

## Liiketoimintasuunnitelma valmennustallille

Jasmin Sikström



<b>Tekijä(t)</b> Jasmin Sikström	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Liiketoimintasuunnitelma valmennustallille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 21
<p>Opinnäytetyön aiheena on tehdä toimiva liiketoimintasuunnitelma hevosalan valmennustallille. Tarkoituksena on, että tätä opinnäytetyötä pystyisi hyödyntämään tulevaisuudessa. Työn toimeksiantajana toimin itse minä ja se antaa työn onnistumiselle vielä isompaa painoarvoa, sillä puhutaan omasta unelmasta. Opinnäytetyön idea siis lähti liikkeelle oman yrityksen ja kilpaurheilun pohjalta. Intohimo hevosurheiluun, kilpailemisen tuoma menestys ja nykyinen asiakaskunta mahdollistaisivat tulevaisuudessa oman valmennustallin pitämisen. Suurimpana haasteena pidän kuitenkin tallin rakentamiseen tarvittavaa pääomaa, joten tarkoituksena olisi vuokrata tarpeellinen määrä karsinapaikkoja ja pitää sellaista toimintaa, joka työllistää pääasiassa vain itseni. Tässä työssä tulee tärkeänä tarkoituksena selvittää toiminnan edellytykset sekä mahdollisuudet pyörittää toimintaa kannattavasti. Hevosalaa ei voi pitää yleisesti mahdollisuutena rikastua, mutta sen tulisi olla kannattavaa.</p> <p>Opinnäytetyö lähtee etenemään tietoperustan pohjalta, jossa lähdetään rakentamaan näkemystä yrittäjyyden lähtökohtien, ominaisuuksien ja hyvinvoinnin merkityksen kautta. Yrittäjyyteen vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia sekä piirteitä, jotta ollaan valmiita toimimaan itsenäisesti ja omistamaan lähes kaikki oma aika sille. Yrittäjyyteen lähtemiseen on monia erilaisia hyviä syitä. Itse koen olevani etuoikeutettu ja onnellinen siitä, että olen voinut hevosharastuksesta lähteä rakentamaan omaa elinkeinoani. Hevosista on tullut elämäntapa sekä hyvin vakaasti luotan siihen mitä teen ja uskon, että tämä on se mitä osaan parhaiten.</p> <p>Tietoperustassa tulee teoriassa myös kuvattuna liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat kohdat. Tässä työssä keskitytään enemmän niihin asioihin, jotka ovat varsinkin hevosalalle keskeisiä ja joita tulen tarvitsemaan itse liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Empiirisessä osuudessa tulee selkeä kuvaus omista lähtökohdistani historian, ominaisuuksien ja nykypäivän tilanteen perusteella. Työn laatimisen kuvaus tulee olemaan kuvaus vaihe vaiheelta kuinka etenin työn tekemisessä päästäkseni lopputulokseen. Työn laatimisen kuvaus tulisi olla lukijalle tietynlainen ohje kuinka hän voisi tehdä saman.</p> <p>Opinnäytetyöni on toiminnallinen produktityyppinen työ, joka perustuu siis kahteen osaan tietoperustaan sekä sen pohjalta tehtyyn produktiosaan eli itse liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Produkti osuus pohjautuu teoriassa käytyihin asioihin ja tulee olemaan liitteenä salainen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, hevosala, yrittäjyys, kouluratsastus,	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Yrittäjyyden lähtökohdat .....	4
2.1	Yrittäjän ominaisuuksia .....	6
2.2	Hevosalalle tyypillisiä ominaisuuksia.....	8
2.3	Yrittäjän hyvinvointi .....	8
3	Liiketoimintasuunnitelman malli.....	10
3.1	Yrityksen liikeidea.....	11
3.2	Yrityksen sijainti.....	12
3.3	Asiakassegmentointi .....	12
3.4	Kilpailu ja kilpailijat .....	13
3.5	Yrityksen markkinointi .....	14
3.6	Tuotteen ja palvelun hinnoittelu.....	15
3.7	Rahoitus ja laskelmat .....	16
3.8	SWOT- analyysi ja keskeiset sidosryhmät .....	17
3.9	Yritystoiminnan riskit .....	19
3.9.1	Yrityksen riskienhallintakeinot .....	20
3.9.2	Turvallisuus hevosalalla .....	21
4	Liiketoimintasuunnitelma JS Dressage.....	22
4.1	Lähtötilanteen kuvaus .....	22
4.2	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen.....	24
5	Pohdinta .....	29
	Lähteet .....	31
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen).....	33

# 1 Johdanto

Hevonen on ollut osa Suomea ja sen ympäristöä aina. Hevosella on ihmisiin positiivinen vaikutus ja myönteinen mielikuva. Hevonen on iso ja kiehtova eläin, joka herättää monissa ihmisissä kiinnostusta. Hevosharrastus tavoittaa eri ikäryhmät sukupuolta katsomatta, jolloin se on osa monen lapsen, nuoren ja aikuisen elämää. Hevoset tarjoavat lajista niin kilpaurheilun tai harrastuksen, kuin tavan rentoutua ja kokea uusia elämyksiä. Hevosalan yrittäjillä on vahva arvomaailma ja me koemme työmme elämäntavaksi. Hevosurheilu on tällä hetkellä kiinnostuksen kohteena uusille harrastajille, jonka ansioista laji on selkeässä kasvussa.

Opinnäytetyöni aiheena on yrittäjyys ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen hevosalan yritykselle. Opinnäytetyön idea lähti oman yritykseni ja kilpaurheilun pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma valmennustalille tulee olemaan minua itseäni varten sekä oman tulevaisuuteni mahdollisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toiminnalle paras mahdollinen liikeidea ja toteutus ennen sen mahdollista käyttöönottoa. Lisäksi pelkän yrityksen perustamisen sijaan opinnäytetyössä käsitellään yrittäjyyttä eri lähtökohtien, ominaisuuksien ja hyvinvoinnin pohjalta. Hevosalalla tyypillistä on kova fyysinen ja henkinen rasitus, mutta huono panostus omaan hyvinvointiin.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyössäni tavoitteena on tehdä realistinen liiketoimintasuunnitelma oman valmennustallin perustavalle yrittäjälle. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimin minä itse ja työn tulokset ovat tarkoitettu omaan käyttööni sekä mahdollisesti myöhemmin toteutettavaksi. Liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää resurssit perustaa puitteiltaan ja tarpeiltaan nykyaikainen valmennustalitoiminta vuokrattuihin toimitiloihin. Tänä päivänä on hyvinkin mahdollista vuokrata joko monta karsinapaikkaa tai kokonainen talli. Näitä on tarjolla lähinnä sen takia, että yksityistallien pitäminen ilman lisäpalveluita ei valitettavasti ole kovinkaan kannattavaa. Minulla taas ei ole valitettavasti niin paljoa omaa pääomaa, että voisin tällä hetkellä investoida rakentamiseen. Kuitenkin tulen olemaan todella tarkka siitä, että vuokratalli tulee silti vastaamaan näkemyksiä omista tarpeistani ja ajatuksista siitä mitä kaikkia resursseja minulla tulee olla käytössä, jotta ensinnäkin pystyn tätä lähteä toteuttamaan.

Tavoitteeni ja omat ajatukseni tällaiselle valmennustalille ovat tietenkin pitkäaikainen unelma sekä hyvinkin toteutettavissa. Kuitenkin sen verran iso asia ja muutos tämä tulisi

olemaan itselleni, että haluan tämän opinnäytetyön kautta lähteä rakentamaan porrastettua liiketoimintasuunnitelmaa omalle toiminnalleni. Muuten helposti unohtaa niitä realistisia asioita ja lähtee vaan toteuttamaan unelmaan, jonka merkitys saattaa sitten muuttua. Minun tulee selkeästi erottua muista sekä pystyä valmennustallin pitämisen ohella kehittää itseäni sekä kouluttautua lajissa eteenpäin. Toimitilan vuokraaminen mahdollistaa itselleni paremman elinkeinon ja mahdollisuuden panostaa omaan kouluttamiseen. Toimitilojen vuokraus ei myöskään muuta sitä tosiasiaa, mitä tallin päivittäinen pyörittäminen on.

Tavoitteeni olennainen ongelmana lähteä toteuttamaan omaa valmennustallia on tosiasia se, etten pysty rakentamaan tallia alusta asti itse ja näin tekemään siitä täysin sellaista mitä haluan. Taloudellinen puoli on siinä mielessä heikko, ettei minulla ole niin suurta omaa pääomaa. Tosin vuokraamalla toimitilat en tarvitse alkuun niin isoa pääomaa ja varmasti tulen silti tekemään vähän investointeja puitteisiin. Yrittäjänä minulle on jo tuttua pitkät päivät ja vähäinen vapaa-aika, mutta tällaisen vielä paljonkin suuremman bisneksen pyörittäminen silti mietityttää. Oman hyvinvoinnin ja tarpeellisen levon järjestäminen pitäisi saada taottua päähäni, jotta varmasti pidän siitä huolta. Täytyy pystyä hallitsemaan omaa stressiä tasoa ja paineita ilman suurempia henkisiä romahduksia. Koen kuitenkin monella tapaa olevani kovin yrittäjähenkisen ja ehdottomasti minulla on suurena vahvuutena tietenkin intohimo tähän hevosurheiluun sekä liiketalouden alan koulutustausta.

Opinnäytetyöni tietoperustassa tullaan käsittelemään yrittäjyyttä heidän lähtökohtien ja monipuolisten ominaisuuksien kautta. Tavoitteena on käsitellä yrittäjän ominaisuuksia niin yleisesti kuin hevosalalla. Yrittäjyyteen vaaditaan tietynlaista luonnetta ja ominaisuuksia, jotta on valmis harjoittamaan itsenäistä toimintaa. Omalla kohdalla harrastuksesta on vuosien varrella syntynyt oma elinkeino ja sitä kautta lähtenyt tekemään työtä oman yrityksen kautta. Näin ollen haluan pohtia siihen liittyviä ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka ovat johtaneet tai yleisesti johtavat siihen, että harrastuksen kautta ryhdytään yrittäjäksi. Yrittäjäksi ryhtymistä tulee jo lähtökohtaisesti harkita todella vakavasti sekä miettiä järkevä ajankohta sen toteuttamisella. Tässä osassa tulen kertomaan lukijalle minkälaisia ominaisuuksia yrittäjäksi haluavilla ihmisillä on ja selkeyttää mistä yrittäjälähtöisyys tulee.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyöni on kaksiosainen ja siihen kuuluu tietoperusta osio sekä empiirinen osio. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka empiirisessä osiossa syntyy opinnäytetyön produktina liiketoimintasuunnitelma. Produkti tulee olemaan erillisessä muodossa

esitelmänä sekä se tulee olemaan salainen eikä siis löydy tästä työstä julkisena liitteenä. Produkti eli liiketoimintasuunnitelma on itseäni varten sekä jos mahdollisesti tarvitsen jossain vaiheessa rahoitusta pystyn sitä hyödyntämään.

Tietoperustassa lukijalle tulee teoreettinen kuvaus yrittäjyyden lähtökohdista, ominaisuuksista, hyvinvoinnista sekä liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvista osioista. Niin, että jokaisella olisi näkemys siitä minkälaisia yrittäjät ovat, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mitä kaikkea siihen vaaditaan, jotta yrityksestä tulee pääsemään alkuun, kehittymään ja menestymään. Empiirisessä osuudessa lähdetään avaamaan liiketoimintasuunnitelmaa lähtökohtien ja työn laatimisen kautta. Osuuden tarkoituksena on avata omia kokemuksiani, osaamista sekä sen hyödyntämistä. Työn laatiminen käydään läpi vaihe vaiheelta ja se toimii kuin reseptinä sille, miten työni olen laatinut. Opinnäytetyön lopussa pohdin onnistumista, oman osaamiseni kehitystä prosessin aikana sekä laadittujen tavoitteiden täyttymistä.

## 2 Yrittäjyyden lähtökohdat

Yrittäjyys lähtee pääsääntöisesti oman intohimon, halun ja kiven kovan halun kautta. Yrittäjyyteen lähtemisen syytä on monia, mutta ennen yrityksen perustamista olisi syytä arvioida ja tiedostaa omat syyt. Perustamisen syynä voi olla täysin oman hyvän liikeidean löytyminen tai oman osaamisen mahdollinen jakaminen. Osa ihmisistä saattaa joutua, jopa osaksi pakon edessä tai perheyrityksen jatkamisen pohjalta yrittäjyyteen. Yksi osa taas ajautuu puoli vahingossa yrittäjyyteen esimerkiksi harrastuksen pohjalta tai kumppanin ollessa jo yrittäjä. Päällimmäisenä lähtökohdana tulisi kuitenkin olla tulevan yrittäjän halu ja tahto yrittämiseen, jotta lähtökohtaa voidaan pitää vakaana alkuna. (Keskuskauppakamari 2011, 6.)

Vahva osaaminen ja ammattitaito luo hyvät edellytykset menestyä yrittäjänä. Ammattitaito syntyy vuosien varrella kokemuksen ja koulutuksen kautta. Asiantuntijuus oman yritys-toiminnan perus normeista, määräyksistä ja standardeista tulisi olla hallussa. Perustietämyksestä esimerkiksi kirjalpidon, verotuksen ja työsopimusten suhteen olisi tärkeä olla ja siihen pitäisi kokoajan kouluttaa itseään. Ammattilaisten apua tulee käyttää ja tiettyjä asioita ulkoistaa, mutta sen ohella on hyvä pitää omaa ja työntekijöidenkin tietotaitoa, jollain tasolla yllä. Yrittäjän täytyy aina muistaa pyrkiä siihen, että yrityksen tulisi ainakin jossain asioissa olla kilpailijoita parempi. Sitä varten yrityksen on hyvä omata kehittyvä ja omanlainen systeemi, jolla hän pystyy tulemaan esille, rakentaa tarkasti hyvä asiakasmarkkinointi ja tuottaa kokoajan, jotain uutta lisäarvo yritykselleen. Menestyvä yrittäjä osaa laskelemoida ja tunnistaa yrityksensä riskejä alusta alkaen. Huolellinen suunnittelu, jatkuva seuranta ja rahoituslaskelmien tekeminen vähentää yritykseen kohdistuvia uhkia myös tulevaisuudessa. (Keskuskauppakamari 2011, 6.)

Jokainen yritys syntyy omalla tavallaan ja omasta halusta. Yrityksiä voidaan lähteä tarkastelemaan eri syntytapojen kautta:



Kuvio1. Yritysideiden syntyvät ( Raatikainen 2011, 25.)

Perheyrittäjien jatkaminen monelle luonnollista ja ollut jo osa elämää ennen sukupolven vaihtumista. Toisille se tapahtuu liian aikaisessa vaiheessa ja aiheuttaa haasteita. Yrityksenosto on monelle arvokas sijoitus, mutta tarkoin tehtyjen selvitysten perusteella varsin hyvä ja toimiva valinta jatkaa jo toiminnassa olevaa yritystä ja mahdollisuus kehittää sitä. Alihankintayrityksiä tarvitaan luomaan yhteistyöverkkoja ja nopeuttamaan tietyn tuotteen syntyä, koska yksi yritys ei yksin välttämättä pysty tukemaan tuotteelle kaikkea ennen sen lopullista muotoa. Alihankintayrityksen perustajalta vaaditaan vahvaa ammattitaitoa ja

osaamista. Lähes kaikkien yrittäjien taustalla on jonkinlainen ammatillisen osaamisen tausta niin työkokemuksen kuin koulutuksen pohjalta. Keksintö, ulkomaan matkojen ideat ja markkinaraon löytäminen ovat pidemmälle kehitettyjä ajatuslähtöisiä ideoita tuotteista tai palvelusta. Franchising on turvallinen ja valmis yritysidea, jota lähdetään harjoittamaan joko ostamalla tai vuokraamalla idea esimerkkinä franchising- ketjuista suomessa ovat Kotipizza, R -kioski ja Biltema. Harrastus on monelle tie yrittäjyyteen, kun mieluisasta tekemisestä syntyy oma elinkeino. Pitkään työttömänä olevat ihmiset ovat keksineet yrittäjyydestä, jonkin tason elinkeinon. Yritysideaat voivat lopulta syntyä melkein mitä kautta vaan, jos on itse tarpeeksi monipuolinen persoona luomaan ideasta yritystoiminnan ja valmis johtamaan yrityksen menestyksen polulle. ( Raatikainen 2011, 23-26.)

## **2.1 Yrittäjän ominaisuuksia**

Yrittäjiä on todella monen kaltaisia useimmat niistä ovat rohkeita ja värikkäitä persoonia toiset hiljaisia ja sulkeutuneempia, mutta silti heillä on tiettyjä samoja ominaisuuksia sekä vahva itsetunto. Monilla suomalaisilla on yrittäjistä vääristynyt mielikuva. Ajatellaan yrittäjän olevan kovin menestynyt ja varsinkin rikas, mutta todellisuus on kuitenkin se, että suurin osa kuuluu yksinyrittäjiin, jossa vain harvat rikastuvat. Yrittäjänä voi pärjätä sitkeydellä ja rohkeudella, mutta näiden lisäksi täydennetään yrittäjän roolia määrätietoisuudella ja lähtemättömällä karismalla. (Puustinen 2006, 29.)

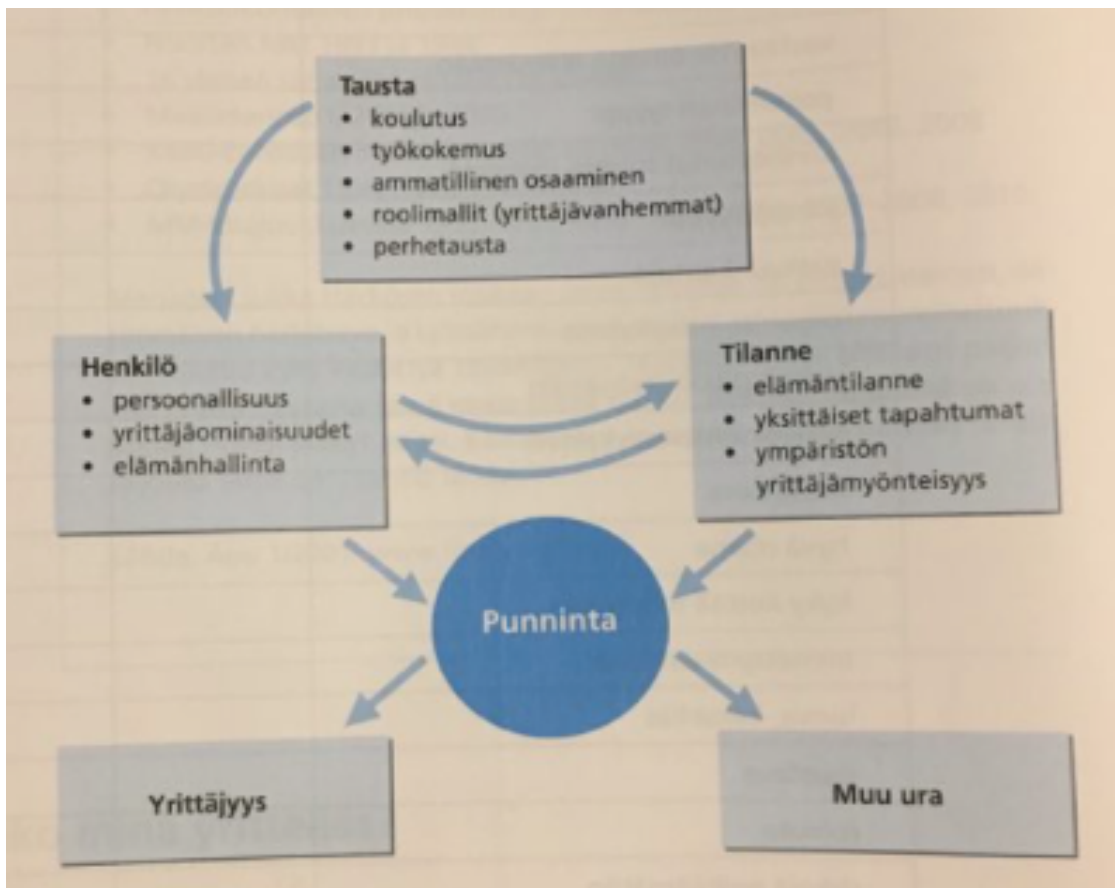
Yrittäjyyden lähtökohtana on ja perusedellytyksenä on halu toimia yrittäjänä, mutta yksinomaan se ei riitä menestykseen. Halun tulisi tulla pysyäkseen sekä sen täytyy todella olla muita ominaisuuksia voimakkaampi. Suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys ja asioiden selvittely vähentää merkittävästi yrityksen riskejä ja vaisto ohjaa menestyviä yrittäjiä toimimaan. Eräässä tutkimuksessa on todettu sosiaalisen kanssakäymisen olevan merkityksellinen taito menestyvässä yrityksessä. Toiset yrittäjät tulevat luontaisesti esille kun toiset taas ovat enemmän suunnannäyttäjiä. Osalle ominaisia piirteitä on lähteä hakemaan jännitystä ja uskaltautua ottamaan oman henkensäkin uhalla riskejä kun toiset menevät varmempia polkuja. Kuitenkin vaikka omistaisi kuinka paljon soveltuvia ominaisuuksia, ei voida varmuudella sanoa kenestä tulee yrittäjä. Näkemyksen mukaan taitaa olla helpompi sanoa kenelle yrittäjyys ei sovi kuin kenelle sopii, sillä ei saa unohtaa myös sitä, että yrittäjäksi voi kasvaa ja oman osaamisen puutteen voi ostaa. (Puustinen 2006, 30.)

Nykypäivän yrittäjältä edellytetään ominaisuuksiltaan todella monipuolista adjektiivien kirjoja. Ominaisuuksia vaadittaessa tulee vielä muistaa, että eri alojen yrittäjiltä vaaditaan aivan erilaisia ominaisuuksia. Lähes kaikki positiiviset adjektiivit voidaan laittaa yrittäjän ominaisuuksia kuvaavaan luetteloon. Yritystä perustaessa tulee useimmiten vastaa erilai-

sia testejä ja tutkimuksia siitä minkälaiset omat yrittäjäominaisuudet meillä on. ( Raatikainen 2010, 14.)

Omat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä yrittämiseen liitetyt mahdollisuudet ovat yrityksen voimavaroja. Mahdollisuudetkaan eivät välttämättä ole itsestään selviä ja niiden eteen voidaan joutua tekemään ensin pitkäänkin töitä. Itsenäisyys, vapaus, omat ideat ja rikastuminen ei tule ilman henkisiä, taloudellisia ja fyysisiäkin ponnisteluja vuorokauden ympäri. Näin ollen yrittäjän täytyy muistaa jo toiminnan alussa arvioida hyvin tarkasti ja kriittisesti omaa itseään sekä oman perheensä suhtautumista ja mahdollisuuksia olla mukana yrittäjä elämän arjessa. Pohdiskellessa ja suunnitellessa omaa liiketoimintasuunnitelmaa täytyy muistaa kysyä itseltään monia vaikeitakin kysymyksiä ja muistaa pysyä myös itselleen täysin rehellisenä. (Keskuskauppakamari 2011, 7.)

Monelle ihmiselle yrittäjyys saattaa olla ainakin jossain elämän vaiheessa mielessä ja kysymysmerkkien alla. Yrittäjäksi ryhtymisen prosessia voidaan kuvata seuraavan kaavion avulla:



Kuva 1. Yrittäjäksi ryhtyminen (Raatikainen 2011, 22.)

## 2.2 Hevosalalle tyypillisiä ominaisuuksia

Hevosalan yrittäjät voidaan pitkälti määritellä ammattilaisiksi jo siinä vaiheessa kun he vasta alkavat toimia yrittäjinä. Ilman alan tuntemusta harrastuksen pohjalta tuskin kukaan on hevosalalle ryhtynyt. Yrittäjyyteen liittyy yleisesti paljon hyviä piirteitä omatoimisuus, vahva itseluottamus sekä usko itseensä tulee varsin vahvasti hevosalalla esille. Hevosalalla yritystoiminta kun useimmiten on yksityisyrittäjyyttä sekä palveluiden tarjoamista, jonka lähtökohtana on valtava rakkaus hevosiin ja hevosurheiluun. Hevosten parissa työskenteleville yrittäjille on ominaista ja tärkeää päästä antamaan omaan tietoa, taitoa ja osaamista eteenpäin eikä todellakaan tehdä sitä pelkästään rahallisen näkökulman takia. Hevosalalla toiminta on vahvasti sidoksissa elämäntapaan. (Pussinen S. & Thuneberg T. 2014, 20)

## 2.3 Yrittäjän hyvinvointi

Yrittäjistä jokainen on pääsääntöisesti vastuussa ihmisenä itsestään, kuitenkin on enemmän kuin yleistä, että ei muisteta huomioida omaa hyvinvointia ja terveyttä. Aina ensimmäisenä on ajatellaan yrityksen pyörimistä, yrityksen menestymistä, yrityksen taloutta ja yrityksen asioidenhoitoa, mutta unohdetaan huoltaa toiminnan tärkeintä toimijaa eli itseään. Huolehtiminen itsestään on vastuuntuntoista toimintaa ja pystytään luoda pohja yrityksen menestykselle myös tulevaisuudessa. Yrittäjä tiedostamattakin kantaa kokoajan harteillaan taakkaan yrityksensä toimivuudesta ja antaa itsestään kaiken työlle ympärivuorokauden. Unohdetaan, että välttämättä kaikkea ei tarvitsisi tehdä itse, jolloin vastuuta voisi jakaa muillekin. Vapaa-aikaa voisi silloin jäädä ja sen voisi käyttää oman hyvinvoinnin edistämisen omalla mieluisalla tavalla sekä pitää välillä lomaa. (Yrittäjät 2017.)

Hevosalan yrittäjälle kun saisi ajatuksen huolehtia omasta ravinnosta ja levosta samalla tavalla kun hoidettavista hevosista. Hevosalan yrittäjät tarvitsevat kovaa fyysistä kuntoa jo pelkästään jokapäiväisen toiminnan pyörittämiseen. Pelkkä tallitöiden tekeminen ja ratsastaminen ei välttämättä riitä fyysisen kunnon vahvistamiseen vaan oheisharjoittelulla pystyy auttamaan ja säästämään omaan jaksamista. Vapaa-ajan puutteen vuoksi kuitenkin moni yrittäjä ei saa itseään harrastamaan, jotain muuta liikuntaa tai ajautuu käyttämään ajan johonkin muuhun. Ammatillinen osaaminen ei todellakaan pelkästään riitä vaan tarvitaan fyysisen kunnon lisäksi myös henkistä hyvinvointia. Hevosalalla suurin henkinen uhka on arki ja siihen unohtuminen. Arki tulee vastaan helposti, jos se säilyy päivästä, viikosta ja kuukaudesta samanlaisena. Unohdetaan huomata ympärillä oleva maailma, jolloin pitäisi lähteä pienien uusien ideoiden kautta muuttamaan ja kehittämään omaa toimintaa innostamalla ensin itseään. Arkikiireiden ohella tulee suunnitella myös tulevaisuutta ja asettaa

erilaisia tavoitteita. Positiivinen ajattelu ja ympärillä olevat hyvää energiaa jakavat ihmiset vaikuttavat yllättävänkin paljon arjen jaksamiseen. (Louhelainen 2010, 9-10.)

### 3 Liiketoimintasuunnitelman malli

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän käsikirja itselleen, joka ohjaa suunnitelman toteuttamista ja pitää yrittäjän oikealla raiteella. Liiketoimintasuunnitelma ei ole pelkästään yrittäjää varten vaan sitä hyödynnetään rahoittajien, asiakkaiden ja alihankkijoiden vaatimusten mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelman avulla analysoidaan resurssit, tavoitteet ja keinot sekä arvioidaan rahoituksen mahdollisuuksia, tarkkaillaan kilpailijoita ja tunnistetaan mahdollisia riskejä. Liiketoimintasuunnitelmaa ei tehdä vain sen takia, että lähdetään rakentamaan uusi yritys vaan sen tulisi olla osa yrityksen tulevaisuuden työkaluja, jolloin sen päivittäminen olisi tarpeellista, jopa tehdä kerran vuodessa. (Puustinen 2006, 59-61.)

Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole yhtä ja ainoata oikeaa rakennetta vaan se tulisi suhteuttaa sopivaksi yrityksen toimintaan. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää ainakin seuraavat osiot ollakseen tarpeeksi kattava:

- Tiivistelmä
- Yrittäjän tausta ja osaaminen
- Yrityksen liikeidea
- Asiakkaat
- Markkinointi
- Kilpailijat
- Rahoitussuunnitelma
- Kannattavuuslaskelmat
- Yritystoiminnan riskit
- SWOT -analyysi

(Puustinen 2006, 61, 63; Raatikainen 2010, 102.)

Hevosalan yritystä perustaessa usein unohdetaan kokonaisvaltainen suunnittelu sekä harkinta ja lähdetään toteuttamaan toimintaa ilman minkäänlaista liiketoimintasuunnitelmää. Jonkinlainen tietämys liiketaloudesta olisi hyödyllistä, jolloin voisi käyttää asiantuntijoita avukseen, esimerkiksi kirjanpidon tekemisessä. Hevosalalla näkee paljon isolla rahalla rakennettuja viimeisen päälle laitettuja talleja, mutta yrityksen pyörittämisestä ei ole minkäänlaista tietoa tai varsinkaan koulutusta niin alasta kuin muustakaan liiketoiminnasta. (Työllistävä Hevonen -hanke 2010.)

### **3.1 Yrityksen liikeidea**

Liikeidean tulee määritellä kirjallisesti yrityksensä tapa toimia sekä tuottaa menestystä. Liikeidean tulee tuoda asiakkaille se mielikuva, jota yritys itse haluaa tavoitella. Silloin sen tulee määritellä minkälaisia ja mitä tuotteita tai palveluita yritys tuottaa ja millaisille asiakkaille ne on tarkoitettu. Liikeidea tulee kuvailla kovin selkeästi sekä sen tulee olla toimiva, jotta yrityksellä on mahdollisuus kehittää ja arvioida sitä myös tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Liikeidea mahdollistaa asiakkaiden saamisen, jolloin se pohjautuu siihen kuinka asiakkaiden tarpeet tulee hoitaa. Liikeidean tulee vastata yrityksen toimintaa, jolloin toimintatapojen tulee viestiä asiakkaille samaa sekä olla yhteensopivia. Liikeidea ei ole toimiva, jos yritys ei toiminnallaan pysty tuottamaan sellaista laatua mihin ollaan pyritty. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Hevosalalla liikeidea pohjautuu siihen minkälaisen palveluyrityksen yrittäjä lähtee rakentamaan ja niitä vaihtoehtoja on muutamia. Liikeidea lähtee yrittäjän omasta osaamisesta ja kiinnostuksen kohteesta. Ratsastuskoulutoiminta voidaan mieltää kannattavaksi toiminnaksi, sillä liikeidea tarkoitus on myydä ratsastustunteja ratsastuskoulun hevosilla. Täysihoitotalli taas tarjoaa yksityisille ihmiselle tallipaikkoja tiettyä korvasta vastaan, jolloin omistajalle jää lähinnä vastuulle hevosen liikunta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Hevoskasvatuksessa yrittäjä kasvattaa itse ja myy hevoset vanhempana eteenpäin, mutta siihen asti he maksavat kaikki hevosesta aiheutuneet kulut. Hevoskasvatuksessa lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että yrittäjällä on oma talli, jotta kulut ovat mahdollisimman pienet. Ratsutus ja valmennustoimintaa pystytään harjoittamaan tarjoamalla omaa osaamista valmennustuntien sekä kouluttamalla asiakkaan hevosta eteenpäin ratsastamalla. Tätä toimintaa ei tarvitse siis sijoittaa yhteen paikkaan vaan voidaan liikkua paikasta toiseen kysynnän mukaan. Hevosten myyntitalleja löytyy myös paljon siinä liikeideana on tuoda, joko kauempaa hevosia tai myydä myynti toimeksiantona jonkun muun hevosia. (Pussinen & Thuneberg 2014, 24)

### **3.2 Yrityksen sijainti**

Yrittäjän tulee varsin tarkasti huomioida ja suunnitella yrityksensä sijainti. Liiketoimintaa perustaessa ja kehityksen näkymiä suunnitellessa ei tulisi unohtaa kuinka iso vaikutus yrityksen sijainnilla saattaa monessa suhteessa olla. Riippuen yrityksen toimialasta on syytä paneutua tärkeimpiin sijaintiin vaikuttaviin tekijöihin. Kaupan alalla niitä ovat esimerkiksi suosittu liikepaikka, suunta sinne missä markkinat ovat ja helposti hallittavissa oleva logistiikka. Yrityksen perustaminen vaati kuitenkin paljon resursseja muutenkin, joten täytyy muistaa, että pääoman tarve on isompi maakuntien keskellä kuin maaseudulla. Yrityksestä riippuen tulee valita sijainti sen myös sen mukaan missä lähtökohtaisesti on paremmat mahdollisuudet menestyä. Sijaintiin vaikuttaa toimialasta riippuen eri lainsäädännöt, joten niistä tulisi ottaa selvää ennen kun alkaa sen suuremmin tarkkailemaan mahdollista sijaintia. Jos yrityksen toimintaa vaikuttaa ilmasto tai luonnonolosuhteet ovat ne merkittäviä ja ratkaisevia tekijöitä. (Raatikainen 2010, 107-108.)

Tallin sijainti vaikuttaa liiketoiminnan mahdollisuuksiin sekä monelle asiakkaalle se on suuri vaikuttava tekijä tilanteessa, jossa pitää valita eri tallien väliltä. Maaseudulta on helpompi löytää rakentamisen ja hevosten kannalta helpompi vaihtoehto, mutta asiakkaiden tavoitettavuus on huomattavasti parempi lähempänä asutusta. Taloudellisesta näkökulmasta paras olisi löytää valmiiksi tasaisempi alue, jossa epätasaisuutta voidaan hyödyntää ilman kalliita kaivuun töitä. Yrittäjän kannattaisi varmistaa pohjatutkimuksen avulla minkälainen maaperä alueella on. Pohjavesi alueille tai sen läheisyyteen ei ole kannattavaa rakentaa ainakaan ilman kunnon salaojitus mahdollisuutta. (Alanco, Niskanen, Saastamoinen, Keski-Marttunen & Jansson 2005, 6-7.)

### **3.3 Asiakassegmentointi**

Yrityksen tulisi tuntea heidän asiakkaansa sekä heidän mahdolliset asiakkaat. Asiakasselvityksen avulla yritys saa selville heidän pää asiakaskuntansa sekä mahdolliset muut asiakassegmentit, joille heidän tulisi kohdistaa markkinointinsa. Yrityksen tulisi muodostaa eri asiakassegmenttejä siinä mielessä, että he osaavat kohdentaa juuri oikealle kohderyhmälle kuuluvaa tuotteiden ja palveluiden markkinointia. Näitä asiakkaiden kohderyhmien eri kriteereitä voi olla ikä ja asiakkaiden tulot. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2014,55.)

On tärkeää, että yritys pystyy taloudellisesti suunnittelemaan segmentoinnin kannattavaksi, eikä joudu haaskaamaan aikaa väärin asiakasryhmiin. Hyvä asiakassegmentointi luo pohjan erilaisille kilpailukeinoille sekä mahdollistaa onnistuneen markkinoinnin. Kun asia-

kasryhmät ovat selvät, pystyy yritys hyödyntämään kilpailukeinonsa kunkin asiakasryhmän mukaisesti. Yrityksen tulee siis löytää keino, jolla pystyy kilpailijaa paremmin saamaan markkinoilla tuotteet ja palvelunsa eri asiakasryhmilleen. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo, 2014,56-57.)

Asiakkaat saavat jo ennen ensimmäistä käyntiä kertaa, jonkinlaisen mielikuvan yrityksestä, joko kuulopuheiden tai verkon välityksellä. Tämä tarkoittaa sitä, että samat odotukset heillä on ensitapaamisesta kohtaa ja se vaikutelma saattaa kestää pitkäänkin. Hyvä palvelu on halpaa palvelua merkityksellisempää, näin ollen yrittäjän tulee neuvoa työntekijöitään, että kaikilla yrityksessä työskentelevillä tulisi olla sama ajatus ja käyttäytyminen asiakkaita kohtaan. Yrityksen kannattaa panostaa esimerkiksi nettisivuihin ja esitellä tallia ja toimintaa, sillä jo se tuo oikeat asiakasryhmät asiakkaiksi. (Karlström, Kivinen & Ropo 2005, 4-5.)

Asiakasryhmien muodostaminen hevosalalla koostuu totta kai paljon siitä toimialasta mistä puhutaan, mutta kuitenkin ei ole yhtä ja oikeaa tapaa luoda omalle toiminnalle asiakassuhteita. Kaikkia asiakkaita ei tule pitää samanlaisina vaan jo liikeideassa määritetyillä tuotteilla ja palveluilla eri hevosalan toimintoille määräytyy asiakasryhmät. Erilaisia palveluita tarjotaan siis eri asiakasryhmille. Esimerkiksi ratsastuskouluissa markkinointi ja kilpailukeinot on helpompi kohdistaa ikää ja sukupuolta katsoessa. Siksi onkin kaikkien alojen toiminnanharjoittajan todella tärkeä tietää oma asiakasryhmänsä ja lähteä sen mukaa tarjoamaan tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita sekä osata markkinoida oman toiminnan vahvuudet ja tarkoitus. Kun kohderyhmät ovat selkeät ovat yrityksellä paljon paremmat mahdollisuudet täyttää asiakkaidensa toiveet näin asiakas pysyy tyytyväisenä ja sitä kautta tulee uusia tyytyväisiä asiakkaita. Tarkka kartoitus ja asiakkaiden kuuntelu siis tuo menestystä. (Karlström, Kivinen & Ropo 2005, 6.)

### **3.4 Kilpailu ja kilpailijat**

Hyvän liiketoiminta suunnitelman laadinnassa tulee tunnistaa ja perehtyä yrityksen mahdollisiin kilpailijoihin. Kilpailua on lähes jokaisella toimialalla ja markkinoilla kilpailu on aktiivista kokoajan. Toimialan kilpailutilannetta voidaan tukia erilaisilla menetelmillä. Yrittäjän kannattaa lähes joka päivä tarkkailla esimerkiksi, lehdistä, asiakkaiden kuulopuheiden perusteella ja erilaisilla markkina- ja kilpailututkimuksilla sen hetkistä kilpailutilannetta. Yrityksien tulee tunnistaa kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet ja pelata omaa pelikenttää sen mukaan eikä lähteä ensimmäisenä iskemään jo ennestään vahvoihin tuotteisiin tai palveluihin. . (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2014, 37.)

Lähtiessä määrittelemään kilpailijoita tulisi ensimmäisenä etsiä todelliset kilpailijat, tutkia prosentuaalisesti valikoiman samanlaisuus sekä verrata yrityksen kokoja. Muita tärkeitä huomioita ovat sijainti, asiakastilojen puitteet sekä markkinointikanavat. Kilpailua ei voida pääasiassa pitää negatiivisenä, sillä se vaikuttaa nykyajan yrityksiin kehityksenä ja se huomattavasti parantaa hinta-laatusuhdetta. Yhteistyö kilpailijoiden välillä on, jopa nykyään yleistä ja molempien etuja huomioon ottavaa kustannustehokkaampaa toimintaa. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2014, 37-39.)

Hevosalallakin ilmenee olosuhteidenkin pakosta kilpailua niin kuin muillakin aloilla. Hevosharrastus on vuosi vuodelta kiinnostavampaa ja tallien määrätkin ovat nousseet. Menestymiseen hevosalalla vaikuttaa ennen kaikkea tarjonta ja asiakassuhteiden toimivuus. Tarjonnassa tulisi olla selkeä ydintuote, jonka lisäksi voidaan sopia tietyistä erityistarpeista. Niiden tarkoitus on tuoda asiakkaalle positiivinen mielikuva ja tehostaa yrityksen mainetta. Hinnoittelu on hyvin vaikuttava kilpailukeino yritysten välillä ja sen vaikuttavin tekijä on eri kohderyhmät. Hevosalalla eri toimialoissa kuitenkin hintojen lisäksi monelle vaikuttaa paljonkin erilaiset laatutekijät, kuten esimerkiksi talliolosuhteet ja hevosmateriaali. Yrityksen sijainti taas vaikuttaa paljon hintatasoon, sillä Suomessa selkeästi pääkaupunkiseudulla hintataso on paljon korkeampi kuin pohjoiseen päin mentäessä. Sijainti myös vaikuttaa paljon saatavuuteen ja siihen minkälaisia palveluja kannattaa lähteä tarjoamaan suhteessa kilpailijoihin sekä tunnistaa omat vahvuudet ja mahdollisuudet johonkin erityiseen. Yksi vahva kilpailukeino on tiedottaa yrityksen toiminnasta alueellisesti ja järjestää avoimien ovien päiviä. (Karlström, Kivinen & Ropo, 2005, 12-16.)

### **3.5 Yrityksen markkinointi**

Markkinointi on yksi yrityksen toiminnan prosesseista, jossa luodaan yrityksen palvelusta tai tuotteesta sellainen kuva asiakkaalle, että hän valitsee juuri tämän yrityksen kilpailijan sijaan. Yritykset usein pitävät markkinointia, jopa toissijaisena asiana eikä aina muista kiinnittää siihen riittäviä resursseja. Markkinoinnin tulisi olla tavoitteellista ja yrityksen kannattaisi tehdä sen laatimiseksi suunnitelma. Todellisuudessa lähes aina asiakas on kohdannut markkinoinnin ennen itse yrityksessä asiointia. Onnistunut markkinointi on palvelua, kohtaamisia ja kuuntelua, jolla vaikutetaan herättävästi asiakkaaseen ja saadaan viesti perille kuluttajille. Markkinoinnin tekijöihin kuuluu mainonta, asiakaspalvelu, suositukset, kuulopuheet sekä jälkimarkkinointi. (Puustinen 2006,175.)

Ratsastusharrastus on yksi kiinnostavimmista ja kasvavimmista harrastuksista myös Suomessa, joten näin ollen varsinkin uudet ratsastusyrietykset ovat joutuneet keskittymään

paljon enemmän viestitään ja markkinointiin. Tietenkin täysin uudet ja hienot puitteet ovat heille jo yksi suuri vetovoima sekä talliolosuhteista on alettu tekemään viihtyisämpiä. Mutta edellä mainittua laittaa sitten vanhemmat yritykset vielä enemmän työstämään niin toimintaa kun kehittämään eri markkinointikeinoja sekä saamaan hyvät kuulopuheet liikkeelle. Hevosalalla jo harrastelija tasosta lähtien vaatimukset ovat kasvaneet suuremmiksi. Halutaan entistä parempia olosuhteita sekä ymmärretään vaatia entistä parempaa palvelua. Näin ollen myös markkinointi on myös siirtynyt internetin ihmeelliseen maailmaan ja siellä välittyy niin hyvät kuin huonot kokemukset. Uusiasiakashankinnan on kuitenkin todettu olevan kannattavaa juurikin sosiaalisen median kautta. Hevosalan yrittäjän tulee näin ollen pystyä käyttämään tietokonetta ja osata markkinoida verkossa toimintaansa näkyvästi. (Työllistävä Hevonen -hanke 2010.)

### **3.6 Tuotteen ja palvelun hinnoittelu**

Yrityksen hinnoittelussa lähtökohtana on, että asiakas on valmis maksamaan tuotteesta sellaisen hinnan, jonka jälkeen yritykselle tulee vielä tuotteesta tarvittava määrä voittoa. Hinnoittelussa tulee muistaa, että vaikuttavia tekijöitä on paljon muitakin kuin pelkkä itse tuote. Tällöin hintaan pitäisi pystyä esimerkiksi lisäämään tuotannosta aiheutuneet kulut, laadulliset asiat, hintatietoisuus sekä kilpailukyky. Kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tuotteen ostopäätökseen voidaan hinnoittelua pitää eräänlaisena toimivan hinnoittelun mittarina. Tuotteen ja palvelun hintaan ei tulisi vaikuttaa alihinnoittelevasti liiketoiminnan ala. Alihinnoittelua näkyy aloilla, joissa harrastuksesta on tullut elinkeino. Yrittäjä ei välttämättä uskalla hinnoitella omalle työlleen tarpeeksi oikeudenmukaista hintaa, koska työ on ollut hänelle mukava harrastus. (Puustinen 2006, 162-163.)

Hevosalalla hinnoitteluluun vaikuttaa hyvinkin moni asia. Kaikessa hevosalan toiminnassa hintaan tulee vaikuttamaan olosuhteet sekä puitteet, suuremmat investoinnit ( kuten laadukkaat pohjat, kävelytuskoneet, hevosmateriaali, yms.), toiminnan päivittäiset sekä ylläpitävät kustannukset sekä yrittäjän ja mahdollisten työntekijöiden palkkakustannukset. Suomessa hintaan vaikuttava suuri tekijä on sijainti. Hintataso määräytyy usein toiminta alueen keskimääräisen hinnan mukaan, mutta kannattavaksi pääsemiseen on hinnoittelussa edelleen valinnanvaraa niin ratsastuskoulutoiminnassa kuin yksityistallien suhteen. ( Toppari 2014, 4.)

Hinnoittelussa hevosalalla olisi paljonkin parantamisen varaa, sillä kovin usein työlle lasjetaan kiinteät ja muuttuvat kustannukset, mutta unohdetaan huomioida yrittäjän tarvitsema palkka tai se on työmäärään nähden muita aloja alhaisempi. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yrittäjä tarvitsee tiedon oman yrityksen kuluista eikä toimi pelkästään fiiliksen

pohjalta. Hevosalalla on kovin vaikeaa tehdä toiminnasta kannattavaa varsinkin alueilla, joilla kilpailu on olosuhteiden ja tarjonnan suhteen tasaisempaa. Yrittäjästä sekä tallista oleva mielikuva asiakkaille sekä ydintuotteen onnistunut markkinointi on yksi hinnoittelun tärkeimmistä osa-alueista. (Toppari 2014, 9-10)

### **3.7 Rahoitus ja laskelmat**

Yrityksen liikeidean alkaessa olla selvillä tulee liiketoimintaa lähteä tarkastelemaan tekemällä erilaisia laskelmia ja budjetteja. Yritykselle tulee syntymään jo kuluja perustamisvaiheessa, jolloin yrityksellä tarvitsee siis olla alusta asti rahaa investointeihin. Alkuun tarvitaan näin ollen käyttöpääomaa, jota käytetään niin muuttuvien kuin kiinteiden kulujen maksamiseen. Yrityksen alkuvaiheen rahatarve tulee selvittää kustannus laskelman avulla. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2014, 115-116.)

Rahatarpeen selvittämisen jälkeen yrityksen tulee alkaa miettimään vieraan pääoman ja oman pääoman tarvetta tarvittavalle rahamäärälle. Vierasta pääomaa yrityksen on mahdollista saada vakuuksien kautta, kuitenkin ongelmaksi voi koitua omien vakuuksien riittämättömyys, jolloin tarvitaan tarpeeksi suureen lainasummaan takaaja. Vieras pääoma täytyy aina maksa takaisin korkoineen riippumatta yrityksen menestymisen tilasta. Oman pääoman muodostaa sijoitukset, niitä yritykseen tekevät yrittäjä itse sekä pääomasijoittajat. Tällöin kun yritys tuottaa voittoa maksetaan osinkoja yrityksen omistajille ei pelkästään yrittäjälle. Oma pääoma on turvallisempi ja taloudellisempi tuki, silloin kun yrityksen menestys on vaakalaudalla. (Puustinen 2006, 72.)

Uuden yrittäjän ei kannata heti masentua, vaikka hän tulisi saamaan toistuvia kielteisiä rahoituspäätöksiä. Varsinkin yksin toimivat yrittäjät voivat kokea asian kovinkin henkilökohtaisesti sekä ajatella ongelman olevan liikeideassa. Useimmiten syy ei ole yrittäjässä eikä ideassa vaan markkinatilanteessa ja taloudellisissa resursseissa, eikä mahdolliset rahoittajat näe kaikkea sitä mihin itse yrittäjä vakaasti uskoo. Näissä tilanteissa yrittäjän tulee toimia asiallisesti ja ottaa opikseen, eikä lyödä hanskoja tiskiinkin. (Puustinen 2006, 91.)

Kannattavuutta voidaan arvioida sekä laskelmoida katetuottohinnoittelun avulla. Katetuottohinnoittelussa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, jolloin saadaan jäljelle jäävä tulos eli mahdollinen voitto. Muuttuvat kustannukset sisältävät ne välittömästi hintaan vaikuttavat tekijät kuten hankinta- ja valmistuskustannukset. Kiinteät kustannukset ovat esimerkiksi liiketilat, markkinointikustannukset ja palkat. Katetuottohinnoittelu yksinkertaisuudessaan:

Myyntituotot

-Muuttuvat kustannukset

---

=Katetuotto (myyntikate)

- Kiinteät kustannukset

---

=Tulos (voitto)

(Raatikainen 2011, 88.)

Hevosala on osa yhteiskunnallista toimintaa ja sillä on suuri merkitys monessakin suhteessa, kuten sillä on työllistävä vaikutus, se toimii elinkeinona sekä ennen kaikkea se määrittellään osaksi nuorten kehitystä ja kasvua. Näin ollen hevosalalla tulee olla mahdollisuus käyttää julkisia rahoitusvaihtoehtoja. Hevosalalla rahoitusta voidaan hakea siis muiden yritysten rinnalla TE- keskuksista, Tekesiltä, Finnverasta ( Naisyrittäjälaina) ELY-keskuksesta, sekä joiltain pääomasijoittajilta. (Hollmén M. & Mäenpää M. 2004, 6-7.)

### **3.8 SWOT- analyysi ja keskeiset sidosryhmät**

SWOT- analyysi on kovin yleisesti käytetty työkalu liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Sen pohjalta määritellään uuden tai jo toimivan yrityksen kehitysmahdollisuuksia sekä menestymismahdollisuuksia. SWOT tulee sanoista vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jolloin tarkoituksena on, että vahvuuksia vahvistetaan yrityksen toimiessa ja heikkouksia pyritään korjaamaan ja tarvittaessa poistamaan. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolelta tulevia tekijöitä. Uusien mahdollisuuksien tarkoituksena on johtaa yritystä eteenpäin uusien strategisten päätösten pohjalta ja muuttamaan ne tulevaisuudessa vahvuuksiksi. Uhat ovat usein liiketoiminnan taloudellisia uhkia ja ne pyritään poistamaan ja torjumaan kaikille mahdollisella tavalla, jotta se ei vaikuta tulokseen. (Raatikainen 2010, 152.)

Taulukko 1. Esimerkki hevosalan SWOT -analyysistä

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän maine, menestys</li> <li>• Tallin maine</li> <li>• Sijainti</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Valmentajan osaaminen</li> <li>• Palveluiden monipuolisuus</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointi</li> <li>• Ajankäyttö</li> <li>• Alan maine, huonot palkat</li> <li>• Laadukkaiden hevosten puute</li> <li>• Hevosten loukkaantuminen</li> <li>• Raha suuressa merkityksessä</li> <li>• Kateellisuus menestyksestä</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittyvä toiminta tuo uusia asiakkaita</li> <li>• Tapahtumat, kilpailut</li> <li>• Sosiaalisen median markkinointi</li> <li>• Erikoistuminen ja kokonaisvaltainen keskittyminen valmentamiseen</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijat</li> <li>• Uudet yritykset</li> <li>• Onnettomuudet</li> <li>• Sairaudet</li> <li>• Talouden muutokset</li> <li>• Kallis harrastus</li> </ul>

#### Keskeiset sidosryhmät

Yrittäjän tarvitsee hoitaa hyvin yrityksen tarvitsevat yhteistyöverkko. Yritykselle on hyvin tärkeää pyrkiä luomaan luotettavia ja pysyviä suhteita tärkeimpien kumppanien kanssa. Nopea, hyvä ja vaivaton yhteistyö ei ole itsestään selvyyttä vaan sen eteen yrittäjän tulee tehdä töitä. Tärkeimmät yrityksen yhteistyökumppanit voidaan määrittellä yrityksen sidosryhmäksi. Ensi sijaisena tärkeää on osata löytää toimivat ratkaisut yhteistyön pelaamiseen tavarantoimittajan ja alihankkijoiden kanssa. (Raatikainen 2010, 153.)



Kuvio 2. Normaali sidosryhmämalli. ( Viitala & Jylhä, 2013, 371.)

### 3.9 Yritystoiminnan riskit

Yrityksen toimintaa liittyy aina riskejä ja niitä saattaa tulla juuri silloin ja yllättävästi kun niitä vähiten odottaa. Kehittyvää liiketoimintaa ei voi kuitenkaan harjoittaa ilman jonkinasteista riskinottoa. Riskit ovat erilaisia yrityksen toimintaan liittyviä uhkia ja epävarmuustekijöitä. Hyvin yleisiä riskejä ovat laitteiden rikkoutuminen, yrittäjän tai yrityksen työntekijöiden sairastumiset tai kuolema sekä erilaiset luonnonilmiöiden aiheuttamat tuhot. Riskejä ei voi poistaa kokonaan edes hyvällä suunnittelulla ja varautumisella, mutta on erityisen tärkeää pystyä hallita riskien aiheuttamia tilanteita. Useimmiten riskien uhat eivät välttämättä ole kyseisen yrityksen syytä vaan esimerkiksi kuljetuksissa aiheutuneet ongelmat tai toimituksissa olevat puutteet tai toimintaa tarvittavat koneet rikkoutuvat, jopa asiakkaan maksamattomuus aiheuttaa oman toiminnan maksuvalmiuteen haitallisia ongelmia. ( Ali-koski R., Hakonen M. & Viitasalo J. 2014, 133.)

### 3.9.1 Yrityksen riskienhallintakeinot

Kattava ja toimiva riskienhallinta vaatii yritykseltä panostusta. On selvää, että jos yrityksessä tapahtuu, jokin suurempi vahinko se tulee vaikuttamaan koko yrityksen toimintaan ja siihen kuuluviin sidosryhmiin. Riskien hallinta ei ole pelkästään siis yrittäjää varten vaan sillä saadaan, myös yrityksen työntekijälle turva työllisyydestä ja työympäristön turvallisuudesta. Tietenkin, se minkälaisia riskienhallintakeinoja yritys tarvitsee riippuu paljolti yrityksen koosta, toiminnasta, sen laajuudesta ja vastuusta. Yrityksen tulee ehdottomasti ottaa laajat vakuutukset sekä keskustella vakuutusyhtiön kanssa erilaisista vakuutus sopimuksista, jotta voidaan taata vahinkojen korvaaminen eri tilanteissa sopimuksen mukaan. (Alikoski R., Hakonen M. & Viitasalo J. 2014, 135-136.)

Yrittäjän tulee kokoajan pitää yllä toimiva ehkäisevä riskienhallinta, jolla se luo työyhteisöön välittävän ja arvokkaan olon. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi, työkyvyn ylläpitoa, henkilöstön kouluttamista uusiin asioihin ja vaarallisten töiden teettäminen alihankkijoilta. Riskienhallinta on myös osa riskien poistoa, kuten yrittäjä voi vuokrata yrityksensä toimitilat, jolloin vastuu toimitilan kunnossapidosta ovat kiinteistön omistajalla tai kaikki mahdolliset kuljetuspalvelut kannattaa ostaa niitä tarjoavalta yritykseltä, jolloin vastuu esimerkiksi, myöhästymisistä ja kalustosta on kuljetusliikkeellä. Yrittäjän kuitenkin loppujenlopuksi tulisi miettiä paljonkin omaa vastuutaan ja sen kantamista. Joissain tilanteissa yrittäjän kannattaa miettiä vastuun siirtämistä itselleen kuin tekemällä isoja taloudellisia ostoja pienen hävikin sijaan. Monissa tilanteissa yrittäjälle saattaa jäädä myös mahdollisuus siirtää riskien vastuut muille, kuten yllä mainituilla vakuutus sopimuksilla. (Alikoski R., Hakonen M. & Viitasalo J. 2014, 137.)

Yksinkertaisuudessaan yritys voi suojautua riskeiltä pohtimalla seuraavia asioita:

- Välttämällä
- Pienentämällä
- Jakamalla
- Siirtämällä
- Tai jättämällä riskin omalle vastuulleen

(Raatikainen 2011, 106.)

Hevosala on kovin vahvasti hyvin itsenäinen toimiala, jossa on paljon mahdollisuuksia, mutta myös hyvin paljon uhkia. Hevosalalla taloudellisesti on hankala pärjätä ja saa tehdä jo paljon töitä oman toimeentulon turvaamiseksi. Hevosalan yrittäjältä vaaditaan kokonaisuutena talouden hallintaa ja ymmärrystä omiin realiteetteihin, koska pääomaa tarvitaan paljon alusta asti, jotta toiminnan saa pyörimään sekä tuleviin isoihin investointeihin. Hevosalalla liikkuu paljon pääomaa, mutta myös niitä jotka joutuvat turvautumaan isojen investointien takia velkoihin. Näin ollen on todella tärkeää suunnitella talouslaskentaa, pitää omaan maksukykyä yllä sekä järjestää vakuutusasiat kuntoon. Hevosalan yrittäjälle on tyypillistä vaikeina aikoina unohtaa omat rahatarpeensa ja ainoastaan keskittyä yrityksen talouteen ja siihen, että hevosilla on kaikki tarpeellinen. Silloin kun yrittäjän ei ole vakavaraisuuden tasapainossa on riskienhallinnan suunnittelu ja toteutus todennäköisesti puutteellista. (Piekkari O., Ropo P., Korhonen J. & Pussinen S. 2004, 4-5.)

### **3.9.2 Turvallisuus hevosalalla**

Hevosalalla ei ole minkäänlaista systemaattista raportointi tapaa tai määräystä eri alan harjoittajien tapaturmista tai onnettomuuksista, joten niistä on hyvin vähän tietoa. Tieteenkin on erilaisia määräyksiä, joiden perusteella varmistetaan kaikkien turvallisuutta. Uusimpien yrittäjien kokemuksella ei välttämättä osata ennakoida niin hyvin pahimpia vaaratilanteita ja estää niitä kuin mihin jo vanhemmat hevosalan yrittäjät pystyvät. Turvallisuus on monien tallien yksi isoimpia riskitekijöitä ja useimmiten onnettomuudet hevosen kanssa aiheuttavat pahempiakin vahinkoja niin henkilöille kuin omaisuudelle. Kaikki hevoset voivat reagoida moniin tilanteisiin arvaamattomasti ja varoittavasti, siksi on hyvin tärkeää havainnollistaa ja ennakoida mahdollisia riskitekijöitä. On, jopa tutkittu, että hevosiloilla onnettomuusriskit ovat kolme kertaa isompia kuin viljaloilla. (InnoEquine-hanke 2014.)

Hevosalalla ihan mitä toimintaa vain harjoittaessa joutuu sitoutumaan asiakkaaseen kovinkin tiiviisti myös asiakasturvallisuus on tapaturman sattuessa osaksi toiminnanharjoittajan vastuulla. Siksi kaikilla talleilla yrittäjän tulee huomioida tämä voimassa olevalla toimialan vastuuvakuutuksella ja sen lisäksi asiakkaalla tulisi olla vakuutukset voimassa. Asiakkaita tulee ohjeistaa, neuvoa ja kertoa turvallisuuteen liittyvissä asioissa, jolloin hän tuntee olonsa halutuksi ja tärkeäksi asiakkaaksi sekä pysyy myös jatkossa asiakkaana. Yrittäjän tulee myös huomioida mahdolliset työntekijät noudattamalla laadittua työ sopimusta voimassa olevan työehtosopimuksen pohjalta sekä ottaa työntekijälleen tapaturmavakuutus. Työntekijällä on tuki omat velvollisuutensa riskienhallinnassa, kuten velvollisuus ilmoittaa riskitekijöistä, erilaisten sääntöjen noudattaminen, muiden työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen sekä järjestyksen ylläpitäminen. (InnoEquine-hanke 2014.)

## 4 Liiketoimintasuunnitelma JS Dressage

Yritystä liike-idean muokkautuessa toteutettavaksi tulee selväksi, että on kovin vaikea lähteä luomaan toimintaa ilman liiketoimintasuunnitelmaa. Hevosalalla harrastuksen pohjalta lähdetään perustamaan yritystä sekä samalla laajennetaan toimenkuvaa. On selkeästi huomattavissa se, että yrittäjyys ei ole itsestään selvyys vaikka kokemusta lajiin onkin. Tarvitaan pitkäjänteistä suunnittelua ja riskienhallintaa. Oman yrityksen pyörittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää edes, jollain tasolla liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi kirjanpitoa ja markkinointia. Itse en oman toiminimen yhteydessä tehnyt minkäänlaista liiketoimintasuunnitelmaa, mutta silloin toiminta oli vielä todella pieni muotoista ja selkeää. Esimerkiksi olisin heti voinut lähteä eri tavalla tai ylipäättään, jotenkin markkinoimaan itseäni. Voin melkein 100% sanoa, että minun asiakkaani ovat lisääntyneet kuulopuheiden kautta. Pidän sitä kovin arvokkaana asiana, mutta näkyvyys verkossa ei tässäkään urheilussa ole pelkästään sitä uusien asiakkaiden hankintaa. Nyt en missään nimessä lähtisi toimimaan pelkän fiiliksen perusteella vaan tarvitsee laatia todella hyvä liiketoimintasuunnitelma ryhtyäkseen, johonkin näin isoon muutokseen elämässä.

### 4.1 Lähtötilanteen kuvaus

Opinnäytetyöni idea ei ole ollenkaan sattumaan, vaan yhdessä ohjaajani kanssa lähdettiin aihetta pohtimaan sillä perusteella mikä voisi hyödyntää minua ja olla mahdollisesti tulevaisuuteni. Tässä vaiheessa hevosurheilu ja kilpaileminen oli itselleni tärkein asia elämässä sekä se mihin on tullut kieltämättäkin annettua koko elämänsä. Pikku hiljaa keskustelun edetessä selkenee, että minullahan on jo toiminnassa oleva yritys sekä asiakaskuntaa. Keskustelua aiheesta käytiin jo ensimmäisellä tapaamiskerralla, silloin näin työn tekemisen vielä olevan kaukainen asia, koska tapaamisen tarkoitus oli katsoa loput käytävät kurssit. Kuitenkin aika vieri ja kurssit olivat yhtäkkiä käytynä, mutta opinnäytetyön tekeminen ei ollut lähtenyt siltikään käyntiin vaikka syksyllä 2016 lyötiin lukkoon aihe. Keväällä 2017 hetken mielessä kävi jo, että ehkä opinnäytetyöni jää tekemättä, mutta alkukesästä päätin, että on tehtävä jotain. Kesällä sain aikaan sisällysluettelon, mutta kirjoittaminen ja kirjallisuuden hakeminen jäi. Syksyllä ajatus opinnäytetyön tekemisestä vilisi mielessä kieltämättä usein, mutta vasta loppu syksystä lähti sellainen oikea tekeminen ja se tuntui hyvältä. Alussa aihe omasta valmennustallista tuntui kaukaisemmalta, mutta oikeastaan tässä ajan kuluessa sen toteuttaminen on tullut paljon realistisemmaksi.

Hevosharrastuksen olen aloittanut jo ennen kouluikää ja ensimmäinen oma poni minulle ostettiin kun olin 13 -vuotias. Olen itse kilpaillut ja edustanut Suomea kouluratsastukses-

sa kaikissa ikäryhmässä sekä minulla on ollut maajoukkueringeissä valmennettavia eri ikäryhmissä. Olen myös kouluttanut niin nuoria hevosia kuin, jo vanhempia hevosia korkeammalle tasolle kouluratsastuksessa. Alun perin olen itse asunut ja aloittanut ratsastusharrastuksen Vaasassa. Hevosurheilu ja kilpaileminen on vaikuttanut paljon siihen minkälainen persoona minusta on tullut, koen lajin olleen itselleni todella opettavainen ja kasvattava elämäntapa. Tämä laji on pääasiassa kaikkea muutakin kun pelkkää ratsastamista. Tutustuu paljon erilaisiin ihmisiin ikään tai sukupuoleen katsomatta ja heidän kanssa on helppo pystyä puhumaan ja samaistumaan asioihin. Pidän kovin tärkeänä varsinkin nuorille, että heidän talleilla on mahdollisuus sosiaaliseen seurusteluun ja uusiin ystäväpiireihin.

Olen aina pitänyt hevosia osana elämäni ja aina ne ovat olleet minulle kaikessa se numero yksi. En silti ole aina pitänyt sitä omana ammattina tai lähtökohtana yrittäjyyteen. Olen aina halunnut tulla ammattilaiseksi ja kilpailla huipulla, mutta kuitenkin olen vähätellyt asioita itselleni niin, että tämä olisi vain elämäntapa ja ratsastus. Lukion jälkeen pidin itselleni selvänä sen, että haluan opiskella, jotain muuta kuin hevosia. Syynä sille oli enemmänkin se, että kaikki koulukaverini lähtivät opiskelemaan sekä vanhempani arvostivat ja pitivät tärkeänä jatkaa opiskelua. Yksi varsin tärkeä syy itselleni oli ajatus siitä, että hevosien kanssa voi sattua mitä vain eikä välttämättä pysty koko elämää ratsastamaan. Opiskeluiden alkaessa 2010 keskityin täysillä omaan kilpauraan nuorena ratsastajana, mutta olin päättänyt silti aloittaa samanaikaisesti opiskelut Vaasan Ammattikorkeakoulussa. Muutama vuosi myöhemmin sain soiton Suomen Nuorten maajoukkuevalmentajalta, joka alkoi pitämään omaa tallia Helsingissä, että jos lähtisin valmentautumaan ja töihin hänelle. Tämän mahdollisuuden otin vastaan paljoa enempää miettimättä, sillä olin siirtymässä seniorivuosiin ja vaatimukset tulisivat olemaan korkeammat. Muuton yhteydessä opiskelut jäivät muutamaksi vuodeksi kokonaan.

Muutto Helsinkiin oli itselleni ajatuksena vain väliaikaista, mutta yhtäkkiä vuodet kuluivat ja monia asia jäi pitämään minut täällä. Niin myös vuosien varrella ihmiset halusivat enemmän ja enemmän ensin pääasiassa ratsastamaan heidän hevosiaan. Vuosien saatossa yhä enemmän ja enemmän olenkin alkanut valmentamaan aivan kaikenlaisia oppilaita. Tällä hetkellä asiakaskunta koostuu niin koulu- kuin esteratsastajista, jotka ovat kaikenikäisiä. Omistan mielestäni hyvät sosiaaliset taidot ja osaan hyvin soveltaa harjoituksia hevosen ja ratsastajan tason mukaan. Itse pidän yhtenä vaikuttavana tekijänä suuren kysyntään tietenkin oppilaiden menestystä, mutta sitä, että itse olen kilpaillut menestyen monilla erilaisilla hevosilla. Minulle ei ole tärkeintä se, että käyn muutaman kerran viikossa pitämässä valmennustunnin ja laskutan siitä, vaan pidän tärkeänä huolehtia enemmänkin ratsukon kokonaisuudesta. Hevosilla liikunta, ruokinta ja kaikki muut hoitotoimen-

piteet ovat jokapäiväisiä ja hyvin tärkeitä terveyteen ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Samalla tavalla monen ratsastajan tulisi muistaa huoltaa itseään ja harrastaa myös jotain muuta oheisharjoittelua tukemaan omaa lihaksistoa ja jänteveyttä. Näissä asioissa valmentajan tulee auttaa sekä tehdä yhdessä viikkosuunnitelmia ja asetetaan tavoitteita normaali arkitreenienkin suhteen. Kilpailevien ratsastajien kanssa tehdään yhdessä tarkat kilpailusuunnitelmat. Kaikki edellä mainittu on johtanut siihen, että 2014 minun oli oikeastaan välttämätöntä perustaa oma toiminimi, jotta pystyin alkaa kysynnän mukaan harjoittaa toimintaani. Pidän todella tärkeänä kuitenkin sitä, että olen opiskellut liiketaloutta. Monessa tilanteessa on pystynyt hyödyntämään omassa liiketoiminnassani opintojen pohjalta opittuja asioita.

Mielessäni on toistuvasti ollut ajatus siitä, että oman toiminnan voisi sijoittaa yhteen paikkaan. Monelle se on unelma pienestä työstä asti niin kuin itsellenikin ja nyt tulevaisuudessa se onkin mahdollista. Tiedostan hyvin sen, että helppoa se ei tulisi edelleenkään olemaan vaan on selvää, että toiminnan pyörittämiseen vaaditaan paljon. Vastassa tulee olemaan paljon haasteita ja tarvittavia resursseja. Tällä hetkellä toimin pääasiassa todella hyvissä olosuhteissa kaikkien mukavien puitteiden äärellä, joten ihan kaikesta ei ole valmis luopumaan. Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö on minulle yksi varmentava tekijä lähteä tulevaisuudessa tätä toteuttamaan.

## **4.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen**

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkoi tietoperustan eri osien tiedon haulla ja sen pohjalta sisällön esittämisellä. Tietoperustan teoria perustuu tiedonhakuun ja lähteisiin eri aineistoista. Tietoperusta osio pohjautuu kirjallisuuteen, Internet lähteisiin, oppaisiin ja erilaisiin artikkeleihin. Tietoperustassa viitataan yleisesti hevosalaan eikä pelkästään keskitytä yhteen toimintaan. Tietoperustan kokonaisuus on rakennettu hevosalalle tyypillisten tärkeiden osioiden pohjalta eikä siis käsittele aivan kaikkea liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä kohtia. Tietoperustassa tärkeänä on ymmärtää liiketoimintasuunnitelman laatimista eikä yrityksen perustamista. Yrityksen perustamiseen liittyy lisäksi vielä eri perustamistoimia, kuten yhtiömuodon valinta, perustamisasiakirjat ja eri lupa-asioita elinkeinosta riippuen.

Tietoperustan alussa määritellään paljon yrittäjyyden lähtökohtia, ominaisuuksia ja hyvinvointia. Nämä asiat korostuvat hyvinkin laajalti hevosalalla ja lähes poikkeuksetta ilman, että niiden tärkeyttä ymmärretään vaan ne ovat itsestään selviä. Hyvinvoinnin halusin mukaan sen takia, että mahdolliset lukijat ymmärtäisivät kuinka tärkeää se on, jokaiselle ihmiselle kiireistä ja ammatista huolimatta. Vapaa-aikaa ja muutakin tekemistä tulisi olla

meistä jokaiselle sekä oikeus ja mahdollisuus järjestää lomapäiviä. Liiketoimintasuunnitelmassa omiin vahvuuksiin tai heikkouksiin yrittäjänä voi luokitella oman jaksamisen ja hyvinvoinnista huolehtimisen niiden tärkeyttä ei saa vähätellä yhtään.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen lähti siitä tarpeesta, että oma toiminta voisi sijoittua pääasiassa yhteen paikkaan ja voisin toimia vielä itsenäisemmin. Liiketoimintasuunnitelman avulla nykyistä toimintaa lähdetään laajentaa isommaksi toiminnaksi. Yrittäjä olen toiminut jo 3 vuotta toiminimellä ja tämä yritysmuoto tulee myös jäämään, vaikka toiminta nykyisestä muuttuu. Varmasti kuluneista yrittäjä vuosista tulee olemaan todella paljon apua ja esimerkiksi perustamiskustannuksia ei tule. Toiminimi on itsenäistä omien päätösten varassa harjoitettua joustavaa toimintaa, jonka toiminnan kannattavuudesta elinkeinoharjoittaja on koko omaisuudellaan vastuussa. Yrittäjä ei nosta yrityksestä palkkaa vaan hän voi ottaa rahojaan käyttöön yksityisnostoina. Yrittäjän tulee kuitenkin lain ja säädösten mukaan hoitaa asiallisesti kirjanpitoa. (Raatikainen 2011, 69.)

Produktin eli valmennustallin liiketoimintasuunnitelman kohdalla oli selvää, että koska teen tämän itselleni tulen pitämään sen salaisena liitetiedostona. Koen, että pystyn olemaan vapautuneempi ja realistisempi työn tuloksen saavuttamiseksi, jos työ ei tule esille. Aluksi lähdin laatimamaan produktia erilliselle PowerPoint esitykselle. Ensin se tuntui varsin miellyttävälle ja luovalle tavalle kehittää näyttävä liiketoimintasuunnitelma, mutta muuttaman dian tehtyäni totesin etten saanut siitä oman näköistä. Aloitin tämän jälkeen luomaan produktia uudestaan tyhjälle Word tiedostolle. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu hyvän liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelon mukaisesti ja se sisältää kaikki valmennustalille oleelliset kohdat. Liiketoimintasuunnitelmassa luonnollisinta oli perustella omia lähtökohtiani sekä esitellä oma liikeideani. Alun perin olisin toivonut voivani lähteä rakentamaan tai ostamaan itselleni omaa maatilaa, mutta tämän ja lähivuosien tilanteen mukaan minulla ei tule olemaan tarpeeksi omaa pääomaa. Liikeidean kannalta ei ole merkitystä vaikka tulen toimimaan vuokratiloissa. Salainen liiketoimintasuunnitelma on laadittu seuraavanlaisen sisällysluettelon mukaisesti:

## Sisällysluettelo

<b>1 Lähtökohdat</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Osaaminen</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Saavutuksia</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Liikeidea</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Asiakkaat</b> .....	<b>8</b>
<b>4 Kilpailu</b> .....	<b>9</b>
<b>5 Markkinointi</b> .....	<b>11</b>
<b>6 Hinnoittelu tuotteille ja palveluille</b> .....	<b>12</b>
<b>7 Rahoitus ja laskelmat</b> .....	<b>13</b>
<b>8 SWOT -analyysi ja sidosryhmät</b> .....	<b>15</b>
<b>9 Riskienhallinta</b> .....	<b>18</b>
<b>10 Yhteenveto</b> .....	<b>19</b>
<b>11 Lähteet</b> .....	<b>19</b>

Kuva 2. Yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaisesti laadittu sisällysluettelo.

Nykymaailmassa voi itse huomata kuinka monen yrityksen suuret panostukset ja voimavarojen käyttö näkyy markkinoinnissa. Yksi näkyvä ja monille tuttu vaikuttava tekijä on sosiaalinen media, joka tarkoittaa sitä, että lähes kaikilla www- sivuilla pyörii eri alojen mainoksia. Eri yritysten hyvien ja huonojen kokemusten jakaminen on muodostunut sosiaalisen median kautta hyvin helpoksi ja vaikuttavaksi. Valmennustallin toiminnan kohdalla markkinointiin en tule ainakaan heti panostamaan rahallisesti, mutta ilmaisten reittien kautta kyllä, esimerkiksi Facebook- sivut tulevat olemaan ja niiden päivittely tulee olemaan viikoittaista. Työtä tehdessä pystyi selkeästi huomaamaan sen kuinka, jonkin toisen toimialan yrityksen markkinointiin voidaan käyttää paljon aikaa päivittäin ja tuhansia euroja kuukaudessa. Kilpailijoiden kartoitus on suuremassa roolissa valmennustallin liiketoimintasuunnitelmassa, sillä tämän tyyppisiä monipuolisempaa valmennusta ja täyshoitotallia yhdistettynä löytyy nimenomaan pääasiassa pääkaupunkiseudulta. Liiketoimintasuunnitelmassa on kartoitettu ja mietitty omia vahvuuksia ja kilpailukeinoja pärjätä. Riskienhallinnassa on analysoitu valmennustallille merkittäviä riskitekijöitä kuten väärä asiakasryhmä, hinnoittelu ja yrittäjän sairastuminen.

Laskelmien ja rahoitus osion laatiminen tuotti lopulta eniten aikaa ja tuskastumista, joten sen laatimiseen olisi pitänyt osata varata enemmän aikaa ja neuvoa. Rahoituksen osalta teoriassa löytyy paljon tietoa ja mahdollisuuksia, mutta valmennustallin toiminnan sijoittuvan vuokratiloihin en tule tarvitsemaan aloittaakseni toimintaa vierasta pääomaa. Toimin-

nan vielä laajentuessa tai toimitilojen ostomahdollisuuksien mukaan minulla on kuitenkin tarvittavat resurssit saada rahoitusta. Yritykseni mahdollisesti hakiessa rahoitusta on minulla tarvittava pohja liiketoimintasuunnitelmalle, kunhan sen päivittäminen pysyy ajan tasalla. Laskemien perusteella toimintani pystyy olemaan kannattavaa ja minulle jää mahdollisuus nostaa itselleni yksityisnostoina rahaa omaan elämiseen. Rahoituslaskelmassa on huomioitu kuukausi tasolla kiinteiden ja muuttuvien kustannuksien erät sekä arvioitu kuukausittaiset tulot.

Liiketoimintasuunnitelmassa on tarkasteltu yksinkertaisen ja selkeän SWOT- analyysin kautta vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia yritykseni toiminnalle. Sen avulla minulla on hyvä mahdollisuus kehittää ja analysoida toimintaani myös jatkossa. Oman analysointini avulla minun tulisi pystyä hyödyntämään vahvuuksia, heikkoudet tulisi kääntää vahvuudeksi, uhkia tulisi estää ja mahdollisuudet tulisi tunnistaa ja pystyä hyödyntämään. Riskienhallinta on viimeinen laadittu osio liiketoimintasuunnitelmassa. Sen avulla on analysoitu ja kartoitettu mahdollisia suurimpia riskitekijöitä yritystoiminnalle. Yrityksen suurimpiin riskeihin kuulun itse, sillä toiminta on itsenäistä ja pyörii lähes täysin omalla työnteolla.

Salaiseen liiketoimintasuunnitelmaan laadittu SWOT- analyysi nähtäväksi:

Taulukko 2. Yritykseni liiketoimintasuunnitelmaan laadittu SWOT- analyysi.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma kilpaura</li> <li>• Menestyneet oppilaat</li> <li>• Tarjonnan monipuolisuus</li> <li>• Arvostus valmentajana</li> </ul> <p>–</p> <p>–</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma hyvinvointi</li> <li>• Vaikea hyväksyä tuuraajat</li> <li>• Ajankäytön hallinta</li> <li>• Stressitaso</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittämisen vapaus</li> <li>• Toiminnan kehittyminen</li> <li>• Lisäinvestoinnit olosuhteisiin</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijat</li> <li>• Uudet yksityistalli</li> <li>• Muut valmentajat</li> <li>• Elinkeino epävarmaa</li> <li>• Loukkaantumisriski on suuri</li> </ul> <p>–</p>

Liiketoimintasuunnitelman kaikki vaiheet on nyt käyty läpi ja suunnitelma on lähes valmis hyödynnettäväksi kunhan toimitilat tullaan löytämään ja niiden pohjalta voidaan tarkentaa laskelmia. Liiketoimintasuunnitelmasta tuli kaiken kaikkiaan oman näköiseni sekä itseni kannalta hyödyllinen työkalu tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaihe vaiheelta oli tietoperustan pohjalta helpompaa kuin lähteä tyhjältä pohjalta toteuttamaan.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyöni vaikuttavin motivaation lähde oli tehdä työtä itselleni tärkeästä aiheesta sekä laatia liiketoimintasuunnitelma, joka on osa omaa tulevaisuuttani. Opinnäytetyöprosessi on ollut aluillaan jo pidemmän aikaa, sekä aloitus on venynyt vuosien varrella syystä tai toisesta. Yksi hyvä syy on ollut se, että olen nähnyt läheltä kuinka valmennustallia on todellisuudessa pyöritetty olemalla siellä töissä. Tällä hetkellä olen todella tyytyväinen siitä, että työ on vihdoinkin tehty. Muutamaan otteeseen ennenkö olin edes aloittanut työtämää opinnäytetyöprosessia meinasin vain todeta, että jätän sen tekemättä. Onnekseni minulla on ollut hyviä ihmisiä lähipiirissä, jotka kannustivat tekemään opinnäytetyön, koska se oli ainoa puuttuva osa valmistumiseeni. Olenhan itsekkin kokoajan tiedostanut kuinka typerää olisi jättää niin monen opiskelutunnin ja panostuksen jälkeen saavuttamatta tutkinto. Tarvitsin siihen vain vähän lisää kannustusta ja painostusta. Aikataulullisesti lopulta minulle jäi todella vähän aikaa, koska lisäaikaa opintojen suorittamiseen ei olisi ollut enää mahdollisuutta tai järkeä hakea. Tämän aikataulun puitteissa olen todella tyytyväinen saavuttamaani tuotokseen sekä sen kehittämismahdollisuuksiin toimitilojen löytyessä. Pidemmän aikaa olen mielessäni stressannut työn tekemättömyyttä, jonka seurauksena olen viime kuukausina huomannut enemmän helpotusta siitä kuinka työ edistyy kuin miten se edistyy.

Tietoperustan laatiminen oli selkeästi helpoin osuus, koska silloin syntyi kaikista nopeimmalla aikataululla tekstiä, joka taas motivoi ja innosti kirjoittamaan koko ajan lisää. Tietoperustassa oli sen verran selkeä kuva ja suunnitelma siitä mitä kirjoitetaan sekä kirjallisuutta oli helppo löytää. Itselleni tuli yllätyksenä kuinka paljon loppupeleissä hevosalasta on tietoa ja sitä on niin tutkittu kuin tehty kattavia artikkeleita. Yrittäjyyden lähtökohdista ja ominaisuuksista kirjoittaminen oli mielenkiintoista, koska niin monissa teksteissä pystyi samaistumaan ja tunnistamaan itsensä. Hyvinvointi tuli itselleni aiheena tärkeäksi ja sitä ei ollut aluksi edes ajateltu mukaan sisällysluetteloon. Halusin lähteä kirjoittamaan siitä, koska tunnistan omana ongelmana itseni hyvinvoinnista ja oman jaksamisen huolehtimisen. Ajatus oikeastaan lähti siitä, kun ohjaajani kysyi miten ajattelin ehtiä nykyisen työtilanteeni ja opinnäytetyöprosessin aikana huolehtimaan itsestäni. Kysymys iski silloin suoraan vasten kasvoja ja tajusin, että minun tulisi ihan normaalissa arjessakin ottaa rohkeammin aikaa itselleni, sekä tehdä muitakin asioita vaikka työni onkin vakiintunut elämäntapa. Arjen pienetkin muutokset voivat olla iso lisäpotku omaan tekemiseen.

Tietoperustan tarkoituksena ei ollut perehtyä yrityksen perustamiseen vaan nimenomaan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen keskittyen pääsääntöisesti hevosalalle konkreettisten osien tärkeyttä. Olen todella tyytyväinen kuinka sain hyvin rajattua ja pysyttyä siinä,

etten alkanut sekoittamaan tilannetta. Mielestäni tietoperustassa on hyvin loogisesti ja oleellisesti laadittu hyvän liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen tarvittavat osiot. Liiketoimintasuunnitelmassa on laadittu kaikki tarvittavat osiot valmennustallin toteuttamiseksi sekä käytetty paljon aikaa asioiden tutkimiseen, mutta kuitenkin siitä voi huomata kuinka paljon toimitilojen puute vaikuttaa esimerkiksi laskelmien laatimiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Uskon kuitenkin itse etenkin olevani kriittisempi sitä kohtaan ja tiedostan, että se on hyvä pohja kun siihen on helppo tehdä muutoksia sekä toteuttaminen on muutenkin tulevaisuuden tähtäimessä, jolloin minun tulee joka tapauksessa päivittää ja kehittää liiketoimintasuunnitelma sen hetkiseksi.

Opinnäytetyön tekemisen koen itselleni todella positiiviseksi sekä opettavaiseksi prosessiksi. Vaikka aikataulu opinnäytetyön tekemiseen jäi lyhyeksi se sopi itselleni hyvänä muistutuksena edetä työn kanssa. Aina kun oli aikaa tehdä työtä ja tuli hetki, että joku osio ei sujunut ei auttanut kun jättää se hautumaan ja jatkaa toisesta kohdasta. Näin työ eteni kokoajan eikä mennyt turhia työtunteja hukkaan. Opinnäytetyöprosessin aikana tuli opitua paljon sellaistaakin tärkeää tietoa niin hevosalasta kuin liiketaloudesta mitä työhön ei tarvinnut, mutta mitä pystyy elämässä jatkossa hyödyntämään.

Tulevaisuudessa työni on todella mahdollinen toteuttaa, jos itse siihen haluan ryhtyä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vahvistaa näkemystäni ja tuntemustani omista intresseistä hevosurheilua kohtaan, joka taas antaa haluan kehittyä ja kouluttautua vielä laadukkaammin. Hevosalalla tyypillistä on pitkät ja epäsäännölliset päivät eikä sillä pääse rikastumaan. Mutta toisaalta se opettaa joka päivä jotain uutta mitä rahalla ei saa. Halu tehdä sitä tulee suoraan sydäimestä ja toiminnan pystyy kuitenkin pitämään kannattavana. Hevosurheilu on elämäntapa, joka ei varmasti lähde itsestäni enää kulumallakaan pois.

## Lähteet

Alanco M., Niskanen V., Saastamoinen M., Keski- Marttunen J. & Jansson H. 2005. Hevostilan tuotantoprosessien hallinta. Luettavissa:

<http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/PublishingImages/Sivut/hevosyrittajan-oppaat/Hevosyrityksen%20tuotantoprosessien%20hallinta.pdf> Luettu 29.10.2017

Alikoski R., Hakonen M., & Viitasalo J. 2014. Yritystoiminnan taitajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hollmén M. & Mäenpää M., Hevosalan haasteet. 2004. Luettavissa:

[http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalanhaasteetpdf2007/hevosalan\\_haasteet\\_2004.pdf](http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalanhaasteetpdf2007/hevosalan_haasteet_2004.pdf). Luettu 11.10.2017

InnoEquine-hanke. Turvallisuus. 2014. Luettavissa:

[http://www.hippolis.fi/fi\\_innohorse/fi\\_safety/fi\\_info/](http://www.hippolis.fi/fi_innohorse/fi_safety/fi_info/). Luettu 25.10.2017

InnoEquine-hanke. Työvoiman ja asiakkaiden turvallisuus tallilla. 2014. Luettavissa:

[http://www.hippolis.fi/fi\\_innohorse/fi\\_safety/fi\\_good\\_practices/fi\\_worker\\_and\\_customer\\_safety/#asiakasturvallisuus](http://www.hippolis.fi/fi_innohorse/fi_safety/fi_good_practices/fi_worker_and_customer_safety/#asiakasturvallisuus) Luettu 25.10.2017

Karlström T., Kivinen M. & Ropo P. Hevosalan yrityksen asiakkuuksien hallinta. 2005. Luettavissa:

<http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/PublishingImages/Sivut/hevosyrittajan-oppaat/Hevosalan%20yrityksen%20asiakkuuden%20hallinta.pdf>. Luettu 24.10.2017

Pussinen S. & Thuneberg, T. Hevoset ja kunta -rajapintoja. 2014. Luettavissa:

[http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/2014/Luku\\_2\\_Hevoset\\_ja\\_kunta.pdf](http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/2014/Luku_2_Hevoset_ja_kunta.pdf). Luettu 24.10.2017

Louhelainen S. 2010. Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta. Luettavissa:

[http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/hevosyrittaja/Documents/Hevosyrityksen\\_liiketoiminta\\_ja\\_johtaminen\\_2010.pdf](http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/hevosyrittaja/Documents/Hevosyrityksen_liiketoiminta_ja_johtaminen_2010.pdf) Luettu: 26.10.2017

Piekkari O., Ropo P., Korhonen J. & Pussinen S. Hevosalan yrityksen talousasioiden hallinta. 2004. Luettavissa:

<http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/PublishingImages/Sivut/hevosyrittajan-oppaat/Hevosalan%20yrityksen%20talousasioiden%20hallinta.pdf> Luettu 23.10.2017

Puustinen T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas. Helsinki.

Raatikainen L. 2010. Ammattiosaajasta yrittäjäksi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Raatikainen L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Edita Prima Oy. Helsinki

Työllistävä hevonen- hankkeen blogi. Kasvava hevosala- uhat ja mahdollisuudet. 2010.  
Luettavissa: <https://tyollistavahevonen.wordpress.com/2010/07/01/kasvava-hevosala---uhat-ja-mahdollisuudet/>. Luettu 11.10.2017.

Toppari J. 2014. Mikä selittää Hevospalveluyritysten hintakuopan Etelä-Pohjanmaalla?  
Luettavissa:  
[https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/hevospiisnes\\_hintatasovertailu\\_18032014.pdf](https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/hevospiisnes_hintatasovertailu_18032014.pdf). Luettu 13.10.2017

Viitala R. & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta.  
Edita Publishing Oy. Porvoo.

Yrittäjät. 2017. Yrittäjän kunto on yrityksen elinehto. Luettavissa:  
<https://www.yrittajat.fi/paijat-hameen-yrittajat/orimattilan-yrittajat/a/yrittajan-abc/yrittaja-ihmisena/hyvinvointi/yrittajan-kunto-yrityksen-elinehto-317566> Luettu: 26.10.2017

## **Liitteet**

**Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)**