella usein todella vähissä, niin siitä huolimatta hyvinvointi- ja liikuntakeskukset tekevät tuottoisaa tulosta ja ovat erittäin suosittuja. Eläkeläisille taas, joilla on vapaa-aikaa usein todella paljon, ei ole lainkaan suunniteltu vastaavanlaisia hyvinvointikeskuksia, saati sitten samanlaista trendimenestystä. Mielestäni tässä on kyse markkinaraosta ja mahdollisuudesta menestyä yrityksenä. Yrityksen tuleekin panostaa nimenomaan markkinointiin jo yrityksen perustamisen alkumetreillä, jotta eläkeikäisten hyvinvointi- ja liikuntakeskuksista saataisiin myös koko eläkeläiskansan trendi. Markkinoinnissa on mielestäni painotettava ensisijaisesti elinvoimaista ja terveyttä edistävää elämäntapaa ja saada ikäihmiset todella ymmärtämään niiden merkityksen.

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman rakenne ja osa-alueet ovat mukailtuja Finnveran liiketoimintasuunnitelman mallista. Opinnäytetyön ensimmäinen osa käsittelee liiketoiminnan suunnittelua teorialähtöisesti. Teoreettinen viitekehys on peräisin erilaisista alan lähdekirjallisuuksista ja sen tarkoitus on toimia koko liiketoimintasuunnitelman pohjana ja työkaluna. Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi juuri kyseiselle liiketoiminnalle tärkeitä aiheita, kuten esimerkiksi yrityksen toimintaympäristön tunteminen, markkinointi, strategiset suuntauksi, segmentointi, palvelumuotoilu ja henkilöstösuunnittelu. Nämä kaikki aihe-suuntauksukset ovat erittäin olennaisia teoreettisia työvälineitä, joiden avulla eläkeikäisten hyvinvointikeskus Feel&Heal pystytään tuoda markkinoille. Taloudellista puolta tuotiin sekä teoreettisessa viitekehyksessä, että empiirisessä vaiheessa vähemmän esille, sillä yritys tullaan perustamaan vasta muutaman vuoden päästä ja näihin käytetty aika olisi ollut turhaa työtä muuttuvien taloudellisten tilanteiden takia.

Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan päätellä että yrityksen mahdollisuudet saavuttaa kannattava asema markkinoilla on lähtökohtaisesti hyvä. Silti se tulee vaatimaan suuren määrän resursseja, etenkin investointeihin kuluvat taloudelliset panostukset ovat huomattavan korkealla. Ilman kunnollisia rahoittajia ja rahanlähteitä yritys ei tule mitenkään saavuttamaan haluttua tilaa ja markkina-asemaa. Liikeidean mukaan yrityksen on välttämätöntä tarjota asi-

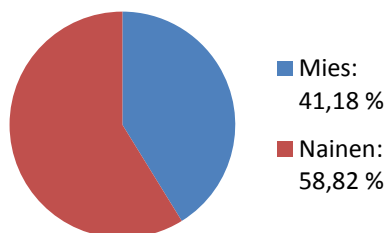
akkaille viihtyisät ja monipuoliset tilat ja palvelut, joten alkuinvestoinneista ei pystytä tinkimään.

Opinnäytetyössä tehtiin myös kyselytutkimus eläkeikäisille yrityksen kohderyhmää vastaavalle joukolle, jonka tarkoituksena oli kartoittaa hyvinvointikeskuksen tarpeellisuutta, kohderyhmän harrastusmieltymyksiä, yrityksen sijainnin merkitystä sekä maksukyvykkyyttä. Tutkimus on vain suuntaa antava ja apuna tarpeellisuuden hahmottamisessa, joten sen takia opinnäytetyön aikana ei käytetty liiallisia resursseja sen laatimiseen.

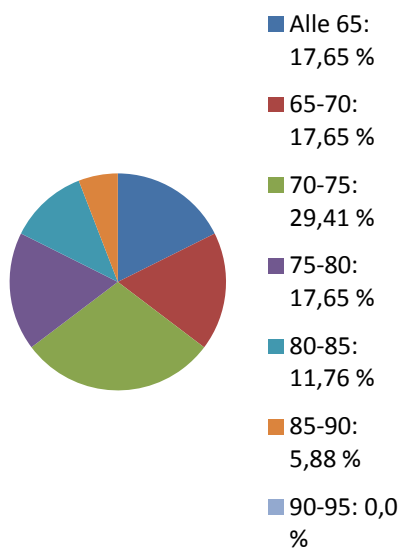
Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat pääasiallisesti alle 80-vuotiaita. Tutkimuksessa todettiin, että hyvinvointikeskukselle on kysyntää ja tutkittava ryhmä oli myös valmis maksamaan hyvinvointikeskuksen palveluista. Ylivoimaisesti harrastetoiminnoiksi valittiin ohjatut liikuntapiirit, musiikki, atk -opetus, teemaluennot, sauna- ja allasosasto sekä kulttuuritoiminta. Myös lisäpalvelut eli hieronta-, fysioterapia- ja parturi-kampaamopalvelut saivat paljon kannatusta. Todennäköisesti hyvinvointikeskuksessa tullaan aluksi tarjoamaan kuitenkin kaikkia kyselylomakkeen avulla kartoitettuja palveluja, mutta yrityksen resursseja tullaan kohdistamaan ylivoimaisesti suosiota herättäviin palvelutoimintoihin. Myös neuvontapalvelupiste tulee olemaan hyvinvointikeskuksessa alusta alkaen ja se tulee toimimaan hyvinvointikeskuksen asiakkaiden vetonaulana. Tutkimustulokset osoittivat myös, että eläkeläisten maksukyvykkyys ja halukkuus on kohtalaisen suuri, ottaen huomioon, että markkinoilla toimii myös Helsingin kaupungin tarjoamat ilmaiset palvelut. Tämän tutkimuksen mukaan hyvinvointikeskus tulisi siis saamaan asiakkaita ilmaisista kilpailijoiden palveluista huolimatta. Tutkimuksen mukaan hyvinvointikeskus tulee sijaitsemaan kantakaupungin alueella, todennäköisesti Kampissa tai Töölössä. Huomioitavaa tutkimuksessa oli myös se, että palvelujen laatu ja viihtyisä ympäristö keräsi erittäin paljon toiveita. Tämä seikka on tärkeä, sillä Feel&Heal -hyvinvointikeskus tulee panostamaan ennen kaikkea näihin kahteen asiaan.

Opinnäytetyö antoi laatijalle laajaan käsityksen liiketoiminnasta ja liiketoiminnan perustamisesta ja oli tämän takia erittäin tuloksellinen oppimisprosessi. Liiketoiminnan suunnittelussa täytyi pohtia liiketoimintaa lähes kaikilta eri puolilta ja se edellytti tekijältä etenkin kokonaisuuden hahmottamista. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli haastava, mutta kannattava projekti. Opintojen kannalta projektista sai erittäin kattavan teoreettisen tiedon ja käsityksen liiketoiminnan edellytyksistä ja sen perustamisesta. Haastavinta projektissa oli teoreettisen viitekehyksen yhdistäminen käytännöllisiin seikkoihin ja ajankohtaisiin ilmiöihin.

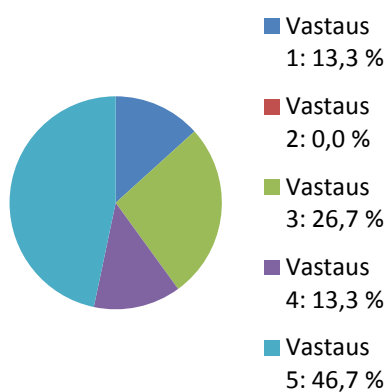
### 1. Sukupuoli



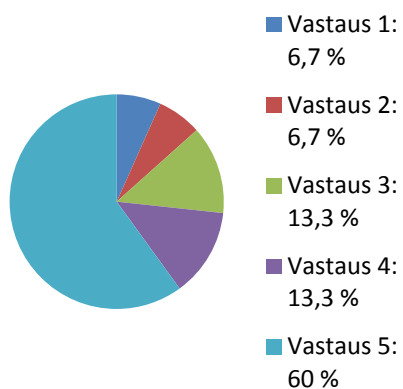
### 2. Ikä

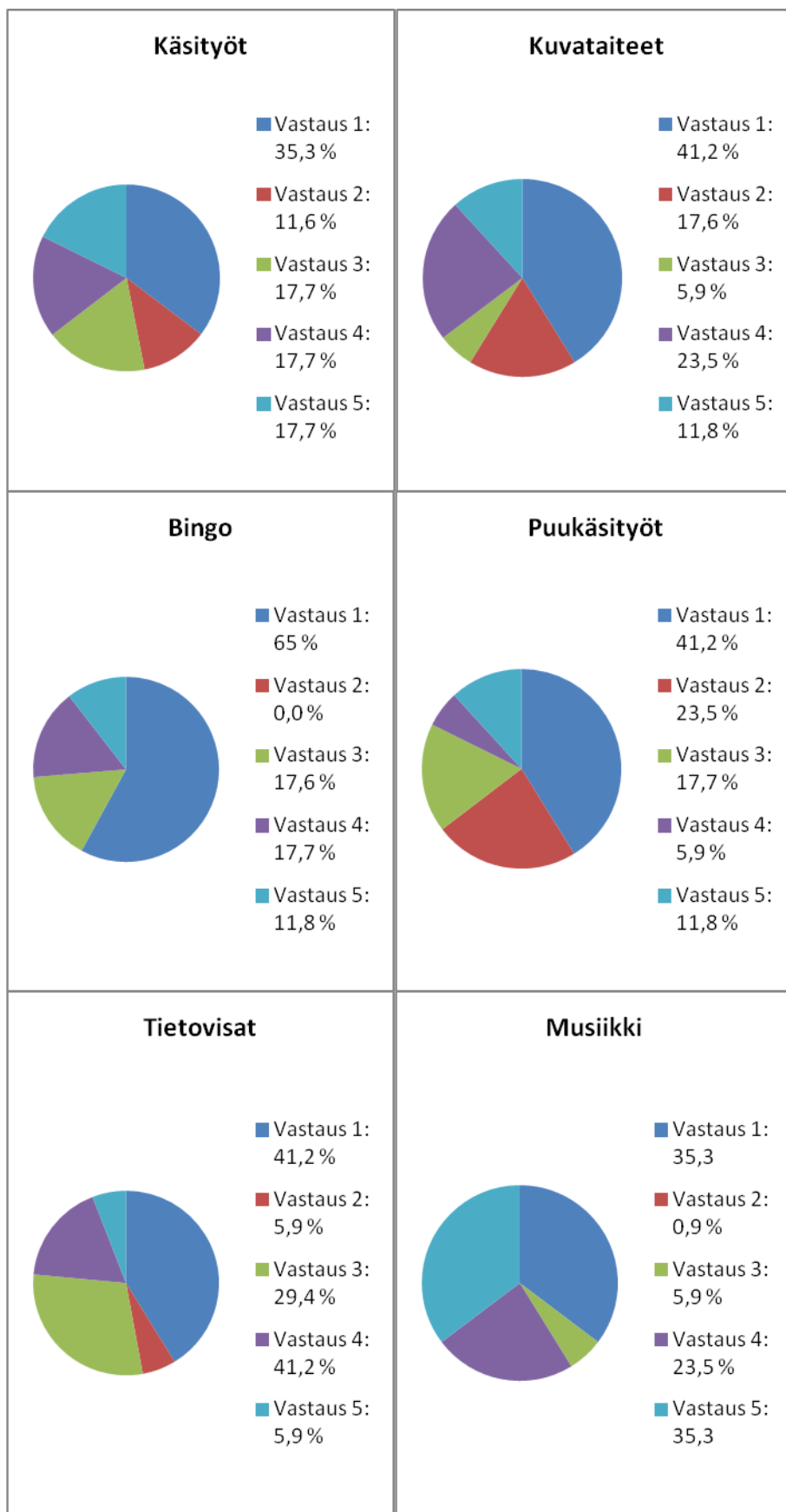


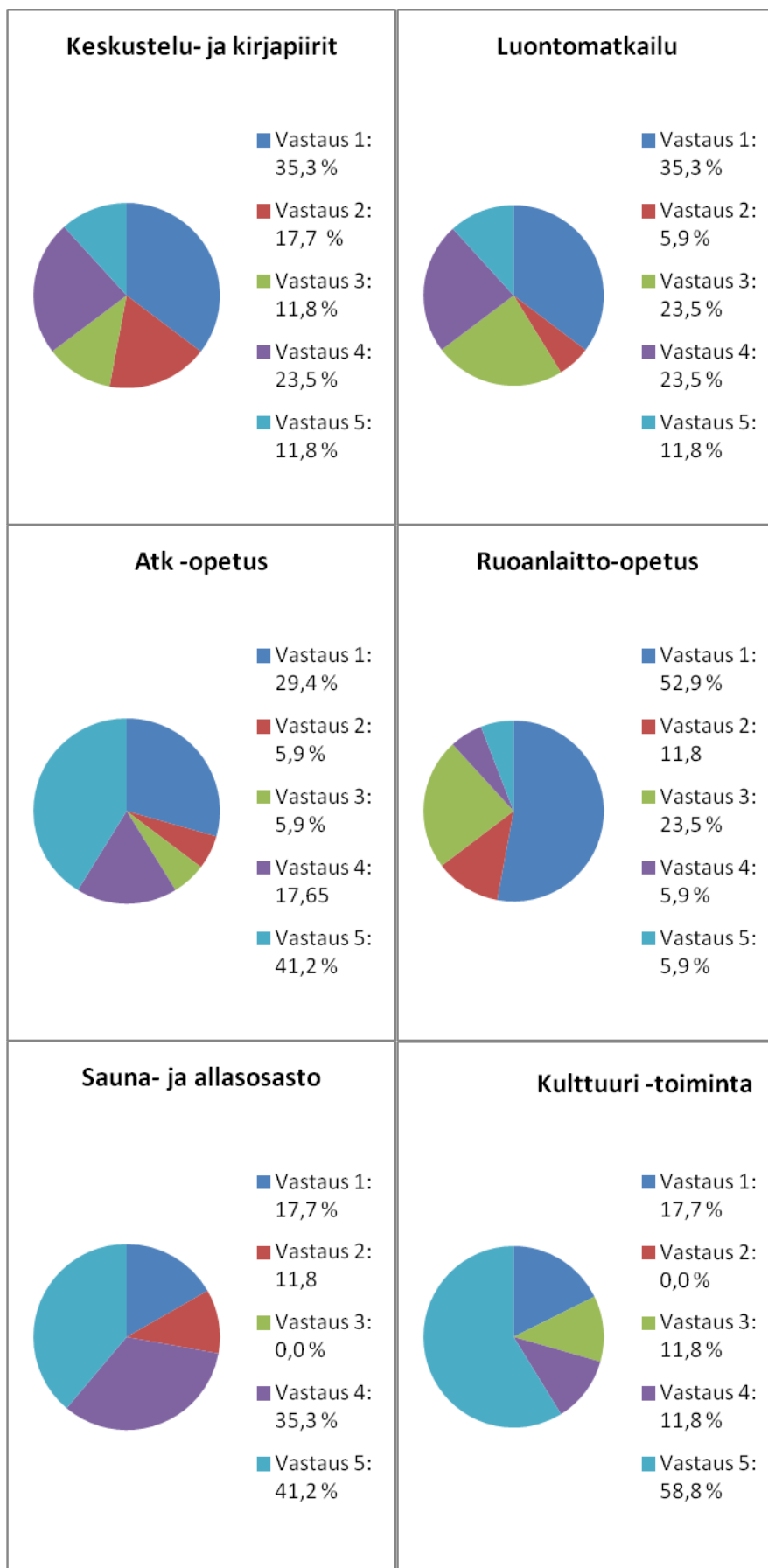
### 3. Millaisella todennäköisyydellä käyttäisitte hyvinvointikeskuksen tarjoamia palveluita? Vastaus \*

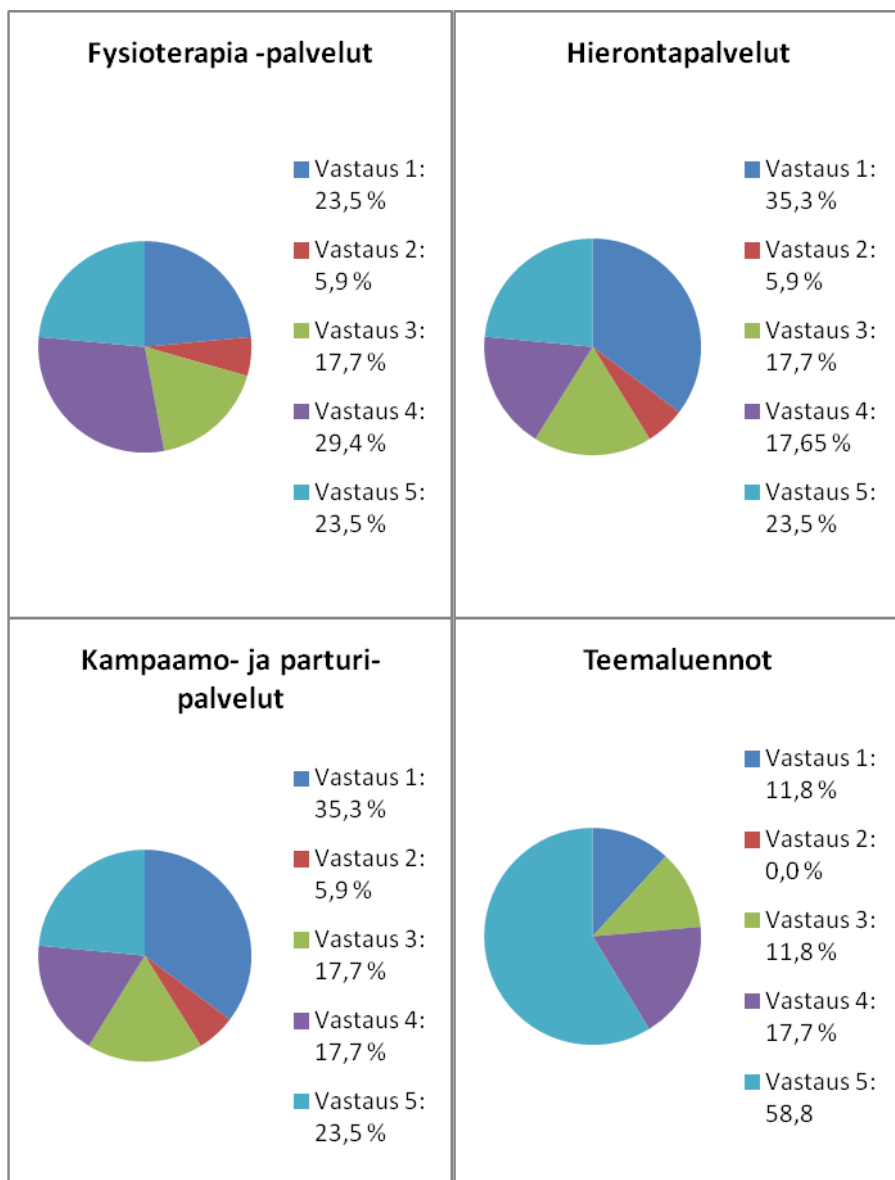


### 4. Millaisia harraste - mahdollisuuksia haluaisitte hyvinvointikeskuksessa olevan? Voimistelu- ja kuntopiirit

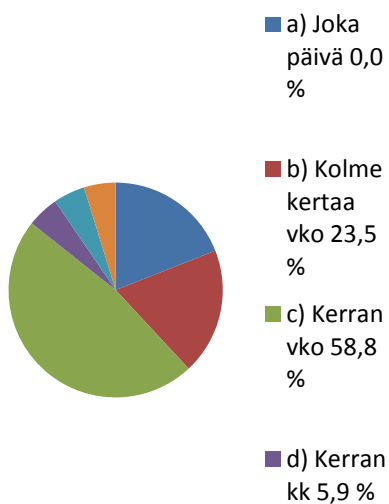




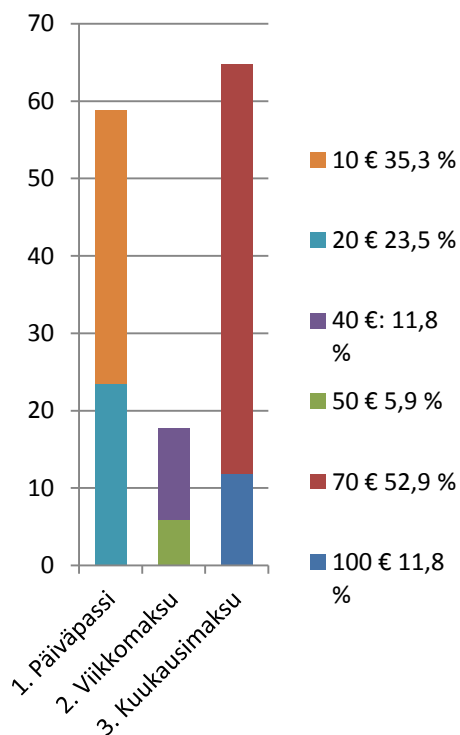




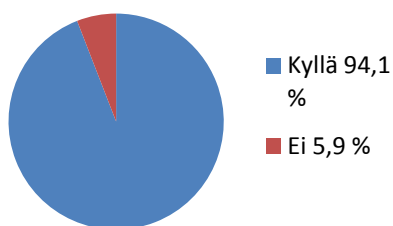
### 5. Kuinka usein käyttäisitte hyvinvointikeskuksen tarjoamia palveluita?



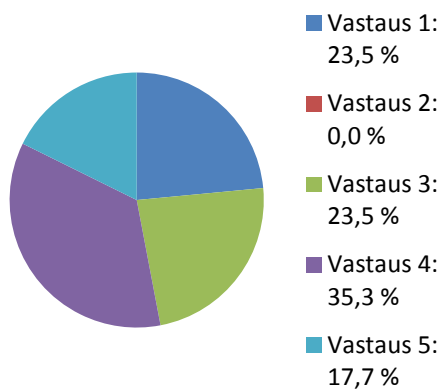
### 6. Paljonko olisitte valmiita maksamaan hyvinvointikeskuksen tarjoamista palveluista?



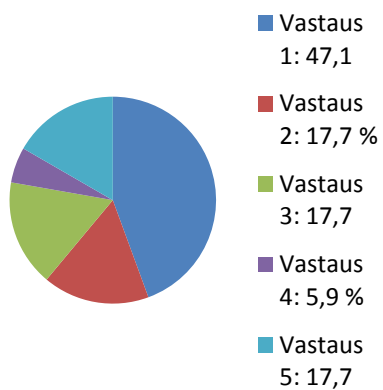
### 7. Oletteko valmiita matkustamaan hyvinvointikeskukseen julkisilla kulkuvälineillä?



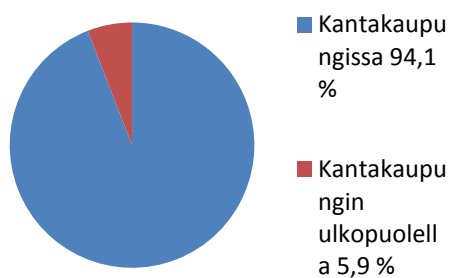
### 8. Millainen merkitys on sillä, että hyvinvointikeskus sijaitsee lähellä kotianne?



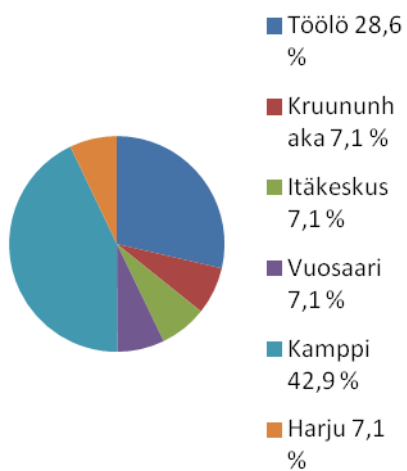
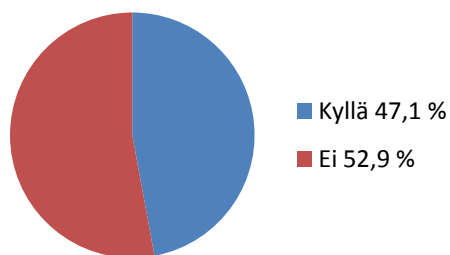
**9. Kuinka tärkeäksi koet, että hyvinvointikeskus tarjoaisi myös kuljetuksen paikan päälle sekä kotiin?**



**10. Missä toivoisit hyvinvointikeskuksen sijaitsevan?**

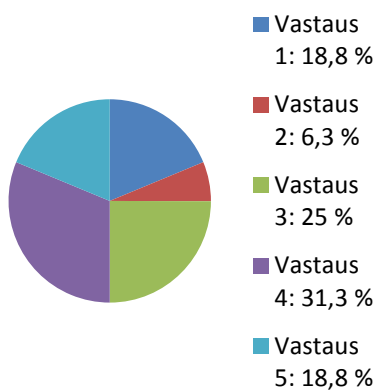


**11. Olisiko tärkeää, että hyvinvointikeskus tulisi sijaitsemaan luonnon lähellä?**

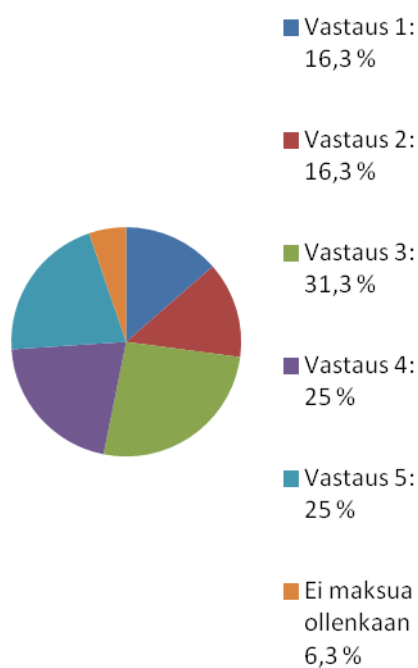




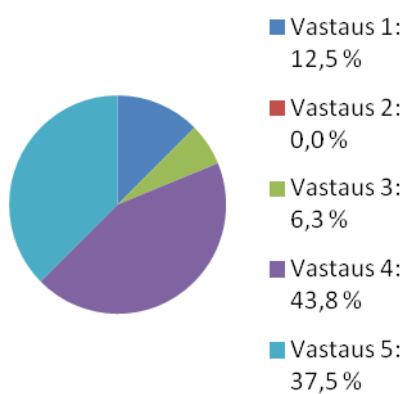
**12. Määrittele, kuinka merkittäväksi koet seuraavat ominaisuudet? Lähinen sijainti**



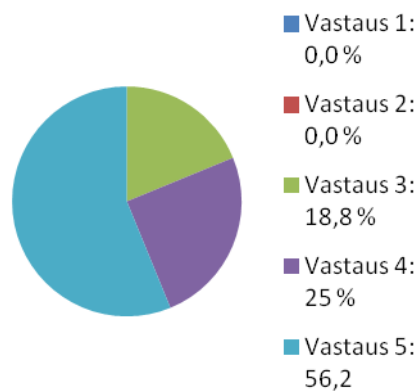
**Edullinen hinta**

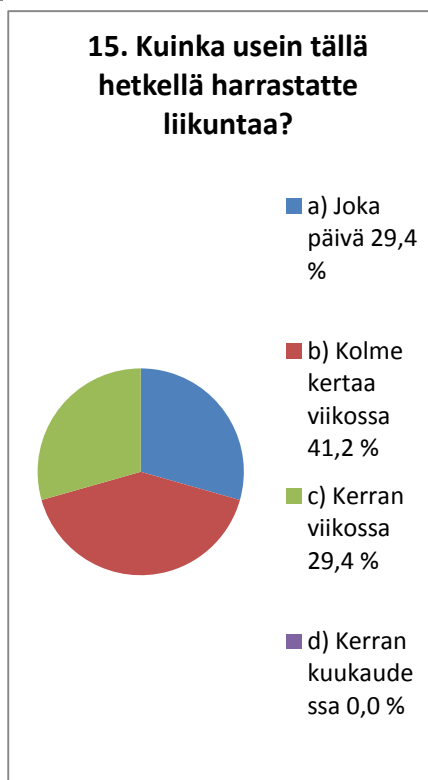
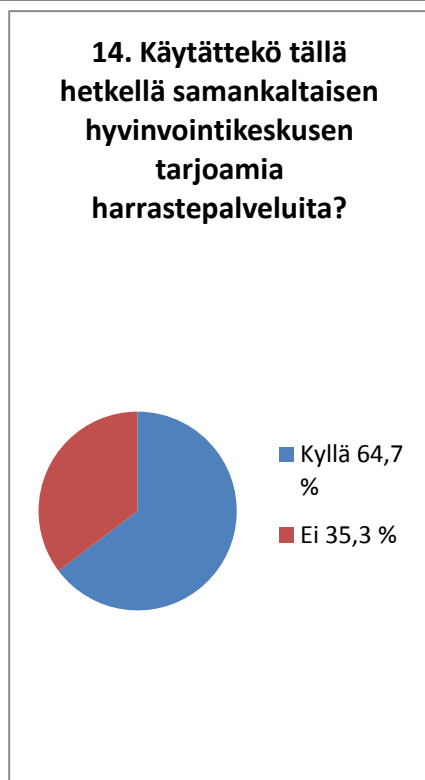
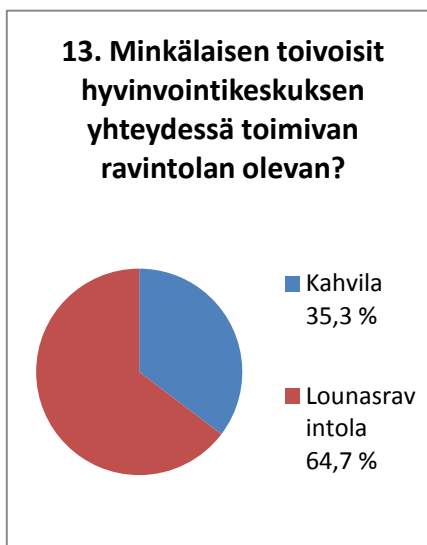
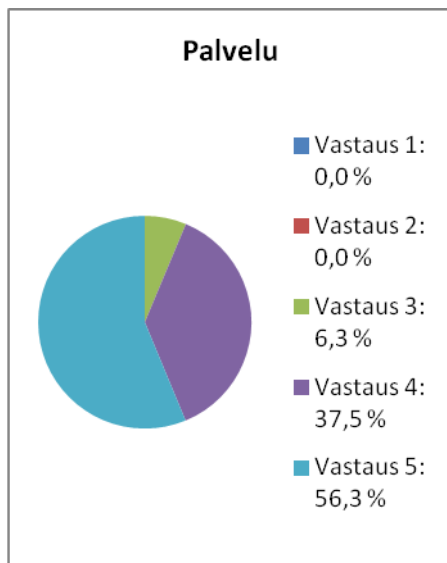


**Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut ja harrastemahdollisuudet**



**Viihtyisä ympäristö**





## Lähteet

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

Experience Matters. 2011. Service Design. <http://www.guardian.co.uk/service-design/introduction>. Luettu 18.9.2011.

Finder 2010. <http://www.finder.fi/>. Luettu 21.9.2011.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Helsinki: WSOY.

Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kivelä, S. & Vaapio, S. 2011. Eesti: Tallinna Raamatutrukikoda.

Kotler, P. & Keller, K. & Brady, M. & Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Essex: Pearson Education Limited.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Hiltunen, M. & Karjalainen, T. & Mannio, L. & yms. 2007. Tallinna: Tietosanoma.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
[http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/\\_julkaisu/1063089#fi](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1063089#fi). Luettu 21.9.2011.

McDonald, M. 2008. On marketing planning: understanding marketing plans and strategy. London & Philadelphia: Kogan Page Ltd.

McKinsey & Company, 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki: WSOY.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi, käsikirja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Helsinki: WSOY.

Noppari, E. & Koistinen P. 2005. Laatu vanhustyöhön. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

OSKE, hyvinvoinnin klusteriohjelma. Terveysteknologia muutoksessa.  
[http://www.hyvinvointiklusteri.fi/fi/toimialan\\_kehitys/](http://www.hyvinvointiklusteri.fi/fi/toimialan_kehitys/). Luettu 21.9.2011.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Product Positioning. <http://www.jpec.org/handouts/jpec35.pdf>. Luettu 13.11.2011.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pöllänen, J. 1997. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rissanen, T. 2001. Yrittäjän käsikirja. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

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

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Ruuska, M. & Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Finnvera Oyj.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Service Design Network. Palvelumuotoilu. <http://www.service-design-network.org/learnbasics>. Luettu 18.9.2011.

Sirkka-Liisa Kivelä, Taloustaito

<http://www.taloustaito.fi/fi-FI/uusinlehti/asiantuntijakivela/>

Luettu 13.4.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Julkaisuja 2008:3

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3672.pdf&title=lkaihminen\\_palvelujen\\_laatusuositus\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3672.pdf&title=lkaihminen_palvelujen_laatusuositus_fi.pdf).

Luettu 20.9.2011.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Sutinen, M. 1998. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keltä kysyä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2011. Eläkeikäisen väestön terveystyötyminen.

[http://www.ktl.fi/portal/suomi/osastot/eteo/yksikot/terveyden\\_edistamisen\\_yksikko/tutkimus/elintapaseurannat/elakeikaisen\\_vaeston\\_terveyskayttaytyminen/](http://www.ktl.fi/portal/suomi/osastot/eteo/yksikot/terveyden_edistamisen_yksikko/tutkimus/elintapaseurannat/elakeikaisen_vaeston_terveyskayttaytyminen/).

Luettu 20.9.2011.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011-, Raportti 30/2010. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/12023db0-7521-4e22-a80c-cb1dbb27b55a>. Luettu 21.9.2011.

Tilastokeskus. Väestön ikärakenne. [http://www.stat.fi/tup/vl2010/vaelak\\_findi\\_vaik.html](http://www.stat.fi/tup/vl2010/vaelak_findi_vaik.html).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Liitteet

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Liite 1 Kyselylomake ..... | 95 |
|----------------------------|----|

Liite 1 Kyselylomake

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
**Laurea Otaniemi**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
**Lumi Saukkonen**  
[lumi.saukkonen@laurea.fi](mailto:lumi.saukkonen@laurea.fi)  
**Opinnäytetyön kyselytutkimus**

Hei!

Olen 4. vuoden liiketalouden opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Olen tällä hetkellä valmistamassa lopputyötäni tradenomikoulutukseeni ja aiheeksi olen valinnut liiketoimintasuunnitelman laatimisen eläkeikäisten hyvinvointikeskukselle.

Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää pääasiallisesti hyvinvointikeskuksen tarpeellisuutta sekä minkälaisia palveluita hyvinvointikeskuksen tulisi tarjota, jotta siitä olisi hyötyä ikäihmisille. Lisäksi kyselyn avulla selvitetään hyvinvointikeskukselle parhainta mahdollista sijaintia sekä myös asiakkaiden maksuvalmiutta.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain noin 3 minuuttia. Lisäksi kyselyn kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niistä voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

**Kiitos jo etukäteen kyselyyn osallistuneille!**

Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija

Lumi Saukkonen

Hyvinvointikeskus tulisi toimimaan pääkaupunkiseudulla ja tarjoaisi palvelujaan pääasiallisesti yli 60-vuotiaille. Keskuksessa tulisi olemaan eläkeläisille suunnattuja ohjattuja liikuntatunteja sekä muita harrastetoimintoja, kuten esimerkiksi kuvataide- ja käsityöpiirit. Lisäksi hyvinvointikeskukseen tulisi viihtyisät sauna- ja allastilat sekä pienimuotoinen ravintola. Myös fysioterapia-palvelut kuuluisivat mahdollisesti hyvinvointikeskuksen toimintaan.

Tällä tavoin hyvinvointikeskus tulisi toimimaan paikkana, joka tarjoaisi monta palvelua samanaikaisesti sekä toimisi ikään kuin eläkeikäisten ”olohuoneena”, paikkana johon olisi helppo tulla ja jossa vallitsisi kotoisa ja viihtyisä tunnelma.

#### **KYSYMYKSET:**

**1. Sukupuoli:**

- a) Nainen
- b) Mies

**2. Ikä:**

Ympyröi sopiva vaihtoehto

- a) alle 65
- b) 65-70
- c) 70-75
- d) 75-80
- e) 80-85
- f) 85-90
- g) 90-95
- h) yli 95

**3. (Koulutus tai ammatti)**



4. Millaisella todennäköisyydellä käyttäisitte hyvinvointikeskuksen tarjoamia palveluita?

Arvioi asteikolla 1-5 (1= Ei todennäköistä, 5= Todella todennäköistä)

1 2 3 4 5

5. Millaisia harraste -mahdollisuuksia haluaisitte hyvinvointikeskuksessa olevan?

Arvioi asteikolla 1-5 (1= Ei tärkeä, 5= Erittäin tärkeä)

1. Voimistelu- ja kuntopiirit

1 2 3 4 5

2. Käsityöt

1 2 3 4 5

3. Puukäsityöt

1 2 3 4 5

4. Kuvataiteet

1 2 3 4 5

5. Bingo

1 2 3 4 5

6. Tietovisat

1 2 3 4 5

7. Musiikki (esim. kuoro -toiminta)

1 2 3 4 5

8. Keskustelu- ja kirjapiirit

1 2 3 4 5

**9. Luontomatkailu**

1 2 3 4 5

**10. Atk -opetus**

1 2 3 4 5

**11. Ruoanlaitto-opetus**

1 2 3 4 5

**12. Sauna- ja allasosasto**

1 2 3 4 5

**13. Kulttuuri -toiminta** (vähintään kerran kuukaudessa, esim. elokuva -kerho, konsertit, teatterit)

1 2 3 4 5

**14. Fysioterapia -palvelut**

1 2 3 4 5

**15. Hierontapalvelu**

1 2 3 4 5

**16. Kampaamo- ja parturi-palvelut**

1 2 3 4 5

**17. Teemaluennot**

1 2 3 4 5

18. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Kuinka usein käyttäisitte hyvinvointikeskuksen tarjoamia palveluita?

- a) Joka päivä
- b) Kolme kertaa viikossa
- c) Kerran viikossa
- d) Kerran kuukaudessa
- e) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

7. Paljonko olisitte valmis maksamaan hyvinvointikeskuksen palveluista?

(Ottaen huomioon, että hyvinvointikeskus tulisi tarjoamaan suurimman osan teitä miellyttävistä palveluista, (hintaan ei sisälly fysioterapia-, hieronta-, kampaamo-, eikä parturipalvelut))

1. Päiväpassi

- a) 10 €
- b) 20 €

2. Viikkomaksu

- a) 40 €
- b) 50 €

3. Kuukausimaksu

- a) 70 €
- b) 100 €
- c) yli 100 €

4. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

8. Oletteko valmis matkustamaan hyvinvointikeskukseen julkisilla kulkuvälineillä?

- a) Kyllä
- b) Ei

9. Millainen merkitys on sillä, että hyvinvointikeskus sijaitsee lähellä kotianne?

Arvioi asteikolla 1-5 (1= Ei tärkeä, 5= Erittäin tärkeä)

1 2 3 4 5

10. Millaisella etäisyydellä kodistanne haluaisitte hyvinvointikeskuksen sijaitsevan?

---

11. Kuinka tärkeäksi koet, että hyvinvointikeskus tarjoaisi myös kuljetuksen paikan päälle sekä kotiin? (Jos hyvinvointikeskus sijaitsisi yli 2 km:n etäisyydellä kodistasi)

Arvioi asteikolla 1-5 (1= Ei tärkeä, 5= Erittäin tärkeä)

1 2 3 4 5

11. Missä toivoisitte hyvinvointikeskuksen sijaitsevan?

1.

- a) Kantakaupungissa
- b) Kantakaupungin ulkopuolella

2.

- a) Katajanokka
  - b) Töölö
  - c) Kruununhaka
  - d) Vanhakaupunki
  - e) Munkkiniemi
  - f) Lauttasaari
  - g) Muu, mikä?
- 

12. Olisiko tärkeää, että hyvinvointikeskus tulisi sijaitsemaan luonnon lähellä?

- a) Kyllä
- b) Ei

13. Määrittele, kuinka merkittäväksi koet seuraavat ominaisuudet

Arvioi asteikolla 1-5 (1= Ei tärkeä, 5= Erittäin tärkeä)

a) Läheinen sijainti

1 2 3 4 5

b) Edullinen hinta

1 2 3 4 5

c) Hyvinvointikeskuksen tarjoamat palvelut ja harrastemahdollisuudet

1 2 3 4 5

d) Viihtyisä ympäristö

1 2 3 4 5

e) Palvelu

1 2 3 4 5

14. Minkälaisen toivoisit hyvinvointikeskuksen yhteydessä toimivan ravintolan olevan?

- a) Kahvila
- b) Lounasravintola

15. Käytättekö tällä hetkellä samankaltaisen hyvinvointikeskuksen tarjoamia harrastepalveluita? (Esimerkiksi Helsingin kaupungin tarjoamat palvelut)

- a) Kyllä
- b) Ei

16. Kuinka usein tällä hetkellä harrastatte liikuntaa?

- a) Joka päivä
- b) Kolme kertaa viikossa
- c) Kerran viikossa
- d) Kerran kuukaudessa

17. Kuinka usein tällä hetkellä harrastatte esim. käsitöitä, musiikkia yms.?

- a) Joka päivä
- b) Kolme kertaa viikossa
- c) Kerran viikossa
- d) Kerran kuukaudessa

Kiitos! 😊