

Sisällysluettelo

1. Tiivistelmä	2
2. Liikeidea	3
2.1 Liikeidean kiteytys	3
2.2 Kohderyhmä	6
2.3 Asiakkaat	9
2.4 Tuote	11
2.5 Ansaintamalli	11
2.6 Henkilöstö ja avainresurssit	11
2.7 SWOT-analyysi	13
3. Toimintaympäristön analyysi	14
3.1 Kuntoutuksen toimiala ja markkina	14
3.2 Kilpailu ja kilpailijat	17
3.3 Markkinan koko	19
4. Toiminta- ja kehittämissuunnitelmat	20
4.1 Myynti ja markkinointi	20
4.1.1 Yhteisöpalvelujen seuraamisen yleisyys suomessa	20
4.2 Tuote- ja palvelukehitys	25
4.3 Henkilöstö	26
5. Taloudelliset suunnitelmat	26
6. Riskit	27

1. Tiivistelmä

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa esitetty liikeidea on tuottaa ja tarjota täysin digitalisoituja ja automatisoituja kuntoutuskoulutuksia kuntoutusalan ammattilaisille. Kuntoutuksen ammattilainen voi olla fysioterapeutti, toimintaterapeutti, puheterapeutti tai kuntoutusohjaaja, joka työskentelee yhteistyössä asiakkaan, lääkäreiden ja muiden terveydenhuollon ammattilaisten kanssa varmistaakseen parhaan mahdollisen kuntoutustuloksen kuntoutujalle. Tuotteet on rakennettu digitaaliseen oppimisympäristöön Vuolearningiin, jossa käyttäjät pystyvät itsenäisesti kouluttautumaan ja kehittymään valitussa erikoisalassa ja -teemassa.

Liiketoiminta kohdistuu sekä B2C että B2B markkinaan. Kuntoutuksen markkina on kasvava ja kuntoutuksen asiantuntijoiden määrä niin ikään kasvava. Potentiaalisia ostajia ovat kuntoutusalan ammattilaisten lisäksi heidän työnantajansa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, oppilaitokset, hyvinvointialueet ja sairaanhoitopiirit. Aikaan ja paikkaan sidottujen kouluttautumistapojen rinnalle kaivataan markkinoilla kustannustehokkaita vaihtoehtoja, jossa kuntoutusalan ammattilaisilla on vapaus valita heille parhain aika kouluttautua.

Liikeidea täysin digitaalisista koulutustuotteista tuottaa kuntoutusmarkkinaan täysin uudenlaisen tavan jatkokouluttautua ja kehittyä ammatillisesti. Kilpailu muodostuu pääsääntöisesti ilmaisista lisäkouluttautumisen mahdollisuuksista sekä muiden palvelutarjoajien tuottamista hybridi-koulutuksista. Täysin verkkopohjaisia koulutuksia ei markkinoilla vielä toistaiseksi ole. Tulevaisuuden menestyksen kannalta on tärkeää panostaa käyttäjälähtöiseen tuotekehitykseen ja kerätä asiakkailta palautetta kaikissa palveluprosessin vaiheissa, jotta tuotteet palvelevat tarkoitustaan ja liiketoiminta saadaan vakiintumaan.

2. Liikeidea

2.1 Liikeidean kiteytys

Liikeidea on tarjota kuntoutusalan ammattilaisille täysin digitaalisia koulutuspalveluita ammatillisen kehittymisensä tueksi. Kuntoutuksen ammattilaisella tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee kuntoutuksen alalla ja auttaa ihmisiä palauttamaan tai parantamaan toimintakykyään erilaisten vammojen, sairauksien tai vajaatoimintojen seurauksena. Kuntoutuksen ammattilainen voi olla esimerkiksi fysioterapeutti, toimintaterapeutti, puheterapeutti tai kuntoutusohjaaja, joka työskentelee yhteistyössä asiakkaan, lääkäreiden ja muiden terveydenhuollon ammattilaisten kanssa varmistaakseen parhaan mahdollisen kuntoutustuloksen kuntoutujalle.

Kuntoutuksen ammattilaisen tehtävänä on auttaa asiakkaita saavuttamaan heidän tavoitteensa ja tukemaan heitä elämään mahdollisimman itsenäisesti ja toimintakykyisinä. Olemme muotoilleet kuntoutuksen ammattilaisille seitsemän (7) kuntoutuskoulutusta, jotka tukevat kuntoutusalan ammattilaisia onnistumaan edellä mainituissa tavoitteissa. Myytävät kurssituotteet ovat:

1. AVH-asiakkaan akuuttivaiheen kuntoutus
2. AVH-asiakkaan akuutin vaiheen laituskuntoutus
3. AVH-asiakkaan avokuntoutus
4. Sydänkuntoutus
5. Asiakkaan kokonaisvaltainen kohtaaminen
6. Ikääntyneen toimintakyvyn tukeminen arjessa
7. Mielen terveystuntoutus

Koulutukset ovat toisistaan erillisiä verkkokursseja, jotka kuntoutuksen ammattilainen voisi suorittaa hänelle sopivana ajankohtana. Koulutuskokonaisuuksia päivitetään jatkuvasti, jotta pystymme tarjoamaan kattavan, itsensä kehittämisen mahdollistavan alustan, jonne kuntoutusalan ammattilaiset hakeutuvat täydennyskouluttautumaan ja kehittymään. Kurssit on tarkoitettu ensisijaisesti täydennyskouluttamiseen, jolloin ydinkohderyhmä muodostuu valmistuneista ja jo muutaman vuoden työelämässä olleista kuntoutuksen ammattilaisista. Kurssien sisällöt ja opetusmenetelmät sopivat myös opiskelijoille, jotka nähdään potentiaalisena kohderyhmänä tulevaisuudessa.

Liiketoimintasuunnitelma

Liikeidean perusteet on kiteytetty alla olevaan NABC-analyysiin (Needs, Approach, Benefits, Competition), jonka avulla kuvataan asiakkaiden tarpeita, kehittelemäämme ratkaisua ongelmaan, ratkaisumme hyötyjä asiakkaalle sekä voittavia ratkaisuja markkinassa.

ASIAKKAIDEN TARPEET

- Jatko- ja täydennyskouluttautuminen kustannustehokkaasti
- Itsensä kehittäminen
- Kuntoutuksen uusin toimiala- ja tutkimustieto yhdestä paikasta
- Oman asiakasmäärän kasvattaminen (toiminimiyrittäjät)

MEIDÄN RATKAISU

- Digitaaliset koulutuskokonaisuudet kuntoutusalan ammattilaisille
- Käytännönläheiset verkkokoulutuskokonaisuudet viimeisimpään tutkimustietoon yhdistettynä
- Monipuoliset ja mielekkäät oppimismetodit
- Koulutukset muotoiltu kuntoutujan kuntoutuspolulle

HYÖDYT ASIAKKAALLE

- Kuntoutujan ammattitaitoisempi kohtaaminen, omassa kuntoutustyössä onnistuminen
- Ajansäästö arjessa (tieto koottu yhdelle alustalle, tietoa päivitetään tutkimustiedon kehittyessä, ei matkustusta)
- Vapaus valita itselle paras hetki kouluttautua
- Ammattiylpeuden ylläpitäminen

VOITTAVAT RATKAISUT

- Koulutuskokonaisuudet, jotka on muotoiltu kaikki käyttäjätasot huomioiden
- Aika- ja paikkariippumattomuus
- Kustannustehokas kouluttautuminen
- Verkostoituminen ja yhteistyö ekosysteemissä

Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen on toimialalla yhteisesti jaettu perusvaade. Kuntoutuksen ammattilaiset kehittävät ammatillista osaamistaan koko työuransa ajan, sillä kuntoutuksen toimiala kehittyä jatkuvasti; uusia menetelmiä ja tapoja otetaan käyttöön tutkimustiedon ja teknologian kehittyessä. Markkinoilla on tarjolla monipuolisesti kuntoutuskoulutuksia, mutta tarjonta on pääsääntöisesti lähi- ja hybridikouluttautumista. Kuntoutuksen tutkimustietoa on hyvin saatavilla ja sitä on määrällisesti paljon, mutta sen on todettu olevan hajallaan ja aika ajoin vaikeasti löydettävissä. Kuntoutuksen tutkimus ja sen tuottama tieto on hajautunut usean tieteenalan alueelle, joka vaikeuttaa

tiedon löytämistä ja hyödyntämistä kuntoutustyössä. Tärkeimmät hyödyt, joita täysin digitaalinen kuntoutuskoulutus kuntoutuksen ammattilaiselle tarjoaa, ovat:

- **Ammattitaidon päivittäminen ja laajentaminen.** Kuntoutuksen alalla tapahtuu jatkuvasti uutta tutkimusta ja kehitystä. Verkkokoulutus tarjoaa kuntoutuksen ammattilaisille mahdollisuuden päivittää ja laajentaa ammattitaitoaan uusimpien tietojen ja käytäntöjen avulla. Kouluskokonaisuudet vahvistavat kuntoutusalan ammattilaisten osaamista, jolloin he voivat tukea asiakkaiden kuntoutusprosesseja entistä paremmin. Kaiken keskiössä on kokonaisvaltaisesti sujuvamman kuntoutuskokemuksen ja -tulosten tuottaminen asiakkaalle.
- **Ajasta ja paikasta riippumaton oppiminen.** Verkkokoulutus tarjoaa joustavuutta, koska ammattilainen voi opiskella omalla aikataulullaan omassa ympäristössään. Tämä on erityisen hyödyllistä niille, jotka työskentelevät täysipäiväisesti tai joilla on muuta ajanvarausta perinteiseen toimisto aikaan (esim. itsenäisenä ammatinharjoittajana toimiessa iltaopiskelu palvelee ammattilaista parhaiten). Verkkokoulutuksen avulla he voivat sovittaa opiskelunsa työn ja muun elämän aikatauluihin.
- **Laaja valikoima aiheita ja erikoistumisalueita.** Verkkokoulutus tarjoaa monipuolisen valikoiman aiheita ja erikoistumisalueita kuntoutuksen ammattilaisille. He voivat valita aiheeseen juuri heidän kiinnostuksensa ja tarpeidensa mukaan, kuten tietyn terapiamenetelmän, uusimman tutkimuksen tai kohderyhmän, johon haluavat erikoistua. Tuotevalikoimaa ja tarjontaa on tarkoitus laajentaa ja kehittää tulevaisuudessa, jotta asiakas pystyy valitsemaan itselleen sopivia lisäkoulutuksia mahdollisimman matalalla kynnyksellä.
- **Kustannustehokkuus.** Verkkokoulutus voi olla kustannustehokkaampaa verrattuna perinteiseen, läsnäoloa vaativaan koulutukseen. Kuntoutuksen ammattilainen tai hänen työnantajansa voi välttää matka- ja majoituskustannukset sekä saada koulutusta edullisemmalla hinnalla verkon yli.

Voittavat ratkaisut kuntoutuskoulutautumisen markkinassa mukailevat 2020-luvun megatrendejä, joita muun muassa ovat verkostomainen toiminta ja monimuotoinen vastuullisuus. Verkkokoulutuksissa vastuullisuus toteutuu niin ympäristövastuun kuin sosiaalisen vastuun näkökulmasta; Verkkokoulutuksellisuus voi parhaimmassa tapauksessa tarjota kuntoutuksen ammattilaisille mahdollisuuden verkostoitua ja tehdä yhteistyötä muiden alan ammattilaisten kanssa eri puolilta Suomea ja maailmaa. He voivat osallistua verkkokeskusteluihin, foorumeille ja

Liiketoimintasuunnitelma

virtuaalisiin ryhmäprojekteihin, mikä edistää tiedon jakamista ja ammatillista kehittymistä. Verkostomaisuus tulee huomioida liikeidean kehittyessä tulevaisuudessa.

2.2 Kohderyhmä

Kuntoutusalan ammattilaisella tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee kuntoutuksen alalla ja auttaa ihmisiä palauttamaan tai parantamaan toimintakykyään erilaisten vammojen, sairauksien tai vajaatoimintojen seurauksena. Kuntoutuksen ammattilainen voi olla esimerkiksi fysioterapeutti, toimintaterapeutti, puheterapeutti tai kuntoutusohjaaja. Kuntoutuksen ammattilaisen tehtävänä on auttaa asiakkaita saavuttamaan heidän tavoitteensa ja tukemaan heitä elämään mahdollisimman itsenäisesti ja toimintakykyisinä. He voivat työskennellä sairaaloissa, terveyskeskuksissa, kuntoutuslaitoksissa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla tai toimia itsenäisenä ammatinharjoittajana.

Kohderyhmien segmentoinnilla voidaan räätälöidä verkkokoulutustuote sopivaksi ja houkuttelevaksi erilaisille kuntoutuksen ammattilaisille. Tämä auttaa varmistamaan, että koulutus vastaa kohderyhmän tarpeita, tarjoaa heille aitoa lisäarvoa ja parantaa heidän ammatillista kehitystään kuntoutuksen alalla. Kohderyhmien segmentoinnissa on otettu huomioon seuraavat seikat:

Segmentoinnin peruste	Sisältö	Valinta
Kuntoutuksen erityisala	Kuntoutuksen alalla on useita erikoisaloja, kuten fysioterapia, toimintaterapia, puheterapia ja psykoterapia. Segmentoinnissa on tärkeää tunnistaa, minkä erityisalan ammattilaisille verkkokoulutus on suunnattu. Jokaisella erityisalalla voi olla omat tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa, joten koulutuksen sisällön tulee olla relevanttia ja hyödyllistä kyseiselle alalle.	Neurologinen kuntoutus. AVH-asiakkaiden kuntoutus. Geriatriinen kuntoutus. Sydänkuntoutus. Kohtaamistyö. Tuotteemme vastaavat mm. näihin erityisaloihin.

Liiketoimintasuunnitelma

Taso ja kokemus	Kuntoutuksen ammattilaiset voivat olla eri koulutustasolla ja kokemusvuosilla. Segmentoinnissa on otettava huomioon, onko verkkokoulutus suunnattu vasta-alkajille, kokeneille ammattilaisille vai ehkä tietylle osaamistasolle. Koulutuksen sisällön ja vaativuuden tulisi vastata kohderyhmän tarpeita ja osaamista.	Jo työelämässä olleet ammattilaiset, ei vasta valmistuneet, ei aivan työuransa loppupäässä olevat ammattilaiset.
Loppuasiakas-kohderyhmät	Kuntoutuksen alalla työskennellään erilaisten asiakasryhmien kanssa, kuten ikääntyneet, lapset, neurologiset potilaat tai urheiluvammat. Segmentoinnissa on tärkeää harkita verkkokoulutuksen loppukäyttäjää ja onko koulutus suunnattu tietyn erityiskohderyhmän kuntoutustarpeisiin. Esimerkiksi lapsille suunnattu kuntoutus voi sisältää erilaisia menetelmiä ja harjoituksia kuin vanhemmille aikuisille toteutettu kuntoutus. Eri kuntoutujien tarpeet on otettava huomioon koulutussisällöissä.	Ikäihmiset, AVH-potilaat, sydänkuntoutujat. Ei tarkempaa rajausta esim. loppuasiakkaan iästä. Lapset on rajattu pois koulutuskokonaisuuksista.
Uudet kehityssuunnat ja trendit	Kuntoutuksen alalla tapahtuu jatkuvasti uutta tutkimusta ja kehitystä. Segmentoinnissa tulisi harkita, onko verkkokoulutus suunnattu tiettyyn kehityssuuntaan tai trendiin, kuten uusimpiin terapiamenetelmiin, teknologiaan tai kuntoutusalan innovaatioihin. Koulutus voi tarjota ajankohtaista tietoa ja käytännön työkaluja ammattilaisille, jotka haluavat pysyä ajan tasalla alalla.	Ei spesifiä valintaa menetelmästä, sitoutuminen uusimman tutkimustiedon ja -menetelmien tarjoamiseen.

Liiketoimintasuunnitelma

Alueelliset tai kieliperusteiset erot	Kuntoutuksen ammattilaiset voivat työskennellä eri maissa (tai kielialueilla), joissa voi olla toisistaan poikkeavaa lainsäädäntöä, rajoituksia tai säädöksiä. Segmentoinnissa tulisi harkita, onko verkkokoulutus suunnattu tietyn alueen lainsäädäntöön ja kielivaatimuksiin.	Suomi (koulutuksen kieli vaatii suomen kielen taidon).
Demografiset tekijät	Iällä, sukupuolella, asuinpaikalla, uskonnolla, ekonomisella asemalla tai siviilisäädyltä harvoin katsotaan olevan suoraa vaikutusta kuntoutuskoulutustuotteen kohderyhmäsegmentoinnissa. Halutus demografiset tekijät voidaan kuitenkin huomioida kohdennetussa mainonnassa.	Tuotteemme soveltuu suomen kieltä puhuville henkilöille. Ei muita rajoituksia.

Ydinkohderyhmä on kaikki tarjoamiemme kurssien erikoistuneet kuntoutuksen ammattilaiset, jotka harjoittavat fysioterapiaa tai toimintaterapiaa Suomessa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tuotteen ollessa täydennyskoulutus, ydinkohderyhmää ovat ammattilaiset, jotka ovat olleet työelämässä jonkin aikaa. Muita kohderyhmiä tulevaisuudessa ovat myös muut kuntoutuksen ammattilaiset (ei pelkästään fysioterapeutit) sekä opiskelijat ja vastavalmistuneet (oppilaitosyhteistyö).

Muita kohderyhmiä ovat muut kuntoutuskentässä toimivat ammattilaiset, kuten sairaanhoitajat, lääkärit ja lähihoitaja. Markkinoilla on kasvava määrä kuntoutuksellisissa tehtävissä toimivia ammatteja, kuten kotipalvelujen ammattilaiset, työnohjaukselliset ammatit, erilaiset hyvinvointi- ja liikunta-alan ammattilaiset, terapeutit ja psykologit. Myös nämä voidaan nähdä potentiaalisina kohderyhminä tulevaisuudessa. Liiketoiminnan tulevaisuuden kehittämisen toimenpiteistä on kerrottu tarkemmin luvussa 4.

2.3 Asiakkaat

Asiakkaat jakautuvat alla olevan kuvan mukaisesti ostaja-asiakkaaseen, käyttäjäasiakkaaseen ja loppuasiakkaaseen. Ostaja-asiakkaalla tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä toimijaa, joka ostaa kuntoutuskoulutuksen (maksaa laskun). Käyttäjäksi asiakkaalla tarkoitetaan koulutukseen osallistuvaa kuntoutuksen ammattilaista, joka koulutuu tuotteemme avulla. Loppuasiakkaalla tarkoitetaan kuntoutujaa, joka oletetusti hyötyy siitä, että hänen kuntoutuksestaan vastaavat tai siihen osallistuvat ammattilaiset ovat koulutuneet ja pystyvät tarjoamaan laadukasta kuntoutusta. Loppuasiakkaat on jaoteltu kahteen alaryhmään: kuntoutajaan ja kuntoutujan lähipiiriin tai muuhun tukihenkilöön, joka osallistuu kuntoutusprosessiin kuntoutujan tukena.

Ostaja	•Työnantaja (julkinen tai yksityinen sektori) tai ammattilainen itse (itsenäinen ammatinharjoittaja, muu ostajapersoona)
Käyttäjä	•Kuntoutuksen ammattilainen, joka koulutuu osallistumalla verkkokurssille tai -kursseille
Loppuasiakas	•Kuntoutuja, jolle kuntoutusta tarjotaan kuntoutuksen ammattihenkilön toimesta
Loppuasiakas 2	•Kuntoutujan lähipiiri tai muu tukihenkilö, jolla on välillinen rooli kuntoutujan kuntoutuspolulla

Ostaja

Ostaja-asiakkaalla tarkoitetaan tahoja, jotka taloudellisesta näkökulmasta osallistuu tuotteemme kuluttamiseen. Olemme tunnistaneeet, että Suomessa suuri osa fysioterapeuteista toimii itsenäisinä ammatinharjoittajina joko yrittäjinä omalla vastaanotollaan tai laskuttavina asiantuntijoina yksityisen palveluntarjoajan alaisuudessa. Tällöin ydinkohderyhmäksemme määritelty fysioterapeutti on itse samanaikaisesti ostaja- ja käyttäjäasiakas. Yhtäältä, fysioterapeutteja toimii suuri määrä julkisella sektorilla, jolloin ostajan roolissa voi olla esim. hyvinvointialue. Tuotteidemme myynnin ja markkinoinnin kannalta on tärkeää erottaa nämä toisistaan, sillä ostajan ja käyttäjän motiivit tuotteen kuluttamiselle voivat erota toisistaan.

Ostaja-asiakkaiksi on tunnistettu sekä julkinen että yksityinen sektori. Julkisella sektorilla ostajana toimivat hyvinvointialueet ja sairaanhoitopiirit. Yksityisellä sektorilla toimivat valtakunnallisesti tunnetut terveyden- ja hyvinvoinnin palveluja tarjoavat suurtoimijat, kuten Mehiläinen, Terveystalo

Liiketoimintasuunnitelma

ja Pihlajalinna. Lisäksi yksityisellä sektorilla toimivat fysioterapia- ja kuntoutuspalvelua tarjoavat toimijat lukeutuvat potentiaalisiksi ostaja-asiakkaiksi.

Käyttjäasiakas

Käyttjäasiakas on ydinkohderyhmämme, jonka ominaisuudet on esitelty luvussa 2.2. Tuotteen kaupallistamisen suunnittelussa keskitytään ydinkohderyhmän tarpeisiin, vaatimuksiin ja toiveisiin tuotteelle – loppuasiakkaan kuntoutuspolkua unohtamatta.

Loppuasiakas

Loppuasiakkaalla tarkoitetaan kuntoutujaa, jonka kuntoutustarpeisiin 7 koulutustuotettamme vastaa. Yleisiä AVH-potilaan kuntoutustarpeita voivat olla motoriset haasteet, puhe- ja kielihäiriöt, kognitiiviset haasteet sekä emotionaaliset haasteet, kuten mielenterveydelliset asiat. Yleisiä sydänkuntoutujan kuntoutustarpeita voivat olla fyysiset haasteet ja fyysiseen toimintakykyyn liittyvät ilmiöt, ravitsemukseen ja painonhallintaan liittyvät haasteet sekä lääkehoidolliset ja -seurannalliset tarpeet. Niin ikään ikäihmisen yleisiä kuntoutustarpeita voivat olla muistin ja kognitiivisen tuen haasteet, toimintakyvyn ylläpitäminen niin fyysisesti kuin vuorovaikutuksellisesti sekä psykososiaalisen tuen tarpeet. Varmistaaksemme sen, että kuntoutuskoulutuksen sisällöt, oppimismenetelmät ja käytänteet vastaavat kuntoutujan tarpeita, tulee meidän tuntea kuntoutujan kuntoutuspolku ja yleisimmät tarpeet hänen polullaan. Näin toteutamme parhaiten missiotamme kohti hyvinvoivempaa ja työkykyisempää Suomea.

Loppuasiakas 2

Toisella loppuasiakkaalla tarkoitetaan kuntoutujan lähipiirissä olevia henkilöitä, kuten perheenjäseniä tai ystäviä, jotka voivat toimia tukihenkilöinä kuntoutusprosessissa. He tarjoavat emotionaalista tukea, kannustavat kuntoutujaa ja auttavat arjen toimien sujumisessa. Läheiset voivat myös osallistua kuntoutustapahtumiin ja auttaa kuntoutujaa jatkamaan harjoittelua ja tavoitteiden saavuttamista kotona. Läheisillä ei ole suoraa roolia tuotteessamme, mutta heidän roolinsa kuntoutujan polulla on merkityksellinen.

2.4 Tuote

Myytävä tuote on täysin digitaalinen koulutustuote, jonka ostaminen, kuluttaminen ja arviointi tapahtuu verkossa. Kurssituotteet on rakennettu Vuolearning-alustalle, jonne käyttäjät pääsevät oston yhteydessä toimitetun linkin kautta. Kurssituotteet sisältävät kurssiteeman mukaiset oppimissisällöt, asiakasharjoitteet, kirjallisuuden, opasvideot, podcastit ja tehtävät. Kurssit on rakennettu kuntoutujan polulle siten, että ne huomioivat erilaisten potilaiden tarpeet eri vaiheissa heidän kuntoutuspolkuaan. Lisäksi ammattilainen pystyy itse valitsemaan, missä järjestyksessä ja millä aikataululla hän verkkokurssin suorittaa. Kurssit toimivat täydennyskoulutuksena, eikä ammattilainen kurssin käytyään vastaanota virallista tutkintotodistusta.

2.5 Ansaintamalli

Digitaalisen verkkokoulutusliiketoiminnan ansaintamalli on hyvin yksinkertainen. Liikevaihto syntyy koulutustuotteiden myyntituotoista. Kilpailijakartoituksen ja markkina-analyysin pohjalta kurssituotteiden hinnoitteluväli on 59–129 euroa. Kurssituotteita myydään yksittäisinä ostoina, mutta ansaintalogiikkaa voidaan kehittää jatkuvaveloitteiseen vuosilisenssimaksuiseen muotoon kurssitarjottimen kehittyessä. Tällä hetkellä ansainta muodostuu kiinteistä kertahinnoista, joilla asiakas saa käyttöönsä maksamansa kurssit. Verkkotuotteen myyntiä ei rajoiteta ajallisesti; koulutustuotteet ovat ostettavissa ja käytettävissä ympäri vuorokauden mihin vuoden aikaan tahansa. Tuotteissa ei ole yhteisaloituksia tai muita tekijöitä, jotka määrittäisivät myyntituottojen kertymistä esimerkiksi keväälle tai syksyille. Tästä johtuen uskomme kassavirran olevan suhteellisen tasainen, johon voidaan halutusti vaikuttaa markkinoinnin ja myynnin kampanjoilla.

2.6 Henkilöstö ja avainresurssit

Digitaalisten kurssituotteiden suunnittelu, toteutus ja kehittäminen vaativat monipuolista ja moniammatillista osaamista. Olemme tunnistanee seuraavia tehtävänkuvia ja osaamistarpeita verkkokoulutusliiketoiminaan: **Koulutussisällön suunnittelijat** ovat vastuussa koulutussisällön suunnittelusta ja rakentamisesta. **Multimedia-asiantuntijat** vastaavat digitaalisen verkkokoulutuksen visuaalisesta ja audiitiivisestä sisällöstä sekä videoiden ja äänitallenteiden tuottamisesta. **Pedagogiset asiantuntijat** keskittyvät koulutuksen pedagogiseen puoleen. He auttavat

Liiketoimintasuunnitelma

suunnittelemaan opetusmenetelmiä, oppimistavoitteita, arviointimenetelmiä ja varmistavat, että koulutus on pedagogisesti tehokasta.

Hankkeen aikana tuotteistetut 7 koulutustuotetta on toteutettu yhteistyössä hanketoimijoiden kanssa, ja jokainen on tuonut oman erikoisosaamisensa tuotekehitykseen mukaan. Tulevaisuudessa mahdollisten uusien tuotesuunnitteluiden osalta tarvittava osaaminen löytyy sisäisin resurssein hanketoteuttajien sisäisistä resursseista myöhemmin sovittavalla toimintatavalla. Verkkokoulutusten järjestämiseen ei siis ole tarkoitus rekrytoida uutta työvoimaa. Henkilöstön kehittämissuunnitelma on avattu luvussa 4.3.

Verkkokoulutuksissa on tärkeää huolehtia digitaalisen tuotteen toimivuudesta, tietoturvasta ja tietosuojasta. Henkilötietoja tulee käsitellä asianmukaisesti siten, että koulutusala on suojattu mahdollisilta tietoturvariskeiltä. Tämän lisäksi tarvitsemme resurssia, joka vastaa verkkokoulutusalan tai -sovelluksen teknisestä kehittämisestä, ylläpidosta ja päivityksistä. Heidän tehtäviinsä kuuluu alan toimivuuden varmistaminen ja teknisten ongelmien ratkaisu. He voivat suorittaa sisällön arviointeja ja testauksia varmistaakseen, että se toimii moitteettomasti ja on helppokäyttöinen. Verkkokoulutusten alustana toimii Vuolearning-verkkokoulutusympäristö, joka vastaa käyttöliittymäsuunnittelusta, ohjelmiston päivityksistä ja kehittämisestä sekä muista teknisistä seikoista. Tekninen tuote- ja asiakaskokemusosaaminen ostetaan Vuolearningilta, mikä kuuluu vakio-ominaisuutena heidän alustapalveluunsa.

Jatkuvan asiakaspalautteen kerääminen on tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Tämän vuoksi olemme tunnistaneet tarpeen analytiikkaosaamiselle sekä asiakastuelle. Analytiikkaan ja seurantaan keskittynyt resurssi kerää ja analysoi tietoa koulutuksen tehokkuudesta ja käyttäjien käyttäytymisestä, auttaen parantamaan koulutuksen laatua ja sisältöä. Asiakastuki puolestaan toimii verkossa asiakkaiden käyttäjätukena, mikäli verkkoalustalla syntyy teknisiä haasteita tai ongelmia. Niin ikään nämä osaamistarpeet tulevat Vuolearning-verkkokoulutusympäristöstä. Heidän kauttaan saamme käyttäjädatan, jota sisäisin resurssein analysoidaan tuotekehitystä varten.

Kuten yllä on kuvattu, keskeisin osaaminen verkkokoulutusliiketoimintaan pyritään järjestämään sisäisin resurssein sekä hankkimaan Vuolearning-kumppanin kautta. Tuoteomistajien ja projektipäälliköiden mahdollisista toimenkuvista on kerrottu lisää luvussa 4.3.

2.7 SWOT-analyysi

Alla oleva nelikenttäanalyysi (SWOT) havainnollistaa digitaalisen verkkokoulutusliiketoimintamme sisäisiä ulottuvuuksia vahvuuksien ja heikkouksien kautta sekä ulkoisia ulottuvuuksia mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Vahvuuksilla ja heikkouksilla kuvataan hanketoteuttajien tämän hetken kyvykkyyksiä digitaalisen liiketoiminnan käynnistämiseen. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat digitaalisen liiketoiminnan menestystä tukevia tai heikentäviä tekijöitä tulevaisuudessa.

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Kuntoutuksen kasvaviin trendeihin vastaavat tuotteet• Käyttäjälähtöinen tuotekehitysajattelu• Tuotekehitysosaaminen• Moniammatillinen organisaatio• Yhteistyötoiminta oppilaitosten ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa• Valtakunnallinen tunnettuus• Pitkä toimintahistoria ja tietotaso kuntoutuksen toimialasta	<ul style="list-style-type: none">• Kokemattomuus verkkokoulutusliiketoiminnasta• Budjetoitu henkilöstöresurssi
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Ensimmäinen täysin digitaalinen täydennyskoulutus kuntoutuksen ammattilaiselle → markkina-asema ja etulyönti kilpailijoihin nähden• Liiketoiminnan skaalautuvuus• Liiketoiminnan kasvattaminen uusilla vetovoimaisilla kurssituotteilla ja ansaintalogiikan kehittämisellä• Uusien asiakkuuksien avaaminen hyvinvointialueille• Uusien käyttäjäasiakkuuksien avaaminen muihin ammattinimikkeisiin nykyisten kurssituotteiden kohderyhmien lisäksi (sairaanhoitajat, lähihoitajat, omaiset, opiskelijat)	<ul style="list-style-type: none">• Markkinan kypsyys ja valmius täysin digitaaliselle tuotteelle• Hinnoittelustrategian epäonnistuminen

Hanketoteuttajilla on vahvat edellytykset digitaalisen verkkokoulutusliiketoiminnan käynnistämiseen. Tätä tukevat pitkä historia kuntoutuksen valtakunnallisena toimijana, käyttäjälähtöinen ja onnistunut tuotekehitys sekä verkostomainen toiminta avainkumppaneiden

Liiketoimintasuunnitelma

kanssa. Tämän hetken henkilöstöresursoinnin oikeellisuudesta ja riittävydestä ei voi olla varmoja ennen liiketoiminnan käynnistämistä. Verkkokoulutusliiketoimintaan budjetoitu henkilöstöresurssi on joka tapauksessa hyvin maltillinen, ja siitä syntyy sisäisiä henkilöstöjärjestelyitä, mikä lähtökohtaisesti vaikuttaa nykyiseen toimintamalliin ja työnkuviin. Tarkoituksena ei ole rikkoa toimivia työnkuvia, vaan tunnistaa sellaiset olemassa olevat resurssit, joihin verkkokoulutusliiketoiminnan edellyttämä osaaminen linkittyisi vahviten.

Tiedettävästi markkinoilla ei ole vielä toista asiantuntijatahoa, joka tarjoaisi kuntoutusalan ammattilaisille vaihtoehdon täysin digitaaliseen kouluttautumiseen. Onnistunut liiketoiminnan käynnistäminen ja kehittäminen antavat mahdollisuuden profiloitua verkkokoulutusten edelläkävijäksi, mikäli markkina on kypsä ja valmis digitaalisille kuntoutuskoulutuksille. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt markkina-, kilpailija- ja kohderyhmäanalyysit kuitenkin vahvistavat strategista olettamusta siitä, että kuntoutuksen ammattilaisten keskuudessa täysin digitaaliselle koulutustuotteelle on kysyntää, josta ostaja-asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Näemme edelläkävijyyden markkinoilla isona mahdollisuutena.

Liiketoiminnan mahdollisuuksia ovat skaalautuvuus. Liiketoimintamallia muuttamalla jatkuvaveloitteiseksi organisaatiolla on mahdollisuus kasvaa lähes samoilla resursseilla, mikäli tämän kaltainen malli on kohderyhmää puhutteleva. Tuotekehityksellä ja tarjonnan kasvattamisella voidaan luoda tulevaisuudessa mielenkiintoinen kouluttautumisalusta, joka houkuttelee monipuolisesti uusia käyttäjiä kuntoutuksen ammattilaisista. Mahdollisuuksia nähdään myös julkisella sektorilla, mikäli liiketoiminta-ajatuksemme sopii hyvinvointialueiden tuleviin palvelustrategioihin. Liiketoiminnan mahdolliset uhkat liittyvät hinnoittelustrategiaan, onnistuneeseen markkinointiin sekä markkinan kypsyyteen ostaa automatisoituja digitaalisia ratkaisuja kuntoutuskoulutuksiin.

3. Toimintaympäristön analyysi

3.1 Kuntoutuksen toimiala ja markkina

Kuntoutuksen tavoitteena on edistää yksilön toimintakykyä, itsenäistä selviytymistä, osallistumismahdollisuuksia, työ- ja opiskelukykyä, työllistymistä ja työssä jatkamista. Kuntoutuminen lähtee kuntoutujan tarpeista ja tavoitteista. Kuntoutus on

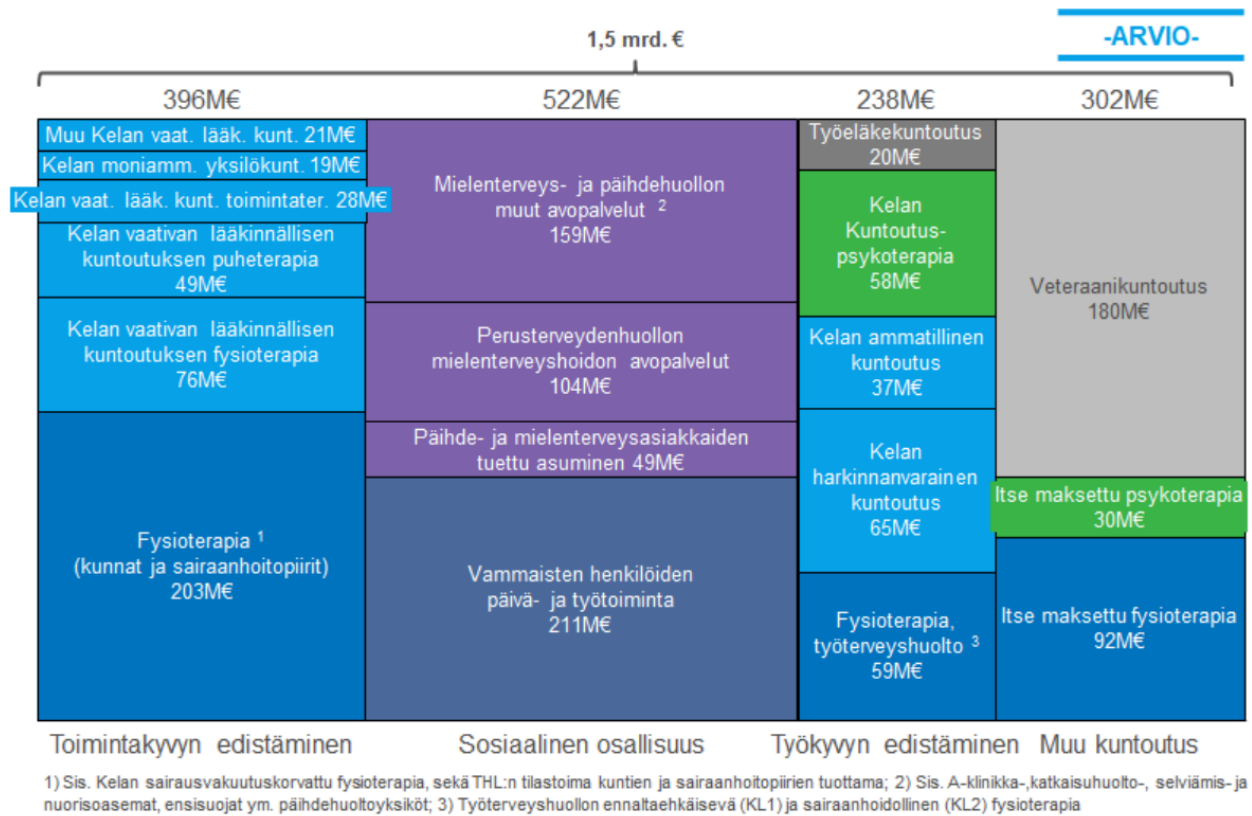
Liiketoimintasuunnitelma

suunnitelmallinen prosessi, jossa kuntoutuja ylläpitää ja edistää toiminta- ja työkykyään ammattilaisten tuella. Keskeistä on kuntoutujan oman aktiivisuuden ja osallisuuden tukeminen sekä hänen toimintaympäristöjensä muokkaaminen kuntoutumista tukevaksi. Kuntoutus on osa monialaista palvelujärjestelmää, jossa tuetaan myös kuntoutujan lähipiiriä. Kuntoutuksesta säädetään useissa eri laeissa.

Suomessa kuntoutuksen tila puhututtaa ja se on erittäin ajankohtainen aihe Suomen kansantalouden, hyvinvoinnin ja menestyksen näkökulmasta. Puhuttaessa kuntoutuksesta on muistettava, että käsite on laaja ja pitää sisällään monia kuntoutuksen erikoisaloja, yksilöllisiä kuntoutustarpeita, yksityisen ja julkisen sektorin toimintamalleja ja kuntoutusprosesseja, jotka vaihtelevat maakunnittain ja hyvinvointialueittain.

Suomessa on tunnistettu kuntoutuksen kysynnän, niin sosiaalista osallisuutta, toimintakykyä kuin työkykyä edistävän kuntoutustarpeen, kasvaneen monitahoisesti. THL:n ja Mieli Ry:n tutkimusten mukaan joka viides suomalainen kokee mielenterveysongelmia ja joka viides suomalainen sairastuu elämänsä aikana masennukseen tai muuhun mielenterveyden sairauteen. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2019 Suomessa asui 1,25 milj. 65 vuotta täyttäneitä ja heidän todennäköinen kuntoutuksensa tarve lisääntyy iän myötä. Työeläkevakuuttaja Tela Ry:n mukaan Suomen työikäisestä väestöstä n. 6 % on työkyvyttömyyseläkkeellä joko kokonaan tai osa-aikaisesti, eikä luku Telan arvion mukaan ole pienenevässä kuluttavan ja pirstaloituneen tietotyöelämän myötä. Kuntoutujien määrä tulee kasvamaan Suomessa laajasti. Nämä tilastot indikoivat sitä, että yhä useampi tarvitsee jossain elämänsä vaiheessa kuntoutuspalveluita ja tukea kuntoutukseen. Alla oleva kuva kertoo kuntoutuksen markkinasta ja volyymin kehityksestä.

Liiketoimintasuunnitelma



Lähde: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Kuusikko-kunnat, KELA, Sotkanet, Eläketurvakeskus, NHG analyysi.

Kuntoutuksen markkina oli vuonna 2019 n. 1,5 Miljardia euroa. Suurimmat kaksi palvelusegmenttiä, eli toimintakyvyn edistäminen (396 M€) ja sosiaalinen osallisuus (522 M€) muodostavat yhteensä n. 63 % markkinasta. Lisäksi työkyvyn edistämiseen käytetään vuodessa 238 Milj. euroa ja muihin kuntoutuspalveluihin 302 Milj. euroa. Suurimmat yksittäiset palvelut ovat eri kokonaisuuksiin jakautunut fysioterapia (430M€) sekä sosiaaliseen osallisuuteen kuuluvat päihde- ja mielenterveyskuntoutujien palvelut (311 M€) ja vammaisten päivä- ja työtoiminta (211 M€). Yksinään fysioterapian markkina oli vuonna 2019 n. 354 Milj. euroa.

Suomessa suurin osa julkisen sektorin kuntoutuspalveluista on kuntoutujalle maksuttomia. Yksityisen sektorin maksulliset palvelut katetaan usein vakuutuksilla, minimaalisilla Kela-korvauksilla tai omakustanteisesti. Osasta kuntoutuspalveluja, kuten terapioista ja laitostuntoutusjaksoista voidaan kuntoutujalta periä asiakasmaksu tai omavastuuosuus. Toimialalla on kuitenkin yleistä, että kuntoutujan ei tarvitse olla ostaja-asiakkaan roolissa, vaan kuntoutujan

kuntoutumista tuetaan mm. Kelan toimesta. Tämä antaa vaateen muotoilla loppukäyttäjälle ilmainen palvelukokonaisuus.

3.2 Kilpailu ja kilpailijat

Perinteisessä kuntoutusmarkkinassa konsolidoinnin trendi on kasvava ja kasvaa yhä. Alan isot toimijat kasvattavat omia markkinaosuuksiaan ostamalla pienempiä toimijoita pois. Tällaisia toimijoita ovat isot lääkärikeskukset, kuten Mehiläinen ja Pihlajalinna. Tämä ilmiö luo mahdollisuuden pienemmille toimijoille toteuttaa täysin digitaalisia koulutustuotteita, jossa koulutustuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit ovat pieniä. Yhtäältä, konsolidoinnin trendi myös kiristää kilpailua ja voi vaikuttaa heikentävästi pienempien toimijoiden kilpailukykyyn mm. julkisissa tarjouskilpailuissa.

Alla olevassa taulukossa on esitetty digitaalisen kuntoutuskoulutustuotteen kilpailua neljän eri kilpailuvoiman kautta. Suoralla kilpailulla tarkoitetaan toimijoita, jotka tuottavat samankaltaista tai lähes samankaltaista tuotetta tunnistetulle kohderyhmälle. Epäsuoralla kilpailulla tarkoitetaan toimijoita, jotka tuottavat saman tuoteperheen tai tuotetarjooman palveluja vastaten tunnistetun kohderyhmän tarpeeseen. Substituutilla, eli vaihtoehtoisella kilpailulla, tarkoitetaan kaikkia niitä ratkaisuja, joilla tunnistettu kohderyhmä pystyy tyydyttämään alkuperäisen tarpeensa. Substituuttien ei tarvitse lukeutua suoran ja epäsuoran kilpailuvoiman kaltaisesti samaan tuotetarjoomaan, vaan sen tarkoitus on havainnoida kilpailun muodostumista perinteisesti miellettyjen kilpailtavien tuotteiden ulkopuolelta. Kriittisyyden kilpailuvoima muodostuu tuotteeseen tai palveluun kohdistetusta kritiikistä, johon tulisi pystyä vasta-argumentoimaan.

SUORA	EPÄSUORA	SUBSTITUUTTI	YLEINEN
<ul style="list-style-type: none">Suomen kuntoutus-kouluttajat OyProfessio Oy	<ul style="list-style-type: none">Ammattikorkea-koulutAmmattiliset oppilaitoksetAlan liitot ja järjestöt, kuten	<ul style="list-style-type: none">Trust me Ed – ”Fysioterapeut-tien Netflix”Webinaaritallen-teet koulutuksista	<ul style="list-style-type: none">Haluavatko kuntoutusalan ammattilaiset jatkokouluttautua?Onko kuntoutuksen

Liiketoimintasuunnitelma

	Suomen Fysioterapeutit, Kehitysvamma- liitto, vammais- kumppanuus ry, Lasten neurologisen kuntoutuksen yhdistys ry, Sydänliitto	<ul style="list-style-type: none">• Itseopiskelu kirjallisuuden ja eri verkkosivu- sisältöjen avulla• Ainejärjestöjen tapahtumat ja asiantuntijapuhujat	ammattilainen valmis maksamaan koulutuksista? <ul style="list-style-type: none">• Haluaako kuntoutuksen ammattilaiset täydennys- kouluttautua osana yhteisöä vai omillaan?
--	---	--	--

Ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty digitaalisen koulutustuotteen suorat kilpailijat. Tällä hetkellä markkinassa ei ole täysin suoraa kilpailijaa, joka tuottaisi vastaavia kokonaisuuksia täysin digitaalisesti. Suomen kuntoutuskouluttajat Oy sekä Professio Oy tuottavat kuitenkin samankaltaisia koulutuskokonaisuuksia meidän ratkaisuihimme verrattuna ja on täten listattuna suoriin kilpailijoihin.

Erilaisia etä- ja hybriditoteutuksia markkinassa on monia ja näitä tuottavat pääsääntöisesti kuntoutusalan liitot ja järjestöt sekä edellä mainitut Kuntoutuskouluttajat ja Professio. Suomen Fysioterapeuttien koulutuskalenteri on tunnustettu alustaksi, jossa kohderyhmämme oletetusti tekevät vertailuja eri koulutustuotteiden välillä. Hybriditoteutukset ovat rakennettu lähipäiviä ja itsenäistä opiskelua yhdisteleviksi kokonaisuuksiksi. Tämänkaltaisten koulutustuotteiden trendi kasvoi koronapandemian aikaan ja olemme havainneet trendin kasvavan yhä. Tämä muodostaa ison osan epäsuorasta kilpailusta tuotteillemme. Hybridikouluttautumisen lisäksi epäsuoraa kilpailua tuotteillemme synnyttää oppilaitosten tuottamat jatko- ja täydennyskoulutukset, joiden kärkeisijoittumista hakukoneessa on esitetty tarkemmin luvussa 4.1. Erilaisia täydennyskoulutuksia tarjoavat lähes poikkeuksetta kaikki fysioterapiatutkintoa tarjoavat oppilaitokset Suomessa.

Vaihtoehtoisen kilpailun muodostavat kouluttautumisen tavat, joilla kuntoutuksen ammattilainen pystyy omatoimisesti aikaan ja paikkaan sitoutumattomasti kouluttautumaan, ja joidenka avulla hän saa lisäkoulutusta omaan työhönsä. Näitä voi olla monipuolinen itseopiskelu, erilaisiin

Liiketoimintasuunnitelma

puhujatapahtumiin osallistuminen ja webinaarit. Näiden avulla kuntoutuksen ammattilainen pitää ammattitaitoaan yllä ja lisäkoulutuu häntä kiinnostavissa erikoisaloissa.

Viimeisessä sarakkeessa on haastettu koulutuskokonaisuutta seuraavilla väittämillä: ”Haluavatko kuntoutusalan ammattilaiset jatkokouluttautua” sekä ”Miksi kuntoutusalan ammattilainen osallistuisi maksulliseen koulutukseen, kun voi jatkokouluttautua ilmaiseksi esim. korkeakoulu-opintojen kautta?”. Näihin kysymyksiin tulee pystyä vastaamaan markkinoinnin keinoin ja pyrkiä osoittamaan maksullisen koulutuksen hyötyjä suhteessa aiemmin totuttuun tapaan kouluttautua.

Suurin kilpailu muodostuu epäsuorasti: markkinassa on paljon etä- ja hybridikoulutuksia moniin kuntoutuksen erikoisaloihin. Niitä voi keskitetysti hankkia itselleen alojen yhteisten koulutuskalentereiden kautta, oppilaitosten tarjoamina tai toimialan liittojen ja järjestöjen kautta. Suoria kilpailijoita ei markkinassa vielä ole, mutta uskomme niiden yleistyvän markkinatrendien mukaisesti. Kohderyhmämme näyttäytyy koulutusorientoituneena asiakaskuntana, jonka vuoksi vaihtoehdoisen kilpailun tavat eivät muodosta todellista kilpailua. Substituutit eivät ole kuntoutuksen toimialalla järjestetympiä koulutuksia korvaava tuote, vaan pikemminkin niitä täydentävä.

3.3 Markkinan koko

Kuntoutustuotteidemme markkinaa olemme hahmotelleet seuraavalla tavalla: markkinan koko muodostuu kuntoutujien määrän nykytilasta ja kehityksestä Suomessa, kuntoutustarpeen nykytilasta ja kehityksestä Suomessa sekä kuntoutuksen toimialakehityksestä. Markkinapotentiaali muodostuu kuntoutuksen ammattilaisten määrän nykytilasta ja kehityksestä Suomessa, kilpailutilanteesta sekä mahdollisuksistamme tiettyyn markkinaosuuteen. Luvussa 3.1 on esitetty kuntoutuksen markkina Suomessa, josta päähavaintoina on fysioterapian osuus (354 Milj. euroa), joka muodostaa noin neljänneksen koko kuntoutuksen markkinasta. Kuntoutuksen markkina on kasvava, joka antaa oikeutuksen tuotekokonaisuuksien jatkokehittämiselle.

Fysioterapeutteja on Suomessa n. 22 000, joista työikäisiä 16 732. Fysioterapeuttien osuus kaikista laillistetuista terveydenhuollon ammattihenkilöistä on n. 6,3 % (Suomen Fysioterapeutit ry; Valvira 2023). Toimintaterapeutteja on arvioitu olevan n. 3000, ja kuntasektorilla näistä työskentelee kolmannes (Suomen Toimintaterapeutit ry). Suomessa fysioterapian tutkintoa voi opiskella 15

Liiketoimintasuunnitelma

ammattikorkeakoulussa. Koulutus kestää 3,5 vuotta ja Fysioterapeuttien liiton mukaan suurin osa valmistuu tavoiteajassa (n. 70 %) tai viimeistään 4 vuoden päästä opiskelujen aloitusajankohdasta.

Kuntoutustoiminnassa työskentelee moninainen joukko myös muita ammatinharjoittajia, kuten sairaanhoitajia ja lääkäreitä. Tilastokeskuksen mukaan sairaanhoitajia oli Suomessa vuonna 2020 75 300 (kolmanneksi yleinen ammatti), joista kunnallisella sektorilla työskentelee n. 83 % ja yksityisellä sektorilla n. 15 % (Sairaanhoitajat. fi). Lähihoitajia vuoden 2020 lopussa oli melkein 80 000. Julkisella puolella heistä työskentelee 65 %, yksityisellä sektorilla 23 % ja järjestöissä 12 %. 73 % heistä työskentelee sosiaalipuolella ja terveystalveissa 23 %. Lähihoitajia toimii myös yksityisinä yrittäjinä ja ammatinharjoittajina (STTK 2020). Sairaanhoitoalaan on kohdistunut viime vuosina tavallista suurempaa alanvaihtoa, mutta siitä huolimatta sairaanhoitajan ammatti on tilastokeskuksen mukaan kolmanneksi yleisin ammatti Suomessa.

4. Toiminta- ja kehittämissuunnitelmat

4.1 Myynti ja markkinointi

Koulutuskokonaisuuden myyntiä ja markkinointia suunnitellessa on tärkeää tunnistaa mahdollisten myynti- ja markkinointikosketuspisteiden määrä, kohtaamiskanavien laajuus sekä kohderyhmien demografiset aspektit. Sidosryhmähaastattelussa terveydenhuollon lisäkouluttautujien kohderyhmän painotettiin sijoittuvan ikähaarukaltaan pidemmälle opiskelujen jälkeiseen aikaan. Tällä tiedolla voimme tehdä jonkin verran priorisointia varsinkin laajaan digitaalisten kanavien markkinointitarpeisiin.

Markkinoinnin perustoimenpiteinä voidaan pitää kohdehakutermin kohdistuvaa Google Ads – mainontaa sekä mahdollisimman hyvin toimivaa ns. orgaanisen haun (maksuttomat hakutulokset) hakusijoituksia kohdehakutermeillä. Lisäksi perustoimenpiteinä voidaan pitää jatkuvaan sosiaalisen median mainontaa tavoitekohderyhmälle.

4.1.1 Yhteisöpalvelujen seuraamisen yleisyys suomessa

Liiketoimintasuunnitelma

	Seurannut jotain yhteisöpalvelua 3 kk aikana	Seuraa jotain yhteisöpalvelua ainakin viikottain	Seuraa jotain yhteisöpalvelua ainakin päivittäin tai lähes päivittäin	Seuraa jotain yhteisöpalvelua useasti päivässä
16-24v	94	92	89	63
25-34v	92	88	81	52
35-44v	86	80	72	43
45-54v	77	71	62	33
55-64v	62	55	47	20
65-74v	45	40	31	13
75-89v	22	19	14	2
Opiskelija				
Opiskelija	94	90	86	61
Työllinen				
Työllinen	81	77	69	39
Eläkeläinen				
Eläkeläinen	39	35	27	11
Perusasteen koulutus				
Perusasteen koulutus	62	58	52	31
Keskiasteen koulutus				
Keskiasteen koulutus	68	64	57	33
Korkea-asteen koulutus				
Korkea-asteen koulutus	79	72	63	36
Pääkaupunkiseutu				
Pääkaupunkiseutu	78	72	65	40
Suuret kaupungit				
Suuret kaupungit	73	69	60	37
Muut kaupunkimaiset kunnat				
Muut kaupunkimaiset kunnat	68	64	56	30
Taajaan as/maaseutum. kunnat				
Taajaan as/maaseutum. kunnat	63	58	52	28

Miehet	67	62	53	27
Naiset	72	68	62	39
Kaikki	70	65	58	33

Lähde: [Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tutkimus 2021, Tilastokeskus](#)

Kohdeikäryhmä huomioon ottaen suositus on painottaa sosiaalisen median markkinointitoimenpiteitä Facebook ja Instagram –alustojen mainontavaihtoehtoihin sekä orgaaniseen presenssiin ko. alustoilla. DNA:n [Digitaaliset elämäntavat](#) -tutkimuksen (2022) mukaan juuri Facebook sekä Instagram korostuvat kohdeikäryhmän sosiaalisen median aktiivisessa käytössä. Lisäksi YouTube on hyvin suosittu läpi ikäryhmien ja TikTok kasvattaa suosiotaan myös muiden, kuin nuorten keskuudessa.

2020-luvun sosiaalisen median markkinointikeskusteluissa ja -kokemuksissa keskeinen huomio sosiaalisen median markkinoinnin osalta on ollut sen selkeästi kasvanut kustannusten nousu. Aikaisemmin yrityksen tilillä tapahtuva orgaaninen postaaminen (maksuton päivitys) oli hyvin kustannustehokas keino tavoittaa suuri määrä tiliä seuraavia. Kanavat ovat kasvaneet niin käyttäjien kuin yritys- sekä vaikuttajatilien osalta, myös somesyötöt ovat “tukkiintuneet” informaation määrästä. Siksi on keskeistä budjetoida sosiaalisen median kanavastrategian mukaisesti myös kustannuksia mainontaan ko. kanavissa, sillä orgaanisella postaamisella ei todennäköisesti tulla tavoittamaan haluttua määrää asiakkaita ja käyttäjiä. Orgaanisellakin postaamisella on mahdollisuus edelleen tavoittaa suuri prosentuaalinen osuus oman kanavan seuraajista, mutta vaatimukset sisällön laadusta ja frekvenssistä nostavat orgaanisen postailun kustannukset melko korkeaksi.

Esimerkki: fysioterapeutti jatkokoulutus – digitaaliset kosketuspisteet ja ostopolku

Kuten yleisesti tunnetaan, varsinkin pidempään harkittavista hankinnoista aloitetaan hakukoneesta. Hakukoneet antavat ongelmaa ratkaisevalle, tässä tapauksessa itsensä kehittämistä haluavalle, listauksen erilaisista vaihtoehdoista ratkaista oma ongelmansa (jatkokouluttajan valinta). Kun ihminen on ymmärtänyt ongelmansa, on hänelle luontaista kysyä verkostoilta suosituksia ja tehdä verkkohaku sillä hakutermillä, jolla hän ajattelee ongelmanratkaisun löytyvän.

Miksi haluaa kouluttautua? [palkka, itsensä ammatillinen kehittäminen, työpaikka tai sen vaihto, lisää asiakkaita, osaamisen ylläpitäminen]

[asiakkaan ostopolku ja viestit eri vaiheissa]

Jos kuitenkin peruutetaan hieman taaksepäin ja ajatellaan fysioterapeuttia, joka tekee työtään ilman ongelmia ja ajattelematta mahdollista omaa kehittymistään alalla. Tällaista demografialtaan kohderyhmään kuuluvaa ammattilaista voidaan kategorisoida ostopolulla *tietämättömien* kohderyhmään. Myös tietämättömien kohderyhmä voidaan tavoittaa erilaisilla viesteillä sekä sisällöillä eri kanavissa. Ehkä terapeutti on tavannut työssään jonkin haastavan tilanteen, jota peruskoulutuksessa ei olla käsitelty ja apua lähdetään hakemaan hakukoneesta. Tällöin osuvalla sisällöllä voidaan vastata omalla verkkosivustolla. Huomioimisen arvoista on se, kun ihminen tekee verkkohaun, on oman verkkosivuston näyttäytyvä TOP 5 tuloksissa, jotta liikennettä voidaan saada omalle sivustolle. Tätä voidaan mahdollistaa hyvällä hakukoneoptimointitietämyksellä sekä pitämällä omia esim. blogisisältöjä mukana halutuilla hakutermeillä hakukonemainonnassa. Kun verkkokäyttäjä vieraillee koulutustuotetta sivuavan aiheen sisällössä verkkosivustollamme, voidaan sille uudelleen markkinoida itse koulutustuotetta jälkikäteen joko evästepohjaisesti tai sitouttamalla vierailija esim. uutiskirjeen tilaajaksi verkkovierailun aikana. Uutiskirjeen tilaajia voidaan kerätä vaikka pop-up-ikkunalla sivustolla tai tarjoamalla vierailijalle lisäarvoa jonkinlaisen oppaan tai vinkkilistauksen lataamisen avulla sähköpostiosoitetta ja markkinointilupaa vastaan.

Se kohderyhmä, jolla jatkokoulutus on jo selkeänä mielessä, tekee myös vertailua eri kouluttajien osalta verkossa. Tällöin prospekti hakee ostopolulla *tietoisuutta* eri kouluttajista sekä asettaa tämän tietoisuuden perusteella eri vaihtoehtoja *harkintaan*. Tässä vaiheessa keskeisintä on tulla esiin eri kanavissa ja varsinkin ensimmäisessä vaiheessa hakukoneessa. Jos ajatellaan suoraviivaisia hakutermejä kuten “psykofyysinen fysioterapia koulutus”, tulee tuotteen esiintyä hakutuloksissa tai maksullisessa hakusanainonnassa korkealla. Jos tuote ei selviä *harkintavaiheeseen*, on sillä suuri mahdollisuus jäädä huomaamatta verkossa, eikä tuote tällöin päädy potentiaalisen asiakkaan ostoskoriin.

Liiketoimintasuunnitelma

Jos hyviä hakusijoituksia ei saavuteta tai hakukonemainontaa aseteta jostain syystä, on ammattilaisten kesken liikkuvan suosittelun tai muun "word-of-mouth" -viestinnän aktivoiminen toimittava erittäin hyvin. Verkossa on myös paljon alalle liitännäisiä julkaisuja, kuten liittojen tapahtuma- ja koulutuskalenterit, vierasblogimahdollisuuksia, podcast/vlog -tuotantoja ja muita kolmannen osapuolen viestintämahdollisuuksia. Lisäksi on hyvä olla tietoinen ns. fyysisten kosketuspisteiden kaikista mahdollisuuksista. Näihin voi kuulua esim. alan tapahtumat, erilaisten liittojen ja ryhmittymien tapaamiset, alan mahdollisten fyysisten julkaisujen PR ja mainonta.

Hakutermi	Hakuvolyymi / Kuukausi
psykofyysinen fysioterapia koulutus	320

Sijointus	Url
1	https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/psykofyysinen-fysioterapia
2	https://www.metropolia.fi/fi/opiskelu-metropoliassa/osaamisen-taydentaminen/taydennyskoulutus/psykofyysinen-fysioterapia-15-op
3	https://www.turkuamk.fi/fi/tyoelamapalvelut/koulutushaku/psykofyysinen-fysioterapia/
4	https://karelia.fi/psykofyysisen-fysioterapian-taydennyskoulutus-20-op/
5	https://www.oamk.fi/fi/koulutus/taydennyskoulutus/koulutuskalenteri/?tkid=866&kid=1438&kieli=FI

Kun mahdollinen kouluttautuja on *harkitsemassa* eri vaihtoehtoista, on hyvä ymmärtää kohderyhmän kipupisteet ja toiveet koulutuksen tuomasta lisäarvosta. Tuotteemme hyödyt kuntoutuksen ammattilaiselle on esitetty tarkemmin tämän liiketoimintasuunnitelman kohdassa 3.1. Täysin digitaalinen verkkokoulutus erottautuu kilpailevista ratkaisuista mm. aika- ja paikkasitoutumattomuudella, kustannustehokkaalla kouluttautumisella sekä mielenkiintoisilla ja monipuolisilla sisällöillä.

Myyntiä ja markkinointia kehittäessä on otettava huomioon ostaja-asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja ostokäyttäytyminen. Mikäli ostaja-asiakkaana on käyttäjä itse, eli fysioterapeutti tai muu kuntoutuksen ammattilainen, digitaalinen markkinointi ja kohderyhmämainonta ovat keskeisiä markkinoinnin työkaluja. Yhtäältä fysioterapeuttien liiton koulutuskalenteri ja muut ammatillisesti

Liiketoimintasuunnitelma

järjestäytyneiden kuntoutuksen ammattilaisten alustoista ovat paikkoja, joissa koulutustuote tulee saada näkyville. Mikäli ostaja-asiakkaana on yksityinen sektori, eli fysioterapeutin tai muun kuntoutuksen ammattilaisen työnantajaorganisaatio, tulee mainonnan kohdentaminen säilyttää edelleen käyttäjissä, mutta laajentaa sitä esimerkiksi HR-henkilön kohdennuksen avulla sekä muuttaa myyntiviestin kärkeä tähän ostajaprofiiliin puhuttelevammaksi. Esimerkkejä myyntiargumenteista, joilla työnantajaorganisaatio voisi olla kiinnostunut kustantamaan työntekijöilleen täydennyskoulutuksia, voisivat liittyä parempaan asiakas- ja kuntoutuskokemukseen, maineeseen, itsevarmoihin ja ammattiyhteisöön työntekijöihin sekä kustannustehokkaaseen tapaan kouluttautua. Mikäli ostaja-asiakkaana on julkinen sektori, eli hyvinvointialueet, tulee markkinointi ja myyntistrategiaa täydentää proaktiivisemmalla myyntityöllä, asiakashoidollisilla toimenpiteillä. Hyviä esimerkkejä markkinointityöstä hyvinvointialueiden suuntaan on henkilöstön koulutusostoista vastaavien kontaktointi, pilotointijaksojen tarjoaminen, messut ja muut fyysiset myynnin tavat lähestyä ostaja-asiakasta.

4.2 Tuote- ja palvelukehitys

Digitaalisten tuotteiden ja palvelujen kehityksessä voidaan katsoa olevan kaksi tasoa: itse tuotteen ominaisuudet ja sisällöt sekä digitaalisen ympäristön kehittäminen. Kuntoutuksen ammattilaiset odottavat jatkuvaa ammatillista kehittymistä, jotta he voivat tarjota asiakkailleen parhainta mahdollista kuntoutusta. Lisäksi kuntoutuksen alalla tapahtuu jatkuvasti uutta tutkimusta, kehitystä ja innovaatioita. Jatkuva tuotekehitys mahdollistaa verkkokoulutuksen sisällön päivittämisen vastaamaan uusimpia tietoja, suosituksia ja parhaita käytäntöjä. Tällä tavoin kuntoutuksen ammattilaiset voivat hyödyntää ajantasaista tietoa ja kehittyä ammatillisesti tarjoamalla parasta mahdollista kuntoutusta asiakkailleen.

Tuotekehitys on tärkeää teknologian nopean kehittymisen vuoksi. Uusien teknologioiden avulla voidaan tarjota entistä interaktiivisempia, monipuolisempia ja houkuttelevampia verkkokoulutusratkaisuja tulevaisuudessa. Uusien teknologioiden hyödyntäminen ja verkkokoulutuksen digitaalisen ympäristön jatkuva kehittäminen mahdollistaa verkkokoulutuksen käyttäjäkokemuksen parantamisen. Käyttäjien palautteen, analytiikan ja testaamisen avulla voidaan tunnistaa vahvuuksia, heikkouksia ja kehityskohteita koulutuksen käyttäjäystävällisyydessä,

Liiketoimintasuunnitelma

sisällössä ja toiminnallisuuksissa. Parantamalla käyttäjäkokemusta, koulutus voi olla houkuttelevampi, sitouttavampi ja tehokkaampi kuntoutuksen ammattilaisille. Hyvä käyttäjä- ja asiakaskokemus tuottaa todennäköisesti lisää myyntituloja ja houkuttelee uusia käyttäjiä koulutusten pariin.

Jatkuva tuotekehitys nähdään elintärkeänä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi; toistaiseksi markkinoilla ei ole täysin digitaalisesti ostettavia ja kulutettavia kuntoutuksen täydennyskoulutuksia, mutta verkkokoulutustarjonta kasvaa enenemissä määrin ja kilpailu tiivistyy. Liiketoiminnan kilpailukyvyn säilyttäminen ja ylläpitäminen verkossa mahdollistuu asiakaslähtöisen tuote- ja palvelukehityksen myötä. Tuotekehitystä tehdään oppilaitosyhteistyönä sekä oman henkilöstön voimin.

4.3 Henkilöstö

Koulutustuotteista syntyvä liiketoiminta on tarkoitus toteuttaa koulutusyksikön alla nykyisellä henkilöstöresurssilla tiettyjen työnkuvien päivittämisellä. Koko henkilöstöön kohdistuvaa toiminta- ja kehittämissuunnittelu ei ole tarpeenmukaista, sillä seitsemästä koulutustuotteista syntyvän liiketoiminnan ylläpitäminen ei toistaiseksi vaadi uudelleen organisoitumista tai synnytä rekryointitarpeita.

Yhtäältä, uusi liiketoiminta synnyttää organisaation sisällä yksittäisten työnkuvien muutoksia ja osaamisen kehittämistä. Tulosbudjetissa (Liite 1.) on ennustettu henkilöstön palkka- ja sivukuluja noin yhden henkilön vuosittaisesta työajasta 2–7 %. Tämä tarkoittaa käytännön tasolla tuoteomistajuuden työnkuvan sisällyttämistä siihen soveltuvimpaan työnkuvaan nykyisessä organisaatiossa. Tuoteomistajan työnkuvaan kuuluu tuotekehityksen johtaminen ja operatiivinen tekeminen sisältäen mm. koulutussisältöjen päivittämistä, toimialatrendien seuraamista sekä uusimpiin opetusmetodeihin tutustumista. Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat verkkokoulutusliiketoiminnan perusosaamisen täydentäminen.

5. Taloudelliset suunnitelmat

Liiketoimintasuunnitelma

Myynti käynnistetään vuoden 2024 aikana. Ensimmäisenä vuonna myyntiä on ennustettu n. 40 000 euroa, ja myynnin kasvu kahdelle seuraavalle vuosille on ennustettu n. 50 %:iin. Liikevaihtoa on ennustettu vuodelle 2026 116 000 euroa. Liikevaihto muodostuu vuosittaisista kurssituottoista. Kurssituotot ovat ennustettu samansuuruisiksi eri kurssituotteiden välillä. Strategia on markkinoida ja myydä kaikkia yhtäaikaaisesti ns. kokonaisuutena sen sijaan, että joku tuote nostettaisiin tuottoisammaksi johonkin toiseen tuotteeseen verrattuna.

Henkilöstö-, ohjelmisto- ja markkinointikulut muodostavat suurimmat kustannukset. Henkilöstökuluja on ennustettu ensimmäiselle vuodelle 2–7 % yhden henkilön palkkakustannuksista. Rekrytointitarpeita ei synny seuraavan kolmen vuoden aikana, vaan liiketoiminta on tarkoitus käynnistää ja johtaa sisäisin resurssein. Henkilöstökustannuksia on arvioitu vuonna 2026 5000 euroa. Ohjelmistokulut syntyvät Vuolearning-lisenssistä, jonka kustannus on vuositasolla 6000 euroa. Markkinointiin on budjetoitu etupainotteisesti 5000 euroa syksylle 2023, ja seuraaville vuosille 5000–8000 euroa. Investointitarpeita ei tunnistettu. Liiketoiminnan kulut yhteensä ovat n. 15 000 euroa vuositasolla.

Myynti- ja kustannusennusteiden valossa liikevoittoennuste vuodelle 2024 on n. 20 000 euroa, seuraavalle vuodelle 57 000 euroa ja vuodelle 2026 n. 100 000 euroa. Käyttökateprosentti on mahdollisimman minimissä pidettävän kulupuolen ja myyntiennusteen valossa vahva, n. 50 %.

6. Riskit

Uutta liiketoimintaa käynnistettäessä on hyvä varautua yleisimpiin riskeihin ja analysoida niiden todennäköisyyttä sekä mahdollisia vaikutuksia yritystoiminnalle. Alla olevassa taulukossa on esitetty yleisiä liiketoimintariskejä kaupallistamisen, tuotekehityksen, asiakkaiden ja markkinoiden valossa. Näiden riskien lisäksi on tunnistettu digitaalisen liiketoimintaympäristön riskejä, kuten teknologioihin ja käyttäjiin liittyviä riskejä.

Riskityyppi	Riski	Vaikutus yritystoiminnalle	Kuinka voidaan ehkäistä?
--------------------	--------------	---------------------------------------	-------------------------------------

Liiketoimintasuunnitelma

Kaupallistamisriski	Tuotteiden kaupallistaminen epäonnistuu	Verkkokoulutuksista ei synny toivottua liiketoimintaa	Huolellinen liiketoiminnan suunnittelu ja proaktiivinen kehittäminen
Tuotekehitysrisiki	Tuotekehityksen epäonnistuminen, sisältö ei vastaa asiakkaiden tarpeita	Budjetoitu asiakasmäärä ei toteudu, asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, suositteluhaluttomuus	Laadunvarmistus ja jatkuva sisällön päivitys, asiakaspalautteiden kerääminen ja niihin reagointi
Teknologiariski	Tietoturvaongelmat, epävakaat verkkoalustatoimijat, asiakkailla epäsovivat laitteet tai verkkoyhteys, verkkokauppa-alustan palvelinongelmat	Heikentynyt käyttäjäkokemus, verkko-ostosten maksut eivät mene läpi, tuotekehityksen ongelmat	Riittävän tietoturvan varmistaminen, sisäiset toimintamallit, vakaan verkkoalusta- sekä verkkokaupakumppanin valinta yhteistyöhön, ammattitaitoinen UI/UX-suunnittelu
Käyttäjähankinnan ja sitouttamisen riskit	Epäonnistuminen uusien käyttäjien hankinnassa tuotelanseerausessa ja jatkuvassa asiakashankinnassa	Markkinoinnin tehottomuus ja kustannusten nousu, verkkokoulutuksista ei synny toivottua liikevaihtoa	Huolellinen markkinoinnin ja myynnin suunnittelu, kohdennettu mainonta, asiakassitouttamiseen mallin kehittäminen
Markkinariski	Yleinen taloustilanne kääntyy laskuun, asiakkaiden maksukyky heikkenee, kiristyvä kilpailu	Liiketoiminnan heikkenevä kannattavuus, myynnin kasvun hidastuminen, kilpailukyvykkyyden säilyttäminen	Aktiivinen tuote- ja palvelukehitys, uusien liiketoimintamallien ja ostopolkujen kehittäminen, onnistunut markkinointi

Liiketoimintasuunnitelma

Taulukossa esitetyistä riskeistä huomionarvoisin liiketoimintaa käynnistettäessä on kaupallistamiseen liittyvät riskit. Kaupallistamisen onnistuminen luo edellytystä liiketoiminnan vakaalla käynnistämiselle jaa se pitää sisällään niin myynnissä ja markkinoinnissa onnistumisen, käyttäjälähtöisen jatkokehityksen kuin ansainnan ja hinnoittelun kehittämisen. Kaupallistamisen riskiä voidaan ennaltaehkäistä huolellisella suunnittelulla, resurssoinnilla ja seurannalla.