

Ann-Lis Kivipelto

Riskienhallinta hevosalan sopimustilanteissa

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Ann-Lis Kivipelto

Työn nimi: Riskienhallinta hevosalan sopimustilanteissa

Ohjaajat: Kirsti Sorama ja Helena Hannu

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 64

Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyössä tarkastellaan hevosiin liittyviä sopimustilanteita. Hevosalan yhteistyötilanteista käsitellään hevoskauppaa, hevosen hoito- ja valmennustoimintaa, hevosen vuokraamista sekä hevosen kimppa- eli yhteisomistajuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hevosalan toimijoita ja heidän asiakassuhteisiinsa ja keskinäisiin yhteistyötilanteisiinsa liittyviä riskejä ja kuinka näitä riskejä pyritään sopimustilanteissa ennakoidaan ja hallitsemaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös pyrkiä myös antamaan hevosalan toimijoille ohjeita riskien hallitsemiseen ja sopimusten laatimiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sopimuksen määritelmää ja sopimuksen syntymiseen liittyviä seikkoja. Teoriaosuudessa käydään läpi myös perusteita riskeistä ja riskienhallinnasta sekä sosiaalisen pääoman merkityksestä organisaatioille.

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelujen avulla. Tutkimukseen valittiin edustava otos hevosalan toimijoita. Tutkimuksella pyrittiin antamaan mahdollisimman laaja kuva hevosalan riskienhallinnasta ja erilaisista sopimustilanteista.

Tutkimuksessa havaittiin, että hevosalan toimijoiden kokemat riskit voidaan jakaa pääosin kahteen osaan: taloudellisiin ja sosiaalisiin riskeihin. Tutkimuksessa havaittiin myös, että hevosalan toimijoiden aikaisempi koulutus ja työkokemus helpottivat riskien havainnointia ja auttoivat toimijaa sopimusten laatimisessa.

Avainsanat: sopimukset, sopimuksen laatiminen, riskit, riskienhallinta, sosiaalinen pääoma, hevosala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation:

Author: Ann-Lis Kivipelto

Title of thesis: Risk management in contractual situations in the horse sector

Supervisors: Kirsti Sorama and Helena Hannu

Year: _____ Number of pages: 64 Number of appendices: _____

This thesis focuses on horse-related contract situations. Of horse-related collaborative situations, the thesis considers horse trade, horse care and training activities, the hiring of horses, and the co-ownership of horses. The purpose of this thesis was to investigate horse-related operators and risks related to their customer relations and mutual collaborative situations, as well as how these risks can be predicted and controlled in contract situations. Another aim of this thesis was to give the horse-related operators guidelines for risk management and drawing up contracts.

The theoretical part of the thesis deals with the concept of agreement and the facts associated with the creation of an agreement. The theory section also covers the basics of risks and risk management, as well as the importance of social capital in organizations.

The empirical part of the thesis was conducted as a qualitative study through interviews. A representative sample of horse-related operators was selected for the study. With the study, the aim was to provide the widest possible view of horse-related risk management and different contractual situations.

The study found that risks experienced by horse-related operators can be divided mainly into two groups, economic and social risks. The study also found that the previous education and work experience of horse-related operators facilitated their perception of risks and helped the operator while drafting contracts.

Keywords: agreements, drafting of contracts, risks, risk management, social capital, horse sector

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	7
2	SOPIMUKSET	8
2.1	Sopimuksen laatiminen	10
3	RISKIENHALLINTA JA SOSIAALINEN PÄÄOMA	12
3.1	Mitä ovat riskit?	12
3.2	Riskienhallinta.....	13
3.3	Sosiaalinen pääoma	14
4	HEVOSALA SUOMESSA.....	17
4.1	Hevosalan sopimustilanteet	18
4.2	Hevoskauppa: hevosen ostaminen ja myyminen	19
4.2.1	Hevosen virhe	22
4.2.2	Myyjän tiedonantovelvollisuus	23
4.2.3	Ostajan selonottovelvollisuus.....	24
4.3	Yhteisomistajuus – kimppa	25
4.4	Sopimus hevosen hoidosta.....	27
4.5	Hevosen valmentaminen.....	30
4.6	Hevosen vuokraaminen	31
5	HEVOSALAN TOIMIJOIDEN YHTEISTYÖKÄYTÄNNÖT	33
5.1	Sopimukset hevosen hoidosta	33
5.1.1	Maksuvalmiusongelmat	35
5.1.2	Haastavat asiakassuhteet.....	37
5.1.3	Heijastuva teurastusongelma.....	39
5.2	Hevosten valmentaminen.....	40
5.2.1	Valmennustoiminnan haasteet.....	41
5.2.2	Ohjeita aloittelevalle valmentajalle	43
5.3	Hevosten vuokraaminen	44
5.3.1	Vuokraamisen hyödyt	45

5.3.2 Vuokraamisen haitat	46
5.4 Kimppaomistaminen.....	46
5.4.1 Kimpan taloudenhoito	48
5.4.2 Kimppaomistajuuden kompastuskivet	49
5.5 Hevoskauppa	50
5.5.1 Hevoskaupan ongelmat	51
5.5.2 Hevoskaupan rehellisyys	52
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1 Taloudelliset riskit.....	54
6.1.1 Asiakasriskit.....	55
6.1.2 Pääomariskit	56
6.2 Sosiaaliset riskit	56
6.2.1 Sosiaaliset taidot.....	57
6.3 Sopimustilanteet	57
6.3.1 Sopimustilanteiden riskikohdat.....	58
6.4 Yhteenveto.....	60
LÄHDELUETTELO	62

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Vuonna 2014 Suomessa on laskettu olevan 74 600 hevosta (Hippos 2014, 3). Nämä lähes 75 000 hevosta tarjoavat kilpailu-, elämys- ja vapaa-ajanpalveluita 200 000 raviurheilun ja 170 000 ratsastuksen harrastajalle. Raviurheilu on Suomessa toiseksi seuratuin urheilulaji.

Vuonna 2008 alkaneen talouden matalasuhdanteen vaikutus hevosten ja hevosharrastajien määrään on ollut yllättävän vähäinen. Hevosten määrä Suomessa kasvoi aina vuoteen 2011 saakka ja on yhä edelleen suurempi kuin vuonna 2008 (Hippos 2014, 4). Hevosala on ollut nopean kasvun toimiala (ProAgria Oulu [26.11.15]). Viime vuosien taloudellisen taantuman aikana alan kasvu on jonkin verran hidastunut, mutta ei kuitenkaan pysähtynyt, kuten monilla muilla aloilla. Hevosalan voidaan olettaa tulevaisuudessa omaavan vahvaa kasvupotentiaalia.

Jotta hevosalan kasvupotentiaali säilyisi ja onnistuttaisiin tulevaisuudessa myös realisoimaan, on alalla toimivien osattava toimia mahdollisimman rakentavasti ja tuottavasti. Hevosalan keskeisissä järjestöissä on sisäistetty tämä asia hyvin ja alan toimijoiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi pyritäänkin järjestämään laadukasta koulutusta. Koulutusta järjestetään monipuolisesti eri puolella Suomea lähes kaikessa hevosiin liittyvissä osa-alueissa. On tallihyvinvointia, ruokintasuunnittelua, ratsastuksen opettelua, hevosen valmennusoppia, kengitystä jne. Tämä opinnäytetyö sai alkunsa kuitenkin siitä, kun kirjoittaja havaitsi, että hevosalta puuttuu juridinen perusopetus lähes täysin.

Hevosalan yrittäjä omalla toiminnallaan ja osaamisellaan ratkaisee hevosalan yrityksen menestyksen (Hollmen & Laitinen 2011). Yrittäjä on hevosyrityksensä tärkein tuotannontekijä. Sekä sosiaalisten että taloudellisten riskien tunnistaminen on erittäin tärkeää hevosalan toimijaksi ryhtymistä harkittaessa. Yrittäjän osaamisen jatkuva kehittäminen on yrityksensä taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin perusta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälaisia asiakassuhteisiin ja keskinäisiin yhteistyötilanteisiin liittyviä riskejä hevosalan toimijat omalla alallaan havaitsevat ja kuinka niitä pyritään sopimustilanteissa ennakoimaan ja hallitsemaan. Hevosalaan liittyy monenlaisia riskejä, muun muassa fyysiset tapaturma- ja vahinkoriskit. Niitä ei kuitenkaan tässä työssä käsitellä, vaan keskitytään tarkastelemaan ihmisten välisiä, hevosiin liittyviä sopimustilanteita sekä hevosalan toimijoiden yhteistyössä mahdollisesti ilmeneviä riskejä. Hevosalan yhteistyötilanteista käsitellään hevoskauppaa, hevosen hoito- ja valmennustoimintaa, hevosen vuokraamista sekä hevosen kimppa- eli yhteisomistajuutta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään kehittämistyö. Kehittämistyö pyritään laatimaan teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen osuuden avulla. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sopimuksen määritelmää ja sopimuksen syntymiseen liittyviä seikkoja. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myös riskienhallinnan aakkosia sekä sosiaalisen pääoman merkitystä organisaatioille.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytetään tutkimusmetodina kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena. Tutkimukseen pyritään valitsemaan monitahoisen hevosalan eri toimijoita, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva hevosalan riskienhallinnasta ja erilaisista sopimustilanteista. Tutkielman teoreettisen ja empiirisen osuuden avulla pyritään myös antamaan hevosalan toimijoille ohjeita riskien hallitsemiseen ja sopimusten laatimiseen.

2 SOPIMUKSET

Saarnilehto (2009, 3) kertoo sopimuksia olevan monia erilaisia, eri tilanteista, olosuhteista ja sopimusvälineistä johtuen. Tämän vuoksi on vaikea, ellei jopa mahdotonta täysin tyhjentävästi selittää mikä sopimus on ja mitä sopimuksen tekemisellä tarkoitetaan. Yleisellä tasolla voidaan todeta sopimuksen olevan tosiasioden kokonaisuus, jolla pyritään aikaansaamaan sidonnaisuus sopijaosapuolten välille (Saarnilehto, 5). Vuorijoen (2002, 16) mukaan sopimuksen syntymistä voidaan pitää eräänlaisena tarjous-vastaus-prosessin tuloksena. Toinen osapuoli lupaa tehdä jotain tiettyä vastiketta vastaan, eli tekee tarjouksen. Siinä vaiheessa, kun toinen osapuoli vastaa tähän tarjoukseen kyllä, sopimus katsotaan syntyneeksi (Vuorijoki, 7). Lehtola ja Wegelius (2005, 82) täsmentävät vielä, että sopimus voidaan katsoa tehdyksi, kun sopijaosapuolet ovat yksimielisiä niin sopimukseen sitoutumisesta kuin sopimuksen sisällöstäkin. Haapio (2002) huomauttaa, että on syytä tunnistaa, että juridisesti sitova sopimus voi syntyä ilman varsinaista sopimusasiakirjaa, vaikka maallikko mieltääkin sopimuksen syntyväksi vasta sopimusasiakirjoja allekirjoitettaessa.

Suomen oikeusjärjestelmän mukaan ihmisillä on laaja sopimusvapaus. Sopijaosapuolet voivat vapaasti sopia lähes kaikesta. (Jaakonsaari & Ojala 1999, 76–78.) Sopimusvapauteen sisältyy periaatteet siitä, että sopijaosapuolet voivat sopia sopimuksen sisällöstä ja ehdoista. Meillä kaikilla on oikeus päättää, teemmekö ylipäättään sopimuksia ja jos teemme, niin kenen kanssa ja minkälaisin ehdoin. (Krappe 2000.) Saarnilehto (2009, 37) listaa muutamia periaatteita sopimusvapauden sisällöstä:

- Päättäntävapaus; vapaus tehdä tai olla tekemättä sopimuksia
- Valintavapaus; vapaus valita sopimuskumppani
- Sisältövapaus; vapaus itse määrätä sopimuksen ehdot
- Muotovapaus; vapaus itse määrätä sopimuksen muoto tai järjestys

- Tyypivapaus; vapaus valita sopimustyyppi
- Purkamisvapaus; vapaus laillisin keinoin vetäytyä sopimuksesta
- Vapaus sopia noudatettavasta laista ja riitojen ratkaisemisesta

Lain tai hyvien tapojen vastainen sopimus ei päde (Vuorijoki 2002, 62). Suomen oikeusjärjestelmän mukaan sopimuksia laadittaessa on ensisijaisesti noudatettava pakottavaa lainsäädäntöä (Lehtola & Wegelius 2005, 83). Se, mitä lakia kulloinkin noudatetaan, riippuu kyseessä olevasta sopimustyyppistä ja sopijaosapuolten asemasta. Jotkut sopimustyyppit edellyttävät lain mukaan tarkempia muotoseikkoja kuin toiset. Esimerkiksi, kun kyseessä on kuluttajan ja elinkeinonharjoittajan välinen kauppa, kuluttajansuojalaki (L 20.1.1978/38) menee sopijaosapuolten välisen sopimuksen edelle ja velvoittaa osapuolia voimakkaammin kuin heidän välisensä sopimus (Lehtola & Wegelius 83). Vuorijoki (s. 63) muistuttaa, että vaikka pakottavan lainsäädännön vastaisesti laaditut sopimusehdot eivät päde, silti se osa sopimuksesta, joka ei ole ristiriidassa lainsäädännön kanssa, on pitävä.

Jotta sopimus olisi pätevä, on molempien sopijaosapuolten oltava oikeustoimikelpoisia (Jaakonsaari & Ojala 1999, 77). Sopijaosapuoli on oikeustoimikelpoinen täytettyään 18 vuotta. Tällöin henkilö voi itse määrätä omaisuudestaan ja tehdä omaisuuttaan koskevia ja henkilöä sitovia sopimuksia. Alle 18-vuotias ei ole oikeutettu tekemään merkittäviä oikeustoimia ja sopimuksia, vaan alle 18-vuotiaan holhoojan on tehtävä sopimukset hänen puolestaan. Alle 18-vuotiaan tekemä sopimus muuttuu sitovaksi, jos hänen holhoojansa hyväksyy sen. Alle 18-vuotiaan tekemä sopimus muuttuu päteväksi myös siinä tapauksessa, että hän itse täytettyään 18 vuotta hyväksyy aiemmin tekemänsä sopimuksen.

Alle 18-vuotiaalla on kuitenkin oikeus tehdä tavanomaisia oikeustoimia. Tällaisia ovat arkipäiväiset ja taloudellisesti vähämerkitykselliset oikeustoimet, kuten karkkien ostaminen kaupasta sekä ratsastustunnin maksaminen. Jaakonsaari ja Ojala (1999, 76–78) kertovat esimerkiksi koiran ostamisen olevan alle 18-vuotiaalle sopimaton oikeustoimi jo koiran korkean ostohinnankin vuoksi. Koiran ostamista voi verrata hevosen ostamiseen tai vuokraamiseen. Siinä on otettava huomioon eläimen hankkimisesta koituva kuluerä ja omistajuudesta seuraava iso

vastuu ja eläimen hoidosta aiheutuvat kulut, joita ei opinnäytetyön kirjoittajan mielestä voi säilyttää alaikäisen harteille. Tällöin on riski, että eläimen hyvinvointi vaarantuu. On kuitenkin huomattava, että vaikka alle 18-vuotias ei voi tehdä ilman holhoojaa sopimusta esimerkiksi hevosen hankinnasta, hän voi lain mukaan olla hevosen omistaja.

”Pacta sunt servanda - Sopimukset ovat sitovia” (Haapio 2002, 17). Tästä periaatteesta Suomen oikeusjärjestelmässä lähdetään liikkeelle. Kuitenkin, mikäli laadittu sopimus on kohtuuton, se ei sido sopijaosapuolia (Jaakonsaari & Ojala 1999). Vuorijoki (2002, 66) havainnoi tyypillisimpiä kohtuuttomien sopimusehtojen olevan sellaisia, jotka antavat ainoastaan toisen osapuolen päättää sopimuksen olennaisista seikoista, kuten esimerkiksi hinnankorotukset, virheen määrittely sekä tarjouksen sitovuus. Mikäli sopimuksen ehdot ovat kohtuuttomia, niitä voidaan sovittaa. Sovittelussakin lähtökohta on sopimuksen sitovuus ja olemassa olevaan sopimukseen puututaan niin vähän kuin mahdollista (Vuorijoki, 65–67). Uudet sopimusehdot voivat laatia joko sopijaosapuolet keskenään tai joku ulkopuolinen taho, kuten esimerkiksi viranomainen (Saarnilehto 2009, 165).

2.1 Sopimuksen laatiminen

Sopimukset ovat käytännön työvälineitä. Sopimusten avulla säädellään toimintoja sekä materiaali- ja rahavirtoja. Sopimukset sisältävät käytännön toimijoiden tarvitsemaa tietoa, kuten esimerkiksi maksueriä ja -ehtoja sekä aikatauluja. Hyvin laadittu sopimus toimii muistin virkisteenä, tietolähteenä ja ohjekirjana käytännön tilanteissa (Haapio 2002, 11).

Sopimusvapauden periaatteisiin kuuluu vapaus valita sopimuksen muoto. Useimmiten sopimus on joko suullinen tai kirjallinen (Jaakonsaari & Ojala 1999, 76). Nieminen (2008, 36) kertoo suullinen sopimuksen voivan olla rento, helppo ja vaivaton kahdenkeskinen juttutuokio, jolle ei tarvita todistajaa. Kuitenkin riitatilanteissa oikeudessa suullinen sopimus edellyttää päteviä todisteita. Suullinen sopimus on toimiva vaihtoehto siinä tapauksessa, että sovitut asiat on käyty tarpeeksi tarkasti läpi, molemmat sopijaosapuolet ymmärtävät sovitut asiat samalla tavalla ja haluavat rehellisesti pitää kiinni sovitusta. Lain mukaan kumpikin muoto

on yhtä pätevä. Vuorijoki (2002, 26) täsmentää, että sopimus on kuitenkin syytä laatia kirjallisesti, sillä kirjallisen sopimuksen sisältö on helpompi todistaa kuin suullisen sopimuksen.

Useat eri tahot, kuten yhdistykset ja seurat, tarjoavat valmiita sopimus pohjia eri sopimustilanteisiin. Niiden on tarkoitus helpottaa pätevän sopimuksen laatimista ja vähentää sopimukseen liittyvää sekaannuksen vaaraa.

Haapio (2002, 23) kertoo, että täyttääkseen tehtävänsä sopimusten tulisi olla riittävän perinpohjaisesti laadittu, selkeitä ja käyttäjiensä ymmärrettävissä. Muutoin on vaarana, ettei sopimusta ymmärretä eikä noudateta. Sopimukseen sisällytettävät asiat riippuvat siitä minkälaisesta sopimuksesta ja sovittavasta asiasta on kyse (Vuorijoki 2002, 26–27). Vuorijoki kertoo varatuomari Helena Haapion oivasta sormipelistä, jossa jokainen sormi vastaa yhteen sopimuksen kysymykseen: mitä, missä, milloin, entä ja ellei. Ja nämä kysymykset tulee sopimuksessa käsitellä molempien osapuolten kohdalta. Vuorijoki jatkaa pelkistetyllä listalla, mitä sopimuksen tulisi vähintään sisältää:

- mitä ja mistä sovitaan
- kuka tekee ja mitä tekee
- suorituspaikka
- suoritusaika
- hintalaskutusperusteet
- maksuaikataulu
- miten toimitaan, jos suoritusta ei tapahdu

3 RISKIENHALLINTA JA SOSIAALINEN PÄÄOMA

3.1 Mitä ovat riskit?

Yleisellä tasolla voidaan sanoa riskin olevan vahingon mahdollisuus (Suomen riskienhallintayhdistys). Riski voi olla ihmisen itsensä aiheuttama tai ulkopuolisten, ihmisen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevien seikkojen, kuten luonnonilmiöiden, aikaansaama. Nygren (2002, 216) määrittelee riskin mm. seuraavanlaisesti:

Riski määritellään tappion uhkaksi tai menetyksen mahdollisuudeksi. Riskin muodostavat yhtäältä menetykset tai tappiot ja toisaalta epävarmuus niiden esiintymisestä. Riski on mahdollisuus, etteivät päämääriksi asetetut positiiviset odotukset toteudu. Riski on epävarmuutta, joka liittyy taloudelliseen menetykseen.

Riski koostuu kahdesta osasta: aiheutuneesta haitasta ja mahdollisen haitan aiheutumisen todennäköisyydestä (Lonka ym. 2002, 8). Riskiä voidaan kuvata jopa matemaattisella kaavalla: haitan aiheutumisen todennäköisyys $\times$ haitan suuruus. Riskit jaetaan eri lajeihin luonteensa ja vaikutusmekanismiensa mukaan. Karkeasti riskit voidaan jakaa vahinko- ja liikeriskeihin (Nygren 2002, 216). Liikeriskit voivat toteutuessaan aiheuttaa joko voittoa tai tappiota, eivätkä ne yleensä ole vakuutettavissa. Vahinkoriskit eivät sen sijaan tuota toteutuessaan voittoa, vaan aiheuttavat menetyksiä ja taloudellista vahinkoa. Vahinkoriskit ovat yleensä vakuutettavissa.

Yritystoiminta sisältää useita riskejä. Kehittyvää liiketoimintaa ei voi olla ilman jonkinasteista riskinottoa. Liiketoimintaan liittyviä riskejä ovat mm. liikeideaan, kaupallistamiseen, kilpailuun, tuotteen ominaisuuksiin, tuotantoon, rahoitukseen ja henkilöstöön liittyvät riskit (Ekuri 2012). Riskit on pyrittävä tunnistamaan ja arvioimaan niiden haitta-aste. Kaikkia riskejä ei kyetä poistamaan. Kuten Lonka ym. (2002, 4) asian ytimekkäästi ilmaisevat, nollariskiä ei ole olemassa. Kuitenkin riskejä on pyrittävä vähintäänkin pienentämään tai siirtämään.

Juvonen ym. (2014, 20) kertovat riskien johtuvan kolmesta asiasta:

- Kontrollin puutteesta: luonnonvoimat, ihmiset, resurssit, tieto, aika
- Tiedon puutteesta: käytössä oleva tieto on epätäydellistä tai epäluotettavaa
- Ajan puutteesta: päätös joudutaan tekemään ilman tietoa tai kontrollia

3.2 Riskienhallinta

Toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle mahdollisuuksista (Juvonen ym. 2014, 15). Toiminnan kasvattaminen edellyttää toimintaympäristön mahdollisuuksien sekä niiden toteuttamisen esteiden tunnistamisen. Menestyminen edellyttää toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten oikeanlaista havainnointia. Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia verrataan sisäisessä toimintaympäristössä piileviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Näin saadaan tarpeellinen määrä luotettavaa tietoa toiminnan pohjaksi. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä (Suomen riskienhallintayhdistys [7.1.2016]).

Riskienhallinta on työtä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi (Suomen riskienhallintayhdistys [7.1.2016]). Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea organisaatioiden toimintaa, jolla pyritään minimoimaan riskejä ja niiden aiheuttamia vahinkoja. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon osallistuu kukin organisaation jäsen omassa roolissaan. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita organisaatioon vaikuttavia tapahtumia ja pitää riskit sellaisissa rajoissa, jottei organisaation toimintaan kohdistuisi uhkia ja organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa.

Ainoastaan tunnistettuihin riskeihin voidaan varautua (Juvonen ym. 2014, 20). Näin ollen toimiva riskienhallinta edellyttää riskien havaitsemista. Jotta riskit voitaisiin havaita, niiden alkuperä on tunnistettava. Nygrenin (2002, 218) mukaan riskienhallinta voidaan jakaa eri vaiheisiin:

- Riskien tunnistaminen
- Riskien arvioiminen

- Riskien käsitteleminen
- Seuranta

Riskien tunnistaminen auttaa selvittämään, mitä, miksi ja miten organisaation riski voi tapahtua (Nygren 2002, 224–225). Riskejä voidaan tunnistaa esimerkiksi riskikartoituksen avulla. Riskikartoitusta laadittaessa on tunnettava organisaation toimintatavat ja -periaatteet läpikotaisin. Kartoituksessa havaitut riskit on hyvä kirjata ylös.

Riskejä arvioitaessa arvioidaan potentiaalisesti toteutuvien riskien mahdollisia taloudellisia vaikutuksia (Nygren 2002, 225). Tämän lisäksi arvioidaan riskien toteutumisen todennäköisyyttä.

3.3 Sosiaalinen pääoma

Sopimukset ovat aina ihmisten laatimia (Haapio 2002, 23). Ne eivät koskaan käytännössä ole täydellisiä tai aukottomia, ihmisen tekemässä on aina erehtymisen mahdollisuus. Sopimuksista puuttuu usein jotain tahattomasti. Ei tiedetä, mistä tulisi sopia. On myös voitu unohtaa keskustella tietyistä seikoista tai kirjata sopimusseikat ylös.

Sosiaalisesta pääomasta keskusteleminen ja sen tutkiminen on kasvanut huomattavasti 2000-luvun aikana (Jokivuori 2005, 8). Sosiaalinen pääoman käsite ei silti vieläkään ole täysin yksiselitteinen, vaan se on edelleen käsitteenä hivenen monimutkainen ja vaikea ymmärtää. Laajasti määriteltynä sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vallitsevista instituutioista, suhteista, asenteista ja arvoista (Hjerppe 2005, 107–108). Sitä ilmenee kaikissa inhimillisissä yhteisöissä, kuten perheessä, koulussa, työpaikoilla, maantieteellisillä alueilla ja valtioissa. Sosiaalisen pääoman käsitettä on käytetty selittämään organisaatioissa havaittuja vastavuoroisuuteen perustuvia yhteistyösuhteita (Ruuskanen 2000, 96). Sosiaalinen pääoma voidaan liittää fundamentaalsiin kasvutekijöihin, jotka ovat yhteydessä kykyyn investoida tietoon

ja pääomaan sekä kykyyn kerryttää kasvuun vaikuttavia tuotannontekijöitä (Hjerppe, 104).

Hjerppen (2005, 105) mukaan ”sosiaalinen pääoma on ihmisten kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.” Yksi sen keskeisimmistä käsitteistä on luottamus. Voidaankin olla sitä mieltä, että juurikin luottamus luo edellytyksiä organisaatioiden laajalle kehitykselle. Yhteisöjen välisen korkean luottamuksen vallitessa sopimusten solmiminen yksinkertaistuu ja organisaatioiden toiminta tehostuu.

Sosiaalinen pääoma ei kaikilta osin täytä ”perinteisen” pääomakäsitteen kriteereitä, mutta on todettu, että sosiaalinen pääoma helpottaa ihmisten välistä kanssakäymistä ja on sitä kautta tuottavaa (Hjerppe 2005, 110). On arvioitu, että ihmisten koko pääomavarannosta 15–35% on kiinteää pääomaa ja loput 65–85 % inhimillistä ja sosiaalista pääomaa.

Sosiaalisen pääoman merkitys on kasvanut organisaatioissa ja siitä on tullut merkittävä luottamuksen, menestyksen ja hyvinvoinnin indikaattori (Jokivuori 2005, 8). Jokivuoren (8–9) artikkelissa kerrotaan sosiaalisen pääoman tutkijan Robert Putnamin määrittäneen sosiaalisen pääoman koostuvan kolmesta elementistä: toimintasäännöistä, niitä välittävistä sosiaalisista verkostoista sekä luottamuksesta näihin sääntöihin ja verkostoihin.

Sosiaalisen pääoman määrä on mitattavissa. Sosiaalisen pääoman määrä vaihtelee eri yhteisöistä ja organisaatioista riippuen (Hjerppe 2005, 105). Eniten sitä on todettu olevan perheessä ja suvussa. Perheen sisäinen luottamus on vahvaa lähes kaikissa yhteiskunnissa (Hjerppe, 112–113). Sen sijaan luottamuksen määrä perheen ulkopuolisiin tahoihin vaihtelee. Sosiaalisen pääoman vaikutukset on todettu lähes kiistattomasti. Sosiaalisen pääoman puute heijastuu luottamuksen puutteena, mikä taas vähentää investointeja, lisää sijoitustoiminnan riskejä ja hidastaa taloudellista kasvua. Niissä organisaatioissa, joissa luottamus ulkopuolisiin on suuri, on myös rakentunut vahvoja taloudellisia suhteita. Luottamuksen puute vaikeuttaa myös sopimusten tekemistä. Luottamuksen puuttuessa sopimusmekanismeista tulee monimutkaisempia ja sopimusten teko vaatii enemmän aikaa ja voimavaroja.

Sosiaalisella pääomalla voidaan katsoa olevan kolme eri ulottuvuutta. Näitä ovat rakenteellinen, relationaalinen, eli yksilöiden välisiin suhteisiin perustuva sekä kognitiivinen ulottuvuus. Sosiaalisen pääoman rakenteellisessa ulottuvuudessa henkilöiden välillä on vuorovaikutussuhteita. Näitä suhteita voidaan indikoida esimerkiksi tiheyden, yhdistävyys ja verkoston hierarkian mittareilla. Relationaalinen ulottuvuus puolestaan kuvaa vuorovaikutussuhteessa olevien henkilöiden suhteiden välisiä ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien mittareina ovat muun muassa luottamus, luotettavuus, normit, sanktiot, sitoumukset, odotukset, identiteetti ja samaistuminen. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää yhteisöä yhdistäviä tekijöitä, kuten yhteisiä mielikuvia ja tulkintoja, jotka perustuvat yhteneväiseen päämäärään ja käyttäytymiseen sekä kieleen ja normistoon (Sorama 2008, 113–114).

4 HEVOSALA SUOMESSA

Suomessa on noin 15 000 hevostallia, joista yritysmuotoisesti toimii 3000 (ProAgria Oulu [26.11.15]). Hevosalalle tyypillistä on harrastajien suuri määrä sekä yrittäjyyden aloittaminen harrastuspohjalta. Hevosten ja harrastajien muodostama yhtälö työllistää koko- tai osa-aikaisesti noin 15 000 henkilöä. Hevosalan toiminta on monipuolista. Se sisältää mm. hevoskasvatusta, hevosten myyntitoimintaa, hoito- ja koulutuspalveluiden tarjontaa, kengityspalvelua, valmennustoimintaa, ratsastuspalveluiden tarjontaa ja matkailutoimintaa.

Hevosalalla on harrastajien ja alan kautta työllistyvien määrän lisäksi laajempikin yhteiskunnallinen merkitys (Hollmen & Laitinen 2011, 4). Hevosala elää läheisessä rajapintayhteistyössä monen muun toimialan kanssa. Erityisesti hevosala vaikuttaa maatalouteen ja kaupan alaan. Hevosala koskettaa niin välillisesti kuin välittömästi myös esimerkiksi kuntoutus- ja terapiatoimintaa, maankäytön, infrastruktuurin ja ympäristön suunnittelua, sekä tutkimus-, koulutus- ja neuvontapalveluita. Hevostaloudessa virtaa rahaa arviolta noin 0,34 mrd. euroa (ProAgria Oulu [26.11.15]). Hevosten omistajien, harrastajien ja yrittäjien lukumäärän perusteella voidaan karkeasti arvioida, että hevonen vaikuttaa joka kymmenennen suomalaisen elämään jollakin tapaa (Pussinen & Thuneberg 2010, 9). Tämä tarkoittaa jopa puolta miljoonaa suomalaista ihmistä.

Hevosalan tarjoamat työ- ja harrastusmahdollisuudet ovat sosiaalisesti arvokasta toimintaa (Hollmen & Laitinen 2011, 4). Sillä on suomalaista yhteiskuntaa yhdistävä vaikutus: hevostoiminta yhdistää vanhat ja nuoret, miehet ja naiset sekä maaseudun ja kaupunkien väestöä. Hevosalaan liittyvää toimintaa harjoitetaan koko Suomessa omissa toimintamuodoissaan (Pussinen & Thuneberg 2010, 18). Toiminta voidaan maantieteellisesti jakaa karkeasti eri suuntauksiin: ratsastustoimintaa ja karsinapaikkojen vuokrausta harjoitetaan eniten Etelä-Suomessa, ravi- ja kasvatustoimintaa Keski- ja Itä-Suomessa sekä Pohjanmaalla ja vaellus- ja matkailutoimintaa Pohjois-Suomessa.

4.1 Hevosalan sopimustilanteet

Hevosalalle tyypillistä on harrastajien laaja joukko. Ratsastuksen ja raviurheilun parissa harrastajia, eli kuluttajia on noin 370 000 ja alalla työskenteleviä paljon vähemmän, arviolta 15 000, mikä on noin neljä prosenttia alan harrastajien määrästä. Sopimustilanteissa kuluttaja ja yrittäjä ovat eri asemassa. Heihin sovelletaan sopimuksien suhteen eri lakia.

Sopimuksien avulla pyritään ottamaan huomioon sekä ennakoimaan ongelmatilanteisiin liittyviä riskejä ja riitoja (Nummenmaa ym. 2005, 6). Sopimuksien tarkoitus on turvata molempien osapuolten oikeuksia. Sopimisen olisi syytä olla mahdollisimman tarkkaa. Yksityiskohtaisella kirjallisella sopimuksella vältetään tärkeiden yksityiskohtien unohtaminen. Sopimukset tulee säilyttää asianmukaisesti siten, että ne ovat helposti löydettävissä tarpeen vaatiessa. Hevosalalle tyypillinen piirre on tuttavien kanssa tehtävät suulliset sopimukset (Heinonen 2010, 38). Kirjallista sopimusta ei joko viitsitä tai kehdata tehdä. Kuitenkin hyvä kirjallinen sopimus voi tietyissä tilanteissa pelastaa ystävyysuhkaavilta riidoilta.

Tarpeen tullen juridista neuvontaa on mahdollista saada hevosalan järjestöiltä, kuten Suomen Hevosomistajien Keskusliitto ry ja Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto (MTK) ry, sekä ProAgria Maaseutukeskuksista (Nummenmaa ym. 2005, 4). Lisäksi maksullista neuvontaa saa myös yksityisiltä palveluntarjoajilta. MTK ja Suomen Hevosomistajien Keskusliitto ovat laatineet valmiita sopimusmalleja, joita he tarjoavat jäsenilleen ilmaiseksi ja muille maksua vastaan.

Hevosalalla tärkeitä sopimuksia ovat mm.

- sopimus hevosen ostamisesta
- sopimus karsinapaikan vuokraamisesta ja/tai hevosen hoidosta
- valmennussopimus hevosen valmennusta varten
- sopimus hevosen vuokraamisesta, ns. leasing-sopimus
 - leasing-sopimus siitoshevosen vuokrausta varten

- leasing-sopimus harrastehevosen vuokrausta varten
- leasing-sopimus hevosen kilpailuoikeuden vuokrausta varten

- yhteisomistussopimus hevosen kimppaomistusta varten

Lehtola (2012c, 53) muistuttaa, että hevosalallakin sopimukset kannattaa aina tehdä kirjallisesti. Vaikka suullinen sopimus on juridisesti yhtä pätevä kuin kirjallinen, sen toteen näyttäminen käytännössä on vaikeampaa ja asiat helposti monimutkaistuvat ja riidan riski kasvaa. Sopimuksia laadittaessa on syytä varmistua siitä, että sopimuksen allekirjoittava henkilö on oikeutettu määräämään sopimuksen kohteena olevasta hevosesta (Nieminen 2008, 36). Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä allekirjoittajan tulee olla hevosen omistaja, haltija tai omistajan edustaja, esimerkiksi alaikäisen omistajan huoltaja. Yksinkertainen tapa varmistaa asia, on kirjata sopimukseen kohta, jossa allekirjoittanut vakuuttaa omaavansa määräämisoikeuden sopimuksen kohteena olevaan hevoseen.

4.2 Hevoskauppa: hevosen ostaminen ja myyminen

Hevosen voi omistaa yksin tai yhdessä. Isoa omistajaporukkaa kutsutaan kimpaksi, jolla on omistuksessaan yhteinen hevonen, eli kimppahevonen. Hevosta ostettaessa solmitaan sopimus hevosen ostosta. Hevoskaupassa sovelletaan pääosin kahta lakia: kauppalakia (L 27.3.1987/355) ja kuluttajansuojalakia (L 20.1.1978/38). Kauppalaki on irtaimen kaupassa käytettävä ns. yleislaki (Lehtola & Wegelius 2005, 73–75). Sitä sovelletaan, kun molemmat kaupan osapuolet ovat joko elinkeinonharjoittajia, tai kuluttajia. Kauppalakia sovelletaan myös siinä tapauksessa, kun myyjä on kuluttaja ja ostaja elinkeinonharjoittaja. On syytä huomata, että kauppalaan säädökset eivät ole pakottavaa lainsäädäntöä, vaan voidaan syrjäyttää sopijaosapuolten välisin sopimuksin. Myös vallalla oleva käytäntö tai kauppatapa voi syrjäyttää kauppalaan.

Mikäli myyjä on elinkeinonharjoittaja ja ostaja kuluttaja, sovelletaan kuluttajansuojalakia. Kuluttajansuojalaki (KSL) on kuluttajan suojaksi säädettyä lainsäädäntöä, jota vastoin osapuolet eivät voi sopia. KSL on siis pakottavaa

lainsäädäntöä, joka syrjäyttää niin kauppalain kuin sopijaosapuolten väliset sopimuksetkin.

Hevosalan sopimustilanteiden erityispiirre on hevonen itsessään. Laissa hevonen rinnastetaan tavaraan (Lehtola & Wegelius 2005, 15, 75). Lain mukaan hevoskauppa on irtaimen esineen kauppaa, vaikka hevosen pito ja käsittely vaativat paljon enemmän kuin yleisemmin kaupankäynnin kohteena olevan tavarat – esimerkiksi kodinhoitotuotteet, vaatteet ja ruoka – käsittely. Hevonen on tavara, johon kuitenkin muodostuu helposti vahva tunneside. Ihmisten vahvat tunteet koituvat usein hevosalan ongelmaksi: asioista ei kyetä päättämään ja sopimaan rationaalisin perustein, vaan mennään tunnepuoli edellä. Tällöin on vaara, että etukäteen tarpeeksi huolellinen tilanteen arviointi ja päätösten harkinta jäävät puutteelliseksi ja osapuolet tekevät huonoja päätöksiä ja sopimuksia. Tämä taas puolestaan nostaa jälkikäteen riitelyn riskiä.

Hevosen erityispiirteisiin kuuluu myös se, että hevosesta lain mukaisen virheen määrittäminen on vaikeaa, paljon vaikeampaa kuin esimerkiksi autosta (Lehtola & Wegelius 2005, 15–16). Vaikka hevonen on tavara, sen tuottaminen poikkeaa tavanomaisesta tuotannosta huomattavasti. Hevosia jalostetaan, ne ovat yksilöitä, eikä käytännössä koskaan ole mahdollista saada aikaiseksi kahta samanlaista yksilöä.

Sopimus hevosen omistajuuden vaihtumisesta on syytä vahvistaa kauppakirjalla. Kauppakirja on yleisin hevosalan sopimuksista (Nummenmaa ym. 2005, 6–7). Kauppakirjan käyttäminen on varsin vakiintunut tapa myyjäosapuolen ollessa elinkeinonharjoittaja (Lehtola & Wegelius 2005, 83). Sen sijaan kahden yksityishenkilön välisessä kauppatilanteessa jätetään edelleen kauppakirja usein laatimatta. Syynä saattaa olla se, että käydään kauppaa edullisista harrastekäyttöön tarkoitetuista hevosista. Silti osapuolten tulisi ottaa huomioon, että hevosen ostohinta on vain osa hevosen aiheuttamista kuluista. Halvan hevosen kaurat maksavat yhtä paljon kuin kalliimmankin, eikä hevosen ostohinta vaikuta omistajansa päivittäisiin hevosen ylläpitokuluihin ainakaan alentavasti. Sen sijaan, mikäli ostaja on tehnyt kaupanteossa virheen ja hankkinut mahdollisesti sairaan tai muulla tavoin viallisen hevosen, se voi koitua omistajalleen ostohintaa paljon kalliimmaksi.

Kauppakirja selkeyttää usein molempien sopijaosapuolten tilannetta mahdollisen riitatilanteen sattuessa (Nummenmaa ym. 2005, 6–7). Kirjallinen kauppasopimus, eli kauppakirja, vähentää sopijaosapuolten välisiä erimielisyyksiä siitä, mitä he ovat todellisuudessa sopineet (Lehtola & Wegelius 2005, 82). Nummenmaa ym. (s. 7) listaavat kauppakirjaan kirjattavaksi vähintään seuraavat asiat:

- myyjän ja ostajan nimi- ja osoitetiedot
- kaupan kohde mahdollisimman tarkasti yksilöitynä
- kauppahinta ja maksuehdot
- kaupanteon aika ja paikka
- allekirjoitukset
- muut kaupan ehdot ja luovutetut asiakirjat

Lehtola ja Wegelius (2005, 83) jatkavat valaisemalla maallikolta helposti unohtuvia ja silti kauppakirjaan tärkeinä kuuluvia seikkoja. Hevosen tuleva käyttötarkoitus on syytä kirjata ylös kauppakirjaan. Se määrittää, mitä ominaisuuksia ostaja hevoselta hakee ja sen perusteella voidaan mahdollisesti myöhemmin päätellä, onko myyjä myynyt ostajalle tämän kaltaista hevosta. Mahdollinen eläinlääkärin suorittaman tarkastuksen lausunto on myös syytä liittää kauppakirjaan. Sen avulla voidaan tarvittaessa perustella, onko hevosessa ollut myyntihetkellä virhe. Kauppakirjasta tulee myös löytyä ehto vaaranvastuun siirtymisestä sekä sopimus hevosen mahdollisista vakuutuksista. Vaaranvastuun siirtymisellä on merkitystä esimerkiksi lastauksen ja uuden omistajan luokse tapahtuvan kuljetuksen aikana mahdollisesti sattuvien onnettomuuksien vastuukysymyksissä. Lisäksi kauppakirjaan on hyvä kirjata ylös kaupan kohteena olevaan hevoseen liittyviä erityistietoja, kuten erikoisruokavaliota tai hoitoa koskevia asioita. Näillä on uudelle omistajalle sekä hevosen hyvinvoinnille suuri käytännön merkitys.

4.2.1 Hevosen virhe

Hevosen kauppaaminen on laissa verrattavissa irtaimen tavaran kaupan. Lähtökohta on se, että tavaran tulee vastata sitä, mitä voidaan katsoa sovitun (Lehtola & Wegelius 2005, 89). Muussa tapauksessa tavarassa on virhe. Virhetyyppejä on useita (mts. 86). Laatuvirheestä on kysymys silloin, kun hevonen ei vastaa ominaisuuksiltaan sitä, mitä ostaja on sopimuksen perusteella voinut odottaa myyjältä saavansa. Laatuvirhe voi olla esimerkiksi hevosen rakenneviika. Mikäli vika on selvästi näkyvissä hevosessa ennen kaupantekoa ja kaupantekohetkellä ja ostaja on tarkastanut hevosen, hän ei pysty vetoamaan tähän virheeseen, sillä hän on sen havainnut ja silti halunnut jatkaa kaupantekoa. Virhe voi myös olla sellainen fyysinen virhe hevosen rakenteessa, jota ei helposti silmällä havaita. Tällöin ostaja ei voi havaita virhettä eikä hyväksyä sen olemassaoloa. Virhe voi piillä hevosen luustossa tai syvällä pehmytkudoskissa ja aiheuttaa hevoselle sellaisia ongelmia, jotka estävät hevosen normaalin käytön joko ratsu- tai ravihevosena. Tällöin hevonen ei vastaa sitä tavaraa, jonka ostaja on voinut olettaa myyjältä hankkivansa. Hevosissa ilmenevät virheet ovat yleisimmin laatuvirheitä (mts. 90). Ne ilmenevät tyypillisimmin jonkinlaisena fyysisenä oireena tai jopa suorastaan sairautena. Paras tapa ehkäistä virheellisen hevosen ostaminen, on käyttää hevosen ostotilanteessa taitavaa ammattiapua, joka on harjaantunut tutkimaan hevosia myös pintaa syvemmältä ja jonka apuun ostaja luottaa.

Hevosen ostajan on syytä selkeästi ilmaista myyjälle, minkälaista hevosta ja mihin tarkoitukseen hän sitä hakee (Lehtola & Wegelius 2005, 95–97). Tämä tulee myös kirjata ylös kauppakirjaan. Kaupattavan tavaran tulee vastata sitä, mitä voidaan katsoa sovitun, mutta ostajan velvollisuus on tehdä haluamansa hevosen käyttötarkoitus myyjälle selväksi. Myyjän on oltava tietoinen siitä. Myyjä ei ole velvollinen hyväksymään ostajan kaavailemaa hevosen käyttötarkoitusta. Mikäli hän tietää tai epäilee, ettei hevonen sovellu aiottuun käyttötarkoitukseen, hän on velvollinen kertomaan ostajalle tästä ennen kaupantekohetkeä. Mikäli ostaja edelleen haluaa ostaa hevosen, on myyjän syytä tämän kaltaisessa tilanteessa kirjata kauppakirjaan, ettei hän vastaa hevosen soveltuvuudesta ostajan aikomaan käyttötarkoitukseen.

Hevoskaupassa voi tapahtua myös vallintavirhe (Lehtola & Wegelius 2005, 86–87). Tällöin myyjän ja ostajan välisen sopimuksen mukaiselle hevosen käytölle on oikeudellisia esteitä, jotka johtuvat lainsäädännöstä tai viranomaisen päätöksestä. Esimerkki vallintavirheestä on hevosen rekisteripapereiden puuttuminen, mikä estää hevosen käytön kilpailuissa. Vallintavirhe on kyseessä myös silloin, kun jalostuskäyttöön hankittu hevonen ei olekaan oletuksen mukaisesti hyväksytty kantakirjaan.

Hevoskaupassa voi toisinaan tapahtua myös oikeudellinen virhe (Lehtola & Wegelius 2005, 87). Oikeudellinen virhe tapahtuu silloin, kun jollakin ulkopuolisella on hevoseen jokin oikeus, jota ostaja ei ole hyväksynyt omaa hevosen omistusoikeuttaan rajoittavaksi seikaksi. Tällainen tapahtuu esimerkiksi silloin, kun joku muu kuin hevosen omistaja, esimerkiksi hevosen vuokraaja tai tallinpitäjä, myy hevosen ilman siihen hänelle suotuja oikeuksia.

4.2.2 Myyjän tiedonantovelvollisuus

Myyjän vastuisiin kuuluu, että kaupan kohteena olevan hevosen tulee vastata niitä tietoja hevosen ominaisuuksista tai käytöstä, joita ostajalle on ennen kaupantekoa annettu. (Lehtola 2012b). Myyjän vastuu ei rajoitu pelkästään ennen kaupantekoa annettujen tietojen oikeellisuuteen, vaan myyjä on vastuussa myös tietojen antamatta jättämisestä. Mikäli myyjä laiminlyö tiedonantovelvollisuutensa, voidaan hänen katsoa myyneen virheellisen tuotteen: Tavarassa on virhe, jos

myyjä on ennen kaupantekoa laiminlyönyt antaa ostajalle tiedon sellaisesta tavarain ominaisuuksista tai käyttöä koskevasta olennaisesta seikasta, josta hänen täytyy olettaa tienneen ja josta ostaja perustellusti saattoi olettaa saavansa tiedon, ja laiminlyönnin voidaan olettaa vaikuttaneen kauppaan (Kuluttajansuojalaki 5:14 §).

Myös kauppalaki velvoittaa myyjää samalla tavalla (Kauppalaki 19 §). Myyjällä on siis selkeä tiedonantovelvollisuus, oli hän sitten ammatinharjoittaja tai yksityinen henkilö ja sovellettiin kauppaan kumpaa lakia tahansa, kauppalakia tai kuluttajansuojalakia (Lehtola & Wegelius 2005, 101).

Myyjä myös vastaa kaikista hevosesta annetuista tiedoista, vaikkei hän olisi tiennytkään antamiensa tietojen virheellisyydestä. Jos myyjä haluaa välttää vastuunsa virheestä, on hänen selkeästi eroteltava hevosesta varmasti paikkansa pitävät faktatiedot epävarmoista tiedoista ja mahdollisista olettamuksista. Jos annettu tieto on epävarmaa, myyjän on ilmaistava se ostajalle selkeästi (Lehtola 2012b).

Myyjälle syntyy virhevastuu kuitenkin vain siinä tapauksessa, että annetut tiedot ovat vaikuttaneet kaupan syntyyn (Lehtola 2012b). Mikäli ostajalla on todistetusti annetusta virheellisestä tiedosta huolimatta ollut oikeaa tietoa ja hän on siitä huolimatta tehnyt kaupan, ei myyjän antamien väärrien tietojen voida useimmissa tapauksissa katsoa vaikuttaneen kauppaan. Näin ollen ostaja ei voi vedota virheelliseen tai kertomatta jätettyyn tietoon, jolla ei ollut hänelle merkitystä kaupasta sovittaessa. Myyjälle ei synny virhevastuuta hevosesta annetuista vääristä tiedoista myöskään siinä tapauksessa, että myyjä oikaisee virheelliset tiedot ajoissa ja tarpeeksi selkeästi. Oikaisun tulee luonnollisesti tapahtua ennen kaupantekohetkeä.

4.2.3 Ostajan selonottovelvollisuus

Laissa ei suoraan velvoiteta ostajaa tarkastamaan kaupankäynnin kohteena olevaa tavaraa, eli hevosta etukäteen (Lehtola 2012b). Hevoskaupassa vallalla olevan kauppatavan ja terveen järjen mukaan on kuitenkin syytä suorittaa hevoselle niin sanottu ostotarkastus. Ostotarkastus räätälöidään sen mukaan, mitä ostaja ja myyjä haluavat (Nieminen 2008b, 32–33). Yleensä ostotarkastuksessa tehdään kliininen tutkimus, jalkojen taivutuskoe, sekä otetaan röntgenkuvat. Lisätutkimuksia tehdään tarpeen mukaan. Ostotarkastus teetetään useimmiten ostajan toimesta. Mikäli myyjä on jo teettänyt hevoselle tarkastuksen, ostajan tulee tarkastuksen tulosten lisäksi tarkasti selvittää missä, milloin ja kenen toimesta tarkastus on tehty ja kuinka laaja tarkastus on ollut. Ostotarkastus on myös myyjän etu. Silloin myyjä tietää, mitä on myymässä ja mikäli hevosessa ilmenee vikoja, voivat kaupan osapuolet sopia esimerkiksi hinnanalennuksesta tai jättää kauppa kokonaan tekemättä. Näin vältetään hankalat jälkiselvittelyt ja riidat ja pahimmillaan jopa oikeudenkäynnit.

Kun ostaja on suorittanut hevoselle tarkastuksen ennen kaupantekohetkeä, ostaja menettää oikeutensa vedota virheenä seikkoihin, jotka havaittiin, tai jotka olisi pitänyt havaita tarkastuksen yhteydessä. Ostaja menettää oikeuden vedota virheeseen myös siinä tapauksessa, että hevosen tarkastus laiminlyödään ilman hyväksyttävää syytä myyjän ilmeisestä kehotuksesta huolimatta. Ostajan oikeus vedota virheeseen säilyy siinä tapauksessa, että myyjän voidaan katsoa menetelleen kunnianvastaisesti tai arvottomasti tai tarkastamisen laiminlyönnille on ollut hyväksyttävä syy.

4.3 Yhteisomistajuus – kimppa

Hevosten kimppaomistaminen on hevosen yhteisomistamista. Kimppa voi olla suuruudeltaan lähes mitä vaan, vaikka vaan kahden henkilön yhteisomistuksesta aina useiden satojen ihmisten porukkaan. Kimppaomistaminen on nykyään yhä suosittumpaa. Voidaan puhua melkein pä muoti-ilmiöstä. Kimppaomistajuus koskee useimmiten ravihevosia, ratsuhevosten yhteisomistajuus on harvinaisempaa. Hevosen omistaminen on kallista. Kimpan avulla on mahdollista saada pienemmällä panoksella osuus laadukkaasta hevosesta. Tällöin kulut ja vastuu vähenevät ja toisaalta omistamisen riemu saattaa moninkertaistua (Heinonen 2010b, 31).

Hevosen omistavaa ihmisjoukkoa voidaan kutsua yhtymäksi (Ylimys 2012). Yhtymässä voivat olla osakkaana niin luonnolliset henkilöt, kuin oikeushenkilötkin. Yhtymä ei ole oikeushenkilö. Toisin sanoen se ei hanki itselleen oikeuksia eikä velvollisuuksia eikä esiinny itsenäisenä toimijana ulkopuolisiin henkilöihin nähden. Yhtymällä ei ole omaa omaisuutta, eli yhtymä ei ole itsenäinen verovelvollinen. Yhtymän omaisuus muodostuu osakkaiden yksityisestä omaisuudesta, jonka he ovat luovuttaneet käytettäväksi yhtymän kesken, tai omaisuudesta, jonka yhtymän osakkaat ovat hankkineet ja omistavat yhdessä määräosin.

Yhtymän jäsenet ovat vapaita yhdessä sopimaan kimpan säännöistä (Heinonen 2010b, 31). Mikäli hevosen yhdessä omistavalta yhtymältä puuttuu sopimus, voidaan yhtymän toimintaa säännellä ns. yhteisomistuslailla. Kimpan jäsenten laatima yhteisomistussopimus on kuitenkin aina ensisijainen ja yhteisomistuslaki

toissijainen (Ylimys 2012). Yhteisomistuskilpailun lakia sovelletaan siinä tapauksessa, että sopimus puuttuu, tai kilpailun jäsenet eivät ole kyenneet keskenään sopimaan jostain asiasta. Kilpailun onnistuneen ja positiivisen toiminnan kannalta on parasta, että kilpailun ympärille laaditaan hyvä, kattava ja selkeä kirjallinen sopimus. Yhteisomistuskilpailun lakia tulkitaan siten, että itse esineitä – tässä tapauksessa hevosta – ei ole jaettu, vaan omistusoikeus esineeseen on jaettu. Tämän mukaan jokainen kilpailun jäsen omistaa hevosesta osuutensa mukaisen osan.

Kilpailu perustetaan perustamiskokouksessa. Siinä allekirjoitetaan yhteisomistussopimus. Niin halutessaan kilpailu voi hakea yhtiölleen peitenimen. Se haetaan Suomen Hippos ry:ltä. Peitenimen avulla yhtiö voi nimetä kilpailunsa persoonallisesti, eikä hevosen omistajuus- tai leasing-tiedoissa näy jokaisen omistajan nimeä erikseen (Heinonen 2010b, 31). Perustamiskokouksessa laadittava hyvä yhteisomistussopimus sisältää Heinosen (2010b, 313–2) mukaan seuraavat asiat:

- Jäsennellyt tiedot kilpailun osakkaista ja heidän osuuksiensa lukumäärän ja äänimäärän
- Tiedot siitä, kuinka kilpailu tarvittaessa puretaan
- Tiedot siitä, kuinka kilpailun sääntöjä tarvittaessa muutetaan
- Missä käräjäoikeudessa ratkotaan mahdolliset selvittämättömät erimielisyydet
- Tiedot kilpailun ”roolituksesta:” Kenellä on kilpailun nimenkirjoitusoikeus, kuka on rahastonhoitaja, kuka pitää yhteyttä valmentajaan ja informoi muita kilpailun osakkaita. Tästä henkilöstä tulee yleensä ns. kilpailun vetäjä.
- Kuinka kilpailusta aiheutuneet kustannukset ja taas mahdolliset tulot jaetaan.
- Kilpailun eli yhtiön varsinaisten kokousten ajankohdat ja niissä päätettävät asiat. Yleensä kokouksia on kaksi, kevätkokous ja syyskokous.

- Kuinka osuusmaksu suoritetaan
- Miten toimitaan, jos joku kimpan osakkaista ei hoida osuuttaan maksuista eräpäivään mennessä
- Kuinka toimitaan, jos joku kimpan osakkaista haluaa myydä oman osuutensa hevosesta
- Kuinka toimitaan, jos joku joudutaan erottamaan yhtymästä ja hänen osuutensa myydään

Perustettu kimppa hankkii itselleen hevosen. Joko se leasaa sen vuokrasopimuksella tai ostaa omakseen. Joko tai, hevosen hankintasopimus tehdään normaalisti, kuten yksittäinenkin ostaja tai vuokraaja tekee. Kimpan ollessa kyseessä, yhtymä on hevosen ostaja tai vuokraaja ja sopimuksen allekirjoittaa se kimpan jäsen, jolle on myönnetty nimenkirjoitusoikeus (Heinonen 2010b, 32).

4.4 Sopimus hevosen hoidosta

Yleisin hevosen hoidosta laadittava sopimus on ns. täysihoitosopimus, jossa tallinpitäjä tarjoaa asiakkaidensa hevosille karsinapaikan, huolehtii hevosen päivittäisestä hoidosta ja hevosen omistaja vastaa hevosen liikunnasta (Heinonen 2010a, 38). Arkikielessä puhutaan tallivuokrasta. Käytännössä tallivuokrana tarjottavan palvelun laajuus vaihtelee. Hevosenhoitopalveluita tarjotaan aina täyden palvelun konseptista varsin pelkistettyyn karsina- tai laidunpaikkavuokraukseen saakka. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan on syytä huolellisesti selvittää toisilleen, minkälaista palvelua ollaan tarjoamassa ja minkälaista hakemassa. On hyvä huomioida, että varsinaisen tallivuokran ympärille voidaan räätälöidä erilaisia tallilla tarjottavia pienpalveluita., kuten esimerkiksi hevosten loimitus, jalkasuojien laittaminen jalkaan ulos tarhaan, pesukoneen käyttö, hevosten solariumin käyttö, ylimääräiset rehut jne. Joillain talleilla nämä kuuluvat hoitopalvelun hintaan, kun taas joissain paikoissa nämä

ovat hinnoiteltu erikseen. Mitä laajemman palvelun konseptin asiakas valitsee, yleensä sitä vähemmän häneltä edellytetään omaa konkreettista panosta hevosen hoidossa. Mutta toisaalta sitä enemmän asiakas joutuu palvelusta maksamaan.

Lähtökohtaisesti hevosen omistaja on vastuussa hevosestaan, sen hoidosta ja hevosen aiheuttamista vahingoista (Heinonen 2010a, 39). Hevosen omistaja on velvollinen huomauttamaan havaitsemistaan puutteista tallinpitäjälle tai mikäli huomauttaminen ei auta, viemään hevonsa toiseen paikkaan hoitoon. Hevosen omistajalla on mahdollisuus vakuuttaa hevonsa mahdollisten vahinkojen varalta. Syntynyttä vahinkoa ei mikään vakuutus estä, eikä poista, eivätkä vakuutuskorvaukset korvaa tunnepitoista sidettä hevoseen, mutta vakuutus auttaa selviämään taloudellisista menetyksistä. On syytä muistaa, että hevosen vakuuttaminen on hevosen omistajan vastuulla, ei tallinpitäjän. Vakuutustarjonta ja -ehdot vaihtelevat eri yhtiöittäin ja asiakkaan on aina syytä erikseen tutkia, minkälaisen vakuutuksen hän tarvitsee ja mitkä ehdot hänelle soveltuvat parhaiten. Yleisesti tarjolla on kolme eri vakuutustyyppiä: hevosen henkivakuutus, eläinlääkärikuluvakuutus ja vastuuvakuutus.

Tallinpitäjä on vahingonkorvausvelvollinen siinä tapauksessa, että hänen toiminnassaan on normaalista poikkeavaa huolimattomuutta (Heinonen 2010a, 39). Tällöin on pystyttävä näyttämään toteen syy-yhteys tallinpitäjän huolimattoman toiminnan ja sattuneen vahingon välillä. Tallinpitäjä voi ottaa toiminnalleen yrittäjän vastuuvakuutuksen, josta voi useissa tapauksissa hakea korvauksia, mikäli tallinpitäjän huolimattomuus on aiheuttanut vahingon.

Heinonen (2010a, 38) kirjoittaa varatuomari Risto Salmen Salmi & Partnersilta kertovan, että yleisin Salmen kohtaama ongelma on puutteellisesti laadittu tai jopa kokonaan puuttuva hoitosopimus. Salmi kehottaa sopimuksella erittelemään tarkasti tallinpitäjän ja asiakkaan vastuut ja oikeudet. Sopimuksessa on syytä mainita tarkasti kuka vastaa ja mistä. Sopimukseen on hyvä kirjata myös se, miten toimitaan, jos hevonen loukkaantuu, eikä omistajaa tavoiteta.

Hevosenhoitosopimukseen on ensisijaisen tärkeää myös kirjata huolellisesti ylös, mitä palveluita tallivuokraan kuuluu ja mitä ei ja mistä peritään minkäkin suruinen erillinen hinta.

Hevosen hoitopalveluiden tarjoaminen on lähes aina yritystoimintaa, joko sivu- tai päätoimista. Joissain harvoissa tapauksissa verottaja voi katsoa toiminnan tuotoiltaan niin pieneksi, että se lasketaan harrastustoiminnaksi.

Lehtola (2012, 33) määrittelee hyvän hevosenhoitosopimuksen sisältöä seuraavasti:

Hyvässä hevosenhoitosopimuksessa:

- eritellään sopijaosapuolet tarkasti
- määritellään mitä hevosta sopimus koskee ja voiko hevosta vaihtaa ja jos voi niin miten
- määritellään selkeästi sopimuksen hinnan muodostuminen
- määritellään, mistä suoritteista vastaa talli ja/tai sen henkilökunta ja mistä hevosen omistaja
- määritellään, mitä asioita hevosen omistaja ei ole oikeutettu tekemään tallilla, esim. turvallisuussyistä
- määritetään euromääräinen summa, johon saakka tallinpitäjällä on akuuteissa hätätapauksissa oikeus hoidattaa hevosta eläinlääkärillä omistajan lukuun. Samalla on syytä määritellä myös, miten hevosen kanssa toimitaan, mikäli omistajaa ei tavoiteta.
- määritellään sopimuksen voimassaoloaika sekä mahdollisuus irtisanoa tai purkaa sopimus
- määritellään laiminlyöntien vastuut ja seuraamukset

Kiperin ongelmatilanne vierasta hevosta hoidettaessa on omistajan hoitomaksujen laiminlyönti. Tässä tapauksessa tallinpitäjä ei saa työstään sovittua korvausta, mutta silti hänen on huolehdittava hevosen aiheuttamista ylläpitokustannuksista (Nummenmaa ym. 2005, 8). Tällöin tilanne on se, että tallinpitäjä elättää hevosen

omista varoistaan ja käytännössä menettää rahaa. Mikäli hoitomaksujen maksamisessa esiintyy ongelmia, on niihin puututtava välittömästi (Heinonen 2010, 39–40). Ensin on otettava yhteys hevosen omistajaan ja neuvoteltava maksurästien hoitamisesta. Radikaalimpi vaihtoehto on, että tallinpitäjä myy hevosen ja käyttää myynnistä saadut varat rästikulujen ja muiden syntyneiden kulujen kattamiseen. Loput myynnistä saaduista rahoista tilitetään hevosen omistajalle. Hevosen myymiseen tallinpitäjällä on oikeus kuitenkin ainoastaan siinä tapauksessa, että hevosen hoitosopimukseen on laadittu tarkat ehdot siitä, missä vaiheessa tallinpitäjällä on oikeus myydä hevonen, mikäli hoitomaksurästejä ei suoriteta. Eli hoitosopimukseen on tarkasti kirjattava hevosen myynti- ja tilitysoikeus, muutoin tallinpitäjä toimii laittomasti. Mikäli tallinpitäjä ja hevosen omistaja eivät ole sopineet edellä mainitulla tavalla, voi tallinpitäjä hakea käräjäoikeudesta velkomiskannetta. Kanteesta seuraa aikanaan lainvoimainen tuomio, jolla voidaan ulosottomiehen avulla hakea hevonen pakkohuutokaupattavaksi. Tämä tulee viemään aikaa useita kuukausia ja maallikoiden harrastehevoset ovat harvoin rahallisesti niin arvokkaita, että niiden huutokauppaamisella katettaisiin tallinpitäjälle hoitomaksujen laiminlyönnistä aiheutuneet kulut. Tällä tavoin tallinpitäjä kuitenkin pääsee irti päivittäisistä hevosen ylläpitokuluista ja vapautuu vastuusta huolehtia hevosen hyvinvoinnista. Mitä nopeammin tallinpitäjä pääsee eroon kalliiksi käyvästä maksamattomasta asiakkaasta, sitä nopeammin hän voi ottaa tilalle toisen, joka huolehtii omista vastuistaan paremmin.

4.5 Hevosen valmentaminen

Ratsuhevosen kouluttaminen ja ravihevosen valmentaminen on hevosen täysihoitopalvelun pidemmälle jalostettu toimintamuoto. Siinä asiakas vie hevonsa tallinpitäjän talliin, jossa hevonen saa täysihoidon lisäksi vielä valmennusta sekä koulutusta sovitun mukaan joko itse tallinpitäjältä tai tämän palkkaamilta työntekijöiltä. Valmentaja ja kouluttaja pitää huolta hevosen päivittäisestä hyvinvoinnista ja ruokinnasta sekä vastaa hevosen valmennuksesta ja kilpailuttamisesta käyttäen yleensä yleensä omia valjaitaan, kärryjään ja

kuljetuskalustoaan (Keinänen 2012b). Lisäksi valmentaja huolehtii kengityksestä ja hankkii hevosille tarvittaessa eläinlääkärin palveluja.

Suomen Ravivalmentajat ry ja Suomen Hevosen Omistajien Keskusliitto ry tarjoavat ravivalmennuspalveluiden harjoittajille valmiita sopimus pohjia. Hevosen omistaja ja valmentaja tekevät keskenään valmennussopimuksen, jossa yksilöidään, mitä hevosen valmennus pitää sisällään, kuukausimaksun suuruus, lisäpalveluiden, kuten kengitys ja kuljetuspalvelu, hinnat ja valmennuspalvelun maksuehdot (Keinänen 2012b).

4.6 Hevosen vuokraaminen

Hevosta ei aina tarvitse ostaa, sen voi myös vuokrata (Keinänen 2012a, 19). Tällöin hevosen vuokraajan ja omistajan välille laaditaan vuokraussopimus. Hevosihmisten keskuudessa, etenkin raviharrastajien kesken, puhutaan arkikielessä usein liisauksesta, tai leasingista. Tällä tarkoitetaan nimenomaan hevosen vuokraamista. Vuokrauksesta tehdään myös kirjallinen hallintaoikeuden siirto hevosalan keskusjärjestöön Suomen Hippokseen hallintaoikeuden siirtolomakkeella. Kun hevonen on vuokrattu, hevosen omistusoikeus säilyy silti edelleen hevosen omistajalla. Nimenomaan tämä seikka tekee vuokraamisesta toisinaan hevosen myymistä ja ostamista monimutkaisempaa. Hevosella on tietty arvo ja kuka vastaa siitä, että tuo arvo säilyy ja palautuu omistajalle vuokraamisen päätyttyä? Hevonen voidaan vuokrata eri tarkoituksiin: siitokseen, kilpailu- ja harrastekäyttöön. Hallintarekisteristä ja omistajan ja vuokraajan välisestä sopimuksesta riippuen haltijalla on erilaisia oikeuksia hevosta ja sen käyttöä koskien.

On suositeltavaa tehdä vuokrauksesta huolellisesti laadittu kirjallinen sopimus, josta ilmenee omistajan ja vuokraajan vastuut ja velvollisuudet (Keinänen 2012a, 19). Sopimukseen kannattaa kirjata esimerkiksi tarkasti vuokraajan ja omistajan tiedot sekä tiedot hevosesta ja sen käyttötarkoituksesta. Sopimukseen tulee myös kirjata kuka vastaa hevosen hyvinvoinnista, kuluista ja mahdollisesta vakuutuksesta? Sopimuksesta täytyy tietenkin ilmetä myös vuokrauksen hinta ja tiedot siitä, miten hevosesta aiheutuvat mahdolliset kilpailukulut ja toisaalta taas

hevosen ansaitsemat palkinnot jaetaan? Hyvä tieto sopimuksessa on myös hevosen ollessa myytävänä vuokraajan mahdollinen etuosto-oikeus sekä provisio hevosen myyntihinnasta. Provisiota maksetaan yleensä siinä tapauksessa, että hevosen arvo on noussut vuokraajan ansiosta. Ilmiselvät sopimukseen kirjattavat seikat ovat myös sopimuksen voimassaoloaika, irtisanomisaika sekä seuraamukset sopimusrikkomuksesta. Lisäksi voidaan mainita muista mahdollisesti sovittavista asioista.

5 HEVOSALAN TOIMIJOIDEN YHTEISTYÖKÄYTÄNNÖT

Haastattelut toteutettiin kuudelle henkilölle pääasiassa Etelä-Pohjanmaan alueella. Henkilöt valittiin edustamaan tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä hevosalan aiheita: hevosen täysihoitoa, hevoskauppaa, hevosen vuokraamista ja kimppaomistajuutta. Haastateltavista henkilöistä neljä toimi hevosalalla yrittäjänä, joko sivu- tai päätoimisesti ja kaksi oli hevosalan harrastajia. Hevosalan yrittäjät tarjosivat hevosten täysi- ja puolihoitopalvelua, sekä koulutus- ja ravivalmennuspalveluita sekä harjoittivat jonkin verran hevoskauppaa. Hevosalan toiminta on yleensä monipuolista, myös tässä työssä haastateltavat yrittäjät harjoittivat useampaa kuin yhtä toiminnan muotoa. Kaikki haastateltavat olivat toimineet hevosalalla pitkään, vähintään kymmenen vuotta.

5.1 Sopimukset hevosen hoidosta

Haastateltavista kolme harjoitti tallissaan hevosen hoitotoimintaa. Haastateltavat a ja b tarjosivat hevosen täysihoitopalvelua, jossa tallinpitäjä tarjosi asiakkaiden hevosille karsinapaikan, karsinan siivouksen, hevosen ruuat ja ruokinnan, ja hevosen tarhaamisen. Haastateltava c tarjosi niin sanottua puolihoitopalvelua, jossa tallinpitäjä tarjosi karsinapaikan, ruokinnan ja hevosen tarhaamisen. Asiakas siivosi itse karsinan ja laittoi hevosten ruuat valmiiksi ruoka-aikaa varten. Halutessaan asiakas sai erikseen ostaa tallinpitäjältä karsinoiden siivouspalvelua. Haastateltava e on puolestaan ollut hevosineen useiden vuosien ajan asiakkaana hevosten hoitopalveluja tarjoavien yrittäjien tallissa.

Jokaisella hoitopalvelua tarjoavalla toimijalla oli pitkä kokemus hoitopalveluiden tuottamisesta. Haastateltavat a ja c olivat toimineet ammattimaisesti jo 1980-luvulta saakka ja haastateltava b 2000-luvulta lähtien. Kaikilla haastateltavilla on ollut ja on edelleen tarjolla myös muuta hevosalan toimintaa. Haastateltavat ovat tarjonneet mm. ratsastuspalvelua, hevosten valmennus- ratsutus- ja kengityspalvelua.

Hevosenhoitosopimuksia käsiteltäessä havaittiin, että haastateltava a ja b halusivat ehdottomasti tehdä kirjallisen sopimuksen uusien hoitoon tulevien

hevosten omistajien kanssa. Kumpikin oli silti uransa aikana tehnyt myös suullisia sopimuksia. Suullista sopimusta pidettiin helpompana vaihtoehtona silloin, kun sopimusosapuolet olivat pitkällisiä hyviä tuttavuuksia keskenään. Haastateltava c puolestaan suosi aina suullista sopimusta. Hän oli pitkän tallinpitouransa aikana tehnyt pääasiassa ainoastaan suullisia sopimuksia. Syyksi hän mainitsi luottamuksen omaan toimintaansa ja hyvään ihmistuntemukseensa. Haastateltava e oli ollut usean vuoden ajan asiakkaana tallissa, jossa oli käytössä ainoastaan suullinen sopimus. Suullisen sopimuksen käyttö ei ollut koskaan huolestuttanut haastateltavaa e:tä millään tavalla. Hän oli kokenut tallinpitäjän luotettavaksi ja hevosten hoito oli ollut moitteetonta. Tarvetta kirjalliselle sopimukselle ei ollut ollut. Haastateltava e:n mielestä suullinen sopimus hevosen hoidosta toimii silloin, kun sopimus ja tallin toimintatapa on tarpeeksi yksinkertainen ja suoraviivainen. Mikäli tallinpitäjän toimintatapa muovautuu hyvin monimutkaiseksi ja tallinpitäjä alkaa hinnoitella eri palveluja eri hinnalla, suullinen sopimus ei enää palvele asiakkaan etuja. Tällöin on riski, että asiakkaalle koituu odottamattomia kuluja, kun hän puolivahingossa pyytää tallinpitäjältä jotain toimenpidettä hevoselleen, joka onkin tallinpitäjän mielestä erikseen hinnoiteltu palvelu. Kaikkea ei voi muistaa, joten toiminnan monimutkaistuessa, on tallin tarjoamat palvelut syytä kirjata ylös paperille.

Haastateltavat a ja b tiedostivat hevosalaan liittyvien valmiiden sopimuspohjien olemassaolon hyvin. Niitä oli osattu hakea internetistä, mm. SRL:n (Suomen Ratsastajainliiton), Hevostietokeskuksen ja Hippoksen sivuilta. Mallia oli otettu myös internetistä tallien verkkosivuilta löytyvien toisten yrittäjien laatimista ja käyttämistä sopimuksista. Näitä valmiita sopimusmalleja muokattiin omiin tarpeisiin sopiviksi. Mitä enemmän, kauemmin ja monipuolisemmin yrittäjä oli toiminut, sitä suurempi tarve hänellä oli räätälöidä sopimuksia omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Tällöin oma toiminta oli jo muovautunut niin persoonalliseksi, että yksinkertainen, valmis sopimus pohja ei tuntunut haastateltavasta enää riittävältä.

Asiakkaiden kanssa saadut käytännön kokemukset oli voimakkain tarve muokata sopimuksia. Yleensä sopimuksia muokattiin entistä tarkemmiksi ja yksityiskohtaisemmiksi. Yrittäjillä oli selvä pyrkimys varautua asiakkaiden kanssa ilmeneviä ongelmia varten. Jo vastaan tulleista, käsitellyistä ongelmista otettiin

opiksi ja niitä hyväksikäyttäen uudistettiin sopimusta kirjaamalla siihen uusia yksityiskohtia. Suunta näytti olevan se, että mitä enemmän huonoja kokemuksia ja pettymyksiä tallinpitäjä oli joutunut kokemaan, sitä pikku tarkempia sopimuksia hän halusi asiakkaidensa kanssa laatia.

Tallinpitäjällä hoidossa olevia hevosia tulee ja menee. Asiakkaat ja sitä kautta hevoset vaihtuvat, ihmiset joutuvat lopettamaan hevosia tai myyvät ja ostavat uusia. Haastateltavilla saattoi olla hoidossa eri tyyppisiä hevosia, joilla on hieman omanlaisensa tarpeet. Harrastehevoset, siitoshevoset ja kilpahevoset käyttävät tallinpitäjän tarjoamia tiloja ja palveluja hieman eri tyylillä. Harrastehevonen tuo mukanaan usein värikkään omistajajoukon, jotka kaipaavat tallilta viihtyisyyttä ja mukavaa oleskelua itseään ja hevostaan varten. He useimmiten käyttävät ratsastuskenttää ja joskus myös hevosille tarkoitettuja ajoreittejä. Siitostamma puolestaan ei juurikaan tarvitse ratsastusreittejä eikä sen omistaja vieraile tallilla tuiki tiuhaan. Sen sijaan siitostamma tarvitsee tallin laadukkaimmat rehut ja tallinpitäjältä erityishuomiota ja työpanostusta etenkin varsomisen lähestyessä. Kilpahevosta hoidettaessa taas joutuu varautumaan siihen, että usein kilpailuissa käyvä hevonen aiheuttaa liikennettä tallissa epätavallisinakin kellonaikoina ja aiheuttaa jonkinasteista tautiriskiä koko tallin asukkaille. Erilaisten hevosten hoito saa aikaan sopimusten monimuotoistumista. Haastateltava a oli vahvasti sitä mieltä, että hevosten hoitosopimuksen tulisi olla perusrakenteeltaan yksinkertainen ja sen päälle rakennettaisiin omistajan haluamista erikseen laskutettavista lisäpalveluista juuri sille hevoselle ja omistajalle sopiva hoitotapa ja -sopimus. Haastateltava e oli sitä mieltä, että asioiden ja sopimusten laatiminen liian monimutkaisiksi saattaa haitata asiakkaan viihtyisyyttä tallinpitäjän tallissa. Sen sijaan molemminpuolinen joustavuus antaa helpommin tunteen asioiden sujuvuudesta ja lisää viihtyisyyttä ja antaa asiakkaalle tunteen, että tämä tervetullut olemaan tallinpitäjän hoivissa.

5.1.1 Maksuvalmiusongelmat

Jokainen haastateltava oli törmännyt jonkinlaisiin ongelmiin työuransa aikana. Klassinen ongelma hevosen hoitopalvelua tarjoavalle on hevosen hoitomaksujen

maksamatta jättäminen tai ainakin pelko siitä. Tallinpitäjä ottaa jonkinlaisen riskin ottaessaan talliinsa vieraan henkilön hevosia hoitoonsa. Vaikka asiakas jättäisikin hevosen hoitomaksut maksamatta, tallinpitäjän velvoitteet hoitaa hevonen eläinsuojelullisesta näkökulmasta hyvin ei lakkaa. Tallinpitäjän juoksevat kulut siis säilyvät, vaikka hoitomaksuja ei saadakaan. Haastateltavat a ja b olivat joutuneet tekemisiin asiakkaiden kanssa, jotka eivät maksaneet hoitomaksuja sovitulla tavalla. Kumpikin haastateltava oli hävinnyt rahaa asiakkaidensa vuoksi. Kumpikin oli päätenyt siihen ratkaisuun, että kompromissi ja nieltä tappio on pienempi paha kuin asian pitkittäminen. Kumpikin haastateltava oli sitä mieltä, että on ehdottoman tärkeää päästä heti eroon maksamattomista asiakkaista. Haastateltava c ei ollut koskaan pitkän tallinpitouransa aikana joutunut tilanteeseen, että olisi jäänyt ilman hevosen hoitomaksuja. Mutta hän oli silti varautunut siihen ja kertoi uusille asiakkaille suullisesti heti ensi käsittelyssä, kuinka aikoo toimia, mikäli asiakas jättää maksut maksamatta. Riski jäädä ilman hevosen hoitomaksuja vaikutti riippuvan hyvin pitkälti asiakaskunnasta. Vakiintunut porukka, jossa hevoset saattavat vaihtua, mutta samat omistajat pysyvät, vaikutti olevan tallinpitäjälle turvallisempi vaihtoehto kuin kirjava omistajakunta. Mitä monimuotoisempaa tallinpitäjän toiminta tallilla on, sitä enemmän eri tyyppisiä asiakkaita hänellä on ja riski saada asiakkaaksi vilunkia harrastava henkilö vaikutti kasvavan. Myös tallinpitäjän hinnoittelu saattaa vaikuttaa: hyvin edullisesti hinnoitellut palvelut houkuttelevat herkemmin paikalle sellaisia henkilöitä, joilla on halua, mutta ei välttämättä tarpeeksi rahaa. Alhainen hinta madaltaa asiakkaan kynnystä tiedustella palvelun perään ja kenties jopa tuodakin hevonen tallinpitäjän hoiviin kuitenkin varautumatta asiassa loppuun asti, eli maksupäivänä tapahtuvaan rahalliseen suoritukseen. Haastateltava a oli kuitenkin sitä mieltä, että suurin osa hevosen omistajista ainakin pyrkii toimimaan rehellisesti. Innostus omasta hevosesta on niin valtava, että hevosen omistaja on hyvin venymiskykyinen ja tekee mieluummin kompromisseja oman hyvinvointinsa kuin hevosen hyvinvoinnin ja hevosen hoitomaksujen suhteen.

Jokainen haastateltava kannatti ennakoivaa asennetta ja varhaista puuttumista maksamattomien laskujen suhteen. Hoitomaksut kannattaa periä asiakkaalta etukäteen siten, että asiakas maksaa kuukausittaisen hevosen hoitomaksun aina sen kuluvan kuukauden alussa, jolloin hevonen on tallinpitäjällä hoidossa. Tämä

antaa tallinpitäjälle hieman reagointiaikaa, mikäli asiakas alkaa oireilemaan sen suuntaisesti, että hänellä ei ole varaa tallimaksuihin. Jokainen haastateltava tarkkaili huolellisesti hoitomaksujen suoritusta. Mikäli suoritus viivästy, siitä huomautettiin asiakkaalle muutaman päivän sisällä. Haastateltava b lähetti maksamattomat laskut perintätoimistolle muutama päivä eräpäivän jälkeen. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että maksamatta jättävien asiakkaiden hevosista tulee päästä nopeasti eroon. Jokaisella tallinpitäjällä vaikutti olevan jonkinlainen suunnitelma takataskussa, jonka avulla maksamattoman asiakkaan hevosesta myös hankkiudutaan tarvittaessa eroon. Haastateltava b oli laatinut hoitosopimuksen, jonka mukaan maksamattomien tallivuokrien vuoksi asiakas irtisanotaan välittömästi maksun viivästyessä. Mikäli irtisanotun asiakkaan hevosen pois lähtö viivästyy, haastateltava b vie hevosen itse asiakkaan luokse tai hevonen siirtyy hänen omistukseensa. Haastateltava c, vaikka käyttikin ainoastaan suullisia sopimuksia, ilmoitti painokkaasti uudelle asiakkaalle tämän tullessa tutustumaan talliin, että hankkiutuu heti välittömästi hänen hevosestaan eroon, mikäli tallivuokrat jätetään maksamatta.

Haastateltavat myös ohjeistivat uusia yrittäjiä tai muita, jotka ottavat toisten hevosia hoitoonsa, tarkistamaan asiakkaan henkilöllisyyden ja ottamaan asiakkaan henkilötunnuksen ylös. Henkilötunnuksen avulla asiakkaan luottotiedot voidaan tarkastaa ja mikäli asiakas on pahoin velkaantunut, tallinpitäjän tulee vakavasti harkita, ottaako tätä asiakkaakseen. Asiakkaan maksukyky tulee tarkistaa ennen kuin asiakkaan hevonen on ollut kauaa tallinpitäjällä hoidossa, sillä mitä kauemmin hevonen on tallinpitäjän hoivissa, sitä suurempi lasku asiakkaalle kertyy maksettavaksi.

5.1.2 Haastavat asiakassuhteet

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että asiakkaiden hevosmiestaito on vähentynyt ja vähenee edelleen. Asiakkailla ei enää ole sitä kosketuspinta-alaa hevoseen kuin mitä ihmisillä ennen on ollut ja tämä saa aikaan hevosen ja sen tarpeiden inhimillistämistä. Hevosten inhimillistäminen puolestaan taas saa aikaan asiakkailta yhä koventuneita vaatimuksia hevosten hoidon suhteen. Tämä

aiheuttaa tallinpitäjille ylimääräistä työtä, josta ei kuitenkaan välttämättä saa rahallista korvausta. Haastateltava a kertoi omistajien vaatimustason kasvun olevan tallinpitäjälle hankala asia hoitaa käytännössä. Pärjätäkseen taloudellisesti tallinpitäjällä saattaa olla paljon hevosia hoidossa. Mikäli omistaja vaatii hevoselle erityiskohtelua, esimerkiksi lointen vaihtamista useita kertoja päivässä ja suojien pukemista ulos tarhaan, tallinpitäjä joutuu tekemään ajallisesti enemmän työtä, kuin mihin hän on laskenut aikansa riittävän.

Asiakkaiden koventuneet vaatimukset ovat myös jonkinlainen taloudellinen riski tallinpitäjälle. Asiakas ei välttämättä näe omaa tai hevosen osuutta esimerkiksi pienissä vahingoissa tai tapaturmissa realistisesti, vaan syyttää tapahtuneesta tallinpitäjää. Asiakas saattaa suuttua tallinpitäjälle hyvinkin voimakkaasti ja tallinpitäjä joutuu ikään kuin lepytelläkseen asiakasta tekemään taloudellisia kompromisseja ja hoitaa hevosta omalla kustannuksellaan. Tänä päivänä vallalla oleva ”asiakas on aina oikeassa” - asenne koituu tallinpitäjälle toisinaan hyvin raskaaksi.

Hevosen omistaja ja tallinpitäjä ajautuvat helposti ”eri puolille.” Tällöin heidän voi olla vaikea ymmärtää toisiaan. Tällaisissa tilanteissa omistajan ja tallinpitäjän mielipiteet ovat toisinaan kaukana toisistaan ja tämä voi aiheuttaa ikäviä jännitteitä tallin ilmapiiriin ja jopa riitoja tallinpitäjän ja hevosen omistajan välille. Tämän vuoksi haastateltava b oli sitä mieltä, että hevosen hoitosopimus laaditaan mahdollisimman tarkaksi ja yksityiskohtaiseksi, jotta siitä voidaan tarvittaessa tarkastaa, kuinka hevosta tulee omistajan mielestä hoitaa. Haastateltava b:n mielestä omistaja päättää esimerkiksi, milloin hevonen loimitetaan ja milloin hevoselle puetaan suojat ulos tarhaan ja tallinpitäjä noudattaa hevosen omistajan tahtoa, eikä toimi oman tietämyksensä ja kokemuksensa pohjalta. Tämä toimintapa vähentää haastateltava b:n mielestä tallin sisäisiä riitoja merkittävästi. Sekä haastateltavat a ja b olivat sitä mieltä, että kaikki nämä yksityiskohdat hevosen hoidosta kirjataan ylös hevosen hoitosopimukseen ja toimitaan sen mukaan. Haastateltavat a ja b olivat myös sitä mieltä, että nämä erillispalvelut tulee eritellä tarkasti hevosen hoitosopimukseen ja ne tulisi hinnoitella erillisellä lisämaksulla, jotta tallinpitäjä ei jää ilman tekemästään työstä maksettavaa korvausta. Haastateltava a toi esille tallin ilmapiiriin merkittävästi vaikuttavan

sosiaalisen kanssakäymisen. Vaikka asiakas on tallinpitäjälle tärkeä tulonlähde ja tätä myöten aina oikeassa, olisi yleisen ilmapiirin etu, että kaikki ottaisivat toiset huomioon. Pienellä huomaavaisuudella toista ja tämän tekemää työtä kohtaan pystytään vaikuttamaan ilmapiiriin huomattavan positiivisella tavalla. Tämä taas kannustaa ihmisiä yrittämään parhaansa ja joustamaan toisiaan kohtaan. Itsekäs, toisia huomioimaton käyttäytyminen taas puolestaan vähentää entisestään osapuolten halua kantaa kortensa kekoon yleisen viihtyvyyden puolesta.

Haastateltava c ei pitänyt kirjallisten sopimusten laatimista työnsä tärkeimpänä seikkana. Sen sijaan hän satsasi paljon tallinsa ilmapiiriin luomiseen. Haastateltava c kertoi pitävänsä tärkeänä yhteenkuuluvuuden aikaansaamista ja niin sanotun me-hengen luomista. Tämän hän uskoi olevan oman menestyksensä salaisuus. Hänellä oli hyviä, pitkäaikaisia asiakkaita, jotka viihtyivät hänen tallissaan ja viihtyessään myös toivat hänelle itselleen iloa ja samalla myöskin tärkeää tuloa.

5.1.3 Heijastuva teurastusongelma

Haastateltava a toi esiin myös hevosten teurastamiseen ja omistamiseen liittyvän seikan. Hevosesta teurastuksessa saatava hinta määrää hyvin pitkälle hevosen euromääräisen minimi arvon. Tänä päivänä hevosen teurashinta on hyvin alhainen. Se on ollut sitä jo pitkään, lähes koko EU-ajan. Hevosia ei teurasteta enää yhtä paljon kuin ennen, koska niistä ei saada teurastettaessa tarpeeksi hyvää teurashintaa. Hevosten taloudellinen minimi arvo on pudonnut lähes olemattomiin ja hevosia on markkinoilla myytävänä pilkkahintaan. Hyvällä hevosella on aina hyvä hinta, mutta tehtävänsä sopimattoman, kenties jossain elämänsä vaiheessa loukkaantuneen hevosen voi saada omakseen vain parilla satasella. Tämä saa aikaan sen, että hevosen omistajaksi on tänä päivänä helppo ajautua. Halpa hinta houkuttelee omistajaksi, mutta tässä vaiheessa ei huomata laskea sitä, että halvan hevosen elättäminen maksaa yhtä paljon kuin rahallisesti arvokkaammankin. Halpa hevonen houkuttaa siinä missä muidenkin tuotteiden alennusmyynnit ja ostajaksi saattaa ajautua henkilöitä, jotka eivät tiedä, mitä kaikkea hevosen elättämiseen tarvitaan ja kuinka paljon rahaa siihen loppujen

lopuksi kuluu. Halpa hevonen on saatettu ostaa nopeasti ja se viedään tallinpitäjälle hoitoon. Pian hevosen omistamisen realiteetit valkenevat ja hevosen omistaja kohtaa talousvaikeuksia. Tämän jälkeen tallinpitäjällä on tallissaan hevonen, josta ei saada kuukausittaista hoitomaksua ja joka itsessään ei ole rahallisesti juuri minkään arvoinen. Halpa, teurashintainen hevonen ei kelpaa minkäänlaiseksi rahalliseksi vakuudeksi tallinpitäjälle ja on tällöin lähes ongelmajätettä. Haastateltava a suhtautuu hyvin varoen tällaisiin asiakkaisiin ja heidän hevosiinsa, jotka ovat tallinpitäjille jonkinlainen riskiryhmä.

5.2 Hevosten valmentaminen

Haastateltava f on pitkäaikainen raviharrastaja ja tällä hetkellä ammatikseen ravihevosia valmentava. Ravivalmennusyritys on ollut pystyssä vuodesta 2008 alkaen ja sitä ennen hän oli aktiivinen harrastaja. Tällä hetkellä haastateltava f:n tallissa on lähes kaksikymmentä hevosta. Oman yritystoiminnan haastateltava f aloitti muun päivätyön ohessa sivutoimisena, sillä hevosten pitäminen ja etenkin valmennuspalveluiden tuottaminen vaatii paljon pääomaa ja on taloudellisesti melko riskialtista. Valmennuspalveluiden tuottamiseen tarvitaan vielä suuremmat investoinnit kuin esimerkiksi täysihoidtopalveluiden tuottamiseen. Urheiluhevoseksi koulutettava ja valmennettava hevonen käyttää paljon erilaisia varusteita ja sitä on valmennettava sopivilla, hyvin hoidetuilla alustoilla, joiden rakentamiseen ja hoitoon tarvitaan kalustoa ja pääomaa. Haastateltava f kertoi rakentaneensa omaa yritystään pikku hiljaa, pala palalta. Lähes kaikki ansaittu tulo on investoitu takaisin omaan yritykseen.

Yritys ei ole oikea yritys ilman asiakkaita. Haastateltava f kertoi ensimmäisten asiakkaiden saapuneen ”tutun kaupalla.” Oma tuttava toi lahjakkaan, mutta loukkaantuneen hevosen hänelle valmennukseen. Haastateltava kuntoutti hevosen ja pääsi sillä jossain vaiheessa takaisin kilpa-areenoillekin. Hevonen oli lahjakas ja herätti sen verran huomiota, että valmennuspalveluiden kyselijöitä tuli muitakin. Haastateltavalla on edelleen omiakin hevosia, osittain siitä syystä, että asiakkaan silmissä valmentajan osaomistus hevosesta saa aikaan luottamusta ja uskoa siihen, että hevosella on mahdollisuuksia kilparadoilla. Tämä sitouttaa

pitkäjänteisesti toimivia hevosenomistajia, jotka puolestaan ovat tärkeitä yritystoiminnalle.

Haastateltava f piti tärkeänä kirjallisten valmennussopimusten tekemistä. Hän on heti yritystoimintansa alusta lähtien tehnyt kaikkien asiakkaidensa kanssa kirjalliset sopimukset hevosten valmentamisesta. Haastateltava käytti sopimus pohjana Suomen Hevosen Omistajien Keskusliitolta saamiaan sopimus pohjia, joita hän hieman muokkasi itselleen sopiviksi. Haastateltavalla on tapana lähettää sopimusluonnokset asiakkailleen etukäteen, jotta asiakas saa rauhassa käydä sopimusta läpi ja pohtia, mihin on sitoutumassa. Tämä on haastateltavan mukaan oleellisesti vaikuttanut siihen, ettei hänen ole tarvinnut kinastella asiakkaidensa kanssa, koska kaikesta on etukäteen kirjallisesti sovittu.

Haastateltava f piti tärkeänä sopimusten sisällössä erityisesti sitä, että siinä kerrotaan valmennuksen hinta ja mitä se pitää sisällään ja taas ei sisällä. Tärkeitä asioita ovat myös tiedot, kuinka laskutus hoidetaan ja kuinka toimitaan, jos maksut jäävät tulematta. Valmennussopimuksessa on hyvä sopia myös siitä, minkälaisia hoitotoimenpiteitä valmentaja saa järjestää hevosille omistajan luvalla ja minkä suuruisiin toimenpiteisiin valmentajan tulee erikseen kysyä lupa.

Haastateltava f painotti, että tämänhetkinen tilanne, se, että hän pystyy toimimaan päätoimisena ravivalmentajana, on pitkälti hänen aikaisemman koulutuksensa ja palkkatyönsä ansiota. Ravivalmentajan työ vaatii suuret taloudelliset investoinnit, eikä se olisi haastateltavan mielestä ollut mahdollista ilman vakituista palkkatyötä. Muutoin haastateltava koki, että olisi joutunut ottamaan paljon lainaa pankista ja velkaantunut ja sitä myöten kokenut taloudellisia paineita hevosen pidon ohessa. Ja taloudelliset paineet ja eläinten pito on aina huono yhdistelmä.

5.2.1 Valmennustoiminnan haasteet

Hevosen pitäminen koulutuksessa tai valmennuksessa on kalliimpaa kuin esimerkiksi täysihoidossa pitäminen. Valmentajien kokemat ongelmat liittyvätkin aina silloin tällöin rahaan ja asiakkaiden mahdollisiin taloudellisiin vaikeuksiin. Haastateltava f piti tärkeänä sitä, että asiakkaat ilmaisevat valmentajalle heti

mahdolliset hetkittäiset ongelmansa valmennusmaksun hoitamisen suhteen. Mikäli asia otetaan heti puheeksi, joustoa ja sovittelukykyä yleensä löytyy. Mutta mikäli ongelmien annetaan eskaloitua kaikessa rauhassa, eikä valmentajaa informoida mahdollisesta maksujen viivästyksestä, tilanne johtaa yleensä luottamuspulaan ja asiakassuhteen katkaisemiseen. Haastateltava f arveli valmentajan palvelujen hinnoittelun vaikuttavan jonkin verran siihen, minkälaisia asiakkaita hänen palvelunsa kiinnostavat ja kuinka suuri riski on, että asiakkaat jättävät valmennusmaksun maksamatta. Mikäli valmentaja on hinnoitellut itsensä hyvin edulliseksi, on vaara, että hänen palveluistaan kiinnostuvat myös sellaiset, joilla ei olisi niihin todellisuudessa varaa. Mikäli valmentajan palvelut hivenen kirpaisevat kukkarossa, on todennäköisempää, että palvelun ostamista harkitaan huolella ja tarkemmin ja sitä myöden tehdään pitkäjänteisempiä ratkaisuja.

Haastateltava f mainitsi myös toisen valmentajille tutun ongelman: asiakkaiden odotukset. Valmentajan tehtävä on huolehtia siitä, että hänen valmentamansa hevonen kehittyy urheiluhevosenä niin pitkälle ja hyväksi kuin mahdollista. Jokainen hevonen kehittyy omassa tahdissaan. Toisinaan hevosen omistajilla ei ole kärsivällisyyttä odottaa hevosen kehittymistä siihen pisteeseen, jossa sillä on fyysiset ja henkiset valmiudet kilpailla omalla tasollaan. Toisinaan asiakkaiden voi myös olla vaikea hyväksyä sitä, että hevosta ei kilpailuteta tasolla, jolle hevonen heidän mielestään kuuluu. Asiakkaat odottavat vielä enemmän, kuin mitä sillä hetkellä on saatavissa. Tällöin he saattavat päätyä ratkaisuun vaihtaa valmentajaa ja joku muu pääsee nauttimaan niistä hedelmistä, joiden eteen edellinen valmentaja on pitkäjänteisesti tehnyt työtä. Tähän haastateltava f neuvoi keskittymään siihen, että kukin osapuoli tekee kullakin hetkellä parhaansa ja pyrkii sopeutumaan hetkittäin ikäviinkin käännteisiin. Haastateltava oli sitä mieltä, että hevosten hyvä hoito ja kohtelu on kuitenkin parasta mainosta ja ikävät takaiskutkin on opittava käsittelemään oikein. Haastateltava pyrkii ennakoimaan ja välttämään ylimitoitettujen odotusten muodostumista kertomalla asiakkailleen mahdollisimman realistisesti, missä mennään ja mitä voidaan hänen mukaansa saavuttaa milläkin hetkellä. Haastateltavan mukaan hevosia ei pidä mennä turhan vuoksi kehuaan, mikäli siihen ei ole todellakin aihetta, sillä asiakkaat vaativat valmentajalta rehellisyyttä. Mikäli hevonen ei suoriudukaan kilpailuissa hyvin, vaikka valmentaja on ylenpalttisesti kehunut hevosta, asiakkaat pettyvät ja jopa suuttuvat.

Hevosten valmentaminen on asiakaspalvelutyötä. Suhteita asiakkaisiin on pyrittävä pitämään yllä, jotta valmentaja saa työlleen tarvittavaa jatkumoa uusien hevosten ja asiakassuhteiden myötä. Haastateltavan työ on liikkuvaa ja kiireistä, eikä ylimääräistä aikaa esimerkiksi sähköpostien lähettämiseen juurikaan ole, mutta haastateltavalla on tapana lähettää asiakkaille säännöllisin väliajoin tekstiviestejä hevosen viimeaikaisista kuulumisista. Varsinkin hevosten päästessä säännölliseen kilpailurytmiin haastateltavalla on aikaa pitkien automatkojen aikana lähettää hevosten omistajille kuulumisia ja tietoja kilpailupäivän tapahtumista ja hevosen sen hetkisestä kunnosta. Haastateltava f kertoi asiakkaiden kaipaavan tietoa hevosestaan ja vuorovaikutusta valmentajan kanssa. Mikäli hevosesta ei ole mitään erityistä kerrottavaa esimerkiksi keskellä valmennuskautta, yhteydenpito uhkaa helposti unohtua ja siitä on muistutettava itseään, jotta asiakkaat otetaan huomioon myös silloin.

Haastateltava f:n mukaan valmentajalle suurin riski on maineen menetys. Mikäli valmentaja osoittautuu epärehelliseksi, käyttää esimerkiksi laittomia keinoja ja aineita hevosten kilpailusuoritusten parantamiseksi, hän tahraa kovalla työllä ansaitun nimensä ja maineensa. Hyvä nimi ja maine tuovat valmentajan työlle kallisarvoista jatkumoa kovan kilpaurheilun saralla ja niitä tulee vaalia.

5.2.2 Ohjeita aloittelevalle valmentajalle

Haastateltava f kertoi ravivalmennuksen olevan todella kovaa työtä. Valmentajan paineensietokyvyn tulee olla todella hyvä, sillä valmentaja kohtaa paljon taloudellisia paineita, menestyspaineita ja vastoinikäymisiä. Työ on fyysisesti raskasta ja henkinen paine on kova. Työpäivät ovat pitkiä ja hereillä joutuu olemaan enemmän kuin haluaisikaan. Valmentajalla tulee olla kosolti kärsivällisyyttä, malttia ja rautaiset hermot. Haastateltavan omien sanojen mukaan: tämä laji on suurelta osin kurjuutta. Tämä kaikki täytyy kestää ja lisäksi vielä on hoidettava asiakassuhteet niin hyvin kuin mahdollista. Haastateltava f:n mukaan nuorilla, alalle pyrkivillä valmentajilla ei ole muuta keinoa pärjätä, kuin yrittää ylihyvällä asiakaspalvelulla, hevosten hyvällä hoidolla ja pienellä pärjäämisellä saada itselleen asiakkaita.

5.3 Hevosten vuokraaminen

Haastateltava e on pitkäaikainen hevosharrastaja. Hän on käynyt alan kouluja ja omistanut omia hevosia yli kymmenen vuotta. Hänelle tuli ajankohtaiseksi vuokrata toisen henkilön omistama hevonen, kun hänen oma hevosensa jouduttiin lopettamaan. Sopiva vuokrahevonen löytyi internetin avulla. Haastateltava laitto ilmoituksen internetin hevospalstalle, jossa haki sopivaa vuokrahevosta. Jo ilmoituksessa hän kertoi mihin tarkoitukseen ja minkälaista hevosta hän haki. Vuokratun hevosen omistaja vastasi hänelle ja tarjosi omaa hevostaan haastateltavan käyttöön. Ensin haastateltava tiedusteli hevosen omistajalta, minkälaisesta hevosesta on kyse ja minkälaisin ehdoin omistaja olisi valmis hevosen vuokraamaan. Kun kaikki vaikutti alustavasti lupaavalta, haastateltava matkusti hevoskuljetuskaluston kanssa paikan päälle ja tapasi hevosen omistajan ja vuokran kohteena olevan hevosen paikan päällä. Hevonen vaikutti olevan sellainen, kun omistaja oli luvannutkin sen olevan. Omistaja ja haastateltava e laativat keskenään kirjallisen sopimuksen hevosen vuokraamisesta. Sopimukseen kirjattiin perustietojen, eli vuokran kohteena olevan hevosen, omistajan ja vuokraajan tietojen lisäksi hevosen aiottu käyttötarkoitus, vuokrausajan pituus ja tiedot siitä, kuka vastaa hevosen rokotuksista, madotuksista ja vakuutuksista. Samaten kirjattiin ylös sopimuksen purkumahdollisuus molempien osapuolten taholta sekä suunnitelma siitä, miten toimitaan, jos hevonen sairastuu. Tässä kohdassa laadittiin ns. hoitosuunnitelma, jossa määriteltiin mitä sairauksia lähdetään hoitamaan ja sairastuneen hevosen hoitoon käytettävä maksimisumma. Samoin määriteltiin, kummalla sopijaosapuolella on viime kädessä oikeus päättää hevosen mahdollisesta hätäteurastuksesta. Apua sopimuksen laatimiseen oli löytynyt internetin hevosaiheisilta keskustelupalstoilta, joissa oli lueteltu, mitä kaikkia seikkoja olisi hyvä ottaa huomioon vuokrasopimusta laadittaessa. Haastateltava piti hyvänä asiana sitä, että etukäteen pohdittaisiin vuokrauksen mahdollisia ongelmakohtia ja kirjattaisiin niistä kaikista toimintasuunnitelma ylös paperille. Tällöin ilmapiirin kiristyessä ja erimielisyyksien lisääntyessä voitaisiin vedota yhdessä sovittuihin toimintatapoihin.

Haastateltava e arvosti sitä, että vuokratun hevosen omistaja oli realistinen oman hevonsa suhteen; hän oli tietoinen hevonsa terveydentilasta, hänellä oli

oikeanlainen käsitys hevosensa rahallisesta arvosta ja hän vaikutti olevan tietoinen siitä, että hevosille tapahtuu herkästi vahinkoja. Vuokran kohteena oleva hevonen vaikutti olevan juuri sopiva, sellainen, jonka kanssa haastateltava e oli valmis ottamaan hevosensa hallintaan aina liittyvät riskit. Haastateltava e piti tärkeänä maalaisjärjen ja hyvien tapojen vaalimista hevosensa vuokraustilanteissa. Hevonen, vaikka se olisi pitkäaikaisestikin vuokrattuna omistajalta pois, on kuitenkin jonkun toisen oma niin kauan, kunnes se on vaihtanut omistajaa. Ja toisen henkilön omaisuutta on pidettävä niin hyvin kuin pystyy.

5.3.1 Vuokraamisen hyödyt

Haastateltava b on toisinaan vuokrannut eli ”liisannut” omia kilpahevosiksi tarkoitettuja hevosiaan tutuille, taitaville ratsastajille. Vuokraamalla hevonen sille sopivalle ihmiselle, voidaan yhdistää kahden henkilön taidot ja saadaan vietyä hevosta koulutuksellisesti eteenpäin. Mikäli hevonen on ollut tarkoitus myydä, haastateltava b on sopinut maksavansa liisajalle, joka on pitänyt hevosesta hyvää huolta ja edesauttanut hevosensa oikealla koulutuksella ja kilpailuttamisella hevosensa onnistunutta myyntiä, 15 % hevosensa kauppahinnasta.

Haastateltava e piti mahdollisuutta vuokrata toisen omistamaa hevosta hyvänä tapana päästä esimerkiksi itse harrastamaan kiinnostuksen kohteena olevaa lajia ja lisäksi kehittymään siinä. Tiettyyn hevosurheilulajiin sopiva lahjakas hevonen on omiaan auttamaan myös harrastajaa kehittymään. Ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat, toisinaan saattaa olla hetkiä, jolloin ei syystä tai toisesta pysty heti ostamaan omaa hevosta. Mikäli tänä aikana ei pääse aktiivisesti harrastamaan hevosurheilua valitsemassaan lajissa, kehitys pysähtyy ja saattaa jopa taantua. Joku toinen taas voi olla jostain syystä tilapäisesti estynyt harrastamaan omalla hevosellaan, jolloin hevonen joutuu turhaan seisomaan ja sen kunto alkaa rapistumaan. Tällöin voi olla kaikille paras ratkaisu, että hevosta lainataan sopivalle osapuolelle, joka sitoutuu pitämään siitä hyvää huolta ja samalla kunnioittamaan sitä toisen omaisuutena. Parhaimmillaan onnistunut hevosensa vuokraustilanne hyödyttää kaikkia osapuolia.

5.3.2 Vuokraamisen haitat

Haastateltava e arvioi, ettei haluaisi ottaa hevosta vuokralle sellaiselta omistajalta, joka on ylisuojeleva hevostaan kohtaan. Se ja muutoinkin hyvin erilaiset käsitykset hevosen oikeanlaisesta pidosta ja hoidosta ovat omiaan saamaan aikaan riitoja sopijaosapuolten välille. Vaikka haastateltava e:llä on kaikki sujunut hyvin hevosen ja sen omistajan kanssa, haastateltava koki toisen omistaman hevosen ottamisen omalla kontolla hieman stressaavaksi. Taustalla kummittelee ajatus siitä, että mitä jos hevoselle tapahtuu jotain? Uskooko hevosen omistaja, mitä vuokraaja kertoo tapahtuneesta? Suuttuuko hevosen omistaja kuitenkin, vaikka päällisin puolin vaikuttaa ymmärtävältä ja realistiselta ihmiseltä? Vaikka kaikki mahdollinen olisi sovittuna kirjallisesti paperilla, ihmisten tunteita ei kuitenkaan voi kahlita paperin palan avulla.

Haastateltava a ei suostu leasaamaan hevosiaan kenellekään. Hänen mielestään on liian suuri riski antaa hevonen ilmaiseksi pois, sillä ei voi luottaa siihen, että saadaan sama hevonen takaisin. Haastateltava a:n mukaan hevonen on työläs kouluttaa ja hyvin helppo pilata. Haastateltava a on sitä mieltä, että ihmiset pitävät parempaa huolta hevosista silloin, kun hevonen on kallis ja se on oma. Haastateltava b ei myöskään mielellään anna vieraille henkilöille hevosia vuokralle. Hänen mukaansa kaikkiin ei voi luottaa, että hevonen tulee hyvin hoidettua ja ratsastettua ja näin ollen pysyy terveenä.

5.4 Kimppaomistaminen

Haastateltava d on ollut hevosharrastaja ja ravihevosten kimppaomistaja 1980-luvulta lähtien. Kimppaomistaminen tuli ajankohtaiseksi, kun siihen aukesi taloudellinen ja sosiaalinen mahdollisuus. Kimppa ei ole kimppa ilman muita sopivia kimppalaisia. Kun kimppa löytää mieluisan hevosen, on yhtälö nimeltä ravikimppa valmis.

Haastateltava f, joka toimii ammatikseen ravivalmentajana, pitää tärkeänä sitä, että valmentaessaan kimpan omistamaa hevosta, saa itselleen tiedon kimpan

jäsenistä, heidän nimensä ja osuuden, jolla kukin on hevosessa mukana, sekä kimpan jäsenten yhteystiedot.

Ensimmäisessä kimpassa haastateltava d laati kimpalle löyhän avoimen yhtiön yhtiösopimuksen. Avoimen yhtiön yhtiösopimuksen pohjaa muokattiin kimpan tarpeisiin sopivaksi. Tässä sopimuksessa kimpan jäsenet laativat kimpalle ns. pelisäännöt jonka kaikki kimpan jäsenet allekirjoittivat. Haastateltava d pystyi käyttämään omaa siviiliammattiaan hyödykseen kimppasopimuksen laatimisessa. Hänellä oli jonkinlainen ennakkoaajatus siitä, mitä asioita tulisi ottaa huomioon silloin, kun ryhdytään yhdessä omistamaan ja harrastamaan raviurheilun merkeissä.

Myöhemmin haastateltava on ollut mukana myös sellaisissa ravikimpoissa, joissa asiat on sovittu suullisesti, eikä kirjallista sopimusta ole ollut käytössä. Näissä tapauksissa kimppa on ollut pienempi ja kimpan jäsenet ovat entuudestaan tunteneet toisensa. Asiat on sovittu suullisesti ja toimittu sovitun mukaisesti ja eteen tulleista uusista asioista on aina sovittu erikseen tapauskohtaisesti. Nämäkin kimpat ovat toimineet hyvin. Haastateltava uskalsi ryhtyä uuteen, suullisesti kasattuun kimppaan aiemman kokemuksensa avulla. Kimppaomistajuus ei ollut enää uutta ja vierasta, vaan haastattelija ymmärsi jo, mitä ravihevosen kimppaomistaminen pitää sisällään.

Haastateltava d on aina pitänyt kimppaomistajuuden tärkeimpänä referenssinä voimakkaita positiivisia elämyksiä. Kimppaomistajuus on ollut haastateltavalle tapaa päästä sisään ravikilpailujen maailmaan ilman suuria yksin omistamiseen liittyviä taloudellisia riskejä. Toisaalta taas kimpan muut jäsenet ovat olleet omiaan vahvistamaan kimpan kokemia onnistumisia voittojen ja menestyksen hetkinä.

Kimppaa perustamisen yhteydessä on syytä keskustella ja sopia kimpan päätöksentekotavoista. Kimpan olemassaolon aikana eteen voi tulla yllättäviä käänteitä, jotka vaativat kimpalta reagointia. Kimpassa tulee olla selvillä, kuinka mielipiteet ilmaistaan ja miten päätökset toteutetaan. Mennäänkö esimerkiksi enemmistön mielipiteen mukaan, johon muut joutuvat taipumaan? Vai päättääkö kimpan vetäjä tai edustaako pieni osa kimpan osakkaista kimpan äänivaltaa? Niin

tai näin, kimpan pitää päättää toimintatavasta etukäteen ja kaikkien osakkaiden tulee se hyväksyä.

5.4.1 Kimpan taloudenhoito

Haastateltava d piti erityisen tärkeänä kimppoja perustettaessa sopimista siitä, kuinka kimpan talous hoidetaan. Oleellista on sopia tietenkin maksujen suuruus ja lisäksi milloin maksetaan ja kenelle maksetaan. Kimpan alkuvaihe näyttäytyy haastateltavan mukaan helposti ruusuiselta ja onkin tärkeää seurata kimpan rahaliikennettä jatkuvasti, että kaikilta kimpan jäseniltä saadaan kimpan hevosen hoitoon tarvittava maksusuoritus. Mikäli joku kimpan osakkaista jättää osuutensa maksamatta, se jää helposti muiden jäsenten hoidettavaksi. Kimpan rahaliikenteellä on kimppalaisille kohtuullisen iso merkitys. Haastateltavan mukaan kimpanvetäjän olisi hyvä kausittain informoida kimpan osakkaita siitä, kuinka kimpan maksamia rahoja käytetään. Toisin sanoen konkretisoida kimpan jäsenille, kuinka heidän maksamiaan rahoja käytetään hevosen hyvinvointiin, valmennukseen ja kilpailutukseen. Tällainen toimintatapa on omiaan lisäämään kimpan sitoutuneisuutta yhteiseen toimintaan ja yhteisiin päämääriin, kun meille kaikille elämässä tärkeä elementti, raha, kuluu johonkin sellaiseen, johon haluamme sen kuluvan ja samalla näemme sen konkreettiset vaikutukset. Ilman edes näennäistä tunnetta siitä, että kimpan osakas pystyy vaikuttamaan maksamiensa rahojen käyttöön, kimpan jäsenet saattavat helposti turhautua ja alkaa kapinoimaan kimpan vetäjää vastaan.

Selkein ja helpoin tapa hoitaa kimpan maksuliikenne on perustaa kimpalle oma pankkitili, jonne kimpan osakkaat maksavat oman osuutensa ja josta kimpan vetäjä maksaa kimppahevosen kausittaisen ylläpidon, valmennus- ja kilpailutuskulut. Haastateltava d piti hyvänä toimintatapana sitä, että kimpalle laaditaan vähintään vuosittain tilinpäätös, jossa tehdään tilinpäätös tallin tapahtumista ja käydään läpi rahavirrat, eli tulot ja menot. Kimpan rahaliikenteen tulisi aina olla läpinäkyvää. Haastateltava vihjaisi, että nykypäivänä on olemassa monenlaisia internetistäkin löytyviä edullisia taloushallinnon järjestelmiä, joita voisi helposti pienillä muutoksilla käyttää myös kimppatallien talouden hallitsemiseen.

5.4.2 Kimppaomistajuuden kompastuskivet

Taloudenhoidon ohella toinen kimppaomistajuuden koetinkivi on menestys – tai pikemminkin menestyksen puute. Kimpassa ollaan mukana yleensä elämysten vuoksi. Halutaan kokea raviurheilun huumaa ja päästä lähtöjen jälkeen mukaan voittajarinkiin. Ravihevosen omistajaksi ja tässä tapauksessa kimppaomistajaksi ryhtyvän on syytä olla hyvin realistinen ja itselleen rehellinen omien tavoitteidensa suhteen. Kimppa on paras tapa kokea elämyksiä, mutta suurten rahallisten voittojen perässä kimppaan on turha lähteä. Paras asenne on silloin, kun pystyy hyvillä mielin heittämään hyvästit sille rahasummalle, jonka hevosiin ja kimppaan sijoittaa. Tällöin sijoittaminen on hallittavissa ja pettymykset inhimillisellä tasolla. Jos ja kun menestystä ei tulekaan toivotulla tavalla, kimpan jäsenet voivat helposti turhautua. Tällöin kimpan jäsenten voi olla hetkittäin vaikeaa pysyä kimpan päätösten takana ja ylipäättään sitoutua kimppaan. Kimpassa saattaa ilmetä turhautunutta spekulointia esimerkiksi kimpasta itsestään, hevosesta ja valmentajasta ja kimpan ilmapiiri on vaarassa huonontua. Kimpan olisi syytä etukäteen varautua tällaiseen tilanteeseen ja sopia toimintatavoista etukäteen yhteisellä kirjallisella sopimuksella. Kimpassa on aina silloin tällöin osakkaina myös ensikertalaisia, jotka eivät tiedä kaikkea, mitä on edessä, eivätkä välttämättä osaa varautua menestymättömyyden aikaansaamiin pettymyksen tunteisiin. Kokoneiden kimppalaisten olisikin syytä hienovaraisesti valaista ensikertalaisia kimpan realistisista mahdollisuuksista, jotta ensikertalaiset eivät muodosta liian suuria odotuksia kimpan suhteen.

Aina silloin tällöin kimpasta putoaa pois jäseniä, jotka eivät enää halua olla osallisena kimpan toiminnassa. Jo kimpan perustamishetkellä tämä tulee ottaa huomioon ja sopia menettelytavoista, kuinka toimitaan silloin, kun joku haluaa erota kimpasta. Mikäli kimppaa yritetään pitää väkisin kasassa, eikä kimpan jäsenille ole alusta lähtien selvää, kuinka kimpasta pääsee eroon, se aiheuttaa osakkaille turhaa ahdistusta ja saattaa jopa vähentää sitoutumista kimpan toimintaan.

Toimiakseen hyvin, kimppa tarvitsee hyvän kimpanvetäjän. Kimpanvetäjä on henkilö, joka huolehtii yhteydenpidosta valmentajan ja kimpan välillä ja hoitaa kimpan maksuliikenteen ja muut paperiasiat. Kimpan vetäjällä ja kimpan

toimintatavalla noin yleensä on suuri merkitys siihen, kuinka paljon kimpän osakkaat saavat kimpasta elämyksiä ja tätä kautta viihtyvät kimpassa. Elämykset ja viihtyminen sitouttavat kimpän jäseniä tiiviimmin kimpän ympärille ja mahdollistavat kimpän hyvän ja sitoutuneen toiminnan hevosen ja sen tulevaisuuden hyväksi.

5.5 Hevoskauppa

Lähes kaikki haastateltavat olivat jossain vaiheessa tehneet hevoskauppaa. Yrittäjänä toimivat haastateltavat tekivät enemmän hevoskauppaa kuin harrastajat. He ostivat hevosia yritykseensä tulon hankkimista varten ja toisinaan myivätkin. Haastateltavat a ja b olivat myös kasvattaneet hevosia ja myyneet niitä. Harrastajatkin toki joutuivat hankkimaan omakseen harrastusvälineensä, eli haluamansa hevosen.

Haastateltava c oli omasta harrastuksestaan sitä mieltä, että ryhtyessään hevosharrastukseen ja ostaessaan hevosen, ostajan on sillä hetkellä oltava valmis häviämään koko hevosen ostoon käytetty summa rahaa. Silloin ostaja riskeeraa sen verran kun hänellä todellisuudessa on varaa.

Haastateltava a painotti, että täydellistä hevosta ei ole olemassakaan. Hevosen myyjän tehtävä on kertoa, mitä vikaa kussakin hänen myymässään hevosessa on. Haastateltava b kertoi ytimekkäästi hevoskaupan olevan kaupantekoa elävästä eläimestä, joka voi kuolla minä hetkenä hyvänsä. Hevosessa voi olla piileviä vikoja ja sellaisia ominaisuuksia, joita ei heti näe ja joista emme pidä. Näitä asioita tulee punnita ennen kaupantekoa. Haastateltava b oli erittäin tarkka kirjaamaan kaupantekohetkellä kauppakirjaan kaikki mahdolliset hevosessa ilmenevät viat. Mitä kokemattomampi hevosihminen ostaja on, sitä pidemmän ja tarkemman kauppakirjan haastateltava laatii. Kauppakirjaan tulee maininnat hevosen terveydestä, luonteesta ja koulutustasosta. Kauppakirjaan tulee myös maininta siitä, onko hevoselle suoritettu ostajan toimesta niin sanottu ostotarkastus. Ja mikäli ostaja ei ole halunnut kyseessä olevaa tarkastusta teettää, kauppakirjaan tulee maininta, että ostaja ottaa tietoisien riskien siitä, että hevosessa voi olla piileviä vikoja. Haastateltava b lähettää kauppakirjan ostajalle etukäteen, jotta tämä saa

rauhassa tutustua kauppakirjaan ennen kaupantekohetkeä. Tällä hän tavoittelee sitä, että ostaja varmasti ymmärtää ostavansa tuotteen, jossa ei ole takuita. Haastateltava b toimi näin ikään kuin varotoimenpiteenä sille, että häntä jonain päivänä turhaan syytettäisiin viallisen hevosen myymisestä, sillä haastateltavan kokemuksen mukaan myyjä on aina altavastaaajana. Haastateltava b oli mieluummin myymättä hevosen kuin myisi sen ostajalle, joka ei suostuisi tähän käytäntöön. Käytäntö on ollut haastateltavalle toimiva, sillä hän ei ole joutunut perumaan kauppvoja ja hakemaan ainuttakaan myymäänsä hevosta takaisin.

Haastateltava a painotti, että hevoskaupassa täytyy olla tarpeeksi napakka ja pitää puolensa. Aina ei voi luottaa pelkästään siihen, että kaupan toinen osapuoli vaikuttaa mukavalta, koska tämä ei välttämättä ole enää mukava kun maksun aika tulee. Haastateltava a oli sitä mieltä, että on hyvin tärkeä kirjata kauppakirjaan, että hevosen hallintaoikeus siirtyy ostajalle vasta sitten kun kauppahinta on kokonaisuudessaan maksettu. Muuten on vaarana, että myyjä jää ilman rahoja.

5.5.1 Hevoskaupan ongelmat

Haastateltava a oli sitä mieltä, että hevoskaupan ongelmat johtuvat pitkälle siitä, että ostajat eivät hyväksy sitä, että hevonen ei ole takuutuote. Mitään takuita siitä, että ostajalla on sama hevonen vielä seuraavanakin päivänä, ei ole. Haastateltava a:n mielestä nykypäivän hevoskaupassa hevonen on liian esineellistetty. Tämän päivän kuluttaja on tottunut siihen, että lähes kaikilla kaupasta ostettavilla tuotteilla on jonkinlainen takuu. Hevosille sen sijaan ei pystytä myöntämään muiden kulutustuotteiden kaltaista takuuta. Vaikka hevonen laissa rinnastetaankin tavaraan, se ei sitä käytännössä kuitenkaan ole.

Hevoskauppaan liittyy haastateltava a:n mukaan myös ihmisten taidot ja hevosenostajan realismi. Hevonen elävänä eläimenä ei käyttäydy koneen kaltaisesti samalla tavalla kaikkien ratsastajien tai ohjastajien kanssa. Hevosen käsittelijän on oltava tilanteen vaatimalla tasolla ja itse niin taitava kuin mitä hevonen kullakin hetkellä tarvitsee. Usein hevosen ostajat kuitenkin pettyvät, hevonen ei menekään niin kuin se on edellisellä omistajalla mennyt ja niin kuin he odottivat sen menevän. Ostajilta puuttuu realismia omien taitojensa suhteen ja he

syyttävät hevosta ja sen myyjää, vaikka vika saattaakin löytyä peiliin katsomalla. Haastateltava a toivoi, että ihmiset ymmärtäisivät hevosharrastuksen olevan taitolaji. Hevosen käsittelijän tulee itse osata ja vasta sitten hän voi vaatia myös hevoselta.

Haastateltava a arveli, että suurimmat hevoskaupan riidat liittyvät siihen, että ostajat ostavat hevosen, käyttävät sitä vähän aikaa ja haluavat sen jälkeen vaihtaa tai palauttaa sen. Ostaja ei kuitenkaan välttämättä osaa ottaa huomioon sitä, että hevonen, joka ottaa vaikutteita jokaiselta sitä käsittelevältä, ajavalta ja ratsastavalta ihmiseltä, ei ole enää se sama hevonen oltuaan hänellä käytössä jonkun aikaa. Ostaja on vaikuttanut hevoseen, eikä läheskään aina positiivisesti. Haastateltava a ei osannut sanoa, kuinka tätä ongelmaa voitaisiin ehkäistä muutoin, kuin laatimalla erittäin tarkkoja ja tiukkoja kauppasopimuksia. Hän on omalta kohdaltaan toiminut siten, että ostettuaan hevosen, joka ei loppujen lopuksi sopinutkaan kaavailtuun tehtäväänsä, haastateltava a pyrki löytämään hevosesta sen hyvät ominaisuudet ja hevoselle uuden omistajan, jolla olisi käyttöä sen kaltaiselle hevoselle.

5.5.2 Hevoskaupan rehellisyys

Haastateltava b oli sitä mieltä, että valitettavasti hevoskauppa ei ole aina täysin rehellistä. Hän näki valitettavan usein myytävän hevosta sellaisena jota se ei ole ja jätettävän kertomatta hevosesta jotain oleellisia asioita. Joissain tapauksissa hän pitää jopa hyvänä sitä, että kauppatapauksia on riitautettu oikeudessa asti, jotta hevoskaupan räikeimmät virheet saataisiin kitkettyä pois. Haastateltava oli sitä mieltä, että myyjä ei todellisuudessa häviä mitään sillä, että hän on rehellinen ja pyrkii löytämään hevosille sopivan ostajan, jolle hevonen sopii sen sijaan, että pyrkisi rahan kiilto silmissään myymään hevosen korkealla hinnalla ensimmäiselle rahat kourassa vastaan marssivalle ostajakandidaatille.

Haastateltava a kertoi hevoskaupan siistiytyneen huomattavasti uudistuneen rekisteröintijärjestelmän ja hevosten mikrosirutusten tultua pakolliseksi. Nykyään on helpompi seurata hevosten liikkeitä paikasta toiseen niiden vaihtaessa omistajaa, eikä väärinkäytöksiä pääse helposti tapahtumaan. Haastateltava toi

kuitenkin esille hevosen omistajanvaihdosilmoitukseen liittyvän ”porsaanreiän.” Hevoskauppias saattaa ostaa hevosen tarkoituksenaan myydä hevonen eteenpäin. Hevosen ostajan tulee tehdä hevosesta omistajanvaihdosilmoitus Suomen Hippokseen, joka ylläpitää kaikkien suomalaisten hevosten rekisteriä. Hevosen omistajanvaihdosilmoitus Suomen Hippokseen maksaa aina muutaman kympin ja hieman vaivannäköä. Aktiivikauppiaat saattavat syystä tai toisesta jättää hevosen omistajanvaihdosilmoituksen tekemättä niin kauaksi aikaa kunnes löytävät hevoselle uuden omistajan, jonka nimiin hevonen siirretään suoraan ilman, että kauppias itse on rekisterin mukaan lainkaan omistanut hevosta. Joissain tapauksissa hevosen omistajanvaihdoksen tekeminen saattaa unohtua kokonaan ja hevonen on yhä edelleen alkuperäisen myyjän nimissä. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää laatia halvastakin hevosesta kauppakirja, jonka avulla todistetaan kuka hevosen on myynyt, milloin ja kenelle. Haastateltava a oli kuitenkin sitä mieltä, että suurin osa hevosen ostajista ja hevoskaupoista ovat rehellisiä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hevonen liikuttaa ja koskettaa suurta joukkoa ihmisiä. Hevosala linkittyy useisiin muihin toimialoihin, kuten eläinlääkinnän, rehumyyntin ja kaupan aloihin ja on yhteiskunnallisesti varsin merkittävä. Hevosala on kuitenkin erityinen ja poikkeava, sillä hevonen itsessään on erityinen. Hevonen on muihin verrattuna erilainen kauppatavara ja elannon hankintakohde. Hevonen on elävä, jatkuvasti muuttuva luontokappale, joka ei milloinkaan ole täysin sataprosenttisen hallittavissa. Yrittäjyys on aina riskialtista, mutta hevonen yrittäjyyden kohteena tekee yrittäjyydestä entistä haastavampaa. Hevonen on haaste paitsi yrittäjälle, mutta myös alan harrastajalle, sillä hevonen ei katso kenen omistuksessa tai hoidossa se on. Hevonen on hevonen, eikä se muuta osaa, eikä siltä voi muuta vaatiakaan. Ihmisen on se, jonka täytyy joustaa.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia hevosalan asiakassuhteisiin ja muihin keskinäisiin yhteistyötilanteisiin liittyviä riskejä, sekä kuinka alan toimijat pyrkivät hallitsemaan havaitsemiaan riskejä keskinäisillä sopimuksilla. Työssä havaittiin, että alan toimijoiden yhteistyötilanteisiin liittyvät riskit voitiin jakaa pääsääntöisesti kahteen osaan: taloudellisiin ja sosiaalisiin riskeihin. Työssä havaittiin myös se, että alan toimijan tausta, kuten aikaisempi koulutus ja mahdollinen työkokemus vaikuttivat suuresti tämän kykyyn havaita ja käsitellä riskejä. Alan toimijat hyödynsivät keskinäisessä yhteistyössään ja sosiaalisissa suhteissaan, sekä sopimusten laatimisessa aiemmin hankittua osaamistaan. Mitä laajempi koulutus ja pidempiaikainen kokemus toimijalla oli, sitä enemmän hänellä oli hyödynnettävää sopimustilanteissa ja sitä itsevarmemmalta hän vaikutti. Mitä itsevarmemmin toimija toimi, sitä vähemmän hän vaikutti ajautuvan sopimustilanteissa ristiriitoihin ja sitä tyytyväisemmältä toimija vaikutti.

6.1 Taloudelliset riskit

Hevonen on kallis ostaa ja ylläpitää. Tässä työssä havaittiin, että hevosen pitämisen kalleus huolestutti kaikkia osapuolia, niin yrittäjiä kuin kuluttajiaakin sen verran, että jokainen pyrki varautumaan taloudellisiin riskeihin parhaansa mukaan.

Yrittäjät pyrkivät tutustumaan potentiaaliseen asiakkaaseen niin hyvin kuin mahdollista, jotta tästä kävisi ilmi, kuinka luotettava tämä on. Myös muut alan toimijat, kuten hevosen vuokraaja ja kimppahevosaktiivit pyrkivät ottamaan toiminnassaan huomioon taloudellisten menetysten mahdollisuuden. Niistä keskusteltiin ja pyrittiin ennakoimaan keskinäisillä sopimuksilla. Hevosalan harrastajalla on kuitenkin se selvä etu, että hänelle kyse on harrastuksesta, joka ei ole pakollista toimintaa. Hän pystyy varautumaan taloudellisiin riskeihin palkkatyönsä avulla ja näin rajaamaan riskinsä selkeämmin kuin hevosalan yrittäjä.

Tässä työssä nousi esiin havainto, että taloudelliset riskit kilpistyvät viime kädessä sen kysymyksen ympärille, ”kuka hevosesta loppu viimein huolehtii?” Hevonen on elävä olento, jota ei voi jättää heitteille. Jos yksi jättää laskut maksamatta, on jonkun toisen kannettava kortensa kekoon ja jatkettava hevosesta huolehtimista.

6.1.1 Asiakasriskit

Hevosalan yrittäjän tulee huolehtia myös omasta yrityksestään ja sen jatkuvuudesta ja maksukyvyn ylläpidosta. Tämän vuoksi asiakas on yritykselle paitsi mahdollisuus, myös jonkinlainen uhka. Uusi asiakas on aina iloinen asia yritykselle, mutta ennen kuin uuden asiakkaan oppii tuntemaan ja yrittäjä voi kokea, että tähän voi luottaa, uusi asiakas on yritykselle riskisijoitus. Hevosalan yrittäjä joutuu sitoutumaan asiakkaaseensa hyvin tiiviisti, sillä yrittäjä huolehtii asiakkaan hevosta päivittäin ja on velvoitettu hoitamaan asiakkaansa hevosia hyvin, toimivat suhteet asiakkaan sitten hyvin tai huonosti. Hevosalalla on myös sen verran kilpailua, että yrittäjä ei aina pääse siihen asemaan, että hän voisi valikoida asiakkaitaan ja tiputtaa epäluotettavilta tai muutoin hankalilta vaikuttavia asiakkaita pois.

Yrittäjät pyrkivät varautumaan asiakasriskeihin muun muassa hankkimalla etukäteen tietoa asiakkaistaan verkostoitumisen avulla. Aina löytyy joku, joka tuntee jonkun ja niin edelleen. Myös sopimuksen merkitystä korostettiin. Sopimus haluttiin tehdä mahdollisimman kattavaksi, jotta yrittäjä tuntisi olevansa turvassa.

Tässä työssä havaittiin hinnoittelun vaikuttavan riskien realisoitumiseen. Mitä halvemman hinnan myyjä, tallinpitäjä tai valmentaja oli tuotteelleen asettanut, sitä värikkäämpää asiakaskuntaa se houkutteli mukanaan ja sitä suurempi oli riski sille, että koukkuun tarttui niin sanotusti väärä asiakas. Halpa hinta vaikutti toimivan sisäänheittotuotteen tavoin: Se madalsi asiakkaan kynnystä hypätä leikkiin mukaan ja hankkia tuote, mutta ei kuitenkaan valmistanut tätä tarpeeksi tuotteesta, eli hevosesta aiheutuvien jatkokulujen vastaamiseen. Halpa hinta onkin myyjälle houkutteleva keino päästä sisään markkinoille, mutta se ei välttämättä luo pitkäjänteisiä edellytyksiä hyville ja kannattaville asiakassuhteille.

6.1.2 Pääomariskit

Hevosala on haastava ja työläs ala kaikkine riskeineen. Pärjätäkseen toimijalta edellytetään ahkeruutta ja erittäin sitkeää luonnetta. Myös paineensietokykyä tarvitaan. Painetta aiheuttavat etenkin suuret taloudelliset investoinnit, jotka ylimitoitettuina ovat omiaan aiheuttamaan huolta ja ahdistusta. Hevoset tarvitsevat paljon tilaa voidakseen hyvin ja ollakseen mahdollisesti myös tuottavia. Hevosia varten rakennetaan isoja, vankkoja rakennuksia ja laadukkaita ulkoilualueita. Tämä sitoo alan toimijan pääomaa erittäin paljon. Hevosalan investoinnit ovat yleensä melko suuria ja investoija on vaarassa velkaantua vaikeastikin, mikäli ei saa sijoitukselleen tarpeeksi katetta. Tässä työssä havaittiin, että suurta pääomariskiä pyrittiin ”pehmentämään” ryhtymällä alalle harrastuksen kautta ja keräämällä ensin muutaman vuoden rohkeutta ja pääomaa tutusta ja turvallisesta palkkatyöstä.

6.2 Sosiaaliset riskit

Hevonen ja hevosurheilu herättävät ympärillään toimijoissa tunteita, hetkittäin hyvin voimakkaitakin. Tässä työssä havaittiin, että hevosalan toimijat ovat herkästi vaarassa ajautua keskinäisiin ristiriitoihin hevosesta kumpuavien voimakkaiden tunteiden vuoksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että hevosalan toimijat pyrkisivät olemaan mahdollisimman realistisia hevostensa ja niiden saavutusten suhteen.

Realismin saavuttamiseen auttaa koulutuksen tuoma tieto sekä ajan myötä hankittu kokemus.

Haastateltavat yrittäjät kokivat, että heidän asiakkaansa eivät sisäistä sitä seikkaa, että elämä hevosten kanssa ei koskaan ole täysin riskitöntä. Asiakkailla on vaatimuksia tallinpitäjiä kohtaan, joita ei kaikkia kyetä toteuttamaan. Turhautuessaan asiakkaat moittivat tallinpitäjää, käyttäytyivät huonosti ja vaihtavat tallia. Tallinpitäjät peräänkuuluttivatkin myös asiakkailtaan huomaavaisuutta muita kohtaan sekä parempia sosiaalisia taitoja. Mitä enemmän asiakkaat pyrkivät ottamaan tallinpitäjää huomioon, sitä motivoituneemmin tallinpitäjä jaksaa asiakkaan hyväksi työskennellä.

6.2.1 Sosiaaliset taidot

Hevosalan yrittäjä tekee työtään pitkän ajan kuluessa hankitun osaamisensa avulla. Asiakkaita yrittäjä saa hyvän maineensa avulla, jonka puolesta puhuvat hevosten hyvinvointi, menestys ja ”puskaradiossa” kantautuvat positiiviset mielipiteet. Hevosalan yrittäjä onkin mitä suurimmassa määrin asiakaspalvelija. Tämän päivän hevosalan yrittäjä ei menesty ilman hyvää asiakaspalvelutaitoa. Mitä paremmat sosiaaliset taidot haastatellulla yrittäjällä vaikutti olevan, sitä paremmin hän tuli asiakkaidensa kanssa toimeen ja sitä paremmin hän osasi ohjailla tallin ilmapiiriä siten, että asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä. Mitä paremmat sosiaaliset taidot tallinpitäjällä oli, sitä suoraviivaisempia ja mutkattomampia sopimuksia hän teki asiakkaidensa kanssa.

6.3 Sopimustilanteet

Tässä työssä havaittiin, että hevosalan toimijat pitävät toimijoiden välisiä sopimuksia tärkeinä. Uusi yhteistyö vahvistetaan sopimuksella, joko yrittäjän ja asiakkaan, tai kahden kuluttajan välisellä sopimuksella. Hevosalan toimijat arvostivat laatimiaan sopimuksia. Sopimukset antoivat toiminnalle arvokkuuden ja luotettavuuden leiman.

Hevosalan toimijat käyttävät pääasiassa kirjallisia sopimuksia. Kirjallisella sopimuksella haluttiin vaikuttaa sopijaosapuoleen antamalla mielikuva toiminnan luotettavuudesta ja korkeasta laadusta. Yksi haastateltavista käytti ainoastaan suullisia sopimuksia, mutta ne olivat hänelle yhtä tärkeitä kuin kirjalliset sopimukset muille haastateltaville. Muutoin suullisia sopimuksia käytettiin tilanteissa, joissa hevosalan toimija oli tekemisissä entuudestaan tutun sopijaosapuolen kanssa, toimija tunnisti sopimustilanteen riskit mataliksi ja toimijalla oli aikaisemman kokemuksen tuomaa itseluottamusta ja varmuutta sopimustilanteessa.

Kirjallisten sopimusten pohjana käytettiin valmiita sopimus pohjia, joita hevosalan toimijat olivat hankkineet Suomen hevosen omistajien keskusliitolta SHKL:lta, muilta alan toimijoilta internetistä toimijoiden kotisivuilta ja hevosalan keskustelupalstoilta. Osa toimijoista pystyi käyttämään omaa koulutustaan ja työkokemustaan apuna sopimus pohjien laatimisessa. Valmiita sopimus pohjia muokattiin sen mukaan, mitä toimijat kokivat sopimukseen tarvitsevana.

6.3.1 Sopimistilanteiden riskikohdat

Kaikki sopimukset sisälsivät vakiotiedot sopijaosapuolista ja sopimuksen kohteesta. Erityishuomiota kiinnitettiin kohtiin, jotka sopija-osapuolet mielsivät riskialttiiksi. Tallinpitäjät ja hevosen valmentajat halusivat turvata luottamuksen asiakkaaseen ja tämän maksukykyyn, välttää ristiriidat ja eripura hevosen hoidosta asiakkaan kanssa sekä yllätykset hevosen hoidon kustannuksissa. Tämän vuoksi sopimukseen kirjattiin tarkasti ylös muun muassa seuraavat seikat:

- Asiakkaan henkilötiedot henkilötunnuksineen mahdollista luottotietojen tarkistamista varten
- Tiedot maksun suuruudesta ja maksuaikataulusta sekä maksamatta jättämisen seuraamuksista

- Tiedot siitä, mitä kuukausittaiseen maksuun kuuluu ja mitä taas ei kuulu. Toisin sanoen tallinpitäjä erittelee, mitä asiakas saa maksamalla kuukausittaisen perusmaksun ja mitkä ovat erikseen ostettavia palveluita
- Tiedot siitä, mistä tallinpitäjä on vastuussa ja mistä taas puolestaan hevosenomistaja vastaa

Kimppahevosomistajille taas on tärkeää sopimuksilla varautua erityisesti siihen, miten kimppatallin talous hoidetaan mahdollisimman läpinäkyvästi siten, että kimpan rahat todella menevät sinne, minne niiden pitääkin mennä ja kaikilla kimppalaisilla säilyy luottamus kimpan hoitoa kohtaan. Kimppalaisten tulee myös varautua ja sopia siitä, miten kimpassa toimitaan, jos joku kimpan jäsenistä jättäytyy kimpan toiminnasta pois.

Hevosen vuokraamisessa tulehdusherkeimmäksi arvioitiin hevosen hyvinvointiin ja vastuukysymyksiin liittyviä seikkoja. Tämän vuoksi hevosen vuokraamista suunnittelevien ja siitä sopivien tulee tarkoin sopia siitä

- mihin käyttötarkoitukseen hevonen vuokrataan
- Kuinka paljon vuokraaja saa sitä käyttää
- Kuka vastaa hevosen aiheuttamista vahingoista
- Kuka vastaa sairastuneen tai loukkaantuneen hevosen hoidosta

Hevoskaupassa on puolestaan syytä keskittyä tiukasti siihen, minkälaista hevosta ja mihin tarkoitukseen ollaan ostamassa ja myymässä. Ihastumisen tunteet ja myymisen syiden aiheuttamat myyntipaineet ovat omiaan vääristämään sopijaosapuolten mielikuvaa kaupan kohteena olevasta hevosesta. Tämän vuoksi, mikäli ei itse pysty toimimaan kaupan teossa neutraalisti, on syytä pyytää ostamiseen tai jopa myymiseenkin apua kokeneemmalta taholta. Kaupasta laaditaan kauppakirja, johon kirjataan kaupan kohteena olevasta hevosesta ylös kaikki mahdolliset kaupan tekoon vaikuttavat seikat, kuten ikä, sukupuoli, terveys, koulutustaso ja käyttötarkoitus. Mitä rehellisemmin ja vastuullisemmin kauppa

pyritään viemään läpi, sitä positiivisempi kokemus se on kaikille osapuolille. On syytä huomioida, että mitä kalliimmasta hevosesta on kyse, sitä suurempi riski sopijaosapuolten on ajautua ristiriitoihin. Tämän vuoksi kalliin hevosen kaupanteossa tulee toimia vielä ennakoivammin ja huolellisemmin kuin yleensä. Sekä ostajan, että myyjän tulee haluta selvittää hevosen todellinen terveydentilanne ja urheilullinen kapasiteetti ja kirjata nämä ylös sopimukseen.

6.4 Yhteenveto

Sopimukset ovat oiva väline toimijoiden välisen sitoutumisen aikaansaamiseksi. Tässä työssä havaittiin, että hyvin laaditun sopimuksen avulla hevosalan toimija voi vaikuttaa positiivisesti toimintansa imagoon. Hyvin laaditulla sopimuksella ja oikein viedyllä sopimistilanteella ovat pitkäaikaiset vaikutukset esimerkiksi asiakkaan mielikuvasta yrittäjää kohtaan. Etenkin kirjallisen sopimuksen laatiminen kaikkine vaiheineen alkaen sopimukseen tutustumisesta sen lopulliseen allekirjoittamiseen ja vahvistamiseen, antaa hevosalan toimijoille mahdollisuuden kertoa omista vaikuttimistaan ja toiminnan motiiveistaan sekä vakuuttaa sopijaosapuoli siitä, että tämä on valinnut oikean yhteistyökumppanin. Sopimuksen laatiminen ei ole ainoastaan osa sopijaosapuolten edunvalvontaa, vaan sopimus avaa mahdollisuuden sitouttaa sopijaosapuolet pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Mitä toimivampi ja pitkäaikaisempi sopijoiden yhteistyö on, sitä enemmän siitä on hyötyä kummallekin osapuolelle. Sopimistilanne on myös tärkeä osa yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Yrittäjä voi vaikuttaa asiakkaaseen positiivisesti myös sopimistilanteen jälkeen edelleen kehittäen yrityksensä imagoa positiivisempaan suuntaan asiakkaan silmissä käyttämällä viisaasti sosiaalisia taitojaan ja toimimalla tehokkaasti sopimuksen edellyttämällä tavalla.

Sopimuksilla aikaansaatu hyvä ja pitkäaikainen asiakassuhde edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja. Sosiaaliset taidot ovat avain pitkien ja kannattavien asiakassuhteiden säilyttämiseksi. Mitä enemmän hevosalan toimijat panostavat sosiaalisiin taitoihin keskinäisessä vuorovaikutuksessaan, sitä paremmin osapuolet ymmärtävät toisiaan ja toistensa toiminnan vaikuttimia. Soraman (2008, 114–115) mukaan tämä aikaansaa ikään kuin yhteisen toimintakielen,

toimintanormiston ja päämäärien muodostumisen. Tämä puolestaan mahdollistaa hevosalan toimijoiden yhteistyön kannattavuuden pidemmälläkin aikavälillä. Tällöin toiminnalla on edellytyksiä jatkua hyvänä ja tiiviinä kaikkia osapuolia hyödyttäen.

LÄHDELUETTELO

- Ekuri, J. 2012. Riskien hallitseminen - kestävän liiketoiminnan edellytys. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.12.2015]. Saatavana: <http://www.lrhto.fi/artikkelit/yritystoiminnan-riskit/riskien-hallitseminen-kestavan-liiketoiminnan-edellytys/>
- Haapio, H. 2002. Jäikö jotain sopimatta: Kaukoviisautta kaupankäyntiin ja oikeudellisten ongelmien torjuntaan. Teoksessa: Pohjonen, S. (toim.) Ennakoiva sopiminen: liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto, 3–82.
- Heinonen, J. 2010a. Tallinpitäjän oikeudet ja velvollisuudet. [Verkkolehtiartikkeli]. SHKL 4, 38-41. [Viitattu 19.1.2016]. Saatavana: http://www.shkl.net/wp-content/uploads/2011/04/4_2010_1.pdf
- Heinonen, J. 2010b. Yhteisomistuksessa hyvä sopimus ratkaisee monta ongelmaa. [Verkkolehtiartikkeli]. SHKL 5, 31–34. [Viitattu 29.1.2016]. Saatavana: <http://www.shkl.net/wp-content/uploads/2013/05/Yhteisomistussopimus.pdf>
- Hippos. Ei päiväystä. Hevostalous lukuina 2014. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 26.11.15]. Saatavana: http://www.hippos.fi/files/11501/Hevostalous_lukuina_2014.pdf
- Hjerppe, R. 2005. Taloudellisten kehitys- ja suorituskkyerojen ongelma. Teoksessa: Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Helsinki: Minerva kustannus Oy, 103–132.
- Hollmen, M. & Laitinen, A. (toim.) 2011. Hevosalan haasteet 2011. [Verkkojulkaisu]. Ypäjä: Hippolis ry. [Viitattu: 26.11.15]. Saatavana: <http://hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Versio%20120811.pdf>
- Jaakonsaari, t. & Ojala, A. 1999. Koiralakikirja: koiranomistajan oikeudet ja velvollisuudet. Helsinki: Edita Oy.
- Jokivuori, P. 2005. Missä ja miten syntyy sosiaalinen pääoma? Teoksessa: Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Helsinki: Minerva kustannus Oy, 7–20.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Takala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy Finva.
- Keinänen, I. 2012a. Miksi ostaisin ravihevosen – unelmia, jännitystä ja realismia. Teoksessa: Laitinen, A. & Mattila, E. (toim.) Matkalla hevosen omistajaksi:

- Opas hevosen hankinnasta ja omistamisesta. [Verkkojulkaisu]. Ypjä: Hippolis ry, 18–21. Saatavana: <https://asiakas.kotisivukone.com/files/hevosenomistaja.auttaa.fi/tiedostot/opas.pdf.pdf>
- Keinänen, I. 2012b. Ravihevosen pitämisen vaihtoehtoja. [Verkkosivusto]. [Viitattu 7.3.2016]. Saatavana: <http://www.hevosenomistaja.fi/hevosen-pitamisen-vaihtoehtoja>
- Krappe, S-M. 2000. Sopimusvapaus. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.12.2015]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/uploads/sopimusriskit/sopimusvapaus-tietokortti.pdf>
- L 27.3.1987/355. Kauppalaki.
- L 20.1.1978/38. Kuluttajansuojalaki.
- Lehtola, P. 2012a. Haaveena oma hevonen. Teoksessa: Laitinen, A. & Mattila, E. (toim.) Matkalla hevosen omistajaksi: opas hevosen hankinnasta ja omistamisesta. [Verkkojulkaisu]. Ypjä: Hippolis ry, 30–34. Saatavana: <https://asiakas.kotisivukone.com/files/hevosenomistaja.auttaa.fi/tiedostot/opas.pdf.pdf>
- Lehtola, P. 2012b. Hevoskauppaan sovellettava lainsäädäntö. [Verkkosivusto]. [Viitattu 1.2.2016]. Saatavana: <http://www.hevosenomistaja.fi/9>
- Lehtola, P. 2012c. Kauppakirja. Teoksessa: Laitinen, A. & Mattila, E. (toim.) Matkalla hevosen omistajaksi: opas hevosen hankinnasta ja omistamisesta. [Verkkojulkaisu]. Ypjä: Hippolis ry, 53–54. Saatavana: <https://asiakas.kotisivukone.com/files/hevosenomistaja.auttaa.fi/tiedostot/opas.pdf.pdf>
- Lehtola, P. & Wegelius, C. 2005. Hevoskaupan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lonka, H. Hjelt, M. Vanhanen, J. & Raivio, T. 2002. Riskien hallinta Suomessa. Sitran raportteja. Helsinki: Sitra.
- Nieminen, V. 2008a. Kirjallinen sopimus on omistajankin etu. [Verkkolehtiartikkeli]. SHKL 3, 36–37. [Viitattu 8.12.2015]. Saatavana: http://www.shkl.net/wp-content/uploads/2013/03/3_2008_sopimusiasiaa.pdf
- Nieminen, V. 2008b. Älä unohda ostotarkastusta. [Verkkolehtiartikkeli]. SHKL 3, 32–33. [Viitattu 3.2.2016] Saatavana: <http://www.shkl.net/wp-content/uploads/2011/05/ostotarkastus.pdf>
- Nummenmaa, M., Karjalainen, H., Teppinen, A. & Pussinen, S. 2005. Kumppanuuksien ja resurssien hallinta: Yhteistyön mahdollisuudet Sopimus- ja

ilmoituskäytännöt, Hevosyrittäjä työnantaja; Yrittäjän hyvinvointi ja työkyvyn ylläpitäminen. Hevosalan tietopaketit 7/8 Saatavana: <http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/PublishingImages/Sivut/hevosyrittajan-opaat/Kumppanuuksien%20ja%20resurssien%20hallinta.pdf>

Nygren, P. 2002. Sitoumusten kartoittaminen välttämätön osa riskienhallintaa. Teoksessa: Pohjonen, S. (toim.) Ennakoiva sopiminen: liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto, 215–240.

ProAgria Oulu. Ei päiväystä. Yrittäjänä hevosalalla. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.11.15]. Saatavana: http://www.proagriaoulu.fi/fi/yrittajana_hevosalalla/

Pussinen, S. & Thuneberg, T. 2010. Katsaus hevosalan yritystoimintaan: raportti hevosyrittäjyys 2009 -kyselystä. [Verkkojulkaisu]. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 26.11.2015]. Saatavana: http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/hevosyrittaja/Documents/Katsaus_hevosalan_yritystoimintaan_2010_e.pdf

Ruuskanen, P. 2000. Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa: Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto, 93–118.

Saarnilehto, A. 2009. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.

Sorama, K. 2008. Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa: Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden alihankintasuhteissa. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Suomen riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 8.12.2015]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/>

Virtanen, J. 2008. Hevoskaupassa kauppakirja kannattaa. [Verkkolehtiartikkeli] SHKL 3, 29–31. [Viitattu 29.1.2016]. Saatavana: http://www.shkl.net/wp-content/uploads/2011/10/3_2008_1.pdf

Vuorijoki, J. 2002. Lakiopas sopimuksen tekemiseen. Helsinki: WSOY.

Ylimys, N. 2012. Kimppaomistajuutta ohjaava lainsäädäntö. [Verkkojulkaisu. [Viitattu 29.1.2016]. Saatavana: <http://www.hevosenomistaja.fi/lainsaadanto>