

**Pauliina Kangas**

**LIIKETOIMINTASTRATEGIA HEVOSTEN  
HYVINVOINTIPALVELULLE**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomikoulutus  
Toukokuu 2025**



**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2025	<b>Tekijä/tekijät</b> Pauliina Kangas
<b>Koulutus</b> Tradenomi, liiketalous	<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK	
<b>Työn nimi</b> Liiketoimintastrategia hevosten hyvinvointipalvelulle		
<b>Työn ohjaaja</b> Marko Hoikkaniemi	<b>Sivumäärä</b> 22	
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Opinnäytetyössä laadittiin liiketoimintastrategia hevosten hyvinvointipalvelulle. Työssä on käsitelty yrityksen visiota, missiota sekä arvoja. Osana liiketoimintastrategiaa on liiketoimintasuunnitelma, jossa on käsitelty yrityksen kannalta tärkeitä aiheita ja selvitetty sen menestymismahdollisuudet. Työn tarkoituksena on ollut laatia tarpeeksi laadukas liiketoimintastrategia, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa rahoituksen hankkimiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jossa teoriaosuuden pohjalta on laadittu liiketoimintastrategia. Työn aihe on saanut alkunsa liikeideasta. Tutkimusmenetelmä työssä on kirjallisuuskatsausmenetelmä, jossa on tutkittu aikeisempia tutkimuksia. Teoriaosuudessa on tutkittu palvelumuotoilua, asiakassegmentointia, markkinointia, kilpailua, rahoitusta ja budjetointia sekä riskianalyysia.</p> <p>Työn tarkoituksena on ollut laatia selkeä pohja liiketoimintastrategian laatimiseksi ja sen pohjalta laatia liiketoimintastrategia käytännössä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Hevosten hyvinvointipalvelu, liiketoimintastrategia, liiketoimintasuunnitelma
---

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2025	<b>Author</b> Pauliina Kangas
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration, Business Management		
<b>Name of thesis</b> Business strategy for horse welfare services		
<b>Centria supervisor</b> Marko Hoikkaniemi		<b>Pages</b> 22
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b>		
<p>The thesis developed a business strategy for a horse welfare service. The work addresses the company's vision, mission and values. As part of the business strategy, a business plan has been created, covering topics important to the company and exploring its potential for success. The purpose of the thesis has been to create a sufficiently high-quality business strategy that it can be utilized in the future for obtaining financing.</p> <p>The thesis is a functional case in which the business strategy has been developed based on the theoretical part. The topic of the thesis originated from the business idea. The research method used in the thesis is a literature review, which examines previous studies. In the theoretical section the thesis explored service design, customer segmentation, marketing, competition, financing, budgeting and risk analysis.</p> <p>The purpose of the thesis has been to create a clear foundation for developing a business strategy and based on that to develop the strategy in practice.</p>		
<b>Key words</b> Business strategy, business plan, horse welfare service		

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
<b>2 LIIKEIDEA LIIKETOIMINTASTRATEGIAKSI</b> .....	2
<b>3 LIIKETOIMINTASTRATEGIA</b> .....	3
<b>3.1 Mikä on liiketoimintastrategia?</b> .....	3
<b>3.1.1 Missio</b> .....	3
<b>3.1.2 Arvot</b> .....	4
<b>3.1.3 Visio</b> .....	4
<b>3.2 Liiketoimintasuunnitelma osana liiketoimintastrategiaa</b> .....	4
<b>3.2.1 Palvelumuotoilu</b> .....	5
<b>3.2.2 Asiakassegmentointi</b> .....	6
<b>3.2.3 Kilpailu</b> .....	7
<b>3.2.4 Markkinointi</b> .....	8
<b>3.2.5 Hinnoittelu</b> .....	8
<b>3.2.6 Rahoitus ja budjetointi</b> .....	9
<b>3.2.7 Riskianalyysi</b> .....	10
<b>4 LIIKETOIMINTASTRATEGIA HEVOSTEN HYVINVOINTIPALVELUILLE</b> .....	11
<b>4.1 Liiketoimintastrategia</b> .....	11
<b>4.2 Liiketoimintasuunnitelma</b> .....	13
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	21
<b>LÄHTEET</b> .....	23
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Fyysinen tuote, tavara vs. palvelu .....	6
KUVIO 2. Aikajana liiketoimintastrategiasta kymmenelle vuodelle .....	13
KUVIO 3. Arvon muuttuminen .....	19
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Investointibudjetti toiminnan alkuun .....	16
TAULUKKO 2. Investointibudjetti pidemmälle ajalle.....	17
TAULUKKO 3. Myyntibudjetti (4vko) .....	17
TAULUKKO 4. Muuttuvien kustannusten budjetti (vuosi) .....	18
TAULUKKO 5. Kiinteiden kustannusten budjetti (vuosi) .....	18

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on kannattavan liiketoimintastrategian laatiminen liikeidealle, joka pohjautuu hevosten hyvinvoinnin ja sen tietoisuuden lisäämiseen. Työn tavoitteena on luoda realistinen liiketoimintastrategia, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisia liiketoimintastrategian elementtejä tarvitaan, jotta liikeidea voi menestyä pitkällä aikavälillä ja tuoda lisäarvoa hevosille ja ihmisille. Tutkimuksen tarkoituksena on laatia liiketoimintastrategia sekä siihen pohjautuva operatiivinen eli käytännöllinen toimintasuunnitelma liikeidealle.

Opinnäytetyö on saanut alkunsa liikeideasta. Liikeidea on syntynyt vuosien saatossa työskennellessä hevosalalla, jossa on näkynyt selkeä tarve tämänkaltaiselle palvelulle. Hevosia jalostetaan nykypäivänä siihen suuntaan, että palvelulle tulee tulevaisuudessa olemaan enemmän tarvetta. Hevosten luonnollinen biomekaniikka viedään ääri rajoille, minkä vuoksi ne tarvitsevat apua sekä ihmiset tietoa. Tämän opinnäytetyön merkitys on suuri, sillä tässä työssä laaditaan unelmalle strategia sekä suunnitelma.

Tutkimus on toiminnallinen opinnäytetyö, joka rakentuu teoriaosuudesta ja sen pohjalta tehdystä toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuus käsittelee liiketoimintastrategian eri osa-alueita keskittyen aiheisiin, joita erityisesti hevosalalla tarvitaan. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka liiketoimintastrategia voidaan laatia siten, että liikeidea on kannattava, erottautuu kilpailijoista ja luo asiakkaille arvoa. Tavoitteena on kehittää operatiivinen toimintasuunnitelma, joka tukee liikeidean kasvua, tuottoa ja kestävyyttä pitkällä aikavälillä.

Työn toiminnallisessa osuudessa laaditaan teoriaosuuden pohjalta liiketoimintastrategia. Tavoitteena on luoda liiketoimintastrategia, joka ei ainoastaan rakenna liiketoimintasuunnitelmaa, vaan myös huomioi liikeidean arvopohjaisuuden ja mahdollistaa pitkäjänteisen kehityssuunnitelman luomisen. Työ pohjautuu tulevaisuuden visioon, jossa hevosfysioterapian asiantuntemus yhdistyy hevosten hyvinvointiin liittyvään liiketoimintaan. Vision pohjalta laaditaan kymmenen vuoden strategia, jossa näkyvät tavoitteet kymmenelle seuraavalle vuodelle. Tämä helpottaa yrityksen kehityksen seuraamista ja samalla motivoi saavuttamaan tavoitteet, jotka asetetaan aikajanelle.

## 2 LIIKEIDEA LIIKETOIMINTASTRATEGIAKSI

Liikeideassa alun monopolvinen yritysidea yrityksen toiminnasta tarkentuu mahdollisimman konkreettiseksi (Liikeidea 2021). Liikeidean tarkentuminen pohjautuu ympäröivän maailman jatkuvan muutoksen ymmärtämiseen ja seurauksiin sopeutumiseen. Liikeidea kertoo, millaisia asiakkaita tuleva yritys tavoittelee, millaisia tuotteita se tarjoaa, millaisen mielikuvan halutaan olevan, miten yritys käytännössä toimii ja mitkä ovat mahdolliset kilpailuvaltit. Liikeidea vastaa siis yleensä kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja miksi. (Osaavayrittäjä.)

Vastatessa liikeideaa rajaaviin kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja miksi, jalostetaan liikeideaa kuvaamaan miltä yrityksen toiminta näyttäisi käytännössä ja miten se tuottaisi rahaa. Jalostuneen liikeidean tavoitteena on täten selkeyttää yrittäjän tapaa tehdä bisnestä ja löytää oma yksilöllisen kilpailuvaltinsa markkinoilla. Täten hyvä liikeidea Suomi.fi-verkkosivuston (2021) mukaan onkin omaperäinen, innovatiivinen ja saa yrityksesi erottumaan kilpailijoista. Edelleen voidaan sanoa, että kannattava liikeidea sisältää tuotteen, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan mahdollistaen toiminnan kannattavuuden ja toiminnan laajentamisen. Kun liikeidea on perusteeltaan kestävä, on sen käyttö vaivatonta aiheuttamatta kohtuuttomia kuluja ja idean monistaminen toisille paikkakunnille eli toiminnan laajentaminen on helppoa. Valmis liikeidea on hyvä suojata ja vähintään liikeidean ydinosaaminen tehdä vaikeaksi kopioida. (Liikeidea, 2021.)

### 3 LIKETOIMINTASTRATEGIA

Tämä osa perustuu liiketoimintastrategiaan liittyvään teoreettiseen aineistoon. Luvuissa tarkastellaan liiketoimintastrategian eri osa-alueita aloittaen perehtymällä liiketoimintastrategiaan yleisesti. Liiketoimintastrategiaa tarkastellaan syvemmin mission, arvojen ja vision näkökulmasta. Liiketoimintastrategian jälkeen siirrytään liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelmaa koskeva teoria rajataan pienempiin osa-alueisiin. Osa-alueiksi on valikoitunut aiheet, joista on erityisesti hyötyä hevosalaan perustuvassa liiketoimintasuunnitelmassa.

#### 3.1 Mikä on liiketoimintastrategia?

Johannes Hesso (2024) kuvaa liiketoimintastrategian olevan kuin pelisuunnitelma. Hyvä strategia toimii parhaimmillaan apuna ulkoisten ja sisäisten ympäristöhavaintojen ratkaisemisessa. Hesso mainitsee samalla nykypäivän muuttaneen näkökulmaa siinä määrin, että strategisen suunnittelun ja toteutuksen tulisi tapahtua lähes samanaikaisesti. (Hesso 2024, 10–15.)

Liikeideasta puhuttaessa strateginen näkemys perustuu pääsääntöisesti kysymyksiin, kuten mitä, miten ja kenelle. Liiketoimintastrategia on suunnitelma, joka määrittelee, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa ja menestyä sen toimintaympäristössä. Toimintaympäristöön kuuluvat muun muassa markkinoiden koko ja kehitys sekä taloudelliset, juridiset ja sosiaaliset kilpailuolosuhteet. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 33–35.)

##### 3.1.1 Missio

Kehusmaa (2010, 80–81) kirjoittaa mission olevan yrityksen tehtävä, olemassaolon oikeutus. Kehusmaan (2010, 80–81) mukaan missio on läheistä sukua liikeidealle ja toiminta-ajatukselle, mutta suppeampi, tyypistetympi toiminta-ajatus. Missio on strategian osa-alue, jota ei välttämättä tarvitse päivittää sillä se tuskin muuttuu ainakaan vuosittain. Yrityksen mission tulee olla koko henkilöstön tiedossa. Mission on hyvä tarkentaa olevan eri asia kuin slogan. Slogan on myös tyypistetty toiminta-ajatus, mutta markkinoinnillinen. Vastaavasti missio on tietoisuus yrityksen olemassaolon merkityksestä ja tehtävästä. (Kehusmaa 2010, 80–81.)

### 3.1.2 Arvot

Arvot voidaan Hesson (2024, 26–27) mukaan nähdä yrityksen pelisääntöinä, joita myös odotetaan noudatettavan. Laki ohjaa yrityksen toimintaa omalta osaltaan, mutta puhuttaessa yrityksen arvoista niiden nähdään pohjautuvan kyseisen alan eettiseen kirjoittamattomaan toimintakulttuuriin ja yrityksen itse laatimiin moraalisiin pelisääntöihin tavoitteiden tavoittelussa. Arvojen määrittelyn nähdään olevan yrityksen oleellinen, arjessa näkyväksi tulevan, eettisen toiminnan ydin. Määritellyn ja julkiseksi tuodun arvopohjan vastainen toiminta tai kyseisen alan toimintakulttuurin rikkominen on Hesson mukaan helposti yrityksen loppu. (Hesso 2024, 26-27.)

### 3.1.3 Visio

Hesson (2024, 25–26) mukaan visio on aikaan sidottu, konkreettinen ja saavutettavissa oleva tavoite, johon yritystoiminnalla pyritään. Visio eli yrityksen toiminnan päämäärä saavutetaan etenemällä huolella ja analyyttisesti rakennettua ja suunniteltua yritysstrategiaa noudattamalla. (Hesso 2024, 25–26.)

Visio nähdään yrityksen päämäärän rinnalla myös tahtotilana – mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Kehusmaa (2010, 76–80) kuvaa visiota Hesson tapaan retkenä, jossa edetään nykytilasta kohti tahtotilaa valitulla reitillä, strategialla. Kehusmaan mukaan kyseinen iteroiva, tuloksellinen työtapo edetä on vaikea laatia ilman määränpäättä ja tahtotilaa, jossa eteneminen tapahtuu vision jatkuvalla täsmentämisellä. Täsmäntämisellä saadaan tarkennettua luodulle visiolle tarkemmat muodot ja visio muuntautumaan alun mielikuvista tarinoiksi, elämyksiksi ja merkityksiksi. (Kehusmaa 2010, 78–80.)

## 3.2 Liiketoimintasuunnitelma osana liiketoimintastrategiaa

Jokainen yritys on syntynyt jonkun inspiraation hetkestä. Yritysidea on ydin liiketoiminnan syntymiselle. Yritysideasta muodostuu liikeidea. Liikeideasta lähdetään muodostamaan liiketoimintasuunnitelmaa, jossa analysoidaan liikeidea käytännössä. (Raatikainen 2007, 38–39.) Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, joka kuvaa yrityksen liikeidean, tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Se toimii tiekarttana yrityksen kehittämisessä. Siinä käydään läpi muun muassa kohderyhmä, markkinatilanne sekä riskit ja niiden hallinta. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä

työkalu, joka auttaa yrittäjää analysoimaan kriittisesti liikeidean potentiaalia. Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on välttämätön asiakirja siinä vaiheessa, kun pyritään hakemaan rahoitusta. (Hesso 2024, 10–13; Jylhä & Viitala 2011, 50–51.)

### 3.2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan keinoa lähteä kehittämään palvelua samaan aikaan niin analyttisesti kuin intuitiivisesti. Kun lähdetään kehittämään palvelua analyttisesti, keskitytään dataan, tutkimuksiin sekä muihin faktatietoihin. Intuitiivinen lähestymistapa sen sijaan mahdollistaa taidon ja tiedon hyödyntämisen, jotta voidaan nähdä, mitä tulevaisuudessa voisi olla olemassa. (Timo 2023.)

Tuulaniemi (2011) lainaa kirjassaan Marc Stickdorffia (2010) määritellesään palvelumuotoilua siten, että sitä ei ole tarkkaan määritelty ja tämä on palvelumuotoilun vahvuus. Tuulaniemi selittää kirjassaan, että palvelumuotoilu koostuu ongelmanratkaisuprosesseista, joissa kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin ja edelleen pienempiin osiin. Kun pienempiin osioihin on löydetty ratkaisut, koostetaan kokonaisratkaisu. Palvelumuotoilu tarjoaa erilaisia työkaluja ratkaisujen löytämiseksi sekä mahdollistaa uusien ideoiden syntyminen. Palvelumuotoilu on käsitteenä ollut olemassa 1990-alkupuolelta lähtien, vaikka palveluita on kehitetty paljon pidempään. Palvelumuotoilu on jatkuvaa uusien ideoiden syntymistä sekä vanhojen palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti. Samaan aikaan palvelumuotoilun avulla voidaan nähdä strategiset tilaisuudet. (Tuulaniemi 2011, 12, 58–61.)

Tuulaniemi (2011) sisällyttää tietyiltä osin palvelumuotoiluun bränditavoitteet sekä brändäämisen. Tunne, minkä brändi saa aikaan asiakkaissa, on merkittävässä asemassa brändin menestymisessä. Palvelun ainutlaatuisuus tulisi välittyä asiakaskokemuksessa sekä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaiden tulee kokea brändi, eikä vain nähdä se. Palvelumuotoilun kautta rakennettu brändi antaa yritykselle tilaa kehittyä ja reagoida asiakkaiden palautteeseen juuri sillä hetkellä, sillä myytävä tuote on palvelu. Palvelua myytäessä asiakaskohtaaminen on konkreettisempaa ja jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus antaa asiakkaiden kokea brändi. (Tuulaniemi 2011, 50–52.)

Fyysinen tuote, tavara	vs.	Palvelu
Tuotantotilat, varasto, myymälä		Palveluympäristö
Merkittävät pääomasijoitukset		Ei suuria sidottuja pääomia
Merkittävä luonnonvarojen kulutus		Ei merkittävää luonnonvarojen kulutusta
Suuri energiankulutus		Vähäenergistä
Tavara		Vuorovaikutus
Käsin kosketeltava		Kokemus
Staattinen		Dynaaminen

KUVIO 1. Fyysinen tuote, tavara vs. palvelu (Tuulaniemi 2011, 17 mukaillen)

Saarelainen (2019, 73) suosittelee panostamaan palvelumuotoiluun, sillä käyttäjäkeskeinen suunnittelu parantaa asiakaskokemusta. Hyvien asiakaskokemusten kautta yritys saa ilmaista markkinointia suositusten kautta, mikä antaa yritykselle hyvää mainetta. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda selkeät linjat koko brändikuvalle, jotta kuluttajat jatkossa tunnistavat ja saavat tietyn mielikuvan yrityksestä. (Saarelainen 2019,73.)

### 3.2.2 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnin tavoite on asiakkaiden ymmärtäminen ja kohderyhmittely (Taloustutkimus). Onnistuneen yrityksen tavoitteiden pohjalta tehdyn asiakassegmentoinnin avulla tuotteet, palvelut ja markkinointi kohdentuvat paremmin yrityksen asiakkaiden arvoihin, ostomotiiveihin ja elämäntyyliin. Asiakassegmentoinnin avulla asiakkaat voidaan jakaa, kohdentaa eri perustaisiin segmentteihin eli alaryhmiin, joita yhdistää jokin tekijä, kuten ikä, sukupuoli ja asuminen. (Ruralsehub.) Kattavan

strategian luonnin kannalta asiakassegmentoinnin on hyvä pureutua edellä mainittujen jaotteluiden lisäksi myös syväluotaavampiin jaotteluihin, kuten ihmisten tunnistamisiin, persoonallisuuksiin ja käyttäytymismalleihin (Taloustutkimus).

Ruralsehub-verkkosivuston mukaan asiakassegmentoinnin lähestymisen voidaan jakaa neljään erilaiseen segmentoinnin ryhmään; demografiseen segmentointiin (esimerkiksi ikään, sukupuoleen, tuloihin, ammattiin, koulutustasoon perustuen), maantieteelliseen segmentointiin (esimerkiksi asuuko asiakas kaupungissa vai maaseudulla, ilmastonvyöhykkeeseen tai kulttuurin ja kieleen perustuen), käytökseen perustuvaan segmentointiin (esimerkiksi algoritmien ja verkkopohjaisten sovellusten keräämän datan perusteella) ja psykograafiseen segmentointiin (esimerkiksi persoonallisuuteen, asenteisiin, arvoihin, mielipiteisiin, kiinnostuksen kohteisiin sekä elämäntyyliin. (Ruralsehub.)

Asiakassegmentoinnin onnistumisen edellytys Asiakastieto.fi-verkkosivuston mukaan perustuu asiakkaiden eroavien ominaisuuksien tunnistamiseen asiakasanalyysin avulla. Tällöin viestintä yrittäjän ja asiakkaan välillä kohdentuu paremmin. Tarkan ja kohdennetun viestinnän tavoitteena on lisäksi luoda arvoa asiakkaan toiveita kunnioittaen ja siten luoda tuloksellista, tarpeiden ymmärtämiseen ja kommunikointiin perustuvaa yhteisymmärrystä. (Asiakastieto.)

### 3.2.3 Kilpailu

Kilpailua esiintyy lähes kaikilla toimialoilla ja sitä ei lähtökohtaisesti tarvitse pitää negatiivisena asiana. Kilpailun avulla yritykset pyrkivät kehittymään ja luomaan parempaa hinta-laatusuhdetta kuin kilpailijansa. Kilpailutilanteeseen on kuitenkin syytä perehtyä aktiivisesti eri keinoin ja etenkin liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2014, 37–39.) Kehusmaan (2010, 70) mukaan kaikkea saatavaa tietoa kilpailijoista ei kuitenkaan tarvita. Tiedon hankitaan käytettävä aika tulisi suhteuttaa tiedon hyötyyn.

Kehusmaa (2010, 69–71) kirjoittaa kilpailuanalyysin tekemisestä. Hän painottaa, että ennen kilpailuanalyysin tekemistä on hyvä pohtia sen tarpeellisuutta ja hyötyä. Lähtökohtaisesti syy kilpailuanalyysin luomiselle on, että yritys haluaa nähdä, missä suhteessa oma yritys kilpailijoihin verrattuna on. Kehusmaa kertoo, että yrityksissä, jossa toteutetaan elävää strategiatyötä, kilpailuanalyysin tarpeellisuus laskee. Hiljainen tieto, joka kertyy yritykselle ja sen työntekijöille kokemuksen ja tekemisen kautta, on usein hyödyllisempää tietoa. Hiljaista tietoa esiintyy yrityksissä, jossa työkuultuuri on avointa ja keskustelevaa. Tätä työkuultuuria voidaan edistää

skenaariotyöskentelyllä, jossa hiljainen tieto tuodaan esille ja sitä päästään hyödyntämään. (Kehusmaa 2010.)

### 3.2.4 Markkinointi

Markkinointi mahdollistaa yrityksen välittää informaatiota tuotteesta tai palvelusta kuluttajille, jotta he voivat ostaa kyseisen tuotteen tai palvelun (Johnson & Scholes 2002, 160). Puustinen (2004, 175) tuo kirjassaan esille eri osa-alueet, jotka kuuluvat markkinoinnin tekijöihin. Markkinoinnin tekijöitä ovat mainonta, suositukset, asiakaspalvelu, jälkimarkkinointi sekä kuulopuheet. Markkinointiin tulisi käyttää riittävästi resursseja, jotta se voidaan hoitaa onnistuneesti. Sen tehtävä on antaa tuotteesta kuva, joka saa kuluttajat valitsemaan kyseisen tuotteen ennen kilpailevia tuotteita. Minna Timo puhuu opetusvideollaan markkinastrategiasta, jossa painotetaan suunnitelmallisuutta niin lyhyellä kuin pidemmällä aikavälillä. Etukäteen laadittu suunnitelma helpottaa onnistunutta markkinointia. (Timo 2024.)

### 3.2.5 Hinnoittelu

Puustisen (2004, 163–164) mukaan liiketoiminnan ja täten siis myös hinnoittelun lähtökohtana on voiton tavoittelu. Hinnoittelussa määritellään tuotteelle tai palvelulle hintataso, joka on vasta pyyntö. Lopullisen valinnan tekee asiakas, joka joko hyväksyy hinnan tai tekee vastatarjouksen. Hintatason määrittely kohtuulliselle tasolle, joka ei perustu tunnelatautuneeseen hinnoitteluun, on menestyneen yrityksen yksi kulmakivistä. Järkevästi hinnoiteltuun hintaan on voitava uskoa kuin vuoreen, kuten Puustinen tiivistää. (Puustinen 2004, 163–164.)

Onnistuneessa hinnoittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa mitä tuote/palvelu maksaa itselle eli niin kutsutta omakustannusarvo, kilpailijoiden hinnat, tuotteen elinkaari, saatavuus, sesonki ja omamarkkina-asema (Yritystulkki). Oikea hinta rakentuu täten teoreettisen maksimin, kilpailevien tuotteiden ja yrityksen oman kannattavuusrajan yhtymäkohdista (Puustinen 2004, 165). Tuulaniemi (2011, 37) puhuu myös palvelun tuottamasta lisäarvosta asiakkaille. Lisäarvo koostuu hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta, joka tarkoittaa, että lisäarvoa voidaan tuottaa joko hintaa laskemalla tai nostamalla asiakkaan kokemaa hyötyä. Lisäarvon tuottaminen on useiden yritysten strateginen tavoite, sillä se on yksi kilpailukeino. (Tuulaniemi, 2011, 37.)

Puustisen (2004, 169–171) mukaan hinnoittelua voidaan lähestyä erilaisten strategioiden kautta. Näitä strategioita ovat muuan muassa korkeiden hintojen, reilun hinnan ja alhaisten hintojen strategiat. Korkean hinnan strategia vaatii tunnettuutta, perustuen pysyvästi arvokkaaseen ja ainutlaatuisen tavaraan. Suomalaisille hyvä esimerkki kyseisestä strategiasta on Marimekko, joka eksklusiivisena, haluttuna ja trendikkäänä koetaan edelläkävijäksi ja tärkeäksi. Reilun hinnan strategia perustuu vastaavasti hyvää diiliin, jossa niin asiakas kuin yrittäjä voittavat. Esimerkkinä Puustinen mainitsee 15 euron parturoinnin, joka on asiakkaalle edullinen ja nopealle parturille hyvä hinta 15 minuutin työstä. Alhaisten hintojen strategia sijoittuu usein uuden tuotteen lanseerausvaiheeseen, jossa halutaan uuden tuotteen saavan jalansijaa markkinoilla. Alhaisten hintojen strategian läheinen versio, erilaistetut hinnat, pyrkii myös luomaan edullisilla hinnoilla sisäänvetotuotteita, mutta tiedostaa tekevänsä voittoa yrityksen kalliimmilla tuotteilla siinä sivussa. (Puustinen 2004, 169–171.)

Hinnoittelun perusta löytyy Yrittäjät.fi-sivuston mukaan esittämällä kysymyksiä, kuten millä erilaisilla tavoin saat yrityksellesi tuottoa, kuinka hinnoittelet palvelusi ja mihin hinnoittelusi perustuu sekä mikä on myyntitavoitteesi asettamallesi ajanjaksolle (Yrittäjät). Vastaavasti Suomi.fi-sivusto (2023) ohjeistaa yrittäjää rajaamaan hinnoittelun perustan markkinapohjaiseen hinnoitteluun, katetuottohinnoitteluun tai omakustannus- eli voittolisähinnoitteluun, joista jokainen lähestymistapa saattaa haluttuun päämäärään eli selvyyteen hintatason laskennallista osuvuudesta tuotteeseen tai palveluun. (Hinnoittelu 2023.)

### **3.2.6 Rahoitus ja budjetointi**

Yritystoiminnan suunnittelussa olennaisena osana on rahoituslaskelmat ja budjetointi. Uusi yritys tarvitsee pääomaa alusta alkaen erilaisiin investointeihin sekä käyttöpääomaa. Yrityksen perustaminen ei ole ilmaista ja rahantarpeen selvittäminen on tärkeä osa yrityksen alkuun pääsemisessä.

Kustannuslaskelmien avulla voidaan selvittää rahantarve yritykselle. (Alikoski ym. 2014, 115–116.)

Yrityksen perustamiseen lasketaan tarvittava pääoma. Jotta rahoituksen tarve selviää, lasketaan oman pääoman sekä vieraan pääoman tarve. Vieras pääoma tulee jakaa myös pitkäaikaiseen sekä lyhytaikaiseen pääomaan. Aloittavan yrityksen tulee pohtia myös rahoituksen välittömiä ja välillisiä kustannuksia sekä niihin liittyviä riskejä. (Holopainen 2008, 109.) Puustinen (2004, 72) selventää Holopaisen tapaan, että vieras pääoma tulee aina maksaa takaisin yleensä korkojen kanssa.

Takaisinmaksu tulee suorittaa, riippumatta siitä menestykö yritys. Vieraan pääoman saamiseksi tarvitaan vakuuksia tai vastaavasti takaaja, jos tarvittava rahamäärä kasvaa suureksi. (Puustinen 2004.)

Budjetoinnista käsitteenä Ikäheimo, Malmi ja Walden (2024, 158) lainaavat Riistamaan ja Jyrkkiön (1991) kuvausta, jossa he kertovat, että budjetti on yrityksen eduksi laadittu ja euromääräisesti ilmaistu toimintasuunnitelma tietylle ajanjaksolle. Ikäheimo, Malmi ja Walden (2024, 159–160) kuvaavat budjetoinnin oleva strategiatyön jatkumo, jossa pyritään suunnittelemaan vision ja strategian tavoitteiden saavuttamiseksi toimintasuunnitelma euromääräisesti kuvattuna. Budjetilla on useita tehtäviä. Yrityksen johto sekä mahdolliset rahoittajat haluavat nähdä budjetista esiin tulevat tiedot, jotta he voivat tehdä päätöksiä. Budjetoinnin avulla voidaan tarkkailla ja valvoa yrityksen menestystä. Menestyksen tarkkaileminen mahdollistaa suoritusten arvioinnin ja motivoi yritystä jatkossa. (Ikäheimo ym. 2024.)

### **3.2.7 Riskianalyysi**

Perusstrategiaan kuuluvat tärkeänä osana erilaiset riskianalyysit. Riskit ovat osana kaikkea yrityksen toimintaa ja riskianalyysien avulla niihin voidaan varautua ja ennakoida. Uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita voidaan löytää milloin vain kuulostelemalla sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Tämä sama pätee riskeihin ja sen vuoksi riskiskannaus on hyvä olla kiinteä osa strategiatyötä. Riskianalyyseja tulee päivittää usein muuttuvassa toimintaympäristössä. Niitä on hyvä kategorisoida niin, että strategiaa koskevat riskit erotellaan muista mahdollisista riskeistä. Samalla on tärkeää, että riskejä priorisoidaan tilanteen mukaan. Riskien skannaaminen olisi hyvä olla arkipäivää yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Kehusmaa 2010, 113.)

## 4 LIIKETOIMINTASTRATEGIA HEVOSTEN HYVINVOINTIPALVELULLE

Tässä osiossa laaditaan tulevalle hevosten hyvinvointipalveluyritykselle liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategian pohjana käytetään edellä olevaa teoriaosuutta. Liikeidea yritykselle on tuottaa hevosille tarkoitettua hyvinvointia edistävää palvelua. Liiketoimintastrategia käsittelee tulevan yrityksen mission, vision sekä arvot. Lopuksi laaditaan kymmenen vuoden aikajana yrityksen kehittymistavoitteista.

### 4.1 Liiketoimintastrategia

Hevosten hyvinvointipalveluyrityksen missio on edistää hevosten hyvinvointia sekä lisätä ihmisten tietoisuutta erityisesti hevosten anatomiaan liittyvissä asioissa. Hevoset ovat olleet osa ihmisten elämää vuosituhansien ajan ja niiden käyttötarkoitus on vuosien saatossa muuttunut hyötyeläimistä harraste-eläimiksi. Hevosia käytetään muun muassa ratsastukseen, raviurheiluun sekä valjakkoajoon. Hevosten anatomiaa ei kuitenkaan ole luotu näihin tarkoituksiin, mutta ne pystyvät suoriutumaan näistä tehtävistä. Yrityksen missiona on opettaa hevosia käyttämään vartaloaan tavalla, mikä mahdollistaa niille tehtävien tekemisen mahdollisimman vähäisillä kehon vahingoilla tai vammoilla. Samalla on tärkeää, että ihmiset oppivat ymmärtämään millä tavalla hevosen on hyödyllisintä käyttää vartaloaan, jotta missio voi toteutua. Yrityksen sloganina toimii lause ”Horse things first”.

Liikeidean syntymisessä arvopohjaisuus on ollut tärkeässä asemassa. Arvot asettavat yritykselle pelisäännöt. Pelisäännöt ovat syntyneet vuosien kokemuksesta hevosalalla toimimisesta. Yrityksen arvoihin kuuluu eettisyys, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että hevosten kanssa työskennellessä hevosia ei vahingoiteta tai niihin ei kohdisteta fyysisiä voimakeinoja niin, että hevosiin tulisi näkyviä jälkiä. Hevosen mahdolliselle hankalalle käytökselle pyritään löytämään syy ja se koitetaan ratkaista saamalla hevosen luottamus ihmiseen. Samalla tiedostetaan, että jos ratkaisua ei löydetä, on syytä konsultoida muita alan ammattilaisia, kuten eläinlääkäreitä tai osteopaattia. Tärkeintä on, että ratkaisuun päästään, vaikka se veisi odotettua enemmän aikaa.

Jotta palvelusta saadaan pitkäaikainen tai pysyvä hyöty, on palvelun antajan sekä hevosen omistajan yhteistyö avainasemassa. Asiakasta ei voi pakottaa ymmärtämään palvelun ideaa ja tässä tapauksessa yhteistyötä ei todennäköisesti ole kannattavaa jatkaa. Tässä syynä on se, että on epärealistista odottaa

kohtaan, jos heitä vaaditaan opettelemaan uusi tapa käyttää kehoaan ja samaan aikaan vanha tapa pysyy kuviossa mukana. Tämä ei edistä luottamussiteen syntymistä ja voi aiheuttaa suuria ongelmia hevosen ja hevosen omistajan välille. Arvoihin kuuluu tärkeänä osana se, että palvelua ei suoriteta, jos hevonen on sairas, esimerkiksi kuumeessa tai flunssassa. Hevosen ontuessa palvelun suorittaja pyrkii arvioimaan ontumisen syyn ja päättää tapauskohtaisesti, voidaanko palvelua suorittaa.

Yrityksen arvopohjaan kuuluu ikuinen oppiminen sekä uusien hevosystävällisempien tapojen löytäminen. Tämän vuoksi liiketoimintastrategiaan on lisätty hevosfysioterapeutin sekä hevososteopaatin pätevyyden hankkiminen. Yrityksen missiona on edistää hevosten hyvinvointia ja tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksellä on korkea tietotaso hevosen anatomiasta ja biomekaniikasta. Tämä mahdollistaa laadukkaamman palvelutarjonnan sekä hevosille että ihmisille.

Visio yritykselle on selkeä. Yrityksen tarkoituksena on parantaa hevosten hyvinvointia yksi hevonen kerrallaan ja jakaa tietoisuutta ihmisille. Palvelun laadun takaamiseksi tiedostetaan, että palvelu yksinään ei välttämättä ole riittävä. Tämän vuoksi yhteistyö hevososteopaatin kanssa on hyödyllinen vaihtoehto. Palveluiden yhdistäminen mahdollistaa parhaan mahdollisen lopputuloksen samalla vähättelemättä yrityksen oman palvelun hyötyjä.

Tähtäimenä on pystyä toimimaan Suomen lisäksi ulkomailla. Tarkoituksena on löytää vakituista asiakaskuntaa ensisijaisesti Saksasta, Hollannista sekä Pohjois-Amerikasta. Tarkoituksena on pyrkiä aloittamaan ulkomailla toimiminen pienessä mittakaavassa jo vuoden päästä yrityksen perustamisesta. Ulkomaan markkinoihin on tarkoitus panostaa suuremmin viiden vuoden jälkeen. Kotimaan markkinoihin tulee kolmen ja puolen vuoden jälkeen lisäpalveluna fysioterapia hevosihmisille, mutta erityisesti ratsastajille, sillä heillä on suurin vaikutus hevoseen.

Realistisesti ajateltuna tulee tiedostaa, että palvelun tuottaminen on fyysisesti raskasta ja asiakaskunnan laajentuessa yksin toimiminen ei tule olemaan mahdollista. Tässä tapauksessa tarkoituksena on palkata pätevä työntekijä jakamaan asiakkaita tai vaihtoehtoisesti löytämään yhtiökumppani, joka pystyy tuottamaan yrityksen palvelua. Ajatuksena on löytää oikea henkilö, joka on valmis toimimaan myös ulkomailla. Oikean henkilön tulee pystyä toimimaan yrityksen arvopohjan mukaan sekä olla tarpeeksi pätevä, jotta palvelun laatu ei kärsi.

Yrityksen visioon kuuluu kymmenen vuoden tähtäimellä pystyä tuottamaan luentoja suuremmille ihmisjoukoille. Tarkoituksena on järjestää luentoja, jossa on käytössä hevonen/hevosia, jotka toimivat

esimerkkeinä. Se, että tämä tähtäin on laitettu kymmenen vuoden päähän, johtuu siitä syystä, että kymmenen vuoden kokemuksen jälkeen tietotason oletetaan olevan niin suuri, että sitä on mahdollista markkinoida suurelle yleisölle kerralla.

Kansainväliset markkinat pienesti. Yhteistyö osteopaatin kanssa.	Ihmisyfysioterapeutin pätevyys. Fysioterapia-palveluita ratsastajille.	Hevosfysioterapeutin pätevyys. Palvelun nimi muuttuu fysioterapiaksi. Suurempi panostus kansainvälisiin markkinoihin.	Työntekijän palkkaaminen tai yhtiökumppanin löytäminen.	Hevosostepaatin pätevyys ja palveluiden laajentaminen	Luennointi/opettaminen
1 vuosi	3,5 vuotta	5 vuotta	6–7 vuotta	8 vuotta	10 vuotta

KUVIO 2. Aikajana liiketoimintastrategiasta kymmenelle vuodelle

## 4.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma hevosten hyvinvointipalvelulle kertoo, kuinka yritys lähtee toteuttamaan suunnitelmaa käytännössä. Liiketoimintasuunnitelma käsittelee ensin palvelumuotoilun, jonka jälkeen tehdään asiakassegmentointi. Tämän jälkeen tulevat kilpailu, markkinointi, hinnoittelu, rahoitus ja budjetointi. Budjetoinnissa on laadittu useita erilaisia budjetteja, joista yrityksen kannattavuuden voi laskea. Lopuksi analysoidaan yrityksen riskit.

Yritys tulee hyödyntämään palvelumuotoilua heti alusta alkaen. Palvelumuotoilun avulla yritys pystyy alussa kasvattamaan palvelun arvoa sekä jatkossa kehittämään palvelua. Samalla pystytään reagoimaan asiakaspalautteeseen nopeasti ja näkemään uusia strategisia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilun rooli korostuu yrityksessä, koska yritys on uusi ja sen perustajan ensimmäinen oma yritys. Palvelu tulee kehittymään kokemuksen ja tietotason karttuessa. Palvelumuotoilua hyödyntäen voidaan nähdä strategisesti, mihin suuntaan yrityksen on tärkeää ja samalla järkevää kehittyä. Yrityksellä on selkeä missio, arvot sekä visio ja palvelumuotoilua hyödyntämällä mahdollistetaan näiden toteutuminen käytännössä.

Yritykselle on tärkeää, että jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen. Ei ole olemassa kahta samanlaista ihmistä eikä hevosta, joten on tärkeää, että palvelua lähdetään suorittamaan aina niin sanotusti uudelleen tutustuen. Alkukartoitus on kiinteä osa palvelua, joka suoritetaan joka kerta. Alkukartoituksen kuuluu hevosen näkeminen liikkeessä. Asiakkaan tilatessa palvelu uudelleen on

tärkeää keskustella ajanjaksosta palvelukertojen välillä. On tärkeää selvittää, miten hevonen on toiminut palvelun jälkeen ja onko ongelmia ilmennyt. Palvelu on tyypiltään sellainen, että se voi vaatia useampia kertoja ennen kuin hyöty voidaan nähdä selkeästi. Tähän vaikuttavat todella monet asiat, sillä olemme tekemisissä elävän eläimen kanssa, joka ei osaa puhua. Suuri vaikutus tähän myös sillä, onko asiakas noudattanut ohjeita vai onko ohjeiden noudattamisessa ilmennyt ongelmia. Yritys tarjoaa myös etäkonsultaatioita, eli asiakas voi aina olla yhteydessä palvelukertojen välillä tarpeen vaatiessa.

Yrityksellä on aukioloajat ja niiden puitteissa asiakkailta on aina mahdollisuus ottaa yhteyttä.

Yrityksessä on tärkeää panostaa siihen, että ongelmien ilmetessä, asiakas ei jää niiden kanssa yksin sillä tämä voi heikentää palvelun tehokkuutta ja pahimmassa tapauksessa asiakkaan motivaatio oppia uutta loppuu.

Asiakassegmentointia yrityksessä lähdetään tekemään tietojen keräämisen kautta. Suurin osa hevosten hyvinvointipalvelun asiakkaista tulee olemaan yhden tai useamman hevosen omistavia ihmisiä. Ikähaarukka asiakkaiden kohdalla tulee olemaan laaja, sillä hevosia omistavat kaikenikäiset. Asiakassegmentoinnissa yritys kiinnittää huomiota hevosalan ammattilaisiin sekä vastaavasti hevosia harrastaviin ryhmiin. Samalla huomioidaan yritykset, jossa hevosia voi olla useita, sekä yksityishenkilöt, joilla hevosia on yleisesti vähemmän. Asiakaskunta tulee koostumaan ihmisistä, jotka ovat avoimia oppimaan mahdollisesti täysin uuden tavan työskennelle hevosien kanssa. Ne asiakkaat, jotka mahdollisesti näkevät palvelun hyödyt, mutta eivät oman tahtotilan tai taitotason takia pysty ylläpitämään palvelun tuloksia, on huomioitava asiakassegmentoinnissa. Yrityksen strategian kannalta on tärkeää keskittyä hevosalan ammattilaisiin, joilla on omia asiakkaita, jolloin he mahdollisesti voivat suositella palvelua omille asiakkailleen.

Kilpailua hevosten hyvinvointipalvelulle tulee olemaan jonkin verran erityisesti Suomessa, sillä Suomessa hevosten lukumäärä ei ole yhtä suuri kuin esimerkiksi Saksassa. Toisaalta yrityksen tuottama palvelu eroaa hieman tarjolla olevista palveluista, mikä antaa kilpailuedun. Ero muihin yrityksiin tulee siinä, että yritys pyrkii yhdistämään hevosten maasta käsittelyn, fysioterapian, sekä osteopatian hyödyt kaikki samanaikaisesti. Palvelussa ei keskitytä yhteen tapaan toimia vaan pyritään hyödyntämään useaa metodologia samanaikaisesti. Samalla palveluun kuuluu omistajan ohjeistaminen ja mahdollinen etäyhteyden pitäminen. Yrityksen tavoitteena on pyrkiä tekemään yhteistyötä myös muiden samankaltaisten palveluiden tuottajien kanssa ja pyrkiä parantamaan hevosten hyvinvointia yhdessä.

Yrityksen yhtenä tärkeimpänä markkinointikanavana on sosiaalinen media, johon lukeutuu alussa Instagram, Facebook, sekä TikTok. Yritykselle laaditaan kotisivut, jonne potentiaaliset asiakkaat löytävät linkin kaikista sosiaalisen median kanavista. Markkinointi sosiaalisessa mediassa tulee olemaan aktiivista, joka tarkoittaa 1–3 postausta per viikko. Postauksien tarkoitus on herättää ihmisten mielenkiinto brändiä sekä sen tarjoamaa palvelua kohtaan. Yrityksen missiona on hevosten hyvinvoinnin parantaminen ja tätä voidaan edistää antamalla ilmaista informaatiota hevosten hyvinvointiin liittyvistä asioista. Ero ilmaisen informaation ja palvelun välillä on se, että tilatessa palvelun asiakas saa informaation henkilökohtaisesti. Samalla asiakas saa käyttöönsä yrityksen kaiken ammattitaidon, avun, tuen, ohjeet sekä konkreettisen hyödyn omalle hevoselleen.

Yrityksellä on tiedossa kaksi yhteistyökumppania, jotka ovat valmiita mainostamaan yritystä omissa sosiaalisen median kanavissa. Toinen yhteistyö toimii palvelujen vaihtamisena, eli raha ei vaihda omistajaa. Toinen yhteistyökumppani on valmis maksamaan palvelusta alennetun hinnan ja tätä vastaan mainostamaan yritystä. Yksi tärkeä markkinointikeino yritykselle on suositukset ja suullisesti leviävä tieto. Hevospiirit ovat pienet niin Suomessa kuin ulkomailla ja hyvän palvelun kautta on helppo saada tunnettavuutta suositusten avulla. Yksi markkinointikeino on lehtiartikkeli suomalaisen hevosaiheiseen lehteen, jolla on useita tilaajia. Artikkelin voidaan saada lehteen ilmaiseksi. Se on hyvä tehdä sen jälkeen, kun yritys on aloittanut yritystoiminnan virallisesti, sillä silloin siinä voidaan antaa enemmän informaatiota. Artikkelin on syytä tehdä uudestaan muutaman vuoden sisään, sillä palvelu tulee kehittymään seuraavien vuosien varrella.

Hinnoittelua lähdetään suorittamaan siten, että asiakaskuntaa pyritään kasvattamaan hieman alhaisemmalla hinnalla. Tähän syynä on fysioterapiakoulutuksen puuttuminen, jolloin ei voida myydä fysioterapiapalvelua vaan palvelu tulee nimetä toisella tapaa. Yrityksen alkuvaiheessa hinta yksilöpalvelulle tulee olemaan 89 € per palvelukerta plus matkakulut yli 20 kilometrin matkalle. Matkakorvaus tulee olemaan suuruudeltaan 0,45–0,55 euroa per kilometri, riippuen auton kulutuksesta. Yritystoiminnan alussa yritys tulee antamaan 20 prosentin alennuksen ensimmäisestä palvelusta (ei koske palvelupaketteja). Tämän alennuksen tarkoituksena on saada asiakaskuntaa sekä tunnettavuutta yritykselle. Hinnat tulevat nousemaan tulevaisuudessa viimeistään siinä vaiheessa, kun fysioterapiakoulutus tai osteopaattikoulutus on suoritettu. Tavoitehintana tulevaisuudessa yksilöpalvelulle on 150 euroa.

Palvelun kestoa ei voida määrittellä tarkalleen, mutta se pyritään pitämään reilussa tunnissa yksilöpalvelussa. Kolmen hengen ryhmäpalvelussa arvioitu kesto on puolitoista tuntia ja viiden hengen

ryhmäpalvelussa noin kaksi tuntia. Yritys tarjoaa yksilöpalvelupaketteja, sillä yleensä parhaan tuloksen saavuttamiseksi tarvitaan useampia palvelukertoja. Palvelupaketin hyötynä asiakkaalle on se, että hinta per palvelu tulee hieman halvemmaksi. Yritykselle hyöty on siinä, että useampi kerta mahdollistaa paremmat tulokset sekä syvemmän asiakassuhteen.

Budjetit laaditaan tässä suunnitelmassa kotimaan myynnille. Tulevaisuudessa ulkomaan myynnillä on mahdollisuus lisätä myyntiä tai paikata kotimaan myynnin vajavaisuutta. Yrityksessä ulkomaan myynti on vahva kilpailuetu, sillä esimerkiksi Saksassa hevosia on paljon enemmän entä Suomessa. Yrityksellä on ulkomailla kontakteja, joiden avulla asiakkaiden saaminen on realistisesti mahdollista.

Yritystoiminnan alussa rahoitukselle on tarvetta. Alkuinvestointeja ei ole useita, mutta niitä kuitenkin on (TAULUKKO 1). Merkittävin rahoituskohde on yrityksen auto. Yritystoiminnan edellytyksenä on asiakkaan luo pääseminen ja tämä edellyttää auton omistamista. Auton tulisi olla riittävän iso, jotta sillä on mahdollista vetää hevoskuljetusvaunua tarvittaessa. Toinen rahoituskohde on mobilisaatiosuoritukset, joiden avulla palvelu voidaan suorittaa tehokkaammin ja taata parempi turvallisuus ihmisille. Muut rahoituskohteet ovat fasciarulla sekä triggerpistepuikko.

TAULUKKO 1. Investointibudjetti toiminnan alkuun

Investointibudjetti toiminnan alkuun	
Yrityksen perustaminen	75,00 € tai 249,00 €
Auto	10 000 € - 15 000 €
Mobilisaatiosuoritukset	319,00 €
Muut työvälineet	120,00 €

Taulukko 2 kuvaa investointeja, jotka ovat tulossa tulevaisuudessa. Yrityksen palvelun parantamiseksi on tärkeää kouluttautua ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Koulutukset ovat arvokkaita, mutta edellytys yritystoiminnan laadun parantamiseksi. Hevosfysioterapeuttikoulutus on Suomessa suoritettava jatkokoulutus fysioterapeuteille ja sen hinta on verollisena 4650 euroa.

Hevososteopaattikoulutus on Saksassa suoritettava koulutus. Sen kesto on fysioterapiakoulutuksen suorittaneelle henkilölle noin kaksi vuotta ja on hinta-arviolta 10 000 euron ja 20 000 euron välissä. Hierontaväline on tulevaisuuden investointi ja sen avulla pyritään monipuolistamaan palvelua.

## TAULUKKO 2. Investointibudjetti pidemmälle ajalle

Investointibudjetti pidemmälle ajalle	
Hevosfysioterapeutin koulutus	4.000,00 €
Hevososteopaatin koulutus	10 000 € - 20 000 €
Hierontakalusto	1.500,00 €

Taulukko 3 kuvaa myyntibudjettia neljän viikon ajalle. Koska yritys on uusi, on myyntibudjetti tehty arvioiden perusteella. Myyntibudjetti on pyritty pitämään realistisena, mutta laadittu sillä tavalla, että yritystoiminta tuottaa hyvää tulosta. Laadittu myyntibudjetti toimii motivoivana tavoitteena.

Realistisesti ei voida olettaa, että laaditun myyntibudjetin tavoitteisiin päästään heti, mutta markkinointi pyritään suorittamaan niin, että tavoite on realistinen muutaman kuukauden sisällä.

Myyntibudjettiin tulee vaikuttamaan fysioterapiaopintojen aloittaminen ja tämä voi olla syynä, että tavoitteisiin pääseminen vie enemmän aikaa.

Pääsääntöinen myynti tulee yksilöpalveluista. Yrityksen kannalta parasta olisi, jos asiakkaat olisivat samalla alueella, jotta matkustamiseen ei kuluisi liikaa aikaa, sekä matkakuluissa tulisi säästöä. Yritys pystyy suorittamaan arviolta 4–8 yksilöpalvelua per päivä riippuen asiakkaiden sijainneista. Määrään vaikuttaa suuresti myös se, että kuinka nopeasti hevoset ja ihmiset pystyvät sisäistämään palvelun tarjoamia oppeja.

## TAULUKKO 3. Myyntibudjetti (4vko)

Myyntibudjetti (4vko)			
	Hinta	Määrä	Tulos
Yksilöpalvelu (1h)	89,50 €	23	2.058,50 €
Ryhmäpalvelu (max. 3hlö)	120,00 €	2	240,00 €
Ryhmäpalvelu (max. 5hlö)	150,00 €	2	300,00 €
Etäkonsultointi (1h)	75,00 €	5	375,00 €
Yksilöpalvelu, paketti 5 krt	400,00 €	1	400,00 €
Yksilöpalvelu, paketti 10krt	820,00 €	1	820,00 €
<b>Yhteensä (4vko)</b>			4.193,50 €
<b>Vuositulot</b>			50.322,00 €

Yrityksen muuttuviin kustannuksiin yritystoiminnan alussa kuuluvat markkinointikulut, matkakulut sekä auton ylläpitokulut. Tulevaisuudessa kuluihin tulee lisäksi lennot sekä majoitus. (TAULUKKO 4.) Majoituksen tarve voi tulla eteen jo Suomessa toimiessa, mutta se on epätodennäköistä ja sen vuoksi sitä ei ole budjetoitu kuluihin tässä vaiheessa.

TAULUKKO 4. Muuttuvien kustannusten budjetti (vuosi)

Muuttuvien kustannusten budjetti (vuosi)	
Markkinointikulut	1.000,00 €
Matkakulut	4.000,00 €
Auton ylläpitokulut	1.500,00 €
Lennot	-
Majoitus	-
<b>Yhteensä</b>	<b>6.500,00 €</b>

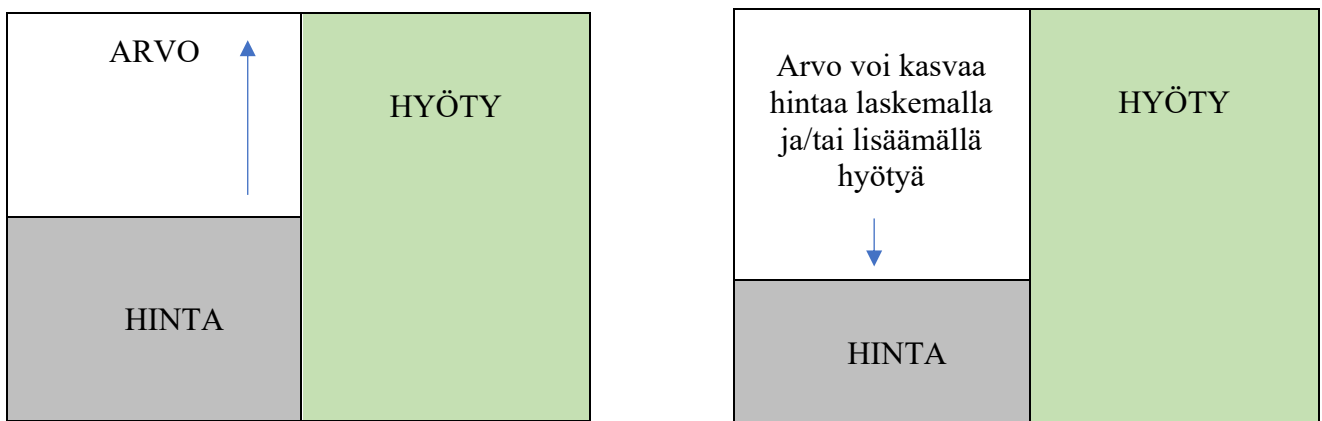
Taulukko 5 jaottelee yrityksen kiinteät kustannukset vuositason tasolla. Kiinteät kustannukset koostuvat kirjanpitokuluista, erilaisista vakuutusmaksuista sekä palkasta. Palkkaa budjetoidaan yritystoiminnan alussa alhaisemmaksi kuin mitä sen oletetaan olevan yritystoiminnan tuloksen parantuessa. Tämä sen vuoksi, että yrityksen tulos saadaan alussa paremmaksi. Kirjanpitokuluissa tulee huomioida, että yrityksen perustaa henkilö, jolla on tradenomin koulutus ja sen myötä kirjanpidossa vaadittavaa ammattitaitoa. Tämä mahdollistaa kirjanpitokuluissa säästämisen ja sen, että kirjanpitoa ei tarvitse täysin ulkoistaa. Samalla yritys pystyy hoitamaan laskuttamisen itse. Eläkevakuutus ja muut vakuutukset tulevat olemaan suurimpia kiinteitä kustannuksia yritykselle. Hyvät vakuutukset ovat välttämättömät isojen eläinten kanssa työskennellessä ja niistä ei tulla tinkimään.

TAULUKKO 5. Kiinteiden kustannusten budjetti (vuosi)

Kiinteiden kustannusten budjetti (vuosi)	
Kirjanpitokulut	1.000,00 €
Vakuutusmaksut	500,00 €
Eläkevakuutus	6.651,60 €
Palkka	27.600,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>35.751,60 €</b>

Rahoituksen tarve koostuu pääasiallisesti alkuinvestoinneista, markkinointikuluista sekä mahdollisesti yrittäjän yksityiselämän tukemisesta yritystoiminnan alkuun saamiseksi. Rahoitustarpeen määrällinen summa ei ole kiinteä, mutta se sijoittuu 12 000 ja 20 000 euron väliin. Edellä näkyvistä budjeteista voidaan nähdä, että yritystoiminnalla on vahva mahdollisuus olla kannattava, sekä sillä on potentiaalia tuloksen kasvattamiseen.

Riskit pyritään selvittämään yrityksessä jatkuvien riskianalyysien avulla. Isoimpia riskejä tässä kuten kaikissa yrityksissä on se, että myyntiä ei tulisi. Riskiä pienentämässä on mahdollisuus ulkomaan myynnille, jolloin asiakaskunta laajenee todella paljon. Myyntiin vaikuttaa suuresti asiakkaiden arvokokemus palvelusta, sekä heidän ostokykynsä. Ostokykyyn yritys ei voi vaikuttaa, mutta palvelun arvokokemukseen yritys voi ja sen tulee vaikuttaa. Kuvio 4 kuvaa hyvin, miten arvoon voidaan vaikuttaa hyödyn ja hinnan suhteella.



KUVIO 3. Arvon muuttuminen (Tuulaniemi 2011, 37 mukailten)

Toinen huomioon otettava riski on se, että palvelun tuottaminen on fyysisesti raskasta keholle, erityisesti nivelille, ja tämä voi aiheuttaa ongelmia palvelun tuottamisessa. Niveliiä voidaan kuitenkin auttaa kestämään esimerkiksi rannetukien avulla. Fyysisen kuormituksen vähentämiseksi hyvät jalkineet ja vaatetus ovat ehdottomia. Hyvä fyysinen kunto on myös tärkeää, jotta keho pystyy tuottamaan palveluita vuosikymmenien ajan. Säännöllistä kehonhuoltoa, esimerkiksi hierojan tai osteopaatin toimesta, on syytä harkita.

Erittäin tärkeässä roolissa ovat turvallisuuskysymykset, kun työskennellään isojen eläinten kanssa. Yrityksellä tulee olla hyvä ja kattava vakuutus vahingonkorvauksien varalle. Yrityksen palvelut

kohdistuvat isoihin pakoeläimiin ja pelkästään niiden luontaisten vaistojen takia vahinkoja voi sattua. Hevosten kanssa työskenneltäessä tapahtuva virhe voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa hevosen tai ihmisen loukkaantumisen tai jopa kuoleman. Näin ollen tämä riski on myös olemassa palvelun suorittamisen aikana. Tämä tilanne tulee tiedostaa ja sitä varten vakuutuksien tulee olla ennakkoon kunnossa. Loukkaantumisriskin minimoimiseksi yritys suosittelee turvakenkien ja hanskojen käyttöä palvelun suorittamisen ajaksi. Näiden käyttö on kuitenkin vapaaehtoista ja yritys ei sitä velvoita.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoite oli laatia realistinen liiketoimintastrategia tulevaisuuden yritykselle. Tavoitteena oli rakentaa teoriaosuuden pohjalta liiketoimintastrategia sekä liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintastrategiassa käytiin läpi yrityksen visio, missio sekä arvot. Samalla laadittiin kymmenelle seuraavalle vuodelle strateginen visio, josta voidaan nähdä yrityksen kehittymistavoitteet. Työn etenemisen kannalta oli tärkeää, että missio, visio ja arvot määriteltiin ensin, ennen kuin edettiin suunnitelman laatimiseen. Tämä mahdollisti sen, että suunnitelmalle tuli selkeät raamit ja pelisäännöt.

Yrityksen liikeidea on hevosten hyvinvoinnin parantaminen sekä ihmisten tietoisuuden lisääminen hevosten hyvinvoinnista. Liikeidea tarvitsee toteutuakseen liiketoimintasuunnitelman, josta nähdään, kuinka yritys lähtee tuottamaan palveluita. Työn tekeminen mahdollisti liiketoimintasuunnitelman tekemisen kirjallisesti, joka taas pakotti työstämään omat ajatukset ymmärrettäviksi lauseiksi. Työn teoriaosuus antoi hyvän pohjan toiminnalliselle osuudelle. Teoriaosuuteen palaaminen uudelleen ja uudelleen toiminnallista osuutta tehdessä piti työssä selkeät linjat.

Teoriaosuuden lähteitä tutkiessa huomasi, että joissain lähteissä ei tehdä selkeää eroa liiketoimintasuunnitelman ja liiketoimintastrategian välille. Käsitteitä käytetään mielestäni hieman päällekkäin ja tämä toi haastetta teorian kriittiseen tarkasteluun. Samalla useissa lähteissä tuli ajatus siitä, että liiketoimintastrategia on osa liiketoimintasuunnitelmaa, joka on tässä työssä käännetty juuri toisinpäin. Henkilökohtaisesti minun on helpompi nähdä suunnitelma osana strategiaa, sillä strategia asettaa tavoitteet ja suunnitelmassa laaditaan strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työn tekeminen pakotti pohtimaan yrityksen kannattavuutta realistisesti, sekä laatimaan selkeät pelisäännöt yritystoiminnalle. Missio yritykselle oli selkeä, mutta työn avulla päästiin pohtimaan syvällisemmin yrityksen slogania. Budjettien laatiminen oli tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa ja se antoi paljon informaatiota yrityksen kannattavuudesta. Budjettien laatiminen motivoi yrityksen perustamisessa, sillä budjettien tulokset vaikuttivat lupaavilta. Rahoituksen tarpeen selvittäminen konkretisoi selkeästi sen, mitä yritys tulee tarvitsemaan, jotta yritystoiminta voidaan aloittaa. Tilanteessa, jossa rahoittajaa ei löytyisi, olisi yritystoiminnan aloittaminen silti mahdollista, sillä alkuinvestoinnit eivät rahamäärällisesti ole valtavan suuria. Isoimmaksi rahoituskohteeksi osoittautui auto ja tarvittaessa yritystoiminta voidaan aloittaa yksityisauton kanssa. Tavoitteena kuitenkin on, että yritys investoisi itselleen oman auton, sillä palveluiden tuottaminen vaatii asiakkaiden luo menemistä.

Liiketoiminnan kannattavuuslaskelmat osoittautuivat positiiviseksi sillä ehdolla, että asiakkaita löytyy. Palvelua on tarjottu harjoitusmielessä Saksassa ja kysyntä on kasvanut yllättävää tahtia. Työssä tehtiin asiakassegmentointia, mikä antoi tärkeää informaatiota siitä, mitkä asiakkaat ovat kannattavuuden näkökulmasta tärkeimpiä.

Yrityksen kilpailijoiden tarkastelun myötä pohdittavaksi asiaksi tuli kilpailuedut. Näiden pohtiminen oli todella hyödyllistä ja samaan aikaan se konkretisoi sen, että kilpailuetuja ei ole useita. Opinnäytetyön tekemisen avulla yrityksen kilpailuedut osattiin havainnollistaa ja niitä päästään hyödyntämään tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuudelle ovat ulkomaanmarkkinoiden tutkiminen sekä ulkomailla toimiminen. Hyödyllistä olisi tutkia mitä valmiuksia yritys tarvitsee pärjätäkseen kansainvälisesti, sekä paljonko palvelun kysyntä kasvaisi kansainvälistymisen myötä. Toinen jatkotutkimusehdotus on yritystoiminnan laajentamisen mahdollisuudet. Tutkittavia asioita voisi muun muassa olla yrityksen mahdollisuudet lähteä laajentamaan tarjontaa, vaikka verkkovalmennuksilla tai keksimään täysin uusi idea, jonka avulla kaikki asiasta kiinnostuneet voisivat saada lisää tietoa aiheesta helposti.

## LÄHTEET

Ahonen J. & Rautakorpi P. 2008. *Arvoketjun johtaminen -totuuksia tuloksellisuudesta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2014. *Yritystoiminnan taitajaksi*. 6., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Asiakastieto. *Asiakasymmärryksellä uutta kasvua*. Saatavissa:

[https://www.asiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/tehosta-myyntia-ja-markkinointia/varmistakampanjojidesi-onnistuminen.html?gad\\_source=1&gclid=EAJaIQobChMI-5Oh-IDVjAMV0leRBR08ExGUEAAAYASAAEgJ0svD\\_BwE](https://www.asiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/tehosta-myyntia-ja-markkinointia/varmistakampanjojidesi-onnistuminen.html?gad_source=1&gclid=EAJaIQobChMI-5Oh-IDVjAMV0leRBR08ExGUEAAAYASAAEgJ0svD_BwE). Viitattu 15.4.2025.

Businessoulu. *Hinnoittelu*. Saatavissa: <https://yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/hinnoittelu/>. Viitattu 3.4.2025.

Erasmus +. 4. *Asiakasanalyysi*. Saatavissa: <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/4.-Asiakasanalyysi.pdf>. Viitattu 16.4.2025.

Hesso, J. 2024. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0*. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ikäheimo, S., Malmi T. & Walden, R. 2024. *Yrityksen laskentatoimi*. 9., uudistettu painos. Helsinki: Alma Media Finland Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EADBCXFTEB#/kohta:Yrityksen\(\(20\)laskentatoimi/piste:t3Ru](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EADBCXFTEB#/kohta:Yrityksen((20)laskentatoimi/piste:t3Ru). Viitattu 10.3.2025.

Johnson, G. & Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. 6. painos. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Jylhä, E., Viitala, R. 2011. *Liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jyrkkiö E., Riistamaa V. 1991. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. 6. painos. Espoo: Weilin + Göös Oy.

Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö -organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari.

Puustinen, T. 2004. *Avain omaan yritykseen*. Helsinki: Avain.

Raatikainen, L. 2007. *Liikeideasta liikkeelle*. 6. painos. Helsinki: Edita.

Saarelainen, A. 2019. *Muotoilua meillekin! Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille*. Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.

Suomi.fi 2023. *Hinnoittelu*. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/markkinointi-ja-myynti/opas/myynti/hinnoittelu>. Viitattu 15.4.2025.

Suomi.fi 2021. *Liikeidea*. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/tyoelama-ja-tyottomuus/yrityksen-perustaminen/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/liikeidea>. Viitattu 19.4.2025.

Taloustutkimus. *Asiakassegmentointi*. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/kohderyhmat-ja-markkinointi/asiakassegmentointi.html#:~:text=Taloustutkimus%20tarjoaa%20segmentoinnin%20koko%20paketin,kohderyhmien%20strategisesta%20merkityksestä%20asiakkuuksien%20johtamisessa>. Viitattu 1.3.2025.

Timo, M. 2023. *Osaamisen tuotteistaminen ja myynti*. Opetusmateriaali Centria, PowerPoint -esitys.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. 4.painos. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:2.\(\(20\)Palvelumuotoilu\(:Muotoilu\(\(20\)palveluiden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misess\(\(e4\)\(:Palvelu/piste:tUp](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:2.((20)Palvelumuotoilu(:Muotoilu((20)palveluiden((20)kehitt((e4)misess((e4)(:Palvelu/piste:tUp). Viitattu 23.3.2025.

Yrittäjät. *Liiketoimintasuunnitelma*. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 20.4.2025.

Yritystoiminta. *Liikeidea*. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/ideasta-liikeideaksi/liikeidea>. Viitattu 19.4.2025.