



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Uuden liiketoiminta-alueen kehittäminen

Korander, Katja

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Uuden liiketoiminta-alueen kehittäminen

Korander Katja
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Korander Katja

Uuden liiketoiminta-alueen kehittäminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 55

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma HauHelp-yrityksen käyttöön. HauHelp on erikoistunut ongelmakoirien koulutukseen, tottelevaisuuskoulutukseen sekä ihmisen ja koiran välisen yhteistyön parantamiseen. HauHelpin aikomuksena on laajentaa ja kehittää jo olemassa olevaa kuntoutustoimintaa lisäämällä aasin käyttö osaksi sitä. Kuntoutus aasin avulla on suunnattu ennen kaikkea niille, joilla on ongelmia mielenterveyden tai motorikan kanssa.

Opinnäytetyössä keskityttiin liiketoiminnan kannalta tärkeisiin osa-alueisiin, jotka tässä tapauksessa olivat laajennettavan toiminnan liikeidea, arvot, visio ja missio, asiakkaat ja tulovirrat sekä riskienhallinta. Haastatteluiden avulla tutkittiin samalla aasin soveltuvuutta terapiakäyttöön, sillä etsimisestä huolimatta ei vastaavanlaista toimintaa löytynyt Suomesta. Lisäksi piti selvittää, kuinka vanhaa liiketoimintaa voisi kehittää erilaisia työkaluja hyväksikäyttämällä.

Tietoperustaa opinnäytetyöhön hankittiin kirjallisuudesta, Internetistä ja asiantuntijoilta. Painetut ja virtuaaliset lähteet pyrittiin valitsemaan huolellisesti, jotta tieto olisi mahdollisimman relevanttia. Yrityksestä ja aaseista saatiin tietoa HauHelp-yrityksen omistajalta Susanna Gustafssonilta. Työssä haastateltiin myös Suomen aasiyhdistys ry:n puheenjohtajaa. Ratsastusterapiasta saatiin tietoa ratsastusterapeutilta, joka työskentelee Paloniemen sairaalassa Lohjalla. Kuntoutuspolusta ja muista kuntoutukseen liittyvistä asioista minulla on henkilökohtaista kokemusta, sillä olen itse käynyt läpi laajamittaisen kuntoutuksen ja näin ollen olen ollut tekemisissä monien eri tahojen kanssa kuntoutustoimintaan liittyen.

Tutkimusmenetelmien valinnassa hyödynnettiin Jari Metsämuurosen kirjoittamaan Laadullisen tutkimuksen käsikirjaa ja e-conomic -Internet-sivuja. Liiketoimintasuunnitelman rakentamisessa lähteinä käytettiin muun muassa Johannes Hesson kirjoittamaa teosta Hyvä liiketoimintasuunnitelma ja englanninkielistä teosta Business Model Generation. Liiketoimintasuunnitelma kehitettiin haastatteluista saatujen tietojen ja teoriaperustan pohjalta vastaamaan mahdollisimman hyvin sekä yrittäjän että asiakkaiden toiveita.

Liiketoimintasuunnitelma kuvasi jo olemassa olevan yrityksen laajennettavaa liiketoimintaa ja paneutui sen kehittämiseen. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin tiiviissä yhteistyössä HauHelpin omistaja Susanna Gustafssonin kanssa. Laajennettavalle liiketoiminnalle laadittiin kattava lähtötilanneanalyysi Business Model Canvas -mallia ja SWOT-analyysia hyödyntäen. Aaseja vertailtiin hevosiin, jotta saataisiin realistinen kuva aasin käytön mahdollisuuksista kuntoutustoiminnassa. Hevonen on eniten aasin kanssa samankaltainen ja siksi hyvä vertailukohde. Lopputuotoksena saatiin aikaiseksi kätevä ja monipuolinen työkalu, jonka avulla Gustafssonin on helppo hankkia suuria asiakkaita ja rahoitusta toiminnalleen.

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, Yritystoiminnan kehittäminen, Toimintaterapia

Katja Korander

Developing a new business area

Year	2017	Pages	55
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to draw up a business plan for the company Hauhelp. Hauhelp has specialized in the re-training and obedience training of problem dogs, as well as the improvement of cooperation between people and dogs. The purpose of Hauhelp is to expand and develop the company's already existing rehabilitation activities by increasing the use of donkeys. Rehabilitation together with donkeys is intended for people with mental or motor skills problems.

The thesis focuses on business-relevant areas, which in this case were the business idea, values, vision and mission, the customers and income streams of expanding activity, and risk management. Interviews were also used to investigate the suitability of a donkey for therapy, as despite the search, no similar activity was found in Finland. In addition, it was necessary to find out how to develop an old business using various tools.

The knowledge base of this thesis was obtained from various printed and online literature and expert opinion. The printed and online sources were carefully chosen to make the information as relevant as possible. The owner of HauHelp, Susanna Gustafsson, supplied information about the company and the donkeys. The chairman of The Finnish Donkey Society, was also interviewed. Horse riding therapist, who works at the Paloniemi Hospital in Lohja, provided reliable information on riding therapy and what kind of help people can get through the therapy. The author has personal experience of the rehabilitation path and other issues related to rehabilitation.

In the selection of research methods, literature on qualitative research methods was used and e-conomic Internet pages. Relevant literature was also used in preparing the business plan. The business plan was developed on the basis of the information obtained from the interviews and the basis of theoretical facts to respond as much as possible to the wishes of both HauHelp and its customers.

The business plan describes an existing company's expansive business and focuses on its development. The business plan was drawn up in close co-operation with Susan Gustafsson, the owner of HauHelp. A comprehensive baseline analysis was carried out for the expandable business using the Business Model Canvas model and SWOT analysis. In the analysis the donkeys were compared to horses to provide a realistic picture of the possibilities of using them in rehabilitation. The horse is most similar to a donkey and therefore quite comparable. The outcome of the project was a business plan that is a handy and a versatile tool that allows Gustafsson to easily acquire bigger customers and finance their own business.

Keywords: Business plan, Business development, Occupation therapy

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Lähtötilanneanalyysi.....	7
3	Olemassa olevan yritystoiminnan kehittäminen	8
4	Tutkimusmenetelmät.....	9
	4.1 Haastattelu.....	10
	4.2 Benchmarking eli vertailuanalyysi	12
	4.3 Tulosten analysointi	13
5	Eläin terapeuttina.....	14
	5.1 Hevonen terapeuttina	14
	5.2 Aasi terapeuttina.....	17
6	Liiketoimintasuunnitelman tärkeät tekijät.....	21
	6.1 Liikeidea	22
	6.2 Visio, missio ja arvot	23
	6.3 Asiakkaat ja tulovirrat	26
	6.4 Riskienhallinta	29
7	Uuden liiketoiminta-alueen Business Model Canvas	32
	7.1 Asiakassegmentit	34
	7.2 Yrityksen arvolupaus.....	35
	7.3 Asiakkaiden tavoittaminen	36
	7.4 Asiakassuhteet	36
	7.5 Kassavirta.....	37
	7.6 Avainresurssit	38
	7.7 Avaintoiminnot	38
	7.8 Avainyhteistyökumppanit	39
	7.9 Kulurakenne.....	40
8	Uuden liiketoiminta-alueen SWOT-analyysi	40
9	Tulokset.....	45
10	Pohdinta	47
	Lähteet	50
	Kuviot.....	52
	Taulukot	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma HauHelp-yrityksen käyttöön Business Model Canvas -taulukon avulla. Business Model Canvas antaa viitteet ja kehykset koko liiketoiminnan suunnitteluun. HauHelpin tarkoituksena on laajentaa toimintaa lisäämällä aasin käyttö osaksi yrityksen tarjoamia kuntoutuspalveluita. Opinnäytetyössä keskitytään ensisijaisesti jo olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen ja sen kannalta kriittisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat laajennettavan toiminnan liikeidea, arvo, visio ja missio, asiakkaat ja tulovirrat sekä riskienhallinta. Tutkimusongelmiksi nousevat aasin käytettävyys kuntoutustoiminnassa ja olemassa olevan liiketoiminnan kehittäminen. Aasin käytettävyttä kuntoutustoiminnassa tutkitaan haastatteluilla ja vertailuanalyysejä (benchmarking) hyväksikäyttäen.

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma rajautuu käsittelemään edellä mainittuja liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita, joihin tulee panostaa paljon tämän kaltaisen palvelun kannattavuutta, terveyttä ja jatkuvuutta ajatellen. Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman pohjana on Business Model Canvas -taulukko. Business Model Canvas -taulukon on lyhyesti koottu liiketoiminnan kaikki osa-alueet teoriassa ja käytännössä vetoketjumallia hyväksikäyttäen.

Opinnäytetyön rakenteessa hyödynnetään vetoketjumallia, sillä työ on toiminnallinen ja vetoketjumalli selkeyttää siinä käsiteltyjä asioita ja tuo esille työprosessin. Teoreettisen ja toiminnallisen osuuden yhdistäminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi on tässä työssä perusteltua; erottelu olisi voinut tehdä lopputuotoksesta pirstaleisen ja vaikealukuisen.

Opinnäytetyö toteutetaan tiiviisti yhdessä HauHelpin omistajan Susanna Gustafssonin kanssa. Gustafssonin kanssa pohditaan mahdollisuuksia ja laaditaan laajennettavalle liiketoiminnalle Business Model Canvas -taulukon lisäksi myös SWOT-analyysi. SWOT-analyysin avulla selvitetään liiketoiminnan hyvät ja huonot puolet, joiden perusteella laaditaan riskienhallintasuunnitelma.

Yhtenä liiketoimintaa edistävänä toimenä vertaillaan aasia hevoseen terapiakäytössä. Vertailun avulla selvitetään aasin hyvät ja huonot ominaisuudet kuntoutustoimintaa ajatellen, ja arvioidaan aasin soveltuvuutta terapiakäyttöön saatujen tietojen pohjalta. Aasin ja hevosen vertailun pohjalta arvolupauksen määrittäminen ja sen toteuttaminen helpottuvat. Kerättyjen tietojen mukaan eläinterapiassa käytetään pääasiassa hevosia, laamoja ja alpakoita. Edellä mainituista luontevimmaksi vertailukohteeksi valittiin samankaltaisuutensa vuoksi hevonen.

Tietoja hevosavusteisesta terapiatoiminnasta kerättiin haastatteleamalla Lohjalla sijaitsevan Paloniemen sairaalan ratsastusterapeuttia. Myös Suomen Aasiyhdistys ry:n puheenjohtajaa haastateltiin asiantuntevan tiedon saamiseksi aaseista, niiden ominaisuuksista ja käytettävyydestä. Haastatteluista saatu informaatio jäsenneltiin kattavaksi tietopaketiiksi, jonka perusteella voitiin tehdä päätelmiä aasien soveltuvuudesta kuntoutuskäyttöön HauHelpin laajennettavassa liiketoiminnassa.

2 Lähtötilanneanalyysi

Yritys

Susanna Gustafssonin omistama HauHelp-yritys on perustettu vuonna 2010, jonka jälkeen Gustafsson perusti yhdessä yhtiökumppaninsa kanssa osakeyhtiön nimeltään Lohjan Koirakeskus. Yritykset toimivat eläinalalla ja ovat keskittyneet pääasiassa ongelmakoirakoulutukseen. Koirakeskus omistaa Lohjalla koirahallin, jota yritys vuokraa muiden yritysten käyttöön. Hallilla toimii myös kauppa, jossa myydään oheistarvikkeita koirien eri tarpeisiin. Yritys tarjoaa koulutusten ja hallin vuokrausmahdollisuuden lisäksi aaseja esimerkiksi näytöksiin, tapahtumiin, messuille ja ratsastukseen. Koirakeskus järjestää myös erilaisia kursseja koirille ja niiden omistajille. Suositujia ovat esimerkiksi pentu- ja tottelevaisuuskurssit. (Gustafsson 2016c.)

Laajennettava liiketoiminta kohdistuu Gustafssonin omaan HauHelp-yritykseen, eli Lohjan Koirakeskus Oy jää kokonaan toiminnan ulkopuolelle. HauHelp tarjoaa ensisijaisesti kotikäyntejä, joilla hoidetaan ja vahvistetaan ihmisen ja koiran välistä vuorovaikutusta. (Gustafsson 2016c.)

Susanna Gustafsson

Gustafsson on koulutukseltaan eläintenhoitaja ja -kouluttaja, joka on erikoistunut erilaisten eläinten kouluttamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Gustafsson kouluttautui ensin eläintenhoitajaksi, sitten koulutusohjaajaksi ja viimeisimpänä hän suoritti vielä eläintenkouluttajan ammattitutkinnon Amiedussa. Gustafsson on siis tarkalleen ottaen erikoistunut koirien koulutusohjaajaksi. Opintojen jälkeen Gustafsson on kehittänyt ammattitaitoaan käymällä erilaisilla luennoilla ja seminaareissa. Tehokkaimmin Gustafsson kokee ammattitaitonsa kehittyvän kuitenkin tavatessaan muita kouluttajia eri osaamisaloilta. Näiden tapaamisten lisäksi Gustafsson käy myös muiden kouluttajien järjestämällä kursseilla löytääkseen uusia elementtejä ja palveluita oman yrityksensä tarpeisiin. (Gustafsson 2016c.)

Gustafsson käy myös jatkokoulutuskursseilla, joita järjestävät muun muassa lajiyhdistykset, jotka ovat useimmiten keskittyneet johonkin tiettyyn lajiin tai osa-alueeseen. Lisäksi koulu-

tuksia järjestävät erilaiset koirakerhot, koulutuksia tarjoavat yritykset ja alan yrittäjät. Gustafssonin mukaan ammattitaitoaan voi kehittää myös verkostoitumalla muiden alan ihmisten ja yritysten kanssa, jolloin voi saada paljon kallisarvoista tietoa esimerkiksi jostain lajista tai koulutustyön osa-alueesta. (Gustafsson 2016c.)

Aasit ovat erityisesti käyttäytymiseltään hyvin erilaisia eläimiä verrattuna hevoseen. Aasi on yleensä rauhallinen ja kärsivällinen tutkiskelija. Se on luonteeltaan tyyni eläin, joka ei turhia kiirehdi tai säikähdä. Gustafssonilla on jo jonkin verran kokemusta ihmisistä, jotka tulevat koikelemaan aasilla ratsastamista. Osa on saanut hevospelon pudottuaan hevosen selästä tai jäätyään hevosen jalkoihin. (Gustafsson 2016c.)

Gustafsson pitää merkittävimpana havaintonaan sitä, kuinka tehokkaasti aasien kanssa työskentely on auttanut lieventämään mahdollisia pelkoja ja arkuutta. Ratsastajat ovat Gustafssonin mukaan saaneet silminnähdessä lisää itseluottamusta toimia suuren eläimen kanssa. Gustafsson uskoo aasien rauhallisuuden nostavan arkojen ihmisten itsetuntoa ja poistavan pelkotiiloja. Aasin kanssa saavutettu yhteys ja itseluottamus ovat parhaassa tapauksessa saaneet aiemmin pelokkaan henkilön uskaltautumaan takaisin vanhan harrastuksensa ja hevosten pariin. (Gustafsson 2016c.)

Olemassa olevat puitteet

Gustafssonilla on jo ihanteelliset puitteet omasta takaa yrityksen laajentuvaa toimintaa ajatellen. Gustafsson omistaa toiminnassa käytettävät aasit ja hän hoitaa niitä kotonaan. Aasien ylläpitoa ja hoitamista varten on siis jo olemassa asianmukaiset tilat. Aaseja on käytetty ratsastustoimintaan aikaisemminkin, joten niille on hankittu myös kaikki ratsastukseen tarvittavat välineet. Lyhyen kävelymatkan päässä aasien kotipaikasta sijaitsee tarpeen mukaan vuokrattavissa oleva aidattu ratsastuskenttä. Gustafssonilla on lisäksi lähipiirissään ihmisiä, jotka pystyvät omalta osaltaan edesauttamaan laajentuvan liiketoiminnan kehittymistä ja sujuvuutta. Näitä henkilöitä ovat muun muassa ammattitaitoinen kirjanpitäjä sekä lapsenvahti Gustafssonin taaperoikäiselle tyttärelle. (Gustafsson 2016c.)

3 Olemassa olevan yritystoiminnan kehittäminen

Yrityksen liiketoiminnan alkamisen jälkeen yrittäjän on mietittävä, miten liiketoimintaa voisi kehittää ja millaiset mahdollisuudet siihen on olemassa. Yrityksen liiketoiminnan kasvun pitäisi olla jokaisen yrittäjän tavoite, ja sen toteutuminen vaatii paljon panostusta sekä yrittäjältä että työyhteisöltä. Avainsanoja yrityksen kasvun mahdollistamisessa ovat ennen kaikkea oikea asenne ja hyvä suunnittelu. Ennen kehittämistä ja laajentamista yrityksen liiketoiminnan on oltava vakaalla pohjalla. Tällöin riskit, niiden seuraukset ja niistä aiheutuvat toimenpiteet on analysoitu huolella. (Pienyrityskeskus 2014, Onnistu yrittäjänä 2015.)

Yrityksen liiketoiminnan kasvu ei katso yrityksen elinkaarta tai muutakaan komponenttia. Yrityksen kasvu lähtee halusta kasvaa. Tarvitaan motivoitunutta henkilöstöä, määrätietoista asennetta ja suunnittelua. Olipa yrityksen syyt kasvun tavoitteluun mitkä hyvänsä, tarvitsee se joka tapauksessa laadukkaan ja tarkan suunnitelman kasvusta ja sen kehityksestä. Huolellisesti toteutettu suunnitelma edesauttaa kasvutekijöiden kasvua ja ehkäisee riskien ja ongelmakohtien muodostumista. Hyvä suunnitelma ottaa huomioon myös mahdollisesti syntyvät ongelmatilanteet ja auttaa valmistautumaan niihin. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Yritystoiminnan kehittäminen ei aina etene ongelmitta tai laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Suunnittelun tärkeyttä ei silti voida liikaa painottaa, sillä hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma on avainasemassa yrityksen toimintaa kehitettäessä. Sen avulla voidaan hahmottaa liiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet, joiden pohjalta on hyvä lähteä panostamaan kehitettävään osa-alueeseen. Yrityksen liiketoiminnan laajentamiseen liittyy itse asiassa enemmän ongelmia kuin aloittavan yrityksen liiketoimintaan. Puutteellinen asiantuntemus on yksi suurista kompastuskivistä liiketoiminnan kasvussa. Liiketoimintaa kehitettäessä on tärkeää varmistaa työntekijöiden osaaminen ja kehityksen kannalta riittävä osaaminen. Resurssien ollessa puutteelliset on yrittäjän harkittava ulkopuolisen työvoiman ostoa pystyäkseen toteuttamaan laajennettavan liiketoimintansa arvolupaus asiakkaille. (Pienyrityskeskus 2014.)

Kehittämisprosessi voi olla joko kokonaisvaltainen prosessi tai vaihtoehtoisesti liittyä vain tiettyyn osa-alueeseen tai osastoon. Tarkasti laaditun suunnitelman lisäksi merkittäviä kehittämisprosessia edistäviä asioita ovat asianosaisten henkilöiden halu, näkemys sekä motivaatio kehittyä ja kehittää. On siis erittäin tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen kannattaa ja kannustaa liiketoiminnan kehittämistä, jolloin he myös todennäköisesti antavat oman työpanoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden motivaatiota kehittyä voi myös lisätä esimerkiksi erilaisilla palkinnoilla ja ajureilla. (Yrittäjät 2016.)

Joskus kehittymisen tarve syntyy ulkopuolisesta paineesta kuten kilpailun lisääntymisestä tai muuttuneesta taloustilanteesta. Tällöin kehittymisen motivaattoreina ja ajureina toimivat kehittymiselle painoa antavat komponentit. Ajatus kilpailukyvyyn parantumisesta ja yrityksen markkina-arvon noususta riittää usein motivoimaan koko työyhteisön yrityksen kasvuprosessiin. (Yrittäjät 2016.)

4 Tutkimusmenetelmät

Liiketoimintasuunnitelma laadittiin tiiviissä yhteistyössä HauHelpin omistajan eli Susanna Gustafssonin kanssa. Näin liiketoimintasuunnitelmasta saatiin paras mahdollinen hyöty rahoituk-

sen, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden hankintaa varten. Minulla oli mahdollisuus haastatella Gustafssonin usein ja lyhyelläkin varoitusajalla, joten sain häneltä runsaasti informaatiota ja ajantasaisia näkemyksiä tukemaan liiketoimintasuunnitelmaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelman (pienyrittäjien toiminnan laajentaminen) ratkaisemiseksi haastattelin Gustafssonin lisäksi myös eläinterapeuttia, joka työskentelee Lohjalla Paloniemen sairaalan ratsastusterapeutina sekä Suomen Aasiyhdistys ry:n puheenjohtajaa. Koska tapaamisten järjestäminen osoittautui vaikeaksi, Aasiyhdistyksen puheenjohtajan haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä. Heiltä saatiin runsaasti informaatiota liittyen ratsastusterapiatoimintaan ja aasiin käytettävyyteen kuntoutuksessa.

Teoriavaiheen tietoperustan tutkimiseen ja tiedon lisäämiseen käytettiin pääasiassa kirjoja ja Internetiä. Myös vanhoja, samankaltaisia opinnäytetöitä tutkittiin ja arvioitiin. Yrityksen laajentuvaan liiketoimintaan suunniteltu palvelu (aasiin käyttö kuntoutustoiminnassa) vaikutti tiedonhaun perusteella olevan ainoa laatuaan Suomessa. Ainutlaatuisuudesta johtuen päädyttiin vertailuanalyysiin (benchmarking) hyödyntäen hevosavusteista kuntoutustoimintaa. Vertailuanalyysin tuloksista pyrittiin nostamaan esille kriittisiä ja näkyviä eroavaisuuksia, joiden kautta on helppo huomata erot palveluiden välillä. Lähteiden luotettavuuteen panostettiin paljon ja käytettiin paljon aikaa tietojen oikeellisuuden varmistamiseen. Haluttiin olla varmoja siitä, että käytetyt kirjat ja Internet-lähteet olivat luotettavia ja haastatteluiden tulokset kiistattomia. Pyrittiin valitsemaan tunnettuja lähteitä tunnetuilta tekijöiltä. Lähteitä vertailtiin esimerkiksi eri opinnäytetöiden lähteisiin, jotta saataisiin realistinen kuva niiden luotettavuudesta.

4.1 Haastattelu

Haastattelun teoria perustuu pitkälti Hirsjärven ja Hurmeen Teemahaastattelu-kirjaan, vaikka varsinaisena lähteenä käytettiin Metsämuurosen kirjoittamaa Laadullisen tutkimuksen käsikirjaa.

On olemassa monia haastattelumenetelmiä, joista haastateltavan on valittava itselleen ja aiheeseen parhaiten sopiva. Fontana ja Frey ovat kertoneet artikkelissaan haastatteluteknikasta (200, 361) tuoden esille erilaisia haastattelumenetelmiä, joita ovat puhumalla suoritettava yksilö- tai ryhmähaastattelu kasvotusten tai itse täytettävä haastattelulomake, joka voidaan postittaa tai kerätä heti lomakkeen täytön jälkeen. Haastattelun voi tehdä myös puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Haastattelu voi olla joko strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu, jonka kesto vaihtelee viidestä minuutista jopa useisiin päiviin. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa yleensä lomakkeen avulla tehtävää haastattelua, jossa kysymykset ja

vastausvaihtoehdot on laadittu etukäteen. Näin ollen haastattelija tai vastaaja eivät voi omalla toiminnallaan vaikuttaa haastattelun kulkuun.

Puolistrukturoidussa haastattelussa valtaosa kysymyksistä on strukturoitu, mutta osa kysymyksistä voi olla joko kokonaan avoimia tai sisältää vastausvaihtoehdot, kuten: ”Muuta, mitä?” tai ”Jokin muu asia, mikä?” Näin haastattelija ja haastateltava saavat mahdollisuuden tehdä haastattelusta strukturoitua persoonallisemman. Avointa haastattelua ei sen sijaan ole sidottu mihinkään tiukkaan formaattiin. Siinä tulee usein esille myös asioita, joita haastattelija ei välttämättä ole edes ymmärtänyt kysyä. Avoin haastattelu tuottaa persoonallisimman lopputuloksen eikä se ole monistettavissa. Choen ja Manion (1995, 273) tuovat esiin myös ei-ohjauksen- ja fokusoidun haastattelun. Ei-ohjaavaa haastattelua käytetään usein erilaisissa terapeeuttisissa ja muissa vapaasti keskusteltavissa olevissa toiminnoissa. Hirsjärvi ja Hurme käyttävät fokusoidusta haastattelusta termiä kohdennettu haastattelu tai teemahaastattelu. Fokusoidussa haastattelussa haastattelun teema on ennalta päätetty, jolloin voidaan keskittyä yhteen tai useampaan asiaan teeman sisältä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Metsämuuronen 20016, 112-115.)

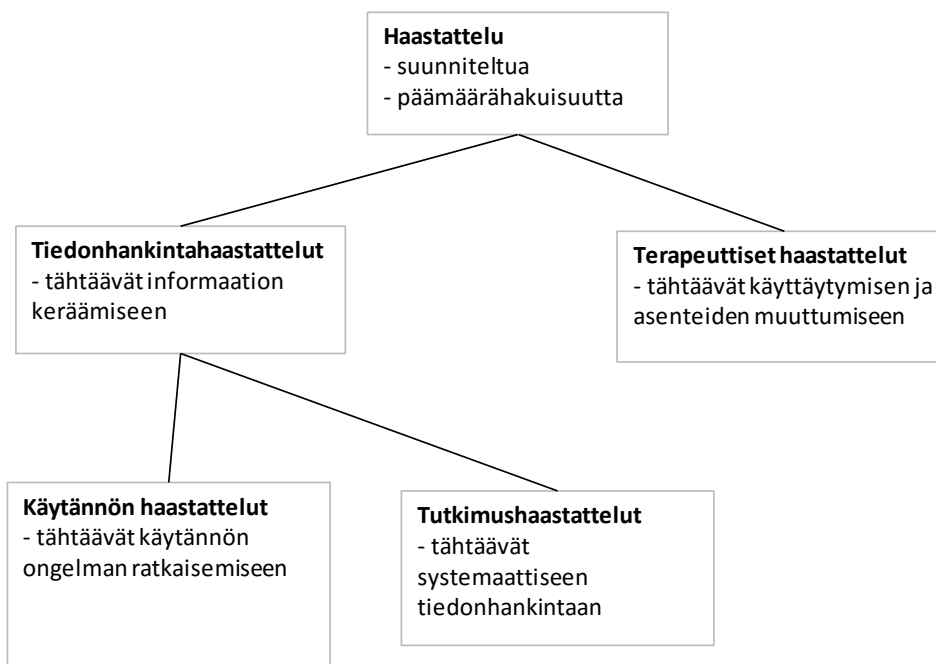
Tehdyt haastattelut oli suunnattu laajennettavan toiminnan asiantuntijoille, joten haastattelulomakkeet olivat avoimia ja fokusoituja. Haastatteluiden pohjana olivat teemat, joiden ympärille haastattelut rakennettiin. Haastateltava sai kuitenkin vastata kysymyksiin vapaasti omasta näkökulmastaan. Tarkoituksena oli saada aikaan rennot ja mukavat haastattelut.

Tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkkaa ja validia tietoa tutkittavasta aiheesta, joka tässä tapauksessa oli liiketoimintasuunnitelma aasian käytöstä osana kuntoutusta ja tutkimusongelmaksi oli määriteltä pienyrityksen liiketoiminnan laajentaminen. Haastattelin Palonien ratsastusterapeuttia, joka toi esille olennaisia asioita ratsastusterapiaan ja terapiahevosilta vaadittaviin ominaisuuksiin liittyen. Terapeutti on alansa ammattilainen ja häneltä saatiin asiantuntevia vastauksia kysymyksiin. Vastauksia arvioitiin kriittisesti vertailemalla niitä aiheesta muualta saatuihin tietoihin. Lisäksi haastattelin myös Suomen Aasiyhdistys ry:n puheenjohtajaa, joka puolestaan osasi kertoa kaiken tarpeellisen tiedon aaseista ja niiden tässä liiketoiminnassa hyödynnettävissä olevista ominaisuuksista. Haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä. Haastatteluja vertailemalla saatiin vastaus tärkeään kysymykseen siitä, soveltuuko aasi edes kuntoutustoimintaan.

Gustafssonin kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä koko opinnäytetyön teon ajan. Minulla oli mahdollisuus haastatella häntä sekä Internetin välityksellä että kasvotusten. Haastattelumuotona myös Gustafssonin kanssa käytettiin avointa haastattelua. Yhdessä pohtien selvitimme mahdollisuuksia ja keinoja työn jatkamiseen eli ennalta rajattu haastattelu ei olisi menetelmänä soveltunut tähän tilanteeseen. Ennen Gustafssonin kanssa käytyjä haastatteluja pohdittiin

valmiiksi teemat, joista tarvittiin lisätietoa. Teemat johdattelivat keskustelua ja erilaisille näkemyksille annettiin tilaa puolin ja toisin.

Lainauksena Hirsjärven ja Hurmen kehittäämä kuvio (Hirsjärvi & Hurme 1985, 26) havainnollistamaan haastatteluiden kulkua (kuvio 1):



Kuvio 1 Haastattelun lajit.

Haastattelut alkoivat päämäärän asettamisesta. Päämäärän jälkeen suunniteltiin teemat, joita haluttiin käsitellä haastatteluissa. Haastattelut olivat ominaisuuksiltaan tiedonhankinta-haastatteluja, joissa haastattelija ja haastateltava etsii vuorovaikutuksessa kysymyksiin tarvittavat vastaukset. Opinnäytetyön aiheena oli laatia liiketoimintasuunnitelma, joten haastatteluiden lopullinen päämäärä oli tutkia asioita. Haastatteluista saadut tulokset tähtäsivät systemaattisesti tiedonhankintaan. (Metsämuuronen 2006, 112.)

4.2 Benchmarking eli vertailuanalyysi

Benchmarking tunnetaan paremmin nimellä vertailuanalyysi. Tekniikassa vertaillaan omaa toimintaa tai palvelua lähellä olevaan toimintaan tai palveluun. Vertailuanalyysin kohteena saatavat olla esimerkiksi strategiat, prosessit tai data. Tarkoituksena on löytää oman toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä toisen, samankaltaisen yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Vertailuanalyysi pyrkii siis osoittamaan oman toiminnan kehityskohteet ja suunnan, jonne kehitettävää kohdetta tulee johtaa. Vertailuanalyysin tulisi olla päättymätön prosessi, joka järjestelmällisesti edistää oman organisaation laatua, tuottavuutta, työtapoja ja työprosessien tehokkuutta. (e-conomic 2016.)

Vertailuanalyysin kohteet voivat olla hyvin samantapaisia ja toimia samalla toimialalla, mutta kohteet voivat myös olla aivan vastakkaiset ja eri toimialoilta. Vertailuanalyysiin tulisi löytää sellainen toimiala ja yritys, jonka vertailuanalyysistä olisi hyötyä omalle liiketoiminnalle. Sopiva kohde saattaa joskus löytyä sellaiseltakin toimialalta, mistä sitä olisi viimeiseksi odottanut löytyvän. Monet yritysten toiminnoista, kuten taloushallinto, johtaminen ja tuotannonohjaus noudattavat kuitenkin samoja lainalaisuuksia toimialasta riippumatta. Edellä mainittuja toimintoja onkin hyvä katsoa välillä täysin eri kuvakulmasta etsien vastauksia eri toimialoilta. (e-conomic 2016.)

Parhaimman mahdollisen vertailuanalyysituloksen saamiseksi olisi hyvä tarkastella vertailtavaa yritystä ja hankkia siitä ainakin perustiedot. Perustietojen pohjalta on helpompi laatia kysymyksiä esimerkiksi haastattelua varten. Perustietoja voi etsiä esimerkiksi kirjoista, artikkeleista tai Internetistä. Internetistä haettavien tietojen lähteinä on hyvä käyttää yrityksen omia kotisivuja, uutisia ja erilaisten järjestöjen sivuja. (e-conomic 2016.)

Vertailuanalyysin toiseksi kohteeksi aiottiin aluksi valita hevosavusteinen kuntoutus, mutta lopulta koettiin hyödyllisemmäksi vertailla hevosta ja aasia keskenään, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva niiden hyvistä ja huonoista ominaisuuksista kuntoutustoimintaa ajatellen. Haastattelin siis Lohjan Paloniemen sairaalan ratsastusterapeuttia ja Suomen Aasiyhdistys ry:n puheenjohtajaa. Pitkän välimatkan takia Suomen Aasiyhdistyksen puheenjohtajan haastattelu päätettiin toteuttaa sähköpostin välityksellä.

4.3 Tulosten analysointi

Haastattelu aloitettiin suunnittelemalla haastattelupohja. Ensimmäiseksi haastattelin Paloniemen sairaalan ratsastusterapeuttia. Haastattelun pohjalta laadin myös Suomen Aasiyhdistys ry:n puheenjohtajalle haastattelulomakkeen, joka lähetettiin hänelle sähköpostitse huonojen tapaamismahdollisuuksien takia. Koska Suomen Aasiyhdistyksen puheenjohtajan haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä, oli hän lupautunut vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin myös työn edetessä ja tarvittaessa tarkentamaan epäselväksi jääneitä vastauksia.

Haastattelukysymykset rakennettiin muodoltaan avoimiksi mahdollisimman laajan ja monipuolisen tiedon saamiseksi tutkittavasta aiheesta. Näin voitiin myös tarvittaessa kysyä epäselviksi jääneistä asioista lisätietoja ja saada haastatteluista mahdollisimman kattavat ja opinnäyte-työtä parhaiten tukevat työkalut. Haastattelut avattiin ja kirjoitettiin puhtaaksi, jonka jälkeen ne rinnastettiin päällekkäin eroavaisuuksien, kehittämiskohteiden, mahdollisuuksien ja uhkien löytämiseksi. Eroavaisuuksien löytymisen jälkeen ne tuotiin julki, niitä tutkittiin ja pohdittiin. Haastatteluista saatuja tuloksia täydennettiin teoreettista pohjaa hyväksikäyttäen.

Tutkimustuloksilla haluttiin selvittää aasien soveltuvuutta ja käytettävyyttä kuntoutustoiminnassa. Haastattelut toimivat siis asiantuntijoiden tiedonhaku- ja vertailuanalyysimenetelminä. Molemmat menetelmät auttoivat tutkimusongelman selvittämisessä ja laajennettavan liiketöiminnan ominaisuuksien hahmottamisessa.

Haastattelut valittiin niin tiedonhaun kuin vertailuanalyysinkin tutkimusmenetelmiksi, sillä etsimisestä huolimatta ei löytynyt yhtään aiemmin tehtyä tutkimusta koskien aasien käyttöä kuntoutustoiminnassa. Tietoa kerättiin yleisesti aaseista ja lisäksi hevosavusteisesta terapiasta. Haastatteluiden perusteella vertailtiin hevosen ja aasin lajityypillisiä ominaisuuksia ja niiden soveltuvuutta kuntoutustoimintaan.

5 Eläin terapeuttina

Tutkimuksissakin on todettu, että jo pelkkä eläimen läsnäolo saa ihmisessä aikaan paljon positiivisia vaikutuksia. Eläimen lämpö, tuoksu, kosketus, läheisyys ja pyyteettömyys edesauttavat ihmisen rentoutumista, jolloin vastaanottavaisuus avulle ja parantaville vaikutuksillekin maksimoituu. Eläin on pyyteetön eikä luokittele henkilöitä heidän ongelmiansa tai sairauksiensa perusteella, vaan kohtaa kaikki lähtökohtaisesti tasavertaisina. Eläinten kanssa tapahtuva kommunikointi on pääasiassa kehonkieltä, joka helpottaa paljon osaa kuntoutujista. Moni pitää kehonkieltä sanallista kommunikointia aidompana viestintäkeinona. (Green Care Finland.)

Eläimen käyttö muuttaa terapian muotoa ja lisää sen hyötyvaikutuksia suuresti. Suullisen terapian sijaan tai sen tukena voidaan hyödyntää myös sanatonta viestintää, johon on liitetty vahvasti toimintaa ja elämyksiä. Työskentely eläimen kanssa voi avata tunnelukkoja henkilön mielessä. Eläimen tuella voidaan saada tietoiseen käsittelyyn ennen tiedostamattomia asioita tai ongelmia. (Green Care Finland.)

5.1 Hevonen terapeuttina

Kävin haastattelemassa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) ratsastusterapiayksikön ratsastusterapeuttia-SRT® saadakseni lisää tietoa hevosen käytöstä ja käyttäytymisestä kuntoutustoiminnassa. Ratsastusterapeutti-SRT® on Suomessa kolmivuotisen koulutuksen käyneen ratsastusterapeutin virallinen nimike. Paloniemen sairaalan tarjoama palvelu on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin eli HUS:n alainen ja ainoa julkisen sektorin tarjoama ratsastusterapiapalvelu. (Ahonen 2016.)

Terapia hevosen kanssa perustuu vahvasti tunnekontaktiin. Jokainen hevonen hyväksyy ihmisen juuri sellaisena, kuin hän on. Hevonen ei valitse käytöstapojaan henkilön sukupuolen, luonteen, ihonvärin tai silmien värin mukaan. Hevosen kanssa ei voi esittää mitään, sillä sen

herkät aistit havaitsevat heti pienetkin muutokset, jotka voivat vaikuttaa myös hevosen käyttökseen henkilöä kohtaan. Ratsastusterapeutin tehtävänä on tarkastella koko ajan tätä henkilön ja hevosen välistä vuorovaikutusta ja puuttua siihen tarpeen vaatiessa. Tämä vaatii ratsastusterapeutilta erinomaista tarkkaavaisuutta ja hevosen tuntemista. (Ahonen 2016.)

Ratsastusterapeutin mukaan hevonen on hyvä opettamaan sosiaalisia taitoja, sillä se on laumaeläin ja sen käytös laumassa perustuu hevosten keskinäiseen arvojärjestykseen. Pelkästään hevoslauman seuraaminen opettaa paljon vuorovaikutuksesta, jonka seurauksena kuntoutuja voi oppia ymmärtämään omia tai esimerkiksi jonkun läheisensä käyttäytymismalleja paremmin. Hevosen kanssa saavutetut onnistumisen tunteet kasvattavat potilaan itsevarmuutta, jolloin hänen mahdollisuutensa selvittää myös yhteiskunnan asettamista haasteista paranevat. Lisääntynyt itsevarmuus auttaa myös omien päätösten loppuun saattamisessa. (Ahonen 2016.)

Haastattelussa nousi esille myös hevosen liikkeet ja niiden vaikutukset kuntoutujiin. Esimerkiksi masennusta sairastavalle henkilölle ratsastusterapia on erinomainen kuntoutusmuoto, sillä hevosen liike, äännet ja tuoksut aktivoivat aivoja syvällisemmin kuin kahden kesken käytävä keskustelu. Hevosen liikkeet voivat auttaa myös esimerkiksi syömishäiriöstä kärsivää henkilöä muuttamaan käsitystä kehostaan positiivisemmaksi. Hevosen rauhoittavat ja keinuvat liikkeet rentouttavat, jolloin myös vaikeiden tunteiden käsittely ja niiden ymmärtäminen helpottuu. Tunne-elämän tasapainottuminen auttaa potilasta myös usein ymmärtämään paremmin erot oikean ja väärän sekä normaalin ja epänormaalin välillä. (Ahonen 2016.)

Usein toimitaan niin, että kuntoutuja menee mahalleen makaamaan hevosen selän päälle peittojen alle. Tällöin hän saa täysin häiriötöntä omaa tilaa rauhoittua ajatustensa kanssa. Jo pelkästään hevosen selässä makaaminen, sen lämmön ja hengityksen tunteminen, äänten kuuleminen ja tuoksujen haistaminen voi riittää avaamaan potilaan henkisiä lukkoja, jolloin hänen on helpompaa puhua sisälleen patoutuneista asioista. Hevosen läheisyys vaikuttaa joihinkin kuntoutujiin hyvin voimakkaalla tavalla, jolloin he saattavat alkaa esimerkiksi nauramaan tai itkemään yhtäkkiä ilman mitään konkreettista syytä. (Ahonen 2016.)

Itsevarmuuden lisäksi hevosterapia antaa kuntoutujalle rohkeutta ja kykyä nähdä itsensä vahvana henkilönä. Hevosen kanssa toimiminen kehittää kuntoutujan hevostaitoja, jolloin harjoituksiakin voidaan hiljalleen muuttaa haasteellisemmiksi. Tämä antaa lisää rohkeutta kokeilla muitakin uusia ja vaikeita asioita. Ratsastusterapia voi auttaa ihmistä esimerkiksi erilaisissa fobioissa. Ahonen pitääkin itseluottamuksen kasvua yhtenä suurimmista hyödyistä ratsastusterapiassa. (Ahonen 2016.)

Haastateltavan mukaan moni hänen asiakkaistaan muuttuu vähitellen ollessaan hevosen kanssa tekemisissä painottaen, ettei hevosen kanssa oleminen tietenkään muuta kenenkään

luonnetta tai persoonaa, mutta tietoisuuden tasolle tultaessa kuntoutujan käytös ja ajatusmaailma voivat muuttua. Useimpien kuntoutujien hoitajakso on pitkä (6-12 kk), jolloin muutoksia ehtii tapahtua. Haastateltava muistuttaa, että usein kuntoutuja ei aluksi edes tiedosta omaa käytöstään. Hevosen avulla saatetaan onnistua muuttamaan tietoisuuden tasoa siten, että kuntoutuja oppii ymmärtämään asioita eri tavalla ja tarkastelemaan niitä eri näkökulmista. (Ahonen 2016.)

Tietoisuuden tasolle pääseminen kehittää usein myös tunteiden säätelyä, jolloin niiden nimeäminen ja hallinta muuttuu helpommaksi. Esimerkiksi vetäytyvät tai aggressiiviset lapset voivat saada erinomaista apua ratsastusterapiasta. Haastateltava kertoo useiden kuntoutujien rentoutuneen niin hyvin, että he ovat pystyneet avautumaan terapian aikana mieleensä nousseista asioista. (Ahonen 2016.)

Terapiahevosien ominaisuudet

Ratsastusterapeutti kertoi myös terapiassa käytettävistä hevosista ja niille asetetuista tavoista vaatimuksista sekä siitä, miten terapiahevosien hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä pidetään huolta aktiivisen elämän keskellä. Terapiahevoselta vaaditaan paljon. Sen on jaksettava tehdä raskasta työtä erilaisten henkilöiden kanssa ja samalla aistia herkästi kuntoutujan olotilaa, mielenlaatua ja tuntemuksia. Hevosen on nautittava työskentelystä ihmisten kanssa. Terapiahevosien työ vaatii paljon aivojen käyttöä, josta liian herkkä hevonen kuormittuu helposti ja saattaa alkaa oireilla esimerkiksi luonnehäiriöillä. Liiallinen vahvuus voi myös olla este terapiahevosena toimimiselle, sillä ne eivät saa olla liian itsepäisiä tai varsinkaan aggressiivisia. (Ahonen 2016.)

Ikä ja rotu

Haastateltava pitää parhaana terapiahevosrotuna suomenhevosta, joka on jalostettu työskentelemään ihmisten kanssa erilaisissa tehtävissä. Suomenhevonen ei kaihdakaan työntekoa ja lisäksi se on rakenteeltaan hyvin kestävä ja muutenkin terve rotu. Terapiahevosien tärkeimpiä fyysisiä ominaisuuksia ovatkin hyvä terveys ja luusto. Paloniemen sairaalan tallilla asuu yhteensä neljä terapiahevosta, joista kaksi on suomenhevosia, yksi puoliverinen ja yksi islanninhevonen. (Ahonen 2016.)

Hevosen iällä ei ole juurikaan merkitystä. Hevosen nuori ikä ei kuitenkaan saa vaikuttaa liikaa sen käyttöön. Vanhempien hevosten elämäkokemus näkyy työssä varovaisuutena ja tarkkuutena, kun taas nuoremmat saattavat leikitellä ja kyllästyä helpommin. Ikää merkittävimpiä ominaisuuksia ovat kuitenkin hevosen mielenterveys ja fysiikka. Terapiahevosien työ on henkisesti raskasta, joten sen pään on toimittava täydellisesti. Hevosen toiminnan ja liikkeiden on myös oltava moitteettomia. Paloniemen sairaalan hevosista nuorin on 6- ja vanhin 25-

vuotias. Vanhinta hevosta käytetään paljon ja se onkin yksi asiakkaiden lempihevosista. Nuorin hevonen on vielä käytökseltään hieman lapsenmielinen, joten sen opintie kohti hyvää ja luotettavaa terapiahevosta jatkuu vielä. (Ahonen 2016.)

Koulutus ja aktiviteetit

Paloniemen sairaalan tallilla hevoset koulutetaan pääasiassa itse. Välillä terapeutit käyvät ohjatuilla ratsastustunneilla, mutta suurimman työn he tekevät itse. Valmista terapiahevosta on hyvin vaikea löytää, joten koulutukseen otettavat hevoset on valikoitava tarkasti. Parhaiten hevonen oppii terapiahevosena työskentelyä kokemuksen kautta. Itse työnteko on siis paras opettaja hevoselle. Työn mielekkyys ja onnistumiset edesauttavat ja nopeuttavat oppimista taitavaksi ja luotettavaksi terapiahevoiseksi. Hevosien luontaiseen käytökseen kuuluu pakeneminen pelottavissa tilanteissa. Terapiahevosien koulutuksessa onkin oltava huolellinen, ettei tuota pakoreaktiota pääse syntymään. Terapiahevosienkin voi pelästyessään ottaa muutaman peruutusaskelen, mutta pakoon se ei saa lähteä. (Ahonen 2016.)

Terapiahevosilla on enemmän vaihtelua ja aktiviteetteja arjessaan kuin esimerkiksi ratsastuskoulun tuntihevosilla. Terapiahevosien henkisestä hyvinvoinnistakin on silti pidettävä huolta ja niiden toimintaa on tarkkailtava. Ulkopuolinen ratsastaja käy ratsastamassa Paloniemen tallin terapiahevosia neljä kertaa viikossa, jolloin hevoset pääsevät välillä myös maastoon. Maastossa liikkuminen kokeneen ratsastajan kanssa antaa hevosien aivoille aikaa levätä, jolloin sen mieli pysyy paremmin virkeänä myös työpäivien aikana. Terapiatoiminta ei ole fyysisesti kovin kuormittavaa, joten hevoset kaipaavat välillä myös raskaampaa liikuntaa pysyäkseen hyväkuntoisina. (Ahonen 2016.)

Vaihtelevalla toiminnalla saadaan aikaan hyvin käyttäytyviä hevosia, joita myös kuntoutujat haluavat kohdella hyvin. Haastateltavan mukaan hänen 10-vuotisen uransa aikana kukaan kuntoutuja ei ole käyttäytynyt väkivaltaisesti tai aggressiivisesti hevosta kohtaan. Hevosien suuri ja kunnioitusta herättävä olemus motivoi ihmisiä käyttäytymään asiallisesti. Kuntoutujan ja hevosen välille muodostuu side, joka vahvistuu tai voi myös katketa hyvin nopeasti. Kuntoutuja ei halua rikkoa jo syntynyttä sidettä käyttäytymällä epäasiallisesti. Terapeutit aloittavat käynnit opastamalla, kuinka hevosten kanssa toimitaan ja kuinka niiden elekieltä tulkitaan. (Ahonen 2016.)

5.2 Aasi terapeuttina

Aasi terapeuttina -osion toteuttamista varten haastattelin Suomen Aasiyhdistys ry:n puheenjohtajaa. Pitkän välimatkan takia haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä. Haastattelun perusteella tehtiin johtopäätökset aasin soveltuvuudesta kuntoutustoimintaan.

Aasi on hevosen tavoin laumaeläin, joka tarvitsee seurakseen toisen kavioeläimen, mieluiten toisen aasin. Aasit tulevat toimeen myös hevosten kanssa, vaikka niiden elekieli onkin jonkin verran erilaista. Yksin elävä aasi voi stressaantua ja muuttua vaikeasti käsiteltäväksi. Lau-massa elävä aasi tosin pärjää mainiosti yksin omistajansa kanssa hoitotoimenpiteiden ja esi-merkiksi ratsastuksen ajan, eikä aasilla siis tarvitse olla koko ajan suoraa näköyhteyttä lauma-tovereihinsa. (Määttänen 2016a.)

Aasin luonne ja ominaispiirteet

Aasi on perusluonteeltaan niin rauhallinen, että saattaa ulkopuolisen silmissä vaikuttaa jopa apaattiselta. Uusiin ihmisiin aasi tutustuu tyynen rauhallisesti tutkimalla ja haistelemalla. Iloinen ja utelias aasi suuntaa suuret korvansa eteenpäin ja tarkkailee hyvin intensiivisesti näköpiirissään olevaa uutta ihmistä, eläintä tai asiaa. Aasi kommunikoi paljon korviensa avulla. Tiukasti niskassa kiinni olevat korvat kertovat siitä, että aasi on joko vihainen tai kipeä, eikä silloin ole suotavaa mennä eläimen lähelle. Taaksepäin kääntyneet korvat sen sijaan tarkoittavat yleensä vain takaa kuuluvien äänten tarkastelua. Rennon ja rauhallisen aasin korvat osoittavat sivuille ja saattavat jopa roikkua vaakatasossa. (Määttänen 2016.)

Aasi kiintyy vahvasti omistajaansa tai siihen henkilöön, joka sitä eniten hoitaa ja ruokkii. Aasi oppii muistamaan hyvinkin nopeasti myös muut tutut ihmiset sekä erilaiset tuntemukset, joita kuhunkin ihmiseen liittyy. Kokemustensa kautta aasi oppii muokkaamaan käytösmaallejaan tilanteen mukaan. Aasin sekä positiivisista että negatiivisista tunnekokemuksista syntyneet käytösmallit voivat laajentua kattamaan esimerkiksi kaikki miespuoliset tai vaikka punaiseen takkiin pukeutuneet ihmiset. Tällöin aasi käyttäytyy kaikkia noita ihmisryhmien edustajia kohtaan saman käytösmallin mukaisesti. (Määttänen 2016a.)

Aasin liike

Aasin ja hevosen liikkeet ovat teknisesti hyvin erilaisia. Esimerkiksi hevosen kävellessä alamäkeen sen kroppa keinuu puolelta toiselle, jolloin ratsastaja joutuu käyttämään paljon tasapainoaan. Aasi sen sijaan käyttää alamäessä pelkästään jalkojaan, jolloin samanlaista keinuvaa liikettä ei synny. Aasi ei liikkuessaan muodosta lainkaan sivuttaisliikettä, joten selässä on helpompaa ja tasaisempaa istua hevoseen verrattuna. Aasin ravi muistuttaa paljon islanninhevosten neljättä askellajia tölttiä, joka on myös tunnettu tasaisuudestaan. (Määttänen 2016.)

Aasien tasaiset liikkeet ovat syynä siihen, miksi aasin ja hevosen risteytyksiä eli muuleja käytetään paljon erilaisten taakkojen kantoon. Aasien tavoin muulitkin liikkuvat itseään säästään

ja turhia liikkeitä välttämällä, jolloin kuorman kantamiseen kuluu vähemmän energiaa kuin esimerkiksi hevosella. Aaseja käytetäänkin paljon muun muassa kehitysmaissa ihmisten apuna kantamaan suuria ja vaikeasti siirrettäviä kuormia. (Määttänen 2016a.)

Aasi ja pelko

Aasi tukeutuu luottohenkilöönsä eli yleensä omistajaansa pelottavan tilanteen kohdatessaan. Esimerkiksi talutusratsastustilanteessa taluttajan ollessa aasin luottohenkilö tukeutuu aasi vaativan tilanteen kohdatessaan tähän eikä ratsastajaan. Aasi on hevosen tavoin saaliseläin, jolla on luontaisesti hyvin voimakas itsesuojeluvaisto. Jos aasin ja omistajan välinen luottamusuhde ei ole kunnossa, joutuu aasi toimimaan pelottavan tilanteen kohdatessaan itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Aasi arvioi ja tarkastelee tilanteita miettien parasta tapaa toimia, eikä hevosen lailla pakene ensin ja mieti vasta sitten. Aasin pakoreaktio poikkeaa siis selvästi hevosen pakoreaktiosta. (Määttänen 2016.)

Aasin erikoinen pakoreaktio juontaa juurensa lajin alkuperäisestä elinympäristöstä. Hevonen on laajoilla aroilla pystynyt juoksemaan pakoon parhaaksi toteamaansa suuntaan, kun taas aasi ei vuoristojen jyrkillä kivillä ole voinut turvautua pakenemiseen. Näin ollen aasin on pitänyt juoksemisen sijaan taistella. Aasikin tosin käyttää ensisijaisena pakokeinonaan juoksemista, mutta miettii kuitenkin ensin, että kannattaako tilanteessa ennemmin taistella vai paeta. Pelästyessään aasi saattaaakin nähdä pakenemisen tarpeettomana, jolloin se jää vain paikoilleen tarkastelemaan tilannetta. Kyseistä ominaisuutta erehdytään usein luulemaan itsepäisyydeksi, vaikka todellisuudessa jokin edessä oleva asia pelottaa aasia, jolloin se kieltäytyy liikkumasta. (Määttänen 2016a.)

Aasin oppiminen

Aasi oppii parhaiten positiivisten kokemusten kautta, joten koulutustilanteista tulisi tehdä mahdollisimman mielekkäitä ja stressittömiä aasille. Aasin koulutuksessa käytetään sekä positiivista vahvistamista että ”paineesta pois” -menetelmää. Esimerkiksi pyydättäessä aasia väistämään sitä työnnetään sivummalle eli aiheutetaan painetta, jolloin aasi siirtyy paineesta pois päin ja palkintona on paineen poistuminen. Aasi voidaan paineen poistamisen lisäksi palkita vielä esimerkiksi makupalalla, jolloin aasi saa kaksinkertaisen vahvisteen ja sille jää varmasti positiivinen kokemus harjoituksesta. Aasi ei välttämättä tee asioita vain miellyttämisen halusta, vaan sen täytyy voida itse hyötyä jotenkin toiminnastaan. Onneksi aasit ovat kuitenkin suhteellisen ahneita ruoalle, joten makupalalla taskussa riittää usein aasin motivoimiseksi koulutustilanteissa. (Määttänen 2016.)

Aasin käsittelyssä ja etenkin koulutustilanteissa on vahva side ihmisen ja eläimen välillä sekä molemminpuolinen luottamus hyvin tärkeää. Muutkin pystyvät käsittelemään aasia paremmin, jos sillä on edes yhden ihmisen kanssa kunnollinen luottamussuhde olemassa. Riittävän monta positiivista kokemusta edesauttaa aasin toimimista ilman omistajan läsnäoloa. Koulutus ei katso aasin ikää, sillä vanhakin aasi oppii uusia asioita. (Määttänen 2016.)

Aasirodut, jalostus ja ikä

Suomessa asuvia rotuaaseja ovat välimeren miniaasi, poitounaasi ja mammuttiaasi. Suomen aasikannasta näitä rotuaaseja on kuitenkin vain 5 %. Suurin osa Suomen kannasta on siis ”tavallisia” aaseja ilman erityistä rotua tai nimikettä. Rodut voi tunnistaa niiden erilaisesta ulkomuodosta, mutta luonteeltaan ne eivät juurikaan eroa muista aaseista. Suurikokoiset aasit ovat yleensä rauhallisempia ja niiden liikkeet tasaisempia kuin pienemmillä yksilöillä. (Määttänen 2016a.)

Aasien luonne on pysynyt kautta aikojen todella muuttumattomana. Aasin jalostuksessa ei siis ole tähdätty mihinkään tiettyyn päämäärään tai haluttu juurikaan painottaa yksittäisiä ominaisuuksia. Suurikokoiset aasit on alun perin jalostettu tuottamaan suuria muuleja, jotka kestävät työntekoa pienikokoisia muuleja paremmin. Aasi soveltuu kuitenkin pääsääntöisesti samoihin tehtäviin kuin hevonenkin. Aasin tärkeimpiä positiivisia ominaisuuksia on sen varmajalkaisuus ja kyky liikkua kapeillakin kinttupoluilla. (Määttänen 2016a.)

Iso-Britanniassa sijaitseva hyväntekeväisyysjärjestö The Donkey Sanctuary on laskenut aasin keskimääräiseksi eliniäksi 27 vuotta. Arviossa on kuitenkin otettava huomioon, että kyseiseen järjestöön tulee terveiden ja hyväkuntoisten aasien ohella myös kaltoin kohdeltuja aaseja, joiden elinikä jää luonnollisesti terveitä aaseja alhaisemmaksi. Hyvin hoidettu, terve aasi voi elää hyvinkin jopa 40-vuotiaaksi, kun kylmäverinen hevonen voi hyvällä hoidolla elää 30-35-vuotiaaksi. Suomessa aaseja pidetään usein liiankin runsaalla ruokinnalla, jolloin ne lihovat. Lihominen on aasille vaarallista ja kuormittaa merkittävästi sen elimistöä. Aasin laihduttaminen on esimerkiksi hevoseen verrattuna haastavampaa ja vie enemmän aikaa. (Määttänen 2016.)

Aasin paineensietokyky

Aasin paineensietokyvyn ja henkisen kestävyuden laatu riippuu kunkin yksilön luonteesta. Haastateltavan kokemuksen mukaan aasin väsyminen ilmenee keskittymiskyvyn heikkenemi-

senä, fyysisenä levottomuutena ja kiinni pidettäessä narun vetämisenä. Haastateltava epäileekin aasin väsyvän kuntoutustoiminnassa ainakin aluksi. Totuttuaan työn rutiineihin ja uusiin ihmisiin aasi jaksaa kuitenkin työskennellä hyvin väsymättä. (Määttänen 2016a.)

Aasi ei suoranaisesti aisti ihmisen tunnetiloja, mutta peilaa omaa käyttäytymistään ihmisen toiminnasta. Esimerkiksi vihaisen henkilön äkkipikainen käytös ja liikkeet voivat saada aasin säpsähtelemään. Surullinen, katseensa maahan suuntaava ja paikoillaan oleva henkilö saa aasinkin rauhoittumaan, jolloin tuntuu melkein siltä kuin aasi yrittäisi lohduttaa ihmistä. Aasit ovat siis tarkkoja lukemaan ihmisten liikkeitä, ilmeitä ja asentoja. Aasi pyrkii omalla toiminnallaan säätelemään ja säästämään voimiaan mahdollisuuksien mukaan, joten sille on jo suuri palkinto saada vain olla omassa rauhassaan ilman häiriötekijöitä. Parhaiten aasit viihtyvät laumaverien kanssa vapaasti heinää syöden. (Määttänen 2016.)

6 Liiketoimintasuunnitelman tärkeät tekijät

Tässä luvussa selvennetään käsitettä liiketoimintasuunnitelma ja nostetaan kyseisen liiketoiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita esille ja tarkastella niitä tarkemmin. Business Model Canvas -luvussa on esitetty liiketoiminnan muut osa-alueet. Tärkeinä osa-alueina mainitaan uuden liiketoiminnan liikeidea, arvot, missio ja visio, asiakkaat ja tulovirrat sekä riskienhallinta.

Liiketoimintasuunnitelma (LTS) on yritysmaailmassa paljon käytetty työkalu. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää monissa eri käyttötarkoituksissa, kuten yrittäjyyden opiskelussa, aloittavan tai kehitettävän liiketoiminnan suunnittelussa ja erilaisten startup- eli kasvuyritysten toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelma on mainio apuväline myös rahoituksen hankkimisessa. (Hesso 2015, 10-11.)

Tarkasti laadittu liiketoimintasuunnitelma kuvastaa hyvin sekä liiketoiminnan mahdollisuuksia että siihen liittyviä uhkia ja riskejä. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää kehittämään omaa toimintaansa ja edistämään kilpailukykyään jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelma kertoo tarkasti myös sen, miten ja millä tavalla yritys aikoo tehdä rahaa. Liiketoimintasuunnitelma ei siis ole vain pino paperia, vaan siinä toteutussuunnitelmat tiivistyvät loogiseksi kokonaisuudeksi. (Hesso 2015, 11-13.)

Liiketoimintasuunnitelma pyrkii ohjaamaan yritystä menestyvään toimintaan, joka mahdollistaa yrittäjän unelman toteutumisen. Unelma kuvastaa tavoitetta, jonka saavuttamiseen ihminen pyrkii omalla toiminnallaan ja siihen hyvin suunniteltu ja laadittu liiketoimintasuunnitelma juuri tähtää. Yritystoiminnassa unelma tarkoittaa yrityksen visiota. Visio on asema,

jonka yritys pyrkii saavuttamaan. Visio voidaan toteuttaa hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma koskee jokaista yrityksessä työskentelevää ihmistä, joten organisaation on oltava tiivis ja toiminnan yhdenmukaista. (Hesso 2015, 10-13.)

Yksi tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelman tavoitteista on valmistaa yrittäjää arvioimaan liiketoiminnan pitkäaikaisia menestymismahdollisuuksia kriittisesti. Yritys toimii voittoa tavoitteellisesti pystyessään liiketoiminnallaan tarjoamaan asiakkaille heidän toivomaansa arvoa. Arvolupauksen täyttäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle antaa yritykselle loistavan kasvualustan kasvaa kovemmaksi kilpailijaksi yritysmailmassa. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma voi koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista: vision ja arvon määrittely, ympäristöanalyysi, strategia, segmentointi, markkinointi, myynti, tuotanto, kannattavuus ja riskienhallinta. (Hesso 2015, 13-19.)

6.1 Liikeidea

Liikeidea tulee määrittää selvästi liiketoimintasuunnitelman rungossa. Liikeidea määritetään vastaamalla kysymyksiin: ”Mitä?”, ”Miten?” ja ”Kenelle?”. (Hesso 2015, 24.)

”Mitä?” -kysymykseen vastataan kertomalla tuotteista tai palveluista, joita yritys tarjoaa. Osio tulee laatia niin selkeäksi, ettei asiakkaalle tai rahoittajalle jää epäselväksi tuotteiden tai palveluiden tuottama lisäarvo. ”Miten?” -kysymykseen vastataan kertomalla kanavista ja logiikasta, joita hyväksikäyttäen yritys saa tarjoamiaan tuotteita tai palveluita potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Osiossa määritellään yrityksen alustava strategia eli kilpailukykyinen pelisuunnitelma. ”Kenelle?” -kysymykseen vastaamalla tuodaan tarkasti esille ne kohde-ryhmät, joille yritys tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan. Yrityksen potentiaaliset asiakasryhmät esitellään siten, että yritys erottuu edukseen massasta ja herättää mielenkiintoa. (Hesso 2015, 24.)

Yritys HauHelpin laajennettavan liikeidean hahmotelma: HauHelp tarjoaa laadukasta, rentouttavaa ja aisteja hivelevää kuntoutustoimintaa yhdessä aasien kanssa rauhallisessa maalaismiljöössä. Kuntoutustilanteessa yhdistyvät aasien ja luonnon parantavat voimat, jolloin kuntoutuja pääsee käyttämään koko kehoaan ja mieltään haluttujen kuntoutustulosten saavuttamiseksi. Tämä kuntoutusmuoto edistää paranemista ja mahdollistaa kuntoutujan nopeamman paluun normaaliin arkeen ja rutiineihin. (Gustafsson 2016.)

HauHelp toteuttaa kuntoutuksen yrittäjän omalla kotitalilla. Käytössä on naapuritilan ratsastuskenttä ja upeita maastoja silmänkantamattomiin sekä yrittäjän oman kotitallin puitteet aasien hoitamiseen. Kuntoutuspalvelu on suunnattu jokaiselle henkilölle iästä, sukupuolesta tai sairaudesta riippumatta. Ensisijaisesti palvelu on kuitenkin tarkoitettu maksusitoumuksen

saaneille kuntoutujille, mutta se on silti saatavilla myös muille asiakkaille. Asiakkaat segmentoidaan heille parhaiten sopivaan ryhmään, joita ovat vakioasiakkaat, satunnaisasiakkaat, ryhmät ja yksityiset ihmiset. Eläinterapia vaikuttaa positiivisesti sekä aivojen toimintaan että motoriikkaan, joten kuntoutus soveltuu monen sairauden oirekuvan hoitoon. (Gustafsson 2016.)

Vastaukset kysymyksiin on esitetty taulukossa 1

Mitä?	Miten?	Kenelle?
Tarjotaan henkilökohtaista ja räätälöityä kuntoutuspalvelua aasien avustuksella kuntoutusta tarvitseville ihmisille. Kuntoutus voi sisältää esimerkiksi ratsastusta, aasien harjausta tai maalausta sekä ihan vain eläinten katselua ja koskettelua. Kuntoutussuunnitelma laaditaan henkilökohtaisesti jokaiselle kuntoutujalle.	Yritys pyrkii olemaan mahdollisimman paljon esillä muun muassa erilaisilla messuilla ja tilaisuuksissa. Mainostaminen eri kanavien kautta on hyvin tärkeää. Yrityksellä on myös mahdollisuus pitää avointen ovien päiviä tilalla tai järjestää suurille asiakkaille esimerkiksi virkistyspäiviä palvelun saattamiseksi asiakkaiden tietoisuuteen.	Palvelu on suunnattu ensisijaisesti lääkärin läheteellä tuleville, maksutahon maksusitoumuksen saaneille kuntoutujille. Palvelu ei kuitenkaan poissulje asiakkaita, jotka ovat halukkaita käyttämään palvelua omakustanteisesti. Suurten maksutahojen puolelta on saatava asiakkaita, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa ja sen jatkuvuus turvattua.

Taulukko 1 HauHelpin ”Mitä, miten ja kenelle?” -taulukko.

6.2 Visio, missio ja arvot

Visio

Useimmiten yrityksellä on jonkinlainen tavoite menestyäkseen toiminnassaan. Tavoite on asia, johon halutaan päästä ennemmin tai myöhemmin. Tätä tavoitetta kutsutaan visioksi, joka on yrityksessä kaiken suunnittelun, kehittämisen ja luomisen lähtökohta. Visio kertoo yritykselle sen, mihin toiminnalla pyritään ja mitkä ovat sen päätavoitteet. Selkeästi määritelty tavoite antaa työntekijöille motivaatiota ylittää itsensä tavoitteisiin pääsemiseksi. Visio kertoo, mihin suuntaan yritys on kehittymässä ja missä se haluaa tulevaisuudessa olla. (Hesso 2015, 27, Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

Niin työntekijänä, opiskelijana kuin harrastajanakin on vision tavoittelemisen matkalla paljon haasteita. Mahdollisiksi haasteiksi tässä mainittakoon esimerkiksi budjetin pettäminen, riittämätön osaaminen, ennalta-arvaamattomat kilpailijat ja niiden toimet sekä aikataulutuksen puutteellisuus. Usein tällaisissa tilanteissa syntyy ristiriitoja, eikä matkaa kohti visiota voida jatkaa entiseen malliin. Vision saavuttaminen vaatii hyvää strategiaa, hieman pelisilmää ja

vahvaa yhteistyötä kaikkien asianosaisten välillä. Visiosta onkin hyvä laatia totuudenmukainen strategia, jota jokainen työntekijä noudattaa, ja jonka avulla tavoitteisiin päästään. (Hesso 2015, 28, Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

Vision tulee olla selvä jokaiselle yrityksessä työskentelevälle. Tärkeintä visiossa on sen realiteetti ja tavoitteellisuus, sillä häilyvät ja epämääräiset visiot tulevat harvoin toteutumaan. Visio täytyy rakentaa siten että lopputulos on selkeä, yksinkertainen, uskottava, vaikuttava, johdonmukainen ja voimakas. Vision toteutumiseksi täytyy myös määrittää tarpeeksi pitkä ja realistinen aikajänne. (Hesso 2015, Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

HauHelpin laajentuvan liiketoiminnan visio: Palvelu halutaan nähdä yksilöllisenä toimintana asiakkaan tarpeita kuunnellen ja kunnioittaen. Kuntoutuksesta aasian kanssa toivotaan saavan niin henkistä kuin fyysistä apua sitä tarvitseville ihmisille. Eettiset toimintamallit ja niiden noudattaminen toimii koko palvelun perustana, ja tämä halutaan näyttää myös asiakkaalle. Edellä mainittujen asioiden nojalla Gustafsson pyrkii saavuttamaan pienen osan markkinasta, jolloin palvelu tulisi laajemmin tunnetuksi. Gustafsson pyrkii levittämään tietoa palvelusta ympäri Suomen, jotta potentiaaliset asiakkaat muistakin kaupungeista kiinnostuisivat käyttämään palveluita. (Gustafsson 2016.)

Visio pyrkii toteuttamaan itse itseään olemalla jatkuvasti läsnä asiakaskohtaamisissa. Pyyntö on vuorovaikuttaa asiakkaan kanssa parhaalla mahdollisella tavalla, jotta hänelle jäisi positiivinen mielikuva palvelusta. Gustafsson tulee olemaan aktiivisesti yhteydessä eri säätiöihin ja osallistumaan erilaisiin tapahtumiin jakaakseen informaatiota palvelusta. Lisäksi hän on suunnitellut pitävänsä kotitalillaan avointen ovien päiviä, jotta jokainen palvelusta kiinnostunut pääsisi tutustumaan toimintaan matalalla kynnyksellä ja ilman sitoutumista. (Gustafsson 2016.)

Missio

Yrityksen missio selviää vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Miksi yritys on olemassa? Mikä antaa oikeutta ostajille ostaa yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita? Missio on yhteinen vastaus molempiin kysymyksiin. Missio pysyy yrityksessä aina samana, vaikka strategiat esimerkiksi eri asiakasryhmille muuttuisivat. Jokaisen asiakasryhmän on saatava sama viesti siitä, miksi yritys on olemassa, vaikka viestien sisältö poikkeaisikin toisistaan. Missio eroaa yrityksen visiosta ja strategiasta siten, että visio ja strategia voivat muuttua liiketoiminnan aikana määriteltäessä uudet tavoitteet, joihin tähdätään. Missio sen sijaan pysyy aina samana riippumatta yrityksen asettamista tavoitteista tai arvoista. Jos missio ei toteudu ja yritys joutuu kiistanalaiseksi, on tilannetta erittäin vaikea enää korjata ja jatkaa eteenpäin. (Puohiemi 2010.)

HauHelpin laajentuvan liiketoiminnan missio: Palvelun kautta pyritään parantamaan eläimen ja ihmisen välistä yhteistyötä. Eläimen ymmärtäminen saattaa auttaa ihmistä jokapäiväisessä arjessa tuoden eri näkökulmia ajatuksiin. Nykyihminen on hyvin vieraantunut luonnosta ja eläimistä. Onnistunut yhteistyö eläinten kanssa voi avata pahojakin tunnelukkoja esimerkiksi mielenterveyspotilailla. Palvelu pyrkii auttamaan ihmisiä aistimaan asioita monipuolisemmin ja vapautuneemmin, jolloin myös itsensä ymmärtäminen, avautuminen ja ongelmien käsittely muuttuu helpommaksi. Palvelu pyrkii tarjoamaan ihmiselle kokonaisvaltaista hyvinvointia eläimen avulla. Eläimen onnistunut käsittely ja ymmärtäminen kannustaa ihmistä tekemään paremmin yhteistyötä ja kuntoutumaan nopeammin. (Gustafsson 2016.)

Arvot

Yrityksen arvot ja niiden noudattaminen ovat lisäarvon tuottamisen peruspilareita. Arvojen noudattaminen ylläpitää yrityksen ulkoisten asiakassuhteiden terveyden lisäksi myös yrityksen sisäisiä asiakassuhteita ja kilpailukyvyn parantumista. Arvot ohjailevat kaikkia yrityksessä tehtyjä päätöksiä ja toimia. Arvot ratkaisevat usein päätöstilanteet ja muodostavat näin yrityksen oman moraalisen selkärangan. Arvot ovatkin monelle kuluttajalle merkittävässä roolissa, eikä niitä missään nimessä saa laiminlyödä. Yrityksen ulkoisten asiakkaiden lisäksi arvojen pätevyyttä tarkastelevat sisäiset asiakkaat, rahoittajat ja toimittajat. Pienikin arvojen laiminlyönti saattaa kostautua yritykselle moninkertaisesti sosiaalisen median tai perinteisen median välityksellä. (Hesso 2015. 28, Puohiniemi 2010.)

Mission tavoin arvot pysyvät aina muuttumattomina ja ne toimivat perustana yrityksen jokaiselle liiketoiminnalliselle siirrolle, joita pitääkin siis aina pystyä perustelemaan arvojen kautta. Vision tai strategian muuttuessa uudet tavoitteet on pystyttävä toteuttamaan samojen arvojen pohjalta. Arvot eroavat muista käsitteistä niiden saavuttamattomuuden takia. Arvojen ylläpitäminen on yrityksen elinikäinen prosessi, joka ei tule koskaan valmiiksi. Vaikka yrityksen johto toteaisikin kuluttajien olevan tyytyväisiä, eivät yrityksen työntekijät voi silti siirtää resursseja muihin arvoihin, vaan asiakastyytyväisyyttä on pidettävä yllä jatkuvasti. (Puohiniemi 2010.)

Jokaisen yrityksen arvot heijastuvat kuluttajille ja näin ollen ne olisivat nähtävissä, vaikkei niitä määriteltäisikään. Määrittelemättömät arvot eivät aina ole niitä parhaita mahdollisia arvoja. Arvot heijastavat työntekijöiden ja johdon toimintaa ja vaikuttavat näin koko yrityksen maineeseen. Arvojen kautta yritys pystyy rakentamaan tuotteistaan ja palveluistaan juuri sen kohderyhmän silmissä mielenkiintoisia ja haluttavia. Arvoja on syytä ajatella siltä kannalta, mitä muiden halutaan ajattelevan yrityksen toiminnasta. (Yrityksen arvot 2013.)

HauHelpin liiketoiminta sisältää paljon tärkeitä arvoja, joita yritys haluaa vaalia koko liiketoiminnan elinkaaren läpi. HauHelp pitää tärkeänä asiakkaan yksilöllisyyden huomioimista, jonka toteutumiseksi palvelu on räätälöitävä jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. Räätälöidyn palvelun onnistuminen edellyttää hyvää ihmistuntemusta ja keskustelua asiakkaan kanssa. On tärkeää kiinnittää huomiota myös asiakkaan tapoihin liikkua, puhua, elehtiä ja toimia. (Gustafsson 2015b.)

HauHelpin yksi tärkeimmistä ja tiukimmin vaalituista arvoista on toiminnan eettisyys. HauHelp on sitoutunut noudattamaan Suomen eläinten kouluttajat ry:n eettisiä sääntöjä, joita pidetään jo olemassa olevankin liiketoiminnan perustana. Säännöt pitävät sisällään ohjeita liittyen eläinten kohteluun ja niiden arvostamiseen. Vaikka jokainen asiakas otetaankin vastaan yksilönä, niin eläinten kanssa toimiessa lähtökohtana on aina myös niiden oikeuksien kunnioittaminen. Toiminnan tulee perustua molemminpuoliseen vapaaehtoisuuteen niin asiakkaan kuin eläimenkin osalta. (Gustafsson 2016b.)

6.3 Asiakkaat ja tulovirrat

Kuntoutustoiminnan maksavina tahoina ovat pääasiassa vakuutusyhtiöt, Kansaneläkelaitos, säätiöt ja kunnat, joilta useimmiten tulevat siis suurimmat tulovirrat kuntoutuspalveluita tarjoaville yrityksille. Gustafssonin on toiminnan alkaessa tehtävä paljon töitä saadakseen palvelunsa näkyväksi ja kuuluvaksi. Tämä onnistuu esimerkiksi järjestämällä avointen ovien päiviä, olemalla mukana messuilla ja tapahtumissa sekä hankkimalla näkyvyyttä esimerkiksi lehdissä ja Internetissä sosiaalinen media mukaan lukien. Markkinointiin on siis panostettava paljon, jotta suuret tahot ja asiakkaat tulisivat tietoisiksi palvelusta.

Asiakkaan päätyminen palvelun piiriin lähtee asiakkaan omasta halusta. Kuntoutuja keskustelee oman lääkärinsä ja mahdollisesti lääkärin tukiryhmän kanssa. Moniammatilliseen tukiryhmään voivat kuulua esimerkiksi neuropsykologi, fysioterapeutti, toimintaterapeutti ja puheterapeutti. Tukiryhmässä jokainen ammattilainen laatii kuntoutujasta oman lausuntonsa, jonka lähettävät edelleen kuntoutujan lääkärille. Lääkäri analysoi ja tarkastelee lausuntoja ja tekee niiden sekä omien näkemystensä perusteella suositukset kuntoutuksen maksavalle taholle.

Suosituksia tehtäessä on kuntoutujan omalla tahdolla suuri merkitys siihen, mitä kuntoutusta suositellaan ja missä se tapahtuu. Kuntoutuja voi itse ehdottaa haluamaansa paikkaa tai kuntoutusmenetelmää. Lääkäri kirjaa toiveet ylös ja tekee kaiken materiaalin perusteella maksavalle taholle suosituksia, jotka toimivat lähetteinä. Maksava taho, esimerkiksi vakuutusyhtiö, tekee omat johtopäätöksensä suositusten perusteella ja joko hyväksyy tai hylkää ne. Vakuutusyhtiön hyväksyessä lääkärin antamat suositukset se lähettää kuntoutujalle maksusitoumuksen kuntoutukseen. Kuntoutuja toimittaa maksusitoumuksen edelleen kuntoutuksen järjestäjälle ja näin ollen järjestäjän maksusaatavat on taattu.

Suosituksia on yleensä määritelty joko tietyille ajanjaksoille tai tiettyyn määrään kertakäyn-
tejä. Maksajatahon maksusitoumus voi kattaa esimerkiksi vuoden 2016 kaikki kuntoutuskäyn-
nit tai käynnit esimerkiksi kerran viikossa. Maksusitoumukset tulevat anota uudelleen hyvissä
ajoin ennen edellisen maksusitoumuskauden päättymistä.

Suurten asiakkaiden lisäksi toiminta vetää varmasti puoleensa myös pienempiä yksityisasiak-
kaita. Nämä asiakkaat ovat toki myös tärkeässä asemassa, mutta ilman suuria maksajatahoja
toiminta ei voi toimia terveellisesti. Muiden kuin suurten maksatahojen hankkimiseen on käy-
tettävä myös paljon resursseja. ”Puskaradio” on yksi suurimmista markkinoinnin kanavista,
sillä se tavoittaa helposti suuren joukon ihmisiä. Näiden joukossa voi hyvinkin olla juuri tämän
yritystoiminnan kohderyhmään kuuluvia eli kuntoutusta tarvitsevia henkilöitä. Kuntoutuksen
tarpeessa oleva henkilö kertoo palvelusta omalle lääkärilleen tai muulle hoitohenkilöstölle ja
saa mahdollisesti maksusitoumuksen kuntoutukseen.

Lohjan seudun mielenterveysseura ry

Maaliskuussa 2015 Gustafsson kävi keskustelemassa Lohjan seudun mielenterveysseura ry:n
koirakoordinaattori Kaisa Laurentin kanssa aasien kanssa toteutettavasta kuntoutustoimin-
nasta. Yhdistys suhtautui Gustafssonin käyntiin erittäin innostuneesti ja osoitti suurta mielen-
kiintoa palvelun tukemiseen. Toukokuussa 2016 Gustafsson järjesti yhdistyksen vapaa-ajan oh-
jaajille virkistyspäivän tutustuttaakseen heitä eläimiin ja yrityksen tarjoamiin palveluihin.
Virkistyspäivä piti sisällään paljon erilaista toimintaa aasien kanssa ja antoi Gustafssonille
mahdollisuuden kertoa lisää aaseista ja niiden käyttäytymisestä ohjaajille. Virkistyspäivän
tavoitteena oli lisätä ohjaajien tietoisuutta palvelusta ja sen toteutuspaikasta. (Gustafsson
2016c.)

Kuntoutus aasien kanssa sopisi hyvin yhdistyksen palvelutarjontaan, sillä eläinten käyttö kun-
toutuksessa on yhdistykselle sen järjestäjän tukikoira-toiminnan kautta jo entuudestaan tut-
tua. Laurent koordinoi ja järjestää näitä tilaisuuksia, joita kutsutaan nimellä ”koirakahvila”.
Koirakahvilatoimintaan voi jokainen jäsen ilmoittautua oman koiransa kanssa mukaan. Koira-
kahvilassa ihmiset pääsevät näkemään ja koskettamaan koiria sekä leikkimään niiden kanssa.
Samalla he saavat mahdollisuuden luoda myös uusia ihmissuhteita. Verkostoituminen on mie-
lenterveyspotilaan kuntoutumisessa hyvin tärkeää, sillä uudet tuttavuudet ja vertaistuki edis-
tävät paranemisprosessia. (Gustafsson 2016c.)

Lohjan seudun mielenterveysseura ry:n mukaan toiminnan tulisi olla ennen kaikkea asiakas-
lähtöistä kuntoutusta, joka räätälöidään jokaiselle kuntoutujalle henkilökohtaisesti ottaen

huomioon mahdolliset ongelmat ja rajoitteet sekä kuntoutujan henkinen hyvinvointi. Yhdistyksen mukaan on paljon mielenterveysongelmista kärsiviä henkilöitä, jotka eivät uskalla tai halua mennä suuren eläimen lähelle. Yhdistys toivoikin palvelun voivan tarjota virikkeitä myös niille, jotka eivät halua tai uskalla olla kosketuksissa aasin kanssa. Eläimen läsnäololla on kuitenkin todistetusti positiivisia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin. (Gustafsson 2016c.)

Yhdistyksellä on oma taideryhmä, jossa muun muassa maalataan, piirretään ja tehdään käsitöitä. Gustafssonin tarjoamaan palveluunkin voidaan sisällyttää esimerkiksi aasien kehoille maalaamista ja piirtämistä, eikä aasien karvoista huovuttaminenkaan olisi mahdoton idea toteuttaa. Huovuttamalla kuntoutuja pääsee tunnustelemaan aasin karvaa ja aistimaan sen tuoksun. Ratsastuksen ei siis tarvitse välttämättä olla lainkaan osana kuntoutusta, ellei kuntoutuja itse koe sitä mielekkääksi. Gustafsson pystyy tarjoamaan tilallaan paljon muitakin virikkeitä kuntoutujan toiveita kuunnellen. (Gustafsson 2016c.)

Aaseihin tutustumisen lisäksi Lohjan seudun mielenterveysseura ry:lle pidetään Lohjan Koirakeskuksen avointen ovien tapahtuma, jossa voi veloituksetta kokeilla erilaisia koiraharrastuksen lajeja, kouluttaa omaa koiraa tai hakea apua koiran ongelmakäyttäytymiseen. Yhdistykselle voidaan tapahtuman jälkeen ehdottaa myös oman koirakoryhmän perustamista. Ryhmän jäsenet voisivat käydä säännöllisesti esimerkiksi kerran kuussa Koirakeskuksen tiloissa omien koiriensä kanssa. Näin yhdistys voisi laajentaa ja monipuolistaa omaa palvelutarjontaansa. (Gustafsson 2016c.)

Mielenterveysseuran tärkein kriteeri toiminnalle on sen vapaaehtoisuus. Osa yhdistyksen jäsenistä kärsii vaikeasta masennuksesta, joka saattaa näkyä esimerkiksi hiljaisuutena, sisäänpäinkääntyneisyytenä ja pelokkuutena. Vaikeasti masentuneelle ihmiselle helpoin tapa lähestyä aaseja olisi todennäköisesti niiden seuraaminen ensin kauempaa. Kuntoutujan halukkuuden mukaan voidaan hiljalleen edetä kohti eläimiä ja niiden koskettamista. (Gustafsson 2016c.)

Lohjan seudun mielenterveysseura ry:n lisäksi Gustafsson on ollut yhteydessä Lohjan kaupungin vammaispalvelun työntekijä Eemeli Riihiahoon. Riihiaho vastaa oman alueensa aktiivisesta tekemisestä ja ajankäytöstä. Lohjan kaupunki on jaettu useisiin eri alueisiin, joista jokaisella on omat tapahtumanjärjestäjänsä. Riihiaho kehottikin Gustafssonia laatimaan esitteitä eri alueiden tapahtumanjärjestäjille eteenpäin jaettaviksi. Tapahtumanjärjestäjät voivat valikoida omilta alueiltaan kohderyhmään soveltuvia henkilöitä, ja näin mainostus saadaan kohdistettua oikeille ihmisille. (Gustafsson 2016c.)

Palvelutaloissa asuu pääasiassa yksityisiä henkilöitä, joita voitaisiin lähestyä helpoimmin jakamalla esitteitä. Näin asukkaat voivat itse päättää, ovatko he kiinnostuneita kyseisestä palvelusta ja haluavatko päästä kokeilemaan sitä. Yksityisille henkilöille markkinointi aiheuttaa kuitenkin ongelman tulovirtaan, sillä heidän on maksettava palvelu omasta varallisuudestaan. Tämä tietenkin vaikuttaa päätöksentekoon palvelun käyttämisestä. Gustafssonin onkin panostettava paljon esitteiden suunnitteluun tuodakseen palvelun parhaat puolet esiin ja tehdäkseen siitä mahdollisimman houkuttelevaa. (Gustafsson 2016c.)

6.4 Riskienhallinta

Aloittavan, laajentuvan ja kehittyvän yrityksen on otettava huomioon riskien tunnistaminen, ehkäiseminen ja niiden hallinta. Hesso (2015, 180) toteaa monen yrityksen joutuneen hankaluuksiin ja lopulta ajautuneen konkurssiin vuonna 2008 finanssikriisin alkaessa. Kriisin jatkuessa vuonna 2013 hyvän riskianalyysin tehneet yritykset pystyivät toimimaan hankalissa ja muuttuvissa olosuhteissa suunnitelmien mukaan. Suunnitelman seuraaminen auttoi riskien vaikutusten minimoinnissa yrityksen toiminnassa.

Yritystoiminta kilpailullisilla markkinoilla sisältää aina riskejä. Liiketoiminnan riskit voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisiaakin. Riskejä kannattaa tarkastella huolellisesti, sillä joku yksinkertaisistakin riskeistä voi jäädä helposti huomaamatta. Liiketoimintasuunnitelman hyvin tunteva henkilö on kokenein ja tarkkanäköisin havaitsemaan liiketoimintaan kohdistuvia riskejä. Riskianalyysi on kuitenkin syytä tehdä yhdessä muun organisaation kanssa, jotta jokainen olisi tietoinen mahdollisista riskeistä ja osaisi varautua niihin. Vaikka riskeihin täytyy varautua ja niitä on opittava tuntemaan ja havaitsemaan hyvissä ajoin, kuuluu silti jokaiseen liiketoimintaan myös toteutuneita riskejä. Osaa liiketoiminnan riskeistä ei yritys pysty hallitsemaan itse, vaan niihin kannattaa valtuuttaa ulkopuolinen taho. Tällaisia riskejä ovat muun muassa asiakkaan äkillinen maksukyvyttömyys ja tapahtumat, joihin voi hankkia erilliset vakuutukset. (Hesso 2015, 181.)

Taulukkoon 2 on koottu HauHelpin mahdolliset riskit, jotka on luokiteltu seuraaviin Hesson (2015,182) laatimiin kategorioihin: henkilöstö ja siihen liittyvät riskit, liikeriskit, vahinkoriskit, myytävät palvelut, markkinatilanne ja rahoitusmarkkinatilanne. Taulukon avulla riskejä on mahdollista ehkäistä ja jopa välttää kokonaan. Riskit on luokiteltu vaaran (1-5) ja todennäköisyyden (1-5) perusteilla. Poikkiviivan vasemmanpuoleinen luku kertoo riskin vaaran ja poikkiviivan oikeanpuoleinen luku riskin todennäköisyyden. Lukujen yhteen kerrottu luku kertoo riskin asteen (1-25) luvun yksi ollessa pienin mahdollinen aste ja luvun 25 ollessa suurin mahdollinen aste.

Riskilaji	Vaara/todennäköisyys	Mahdolliset seuraukset	Toimenpiteet	Aste 1-25
Henkilöstö	Sairastuminen, työyhteisön ongelmat. 5/2	Toimintoa ei voida suorittaa, koska eläintä ei voi vaihtaa. Oma sairastuminen on este. Eläimet eivät luota vieraisiin ihmisiin.	Perutaan tai siirretään	10
Liikeriskit	Asiakkaiden maksuvaikeudet, toimitusvaikeudet, kannattavuuden heikentyminen, kilpailijat, taloudellisen ympäristön negatiiviset tapahtumat. 3/3	Asiakkaiden vähentyminen	Perintätoimisto maksuvaikeuksiin, kilpailijoiden ja kannattavuuden heikentymisen varalle keksittävä jostain uutta ja innovatiivista	9
Vahinkoriskit	Omaisuuksivahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvahingot, vahingonkorvausvaatimukset, henkilöriskit. 3/2	Liiketoiminnan katko, asiakkaiden hetkellinen väheneminen	Omat vakuutukset, asiakkailla omat tapaturmavakuutukset	6
Myytävä palvelu	Ei vastaa asiakkaiden tarpeita, laadun ongelmat, brändiin liittyvät riskit, sosiaalinen media. 5/4	Asiakkaiden väheneminen, negatiivinen palaute, asenteet, motivaation puute	Vastine negatiiviseen palautteeseen ja asian ratkaisu suoraan palautteen antajan kanssa, lait	20
Markkinatilanne	Lama. 5/3	Kannattavuuden lasku, asiakkaiden väheneminen	Asiakkaan saatava vastinetta rahalleen eli palvelun oltava maksamisen arvoista	15
Rahoitusmarkkinatilanne	Korkojen nousu, tulojen realisoinnin ajallinen viive suhteessa laskelmiin. 4/3	Kannattavuuden lasku, asiakkaiden väheneminen	Asiakkaan saatava vastinetta rahalleen eli palvelun oltava maksamisen arvoista	12

Taulukko 2 HauHelpin riskitaulukko.

Henkilöstöriskeillä tarkoitetaan aasien, Gustafssonin tai asiakkaan sairastumista. Aasin tai Gustafssonin sairastuessa toimintoa ei voida suorittaa, vaan se pitää siirtää tai peruuttaa. Kuntoutujan ja eläimen välille muodostuu yhteistyön edetessä side, joten kuntoutujan on toimittava joka kerta saman eläimen kanssa, eikä sitä voi korvata toisella keskustelematta ensin kuntoutujan kanssa. Aasit tulevat parhaiten toimeen tutun ihmisen kanssa, joka tässä tapauksessa on Gustafsson. Gustafssonin läsnäololla varmistetaan hyvä ja turvallinen palvelu asiakkaalle, joten hänen on oltava henkilökohtaisesti paikalla aaseja käsiteltäessä. Alussa liiketoiminta on sivutoimisuutta, joten aikojen siirtäminen tai peruuntuminen ei ole ongelma yrityksen taloudelliselle tilanteelle. Riskin toteuduttua riskin vaara on suurin mahdollinen, eli kuuluu luokkaan 5. Todennäköisyys sen sijaan on hyvin pieni sairastua hyvin pahasti ja näin ollen on luokassa 2. Lukujen yhteen kerrotuksi luvuksi saadaan 10 asteikolla 1-25. (Gustafsson 2016b.)

Liikeriskeillä tarkoitetaan riskejä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan tuottavuuteen. Näitä riskejä ovat asiakkaiden maksuvaikeudet, toimitusvaikeudet, kannattavuuden heikentyminen, kilpailijat ja taloudellisen ympäristön negatiiviset tapahtumat. Mikäli jokin näistä riskeistä toteutuu, seuraa siitä todennäköisesti asiakkaiden väheneminen. Maksuvaikeuksissa olevalle asiakkaalle ei pystytä tarjoamaan palveluita. Kilpailijat ja taloudellisen tilanteen notkahdukset vaikuttavat suuresti asiakkaiden päätökseen valita ostamansa palvelu. Liikeriskien toteutuessa yrityksen on tehtävä yhteistyötä perintätoimiston kanssa, jotta asiakkaat saadaan maksamaan ostamansa palvelu. Etenkin kilpailun lisääntyessä on keksittävä jotain uutta ja innovatiivista asiakkaille, jotta he jatkaisivat palvelun ostamista ja kokisivat saavansa siitä enemmän lisäarvoa kuin kilpailevien yritysten tarjonnasta. Riskin vaara sijoittuu luokkaan 3, sillä toteuduttuaan riski luo paljon lisätöitä. Todennäköisyys on samassa haitta-asteessa 3 ja näiden yhteen kerrotuksi asteeksi saadaan 9 asteikolla 1-25. (Gustafsson 2016b.)

Vahinkoriskit sisältävät kaikki tilalla tapahtuvat onnettomuudet, ilkivalta ja asiakkaisiin kohdistuvat vaarat. Ilkivallan tai henkilöstön onnettomuuksien seurauksena liiketoimintaan tulee selvitystöiden ajaksi toiminnan katko. Toiminnan katko aiheuttaa asiakkaiden hetkellistä vähenemistä, sillä palvelua on lähes mahdotonta toteuttaa puutteellisella kalustolla. (Gustafsson 2016b.)

Ilkivaltaan ja onnettomuuksiin varaudutaan hankkimalla asianmukaiset vakuutukset. Jokaisella aasilla on sekä vastuuvakuutus että henkivakuutus ja myös tila on vakuutettu. Gustafssonilla on myös omat vapaavalintaiset vakuutukset olemassa. Tämän kaltaiselle palvelulle on tyypillistä, että palveluntarjoaja suosittelee asiakasta hankkimaan omat henkilökohtaiset vakuutukset, jotka sisältävät vähintään tapaturmavakuutuksen. Näin toimitaan myös HauHelpin tarjoamassa palvelussa. Vaikka kuntoutus tapahtuisikin fyysisesti etäämmällä aaseista, kehoittaa Gustafsson asiakasta varmistamaan tapaturmavakuutuksen voimassaolon. Vahinkoja sattuu välillä, eikä niiltä aina pystytä välttymään. Gustafsson varmistaa asianmukaisten vakuutusten voimassaolon ja pitää huolen siitä, etteivät ne pääse umpeutumaan. Vakuutuksista johtuen Gustafsson ei pidä riskiä liiketoiminnan kannalta hyvin merkittävänä muuten kuin asiakkaiden mahdollisen vähenemisen vuoksi. Riski toteutuessaan on kuitenkin liikeriskien tavoin isotöinen, joten on luokiteltu luokkaan 3. Vahinkojen todennäköisyyttä ei koeta kovinkaan suureksi, joten vahinkoaste on luokiteltu luokkaan 2. Näiden yhteen kerrotuksi asteeksi saadaan 6 asteikolla 1-25. (Gustafsson 2016b.)

Myytävään palveluun kohdistuvat riskit ovat pääosin asiakkaasta aiheutuvia riskejä, kuten palvelun vastaamattomuus asiakkaan tarpeisiin, laadulliset ongelmat, brändiin liittyvät riskit

ja sosiaalinen media. Riskin toteutumisen vaikutuksia ovat asiakkaiden väheneminen, negatiivisen palautteen saaminen, negatiiviset asenteet liiketoimintaa kohtaan sekä henkilöstön ja asiakkaiden motivaation puute. (Gustafsson 2016b.)

Tänä päivänä useimmiten riskeistä pahimpia ovat sosiaaliset riskit, sillä ihmiset puhuvat paljon ja uskovat herkästi kuulemansa kyseenalaistamatta. Pelkkien kuulopuheiden perusteella saatetaan muodostaa ennakkokäsityksiä tuotteista, yrityksistä tai palveluista kokeilematta niitä edes itse. Tästä syystä vaara onkin luokiteltu kohtaan 5 ja todennäköisyys kohtaan 4. Yhteen lasketuksi asteeksi saadaan 20 asteikolla 2-25 Asiakkaan ollessa tyytymätön saamansa palvelun laatuun tai sen toteutusmenetelmiin saattaa hän herkästi julkaista mielipiteensä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Riskin toteutumisen ehkäisemiseksi on Gustafssonin pysyttävä ajan tasalla keskusteluista sosiaalisen median eri kanavissa. Negatiiviseen huomioon tai palautteeseen on reagoitava nopeasti ja oikaistava mahdolliset epäkohdat. Gustafssonin on oltava suoraan yhteydessä negatiivisten kommenttien lähettäjiin ja tarjottava heidän kommentilleen perusteltuja vastineita. Tilanteiden nopea ja asiallinen ratkaisu suoraan henkilön kanssa puhdistaa liiketoiminnan brändiä tehokkaimmin negatiivisen julkisuuden jälkeen. (Gustafsson 2016b.)

Markkinatilanteen riskejä ovat lama ja sen muodostuminen. Laman ensioireita ovat asiakaskato ja liiketoiminnan kannattavuuden lasku. Huonontuneen taloustilanteen vuoksi ihmiset alkavat tarkkailla kulutustaan enemmän. Siinä tilanteessa aasiterapia tuskin on se ensimmäinen kanava, jonne vähäisiä rahoja laitetaan. Asiakaskadon ehkäisemiseksi on Gustafssonin varmistuttava siitä, että asiakkaat saavat tarpeeksi vastinetta rahalleen ja tarvittaessa kehitettävä palveluitaan entistäkin houkuttelevammiksi. Jos asiakas kokee saavansa palvelusta voimia arkeensa, niin hän todennäköisesti jatkaa sen käyttöä huonontuneesta taloustilanteesta huolimatta. Markkinatilanteen riskien vaara on luokiteltu kohtaan 5 ja todennäköisyys kohtaan 3. Lukujen yhteen kerrotuksi asteeksi saadaan 15 asteikolla 1-25. (Gustafsson 2016b.)

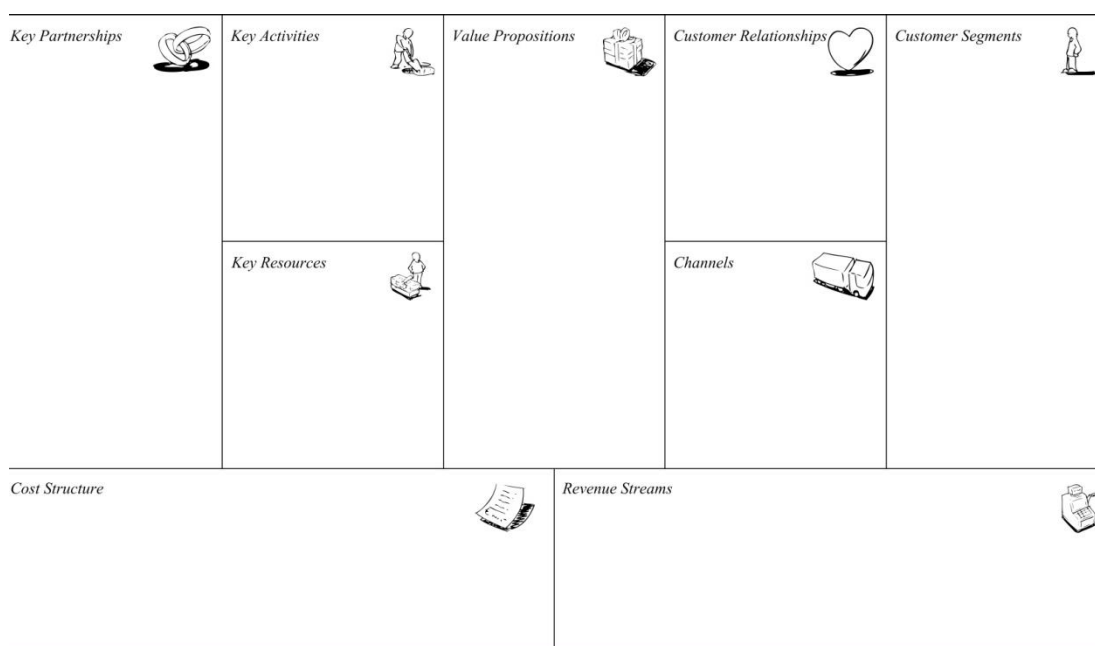
Rahoitusmarkkinatilanteen riskejä ovat korkojen nousu ja tulojen realisoitumisen ajallinen viive suhteessa rahan arvoon. Huonontuneesta rahoitusmarkkinatilanteesta seuraavien riskien ehkäisyyn ja hallintaan pätee samat periaatteet kuin markkinatilanteen riskienhallintaan. Kumpikin näistä vaikuttaa ihmisten ostokäyttäytymiseen ja heikentää näin palvelun suosiota. Rahoitusmarkkinatilanteen riskien vaara on luokiteltu kohtaan 4 ja todennäköisyys kohtaan 3. Näiden lukujen yhteen kerrotuksi asteeksi saadaan 12 asteikolla 1-25. (Gustafsson 2016b.)

7 Uuden liiketoiminta-alueen Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on liiketaloudessa yleisesti käytetty työväline. Sen avulla rakennetaan uusia ja kehitetään tai laajennetaan jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. BMC esi-

tetään yleensä taulukkona, joka pitää sisällään yrityksen liikeidean arvolupauksen, perusrakenteen, asiakkaat ja talouden. Huolellisesti laadittu malli mahdollistaa yrityksen potentiaalisen ja kilpailukykyisen liiketoiminnan muodostumisen. Taulukosta käy yrityksen toimintojen lisäksi ilmi myös sen avaintuotteet tai -palvelut ja niiden rahavirrat, kanavat ja yhteistyökumppanit. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Business Model Canvasin avulla voidaan helposti tarkastella ja vertailla yrityksen liiketoimintaa. Tarkastelu ja vertailu edellyttävät mallilta yksinkertaisuutta, ajankohtaisuutta ja avoimuutta. Aktiivinen ja hyvin kilpailukykyinen yritys päivittää malliaan jatkuvasti pysyäkseen muuttuvien trendien ja toimintaympäristön mukana. Business Model Canvas määrittää pitkälti myös yrityksen ydintoiminnassa tarvittavat tukitoimet ja näin ollen toimii selkeänä ohjeena myös yrityksen henkilöstölle. Yritys saattaa hyödyntää useita erilaisia malleja, joiden avulla pyritään kehittämään jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Kuvio 2 on luonnostelma Business Model Canvasista, jota käytetään työkaluna tässä opinnäytetyössä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)



Kuvio 2 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Business Model Canvas -taulukko koostuu yhdeksästä osa-alueesta, jotka yhdessä muodostavat liiketoiminnan perustan. Tavoitteena on sisällyttää taulukkoon ne ominaisuudet, jotka toimivat yrityksen kilpailuetuina kovilla markkinoilla. Taulukon osa-alueita ovat asiakassegmentit, yrityksen arvolupaus, asiakkaiden tavoittaminen, asiakassuhteet, kassavirta, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Viitataan kuvioon 2)

7.1 Asiakassegmentit

Asiakkaat ja asiakkuudet ovat yrityksen toiminnan kulmakiviä eikä yritys voi toimia ilman niitä. Asiakassegmentit on syytä suunnitella huolella, jotta mahdollisimman moni kohderyhmässä oleva asiakas tavoitetaan. Yrityksellä voi olla yksi tai useampi asiakasryhmä, joita hoidetaan ryhmän vaatimalla tavalla. Useimmiten segmenttiryhvät eroavat toisistaan kokonsa tai luonteensa puolesta. Asiakkaansa hyvin tunteva yritys pystyy tyydyttämään heidän tarpeensa ja kehittämään näin kilpailukykyään. Asiakassegmenttejä on syytä tarkastella ja päivittää säännöllisin väliajoin. Laajentuvan liiketoiminnan (aasien käyttö kuntoutustoiminnassa) asiakkaat jaetaan neljään segmenttiin: vakioasiakkaat, satunnaisasiakkaat, ryhmät ja yksityiset ihmiset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Vakioasiakkaan ja yrityksen välille on muodostunut pitkäkestoinen asiakassuhde. Vakioasiakasiin lukeutuvat vakuutusyhtiöt, säätiöt, Kansaneläkelaitos, kuntoutuskeskukset ja yhdistykset. Vakioasiakkaat ovat yleensä maksavia tahoja, jotka mahdollistavat maksusitoumuksilla kuntoutustoiminnan sitä tarvitseville henkilöille. Vakioasiakkaat ovat tärkein segmentti liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. (Gustafsson 2016a.)

Toisena segmenttinä ovat satunnaisasiakkaat, joihin lukeutuvat kaikki ne asiakkaat, jotka tulevat kokeilemaan kuntoutuspalvelua. On myös mahdollista, että oman kuntoutuspaikan ollessa esimerkiksi kesällä suljettuna tarvitaan väliaikainen, korvaava kuntoutuspaikka. Kaikki epäsäännöllisesti palvelua käyttävät asiakkaat luokitellaan siis satunnaisasiakkaiksi. (Gustafsson 2016a.)

Kolmanteen segmenttiin kuuluvat ryhmät. Tätä ei pidetä segmentoinnin tärkeimpänä joukkona, sillä ryhmämuotoisessa kuntoutuksessa rajoitteita asettaa aasien vähäinen määrä ja kuntoutuksen tehottomuus verrattuna henkilökohtaiseen kuntoutukseen. Aasien seuraaminen etäämmältä on ihanteellisin tapa toteuttaa ryhmämuotoista kuntoutusta, mutta myös esimerkiksi aasien maalausta, harjausta ja syöttämistä voidaan tehdä ryhmässäkin. (Gustafsson 2016a.)

Neljänteen segmenttiin kuuluvat yksityiset ihmiset, jotka haluavat käydä kuntoutuksessa omakustanteisesti ilman ulkoisen tahon maksusitoumusta. Yksityisen ihmisen ei välttämättä tarvitse olla varsinaisen kuntoutuksen tarpeessa, mutta saa toki käyttää palveluja niin halutesaan. (Gustafsson 2016a.)

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa yrityksen tulee selvittää tarkasti asiakkaan mieltymykset ja odotukset, jotta asiakasta voitaisiin palvella parhaalla mahdollisella tavalla. On painostettava myös siihen, että potentiaaliset asiakkaat saadaan tietoisiksi palvelusta. Asiakas-

segmenteille kannattaa suunnitella jo etukäteen sopivat lähestymistavat, jotka rasittavat asiakkaita mahdollisimman vähän. On tärkeää valita oikeat kanavat oikeille asiakassegmenteille. Mikäli yritys ymmärtää mahdollisen asiakkaan toimintamalleja ja saa niin sanotusti ”jalan oven väliin”, tulee yhteistyö olemaan paljon mutkattomampaa jatkossakin. Jokaista asiakassegmenttiä on syytä tarkkailla ja selvittää, kuinka he käyttäytyvät muutoksissa ja mihin suuntaan he ovat menossa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Taulukkoon 3 on luonnosteltu lähestymistavat ja siihen käytettävät kanavat eri segmenteille.

Segmentti	Lähestymistapa	Käytettävä kanava
Vakioasiakkaat	sähköposti eri tahojen toiminnanjohtajille, puhelinsoitot	Internet, sähköposti, puhelin
Satunnaisasiakkaat	sähköposti, Green Care Finland ry, Carde Humma, tempauspäivät	puhelin, Internet, paperiset mainokset kauppojen ilmoitustauluille
Ryhmät	sähköposti, Green Care Finland ry, Carde Humma, tempauspäivät	puhelin, Internet, paperiset mainokset kauppojen ilmoitustauluille
Yksityiset henkilöt	Internet, lentolehtiset, näkyvyyden hankinta	markkinat, Suomen Aasiyhdistys ry:n avointen ovien päivä

Taulukko 3 HauHelpin segmenttien lähestymistapa ja -kanava.

7.2 Yrityksen arvolupaus

Yrityksen arvolupauksella pyritään tarjoamaan asiakkaalle arvoa lisäävää komponenttia muihin samankaltaisiin yrityksiin verrattuna ja saamaan näin toivottua kilpailuetua. Arvolupauksen rooli on toimia yrityksen kivijalkana, jonka ympärille kasataan arvolupauksen toteuttamisen kannalta kriittiset tekijät. Asiakkaat valitsevat käyttämiään tuotteita ja palveluita sen mukaan, mikä tuottaa heille eniten arvoa. Mikäli arvolupaus ja sen ympärille kasatut tekijät eivät anna asiakkaalle toivottua kuvaa yrityksestä, sen kilpailukyky ja asema kiristyneillä markkinoilla heikkenee. Arvolupaus voi perustua uutuuteen, laatuun, hyötyyn, suunnitteluun, brändiin, hintaan, jälkimyyntiin, tavoitteellisuuteen tai muuhun arvoa lisäävään ominaisuuteen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.)

HauHelpin laajentuvan liiketoiminnan arvolupaus: Koe rauhallinen vuorovaikutus aasin kanssa kaikkia aistejasi käyttäen parhaan kuntoutustuloksen saavuttamiseksi. HauHelpin arvolupaus perustuu ihmisten tunteisiin vetoamiseen eli ihmiselle luodaan houkutteleva, emotionaalinen mielikuva palvelusta. Tunteisiin vetoaminen kiinnittää ihmisten huomion paremmin kuin rationaalisuuteen perustuvat argumentit, eikä emotionaalinen mielikuva unohdukaan niin helposti. Tunteisiin vetoamisen onnistuessa toivotulla tavalla antaa loppuasiakas helposti positiivista

palautetta saamastaan kokemuksesta ja tuo näin yritykselle lisää asiakkaita. Tiedonhaun perusteella voidaan todeta, ettei aaseja juurikaan käytetä Suomessa kuntoutustoiminnassa, joten palvelun uutuus herättää takuulla mielenkiintoa ja keskustelua, jonka myötä saadaan myös toivottua näkyvyyttä. Parhaassa tapauksessa arvolupauksen tuottama mielikuva tekee asiakkaista uskollisia palvelunkäyttäjiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25, Gustafsson 2016a.)

7.3 Asiakkaiden tavoittaminen

Yritys pystyy toimittamaan asiakkailleen viestin arvolupauksesta monia eri keinoja ja kanavia hyväksikäyttäen. Tehokas ja oikein suunnattu kanavien käyttö on nopeaa ja yritykselle taloudellista. Mitä paremmin yritys onnistuu löytämään oikeat kanavat oikeille asiakkaille, sitä vaivattomampaa ja usein myös aktiivisempaa kommunikointi on. On huomioitava erot asiakassegmenttien käyttäytymisen välillä ja ymmärrettävä eri kanavien käytön välttämättömyys mahdollisimman monen asiakkaan tavoittamiseksi. Kaikki viestintä yrityksen ja asiakkaan välillä vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan, asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen. Yrityksen on syytä suunnitella huolella käytettävät kanavat ja päivittää tietojaan säännöllisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Jakelukanavien kautta yritys pystyy tiedonjakamisen lisäksi vaikuttamaan asiakkaan arvioon yrityksestä sekä yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Kanavien kautta yritys pystyy auttamaan asiakasta sen arvolupauksen toimivuuden arvioinnissa. Jakelukanavia käytetään usein myös brändimielikuvan ja asiakassuhteiden kehittämiseen sekä oston jälkihoidon huoltoihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Taulukosta 4 näkee HauHelpille suunnitellut viestintäkanavat eri segmenteille.

Segmentti	Käytettävä kanava
Vakioasiakkaat	Internet, sähköposti, puhelin
Satunnaisasiakkaat	puhelin, Internet, paperiset mainokset kauppojen ilmoitustauluille
Ryhmät	puhelin, Internet, paperiset mainokset kauppojen ilmoitustauluille, avointen ovien päivät
Yksityiset henkilöt	markkinat, Suomen Aasiyhdistys ry:n avointen ovien päivä

Taulukko 4 HauHelpin viestinnän kanavat eri segmenteille.

7.4 Asiakassuhteet

Yrityksen päätettyä segmentointikriteerit on syytä miettiä, kuinka näitä segmenttejä tulisi hoitaa. Yrityksen on suunniteltava jatkuva uusasiakashankinnan malli, joka samalla tukee asiakkaiden säilyttämistä ja myynnin edistämistä. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 28-29.)

Taulukosta 5 selviää, kuinka HauHelp aikoo hoitaa jo olemassa olevia asiakassuhteita ja koska seuranta tapahtuu.

Segmentti	Hoitokeinot ja seuranta
Vakioasiakkaat	Seuranta viikon sisällä käynnistä
Satunnaisasiakkaat	Seuranta viikon sisällä käynnistä kyselymuotoisesti
Ryhmät	Toiveiden, tarpeiden ja halujen seuranta. Mitä toivotaan enemmän ja mitä vähemmän. Seuranta kuukauden sisällä käynnistä.
Yksityiset henkilöt	Seurataan henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Pyritään samaistumaan asiakkaaseen ja tarjoamaan enemmän. Seuranta viikon sisällä käynnistä.

Taulukko 5 HauHelpin asiakkaiden hoitosuunnitelma segmenttiryhmittäin.

Taulukosta 6 selviää, miten HauHelp aikoo hoitaa yrityksen uusasiakashankinnan, kuinka usein yritys markkinoi ja miten markkinointi jakautuu segmentteihin.

Segmentti	Markkinoinnin kanava	Markkinoinnin tiheys
Vakioasiakkaat	Sähköpostilla, puhelimella tai tapaamisella sitova tarjous tietyllä määräajalle, tarjotaan virkistyspäivämahdollisuutta ruokineen ja juomineen.	Kevätkampanja kerran vuodessa
Satunnaisasiakkaat	Sähköposti, messut ja erilaiset tapahtumat. Yhtä tärkeitä kuin vakioasiakkaat.	Kevätkampanja kerran vuodessa
Ryhmät	Tempausviikot säätiiöihin, lentolehtisten jako erilaisissa tapahtumissa ja kaupoissa.	Kesäisin
Yksityiset henkilöt	Markkinointi tapahtuu henkilöiden mukaan. Uusia asiakkaita etsitään pääasiassa Internetin, messujen ja ilmoitusten avulla.	Asiakkaan mukaan

Taulukko 6 HauHelpin markkinointi ja uusasiakashankinta.

7.5 Kassavirta

Kassavirta tarkoittaa yrityksen tilille tulevaa ja sieltä lähtevää rahavirtaa. Kassavirta ohjaa yritystä kohdentamaan tuotteitaan ja palveluitaan oikeille segmenteille, sillä asiakkaat maksavat tuotteista ja palveluista heidän kokemansa arvon verran. Yritys voi saada kassavirtaan liikettä monella eri tavalla riippuen yrityksen arvolupauksesta. Kassavirtaa suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon kaikki mahdollinen kassavirta. Yritys voi saada kassavirtaa myös monista

muistakin lähteistä kuin ydinpalvelun tai -tuotteen tarjoamisesta. Kassavirrassa voidaan puhua myös myyntituloista, jotka kattavat kokonaisuudessaan sen, millä yritys saa rahaa kassaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 30-33.)

HauHelpin kassavirta koostuu pääasiassa vakuutusyhtiöiden, valtion, säätiöiden, Kansaneläkelaitoksen, kuntien ja rahoituslaitosten maksusitoumuksista, jotka yleensä kattavat useamman kuntoutuskerran ennalta määrättyllä ajanjaksolla. Näin kassavirta on toistuvaa ja säännöllistä. Yksityisten henkilöiden ostaessa kuntoutuspalvelua he maksavat joko ennen kuntoutuskertaa tai sen jälkeen. Tällöin kassavirta on satunnaista ja koostuu käyttömaksusta. (Gustafsson 2016a.)

7.6 Avainresurssit

Avainresurssit kattavat koko liiketoiminnan perustan ja sen voimavarat. Yrityksellä täytyy olla niin paljon resursseja, että se kykenee lunastamaan arvolupauksensa. Avainresursseilla ylläpidetään ja kehitetään liiketoimintamallia, eikä yritys pysty toimimaan terveesti ilman liiketoimintaan vaadittavia resursseja. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 34-35.)

HauHelpin avainresursseihin kuuluvat ensisijaisesti aasit ja yrittäjän vapaa-aika. Yrityksen toiminta ja arvolupauksen toteuttaminen ei ole mahdollisia ilman aaseja tai käytettävissä olevaa vapaa-aikaa. Aasit vaativat päivittäin säännöllistä hoitoa pysyäkseen terveinä ja kuntoutukseen soveltuvina. Tärkeisiin resursseihin kuuluvatkin kaikki aasien hoidossa käytettävät välineet ja palvelut. Kriittisiä tekijöitä ovat muun muassa viihtyisä elinympäristö, ruoka, kavioiden huolto (kengittäjä), eläinlääkäri, kuivikkeet ja vesi. Aasien ohella avainresursseja ovat myös ostettavat palvelut ja yhteistyökumppanit. HauHelpin ajatuksena on ostaa toimintaterapian palveluita yrityksen käyttöön tarvittaessa. (Gustafsson 2016a.)

7.7 Avaintoiminnot

Yrityksen pääasialliset toiminnot ovat yritysavaintoimintoja, jotka rakentuvat arvolupauksen ympärille. Avaintoiminnot ovat välttämättömiä yritykselle ja sen liiketoiminnalle. Avaintoiminnoilla yritys pyrkii tarjoamaan riittävän suurta arvoa asiakkaille, saavuttamaan markkinat, olemaan tarpeeksi tuottava sekä ylläpitämään, hoitamaan ja säilyttämään asiakassuhteet. Avaintoiminnot vaihtelevat suuresti toimialojen ja liikeideoiden välillä. HauHelpin avaintoimintoihin kuuluu aasien hoito ja vuorovaikutus niiden kanssa. Vuorovaikutus tapahtuu kuntoutujan ehdoilla ja hänen toiveitaan kuunnellen joko maasta käsin tai ratsastaen. Aasit eivät voi hyvin ilman asianmukaista ja luotettavaa hoitoa, ja niiden mielentila välittyy herkästi myös kuntoutujalle. Aasien hyvinvointi ja onnellisuus on siis ensisijaisen tärkeää kuntoutustoiminnassa. (Gustafsson 2016a, Osterwalder & Pigneur, 2010, 36-37.)

Vuorovaikutus kuntoutujan kanssa on myös yksi tärkeimmistä yrityksen avaintoiminnoista. Kuntoutujan olon tulisi olla mahdollisimman rento ja miellyttävä, jotta kuntoutuksesta saataisiin paras mahdollinen hyöty irti. Laadukas ja riittävä vuorovaikutus saa kuntoutujan tuntemaan olonsa erityiseksi, jolloin hän suurella todennäköisyydellä antaa myös positiivista palautetta palvelusta. Positiivinen palaute puolestaan saattaa parhaassa tapauksessa johtaa asiakkaiden lisääntymiseen ja uusiin asiakkuuksiin. (Gustafsson 2016a.)

7.8 Avainyhteistyökumppanit

Tässä alaluvussa käsitellään yhteistyökumppaneiden verkostoa ja niiden roolia liiketoiminnassa. Liiketoiminnassa usein juuri yhteistyökumppanit mahdollistavat yrityksen toiminnan ja kasvun. Yhteistyökumppaneiden kartoittaminen voi vähentää riskejä, tuoda uusia resursseja tai kehittää liiketoimintamallia muilla tavoin. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 38-39.)

HauHelpin avainyhteistyökumppaneita ovat kaikki ne toimijat, jotka edesauttavat liiketoiminnan jatkuvuutta. Näitä ovat muun muassa heinäntoimittaja, eläinlääkäri ja kengittäjä. Myös lumenauraajat ja hiekoittajat toimivat yhteistyökumppaneina talviaikaan. Huomionarvoisia yhteistyökumppaneita ovat myös terapeutit ja kuntoutuslaitokset. HauHelpin yhteistyökumppanit ovat pääasiassa strategisia eli he eivät kilpaile samalla alalla. Yhteistyökumppaneista esimerkiksi eläinlääkäri työskentelee kyllä eläinten kanssa, mutta hänen palvelunsa keskittyvät eläinlääkintään. Useimmat yhteistyökumppaneiden ja yrityksen väliset suhteet perustuvat toimittajan ja ostajan väliseen yhteistyöhön. (Osterwalder & Pigneur. 2010, 38-39, Gustafsson 2016a.)

HauHelpin tulevaisuudensuunnitelmiin kuuluu yhteistyökumppaneiden verkoston laajentaminen, jolla mahdollistettaisiin yrityksen tarjoaman palvelun tuottama suurempi lisäarvo asiakkaille. Molemminpuolinen ja pyyteetön yhteistyö lisää arvoa jokaiselle osapuolelle yhtä paljon. Tällaisia yhteistyökumppaneita HauHelpille voisivat olla esimerkiksi tallit, jotka pystyvät vuokraamaan tilojaan tai antamaan aasejaan niiden ylläpitoa vastaan vuokralle. Suurien organisaatioiden ohella Gustafsson on yrittänyt etsiä yhteistyökumppaneita, jotka edesauttaisivat yritystoiminnan jatkuvuutta. Gustafssonin tavoitteena on löytää ulkopuolinen terapeutti, joka olisi kiinnostunut tekemään yhteistyötä Gustafssonin kanssa ja vuokraamaan aaseja omaan käyttöönsä. Näin Gustafsson pystyisi tarjoamaan monipuolisempaa kuntoutuspalvelua, jossa olisi aasien lisäksi myös ammattitaitoinen terapeutti mukana. Terapeutin mukana tulisi mahdollisesti myös hänen omia asiakkaitaan, jolloin asiakasmäärät pystyisi maksimoimaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 38-39, Gustafsson 2016a.)

7.9 Kulurakenne

Kulurakenne kuvastaa yrityksen kaikkia liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja eli yrityksen menoja. HauHelpin suurimmat kulut muodostuvat aasiin hoitoon liittyvistä kustannuksista. Kuluja tulee myös ulkopuolisten toimijoiden ja työvoiman ostamisesta. Ostetun työvoiman ansiosta yritys saa lisää asiantuntemusta toimintaansa, joka näkyy lisäarvona asiakkaille. Parempi asiantuntemus edistää myyntiä ja markkinointia, joka taas lisää yrityksen näkyvyyttä ja mahdollisesti myös asiakkaita. Kuluja muodostuu myös mainosmateriaalien suunnittelusta ja toteutuksesta esimerkiksi yhteistyökumppaneiden hankinnassa. Verkostoituminen voi aiheuttaa myös matkakustannuksia ja muita kuluja kuten sisäänpääsy- tai osallistumismaksuja tapahtumiin. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 40-41, Gustafsson 2016a.)

Liiketoiminnasta syntyvät kulut on suhteellisen helppo määrittää siinä vaiheessa, kun avainresurssit, -toiminnot ja yhteistyökumppanit on jo määritelty. Kulurakennetta on hyvä seurata säännöllisin väliajoin ja verrata sitä markkinoilla vallitsevaan kulurakenteeseen. Yrityksen kannattaa suunnitella ja seurata kulurakennettaan sen mukaan, millaisen kuvan haluaa itseltään antaa. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 40-41.)

8 Uuden liiketoiminta-alueen SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on saanut lyhenteensä englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysi helpottaa liiketoiminnan analysointia kokonaisuudessaan ja auttaa yritystä ennakoimaan mahdollisia liiketoimintaa uhkaavia asioita. SWOT-analyysi jaetaan kahteen tekijään, joita ovat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Niistä kumpikin jaetaan vielä edelleen kahteen osa-alueeseen. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, joihin lukeutuvat esimerkiksi yrityksen työntekijöiden osaaminen tai jo olemassa oleva kalusto. Vahvuudet helpottavat ja edesauttavat yrityksen toimintaa, kun taas heikkoudet ovat liiketoimintaa hidastavia ominaisuuksia. (Opetushallitus 2016.)

Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä, joihin lukeutuvat kaikki itsestä riippumattomat asiat. Mahdollisuuksina mainittakoon esimerkiksi teknologian mahdollistavat uudistukset ja maantieteellinen sijainti. Uhia voivat olla esimerkiksi lähellä toimivat kilpailijat ja luonnonilmiöt. Taulukkoon 7 on laadittu SWOT-analyysi laajennettavalle liiketoiminnalle yhdessä Susanna Gustafssonin kanssa. SWOT-analyysin pohjana käytettiin www.oamk.fi -Internet-sivustolta saatavaa valmista taulukkopohjaa. Taulukkoon kerättiin kaikki tiedot, joita liiketoiminnassa voi käyttää hyödyksi ja joihin on hyvä varautua etukäteen. SWOT-analyysi laadittiin vain laajennettavalle liiketoiminnalle, joten jo olemassa oleva liiketoiminta jätettiin siinä huomiotta. (Opetushallitus 2016.)

VAHVUUDET (STRENGTHS) (yrityksen sisäinen tila/nykyhetki)	MAHDOLLISUUDET (OPPORTUNITIES) (toimintaympäristö/tulevaisuus)
TALOUDELLINEN	
Eläimet ja tilat jo olemassa Toimipaikka kotona	Kysyntää palvelulle paljon → Kokopäivätyö
ASIAKAS	
Junaradan kaavailu Maantieteellinen sijainti Aasien suosio kasvanut	Sisäisen rauhan löytäminen (voimavarat) → Nopeampi toipuminen Oman eläimen mukaan ottaminen
SISÄISET PROSESSIT	
Tiedonhaun perusteella ainutlaatuinen palvelu Suomessa	Aasit tottuneet vieraisiin ihmisiin Aasit olleet ratsastuskäytössä aiemminkin
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	
Tarvittava asiantuntemus eläimistä jo olemassa	Sosiaalipedagogiset opinnot
HEIKKOUEDET (WEAKNESSES) (yrityksen sisäinen tila/nykyhetki)	UHAT (THREATS) (toimintaympäristö/tulevaisuus)
TALOUDELLINEN	
Sivutoimisuus Ajanpuute	Suurten asiakkaiden puute Lama
ASIAKAS	
Aikaviive viestin viennissä kohderyhmälle	Huonot sääolot
SISÄISET PROSESSIT	
Aikataulut (koiratoiminnasta aiheutuvat)	Liika henkilömäärä (organisaatio-ongelmat) Aasien sairastuminen
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	
Terapeutin pätevyys puuttuu	Terapeutin pätevyys puuttuminen karsii jonkin verran potentiaalisia asiakkaita pois

Taulukko 7 HauHelpin SWOT-analyysi (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

Vahvuudet

Laajennettavan liiketoiminnan ehdottomasti suurin vahvuus on jo olemassa olevat eläimet ja tilat. Ei siis tarvitse tehdä suuria investointeja toiminnan laajentamiseksi. Käytössä on kaksi mämmuttiaasia ja yksi tavallinen aasi. Mämmuttiaaseja löytyy Suomesta vain kolme yksilöä, joten niiden erikoisuus herättää varmasti mielenkiintoa asiakkaisissa. Tilan lähiympäristössä on valtavasti erilaisia maastoreittejä, ja naapuritilan ratsastuskenttäkin on käytettävissä tarpeen mukaan. Aasiin varusteet ja muu toiminnan kannalta tarpeellinen välineistö löytyy jo entuudestaan. (Gustafsson 2016a.)

Lukuisten tiedonhakujen perusteella Suomesta ei löytynyt yhtäkään tällaista palvelua tarjoavaa yritystä. Suomessa terapiakäytössä olevat kavioläimet ovat yleensä hevosia. Toki jollain terapiatoimintaa tarjoavalla tallilla saattaa olla yksi tai pari aasia hevosten lisäksi, mutta nimenomaan aasiin kanssa toteutettavasta kuntoutustoiminnasta ei löytynyt tietoa. Palvelun ainutlaatuisuus onkin ehdoton vahvuus, joka helpottaa liiketoiminnan markkinointia.

Gustafssonin ja aasiin asuintila sijaitsee lähellä Helsinkiä ja kohtalaisen matkan päässä Turusta. Tilan sijainti on maantieteellisesti hyvin lähellä Turun moottoritietä, joten autolla liikkuminen onnistuu vaivattomasti. Helsinkiin on tilalta matkaa noin 40 kilometriä ja Turkuun 120 kilometriä. Moottoritielle ajaa tilalta noin viidessä minuutissa. Hyvistä kulkuyhteyksistä huolimatta paikka on selkeästi omassa rauhassaan lähes metsän keskellä hiekkatien päässä. Luonnon parantava vaikutus onkin myös merkittävä elementti kuntoutuksessa. (Gustafsson 2016a.)

Talli sijaitsee Gustafssonin kotipihalla eli työmatkoihin ei kulu aikaa tai rahaa. Ei myöskään tarvitse ottaa huomioon mahdollisia liikenneruuhkia, huonoa ajokeliä tai muita työmatkoihin liittyviä riskitekijöitä. Tämäkin seikka nousi selkeäksi vahvuudeksi yritystoiminnan laajentamisessa. Myös asiakastapaamisten sopiminen on huomattavasti joustavampaa, kun ei tarvitse ottaa huomioon työmatkoihin kuluva aikaa. (Gustafsson 2016a.)

Turun ja Helsingin välille on kaavailtu uutta junarataa, joka kulki myös Lohjan ja Vihdin kautta. Juna-aseman sijoittuessa kaavoituksen mukaisesti olisi siitä noin viisi kilometriä matkaa Gustafssonin tilalle. Junaradan valmistumisen myötä kulkuyhteydet tilalle paranisivat entisestään. Junaradan arvioitu valmistumisaika on toki vasta 2020-luvun lopulla, mutta Gustafssonin liiketoiminnan kehittyessä suunnitelmien mukaan voisi toiminta jatkua vielä tuolloinkin. (Tunnin juna, Gustafsson 2016a.)

Gustafsson näkee myös aasien suosion kasvun Suomessa selkeänä markkinarakona tarjottavalle palvelulle. Aasien erikoisuus on alkanut selvästi kiinnostaa ihmisiä, eikä aasia enää pidetä vain tyhmänä, laiskana tai hitaana eläimenä. Aasien suosion kasvaminen lisää asiakkaiden kiinnostusta palvelua kohtaan, jolloin kuntoutuksen tarpeessa olevat ihmisetkin saattavat valita ennemmin aasit kuin hevoset kuntoutumisensa tueksi. (Gustafsson 2016a.)

Gustafsson on koulutukseltaan eläintenhoitaja ja -kouluttaja. Hänen ammatillinen taustansa edesauttaa kuntoutusprosessin onnistumista merkittävästi. Kuntoutuksessa käytettävät aasit ovat olleet Gustafssonin omistuksessa jo vuosia eli hän tuntee aasit erinomaisesti ja osaa tulkita niitä hyvin niiden elekielen ja käytöksen perusteella. (Gustafsson 2016a.)

Heikkoudet

Laajennettavan liiketoiminnan heikkoutena on toiminnan sivutoimisuus. Gustafssonin yrityksen varsinaiset toimitilat sijaitsevat Lohjalla ja siellä on siis myös Gustafssonin päätoiminen työpaikka. Kuntoutuspalveluita on ainakin aluksi tarkoitus tuottaa sivutoimisesti, joten siihen käytettävä aikakin tulee olemaan rajallista. Asiakkaiden hankinta vaatii aikaa, sillä liiketoiminnan erikoisuus vaikeuttaa potentiaalisten asiakkaiden tavoittamista. Gustafssonin päivätyö rajoittaa palvelun markkinointiin käytettävissä olevaa aikaa ja resursseja. Asiakkaita tulisi etsiä päämäärätietoisesti ja aktiivisesti antaen heille mahdollisimman positiivinen kuva liiketoiminnasta heti sen alusta lähtien. Mahdolliset puutteet markkinoinnissa muodostuvat heikkouksiksi sisäisille prosesseille. Työskentely eläinten parissa on Gustafssonille intohimo, mutta hän pelkää koiratoiminnan vievän mahdollisesti liikaa resursseja laajentuvan liiketoiminnan kehittämistä. (Gustafsson 2016a.)

Gustafssonilla ei ole toiminta- tai fysioterapeutin pätevyyttä, joten terapeutti joudutaan kutsumaan paikalle aina erikseen tarvittaessa. Tämä voi muodostua haasteeksi ainakin toiminnan ollessa vielä pienimuotoista ja sen näkyvyyden heikkoa. Aasien kuntoutuskäyttö ei edellytä terapeutin tutkintoa, mutta osa loppuasiakkaista saattaa vaatia terapeutin läsnäoloa osaksi kuntoutusta. (Gustafsson 2016a.)

Mahdollisuudet

Laajennettavan liiketoiminnan uskotaan mahdollistavan myös kokopäiväisen työskentelyn tulevaisuudessa. Työ olisi Gustafssonille henkilökohtaisesti ihanteellinen vaihtoehto, sillä hän saisi työskennellä kotonaan rakkaiden eläintensä kanssa. Työmatkakustannuksia ei olisi eikä matkoihin kuluva aikaa tarvitsisi ottaa huomioon. (Gustafsson 2016a.)

Erilaiset toimintaterapiamuodot ovat nykyään hyvin kysytyjä Suomessa. Toimintaterapiapalveluja on tarjolla suhteessa vähemmän kuin sitä tarvitsevia kuntoutujia. Tämän kaltaiselle palvelulle voidaan olettaa olevan paljon kysyntää, kunhan vain asiakkaat saadaan saavutettua toivotulla tavalla. Toiminta pitää sisällään monta terveyttä edistävää komponenttia, joten kärsivällisellä kehitystyöllä voidaan saada aikaan hyvinkin menestyksekkäs liiketoiminta. (Gustafsson 2016a, Tolonen 2016.)

Asiakkaan kannalta palvelu tarjoaa paljon merkittäviä mahdollisuuksia. Parhaimmillaan se mahdollistaa asiakkaan sisäisen rauhan löytymisen ja itseluottamuksen kasvamisen. Näiden seurauksena kuntoutujan on helpompi havaita ongelmakohtia itsessään ja toiminnassaan, jolloin niihin voidaan puuttua paremmin myös henkilökohtaisessa terapiassa. Asiakkaalla on mahdollisuus halutessaan ottaa myös oma lemmikki mukaan kuntoutukseen. Gustafssonin laaja eläinalan asiantuntemus esimerkiksi eläinten kouluttajana mahdollistaa asiakkaan ja hänen lemmikkinsä välisen toiminnan muun kuntoutuksen ohella, vaikka palvelu onkin tarkoitus toteuttaa ensisijaisesti aaseja hyväksikäyttäen. (Gustafsson 2016a.)

Kuntoutuksessa käytettävät aasit ovat tottuneet eri ihmisten käsittelyyn eli niiden kannalta ei ole ongelmallista, jos käsittelijä vaihtuu useita kertoja päivän aikana. Tämä mahdollistaa eläinten ongelmattoman käytön kuntoutustoiminnassa. (Gustafsson 2016a.)

Henkilöstön kannalta Gustafsson pitää sosiaalipedagogista koulutustaan selkeänä mahdollisuutena. Gustafsson on jo pitkään haaveillut sosiaalipedagogisten opintojen suorittamisesta, muttei ole aiemmin saanut vielä riittävää motivaatiota suunnitelmansa toteuttamiseen. Liiketoiminnan suosion kasvaessa toivotulla tavalla ja riittävästi hän aikoo aloittaa opinnot pystyäkseen laajentamaan toimintaa entisestään. (Gustafsson 2016a.)

Uhat

Vaikka aasit ovatkin tottuneet erilaisten ihmisten käsittelyyn, on elävien eläinten kanssa työkennellessä kuitenkin aina vaarana niiden liiallinen stressaantuminen. Stressaantunut eläin saattaa toimia arvaamattomasti ja vaarantaa kuntoutustilanteen. Tämän kaltaisten ongelmien ehkäisemiseksi on kiinnitettävä paljon huomiota aasien riittävään lepoon ja vapaa-ajan stressittömyyteen. (Gustafsson 2016a.)

Yhtenä merkittävänä uhkana on myös eläinten sairastuminen. Kuntoutuksessa käytettävän eläimen on täytettävä tarkat kriteerit, joten korvaavaa eläintä on lähes mahdotonta löytää varsinkaan lyhyellä varoitusajalla. Eläimen äkillinen vaihtuminen toiseen aiheuttaisi myös asiakkaalle tarpeetonta stressiä, sillä hänen ja kuntoutuksessa käytettävän eläimen välille on saattanut muodostua jo hyvinkin luja side. Eläimen sairastuminen on aina vakava asia, joka

pitää hoitaa mahdollisimman pian kuntoon. Sairaana eläimen käyttö kuntoutustoiminnassa olisi edesvastuutonta.

Kuntoutuspalveluja tarjoava yritys tarvitsee paljon yhteistyökumppaneita. Sen laadukas toteuttaminen edellyttää monialaista asiantuntemusta ja toimivaa yhteistyötä eri ammattikuntien edustajien välillä. Yleensä kuntoutusta ei makseta itse, vaan sen maksaa joku maksajataho, kuten vakuutusyhtiö, kunta, erilaiset säätiöt tai Kansaneläkelaitos. Edellä mainitut maksajatahot ovat tämän kaltaisen liiketoiminnan suurimpia asiakkaita, joiden läsnäolo on tulojen kannalta välttämätöntä. Ilman luotettavia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita liiketoiminnan jatkuvuus vaarantuu merkittävästi.

Kuntoutus toteutetaan pääasiassa ulkotiloissa. Näin voidaan hyödyntää myös luonnon ja raittiin ilman tuottamia terveysvaikutuksia toiminnassa. Huonot sääolot ovatkin suuri uhka toiminnalle, sillä ne hankaloittavat ja tekevät jopa mahdottomaksi kuntoutustoiminnan toteuttamisen. Kovat pakkaset ja helteet estävät aasien käytön, ja kuntoutuja tuskin saisi toivomaansa nautintoa kovassa vesisateessakaan. Vaihtelevat sääolosuhteet hankaloittavat soviuista tapaamisista kiinni pitämistä ja vaarana onkin, että tapaamisia joudutaan perumaan myös lyhyellä varoitusajalla huonojen sääolojen vuoksi. (Gustafsson 2016a.)

Terapeutin tutkinnon puuttuminen voidaan todeta vielä yhdeksi merkittäväksi uhaksi toiminnalle. Puutteellinen pätevyys vähentää väistämättä potentiaalisten asiakkaiden määrää ennen kuin Gustafsson saa koottua itselleen tarpeeksi kattavan joukon yhteistyökumppaneita. Moni asiakas halunnee tuoda mukanaan oman ja itselleen tutun terapeutin, mutta Gustafssonilla tulisi tästä huolimatta olla käytettävissään myös muita yhteistyöhaluisia terapeutteja.

9 Tulokset

Liiketoiminnan kriittiset tekijät

Haastattelujen, teoreettisen tiedon, Business Model Canvas -taulukon ja SWOT-analyysin perusteella HauHelpin mahdollisuudet liiketoiminnan onnistuneelle laajenukselle olivat olemassa. Kehitettävän osa-alueen liikeidea oli järkevä ja toiminnalliselle terapialle on kysyntää. Suurimmiksi haasteiksi nousivat Gustafssonin puutteellinen pätevyys toimia ratsastusterapeutina ja suurten asiakkaiden hankinta tähän uuteen ja ainutlaatuiseseen kuntoutustoimintaan. Markkinoinnin suunnitteluun ja täsmällisen vuosikellon laatimiseen tulee panostaa merkittävästi. Entuudestaan vieraan palvelun aloittaminen voi vaatia markkinointisuunnitelman teetämistä alan ammattilaisella, jotta markkinoinnin kohdentaminen eri kanavissa onnistuisi halutulla tavalla.

Vastaavanlaista toimintaa ei lukuisista hakuyrityksistä huolimatta löytynyt koko Suomesta, ja tämä palvelun ainutlaatuisuus tuleekin tuomaan omat haasteensa kuntoutusten korvauspiiriin pääsemisessä. Jos palvelu otetaan hyvin vastaan ja sille saadaan asiakkaita, niin todennäköisesti myös suuremmat tahot kiinnostuvat jossain vaiheessa ja halukkuus kuntoutuspalvelun ostamiseen lisääntyy. Virikkeellistä terapiaa oli ikävä kyllä tarjolla kuntoutujille todella vähän. Paloniemen sairaalan ratsastusterapia oli ainoa julkisen sektorin tarjoama ratsastusterapia, joten kuntoutusten korvauspiiriin on varmasti todella vaikea päästä mukaan.

Laajennettavan liiketoiminnan visio, missio ja arvolupaus olivat kaikki hyvin selkeitä ja niitä on helppo seurata myös tulevaisuudessa. Arvolupauksen: ”Koe rauhallinen vuorovaikutus aasin kanssa kaikkia aistejasi käyttäen parhaan kuntoutustuloksen saavuttamiseksi” toteuttaminen ei varmasti tule olemaan yksinkertaista. Suuri haaste arvolupauksen toteutumiselle oli Gustafssonin puutteellinen pätevyys toimia ratsastusterapeuttina. Riittämätöntä koulutusta ei kuitenkaan nähty esteenä, vaan pikemminkin haasteena. Gustafsson pystyy tarjoamaan esimerkiksi Lohjan seudun mielenterveysseura ry:lle taide- ja hoitotapaamisia, mutta asiakkaiden ratsastamiseen Gustafsson tarvitsisi pätevän ratsastusterapeutin.

Gustafssonin kanssa laadimme erittäin kattavan ja tarkan riskianalyysin sekä menetelmät riskienhallintaan ja niiden hoitoon. Kävi selväksi, etteivät kaikki riskit olleet itsestä tai omasta toiminnasta johtuvia. Yrityksen onkin varauduttava moneen ulkopuoliseen riskiin kuten huonontuvaan taloustilanteeseen. Riskin toteutuessa Gustafsson pystyy seuraamaan laadittua riskianalyysyä.

Uusi liikeidea toi Gustafssonille ja hänen yritykselleen paljon uusia mahdollisuuksia. Palveluiden lisääntymisen myötä Gustafssonin kannattaisi harkita tarpeellisten opintojen suorittamista, jotta kuntoutusta aasien kanssa pystyttäisiin kehittämään edelleen. Kuntoutuksen tarpeessa olevista henkilöistä osalla on varmasti kokemusta esimerkiksi hevosista ja niiden hoidosta. Erilaisten kurssien suorittaminen tukisi myös teoriapainotteista kuntoutusta, jonka avulla asiakas voisi kehittää esimerkiksi hevostietouttaan.

Benchmarking

Aasi eläimenä eroaa hevosesta varsinkin käyttäytymismalleiltaan. Suurin ero hevoseen verrattuna löytyi aasin askeleista ja pakoreaktiosta. Molemmat edellä mainitut komponentit edesauttavat aasin sopeutumista kuntoutustehtävään. Aasin keinuva ja tasainen askel auttaa kuntoutujaa keskittymään paremmin ympäristöön, tuoksuihin ja liikkeeseen. Vaikka aasi on hevosen tapaan saaliseläin, niin aasin ja hevosen selviytymiskeinot ovat kautta aikojen poikenneet suuresti toisistaan. Erilaiset selviytymiskeinot juontavat juurensa aasin ja hevosen erilaisiin

alkuperäisiin kasvuympäristöihin. Hevonen on saanut alkunsa preerioilla ja avoimilla niitty-
mailla, joissa paras selviytymiskeino vaaratilanteissa on ollut pakeneminen. Tuo pakoreaktio
on niin voimakas, että sen pois kitkemiseen vaaditaan paljon aikaa ja kärsivällisyyttä. Aasi
puolestaan on kotoisin kallioisilta alueilta, joilla pakomahdollisuutta ei ole ollut ja ainoa vaih-
toehto vaaratilanteissa on ollut taistelemine. Kohdatessaan pelottavan asian aasi siis luontai-
sesti arvioi tilannetta hetken ennen kuin päättää toimia.

On selvää, että terapiakäytössä työskentelevältä eläimeltä vaaditaan ennen kaikkea tasapai-
noista, rauhallista ja itsevarmaa luonnetta. Eläin ei saa tempuilla tai säikähtää herkästi. Aasi
on eläinlajina luonnostaan rauhallisempi kuin hevonen, jonka reaktiot ovat huomattavasti no-
peampia. Aasin luontainen rauhallisuus onkin verraton etu ratsastusterapiatoiminnassa. Aasin
riippuvaisuus luottohenkilöönsä saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia kuntoutuksen aikana,
joten aasin totuttaminen muihin ihmisiin heti alussa on erityisen tärkeää miellyttävään kun-
toutustulokseen pääsemiseksi.

Aasi on hevosen tavoin hyvin vahva eläin. Hevosesta on jalostettu erilaisia rotuja erilaisiin
käyttötarkoituksiin, kuten työ-, este-, ravi- tai harrastekäyttöön. Aaseja ei ainakaan Suomessa
ole juurikaan jalostettu tiettyjä käyttöominaisuuksia silmällä pitäen, mikä osaltaan hankaloit-
taa kuntoutustoimintaan soveltuvien yksilöiden löytämistä. Hevosista esimerkiksi suomenhe-
vosta käytetään Suomessa paljon terapiaratsuna sen tasaisen ja periksiantamattoman luon-
teen vuoksi. Aasi saattaa kuitenkin rasittua nopeammin ja siksi sitä tuleekin tarkkailla jatku-
vasti työn ohessa. Aasin levosta ja vapaa-ajan virikkeistä on huolehdittava hyvin, ettei työ kä-
visi sille liian stressaavaksi. Stressaantunut tai väsynyt aasi ei välttämättä kykene terapiatyös-
kentelyyn toivomalla tavalla, jolloin aasin on saatava lepoa ja tämä näkyy liiketoiminnan kan-
nattavuuden heikentymisenä.

Mikäli aasi on kohdannut elämänsä aikana epämiellyttävän kokemuksen esimerkiksi tumma-
tukkaisen ihmisen kanssa, saattaa aasi alkaa vieroksua kyseisellä ominaisuudella varustettuja
ihmisiä. Ominaisuus saattaa hankaloittaa kuntoutustoimintaa hyvin merkittävästi ja kuntou-
tustoiminnan alkuvaiheessa onkin hyvä valita käytettävät aasit huolella aasia kuunnellen ja
kunnioittaen, sillä ihanteellinen lopputulos saadaan tekemällä kuntoutustoiminnasta jokaista
osapuolta miellyttävä ja kannustava kokemus.

10 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia toimiva työkalu HauHelp-yrityksen liiketoiminnan laajenta-
misen tueksi. Toimivalla työkalulla tarkoitetaan laatimaani uuden liiketoiminta-ajatuksen ke-
hittämiseen tarkoitettua liiketoimintasuunnitelmaa, eli toisin sanoen työkalupakkia. Työkalu-
pakki pitää sisällään kaiken tarpeellisen tiedon liiketoiminnan kehittämiseen. Taulukkoon 8
on kasattu työkalupakin sisältö ja sisällön tarkoitus.

Sisältö	Tarkoitus
Lähtötilanneanalyysi	Lähtötilanneanalyysin tarkoituksena oli selvittää jo olemassa olevan yrityksen tämän hetkinen tilannekäytävissä olevat resurssit.
Olemassa olevan yritystoiminnan kehittäminen	Osion tarkoituksena oli kerätä tietoa, kuinka olemassa olevaa yritystä kehitetään ja mitä resursseja ja minkälaista panostusta kehitäminen yritykseltä ja organisaatiolta vaatii
Ratsastusterapeutin ja aasiyhdistyksen puheenjohtajan haastattelut	Haastatteluiden kautta pyrittiin selvittämään aasin hyviä ja huonoja ominaisuuksia kuntoutustoimintaa ajatellen.
Liiketoimintasuunnitelman tärkeät tekijät	Liiketoiminnan kannalta tärkeisiin osa-alueisiin paneuduttiin, joka auttaa suurien asiakkaiden ja rahoittajien hankkimista.
Busines Model Canvas -malli	Busines Model Canvas -mallin avulla avattiin kaikki liiketoiminnan osa-alueet ja kerrottiin, kuinka osa-alueet tullaan toteuttamaan.
SWOT-analyysi	SWOT-analyysin avulla kartoitettiin kehitettävän liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

Taulukko 8 Työkalupakin sisältö

Työkalupakki antaa yrittäjälle hyvät mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa entisestään, joka voi parhaillaan takaa toiminnan terveyden ja jatkuvuuden.

Mielestäni tavoite toteutui hyvin, ja lopputuotoksesta tuli kattava ja toimiva työkalu haluttuun tarkoitukseen. Yritys voi hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa suurten asiakkaiden ja rahoittajien hankkimisessa, ja siinä on esitelty kattavasti kaikki laajennettavan liiketoiminnan kriittiset tekijät. Liiketoiminnan laajentaminen on mahdollista laadittua liiketoimintasuunnitelmaa seuraamalla, mutta palvelun luonteesta johtuen tulee tavoitteisiin pääseminen varmasti olemaan haastavaa ja hidasta. Erilaisista kuntoutusterapiamuodoista on selvästi pulaa ja niille on siis myös kysyntää, mutta näin erikoisen ja ainutlaatuisen palvelun onnistuminen vaatii aina oman aikansa.

Tutkimusvaiheessa haasteita toi palvelun ainutlaatuisuus Suomessa, jonka vuoksi en löytänyt tutkittavalle aiheelle yhtäkään vertailukelpoista kohdetta. Jouduin siis räätälöimään palvelun alusta asti ja luottamaan asiantuntijoiden ja tietoperustan tarjoamaan informaatioon. Asia pidetään yleisesti hyvin itsepäisenä ja tyhmänä eläimenä. Tehtyjen haastatteluiden ja tietoperustan pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että aasi soveltuisi kuntoutustoimintaan erinomaisesti. Juuri tämän palvelun ainutlaatuisuuden vuoksi sillä voisi olla hyvätkin edellytykset lyödä läpi vallitsevilla markkinoilla.

Laatimani työkalupakin on tarkoitus tukea jo olemassa olevan liiketoiminnan laajentamista. Liiketoimintasuunnitelmaa on toki myös päivitettävä säännöllisesti. Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi olisi mielestäni tarpeellista keskittyä sen kehittämiskohtiin ja mahdollisuuksiin, joiden pohjalta liiketoimintasuunnitelmaa voidaan päivittää yhä paremmaksi ja toimivammaksi työkaluksi. Uusiin kehittämiskohteisiin ja mahdollisuuksiin tarttumalla voidaan toiminnasta luoda entistäkin houkuttelevampi palvelu jokaisen kohderyhmässä olevan kuluttajan silmissä.

Lähteet

Painetut lähteet

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp

OSTERWALDER, Alex, PIGNEUR, Yves. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA: Wiley & Sons.

Sähköiset lähteet

Aalto-yliopisto_kauppakorkeakoulu. pienyrityskeskus. 2014. Viitattu 2.6.2016
http://pienyrityskeskus.aalto.fi/fi/wope/materiaalit/oppimateriaali_liiketoiminta-osaaminen_fi.pdf

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, avoin haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.2.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Benchmarking - mitä tarkoittaa benchmarking? 2016.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Green Care Finland. Viitattu 1.3.2016.
<http://www.gcfinland.fi/elainavusteisuus>

Onnistu yrittäjänä 2015. Yrittäjän työpöytä, hanki eväät kasvuun. Viitattu 2.6.2016
<https://www.onnistuyrittajana.fi/kasva>

Opetushallitus 2016. SWOT-analyysi. Viitattu 21.2.2016.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 29.2.2016.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

Puohiniemi, M. 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. Viitattu 29.2.2016.
<http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

Suomen ratsastusterapeutit ry 2015. Ratsastusterapia. Viitattu 21.2.2016.
<http://www.suomenratsastusterapeutit.fi/ratsastusterapia/>

Tunnin juna. Tunnin juna-usein kysyttyä. Viitattu 21.2.2016.
<http://www.tunninjuna.fi/tunnin-juna/usein-kysyttya>

Virsta. Virsta virtual statistics - Puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 20.2.2016.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Virsta a. Virsta virtual statistics - Strukturoitu haastattelu. Viitattu 20.2.2016.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>

Yrityksen arvot. 2013. Yrityksen perustaminen - Kuinka yrityksen perustaminen tehdään helposti. Viitattu 29.2.2016.

<http://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Yrittäjät 2016. Yrittäjän ABC, koulutus ja kehittäminen. Viitattu 2.6.2016

<http://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/koulutus-ja-kehittaminen/yritystoiminnan-arviointi-318859>

Julkaisemattomat lähteet

Ahonen, T. 2016. Ratsastusterapeutti - SRT. Haastattelu 17.3.2015. Laakspohjan kartano, HUS ratsastusterapiayksikkö. Lohja

Gustafsson, S. 2016. HauHelpin omistajan haastattelu 1.2.2016. Lohja

Gustafsson, S. 2016a. HauHelpin omistajan haastattelu 13.2.2016. Lohja

Gustafsson, S 2016b. HauHelpin omistajan haastattelu 2.3.2016. Lohja

Gustafsson, S 2016c. HauHelpin omistajan haastattelu 5.4.2016. Lohja

Määttänen, K. 2016. Aasien ominaisuudet. Sähköpostihaastattelu 22.3.2016. Lohja

Määttänen, K. 2016a. Aasien ominaisuudet. Sähköpostihaastattelu 24.3.2016. Lohja

Kuviot

Kuvio 1 Haastattelun lajit.	12
Kuvio 2 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010.)	33

Taulukot

Taulukko 1 HauHelpin ”Mitä, miten ja kenelle?” -taulukko.	23
Taulukko 2 HauHelpin riskitaulukko.	30
Taulukko 3 HauHelpin segmenttien lähestymistapa ja -kanava.	35
Taulukko 4 HauHelpin viestinnän kanavat eri segmenteille.	36
Taulukko 5 HauHelpin asiakkaiden hoitosuunnitelma segmenttiryhmittäin.	37
Taulukko 6 HauHelpin markkinointi ja uusasiakashankinta.	37
Taulukko 7 HauHelpin SWOT-analyysi (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)	41
Taulukko 8 Työkalupakin sisältö.....	48

Liitteet

Liite 1: Uuden liiketoiminta-alueen Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010.)55

Liite 1: Uuden liiketoiminta-alueen Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Business Model Canvas

www.businessmodelgeneration.com

