

**Hevosavusteisten palveluiden
liiketoimintamalli ja kannattavuus
Tilamallitarkastelu**

Kaisa Peuha

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020
Luonnonvara- ja ympäristöala
Agrologi (AMK), maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Peuha, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalli ja kannattavuus – tilamallitarkastelu		
Tutkinto-ohjelma Maaseutuelinkeinot		
Työn ohjaaja(t) Jaana Auer		
Toimeksiantaja(t) Päämäärätietoisesti uutta liiketoimintaa pohjoiseen Keski-Suomeen -hanke projektipäällikkö Hanna Kaihlajärvi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hevostalous on tärkeä osa maaseutuelinkeinoja. Se työllistää vuosittain suoraan noin 15 000 henkeä pääosin raviurheilun, siitostoiminnan ja ratsastustoiminnan parissa. Perinteisten alojen rinnalle on lähivuosina tullut hevosavusteiset palvelut, joilla tarkoitetaan hevosen biomekaniikan ja lajityypillisyyden hyödyntämistä erilaisissa kuntoutus- ja hyvinvointipalveluissa.</p> <p>Hevostalouden kannattavuutta on tutkittu jonkin verran, mutta hevosavusteisten palveluiden kannattavuudesta ja liiketoimintamalleista on saatavilla vielä suhteellisen vähän tietoa. Tavoitteena oli selvittää, millainen on hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalli ja mitkä asiat vaikuttavat sen kannattavuuteen.</p> <p>Liiketoimintamalli muodostettiin hyödyntämällä Business Model Canvas -työkalua, jonka avulla haastateltiin kolme hevosavusteisten palveluiden tuottajaa. Haastattelujen pohjalta rakennettiin tilamallitarkastelua käyttäen kolmea kuvitteellista esimerkkituloa hevosavusteisten palveluiden tuottajista. Kannattavuus laskettiin tuloslaskelmakehikon avulla.</p> <p>Hevosavusteiset palvelut osoittautuivat tutkimuksessa yhtä tilaa lukuun ottamatta kannattaviksi. Suurin kustannus syntyi yrittäjien palkoista, jotka olivat noin 52 – 56 % koko toiminnan kustannuksista. Tutkimus osoitti, että hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamallissa arvolutaus palvelun käyttäjälle ja palvelun maksajalle on muotoiltava erilliseksi epäsuoran ansaintalogiikan vuoksi. Palveluiden tunnettuuden eteen joudutaan tekemään koko alaa koskevaa markkinointityötä. Oikeiden kanavien valinta sekä maksajan kanssa luotavat ostopalvelusopimukset ovat keskeisessä roolissa kannattavuuden parantamisessa. Myös kustannusten arvioinnilla ja sitä kautta oikeanlaisella hinnoittelulla on tärkeä rooli hevosavusteisten palveluiden liiketoiminnallisessa kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
hevostalous, hevosavusteiset palvelut, kannattavuus, liiketoimintamalli, green care		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Peuha, Kaisa	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication A business model and profitability of horse-assisted services - a contribution margin model		
Degree programme Agricultural and Rural Industries		
Supervisor(s) Auer, Jaana		
Assigned by Päämäärätietoisesti uutta liiketoimintaa pohjaiseen Keski-Suomeen -hanke project manager Hanna Kaihlajärvi		
Abstract <p>Horse management is an important segment of rural business. It directly employs approximately 15 000 people, primarily in harness racing, breeding and equestrianism. In the recent years, the more traditional fields of horse management have been accompanied by horse-assisted services that refer to utilizing horse's biomechanics and species-specific behaviour in different activities that aim for rehabilitation or enhancing one's well-being.</p> <p>The profitability of horse management has been researched but there is little information about the profitability and business models related to horse-assisted services. The objective was to find a business model for horse-assisted services and to determine which factors affect the profitability.</p> <p>The business model was created by utilizing Business Model Canvas tool. The tool was used to interview three professionals who work in horse-assisted activities. Three fictional example farms of professionals producing horse-assisted services were created using the content of the interviews and utilizing a contribution margin model. The profitability was determined using income statement frame.</p> <p>The study revealed that most horse-assisted services excluding one example farm were profitable. The largest costs were entrepreneurs' wages, which covered approximately 52 – 56% of all expenses. The study also showed that in the created business model the definition of the service value creation is different between the service provider and payer of the service. In order to get awareness for one's services one, must do marketing concerning the whole field. Essential factors in improving profitability are choosing the right channels and the agreements of outsourced services made with the payer. In addition, a cost estimation that helps to determine the right pricing is an important factor in operationa development of horse-assisted activities.</p>		
Keywords/tags (subjects) horse management, horse-assisted services, profitability, business model, green care		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Hevosalan tila ja tulevaisuus.....	4
2.1	Hevonen hyvinvoinnin tuottajana.....	5
2.2	Green care ja hevosavusteisuus.....	8
2.3	Hevosavusteiset palvelut.....	10
3	Hevosavusteisen palveluliiketoiminnan suunnittelu.....	11
3.1	Liiketoimintamalli hevosavusteisten palveluiden suunnittelun tukena ...	13
3.2	Business Model Canvas	14
3.3	Kannattavuuslaskenta osana liiketoimintasuunnittelua.....	19
4	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	19
4.1	Opinnäytetyön rajaus	20
4.2	Työn eettisyys ja luotettavuus	21
5	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	22
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	22
5.2	Teemahaastattelu.....	24
5.3	Aineisto.....	24
6	Aineiston analysointi	25
6.1	Tilamallin kustannusrakenne	25
7	Hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalli ja kannattavuus	34
7.1	Hevosavusteinen tilamalli 1	35
7.2	Hevosavusteinen tilamalli 2	40
7.3	Hevosavusteinen tilamalli 3	45

8 Johtopäätökset.....	49
9 Pohdinta.....	51
Lähteet	53
Liitteet	57
Liite 1. Business Model Canvas mallirakenne	57
Liite 2. Haastattelulomake pohja	58

Kuviot

Kuvio 1. Hevosalan avainluvut Suomessa 2018	4
Kuvio 2. Hevosalan harrastajien mielikuvakysely. Mikä hevosissa ja/tai hevosharrastamisessa kiehtoo/kiinnostaa	6
Kuvio 3. Yritysten nykyinen ja tuleva pääasiallinen toimintamuoto.....	8
Kuvio 4. Green care – toimintatapa	9
Kuvio 5. Liiketoimintamalli sosiaalipedagoginen hevostoiminta erityisryhmille.....	35
Kuvio 6. Liiketoimintamalli hevosavusteiset palvelut työyhteisöille	40
Kuvio 7. Liiketoimintamalli ratsastusterapiapalvelut.....	45

Taulukot

Taulukko 1. Tilamallin rakennusomaisuus ja muu käyttöomaisuus	29
---	----

1 Johdanto

Hevostalous on osa maaseutuelinkeinoja ja sen merkitys taloudellisesti ja maaseutua elävöittävästä toimintamuotona on tärkeä. Maaseutuelinkeinot ovat murroksessa ja uusia toimintamalleja maaseudun elävänä pitämiseksi kaivataan. Hevostalous saattaa olla yksi maaseudun hengissä pitävä voimavara tuoden sinne uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja sitä kautta uutta elinvoimaa. (Laitinen & Mäki-Tuuri 2014, 11 – 12.)

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille hevostalouden vähemmän tunnettuna palvelumuotona hevosavusteiset palvelut. Opinnäytetyö kuvaa hevosavusteisen palveluliiketoiminnan ansaintalogiikkaa ja koko liiketoimintamallia pohtien etenkin kannattavuuden näkökulmaa. Hevosavusteiset palvelut ovat kiinnostavia ja ne ovat saamassa yhä enemmän jalansijaa perinteisten hevostalouselämyksen rinnalla. Opinnäytetyön tavoitteena on välittää tietoa yrittäjille alan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, sekä helpottaa hevosavusteisten palveluiden liiketoiminnan suunnittelussa ja kannattavuuden arvioinnissa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Päämäärätietoisesti uutta liiketoimintaa pohjoiseen Keski-Suomeen -hanke eli Pämä, jota hallinnoi Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Biotalousinstituutti. Hankkeen osatoteuttajana toimii Kehittämisyhtiö Witas Oy. Pämä -hankkeen toteutusaika on 1.3.2019 – 31.12.2020. Hankkeen tavoitteena on aktivoida Pohjoisen Keski-Suomen yrittäjiä ja kehittää seudulle uutta liiketoimintaa ja uusia yrittäjäverkostoja. Pämä-hankkeen yhtenä kehitettävänä osa-alueena ovat erilaiset green care -palvelut, joiden alle hevosavusteiset palvelut luetaan. (Päämäärätietoista liiketoimintaa pohjoiseen Keski-Suomeen! 2019.)

Työn tuloksia voidaan hyödyntää hevosavusteista liiketoimintaa suunniteltaessa tai olemassa olevan toiminnan kehittämisessä ja kannattavuuden arvioinnissa. Se voi rohkaista alalle aikovia rakentamaan liiketoimintaansa suunnitelmallisesti ja kehittämään ammattitaitoa niin liiketoiminnallisesta näkökulmasta kuin hevosavusteisen työn näkökulmasta. Alan tunnettuus kasvaa, kun tietoisuus palvelusta lisääntyy ja

näin myös palvelun käyttäjät ja tilaajatahot saavat lisää ymmärrystä hevosavusteisten palveluiden soveltuvuudesta ja mahdollisuuksista. Kustannusrakenteiden avaaminen auttaa ymmärtämään hevosavusteisten palveluiden hinnan muodostumista niin alalle aikoville kuin ostajatahoille.

2 Hevosalan tila ja tulevaisuus

Hevosala on nostanut uudelleen suosiotaan 1990-luvulta lähtien niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Hevosmäärät ovat kaksinkertaistuneet 30 vuodessa ja harrastajamäärät ovat lisääntyneet moninkertaisesti. Hevosala työllistää suoraan noin 15 000 ihmistä vuodessa ja suuntaus harrastajatalleista kohti ammatillisiin toimijoihin on lisääntymässä. (Sundwall 2016.)

Hevosalaa Suomessa hallitsee raviurheilu (ks. kuvio 1), jossa liikkuu vuosittain satojen miljoonien eurojen liikevaihto. Ratsastusharrastus on harrastajamäärältään kasvattanut kokoa ajan suosiotaan ja lähentelee kohta raviharrastajien lukumääriä (Hevostalous lukuina 2018).

Hevosia	74 400
Raviurheilun harrastajia ja seuraajia	220 000
Ratsastuksen harrastajia	160 000
Hevosala työllistää	15 000
Hevostalleja	16 000
Hevospelien myynti (milj. €)	226,15
Syntyneitä varsoja	2 942

Kuvio 1. Hevosalan avainluvut Suomessa 2018 (Hevostalous lukuina 2018).

Hevostaloutta on pidetty liiketoiminnan näkökulmasta kannattamattomana tai vähintään heikosti kannattavana. Ala on pitkään mielletty harrastustoiminnaksi, jota ei ole ajateltu raviurheilua lukuunottamatta kaupallisesta näkökulmasta. Alalle

lähtijät ovat usein harrastajia, jotka tahtovat tehdä harrastuksesta itselleen työn. Ajatukset kannattavasta toiminnasta eivät aina lähtökohtaisesti ole hevosalalle lähtevän liiketoiminnan fokuksessa, vaan usein mielekkään työn tuoma henkinen pääoma nousee liiketaloudellisten arvojen rinnalle. (Pussinen & Thuneberg 2014, 19 – 21.)

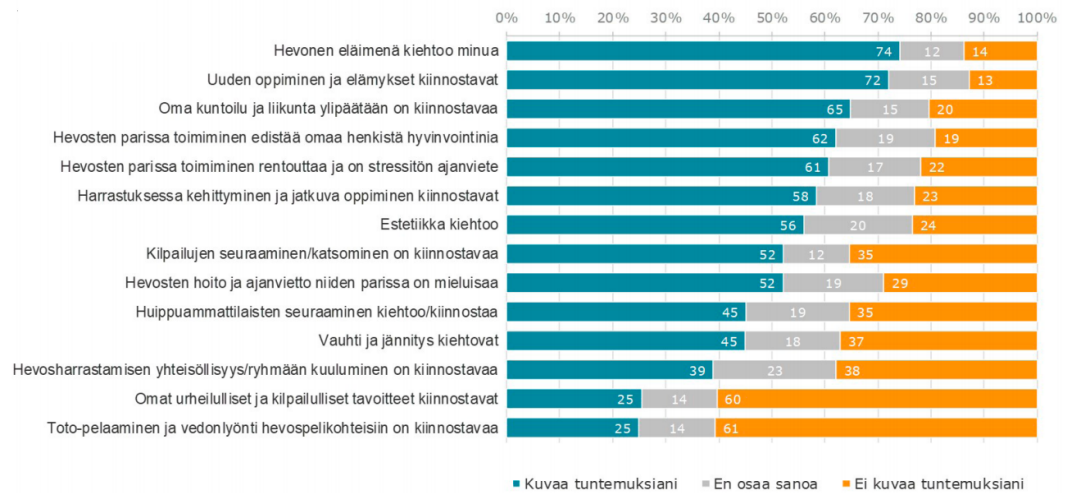
Hevostalous on monelta osin tuotannollista työtä, ja yleisesti tuotannollisen työn kate on ollut pitkään laskusuuntainen Suomessa. Tuotannollisten alojen haasteena on pieni kate suhteessa tarvittaviin resursseihin. Perinteiset hevostalouden alat kuten raviurheilu ja ratsastuskoulutoiminta vaativat isohkoja investointeja ja verrattain isoja alkupääomasatsauksia. Lisäksi työ on fyysisesti sekä henkisesti raskasta ja sitovaa, joten henkilöstön tarve on myös isohko alan tuottavuuteen nähden. Hevosyrittäjyys 2017 kyselyyn vastanneista hevosyrittäjistä noin 30 % koki jaksamisensa olevan heikkoa (Saastamoinen 2018a, 32).

2.1 Hevonen hyvinvoinnin tuottajana

Vaikka alaa pidetään yleisesti heikosti kannattavana, ovat hevosmäärät ja tallimäärät siitäkin huolimatta kasvussa. Työ luonnossa ja hevosten parissa houkuttelee alalle. Henkiseen hyvinvointiin satsataan yhä enemmän ja henkisiä arvoja niin työnteossa kuin vapaa-ajan käytössä nostetaan yhä korkeammalle (Hienonen 2011, 13 – 14). Mahdollisuuksien Hevonen – hevosalan kehittämissuunnitelmassa on tutkittu alan uusia näkymiä. Yli 500 000 ihmistä Suomessa on kiinnostunut jollain tasolla hevosista ja luonnosta, joten potentiaalia alalla on melkoisesti (Sundwall 2016). Suomalaisille teetetyt Hevosalan mielikuvat kyselytutkimuksen mukaan 26 % (n=3055) vastanneista suhtautui erittäin myönteisesti hevosavusteisiin palveluihin kuten ratsastusterapiaan (Pussinen 2018).

Hevosharrastus on voimakkaassa murroksessa. Enää hevosta ei nähdä pelkästään suoritusvälineenä vaan hyvinvoinnin tuottamisen merkitys on nousussa. Myös hevosen hyvinvointiin kiinnitetään entistä enemmän huomiota ja asiakkaat alkavat olla

yhä tiedostavampia muun muassa hevosen lajityypillisistä tarpeista. Tämä haastaa toimijoita kehittämään toimintaansa yhä enemmän niin hevosen kuin asiakkaan hyvinvoinnin näkökulmasta. Hevosalan mielikuvat -kyselyssä kysyttiin alan harrastajien näkemyksiä siitä, mikä hevosalassa kiehtoo. Alalla on näkyvässä selkeä suuntaus kohti hyvinvointilähtöisempää ajattelua. Harrastajat nostivat selkeimmiksi innoittajiksi elämykset, uuden oppimisen ja kiinnostuksen hevosesta eläimenä (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Hevosalan harrastajien mielikuvakysely. Mikä hevosissa ja/tai hevosharrastamisessa kiehtoo/kiinnostaa (Pussinen 2018, 13).

Hevonen hyvinvoinnin tuottajana on potentiaalinen mutta edelleen vielä hyvin marginaalinen ala. Hevosala varsinkin ratsastuspuolella on pitkään liitetty eliittiharrastukseksi sen kalliiden kustannusten vuoksi. Suuntaus kohti koko kansan lajiksi edistäisi alan tulevaisuutta ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Se mahdollistaisi hevosen tarjoamat hyvinvointipalvelut myös sellaisille ryhmille, jotka eivät pysty satsaamaan hevosharrastukseen suuria summia. Hevosavusteiset palvelut monipuolistaisi hevosen käyttöä muuallakin kuin vain harrastustoiminnassa. Se elävöittää maaseutua ja tuo sinne uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Hevosen hyödyntäminen hyvinvoinnissa ja kasvatuksellisessa toiminnassa näyttää lisääntyvän samassa suhteessa muiden luontolähtöisten palveluiden kanssa. Suomen itsenäisyyden rahasto SITRA tutkii vallalla olevia ja nousevia trendejä. Näiden valossa erilaiset luontolähtöiset ja yhteisöllisyyttä ja luontoyhteyttä edistävät toiminnat ovat vallalla oleva megatrendi (Hienonen 2011, 13 – 14).

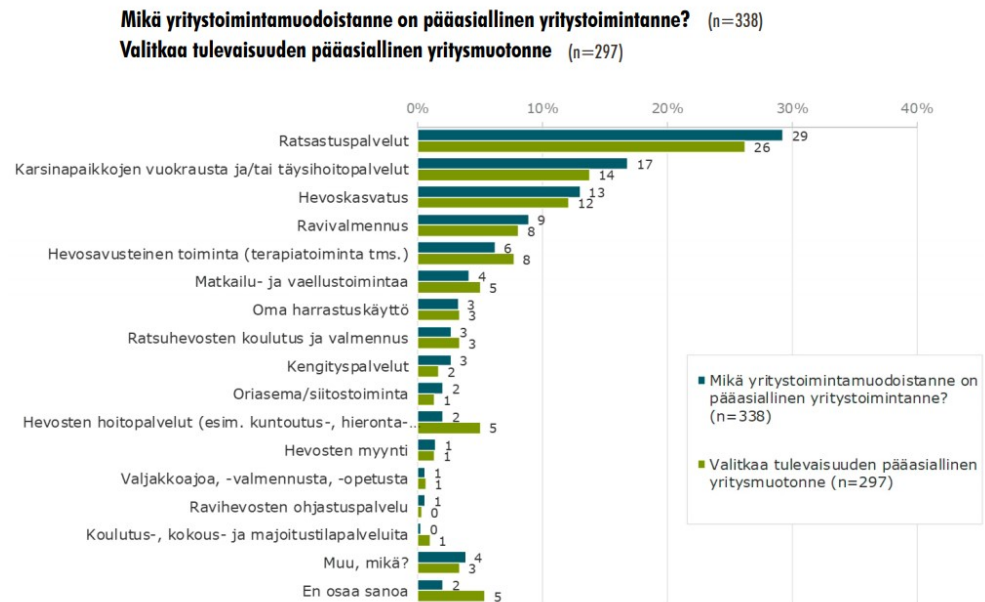
Luontoarvot ja eläinten hyvinvointivaikutusten hyödyntäminen on jo muualla Euroopassa johtanut kohti suuntausta, jossa hevosen kilpaurheilumainen käyttö on hiipumassa ja hyvinvointi ja sosiaaliset arvot nostavat päätään. Tämä tarkoittaa sitä, että hevonen nähdään monin tavoin eri tavalla kuin kilpaurheilun näkökulmasta. Suuntaus voi vaikuttaa myös hevosen jalostukseen, sillä hevosen toimintakyvyltä ja luonteelta vaaditaan hevosavusteisessa työssä täysin päinvastaisia ominaisuuksia kuin kilpaurheilussa. Tämä suuntaus on saavuttamassa Suomenkin ja tällöin esimerkiksi rauhalliset kylmäverirodut kuten suomenhevonen voivat nousta uuteen arvoon. (Saastamoinen 2018b, 39.)

Suomessa on arvioiden mukaan noin 3000 hevosalan yritystä Hevosyrittäjyys 2017 -kyselyn mukaan hevosavusteisia yrityksiä olisi noin 5 % vastanneista (n=432), mikä menee linjassa koko hevosalan yritystoimintaan. Näiden arvioiden mukaan Suomessa olisi noin 150 - 200 päätoimisesti hevosavusteista palvelua tarjoavaa yritystä. Lukema on kuitenkin vain arvio ja usein hevosavusteisia palveluita tarjoavat yrittäjät tarjoavat muitakin hevosalan palveluita tai pyörittävät maataloutta tai matkailutoimintaa. (Saastamoinen 2018c, 20.)

Ala on melko nuori. Hevosyrittäjyys 2017 kyselyn mukaan hevosavusteista palvelua harjoittaneista yrityksistä jopa 48 % on alle viisi vuotta saanut hevosalaan toimintulonsa. Kehitysnäkymät ovat kuitenkin positiivisia. Luontoavusteiset menetelmät kiinnostavat yhä isompaa kohderyhmää sekä myös kuntaa ja valtiota. Tästä kertoo muun muassa Kelan kuntoutuspalveluiden tukimäärien kasvu viime vuosina. (Kovaleff & Thuneberg 2018.)

Tulevaisuuden kehityssuuntauksista ja positiivisista näkymistä kertoo myös Hevosyrittäjyys 2017 -kyselyn tulokset, jossa hevosalan yrittäjiltä kyseltiin heidän ajatuksiinsa tulevaisuuden tuotantosuunnista (ks. kuvio 3). Hevosavusteinen toiminta näh-

dään selkeästi kasvavana toimintamuotona, kun taas perinteisemmät alat kuten hevoskasvatus ja ravivalmennus ovat lievässä laskusuunnassa (Saastamoinen 2018a, 38).



Kuvio 3. Yritysten nykyinen ja tuleva pääasiallinen toimintamuoto (Saastamoinen 2018a, 38).

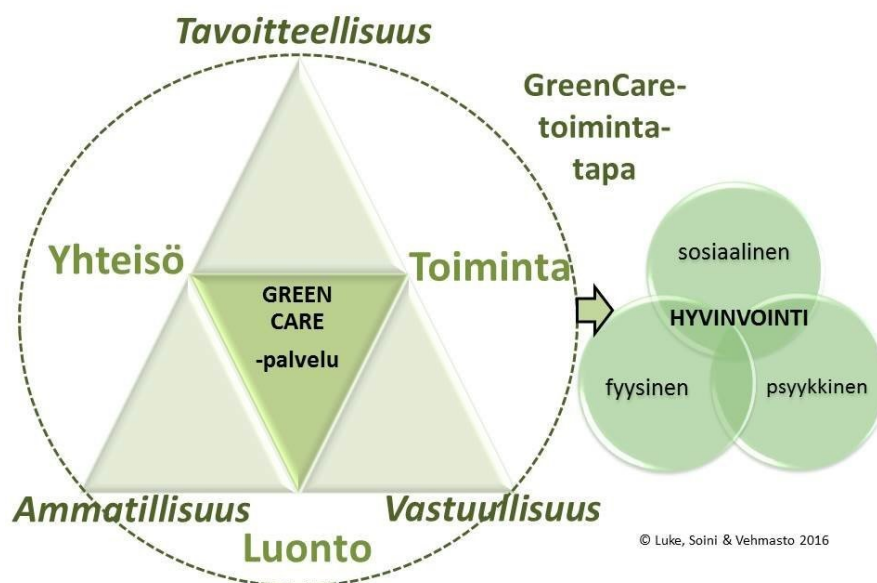
2.2 Green care ja hevosavusteisuus

Luontoavusteisista palveluista käytetään Suomessa nimeä green care. Termi rantautui Suomeen vuonna 2008 kun tutkija Katriina Soini kolleegoineen käsitteellisti ajatuksen luontolähtöisistä palveluista. Sinänsä green care toiminta ei ole uutta, vaan sitä on jossain muodossa käytetty jo 1800 -luvulla. Erilaiset mielenterveyshoitolaitokset rakennettiin luonnon keskelle, koska lääkärit näkivät luonnon ja erilaisten puhdetöiden luonnossa rauhoittavan potilaiden mieltä. (Soini, Ilmarinen, Yliviikari & Kirveennummi 2011).

Maailmalla tunnetumpi käsite green carelle on social farming tai care farming, joka perustuu nimensä mukaisesti erilaisiin maatilain töihin. Usealla maatilalla muun muassa Hollannissa ja Italiassa on kuntien lähettämänä esimerkiksi kehitysvammaisia tai mielenterveyskuntoutujia ohjatussa työssä. (Soini ym. 2011).

Green care menetelmänä ei tarkoita kaikkea luonnossa tapahtuvaa toimintaa. Suomessa termiä alettiin käsitteellistämään ja luomaan sille yhtenäistä kriteeristöä, jotta toiminnalle saataisiin vakuuttavuutta. Näyttöjä luonnon hyvinvointivaikutuksista on runsaasti, mutta luonto itsessään ei automaattisesti hoivaa tai varsinkaan paranna ketään ilman että sen vaikutuksia tiedostettaisiin ja käsitteellistettäisiin asiakkaalle. (Vehmasto 2014).

Green care -menetelmän keskiössä ovat luonto, toiminnallisuus ja yhteisöllisyys (ks. kuvio 4). Toiminnalta edellytetään tavoitteellisuutta. Palvelun tuottajalta vaaditaan ammatillista pätevyyttä ja vastuullisuutta. Mikä tahansa luontoelämys ei täytä näitä kriteerejä eikä siitä silloin voida käyttää termiä green care.



Kuvio 4. Green care – toimintatapa (Mitä on Green Care? n.d.)

2.3 Hevosavusteiset palvelut

Hevosavusteisuus perustuu hevosen lajityypillisen käyttäytymisen sekä hevosen biomekaniikan hyödyntämiseen. Hevosavusteisuudessa hevosen keskeinen tehtävä on olla vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. Hevosavusteisista palveluista tässä esitellyt palvelumuodot voidaan lukea green care -palveluiksi. Ne perustuvat eläimen kanssa käytävään vuorovaikutukseen ja ovat hyvin usein toiminnallisia. Yhteisön niissä muodostaa eläin, toiminnan kohteena oleva asiakas/asiakkaat sekä palvelun tuottaja. Hevosavusteinen työ tapahtuu pääsääntöisesti luonnossa. Ennen toiminnan aloittamista palvelulle on asetettu tavoitteet joko asiakkaan itsensä kanssa ja/tai palvelun tilaajatahon kanssa. Palvelun tuottajan tulee ymmärtää oman alansa lisäksi hevosen lajityypilliset perustarpeet ja lopuksi vielä hevosavusteiset menetelmät. (Lipponen & Vehmasto 2019.)

Sosiaalipedagoginen hevostoiminta on menetelmä, jolla voidaan edistää sosiaalista kasvua ja hyvinvointia. Sen keskiössä ovat vuorovaikutus, kokemuksellisuus ja osallisuus hevosen kanssa. Tyypillisiä kohderyhmiä ovat esimerkiksi lastensuojelu, mielen-terveys- ja päihdekuntoutus sekä kuntouttava työtoiminta. Menetelmä soveltuu hyvin myös työyhteisöille tai esimerkiksi oppimisen tueksi. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan ohjaajat ovat tyypillisesti sosiaali-, terveys- tai kasvatusalan ammattilaisia, jotka ovat suorittaneet sosiaalipedagogisen hevostoiminnan virallisen täydennyskoulutuksen. (Tervetuloa sosiaalipedagogisen hevostoiminnan pariin! 2019.)

Ratsastusterapia on kuntoutusmuoto, jolla voidaan edistää asiakkaan motorista, psykologista, toiminnallista tai pedagogista tavoitetta. Terapia perustuu ihmisen ja hevosen väliseen liikkeeseen ja vuorovaikutukseen. Ratsastusterapian kuntoutukselliset tavoitteet asetetaan ICF-luokituksen mukaan. Ratsastusterapeutit ovat sosiaali- tai terveyshuollon ammattilaisia, jotka ovat käyneet ratsastusterapian ammatillisen lisäkoulutuksen. (Ratsastusterapiakoulutus 2019.)

Esimerkkinä hevosavusteisista valmennuspalveluista työyhteisöille esitellään *Hevosavusteinen työnohjaus*. Se on hevosen vuorovaikutuksen hyödyntämistä yhdistettynä perinteiseen työnohjaukseen. Työnohjaus on oman työn tutkimista ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi parantaa työn laatua ja tehokkuutta, työssä jaksamista, työyhteisön vuorovaikutusta tai esimiestyötä. Tavoitteet työnohjaukselle määritellään aina etukäteen. Työnohjaus on usean tapauksittain oppimisprosessi. (Työnohjaus 2019.)

3 Hevosavusteisen palveluliiketoiminnan suunnittelu

Hevosavusteiset palvelut ovat pääsääntöisesti Suomessa yksityisten yritysten tarjoama palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminta nimensä mukaisesti perustuu erilaisien palveluiden tuottamiseen ja tarjoamiseen. Hevosavusteiset palvelut ovat mitä selkeimmin asiantuntijapalvelua, jossa suuri rooli on palvelun tuottajan osaamis- ja kokemalla.

Hevosavusteisten palveluiden keskimääräinen liikevaihto oli vuonna 2016 noin 67 000 €, joka on muihin hevosalan palveluihin nähden keskiluokkaa (Saastamoinen 2018b, 41). Hevosavusteisten palveluiden kannattavuutta on kuitenkin turha verrata liikevaihdon perusteella yleisesti alaan, sillä kustannukset ja käytettävät resurssit vaihtelevat hyvin paljon eri alojen välillä eikä liikevaihto kerro vielä kannattavuudesta juurikaan.

Hevostalouden investoinnit ovat suhteellisen isot perinteisten asiantuntijapalveluiden investointeihin verrattuna, jossa ei aina vaaditaan edes toiminnalle omia tiloja. Hevosavusteiset palvelut vaativat kuitenkin asiantuntijapääoman ja hevosten lisäksi toimitilat, jossa kyseistä asiantuntijapalvelua voidaan tarjota. Tilat sitovat myös paikallisesti, mikä merkitsee joskus palveluiden hankalaa saavutettavuutta asiakkaan näkökulmasta.

Tämä tekee hevosavusteisista palveluista omalla tavallaan haasteellisen palvelun tuottamisen ja hinnoittelun näkökulmasta. Psykoterapeutti voisi tarjota psykoterapiaa suhteellisen pienin resurssein ja asiantuntijatyöstä saataisiin kutakuinkin kohtuullinen kate. Hevosavusteiset psykoterapiapalvelut taas tuovat palveluun tietyn elementin lisää, joka nostaa samalla kustannuksia suhteellisen tuntuvasti. Liiketoiminnan näkökulmasta hevosavusteisuus missä tahansa palvelussa on pystyttävä perustelemaan ja muotoilemaan niin, että asiakas näkee hevosavusteisuudesta saattavan lisäarvon ja maksaa siitä riittävän korvauksen.

Hevostaloutta ei mielletä vielä kovin hyvin palveluliiketoiminnaksi, vaikka sitä se on myös ratsastuskouluissa, ravivalmennuksessa ja vaikka siitosasemilla. Asiakkaat vaativat yhä parempaa palvelua ja erilaistumista, kun kilpailu lisääntyy. Hevosavusteiset palvelut myydään varsin usein Kelalle tai kunnille sosiaalitoimeen ja lastensuojeluun, työyhteisöille tai isoille organisaatioille. Tahoille, jotka ovat ylipäättään tottuneet kilpailuttamisiin, business to business -myyntiin ja saamaan selkeitä palvelukokonaisuuksia ja -konsepteja selkeästi hinnoiteltuna.

Palveluiden myynti siis vaatii muotoilua, verkostoitumista ja suhdetoimintaa. Perinteisesti hevosalalle tulevat ihmiset ovat hyvin osaavia hevosten kanssa ja osaavat hyvin myös oman alansa menetelmät mutta taito luoda suhteita, tehdä kauppaa, pitää asiakkaista huolta ja rakentaa kannattavaa liiketoimintaa ontuu vielä jonkin verran. Usko toiminnan kannattavuuteen ja menestymiseen on kuitenkin hevosalan yrittäjillä vahva ja näkymät tulevaisuuteen luottavaiset (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen 2018, 54). Ala kaipaa liiketoimintaosaamisen kehittämistä.

Uuden liiketoiminnan ja uusien palveluiden kehittäminen on mielenkiintoista mutta haastavaa. Perinteisesti hevostaloudessa on myyty esimerkiksi ratsastuskoulupalveluita tai ravivalmennusta. Kilpailu on koventunut ja tarjonta lisääntyy. Hinnalla kilpailu syö vähäisenkin katteen ja ei ole siksi järkevää. Alalla on jo nähtävissä vaihtelua

sen sisällä, millaisia ratsastuskouluvariaatioita alkaa tulla tarjolle. Yksi talli keskittyy poneihin ja lapsille tarjottaviin palveluihin, toinen pelkästään aikuisratsastajiin, yhdellä tallilla tarjotaan vain tietyn tyyppistä ratsastusmetodia ja yhdellä tallilla hevoset ovat kengättömiä ja kuolaimettomia jne. Erilaistuminen on näkynyt hevosalallakin jonkin aikaa.

Hevosavusteiset palvelut ovat merkittävän ajankohdan äärellä, kun uusia menetelmiä sosiaali-, kuntoutus- ja kasvatuspalveluihin kaivataan. Palveluita ostetaan ja kilpailutetaan myös enenevässä määrin eikä kaikkea enää pyritä toteuttamaan kunnallisella puolella itse. Myös tuleva Sote-uudistus tuo mukanaan uudenlaisia tapoja ajatella kuntoutus- ja sosiaalipalveluiden tarjontaa. Kunnat ja sairaanhoitopiirit tuntevat käsitteenä hevosavusteiset palvelut, mutta niiden käyttö kuntoutuksessa on vielä pientä (Pussinen & Thuneberg 2014, 19). Useat yritykset panostavat myös entistä enemmän työhyvinvointiin ja erilaisiin palveluihin sen edistämiseksi ja etsivät vaihtoehtoisia menetelmiä. Luontoavusteiset menetelmät ovat nostaneet suosiotaan jatkuvasti.

3.1 Liiketoimintamalli hevosavusteisten palveluiden suunnittelun tukena

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen liikeidean mallinnusta käsitettävään muotoon. Pelkkä liikeidea kertoo vain hyvin kapeasti sen mitä yritys tarjoaa. Liiketoimintamalli kuvaa koko liikeidean prosessin ja tuo näkyväksi koko palveluketjun. Se toimii yrityksen strategisen suunnittelun välineenä. (Tirkkonen 2014.)

Perinteisesti aloittavilla yrittäjillä teetetään liiketoimintasuunnitelma oman liikeidean konkretisoimiseksi. Liiketoimintamalli voidaan nähdä osana liiketoimintasuunnitel-

maa. Se on oikeastaan lyhyt helposti ymmärrettävä tiivistelmä liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintamallilla voidaan havainnollistaa nopeasti ja yksinkertaisesti liikeidean koko prosessi.

Yksinkertainen ja selkeä liiketoimintamalli auttaa koko yrityksen henkilöstöä ymmärtämään liikeidean toiminnan samalla tavalla. Se muistuttaa kenelle ja miksi kyseistä toimintaa tehdään ja kuinka erottautua kilpailijoista sekä sen avulla voidaan perustella toimintaa myös rahoittajille. Se näyttää mistä raha tulee ja mihin sitä menee sekä mistä kate syntyy. Näin myös pystytään kehittämään toimintaa ja kannattavuutta. (Tirkkonen 2014.)

Liiketoimintamalli sisältää yrityksen ansaintalogiikan, mikä kertoo miten kyseisen tuotteen/palvelun myynti tapahtuu ja mistä toiminnan kate syntyy. Ansaintalogiikka perustelee palvelun myyntikatteen, käyttökäteen ja tuottavuuden eli mistä raha tulee ja mihin raha menee. Se vastaa kysymyksiin miksi, asiakas haluaa tuotteemme ja pystymmekö tuottamaan sen kannattavasti (Tirkkonen 2014). Hevosavusteisissa yrityksissä on usein käytössä epäsuora ansaintalogiikka, mikä tarkoittaa, että palvelun saaja on eri kuin palvelun maksaja. Tämä ansaintalogiikka merkitsee sitä, että palvelu on pystyttävä perustelemaan sekä maksajataholla että palvelun käyttäjälle.

3.2 Business Model Canvas

Usein käytetty esimerkki liiketoimintamallista on itävaltalaisen Aleksander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä Business Model Canvas. Sen avulla omaa liiketoimintaa voi arvioida arvon tuottamisen näkökulmasta. Business Model Canvasin avulla pystyy hahmottamaan palvelun koko prosessin ja pohtimaan, missä kohti palvelun tuottamista tarvitaan uudelleen määrittämistä tai panostamista. Malli auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, ja helpottaa varsinkin palveluliiketoiminnassa haastavaa asiantuntijatyön kuvaamista niin, että myös ostava taho ymmärtäisi, mitä ostaa.

Mallin keskeinen tehtävä on auttaa organisaatiota luomaan, toimittamaan ja kaapamaan arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Business Model Canvas auttaa myös arvioimaan tuotettavan palvelun kannattavuutta. Sen voi kohdentaa nimenomaan yhden palvelun kuvaukseen ja arvon määrittämiseen. Se osoittaa raadollisesti todellisuuden, että joskus hyväkin idea saattaa olla resursseiltaan liian vaativa ja näin ollen kannattamaton. Toisaalta se auttaa yhtä lailla, kehittämään palvelusta kannattavampaa, kun resurssit kohdennetaan oikein palveluun nähden.

Business Model Canvas perustuu yhdeksään laatikkoon, jonka avulla palvelua/liiketoimintaa määritetään ja arvioidaan. Laatikoiden kysymykset ohjaavat pohtimaan omaa liikeideaa/palvelua konkreettisesti ja näin yksinkertaistamaan sen prosessia. Seuraavassa esimerkissä laatikoiden kysymyksiä avataan hevosavusteisten palveluiden tuottamisen näkökulmasta.

1. Asiakasryhmät - Kenelle tarjoamme palveluitamme, kenelle tuotamme arvoa?

Asiakkaat voidaan ryhmitellä usealla eri tavalla sen mukaan, miten he tuotetta/palvelua käyttävät tai ostavat. Esimerkiksi hevosavusteisissa palveluissa asiakasryhmiä ovat palvelun tilaajataho sekä käyttäjäasiakkaat. Näillä asiakasryhmillä on usein erilaiset markkinointikanavat ja asiakassuhteen hoitotarpeet. Tässä kohdassa voidaan myös tehdä valintoja, kenelle asiakkaille haluamme tuottaa kyseisiä palveluita. Haluamme suunnata hevosavusteista toimintaa vaikkapa enemmän kuntoutus- kuin kasvatuspuolelle.

2. Arvolupaus - Mitä arvoa tuotamme asiakkaallemme, mitä ongelmia ratkaisemme?

Hevosavusteinen työ on usein ongelman ratkaisua. Sen avulla pyritään parantamaan jotain. Keskeistä on hevosavusteisuus ja sen arvon määrittäminen. Voidaan esimerkiksi pohtia, miksi hevosavusteinen toimintamalli on parempi/tehokkaampi/vaikuttavampi kuin sama palvelu ilman hevosta. Hevonen ei kuitenkaan ole useinkaan itseisarvo vaan palvelun lisäarvon tuottamisen ”väline”. Hevosen kautta saamme aikaiseksi jonkun lopputuleman, jolla on asiakkaan kannalta arvo.

3. Asiakassuhde - Miten asiakasryhmät haluavat meidän pitävän suhdetta yllä?

Asiakassuhteen ylläpitäminen vaatii eri vaiheessa erilaisia toimenpiteitä. Myös eri asiakasryhmät toivovat erilaisia tapoja hoitaa asiakassuhdetta. Hevosavusteisessa työssä asiakas ja tilaajataho tarvitsevat erilaisia toimenpiteitä. Kumpaakin suhdetta on voitava pitää yllä tai asiakas katoaa. Hevosavusteiset palvelut ovat usein pitkäkestoisia oppimisprosesseja, joissa tärkeä rooli on palvelun tuottajalla. Asiakassuhde saattaa olla hyvin henkilökohtainen ja personoitu palveluntuottajaan.

Asiakkaan saaminen asiakkaaksi on iso työ vielä heikosti tunnetun palvelun kohdalla. Lobbaukstyötä itse menetelmän tunnettuuden eteen on tehtävä. Suhdetoiminta ja verkostoitumistaidot nousevat tärkeään asemaan.

4. Kanavat- Miten arvolupaus toimitetaan asiakkaalle, missä kanavissa tavoitamme asiakkaamme, asiakassuhteen vaiheen eri kanavat.

Markkinointi ja myynti ovat oleellinen osa yrityksen toimintaa. Hevosavusteinen työ on vielä heikosti tunnettua, joten siitä viestiminen vaatii erityisponnisteluja. Eri asiakasryhmät käyttävät eri viestintäkanavia. Esimerkiksi palvelun tilaajataho ei välttämättä käytä Instagramia, kun taas palvelun kohde saattaa hyvinkin tehdä palveluvaihtoja sosiaalisen median kautta. Sekä strategian että resurssien oikein ohjautumisen kannalta on tärkeää miettiä, missä palveluista viestitään, mitä viestitään ja miten. Onko viestiminen vuorovaikutuksellista ja millainen viestintä tuottaisi esimerkiksi os-

topäätöksen? Laatikossa kuvataan myös koko liiketoiminnan ketju; miten hevosavusteinen palvelu toimitetaan markkinoinnista lopulliseen palvelun tuottamisen pisteeseen ja jälkitoimiin.

5. Ydintoiminnot - Mitä ydintoimintoja arvolupauksemme edellyttää?

Jotta voimme tuottaa juuri kyseistä hevosavusteista palvelua, keskeistä on asiantuntijuus. Hyvin usein kyseessä on ongelmanratkaisupalvelu. Asiantuntijuus täytyy täyttää peräti kolmella eri sektorilla, hevosavusteisuudessa, oman alan kompetenssissa ja hevosen lajityypillisessä tuntemisessa. Nämä kaikki vaativat resursseja. Asiantuntijuiden ja osaamisen kuvaaminen on tärkeää aloilla, jossa sitä vaaditaan, jotta ylipäätään palvelua saadaan lain mukaan tuottaa. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi hevosavusteiset fysioterapiapalvelut tai yksityiset sosiaalialan palvelut. Nähtävillä oleva asiantuntijuus ja osaaminen tuovat vakuuttavuutta, luotettavuutta ja turvaa asiakkaalle. Ydintoimintoja ovat esimerkiksi tällöin osaamispääoman ylläpitäminen ja kartoittaminen.

6. Kumppanit - Ketkä ovat tärkeimpiä yhteistyötahojamme?

Liiketoimintaa tuskin koskaan pystytään toteuttamaan ilman yhteistyötahoja. Hevosavusteisessa työssä tärkeiksi kumppaneiksi nousevat esimerkiksi heinäntuottaja tai kengittäjä, joita ilman tuskin hevostakaan voidaan pitää. Palvelun muodostumisen ketju saattaa olla pitkä ja sisältää useita yhteistyötahoja. Kysymys johdattelee pohtimaan, mitkä yhteistyötahot ovat olennaisia ja puuttuuko ketjusta jotain, jolla voisi olla myönteisiä vaikutuksia liiketoiminnan kannalta. Yhteistyöverkostot ja yhteispalveluiden tuottaminen ovat nousemassa perinteisen yksin yrittämisen rinnalle. Mitä mahdollisuuksia yhteistuotanto voisi tarjota hevosalalle? Mitä syvempää yhteistyö on, sitä enemmän se vaatii pohtimista ja määrittelemistä ja suhdetyötä.

7. Resurssit - Mitä ydinresursseja arvolupauksemme vaatii?

Hevosavusteisessa työssä on selvää, että palvelu edellyttää hevosen, mutta sen lisäksi myös tietynlaisen ympäristön ja palveluntuottajan asiantuntijuuden. Mikä on oleellista palvelun tuottamisen kannalta ja mikä tuo/vie resursseja. Tarvitaanko esimerkiksi lauma hevosia vai riittäisikö yksi hevonen? Tarvitaanko ehdottomasti omia tiloja vai onnistuisiko palvelun tuottaminen toisen yrittäjän tiloissa. Tarvitseeko yrittäjä ehdottomasti jonkun tietyn koulutuksen pystyäkseen toteuttamaan juuri kyseistä palvelua. Näitä valintoja verrataan arvolupaukseen. Tässä kohdassa on hyvä arvioida myös yrittäjän työmenekkiä resursseista eli hevosista ja toimitilasta huolehtimiseen.

8. Tulovirrat - Mitä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan, palvelun hinnoittelumalli?

Monelle yrittäjälle hinnoittelu on vaikeaa. On osattava laskea omalle työlle ja osaamiselle arvo ja verrata niitä palvelun tuottamisen kustannuksiin. Hinta pitää pystyä perustelemaan. Se voidaan paketoida tai se voi olla hyvin yksilöllisesti räätälöity. Tässä kohden on hyvä huomioida asiantuntijatyö, joka ei voi pelkästään perustua käytettyyn aikaan, mitä hevosalalla tyypillisesti käytetään. Asiakas maksaa asiantuntijuudesta, elämyksestä ja oman hyvinvoinnin edistämisestä.

9. Kulurakenne - Mitkä ovat merkittävimmät kulumme, mitkä resurssit ovat kalleimpia

Mitä kuluja hevosavusteisesta toiminnasta syntyy? Tässä voidaan käyttää perinteistä muuttuvat kulut ja kiinteät kulut arviointia. Mitkä kulut kohdentuvat nimenomaan hevosavusteisten palveluiden tuottamiseen. Voidaanko kuluja karsia tai toisin päin onko huomioitu esimerkiksi lomittamiseen tarvittavat resurssit, jolloin yrittäjä huolehtisi omasta loman tarpeestaan. Usein myös oman työn arvolle ei ole laskettu riittävää hintaa.

3.3 Kannattavuuslaskenta osana liiketoimintasuunnittelua

Kannattavaksi liiketoiminnaksi kutsutaan taloustieteissä liiketoimintaa, joka tuottaa voittoa. Voiton tuottamisella on tarkoitus. Se takaa yritykselle vakavaraisuutta ja mahdollisuutta pitää toimintaa yllä. Voiton tuottaminen ei siis ole yrityksen itseisarvo. Voiton tuottamisella luodaan pysyvyyttä ja toiminnalle jatkumoa, kun voidaan kasvattaa yrityksen omaa pääomaa. Yritys ei ole tällöin sidoksissa vain ulkoiseen pääomaan, jolloin se on aina alttiimpi myös taloudellisille uhkille (Eklund & Kekkonen 2011, 9 – 11.)

Kannattavuutta voidaan arvioida tuloslaskelmakehikkoa hyödyntäen. Tuloslaskelma on tuttu palveluliiketoimintayrittäjille ja siitä on helposti nähtävissä yrityksen tuotot ja kulut. Tuloslaskelma jaetaan perinteisesti tuottoihin ja sekä muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Yrityksen tuloa ovat kaikki yrityksen myynti- ja vuokratulot sekä jossain tapauksissa erilaiset tuet. Muuttuvat kustannukset kertovat yrityksen myynnistä aiheutuvat kustannukset kuten esimerkiksi aine- ja tarvikekustannukset, joita myytävään tuotteeseen/palveluun liittyy sekä väliaikaiset henkilöstömenot, jotka kohdentuvat juuri myyntiin. Hevosavusteisessa työssä näitä henkilöstökustannuksia voisi esimerkiksi olla palvelun tuottamisessa tarvittava avustaja. Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, joita syntyy yrityksessä ilman myyntiäkin. Näitä ovat hevosavusteisessa yrityksessä esimerkiksi tallikiinteistön ja hevosten kulut ja vakituisen henkilöstön palkkakulut. Yksinkertaistettuna vertaamalla saatuja tuottoja kustannuksiin saadaan selville yrityksen kannattavuus. (Karjalainen 2013, 16.)

4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvantaa hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalli sekä valaista hevosavusteisiin palveluihin liittyviä tuottoja ja kustannuksia ja arvioida niiden pohjalta alan kannattavuutta. Hevosavusteisten palveluiden kannattavuudesta ei ole vielä juurikaan näyttöjä. Hevostalouden muita toimintamuotoja ja

kannattavuutta on sen sijaan tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi ratsastuskoulutointaa, täysihoitopalveluita ja ravivalmennuksen kannattavuudesta on useampia opinnäytetöitä (Asukas & Sahlström 2014; Koistinen 2012; Korkalainen 2007). Hevostalouden uusia palvelumuotoja on tuotu esille vielä suhteellisen vähän, joten aiheelle nousee tuoda esille laskelmia ja liiketoimintamalleja, joilla nimenomaan kuvataan ja kehitetään hevosavusteisten palveluiden kannattavuutta. Haasteita hevosavusteisten palveluiden tuottamisessa on edelleen palvelun marginaalisuus ja vähäinen tunnettuus. Myös yrittäjien liiketoimintaosaaminen vaatii vielä kehittämistä.

Jotta voitiin määritellä hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamallit ja arvioida niiden kannattavuutta, tutkimuskysymykset määriteltiin kahteen osaan.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen on hevosavusteisen palvelun liiketoimintamalli?
2. Onko hevosavusteinen palveluliiketoiminta kannattavaa?

4.1 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö tarkasteli hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalleja ja kannattavuutta. Mukaan valikoitui kolme erilaista hevosavusteisen palvelun tuottamisen muotoa: 1) sosiaalipedagoginen hevostoiminta erityisryhmille, 2) ratsastusterapia ja 3) hevosavusteiset valmennuspalvelut työyhteisöille. Palvelumuodot valikoituivat sen perusteella, miten yleinen palvelun tuottamisen muoto on, kuinka kattavasti se kuvaa alaa ja millaiset alan tulevaisuuden näkymät voivat olla. Ratsastusterapia on hevosavusteisista palveluista tunnetuin ja vanhin toimintamuoto, sosiaalipedagoginen hevostoiminta on kasvattamassa jalansijaa kuntoutus- ja kasvatustyössä. Alan uusimpia palvelumuotoja ovat erilaiset työyhteisö- ja hyvinvointipalvelut, joiden perusteella hevosavusteiset valmennuspalvelut työyhteisöille valikoitui tutkimukseen mukaan.

Työssä keskityttiin tutkimaan näiden kolmen palvelun liiketoimintamallia ja kannattavuutta. Kannattavuuslaskenta toteutettiin tilamallitarkastelun avulla. Tutkimus ei sitten kuvaa yleisesti koko hevostalouden liiketoimintaa tai edes hevosavusteista liiketoimintaa kaikissa sen eri muodoissa, sillä hevosavusteisia palvelumuotoja on useita muitakin.

Koska haastatteluissa syvennyttiin kunkin yrityksen toimintaan suhteellisen kattavasti, päädyttiin siihen, että kolmen yrityksen toimintamallista saatiin riittävän kattava aineisto. Aineistoa ei haluttu kasvattaa työmäärältään liian isoksi, sillä silloin syvempi tarkastelu olisi jäänyt vähemmälle.

Työssä kuvattiin pääpiirteittäin hevosavusteisen liiketoiminnan tekijöitä, mutta työ keskittyi tutkimaan kustannusrakenteita ja tulovirtoja. Aiheen rajaus kannattavuustekijöihin on tarpeen, sillä niistä on vielä suhteellisen vähän tietoa saatavilla. Työ ei tutki hevosavusteisten palveluiden syvempää sisältöä, vaikka käykin seikkaperäisesti kolme eri palvelumuotoa läpi. Työ ei myöskään keskity hevosavusteisten menetelmien vaikuttavuuden arviointiin. Työn tavoitteena oli kuvata liiketoiminnallisesta näkökulmasta palveluiden ansaintalogiikka ja liiketoimintamalli. Hevosavusteisen toiminnan vaikuttavuutta sen sijaan on tutkittu jonkin verran enemmän. Aiheen toimeksiantajalta tuli myös toive, että työn pohjalta saataisiin alasta kiinnostuneille ja alalla toimiville lisätietoa kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä apua kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen.

4.2 Työn eettisyys ja luotettavuus

Haastateltavat yritykset pyrittiin hankkimaan mahdollisimman kattavasti eri palvelutuotantosuuntia ajatellen. Haastattelupohja pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeäksi, jotta kysymyksiin oli suhteellisen helppo vastata. Liiketoimintamallia hahmotellessa, kysymyksiä helpotettiin apukysymyksillä, jotta vastauksista saatiin yksiselitteisiä. Tämä vaati haastattelijalta yhtä aikaa objektiivisuutta sekä ymmärrystä auttaa oikeassa kohdassa yrittäjiä hahmottamaan mitä kysymyksellä haettiin.

Tässä työssä pyrittiin esittelemään yleisellä tasolla hevosavusteisen palveluiden liiketoimintamalleja ja kannattavuutta. Siitä syystä tutkittavien yritysten tunnistettavuus pidettiin salassa. Yrityksiltä saatiin haastattelun avulla oleelliset tiedot toiminnan kannalta. Työssä ei kuvattu yhden tietyn yrityksen liiketoimintamallia, vaan kerättiin tietoa palvelumallin rakenteesta ja tehtiin yleispätevä mallinnus hevosavusteisesta liiketoiminnasta. Tilamallitarkastelu valittiin soveltuvaksi analysointimenetelmäksi turvaamaan näin yritysten anonymiteettiä.

5 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, jossa tutkimusaineiston hankinta tapahtui teemahaastattelun avulla. Haastattelukysymyksissä hyödynnettiin liiketoimintamallien kuvaamisessa ja kehittelyssä käytettyä Business Model Canvas -tekniikkaa. Haastatteluaineiston tulokset analysoitiin, mutta tuloksia ei esitetä sellaisenaan vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi, vaan tulosten perusteella laadittiin palveluista tilamallit ja liiketoimintamallit. Tilamallien perusteella oli mahdollista laskea liiketoiminnan tuotot, kustannukset ja kannattavuus. Kannattavuus laskettiin excel-taulukkolaskentaohjelmalla käyttäen tuloslaskelmaa laskentamenetelmänä.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamallia selvittäessä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jossa nimensä mukaisesti tutkitaan jonkin asian laatua, ja jota ei ole järkevä mitata määrällisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on usein sidottu asiaan liittyviin mielikuviiin, tunteisiin tai merkityksiin. Näitäkin toki voidaan mitata määrällisin keinoin, mutta usein kvalitatiivinen tutkimusote valitaan silloin, kun asiasta halutaan tutkia jotain tiettyä ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-159.) Laadullinen tutki-

mus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja oleellista niissä on usein tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmien esille tuonti ja vuorovaikutus haastattelijan kanssa (Puusa & Juuti 2011, 47).

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tilamallitarkastelua. Perinteisessä maatilataloudessa eri tuotantosuuntia on usein tarkasteltu käyttämällä tilamallia. Tilamallitarkastelussa luodaan kuvitteellinen tila, johon pyritään hakemaan lähtötiedot mahdollisimman todellisuuden mukaisiksi. Tietojen avulla voidaan arvioida kustannusten ja tuottojen kehitystä. Tilamallitarkasteluun valitaan vain yksi tuotantosuunta kerrallaan. (Torvela & Siren, 1975.)

Tässä työssä tutkittiin hevosavusteisen palvelun liiketoimintamallia yrittäjien havaintoihin perustuen. Sen avulla pyritään saamaan käsitys kolmen yksittäisen palvelumallin liiketoiminnasta ja kannattavuudesta, jota voidaan tilamallinnuksen avulla vertailla ja löytää samankaltaisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on luoda mallinnus palveluun liittyvistä tekijöistä ja kustannusrakenteista. Tavoitteena ei ollut selvittää alan yleistä kannattavuutta, jolloin määrällinen tutkimusote olisi varmasti ollut järkevämpi valinta. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoitus kerätä kokonaisvaltaisesti tietoa todellisesta tilanteesta ja hyödyntää tutkijaa, joka havainnoi keskustelua ja poimii sieltä tarvittavaa tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan myös tarkoituksenmukaisesti ja tutkija on vahvasti vaikuttamassa siihen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmiä on useita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 178). Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelumenetelmää, koska sen avulla voitiin koota tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot, jotta voitiin muodostaa käsitys palveluiden liiketoimintamallista. Tutkimusaineisto pohjautui kolmeen yksilöhaastatteluun, jossa keskeistä oli myös haastattelijan rooli. Haastattelija on vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa vaikuttaen näin myös haastattelun kulkuun. Haastattelu ei tiedonkeruumenetelmänä ole täysin aukoton. Se on paljon käytetty ja

sen etuina on joustavuus ja mahdollisuus tulkita vastauksia monipuolisesti. Toisaalta se voi olla epäluotettava ja vaatii tutkijalta kouluttautumista tutkijan rooliin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.)

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on yksi haastattelun muoto. Se on usein hieman strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta ei niin formaali kuin esimerkiksi lomakehaastattelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Teemat mukailevat tutkimuskysymystä, mutta antavat haastateltavalle tilaa vapaasti pohtia vastauksia.

Teemahaastattelun teemat pohjautuivat Business Model Canvasin yhdeksään laatikkoon, joista teemat poimittiin ja järjestettiin haastateltavien kannalta loogiseen järjestykseen. Teemojen alle haettiin mallissa käytettyjä apukysymyksiä, joilla pyrittiin helpottamaan teeman ymmärtämistä ja sen liittämistä aihealueeseen, sekä auttamaan haastateltavaa vastauksen muotoilussa. Näitä apukysymyksiä käytettiin tarvittaessa.

5.3 Aineisto

Tutkimuksessa haastateltiin kolme hevosavusteisten palveluiden tuottajaa. Haastateltavat valittiin sen mukaan, millaista palvelua he tuottavat. Palvelumuodoiksi valikoitui ratsastusterapia, sosiaalipedagoginen hevostoiminta sekä hevosavusteinen työnohjaus. Näiden katsottiin kuvastavan alan tämänhetkistä palvelutarjontaa pääpiirteittäin. Ratsastusterapiapalvelut ovat esimerkki erilaisista kuntoutuksellisista ja hoidollisista palveluista. Sosiaalipedagoginen hevostoiminta kuvastaa alan tarjontaa erilaisiin sosiaali- ja kasvatusaloille tarjottaviin variaatioihin ja hevosavusteinen työnohjaus on esimerkki työyhteisöille ja organisaatioille tarjottavista osaamisen ja hyvinvoinnin edistämisen palveluista.

Tilamallinukseen haettiin tietoja alan yleisistä kustannusrakenteista ja eläinsuojelusekä ympäristölain mukaisista tilavaatimuksista. Tiedot haettiin maa- ja metsätalousministeriön maatalouden investointien hyväksyttävien yksikkökustannusten asetuksista (MMMA 262/2019). Haastattelut suoritettiin yrittäjien omissa tiloissa ja niihin kului keskimäärin kolme tuntia per haastattelu. Haastattelua pohjustettiin esittelemällä Business Model Canvas -työkalu niin videomateriaalin kautta kuin suullisesti paikan päällä. Haastateltavien vastaukset koottiin haastattelulomakkeeseen (LIITE 2), jonka jälkeen ne purettiin Business Model Canvas taulukkoon (LIITE 1) ja niistä muodostettiin jokaisesta oma canvas taulunsa.

6 Aineiston analysointi

Tässä työssä sovellettiin tilamallitarkastelun periaatteita kuvaamaan hevosavusteista palveluliiketoimintaa, joka toimii tilamallitarkastelussa valittuna tuotantosuuntana. Kokoamalla lähdeaineistoa hevosavusteisia palveluita tuottavilta yrittäjiltä sekä alan yleisten kustannusten kautta, saatiin totuuden mukaista tietoa kyseisen palvelutuotannon liiketoimintamallista, tuloista ja kustannusrakenteesta. Tietojen avulla rakennettiin kuvitteellinen hevosavusteisia palveluita tuottava yritys. Tämän jälkeen laskettiin tilamallin kannattavuus tuloslaskelmakehikkoa hyödyntäen. Tilamallin tulokset koottiin Business Model Canvas -esitykseksi, jossa kukin liiketoimintamalli voidaan esittää yhdessä "taulussa".

6.1 Tilamallin kustannusrakenne

Tilamalli on Keski-Suomessa toimiva hevosavusteisia palveluita tuottava yritys. Yrityksellä ei ole muuta tuotantoa kuin alla kuvatut palvelumuodot. Tilamalli tarvitaan, jotta saadaan kattavasti esiin tallirakennuksesta ja toiminnasta tulevat kustannukset. Alla on lueteltu kaikki oleelliset kustannukset, joita yritystoiminnan pyörittämisestä

syntyy. Hinnat ovat yrittäjiltä saatujen tietojen ja alan keskiarvoja, joten tilamalli ei näin ollen kuvasta yhtä yksittäistä yritystä.

Tilamallinnuksessa joudutaan tekemään useita kompromisseja, jotta saataisiin yksinkertaistetuksi monimutkaisempia liiketoiminnan muuttujia. Tällä tilalla on esimerkiksi laskettu talli-investoinnin arvo ja päätetty että puolet sen rahoituksesta on omaa pääomaa ja puolet rahoitetaan lainalla. Lisäksi maaseudulla toimivien yritysten on mahdollista saada Maaseudun kehittämisrahastosta investointitukea 20 % investoinnin kustannuksista (Maaseudun yrittäjyyden kehittämisohjelma 2020, 30; Yritystuet n.d.). Tilamallin tila on saanut kyseisen investointiavustuksen rakennusten kustannuksiin.

Tilamallissa esitetään kaksi liiketoimintamallia, jotka toimivat kyseisellä tilalla. Kolmas liiketoimintamalli on vuokratallilla toimiva yritys, mutta sen kustannuksissa on yhtä lailla hyödynnetty tilamallista saatuja kustannuksia. Tilamallin kustannuksissa ei ole huomioitu verojen osuutta, sillä yhtiömuotoa ei ole valittu. Sen valinta olisi oleellinen tieto veroja laskettaessa. Hevosavusteisia yrityksiä voi olla kaikissa mahdollisissa yhtiömuodoissa ja tässä kohden ei ollut järkevää lähteä esittämään yhtä yksittäistä yhtiömuotoa ja pohtimaan sen kannattavuutta. Näin ollen tuloksia tarkasteltaessa on syytä muistaa, että ne ovat tuloksia ennen verojen maksua.

Tilan koko

Keskimääräinen hevosviljan tontin koko haastatelluilla yrityksillä vaihteli 1-3 hehtaarin välillä. Tilamallin kooksi määriteltiin 2 hehtaarin suuruinen maa-ala sen mukaan, kuinka paljon yritystoiminta vähimmillään vaatii toimintaansa. Tontin hintana on käytetty peltomaan hintaa, joka oli Keski-Suomessa 9500 €/ha (Hintaseuranta 2014).

Tilamallin maa-alan hinnaksi tuli $2 \text{ ha} * 9500 \text{ €} = 19\,000 \text{ €}$.

Hevosmäärä

Hevosavusteisten tilojen hevosmäärä oli kahdesta kahdeksaan hevosta. Toisaalta hevosavusteinen yrittäjyys voi olla päätoimista jo yhdelläkin hevosella riippuen yrittäjän liikeideasta. Toiminta on kuitenkin aika haavoittuvaista, jos se on yhden hevosen varassa. Tilamallinnuksessa käytetään kuuden hevosen määrettä. Ratsastusterapian mallinnuksessa hevosmäärä on kaksi.

Hevosavusteisessa työssä vaatimus hevosen käytöstä on hyvin vaihteleva. Hevosavusteista työtä voidaan tehdä niin varsoilla kuin vanhoillakin hevosilla. Rodullakaan ei kaikissa tapauksissa ole väliä, vaikka pääsääntöisesti käytössä ovat kylmäverirodot niiden rauhallisen luonteen vuoksi. Hevosen ostokustannuksen arviointi on täten erityisen hankalaa. Keskiarvoksi valittiin 2000 €, joka vastaa peruskoulutuksen saaneen suomenhevosen keskihintaa. Kuuden hevosen ostokustannukseksi tuli siten tilamallissa 12 000 €.

Tallirakennus

Maa- ja metsätalousministeriön asetuksen mukaan (MMMA 262/2019 4) yhden hevosen karsinatilavaatimus on 15 m², joka kattaa myös tallikäytävän. Yhteensä tallitilaa pitää siis olla 90 m². Tämän lisäksi vaaditaan varustetilat, sosiaalityilat ja rehujen ja kuivikkeiden säilytystilat. Hevosavusteisessa työssä voidaan tarvita myös erikseen asiakastiloja, joissa voidaan käydä toiminnallisten tuokioiden lisäksi ohjauskeskusteluja. Tässä tilamallissa varustetilan yhteydessä on tällainen asiakastila. Näiden arvioitiin keskimäärin vaativan yhteensä noin 40 m². Yhteensä tallirakennuksen koko on siis 130 m². Haastateltujen tilojen hevosista osa asui pihatossa, mutta toiminnassa tarvitaan erillisiä sisä- ja sosiaalityiloja, esimerkkitilaksi valikoitui perinteinen karsinatalli. Tuettava ohjekustannus hevostallin rakentamiselle on 400 €/hum² (MMMA 262/2019 7).

Tilamallin talli-investoinnin hinta on $130 \text{ m}^2 * 400 \text{ €} = 52 000 \text{ €}$

Kenttä

Hevosavusteinen työ vaatii hyvin usein kentän, jossa toimintaa voidaan harjoittaa. Kentälle ei kuitenkaan aseteta samoja vaatimuksia kuin esimerkiksi täyspitkälle kilpauradalle, joten kentän vaatimukset voivat olla vähän tavanomaista pienemmät. Kentän kooksi valikoitui yleisesti käytetty 20 metriä x 40 metriä.

Kentän suurin kustannuserä on pohjatyöt, jotka kannattaa tehdä alusta asti hyvin. Tämän kokoisen kentän ohjekustannuksena voidaan käyttää maa- ja metsätalousministeriön tuettavaa ohjekustannusta tuotantopihan rakentamisesta, jossa tarvitaan kantavaa murskesoraa. Sen ohjekustannus on 13 €/m² (MMMA 262/2019 8).

Tilamallin kentän kustannukseksi tuli 800 m² * 13 € = 10 400 €.

Lantala

Katetun kuivalantalan ohjekustannus on 150 €/m² (MMMA 262/2019 8). Lantalaan vähimmäistila on nitraattiasetuksen (VnA 1250/2014) mukaan yhtä hevosta kohden 15 m³, joten kuuden hevosen lantalan vähimmäiskoko on 90 m³. Lantala rakennetaan tallin yhteyteen ja sen kooksi tulee 5 metriä * 6 metriä ja korkeudeksi 3 metriä, jolloin se kattaa 90 m³ vaatimuksen. Pohjapinta-ala on tällöin 30 m².

Tilamallin lantalan kustannukseksi tuli 30 m² * 150 € = 4 500 €.

Tarhat

Eläinsuojelulaki ei määritä hevosen jaloittelutarhan vähimmäiskokoa vaan ainoastaan sen, että hevosten tulee päästä ulkoilemaan päivittäin. Hevostietokeskuksen mukaan aitauksen koon suositellaan kuitenkin olevan vähintään 250 m² per hevonen, jos ne tarhaavat ryhmässä (Tarhassa pito n.d.). Kuudelle hevoselle riittävä aitauskoko olisi siis 1500 m². Haastatelluilla tiloilla hevosten aitaukset olivat kuitenkin huomattavasti ohjekokoa isommat, joten tilamallissa käytetään puolta isompaa aitausta eli 3000 m², joka on jaettu kahteen osaan. Näin voidaan jakaa tarvittaessa laumaa useampaan ryhmään.

Aitaus on 100 metriä * 30 metriä suorakulmion muotoinen, joka on jaettu keskeltä kahtia. MMM:n ohjekustannuksista (262/2019 8) löytyi jaloittelutarha, joka sisältäisi lannan- ja virtsankeräilyjärjestelmän. Tällaisen tarhan ohjekustannus on 30 €/m², mikä nostaisi hevosille tarkoitetun jaloittelutarhan kustannuksen kohtuuttomaksi. Tässä vertailumallissa käytetään porosteaidan ohjekustannusarvoa, joka on 15 €/juoksumetri (MMMA 262/2019 8). Tämä kustannus lienee lähempänä totuuden mukaista jaloittelutarhan kustannusta.

Tilamallin jaloittelutarhojen rakennuskustannukseksi tuli 15 € * 290 m = 4 350 €.

Taulukkoon 1 on koottu tilamallin investointikustannukset, rahoitus sekä laskettu vuotuiset kiinteät kustannukset.

Taulukko 1. Tilamallin rakennusomaisuus ja muu käyttöomaisuus

TILAMALLIN KÄYTTÖOMAISUUS			
	hankintahinta	käyttöikä	Tasapoisto
Maa-ala	19000		
Talli	52000	20	2080
Lantala	4500	20	180
Jaloittelutarhat	4350	20	174
Kenttä	10400	20	416
Hevoset	12000		
Hankinta-arvo yhteensä	102250		
Kuluva käyttöomaisuus	71250		
Investointituki 20%	14250		
Poistamaton menojäännös	57000		
Tasapoisto yhteensä			2850
RAHOITUS			
Oma pääoma	51125		
Vieras pääoma	51125		
Investointituki	14250		
Lainan korko 4%	2182,4		
Kunnossapito 1%			712,5
Vakuutus 0,2%			204,5

Muuttuvat kustannukset

Muuttuvia kustannuksia hevosavusteisissa palveluissa syntyy hyvin vähän. Näitä olivat yrittäjien haastattelujen perusteella ainoastaan tilapäisen henkilöstön palkat tai ostopalvelut, joita ostettiin itse asiakasohjaustilanteita varten. Muuttuvia kustannuksia ei siten tilamallissa synny tasaisesti kaikille palvelumuodoille, vaan muuttuvien kustannusten osuutta käsitellään vain yhden palvelumallin osalta kohdassa 7.2 Ratsusterapiapalvelut

Rehut

Hevosavusteinen työ on suhteellisen kevyttä työtä fyysisesti hevoselle, joten se ei vaadi valtavia väkirehumääriä. Laadukas heinä ja kivennäinen olivat haastateltujen yritysten hevosten pääasiallinen ravinto. Pienissä määrin annettiin esimerkiksi pellavaa tai valkuaislisää.

Yhden hevosen ruokintakustannus vaihteli 375 – 2 000 € vuodessa. Iso hintahaarukka riippui pitkälti, siitä hankkiko yrittäjä rehut itse vai tuliko rehut vuokratallissa tallinpitäjältä, jolloin tallinpitäjä ottaa välittämistä oman palvelumaksunsa. Tässä tilamallinnuksessa käytettiin rehun suoraostoa, jolloin saadaan näkyviin tallin pyörittämisen kustannukset ja erillisessä liiketoimintamallissa käydään läpi kustannusrakenne, jossa yrittäjä on vuokralla vieraalla. Kuuden hevosen tilamallissa ruokintakustannus on vuodessa 2 385 €

Kuivikkeet

Kuivikkeiden kustannukset tallilla riippuu paljon siitä, mitä kuiviketta käytetään. Haastatelluilla talleilla kuivikekustannus oli 200 – 300 € /vuosi per hevonen. Tilamallissa käytettiin keskiarvoa eli yhden hevosen vuosittainen kuivikekustannus on tällöin 250 €. Kuuden hevosen vuosittainen kuivikekustannus on tilamallissa 1 500 €.

Tarvikkeet ja varusteet

Hevosten tarvikkeisiin ja varusteisiin kului haastatelluilla yrityksillä 167 – 750 € vuodessa per hevonen. Keskiarvoksi tuli siten 389 € vuodessa per hevonen eli kuuden hevosen tilamallissa tarvike- ja varustekustannus on 2 334 € vuodessa.

Sähkö, vesi ja aitaus yms.

Keskimäärin tallin sähkö, vesi ja aitauskustannukset olivat haastatelluilla yrityksillä 400 – 550 € vuodessa. Keskiarvoksi suhteutettuna hevosmäärään vuosittainen sähkö-, vesi- ja aitauskustannus on kuuden hevosen tilamallissa 400 € vuodessa.

Yrittäjän palkka ja työaika

Haastatelluilla tiloilla yrittäjät toimivat pääsääntöisesti yksin. Vain ratsastusterapiassa käytettiin asiakastyössä ulkopuolista avustajaa, mutta sekin palvelu ostettiin yrittäjäkumppanilta.

Yrittäjät määrittelivät päivittäisen työmenekkinsä, joka oli 4-8 tuntia päivässä. Tämä arvio on laskettu viideltä päivältä viikossa. Todellisuudessa hevosia hoidetaan seitsemänä päivänä viikossa mutta tässä laskelmassa käytetty aika on jaettu viidelle päivälle, jotta saadaan helpommin arvioitua laskutettavan asiakastyön sekä muun työn osuus. Asiakastyötä eli laskutettavaa aikaa yrittäjät tekivät päivässä 1-4 tuntia. Hevosten hoitoon, kouluttamiseen ja talliympäristön hoitoon kului 1-3 tuntia ja muihin töihin kuten erilaisiin toimistotöihin kului 1-2 tuntia. Kuukausittaisen työmenekin keskiarvoksi kertyi 176 tuntia. Tilamallissa hevosten hoitoon, talliympäristöstä huolehtimiseen ja toimistotöihin käytettiin keskiarvoa, joka suhteutettiin tilamallin hevosmäärään. Näin saatiin arvio tilamallin työmenekistä, joka oli 4 tuntia päivässä. Laskutettavan asiakastyön määrää arvioidaan jokaisessa palvelumallissa erikseen kohdassa 7.

Tilamallin tallissa hevosavusteinen työ on yrittäjän päätulon lähde. Työkustannukset on laskettu kokoaikaisen työntekijän työkustannusten mukaan. Hevosavusteisen palveluntuottajan palkkavaatimuksena käytettiin arviota, joka tulee yrittäjien ammattinimikkeen mukaisesta palkkavaatimuksesta. Ratsastusterapeutit, sosiaalipedagogisen hevostoiminnan ohjaajat ja työnohjaajat ovat pääsääntöisesti ammatinharjoittajia, eikä kyseisille ammattinimikkeille löydy erikseen palkkavaatimusta.

Haastateltujen yrittäjien pohjakoulutus oli hyvin moninainen ja sisälsi useita eri ammattinimikkeitä. Ratsastusterapiaa tarjoavat palveluntuottajat voivat olla esimerkiksi fysioterapeutteja tai toimintaterapeutteja. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan ohjaajat voivat olla esimerkiksi lähihoitajia tai sosionomeja. Työnohjaajat ja erilaiset työyhteisövalmentajat saattavat olla esimerkiksi psykologeja tai ammattiopettajia. Yrittäjän palkkavaatimus arvioitiin tässä alan peruspalkkojen mukaan käyttämällä lähdeaineistona kunta-alan työehtosopimuksen mukaisia peruspalkkoja (Palkkatilastot 2018). Fysioterapeutin palkka on 2 460 € /kk, sosionomin palkka on 2 532 €/kk ja ammattiaineiden opettajan palkka on 3 017 €/kk (Palkkatilastot 2018). Tilamallissa käytettiin palkkavaatimusta, joka on näiden keskiarvo. Summa ei sisällä välillisiä kustannuksia. Ne on huomioitu laskelmassa kohdassa vakuutukset ja sosiaalikulut. Kuukausiansioksi muodostui 2 669 €/kk, jolloin vuoden palkkakustannus on siten 32 036 €.

Vakuutukset

Yrittäjät maksavat sekä lakisääteisiä vakuutuksia että vapaaehtoisia vakuutuksia, Lakisääteisiä vakuutuksia on yrittäjän eläkevakuutus eli YEL. Lisäksi pakollisia vakuutuksia voi olla riippuen toimialasta. Ratsastusterapiatyössä sekä yksityisen sosiaalipalvelujen tuottamisessa vaaditaan useissa tapauksissa potilasvahinkovakuutus. Yrittäjät hankkivat myös vastuuvakuutuksen sekä oikeusturvavakuutuksen. Sen lisäksi osa yrittäjistä maksoi myös hevosten sairaskuluvakuutusta. YEL maksuun vaikuttaa paljon yrittäjän ikä, yritystoiminnan ikä sekä aikaisemmat eläkekertymät (Mikä on yrittäjän eläkevakuutus? n.d.). Yrittäjä voi lisäksi itse päättää kuinka suureksi hän arvioi omat tulonsa ja sitä kautta maksettavan eläkevakuutuksen. Tilamallin laskelmassa päädyttiin käyttämään prosenttiosuutta työtulosta, joka on yleisesti 24,1 – 25,6 %

yrittäjän vuosittaisesta palkka-arviosta (Ilmarinen 2019). Tilamallissa yrittäjän työtuloiksi on arvioitu 32 067 € josta YEL maksun osuus (24,1 %) on 7 720 €. Muut vakuutukset olivat haastatelluilla yrittäjillä keskimäärin 2 000 € vuodessa.

Lisäksi tilamallissa on laskettu kiinteistön osalta vakuutuksia perustuen laskennalliseen prosenttiosuuteen, joka on 0,2 % rakennusomaisuuden hankinta-arvosta. Kiinteistön vakuutukset tilamallissa olivat siten 174,81 € vuodessa. Yhteensä vakuutuksia kertyy tilamallinnuksessa vuodessa 9 894,81 €.

Muut kulut

Muihin kuluihin on laskettu erilaiset toimisto-, puhelin-, ja nettiliikennekulut sekä muita pienempiä yritystoiminnassa syntyviä kuluja. Niiden osuus haastatelluilla yrittäjillä oli keskimäärin 500 € vuodessa. Tilamallin tuloslaskelmassa muut kulut ovat siten 500 € vuodessa.

Kengitys

Kengityskulut olivat arviolta noin 75-100 €/kerta per hevonen. Hevonen kengitetään noin joka toinen kuukausi, joten yhden hevosen vuosittainen kengityskustannus on 480-600 €, jolloin kuuden hevosen kengityskustannus vuodessa on 2 880-3 600 €. Tilamallin kengityskustannus on keskiarvo eli 3 270 € vuodessa.

Lääkintä ja terveydenhoito

Keskimäärin yhden hevosen eläinlääkintä ja terveydenhuoltokustannus oli haastatelluilla yrittäjillä 270 € vuodessa. Summaan vaikuttaa valtavasti se sairastuuko hevonen akuutisti vai päästäänkö pelkillä rokotus- ja hammashuoltokuluilla. Tilamallin eläinlääkintä ja terveydenhoitokulut ovat kuudella hevosella vuodessa 1 620 €

Koulutukset

Yrittäjät kouluttavat sekä itseään että hevosta vuosittain. Haastateltujen yrittäjien koulutuskustannukset vaihtelivat 700-2 000 € välillä. Summaan vaikutti eniten yrittäjän oma kouluttautuminen, joten vertailutallissa käytetään keskiarvoa, joka jaettiin yrittäjien määrällä. Tilamallin koulutuskustannus on vuodessa 1 567 €.

Kirjanpito

Yritysten kirjanpitokustannukset olivat 600 – 1500 €. Kirjanpidon kustannuksiin vaikuttaa usein kirjausten määrä ja toki palvelun hinnan määrittää jokainen kirjanpitäjä itse. Tilamallissa käytettiin keskiarvoa, joka on 1 033 € vuodessa.

Markkinointi ja mainonta

Yritysten mainonta ja markkinointi sisälsi nettisivujen ylläpidon ja joitain lehtimainoksia. Yritykset käyttivät markkinointiin ja mainontaan 400 – 750 € vuodessa. Tilamallissa käytettiin keskiarvoa, joka on 526 € vuodessa.

Muut ostopalvelut

Yrittäjät ostivat lisäksi kiinteistöpalveluita kuten pihan aurausta, hiekotusta sekä lantalan tyhjennystä. Muut ostopalvelut olivat 200 – 500 €. Tilamallin muut ostopalvelut olivat 250 € vuodessa.

7 Hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalli ja kannattavuus

Tilamallissa kannattavuus laskettiin kolmelle erilaiselle hevosavusteiselle palvelulle. Laskelmat tehtiin vuoden ajanjaksolle. Jokainen palvelu on kuvattu omassa Business Model Canvas -taulussaan, jonka jälkeen liiketoimintamallia on avattu sanallisesti.

Sen jälkeen jokaisen palvelun kannattavuus on laskettu tuloslaskelmassa, jota on avattu sanallisesti.

7.1 Hevosavusteinen tilamalli 1

Kuviossa 5 esitetään sosiaalipedagogisen hevostoiminnan liiketoimintamalli, jossa palvelua tuotetaan erityisryhmille. Kuvaus pohjautuu yrittäjien omaan näkemykseen toiminnan peruseriaatteista.

The Business Model Canvas		Sosiaalipedagoginen hevostoiminta erityisryhmille		
Kumppanit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhde	Asiakasryhmät
Kengittäjä Eläinlääkäri Heinätuottaja Hevosten keuhonhoitajat ja kouluttajat Yrittäjäkollegat (verkostotapaamiset, neuvontaa)	Asiantuntijuuden ylläpito Koulutus ja työkokemus hevos- ja sosiaalialalta (sos.ped, sosionomi). Verkostotyö, palveluiden markkinointi Yhteistyö kunnan ja lähettävien tahojen kanssa Asiakkaan kanssa laaditut tavoitteelliset palvelusuunnitelmat ja kuntotutusseisoiden toteutus turvallisessa ympäristössä Hevosten huolto ja koulutus Resurssit Omat toimitilat luonnon rauhassa --> muokattavissa asiakkaan tarpeen mukaan Koulutetut ja moniin asioihin siedättyneet hevoset Yksityisen sosiaalipalvelun tuottajasopimus (kunnan vaatima, aluehallintovirastoon)	Toimintakykyä ylläpitävää, ennaltaehkäisevää ja motivoivaa (neurologista) kuntoutusta hevosen avulla. Luonto- ja eläinyhteys mukana toiminnallisissa menetelmissä, tuottaa mielekkyyttä arkeen ja edistää merkityksellisyyden tunnetta sekä lisää motivaatiota liikkumiseen.	Pitkäkestoiset ostopalvelusopimukset tilaajan kanssa (esim kertakäynti viikossa vuoden ajan). Räätälöidyt, yksilökohtaiset palvelut. Luottamussuhteen muodostaminen asiakkaaseen Tutustumiskäynnit, neuvottelut, yhteydenpito puhelimitse ja sähköpostitse, raportointi Kanavat 1. Tunnettuus: palveluesitteet kuntaan, puskaradio, nettisivut, Facebook 2. Arviointi: Lähettävä taho tarkastaa toiminnan ja tilat. Raportointi lähettäjälle. 3. Hankinta: Tehdään kirjallinen palvelusopimus 4. Toimitus: asiakas tulee tallille sopimuksen mukaan	Erityistä tukea tarvitsevat (kehitysvammaiset, kuurot, näkövammaiset) Kunnan vammaispalvelu, sosiaalitoimi, perhepalvelu Säätiöt ja yhteisöt jotka jakavat apurahoja
Kulurakenne		Tulovirrat		
Hevosten ylläpito Tallirakennus Kouluttautuminen Yrittäjän työpanos		Ostopalvelusopimukset, esim vuoden sopimus, jossa ostetaan käynti kerran viikossa Tuntihinnoittelu 65 € alv 0% sosiaalihuoltoon oikeutettu		

Kuvio 5. Liiketoimintamalli sosiaalipedagoginen hevostoiminta erityisryhmille

Liiketoimintamallissa asiakasryhmänä olivat erityisryhmät ja tässä kohden kehitysvammaiset sekä näkö- ja kuulovammaiset asiakkaat. Tämä asiakasryhmä on itse palvelun kohde. Palvelua tuottaessa on huomioitava myös asiakkaan lähettäjätaho,

joka on yleensä kunnan sosiaalitoimi, vammaispalvelu tai perhepalvelu. Lisäksi asiakasryhmiin kuuluvat palvelun kohteena olevan asiakkaan mahdollinen mukana kulkeva ohjaaja tai läheinen. Kaikilla näillä asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet asiakas-suhteelle. Hevosavusteisten palveluiden ansaintalogiikka on hyvin usein epäsuora eli maksaja on eri taho kuin palvelunsaaja.

Arvolupaus on edistää asiakkaan toimintakykyä mielekkään toiminnallisen palvelun avulla. Hevosella on keskeinen rooli mielekkyyden kannalta. Palvelun saajalle mielekkyys, elämyksellisyys ja osallisuus ovat toimintaan motivoivia asioita. Lähettävä taho taas toivoo palvelulta vaikuttavuutta asiakkaan toimintakyvyn edistämiseksi. Lähettävää tahoja ohjaa vammaispalvelulaki, joka määrittelee että kunnan tulee tarjota päivätoimintaa kehitysvammaisille asukkailleen. Asiakasasuhde palvelun saajan kanssa muodostuu henkilökohtaiseksi ja yksilölliseksi ja on usein ohjaajan persoonaan sidottu. Lähettävän tahon ja omaisten kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja kuntoutuksesta raportoidaan ja viestitään.

Palvelusta viestitään usein perinteisten nettisivujen, esitteiden ja Facebookin kautta. Lähettäjätahot tavoitetaan luomalla suhteita, sopimalla tallivierailuja ja toimijat viestivät myös keskenään eli asiakkaita tulee myös ”puskaradion” kautta. Lähettäjätaho arvioi palvelun ja toiminnan ja velvoittaa erityisryhmien kohdalla palveluntuottajaa liittymään yksityisen sosiaalipalvelun tuottajaksi. Palvelun hankinnasta tehdään lähettäjätahon kanssa ostopalvelusopimus, jossa määritellään palvelun kesto ja sisältö. Palvelun toimitus tapahtuu lähes poikkeuksetta tuottajan toimitiloilla, jolloin palvelun tavoitettavuus on tärkeässä roolissa.

Palvelun tuottaminen vaatii turvalliset, ja moneen asiaan siedättyneet hevoset. Erilaiset kehitysvammat ja näkö- tai kuulovammat saattavat merkitä usein erilaisia apuvälineitä toiminnassa. Asiakkaat saattavat reagoida joihinkin asioihin äkkiarvaamatta ja hevosten täytyy tällaiset asiat kestää. Talliympäristö täytyy olla esteetön ja muunnel-

tavissa asiakkaan tarpeen mukaan. Tärkeää palvelun tuottamisen kannalta on kiireettömyys, luontoyhteys ja rauha. Palvelun tulee olla turvallista, kuntouttavaa ja monipuolista. Se vaatii laadukkaiden ja tavoitteellisten toimintatuokioiden suunnittelua ja raportointia.

Ydintoimintoja palvelun tuottamisen kannalta ovat tuottajan asiantuntijuus niin hevosista kuin menetelmistä. Sosiaalipedagogisen hevostoimijan koulutuksen rinnalle vaaditaan lisäksi erityisryhmien kohdalla usein sosiaali- tai terveysalan koulutus. Lisäksi asiantuntijuutta kasvatetaan jatkuvasti kouluttautumalla. Ala on vielä uudehko ja uusia menetelmiä ja tutkimustietoa syntyy koko ajan lisää. Palveluiden markkinointi ja erilaisissa verkostoissa mukana oleminen on yksi ydintoiminnoista palvelun tunnettuuden edistämiseksi. Asiakashankintatyö vaatii runsaasti panostusta, sillä lähettäjätahot eivät suinkaan ole kaikki tietoisia palvelutarjonnasta. Yhteistyötä tehdään tiiviisti lähettäjätahon kanssa. Päivittäisiä ydintoimintoja ovat ohjaustilanteiden tavoitteellinen suunnittelu, tuottaminen ja niistä raportointi.

Palvelun tuottamisen kannalta oleellisia yhteistyökumppaneita ovat hevosalalla ymmärrettävästi rehuntuottaja, kengittäjä ja eläinlääkäri. Hevosten hyvinvointiin satsataan, sillä työ on henkisesti hevosille raskasta ja jos hevonen sairastuu niin palvelua ei voida tuottaa. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat myös toiset yrittäjäkollegat, joilta saadaan uusia ideoita ja muuta asiantuntija-apua.

Seuraavassa tuloslaskelmassa on laskettu sosiaalipedagogisen hevostoiminnan kannattavuus tilamallin 1 perusteella.

Tilamallin tuloslaskelma

LIIKEVAIHTO (myyntituotot)	57200,0
Aine- ja tarvikkekulut	
Ulkopuoliset palvelut	
Muuttuvat kustannukset yhteensä	0
MYYNTIKATE	57200,0
Kiinteät henkilöstökulut	32036,0
Vakuutukset (yrittäjän YEL + vapaaehtoiset vakuutukset)	9720,0
Vuokrat	
Rehut	2832,0
Kuivikkeet	1500,0
Tarvikkeet ja varusteet	2334,0
Lääkintä ja terveydenhoito	1620,0
Kengitys	2370,0
Koulutukset (hevonen & yrittäjä)	1576,0
Sähkö, vesi, aitauskulut	400,0
Kirjanpito	1033,0
Markkinointi ja mainonta	526,0
Muut kulut (toimisto, puhelin yms.)	500,0
Rakennusten kunnossapito 1%	684,0
Rakennusten vakuutus 0,20%	136,8
Eläinpääoman uudistus	600,0
Kiinteät kulut yhteensä	57267,8
KÄYTTÖKATE	-67,8
Rakennuspoistot	3420,3
Poistot yhteensä	3420,3
LIIKEVOITTO	-3488,1
Korkokulut 4%	2182,4
VOITTO ENNEN VEROJA	-5670,5

Sosiaalipedagoginen hevostoiminta erityisryhmille jäi tässä laskelmassa tappiolliseksi. Vuosittainen myyntitulo arvioitiin yrittäjien haastatteluihin perustuen. Tuntihinta palvelulle oli 65 €. Asiakkaita pystyttäisiin päivässä ottamaan yrittäjien mukaan korkeintaan neljä kappaletta. Laskutettavaa tuloa syntyy tällöin päivässä 260 €. Kuukaudessa asiakastyötä arvioitiin maksimissaan tehtävän 20 päivää, jolloin kuukauden myynniksi

tuli 5 200 €. Vuodessa työtä arvioitiin tehtävän 11 kuukautta, joten vuoden myyntitulo on siten 57 200 €.

Käytännössä asiakastyötä saattaa olla haastava tehdä tuota määrää ja se vaatii uusasiakashankinnalta paljon. Vuodessa sopimuksia pitäisi siten olla jatkuvasti 20 kappaletta jos jokainen asiakas kävisi kerran viikossa. Kuudelle hevoselle työmäärä ei ole liian kuormittava ja hevosmäärää voisi hieman pienentääkin, jolloin kuluja saataisiin aavistuksen pienemmäksi. Yrittäjälle työmäärä on ylärajoilla. Päivässä laskutettavaa työtä syntyisi neljä tuntia ja neljä tuntia on laskettu muun työn osuudeksi. Isoin kulu laskelmassa on yrittäjän palkka, josta tinkimällä tulos saataisiin tasoittumaan. Vaihtoehtona voisi myös YEL vakuutusta pienentää. Nämä keinot eivät kuitenkaan ole kannattavan liiketoiminnan kehittämisen kannalta välttämättä parhaita. Jotta alalle saadaan arvostusta, pitää omaa osaamista arvostaa ja hinnan tulisi vähintään kattaa kulut, joihin myös yrittäjän palkka sisältyy. Hevosavusteinen työ on laadukasta, tavoitteellista palvelua, joka tulee hinnoitella sen mukaan. Lähettäjätahon maksukyky on tietenkin olennainen tekijä. Korottamalla palvelun hintaa 75 €:oon päästäisiin jo voitolle, mutta edelleen asiakasmäärät tulisi täyttää.

7.2 Hevosavusteinen tilamalli 2

Seuraavassa kuviossa on esitelty hevosavusteisten työhyvinvointipalveluiden liiketoimintamalli yrittäjien näkemysten mukaan.

The Business Model Canvas		Hevosavusteinen työnohjaus		
Kumppanit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhde	Asiakasryhmät
Heinäntuottaja Kengittäjä Eläinlääkäri Asiantuntijaverkostot	Asiantuntijuuden ylläpito kouluttautumalla Koulutus- ja työkokemus (työnohjaaja, sos.ped, sosiaaliuala) Palveluiden markkinointi ja myynti, verkostotyö Yksilö- tai ryhmämuotoisten laadukkaiden ohjauksetojen suunnittelu ja toteutus asiakkaan tavoitteisiin perustuen. Hevosten hoito ja koulutus Resurssit Työhön koulutettu hevoslauma (laumakäyttäytymisen hyödyntäminen työssä) Rauhoittava oma talliympäristö ja asiakastila (elämyksellisyys)	Työnohjauksen avulla vapautetaan voimavaroja työn tekemiseen. Hevosavusteinen työnohjaus hyödyntää hevosen läsnäolon voimaa ja ainutlaatuisia kykyä olla vuorovaikutuksessa. Eläimet auttavat irtaantumaan arjesta ja ympäristö tempaisee hetkeen.	Tutustumiskäynnit, neuvottelut, tarjouksen laatiminen ohjausprosessista perustuen asiakkaan tavoitteisiin. Palvelun kesto usein vähintään kuusi ohjauskäyntiä. Räätälöidyt, yksilökohtaiset palvelut. Luottamussuhteen muodostaminen asiakkaaseen. Kilpailutetut ostopalvelusopimukset (esim kunnan kanssa) Kanavat 1. Tunnettuus: nettisivut, Facebook, esite työnohjausta käyttäville organisaatioille, puskaradio, suhdetoiminta 2. Arviointi: Asiakaspalaute (suullinen ja kirjallinen) 3. Hankinta: tarjouspyyntöön perustuva asiakkaan kanssa luotava sopimus 4. Toimitus: asiakas tulee tallille sopimuksen mukaan	Sote alan työntekijät Koulutusalan työntekijät Tiimeissä työtä tekevät Johtajat
Kulurakenne		Tulovirrat		
Hevosten ylläpito Tallirakennus Kouluttautuminen Yrittäjän työpanos		Aikaan ja asiantuntijuuteen perustuva hinnoittelu. Pakettihinnoittelu 90 min x 6 krt (45 min eläimen kanssa + 45 min keskustelu) ryhmäohjaus max 6 hlö 150€ /90 min + alv 24% yksilöohjaus 100€ / 90 min + alv 24%		

Kuvio 6. Liiketoimintamalli hevosavusteiset palvelut työyhteisöille

Työnohjauspalveluiden asiakasryhmät ovat varsin moninaiset. Työnohjausta käytetään yleisesti kunnallisella puolella, erilaisissa sosiaalityön organisaatioissa ja oppilaitoksissa. Usein myös johtajat voivat käyttää työnohjausta työnsä tukena.

Työnohjauksen asiakassuhde perustuu asiakkaan omaan valintaan tai rajoitettuun valintaan. Kunnat kilpailuttavat palveluntarjoajat ja asiakas valitsee kunnan ostopalve-

lusopimuksen työnohjaajapoolista itselleen parhaiten soveltuvan ohjaajan. Usein valintaa edellyttää tutustumiskäynti. Asiakassuhde on hyvin yksilökohtaisesti räätälöity ja asiakkaan tavoitteisiin perustuva. Yleisesti asiakastapaamisia on vähintään kudesta kymmeneen käyntiin, mutta tavanomaisia saattavat olla myös vuoden kestävät ohjaussopimukset.

Hevosavusteisen työnohjauksen arvolutaus perustuu hevosen läsnäolon voimaan ja vuorovaikutuskykyyn. Asiakkaan tavoitteista riippuen, hevonen tuo näkyväksi haasteita ja toimintamalleja, joiden kautta saadaan tietoa ja näin pohdittua työhön liittyviä näkökulmia. Hevosavusteinen työnohjaus hyödyntää elämyksellisyyttä ja auttaa päästämään nopeasti irti arjesta. Se edesauttaa läsnä olemista juuri kyseissä ohjaustuokiossa ja lisää voimavaroja työn tekoon.

Työnohjaajia on tarjolla runsaasti. Hevosavusteisia työnohjaajia sen sijaan vähemmän. Palvelun tavoitettavuuden ja näkyvyyden eteen tarvitaan nettisivujen ja esitteiden lisäksi runsaasti asiantuntijaviestintää erilaisissa sosiaalisen median kanavissa ja muissa verkostoissa. Markkinointi sisältää suhteiden rakentamista työnohjausta käyttäviin organisaatioihin. Asiakkaalla on valtava merkitys palvelun markkinoinnin edistämisessä. Asiakaspalautteen kerääminen sekä suullisesti että kirjallisesti on avain toiminnan kehittämiseen. Palvelun hankinta tapahtuu usein ensitapaamisen jälkeen tarjouksen kautta. Tarjouksessa määritellään ohjauksen tavoitteet ja kesto.

Asiakkaat otetaan vastaan tilalla ja tämä on hevosavusteisen työnohjauksen suuri lisäarvo. Asiakasta ei tavata toimistossa istuen, vaan ympäristöön tullaan ja näin päästään irrottautumaan omasta työarjesta nopeammin. Hevosavusteisen työnohjauksen ydintoimintaa ovat laadukkaiden työnohjauspalveluiden suunnittelu ja tarjonta. Laadukkuus perustuu osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Työnohjaajan koulutus on lisäkoulutus jonkun pohjakoulutuksen päälle. Suomen työnohjaajat ry pitää yllä rekiste-

riä vaatimustaidot täyttävistä työnohjaajista. Hevosavusteisten menetelmien käyttäminen edellyttää usein lisäksi esimerkiksi sosiaalipedagogisen hevosohjaajan koulutusta tai muuta vastaavaa.

Ydintoimintoja ovat lisäksi palvelun myynti ja markkinointityö, joka on usein business to business -tyyppistä myyntiä. Tässäkään usein palvelun saaja ei ole sama taho kuin maksaja. Asiakkaan ohjauksen maksaa siis työnantaja. Työnantajan vakuuttaminen palvelun laadukkuudesta vaaditaan palvelun käyttäjän vakuuttamisen lisäksi. Kunnan työnohjaajapooliin pääseminen vaatii kilpailutustoiminnan tuntemista ja osaamista perustella ja hinnoitella tarjous vaatimusten mukaan.

Tässäkin liiketoimintamallissa kumppaneina ovat hevosten pidon kannalta rehuntuottaja, kengittäjä ja eläinlääkäri sekä muut hevosia hoitavat ja kouluttavat tahot. Hevosten hyvinvointi on työn kannalta äärimmäisen tärkeää. Laadukkaiden rehujen saanti ei ole itsestään selvyyttä ja hevonen herkästi sairastuvana eläimenä on altis muutoksille.

Seuraavassa tuloslaskelmassa on laskettu hevosavusteisten työhyvinvointipalveluiden kannattavuus tilamallin 2 perusteella.

Tilamallin tuloslaskelma

LIKEVAIHTO (myyntituotot)	65450,0
Aine- ja tarvikkekulut	
Ulkopuoliset palvelut	
Muuttuvat kustannukset yhteensä	0
MYNTIKATE	65450,0
Kiinteät henkilöstökulut	32036,0
Vakuutukset (yrittäjän YEL + vapaaehtoiset vakuutukset)	9720,0
Vuokrat	
Rehut	2832,0
Kuivikkeet	1500,0
Tarvikkeet ja varusteet	2334,0
Lääkintä ja terveydenhoito	1620,0
Kengitys	2370,0
Koulutukset (hevonen & yrittäjä)	1576,0
Sähkö, vesi, aitauskulut	400,0
Kirjanpito	1033,0
Markkinointi ja mainonta	526,0
Muut kulut (toimisto, puhelin yms)	500,0
Rakennusten kunnossapito 1%	684,06
Rakennusten vakuutus 0,20%	136,8
Eläinpääoman uudistus	600,0
Kiinteät kulut yhteensä	57267,8
KÄYTTÖKATE	8182,1
Rakennuspoistot	3420,3
Poistot yhteensä	3420,3
LIKEVOITTO	4761,8
Korkokulut 4%	2182,4
VOITTO ENNEN VEROJA	2579,4

Työnohjauspalvelut muodostuivat tilamallissa 2 579,48 € voitolliseksi. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että työnohjausasiakkaita tulisi olla päivittäin vähintään kolme. Tilamallissa arvioitiin, että työnohjauksista kaksi olisi yksilöohjauksia, joiden hinta yrittäjien mukaan oli 100 € /90 min ja yksi olisi ryhmäohjaus, jonka hinta oli 150 €/90

min. Päivittäinen myynti olisi näin ollen 350 € ja kuukausimyynti 5 950 €. Kuukaudessa riittäisi 17 päivää asiakastyötä ja laskutusta tehtäisiin 11 kk vuodessa. Vuoden kokonaismyynniksi tuli siten 65 450 €

Työnohjauksen hinta on verrattain alhainen alan keskiarvoihin nähden ja asiakastyötä saattaa olla haastavaa saada kerralla myytyä tuota määrää. Asiakaskohtaisia sopimuksia tulisi kuukaudessa olla tällöin 26 kappaletta yhtä aikaa, jos lasketaan että tapaamiskerrat ovat kahden viikon välein. Sopimusten kesto vaikuttaa myös asiakastavoitteisiin. Hinnoittamalla palvelu esimerkiksi niin, että yksilöohjauksesta saataisiin 120 € ja ryhmäohjauksesta 150 €, ohjauspäiviä voisi vähentää 15 päivään ja asiakastavoite voisi näin ollen olla hieman realistisempi. Hinnat ovat siltikin alan keskihintoihin nähden alhaiset.

7.3 Hevosavusteinen tilamalli 3

Seuraavassa kuviossa on esitelty ratsastusterapiapalveluiden liiketoimintamalli yrittäjien näkemysten mukaan.

The Business Model Canvas		Ratsastusterapia		
Kumppanit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhde	Asiakasryhmät
Kengittäjä Eläinlääkäri Tallinpitäjä	Asiantuntijuus (fysioterapia sekä ratsastusterapia koulutus)	Asiakkaan kokonaisvaltaisen kuntoutumisen mahdollistaminen hevosen avulla. (fyysinen, neurologinen ja henkinen).	Kelan ostopalvelusopimus vuodeksi + 3 optiovuotta	Vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen asiakkaat
Lähettiläjätohtori: julkisen terveydenhuolto, sairaanhoitopiiri muut terapeutit	Yhteistyö Kelan kanssa (raportointi)		Sopimukseen määritellään minimi asiakasmäärä vuodessa	Liikunta- ja kehitysvammaiset
	Yhteistyö avustajan kanssa	Keskiössä hevosen tuottama, erityisen tehokas liikeimpulssi ja sen vaikuttavuus ihmisen kuntoutumisessa.	Yksilölliset kuntoutussuunnitelmaan perustuvat palvelut (esim 10-50 käyntikertaa vuodessa)	Kela
	Laadukkaiden kuntoutussuunnitelmien perustuvien toimintasesioiden suunnittelu ja toteutus turvallisessa ympäristössä		Kanavat 1. Tunnettuus: Kelan nettisivujen palveluntuottajalista, omat nettisivut, toiset terapeutit suosittelijoina 2. Arviointi: Kelan palveluntuottajasopimuksen velvoitteet, Kelan auditointi 3. Hankinta: Tehdään kirjallinen kuntoutussuunnitelmaan perustuva sopimus 4. Toimitus: asiakas tulee tallille sopimuksen mukaan	Asiakkaan ohjaaja/läheinen
	Hevosten huolto ja koulutus			
	Resurssit			
	Rauhalliset toimintaan soveltuvat vuokratilat Koulutetut hevoset Avustaja (80% ohjaustilanteista)			
Kulurakenne	Tulovirrat			
Tallivuokra Avustajan palkkio Hevosten kulut Yrittäjän työpanos Kouluttautuminen	Sopimushinnoittelu, Kelan kanssa määritelty vähimmäisasiakasmäärä vuodessa. Tuntiveloitus 142,50 €/ 60 min. Noiin seitsemän asiakasta viikossa			

Kuvio 7. Liiketoimintamalli ratsastusterapiapalvelut

Ratsastusterapiapalveluita voidaan toteuttaa joko Kelan sopimuskumppaniksi pääsemällä tai ilman Kelan sopimusta. Tässä tilamallissa esitellään Kelan kuntoutussopimuksen mukainen liiketoimintamalli. Asiakasryhmänä ovat tällöin vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen asiakkaat. Kuntoutuspäätöksen tekee asiakkaan lääkäri. Asiakkaina ovat hyvin usein liikunta- ja/tai kehitysvammaiset henkilöt. Maksajatahona toimii Kela eli palvelussa on jälleen kyse epäsuorasta ansaintalogiikasta. Lisäksi asiakkaan mukana saattaa usein saapua ohjaaja tai joku läheinen. Kaikki nämä kolme asiakasryhmää vaativat erilaisia toimenpiteitä asiakassuhteelta.

Asiakassuhde kelaan on hyvin strukturoitu. Ostopalvelusopimus tehdään vuodeksi kerrallaan ja se sisältää usein joitakin optiovuosia, joista Kela päättää sopimuskauden lähestyessä loppua. Ostopalvelusopimus sisältää tietyn sovitun vähimmäisasiakasmäärän lisäksi erilaisia raportointivelvoitteita ja laatuvaatimuksia. Kelan ostopalvelun tuottajaksi pääsevät vain ratsastusterapeutit, joilla on fysioterapeutin tai toimintaterapeutin pätevyys.

Suhde käyttäjäasiakkaan kanssa on tässäkin tapauksessa hyvin yksilöity ja perustuu lähettävän tahon kuntoutussuunnitelman mukaisiin tavoitteisiin, joita terapeutti toteuttaa erilaisin ratsastusterapeuttisoin menetelmin. Asiakkaalla on itsellään oikeus valita palveluntuottaja Kelan palveluntuottajalistasta. Useissa tapauksissa asiakas ei välttämättä ole itse kykenevä tekemään valintaa, vaan sen tekee esimerkiksi avustaja tai läheinen. Tästäkin syystä nämä asiakkaat on oleellisesti huomioitava.

Ratsastusterapian arvolupaus perustuu asiakkaan kokonaisvaltaisen kuntoutumisen edistämiseen hevosen avulla. Hevosen kyky tuottaa erityistä liikeimpulssia ratsastajan ollessa hevosen selässä on lisäarvo, jota mitkään laitteet eivät ole vielä voineet korvata. Lisäksi ratsastusterapia tarjoaa henkistä kuntoutumista hevosen vuorovaikutuskykyä hyödyntämällä.

Ratsastusterapeuttien yhteystiedot ovat saatavissa Kelan internetsivuilta, lisäksi yrittäjillä on usein omat internetsivut, joissa voidaan yksilöidä ja markkinoida juuri omaa toimintaa. Tärkeässä roolissa ovat myös toiset terapeutit, jotka ohjaavat asiakkaita tarpeen mukaan toisilleen. Esimerkiksi toimintaterapeutti ei voi ottaa vastaan fysioterapeutin läheteellä tehtyä asiakasta, vaan tämä on ohjattava juuri kyseisen koulutuksen saaneelle ratsastusterapeutille.

Kela suorittaa ratsastusterapeuteille auditointeja, joissa palvelun laatu arvioidaan ja tarkastetaan. Palvelu hankitaan tekemällä sopimus, jossa määritellään palvelun kesto

sen mukaisesti, miten lähettävä taho eli lääkäri on sen määritellyt. Asiakas saapuu tallille sopimuksen mukaan. Yleisesti ohjaustuokion kesto on 1–1,5 h.

Ratsastusterapian ydintoimintaa on erilaiset lääkinnälliset kuntoutusmenetelmät. Pohjakoulutus on oleellinen ja ratsastusterapeutin koulutus kestää useamman vuoden. Koulutuksessa käydään terapiamenetelmien lisäksi läpi hevostaidot ja lajinmukainen käyttäytyminen. Oleellista tässäkin palvelussa on taata hevosten hyvinvointi. Ydintoimintoja on siis hevosista huolehtiminen ja lajinmukaisen käyttäytymisen mahdollistaminen.

Ydintoimintoja laadukkaiden kuntoutuspalveluiden suunnittelemisen ja toteuttamisen lisäksi on yhteydenpito Kelaan erilaisten raporttien ja laskutuksen muodossa. Lisäksi useissa ohjaustilanteissa on tarvetta olla mukana avustaja. Avustajan kanssa tehtävä yhteistyö on oltava saumatonta ja helppoa. Avustajalta ei vaadita terapeutin tutkintoa, mutta hevostaidot ovat oleellisia sekä ymmärrys asiakasryhmästä.

Koska asiakasvirta kulkee Kelan kautta, markkinointi ja myynti tapahtuu osallistumalla kilpailutukseen, jonka Kela järjestää tietyin väliajoin. Kilpailutuksen ja hinnoittelun osaaminen on tärkeää. Lisäksi yhteydenpito lähettäviin tahoihin kuten sairaanhoitopiiriin on oleellinen osa suhdetyötä.

Ratsastusterapeutin kumppaneita ovat jälleen hevostoiminnan kannalta oleelliset kumppanit. Tässä tilamallissa esitellään mallinnus, jossa ratsastusterapeutti toimii vuokratiloissa, jolloin hyvä yhteistyö tallinpitäjän kanssa on ehdoton edellytys. Vuokratallilta vaaditaan rauhallisia tiloja ja mahdollisuus esimerkiksi tuoda apuvälineitä tallille kuten esimerkiksi selkäänousuramppi. Lisäksi palvelun lähettäjätahot kuten sairaanhoitopiiri ja muut terapeutit ovat tärkeitä kumppaneita.

Seuraavassa tuloslaskelmassa on laskettu ratsastusterapian kannattavuus tilamallin 3 perusteella.

Tilamallin tuloslaskelma

LIKEVAIHTO (myyntituotot)	65835,0
Aine- ja tarvikkekulut	
Ulkopuoliset palvelut	5000,0
Muuttuvat kustannukset yhteensä	5000,0
MYYNTIKATE	60835,0
Kiinteät henkilöstökulut	32036,0
Vakuutukset (yrittäjän YEL + vapaaehtoiset vakuutukset)	8720,0
Vuokrat	10032,0
Rehut	
Kuivikkeet	
Tarvikkeet ja varusteet	778,0
Lääkintä ja terveydenhoito	540,0
Kengitys	790,0
Koulutukset (hevonen & yrittäjä)	1576,0
Sähkö, vesi, aitauskulut	
Kirjanpito	1033,0
Markkinointi ja mainonta	52,06
Muut kulut (toimisto, puhelin,yms.)	500,0
Rakennusten kunnossapito 1%	
Rakennusten vakuutus 0,20%	
Eläinpääoman uudistus	200,0
Kiinteät kulut yhteensä	56531,0
KÄYTTÖKATE	4304,0
Rakennuspoistot	
Poistot yhteensä	
LIKEVOITTO	4304,0
Korkokulut 4%	
VOITTO ENNEN VEROJA	4304,0

Ratsastusterapia muodostui tässä tilamallissa 4 304 € voitolliseksi. Tuloslaskelmassa on malli, jossa terapeutti toimii vuokratallissa, jolloin syntyy vuokratuloja hevosten hoidosta mutta ei tilan ylläpidosta. Vuokratulo sisältää myös vaaditut rehut. Kustannuksissa on huomioitu vain kahden hevosen tarve terapiakäyttöön, sillä yksi ratsastusterapeutti ei ehdi käyttämään kuutta hevosta terapiaan.

Yrittäjien haastattelujen perusteella asiakasohjaukset viikossa tulee noin seitsemän kappaletta. Yhden terapiatunnin hinta on 142,50 €. Käytännössä työtä tehdään aina 1,5 h kerrallaan eli yhden kerran hinta on 213,75 €. Viikkomyynti on 1 496,25 € ja kuukausimyynti täten 5 985 €. Vuodessa työtä tehdään 11 kk, jolloin vuosimyynti on 65 835 €. Ulkopuolisilla palveluilla tarkoitetaan tässä kohden avustajalle maksettavaa korvausta ohjaustilanteissa avustamisesta. Siitä kertyi haastattelujen mukaan vuodessa noin 5 000 € maksettavaa. Myyntikate on siten 60 835 €

Asiakasmäärät ovat kohtuulliset ja yrittäjän työmenekki sopiva. Tässä mallinnuksessa jää myös pois vastuu oman kiinteistön ylläpidosta, mikä osaltaan vähentää riskiä. Toisaalta vuokratiloissa toimiminen voi olla yrityksen kannalta haavoittuva vaihtoehto, jos vuokrasuhde katkeaa äkillisesti tai kiinteistöllä tapahtuu muita yrittäjistä riippumattomia muutoksia.

Kaksi hevosta on kohtuullinen resurssi mutta myös riski, sillä sairastumiset tai loukkaantumiset estävät heti työkäytön. Jos taas hevosia olisi esimerkiksi kolme tai useampi, tuloslaskelma keikahtaisi heti tappiolliseksi, kun hevosen ylläpitokulut vuokratallilla nousisivat reilusti.

8 Johtopäätökset

Hevosavusteisista palveluista ei ole ollut saatavilla vielä kovinkaan paljon tietoa sen kannattavuudesta tai siihen liittyvistä liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa selvitettiin hevosavusteisten palveluiden liiketoimintamalli ja sen pohjalta lähdettiin arvioimaan tilamallitarkastelua hyödyntäen alan kannattavuutta.

Tilamallitarkasteluun valittiin kolme erilaista palvelun tuottamisen suuntaa ja näiden pohjalta toteutettiin alalla toimiville kolmelle yrittäjälle teemahaastattelu. Haastattelussa kerättiin tietoja Business Model Canvas -mallia mukaillen hevosavusteisen palveluiden liiketoimintamallista. Alan kustannuksia ja hinnoittelua selvitettiin sekä yrittäjiä haastatteleamalla että käyttäen alan yleisiä kustannustietoja. Näiden tietojen pohjalta luotiin liiketoimintamalli ja tuloslaskelma kolmelle eri palvelun tuotannon suunnalle. Tutkimuksessa voidaan nähdä, mistä kaikista toiminnoista ja kustannuksista hevosavusteinen liiketoiminta koostuu ja osoittaa sen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hevosavusteiset palvelut ovat osittain kannattavia, mutta kannattavuuteen vaikuttaa erityisesti palvelun hinnoittelu ja sen myötä vaadittavat asiakasmäärät. Lisäksi hinnoitteluun ja kannattavuuteen vaikuttavat erilaiset ostopalvelusopimukset. Kannattavuutta ja pitkäjänteisyyttä hevosavusteisten palveluiden tuottamiseen toisi järkevät ja oikein lasketut ostopalvelusopimukset, joissa on alusta asti huomioitu palvelun tuottamiseen vaadittavat kustannukset. Kyse on vaativasta asiantuntijapalvelusta, joka vaatii erityisosaamista ja resursseja. Hinnoittelun täytyy perustua työn ja osaamisen vaatimustasoon.

Liiketoimintamalleista kävi ilmi, että asiantuntijuuden kehittämiseen ja palveluiden laadukkuuteen panostetaan. Myös hevosten hoito on korkealuokkaista ja yhteistyölle annetaan arvoa. Sen sijaan markkinointia tulisi kehittää. Eri kohderyhmien vaatimat arvon tuottamisen välineet vaativat panostusta. Asiakkaan saama arvo osataan tuottaa palvelun käyttäjälle, mutta tilaajataholle arvo saattaa joissain palveluissa jäädä vielä epäselväksi. Yhdistelmä on haastava ja vaatii vielä paljon liiketoimintamallin hioamista.

Tutkimus osoittaa, että suurin kustannuserä on yrittäjien palkat, joiden kustannus koko kustannusrakenteesta on 52–56 % riippuen valitusta palvelun tuotantosuunnasta. Näistä ei kuitenkaan lähtökohtaisesti kannattaisi supistaa, sillä liiketoiminnan

on tuotettava yrittäjälle vertailukelpoinen toimeentulo. Tutkimuksesta käy ilmi, että hevosten ja kiinteistön kustannuksilla ei ole kovin suurta vaikutusta palvelun tuottamisen kannattavuuteen. Niitä muuttamalla ei juurikaan saada kannattavuutta paranemaan tai heikkenemään kovin oleellisesti etenkin kahden ensimmäisen tilamallin tuloslaskelmassa. Sen sijaan vuokra paikalla toimimisessa hevosmäärällä voi olla vaikutusta kustannuksiin.

Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista selvittää hevosavusteisten palveluiden tilaajatahon mielikuvia ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus hyödyttäisi etenkin palveluntuottajia.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheen valinta on kummunnut omista kokemuksista hevosavusteisten palveluiden tilaajatahona ja palveluiden tuottajana. Myös opinnäytetyöprosessin aikana aloitettu hevosyrittäjille suunnatun yritysryhmä -hankkeen kehittäminen ja koostaminen vahvisti aiheen tarpeellisuutta. Hevosavusteisia palveluita on tutkittu jonkin verran ja useat tutkimukset osoittavat hevosavusteisuudesta olevan hyötyä useille kohderyhmille, etenkin vaativassa kuntoutustyössä. Palveluita ei kuitenkaan edelleenkään tunnusteta kovin hyvin ja niiden arvoa saatetaan edelleen vähätellä. Hevostalous tunnetaan edelleen enemmän harrastuksena.

Kannattavuuslaskelmissa hevosavusteisista palveluista ei juurikaan ole saatavilla tietoa, joten aiheen valinta liiketoimintamallin kuvaamiseen ja kannattavuustekijöihin oli tärkeää. Myös kokemustausta yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämisen parissa ohjasi tuomaan tätä puolta hevostaloudesta vahvemmin näkyviin.

Yrittäjien haastattelemisen oli todella avartavaa. Business Model Canvas -liiketoimintamallin avulla kiteytyi monta asiaa, sekä aiheen tutkimisen näkökulmasta, että haastatelluille yrittäjille heidän omasta liiketoiminnastaan. Hevosavusteiset palvelut ovat hyvin pitkälle tietoa, osaamista ja huolella suunniteltuja asiakkaan kuntoutumista edistäviä toimenpiteitä. Oman asiantuntijuuden arvo ja arvostuksen saaminen taas tuottaa haasteita. Lisäksi taloudellinen ja strateginen suunnitelmallisuus saattaa arjen pyörteissä useilta yrittäjiltä jäädä vähemmälle huomiolle. Hevostalouden yhdistäminen palveluntuottamiseen vaativille kohderyhmille ei tule kannattamaan, ellei johdonmukaisesti rakenneta liiketoimintaa ja tuoteta arvoa myös tilaaja-asiakkaalle, sekä viestitä koko alaa asiantuntijuuden näkökulmasta.

Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä yrittäjien ja alalle aikovien lisäksi niille, jotka tekevät päätöksiä hevosavusteisten palveluiden ostamisesta ja käyttämisestä erilaisiin kuntoutuksellisiin ja voimauttaviin toimenpiteisiin. Palveluiden käyttömahdollisuudet ovat laajemmat kuin mitä tässä työssä kuvataan. Kyse on siitä, kuinka merkityksellisinä luontoavusteiset palvelut nähdään.

Lähteet

Asukas, V., & Sahlström, J. 2014. Hevostalouden tuotantokustannuslaskelmat – Esimerkkejä tuotantosuunnittain Pohjois-Savosta.. Opinnäytetyö. Savonia Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77826/Asukas_Varpu_Sahlstrom_Jaana.pdf?sequence=1

Eklund, I., & Kekkonen, H. Toiminnan kannattavuus. 2011. WSOYpro Oy. Helsinki

Hevostalous lukuina. 2018. Viitattu 12.9.2019

https://www.hippos.fi/files/24634/Hevostalous_lukuina_2018.pdf

Hienonen, K. 2011. Maaseutu tulevaisuuden merkitysyhteiskunnassa. Trendianalyysi. Sitran selvityksiä 52. Helsinki: Sitra. Viitattu 5.10.2019

<https://media.sitra.fi/2017/02/27172813/SelvityksiC3A42052-2.pdf>

Hintaseuranta. Käytännön Maamies 8/2014. Viitattu 12.11.2019.

<https://kaytannonmaamies.fi/digilehti/082014/hintaseuranta>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Karjalainen, L. Yrittäjän talousopas. 2013. Gaudeamus Oy. Helsinki

Kofaleff, L., & Thuneberg T. 2018. Hevosavusteinen toiminta suotuisassa suunnassa. Viitattu 6.10.2019.

<https://unlimited.hamk.fi/biotalous-ja-luonnonvara-ala/hevosavusteinen-toiminta/>

Koistinen, S. Hevostalouden kannattavuus, tarkastelussa hevosten täysihoitopalvelut ja ratsastuskoulutoiminta. 2012. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51710/Koistinen_Sari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Korkalainen, H-K. Hevosten täysihoitopalveluiden kannattavuus. 2007. Opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17636/jamk_1190096892_6.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Laitinen, A., & Mäki-Tuuri, S. 2014. Hevoset Suomessa. Hevoset ja kunta – rajapintoja. Hippolis. Ypäjä

Lipponen, M., & Vehmasto, E. 2019. Sosiaalipedagoginen hevostoiminta. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 78/2019.
<https://jukuri.luke.fi/handle/10024/544978>

Maa- ja metsätalousministeriön maatalouden investointien hyväksyttävien yksikkökustannusten asetukset 262/2019. Viitattu 5.11.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190262>

Mikä on yrittäjän eläkevakuutus? N.d. Viitattu 19.10.2019.

<https://www.ilmarinen.fi/yrittaja/yrittajan-elakevakuutus/?gclid=EA1aIQobChMI4dnI0uKr6QIViIQYCh3PVAd9EAAYAiAAEgKLpvDBwE>

Mitä on Green Care? n.d. Green Care Finland ry. Viitattu 5.10.2019

<https://www.gcf Finland.fi/green-care/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. New Jersey

Maaseudun yrittäjyyden kehittämisohjelma 2020. Toim. Pietarinen, H. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2010. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala

Palkkatilastot. 2018. Viitattu 17.10.2019.

<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot>

Pussinen, S. 2018. Suomalaiset suhtautuvat hevostalouteen myönteisesti. Uudistuva Hevostalous -Artikkelikokoelma. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154076/Uudistuva_hevostalous_e-julkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=n#page=10

Pussinen, S., & Thuneberg T. Hevosala vaikuttaa, työllistää ja liikuttaa. 2014. Hevoset ja kunta – rajapintoja. Hippolis. Ypäjä

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Johtamistaidon opisto. Vantaa

Päämäärätietoista liiketoimintaa pohjoiseen Keskisuomeen! n.d. Viitattu 15.9.2019.

http://www.witas.fi/hankkeet/pama_731

Rantamäki-Lahtinen, L., Rikkinen, P., Saastamoinen, M., & Sipiläinen, T. 2018. Hevosalan yrityksen hakevat kannattavuutta ja kilpailukykyä erilaistamalla palveluitaan. Uudistuva hevostalous -artikkelikokoelma. Toim. Pussinen, S. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154076/Uudistuva_hevostalous_e-julkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=n#page=10

Ratsastusterapiakoulutus. 2019. Suomen Ratsastusterapeutit ry. viitattu 8.10.2019.

<https://suomenratsastusterapeutit.fi/rtkoulutus/>

Saastamoinen, M. 2018a. Hevoset lisäävät seutujen elinvoimaa. Uudistuva hevostalous -artikkelikokoelma. Toim. Pussinen, S. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154076/Uudistuva_hevostalous_e-julkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=n#page=10

Saastamoinen, M. 2018b. Suomalaisten hevosityritysten kehityssuuntia. Uudistuva hevostalous -artikkelikokoelma. Toim. Pussinen, S. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154076/Uudistuva_hevostalous_e-julkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=n#page=10

Saastamoinen, M. 2018c. Vaikuttava hevosala. Uudistuva hevostalous -artikkelikokoelma. Toim. Pussinen, S. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154076/Uudistuva_hevostalous_e-julkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=n#page=10

Soini, K., Ilmarinen, K., Yli-Viikari, A., & Kirveennummi, A. 2011. Green Care sosiaalisena innovaationa suomalaisessa palvelujärjestelmässä. Yhteiskuntapolitiikka 76 (2011) :3

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102903/soini.pdf?se>

Sundwall, F. 2016. Hevosala Wau! Luentoesitys Hevosala 2030-seminaarissa 19.5.2016. Viitattu 5.10.2019

http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Uusihevostalous/Sundwall_Hevosala_WAU!_2016_1905Mustiala.pdf

Tarhassa pito. n.d. Hevostietokeskus. Viitattu 5.10.2019.

<https://hevostietokeskus.fi/index.php?id=618&kieli=3>

Tervetuloa sosiaalipedagogisen hevostoiminnan pariin!. n.d. Sosiaalipedagoginen hevostoimintayhdistys ry. Viitattu 1.10.2019.

<https://www.hevostoiminta.net/>

Tirkkonen, T. 2014. Selkeällä liiketoimintamallilla menestyksen tielle. Viitattu 11.11.2019.

<https://terhotirkkonen.com/2014/05/03/selkealla-liiketoimintamallilla-menestyksentielle/>

Torvela, M. & Siren, J. 1975. Tuotantopanosten hintamuutosten vaikutus viljelmän talouteen ja tuotantokustannuksiin vuosina 1973 – 74. MTT:n tiedonantoja N:o 32. Helsinki.

Työnohjaus. 2019. Suomen Työnohjaajat ry. Viitattu 8.10.2019.
<https://www.suomentyönohjaajat.fi/etusivu-2>

VnA 1250/2014 Valtioneuvoston asetus eräiden maa- ja puutarhataloudesta peräisin olevien päästöjen rajoittamisesta. 1250/2014 . Viitattu 12.11.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141250>

Vehmasto, E. 2014. Green care -toimintatavan suuntaviivat Suomessa. MTT. Jokioinen. Viitattu 9.10.2019.
<https://docplayer.fi/117795-Green-care-toimintatavan-suuntaviivat-suomessa-elina-vehmasto-toim.html>

Yritystuet. n.d. Ruokavirasto. Viitattu 12.11.2019.
<https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuet/maaseudun-yritystuet/>

Liitteet

Liite 1. Business Model Canvas mallirakenne (Qvik 2019)



Liite 2. Haastattelulomake pohja

Business Model Canvas

Yrityksen nimi

Yrityksen perustamisvuosi

Henkilöstömäärä

Hevosten lukumäärä

Tilan koko (ha)

Arvolupaus
Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle? Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme? Millaisia asiakastarpeita tyydytämme? Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?

--

Asiakasryhmät
Kenelle tuotamme arvoa? Keitä ovat tärkeimmät asiakkaamme?

--

Kanavat
Miten arvolupaus toimitetaan asiakkaalle? Miten kanavat muuttuvat asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa: KANAVAN VAIHEET 1. Tunnettuus – kuinka asiakas tulee tietoiseksi yrityksestämme 2. Arviointi – miten asiakas voi arvioida arvolupautamme 3. Hankinta – miten asiakas ostaa meiltä tuotteita/palveluita 4. Toimitus – miten toimitamme asiakkaalle arvolupauksen Miten tavoitamme asiakkaat?

--

Asiakassuhde
Millaista suhdetta kukin asiakasryhmä meiltä odottaa? Millainen suhde on jo olemassa? Miten olemassaolevat suhteet liittyvät uuteen liiketoimintamalliin? Mitä suhteiden ylläpito maksaa? ESIMERKKEJÄ Henkilökohtainen palvelu (nimmetty/yleinen) Itsepalvelu Räätelöity Automaattisoitu palvelu Yhteisöt Yhteistoiminta/osallistaminen Mitä jakelukanavamme vaativat? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?

--

Tulovirrat

Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mistä he tällä hetkellä maksavat? Miten he maksavat nyt? Miten he haluaisivat maksaa? Mikä on tulovirran tyyppi? Mikä on hinnoittelumalli? Mikä on yksittäisen tulovirran merkitys kokonaisliiketoiminnalle? Millä edellytyksillä tulovirrat ylittävät kustannukset (milloin break-even tapahtuu)?
 TULOTYYPIT Myynti Käyttö Tilaus Vuokra/leasing
 Lisensointi Välityspalkkio Mainonta Affiliate marketing
 HINNOITTELMALLI Kiinteä Dynaaminen Huutokauppa/neuvottelu
 Kiinteän hinnoittelun variaatiot Listahinta Tuoteominaisuuksiin perustuva
 Asiakasryhmään perustuva Määrään perustuva

Ydintoiminnot

Mitä ydintoimintoja arvolutapauksemme edellyttää? Mitä jakelukanavamme vaativat? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii? LUOKKA Tuotanto Ongelmanratkaisu Alusta Yhteistyöverkost

Resurssit

Mitä ydinresursseja arvolutapauksemme vaatii? Mitä jakelukanavamme vaativat? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii? RESURSSILUOKKIA Fyysiset materiaalit Ihmiset Taloudelliset Henkinen pääoma (IP, data...)

Kumppanit

Keitä ovat tärkeimmät toimittajamme? Keitä ovat tärkeimmät kumppanimme? Mitä resursseja saamme heiltä? Mitä ydintoimintoja kumppanimme hoitavat? KUMPPANIEI MOTIVAATTORIT Optimointi ja taloudellinen motivaatio Riskien ja epävarmuuden vähentäminen Resurssien ja ydintoimintojen tuotanto

Kulurakenne

Mitkä ovat merkittävimmät kulumme? Mitkä resurssit ovat kalleimpia? Mitkä ydinprosessit ovat kalleimpia? MIHIN ETUUN TOIMINTA PERUSTUU? Kustannusjohtajuus Erottautuminen? HUOMIOI Kiinteät kulut Muuttuvat kulut