

**AMMATTIMAISEN RAVIHEVOSVALMENNUKSEN KANNATTAVUUS  
SUOMESSA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

syksy 2022

Tia Malinen

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä Tia Malinen

Työn nimi Ammattimaisen ravihevosvalmennuksen kannattavuus Suomessa

Ohjaaja Vesa Tuomela

Tiivistelmä

Vuosi 2022

---

Hevosalalla kannattavuus on yleisesti ottaen heikkoa. Hevosalan yritykset syntyvät vahvan osaamisen ympärille ja hevoset ovat yrittäjille elämäntapa. Heikko kannattavuus on ajanut monet yritykset entistä ahtaammalle, sillä kustannukset ovat nousseet voimakkaasti Ukrainan sodan myötä. Raviurheilun suosio on myös laskenut, joten keskustelu alan tulevaisuudesta on kiihtynyt.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Suomessa ammattilisenssillä ravihevosiä valmentavien yritysten liiketoimintamallia, kannattavuutta ja hinnoittelua. Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan useista eri näkökulmista ja selvitetään, miten tulokseen on mahdollista vaikuttaa. Lisäksi perehdytään erilaisiin hinnoittelumenetelmiin.

Työ toteutettiin laadullisella tutkimuksella ja tavoitteena oli mallintaa ammattimaisen ravivalmennuksen liiketoimintamalli sekä laatia kannattavaan liiketoimintaan tähtäävä hinnoittelumalli. Opinnäytetyön tilaajana toimi Suomen Ravivalmentajat ry, joka on ammattilisenssillä ravihevosiä valmentavien yrittäjien edunvalvontajärjestö. Suomen Ravivalmentajat pyrkii kehittämään raviurheilua kokonaisvaltaisesti ja uudelle hinnoittelumallille oli tarve maailman muuttuneen taloustilanteen myötä.

Avainsanat liiketoimintamalli, kannattavuus, hinnoittelu, ravihevonen

Sivut 42 sivua ja liitteitä 2 sivua

Business training program

Author Tia Malinen

Subject Profitability of professional racehorse training in Finland

Supervisors Vesa Tuomela

Abstract

Year 2022

---

Profitability is generally low in the horse sector. Horse businesses are created around strong skills and horses are more a way of life for entrepreneurs than business. The low profitability has led to an increase in the number of costs because of the Ukrainian war, which has pushed the entrepreneurs down the road. The popularity of sport has also fallen, so the debate on the future of the industry has intensified.

This thesis examines the business model, profitability and pricing of companies training racehorses in Finland with a professional license. Factors affecting profitability will be examined from several different perspectives and how the outcome can be influenced. In addition, different pricing methods will be studied.

The work was carried out through qualitative research and the aim was to model the business model of professional horse training and to develop a pricing model for profitable business. The thesis was commissioned by Suomen Ravivalmentajat ry, which is a representative association of entrepreneurs training racehorses with a professional license. They strive to develop race sports in a holistic way and the new pricing model was needed due to the changing economic situation in the world.

Keywords business model, profitability, pricing, racehorse

Pages 42 pages and appendices 2 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	1
1.2	Tutkimusasetelma .....	2
2	Liiketoimintamalli .....	2
2.1	Asiakaslähtöisyys.....	3
2.2	Lean Model Canvas .....	4
3	Yrityksen talouden hallinta.....	7
3.1	Kannattavuus .....	8
3.1.1	Kannattavuuden mittarit.....	8
3.2	Tuotot.....	9
3.3	Kustannukset.....	10
3.3.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	10
3.3.2	Välittömät ja välilliset kustannukset .....	11
3.4	Katetuottolaskenta .....	12
3.5	Hevosalan taloudellinen tilanne .....	13
3.6	Ammattina ravivalmentaja .....	14
4	Hinnoittelu.....	15
4.1	Katetuotto- ja voittolisähinnoittelu .....	15
4.2	Kilpailutilanteen mukainen hinnoittelu .....	16
4.3	Arvoperusteinen hinnoittelu.....	16
4.4	Ravivalmennuksen hinnoittelu .....	17
5	Tulokseen vaikuttaminen .....	17
5.1	Tuottojen lisääminen .....	17
5.2	Kustannusten pienentäminen.....	18
5.3	Pääoman tuotto .....	19
6	Tutkimustyö.....	20
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus.....	20
6.2	Tutkimuskysymykset .....	21

6.3	Tulokset.....	22
6.4	Pohdinta.....	27
7	Case Suomen Ravivalmentajat ry.....	30
7.1	Ammattiravivalmentajan liiketoimintamalli.....	30
7.2	Ammattiravivalmentajan palvelun hinnoittelu.....	32
8	Johtopäätökset.....	37
	Kuva 1. Kanvaasi työkalun suositeltu täyttöjärjestys (Maurya, 2019). .....	5
	Kuva 2. Palveluyrityksen kustannusrakenne (Niskavaara, 2017, s. 109).....	11
	Kuva 3. Palveluyrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät (Niskavaara, 2017, s. 125). .....	19
	Kuva 4. Hevosen muuttuvien kustannusten jakautuminen .....	35
	Kuva 5. Hevosen valmennusmaksun jakautuminen.....	36
	Taulukko 1. Työntekijän tuntipalkan muodostuminen .....	33
	Taulukko 2. Hevosen hoidon hinta kuukaudessa .....	33
	Taulukko 3. Yrittäjän hevoskohtaisen palkan muodostuminen .....	33
	Taulukko 4. Hevosen hoitoon ja valmennukseen käytetyn työn kustannus.....	34
	Taulukko 5. Hevosen kuukausittaiset ylläpitokustannukset .....	35
	Taulukko 6. Hevosen kuukausittaisen valmennusmaksun muodostuminen .....	36

Kaava 1. Käyttökate % .....	9
Kaava 2. Liikevoitto % .....	9
Kaava 3. Katetuottolaskenta .....	12
Kaava 4. Katetuotto % .....	12
Kaava 5. Kriittinen piste .....	13
Kaava 6. Voitto % .....	13

## **Liitteet**

Liite 1	Ruokintasuunnitelma
Liite 2	Aineiston säilytyssuunnitelma

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Suomessa ammattilisensillä ravihevosia valmentavien yritysten liiketoimintamallia, kannattavuutta ja palvelun hinnoittelua. Raviurheilu oli pitkään Suomen toiseksi seuratuin urheilulaji, mutta sen suosio on hiljalleen hiipunut. Hevosmäärä laskee vuosittain, eikä lajin pariin ole enää helppo houkutella uusia harrastajia, ammattilaisista puhumattakaan. Laji on myös menettänyt näkyvyyttään valtakunnallisissa viestimissä. Korona pandemian myötä keskustelu alan tulevaisuudesta kiihtyi entisestään, sillä pandemia aiheutti tapahtuma-alalle haasteita, kun yleisön pääsyä tapahtumiin rajoitettiin ja ravitkin olivat hetken tauolla. Pandemiarajoitusten jälkeen yleisö ei ole enää totutun lailla löytänyt tietään ravitapahtumienkaan lehtereille. Kilpailutarjontaa on ympäri Suomen vuoden jokaisena päivänä, joulua ja joulupäivää lukuun ottamatta.

Kilpailutarjonnasta vastaa hevosalan keskusjärjestö Hippos ja hevospeleistä Veikkaus, jonka tuloista raviurheilulle ohjataan arpajaislain turvin 4 % osuus vuoden 2023 loppuun asti.

Hevosalan kannattavuus on yleisesti ottaen heikkoa ja helmikuussa 2022 alkanut Ukrainan sota on nostanut jo ennestään korkeita kustannuksia merkittävästi ja ajanut monet hevosalan yrittäjät tukalaan tilanteeseen. Sodan seurauksena syntyneen energiakriisin vaikutukset tuntuvat jo nyt muun muassa sähkön ja polttoaineen hinnassa. Myös hevosten rehujen ja kuivikkeiden hinnat ovat nousseet ja puupohjaisten kuivikkeiden saatavuutta on rajoitettu. Lisäksi alaa koettelee kasvava työvoimapula. Ammattitaitoiset hevosenhoitajat ovat kysyttyjä, mutta raskas työ ja matala palkkataso ei houkuttele alalle.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön tilaajana toimii Suomen Ravivalmentajat ry, joka on ammatikseen ravivalmennusta harjoittavien yrittäjien edunvalvontajärjestö ja voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhteisö. Yhdistyksen tavoitteena on kehittää suomalaista raviurheilua kokonaisvaltaisesti. Toiminta on alkanut vuonna 1970 ja yhdistys on ollut alusta asti raviurheilun tulevaisuuden suunnannäyttäjänä sekä ammattimaisemman toiminnan puolesta puhujana. Järjestö on muun muassa edistänyt nykymallista palkintojen maksua ja kehittänyt

käytössä olevaa lisenssijärjestelmää. Jäseniä yhdistyksellä on tällä hetkellä 260 ja toiminta on aktiivista.

## 1.2 Tutkimusasetelma

Tämän työn tarkoituksena on tarkastella Suomessa toimivien ammattiravivalmentajien hinnoittelua sekä selvittää, miten liiketoiminnan mallintaminen vaikuttaa kannattavuuteen. Työssä pyritään selvittämään, mistä valmennusmaksun hinta muodostuu ja miten palvelu myydään asiakkaille. Tavoitteena on mallintaa ammattimaisen ravivalmennuksen liiketoiminta ja laatia sen pohjalta kannattavaan liiketoimintaan tähtäävät hinnoitteluesimerkit. Työtä voivat hyödyntää kaikki ravivalmennustoimintaa harjoittavat yritykset, kirjanpitäjät sekä alan oppilaitokset. Työn tuotosten avulla ammattivalmentajat voivat tarkastella omaa toimintaansa syvällisemmin kannattavuuden parantamiseksi. Uusille ammattilaisille työ toimii liiketoiminnan rakentamisen apuna.

## 2 Liiketoimintamalli

Liiketoimintana voidaan pitää sellaista toimintaa, jota harjoitetaan ammattimaisesti rahan ansaitsemiseksi ja/tai toiminnan ylläpitämiseksi. Kestävän liiketoiminnan tavoite on tuottaa tulosta ja kannattavana sitä voidaan pitää, kun toiminnasta saatavat tulot ovat suuremmat kuin toimintaan liittyvät menot. Yrittäjyys muodostaa kaiken liiketoiminnan perustan. (Tieteen termipankki, 2015) Jokaisen yrityksen toimintaa ohjaa toiminta-ajatus, joka kertoo, miksi yritys on olemassa. Hyvä toiminta-ajatus pohjautuu yrittäjän osaamiseen, asiakaslähtöisyyteen sekä vastaa aina johonkin tarpeeseen. Toiminta-ajatus tulee muotoilla selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Lisäksi kannattava liiketoiminta vaatii suunnitelman, kuinka yritystä johdetaan kohti tavoitteita. (Karvinen, 2020)

Liiketoimintamallilla kuvataan miten yritys käytännössä toteuttaa strategiaansa. Perinteiset liiketoimintamallit, joissa toimitaan yrityslähtöisestä näkökulmasta, ovat tulossa tiensä päähän. Suuret globaalit yritykset ovat tuoneet markkinoille uuden tavan toimia enemmän



asiakslähtöisesti, mikä on saanut asiakkaat vaatimaan samaa muiltakin. Enää yritykset eivät voi keskittyä vain tuote- ja palvelukehitykseen, eli siihen mitä myydään. Asiakas ei myöskään voi olla pelkkä kohde, jolle tuote/palvelu myydään, vaan asiakas tulee nähdä enemmän liiketoimintaa ohjaavana tekijänä. Asiakslähtöisessä liiketoiminnassa asiakkaiden käyttäytymisen muuttuminen muuttaa myös yrityksen tapaa toimia. (Hänti, 2021, s. 74–75, 105)

## **2.1 Asiakslähtöisyys**

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli perustuu asiakkaalla olevaan ongelmaan, josta syntyy asiakkaan tarve. Yrityksen tulee selvittää mitä asiakas haluaa tehdä tai saada aikaiseksi. Asiakkaan budjetti määrittää usein ratkaisua ja yrityksen on kyettävä löytämään ratkaisuun sopiva suhde palvelutason ja kustannuksen välille. Asiakkaan kannalta ratkaisussa keskeisintä on asiakaslupaus ja sen toteutuminen; mitä asiakas ratkaisulla saa ja miten se tapahtuu. Yrityksen täytyy selvittää, miten asiakas haluaa ottaa ratkaisun käyttöönsä, sekä mistä ja milloin ratkaisu hankintaan. Yrityksen kannalta oleellisinta on asiakaslupauksen ansaintalogiikka eli miten asiakaslupauksen luominen ja lunastaminen synnyttävät yritykselle arvoa. (Hänti, 2021, ss. 109–110)

Lähdettäessä uudistamaan perinteistä liiketoimintamallia asiakslähtöisemmäksi, tulee huomioida kokonaisuus eli eri osa-alueiden riippuvuus toisiinsa nähden. Uudistuksen tavoite on löytää nykyisen toimintamallin heikoin lenkki ja muotoilla se uudelleen. Asiakastuntemus ja asiakkaan ymmärtäminen sekä kuuleminen ovat avainasemassa. Asiakslähtöisen liiketoiminnan tavoiteltavia asioita ovat helppous, nopeus, ketteryys ja läpinäkyvyys. Tulevaisuuden trendejä, jotka muokkaavat liiketoimintamalleja ovat muun muassa digitalisaatio ja kestävä kehityksen voimistuminen, mutta myös maailmanlaajuiset ilmiöt, kuten pandemiat, jotka pakottavat yrityksiä muokkaamaan toimintojaan nopeallakin aikataululla. (Hänti, 2021, s. 73, 80)

## 2.2 Lean Model Canvas

Nykyään käytössä olevista liiketoimintamalleista tunnetuin on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneur'n Business Model Canvas (BMC). Se on kanvaasi työkalu, jonka avulla voidaan helposti kuvata liiketoiminnan kokonaisuutta. Tästä liiketoimintamallista on edelleen kehitetty useampia, vielä asiakaslähtöisempiä toimintamalleja, kuten Ash Mauryaun Lean Model Canvas (LMC). Hänti (2021, s. 83) kiteyttää tämän kanvaasin kuvauksen seuraavasti: "Lean Canvasin mukaan arvon luomisessa keskeisessä asemassa ovat 1) ainutlaatuinen arvoehdotus 2) asiakassegmentin 3) ongelmaan 4) ratkaisulla, joka 5) tarjoaa lyömättömän edun asiakkaalle 6) heidän mittariensa mukaan arvioituna 7) valittuja kanavia pitkin. Lisäksi painotetaan 8) niitä kustannuksia, joilla 9) tulot saadaan aikaiseksi."

Kuva 1. Kanvaasi työkalun suositeltu täyttöjärjestys (Maurya, 2019).



Lean Canvas is adapted from [Business Model Canvas](#) and is licensed under the [Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License](#).

Seuraavassa tarkastellaan, mitä kanvaasin osiot sisältävät (Maurya, 2019).

### Asiakassegmentit (customer segments)

Asiakassegmentin avulla kuvataan palvelun tyypillisimmät käyttäjät. Ravivalmennustallin asiakkaita ovat ravihevosten omistajat. Omistajien määrä on Suomessa laskenut tasaisesti viimeisten vuosien aikana ja kaupungistumisen myötä hevosenomistaminen on myös muuttanut muotoaan. Siinä missä aiemmin hevosia pidettiin maatilojen yhteydessä, on hevoset nykyään muuttaneet lähemmäs kaupunkiasutusta; ammattivalmennukseen ja täysihoitotalleille. Samalla hevosen omistamisen kustannukset ovat nousseet, mikä tarkoittaa nykytilanteessa, että entistä harvemmalla ihmisellä on varaa hevosen elättämiseen. Tähän on haettu ratkaisua hevosten yhteisomistajuudella, eli kimppahevosilla.

Tämä omistamisenmuoto onkin kasvattanut suosiotaan, vaikka hevosenomistamisen trendi on yleisesti ollut laskeva. (Saastamoinen, 2019)

### **Ongelma (problem)**

Yrityksen tulee määrittää asiakasryhmän kolme keskeisintä ongelmaa, joista syntyy asiakkaan tarve yrityksen tuottamalle tuotteelle/palvelulle.

### **Palvelun arvolupaus (unique value proposition)**

Arvolupauksella kuvataan hyötyä tai lisäarvoa, minkä asiakas saa ostaessaan yrityksen tuottaman palvelun. Tämä on kanvaasin tärkein kohta, sillä hyvin muotoiltu arvolupaus erilaistaa palvelun kilpailijoista ja herättää asiakkaan mielenkiinnon. Kuvauksen tulee olla selkeä ja ytimekäs. Hevosalalla arvostetaan nykyään enemmän hevosten tuottamaa hyvinvointia ja harrastajamäärä onkin yleisesti kasvamassa kilpaurheiluun nähden. Muita ajankohtaisia arvoja ovat kestävyys ja vastuullisuus. (Saastamoinen, 2022)

### **Ratkaisu (solution)**

Ratkaisuun vaikuttavat tekijät, joita yritys tarvitsee tuottaakseen asiakkaalle arvolupauksessa kuvaillun hyödyn tai lisäarvon. Tarkoituksena on luoda ongelmille aluksi mahdollisimman yksinkertaiset ratkaisut, joita voidaan täsmentää prosessin edetessä. Voidaan myös kuvata, kuinka ratkaisut on tällä hetkellä tuotettu.

### **Kanavat (channels)**

Yrityksen on löydettävä oikeat kanavat, joiden kautta se tavoittaa asiakkaat. Työssään ravivalmentaja tarvitsee hyvät kommunikointi- sekä esiintymistaidot, sillä omistajat ovat nykyään lisääntyvässä määrin kimppaosakkaita. Hevonen eläimenä ei välttämättä ole kaikille entuudestaan tuttu ja onnistunut kimppakokemus vaatii hyvän viestinnän (Saastamoinen, 2019).

### **Tuotot (revenue streams)**

Tuotoilla kuvataan palvelun ansaintalogiikka eli mistä yrityksen tulo muodostuu.

### **Kustannukset (cost structure)**

Kustannusten avulla selvitetään, paljonko ratkaisun tuottaminen maksaa. Kustannuksissa tulee esitellä, mitä ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset.

### **Mittarit (key metrics)**

Määritetään ne mittarit, joilla yrityksen toimintaa voidaan arvioida menestyneeksi tai epäonnistuneeksi. Mittareiden tulee kertoa, miten yrityksellä menee.

### **Kilpailuetu (unfair advantage)**

Yrityksen tulee määrittää, millä se pystyy erottumaan muista kilpailijoista ja mahdollisesti jopa estämään oman idean kopioinnin. Tämä on kanvaasin vaikein kohta ja siksi se kannattaa muotoilla viimeisenä. Ranskassa jo vuosia sitten tehdyn analyysin mukaan toimintamallit, joissa hevonen sekä ympäristöarvot ovat keskiössä, menestyvät. Nämä toimintamallit keskittyvät räätälöityjen, innovatiivisten palvelujen tuottamiseen. (Saastamoinen, 2022)

## **3 Yrityksen talouden hallinta**

Koko yrityksen strategia voidaan esittää lyhyesti talouden tunnuslukujen avulla.

Kehittyäkseen ja kasvaakseen yrityksen on rakennettava strategia ja liiketoimintamalli huomioiden eri sidosryhmien intressit, sillä yrityksen talous kiinnostaa kaikkia – tosin eri näkökulmista. Strategian keskeisin tavoite on voiton tuottaminen, sillä voitto turvaa yrityksen olemassaolon ja mahdollistaa kehityksen. Voittoa tuottava yritys hyödyttää myös sidosryhmiä, pystyen luomaan hyvät asiakassuhteet, turvaten palkanmaksun ja mahdollistaen tuoton pääomasijoittajille. Yrityksen tulee vaalia hyviä suhteita sen kaikkien sidosryhmien kanssa. Terveen ja elinvoimaisen yrityksen talouden peruspilareita ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. (Niskavaara, 2017, ss. 14, 16–18)

Vakavaraisuus kuvaa yrityksen rahoitusrakennetta ja riskinsietokykyä. Vakavarainen yritys on pääosin rahoitettu omalla pääomalla ja se kestää yleensä hyvin lyhyellä aikavälillä syntyvät tappiot ja maksuvalmiuskriisit. Vakavaraisuus mahdollistaa myös lisärahoituksen eli vieraan pääoman saannin. Vakavaraisuuden mittareita ovat mm. omavaraisuusaste-%, nettovelkaantumis-% ja nettovelkojen suhde käyttökatteeseen. (Niskavaara, 2017, s.89)

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan ajallaan. Maksuvalmius on yritystoiminnan keskeisimpiä haasteita, sillä pääsääntöisesti menot syntyvät ennen tuloja. Heikko maksuvalmius voi johtaa yrityksen maksukyvyttömyyteen, jota seuraa pahimmillaan konkurssi. Maksuvalmiutta arvioidaan dynaamisen maksuvalmiuden eli kassavirran tai staattisen maksuvalmiuden eli tasesuhteiden (quick ratio, current ratio) kautta. (Niskavaara, 2017, ss. 21, 96–97)

### **3.1 Kannattavuus**

Kannattavuudella kuvataan yrityksen kykyä tuottaa voittoa ja se on edellytys yrityksen olemassaololle pitkällä aikavälillä. Se koostuu tuotoista, kustannuksista ja pääomista. Kannattavan liiketoiminnan edellytys on, että liikevaihto kasvaa, vähintään samassa suhteessa kuin kustannukset. Laskevaa liikevaihtoa voidaan pitää merkinä taloudellisista vaikeuksista. Kannattavuutta arvioidaan tuloslaskelman tietojen perusteella, joko vähentämällä suoraan tuotoista kustannukset tai suhteuttamalla tulosrivejä liikevaihtoon. Kannattavuuden mittareita ovat liikevaihtoon suhteutetut mittarit (mm. myyntikate-%, käyttökate-%, liikevoitto-%) ja pääomantuottoa kuvaavat mittarit. (Niskavaara, 2017, ss. 69–73)

#### **3.1.1 Kannattavuuden mittarit**

Käyttökatteella kuvataan sitä tulosta, jonka yritys tekee toiminnasta vähennettävien kulujen jälkeen. Tuloksesta ei vähennetä poistoja, rahoituseriä ja veroja. Palvelualoilla käyttökateprosentin tulisi yritystutkimusneuvottelulautakunnan suositusten mukaan olla 5–15 % luokkaa. Yrityskohtainen käyttökateaso määräytyy liiketoimintamallin mukaan, sillä ratkaisevaa on, paljonko toiminta sitoo pääomia. Riittävä käyttökate saadaan

kannattavuuslaskelman avulla, tarkastelemalla tuloslaskelmaa käänteisesti. (Niskavaara, 2017, ss. 71–72)

Kaava 1. Käyttökate %

<b>Käyttökate % =</b>	käyttökate/liikevaihto	* 100 %
-----------------------	------------------------	---------

Liikevoitto puolestaan huomioi käyttöomaisuuden kulumisen eli kertoo, paljonko tulosta syntyy ennen rahoituseriä ja veroja. Suositusten mukaan tässä yli 10 % tulosta voidaan pitää hyvänä ja alle 5 % tulos on heikko. Liikevoittoprosentin kehitystä tarkastellessa tulisi huomion kiinnittyä yrityksen aiempiin tuloksiin riittävän pitkällä aikavälillä. (Niskavaara, 2017, ss. 71, 73)

Kaava 2. Liikevoitto %

<b>Liikevoitto % =</b>	liikevoitto/liikevaihto	* 100 %
------------------------	-------------------------	---------

Yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida myös pääomien tuottoon kohdistuvien mittareiden avulla. Yrityksen toiminnan pääomalle tulisi saada kohtuullinen korko, joka tarkoittaa vähintään lainan koron suuruista tuottoa. Pääoman tuotto sopii hyvin kannattavuuden mittariksi pääomavaltaisille toimialoille. (Niskavaara, 2017, ss. 74, 76)

### 3.2 Tuotot

Yritykselle muodostuu tuloja sen myymistä tuotteita ja/tai palveluista. Tuloja voi tulla myös varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta, jolloin niitä kutsutaan liiketoiminnan muiksi tuotoiksi, rahoitustuotoiksi ja satunnaisiksi tuotoiksi. Näitä ei kuitenkaan oteta mukaan varsinaisen liiketoiminnan kannattavuuden arvioimiseen. (Stenbacka ym., 2016, s.25)

Ravivalmentajan varsinaisia tuloja ovat hevosten valmennuksesta maksettava korvaus sekä kilpailuista saatava provisio, joka on tyyppillisesti 10 % hevosen voittamasta palkintosummasta (Pakkanen Racing Stable, n.d.). Palkkio voidaan myös sopia tapauskohtaisesti (Partti, 2021) . Liiketoiminnan muita tuottoja ovat valmentajan

mahdolliset lainaohjastustehtävät. Satunnaisiin tuottoihin puolestaan luetaan erilaiset konsultointipalvelut.

### **3.3 Kustannukset**

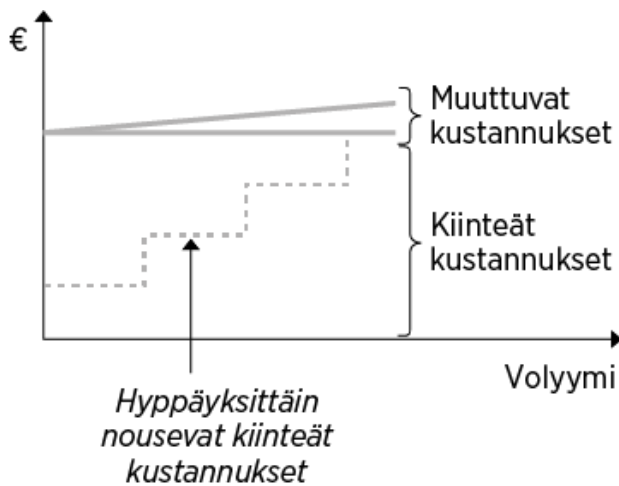
Erilaiset tuotannontekijät, joita yritys tarvitsee toimintojensa tuottamiseen, muodostavat yritykselle rahassa mitattavia eriä. Kustannukset voidaan kohdistaa joko yksittäiselle tuotteelle/palvelulle tai kustannuspaikoittain. Kokonaiskustannus lajitellaan muuttuviin ja kiinteisiin sekä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Kustannusrakenteen tunteminen ja seuranta on avainasemassa, kun tarkastellaan toiminnan kannattavuutta. Yksittäisen tuotteen tai toiminnon kustannukset ovat kustannuslaskennan keskeisin asia, sillä niistä muodostuu hinnoittelun perusta. (Niskavaara, 2017, s. 102; Stenbacka ym., 2016, s. 26)

#### **3.3.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset**

Muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien väliseen jaotteluun ei ole olemassa mitään virallista määrittelyä. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon ja myynnin määrästä. Ne vähenevät tai kasvavat suhteessa tuotannon ja myynnin määrään. Muuttuviin kustannuksiin luetaan yleensä ne menot, jotka syntyvät tuotteen/palvelun valmistuksessa tai hankinnassa. Kiinteät kustannukset puolestaan pysyvät vakiona, toiminta-asteen vaihteluista huolimatta. Ne mahdollistavat yrityksen toiminnan ja kapasiteetin. Käytännössä kiinteät kustannukset kuitenkin muuttuvat portaittain, sillä volyymin kasvaessa yrityksen tarpeet muuttuvat muun muassa toimitilojen ja henkilökunnan osalta. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat siis menot, jotka syntyvät toiminnan ylläpitämisestä. Osa kustannuksista voi kuulua sekä muuttuviin, että kiinteisiin kustannuksiin, jolloin yrityksen on määritettävä itse, kumpaan kustannukseen meno lasketaan. Palkka voi esimerkiksi olla muuttuva kustannus, jos se on sidottu tuotannon tai myynnin määrään, kuten urakka- ja provisiopalkat. Usein palkka on kuitenkin sidottu aikaan, jolloin se on kiinteä kustannus. Palveluyritykselle on tyypillistä, että suurin osa kustannuksista on kiinteitä kustannuksia. Toimialasta riippuu, paljonko kiinteitä kustannuksia kertyy. (Niskavaara, 2017, ss. 103, 109)



Kuva 2. Palveluyrityksen kustannusrakenne (Niskavaara, 2017, s. 109).



Ravivalmennustoiminta kuuluu palveluyrityksiin, jossa työkustannukset muodostavat suurimman kuluerän. Muita yleisempiä kiinteitä kustannuksia ovat tallirakennuksen vuokra tai mahdollinen poisto, kiinteistön korjaus/huolto, sähkö, aitauskulut, ajopaikkojen vuokra tai kunnossapito, kaluston korjaus/huolto sekä poistot, vakuutukset, lisenssimaksu, markkinoinnin ja mainonnan kulut, toimistokulut, kirjanpito, koulutus ja muut liiketoimintaan liittyvät kulut. Vesi on sekä kiinteä, että muuttuva kustannus, joten kiinteisiin kustannuksiin luetaan yleensä vain perusmaksu. Muuttuvia kustannuksia ovat puolestaan hevosten ylläpidosta aiheutuvat kulut eli kuivikkeet, heinä, rehut, käyttövesi, lantahuolto ja hoitotarvikkeet.

### 3.3.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

Välittömiä ja välillisiä kustannuksia tarvitaan, kun lasketaan tuote- tai palvelukohtaista kustannusta. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia, joilla on suora yhteys tuotteen valmistukseen tai palvelun tuottamiseen. Palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia voidaan arvioida myös aikaperusteisesti, tyypillisimmin tuntikohtaisena kustannuksena. Välillisiä kustannuksia sen sijaan ei voida suoraan kohdistaa tuotteelle tai palvelulle, vaan niistä kohdennetaan laskennallisesti tuotteelle tai palvelulle kuuluva osa. Välilliset kustannukset ovat pääsääntöisesti kiinteitä, mutta osa niistä voi olla myös muuttuvia. (Niskavaara, 2017, s. 103)

Ravivalmennuksen välittömät kustannukset muodostuvat niistä kustannuksista, jotka suoraan muodostavat hevosen valmennusmaksun. Näitä kustannuksia ovat hevosten ruokinnasta, kuivikkeista ja hoitotarvikkeista sekä valmennukseen ja hoitamiseen käytetystä ajasta johtuvat kustannukset. Välillisiä kustannuksia ovat kaikki muut kustannukset sekä se osa palkoista, joka ei kohdistu hevosten valmentamiseen tai hoitamiseen.

### 3.4 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta soveltuu kannattavuuden arviointiin lyhyellä aikavälillä, jolloin kustannusten voidaan arvioida pysyvän samalla tasolla toiminta-asteen vaihteluista huolimatta. Se vaatii seuranta, jotta kateprosenttitasot vastaavat yrityksen todellista kustannusrakennetta, sillä katetuottolaskennassa tuotteelle ja/tai palvelulle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset. Katetuotto lasketaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset. Tästä tuloksesta edelleen vähentämällä kiinteät kustannukset, saadaan tulos. Tulos on positiivinen, jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kulut. Katetuottoprosentti kuvaa tuotteen tai palvelun kannattavuutta suhteessa tuottoihin. Tavoitteellinen katetarve saadaan, kun kiinteisiin kustannuksiin lisätään voittotavoite. (Niskavaara, 2017, ss. 118–125)

Kaava 3. Katetuottolaskenta

$$\begin{array}{r}
 \text{Myynti tuotot} \\
 - \text{ Muuttuvat kustannukset} \\
 \hline
 = \text{Katetuotto (Myyntikate)} \\
 - \text{ Kiinteät kustannukset} \\
 \hline
 = \text{Tulos (voitto tai tappio)}
 \end{array}$$

Kaava 4. Katetuotto %

<b>Katetuotto % =</b>	katetuotto/myyntituotot	* 100 %
-----------------------	-------------------------	---------

Katetuottolaskennan avulla voidaan myös selvittää yritystoiminnan kriittinen piste eli missä katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret. Tällöin yritys saavuttaa nollatuloksen.

Varmuusmarginaalin avulla voidaan puolestaan selvittää kuinka paljon tuotot voivat laskea, jotta kriittinen piste saavutetaan. Tai toisin päin, jos yritys tekee tappiota, kertoo se, kuinka paljon tuottoja tulee saada lisää, jotta päästään kriittiseen pisteeseen. (Stenbacka ym., 2016, ss. 63–64)

Kaava 5. Kriittinen piste

<b>Kriittinen piste =</b>	kiinteät kustannukset/katetuotto %	* 100 %
---------------------------	---------------------------------------	---------

Voittoprosentilla kuvataan yrityksen tuottaman voiton suhdetta myyntituottoihin, sillä pelkkä voiton määrä ei vielä kerro riittävästi yrityksen kannattavuudesta, vaan se pitää suhteuttaa liikevaihtoon. (Stenbacka ym., 2016, s. 63)

Kaava 6. Voitto %

<b>Voitto % =</b>	voitto/myyntituotot	* 100 %
-------------------	---------------------	---------

### 3.5 Hevosalan taloudellinen tilanne

Kannattavuus on hevosalan yrityksissä usein heikkoa, mistä seuraa maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden heikentyminen. Ala on myös hyvin suhdanne herkkä, jolloin suhdannevaihteluiden vaikutukset näkyvät nopeasti. Toimialana hevosalan yritykset ovat haastavia, sillä ne vaativat yleensä paljon sekä pääomaa, että työvoimaa. Lisäksi useat yritykset ovat kooltaan pieniä mikro yrityksiä, joiden liikevaihto jää pieneksi. Tämä tarkoittaa, että ne sitovat paljon pääomaa suhteessa liikevaihtoon ja sijoitetulle pääomalle on vaikea saada kohtuullista tuottoa. Liiketoiminnan suunnittelu jää hevosalalla myös usein vähäiseksi. Tyypillistä on, että liiketoiminta syntyy yrittäjän vahvan osaamisen ympärille. Liikeidea on lähinnä muuttaa harrastus työksi ja saada siitä tuloja. Jotta voidaan puhua yritystoiminnasta, on sen oltava taloudellisesti kannattavaa, jolloin sitä pitää myös johtaa

ammattimaisesti. Lisäksi toiminnan pitää työllistää, vähintään itse yrittäjä ja toiminnalla pitää olla riittävä volyymi. (Laitinen, 2020a)

### 3.6 Ammattina ravivalmentaja

Hevosalan huono kannattavuus näkyy myös ravivalmennuksessa, vaikka lajissa maksetaan muihin hevosurheilulajeihin nähden isompia palkintoja. Tämä käy ilmi Ammattina ravihevosten valmennus (Pussinen & Lehtonen, 2018) teoksesta, jossa Hevosyrittäjyys 2017 – kyselyn tuloksia avataan raviurheilun näkökulmasta. Kyselyyn vastasi 30 ravialan päätoimista yrittäjää. He olivat keskimäärin toimineet alalla 18 vuotta ja karsinapaikkoja vastaajilla oli keskimäärin 17. Kysely ei ollut tavoittanut alan suurimpia toimijoita, sillä kyselyyn vastanneiden yritysten keskimääräinen liikevaihto jäi alle 70 000 euroon, kun se aiempien selvitysten mukaan on keskimäärin 100 000 euron suuruusluokkaa. Toiminnan kannattavuus arvioitiin kyselyssä kohtalaiseksi (40 %), tyydyttäväksi (24 %) tai huonoksi (26 %). Investointeja yritykset olivat kuitenkin tehneet viime vuosien aikana ja lähivuosillekin oli suunniteltu uusia investointeja. Kyselyyn osallistuneista yrittäjistä lähes puolet (40 %) olivat tyytyväisiä toimintansa laajuuteen ja aikoivat pitää toiminnan ennallaan. Sen sijaan toiminnan laajentamista suunnitteli vain 13 % vastaajista, kun taas 33 % aikoi pienentää toimintaansa. Kokonaan toiminnan lopettavia oli 7 %. Suurin luotto vastaajilla oli omaan osaamiseen ja toiminnan työllistävyys oli erinomaisella tasolla.

Suomessa ravihevosten ammattivalmentajalisenssin (A) hakijan tulee työskennellä päätoimisesti ravivalmentajana oman yrityksen kautta. Lisäksi ammattivalmentajalisenssiä hakevalta vaaditaan vähintään 20- vuoden ikä ja ravivalmentajan ammattitutkinto. Lisenssiä haettaessa tulee antaa selvitys myös kertyneestä työkokemuksesta. Toiminnalla tulee olla vastuuvakuutus ja yrityksen käytössä oleva talli tulee tarkastaa eläinlääkärin toimesta. (Suomen Hippos, 2022)

Vuonna 2020 Suomessa oli arvion mukaan 74 000 hevosta, joista suomenhevosia 19 000 ja lämminverisiä ravihevosia 25 000 (Vidgrén ym., 2022, s. 11). Raveissa kilpaili vuoden aikana lämminveriset, suomenhevoset ja kylmäveriset mukaan lukien noin 5500. Kilpailupäiviä, poniravipäivät pois lukien, oli vuoden aikana 445 ja palkintorahaa raveissa jaettiin 19,20

miljoonaa euroa. Lisenssin maksaneita valmentajia oli 2586, joista ammattilisenssillä (A) valmentavia 118. (Hevostietokeskus, 2021) Harrastajien määrä lajin parissa on suuri, mutta ammatikseen ravihevosiä valmentaa vain pieni joukko. Myös raveissa kilpailevien hevosten määrä suhteessa hevosten kokonaismäärään on pieni, mikä tarkoittaa, että kilpailu ammattivalmennukseen saatavista hevosista on kovaa eikä hevospäärän koko potentiaalia saada hyödynnettyä.

## **4 Hinnoittelu**

Hinnoittelu on osa yrityksen strategiaa ja yksi tärkeimpiä tekijöitä menestymisen sekä kannattavuuden suhteen. Hinnalla voidaan luoda asiakkaille erilaisia mielikuvia yrityksestä ja tuotteista tai palveluista. Korkea hintataso liitetään usein tunnettuun tuotteen/palvelun arvoon ja laatuun, kun taas matalan hintatason yritykset korostavat toiminnassaan edullista hinta-laatusuhdetta tai pyrkivät isoihin myyntivolyymeihin. Hinnoitteluun vaikuttavat eniten kysyntä, kilpailu ja kustannukset. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen/palvelun ominaisuudet, kohderyhmä, yrityksen tavoitteet ja julkinen valta. Liian alas asetettu myyntihinta ja alennukset syövät katetta ja voivat nopeastikin romahduttaa yrityksen talouden. Yrityksen pitäisi pyrkiä vuotuisiin 1–2 % hinnankorotuksiin, jotta inflaation vaikutukset kustannuksiin tulisi huomioitua. Yrityksen antamien alennusten pitää olla yritykselle hyödyllisiä, kuten kanta-asiakkaille annetut alennukset tai sesongin ulkopuolella myydyt tuotteet. (Yritystulkki, n.d.a; Niskavaara, 2017, s.129; Stenbacka ym., 2016, s. 195)

Palveluyrityksissä hinnoittelu perustuu usein palvelun tuottamiseen käytettyyn aikaan, jolle voidaan laskea omakustannusarvona laskennallinen tuntihinta. Siihen vaikuttavat työntekijälle maksettava palkka, yrityksen henkilösivukustannus-%, välilliset kustannukset ja työntekijän työhön käyttämä aika. (Niskavaara, 2017, s. 129)

### **4.1 Katetuotto- ja voittolisähinnoittelu**

Katetuotto- ja voittolisähinnoittelu ovat kustannuspohjaisia hinnoittelumalleja. Ne ovat paljon käytettyjä, varmoja ja helppoja keinoja hinnoitella tuote/palvelu, mutta niiden avulla yritys ei välttämättä saa parasta mahdollista hintaa tuotteesta/palvelusta, mikäli pystyy

tuottamaan tuotetta/palvelua matalammilla kustannuksilla kilpailijoihin nähden. Ja taas toisaalta kustannusten vuoksi liian korkealle asetettu hinta vähentää kysyntää.

Katetuottohinnoittelun perustana on minimikalkyyli eli tuotteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset ja voitto katetaan katetuotolla.

Katetuottotavoite voidaan siis laskea lisäämällä kiinteisiin kustannuksiin tavoiteltu voitto tai laskea se prosentteina muuttuvista kustannuksista. Voittolisähinnoittelussa tuotteelle kohdistetaan yrityksen kaikki kustannukset. Kiinteät kustannukset kohdistetaan tuotteelle/palvelulle keskimääräis- tai normaalikalkyylin mukaan ja lisätään tavoiteltu voitto. Voittotavoite on yrityksen määrittelemä rahasumma tai pääomalle sidottu korko. (Stenbacka ym., 2016, ss. 197–200; Yritystulkki, n.d.a)

## **4.2 Kilpailutilanteen mukainen hinnoittelu**

Markkinahinta määräytyy kysynnän ja tarjonnan mukaan; mitä enemmän markkinoilla on samankaltaisia tuotteita/palveluja, sitä vaikeampi yrityksen on määrittellä hintaa itse, kustannuksista riippumatta. Jos tuote/palvelu ei olennaisesti poikkea muista markkinoilla olevista vastaavista tuotteista/palveluista, on hinta asetettava lähelle kilpailijoiden hintatasoa. Liiketoiminnan on silti oltava kannattavaa, joten hinnan tulee kattaa tuotteen/palvelun kustannukset ja siitä on saatava kohtuullinen tuotto. Mikäli hinta ei kata kustannuksia, tulee kustannusrakennetta tarkastella tai kehittää tuotetta/palvelua niin, että voidaan tuottaa asiakkaalle jotain lisäarvoa. (Yritystulkki, n.d.a)

## **4.3 Arvoperusteinen hinnoittelu**

Arvoperusteinen hinnoittelu pohjautuu asiakastuntemukseen ja tuotteesta/palvelusta saatuun hyötyyn tai lisäarvoon. Arvon pitää olla isompi kuin tuotteen tai palvelun kustannukset, sillä ne eivät toimi hinnoittelun perustana, vaikkakin yrityksen pitää olla näistä tietoinen. Asiakkaan kokemia hyötyjä ovat muun muassa ajan ja kustannusten säästö sekä asiakkaan arvoja korostava toiminta, kuten kestävä kehitys ja kotimaisuus. Yrityksen on kyettävä selvittämään mikä on se hinta, minkä asiakkaat ovat tuotteen tai palvelun arvosta valmiita maksamaan. Yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään liiketoimintaansa, jotta

asiakkaan ongelmiin löydetään ratkaisu ja saadaan tuotettua merkittävää arvoa. Usein tällaiset tuotteet/palvelut poikkeavat markkinasta omaperäisyydellä ja erilaisuudella, mikä myös mahdollistaa vapaamman hinnoittelun. (Kylberg, 2021)

#### **4.4 Ravivalmennuksen hinnoittelu**

Ravivalmennuksen hinta perustuu paitsi kustannuksiin, myös valmentajaan. Meritoitunut tai erityisosaamista omaava valmentaja voi arvottaa oman palkkansa vapaammin. Osittain tähän tarvitaan tuuriakin, sillä menestyvä hevonen tekee yleensä hyvän valmentajan. Pärjäävä hevonen luo valmentajan palveluille kysyntää ja sellaista arvoa, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Myös tunnustettu erityisosaaminen voi tuottaa asiakkaalle erityistä arvoa. Yleisemmin alalla käytetään kuitenkin kustannuspohjaista ja markkinatilanteen mukaista hinnoittelua, mutta työhön käytettyä aikaa ei välttämättä osata hinnoitella oikein. Arvoperusteinen hinnoittelu on hevostaloudessa vielä melko vähän ja varovaisesti käytetty hinnoittelumalli, mutta sitä hyödyntämällä yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja toimia alan hintajohtajana.

### **5 Tulokseen vaikuttaminen**

Menestyäkseen yrityksen on osattava optimoida kilpailutilanteen mukaisesti sekä asiakkaalta saatu hinta että tuotannon kustannukset ja volyyymi. Lisäksi tulee huomioida toimintojen sitomat pääomat ja kehitystarpeet. Kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn on oltava jatkuvan tarkkailun kohteena, jotta yritystoiminta pysyy kannattavana ja yritys kykenee säilyttämään strategisen asemansa.

#### **5.1 Tuottojen lisääminen**

Jos yrityksellä on käytettävissä olevaa kapasiteettia, tulee sen yrittää lisätä tuotantoa, esimerkiksi mainostamalla toimintaansa. Liikevaihtoa voi myös kasvattaa nostamalla hintoja sekä kehittämällä uusia tuotteita/palveluita. Tällöin myös kysynnän ja kustannusten suhteen on oltava tarkkana. (Laitinen, 2020b) Tärkein kannattavuuteen vaikuttava asia on tunnistaa asiakasryhmien ja tuotteiden/palveluiden kannattavuuksien erot. Kannattavia asiakkaita ja

tuotteita/palveluja tulisi vaalia, potentiaalisia kehittää ja kannattamattomia muuttaa. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa hinnoittelustrategia sekä tuotteen/palvelun ja asiakkuuksien kustannukset. Asiakkuuksien hoidossa tulee huomioida muun muassa alennukset, markkinointi, tuotanto ja laskutus. Yleensä laadukkaat, yksilöllisesti tuotetut ratkaisut sitovat enemmän resursseja, kuin standardi tyyppiset ratkaisut. (Niskavaara, 2017, ss. 126–128)

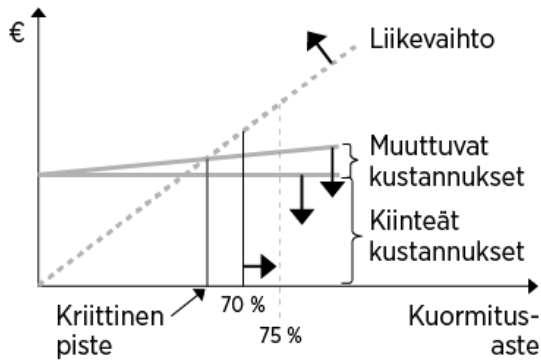
## 5.2 Kustannusten pienentäminen

Jotta yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa kustannuksia pienentämällä, tulee ymmärtää liiketoimintamallin eri toimintojen syy-seuraus-suhteet ansaintalogiikkaan nähden ja tuntea kustannusrakenne, sillä strategisilla valinnoilla on vaikutus kustannuksiin. Yrityksen kannattaa kilpailuttaa säännöllisesti hankinnat ja kartoittaa kumppanuusmahdollisuuksia. Näin voidaan saada merkittäviä säästöjä kustannuksiin. Myös yrityksen omia prosesseja on syytä tarkastella, jotta toiminnasta saadaan tehokasta.

Volyymin ja kustannusten suhde on kannattavuuden perustekijöitä. Puhuttaessa kannattavuuden parantamisesta kustannuksia pienentämällä puhutaan volyyymista, jolloin keskeisiä käsitteitä ovat kapasiteetti, toiminta-aste ja toimintasuhde. Kapasiteetti kertoo enimmäissuoritemäärän tietyssä ajassa. Kapasiteetista aiheutuvat kustannukset ovat kiinteitä ja kapasiteetin vaihtelut vaikuttavat yksikkökohtaisiin kustannuksiin, jopa niin että yritys joutuu sopeuttamaan toimintaansa, joko lisäämällä tai vähentämällä kapasiteettia. Koska harvoin päästään tilanteeseen, jossa koko kapasiteetti on käytössä, puhutaan toiminta-asteesta. Se kuvaa todellisten suoritteiden määrää tietyssä ajassa. Tässä muuttuvat kustannukset kasvavat toiminta-asteen kasvaessa, mutta kiinteät kustannukset pysyvät samana. Toimintasuhdeella puolestaan tarkoitetaan toiminta-asteen prosenttimäärää kapasiteetista. Erityisen tärkeää volyyymi on juuri palveluyrityksessä, jossa muuttuvia kustannuksia on vähän ja kiinteät kustannukset eivät juuri muutu lyhyellä aikavälillä. Näin ollen pienikin toiminta-asteen vaihtelu vaikuttaa merkittävästi tulokseen. Tällöin kiinteistä kustannuksista voidaan yrittää tehdä muuttuvia, esimerkiksi ulkoistamalla henkilöstökulut. (Niskavaara, 2017, s. 124)



Kuva 3. Palveluyrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät (Niskavaara, 2017, s. 125).



Suomessa ravivalmentajat toimivat hyvin erilaisella kustannusrakenteella. Tämä johtuu pääsääntöisesti liiketoimintamallista, etenkin käytettävissä olevista resursseista, jotka vaikuttavat merkittävästi yritysten kannattavuuteen. Hevostallien kustannuksia voidaan kuitenkin pienentää monella tavalla. Koska suurin kustannus on työvoima, niin työ on syytä suunnitella niin, että mahdollisimman suuri osa tehdystä työstä saadaan laskutettua asiakkaalta. Myös automatiikan ja koneellistamisen avulla voidaan säästää työtunteja. Lisäksi tallia voidaan muokata energiatehokkaammaksi muun muassa valaistuksen ja lämmityksen suhteen ja kalustokustannuksia voidaan karsia tekemällä alueellista yhteistyötä muiden tallien kanssa, esimerkiksi yhteiskuljetusten muodossa. Myös hevosten ylläpito kustannuksiin voidaan vaikuttaa yhteistyösopimusten kautta, esimerkiksi optimoimalla hevosten ruokinta ruokintalaskurin avulla ja panostamalla laadukkaaseen korsirehuun.

### 5.3 Pääoman tuotto

Kun tulokseen halutaan vaikuttaa pääoman kautta, on vaihtoehtona joko kasvattaa tulosta tai pienentää toimintaan sidottua pääomaa. Pääoman tuottoa voidaan arvioida liikevoittoprosentin ja pääoman kierron mukaan, joihin myös yrityksen strategia ja toimiala vaikuttavat. Esimerkiksi pääomasidonnaisilla toimialoilla pääoman kierto on hitaampaa, jolloin tarvitaan suurempi liikevoittoprosentti. (Niskavaara, 2017, ss. 137–138)

Tyypillisesti myös yrityksessä, jossa on päädytty tuotteiden ja palveluiden erilaistamiseen yksilöityjen ratkaisujen kautta, on suurempi liikevoitto ja toimintaan sitoutuu enemmän

pääomaa ja sen kierto on hitaampaa kuin yrityksessä, joka myy peruslaatuista tavaraa/palveluita. Tällöin liikevoitto jää maltillisemmaksi, mutta panostamalla suurempiin volyymeihin ja tehostettuihin toimintoihin myös pääomien kierto on nopeampaa.

(Niskavaara, 2017, s. 137–140)

Kuten aiemmin todettiin, ravivalmennus sitoo paljon pääomaa. Kannattavuuden parantamiseksi pääomia pitäisikin tarkastella kriittisesti ja selvittää niiden todellinen kapasiteetti. Usein yrityksillä on rasitteena vajaalla käytöllä olevaa pääomaa, kuten kalustoa, joka pitäisi tehokkaampaan käyttöön tai myydä pois, jolloin kannattavuus ja kassavirta paranisivat. Lisäksi yritys voi pohtia tällaisten vajaalla käytöllä olevien pääomien vuokraamista tai ulkoistamista omistamisen sijaan.

## **6 Tutkimustyö**

Hevosalan liiketoimintamalleja on tutkittu varsin vähän ja nämä tutkimukset ovat suurelta osin painottuneet ratsutalleihin. Sen sijaan erilaisia kustannuslaskelmia on tehty aiemmin sekä ratsu- että ravitalleille.

### **6.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus**

Aiemmat tutkimukset on toteutettu pääsääntöisesti kvantitatiivisilla eli määrällisillä kyselytutkimuksilla, mutta koska tässä työssä hinnoittelua tarkastellaan liiketoimintamallin avulla, halutaan näistä taustatekijöistä yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui näin ollen laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla tutkittavista ilmiöistä saadaan usein syvällisempää, kokemuspohjaista tietoa (Tilastokeskus, n.d.). Kvalitatiivinen tutkimus vastaa tyypillisesti kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Sen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavan kohteen taustoja ja seurauksia. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan kvantitatiivista tutkimusta suppeammalle joukolle. (Heikkilä, 2014, s.7)

Tässä työssä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, joka on puolistrukturoitu haastattelumalli. Kysymykset oli laadittu teemoittain, mutta haastateltaville annettiin myös tilaa kertoa kustakin aiheesta vapaammin, mikä mahdollisti

syvällisemmän tiedon saannin. Teemoja käsiteltiin haastatteluissa vähän eri järjestyksessä ja eri laajuuksin. Haastattelu toteutettiin puhelimitse, sillä se osoittautui helpoimmaksi tavaksi järjestää aikataulut yhteensopiviksi. Haastattelut kestivät tunnista kahteen, eikä kukaan kieltäytynyt haastattelupyynnöstä.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää ammattiravivalmentajaa, joista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Haastateltavat valikoitiin siten, että edustettuina olisi mahdollisimman erilaiset toimintamallit eri puolilta Suomea. Painotus oli nuoremmissa yrittäjissä. Vastaajista pisimpään päätyönään ravihevosiä valmentanut oli toiminut valmentajana 14 vuotta ja puolestaan lyhyin valmentajaura oli kestänyt 2 vuotta. Suurin valmennettava määrä hevosiä oli 30 ja pienin valmennettavien hevosten määrä oli 4. Henkilökuntaa vastaajilla oli 0–4.

Asiakkuuksien ja hinnoittelun tarkastelun tueksi valittiin toinenkin näkökulma, joten lisäksi haastateltiin kimpanvetäjää, jolla on useampi kimppaprojekti meneillään sekä kokemusta niin pienistä, kuin todella suuristakin yhteisomistajuuksista.

## 6.2 Tutkimuskysymykset

Valmentajille suunnatun haastattelun teemat käsittelivät liiketoimintamallia, kannattavuutta ja hinnoittelua. Heiltä kysyttiin liiketoiminnan suunnittelusta, resursseista, asiakasryhmistä, avaintoiminnoista, tavoitteista, haasteista, valmennusmaksujen sisällöstä, yhteistyökumppaneista, kustannuksista, laskelmista ja oman työn hinnoittelusta. Näillä kerättiin taustatietoa varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavat:

- Millainen on ravitallin tyypillisin asiakas?
- Miksi asiakkaan kannattaa valita ammattivalmennus?
- Miten palvelu on hinnoiteltu?

Kimpanvetäjän haastattelun teemana oli asiakkuus. Häneltä kysyttiin omistamisen motiiveista, tavoitteista, asiakashankinnasta ja yhteistyöstä valmentajien kanssa. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään:

- Millaiset tekijät mahdollistavat yhteisomistuksissa onnistuneen asiakaskokemuksen?

Tutkimuskysymykset auttoivat selvittämään varsinaista tutkimusongelmaa eli miten liiketoiminnan mallinnus vaikuttaa kannattavaan liiketoimintaan?

### 6.3 Tulokset

Tutkimuksen tulokset analysoitiin teemoittain siten, että aineistosta etsittiin eniten vastauksissa toistuneet asiat, joista muodostettiin kolme pääteemaa. Nämä pääteemat jaettiin vielä edelleen alateemoihin, jotka antavat pääteemoille syvällisempää merkitystä.

#### Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalleista esiin tullut teema oli asiakkuudet. Kaikki vastaajat mainitsivat suurimman osan eli noin 70–80 % asiakkaista, koostuvan kimppaomistajista. Suurempia, yli 5 hengen, kimppoja oli kaikilla enemmän kuin pieniä. Kaikki suosivat älypuhelimien ladattavaa WhatsApp viestisovellusta yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa, sillä sen avulla viesti on mahdollista välittää kaikille samansisältöisenä ja samanaikaisesti. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että hyvä kimpanvetäjä on ehdoton edellytys kimppojen toimivuuden kannalta. Hyvä kimpanvetäjä hoitaa raha-asiat ja tiedottamisen. Sen sijaan toimintamallit, kuinka valmentajat itse kommunikoivat asiakkaiden kanssa, erosivat toisistaan.

- Valmentaja A esimerkiksi kokee ääniviestit helpoksi ja nopeaksi tavaksi kommunikoida. Hän tykkää myös ottaa kuvia ja videoita ihan arkisistakin askareista ja jakaa niitä niin WhatsAppiin kuin sosiaaliseen mediaan. Aktiivinen viestintä on vähentänyt merkittävästi puhelimen vastaamiseen käytettyä aikaa ja etuudeksi hän mainitsee, että voi käyttämiensä kanavien kautta viestiä silloin, kun se hänelle parhaiten sopii. Omien sanojensa mukaan hän kokee kuuluvansa sukupolveen, joka on kasvanut kännykkä kädessä, joten sen kautta kommunikointi tuntuu luontevalta ja sujuu työn ohessa ilman erillisiä ponnisteluja.
- Valmentaja C puolestaan on luonut itselleen rutiinin viikoittaisesta tiedottamisesta viestein, kuvin tai puheluihin. Hän osallistuttaa myös hevosenhoitajat yhteydenpitoon, jolloin asiakas saa entistä täsmällisempää tietoa omasta hevosestaan, eikä hän ole yksin vastuussa tiedonkulusta. Tavoite on, että he ovat kommunikoinnin aktiivisempi

osapuoli eikä niin, että vastataan vasta, kun asiakas kysyy. Rutiinin muodostumisen myötä hän ei koe kommunikointia työläänä, vaan osana toimintaa.

Asiakashankinta oli kolmelle neljästä vastaajasta haastavaa. Vaikka vastaajien olemassa oleva asiakaspohja oli laaja, niin uusien asiakkaiden löytäminen koettiin yleisesti vaikeaksi. Yhtä vastaajaa huoletti lisäksi nykyisen asiakaskunnan ikärakenne – mistä löytää uusia asiakkaita, kun nykyiset jäävät lajin parista pois? Ratkaisuksi asiakashankintaan oli mietitty oman aktiivisuuden nostoa ja uusien kimppojen rakentamista. Vain yksi vastaaja koki saavansa enemmän asiakkaita, kuin mitä pystyy tällä hetkellä ottamaan.

Asiakkuutta käsiteltiin myös kimpanvetäjän kanssa. Hän puolestaan koki, että valmentajat saisivat olla nykyistä aktiivisempia hevosten kuulumisten päivittämisessä. Hänen mielestään valmentajat eivät ehkä täysin ymmärrä, kuinka tärkeää omistajien on nähdä ja kuulla mitättömiltäkin tuntuvista asioista. Paremmasta viestinnästä hän olisi jopa valmis maksamaan muutaman satasen enemmän. Pahimmillaan hän on joutunut kirjoittamaan usean sadan hengen kimpalle uutiskirjeen hevosen kuulumisista, valmentajan vastattua viestiin peukaloemojilla. Parhaimmillaan taas aktiivisesti viestivä valmentaja vähentää hänen työtään merkittävästi. Varsinkin kilpailemattomien hevosten kohdalla hevosen kuulumisten päivittäminen on merkittävässä roolissa ihmisten mielenkiinnon ylläpitämisessä. Pienempien kimppojen kanssa hän suosii myös WhatsApp viestisovelluksen käyttöä, mutta suurempien kokoonpanojen kanssa käytössä on kaksi kertaa kuukaudessa ilmestyvä uutiskirje, jonka tuottamiseksi tarvitaan enemmän sisältöä. Lisäksi kimppatapaamisia ja muuta yhteistä tekemistä järjestetään erikseen sovituksi. Parhaimmillaan yhteinen aktiviteetti on ollut myös valmentajaa hyödyttävä, kun kimppaporukka on osallistunut tallin aidanmaalaustalkoisiin. Kilpailut käydään myös katsomassa porukalla ja tähän hän toivoisi radoilta omistajien parempaa huomioimista, esimerkiksi omistajille suunnattujen erillisten tilojen muodossa. Asiakashankinnan kimpanvetäjäkin koki hieman haastavaksi. Hänen mukaansa kasvavana trendinä voidaan pitää mallia, jossa yhdestä hevosesta halutaan ostaa entistä pienempi osuus. Hänen mukaansa hevoset myytiin ennen 10–20 % osuuksiin, mutta tänä päivänä menevät paremmin kaupaksi 1–2 % osuudet ja siten sama ihminen voi olla osallisena useammassakin hevosessa.

Liiketoimintamallin toinen alateema muodostui profiloitumisen ja kilpailuedun ympärille. Profiloitumista ei koettu vastaajien keskuudessa kovinkaan merkittäväksi, mutta toisaalta pohdittiin, että aloittelevalle yrittäjälle erottuminen voi olla merkittävämpää. Valmentaja C totesi oman toimintansa olevan sen verran alussa, että oma profiloituminenkin hakee vielä muotoaan. Valmentaja A taas korosti, että hänen mielestään on tärkeää saada tehdä sitä, mistä tykkää. Oma toiminta pitää olla mielekästä, jotta töitä jaksaa tehdä. Jokaisen haastatellun valmentajan liiketoiminta oli hieman erilaista, mutta varsinaisen kilpailuedun määrittäminen oli kaikille haastavaa.

”Sanotaan vaikka yksilöllisyys. Se voisi olla se meidän juttumme. Isossa tallissa voi olla vaikeaa mieltää toimintaa yksilölliseksi, mutta jokaiselle hevoselle koitetaan katsoa omat systeemit. Ja toinen juttu on hevosten hyvinvointi ja tietenkin terveys. Sitä meidän toiminnassamme painotetaan. Jokaiselle hevosenhoitajalle sanotaan, että hevosten täytyy aina olla niin hyvin hoidettuja, että omistaja voi kävellä ovesta koska vaan katsomaan hevostaan ilman, että meidän täytyy miettiä miltä se nyt näyttää.” (Valmentaja C)

Kimpanvetäjä totesi valmentajan profiloitumisen olevan melko oleellista. Lähinnä erikoistuminen suomenhevosiin, lämminverisiin tai varsoihin. Tärkeimmäksi kriteeriksi valmentajan valintaan hän mainitsi toimintatavat. Erityisesti yhteistyölle hän antaa erittäin suuren painoarvon ja pyrkii viemään kimppahevokset valmentajille, joiden kanssa hän tietää yhteistyön toimivan.

### **Kannattavuus**

Haastattelujen toisena isompana teemana tarkasteltiin kannattavuutta, josta esiin nousi kustannukset, resurssit ja yhteistyökumppanit. Kustannuksista puhuttaessa suurimmaksi huoleksi nousi niiden voimakas kasvu. Suurin yksittäinen kuluerä oli henkilöstökulut. Myös vuokra, hevosten ylläpitokulut, polttoaine ja yritysvakuutukset mainittiin suurimpien kustannusten joukossa. Varsinaisia säästötoimia ei kukaan ollut vielä tehnyt, eikä oikein ollut selvää käsitystä, mistä omassa toiminnassa voisi alkaa säästämään. Toiminnan laadusta tai hevosten hyvinvoinnista kukaan ei ollut valmis tinkimään. Jos tiukka paikka tulisi, niin omasta palkasta joustettaisiin ensimmäisenä. Kustannuksia kaikki ilmoittivat jollain tasolla

seuraavansa, mutta valmentaja D koki, että muutoksiin pitäisi osata reagoida aiemmin.

Lisäksi valmentaja C mainitsi, että esimerkiksi heinän hinnan kilpailuttaminen on haastavaa, kun hintoja ei ole missään nähtävillä, eikä viljelijät aina osaa sanoa rahdille hintaa.

Valmentaja D kertoi myös, että alkuun oli hankala arvioida kustannusten määrää, kun ei ollut käytännön kokemusta ja googlettamalla ei löydy tietoa, paljonko esimerkiksi kuiviketta kuluu hevosta kohden kuukaudessa.

” Mitä enemmän on hevosia, sitä vähemmän jää itselle. Kannattavin hevosmäärä olisi ehdottomasti 20, mutta mieluisin 10. Mitä enemmän on työntekijöitä, sitä raskaammaksi kustannusrakenne käy. Toisaalta jos vähentää hevosmäärää itselle mieluisaksi, loppuu työntekijöiltä työt. ” (Valmentaja B)

Resurssit vaikuttivat merkittävästi kustannusten arviointiin ja hallintaan. Haastatelluista kolme neljästä toimivat vuokrapaikoilla, jolloin kiinteät kustannukset olivat helpommin hallittavissa. Valmentaja A:lla oli kaikista helpoin tilanne, sillä hänen vuokraansa sisältyi kaikki hevosten rehuista ajopaikkoihin. Kannattavuutta hän seuraa lähinnä pankkitilin kautta, tarkkailemalla tulojen ja menojen suhdetta. Valmentaja B oli ainoa omalla paikalla toimiva, joka joutui myös itse huoltamaan valmennuspaikat. Hän kertoi toiminnan alkaneen hyvin maltillisesti, jolloin kiinteät kustannukset jäivät mataliksi. Hänen mukaansa kokemus ja laskelmat auttavat nykyään kustannusten hallinnassa ja hän on myös laskenut, missä menee oman toiminnan kriittinen piste. Kannattavuuttaan hän kuvaili kohtuulliseksi. Kaluston uusimisen myötä poistot on isot ja velanmäärä maltillinen. Valmentaja C piti erittäin oleellisena asiana, että on päässyt aloittamaan toiminnan vuokralaisena ratatallilla. Hänen mielestään Suomessa pitäisi olla enemmän tämänkaltaisia mahdollisuuksia valmentajauraa aloitteleville yrittäjille. Hänellä ei ollut toiminnan ensimmäisille vuosille tuotto-odotuksia. Talousasioissa hän luottaa kirjanpitäjän neuvoihin. Valmentaja D sanoi kannattavuuden olevan riskirajoilla. Hevosia on tallissa muutama liian vähän ja toiminnan ollessa muutenkin pientä, tuntuvat kaikki muutokset nopeasti puoleen ja toiseen. Puolison muualta tulevat tulot auttavat tasapainottamaan taloutta.

Yhteistyökumppaneiden merkitys oli haastateltujen joukossa kaksijakoinen. Siinä missä valmentaja C koki yhteistyökumppanit toiminnan avuksi, sanoi valmentaja B

yhteistyökumppaneiden roolin olevan merkittävä. Rahallisen arvon hän sanoi olevan jopa kymmenissä tuhansissa euroissa. Valmentaja A puolestaan arvioi yhteistyökumppanit melko tärkeiksi ja arvioi rahallisen hyödyn olevan joitain tuhansia. Valmentaja D:llä ei ollut yhteistyökumppaneita, mutta hän mainitsi, että sosiaalisen median yhteistyöt voisi kyllä kiinnostaa. Sopivaksi yhteistyökumppaneiden määräksi vastaajat määrittivät muutaman. Vastapalveluksena yhteiskumppanit odottivat näkyvyyttä vaatetuksessa ja auton teippauksissa, sekä esiintymistä yhteistyökumppanin tilaisuuksissa. Yhteistyökumppaneiden hankinta koettiin yleisesti vaikeaksi, jossa omaa aktiivisuutta, kontakteja ja verkostoitumista korostettiin.

## **Hinnoittelu**

Kolmannen teeman muodosti hinnoittelu. Tässä erottautui oman työn hinnoittelu ja valmennusmaksun sisältö. Valmennuksen hinta oli vastaajilla 885 ja 1400 euron välissä. Osalla ilmoitettu hinta sisälsi arvonlisäveron (24 %) ja osalla ei. Valmentaja A oli haastatelluista ainoa, joka hinnoitteli palvelunsa vuorokausihinnalla. Osa oli laskenut hintaan pienen voittotavoitteen, osa taas oli verrannut, miten muut olivat hinnoitelleet ja suhteuttanut oman hintansa siihen. Valmennuksen hinta oli nähtävissä vain kahdella valmentajalla, joko sosiaalisen median kanavalla tai verkkosivuilla. Ainoastaan yhdellä valmentajista ei ollut verkkosivua eikä sosiaalisen median kanavia käytössä. Valmennuksen hintaan kuului kaikilla perushoito, valmennus ja mahdolliset laitekäytöt (laser, vesimatto). Valmentajalla A:n valmennusmaksu sisälsi myös hevosen madotuksen. Kaikki suosivat mahdollisimman kattavaa hinnoittelumallia, sillä tämä koettiin asiakasystävällisimmäksi. Kaikki valmentajat olivat nostaneet hintojaan viimeisen vuoden aikana ja samalla valmentaja B oli ainoa, joka oli eriyttänyt kengityksen pois valmennusmaksusta. Hintojen nostaminen koettiin jonkin verran vaikeaksi, sillä huolta kannettiin asiakkaiden maksukyvystä ja halukkuudesta omistaa hevosia kohonneiden kustannusten myötä. Hevosten odotettiin peittoavan kilpailutuotoilla kulujaan. Valmennusmaksut kattoivat kaikilla tallin kulut, mutta omalle työlleen kukaan vastaajista ei ollut laskenut hintaa. Kilpailuprovisiot kompensoivat valmentajien omaa työpanosta ja tuottivat toiminnalle ekstratuloja. Hevosten kilpailutus laskutettiin kaikilla valmentajilla erikseen. Yleisin käytettävä veloitus kuljetuksesta oli 50 snt/km.



” Kun hintaan kuuluu kaikki, niin minulla on enemmän pelivaraa päättää, mitä tehdään milloinkin, eikä jokaista asiaa tarvitse kysyä tai perustella erikseen. Pystyn paremmin toteuttamaan omaa visiotani ja kun hinta on etukäteen asiakkaan tiedossa, tekee hän valinnan, hyväksyykö sen vai ei.” (Valmentaja A)

” Varsinkin kesällä, kun on paljon kilpailevia hevosia ja saadaan iso auto täyteen, on kilpailumatkat meille merkittävä tulonlähde.” (Valmentaja B)

” Aloittavan valmentajan täytyy suhteuttaa hinta markkinaan. En minä voi pitää samaa hintaa kuin Pekka Korpi.” (Valmentaja D)

Kimpanvetäjä totesi parhaaksi ja kimppahevosten osalta melkein ainoaksi hinnoittelumalliksi sellaisen, joka kattaa kilpailutusta lukuun ottamatta kaikki hevosen kulut. Sen sijaan hän ei nähnyt hevosten kilpailumenestystä niin merkittävänä. Hänen mukaansa ihmiset lähtevät kimppaomistamiseen mukaan elämysten ja yhteisöllisyyden vuoksi. Hevosen seuraaminen kilpailuissa on aina hienoa ja isoihin lähtöihin osallistuminen on jo elämys itsessään. Kimpat harvoin tuottavat mitään ja tämä kerrotaan osakkeille jo kimppaan mukaan lähtiessä. Yleisesti kimppojen varallisuus on hyvällä tasolla, sillä kuukausittain kerätään pientä puskurirahastoa.

Tutkimuksen keskeisimmät havainnot kohdistuivat asiakkuuksiin ja hinnoitteluun. Valmentajilla ja kimpanvetäjällä oli hyvin erilaiset käsitykset, kuinka kimppaomistaminen toimii. Tässä ongelmaksi tunnistettiin kommunikointi. Hinnoittelun ongelmaksi puolestaan tunnistettiin oman työn arvostuksen ja voittotavoitteen puute. Liian alhainen hinta heijastui huolestumiseen kustannusten voimakkaasta noususta.

## 6.4 Pohdinta

Monelle ammattivalmentajalle yrittäjyys on ammatinvalinnan kautta kaupanpäälle tullut pakollinen paha, mutta Kati Huovinmaa sanoin ”Yrittäjyys on sitä, mitä siitä haluaa tehdä. Tasapainon löytäminen vain vaatii hyvää suunnittelua, strategista ajattelua ja ajanhallintaa”

(Nikula, 2022). Tärkeää on tehdä yrittämisestä itsensä näköistä, jotta tekeminen on mielekästä ja luontevaa. Intohimoa kaikilta valmentajilta varmasti löytyy.

### **Asiakastuntemuksen syventäminen**

Ilman asiakkaita ei ole yritystä ja menestyäkseen yrityksen on tunnettava asiakkaansa. Verkkokaupat keräävät asiakkaistaan paljon dataa, jota ne hyödyntävät liiketoimintansa kehittämisessä ja markkinoinnissa, mahdollistaen asiakkailleen yksilöllisesti räätälöidyn ja vaivattoman asioinnin. Nykyään samanlaista datankeruuta voidaan jo toteuttaa monessa kivijalka myymälässäkin, jotta asiakkaan ostokokemuksesta saataisiin entistä parempi, eikä kaikki asiakkaat katoaisi bittiavaruuteen. (Toivonen, n.d.) Valmentajien on tärkeää lisätä asiakastuntemusta ja kehittää omaa palvelukonseptia vastaamaan paremmin todellisia asiakastarpeita. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely olisi helppo toteuttaa sähköisesti, vaikka kimpanvetäjän välityksellä. Näin on mahdollista saada paljon arvokasta lisätietoa siitä, mitä osa-alueita omassa toiminnassa olisi syytä kehittää ja mitä mahdollisesti karsia pois.

### **Arvolupauksen muotoilu**

Asiakastuntemus on myös oleellinen osa arvolupauksen muotoilussa. Yrityksen tulee myös tunnistaa omat vahvuudet ja erottautumistekijät kilpailijoihin nähden. Arvolupauksen tulee ilmaista kilpailuetu asiakkaalle selkeästi ja houkuttelevasti. Arvolupaus voi perustua moneen asiaan, kuten hintaan, laatuun tai johonkin hyötyyn. Tärkeintä on viedä arvolupaus osaksi yrityksen toimintaa. (Remes, 2020) Haastatteluja tehdessä tuli selväksi, että jokainen valmentaja osaa varmasti valmentaa hevosia, mutta menestyäkseen entistä paremmin tulisi omaa osaamista pystyä myymään ja markkinoimaan, niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneille. Arvolupauksen määrittely auttaa valmentajia myös ajankäytön hallinnassa, sillä määrittelemällä toiminnan keskeisimmät arvot ja niitä tukevat toiminnot, voidaan yrityksessä keskittyä olennaisimpaan. Arvolupauksella voidaan parhaimmillaan myös muokata lajin imagoa parempaan ja vastuullisempaan suuntaan. Hevosalalla tulevaisuudessa kiinnostavia arvoja on Saastamoisen (2022) mukaan mm. asiakaslähtöisyys,

ympäristöteemat, hyvinvointi, eettisyys ja kiertotalous. Myös suomenhevosen vaaliminen ainoana kansallisrotuna nähdään edistävän kulttuurillista kestävää kehitystä.

### **Kustannustehokkuuden lisääminen**

Myös kustannustehokkuutta on helpompi lisätä, kun toiminnan suunta ja tavoite ovat tiedossa ja asiakassegmentit määritetty. Kustannustehokkuudessa oleellista on miettiä, miten palvelu saadaan tuotettua minimikustannuksin ilman, että laatu kärsii.

Henkilöstökulujen ollessa suurin kuluerä, on syytä pohtia, miten ajankäyttöä voidaan tehostaa. Osan töistä voi varmasti suorittaa nopeammin koneella, esimerkiksi ruokinta-automateilla voidaan säästää ruokintaan kuluva aikaa. Myös hevosten pitäminen enemmän ulkona pihattomaiseen tyyliin säästää sekä aikaa, että kustannuksia. Hevosten ylläpitokuluja puolestaan voi pienentää kilpailuttamalla kuivikkeet ja rehut sekä optimoimalla ruokinnan. Esimerkiksi Hoptin ruokintalaskurin avulla voi tarkistaa riittävän ravintoaineiden määrän, jotta ei tule syötettyä mitään turhaa ihan vain varmuuden vuoksi. Samalla pystyy myös vertailemaan eri rehumerkkejä. Lisäksi kustannustehokkuutta voi parantaa tekemällä nykyistä enemmän yhteistyötä. Esimerkiksi lähitallit voivat suosia yhteistilauksia, jolloin on mahdollista neuvotella määräalennuksista tai ainakin pienentää rahtikustannuksia. Lisäksi hevosten kuljetuksissa voidaan hyödyntää kimpakyytejä. Valmennuskeskuksissa myös työntekijöiden jakaminen voi olla mahdollista, vaikka viikonloppuisin. Myös raviratojen kanssa yhteistyötä lisäämällä voidaan saavuttaa erilaisia etuja asiakkaille hyödynnettäväksi.

### **Hinnoittelu**

Asiakastuntemuksen syventämisen ja arvolupauksen määrittelyn myötä yrityksen on helpompi siirtyä kustannus- ja markkinaperusteista hinnoittelusta kohti arvoperusteista hinnoittelua. Omalle työlle on laskettava arvo, jotta yrittäjä kykenee selviytymään omista henkilökohtaisista velvoitteistaan. Näin muista tuloista, kuten kilpailuprovisioista tulevat tuotot, kasvattavat yrityksen puskurirahastoa, lisäävät vakavaraisuutta, mahdollistavat investoinnit sekä kilpailuedun saamisen. Mikäli hinta on asetettu riittävän voiton takaavalle tasolle, on yrityksen mahdollista jakaa kilpailuprovisioistaan henkilökunnalle tulospalkkiota.

Tämä sitouttaa heitä ja kannustaa entistä parempiin suorituksiin. Hinnoittelun tulee olla osa yrityksen strategiaa, joten ilman liiketoiminnan mallintamista hinnoittelu jää irralliseksi, jolloin sen perustelu asiakkaalle on vaikeaa, eikä se hinta välttämättä korreloi kustannusrakenteen kanssa.

## **7 Case Suomen Ravivalmentajat ry**

Tilaaajan tavoitteena työlle on tuottaa tähän päivään soveltuva hinnoittelumalli, joka tukee kannattavaa liiketoimintaa. Monet valmentajat tarvitsevat tukea hinnoittelupäätökselle ja yhdistys haluaa selvittää, mille tasolle kannattavaan liiketoimintaan pyrkivän yrityksen tulisi hinta asettaa.

### **7.1 Ammattiravivalmentajan liiketoimintamalli**

#### **Asiakassegmentti:**

- Liiketoimintamallia lähdetään rakentamaan asiakassegmentistä. Ravivalmennustallin asiakkaita ovat ravihevosten omistajat, jotka jakautuvat kimppahevosten osakkaisiin ja yksityisiin hevosen omistajiin. Lisäksi kimpanvetäjät tunnistetaan yhtenä tärkeänä asiakasryhmänä.

#### **Ongelma:**

- Asiakkaiden ongelmat liittyvät hevosen valmentamiseen. Asiakkaalta puuttuu joko resurssit, taito tai aika valmentaa itse hevostaan. Toisaalta asiakkaan kokemana ongelmana voi liittyä myös aiemmin koettuun huonoon asiakaspalveluun. Lisäksi asiakas voi kokea ongelmaksi kimppaomistamiseen osallistumisen.

#### **Arvolupaus:**

- Arvolupaus määritetään asiakasryhmittäin. Myytävä tuote eli ravivalmennus palvelu on kaikilla sama, joten on pystyttävä perustelemaan, miksi kyseinen palvelu

kannattaa ostaa juuri omalta yritykseltä. Kimppaosakkaita puhuttelee elämykset ja yhteisöllisyys sekä hevosen kilpailu-uran seuraaminen ja myötäeläminen.

Kimpanvetäjiin taas vetoaa aktiivinen kommunikaatio, mikä helpottaa heidän työtään. Yksityiset hevosenomistajat puolestaan arvostavat valmentajien ja hoitajien ammattitaitoa sekä hevosen yksilöllistä hoitoa ja valmennusta.

**Ratkaisu:**

- Yritys tarjoaa asiakkaiden tarpeeseen räätälöityjä valmennuspalvelukokonaisuuksia
- Yritys luo toimivat asiakaspalvelukonseptit eri asiakasryhmille
- Yritys myy ja markkinoi kimppahevosiä

**Kanavat:**

- Viestiäkseen yrityksen tuottamasta palvelusta tarvitaan viestintäsuunnitelma, jossa määritetään ne kanavat, joissa asiakkaat tavoitetaan. Yrityksen tulee olla helposti lähestyttävä ja asiakkaan löydettävissä.
- Verkkosivut, sosiaalinen media (Instagram, Facebook, TikTok), WhatsApp

**Mittarit:**

- Ravivalmennustoiminnan kannattavuutta voidaan mitata liikevoittoprosentin mukaan. Hyvä kannattavuus saavutetaan, kun liikevoittoprosentti on vähintään 10 % ja pienimmillään se saa olla 5 %.
- Lisäksi yrityksessä voidaan mitata asiakastytyvääisyyttä ja toiminta-astetta.

**Tuotot ja kustannukset:**

- Rahoitusrakennetta tarkastellaan tulojen ja kustannusten kautta. Tuloja yritykselle muodostuu valmennusmaksuista ja hevosten ansaitsemista palkintorahoista, joista yritys saa 10 % provision.
- Ravivalmennuksen kulut vaihtelevat muun muassa sen mukaan, millaisia palveluja yrityksessä tuotetaan, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit ja millaisia kumppaneita yrityksellä on. Yleisesti valmennustoiminnan kulut muodostuvat hevosten hoitoon ja valmennukseen käytetystä työstä, hevosen ylläpitoon liittyvistä kuluista ja yrityksen kiinteistä kustannuksista. Käytetty arvonlisäverokanta on 24 %.

### **Kilpailuetu:**

- Kilpailuetu voi perustua yrityksen olemassa olevaan asiakaskuntaan, hintaan, kumppanuuksiin, käytettävissä oleviin resursseihin tai ammattitaitoon.

## **7.2 Ammattiravivalmentajan palvelun hinnoittelu**

Hevosen valmennusmaksu muodostuu hevosen hoitoon ja valmennukseen käytetystä ajasta, hevosen muuttuvista kustannuksista, yrityksen kiinteistä kustannuksista sekä arvonlisäverosta (24 %).

### **Työkustannukset**

Hevosenhoitajien palkkauksessa noudatetaan yleissitovaa maaseutuelinkeinojen työehtosopimusta. Sen mukaan vaativuusryhmään 4 kuuluvalle työntekijälle maksetaan 10,25 € tuntipalkkaa. Vaativuusryhmä 4 kuuluva työ vaatii ammatillista koulutusta ja/tai pitkää kokemusta. Työn vastuu ja/tai kuormitus on myös normaalia korkeampi.

(Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus 2020–2022) Työntekijän palkan

kokonaiskustannuksia arvioitaessa käytetään sivulukukerrointa 1,3 (Yritystulkki, n.d.b).

Taulukko 1. Työntekijän tuntipalkan muodostuminen

työntekijän tuntipalkka	
tuntipalkka	10,66 € (sisältää 4 % ammattitaitolisän)
sivukulut	1,3
<b>yhteensä</b>	<b>13,86 €</b>

Yhden hevosen päivittäinen hoito koostuu tarhauksesta, ruokinnasta ja karsinan siivoamisesta. Jokaiseen toimintoon menee työntekijältä aikaa 10 minuuttia eli hevosen päivittäinen hoito vie työntekijältä aikaa 30 minuuttia. Lisäksi jokaisen hevosen hoitoon käytetään 30 minuuttia lisää aikaa silloin, kun hevosta valmennetaan. Keskimäärin hevosia valmennetaan neljä kertaa viikossa. Näin yhden hevosen kuukausittainen hoitotyö vie työntekijältä aikaa 23 tuntia.

Taulukko 2. Hevosen hoidon hinta kuukaudessa

Yhden hevosen kuukausittaisesta hoitotyöstä laskutetaan:	
käytetty työaika, h/kk	23
palkka	13,86 €
<b>Yhteensä</b>	<b>318,78 €</b>

Valmentajan on myös laskettava omalle työlleen arvo. Digimarkkinoinnin kouluttajan, Anja Kadziolkan (Heino, 2022), mukaan yrittäjän tulisi ansaita vähintään 1,7 kertaisesti työntekijään verrattuna kattaakseen kulunsa ja pärjätäkseen yrittäjänä. Yrittäjän asiakkaalta laskutettavia tunteja on hevoseen valmentamiseen käytetty aika. Mikäli hevosta valmennetaan neljästi viikossa tunti kerrallaan, tekee se 16 tuntia kuukaudessa.

Taulukko 3. Yrittäjän hevoskohtaisen palkan muodostuminen

Yrittäjän palkka hevosen valmennuksesta	
työntekijän tuntipalkka (10,66 €) x1,7	18,12 €
valmennuskertoja kuukaudessa	16
<b>Yhteensä</b>	<b>289,95 €</b>

Yhden hevosen kuukausittaiset työkustannukset muodostuvat siis hevosen hoitoon ja valmennukseen käytetystä työajasta.

Taulukko 4. Hevosen hoitoon ja valmennukseen käytetyn työn kustannus

<b>Työn osuus hevosen kuukausittaisesta hoidosta ja valmennuksesta</b>	
hoitotyö	318,78 €
valmennus	289,95 €
<b>Yhteensä</b>	<b>608,73 €</b>

### **Muuttuvat kustannukset**

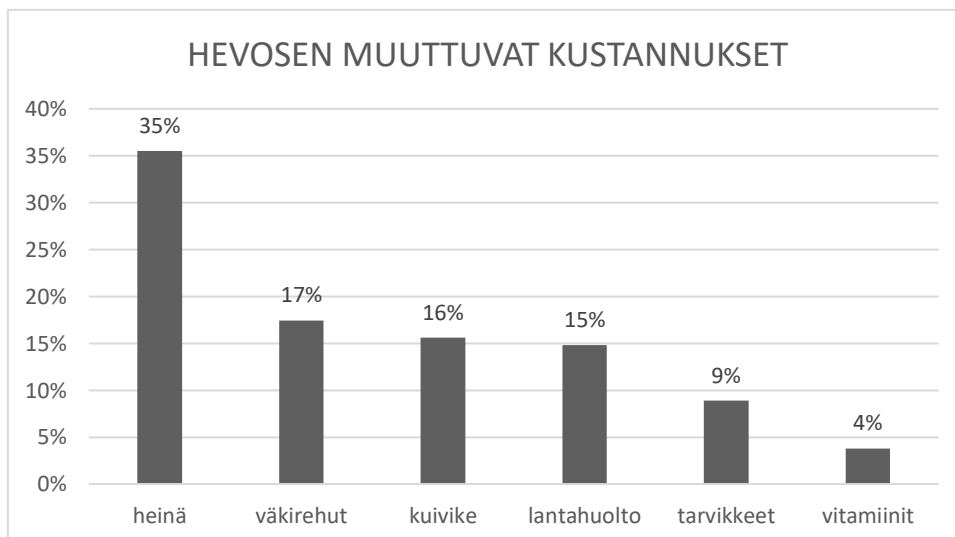
Hevosen ylläpitokustannuksista isoin kuluerä on hevosen ruokintaan liittyvät kulut. Raskasta työtä tekeväälle, 500 kg painavalle hevoselle, jolla oletetaan olevan normaali rehunkäyttökyky, tehtiin ruokintalaskelma Hevostietokeskuksen Hopti-ruokintasovelluksella (LIITE 1). Seuraavaksi suurimmat kuluerät muodostavat kuivikkeet ja lantahuolto. Hevonen tuottaa keskimäärin 16 kuution verran lantaa vuodessa ja sen hävitys maksaa noin 50 € kuukaudessa (Sandell, 2021). Tällä hetkellä puupohjaisten kuivikkeiden saatavuudessa on ongelmia, joten laskelma tehtiin turvekuivituksella. Laskelmassa käytettiin Vapon 150 l kuiviketurvepaalia, jonka menekiksi laskettiin kaksi paalia viikossa (Vapo, n.d.). Veden tarve vaihtelee hevosella 30–60 litran välillä, joten laskelmassa käytettiin keskimääräisenä vedenkulutuksena 40 litraa vuorokaudessa. Keskimääräisen veden kuutiohintaa käytettiin 5 euroa (Suomen ympäristökeskus, 2019). Tarvikekäytössä on huomioitu hevosen hoitamisessa ja valmentamisessa tarvittavat välineet ja aineet, kuten valjaat ja linimentit.



Taulukko 5. Hevosen kuukausittaiset ylläpitokustannukset

Hevosen ylläpitokustannukset kuukaudessa				
TUOTE	MÄÄRÄ	HINTA/PVÄ	HINTA/KK	% OSUUS
heinä	10 kg	4,00 €	120,00 €	35 %
väkirehut	1,4 kg	1,96 €	58,95 €	17 %
kuivike	300 l	6,60 €	52,80 €	16 %
lantahuolto			50,00 €	15 %
tarvikkeet			30,00 €	9 %
vitamiinit	35 ml	0,43 €	12,88 €	4 %
lisärehut	0,30 kg	0,25 €	7,50 €	2 %
vesi	40 l	0,20 €	6,00 €	2 %
<b>YHTEENSÄ</b>			<b>338,12 €</b>	<b>100 %</b>

Kuva 4. Hevosen muuttuvien kustannusten jakautuminen



### Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset, joihin kuuluu valmennustallin vuokra, sähkö, vesi, harjoitusalueiden käyttö, kiinteistön huolto, vakuutukset, lisenssit, hallinnon kulut, markkinointi ja kirjanpito, katetaan 20 % katetuotolla. Mikäli yrityksellä on kalustoa, kuuluu se myös kiinteisiin kustannuksiin ja katetuotto % pitää suhteuttaa kaluston määrän mukaan.

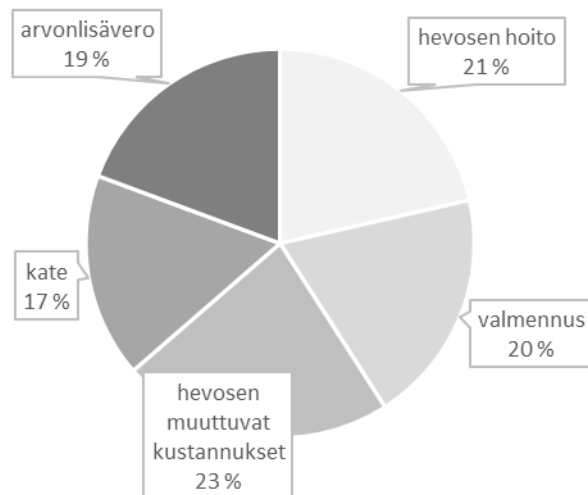
## Valmennusmaksun muodostuminen

Valmennusmaksu, jolla yritys saavuttaa nollatuloksen on 1200 €/kk + alv 24 % eli 1488 €/kk.

Taulukko 6. Hevosen kuukausittaisen valmennusmaksun muodostuminen

Hevosen kuukausittainen valmennusmaksu.		
TOIMINNOT	KUSTANNUS	% OSUUS
hevosenhoito	319 €	21 %
valmennus	290 €	19 %
hevosen muuttuvat kustannukset	338 €	23 %
palvelun tuottaminen	947 €	
+ 20 % kate	253 €	17 %
	1 200 €	
+ alv 24 %	288 €	19 %
	<b>1 488 €</b>	<b>100 %</b>

Kuva 5. Hevosen valmennusmaksun jakautuminen



Voittoa yritys tuottaa tällä hinnoittelulla vain mahdollisilla kilpailuprovisioilla (10 %). Yhden hevosen tulisi tienata kuukaudessa 1500 € palkintorahaa, jotta siitä jäisi yritykselle 10 % liikevoitto. Mikäli yritys hinnoittelee valmennuspalvelun hintaan 1550 €/kk, sisältäen arvonlisäveron, jää yritykselle valmennusmaksusta voittoa 62 €. Liikevoittoprosentti on tällöin 4 % eli yritykselle jää jo vähän pelivaraa markkinoiden heilahteluun. Saavuttaakseen hyvän kannattavuuden, jossa liikevoitto on vähintään 10 %, tulisi hevosen ansaita kuukaudessa 930 € palkintorahaa, jolloin yrityksen voitoksi jäisi 155 €. Mikäli valmennuspalvelu hinnoiteltaisiin 1660 €/kk, sisältäen arvonlisäveron, jäisi yritykselle voittoa 172 €, mikä toisi suoraan 10 % liikevoiton. Tällöin yritys voisi pienentää perimäänsä kilpailuprovisiota tai jakaa kilpailuprovisioon henkilökunnalle tulospalkkiona.

## 8 Johtopäätökset

Suomessa ollaan ravivalmennuksen hinnoittelussa takamatkalla. Hintaa pitäisi pystyä nostamaan nykyisestä tasosta noin 200 €, jotta päästäisiin nollatulokseen, kun omalle työlle lasketaan arvo valmennukseen käytetyn ajan mukaan. Mikäli valmentajan omaa työtä ei huomioida valmennusmaksussa, nousee liiketoiminnan riski merkittävästi. Yrittäjän tulee pystyä nostamaan itselleen palkkaa ja lisäksi yrityksen tulee tuottaa voittoa kyetäkseen turvaamaan palkanmaksun ja kehittymisen. Liiketoiminnan kehittäminen on haastavaa, mikäli yrityksellä ei ole varaa investointeihin, eikä se saa ulkopuolista rahoitusta. Kannattamaton liiketoiminta ei ole pitkällä aikavälillä kestävä, sillä se romahduttaa yrityksen maksukyvyyn ja syö lopulta yritykseen sijoitetut varat.

Hinnoittelun onnistumisen tärkein edellytys on, että yritys tuntee asiakkaansa ja kustannusrakenteensa. Asiakastuntemus mahdollistaa hinnan optimoinnin, mutta auttaa myös arvolupauksen muotoilussa, jonka avulla palvelu on helpompi myydä, niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneillekin. Lisäksi asiakastuntemus parantaa asiakaskokemusta. Hyvä kommunikaatio yrityksen ja asiakkaan välillä on erittäin tärkeää, jonka toteuttamiseksi yrityksen on luotava toimiva viestintästrategia. Liiketoimintana ravivalmennus on valmentajan ammattitaitoon eli arvoon perustuvaa työtä, jolloin hinnoittelussakin on pyrittävä arvoperusteiseen hinnoitteluun. Kustannusrakenne on kuitenkin tunnettava, jotta tiedetään missä hinnoittelun kriittinen piste menee. Lisäksi kustannusrakenne on myös

kuvattava riittävän tarkasti, jotta kustannustehokkuuden parantamiseksi tarvittavia toimia voidaan kohdistaa oikeisiin prosesseihin.

Kannattavuus on palapeli, jonka eri palaset ovat toisistaan riippuvaisia. Yhden palan muuttuessa, tulee tarkastella muitakin paloja, jotta voidaan varmistaa, että kokonaiskuva pysyy halutunlaisena. Liiketoimintamallin avulla voidaan kuvata näitä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia osa-alueita. Samalla se toimii yrityksen ohjekirjana, joka kertoo, kuinka haluttu kokonaiskuva rakennetaan. Jokainen yrittäjä voi itse määrittää, millaisen kuvan haluaa rakentaa ja juuri erilaistaminen mahdollistaa tien menestykseen.

## Lähteet

- Hankkija. (n.d.). *Racing Mash 20 kg*. Haettu 2.12.2022 osoitteesta <https://www.hankkija.fi/hevoset/hevosrehut/ia-racing-mash-20-kg-2037241/>
- Heikkilä, Tarja. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Heino, J. (4.2.2022). *Kahdeksan tuntia päivässä viitenä päivänä viikossa? – Yrittäjän euro palkansaajaan nähden, eli kuinka paljon yrittäjän tulee ansaita?* Ukko.fi. Haettu 28.11.2022 osoitteesta <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/kuinka-paljon-yrittajan-tulee-ansaita/>
- Hevostietokeskus. (23.6.2021). *Hevostalous lukuina 2020*. [https://hevostietokeskus.fi/dataflow/hevostietokeskus/files/media/hevostalouslukuina2020\\_1331.pdf](https://hevostietokeskus.fi/dataflow/hevostietokeskus/files/media/hevostalouslukuina2020_1331.pdf)
- Hevostietokeskus. (n.d.). *Hopti ruokintaohjelma*. <https://hevostietokeskus.fi/hopti>
- Hänti, S. (2021). *Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*. Alma Talent. <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/21bi441196>
- Karvinen M-M. (24.9.2020). *Liikeidea – yritysideasta kohti kannattavaa toimintaa*. Haettu 21.6.2022 osoitteesta <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/liikeideasta-kannattavaa-liiketoimintaa/#>
- Kylberg, L. (8.3.2021). *Arvoperusteinen hinnoittelu – mistä lähteä liikkeelle?* <https://blog.capacent.com/fi/arvoperusteinen-hinnoittelu-mista-lahtea-liikkeelle>
- Laitinen, T. (juontaja) (24.3.2020a). *Hevosalan yritystoiminnasta*. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NcFY6FQCUB4&t=254s>
- Laitinen, T (juontaja). (3.4.2020b). *Hevosyrityksen kannattavuuden parantaminen*. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ULupzM9QBlc&t=7s>
- Lantmännen Agro. (n.d.). *Krafft Sport Original*. Haettu 2.12.2022 osoitteesta <https://kauppa.lantmannenagro.fi/catalogsearch/result/?q=krafft>
- Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus 2020–2022. (9.3.2020). Haettu 21.11.2022 osoitteesta <https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2020/03/Maaseutuelinkeinojen-tyoehtosopimus-2020%E2%80%932022.pdf>

- Maurya A. (10.1.2019). *What is the right fill order for a lean canvas?*  
<https://blog.leanstack.com/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas/>
- Nikula, M. (5.9.2022). *Yrittäjyyden voi muovata itsensä näköiseksi*. Haettu 16.11.2022 osoitteesta <https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/yrittajyyden-voi-muovata-itsensa-nakoiseksi/>
- Niskavaara E. (2017). *Yritystaloutta esimiehille*. Alma Talent.  
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/17ta433245>
- Pakkanen Racing Stable. (n.d.). *Kimppaomistajan opas*. Haettu 30.11.2022 osoitteesta [https://www.pakkanenracingstable.fi/files/ugd/ce43de\\_e327990e837340feb605623a385322a2.pdf](https://www.pakkanenracingstable.fi/files/ugd/ce43de_e327990e837340feb605623a385322a2.pdf)
- Partti, H. (6.7.2021). *Ravivalmentajan työviikko on seitsemän päivää*. OP Media. Haettu 30.11.2022 osoitteesta <https://www.op-media.fi/yrittajyys/ravivalmentajan-tyoviikko-on-seitseman-paivaa/>
- Pussinen S, & Lehtonen P. (2018) Teoksessa S. Pussinen (toim.) *Uudistuva hevostalous*. HAMK Unlimited Journal 17.5.2018.  
<https://unlimited.hamk.fi/biotalous-ja-luonnonvara-ala/ammattina-ravihevosten-valmennus/#.YurfJHZBxPY>
- Puutila. (n.d.). *Chevinal 5l*. Haettu 2.12.2022 osoitteesta [https://www.puutila.fi/chevinal-5l?gclid=Cj0KCQjA1ZGcBhCoARIsAGQ0kkpn9Sfn4NWuDyFkCcY869cm7feXLFz6dsrIAHC795in1tEQc5j4dgaAhE6EALw\\_wcB](https://www.puutila.fi/chevinal-5l?gclid=Cj0KCQjA1ZGcBhCoARIsAGQ0kkpn9Sfn4NWuDyFkCcY869cm7feXLFz6dsrIAHC795in1tEQc5j4dgaAhE6EALw_wcB)
- Remes, A. (3.3.2020). *Erottaudu ja vakuuta – 6 askelta arvolupauksen luomiseen*. Myynninmaailma. Haettu 16.11.2022 osoitteesta <https://myynninmaailma.fi/asiantuntija-artikkelit/brandi/erottaudu-ja-vakuuta-6-askelta-arvolupauksen-luomiseen/>
- Sandell, M. (18.1.2021). *Lanta ongelma pahenee, hevosenlanta joka paikka täynnä ja loppusijoitus teettää töitä*. Yle. Haettu 30.11.2022 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11734763>
- Saastamoinen, M. (2019). *Suomen ravialan nykytila*. (Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 24/2019). Luonnonvarakeskus. Haettu 5.7.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-743-5>

- Saastamoinen, M. (2.3.2022). *Hevosala työllistää tuhansia suomalaisia – Islannista ja Ranskasta mallia kasvulle?* Biotalous. Haettu 31.7.2022 osoitteesta <https://www.biotalous.fi/hevosala-tyollistaa-tuhansia-suomalaisia-islannista-ja-ranskasta-mallia-kasvulle/>
- Stenbacka ym. (2016) *Kannattavuuden avaimet*. Sanoma Pro Oy.
- Suomen Hippos. (2022). *Lisenssimääräykset*. Haettu 22.6.2022 osoitteesta <https://www.hippos.fi/tiedostot/lisenssimaaraykset/>
- Suomen ympäristökeskus. (1.10.2019). *Paljonko vesi maksaa?* Vesi.fi. Haettu 2.12.2022 osoitteesta <https://www.vesi.fi/vesitieto/paljonko-vesi-maksaa/>
- Tieteen termipankki. (25.6.2015). *Kasvatustieteet: liiketoiminta*. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:liiketoiminta>
- Tilastokeskus. (n.d.). *Kvalitatiivinen tutkimus*. Haettu 11.11.2022 osoitteesta [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)
- Toivonen, S. (n.d.). *Asiakastuntemus on ollut verkkokauppojen etuoikeus*. Nets blogi. Haettu 16.11.2022 osoitteesta <https://blogi.nets.fi/asiakastuntemus-on-ollut-verkkokaupan-yksinoikeus>
- Vapo. (n.d.). *Kuiviketurvepaali 150 l*. Haettu 2.12.2022 osoitteesta <https://kauppa.vapo.fi/tuotteet/kuiviketurvepaali-150-litraa/>
- Vidgrén ym. (29.6.2022). *Vastuullista ja elinvoimaista raviurheilua ja hevoskasvatusta Suomessa*. Maa- ja metsätalousministeriö. Haettu 11.7.2022 osoitteesta <https://mmm.fi/documents/1410837/1708278/Vastuullista+ja+elinvoimaista+raviurheilu+ja+hevoskasvatusta+Suomessa+selvitt%C3%A4v%C3%A4n+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+loppuraportti.pdf/eccb0a08-513b-1584-84d9-745d72ee859d/Vastuullista+ja+elinvoimaista+raviurheilua+ja+hevoskasvatusta+Suomessa+selvitt%C3%A4v%C3%A4n+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+loppuraportti.pdf?t=1656415541117>

Yritystulkki. (n.d.a). *Hinnoittelu*. Haettu 1.8.2022 osoitteesta

<https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/hinnoittelu/>

Yritystulkki. (n.d.b). *Palkan sivukulut*. Haettu 28.11.2022 osoitteesta

<https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/taloushallinto/palkan-sivukulut/>



**Liite 1: Ruokintasuunnitelma**

Ruokintasuunnitelma on laadittu Hopti sovelluksen avulla (Hevostietokeskus, n.d.) ja se on laadittu 500 kg painavalle urheiluhevoselle, joka tekee raskasta työtä. Hevosella oletetaan olevan normaali rehunkäyttökyky. Ruokinnan pohjana on kuiva heinä, jota syötetään 10 kg/vrk. Heinän energia arvo on 9, sulava raakavalkuainen 65 ja sokerit 95. Heinä ruokintaa täydennetään seuraavasti:

- Täysrehuna syötetään Krafft Sport Original rehua 2 litraa/vrk (litrapaino noin 700 g). Rehu myydään 20 kg säkeissä hintaan 32 € (alv 14 %). (Lantmännen Agro, n.d.)
- Vitamiinilisänä annetaan Chevinal Plus liuosta noin 40 ml/vrk. Tuotetta myydään 5 litran kanisterissa hintaan 69,90 € (alv 14 %). (Puuilo, n.d.)
- Lisäksi hevoselle annetaan harjoittelun yhteydessä juomaa, jossa on noin 300 g Racing Mash rehua, joka myydään 20 kg säkeissä hintaan 18,99 € (alv 14 %) (Hankkija, n.d.)

Ravintoainesisältö																					
Rehut	Kg	ME	Srv	Ca	P	Mg	K	Na	Fe	Cu	Zn	Mn	Se	A	D	E	B1	B2	Lys	Sok	Tärk
Kuiva heinä, normaali korjuu, aikainen	10	90	650	31	25.8	10.3	240.8	1.7	1290	43	258	516	0.6	0	0	0	0	0	55.4	950	0
Krafft Sport Original, tr	1.4	16.8	112	9.8	7	5.6	11.2	5.6	88.2	50.4	84	70	0.56	14000	1400	560	14	14	7.7	84	336
Merisuola	0.06	0	0	0.03	0	0.02	0.03	22.56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chevinal Plus, l, Foran	0.04	0	0	0.1	0	0.03	0	0.53	53.32	46.64	166.64	133.32	0.23	20000	3000	566.64	33.32	13.32	0.33	0	0
<b>Saanti yhteensä:</b>		106.8	762	40.93	32.8	15.95	252.03	30.39	1431.52	140.04	508.64	719.32	1.39	34000	4400	1126.64	47.32	27.32	63.43	1034	336
<b>Normi:</b>		98	588	40	29	15	39	25.5	500	125	500	500	1.25	22500	3300	1000	63	25	37		
<b>Yksikkö</b>		MJ	g	g	g	g	g	g	mg	mg	mg	mg	mg	ky	ky	mg	mg	mg	g	g	g
<b>Huomiot:</b>	<b>Ca/P</b>		1.25		<b>Ca/P normi</b>		1.38														
	<b>Karkearehua</b>		1.72		<b>kg ka/100 kg elop.</b>																
	<b>Tärbkelys</b>		0.67		<b>g/kg elop. max. suos. 3g</b>																

## **Liite 2: Aineiston hallintasuunnitelma**

Opinnäytetyön nimi: Ammattimaisen ravivalmennuksen kannattavuus Suomessa

Tekijä: Tia Malinen

Teoriapohjaa varten kerätyn tiedon lähteet on merkitty opinnäytetyön lähdeluetteloon, johon tekstissä on asianmukaiset tekstiviitteet. Teemahaastattelun tutkimusaineisto litteroidaan ja henkilötiedot muokataan tunnistamattomiksi. Aineistosta luodaan vastausmatriisi tulosten analysointia varten. Nämä tiedostot tallennetaan opiskelijan tietokoneen C-asemalle omaan kansioon ja varmuuskopioidaan ulkoiselle kovalevylle. Aineistoa säilytetään tietoturvallisesti vuosi opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmentaa. Tämän jälkeen aineisto tuhoetaan tietoturvallisesti.

Toimeksiantajan kanssa on sovittu, ettei haastateltavat ole aineistosta tunnistettavissa, eikä heidän liikesalaisuuksiansa julkaista. Valmiissa opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja.