



# Hevosyrityksen menestystekijät ja sudenkuopat

## Havaintoja eteläpohjalaisten hevosyritysten johtamisesta

Kari Kallioniemi

Juha-Matti Toppari

Kari Kallioniemi  
Juha-Matti Toppari

Hevosyrityksen menestystekijät ja sudenkuopat: havain-  
toja eteläpohjalaisten hevosyritysten johtamisesta.

Hevosbisnes-hankkeeseen  
liittyvä tutkimus,  
52 sivua, 10 liitesivua

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen taustalla on hevosalan voimakas kasvu ja arkipuheissa usein esiin nouseva ajatus toimialan heikosta kannattavuudesta. Huomattava osa toimialan tuotannosta on yksityisasiakkaille tuotettuja palveluja. Näitä ovat esimerkiksi ratsastuskoulu-, yksityistalli- ja ravivalmennuspalvelut. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää eteläpohjalaisten edellä mainittuja palveluja tuottavien hevosyritysten menestykseen tai epäonnistumiseen altistavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksella selvitettiin asiakastyytyvyyteen vaikuttavia seikkoja ja palvelutuotannon kuiluja.

Tutkimuksen kohderyhmiä oli kaksi:

- 1) Etelä-Pohjanmaan maakunnan ja sen välittömässä läheisyydessä yrittäjämaisesti toimivat ja palveluja tuottavat hevosyritykset.
- 2) Edellä mainittujen yritysten asiakkaat.

Laadullinen aineisto saatiin tekemällä 27 hevosyritykselle osittain strukturoitu teemahaastattelu. Asiakastyytyvyys tutkittiin 140 asiakkaan survey-kyselyn vastauksista. Yrittäjien kertomuksia ja asiakkaiden palvelukokemuksia vertailtiin keskenään. Tutkimuksessa havaittiin, että hevosyrityksillä on usein tiedostamaton ja kirjoittamaton strategia, joka ohjaa resurssien käyttöä ja arkipäivän toimintaa. Menestyminen seurasi usein onnistunutta strategiaa. Liiketoiminnan haasteet seurasivat epäonnistuneita strategisia valintoja. Havaittuja menestystekijöitä olivat muun muassa liiketoiminnalle asetettu haasteellinen, myös taloudellisen näkökulman sisältävä tavoite, tiedostettu ja konkreettinen strateginen kilpailuetu ja oikeat toimintaympäristöstä tehdyt havainnot ja niiden perusteella tehdyt ratkaisut sekä asiakkaan palveluun osallistava asiakaspalveluprosessi. Epäonnistumiselle altistavia tekijöitä olivat muun muassa liiketoiminnan motiivina korostuva itsensä toteuttamisen tarve, strategisten vahvuustekijöiden niukkuus ja heikosti välittyvä tai liiketoiminnan kannalta epäolennainen tieto yrityksen toimintaympäristöstä sekä asiakkaan tarpeet unohtava, tiukasti ydinpalveluun keskittyvä asiakaspalveluprosessi.

## Alkusanat

Kiinnostukseni tutkia hevosityritysten johtamista juontaa juurensa eteläpohjalaisen hevosharrastuksen voimakkaan kasvun aikaan, 2000-luvun alkuun. Sain tuolloin olla mukana monen toimintaansa laajentavan hevosityrityksen liiketoiminnan suunnittelutyössä. Suunnitelmissa oli liiketoiminnan laajuuteen nähden mittavia kehittämis- ja laajennusinvestointeja. Mieleen jäivät yrittäjien intohimoinen kiinnostus hevosharrastukseen ja heidän halunsa jakaa harrastamisen tuottamia elämyksiä asiakkaiden kanssa. Samoin mieleen jäivät yrittäjien kertomat liiketoiminnan tavoitteet ja kilpailustrategiat, jotka poikkesivat joskus ratkaisevastikin muilla palveluliiketoiminnan aloilla toimivien yrittäjien kertomista.

Hevoset harrastamisen tai yrittämisen osana ovat mielestäni innoittaneet kahdensuuntaisiin kannanottoihin: puolesta tai vastaan. Toimialan ulkopuolella olevien henkilöiden kannanotot liiketoiminnasta saattavat olla huumorin sävyttämiä. Kuvaava on erään kunnan elinkeinojohtajan hevosityrityksiin liittyvä lausahdus:

*”Niin, kyllä minusta hevonen on parhaimmillaan voileivän päällä.”*

Talonpoikainen elämäntapakaan ei ole aina kannustanut hevostalouteen, varsinkin, jos ei puhuttu työhevosista. Perinteistä talonpoikaisyhteisön arviota siitä, kuinka käy, jos maatila keskittyy ravihevosten valmentamiseen ja kasvattamiseen, kuvaa erään ravivalmentajan kuulema lause:

*”Juoppo tuloo ja talo menöö.”*

ProAgria Etelä-Pohjanmaa näkee hevostalouden maaseudun ja sen palvelutarjoaman kannalta strategisena voimavarana. Siksi se on viime vuosina lähtenyt kehittämään toimialaa asiantuntijapalveluita ja koulutustoimintaa tarjoamalla. Toimenpiteet ovat tehneet mahdollisiksi verkostojen kehittymisen ja laajan kosketuspinnan maakunnan hevosityrittäjiin. Aika oli kypsä tutkia eteläpohjalaisten hevosityritysten johtamista tarkemmin.

Eriyksen kiitoksen haluan esittää tutkimuksessa haastatelluille hevosityrittäjille heidän vilpittömän myönteisestä ja avoimesta suhtautumisestaan tutkimukseen. Ilman heidän panostaan tutkimus olisi jäänyt tekemättä tai syntynyt puutteellisena.

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta myöntämä hankerahoitus sekä hankkeen yksityisrahoitukseen osallistuneet tahot, Eepee Agrimarket, Etelä-Pohjanmaan hevostalostusliitto ry, K-Maatalous Arto Tervahauta Oy,

Lähitapiola Etelä-Pohjanmaa, ProAgria Keskusten Liitto ry ja Seilab Oy, ovat antaneet tutkimushankkeelle sen tarvitsemat taloudelliset voimavarat.

Juha-Matti Toppari teki ansiokasta työtä haastatellessaan hevosyrittäjiä. Lisäksi hän laati tutkimuksen osaselvityksiä ja osallistui loppuraportin kirjoittamiseen. Sedu Aikuis-koulutuksen ja ProAgria Etelä-Pohjanmaan Hevoosella vaan -koulutushanke on ollut arvokkaana apuna niin kosketuspinnan luomisessa yrittäjäkenttään kuin tutkimustiedon välittämisessä. Nanne Korpivaara ja Satu Kallioniemi hevosalan asiantuntijoina toivat tutkimushankkeeseen käytännönläheistä näkökulmaa. Erkki Laitila antoi tutkimukselle sen ensimmäisillä arvokasta apua tutkimusotteen valinnassa ja yrittäjähaastattelujen toteuttamisessa.

Erikseen on kiitettävä myös hankkeen ohjausryhmää sen keskusteleavasta, kannustavasta ja työtä tukevasta otteesta.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Maaseutu hevosyrityksen toimintaympäristönä.....	6
1.2	Monialaisuus mahdollistava tekijä.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET .....	9
2.1	Strateginen johtaminen .....	9
2.2	Operatiivinen johtaminen .....	12
2.3	Palvelu tuotteena .....	14
2.4	Taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet.....	15
2.5	Asiakkaan palvelukokemus.....	15
2.6	Kuilut palvelutuotannon uhkana .....	17
2.7	Markkinat ja rahoitus.....	18
3	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ.....	19
3.1	Kvalitatiivinen aineisto.....	19
3.2	Kvantitatiivinen aineisto .....	22
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	23
4.1	Liiketoiminnan aloittamiseen motiivi .....	23
4.2	Strategiset tavoitteet .....	25
4.3	Strateginen kilpailuetu.....	27
4.4	Strategioiden eläminen .....	29
4.5	Osaaminen .....	34
4.6	Markkinoinnin kilpailukeinot .....	36
4.7	Toimitilat .....	43
4.8	Yritysmuodot.....	44
4.9	Hevosten hoito, työkuorma ja jaksaminen.....	45
4.10	Ruokinta, oma rehuntuotanto ja ostopanokset .....	46
4.11	Yhteistyö.....	47
4.12	Talous.....	48
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET .....	57

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Maaseutu hevosityrityksen toimintaympäristönä

Maaseutu on muuttunut ja muuttuu edelleen. Suurimpana maaseudun ja maatalouden muovaajana näkyy Suomen EU-jäsenyys. Sen vaikutusten aikaansaama rakennekehitys on vaikuttanut siihen, että maatilojen määrä on vähentynyt noin 54 400:een vuoteen 2013 mennessä (Matilda maataloustilastot 2013). Samalla tilojen työvoima on laskenut noin 125 000 henkilöön. Osa maataloista on monialaistunut ja tuottaa maataloustoiminnan ohessa joko fyysisiä tuotteita tai palveluja. Määrällisesti eniten ja suhteellisesti vähiten monialaisia maatiloja on Etelä-Pohjanmaan maakunnassa (Tike maatalouslaskenta 2010, 105). Laskennan mukaan monialaisten maatilojen osuus kaikista tiloista on suurin kaupungeissa sekä kaupunkien lähialueilla ja harvaan asutulla maaseudulla.

Hevosityritykset ovat sidoksissa maaseudulla sijaitseviin maatiloihin (Tike maatalouslaskenta 2010, 7). Toiminnan vaatimat rakennukset, eläinten jaloittelutarhat ja laitumet vaativat runsaasti maa-alueita, joita kaupunkialueilla on niukasti. Myös hevosten rehuntuotanto vaatii kohtuullisella etäisyydellä sijaitsevaa peltoalaa. Koko maata ajatellen mediaanihevosityrityksillä on toimintaan käytettävää peltoalaa 12 ha (Kasvava hevosala 2007, 19). Hevosityrityksen sijainti maaseutualueiden sisällä riippuu asiakkaan tarpeista. Ratsastuskoulut sijaitsevat usein asutuskeskusten läheisyydessä asiakkaiden helposti saavutettavissa olevilla liikepaikoilla, kun taas täysihoitoa ja ravivalmennuspalveluja tuottavat tallit voivat sijaita harvemmin asutulla maaseudulla (Kasvava hevosala 2007, 32, 36).

## 1.2 Monialaisuus mahdollistava tekijä

Kasvava hevosala -raportin mukaan hevosityritystoiminta aloitetaan usein sivutoimisesti. Yritysten mediaaniliikevaihdon perusteella sivutoimiseksi määriteltyä yritystoimintaa usein myös jatketaan sivutoimisena. Maatilan ohessa harjoitettavaa hevosityritystoimintaa voidaan soveltaen pitää sivutoimiyrittäjyytenä.

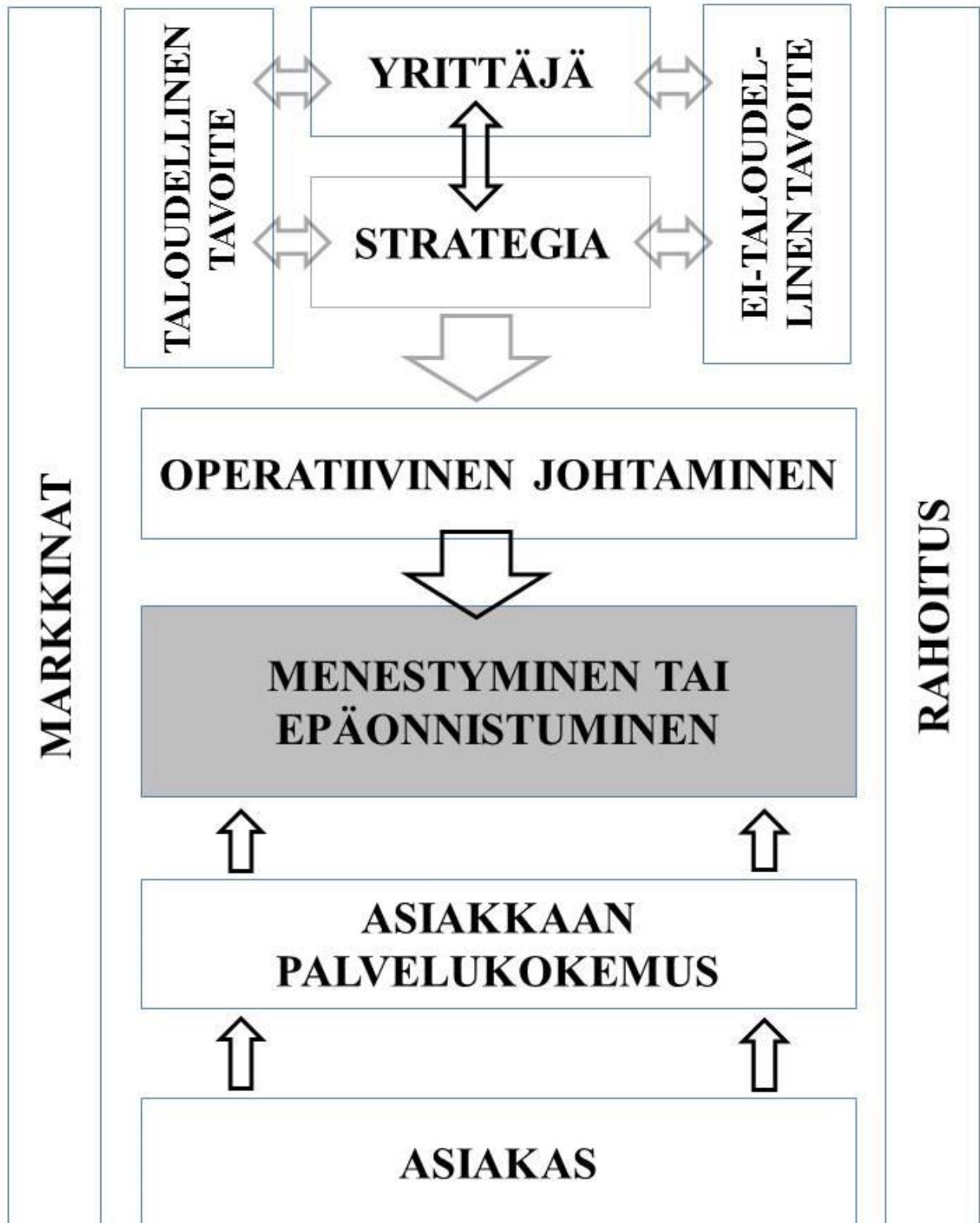
Maataloustoiminnan ohessa harjoitettu hevostalous, jota harjoitetaan Suomessa noin 2 100 maatilalla (Tike maatalouslaskenta 2010, 5) toisaalta vastaa sivutoimiyrittäjyyden erityispiirteitä, toisaalta ei. Lithin (2010) mukaan pienillä paikkakunnilla ja rajatuilla markkinoilla päätoiminen elinkeinonharjoittaminen ei olisi välttämättä edes mahdollista tai talou-

dellisesti kannattavaa. Toiminnallaan sivutoimiset yrittäjät luovat kuitenkin uutta tarjontaa markkinoille etenkin maakuntien haja-asutusalueilla. Varamäki ym. (2014,16) ovat tutkineet sivutoimiyrittäjyyttä ja todenneet, että se aloitetaan usein toimialoilla, joilla aloittamisen kynnyks on matala vähäisten investointien vuoksi. Tältä osin hevosyrittäjyys ei sovi esitettyyn sivutoimiyrittäjyyden määritelmään. Ankarien luonnonolojen vuoksi toiminnan harjoittaminen edellyttää mittavia rakennusinvestointeja ja pääoman tarpeita. Maatila hevosyrityksen alustana voi tarjota tarvittavien maa-alueitten lisäksi rahoituksellisia resursseja.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää erityisesti johtamisen näkökulmasta, millaiset ratkaisut hevosyrityksissä ohjaavat menestymiseen tai altistavat epäonnistumiseen. Empiirisesti tämä toteutettiin tutkimalla Etelä-Pohjanmaan maakunnassa ja sen välittömässä läheisyydessä sijaitsevien hevosyritysten johtamista sekä hevosyritysten palveluja käyttävien asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotettuihin palveluihin ja vertaamalla havain-toja toisiinsa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Yrittäjä aloittaa liiketoiminnan henkilökohtaisten arvojen, motiivien ja tavoitteiden perusteella. Näihin nojaten hän määrittelee mm. liiketoiminnan tavoitteet sekä strategian, joka sisältää tavoitteeseen pääsyn edellyttämät keskeiset keinot. Strategiaa toteutetaan jokapäiväisessä asioiden ja ihmisten johtamisessa (operatiivinen johtaminen).

Asiakas mittaa omalla palvelukokemuksellaan, kuinka yritys on johtamisessa onnistunut. Yritys altistuu toiminnassaan jatkuville toimintaympäristön muutoksille. Nämä koetaan esimerkiksi kilpailuvoimien tai kysyntään vaikuttavan asiakaspotentiaalin muutoksina. Rahoitusmarkkinoiden toiminta on merkittävä ohjaava tekijä yritysten toiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Rahoitusmarkkinoiden toiminta, suhdannevaihtelut ja odotukset talouden kehittymisestä vaikuttavat myös asiakkaiden yksityistalouksien rahan käyttöön ja sitä kautta hevospalveluiden kysyntään.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.



## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on selvittää tutkittavaa ilmiötä ja havainnollistaa käytettyjä käsitteitä. Tässä selvityksessä tutkittava ilmiö on hevosityritysten erilainen menestyminen palveluja tuottavilla markkinoilla. Toiset yritykset kokevat asetettujen tavoitteiden, niin taloudellisten kuin elämänlaadullistenkin, toteutuneen. Toiset kokevat haasteita ja eriasteisia epäonnistumisia liiketoiminnassaan.

Teoreettinen viitekehys lähtee liikkeelle *yrittäjästä*. Yrittäjä on päättänyt aloittaa yritystoiminnan hevospalveluita tarjoamalla. Yrittäjän intresseissä on joko taloudellisista tai ei-taloudellisista lähtökohdista lähtevä menestyminen. Puhtaasti taloudellisessa lähtökohdassa yrittäjä hakee itselleen toimeentuloa ja hyvää elintasoa. Ei-taloudellisena lähtökohdista yrittäjä voi etsiä mahdollisuutta itsenäisyyteen ja itsensä toteuttamiseen.

### 2.1 Strateginen johtaminen

Johtaminen on ollut viime vuosikymmenten aikana tärkeä ja mielenkiintoinen runsaan tutkimuksen aihe. Karlöf (1995, 117) tiivistää johtajuuden kolmen kohdan avulla. Niitä ovat toiminnan suuntaviivojen määrittely, kyky saada ihmiset mukaansa ja kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteisiin pääsemiseksi. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat toimintojen sopeuttaminen, tehostaminen ja muuttaminen toimintaympäristön muuttuessa sekä toimintojen tarkastelu pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Menestyksellinen johtaminen on perinteisesti edellyttänyt korkeaa älykkyyttä, hyvää koulutusta ja analyttistä kykyä. Näiden lisäksi on alettu korostaa kokemusta, luovuutta, tarmokkuutta ja kokonaisnäkemystä. Kokonaisnäkemyksellä tarkoitetaan strategista johtamiskykyä, kykyä punnita asiakkaiden tarpeita sekä resurssien järkevämpää käyttöä (Karlöf 1995, 118).

Liiketoiminta vaatii strategian. Strategian lähtökohdat ovat seuraavat:

- 1) Yrityksen toiminta-ajatus: mitä tuotetaan, kenelle tuotetaan.
- 2) Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot.
- 3) Yrityksen liiketoiminnan pitkän tähtäimen tavoite.

Strategiassa on päätettävä ne keskeiset toimintatavat, joilla tavoitteeseen päästään (Gahmberg, 2002, 1). Yrittäjän motivaatio ja motiivit luovat pohjaa yrittäjyydelle. Yrittäjän arvomaailma ja periaatteet ovat ohjaavia voimia päämäärää tavoiteltaessa ja siinä onnistuttaessa samoin kuin siinä, miten palvelu tuotetaan asiakkaalle.

Yritys rakentaa omista lähtökohdistaan strategian, joka voi hyödyntää yrityksen sisäisiä vahvuustekijöitä ja tarttua toimintaympäristössä esiin tuleviin mahdollisuuksiin. Yrityksen strategia on rakennettava myös niin, että sen heikkoustehtävät ja toimintaympäristön ennustettavat uhkatehtävät pääsevät vaikuttamaan liiketoimintaan mahdollisimman vähän. Strategian avulla yritys kirkastaa itselleen liiketoiminnan päämäärän, järkevän perustehtävän ja keskeiset toimintalinjat. Yrityksen strategian on saatava tukea toimintaympäristöstään. Asiakkaiden ja yrityksen sidosryhmien on voitava olla mukana toiminnallaan ja panokseillaan (Vanhala ym. 2002, 40). Toisella tavalla ilmaistuna strategialla tarkoitetaan yrityksessä sen toimintasuunnitelmaa, päämäärää, tavoitetta sekä keskeisiä keinoja, joilla päämäärään on mahdollista päästä. Yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä yrityksen toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien analyysi on olennainen osa strategia-työtä. Yrityksen tavoitteen (vision) ja arvojen tiedostaminen ja määrittäminen ovat strategisessa johtamisessa tärkeitä tehtäviä. Niiden perusteella toimintalinjat voidaan asettaa oikein. (Vanhala ym. 2002, 91, 94)

Strategisesti voidaan valita useita eri kilpailukeinoja. Näitä voivat olla esimerkiksi mittakaavaeduilla saavutettava kustannustehokkuus. Strategisessa johtamisessa onkin hyvä tiedostaa yrityksen ja sen toimintaympäristön välinen riippuvuus. Samoin vuorovaikutuksen ymmärtäminen on tärkeää. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että strategisessa johtamisessa monet liiketoiminnan panokset, kuten osaaminen, tietämys, keskeiset tuotantovälineet, yrityksen imago/maine, sidosryhmäsuhteet ja markkina-asema, ovat hitaasti muutettavissa. Siksi on hyvä tehdä suunnitelmia ja valintoja etukäteen. Koska niiden kanssa täytyy elää myös tulevaisuudessa, on tärkeää nähdä tulevaisuuteen ja havaita, millaisia mahdollisuuksia tai uhkia toimintaympäristö voi tarjota. (Vanhala ym. 2002, 41)

Kirjailija Veikko Huovinen on Havukka-ahon ajattelija -teoksessaan kuvannut osuvasti strategisen ajattelun tulevaisuusnäkökulmaa Konsta Pylkkäsen sanoin (Huovinen 1961, 83):

*"Viisauksen yksi laji on kaukoviisaus, jota on minulla hyvin paljon. Mitä se on? Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalla suotu. Jolla sitä on niin pitäkööt hyvänään!"*

*Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maalimanranta kevyt kiertää..."*

Eri strategiavaihtoehtoja voidaan tarkastella monin eri tavoin. Esimerkkejä strategiavaihtoehtoista ovat seuraavat (Grönroos 2000, 41):

- 1) Teknisen laadun strategia
- 2) Hintastrategia
- 3) Imagostrategia
- 4) Palvelustrategia

*Teknisen laadun strategiassa* kilpailuetu saavutetaan palvelun teknisellä paremmuudella sekä sen kehittämällä ja ylläpitämällä verrattuna kilpailijoihin.

*Hintastrategiassa* yrityksen osaaminen ilmenee sen kyvyssä olla edullisempi vaihtoehto. Tämä strategia on houkutteleva, mutta pidemmäksi ajaksi se ei ole suositeltava vaihtoehto. Hinnan käyttö tärkeimpänä myyntivalttina ei auta yritystä kehittämään kestäviä asiakassuhteita, koska hinta on suhteen tärkein kulmakivi. Hintastrategia on vaarallinen, sillä alhainen hinta ei auta parantamaan palvelun laatua, koska siihen ei välttämättä ole enää varaa. Grönroosin (2000, 140) mukaan kustannustason alentaminen kuten teollisessa tuotannossa voi heikentää asiakastytyvyyttä. Tämä voi johtaa sisäisen ilmapiiriin ja palvelun laadun heikkenemiseen, mitä korvataan perinteisten markkinointiponnisteluja lisäämällä, ja tämä kasvattaa todennäköisesti kustannuksia. Uhkana on myös yrityksen imagon heikkeneminen. Palvelujen tarjoamisessa tehokkuuden lisääminen kustannuksia karsimalla voi johtaa tähän ongelmaan. Kustannuskilpailu on eräänlainen strategian muoto, mutta kuten Grönroos (2009, 252) asiaa kuvaa, se voi johtaa strategiseen johtamisansa, jossa palvelun laatu heikentyy ja asiakas voi pettyneenä vaihtaa palvelun tarjoajaa.

Grönroosin (2000, 42) mukaan *imagostrategiassa* viitataan siihen, millainen mielikuva yrityksen tarjoamaan palveluun liitetään. Imagostrategian kilpailuetu perustuu tavaroiden tai palvelujen ympärillä olevaan mielikuvalisään, joka luodaan usein mainonnan tai muun markkinointiviestinnän avulla. Imagostrategiassa tarjonnan imagoa voidaan kohentaa erilaisten etikettien, tavaramerkkien, jakelukanavien tai viestintäkeinojen avulla.

*Palvelustrategiassa* asiakassuhdetta pyritään lujittamaan kehittämällä erilaisia palveluja ja palvelun kaltaisia aineksia. Palvelustrategian avulla yritys pystyy erottautumaan luomalla lisäarvoa asiakkailleen ja tällä tavoin pitämään kilpailijat loitolla. Esimerkiksi panostus har-

joitusolosuhteisiin tai opetuksen tasoon voi kuulua tietyn ratsastustallin kilpailueduksi markkinoilla. (Grönroos 2000, 43–44) Palvelustrategian toteuttaminen edellyttää operatiiviselta tasolta erilaisia toimenpiteitä. Asiakassuhteen palveluvaikutusta voidaan lisätä ainakin kolmella esitettävällä toimenpiteellä:

- 1) Kehittämällä uusia palveluja asiakkaille.
- 2) Tehostamalla nykyisiä palveluja tai palvelukokemuksia.
- 3) Muuttamalla tavarakomponentti palveluaineeksi sisältäväksi.

Vaikka nämä toimenpiteet ovat kehittäviä ja tärkeitä, pohjimmiltaan on kyse olemassa olevien palveluainesten aktiivisesta käytöstä ostajan ja myyjän välisessä suhteessa. Näin pystytään differoimaan eli erilaistamaan tarjonta ja lisäämään sen arvoa käyttäen sitä kilpailukeinona. Tällaisia kilpailukeinoja ovat muun muassa asiakaspalvelun parantaminen ja laadun valvonta aktiivisesti. (Grönroos 2000, 165) Lopuksi strategia-määritelmän voi kiteyttää neljään osaan, jotka Kamensky (2010, 18) on seuraavalla tavalla kirjoittanut:

- 1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta.
- 2) Strategialla yritys hallitsee ympäristöään.
- 3) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa.

## **2.2 Operatiivinen johtaminen**

Johtajuudesta puhuttaessa voidaan erottaa kaksi tärkeää käsitettä; asioiden johtaminen eli management ja ihmisten johtaminen eli leadership. Asioiden johtaminen on selviytymistä monimutkaisuuden kanssa ja johtajuus voi tarkoittaa myös selviytymistä muutoksen kanssa. Kotterin (1990, 103–104) käsityksen mukaan ihmisten johtaminen täydentää asioiden johtamista sen sijaan, että korvaisi sen kokonaan. Ihmisten johtajat osoittavat suunnan luomalla vision tulevast. Johtajuudelle (leadership) on olemassa useita eri määritelmiä, jotka poikkeavat hieman toisistaan.

Yrityksen tai yrittäjän menestyksellisyttä tarkastellaan yrittäjän oman arvion perusteella: onko tavoitteissa onnistuttu ja millä tavoin. Jos tavoitteet eivät ole täyttyneet, tarkastellaan,

mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Tällöin on palattava strategiaan ja mahdollisesti muutettava sitä, jotta tavoitteisiin on päästään. Menestymiseen tähdätään, mutta aina sinne ei päästä. Operatiivinen johtaminen vaikuttaa menestymiseen tai epäonnistumiseen strategisen johtamisen ohella. Operatiiviseen johtamiseen kuuluvat kaikki johtamisen piirteet, kuten asiakkuuksien johtaminen, ihmisten johtaminen ja palvelujohtaminen. Hevosyrityksessä on tärkeää tiedostaa palvelujen johtamisen piirteet. Palvelujohtamisella tarkoitetaan sitä, kuinka liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa eli kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista, olipa tarjoaman ytimenä sitten tuote tai palvelu.

#### Palvelujohtajana yrittäjä

- ymmärtää, miten arvo asiakkaalle muodostuu, kun hän käyttää ja kuluttaa organisaation palveluja
- ymmärtää, kuinka organisaatiota tulee kehittää ja johtaa, jotta haluttu tavoite saavutetaan
- saa organisaation toimimaan niin, että eri osapuolten tavoitteet täyttyvät
- ymmärtää, miten organisaatio pystyy tuottamaan ja toimittamaan hyötyä ja laatua asiakkaille

(Grönroos 2009, 269–270)

Hevostoimialalla yrityskoko on varsin pieni. Tästä syystä hevosityrityksen johtaja on usein myös yrityksen omistaja, joka johtaessaan yritystä henkilökohtaisella panoksella ilman muodollista johtamiskoneistoa ottaa aktiivisesti osaa myös tuotannolliseen toimintaan. Yrittäjän on kuitenkin hyvä tiedostaa, mitä menestyminen yritystoiminnassa johtamisen näkökulmasta vaatii. Vain täten hän pystyy tekemään valintoja oman työnsä painoituksissa. Todennäköisyys sille, että omistaja ja samalla yrityksen johtaja toimii mieluummin reaalisten menestymisesimerkkien mukaan kuin ryhtyy etsimään omia polkujaan, on suuri. (Vanhala ym. 2002, 81) Yritysjohdajan tulisi kuitenkin löytää kilpailuetuja, joiden avulla yritys voi hankkia maksavia asiakkailta ja saada toiminta kannattavaksi.

Asiakas saa itselleen hyötyjä hyvästä palvelusta. Mitä paremmin asiakassuhteita hoidetaan, sitä parempi on toiminnallinen laatu ja suhde palveluntarjoajaan. (Grönroos 2009, 264) Asiakkaalle ovat tärkeitä arvot. Näitä ovat esimerkiksi eettiset ja ympäristöarvot. Johtamisessa on osattava sopeuttaa palvelut asiakkaan arvomaailmaa vastaaviksi ja pohdittava millaisia kokonaisyötyjä he tätä kautta saavat. (Grönroos 2009, 270)

## 2.3 Palvelu tuotteena

Teoreettisesti tarkasteltuna palvelu poikkeaa monilta osin fyysisistä tuotteista.

- Palvelu on useimmiten aineeton.
- Palvelu on teko tai tekojen sarja.
- Palvelu tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti kuin se tuotetaan.
- Palvelua ei voi varastoida tai jälleenmyydä.

Lehtinen (1983, 21) määrittelee palvelun teoksi tai tekojen sarjaksi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilön tai fyysisen laitteen kanssa, ja joka tuottaa kuluttajille tyydytystä. Aineettomuudesta johtuen palvelun laatua arvioidaan usein asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen perustuen. (Grönroos 2000, 67)

Asiakkaan kokemukseen perustuvaa palvelun laatua voidaan arvioida seuraavilla tekijöillä (Parasuraman et al. 1985, Grönroos 2000,70):

- Luotettavuudella, joka merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta.
- Reagointialttiudella, joka tarkoittaa yrittäjän ja henkilöstön halua ja valmiutta palvella.
- Pätevyydellä, joka merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa.
- Saavutettavuudella, joka tarkoittaa yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta.
- Kohteliaisuudella, joka merkitsee yrityksen henkilöstön käytöstapoja, asiakasta kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä.
- Viestinnällä, joka merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota hän ymmärtää, ja että häntä kuunnellaan.
- Uskottavuudella, joka tarkoittaa luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaan edun ajamista.
- Turvallisuudella, joka merkitsee, että vaaroja, riskejä on mahdollisimman vähän.
- Asiakkaan ymmärtämisellä ja tuntemisellä, joka tarkoittaa aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita.
- Fyysisellä ympäristöllä, joka sisältää fyysiset tilat, koneet ja laitteet ja muut samassa tilassa olevat asiakkaat.

Yhteenvetona palvelujen johtamisesta voidaan sanoa, että palvelustrategiaa noudattamalla saavutetaan selkeitä ja tarkkaan määritettäviä hyötyjä asiakkaalle. Yrityksen johto tarvitsee fyysisten tuotteiden markkinointiin verrattuna huomattavan erilaista osaamista laatuun, tuottavuuteen ja kannattavuuteen liittyvissä kysymyksissä. Palvelujen johtamisessa johtamisen ytimenä ovat ns. ”palvelupakko” ja asiakkaan kokeman laadun johtaminen. (Grönroos 2009, 276)

## **2.4 Taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet**

Liiketoiminnan taustalla olevia yrittäjän henkilökohtaisia tavoitteita voidaan tarkastella jakamalla ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tavoitteisiin. Taloudellisilla tavoitteilla tähdätään siihen, että omistajataho ja tämän lähipiiri pääsee liiketoiminnan avulla hyvään taloudelliseen asemaan. Taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu usein myös tavoite liiketoiminnan kasvusta.

Ei-taloudellisen tavoitteen ydinajatuksena on, että yritystoimintaa ajatellaan vasta toissijaisesti taloudellisesta näkökulmasta ja liiketoimintaan liittyy vahvasti myös inhimillisiä tarpeita. Tällaisena voidaan nähdä esimerkiksi se, että lapsiperheessä toisen tai molempien vanhempien on yrittäjyyden avulla mahdollista jäädä kotiin harjoittamaan yritystoimintaa. Hevosyritys voi antaa yrittäjälle mahdollisuuden toteuttaa itseään ja päästä tekemään sitä, mikä häntä henkilökohtaisesti kiinnostaa. Eräs merkittävä yrittäjäksi ryhtymisen motiivi on riippumattomuuden tarve: halu toimia itsenäisesti, mahdollisuus päättää itse omasta tekemisestään (Viitala ja Jylhä 2002, 19, 23).

## **2.5 Asiakkaan palvelukokemus**

Grönroos (2000, 63) jakaa palvelun laadun tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Palvelutuotteen teknisenä laatuna ymmärretään se, *mitä* asiakas saa. Koska palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, sekä menestyksellisesti että epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, *miten* hän

saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tästä ulottuvuudesta käytetään nimitystä palvelun toiminnallinen laatu.

Grönroosin (2009, 25) mukaan palvelulla tarkoitetaan prosessia, jonka päämääränä on luoda arvoa asiakkaille. Arvonluonti tapahtuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen kautta ja edellyttää siten yhteistyökykyistä suhdetta (Grönroos 2009, 51–52). Asiakkaan myönteinen palvelukokemus on palvelun tuottajalle kilpailukyvyyn edellytys. Siksi hevospalveluja tuottavan yrittäjän on tärkeää tiedostaa helpommin arvioitavan teknisen ulottuvuuden lisäksi myös palvelun toiminnallinen ulottuvuus. Toiminnallisella ulottuvuudella on suuri merkitys asiakkaan arvioidessa mielessään saamansa palvelun laatua. Lisäpalvelujen tarjoaminen asiakkaille varsinaisen ydintuotteen ohella on yksi keino voittaa ne kilpailijat, joiden ydintuotteet ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia. On hyvin vaikeaa kehittää kilpailuetua pelkän ydintuotteen varaan, ellei ole mahdollisuutta laskea kustannuksia tai jollei yrityksellä ole pysyvää teknistä etua. Monet yritykset ovatkin sortuneet hinnalla kilpailemisen ansaan. Edullinen hinta ei ole pysyvä etu, vaan asiakas voi vaihtaa palvelun tarjoajaa heti, kun joku kilpailija alittaa yrityksen perimän hinnan. (Grönroos 2009, 26)

Hevospalveluja tuottavan yrityksen menestymiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan palvelukokemus. Jos asiakas on tyytyväinen palveluihin, hän käyttää niitä useammin kuin kerran. Tätä kautta yrityksellä on mahdollisuuksia menestyä. Huono palvelukokemus voi tuoda mukanaan ongelmia asiakaskadon tai hintojen alentamistarpeen muodossa. Nämä voivat johtaa liiketoiminnan epäonnistumiseen.

Tutkimuksen kohteena olevat hevosityritykset tarjoavat asiakkailleen valtaosin palveluja. Fyysisten tuotteiden osuus on marginaalinen. Tämän vuoksi palveluun kannattaa panostaa ja käyttää aikaa sen laadun kehittämiseen unohtamatta palvelun toiminnallista ulottuvuutta. Menestyvä hevosityritys tarvitsee johtamista ja johtamisessa tärkeää on kiinnittää huomiota asiakkaiden kokemaan laatuun.

Grönroosin (2000, 111–112) mukaan laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakkaiden kokema laatu on lähtökohta hyvälle tuotteelle ja palvelulle. Osana palvelun kokonaislaatua on asiakkaan subjektiivinen kokeminen. Kun asiakas osallistuu aktiivisesti tuotanto- ja toimitusprosessiin, hän kokee palvelun laadun hyväksi. Laatu tuotetaan paikallisesti ostajan ja myyjän välisissä totuuden hetkissä. Totuuden hetkiä ovat esimerkiksi asiakkaan puheluun vastaaminen tai asiakkaan vastaanottaminen ratsastustunnille. Johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon ostajan ja



myyjän väliset lukuisat vuorovaikutustilanteet ja panostettava niihin. Koska laatu koetaan näissä totuuden hetkissä, kaikkien palvelua tuottavien henkilöiden, niin yrittäjän kuin työntekijöiden, täytyy tarjota asiakkaalle mahdollisimman hyvää palvelua kaikissa tilanteissa, joissa asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa.

## 2.6 Kuilut palvelutuotannon uhkana

Eräs tapa ratkaista palvelutuotannon laatuongelmia on niin sanottu Zeithalin kuiluanalyysimalli. Mallissa palveluprosessin eri vaiheisiin oletetaan syntyväksi epäjatkuvuuskohtia, kuiluja. Pienissä omistajayrityksissä, joissa omistajayrittäjä on usein myös asiakasrajapinnassa toimiva palvelun toteuttaja, mahdollisten kuilujen määrä on suuria organisaatioita pienempi.

Tärkeimmät hevospalveluja tuottavien yritysten palvelutuotantoa uhkaavat kuilut ovat

- johdon näkemyksen kuilu
- palvelun toimituksen kuilu
- markkinointiviestinnän kuilu
- koetun palvelun kuilu

Grönroosin (2000, 102) mukaan *johdon näkemyksen kuilu* merkitsee sitä, että yrityksen johto näkee asiakkaiden laatuodotukset virheellisesti. Syynä tähän saattavat olla virheellisesti tulkitut viestit asiakkaiden odotuksista, epätarkat tiedot markkinatutkimuksista tai siitä, että yrityksen johto saa puutteellista tai olematonta tietoa alhaalta organisaatiosta.

*Palvelun toimituksen kuilu* (Grönroos 2000, 104) tarkoittaa, että organisaatiossa ei noudateta asetettuja palvelun laatuvaatimuksia. Syinä voivat olla monimutkaiset ja jäykät järjestelmät, puuttuva sisäinen markkinointi, puutteellinen avustava tekniikka sekä se, että työntekijät eivät hyväksy laatuvaatimuksia.

*Markkinointiviestinnän kuilu* (Grönroos 2000, 104) tarkoittaa, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia. Kuilujen syntymiseen vaikuttavat mm. seuraavat tekijät:

- Markkinointiviestinnän suunnittelussa on unohdettu palvelutuotanto, perinteistä markkinointi- ja palvelutuotantoa ei koordinoita tarpeeksi tai meillä on luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja.
- Asiakkaiden suorittaman markkinoinnin viestit voivat olla yliampuvia ja aiheuttaa odotuksia, jotka eivät täyty.

*Koetun palvelun kuilu* tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokema palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Syynä kuilun syntymiseen on jokin yksittäinen edellä mainittu kuilu tai niiden yhdistelmä (Grönroos 2000, 108). Koetun palvelun kuilun seurauksina ovat laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon ja pahimmillaan liiketoiminnan menetys.

## **2.7 Markkinat ja rahoitus**

Sekä yrittäjän että asiakkaan kannalta markkinat ja rahoitus vaikuttavat hevosyritykseen ja hevosyrittäjyyteen. Rahoituksella on suuri merkitys liiketoiminnan aloittamiseen ja sen kehittämiseen. Ilman ohjelmaperusteista investointikehittämistukea hevostoimiala ei olisi kehittynyt nykyiseen laajuuteen ja laatutasoon. Monelle haave hevosyrittäjyydestä olisi jäänytkin haaveeksi.

Myös asiakkaalle rahoituksella ja käytettävissä olevilla tuloilla on merkitystä. Ilman rahaa hevosyrityksen palvelujen käyttäminen ja vaikkapa hevosen omistaminen ei ole mahdollista. Markkinat sisältävät muun muassa toimialan kysynnän ja tarjonnan ja käytetyt kilpailukeinot.

## 3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Kvalitatiivinen aineisto

Tutkimuksen ensisijaisena kohderyhmänä olivat eteläpohjalaiset ja Etelä-Pohjanmaan välittömässä läheisyydessä sijaitsevat, yrittäjämäisesti toimivat, palveluja tuottavat hevosyritykset. Yrittäjämäisesti toimiminen määriteltiin yrityksen työvoiman perusteella. Yrittäjämäisesti toimiviksi käsitettiin ne hevosyritykset, jotka työllistävät kokoaikaisesti vähintään yhden henkilön. Tämä saattoi olla joko yrittäjä tai työntekijä. Perusteluna oli etukäteisarvio siitä, että sivutoimisesti toimialan palveluja tuottavan yrityksen toiminta on usein pienimuotoista ja lähempänä harrastusta. Edelleen oletettiin, että yrittäjämäisesti toimivan hevosyrityksen johto kokee tehtyjen ratkaisujen vaikutukset liiketoiminnan menestymiseen harrastajayrittäjää herkemmin.

Yrittäjämäisesti toimivien hevosyritysten ensisijaisesta kohderyhmästä valittiin tutkimusaineistoksi harkinnanvaraisella otoksella 30 hevosyritystä. Nämä yritykset olivat joko ratsastuskouluja, yksityistalleja tai ravivalmennustalleja. Haastateltavat yrittäjät valittiin Hevoosella vaan -koulutushankkeeseen osallistuneista tai hanketoimijoiden muuten tuntemista yrittäjistä. Haastateltavaksi pyydytyistä kaksi kieltäytyi. Yhden yrityksen liiketoiminta oli päätynyt ja yhdestä haastattelusta luovuttiin liikepaikkamuutosten vuoksi. Aineisto muodostui 27 yrittäjän haastatteluista. Yrityksistä 10 oli ratsastuskouluja, 8 yksityistalleja ja 9 ravivalmennustalleja.

#### ***Aineiston kerääminen***

Aineisto kerättiin vuosien 2013–14 aikana osittain strukturoidulla teemahaastattelulla. Käsiteltävät asiat oli kirjattu haastattelijalle muistilistaksi (liite 1), mutta niitä täydennettiin tarvittaessa syventävillä kysymyksillä. Haastateltavalle annettiin lisäksi mahdollisuus kertoa vapaasti keskusteltavaan aiheeseen liittyviä asioita. Tehtävästä tutkimuksesta ja sen haastatteluista kerrottiin ennakkoon ProAgria Etelä-Pohjanmaan Itua-lehden jutussa. Haastatellut sovittiin soittamalla hevosyrittäjille. Puhelun yhteydessä kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta ja sisällöstä sekä siitä, että yritysten yksilöintitiedot pidetään salassa ja lainauksina tutkimuksessa käytetään vain sellaisia, jotka kuvaavat hyvin useamman haastateltavan yhteistä näkemystä käsiteltävästä asiasta.

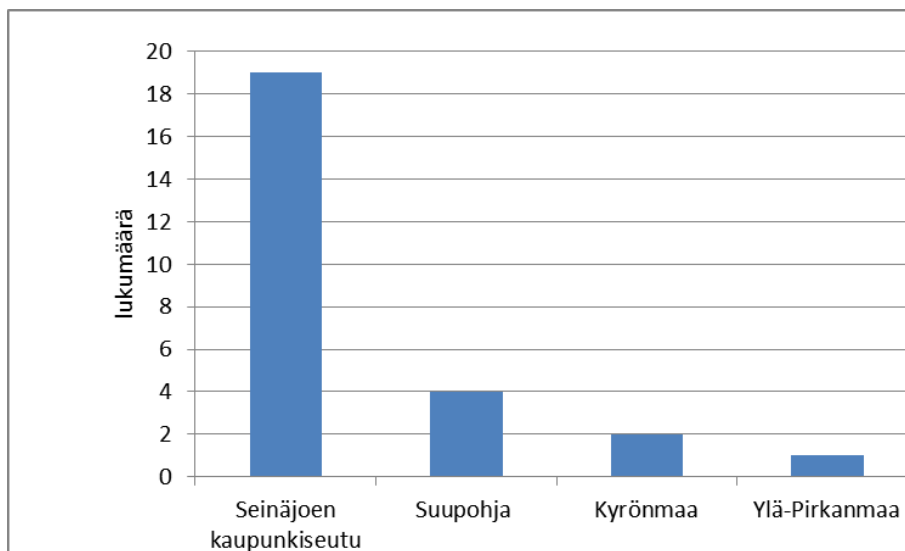
Haastattelussa selvitettiin hevosyritysten johtamisen ratkaisuja seuraavista johtamisen näkökulmista asioita tarkastellen:

- 1) yrittäjä
- 2) strategia
- 3) asiakas ja asiakkuus
- 4) operatiiviset ratkaisut

Haastatelluilta yrittäjiltä kysyttiin yrittäjään itseensä liittyen heidän yrittäjähistoriastaan, osaamisen hankkimisesta ja yrittämisen motiiveista. Strategiaan liittyvinä asioina kysyttiin yritystoiminnan alkuperäistä tavoitetta ja sen pysyvyyttä, strategista kilpailuetua, odotettavia toimintaympäristön muutoksia ja yrityksen reagointia muutoksiin. Asiakkaisiin ja asiakkuuteen liittyen kysyttiin potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinnon herättämisestä palvelu- ja kohtaan, keinoista sitouttaa asiakas, markkinointiviestinnän keinoista sekä panostuksista markkinointiviestintään.

Operatiivisista ratkaisuista kysyttiin mm. liiketoiminnan aloittamistapaa, toteutettuja investointeja ja niiden rahoitusta, työvoiman käyttöä sekä rehujen tuotantoa ja hankintaa. Yritystalouteen ja kannattavuuteen liittyvistä asioista halutaan haastatteluissa yleensä vaieta (Hirsijärvi ym. 2013). Tästä syystä haastateltavilta kysyttiin ainoastaan yritystoiminnan merkitystä yrittäjäperheelle, liikevaihdon suuruusluokkaa sekä yrityksen eri toimintojen suhteellista merkitystä koko liiketoiminnalle. Yritystoiminnan kannattavuutta kartoitettiin kysymällä yrittäjän liiketoiminnasta saaman oman palkan suuruusluokkaa sekä yrittäjän omaa luonnehdintaa yrityksen kannattavuudesta. Tarkoituksena oli saada selville yrittäjän subjektiivinen kokemus liiketoiminnan kannattavuudesta. Haastattelut tallennettiin äänitteinä, josta ne muutettiin sanatarkasti kirjalliseen muotoon. Haastattelut kestivät 35 minuuttia noin kahteen tuntiin. Haastateltavat kertoivat yritystoiminnastaan varsin avoimesti eivätkä vierastaneet haastattelujen tallentamista.

Kuviosta 2 ilmenee haastateltujen yritysten sijainti. Seinäjoen kaupunkiseudun suurta osuutta (19 haastateltua yritystä) selittää toisaalta seutukunnan laajuus, toisaalta Seinäjoen kaupungin suuren asukasmäärän varaan syntynyt, muuta maakuntaa huomattavampi yritysten tiheys.



Kuvio 2. Haastateltujen yritysten sijainti seutukunnittain.

### ***Aineiston analysointi***

Kirjalliseen muotoon muutetut kertomukset jaettiin kahteen ryhmään, joista toiseen sijoitetut yrittäjät kertoivat kokevansa menestystä yritystoiminnassaan, toiseen sijoitetut eivät. Subjektivisia kokemuksia käytettiin menestymisen perusteena, koska luotettavia yritystuloutta mittaavia mittareita ei ollut käytettävissä.

Menestymisen kokemuksista kertovaan ryhmään valittiin yrittäjien kertomukset, joissa

- 1) yrittäjä kertoi yrityksen kannattavuuden olevan vähintään välttävän
- 2) yrittäjä arvioi saavansa yritystoiminnastaan yrittäjäpalkkaa
- 3) vähintään yksi henkilö sai liiketoiminnasta vähintään välttävän vuosiansion

Ryhmään, jossa ei kerrottu menestyksen kokemuksista, valittiin kertomukset, joissa

- 1) yritystoiminnasta oltiin luopumassa muussa kuin ensisijaisessa voittotarkoituksessa
- 2) yrittäjät arvioivat, etteivät saa palkkaa yritystoiminnastaan
- 3) yrittäjät kertovat, että liiketoiminta on tappiollista
- 4) liiketoimintaa suunniteltiin muutettavaksi palkkatyön ohessa tapahtuvaksi osaaikayrittäjyydeksi

Kertomuksia analysoitiin ryhmittäin ottaen huomioon teoreettisen viitekehyksen määrittelyyn mukaan palvelutuotteen johtamisen eri ulottuvuudet.

## 3.2 Kvantitatiivinen aineisto

Haastateltavat kertoivat usein asiakkuuteen liittyvistä haasteista ja tavoitteista, kuten esimerkiksi pelosta menettää asiakas tai halusta tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä palvelukokemus. Tästä syystä asiakkaiden kokema palvelu selvitettiin erillisellä asiakastyytyväisyys selvityksellä. Tässä kyselyssä kerätty aineisto muodosti tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston. Vastaukset kerättiin verkkokyselyllä (liite 2). Linkki kyselyyn toimitettiin sähköpostilla Hevoosella vaan -koulutushankkeen 800 hevosharrastajaa käsittävälle postituslistalle. Linkkejä kyselyyn lisättiin myös Suomen Ratsastajainliiton Pohjanmaan aluejajoston, Seinäjoen ravikeskuksen sekä ProAgria Etelä-Pohjanmaan kotisivuille. Vastauskehottuksia lähetettiin kaksi. Saatujen vastausten määrä oli yhteensä 140. Verkkokysely toteutettiin anonymikyselynä, jossa yksittäisiä vastauksia voitiin tarkastella, mutta vastaajaa ei tiedetty.

Vaikka vastausten määrää voidaan pitää suurena toimiala ja harrastajamäärät huomioon ottaen, kato oli silti huomattava. Tarkkaa katoanalyysiä ei tehty, koska eri kotisivuilla linkin havainneiden määrää ei tiedetä. Kato oli kuitenkin vähintään 82,5 %.

Kyselyn taustatietoina selvitettiin vastaajien ikä ja sukupuoli sekä minkä tyyppisen hevosyrityksen (ratsastuskoulu, yksityistalli, ravivalmennustalli) asiakkaana vastaaja oli. Kysymykset olivat monivalinta-, asteikko- ja avoimia kysymyksiä. Kyselyssä kysyttiin hevosyritysten asiakkaiden näkemystä koetun palvelun luotettavuudesta, reagoitavuudesta, pätevydestä, saavutettavuudesta, kohteliaisuudesta, viestinnästä, uskottavuudesta, turvallisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä ja palvelun fyysisestä ympäristöstä.

Kvantitatiivisen aineiston ja asiakastyytyväisyys selvityksen oli määrä olla peili yrittäjän haluamalle palvelun laadulle. Asiakastyytyväisyys selvitys ja sen aineisto mahdollisti niiden kuilujen tarkastelun, joita voi syntyä asiakkaan kokeman ja yrityksen tuottaman palvelun eri kohtiin. (Grönroos 2000,102) Hevosyritysten asiakastyytyväisyydestä julkaistiin erillinen tutkimusraportti (Kallioniemi ja Toppari 2014).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin sellaisia eteläpohjalaisten ja Etelä-Pohjanmaan maakunnan välittömässä läheisyydessä sijaitsevien, palveluja tuottavien hevosyritysten liiketoimintaratkaisuja tai tekijöitä, jotka olivat osoittautuneet yrityksen menestymisen kannalta tärkeiksi. Tulosten tarkoituksena oli lisäksi tuoda esiin niitä ratkaisuja tai tekijöitä, jotka olivat aiheuttaneet sen, että liiketoiminta ei ollut onnistunut halutulla tavalla.

Tulokset esitetään teemahaastattelujen teemojen mukaisesti vastauksia analysoiden ja aikaisemmin esitettyihin teorioihin verraten. Haastatteluista on poimittu kulloinkin käsiteltävää teemaa yhtä yritystä laajemmin kuvaavia suoria lainauksia. Haastateltujen yrittäjien henkilöllisyys on suojattu siten, että selkeästi tunnistettavia sitaatteja ei ole käytetty, eikä haastateltavien nimiä ole mainittu.

### 4.1 Liiketoiminnan aloittamiseen motiivi

Liiketoiminnan aloittamisen taustalla vaikuttavana tekijänä kaikissa haastatteluissa nousi esiin joko yrittäjien oma tai perheenjäsenen harrastus tai kiinnostus hevosia kohtaan. Huomattava vaikutus oli myös kodin henkisellä perinnöllä. Edellisen sukupolven harjoittama tai harrastama hevostoiminta oli juurruttanut nykyisen yrittäjän alalle jo varhaisessa vaiheessa. Perusmaatalouden tuotantosuuntien kannattavuuden muuttuminen heijastui myös liiketoiminnan aloittamisen motiiveissa. Sikatalouden kannattavuuden heikkeneminen yhdessä oman perheen harrastuneisuuden kanssa näyttäytyi motiivina erityisesti yrityksissä, jotka sijaitsivat kasvukeskusten läheisyydessä.

Haastateltujen ratsastuskouluyrittäjien motiivina oli useimmiten juuri oma harrastus. Tätä kuvaa 10 vuotta täysiaikaisesti toimineen yrittäjän kertomus yritystoiminnan aloittamisesta:

*”Kaikki lähti harrastuksesta. Siitä se on pikku hiljaa kasvanu. Kymmenen vuotta sitten muutettiin suuremmalle paikkakunnalle, ja siitä alkoi ammattimaisempi toiminta. Yrittäjäkodin perintö on voinut auttaa.”*

Sianlihantuotannon kannattavuuden matalasuhdanne on jatkunut vuosia. Tämä näkyi myös tutkimuksen haastatteluissa. Oman harrastuneisuuden lisäksi sikataloudesta luopu-

minen oli ollut osalle haastatelluista motiivi aloittaa hevosityritystoiminta. Liiketoiminta oli voitu aloittaa kohtuullisin kustannuksin. Esimerkiksi tallitilat oli voitu rakentaa tyhjäksi jääneeseen sikalaan. Eräs yksityistalliyrittäjäksi ryhtynyt maatalousyrittäjä pohti hevosityritystoiminnan motiiveja seuraavasti:

*”Kun sikala tyhjennettiin, tuntuu vähän hassulta. Jotta keväällä kylvettäis, syksyllä puitaas, ja loppuaika katteltaas. — Ei se sellane. Ja kun meiltä kysyttiin karsinapaikkaa, niin se oli ensimmäinen hevonen. Siitä innostuttiin, että tämänhän on kivaa. Omia ravuria kun oli, niin siinä samalla ruokkii muutaman vieraankin.”*

Korvaavan toimeentulon hankkimisen lisäksi sitaatti korostaa mielekkään työn tekemisen merkitystä yrittäjälle. Työn mielekkyyden merkitystä kuvaa myös erään ratsastuskouluyrittäjän kertomus:

*”On hienoa, kun voi yhdistää ammatillisen osaamisen, asiakkaiden ja hevosten kanssa olemisen. Kyllä tää on unelmatyö.”*

Erityisesti ravivalmentajat kertoivat kodin henkisen perinnön, omien vanhempien hevos-harrastuksen olleen ratkaiseva tekijä alalle ryhtymiselle.

*”Ensimmäinen valmentamani hevonen starttasi, kun olin 15v. Ala oli hyvin kiinnostava. Isäkin oli ajanut suoraa ja muutaman startin Seinäjoella. Oltiin kiinnostuneita raviista.”*

Haastateltaviin kuului useita yrittäjiä, jotka olivat aloittaneet yritystoiminnan ostettuaan liiketoiminnan tai maatilan vanhemmiltaan. Kaikilla heistä sukupolvenvaihdos oli tehty alle 5 vuotta siten. Näille haastatelluille yrittäjäksi ryhtyminen ei ollut itsestäänselvyys, vaan sitä oli edeltänyt pohdinta ja päätöksenteko:

*”Ollaanhan me oltu täs kymmeniä vuosia ennen kuin tämä yritys tuli meille. Siihen on varmaankin kasvanut. Ja nyt oli sitten pakkorako päättää, kun vanhemmat jäi eläkkeelle. Kyllähän osasyynä on se, että saa toimia sekä ihmisten että hevosten kanssa.”*

Osalle haastatelluista yrittäjistä hevosityrittäjäyys oli ollut pakkoyrittäjäyden omaista. Yrittäjyydellä oli ratkaistu oma työllistyminen silloin, kun työpaikkoja ei ole ollut tarjolla. Taustalla oli tällöinkin ollut vahva kiinnostus hevosalaa kohtaan.



Haastattelujen perusteella pääteltiin että aloittamisen motiiveja on useita, mutta yhteistä yrittäjien kertomuksille oli oman harrastuneisuuden kautta jo lapsuudessa ja nuoruudessa saatu kosketus alaan.

Selkeästi kunnianhimoiset ansainnan motiivit eivät tulleet ensisijaisesti esiin missään haastattelussa. Ansainta saattoi olla motiivien osana, mutta vain toissijaisesti. Ansainnan tavoitteestaan yrittäjät kertoivat haluna ansaita toimeentulo, ei vaurastua.

## **4.2 Strategiset tavoitteet**

Teoreettisessa viitekehyksessä tavoitteet jaettiin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Tavoitteet ovat yrityksen strategiaa ohjaava keskeinen osa. Omat arvot ja resurssit huomioon ottaen yritys laatii toimintaympäristönsä puitteissa toiminnan suuret linjat määrittävän strategiansa. Haastatteluaineiston perusteella havaittiin, että jokaisessa hevosyrityksissä on olemassa strategia, joka sisältää kaikki olennaiset osatekijät, mutta sitä ei useinkaan tiedostettu arkipäivän toiminnasta erotettavana asiana. Toisin kuin suuret organisaatiot, hevosyritykset muiden pienten yritysten tapaan saattoivat harvoin strategiaansa kirjalliseen asuun.

### ***Taloudelliset tavoitteet***

Haastattelussa yrittäjiltä kysyttiin liiketoiminnan alkuperäistä tavoitetta ja sen mahdollista muuttumista yritystoiminnan jatkuessa.

Yrittäjien kertomuksissa liiketoiminnan alkuperäinen tavoite oli useimmiten tuote- tai palvelulähtöinen. Tavoitteena oli ensisijaisesti saada suunniteltu palvelu teknisen laadun osalta kuntoon. Tämä turvaisi toimeentulon. Taloudellinen menestys oli vain harvoin aloittamisvaiheen ensisijaisena tavoitteena. Tätä kuvaa erään ratsastuskoulu yrittäjän lausuma:

*”Tavoitteena oli saada toimiva, laadukas ja arvostettu ratsastustalli, jolla pystyy elämään.”*

Ratsastuskoulu- ja yksityistalli yrittäjien painottaessa palvelun toimivuutta ja joissain tapauksissa asiakkaiden osoittamaa arvostusta ravivalmentajat kertoivat tavoitteena olleen kilpailumenestyksen ja toimeentulon. Tätä kuvaa hyvin erään ravivalmentajan kertoma toiminnan alkuperäinen tavoite:

*”Tavoitteena oli saada tästä ammatti. Elää sillä ja saada menestystä ohjastajana ja valmentajana.”*

Menestystä kokoneiden ryhmässä oli myös taloudellista tavoitteellisuutta kuvaavia kertomuksia. Kuvaava on lainaus eräältä ratsastuskouluyritykseltä:

*”Tää on oikea yritys, ja tähän on satsattava ja saatava oikeesti kannattavaksi.”*

### ***Ei-taloudelliset tavoitteet***

Hevosyrittäjien liiketoiminnan ei-taloudelliset tavoitteet liittyivät usein yrittäjän omaan tai lähipiirin harrastamiseen. Aloittamisvaiheessa tai ennen sitä ajateltiin, että hevosyrittäjä parantaisi oman harrastuksen jatkamisen mahdollisuuksia. Tämä tuli esiin niin ratsastuskoulujen kuin yksityis- ja ravivalmennustallien kertomuksissa. Operatiivisissa ratkaisussa tämä tavoite näytti johtaneen omien hevosten määrän kasvuun tuloa tuottavien hevosten kustannuksella. Suurin tuloa tuottamattomien hevosten osuus yrityksessä oli yli 60 % kaikista yrityksen hevosista. Omien harrastehevosten suurella osuudella näytti olevan kielteisiä vaikutuksia yrityksen menestymisen kokemiseen.

Muut esiin tulleet ei-taloudelliset liiketoiminnan tavoitteet liittyivät hyvin kapeasti palvelun tuottamiseen, esimerkiksi siihen, miten ruokinta olisi hyvä järjestää tai kuinka ratsastuskoulun oppilaiden kilpailutoimintaa voisi kehittää. Eräänlaiseksi ei-taloudelliseksi tavoitteeksi voidaan lukea myös se, että taloudellista tulosta yrityksestä odotetaan vasta sitten, kun investointien lainat on maksettu takaisin, vuosien kuluttua.

Liiketoiminnan ja henkilökohtaisten tavoitteiden lomittuminen tuli esiin useissa haastattelussa. Nähtiin, että voitaisiin toimia lasten ehdoilla, kun toinen vanhemmista voisi jäädä kotiin ja hoitaa lapset. Toinen tyypillinen havainto oli pyrkimys jatkaa omaa tai perheenjäsenen harrastusta.

Vaikka laadullisen aineiston perusteella ei voida tehdä luotettavia yleispäteviä päätelmiä liiketoiminnan tavoitteiden vaikutuksesta yritysten menestymiseen, näyttäisi siltä, että ei-taloudelliseksi määritellyt tavoitteet ennen liiketoiminnan aloittamista tai sen alkuvaiheessa johtivat vaatimattomampiin menestyksen kokemuksiin kuin niissä kertomuksissa, joissa taloudelliset tavoitteita havaittiin.

Liikkeenjohdon konsultti Cristoffer Nordberg kirjoittaa tavoitteiden asettamisesta blogissaan (2013) :

*”Pahinta ei ole se, että tavoitteet ovat liian korkeat ja emme saavuta niitä, vaan se, että ne ovat liian matalat ja pääsemme niihin.”*

Tutkimuksen perusteella tälle väittämälle näyttäisi olevan osin perusteita.

### ***Tavoitteiden muuttuminen***

Haastatelluilta yrittäjiltä kysyttiin myös, kuinka liiketoiminnan tavoitteet olivat muuttuneet suunnitteluvaiheen ja yritystoiminnan aloittamisen jälkeen. Yrittäjien kertomusten perusteella tavoitteiden tarkentuminen ja niiden muuttuminen kunnianhimoisemmiksi oli yleisempää menestyksen kokemuksista kertovien ryhmässä. Yksityistalliyrittäjä kertoi tavoitteiden muuttumisesta seuraavasti:

*”Alakuvaihees tavoite oli, jotta saadaan plussalle. Myöhemmin mietittiin, ettei noita omia hevosia olisi liikaa. Kun tietää mitä sais, jos karsinas olis vieras hevonen.”*

*”Se oli sellaista puuhastelua aluuksi. Halusin oikiasti yrittäjäksi. — Kai se on ahaneutta.”*

Ratsastuskouluyrittäjät kertoivat usein tavoitteidensa muuttumisesta korostaen palvelutuotteen laadun kehittämistä esimerkiksi seuraavasti:

*”Tavoite ei ole muuttunut. Paitsi ehkä, että halutaan vielä vähä parempaa.”*

*”Tavoitteena on olla valtakunnallisesti tunnustettu.”*

## **4.3 Strateginen kilpailuetu**

Erottuakseen kilpailijoistaan yritys tarvitsee omista vahvuuksistaan rakennetun erottavan ylivoimatekijän, kilpailuedun, joka voi perustua esimerkiksi hintaan, tekniseen tasoon, imagoon tai palveluvalikoimaan. Topparin (2014) mukaan hevosityritysten palvelujen hinnat Etelä-Pohjanmaalla ovat muuta maata matalammat. Tämä saattaa kertoa lähtökohtaisista hintaan perustuvista kilpailustrategioista tai toistensa kaltaisista strategisista kilpailueduista, jotka menettävät merkityksensä ja johtavat lopulta hintastrategian käyttöön. Ennakkoodotuksena oli, että hevosityritysten strategiset kilpailuedut eri yrityksissä ovat hyvin lähellä toisiaan.

Strategista ylivoimatekijää selvitettiin haastateltavilta kysymällä heiltä, minkä seikan he näkivät sellaiseksi, jossa yrittäjä tai hänen yrityksensä on kilpailijoitaan parempi.

Haastatteluissa ratsastuskoulut kertoivat hakevansa strategista kilpailuetua hyvin erilaisista asioista. Imagostrategiaa lukuun ottamatta kaikki teoreettisessa tarkastelussa mainitut tekijät tulivat esiin: kilpailuetua haettiin tekniseen laatuun sekä hinta- ja palvelustrategiaan liittyvistä ratkaisuista. Tekniseen laatuun liittyviksi ylivoimatekijöiksi ratsastuskouluissa oli määritetty esimerkiksi maneesit, hyvät tilat ja käytettävissä olevat maastoreitit. Teknisen laadun strategiaa noudattelevaksi kilpailueduksi voitiin tulkita myös usein ratsastuskouluissa määritelty hyvät, toimivat hevoset. Ravivalmentajien ryhmässä korostettiin usein kilpailumenestyksen merkitystä omana yrityksen kilpailuetuna. Tätä kuvasi lainaus ravivalmentajan kertomuksesta:

*”Kyllä se on varmaa, jotta jos pärjää hevosella, niin kysyntä lisääntyy. Se näkyy nyt, että viime vuonna pärjättiin. Hevosia tarjotaan treeniin.”*

Palvelustrategiaa soveltava ylivoimatekijän määrittely näkyi esimerkiksi seuraavissa kahden eri ratsastuskouluyrittäjän kertomuksen lainauksessa. Sitaateissa korostuu asiakaspalvelu ja asiakkaan osuus.

*”Me luotetaan asiakaspalveluun. Ja siihen hyvään henkeen, joka täällä on. Positiivisuuteen luotetaan ja laatuun myös.”*

*”Asiakas otetaan vastaan ihmisenä, ei asiakkaana. Palvelu on enemmän kuin ratsastuspalvelun antamista. Se on kuuntelemista. Tän pitäis olla niin kuin toinen koti.”*

Osa haastatelluista oli hakenut kilpailuetua palvelun erilaistamisesta. Ravivalmentajista varsin moni oli hakeutunut omalle ”vihreälle oksalleen” erilaistamisen avulla. Erilaistaminen perustui joko valmennustallin tai sen ympäristön antamiin mahdollisuuksiin, kuten vesistöön, mäkiseen maastoon tai maastoharjoitusreitteihin. Erottumista kilpailijoista haettiin myös asiakkaiden erilaisten tarpeitten tyydyttämisestä. Tämä tapahtui vaikkapa painottamalla toiminta varsojen opetukseen tai keskittymisellä esimerkiksi suomenhevosten tai eri tavoin ongelmallisten hevosten valmentamiseen. Viimeisestä kertoo lainaus erään ravivalmentajan kertomuksesta.

*”Hermon pitää pitää... Noo, meille tuloo sellaisia vaikeita tapauksia.”*

Varsojen kouluttamiseen keskittynyt yrittäjä puolestaan kertoi tehneensä strategisen ylivoimatekijän valinnan ajopuuteorian omaisesti:

*”Se on tuo varsojen opettaminen. Se on pakosta mennyt sinne päin. Yritän pitää pinnani mahdollisimman pitkään. Moni on sanonu, jotta kuin kuinka sun pinna kestää? Pitää vaan vihellellä...”*

Pussinen ym. (2007, 38) ennakoivat uusien hevosen omistusmuotojen, kuten ravihevosten yhteisomistuksen lisääntyvän. Haastatellut ravivalmentajat kertoivat tämän ilmiön näkyvän selvästi heidän toiminnassaan. Osa yrittäjistä oli tarttunut yhteisomistukseen liiketoimintamahdollisuutena ja hakenut kilpailuetua kimppojen rakentamisesta ja kimppahevosten valmentamisesta. Näin kertoi eräs kimppoja aktiivisesti rakentava ravivalmentaja:

*”Mä soittelen ja otan yhteyksiä. Itte on pakko olla asialla. Netistä näkee asioita ja sitten otan yhteyksiä. Se ei auta, että jää odottelemaan, jotta joku soittaa. Pitää olla lankoja...”*

Ratsastuskoulujen toiminnassa palvelun erilaistaminen näkyi esimerkiksi liiketoimintamalleissa, joissa yrittäjän aikaisempaa erikoisosaamista yhdistettiin ratsastukseen. Tällaisia olivat vaikkapa eri muodoissa tapahtuvat kuntouttavat ratsastuspalvelut.

#### **4.4 Strategioiden eläminen**

Menestyäkseen yrityksen on aika ajoin tarkistettava strategiaansa ja tehtävä saadun seurantatiedon perusteella siihen tarpeellisia, mutta harkittuja muutoksia. Toisaalta yleinen käsitys on, että strategiat, jotka muuttavat yrityksen kurssia radikaalisti, eivät ole eduksi menestykselle. Arkipuheessa ilmiöstä käytetään usein nimitystä tuuliviiri johtaminen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, ovatko hevosityrityksen tehneet muutoksia strategioihinsa ja jos ovat, millaisia.

##### **Visio**

Visio, toiminnan tavoite, strateginen tahtotila, on pienessä yrityksessä hyvin lähellä yrittäjän henkilökohtaista tavoitetta. Yrittäjien liiketoiminnan tavoitteita käsiteltiin aikaisemmin kappaleessa 4.2. Tavoitteiden muuttumiselle sitten liiketoiminnan alun oli tyypillistä muutos kunnianhimoisempaan suuntaan: olla vaikkapa enemmän ansaintaa tuottava, laadultaan tunnustetumpi. Näin voitiin päätellä erityisesti ratsastuskoulu- ja yksityistalliyrittäjien kerto-

muksista. Ravivalmentajayrittäjien visiot olivat muuttuneet ratsastuskouluja ja yksityistalleja vähemmän: kilpailumenestys ja toimeentulo olivat melko pysyvä strateginen tahtotila.

### **Toiminta-ajatus**

Saavuttaakseen halutun päämäärän yritys päättää tarvittavista keskeisistä toimenpiteistä. Tutkimuksessa näitä toimenpiteitä tarkasteltiin hevosityritysten toiminta-ajatuksen ja sen muuttumisen kautta. Toiminta-ajatus määrittää, miksi yritys on markkinoilla, ja se antaa vastauksen kysymyksiin mitä tuotetaan, kenelle tuotetaan, mihin tarpeeseen tuotetaan.

Valtaosa haastatelluista yrityksistä oli noudattanut alkuperäistä toiminta-ajatustaan siihen korkeintaan pieniä muutoksia tehden. Harvalukuiset toteutetut toiminta-ajatuksen muutokset olivat ratsastuskoulutoiminnan osalta ydinpalvelun muutoksia, joissa ratsastuskoulu muutettiin yksityistalliksi ja tätä liiketoimintaa täydennettiin muilla hevosenomistajille tuotettavilla palveluilla. Muutos saattoi olla myös liiketoiminnan huomattava kasvattaminen uusi liikepaikka hankkimalla. Ravivalmennustalli saattoi muuttaa palvelunsa valmennuksesta yksityistalliksi. Ydinpalvelun muuttamisen taustalla olivat yleensä joko palkattuun työvoimaan tai yrittäjien omaan työnkäyttöön liittyvät äkilliset muutokset. Yrittäjien henkilösuhteiden kariutuminen tilanteessa, jossa toiminnan vaatima ydinosaaminen oli pääosin yritystoiminnasta poistuvalla, saattoi olla hevosityritykselle kohtalokas.

Yleispäteviä päätelmiä siitä, oliko yrityksen tekemillä suurilla strategiamuutoksilla vaikutusta niiden menestykseen, ei voitu luotettavasti tehdä. Yrittäjien kertomusten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että esimerkiksi toiminta-ajatuksen muutos vaikutti kielteisesti menestykseen. Omassa liiketoiminnassaan menestystä kokeneet eivät olleet tehneet strategiaansa suuria muutoksia, kun taas liiketoimintaansa suuresti muuttaneista osa on myymässä liiketoimintaa, osa harkitsi luopumista myöhemmin. Mahdollisesta luopumisesta tulevaisuudessa kertoo yksityistalliyrittäjä seuraavasti:

*”Oon myös aatellu, että tää ei oo mun loppuelämän homma.”*

### **Toimintaympäristö ja sen muutokset**

Hevosityritysten reaktiota toimintaympäristöön ja sen odotettavissa oleviin muutoksiin selvitettiin kysymällä haastateltavilta, mitkä ovat suurimmat muutokset kolmen seuraavan vuoden aikana ja millaisia toimenpiteitä ne aiheuttavat liiketoiminnassa.

Yksityistalli- ja ratsastuskouluyrittäjät pohtivat toimintaympäristöään ja sen vaikutuksia selkeästi eri tavalla kuin ravivalmentajat. Ensin mainittujen fokus oli ensisijaisesti asiakkaassa, tämän odotuksissa, tarpeissa ja vaatimustason muutoksissa ja toissijaisesti toimintaympäristön yleisemmissä ilmiöissä, kuten talouden näkymissä ja markkina-alueen väestön muutoksissa.

Ratsastuskouluyrittäjät kertoivat näkemyksensä toimintaympäristön muutoksista:

*”Turvallisuusasiat korostuvat ja ihmiset tulevat enemmän tietoiseksi siitä, mitä rahalla pitäisi saada. Enää pelkkä hevonen, jolla harrastaa, ei riitä. Täytyy kehittyä ja saada vastinetta rahoilleen. Lisäksi ihmiset kiinnittävät huomiota olosuhteisiin ja ympäristöön. Tämä aiheuttaa myös ammattilaisille kehittämispaineita.”*

*”Ihmiset haluaa tosissaan oppia. Siihen tarpeeseen on vastattava.”*

Yrittäjät arvioivat haastatteluissa, että asiakkaiden vaatimukset hevosten hoitoa koskevissa eettisissä kysymyksissä ja harrastamisen turvallisuudessa kasvavat. Vaatimusten odotettiin kasvavan myös tallien, maneesien ja niiden ympäristöjen sekä harjoitusalueiden kunnan suhteen. Samalla pehmeiden arvojen arveltiin korostuvan. Kilpailutilanteen odotettiin toisaalta tiukentuvan alalle tulijoiden vuoksi, toisaalta tallivaatimusten kiristymisen vuonna 2014 arvellaan johtavan pienten harrastetallien lopettamiseen, mikä toisi suuremmille toimijoille lisää liiketoimintamahdollisuuksia. Lähes kaikki haastateltavat näkivät ratsastusharrastuksen ja ratsastukseen käytettävien hevosmäärien vielä kasvavan. Osa arveli kasvun kuitenkin hidastuvan.

Asiakaskunnan arveltiin ikänsä puolesta säilyvän ennallaan, joskin aikuisratsastajien osuuden odotettiin hieman kasvavan.

Yksityistalli- ja ratsastuskouluyrittäjien vastaukset siitä, kuinka toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan, painottuivat yrityksen osaamisen ja laadun kehittämiseen. Tätä kuvaavat kahden ratsastuskouluyrittäjän kertomuksista lainatut sitaatit:

*”Koko ajan laatuvaatimus kasvaa. Sun pitää olla täskin asias asiakkaita edellä.”*

*”Pitää olla valveutunut vähä joka suuntaan, ja valmis kokeilemaan itte. Niistä voi saada jotain omaan työhön.”*

Ravivalmentajien pohtiessa yrityksensä toimintaympäristöä korostui yleisen taloustilanteen aiheuttama epävarmuus. Toimintaympäristössä tapahtuvaksi odotettavat seikat asettivat ravivalmennustalleille enemmän haasteita kuin mahdollisuuksia. Ravivalmennustallien yrittäjät näkivät suoran riippuvuuden maan taloudellisen tilanteen ja oman liiketoimintansa välillä.

Eräs ravivalmentaja kertoi näkemyksiään seuraavasti:

*”Tää aika on huolestuttava talouden näkymien puolesta. Raviurheilu on niin kuin vuoristoradan viimeinen vaunu. Menöö notkoon viimeisenä ja nousoo hitaasti. Kyllä pitää vähän miettiä, että mitä mä teen seuraavaksi. Talousnäkymät on tärkeä seurattava asia.”*

Ainakin osin talouden alamäen seurauksena ravivalmentajat odottivat joitakin muutoksia toimintaympäristössään, mm. pienempien raviratojen sulkemista, ravipäivien vähentymistä ja pienempien ravien palkintosummien supistumista. Näiden muutosten ravivalmentajayrittäjät arvelivat heikentävän omia liiketoimintamahdollisuuksiaan. Suunnitellut toimenpiteet, joilla vastata odotettuihin muutoksiin, olivat kaikilla valmentajilla hyvin samansuuntaisia. Osa yrittäjistä jäädyttää investoinnit, osa säästää kuluissa tekemällä itse ne työt, jotka aikaisemmin teetettiin palkkatyönä tai hankittiin ostopalveluna. Osa harkitsee toiminta-asteen laskua vähentämällä valmennettavien hevosten määrää. Raviharrastus nähtiin hevosen omistajalle kalliiksi. Se huoletti myös valmentaja-yrittäjiä.

*”Valmennusmaksu suhteessa palkintoihin on epäsuhteis. Omistajan pitää laskia vuodes 10 000 € (kuluihin). Sitten ruvetaan ajamaan 500 € palkinnoista. Omistajan on vaikia ymmärtää odotettavis olevia tuloja. Ja valmentajakin tarvittis palkan. On tämä kyllä omistajallekin raskas laji.”*

Ratkaisuksi hevosenomistajan kulujen hallintaan on kehitetty hevosten osaomistukseen perustuvaa kimppaomistusta. Moni haastateltu ravivalmentaja arveli tämän omistusmuodon edelleen kasvavan ja olevan mahdollisuus heidän liiketoiminnalleen. Osa haastatelluista oli hyödyntänyt omaa ulospäin suuntautunutta persoonallisuuttaan ja lähtenyt aktiivisesti rakentamaan hevoskoppoja. Näin kertoi eräs valmentaja:

*”Kimppaomistus on tulevaisuutta, huippuhomma. Vastuullisia kimpanvetäjiä tarvitaan. Sillä tämä laji pysyy hengis. Suurin osa mullakin on kimppahevosia.*



Osalle ravivalmennustalleista aktiivinen kimppojen rakentaminen ja varsinkin hallinnointi ei ole niiden ominta toimintaa. Näiden paras osaaminen on ydinpalvelussa: valmennusmenetelmien kehittämisessä ja kilpailutoiminnassa. Kimppahevokset ovat asettaneet ravivalmennusyriyksille uudenlaisen osaamishaasteen.

Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistävää päätelmää siitä, että toimintaympäristön havainnointi vaikuttaisi yrityksen menestymiseen. Näyttäisi kuitenkin siltä, että liiketoimintansa menestykselliseksi kokeneiden yrittäjien havainnot toimintaympäristöstään olivat erilaisia kuin niiden, jotka eivät kokeneet menestyneensä. Viimeksi mainitun ryhmän havainnot saattoivat liittyä omiin kiinnostuksen kohteisiin, kuten *”pihatot varmaan yleistyvät, se on hyvä asia”* tai ne ovat edunvalvonnallisia odotuksia, kuten *”toivottavasti muuttuu tuo työntekijän palkkaaminen”*. Näiden havaintojen perusteella yrityksen on vaikea terävöittää omaa liiketoimintaansa.

Ominaista menestyneiden yritysten toimintaympäristöhavainnoille oli se, että ne antavat yritykselle selkeän signaalin siitä, millaisia toimenpiteitä jatkossa tarvitaan. Merkille pantavaa tämän ryhmän havainnoille oli myös se, että signaalit saatiin yrityksen ulkopuolelta.

### **Liiketoiminnan suunnittelu**

Varsin moni haastatelluista hevosityrittäjistä oli laatinut liiketoimintaa aloittaessaan tai sitä laajentaessaan kirjallisen liiketoimintasuunnitelman, usein rahoittajan vaatimuksesta investointitukien haun yhteydessä. Osa yrittäjistä oli laatinut suunnitelman omatoimisesti opintoihinsa liittyvänä näyttötyönä. Liiketoimintasuunnitelmaksi haastatellut yrittäjät mielsivät myös esimerkiksi maatilan nuoren viljelijän aloitustukeen vaaditun elinkeinosuunnitelman, jossa hevosityritystoimintaa käsiteltiin. Asiantuntija-apua suunnitelmien tekemisessä oli antanut ProAgraria, Uusyrityskeskus tai paikallinen elinkeinoyhtiö. Laadituista liiketoimintasuunnitelmista yrittäjien mieleen oli jäänyt päällimmäisenä aikanaan tehty talousennuste, sen kohdalleen osuminen, ylittyminen tai alittuminen. Opintojen yhteydessä laaditun liiketoimintasuunnitelman tekemisestä ja sen hyödyistä kertoi eräs ravitalliyrittäjä seuraavasti:

*”Tein sen lopputyön. Oon siitä ylpeä. Ja on siitä hyötyä ollu. Ymmärtää asiaa muustakin kuin karsinansiivousnäkökulmasta.”*

## 4.5 Osaaminen

Menestyvä hevosityritys vaatii yrittäjältään monialaista osaamista. Liiketoimintaosaamisen lisäksi on hallittava pakoeläimeksi luokitellun hevosen jokapäiväiseen hoitoon ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Oma lukunsa on ydinpalvelun vaatima osaaminen, kuten valmennukseen ja kilpailemiseen sekä ratsastuskoulun pedagogiikkaan tai kuntouttaviin palveluihin liittyvä osaaminen.

Moni haastatelluista hevosityrittäjistä oli kehittänyt osaamistaan ”tekemällä oppii” -periaatteella. Tämä korostui erityisesti ravivalmentajien keskuudessa. He olivat hakeet valmennusoppia myös maan rajojen ulkopuolelta maista, joissa hevuskulttuuri on meitä kehittyneempää. Opin haku oli tapahtunut joko työsuhteen kautta tai ulkomailla yrittäjänä toimimalla.

Vanhojen hevosten osaamista arvostetaan korkealle. Perinteisten hevosten taitojen katoaminen nähtiin ongelmalliseksi alan kehittymisen kannalta.

*”Parhaita asiantuntijoita on vanhat hevosmiehet, jotka ovat oppineet kantapään kautta asiat.”*

Yksityistalliyrittäjät olivat hankkineet hevosalan osaamisensa muita useammin tekemisen kautta. Teoreettista osaamistaan he olivat täydentäneet ohjelmaperusteisten hankkeiden tarjoamissa koulutuksissa. Haastatellut ratsastuskoulu-yrittäjät olivat kouluttautuneet alalle muita hevosityrittäjiä enemmän. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta yrittäjillä oli ratsastustenopettajan ja/tai ratsastuksenohjaajan tutkinto. Teoreettista osaamista täydensivät osassa muuhun kuin hevosalaan liittyvät erikoisosaamisen tutkinnot. Pitkälle viety, erikoisosaamiseen perustuva toiminta saattoi joissain tapauksissa olla keskeinen osa liiketoimintaa. Ravivalmentajien osaaminen perustui pääosin tekemisen kautta oppimiseen sekä henkilökohtaiseen opiskeluun ja valmennusmenetelmien kehittämiseen.

*”Luentoja oon kuunnellu ja lukuun alan kirjallisuutta. Ja sitten soveltamalla. Se on oikeastaan se juttu, että pitää katkoa mitkä on sun mahdollisuudet. Pitää kehittää valmennusmenetelmät, jotka sopii omiin puitteisiin. Mä reenaan paljon... harjoituksia. Ja niiden variaatioita. Keskustelen muiren kans. Parhaat opit saa kokeilemalla. Oppimalla kokeilemisesta ja soveltamalla. Tuuliviiri ei saa kuitenkaan olla.”*

Raviyrittäjistä pääosalla oli raviohjastajalisenssi ja valmentajalisenssi, mutta osalta yrittäjistä tämä myös puuttui. Voimassa oleva lisenssi koettiin usein uskottavuutta lisääväksi, vaikka sitä ei välttämättä tarvittukaan.

Ravivalmentajat näkivät uuden oppimisen tärkeäksi ja korostivat osaamisen kehittämisessä valmennustaitojen merkitystä. Myös osaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisessa ja toimistorutiinien hoitamisessa tulivat esiin. Raviurheilun kansainvälinen luonne näkyi myös valmentajayrittäjien osaamisen kehittämistä koskevissa ajatuksissa.

*”Tarkoitus olis mennä Ruotsiin jollekin huipputallille kattomaan. miten siellä huippuvalmentajat toimii.”*

Yrittäjät kertoivat myös verkostojen merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Kaksi eri markkina-alueella olevaa saman toimialan erilaista osaamista hallitsevaa yrittäjää saattoi vaihtaa osaamista keskenään. Molempien koettiin hyötyneen tästä. Menestystä liiketoiminnassaan kokeneiden yrittäjien ryhmässä hevosalan koulutus oli yleisempää kuin niiden hevosityrittäjien ryhmässä, jotka eivät kokeneet toimintaansa menestykselliseksi.

Osaamisen kehittämisen tarpeet ja keinot hankkia lisää osaamista vaihtelivat, mutta yhteistä kaikille haastatetuille hevosityrittäjille näyttäisi olevan halu kehittyä joko ydinpalvelun tuottamisessa tai yritystalouteen liittyvissä asioissa.

*”Mä oon talouspuolella todella huono. Jos mulla ei olisi lähipiirissä talousihmisiä, olisin varmaan kaatanu koko keksinnön.”*

Ratsastuskouluyrittäjien osaamisen kehittämistarpeet liittyvät kahteen asiaan: pedagogiikkaan ja yritystalouden hallintaan. Ratsastuskouluyrittäjät, jotka toisaalla haastattelussa kertoivat pedagogisen osaamisen yrityksensä erottavaksi ylivoimatekijäksi, halusivat kehittää pedagogista osaamistaan vielä vahvemmaksi. Osaamisen eri osa-alueet voidaan nähdä hevosityrityksen strategisina vahvuuksina ja heikkouksina. Haastateltujen yrittäjien kertomukset osaamisesta ja sen kehittämisestä viittasivat kahteen erilaiseen ajattelumalliin:

- 1) Kehitetään tiedostettua strategista vahvuustekijää nykyistä vahvemmaksi.
- 2) Kehitetään tiedostettua strategista heikkoustehtävää sen mahdollisesti aiheuttaman haitan minimoimiseksi.

Haastatteluaineiston perusteella näytti siltä, että yrityksen tiedostettujen vahvuuksien edelleen kehittäminen olisi yhteydessä menestymisen kokemiseen. Ne yrittäjät, jotka kehittivät tiedostamiaan vahvuuksia, kokivat muita useammin menestymisen kokemuksia.

Haastateltavien hevosityrittäjien pohjakoulutus oli kovin erilainen. Alalle he olivat tulleet usein suoraan oppivelvollisuuden jälkeen ja pätevöityneet tekemisen kautta ja alan opintoja suorittamalla. Osalla oli ylioppilastutkinto, osalla maatalousalan peruskoulutus, osalla kaupallinen tai terveydenhoitoalan koulutus. Kaupallisen koulutuksen saaneet haastatellut yrittäjät suhtautuivat liiketoimintaansa hieman toisin kuin muun koulutuksen saaneet. Heidän kertomuksissaan oli havaittavissa muita enemmän liiketoimintaan ja markkinoinnin kilpailukeinoihin (tuote, hinta, jakelutie, myynninedistäminen) liittyviä pohdintoja.

Havaintona mielenkiintoista oli, että toiminnassaan menestystä kokeneiden ryhmä tunnisti osaamisessaan selkeästi määriteltäviä kehittämistarpeita. Ne, jotka eivät menestystä liiketoiminnassaan kokeneet, kertoivat usein, etteivät tunnista mitään erityistä osaamisen kehityskohdetta tai -tarvetta, tai että osaamisen kehittämiseen ei ollut aikaa. Ohjelmaperusteisesti rahoitetut koulutushankkeet koettiin hyväksi keinoksi kehittää osaamista.

#### **4.6 Markkinoinnin kilpailukeinot**

American Marketing Associationin (1985) määritelmän mukaan markkinointi on suunnittelu- ja toimeenpanoprosessi, jossa ideoita, tuotteita ja palveluja kehitellään, hinnoitellaan, tiedotetaan ja toimitetaan asiakkaille siten, että täytetään yksittäisten asiakkaiden, yritysten tai laitosten kyseiselle vaihdannalle asetetut tavoitteet.

Hevosityritysten käyttämiä markkinoinnin kilpailukeinoja tarkasteltiin klassisen 4P-mallin avulla (palvelu, hinta, saatavuus, myynninedistäminen). Fyysisten tuotteiden markkinoinnin tarkasteluun paremmin soveltuvan mallin käyttöä voitiin perustella sen selkeydellä.

##### **Palvelutuote kilpailukeinona**

*Ratsastuskoulujen* palvelun ydinprosessin muodostaa ratsastuksen opetus. Ydinprosessia tukevana prosesseina voidaan pitää mm. myyntipalvelua sekä asiakkaalle näkymätöntä opetushevosten hoitoa. Haastateltujen ratsastuskoulujen käyttämät, palveluun liittyvät kilpailukeinot painottuivat selkeästi ydinprosessiin, ratsastuksen opettamiseen. Ympäristön

niin salliessa oli osassa yrityksiä laajennettu palveluvalikoimaa maastoratsastukseen. Osa yrityksistä oli hakenut kilpailuetua erilaistamalla palvelunsa kuntouttaviin palveluihin.

Kun tutkittiin eteläpohjalaisten ratsastuskoulujen asiakastyytyväisyyttä (Kallioniemi ja Toppari 2014) havaittiin, että asiakkaiden odotukset kohdistuivat ensisijaisesti osaavaan ja tavoitteelliseen opetukseen. Ratsastuskoulujen palvelut vastasivat verrattain hyvin asiakkaiden odotuksia hyvästä palvelusta.

*Yksityistallien* palveluvalikoima käsittää asiakkaiden omistamien hevosten hoidon ja tallipaikan vuokrauksen sekä ratsastukseen liittyvien mahdollisuuksien järjestämisen. Lähes kaikilla haastatelluilla yksityistalleilla oli asiakkaiden käytössä oleva maneesi. Sen puutteen koettiin haittaavan merkittävästi liiketoimintaa.

Kilpailuetua yksityistallit hakivat ydinpalveluun ja harrastusmahdollisuuksiin liittyvistä oheispalveluista. Näistä voidaan mainita esimerkiksi hevosten kuivaava solarium tai asiakkaiden tauko- ja sosiaalitilat sekä maaston käytön mahdollisuudet. Asiakastyytyväisyys selvityksen perusteella yksityistallien palvelu ja asiakkaiden odotukset siitä eivät täysin kohdanneet. Ydinpalvelu, hevosten hoitaminen, koettiin hyväksi ja asiantuntevaksi, mutta asiakkaat odottivat enemmän vuorovaikutteisuutta ja ystävällistä asiakaspalvelua. Yrittäjien haastattelujen ja asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella vaikutti siltä, että on olemassa kuilu, joka erottaa toisistaan hevosityrityksen johdon käsitykset hyvästä palvelusta ja asiakkaan odotukset.

Yksityistallin asiakas kertoi kokemuksestaan seuraavasti:

*”Palvelu ja hevosen hoitaminen on erinomaista, mutta toisinaan ihmisasiakkaat saavat tyyliä kohtelua. Maksavat asiakkaat haluavat hyvää asiakaspalvelua. Täysihoitotallin omistajakin on palveluammattissa.”*

*Ravivalmennustallien* palveluille ominaista oli keskittyminen hyvin vahvasti ydinpalvelun, valmentamisen ja kilpailemisen, ympärille. Kilpailuetua haettiin valmennusmenetelmien erilaistamisesta mm. ympäristöä hyödyntäen. Muista hevosityrityksistä poiketen ravivalmennusyrittäjät näyttivät erilaistaneen palvelujaan myös suhteessa asiakkaisiin ja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Näin yritykset välttivät kilpailua täysin samoista asiakkaista. Valmennusyritysten toiminnassa tämä näkyi keskittymisenä esimerkiksi varsojen koulutamiseen tai ongelmahevosten tai tietyn hevosrodun valmentamiseen.

Haastatteluaineistosta löytyi myös ydinpalvelua tukevien palvelujen kehittämistä. Tällaiseksi myyntipalveluksi voidaan ymmärtää valmentaja-yrittäjän aktiivinen rooli hevostimppojen rakentajana.

Asiakkaiden odotukset ja ravivalmennusyrittäjien näkemykset hyvästä palvelusta poikkesivat huomattavan paljon toisistaan. Kuilu oli muita hevosityrityksiä suurempi. Asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan hevosityritysten osaamiseen ja arviointikykyyn luotettiin. Tutkimuksessa pääteltiin, että asiakkaiden tyytymättömyyden taustalla saattoi olla harrastuksen kokonaishinnan kalleuden ohella se, että palvelutuotteelle ominainen asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen oli valmennusyrityksissä muita hevosityrityksiä selkeästi vähäisempää.

### **Hinta kilpailukeinona**

Hevosityritykset toimivat lähes aina paikallisilla tai maakunnallisilla markkinoilla. Poikkeuksen tekevät ravivalmennusyritykset, joiden asiakkaat voivat tulla kauempaa. Hintastrategioiden kannalta tämä on sekä hyöty että haitta. Tieto kilpailevien yritysten hintastrategioista välittyy nopeasti, mutta toisaalta osa hinnoittelun kilpailukeinoista jää pois valikoimasta. Tällainen keino voi olla esimerkiksi hinnan maantieteellinen differointi. Haittana voi olla myös epäterve hintakilpailu etenkin silloin, kun yritysten palvelut ovat toistensa kaltaisia.

Topparin (2014) mukaan eteläpohjalaisten hevosityritysten palvelujen hinnat ovat muuta maata alhaisemmat. Syiksi mainittiin muun muassa se, että hinnat ovat olleet alamaissa jo kauan ja nostaminen käyvälle tasolle on hidasta. Toiseksi syyksi mainitaan yritysten keskinäinen kilpailu ja kilpailijoiden hintojen helppo seurattavuus. Tyypillisin tapa asettaa palveluille hinta on hakea se markkinoilta. Haastateltujen ratsastuskoulujen arvonlisäverolliset tuntihinnat vaihtelivat 20–25 € välillä. Hintavaihtelussa on huomioitu annettu määräalennus.

*”Se on aika lailla sen mukahan, mitä alueella on. Oikein paljon siitä ei voi eikä oo syytä poiketa.”*

Osa ilmoitti laskevansa palveluille hinnan kustannusten perusteella ja vertaavansa sitä markkinahintaan.

*Ratsastuskoulujen hinnoittelustrategiat olivat usein toistensa kaltaisia: hinta muodostui ratsastustunnin hinnasta, josta myönnettiin määräalennus. Hintamielikuvan suhteen tavoit-*

teena oli useimmiten korkean arvon strategia, jossa tuotettiin asiakkaalle korkealaatuista palvelua kohtuuhintaan. Ratsastuskoulujen asiakkaat kokivat samoin. Asiakastyytyväisyystutkimuksen 140 vastaajasta noin 76 % piti ratsastuskoulujen palvelujen hintaa laatuun verrattuna itselleen edullisena tai sopivana.

*Yksityistallien hinnoittelu herätti varsinkin muissa hevosyrityksissä yrittäjät kommentointeihin. Nämä pitivät yksityishevosten hoitamista kannattamattomana. Asiakkaiden maksama hoitomaksu oli useimmiten alle 400 €. Yksityistalliyrittäjät itse eivät kokeneet hinnoittelun johtavan heikkoon kannattavuuteen.*

*”Kyllähän me teherään kannattavuuslaskelmia koko ajan. Vaikka meillä on tallipaikan hinta alueen halvimpia. Vois ajatella, että ei me ei tee laskelmia ollenkaan.”*

Hintakritiikkiä saattaa selittää se, että esimerkiksi ratsastuskoulun ohessa yksityishevosten hoidossa ei saavutettu vastaavia synergiahyötyjä kuin maatilan toimintojen yhteydessä. Yksityistallitoiminta Etelä-Pohjanmaalla on varsin usein maatilojen toimintaa. Tulostavoite ei ehkä ole verrattavissa ratsastuskoulu-yrityksien tulostavoitteeseen.

Yksityistalleissa, ainakin muutamissa niistä, hintaa oli mietitty eri tavoin ja hieman pidemmälle kuin ratsastuskouluissa. Hinnan osittainen pilkkominen on esimerkki tästä. Menettely helpotti erään haastateltavan mukaan hintojen korottamista. Yksityistalliasiakkaiden käsitys hinta-laatusuhteesta oli lähes yhtä myönteinen kuin ratsastuskoulujen asiakkailla, mutta hinta-laatusuhteen huonoksi kokevien osuus oli ratsastuskouluja suurempi.

*Ravivalmennustallit* korostivat kertomuksissaan ravikilpailuissa menestymistä liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä. Menestyminen kilpailuissa näytti vaikuttavan kannattavuuteen joko valmennusmaksun suuruuden tai kohonneen käyttöasteen kautta. Tehtyjen haastattelujen mukaan yrittäjät laskivat valmennuksen ja hoidon kulut ja pyrkivät siirtämään ne hintaan. Tämä onnistui vaihtelevalla menestyksellä. Asiakkaiden neuvotteluvoima miellettiin kilpailuvoimana selvemmin ravivalmentajien keskuudessa kuin muissa hevosyrityksissä. Ravitallien palvelu sisältää suuren määrän asiakkaalle näkymätöntä ihmis-työtä ja on tälle huomattava menoerä.

*”Meriitit ja menestyminen ratkaisee hinnat. Asiakkaiden maksukyky ja kilpailevien yritysten hinnat. Näiden välillä taiteillaan.”*

Hintakilpailukykyä ravivalmentajat hakivat tekemällä mahdollisimman paljon itse ostopalvelujen tai palkkatyön käytön sijasta. Toinen hintakilpailukykyyn liittyvänä esiin tullut seikka oli investointien rajoittaminen minimiin. Ravivalmennustallit eivät olleet juurikaan pohtineet hintaa sen absoluuttista määrää pidemmälle, vaan keskittivät voimavarat tuloksekkaaseen valmennustyöhön.

*”Pääasia, että homma pelaa ja hevoset menöö.”*

Asiakkaiden palvelukokemukset ravivalmennusyrityksistä olivat muita hevosityrityksiä huonommat. Hinta koettiin korkeaksi ja palvelun hinta-laatusuhde asiakkaalle muita hevosityrityksiä huonommaksi. Asiakkaat kokivat tiedon kulussa ja asioista sopimisessa olevan puutteita. Asiakastytyväisyystutkimuksen (Kallioniemi ja Toppari 2014) mukaan asiakkaan vähäinen osallistuminen palvelun tuottamiseen on osasyynä muita hevosityrityksiä huonompaan hinta-laatusuhteen kokemukseen. Haastateltujen ravivalmennusyritysten perushoidon ja valmennuksen sisältävä arvonlisäverollinen kuukausiveloitus vaihteli 650–868 € välillä.

### **Palvelun saatavuus**

Liikepaikan suhteen haastatellut *ratsastuskoulut* sijoituivat pääsääntöisesti sinne, missä niiden potentiaaliset asiakkaat olivat, eli asutustihentymien läheisyyteen. Huomattava osa haastatelluista ratsastuskouluista sijaitti maakuntakeskuksen liepeillä, osa maakunnan laitosten pienemmissä keskuksissa, muutama selkeillä haja-asutusalueilla. Yrittäjien kertomusten perusteella näytti siltä, että riittävä asiakaspohja kohtuullisella etäisyydellä oli perusratsastuskoulun elinehto. Liiketoiminnan laajentamisen edellyttämän asiakaspohjan saaminen esimerkiksi kahdessa toimipisteessä toimimalla ei näyttänyt tuovan odotettuja mittakaavaetuja, vaan yrittäjät kokivat kulujen ja oman työmäärän kasvavan liikaa. Liikepaikan vähäistä asiakaspohjaa osa haastatelluista ratsastuskouluista korvasi erilaistamalla palvelujaan kapeampien asiakassegmenttien tarpeisiin.

Ratsastustuntien varaaminen tapahtui haastatelluissa ratsastuskouluissa matkapuhelinta ja tekstiviestiä käyttäen. Internet-yhteyttä hyödyntäviä varausjärjestelmiä ei haastatelluilla yrityksillä ollut käytössä. Asiakastytyväisysselvityksen mukaan asiakkaat olivat varausmenettelyyn pääosin tyytyväisiä, mutta soraääniäkin esiintyi: 20 % vastaajista piti ratsastuskoulujen tavoitettavuutta huonona. Nuorten aikuisten (18–29-vuotiaat) ryhmä koki tavoit-



tettavuuden muita ikäryhmiä huonommaksi. Tavoitettavuuden haasteellisuutta kuvasi erään vastaajan sanallinen kommentti: *"Takaisin ei soiteta, vaikka luvataan."*

Haastateltujen *yksityistallien* liikepaikkojen sijainti oli samantyyppinen kuin ratsastuskoulujen vastaava, kuitenkin sillä erotuksella, että ne saattoivat sijaita hieman kauempana asutustihentymistä kuin ratsastuskoulut. Yrityksen tavoitettavuus oli järjestetty samoin kuin ratsastuskouluissa. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa valtaosa (96 %) yksityistallien toimintaa arvioineista asiakkaista piti tallivastaavan tavoitettavuutta hyvänä. Ainoastaan 4 % vastanneista oli sitä mieltä, että tallin henkilökuntaa oli vaikea tavoittaa.

*Ravivalmennustallien* toiminta ei näyttänyt olevan yhtä liikepaikkasidonnaista kuin ratsastuskoulujen ja yksityistallien. Ominaista niille oli sijoittuminen enimmillään noin 50 kilometrin etäisyydelle ravikeskuksista, joita on Seinäjoella ja Vaasassa. Suomen väestön pakkaantuminen ja suurten ravikeskusten keskittyminen Etelä-Suomeen on liikepaikan suhteen haaste maakunnan ravivalmennusyriyksille. Kilpailumatkat pääkaupunkiseudulle ovat suuri kuluerä ja vievät kohtuuttomasti aikaa. Tätä haastetta yritykset olivat ratkoneet yhteiskuljetuksin, osa myös perustamalla sivutoimipisteen pääkaupunkiseudulle. Lähes kaikki haastatellut ravivalmentajat näkivät uhkakuvia pienempien maakunnallisten ravikeskusten yllä. Niiden toiminnan pelättiin hiipuvan ja osan näistä jopa loppuvan. Tehdyn selvityksen (Kallioniemi & Toppari 2014) mukaan asiakkaat tavoittivat hevosensa valmentajan kohtuullisen hyvin, mutta ravivalmentajien tavoitettavuus oli muita hevosityrityksiä hieman heikompi. 68 % vastaajista ilmoitti tavoittavansa valmentajansa joko hyvin tai kohtuullisen hyvin. 28 % oli asiasta hieman eri mieltä.

## **Markkinointiviestintä**

Eteläpohjalaisista hevosityrityksistä ratsastuskoulut ja yksityistallit luottivat markkinointiviestinnässään asiakkaiden suorittamaan viestintään.

*Ravivalmennustalleille* kilpailumenestys näytti olevan keskeinen tapa viedä viestiä yrityksen palveluista asiakkaille näiden suorittaman markkinoinnin ohessa. Muut markkinointiviestinnän keinot, kuten internet-näkyvyys, sosiaalinen media ja ilmoittelu, nähtiin hevosityrityksissä tärkeintä markkinointiviestinnän keinoa tukevinä välineinä. Teoreettisesti ajatellen asiakkaiden suorittama markkinointi on yritykselle edullista ja vaikuttavaa. Asiakkaan kertoma viesti mielletään puolueettomaksi asiantuntijaviestiksi. Haittapuolena on hallitsemattomuus. Markkinoija voi vaikuttaa vain vähän tai ei ollenkaan asiakkaan välittämään

viestiin. Palvelutuotteesta annettu ylilupaus on usein markkinoijalle haitallinen, ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa jaettu kielteinen viesti saattaa vaikuttaa yritysmielikuvaan kielteisesti.

*Ratsastuskoulut* kokivat tärkeäksi asiakkaiden suorittaman markkinoinnin ohessa www-näkyvyyden. Liiketoimintansa alkuvaiheessa oleva yrittäjä pohti markkinointiviestintää seuraavasti:

*”Kotisivut mulla on ja Google-mainontaa oon kokeillu. Kyselyjä siitä tuli, muttei rahaa. Kotisivut pitäis olla ajan tasalla. Ne on kyllä tärkeet. Ja puskaradio. Ja Facebook myös. Lehti-mainokset ei oo enää oikein tätä päivää. Kyllä sitäkin ehkä pitäis.”*

Kaikilla haastatelluilla ratsastuskouluilla oli kotisivut omilla domaineillaan, suurin osa näistä fi-päätteisillä verkkotunnuksilla. Sivujen toteutuksessa oli usein käytetty markkinointiviestinnän ammattilaisia. Pääosin sivut olivat ajantasaiset. Joidenkin yritysten kotisivuilla kerrottiin kesäkuun ajankohtaisissa tiedoissa pääsiäisen aikatauluista. Kotisivuja oli tehty myös monikielisinä. Osa yrittäjistä näki kotisivut yrityksen uskottavuutta lisäävänä tekijänä. Osa puolestaan painotti kotisivujen merkitystä uusien asiakkaiden hankinnassa. Sosiaalinen media koettiin myös tärkeäksi markkinointiviestinnän kanavaksi. Sen hallitsemattomuuteen liittyvien haittavaikutusten suhteen yrittäjät olivat varuillaan, mutta kukaan ei kertonut kokeneensa sosiaalisen median haittoja.

Asiakastyytyväisyys selvityksen mukaan erityisesti ratsastuskoulujen asiakkaat ja erityisesti nuoremmat ikäluokat saivat tietoa yritysten palveluista internetistä. Yksityistalliin näkemykset markkinoinnista vastasivat ratsastuskoulu yrittäjien esittämiä. Sen sijaan ravivalmentajien markkinointiviestintä poikkeaa huomattavasti muista hevosityrityksistä. Haastatellut yrittäjät korostivat kilpailumenestyksen merkitystä ja asiakkaiden suorittamaa markkinointia. Osalla yrityksistä sivut olivat ajantasaiset, osalla niiden sisältö oli pahasti vanhentunut.

Eräs internetin mahdollisuuksia hyödyntävä ja kilpailumenestykseen luottava ravivalmentaja kertoi:

*”Menestys raveissa ratkaisee markkinoinnissa. Tämän perusteella asiakas käy katsomassa kotisivuja. Ne ovat markkinoinnin tukikeino. Vastaamattomat puhelut soitetaan takaisin, kun vapaudutaan.”*

## 4.7 Toimitilat

Hevosbisnes-hankkeessa haastatellut yritykset edustivat kolmea toimialaa: ratsastuskouluja, täysihoitotalleja ja ravivalmennustalleja. Tästä johtuen rakennuskanta yrityksissä oli erilaista ja oman toiminnan käyttötarkoitusta varten suunniteltua ja rakennettua.

Pääosa yrittäjistä harjoitti toimintaansa itse omistamissaan toimitiloissa. Haastateltaviin kuului myös vuokratiloissa toimiva yrittäjä. Osalla esimerkiksi maneesi oli erillisen kiinteistöyhtiön hallinnassa tai sen käyttö oli järjestetty naapuriyrityksestä. Ratsastuskoulu- ja yksityistalliyrittäjistä pääosalla oli oma talli, johon oli rakennettu karsinatilat hevosille. Enimmillään hevospaikkoja oli 70. Pienin tallipaikkamäärä haastatelluissa yrityksissä oli 15, mediaania edustavalla ratsastuskoululla oli tallipaikkoja 22.

Kaikilla haastatelluilla ratsastuskouluilla oli käytettävissä joko oma tai kiinteistöyhtiön hallinnassa oleva maneesi. Haastatelluista yksityistalleista 75 % omisti maneesin, joka oli täysihoitotallien asiakkaiden käytössä, ja osa saattoi käyttää naapuriyrityksen maneesia.

Perinteisten karsinaratkaisujen lisäksi osa haastatelluista yrittäjistä oli rakentanut kesto-kuivikeratkaisuihin perustuvia pihatto- ja karsinatalleja, joiden avulla työtä on pystytty helpottamaan merkittävästi. Osa haastatelluista yksityistalliyrittäjistä kertoi rakentaneensa toimitilat sikalaan tai navettaan alkuperäisen kotieläintuotannon loputtua. Uuden liiketoiminnan aloittamisen kynnyksiä oli voitu näin madaltaa.

Rakentaminen oli jaksottunut monessa hevosyrityksessä lyhyelle, vain muutaman vuoden ajalle. Tulorahoitus suhteessa hankkeen kokonaisrahoitukseen oli ollut usein pieni. Tämä lisää liiketoiminnan riskiä.

Pääosa yritysten toimitiloista oli hyvin käsityövaltaisia, mutta osassa haastatelluista yrityksistä oli käytössä ruokintaan liittyvää automaatiikkaa ja muita työtä helpottavia ratkaisuja, kuten edellä mainittuja pihattotyyppejä ratkaisuja, jossa esimerkiksi pienkuormaajan avulla oli mahdollista helpottaa työtä. Ravitalleilla kävelytyskone oli yleinen työtä helpottava laite. 63 % ravitalleista ilmoitti omistavansa sellaisen. Osalla ratsastuskouluista oli tuntiratsastuksen lisäksi leiritoimintaa. Näillä yrityksillä oli käytössään myös majoitukseen soveltuvia rakennuksia.

Vaikka Etelä-Pohjanmaa on harvaan asuttua aluetta, moni yrittäjä kertoi haastatteluissa, että hevosyrittäminen vaatisi nykyistä enemmän pinta-alaa laitumiin ja rehun tuotannon tarpeisiin. Tämän nähtiin hankaloittavan yrityksen laajentumista.

Investointeja toimitiloihinsa tehneistä yrittäjistä suuri osa kertoi, etteivät he ole laajentamassa toimintaansa nykyisestä. Tätä perusteltiin toiminnan suurella työmäärällä ja sillä, että vaatimattomasta kannattavuudesta johtuen lisätyövoiman palkkaaminen ei olisi perusteltua. Ajanmukaisin rakennuskanta haastatelluista yrityksistä oli ratsastuskouluilla. Yksityistallien rakennuskannassa oli mukana myös iäkkäämpiä ja vaatimattomampia tiloja. Ravivalmentajat toimivat keskimäärin yksinkertaisimmissa tiloissa.

Haastatteluaineiston perusteella voitiin tehdä se päätelmä, että toimitilat ja niiden ajanmukaisuus ainoana tekijänä eivät johtaneet menestymisen kokemuksiin. Toimialoille, joiden asiakkaat käyttävät näitä tiloja, niiden ajanmukaisuus oli välttämättömyys.

## **4.8 Yritysmuodot**

Suurin osa (40 %) haastatelluista hevosyrittäjistä kertoi, että yritystoimintaa harjoitetaan maatalousyrittäjänä. Moni yrittäjä toimi maanviljelijänä jo entuudestaan, ja tästä syystä maatalousyrittäjäyys oli luonteva yritysmuoto myös hevosyritykselle. Merkittäväksi eduksi haastateltavat kertoivat mahdollisuuden lomituspalveluihin. Lisäksi maatalousyrittäjänä toimimisen koettiin olevan joustava tapa toimia. 33 % haastatelluista oli valinnut yritysmuodoksi yksityisliikkeen (T:mi). Valinnan perusteena oli verohallinnon vaatimus maataloustoimintaa suuremman palvelutuotannon erottamisesta elinkeinoverolain mukaan verotettavaksi toiminnaksi.

Henkilö- eli kommandiittiyhtiömuodossa toimintaa harjoitti 15 % haastatelluista. Yhtiömuotoon oli päädytty useamman yrittäjän omistuspohjan vuoksi tai jos haluttiin pitää toiminta hallinnollisesti erillään maatalouden toiminnasta. Eräs hevosyrittäjä ilmaisi asian kertomalla, että hän ei halua hevosyrityksen syövän maataloutta.

Maatalousyhtymiäkin hevosyrityksissä oli. Perusteluna oli aikaisempi toiminta yhtymänä tai laajempi omistajapohja. Erillisiä kiinteistöyhtiöitä oli muutaman haastatellun ratsastuskoulun yhteydessä toimitilojen haltijoina. Yritysmuodon valinnassa neuvoja ja suosituksia oli antanut tilitoimisto tai muu asiantuntijataho.

## 4.9 Hevosten hoito, työkuorma ja jaksaminen

Hevosyrittäjäyys vaatii yrittäjältä venymistä pitkiin työpäiviin. Moni yrittäjä oli toiminut hevosten parissa hyvin kauan, osa lähes koko elämänsä, ja sisäistänyt työn paljouden. Monet olivat tehneet harrastuksesta ammatin ja tätä kautta hankkivat oman toimeentulonsa. Hevosten perushoito oli hyvin yleisesti järjestetty yrittäjän tai yrittäjien voimin tapahtuvaksi. Poikkeuksia lukuun ottamatta vain harvalla yrittäjällä oli tätä tarkoitusta varten palkattua henkilökuntaa.

Hevosyrittäjän vuorokautinen työaika ylittää haastatelluissa yrityksissä lähes aina 10 tuntia. Mediaania edustava eteläpohjalainen hevosityritys työllisti yrittäjät mukaan lukien 1,5 henkilöä. Palkatut työntekijät olivat useimmiten osa-aikaisia ja työskentelivät poikkeuksia lukuun ottamatta ratsastuskouluissa. Osa yrittäjistä sai apua vanhemmilta ja sukulaisilta. Ratsastuskouluissa yrittäjä vastasi useimmiten ohjauksesta ja opetuksesta, mutta osassa yrityksiä opetus hoidettiin palkatun tai ostopalveluna hankitun opettajan voimin. Täysihoitotalleilla hevosen hoidossa auttoivat myös hevosten omistajat. Mediaania edustavan haastatellun hevosityrittäjän työviikko oli noin 70-tuntinen. Tämä vastasi myös mediaania edustavan ratsastuskoulu yrittäjän työpäivää. Ravitallyrittäjän (mediaani) työviikko oli noin 77 tuntia ja yksityistallyrittäjän noin 53 tuntia.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella pitkä työpäivä ei näyttänyt takaavan menestymisen kokemuksia. Havainto ei ole yleispätevä, vaan kertoo ainoastaan havaintoaineistosta. Toimintansa menestykselliseksi kokevien yrittäjien ryhmässä oli sekä noin 40 tuntia viikossa työskenteleviä että työajakseen noin 84 tuntia ilmoittavia yrittäjiä. Haastatellut yrittäjät eivät kokeneet jaksamisensa olevan koetuksella, vaikka työmäärä on suuri. Perusteeksi he kertoivat usein, että olivat tehneet työtä pitkään ja tottuneet suuriin työmääriin.

*”Kyllä mä jaksan. Ei tää tullu mitenkään yllätyksenä. Koulun penkiltä suoraan tulles voi olla eri asia. Teoria ja käytäntö on kaks eri asiaa”.*

Yrittäjät kokivat vapaalle pääsemisen haastavaksi. Lomitus toi apua osalle yrittäjistä ja joissain tapauksissa hevosenomistajat auttoivat tallitöissä. Usein myös sukulaiset ja lähipiiri auttoivat yrittäjää työstä irtautumisessa. Osa haastatelluista kertoi potevansa ajoittaista ja ohimenevää väsymystä ja kokivat perheelle jäävän liian vähän aikaa. Nämä havainnot eivät olleet yleisiä. Eräs hevosityrittäjä oli kehittänyt työstä irtautumiseen itselleen ”pakollisen” rutiinin.

*”Perjantaina mä lopetan aina klo 16.00. Sitten mennään muksujen kans uimahalliin uimaan. Se sellaanen viikon kohokohta.”*

Entisaikojen nuoret apuvoimat, tallitytöt, ovat häviämässä eteläpohjalaisilta talleilta. Osa haastatelluista ei heitä enää pystynyt ottamaan, mutta osa heidän työpanostaan myös kaipasi.

#### **4.10 Ruokinta, oma rehuntuotanto ja ostopanokset**

Hevonen on vaativa korsirehun suhteen ja syö sitä kookkaana eläimenä paljon. Hevosyrityksen kannalta voidaan puhua strategisesta rehusta. Laadultaan riittävän hyvän heinän saatavuus on järjestettävä tavalla tai toisella. Hyvin moni haastatelluista pystyi tuottamaan lähes kaiken heinän omalla tai lähipiirin maatilalla. Osalla yrityksistä peltopinta-ala riitti myös kauran viljelyyn hevosille.

Kaikki haastatellut hevosyritykset asettivat heinän tuottamisen tärkeimmäksi peltoalan käytössä. Heinäviljelystä ylijäävä peltoala käytettiin yleisesti kauran tuotantoon. Niissä yrityksissä, joissa omaa peltoalaa ei ollut, heinäntuotanto oli usein järjestetty pystyyn oston periaatteella (hevosyrittäjä vastasi sadon keräämisestä). Moni hevosyrityksistä oli varmistanut heinän laadun koneellisella kuivauksella tai valmistamalla säilöheinää.

Itse tuotettu rehu koettiin ostorehua edullisemmaksi. Ne yritykset, jotka ostivat suuren osan heinästä, kokivat sen suureksi menoeräksi. Kauran ostosta yrittäjien näkemykset vaihtelivat. Ne yritykset, joilla ei ollut käytettävissä viljan korjuun ja käsittelyn kalustoa, pitivät ostokauraa edullisempänä ja olivat sitä mieltä, että korjuuseen käytettävä aika tuottaa paremmin ydinpalveluun käytettynä. Ne yritykset, joilla korjuun ja käsittelyn kalusto oli olemassa aikaisemman tuotantosunnan vuoksi, pitivät kauran viljelyä kannattavana.

Kuivikkeet ovat myös merkittävä kustannuserä hevosyritykselle. Niiden markkinahintaan vaikuttaa mm. kilpaileva käyttö energiantuotannossa. Useat haastatelluista yrityksistä kertoivat hakevansa neuvotteluvoimaa ja kustannussäästöjä toteuttamalla yhteisostoja toisten hevosyritysten kanssa.

Ostopalveluista merkittävimpiä haastatelluissa yrityksissä olivat heinän korjuuseen liittyvät konepalvelut. Useassa tapauksessa yrittäjät katsoivat, että ostopalvelu oli edullisempaa kuin omien koneiden hankinta. Mittakaavaetuja hakevat keskimääräistä suuremmat toimi-

jat olivat poikkeuksia lukuun ottamatta hankkineet oman kaluston heinän korjuuseen tai olivat sen hankkimista suunnittelemassa.

Hevosten kengitys hoidettiin kullekin toimialalle ominaisella tavalla. Ravivalmentajat kengittivät hevoset itse. Kustannussäästön lisäksi omalla kengityksellä haetaan etua valmennettavan hevosen kilpailumenestykselle. Yksityistallit joko ostivat kengityspalvelut ja las-kuttivat palvelun asiakkailtaan tai asiakas hoiti kengityksen haluamallaan tavalla. Ratsastuskoulut ostivat kengityspalvelut joko lähipiiristä tai ulkopuoliselta yrittäjältä. Ydinosaami-seen, ratsastuskoulutoimintaan, keskittyminen näkyi perusteluna myös tässä ostopalvelu-jen hankinnassa.

#### **4.11 Yhteistyö**

Hevosyritykset eivät aina tiedostaneet tekevänsä yhteistyötä, vaikka käytännössä sitä teki-vätkin. Tämä tuli ilmi kysyttäessä asiaa yrittäjiltä. Lähtökohtainen vastaus oli, ettei yhteis-työtä juurikaan tehdä.

Ratsastuskoulu yrittäjät kokivat tekevänsä yhteistyötä muita yrittäjiä enemmän. Tarkemmin asiaa pohtiessaan haastateltavat kertoivat useista yhteistyön tavoista. Hevosyritysten yh-teistyö voitiin jakaa kahteen ryhmään, aineettomaan ja aineelliseen. Aineetonta yhteistyötä haastatteluaineistossa edusti saman toimialan yritysten välinen tiedon ja kokemusten vaih-to. Yrittäjät saattoivat lounastaa säännöllisesti yhdessä ja vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia keskenään. Tämän osa haastatelluista koki hyvin antoisaksi. Hevosyrityksissä tapahtuvis-sa koulutuksissa yrittäjät tapasivat toisiaan ja verkostoituivat. Myös ostopalveluina hankit-tavia huippusaajien valmennuksia yritykset toteuttivat yhteistyössä. Osa ravivalmentajista konsultoi toisiaan haasteellisiksi koetuissa valmennuskysymyksissä. Raviurheiluun liittyvät ajankohtaiset tiedot välittyivät usein ravikeskuksen kahviossa.

Edellistä konkreettisempia yhteistyön muotoja olivat yhteistyö ja verkostoituminen rehun-tuotannossa ja korjuussa, maneesien käytössä, kuivikkeiden hankinnassa ja esimerkiksi yhteisten ravikuljetusten järjestämisessä etäisemmille raviradoille. Yritykset tekivät yhteis-työtä myös yhteisöjen kanssa. Ratsastusseurat järjestivät kilpailuja hevosyrityksissä. Osa ravivalmentajista teki tiivistä molempia hyödyttävää yhteistyötä paikallisten hevosurheilu-

seurojen kanssa. Yrittäjät saivat käyttöönsä harjoittelumahdollisuuksia ja seurat kunnosapitopalveluja.

Eräs yksityistalliyrittäjä kuvaili yhteistyötä seuraavasti:

*”Noo. yhteistyötä ja yhteistyötä... Yhden tallin kans meillon yhteisiä koneita ja vuoroon käydään toistemma apuna. Ei täs koeta naapureita kilpailijoiksi. Ei tee yhtään kipiää kertoa asiakkaalle naapurista, jos omat paikat on täynnä. — Eikä varmaan naapurillekaan... Ura-kointejakin ostetaan vähän porukalla.”*

Verkostoituminen ja yhteistyö yritysten kesken oli yleisempää ja luonteeltaan monimuotoisempaa ja syvempää menestystä toiminnassaan kokeneissa yrityksissä kuin niissä, jotka eivät kokeneet menestyneensä. Jälkimmäisen ryhmän haastatellut eivät nähneet yhteistyölle olevan esteitä, mutta eivät kokeneet sille tarvettakaan.

#### **4.12 Talous**

Hevosyritykset ovat pieniä yrityksiä. Haastatelluista 27 yrityksestä kolme ilmoitti liikevaihtonsa ylittävän 300 000 € mediaaniliikevaihdon ollessa 95 000 €. Ratsastuskoulut olivat liikevaihdolla mitaten muita hevosyrityksiä suurempia. Näiden mediaaniliikevaihto oli yrittäjien kertoman mukaan noin 130 000 €. Haastateltujen yksityistallien mediaaniliikevaihto oli noin 70 000 € ja ravivalmennustallien noin 100 000 €. Liikevaihdon suuruus perustui yrittäjien kertomaan muistinvaraiseen suuruusluokkaan. Luotettavuutta heikentää yritystalouden kysymyksistä keskustelemisen vaikeus ja taloushallinnon järjestäminen esimerkiksi maatalouden kirjanpidon sisään.

Kannattavuutta selvitettiin kysymällä, millaiseksi yrittäjät *kokevat* yrityksensä kannattavuuden ja kuinka suureksi arvioivat hevosyritystoiminnasta saamansa palkan. Suurin osa (68 %) kaikista haastatelluista yrittäjistä kertoi kannattavuuden olevan joko tyydyttävän tai välttävän. Heikoksi yrityksensä kannattavuuden arvioi 24 %. Lopuilta (8 %) arviota ei saatu. Ratsastuskoulu- ja yksityistalliyrittäjät olivat tyytyväisimpiä kannattavuuteen. Noin 70 % yrittäjistä arvioi kannattavuuden tyydyttäväksi tai välttäväksi vastaavan osuuden ollessa ravivalmennustalleilla 60 %.

Haastatellut ratsastuskoulu-yritykset olivat muita hevosyrityksiä useammin miettineet yrityksensä kannattavuutta omaa tuntipalkkaansa arvioiden. He myös arvioivat sen muita he-



vosyrityksiä korkeammaksi. Arvioita esittäneiden näkemys omasta tuntipalkasta oli useimmiten alle 10 €/tunti. Heikoksi kannattavuuden arvioi 10 % ratsastuskouluista, n. 30 % yksityistalleista ja 38 % ravivalmennustalleista. Ravivalmennustallien heikko kannattavuus tuli esiin myös yrittäjien kertomusten muuta kuin taloutta käsittävässä osissa. Tyhjiä karsinapaikkoja oli ravitalleilla enemmän kuin muissa hevosyrityksissä. Sopeuttamiskeinona ravivalmentajat tekivät itse mahdollisimman paljon aiemmin palkkatyövoiman tai ostopalvelujen kautta teetettyä työtä sekä minimoivat investointeja ja muita hankintoja. Ratsastuskoulujen kannattavuushaasteiden taustalla saattoi olla eteläpohjalainen hinnoittelutapa, jossa hinta asetetaan samaksi tai halvemmaksi kuin saman toimialan muilla yrityksillä.

Suurin osa yrittäjistä kertoi hinnoittelevansa palvelut niin sisällöllisesti kuin absoluuttisen hinnan osalta samoin kuin kilpailijansa. Yksityistallien hinnoitteluista oli löydettävissä hie- man enemmän erilaistamista, kuten esimerkiksi hinnan osittaista pilkkomista. Mielenkiin- toinen havainto oli, että ratsastuskoulu yrittäjät kokivat omana toimintanaan harjoitetun yk- sityishevosten hoitamisen huomattavasti heikommin kannattavaksi kuin yksityistalli yrittäjät. Ravivalmentajat kertoivat kannattavuushaasteiden johtuvan pienten ravikeskusten palkin- tosummien pienenemisestä ja asiakkaiden neuvotteluvoimasta, jossa heijastui talouden alavire. Noin 1 000 € kuukausimaksu ravihevosen hoidosta epävarmoina talouden aikoina on monelle hevosen yksin omistavalle liikaa.

Varsin moni yrittäjä kertoi, että suunnitelmana oli parantaa kannattavuutta vähentämällä hevosten lukumäärää. Tämä tapahtuisi niin sanottujen kannattamattomien hevosten pois- tamisella. Varsinkin omaan harrastamiseen liittyvät hevoset nähtiin ongelmallisiksi.

*”Ne on niitä turhia hevosia. Niistä pitäis päästä erohon”.*

Eteläpohjalaiset ammattimaisesti toimivat hevosyritykset ovat investoineet rajusti 2000- luvulla. Suurimpia investoijia ovat olleet ratsastuskoulut ja yksityistallit. Lähes jokainen haastatelluista ratsastuskouluista ja yksityistalleista oli toteuttanut mittavia talli- ja manee- sihankkeita 2000-luvulla. Investoinnit olivat tapahtuneet nykyisen tai sitä edeltävän yrittä- jäpolven aikana ja ne oli rahoitettu pääosin ottamalla lainaa. Pankkilainan ohella oli maa- seutuohjelmien mukainen rahoitus ollut keskeinen rahoitusinstrumentti. Ratsastuskoulujen ja yksityistallien investoinnit olivat maksaneet lähes aina yli 100 000 €. Viime vuosien ma- neesi-investointien kustannukset olivat ylittäneet 200 000 €. Suurimmat panostukset he- vosyrityksissä ylittivät puoli miljoonaa euroa. Monet yritykset olivat investoineet myös talliti-

loihin, joko rakentamalla uudet tai muuttamalla vanhoja tuotantorakennuksia hevosyritykselle sopiviksi.

Ravivalmentajat olivat muita hevosyrittäjiä varovaisempia investoijia. Yrittäjien kertomuksissa esiin tulleet vaatimattomat odotukset kannattavuuden kehittymisestä olivat vähentäneet varsinkin rakennushankkeita. Ravivalmentaja-yrittäjät olivat rahoittaneet muita hevosyrityksiä useammin investointinsa tulorahoituksella ja sen ohessa pankkilainalla. Varovaisuutta kuvasi erään ravivalmentaja-yrittäjän lausahdus:

*”Sataa tuhatta en laita talliin, koska sen meinaan hevosilla maksaakin.”*

Taloudellinen menestyminen vaatii mahdollisimman reaaliaikaista yritystalouden seurantatietoa ja -taitoa ja kykyä tehdä tarvittavia toimenpiteitä tiedon perusteella. Haastattelujen pohjalta näytti ilmeiseltä, että ne yrittäjät, jotka kokivat yritystoimintansa menestyväksi, saivat yritystalouden seurantatietoa ilman pitkiä viiveitä ja osasivat sitä tulkita ja käyttää hyväkseen liiketoiminnan kehittämisessä. Tilitoimistojen ohella yritysten tarvitsemaa seurantatietoa tuottivat pankit, yrittäjien lähipiirin henkilöt sekä joissain tapauksissa yrittäjän verkostoihin kuuluvat, eri toimialoja edustavat yrittäjät ja asiantuntijat. Ravivalmentaja-yrittäjät kokivat taloudellisen menestymisen olevan suorassa yhteydessä valmennettavien hevosten kilpailumenestykseen. Merkittävän voiton jälkeen valmennuskyselyjen määrä kasvoi.

Sitä, kuinka yrittäjät kokivat hevosyrittäjyyden talouden näkökulmasta, kuvaavat kahden haastatellun yrittäjän kiteytykset:

*”Toimeen tulee justiin ja justiin. Ei tällä mitään lomamatkoja ja suurempia palkkoja pysty maksamaan.”*

*”Yleisesti ottaen alalla voi tulla toimeen, jos on valmis tekemään todella paljon työtä ja tietää, ettei tämä ole kultakaivos.”*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin eteläpohjalaisten ja Etelä-Pohjanmaan maakunnan välittömässä läheisyydessä olevien, palveluja tuottavien hevosyritysten sellaisia liiketoimintaratkaisuja tai tekijöitä, jotka ovat osoittautuneet yrityksen menestymisen kannalta tärkeiksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi tuoda esiin niitä ratkaisuja tai tekijöitä, jotka olivat aiheuttaneet sen, että liiketoiminta ei ole onnistunut halutulla tavalla.

Tutkimustulokset käsiteltiin jakamalla yrittäjähaastattelut niihin, joissa yrittäjät kertoivat kokeneensa menestystä ja niihin, joissa menestyksen kokemuksista ei kerrottu tai liiketoiminnasta oltiin luopumassa muussa kuin voittotarkoituksessa. Jos menestyksen kokemuksen kertomuksissa toistui jokin joko strategiseen johtamiseen tai operatiivisiin ratkaisuihin liittyvä ratkaisu, tämä mainitaan alla tutkimuksen aiheen mukaisena menestystekijänä. Samoin jos menestyksen kokemuksista kertomatta jättäneiden yrittäjien haastatteluissa toistui jokin joko strategiseen johtamiseen tai operatiivisiin ratkaisuihin liittyvä ratkaisu, tämä mainitaan alla tutkimuksen aiheen mukaisena liiketoiminnan epäonnistumiseen altistavana tekijänä. Tutkimustuloksissa tehdyt havainnot voidaan jakaa menestystekijöihin ja epäonnistumiseen altistaviin tekijöihin sen mukaan, ovatko ne strategisiin vai operatiivisiin ratkaisuihin liittyviä.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella strategisiin ratkaisuihin liittyvinä menestystekijöinä voidaan pitää seuraavia havaintoja:

- Yrittäjä oli asettanut hevosyritystoiminnalle kunnianhimoiset, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet.
- Taloudellinen motiivi oli mukana yrittäjän henkilökohtaisissa tavoitteissa, jotka ovat usein myös yrityksen tavoitteita.
- Yrityksellä oli todellinen, markkinoilla mitattu strateginen kilpailuetu, jolla se erottuu kilpailijoistaan.
- Yrityksen alkuperäinen toiminta-ajatus pysyi.
- Yritys teki oikeaan osuneita havaintoja toimintaympäristöstään. Kehittämispäätökset tehtiin näiden havaintojen perusteella.
- Yritys kehitti omia vahvuuksiaan entistä vahvemmiksi.
- Yritys oli valinnut palvelun erilaistamisen strategian.

Operatiivisiin ratkaisuihin liittyvinä menestystekijöinä voidaan pitää puolestaan seuraavia havaintoja:

- Yrittäjä käytti toiminnassaan hyväksi koulutukseen perustuvaa vahvaa hevosalan osaamistaan. Osaamisen kehittämistarpeet tunnistettiin ja yritys kehitti osaamistaan jatkuvana prosessina.
- Yritys sijoittui paikkaan, jossa sitä ympäröi riittävä asiakaspotentiaali tai hyvät harjoitus- ja kilpailumahdollisuudet.
- Yrittäjä rakensi yhteistyöverkostoja ja käytti niitä toiminnassaan hyväksi.
- Asiakaspalveluprosessi oli kehitetty asiakkaan tarpeet huomioonottavaksi ja asiakkaan osallistumisen mahdollistavaksi erityisesti niillä toimialoilla, joilla asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen oli vähäistä.
- Ravivalmentaja valitsee talliinsa lahjakkaita juoksijoita ja valmentaa hevoset niin, että saavuttaa kilpailumenestystä ja myönteistä julkisuutta.

Strategisiin ratkaisuihin liittyvinä epäonnistumiseen altistavina tekijöinä voidaan pitää seuraavia havaintoja:

- Yrittäjän tavoitteet painottuvat omaan hevosharrastukseen ilman taloudellisia motiiveja.
- Liiketoiminta perustui liian pieneen määrään strategisia vahvuuksia. Tällöin yhdenkin vahvuustekijän heikkeneminen aiheutti vakavan häiriön liiketoimintaan.
- Yritys sai toimintaympäristöstään vain vähän tietoa tai saatu tieto oli liiketoiminnan kannalta epäoleellista.
- Yritys yritti kehittää heikkouksistaan vahvuuksia ja unohtaa vahvuudet.

Operatiivisiin ratkaisuihin liittyvinä epäonnistumiseen altistavina tekijöinä voidaan pitää puolestaan seuraavia havaintoja:

- Yritys ei kehittänyt osaamistaan.
- Yritys haki mittakaavaetuja harvaan asutulla seudulla.
- Yritys keskittyi ydinpalveluun ja unohtaa asiakkaan.
- Yritys toimi yksin.

Lehti, Rope ja Pyykkö (2007, 206) tarkastelevat menestysyrittäjyystutkimuksen johtopäätöksissä yrittäjän menestymistä viiden toisiinsa vaikuttavan maailman hallintaan liittyvänä asiana, maailmana. Näitä maailmoja ovat:

- *Osaamismaailma*, joka sisältää oman toimialan ja liiketoimintaosaamisen niin laajasti ja syvällisesti.
- *Tuloksetekomaailma*, joka tarkoittaa tietoisuutta ja tavoitteellisuutta tuloksen tekemiseen erityisesti taloudellisen rakenteen kautta. Tämä merkitsee ajattelua, jossa aikaansaaminen on tekemistä tärkeämpää.
- *Kilpailumaailma*, joka merkitsee jatkuvaa tietoista kilpailua asiakkaiden suosiosta ja jatkuvaa kehittämistä.
- *Vaikuttamismaailma*, joka tarkoittaa yrittäjän positiivista vaikuttamista kaikkiin keskeisiin sidosryhmiin yrityksen sisä- ja ulkopuolella.
- *Jaksamismaailma*, joka merkitsee jatkuvaa motivoitumista ja jaksamisen ylläpitämistä.

Nyt tehdyn tutkimuksen johtopäätökset ovat hyvin samansuuntaisia menestysyrittäjyystutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen haastatteluaineistosta tehdyt havainnot ja päätelmät viittaavat teoreettisen viitekehyksen oletusten oikeansuuntaisuuteen. Liiketoiminnan tavoitteet silloin, kun niissä on mukana ansaintaan liittyviä osia, näyttävät ohjaavan yrityksiä sellaisiin strategioihin ja edelleen operatiivisiin ratkaisuihin, jotka johtavat menestymisen kokemuksiin. Vastaavasti liiketoiminnan tavoitteet, joissa ei ole mukana ansainnallisia osia, näyttävät altistavan yritystä liiketoiminnan epäonnistumiseen. Strategisen johtamisen eräänä määritelmänä kohdassa 2.1 kerrottiin, että strategia on yrityksen tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa. Valintojen perusteella yritys tekee arkipäivän toimintaan liittyviä operatiivisen johtamisen ratkaisuja. Haastatteluaineiston ja siitä tehtyjen johtopäätösten perusteella näin näyttäisi olevan myös hevosyrityksissä. Menestymisen kokeminen näyttäisi olevan seurausta ensisijaisesti onnistuneesta strategiasta. Vastaavasti liiketoiminnan haasteet näyttäisivät olevan seurausta epäonnistuneista strategisista valinnoista.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella myös hevosyritysten asiakaspalvelua ja löytää ja paikallistaa mahdollisia palvelun tuottamisen kuiluja. Yrittäjähaastattelujen ja erillisenä laaditun asiakastytyväisyys selvityksen havainnoista vertaamalla löydettiin yksi selkeästi havaittava palvelutuotannon kuilu, joka erottaa toisistaan asiakkaan odottaman palvelun ja yrityksen johdon näkemyksen siitä, mikä on hyvää palvelua. Tämä kuilu näyttäisi syvenevän siirryttäessä ratsastuskouluista yksityistalleihin ja edelleen ravivalmennusyrityksiin. Selittä-

väksi tekijäksi päätettiin palvelutuotteelle ominaisen asiakkaan osallistumisen väheneminen siirryttäessä yksityistallien ja edelleen ravivalmennustallien palveluihin.

Asiakastyytyväisyys selvitystä ja yrittäjien haastatteluja vertaamalla tehtiin myös ratsastuskoulujen palvelujen hintaan liittyvä mielenkiintoinen havainto. Ratsastuskoulujen asiakkaat pitävät kokemaansa palvelun laatua hyvänä ja palvelun hintaa alhaisena tai kohtuullisena. Haastatellut ratsastuskoulu yrittäjät puolestaan kertoivat toimivansa kilpailutilanteessa ja määrittävänsä palvelun hinnan vastaavaksi kuin kilpailijoillaan.

## LÄHTEET

Gahmberg, H. 2002. Luentomoniste 1.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. WSOYPro, Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara P. 2013. Tutki ja Kirjoita. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Huovinen, V. 1987. Havukka-ahon ajattelija. 3. painos. Kustannusyhtiö Otava Oy, Keuruu.

Kallioniemi, K. 2014. Hevospisnes-hankkeen alustavia havaintoja. ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Hevospisnes-hankkeen julkaisuja.

Kallioniemi, K., Toppari, J-M. 2014. Eteläpohjalaisten hevosityritysten asiakastyytyväisyys. ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Hevospisnes-hankkeen julkaisuja.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen — Menestyksen timantti. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY, Porvoo.

Kotter, J. P. 1990. What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June 1990.

Lehti, E., Rope, T. ja Pyykkö, M. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. 2007. WS Bookwell Oy, Juva.

Lillrank, P. 1998. Laadun filosofia, tekniikka ja kohtaaminen tietoyhteiskunnassa. 1. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Matilda maataloustilastot. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä alueittain vuosina 2010–2013. Viitattu 16.5.2014. <http://www.maataloustilastot.fi/maatilojen-rakenne>

Nordberg, C. Blogi 9.12.2013. Viitattu 3.6.2014. <http://christoffernordberg.com/pahinta-on-liian-vaatimattomat-tavoitteet/>

Pussinen, S., Korhonen, J., Pölönen, I. ja Varkia, R. 2007. Kasvava hevosala. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisu B19.

Pussinen, S. 2013, Hevosityrittäjyyden tulevaisuuskatsaus. Hämeen ammattikorkeakoulun e- julkaisu 7/2013.

Rättyä, J-P. 2014. Asiakaspalvelu uusiin sfääreihin. Hevosurheilu-lehti 4.4.2014.

Toppari, J-M. 2014. Mikä selittää hevospalveluyritysten hintakuopan Etelä-Pohjanmaalla? ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Hevospisnes-hankkeen julkaisuja.

Vanhala, S., Laukkanen M. ja Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Varamäki, E., Sorama, K., Viljamaa, A., Heikkilä, T. ja Salo, K. 2014. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet, Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisu A11.

Viitala, R. ja Jylhä E. 2002. Menestyvä yritys. 5. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.



# LIITTEET

## LIITE 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

- 1) Millaiset toimitilat Sinulla on?
  - a. Mitä olet rakentanut? Paljonko maksoivat?
  - b. Koska rakensit?
  - c. Rakensitko useammassa erässä vai kaikki kerralla?
  - d. Teitkö itse, jos teit, mitä teit, vai ostitko rakennustyön tai palkkasitko rakentajia?
  - e. Kuinka rahoitit rakentamisen?
  - f. Kuinka koet tilojen ja maapinta-alan riittävyyden esim. rakennuksille, tarhoille, kentille jne?
  - g. Onko Sinulla tarvetta kehittää tiloja tai muuta infraa? Jos on, miten ja miksi?
  
- 2) Yritysmuoto
  - a. Missä yritysmuodossa yritystoimintaa harjoitat?
  - b. Miksi olet päätenyt tähän yhtiömuotoon?
  - c. Mitkä hyödyt ja haitat koet nykyisestä yritysmuodosta?
  
- 3) Kauanko olet harjoittanut hevostoimintaa yritystoimintana?
  
- 4) Kuinka olet järjestänyt (Kuka vastaa, kuka tekee?)
  - a. Hevosten hoidon
  - b. Opetuksen tai valmennuksen
  - c. Kilpailutoiminnan
  - d. Onko Sinulla palkattuja työntekijöitä? Entä vapaaehtoisia tekijöitä.
  - e. Minkä arvioisit viikoittaiseksi työajaksesi
  - f. Kuinka pääset irtautumaan työstä?
  - g. Millaiseksi koet jaksamisesi?
  
- 5) Kuinka yrityksessäsi on hankittu osaamista hevosalalle?
  - a. Hevosalan tutkinnot, lisenssit, kilpailu- ym. kokemus
  - b. Jos haluaisit kehittyä jollain yritystoiminnan alueella, mikä se olisi?
  
- 6) Kuinka rehut tuotetaan?
  - a. Mitä tuotat itse, mitä ostat? mistä ostat? (tilojen välinen kauppa/ostorehu)
  
- 7) Ostatko joitain palveluita (esim. kengitys, kiinteistön hoitoa, eläinlääkäri)?

- 8) Missä asioissa teet yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa?
- a. Kuinka koet yhteistyön?
    - i. Mitä hyötyjä koet yhteistyöstä?
    - ii. Mitkä ovat suurimmat esteet yhteistyölle (jos yhteistyötä on kovin vähän)?
  - b. Teetkö yhteistyötä seurojen tai yhdistysten kanssa?
    - i. Mitä tämä yhteistyö on?
    - ii.
- 9) Kuinka luonnehtisit hevosityrityksesi taloudellista merkitystä perheellesi?
- a. Paljonko yrityksesi liikevaihto on suuruusluokkana ilmoitettuna?
    - i. mikä on taloudellisesti kolme tärkeintä toimintaa yrityksessäsi? suuruusjärjestyksessä (jos mahdollista prosentiosuuksina)
  - b. Kuinka paljon yritykselläsi on tallipaikkoja?
  - c. Kuinka paljon Sinulla on hevosia?
    - i. Omia hevosia
      1. kuinka suuri osa näistä tienaa rahaa? (ei omassa harrastuskäytössä)
      - ii. Asiakkaiden omistamia
  - d. Kuinka luonnehtisit yrityksesi kannattavuutta?
  - e. Mikä on hevosityrityksessäsi kannattavinta toimintaa?
  - f. Paljonko arvelisit omaksi tuntipalkaksesi?
  - g. Kuinka mielestäsi asiakkailta saatu hinta vastaa kustannuksia?
  - h. Miten määrität palveluillesi myyntihinnan?
  - i. Maksavatko asiakkaat laskunsa ajoissa?
  - j. Aiheuttavatko myyntisaamiset asiakkailta ongelmia omassa maksuvalmiudessa?

## MARKKINOINTI

- 10) Millä keinoilla tavoitat asiakkaasi?
- a. Millä keinoilla saat heidät kiinnostumaan palveluistasi?
  - b. Millä keinoilla saat heidät kanta-asiakkaiksi?
  - c. Millä keinoilla saat uusia asiakkaita?
  - d. Kuinka pitkiä asiakkuussuhteesi ovat?
  - e. Kuinka paljon euroja panostat markkinointiin vuositasolla?

## STRATEGIA

- 11) Kuinka tai miksi päätit ryhtyä hevosityrittäjäksi?
- 12) Oliko toimintasi alkuvaiheessa samanlaista kuin se on nyt? (Onko jokin muuttunut?)
- a. Jos on muuttunut, miten?

- b. Jos on muuttunut, miksi?
- c. Mikä oli alkuperäinen tavoitteesi?
- d. Onko tämä tavoite muuttunut matkan varrella?

13) Kun suunnittelit aikanaan toiminnan aloittamista, teitkö kirjallisen liiketoimintasuunnitelman?

- a. Jos teit, oletko päivittänyt sitä?
- b. Onko asetetut tavoitteet saavutettu? (esim. asiakasmäärät, käyttöaste, liikevaihto, tulos, oma palkka)

14) Missä asiassa yrityksesi on kilpailijoihin parempi?

15) Mitkä ovat suurimmat muutokset alallasi seuraavan kolmen vuoden aikana?

- a. Aiheuttaako muutos toimenpiteitä yrityksessäsi?
  - i. Jos aiheuttaa, minkälaisia toimenpiteitä?
  - ii. Kuinka hevostoimialalla tulevaisuudessa pärjätään?

## LIITE 2 Survey-kyselylomake



Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppe investoi maaseutualueisiin

### Kuinka palvelu pelaa? - Kysely hevosityrityksen asiakkaille

#### Taustatiedot

1. Vastajan sukupuoli \*

- Mies  
 Nainen

2. Vastajan ikä \*

- Alle 18  
 18-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60-

3. Kuinka kauan olette olleet käyttämässä hevospalveluyrityksen asiakkaana? \*

- Alle vuoden  1-3 vuotta  4-7 vuotta  8-10 vuotta  11 tai kauemmin

4. Oletteko tyytyväinen yrityksen tämänhetkiseen palvelutasoon? \*

- Kyllä
- ei, miksi ette ole tyytyväinen? \_\_\_\_\_

5. Millaisen arvosanan 4-10 asteikolla, antaisitte kokonaisuutena yrityksen palveluista? \*

- 4  5  6  7  8  9  10

6. Millaisia uusia palveluja haluaisitte käyttämältänne yritykseltä?

7. Mistä olette saaneet tiedon käyttämästäsi yrityksestä ja sen palveluista? \*

- Lehti-ilmoitus  Facebook  Yrityksen nettisivut  Tutun kautta  Radiomainonnan kautta  Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

8. Mitä mieltä olette käyttämäsi yrityksen laadusta kokonaisuutena? \*

- Erittäin hyvä  Hyvä  Tyydyttävä  Välttävä  Heikko  En osaa sanoa

9. Mitä mieltä olette yrityksessä työskentelevien henkilöiden ammattitaidosta? \*

- Erinomainen  Hyvä  Tyydyttävä  Välttävä  Heikko, miksi? \_\_\_\_\_

10. Mitä mieltä olette yrityksen asiakaspalvelusta? \*

- Erinomainen
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Välttävä
- Heikko, miksi heikko? \_\_\_\_\_

11. Miten olette päätyneet käyttämäänne yrityksen palveluihin? Valitse 4 tärkeintä vaihtoehtoa. \*

- Hyvä palvelu
- Hyvä sijainti
- Viihtyisyys
- Hintataso

- Yrityksen ilmapiiri
- Olosuhteet
- Turvallisuus
- Ammatillinen pätevyys
- Monipuoliset palvelut
- Muu, mikä?

12. Millainen mielikuva teillä on käyttämienne palveluiden nykyisestä hintatasosta? \*

- Edullinen  Sopiva  En osaa sanoa  Kallis  Todella kallis

**Seuraavassa osiossa kysely jakautuu ratsastuskoulun, täysihoitotaliin ja ravivalmennustallin palveluihin. Valtkaa seuraavaksi eniten käyttämänne hevospalvelu.**

13. Käyttämänne palvelu on \*

- Ratsastuskoulu  Ravivalmennustalli  Täysihoitotali

14. Kuinka usein käyt ratsastustunneilla?

- Muutamana kerran vuodessa
- Kerran kuukaudessa
- Kaksi kertaa kuukaudessa
- Kerran viikossa
- 2-3 kertaa viikossa
- Useammin

15. Miten arvioisitte seuraavia asioita käyttämässäsi ratsastuskoulussa?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hevosten laatu ja koulutustaso on mielestäni riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökuntaa on hankala tavoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratsastuskoululla on tunteja minulle sopivaan aikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratsastuksenopettaja on mielestäni ammattitaitoinen ja kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ratsastuskoulun hinta/laatusuhde on mielestäni liian korkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipidettäni asioista ei oteta useinkaan huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta ratsastuskoululla on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratsastuskoulun ympäristö ja puitteet ovat siistit ja asialliset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratsastuskoulun ympäristö on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua tervehditään kun saavun ratsastuskouluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta pitää lupauksensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hevoset ovat mielestäni riittävän rauhallisia/turvallisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Anna kouluarvosana 4-10 seuraaville asioille. 4 on heikko ja 10 on erinomainen.

	4	5	6	7	8	9	10
Aikataulut pitävät ratsastuskoulussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ratsastuskoululla on riittävästi hyviä ja koulutettuja hevosia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ratsastuskoulun tilat ovat hyvät ja toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ratsastuskoulun hinta/laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ratsastuskoulun palvelun laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hevoset saavat ratsastuskoululla hyvää hoitoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hevoset ruokitaan asianmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hevosien varusteet ovat hyvät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opetus on tavoitteellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Lopuksi kertokaa, mikä teidän mielestänne olisi käyttämänne hevospalveluyrityksen tärkein kehittämiskohde?

18. Palvelusta on tehty kirjallinen sopimus.

- Kyllä
- Ei
- Olemme tehneet suullisen sopimuksen

19. Anna kouluarvosana 4-10 seuraaville asioille. 4 on heikko ja 10 on erinomainen

	4	5	6	7	8	9	10
Palvelun hinta/laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelun toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sovitut asiat pitävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talli palvelee ammattitaitoisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Harjoitteluolosuhteet ovat asianmukaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hevoseni hoidetaan sovitusti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tallin tilat ovat hyväkuntoiset ja käytännölliset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Miten arvioisitte seuraavia asioita käyttämässäsi täysihoitotallissa?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tallin henkilökunta ja yrittäjä pitävät lupauksensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tallivastaavan saa helposti kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talli ja sen ympäristö on siisti ja asiallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua tervehditään, kun saavun tallille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talliympäristö on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tallin henkilökuntaa on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteitäni ei oteta huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun hinta on mielestäni liian korkea korkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hevostani kohdellaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Lopuksi kertokaa, mikä teidän mielestänne olisi käyttämänne hevospalveluyrityksen tärkein kehittämiskohde?

22. Jos omistatte ravihevosen, niin omistatteko sen

- Yksin  Useamman omistajan kanssa



23. Kuinka monta omistajaa kyseisellä ravihevosella on?

- 1  2-4  5-7  8-10  11 tai enemmän

24. Ravivalmennuspalvelusta on tehty kirjallinen sopimus.

- Kyllä  
 Ei  
 Olemme tehneet suullisen sopimuksen

25. Anna kouluarvosana 4-10 seuraaville asioille. 4 on heikko ja 10 on erinomainen

	4	5	6	7	8	9	10
Valmennustaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun hinta/laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmentaja on saanut hevoseni menestymään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelutaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informaation kulku omistajille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hevoseni saa hyvää hoitoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotan valmentajan arvostelukykyy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmennusolosuhteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tallitilojen toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Vastaa seuraaviin väittämiin ravivalmennustallistasi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Osoittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ravivalmennustallin hintataso on mielestäni korkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys pitää lupauksensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteitäni asioiden hoidosta ei oteta huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talliympäristö on tarkoituksenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talli ja sen ympäristö on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua informoidaan säännöllisesti hevosestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan valmentajani arvostelukykyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökuntaa on vaikea tavoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovitut asiat pitävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Lopuksi kertokaa, mikä teidän mielestänne olisi käyttämänne hevospalveluyrityksen tärkein kehittämiskohde?