



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Hevostallien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Varila, Kukka-Maaria

2014 Kerava

---

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Hevostallien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Kukka-Maaria Varila  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2014

Kukka-Maaria Varila

### Hevostallien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Vuosi 2014 Sivumäärä 40

---

Suomessa hevosala on maatalouden ainoita kasvavia aloja ja sen vaikutus lisääntyy kasvavan hevospäämäärän myötä. Suomessa on noin 75 000 hevosta, jotka työllistävät 15 000 henkilöä ja koskettavat satojen tuhansien suomalaisten elämää muilla tavoin. Pelkästään ratsastuksen harrastajia on yli 200 000. Hevosalaa vaivaa kuitenkin heikko kannattavuus ja sitä kautta matala palkkataso. Työ on niin fyysisesti kuin henkisesti raskasta, koska hevosten lisäksi pitää hoitaa myös asiakassuhteita ihmisiin, jotka tulevat talleille rentoutumaan työpäivän jälkeen.

Yksinkertaisuudessaan kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritykseen tulee enemmän rahaa kuin mitä sieltä lähtee. Yritys pystyy maksamaan laskunsa ja tuottamaan jotakin sijoitettua pääomaa vastaan. Opinnäytetyötä varten tehdyssä tutkimuksessa kuitenkin painottui selvästi se, miten kannattavuus liitetään omiin yritykselle asetettuihin tavoitteisiin. Yrittäjien tunteukset oman toimintansa kannattavuudesta vaihtelivat sen mukaan millaisia tavoitteita heillä oli yritykselle ja sen tuotolle. Mikäli tavoitteena oli elää tallin pitämällä, koettiin toiminta pitkälti kannattamattomaksi, kun taas ne, joiden tavoitteena oli kustantaa oma hevosharrastus pienimuotoisella yritystoiminnalla, olivat kohtalaisen tyytyväisiä tulokseen.

Konkreettisia tekijöitä tutkittiin niin kyselyn kuin kirjallisuuskatsauksenkin kautta, jotta työstä jäisi myös jotain konkreettista käteen niille, jotka yrittävät parantaa oman toimintansa kannattavuutta. Mukana on ajatuksia niiltä, joiden toiminta ei ole kannattavaa sekä myös niiltä, jotka ovat saaneet sen kannattavaksi. Kirjallisuudesta on koottu muutama käytännön vinkki siihen, mitä kautta voi lähteä pienentämään kustannuksia ja tehostamaan työskentelyä.

Kukka-Maaria Varila

**Horse industry: Influencing factors of profitability**

Year	2014	Pages	40
------	------	-------	----

---

The horse industry is the only growing agriculture field in Finland and its influence will increase because of growing horse population. There are 75 000 horses in Finland and about 15 000 people are working with the horse industry. There are also hundreds of thousands of people whose lives have some-thing to do with horses, there are more than 200 000 riders in Finland. The horse industry is known for its low profitability and low salaries. The work is both physically and mentally hard because it not only involves taking care of horses but also taking care of customers, who come to relax at the stables after long days at work.

The simple meaning of profitability is that company's income is higher than its expenses. The company can pay its bills and generate earnings for shareholders. The thesis research showed that profitability is a subjective issue, which is closely related to the goals shareholders have set for the company. If the main goal is to earn money profitability has a totally different meaning than if the goal is just to get a free hobby. A stable owner who wanted to earn a living by owning a stable felt that the business was unprofitable and those who just wanted to afford their hobby were relatively happy with the results.

Concrete factors were searched through a literature review and research because I wanted to give something concrete for people who are trying to improve their level of profitability. There are ideas from people whose companies are profitable and also from the entrepreneurs who have not managed to get appropriate profits. The study also includes suggestions on how to improve profitability and cut the costs.

Keywords, horse stables, profitability, increasing profitability, horse industry

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Hevostalous Suomessa .....	7
2.1	Raviurheilu Suomessa.....	7
2.2	Ratsastusurheilu Suomessa .....	9
2.3	Hevoskasvatus Suomessa .....	10
2.4	Hevoalan erityispiirteitä .....	10
3	Yritystoiminnan kannattavuus.....	12
3.1	Kannattavuuden laskeminen .....	12
3.2	Palveluala ja hevostalous.....	14
3.3	Strategian ja asemoinnin vaikutus kannattavuuteen .....	15
3.3.1	Kustannusjohtaminen .....	15
3.3.2	Erikoistuminen .....	16
3.4	Alan erityispiirteitä .....	17
3.5	Maantieteellisen sijainnin vaikutus kannattavuuteen .....	18
3.6	Kannattavuutta parantavia toimia .....	19
4	Tutkimus hevostallien kannattavuutta pienentävistä tekijöistä .....	20
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.2	Taustatiejoja vastaajista .....	22
4.3	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät .....	25
4.4	Ajatuksia kannattavuuden parantamisesta.....	31
5	Tulokset ja yhteenveto.....	33
5.1	Kehitysehdotuksia.....	34
5.2	Opinnäytetyön onnistuminen.....	35
	Lähteet .....	37
	Kuvat.....	39
	Kuviot.....	40

## 1 Johdanto

Hevosala on Suomessa kasvava ala, jonka kannattavuutta on pystyttävä parantamaan, jotta hevosaines tulee jatkossakin pysymään Suomessa (Hippolis 2007, 5). Huonosta kannattavuudesta huolimatta hevostalous on merkittävä työllistäjä maaseudulla ja enenevissä määrin myös kaupungeissa ja niiden välittömässä läheisyydessä. Suomessa on tällä hetkellä noin 75 000 hevosta ja alalla on vaikutusta myös ympäröiviin elinkeinoihin. Kaikkia vaikutuksia ei vielä ole tutkittu, mutta muutamia esimerkkejä ympäröivistä aloista ovat rehun-tuotanto, varusteellisuus ja eläinlääkintäpalvelut. Talleja Suomesta löytyy 16 000 ja pelkästään niiden työllistävyys on noin 15 000 henkilöä joko koko- tai osa-aikaisesti. Tulevaisuudessa hevoset nähdään vahvasti osana hyvinvoinnin edistämistä muun muassa kuntoutus-, matkailu- ja virkistyspalveluissa. (Hippolis 2013, 2.)

Hevosala on suuria investointeja vaativa ala ja useimmiten kannattamatonta toimintaa. Mikäli alaa kokonaisuudessaan ei saada tuottamaan paremmin, on vaarana, että hevostalous kuihtuu kokonaan pois Suomesta, mikä on jo nyt nähtävissä hevosten astutusmäärien romahtamisena (Hippolis 2013). Kannattavuus määritellään voiton tuottamiseksi. Tuotot - kustannukset = voitto. Jokaisen yrityksen tulee olla pitkällä tähtäimellä kannattava, koska muuten yritys-toiminta ei ole mahdollista. Kuitenkin lähes jokaisen yrityksen toiminnan aikana tulee vaiheita, jolloin yritys tuottaa tappiota. Yleensä nämä vaiheet kohdistuvat muutoksiin, kuten uuden tuotteen lanseeraamiseen, tai lyhyisiin ajanjaksoihin, esimerkiksi toiminnan aloittamiseen. Osa liiketoimintaosaamista on kyky lopettaa toiminta riittävän ajoissa, jos toimintaa ei yrityksistä huolimatta saada kannattavaksi. (Jylhä & Viitala 2013, 258.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on perehtyä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat negatiivisesti hevosalan kannattamattomuuteen. Hevosala koskettaa kuitenkin monia suomalaisia ja etenkin tallinpitäjien jaksaminen on usein koetuksella alan rankkuuden ja kannattamattomuuden takia. Yrittäjillä ei ole varaa palkata apuvoimia eikä myöskään varaa maksaa itselleen kunnollista korvausta tehdystä työstä. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena talliyrittäjille. Siinä on pyritty selvittämään mitkä asiat vaikuttavat talliyrittäjien mielestä kannattavuuteen ja löytyykö sellaisia seikkoja, jotka nousevat ylitse muiden. Tarkoitukseni on yhdessä tutkimuksen ja teorian kanssa selvittää mitkä ovat suurimmat kannattavuuteen vaikuttavat asiat yritystoiminnassa ja näin mahdollistaa uusien yrittäjien tiedonsaanti tallien talouspuolesta. Toivon, että tämä opinnäytetyö auttaisi uusia yrittäjiä aikovia pohtimaan suurimpia kompastuskiviä ja keinoja, joilla voi välttää pahimmat virheet ja mahdollisesti luoda kannattavan talliyrittäjäyksen, jossa viihtyvät niin omistajat, työntekijät kuin asiakkaatkin.

## 2 Hevostalous Suomessa

Hevosala koskettaa jo tilastojenkin valossa monia suomalaisia. Lisäksi osansa hevosista saavat harrastajien ja ammattilaisten perheet ja läheiset, joita ei ole kuitenkaan tilastoitu mihinkään. Käytännössä hevosalaa voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat ratsastus- ja raviurheilu sekä hevoskasvatus. Lisäksi pienissä määrin hevosia käytetään työtehtävissä, kuten poliisihevosina tai metsurien työkumppaneina, mutta näiden osuus Suomen hevosmäärästä on hyvin pieni. Vuoden aikana Suomessa järjestetään lukuisia hevostapahtumia, joissa vieraillee kilpailijoiden ja näyttelleasettajien lisäksi paljon myös ei-hevosihmisiä. Esimerkiksi Hevoset Stadikalla-tapahtuma oli ehdolla vuoden 2013 urheilutapahtumaksi Suomen Urheilugaalassa. (Hippolis 2013.)

Vuonna 2013 Suomessa oli noin 75 000 hevosta, vaikkakin hevosten määrä on lievässä laskussa. Vuosien 2008 ja 2013 välisenä ajanjaksona hevosten määrä on kasvanut aina vuoteen 2011 asti, jolloin hevosia oli 75 500 ja määrä on sen jälkeen kääntynyt lievään laskuun. (Hippolis 2013.) Varsoja Suomessa syntyi vuonna 2013 3 350, mikä on melko vähän hevosmäärään suhteutettuna, ja kehitys jatkuu saman suuntaisena, sillä tammojen astutusmäärät ovat olleet laskussa jo useamman vuoden (Hippolis 2013; Hippos 2013). Raviurheilua harrastaa ja seuraa noin 200 000 ihmistä, kun taas vastaava luku ratsastusurheilun puolella on 170 000 harrastajaa. Suomessa tototaan paljon, mikä tarkoittaa veikkaamista ravien voittajasta ja sijoittuneista. Viime vuonna (2013) hevospelien liikevaihto yltyi 248,2 miljoonaan euroon.

### 2.1 Raviurheilu Suomessa

Suomi on Euroopan viidenneksi suurin raviurheilumaa. Suomessa on kaksi EM-osakilpailua vuodessa ja muita suuria ravitapahtumia on ympäri vuoden. Katsojamäärissä mitattuna raviurheilu on Suomen toiseksi suurin urheilulaji. Vuosittain raveja käy katsomassa noin 800 000 henkilöä ja aktiivisia harrastajia on 50 000. Raviurheilussa otetaan myös nuorisot ja lapset huomioon järjestämällä heille toimintaa. Poniravikoulut ovat esimerkkinä nuorille suunnatusta toiminnasta. Kouluja on seitsemän koko Suomessa ja nuorisoravikerhoja on 20. (Hippolis 2011, 5.)

Kuninkuusravit ovat Suomen suurin ravitapahtuma ja yksi suurimmista koko Euroopassa. Kuninkuusravien kävijämäärä oli vuonna 2013 59 000 henkilöä ja keskiarvo vuosilta 1999-2013 on 51 624 kävijää. Kuninkuusravit täyttivät tänä vuonna 90 vuotta, joten tapahtuma oli perinteikäs ja kiinnitti median huomion (Porin Ravit Oy 2013). Euroopan Mestaruus osakilpailuja ovat Vermossa järjestettävä Finlandia-ajo, joka kerää katsojia vuosittain noin 12 300, ja Kymin-GP, jossa katsojia käy keskimäärin 11 200. Molemmat EM-osakilpailut pääsivät siis kymmenen suurimman hevostapahtuman joukkoon Suomessa. Neljäs merkittävän kokoinen ravitapaht-

tuma on St. Michel-ravit Mikkelissä. Kävijöitä tässä tapahtumassa on vuosittain noin 22 100 ja siellä on juostu useampiakin maailmanennätyksiä. (Hippolis 2013, 3.)

Ravitapahtumilla on suuri vaikutus järjestävään kaupunkiin sekä alueeseen. Esimerkiksi Mikkelissä St. Michel-ravit, jotka ovat Mikkelin suurin yleisötapahtuma, keräävät vuosittain kesällä noin 25 000 vierailijaa. Totopelien liikevaihto on kyseisten ravien aikana kaksi miljoonaa euroa, mikä on merkittävä summa. Mikkelin raviradalla on myös rikottu monia maailmanennätyksiä, joten rata on saanut maineen yhtenä Euroopan nopeimmista, jonka takia vierailevia ulkomaalaisia tähtiä nähdään St. Michel-raveissa paljon tavallista enemmän. (Mikkelin ravirata.)

Taantuma on vaikuttanut raviialaan suuresti ja kehitteillä onkin ollut jo toimia raviratojen pelastamiseksi. Partanen kirjoitti Helsingin Sanomissa (2014), että taantuma on vaikuttanut raviialaan pahasti sen takia, että 80 % harrastajista on keskiluokkaisia miehiä, joihin taantumun aiheuttamat yt-neuvottelut iskevät pahimmin ja nopeimmin. Ravihevosten pitäminen on Suomessa suurimmalle osalle vain harrastus ja huonoina taloudellisina aikoina harrastuksista säästetään. Eniten taantuma on vaikuttanut tammojen astutusmääriin ja ravi-ratojen taloudelliseen tilanteeseen. Nyt ollaankin tilanteessa, joka on kriittinen hevosjalostuksen kannalta. Lämminveristen ravihevosten kohdalla tilanne ei ole niin huolestuttava, koska niitä voidaan tuoda ulkomailta paikkaamaan Suomen hevosvajetta, mutta kotimaisen suomenhevosen tilanne on kriittinen. Totopelien liikevaihto on toistaiseksi laskenut tunnusluvuista vähiten, vain seitsemän prosenttia, mutta sillä on vaikutusta raviratojen talouteen. Raviradat joutuvat maksamaan tietyn suuruisia palkintoja, mutta tippuneet totopelimäärät pienentävät ratojen tuottoa. Voidaankin todeta, että raviurheilu on kohtuullisen suhdanneherkkää toimintaa ja talouden liikkeet vaikuttavat siihen nopeasti.

Hippolis ja Hippos julkaisevat tilastoja raviurheilun avainluvuista. Uusin tilasto kattaa vuodet 2008-2013. Tilasto käsittää kaiken tyyppiset kilpailupäivät, kilpailleet hevoset, hevosten omistajien määrän, valmentajat sekä ohjastajat. Tilastoa tutkiessa voi huomata, että kaikki luvut ovat kääntyneet laskuun vuoden 2008 jälkeen ja ovat pysyneet laskussa viime vuoteen asti. Myös maksettujen palkintojen määrä on pienentynyt 22 miljoonasta eurosta 20 miljoonaan euroon. Ohjastaja- ja valmentajalisensseistä löytyy myös samanlainen tilasto, jossa kaikkien muiden paitsi ammattivalmentajalisenssien määrät ovat laskeneet kohtuullisen tasaisesti vuodesta 2008 lähtien. (Hippolis 2013, 7-8) Tilastotiedot tukevat Partasen kirjoitusta Helsingin Sanomissa (2014) ja taloudellisen taantumun voi huomata kaikissa raviialan tunnusluvuissa. Ottaen huomioon, että raviurheilu on Suomen toiseksi suurin urheilulaji katsojalukujen perusteella (Hippolis 2011, 5) ja pääasiallinen suomenhevosen olemassaolon takaaja, on perusteltua, että raviurheilun tilanne on saatava vähintään pysähtymään tai jopa elpymään taantumaa edeltäneille tasoille. Suomenhevosista 80 % on ravihevosia, mikä tarkoittaa sitä,



että jos raviurheilulla menee huonosti, se vaikuttaa ainoaan kotimaiseen hevosrotuumme, jota ei voi tuoda ulkomailta paikkaamaan suomalaisen kasvatuksen puutteita. (Partanen 2014.)

## 2.2 Ratsastusurheilu Suomessa

Ratsastusurheilu on Suomessa mielletty tyttöjen ja naisten urheilulajiksi, mikä tilastojen valossa pitää paikkaansa, koska 93 % harrastajista on naisia ja tyttöjä ja vain seitsemän prosenttia miehiä ja poikia (Hippolis 2013, 6). Suomen Ratsastajainliiton jäsenmäärä on kasvanut jokaisena vuonna vuoden 2008 jälkeen, joten talous-tilanteella ei ole ollut samanlaista vaikutusta ratsastusurheiluun kuin mitä sillä on ollut raviurheiluun. Myös Suomen Ratsastajainliiton hyväksymien jäsen-talliin määrä on ollut melko tasainen vuosia, vaikkakin vuonna 2013 tallien määrä on hiukan vähentynyt edelliseen vuoteen verrattuna. Kilpailujen ja kilpailulupien määrä puolestaan on ollut jo muutaman vuoden laskussa. Erityisen huomattavaa lasku on ollut kansallisten kilpailujen lähtijämäärissä. Vuonna 2008 kilpailulähtöjä oli 18 000, kun taas vuonna 2013 enää vain 13 000. Osa lähdöistä on siirtynyt aluekilpailuiden puolelle, koska niiden lähtömäärät ovat samana ajanjaksona kasvaneet 28 000:sta 31 000:een. (Hippolis 2013, 5.)

Ratsastus koskettaa useita nuoria, sillä Ratsastajainliitto arvioi, että joka viides 10-18-vuotias tyttö harrastaa ratsastusta (Hippolis 2011, 5). Hevoset ovat myös tärkeässä roolissa ihmisten henkisessä hyvinvoinnissa sekä fyysisessä kuntoutuksessa. Ratsastusterapiaa on tietyissä tapauksissa Kela-korvattavaa ja vuonna 2009 Kela on korvannut ratsastusterapiaa 1,6 miljoonan euron edestä. Vuodesta 2002 tuensajien määrä on lisääntynyt 45 %. Hevosia käytetään myös ennaltaehkäisevässä ja korjaavassa hoidossa ja sosiaalipedagogista hevostoimintaa onkin voinut opiskella Kuopion yliopiston, Turun yliopiston ja Ypäjän Hevosopiston yhteistyönä jo vuodesta 2002. (Hippolis 2011, 5-7.)

Suomen toiseksi suurin hevostapahtuma on Helsinki International Horse Show, joka kerää maailman huippuratsastajia ja hevosia Helsinkiin kilpailemaan. Tapahtumassa vieraillee noin 40 000 kävijää ja se kuuluu ehdottomasti Suomen ratsastusmaailman vuoden kohokohtiin. Areenalla on nähty suomalaistähtien lisäksi muun muassa Lontoon Olympialaisten hallitseva esteratsastuksen kultamitalisti Steve Guerdat (Helsinki Horse Show 2013). Vuoden 2013 syyskuussa ensimmäistä kertaa järjestetty Hevoset Stadikalla-tapahtuma nousi heti Suomen kymmenen suurimman hevostapahtuman joukkoon 18 000 kävijällä. Jo vuosikymmeniä järjestetty Finnderby keräsi vuonna 2013 noin 10 000 kävijää ja on suomalaisen ratsastusmaailman ehdoton perinne. Mannerheimin ajoilta lähtien järjestetty Finnderby on arvokas ja perinteikäs tapahtuma keskellä kesää. (Hippolis 2013, 3.)

### 2.3 Hevoskasvatus Suomessa

Hevoskasvatus on suomalaisen hevostalouden kivijalka. Koko hevostalous on erittäin suhdanneherkkä ala, mutta erityisesti tämä näkyy hevoskasvatuksessa. Huonot taloudelliset ajat vähentävät tammojen astutusmääriä ja tämä suuntaus on ollut näkyvissä viime vuosien aikana. Tilastoissa lämminveriset ravihevoset, kotimaiset suomenhevoset sekä ratsut ja ponit ovat luokiteltu omiin kategorioihinsa. Jokaisen kategorian astutusmäärät ovat pudonneet vuodesta 2012 vuoteen 2013 vähintään 200 tammalla. Etenkin pienempien rotujen, kuten suomenhevosen, kohdalla tilanne alkaa olla jo huolestuttava. (Hippolis 2013, 9-10.)

Hevoskasvatus on yleensä maa- tai hevosviljan sivutoimintaa, koska yksittäisenä suuntauksena se ei ole riittävän kannattavaa. Päätoimisilla hevoskasvattajilla ei ole varsinaisesti päivittäisasiakkaita, jolloin he voivat toimia syrjäseuduilla, joissa kustannukset ovat matalampia kuin asutuskeskusten lähistöllä. Suomessa suurin osa hevoskasvatuksesta on harrastusmuotoista. Tutkimuksien mukaan harrastajakasvattajilla on alle viisi tammaa. Puolestaan yritystoimintana kasvatusta harjoittavista yli puolella on enemmän kuin kahdeksan tammaa. (Taipale 2011, 11.) Hevoskasvatus on yleensä osana maatalojen toimintaa, sillä 86 % yritysmuotoisesta kasvatustoiminnasta sijoittuu maatiloille tai muuten maaseudulle. Hevoskasvatusyritysten liikevaihto on alhainen, keskimäärin 15 000 euroa vuodessa. Yritystalleista neljäsosan liikevaihto on alle 7 000 euroa vuodessa ja vastaavasti neljäsosalla yli 30 000 euroa. Liikevaihdon pienuutta selittää osaltaan se, että toimintaa harjoitetaan usein muun toiminnan ohessa. (Korhonen, Pussinen, Pölönen & Varkia 2007, 29-30.)

### 2.4 Hevoalan erityispiirteitä

Hevosala on ainut kotieläintuotannon ala, joka kasvaa. Kasvu ei koske pelkästään Suomea, vaan saman suuntaisia piirteitä on nähtävillä koko Euroopassa. Suomessa hevosala koskettaa noin puolen miljoonan suomalaisen elämää jollakin tavalla ja vaikuttaa suoraan työllistävästi noin 15 000 ihmisen elämään. Euroopan mittakaavassa vastaava luku on 300 000 henkilöä. Onkin arvioitu, että kolmesta kymmeneen hevosta työllistää yhden ihmisen. Maatalous-tuista riippumaton hevostalous on kasvava ala, joka monipuolistaa Suomen autioituvan maaseudun mahdollisuuksia. (Saastamoinen 2010, 1.)

75 % hevosalan yritystoiminnasta tapahtuu maatiloilla ja 17 % muuten maaseudulla. Suurin osa toiminnasta on kuitenkin taajamien läheisyydessä ja asiakkaiden saatavilla. Yksi hevonen tarvitsee rehun tuotantoa varten yhdestä puoleentoista hehtaaria peltoa, mikä Suomen hevosmäärällä tarkoittaa 75 000- 100 000 hehtaaria. Jokainen hevonen siis niin kutsutusti ostaa

maatalouden palveluja noin 1,5 eurolla päivässä. Hevosala muodostaa myös suurimman asiakasryhmän ProAgrian neuvontapalveluille, vaikka hevosalan yritystoiminnan harjoittajat eivät sitä vielä kovin laajasti käytäkään. Ryhmä on jopa suurempi kuin koneurakoinnin, sosiaali- ja terveysalan, maaseutumatkailun ja elintarvikealan muodostama asiakaskunta. Hevostalous vaikuttaa positiivisesti myös muiden alojen toimintaan kuten rakentamiseen, varuste- ja tarvikekauppaan sekä eläinlääkintä- ja kengitystoimintaan. (Saastamoinen 2010, 2-3.)

Hevosala kansainvälistyy nopeasti. Se luo haasteita yritystoiminnalle ja lisää kilpailua. Kansainvälisyys muodostaa myös haasteita kilpailutoiminnalle ja hevosten hyvinvoinnista huolehtimiselle muun muassa doping-puhtauden takaamiseksi. Suomen kokoiselle maalle tuottaa haastetta säilyttää oma kasvatus- ja kilpailutoiminta kannattavana ja kilpailukykyisenä. Hevosalaa rahoitetaan paljon myös vedonlyöntipelien muodossa, joten niiden monopoliasema tulisi voida säilyttää kansainvälisestäikin, jotta raha voidaan ohjata takaisin hevosalalle. Yhteinen huolenaihe on rahapelien aseman ja hoitamisen järjestäminen kussakin maassa, sillä kansainvälisesti säädelyä lakia tai muuta säännöstä ei ole. Hevostalouden ollessa maaseutupaikotteista on myös tärkeää pystyä säilyttämään hevosen status tuotantoeläimenä. (Saastamoinen 2010, 4.)

Hevosyritysten taustana on usein yrittäjän harrastustoiminta, joka on laajentunut pikku hiljaa yritystoiminnaksi. Edellä mainitussa tilanteessa yrittäjältä unohtuu helposti talousasioiden suunnittelu, jolloin lähtökohta menestyvälle yritystoiminnalle on puutteellinen. Usein yritystoiminta sisältää myös omaa harrastustoimintaa, joka vaikeuttaa yrityksen kannattavuuden arvioimista. Tällainen järjestely on yrittäjän kannalta kätevä, mutta saattaa aiheuttaa ongelmia verottajan kanssa tai ylipäättään ongelmia talouden suunnittelussa ja hallinnassa. Hevosalan yritykset ovat pääasiassa palvelualan yrityksiä, mutta tavanomaisista palvelualan yrityksistä poiketen ne ovat hyvin pääomavaltaisia. Pääomaa tarvitaan tavanomaisen palvelualan yrityksen perustamiseen verrattuna enemmän tilojen ja hevosten hankintaan. (Korhonen, Piekkari, Pussinen & Ropo 2005, 6.) Hevostilojen pinta-alan mediaani on 12 hehtaaria, jonka hankkiminen vaatii itsessään jo suuren pääoman (Korhonen ym. 2007, 19). Hevostallit ovat myös aina pienyrityksiä. Suurimmillakin talleilla on alle kymmenen työntekijää ja toiminta henkilöityy yrittäjään itseensä. (Korhonen ym. 2005, 6.)

Toisin sanoen hevosala on ainoa kotieläintuotannon ala, joka kasvaa koko Euroopassa. Ala on myös kansainvälistymässä, joka aiheuttaa haasteita hevosten hyvinvoinnin ja rahoituksen takaamiselle. Hevosurheilua rahoitetaan vedonlyöntipeleistä saaduilla tuotoilla ja siksi näiden pelien monopoliasema tulisi pystyä turvaamaan koko Euroopan alueella, koska hevosala ei saa juurikaan tukia. Vaarana on suomalaisen hevoskasvatuksen kysynnän lasku, koska ulkomailta samantasoisia hevosia saa halvemmalla, mikä johtaa tuontihevosten määrän kasvuun. Tuontihevosten määrä on kuitenkin laskenut pikku hiljaa, mutta samaan suuntaan osoittaa myös

Suomessa syntyneiden varsojen määrä (Hippolis 2013, 10). Hevosala on hyvin pääomavaltaista ja suhdanneherkkää, mikä lisää riskiä vieraan pääoman käytölle. Tämän takia yrittäjiksi päätyvät useimmiten alan harrastajat oman harrastustoiminnan laajentuessa. Yrittäjät ovat hyvin usein myös aivan yksin, sillä suurimmillakaan suomalaisilla talleilla ei ole yli kymmentä työntekijää. Tämän vuoksi yritystoiminta henkilöityy vahvasti yrittäjään ja riskinä on yksinäinen yrittäjä. Harrastustoiminnan laajentuessa yritystoiminnaksi on useilla yrittäjillä puutteita talousasioiden suunnittelussa ja hallinnassa, joten kannattavuus voi olla tästäkin syystä johtuen huono.

### 3 Yritystoiminnan kannattavuus

Yritystoiminnan kannattavuus on perusedellytys yrityksen pitkäaikaiseen toimintaan. Ilman riittävää kannattavuutta yrityksen toiminta loppuu ennemmin tai myöhemmin. Kuitenkin toimintaa on mahdollista pyörittää väliaikaisestikin, vaikka se olisi kannattamatonta, mutta pitkäaikainen toiminta edellyttää kannattavuutta. Kannattavuus ei rajoitu koskemaan pelkästään yrityksen omistajia, vaan on tärkeää myös luotonantajille heidän arvioidessaan yrityksen investointimahdollisuuksia. Yrityksen on mahdotonta saada luottoa mistään, mikäli sijoittajat tai luoton tarjoajat eivät usko yrityksen pystyvän kannattavaan liiketoimintaan. (Rajala 2012, 14.)

Yrityksen kaikista tärkein tavoite, etenkin lyhyellä aikavälillä, on taata maksuvalmius. Maksuvalmius tarkoittaa sitä, että yritys voi maksaa laskunsa ilman rajoituksia. Jotta yrityksen on mahdollista säilyttää maksuvalmiutensa, on sen oltava kannattava. Kannattavuutta voidaankin pitää maksuvalmiuden edellytyksenä, sillä ilman (tulevaisuudessa) kannattavaa toimintaa ei yritys pysty pidemmällä aikavälillä säilyttämään maksukykyään. On kuitenkin hyvä muistaa, että kannattavuus ei ole tae maksuvalmiuden säilyttämiselle, sillä hyväkään liikeidea ei välttämättä ala kannattamaan. Virheitä on voitu tehdä joko suunnittelussa tai operatiivisessa työssä tai ulkoiset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan tavalla, johon ei ole voitu ennalta varautua. (Füreder, Hofstadler & Stadlmann 2013, 14.)

#### 3.1 Kannattavuuden laskeminen

Kannattavuus lasketaan yrityksen tuotoista ja kustannuksista. Tuottoja tulee yrityksen toiminnasta, kuten tuotteiden tai palveluiden myynnistä. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että saadut lainat tai avustukset eivät ole tuottoja. Ne ovat rahan siirtoja yritykselle, jotta sillä on mahdollisuus luoda tuottoja tulevaisuudessa esimerkiksi ostamalla uusia koneita tai investoimalla toimintaan muilla tavoin. Kustannuksia puolestaan ovat yrityksen toimintaan käytetyt varat. Hevostallilla sellaisia ovat esimerkiksi heinä- ja kuivikekulut, mutta puoles-

taan lainojen lyhennykset eivät ole menoja, vaan ennemminkin rahan siirtoja yrityksen ja lainan myöntäjän välillä. (Hofstrand 2009.)

Kannattavuutta voidaan arvioida kahdella tavalla: absoluuttisella ja suhteellisella. Kun kannattavuutta halutaan mitata euroina, puhutaan absoluuttisesta luvusta. Mikäli taas halutaan vertailla saman yrityksen eri ajanjaksoina saavuttamia tuloksia tai kahden eri yrityksen tuloksia keskenään, on parempi käyttää suhteellista kannattavuutta. Silloin euroina ilmoitettua kannattavuutta verrataan toiseen yrityksen toimintaa kuvaavaan suureeseen, esimerkiksi voidaan laskea voittoprosentti ja käyttää sitä verrattaessa eri yritysten kannattavuutta. Näin on helpompi vertailla yrityksiä keskenään, vaikka toiminta olisikin erilaajuista tai eri vuosina tapahtunutta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)

Absoluuttisesti arvioitu kannattavuus antaa tulokseksi euroja, joka kuvaa suoraan sen, paljonko rahaa on jäänyt kustannusten vähentämisen jälkeen kassaan. Useimmiten käytetyt luvut ovat katetuotto ja voitto.

Tuotot - muuttuvat kustannukset = katetuotto

Katetuotto kertoo siis kuinka paljon yritykselle on jäänyt rahaa, kun tuotoista on maksettu muuttuvien kustannusten osuus. Taloussanakirja määrittelee muuttuvat kustannukset kustannuksiksi, jotka muuttuvat toiminnan määrän muuttuessa. Talleilla muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi ne, jotka muuttuvat riippuen siitä kuinka monta hevosta tallissa on. Näitä ovat muun muassa heinät ja kuivikkeet.

Toinen yleisesti käytetty absoluuttisen kannattavuuden mittari on voiton määrä.

Tuotot - kokonaiskustannukset = voitto

Tällöin tuotoista vähennetään kaikki yrityksen kustannukset, jolloin jäljelle jää voitto. Voitto kertoo siis kuinka paljon yritykselle on jäänyt rahaa, kun kaikki kustannukset on vähennetty. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)

Suhteellinen kannattavuus puolestaan antaa vastaukseksi prosentteja. Silloin on helppo vertailla eri ajanjaksojen tulosta tai vaihtoehtoisesti kahta eri kokoista tai erilaisilla toimivaa yritystä keskenään. Yleisimmin suhteellista kannattavuutta mitataan voittoprosentilla, joka kertoo kuinka suuri osa liikevaihdosta jää voitoksi kaikkien kustannusten jälkeen, ja pääoman tuottoprosentilla, joka puolestaan kertoo kuinka suuren tuoton sijoitettu pääoma antaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)

Voitto : Liikevaihto \* 100 = Voittoprosentti

Voitto : Pääoma \* 100 = Pääoman tuotto prosentti

Laskentatavan päättämiseen vaikuttaa se, mistä näkökulmasta yritystä halutaan tarkastella. Usein omistajaa, etenkin pienyrityksissä, kiinnostaa paljonko rahaa jää kassaan kaikkien kustannusten ja poistojen jälkeen, jolloin valitaan absoluuttinen tarkastelumenetelmä. Silloin omistaja saa tietää eurolleen kuinka paljon yritys on tuottanut voittoa tai tappiota. Vastavasti yrityksiä tutkittaessa on yleensä parempi valita suhteellinen lähestymistapa, jotta vertailu ja tutkimuksen tekeminen on helpompaa. Prosenttiosuus kertoo kuinka kannattavaa yritystoiminta on eikä se ota huomioon kuinka suuri yritys on tai millaisessa tilanteessa se on.

### 3.2 Palveluala ja hevostalous

Palvelualan yritysten tavoitteena on tuottaa ja myydä palveluita kuluttajille ja toisille yrityksille. Palvelut voivat olla hyvinkin pitkälle tuotteistettuja, niin kutsuttuja pakettiratkaisuja tai asiakkaiden toiveiden mukaisesti räätälöityjä. Palveluyrityksiä on kaiken kokoisia, sillä esimerkiksi suurissa pankeissa on jopa tuhansia työntekijöitä, kun taas pienemmissä yrityksissä työntekijöiden lukumäärä on alle 20 henkilöä. Palvelualalla on myös yleistä, että alkuinvestointien määrä on melko vähäinen. Kohtuullisella pääomalla on mahdollista päästä alkuun ainakin asiantuntemusta myyvien yritysten kohdalla. Poikkeuksiakin palvelualalta löytyy. Esimerkiksi linja-auto-, kuorma-auto- ja lentoliikenne-palveluja myyvien yritysten alkupääoman tarve on hyvin suuri. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 79.)

Hevosala kuuluu palvelualojen ryhmään, sillä se myy palveluja hevosten omistajille ja hevosharrastajille. Yrityksestä riippuen palveluja voivat olla ratsastustunnit tai -vaellukset, täysihoitopalvelut, koulutus- tai valmennuspalvelut tai esimerkiksi oriasema- ja siittolapalvelut. Hyvin usein tarjottavat palvelut ovat tuotteistettuja toiminnan tehostamiseksi ja selkeyttämiseksi. Palvelun tuotteistamisesta syntyy hyötyä sekä yritykselle että kuluttajalle. Kuluttajan on helpompi ymmärtää mitä kaikkea palveluun kuuluu ja mitä siitä joutuu maksamaan, joten sitä on helpompi myydä. Tuotteistaminen myös systematisoi yrityksen toimintaa, parantaa laatua ja viestii asiakkaalle yrityksen kokemuksesta. Tuotteistaminen tarkoittaa siis kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että palvelusta tai palvelukokonaisuudesta tehdään yhtä selkeä ja helposti ymmärrettävä kuin fyysisestä tuotteesta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Hevosalan yritykset ovat usein myös hyvin pieniä eivätkä ne yllä lähellekään suurten palveluyritysten tuhansia työntekijöitä. Suomessa 42 prosenttia hevostalleista ilmoittaa toimintansa yritystoiminnaksi ja loput 58 prosenttia harjoittaa harrastustoimintaa (Korhonen ym. 2007, 12.).

Hevosala on myös hyvin pääomavaltainen ala (Korhonen ym. 2005, 6). Toiminta vaatii paljon tilaa ja maata, jolle on olemassa Euroopan Unionilta säädöksiä siitä millaisissa oloissa hevosia saa ylipäättään pitää. Toiminnan laadusta riippuen muita investointeja saattaa tulla tilojen remontoimisesta käyttöön sopiviksi, tilojen huoltokaluston hankkimisesta, hevosten hankkimisesta ja mahdollisesta lisäkouluttamisesta sekä muista yritystoiminnan aloittamiseen liittyvistä kuluista, kuten mainostamisesta ja viranomaismaksuista.

Taloussanakirja määrittelee pääomavaltaisuuden siten, että ala tarvitsee paljon pääomaa, mutta käyttää vain vähän työvoimaa. Hevosala poikkeaa määritelmästä. Ala tarvitsee paljon pääomaa etenkin toiminnan aloittamisvaiheessa, mutta se tarvitsee myös paljon työvoimaa. Hevosten hoitaminen ei rajoitu vain toimistotyöaikoihin, joten työpäivälle kertyy pituutta ja palkatulla työvoimalla se tulee kalliiksi, koska yksi työntekijä ei voi hoitaa koko tallin kaikkia tehtäviä työaikalainsäädännön puitteissa.

### 3.3 Strategian ja asemoinnin vaikutus kannattavuuteen

Strategialla ja asemoinnilla voi olla vaikutusta yrityksen kannattavuuteen riippuen siitä millaisia valintoja yritys tekee. Strategialla tarkoitetaan yrityksen suunnitelmaa, jolla se yrittää olla kilpailijoitaan parempi. Yritysten yleisen strategian tulee varmistaa yrityksen pitkäaikainen selviytyminen kilpailussa ja lisätä yrityksen arvoa. Jokainen yritys nimittäin selviää markkinoilla vain niin pitkään, kun se voi luoda tietyssä aikana tietylle asiakasryhmälle enemmän arvoa kuin sen kilpailijat. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tämä on mahdollista vain jos yritys miettii etukäteen mitkä ovat sen menestystekijät ja kehittää jatkuvasti uusia tekijöitä, koska nykyiset menestystekijät eivät välttämättä ole menestystekijöitä esimerkiksi tulevaisuudessa. (Füreder ym. 2013, 7-8.)

Yrityksen strategia on siis ne linjat ja tavoitteet, joita yrityksen tulee soveltaa toimintaansa operatiivisessa eli jokapäiväisessä työssä. Mikäli strategian valinnassa on tehty vääriä ratkaisuja ei niitä voida enää korjata parhaallakaan mahdollisella operatiivisella työllä. Yrityksen asemointi markkinoilla on yksi strateginen valinta. Haluaako yritys profiloitua halvaksi, erityyppisen laadukkaaksi vai erikoistua johonkin tiettyyn markkinarakoon. Kyseiset strategiset valinnat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, koska niiden perusteella yritys toimii markkinoilla. (Füreder ym. 2013, 13.)

#### 3.3.1 Kustannusjohtaminen

Kustannusjohtaminen on yksi Michael Porterin esittelemistä strategioista, joita yritys voi hyödyntää suojautuessaan markkinavoimia vastaan. Kustannusjohtamisen idea on siis se, että

yritys pyrkii vähentämään kustannuksia mahdollisimman paljon laadun ja palvelun kuitenkin kärsimättä. Matalat kustannukset eivät kuitenkaan tarkoita välttämättä matalia kuluttajahintoja, mutta mahdollistavat myös matalat hinnat katteiden kuitenkin säilyessä kohtuullisina. (Füreder ym. 2013, 60.)

Etenkin jos ala joutuu hintakilpailuun, on kustannusjohtaminen ensiarvoisen tärkeää, jotta toimintaa voidaan jatkaa kannattavasti, vaikka tuotteiden hinnat laskisivatkin. Normaalisissa tilanteissa matalat kustannukset ja mahdollisesti korkeat kuluttajahinnat puolestaan takaavat korkeat katteet, jolloin yritykselle jää enemmän rahaa kassaan. (Füreder ym. 2013, 61.)

Kustannusjohtamisen käyttäminen vaatii kuitenkin joko suuren markkinaosuuden tai halvat raaka-aineet. Suuren markkinaosuuden tapauksessa voidaan hyödyntää mittakaavaetuja ja näin ollen saada kustannuksia alaspäin. Halvat raaka-aineet puolestaan pienentävät materiaalikustannuksia, jolloin tuotanto on luonnollisesti halvempaa kuin kalliimmilla raaka-aineilla. (Füreder ym. 2013, 61.)

Useat tallit haluaisivat käyttää kustannusjohtamisen strategiaa, mutta ilman kunnollista valvontasysteemiä se jää usein vain haaveeksi. Tämä strategia soveltuu usein talleille, jotka tarjoavat vain peruspalveluita. Esimerkkinä tällaisesta ovat itsehoitotallit, joissa omistajat hoitavat hevosensa itse tai ovat jakaneet vuorot muiden hevosen omistajien kesken, jolloin talli tarjoaa pelkästään tilat ja mahdollisesti rehut. Tällöin tallipaikkaa voidaan tarjota halvemmalla, mutta silti pitää katteet kohtuullisina. Avain kustannusjohtamiseen on todellisten kustannusten laskeminen ja markkinatutkimuksen tekeminen. Ensin yrittäjän tulee laskea toiminnan todelliset kustannukset ja kun ne ovat selvillä, aloittaa markkinatutkimuksen tekeminen. Markkinatutkimus tarkoittaa lähialueen tallien kartoittamista ja niiden hintatason tutkimista. Sen jälkeen yrittäjän tulee katsoa onko hänen mahdollista tarjota omaa palveluaan kilpailukykyiseen hintaan nykyisellä kustannusrakenteella vai täytyykö tehdä jotain muutoksia, jotta toiminta pysyy kilpailukykyisenä ja kannattavana. (Eastwood, Jensen & Jordon 2008, 92.)

### 3.3.2 Erikoistuminen

Erikoistuminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yritys keskittyy valmistamaan erilaista tuotetta tai palvelua kuin kilpailijat välttääkseen hintapaineet. Tyypillisiä esimerkkejä erikoistumisesta ovat keskittyminen muotoiluun ja brändiin. Vaikka yritys valitsisi tämän strategian, ei se voi kuitenkaan unohtaa kustannuksia kokonaan, vaan niihin on siitä huolimatta kiinnitettävä huomiota, vaikkakaan ne eivät ole huomion keskipisteenä.



Erikoistumisen kannattavuus perustuu siihen, että yritys muodostaa brändin välityksellä tiukemmat siteet asiakkaisiinsa ja sitä kautta parantaa katetta. Asiakaspysyvyys ja tyytyväisyys ovat jokaiselle yritykselle tärkeitä ja niihin voi panostaa vahvalla brändillä, joka yleensä sallii kilpailijoita vapaamman hinnoittelun. Toisaalta erikoistuotteiden tai palveluiden tuottaminen yleensä lisää yrityksen kustannuksia, joten korkeampi hinta kuluttajille ei välttämättä tarkoita suurempaa voittoa. (Füreder ym. 2013, 62.)

Erikoistuminen voi tarkoittaa myös keskittymistä pelkästään tietynlaisiin asiakkaisiin. Strategia perustuu siihen, että yrityksellä on paremmat mahdollisuudet palvella pienempää asiakasryhmää kuin kilpailijoilla, jotka yrittävät miellyttää mahdollisimman monia. (Füreder ym. 2013, 2.)

### 3.4 Alan erityispiirteitä

Hevosala on naisvaltainen ala jo pelkästään tilastojen valossa tarkkailtaessa. Naisilla ja miehillä on erilaiset johtamis- ja toimimistyylyt sekä usein myös erilainen suhtautuminen eläimiin, joiden ympärillä koko ala pyörii. Usein ajatellaan, että naiset ovat tunteellisempia ja inhimillistävät eläimiä enemmän kuin miehet. Naiset myös helpommin heltyvät tekemään töitä pienemmällä palkalla tai jopa ilman korvausta. Ilman korvausta tehdyt pienet palvelukset asiakkaille voivat pidemmällä ajalla kasvaa merkittäviksi aikasyöpöiksi ja voimavarojen riistäjiksi.

Aiheesta on myös tehty tutkimusta Ruotsissa. Ruotsin yrittäjäjärjestö on teettänyt tutkimuksen, joka vertaili yritysten kannattavuuden ja johtajan suku-puolen välistä yhteyttä. Tutkimuksen oli määrä paljastaa, että naiset pärjäävät yritysjohtajina vähintään yhtä hyvin kuin miehetkin, olihan tutkimus tehty naistenpäivän alla, mutta tulokset eivät olleet niin rohkaisevia. Kävi ilmi, että naisjohtajien yritykset tekevät vähemmän voittoa, sillä naisten johtamien yritysten liikevoittoprosentti on 12-17 prosenttia pienempi kuin miesten johtamien yritysten. (Lassila 2014.)

Tutkijoiden mielestä tilanne on huolestuttava, sillä usein yrityksen johtaja ja omistaja on sama henkilö. Pienempi liikevoittoprosentti siis merkitsee huonompaa toimeentuloa johtajalle itselleen. Pienempi kate on myös riski yritykselle etenkin taloudellisesti huonompina aikoina. Kun tilanne markkinoilla on huono ja samanaikaisesti yrityksen kate on pieni, ovat riskit konkurssille paljon suuremmat kuin paremmin tuottavilla yrityksillä. (Lassila 2014.)

Helsingin Sanomissa kirjoitettiin myös siitä, että naiset käyttävät enemmän resursseja henkilöstöön ja heidän kouluttamiseensa, mikä luonnollisesti pienentää yrityksen kassaan jäävän

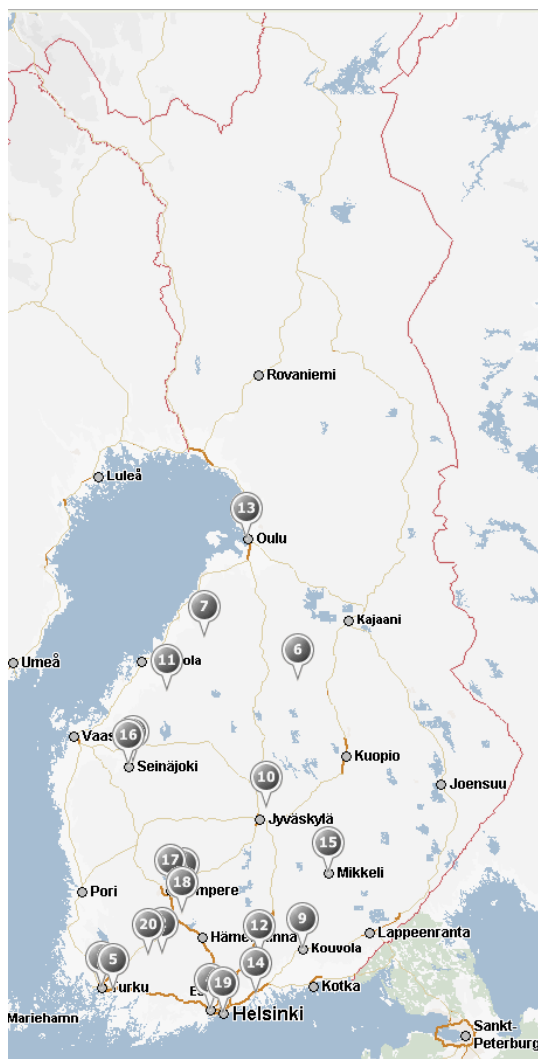
rahan määrää. Mielestäni tämä asia ei ole kuitenkaan hevostallien ongelma, joista monet ovat yhden tai korkeintaan muutaman henkilön yrityksiä.

### 3.5 Maantieteellisen sijainnin vaikutus kannattavuuteen

Maantieteellisellä sijainnilla on tietenkin vaikutusta hinnoitteluun, tai ainakin yrittäjän maksumiin hintoihin. Esimerkiksi tavallisten asuntojen hinnat ovat syrjäseuduilla ja pohjoisemmassa Suomessa matalammat kuin suurten kaupunkien lähistöllä tai Etelä-Suomessa. Hevostallit tarvitsevat paljon pinta-alaa, koska hevosille tulee tarjota asialliset ulkoilutilat. Tilan toiminnasta riippuen myös harjoitusalueet vaativat tilaa, joten tarvittavan suuren alueen hankkiminen aiheuttaa jo paljon kustannuksia.

Maan hankintakustannuksiin vaikuttaa niin maantieteellinen sijainti kuin myös toimialan kannattavuus. Aimo Vainio kirjoittaa Maaseudun Tulevaisuudessa (2012), että peltomaan hinta on vihdoinkin kääntynyt laskuun. Osasyiksi arvioidaan maatalouden huonoa kannattavuutta, jonka on pakko näkyä maan hinnoittelussa ennemmin tai myöhemmin. Vuodesta 2000 vuoteen 2012 pelto-maan hinta on kohonnut tasaisesti ja on jopa pelätty markkinoiden ylikuumenemista.

Toinen vaikuttava tekijä on oheispalveluiden saatavuus. Helpoimpana esimerkkinä ovat hevosklinikat. Etenkin urheiluhevosiä hoidetaan ja tutkitaan klinikoilla paljon myös ennaltaehkäisevästi, joten kustannusten takia on tärkeää, että klinikka löytyy kohtuullisen matkan päästä. Klinikkalaskut itsessään ovat kalliita, joten matkakustannuksia ei haluta maksaa yhtään enempää kuin on välttämätöntä. Lisäksi pitkä matka aiheuttaa paljon ajanhukkaa ja voi viivyttää avun saantia liikaa akuuteissa tapauksissa. Suomessa hevosklinikat ovat kattaneet kohtalaisen hyvin akselin Helsingistä Ouluun, mutta Itä-Suomi ja Lappi kärsivät pitkistä välimatkoista lähimmälle klinikalle. Lapissa ja Itä-Suomessa myös päivystävän eläinlääkärin saaminen paikalle kestää kauan pitkistä välimatkoista johtuen. Suomen pohjoisin klinikka sijaitsee Oulussa, Äimäraution ratsastuskeskuksen läheisyydessä. (Hippos, 2014.)



Kuva 1: Hevosklinikat Suomessa

### 3.6 Kannattavuutta parantavia toimia

Hevosala on työvoimavoittoista ja sen takia työvoimakustannukset ovat suuret. Työntekijöiden päivittäisestä työajasta suurin osa menee hevosten ja tilojen päivittäiseen hoitoon, kuten ruokkimiseen, karsinoiden siivoamiseen ja hevosten viemiseen ulos. Kun päivittäisiin pakollisiin työtehtäviin kuluu paljon aikaa, tarkoittaa se joko sitä, että muut työt tehdään ylitöinä tai niitä varten joudutaan palkkaamaan lisää henkilökuntaa tai hevosten (=tulojen) määrää tulee vähentää, jotta kaikki työt ehditään tehdä työpäivän aikana.

Merja Akseli Seinäjoen ammattikorkeakoulusta on listannut opinnäytetyössään Tallitöitä helpottavat ratkaisut hevostallien suunnittelussa ja rakentamisessa (2012) muutamia seikkoja, joilla voidaan helpottaa päivittäisen työn määrää. Sen lisäksi, että jo tallin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa olisi hyvä keskittyä mahdollisimman sujuvaan arkeen, voidaan jälkikäteenkin tehdä paljon yksinkertaisia valintoja.

Esimerkiksi kuivikevalinnoilla on merkittävästi vaikutusta työn määrään, sillä tutkimusten mukaan olkipellettikuivitus tai patjan tekeminen karsinaan pienentää karsinoiden siivoamiseen kuluvaa aikaa ja täten vapauttaa resursseja muihin töihin. Myöskin riittävän kuivikemäärän pitäminen karsinassa vähentää sieltä poistettavan ja hävitettävän likaantuneen kuivikkeen määrää. Tämä puolestaan vähentää kuivikekustannuksia samoin kuin lannan hävittämisestä aiheutuvia kustannuksia. (Akseli 2012, 36.) Kyseiset muutokset eivät vaadi suuria investointeja ja niillä on vaikutusta kannattavuuteen pienentyneiden kustannusten muodossa.

Muina kohtuullisten investointien ratkaisuna Akseli esittää esimerkiksi lannankuljetusvaunun hankkimista. Silloin työntekijä saa siivottua suuremman määrän karsinoita kerralla ja jatkuva kottikärryjen tyhjentämiseen kuluva aika jää pois. Toinen karsinan siivoamista helpottava ratkaisu on kuivikemylly, joka on edullisempi toteuttaa kuin yleisemmin tunnettu lantaimuri. Kuivikemylly erottelee kuivikkeen lannasta ja näin tehtävä työ muuttuu fyysisesti kevyemmäksi, vaikka työ ei kokonaan poistukaan. Toinen työn tekemistä helpottava ja nopeuttava laite on suurpaalivaunu, jolla suuria pyöröpaaleja on helppo työntää käytävää pitkin ja jakaa siitä heinät hevosille. Näin työntekijän ei tarvitse kävellä käytävää edestakaisin moneen kertaan hakiessaan jokaisen hevosen heinäannosta tai täyttämässä pienempää heinänkuljetuskärryä. (Akseli 2012, 37-40.)

#### 4 Tutkimus hevostallien kannattavuutta pienentävistä tekijöistä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä seikat vaikuttavat tallien kannattavuuteen heikentävästi ja mitkä seikat tallinpitäjät kokevat tärkeimmiksi. Tutkimuksessa kysyttiin myös millaisia keinoja tallinpitäjät ovat kokeilleet kannattavuuden parantamiseksi ja millaisia keinoja heillä mahdollisesti on vielä kokeilematta. Tarkoituksena oli kartoittaa mitkä seikat ylipäätään vaikuttavat heikentävästi kannattavuuteen ja sen seurauksena katsoa nouseeko miikään tai mitkään ylitse muiden, jotta tallinpitäjät voivat jatkossa miettiä miten kyseisen tekijän vaikutuksia voisi mahdollisimman hyvin vähentää.

Tutkimus on tehty myös tulevia sekä nykyisiä tallinpitäjiä ajatellen, jotta heillä olisi enemmän tietoa käytettävissä suunnitellessaan toimintaansa. Heidän olisi mahdollisesti helpompi suunnitella strategioita, joilla suojautua negatiivisia tekijöitä vastaan tai ainakin minimoida niiden vaikutukset. Näin ollen voisi olla mahdollista luoda kannattavampia talliyrityksiä tulevaisuudessa.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta on lähdetty toteuttamaan kvantitatiivisten menetelmien keinoin. Kvantitatiiviset menetelmät ovat siis määrällisiä keinoja, joilla pyritään keräämään tietoa suurelta joukolta vastaajia. (Heikkilä 1998, 16.) Kvantitatiivisten menetelmien joukossa on monia erilaisia tutkimusmenetelmiä, joista voidaan valita kulloiseenkin tilanteeseen sopiva menetelmä. Tyypillisin määrällisen tutkimuksen keino on kyselytutkimuksen tekeminen, mutta se ei ole ainut tapa, jolla voidaan tutkia kvantitatiivista aineistoa. Kyselytutkimuksen rinnalla tai jopa sijasta voidaan käyttää havainnointia, jossa tutkija havainnoi tutkimuksensa kohdetta. (Heikkilä 1998, 19.) Havainnoimalla voidaan kerätä aineistoa juuri silloin, kun tutkittava asia tapahtuu, jolloin ei tarvitse turvautua ihmisten muistikuviiin ja kokemuksiin. Toisaalta ongelmana on tutkijan rajallinen havainnointikyky ja usein pitkäkestoinen tutkimus. (Heikkilä 1998, 21.)

Tutkimuksen tuloksen oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi otannan tulee olla riittävän suuri. Otanta tarkoittaa sitä osaa koko joukosta, jota on tutkittu. Mitä suurempi otanta on sitä luotettavampia tulokset ovat, koska yksittäinen mielipide ei vaikuta niin paljon tutkimuksen lopputulokseen. (Heikkilä 1998, 33.) Useimmiten otannan suuruus koko joukosta on alle 20%, mutta joissain tapauksissa jopa alle prosentti (Valli 2001, 14). Valitun tutkimusjoukon valinnassa tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että se edustaa tasaisesti koko tutkittavaa joukkoa. Toisin sanoen otannan tulee olla kuva tutkittavasta joukosta pienoiskoossa. (Valli 2001, 15-16.)

Tähän tutkimukseen olen valinnut menetelmäksi kyselyn siksi, koska menetelmä sopii tekemääni tutkimukseen. Kyselylomakkeessa oli sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä riippuen siitä millaista tietoa kysymyksellä haluttiin kerätä. Esimerkiksi vastaajan ikä tai sukupuoli olivat suljettuja kysymyksiä, koska niihin on helppo ja yksinkertainen valita vastaus annetuista vaihtoehdoista. Puolestaan kysymys siitä, mitä talliyrittäjät ovat tehneet saadakseen toiminnan kannattavaksi, oli avoin kysymys, koska siihen ei ole antaa valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoimella kysymyksellä saa myös kerättyä enemmän tietoa kuin suljetulla, koska vastaajalla on mahdollisuus kertoa omin sanoin mitä on milläkin ajatuksellaan tarkoittanut. Riskinä on tietenkin, että vastauksissa ei ole paljoa tietoa, koska vastaajia ei yleensä kiinnosta kertoa runsassanaisesti kysymyksen aiheesta.

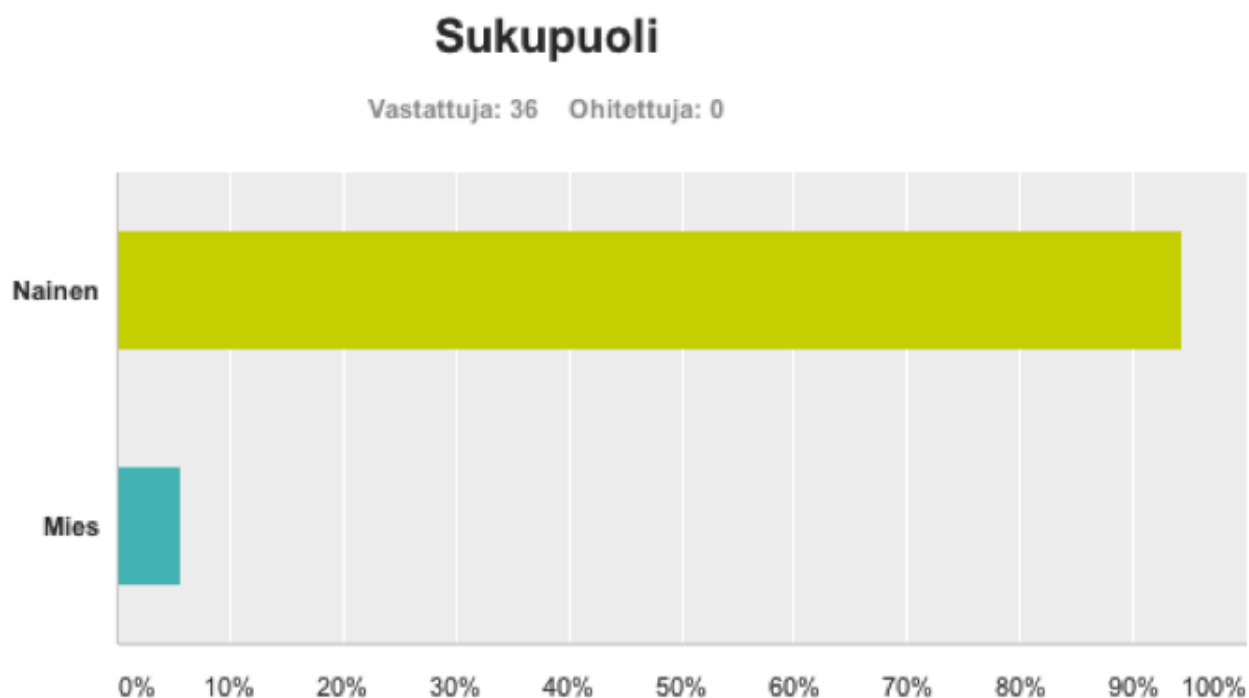
Kyselylomake oli sähköisessä muodossa ja levitys tapahtui sosiaalisen median kautta. Facebookissa on monia erilaisia hevosaiheisia ryhmiä. Niiden kautta levitin kyselyä ja pystyin saamaan vastaajia ympäri Suomea. Sähköisessä levityksessä on myös se hyvä puoli, että ihmiset ovat jo valmiiksi Internetissä, joten kynnys vastaamiseen laskee. Ihmisten on helpompi klikata auki linkki ja käyttää aikaa vastaamiseen muutama minuutti, kuin vastata paperiseen lomakkeeseen ja muistaa viedä se postiin. Tai mahdollisesti sähköpostista linkin löytäminen ja

keeseen ja muistaa viedä se postiin. Tai mahdollisesti sähköpostista linkin löytäminen ja sitä kautta vastaaminen on monen mielestä hankalaa ja aikaa vievää.

#### 4.2 Taustatietoja vastaajista

Valitsin ensimmäiseksi kysymykseksi sukupuolen, koska halusin saada jonkinlaista taustatietoa vastaajista. Mielestäni kysymys oli senkin puolesta tärkeä, koska olen jo aiemmin väittänyt hevosalan olevan naisvaltainen ala ja sitä tukevat monet suuretkin tutkimukset, kuten jo mainittu Hippoloksen tutkimus, jonka mukaan 93 % ratsastuksen harrastajista oli naisia. Taustatiedot ovat myös sen takia tärkeitä, että niistä voi vetää jonkinlaisia johtopäätöksiä vastaajista ja näin tulkita saatuja tuloksia vähän paremmin kuin ilman minkäänlaista tietoa siitä kuka tai minkä tyyppinen ihminen on kyselyyn vastannut.

Tämäkään tutkimus ei paljastanut mitään uutta jo olemassa oleviin tutkimuksiin nähden. 94,4 % vastaajista on naisia, mikä osittain selittyy sillä, että kyselyn jakamiseen käytetyt kanavat olivat melko ratsuhevospainotteisia. Mutta toisaalta kovin vääristynyttä kuvaa se ei silti anna alasta, koska muidenkin isommalla otannalla tehtyjen tutkimusten tulokset ovat olleet saman suuntaisia.



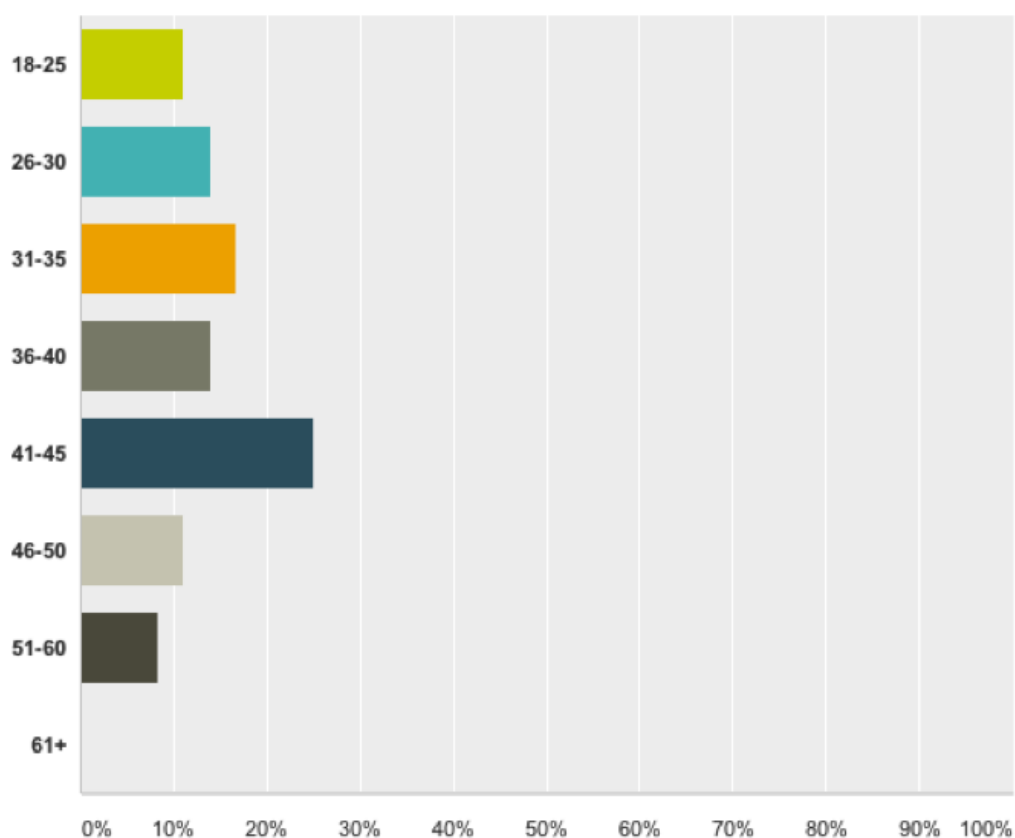
Kuvio 1: Sukupuoli

Seuraava taustatietoja kartoittava kysymys on ikä. Pidän ikää kohtalaisen oleellisena tietona, koska se näyttää suuntaa vastaajien mahdollisesta työkokemuksesta alalta. Myös vastavalmistunut voi olla pätevä hoitamaan yritystään menestyksekkäästi ja varmasti hänellä on tietyn tyyppinen etulyöntiasema vanhempiin vastaajiin verrattuna esimerkiksi uusien ideoiden ja viimeisimmän tutkimustiedon kannalta mitattuna, mutta juuri koulunpenkiltä työ-elämään siirtyneellä ei voi olla varsinaista työelämän kokemusta luonnollisestikaan niin paljoa kuin vanhemmilla henkilöillä.

Vastaajia löytyy hyvin monen ikäisiä, joten sen puolesta ainakin vastauksia on tullut monelta näkökantilta. On mielenkiintoista nähdä eroavatko nuorempien ja vanhempien vastaajien näkemykset kannattavuudesta merkittävästi toisistaan. Halusin kyselyn pysyvän yksinkertaisena, jotta vastaaminen on helppoa, joten porrastin iät viiden vuoden ryhmiin. Toinen syy porrastamiselle oli se, että ihmiset tuntevat olonsa mukavammaksi, kun heidän ei tarvitse kertoa tarkkoja tietoja itsestään. Nuorin ryhmä oli siis 18-25-vuotiaat, joita vastaajista on 11 %. Seuraava ryhmä 26-30-vuotiaat edustavat 14 % vastaajista, kun taas 31-35-vuotiaita löytyy jomelkein 17 %. 36-40-vuotiaita on yhtä paljon kuin 26-30-vuotiaitakin eli 14 %. Suurimman vastaajaryhmän muodostivat 41-45-vuotiaat vastaajat neljänneksellä eli 25 prosentilla vastauksista. 46-50-vuotiaita oli 11 % ja vanhimmat vastaajat löytyvät 51-60-vuotiaista kahdeksalla (8) prosentilla.

## Ikä

Vastattuja: 36 Ohitettuja: 0

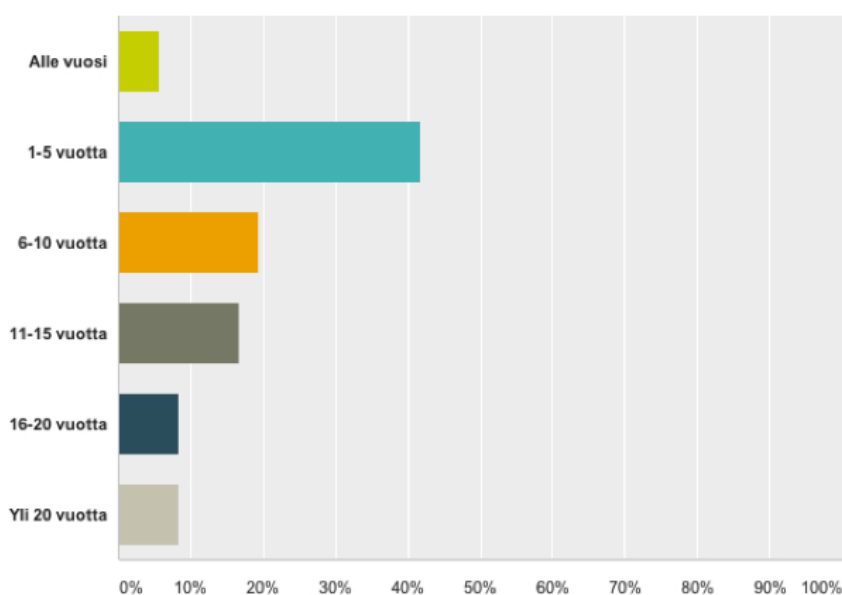


Viimeinen neljästä taustatietokysymyksestä koski kokemusta yrittämisestä. Tällä kysymyksellä halusin ottaa selvää kuinka pitkään vastaajat ovat toimineet yrittäjinä ja tätä kautta selvittää kuinka paljon kokemusta heillä on. Kokemus saattaa vaikuttaa ihmisten tapaan suhtautua erilaisiin asioihin ja samalla se antaa käytännön näkemystä siihen miten työt kannattaa tehdä.

Vastauksista paljastui, että suurin osa vastaajista (46 %) on melko tuoreita yrittäjiä, sillä he ovat toimineet alalla vasta alle viisi vuotta. Kysely ei kuitenkaan sulje pois sitä mahdollisuutta, että työkokemusta on hankittu ensin jonkun toisen leivissä, koska kysymys oli muotoiltu kartoittamaan kokemusta nimenomaan hevosalan yrittäjyydestä. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä on kuudesta kymmeneen vuotta yritystä pyörittäneet 20 prosentilla. 11-15 vuotta yrittäjinä toimivia löytyy vastaajista noin 17 %. Kokeneimmat kaksi ryhmää, eli 16-20 vuotta ja yli 20 vuotta, keräsivät molemmat 8,3 % vastaajista, joten mukana on myös pitkänlinjan yrittäjien mielipiteitä ja näkemyksiä.

### Kuinka pitkään olet toiminut hevosalan yrittäjänä?

Vastattu: 36 Ohitettu: 0



Kuvio 3: Kokemus yrittäjyydestä hevosalalla

Kysymyksellä yritystoiminnasta pyrin kartoittamaan millaisten yritysten kanssa vastaajat ovat kokemuksensa hankineet. On tärkeää saada käsitys siitä ovatko vastaajat tottuneet suuriin kymmenien hevosten ja useiden työntekijöiden talleihin vai onko toiminta pienimuotoisem-



paa. Myöskin sillä on eroa ovatko tallit olleet täysihoitotalleja vai esimerkiksi ratsastuskouluja, koska niiden tulot muodostuvat erilaisista asioista, samoin kuin menotkin.

Vastauksia tuli laidasta laitaan ja yrittäjiäkin oli niin täysipäiväisiä kuin toisen työn ohessa tekeviäkin. Pienimmät tallit olivat vain muutaman hevosen harrastetalleja, jotka tarjosivat täysihoitopalveluita muutamille vieraille hevosille tai esimerkiksi pelkästään omia hevosia, joilla tarjottiin vaellusratsastuksia. Suurimmalla osalla talleista yrittäjä oli ainoa työntekijä ja hoiti kaiken yksin, mutta myös puolison mainittiin auttavan tarvittaessa. Suurin talli oli 45 hevosen ratsastuskoulu, jossa oli tuntien lisäksi myös kasvatusta ja leiritoimintaa. Joten monen kokoista tallia mahtui mukaan kyselyyn, mutta pääsääntöisesti hevosmäärä liikkui kymmenen tienoilla. Täysihoitotallien koko oli pääsääntöisesti 10-20 karsinapaikkaa samoin kuin valmennuspalveluita tarjoavien tallienkin.

Ulkopuolisia työntekijöitä ei suurimmalla osalla vastaajista ollut. 45 hevosen ratsastuskoulu työllisti neljä ihmistä ja muutamilla muilla talleilla oli yksi ulkopuolinen työntekijä tai pelkästään ulkopuolista loma-apua. Kysyin myös tilan kokoa, joka vaihteli muutamasta hehtaarista aina 50 hehtaariin asti, aivan kuin tallienkin koot.

Mielestäni saatu materiaali vastaa hyvin muidenkin tutkimusten tuloksia, joten sen puolesta ei tullut yllätyksiä. Suomessa on kuitenkin 16 000 tallia ja 15 000 tallityöntekijää kuten Hippolisen tutkimuksesta käy ilmi, joten yhden henkilön yritykset ovat hyvin yleisiä. (Hippolis 2013, 2.) Asian voi havaita myös itsekin katselemalla suomalaisia talleja. Suomessa ei juurikaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta näe suuria hevoskeskuksia, vaan tallit ovat kohtuullisen pieniä eikä hevosiakaan ole muutamaa kymmentä enempää. Esimerkiksi Saksassa, jossa valtiolla on pidemmät perinteet hevoskasvatuksessa, on kymmenen valtion hevossiittolaa, joissa asuu satoja hevosia. (Die deutschen Landgestüte.)

#### 4.3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Ensimmäinen varsinainen tutkimusaiheeseen liittyvä kysymys pyysi vastaajia valitsemaan sellaisia tekijöitä, jotka alentavat kannattavuutta. Olin listannut erilaisia vaihtoehtoja kannattavuuteen. Ajattelin, että on parempi jos ihmisillä on vaihtoehtoja mistä valita, mutta en halunnut rajoittaa vastauksia pelkästään omiin pohdintoihini, joten jätin myös avoimen kohdan, johon vastaajat voivat kirjoittaa omia mietintöjään. Muuten oma ajatuksen kulkuni ja käsitykseni aiheesta olisi rajoittanut tutkimusta liikaa ja puuttunut sen kulkuun turhan paljon. Pelkäsin kuitenkin, että ilman vaihtoehtoja vastaukset voivat jäädä lyhyiksi, eikä niistä saisi paljon mitään irti.

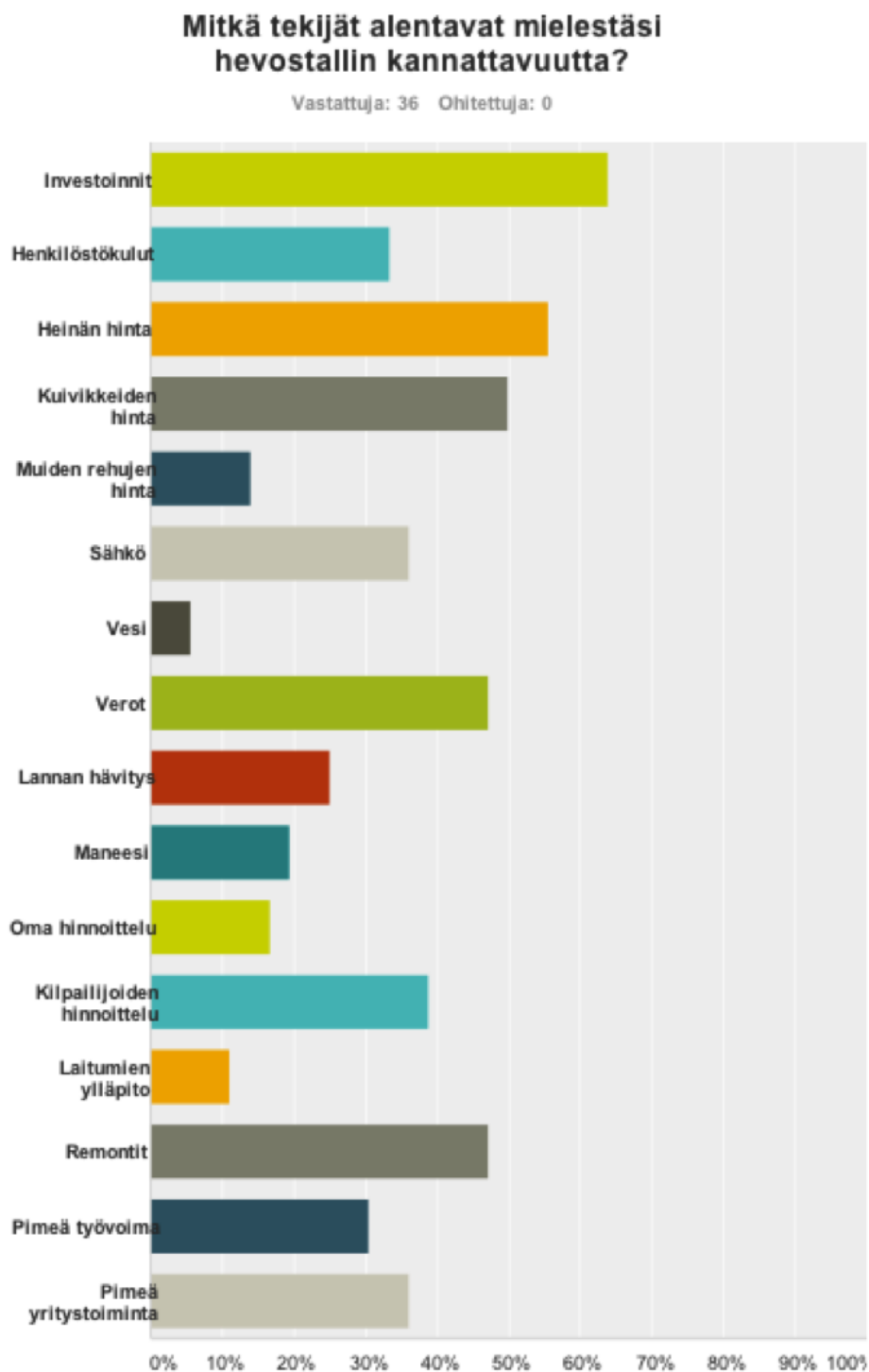
Vaihtoehtoina olivat siis investoinnit, henkilöstökulut, heinän, kuivikkeiden ja muiden rehujen hinta, sähkö, vesi, verot, lannan hävitys, maneesi, oma hinnoittelu, kilpailijoiden hinnoittelu, laitumien ylläpito, remontit, pimeä työvoima ja pimeä yritystoiminta. Investoinnit, remontit ja maneesi kuuluvat kaikki tavallaan yhteen nippuun, mutta vaikuttavat hieman eritavalla. Maneesi on suuri kertaluontoinen investointi, joka tuottaa luonnollisesti myös ylläpitokuluja, vaikkei sillä paljoa käyttöä olisikaan. Kuitenkin maneesillinen talli voi hinnoitella palvelunsa vähän korkeammiksi kuin maneesiton talli, joten sillä on myös vaikutusta hinnoitteluun. Maneesi oikeuttaa kuluttajienkin mielestä korkeampaan hintaan, koska he voivat itse nähdä mihin raha on kulunut, toisin kuin vaikka näkymättömämmät putkiremontit tai uusi lantala. Remontit ja investoinnit ovat olleet tapetilla jo pidemmän aikaa, koska EU:n tallimääräyksien siirtymäaika meni umpeen 1.1.2014 (Aluehallintovirasto 2014). Monet tallit joutuivat tekemään mittavia muutoksia tallin rakenteisiin, jotta toiminnan jatkaminen tämän vuoden puolella olisi mahdollista. Suurimpina ongelmina olivat säädökset karsinoiden koosta ja tallien sisäkorkeudesta.

Henkilöstökulut nostin listalle sen takia, että monet tallinpitäjät ovat valitelleet, että työtä on enemmän kuin ehtii ja jaksaa tehdä, mutta työvoiman palkkaaminen on niin kallista, että siihen ei ole mahdollisuutta. Samoilla perusteilla rehujen ja kuivikkeiden hinnat pääsivät listalle, koska ne ovat kuitenkin hevostallilla merkittävä kuluerä ja jatkuvasti nousevat hinnat saattavat yrittäjät tiukoille tai vastaavasti asettavat paineita joka vuotuisille hinnan korotuksille.

Pimeä yritystoiminta ja työvoima tuntuu olevan alan keskustelujen perusteella merkittävä ongelma, joten nostin sen yhdeksi mahdollisuudeksi tässä tutkimuksessa, jotta asiasta saataisiin jonkinlainen käsitys pelkkien keskustelujen lisäksi. Pimeällä yritystoiminnalla tarkoitetaan useimmiten hevosihmisten keskusteluissa talleja, jotka ottavat muutaman hevosen omien kaveriksi lähes kulujen hinnalla eivätkä tietenkään maksa saamistaan hoitomaksuista veroja. Pimeäksi työvoimaksi luokitellaan hevosalan keskusteluissa varsinaisen pimeän työvoiman lisäksi ne, jotka alentavat hevosensa hoitomaksua tekemällä tallitöitä. Heistä yrittäjät eivät maksa palkan sivukuluja eivätkä hevosten omistajat ilmoita saamastaan palkasta verottajalle.

Lisäksi vapaa sana nosti esille myös eläinlääkäri- ja kengityskulut etenkin silloin, kun niitä ei voida tai osata tehdä itse. Sijainti mainittiin myös kannattavuutta heikentävänä tekijänä samoin huonot kulkuyhteydet ja pitkät ajomatkat talleille. Osa mainitsi myös vuodenaikojen aiheuttamat sesongit ja hiljaiset kaudet sekä sään tuomat ongelmat. Jos ratsastusalueiden pohjat ovat huonot jään takia ja maneesia ole, ei myöskään ratsastustuntien tai -vaellusten järjestäminen onnistu. Edellä mainittu vähentää yrityksen saamia tuloja, mutta ei kuitenkaan pienennä menoja. Yleisesti suuret kertaluontoiset kulut koettiin ongelmiksi, muodostuivat ne mistä tahansa.

Kolme suurinta tekijää, jotka vaikuttavat kannattavuuteen olivat: investoinnit ja heinän sekä kuivikkeiden hinnat. Investoinnit ovat kertaluontoisena isoja kuluja ja heinät sekä kuivikkeet päivittäin tarvittavia tuotteita, joten muutokset niiden hinnoissa vaikuttavat suoraan hevosten aiheuttamiin kustannuksiin ja sitä kautta pienentävät yrityksen tuottamaa voittoa.



Kuvio 4: Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Remonttien odotin nousevan suuremmaksi kannattavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi kuin mitä se loppujen lopuksi nousi, sillä ajattelin EU:n tallimääräysten täyttämisen aiheuttaneen suuria kuluja isolle osalle talleista. Uskonkin sen vaikuttaneen, mutta osa remonteista on varmasti sijoitettu vain inventointien osuuteen.

Muuten kysymys ei paljastanut sen suurempia yllätyksiä, vaikkakin pimeän työvoiman ja yritystoiminnan osuuden olisi voinut kuvitella olevan isompi. Kuitenkin talleilla tehdään paljon töitä pimeästi naapuriavun, sukulaisuuden tai tallivuokran pienenemisen varjolla.

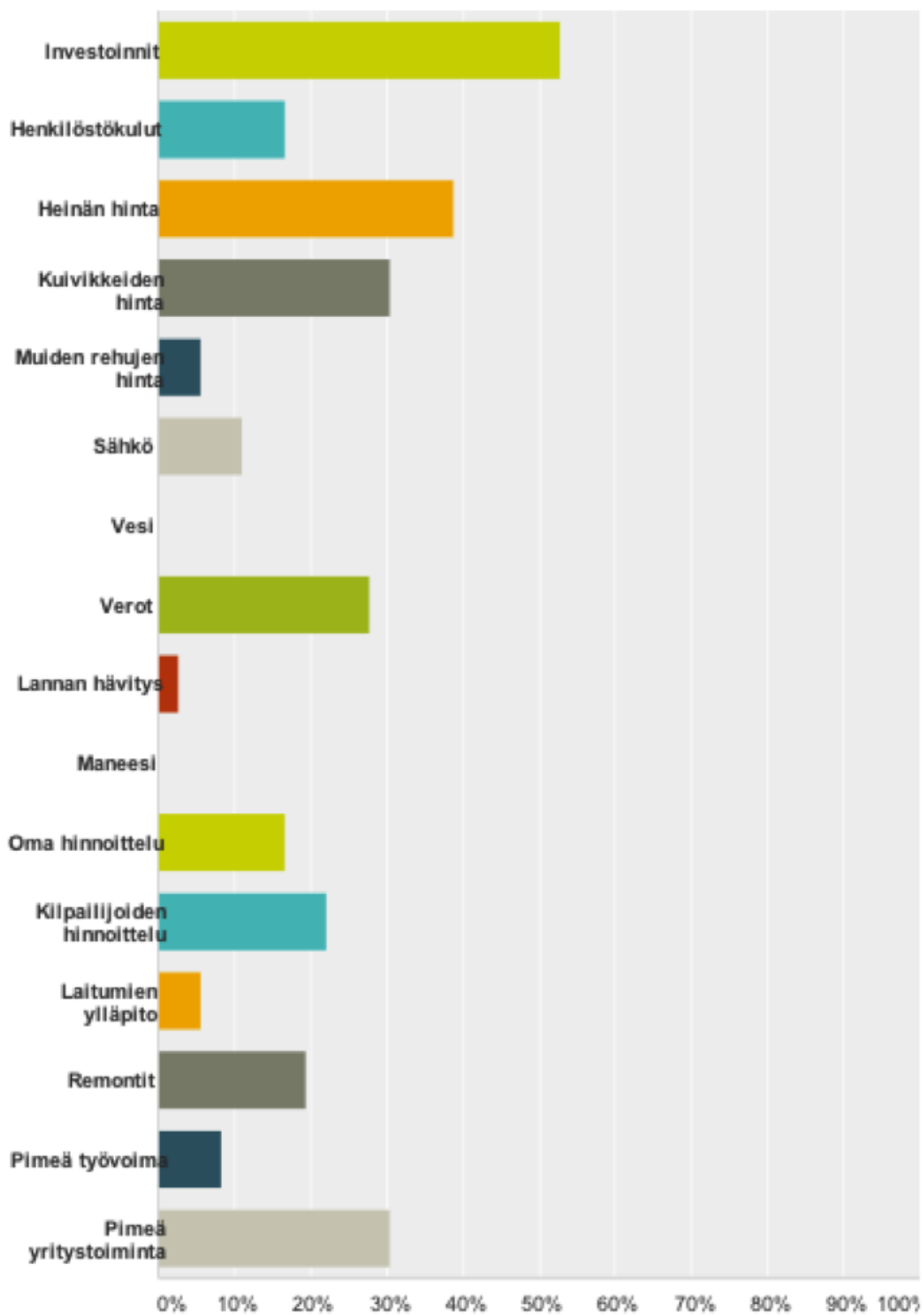
Seuraavaksi halusin löytää joukosta sellaiset tekijät, jotka vastaajien mielestä vaikuttavat eniten kannattavuuteen. Lista oli sama kuin edellisessä kysymyksessä sisältäen myös vapaasti täytettävän kohdan.

Ylivoimaiseksi ykköseksi valikoitui investoinnit lähes 53 prosentilla. Seuraavana tulee heinän hinta (39 %) ja jaetulla kolmannella sijalla on kuivikkeiden hinta ja pimeä yritystoiminta (30 %). Vapaasti täytettävässä kohdassa esiin nostettiin taas huonot kulkuyhteydet, pitkät välimatkat sekä tilavuokra. Osaa yrittäjistä vaivasi myös ajanpuute, sillä toiminta oli sivutoiminta.

Kaikki yllämainitut kulut ovat helposti selitettävissä sekä voivat vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti kannattavuuteen. Esimerkiksi jo aiemmin mainitut investoinnit voivat olla kilpailuetu, mikäli investointeja on tehty niin, että asiakkaat kokevat niiden nostaneen palvelun arvoa. Kuitenkin monet investoinnit eivät suoranaisesti näy asiakkaalle, joten niiden sisällyttämistä hintaan on vaikeampi perustella. Jos esimerkiksi otetaan vuoden alusta voimaan tulleet EU:n säädökset, on niiden vaatimien investointien perusteella hinnan korottaminen kohtuullisen helppoa, koska niistä on puhuttu jo niin pitkään ja kaikki asiakkaat ovat tietoisia niistä. Vastaava tilanne on esimerkiksi kuljetusliikkeillä, jotka joutuvat nostamaan hintoja polttoaineen kallistumisen takia tai kampaaja nostaa hintojaan arvonlisäveron korotuksen takia. Vaikeammin selitettäviä investointeja ovat esimerkiksi putkiremontit, mikäli vanhatkin putket ovat toimineet hyvin eikä merkittävää parannusta palveluun tai tiloihin sen myötä tule. Tai tallinpitäjä hankkii uuden mönkijän kentän lanaamista varten, vaikka vanhakin on ollut ihan käyttökelpoinen. Heinän hinta ja sen syöttömäärät aiheuttavat aina närää tallinpitäjien ja asiakkaiden välillä. Milloin heinä on tallinpitäjien mielestä liian kallista ja milloin taas sitä asiakkaiden mielestä syötetään liian vähän. Heinän hinnan noustessa täytyy yrittäjän tietenkin korottaa hintoja, mikä saattaa vaikuttaa tallin kilpailukykyyn tai vaihtoehtoisesti vähentää syötettävän heinän määrää. Heinää ei kuitenkaan voi syöttää määräänsä vähempää, joten jossain vaiheessa yrittäjän tulee valita nostaako hän hintoja asiakaskadon uhalla vai pienentääkö katteta ja maksaa heinät niin kutsutusti omasta pussista.

## Valitse mielestäsi kolme eniten vaikuttavaa tekijää

Vastattuja: 36 Ohitettuja: 0



Kuvio 5: Kolme eniten vaikuttavaa tekijää

Suurin osa vastaajista koki kysymyksen lomien järjestämisestä lähinnä koomisena, sillä heillä ei ole mahdollisuutta pitää lomiam eikä vapaa-aikaakaan juuri jää. Sivutoimiset talliyrittäjät kertoivat, että silloin kun päätoimisesta työstä on vapaata, keskitytään enemmän talliyrittäjyyteen ja vastaavasti silloin, kun palkkatyö vie enemmän aikaa, täytyy tallin puolelta nipistää hommia vähemmäksi. Moni myös vastasi, että heille loma tarkoittaa vain pakollisten töiden tekemistä, esimerkiksi laidunkaudella vesien täyttämistä ja hevosten tarkistamista. Yksi vastaajista kertoi suoraan, että on joutunut jättämään lomat kokonaan pois, koska se söi liikaa kannattavuutta. Mikäli hän haluaa pitää toiminnan edes jollain tasolla kannattavana on lomista luovuttava.

Mikäli vapaa-aikaa tai lomiam oli jollakin tavalla järjestetty mainittiin sukulaiset, tuttavat, puoliso ja tallipaikkoja vuokranneet hevosomistajat pelastaviksi enkeleiksi, jotka hoitavat pakolliset työt sillä aikaa, kun omistaja saa pidettyä lyhyen lomansa. Lomien pituudeksi mainittiin siis muutaman päivän jaksoja pari kertaa vuodessa, mutta normaaleista kuukauden kesälomista sai vain haaveilla.

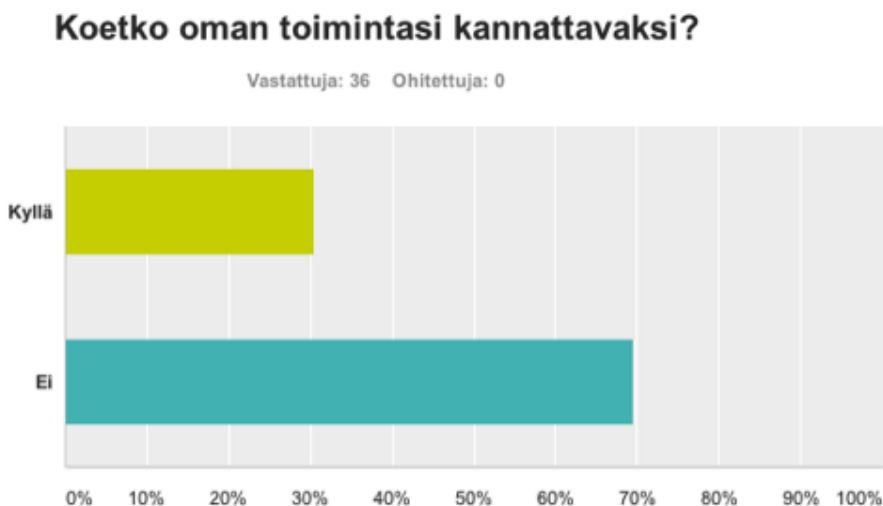
Selkeästi pienempi vähemmistö (vain muutama vastaaja) sanoi lomien ja vapaa-ajan järjestyvän hyvin ja kaiken toimivan joko henkilökunnan tai lomittajan avulla.

Tämän kysymyksen esitin sen takia, että halusin tietää millä tavalla lomien aiheuttamat sijaiset on järjestetty. Useammankin tallin toimintaa vierestä seuranneena olen huomannut, että tallien omistajat ovat työssään kiinni joka päivä ja lomat ovat korkeintaan pidennettyjä viikonloppuja silloin tällöin. Usein silloin omistajaa tuurasi joko hevosten omistajat tai tallin omistajan tuttavat/sukulaiset aivan kuten tutkimuksestakin kävi ilmi.

Seuraavaksi oli mielestäni aika pureutua suoraan kannattavuutta käsittelevään aiheeseen. Moni varmasti ajattelee kannattavuuden vähän eri tavalla, joten halusin tietää miten vastaajat kokevat oman toimintansa. Nimittäin jokainen puhuu oman kokemuksensa pohjalta ja keskustelua käydään pohjautuen omiin kokemuksiin, joten mielestäni on tärkeää tietää kuinka kannattavuus koetaan hevosalalla. Esimerkiksi joku voi pitää toimintaansa kannattavana vasta, kun se mahdollistaa omistajan osa-aikaisen työskentelyn, kun taas joku toinen pitää yritystään kannattavana silloin, kun kaikki laskut on maksettu ja tilillä sen jälkeen vielä kymppi rahaa.

Tämän kysymyksen vastaus ei yllättänyt millään tavalla, sillä 70 % vastaajista kokee oman toimintansa kannattamattomaksi ja vain 30 % pitää yritystään kannattavana. Samanlaiset luvut olisi voinut veikatakin jo pelkästään hevosalalla yleisesti käytyjen keskustelujen perusteella. Kannattavuus nousee tavalla tai toisella esiin monissa keskusteluissa ja erittäin monet tallinpitäjät ovat tyytymättömiä toimintansa kannattavuuteen ja sen asettamiin rajoituksiin.

Tämä tutkimus kuitenkin vahvisti sen, että kirkkaasti suurin osa hevosyrittäjistä ei koe toimintaa kannattavaksi.



Kuvio 6: Oman toiminnan kannattavuus

#### 4.4 Ajatuksia kannattavuuden parantamisesta

Koska edellisessä kysymyksessä kävi niin selvästi ilmi, että 70 % yrittäjistä ei koe toimintaa kannattavaksi, on tärkeää, että tuntemusta avataan vähän lisää. Kysyin millaisia toimia he ovat ajatelleet tehdä, jotta yrittäminen kannattaisi. Mielestäni on myös kiinnostavaa tietää millaisia ideoita ja vaihtoehtoja yrittäjillä on, jotta keskustelu ei aina tyrehdy pelkkään valitukseen kannattamattomuudesta, vaan joskus saataisiin konkreettisia ajatuksia siitä mitä voitaisiin vielä tehdä tai mitä tehtäisiin toisin.

Tämä on myös yksi niistä kysymyksistä, millä toivon auttavani aiheen kanssa puntaroivia yrittäjiä tai tulevia yrittäjiä. Toivon, että he saavat tästä jonkinlaisia ideoita omaan toimintaansa ja voivat oppia toisten ajatuksista, jotta kaikkien ei tarvitsisi tehdä samoja virheitä vaan voisivat oppia toisiltaan ja mahdollisesti joskus saada hevosalakin tuottamaan.

Monet vastaajista sanoivat, että toiminta voisi olla kannattavaa jos vähentäisi omien hevosten määrää. Omat hevoset nimittäin käyttötarkoituksesta riippuen lisäävät pelkästään kulujen määrää, mutta eivät tuota yritykselle mitään. Pois lukien tietenkin esimerkiksi ratsastuskoulut, joissa toiminta tapahtuu yrityksen omien hevosten avulla.

Mikäli omien hevosten vähentäminen ei syystä tai toisesta ollut mahdollista nousi esille markkinoinnin lisääminen. Markkinointi ja puskaradio koettiin hyviksi kanaviksi nostaa yrityksen

tunnettavuutta ja sitä kautta saada lisää tuloja. Mainonnan lisäksi esitettiin, että muita investointeja voisi vähentää ja toimintaa jopa suunnitella kokonaan uusiksi. Osa oli uudistanut konseptia ja opiskellut itselleen uusia ammatteja, jotta voi sitä kautta laajentaa toimintaa. Esimerkiksi pieni ratsastuskoulu voisi laajentaa myös sosiaalipedagogiseen hevostoimintaan ja sitä kautta tavoittaa uusia asiakasryhmiä. Kouluttautumisen kautta voi myös paremmin profiloitua oman alansa osaajaksi ja maineen avulla mahdollisesti myös tarkistaa hinnoittelua uudestaan.

Harmittavan moni vastaajista kuitenkin kirjoitti tyytyneensä kohtaloonsa ja pitävänsä hevoset harrastuksena tai muuttavansa toimintansa harrastukseksi ja hyväksymällä tappiot. Muutama mainitsi jopa toiminnan lopettamisen kokonaan. Näin stressi elannon hankkimisesta poistuisi hevosten osalta, mutta tietoisesti kannattamaton toiminta vaikeuttaa muiden toimimista markkinoilla, koska hinnat pysyvät matalina. Esimerkiksi joku, joka pitää muutamia vieraita hevosia tallissaan omien kaverina pelkästään juoksevien kulujen hinnalla, vääristää kilpailua, jossa samaan aikaan päätoiminen yrittäjä yrittää saada juoksevien kulujen jälkeen vielä jotain jäämään viivan alle.

Mielestäni kysymys siitä kuinka vastaajat ovat saaneet toimintansa kannattamaan, on yksi tärkeimmistä. Sen avulla voimme saada vinkkejä niiltä, jotka ovat onnistuneet saamaan hevos-tallistaan kannattavan. Ajatuksena oli, että ehkä esille nousee vinkkejä, joiden avulla muutkin voisivat muuttaa toimintatapojaan ja mahdollisesti tulevat ajatelleeksi jotain mikä muuten ei olisi tullut mieleenkään.

Esille nousi erilaisia vastauksia koskien kaikkea mahdollista. Osa vastasi panostavansa hintalaatusuhteeseen sanonnan ”köyhällä ei ole varaa ostaa huonoa” mukaisesti. Panostamalla keralla kunnon tuotteisiin voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa säästöjä tuotteiden kestävyuden ansiosta tai hevosten hyvinvoinnin kautta, erityisesti silloin kun puhutaan rehuhankinnoista. Monet myös tekevät mahdollisimman paljon itse, sillä usein itse tekeminen tulee edullisemmaksi kuin vieraan palkkatyövoiman tai ammattilaisen käyttäminen.

Hyvä tallitilojen suunnittelu tuo kannattavuutta, jolloin turhaa kävelemistä paikasta toiseen tulee mahdollisimman vähän. Esimerkiksi tallin ja tarhojen välinen pitkä matka kuluttaa työntekijän voimia ja aikaa aivan turhaan kävelyyn, kun saman ajan voisi käyttää hyödyllisemminkin, mikäli tarhat olisi suunniteltu lähelle tallirakennusta. Osa on myös vaihtanut perinteisen karsinatallin pihattoon, joka ei sido aivan yhtä paljon kuin karsinatalli ja on helppohoitoisempi. Myös niinkin pieni asia kuin talvella lämmitettävät juoma-kupit säästävät aikaa ja lisäävät hevosten hyvinvointia, sillä hevosilla on aina sulaa vettä tarjolla eikä sitä tarvitse olla jatkuvasti sulattamassa tai juottamassa hevosia sulalla vedellä.



Yksi kysymykseen vastaajista sanoi, että kannattavuus on tullut erikoistumisen kautta. Investoinnit ovat pysyneet järkevällä tasolla, kun on alusta asti investoitu oikeisiin asioihin toiminnan painopisteen mukaisesti. Sama vastaaja korosti myös asiakaspalvelun tärkeyttä, sillä hyvä asiakaspalvelu helpottaa asiakkaiden pysymistä ja tyytyväiset asiakkaat kertovat tallista hyvää eteenpäin. Näin talli saa ilmaiseksi hyvää mainosta, joka on samalla erittäin tehokasta, koska ihmiset luottavat tuttuihinsa, jotka suosittelevat jotakin tuotetta tai palvelua. Tallipaikkojen ja ratsastuskoulujen valintaan vaikuttaa paljon muiden kokemukset, sillä kynnyksinä vieraan paikan valintaan on korkea.

Yksi suuri seikka oli tietenkin tuloksen suhteuttaminen omiin odotuksiin. Jos odotukset ovat suuressa palkassa ja suurissa voitoissa, tuntuu hyvinkin pyörivä yritys helposti kannattamattomalta. Hevosalalla on kuitenkin paljon osa-aikaisia ja harrastuksenaan tallia pitäviä toimijoita, joten tavoitteet riippuvat pitkälti siitä keneltä kysytään. Harrastajat tekevät työtä usein sillä asenteella, että saavat oman harrastamisensa halvemmalla tai jopa ilmaiseksi, mutta eivät odota elantoa työstään. Yksikin vastaajista kertoi oman toimintansa kattavan heidän perheen hevosharrastuskulut, joten toiminta oli heidän mittapuullaan kannattavaa. Kuitenkin kuten edellisestä kysymyksestä ilmeni, se ei kaikille riitä ja ainut mahdollisuus joissain tapauksissa on lopettaa.

## 5 Tulokset ja yhteenveto

Teoriassa kannattavuus on helppo ja yksinkertainen asia. Tulojen tulee olla suuremmat kuin kustannukset. Silloin toiminta on periaatteessa kannattavaa. Kuitenkin voidaan huomata, että kannattavuus riippuu paljolti siitä keneltä kysytään. Tai lähinnä tunne toiminnan kannattavuudesta on subjektiivinen. Usein alan keskustelua käydään subjektiivisesta näkökulmasta, joten on tärkeää muistaa, että silloin kannattavuus ei ole aivan niin yksiselitteinen asia kuin yleisesti ymmärretään.

Suomessa hevosala on ainoita maatalouden aloja, jotka kasvavat vielä tänäkin päivänä ja hevosten määrä on lisääntymään päin Suomessa. Silti hevosala on edelleen työvoimainotteinen ja suurin osa töistä tehdään edelleen käsin ilman koneiden apua. Se tekee työstä fyysisesti raskasta ja usein myös enemmän aikaa vievää kuin saman työn tekeminen koneellisesti.

Hevosalan yleinen fakta ja puheenaihe on työn kannattamattomuus, mutta alan tulevaisuuden turvaamiseksi olisi tärkeää, että löydettäisiin keinot, jolla tehty työ voisi elättää tekijänsä. Tehdyn tutkimuksen valossa voidaan sanoa, että suurimpina tekijöinä kannattavuuteen positiivisesti vaikuttaa tilojen suunnittelu, laatuun panostaminen ja erikostuminen. Viisaasti suunnitellut tilat säästävät niin työntekijöiden terveyttä kuin työaikaakin ja laadukkaat väli- neet takaavat pitkän käyttöiän ja usein myös hyvät käyttöominaisuudet. Laadukkaat rehut

puolestaan pitävät hevoset kunnossa ja terveinä, jolloin virheiden korjaamisesta ja eläinlääkäripalveluista aiheutuvat kulut pysyvät kohtuullisina, sekä asiakastyytyväisyys kasvaa.

Erikoistuminen mahdollistaa järkevät investoinnit ja tilojen suunnittelun, kun tarpeet ovat selvät alusta asti. Kouluttautumisella on myös mahdollista vahvistaa erikoistumisalan osaamista ja profiloitua sen alan ammattilaiseksi. Vahva ammattitaito ja hyvä maine mahdollistavat vapaamman hinnoittelun, jolla voidaan nostaa yrityksen kannattavuutta erityisesti silloin, kun kustannukset pysyvät samoina. Myös mainontaa pidetään tärkeänä yrityksen kannalta. Monet niistä, jotka eivät koe toimintaansa kannattavaksi panostaisivat markkinointiin enemmän, jotta kannattavuus paranisi.

Voidaankin siis todeta, että tärkeinä seikkoina on selkeä liikeidea ja sen mukainen toteutus. Tilat pitää suunnitella mahdollisimman toimiviksi työn tekemisen kannalta ja mahdollisesti tutustua myös tarjolla oleviin automaatiomahdollisuuksiin. Tilojen jälkeen resursseja kannattaa suunnata asiakaspalveluun ja mainontaan, sillä molemmat lisäävät asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä. On vaikeaa saada asiakkaita, jos kukaan ei tiedä yrityksen olemassaolosta.

Kustannusten rajoittamisen kannalta onkin tärkeää, että omien mitään tuottamattomien hevosten määrä pysyy kurissa, jolloin tilaa, aikaa ja muita resursseja jää enemmän tuottavan työn käyttöön. Muuten kannattaa panostaa kestäviin ja laadukkaisiin tuotteisiin, joiden voidaan pitkässä juoksussa olettaa vähentävän kokonaiskustannuksia. Myös työtapojen pienillä muutoksilla on merkitystä, kuten valitun kuivikkeen laadulla ja määrällä.

## 5.1 Kehitysehdotuksia

Työstä nousi paljon aiheita ja ideoita mieleen. Aihe on laaja, joten siitä voisi kirjoittaa useammankin opinnäytetyön ja tallinpitäjät varmasti saisivat uusia vinkkejä tekemiseensä. Hevosala on kuitenkin kannattavuuden suhteen suurissa vaikeuksissa ja suurin osa hevostutkimuksesta keskittyy hevosiin ja niiden hyvinvointiin liiketaloudellisen osaamisen sijaan.

Yrittäjien liiketoimintaosaamista tulisi saada nostettua paremmalle tasolle, jotta toiminnasta voisi edes teoriassa saada kannattavaa. Yrittäjien pitäisi tietää kuinka budjetoidaan rahaa ennakkoon välttämättömiin remontteihin ja vastaaviin, joiden tekeminen on tulevaisuudessa edessä ennemmin tai myöhemmin. Pitkälle päästäisiin jo sillä, että osattaisiin laskea kulut oikein ja sitä kautta hinnoitella oma tekeminen oikealle tasolle.

Esimerkiksi putkiremontit, tarhojen uusiminen, maneesin pohjan vaihtaminen tai uuden lantalan rakentaminen tulisi ottaa huomioon hinnoittelussa ja budjetoinnissa jo kauan ennen kuin niiden tekeminen on ajankohtaista. Näin suurentuviin kuluihin voidaan varautua etukäteen ja

yrittäjä ei joudu liian tiukoille taloudellisesti siinä vaiheessa, kun tekeminen pitää aloittaa. Oikeaoppisesti laskettuna yritykseen sijoitetun pääoman tulee tuottaa korkoja sijoittajalle, mikä ei monessakaan talliyrityksessä toteudu.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että monet parantaisivat kannattavuutta omien hevosten määrän vähentämisellä. Totta kai kulut pienenevät silloin jos omien harrastushevosten määrä vähenee tai mitään tuottamattomat omat hevoset voidaan korvata maksavilla asiakkailta, jolloin tuotot kasvavat. Yrittäjien pitäisi kannattavuutta ajatellessaan kuitenkin pitää mielessä, että omat hevoset tulisi laskea palkkatulona. Osa tallin mahdollisesta tuotosta ohjautuu suoraan omien hevosten aiheuttamiin kuluihin, jolloin se on palkkaa. Näin laskettuna tallit voivat olla paljon kannattavampia kuin omistajat ajattelevat. Muissakin töissä olevat ihmiset maksavat saamastaan palkasta hevostensa ylläpitokulut.

Työssä esiin nousseita vinkkejä kannattavuuden parantamiseen:

1. Tee selkeä liikeidea ja suunnitelma. Ne auttavat keskittymään oikeisiin asioihin ja tekemään järkeviä ratkaisuja tulevaisuudessa. Päivitä liikeideaa säännöllisesti.
2. Suunnittele tallitilat mahdollisimman järkeviksi ja toimiviksi.
3. Tutki automaation ja koneellistamisen mahdollisuuksia.
4. Panosta laadukkaisiin ja kestäviin työvälineisiin.
5. Pidä kirjanpitoa oikein, omat kulut omina ja yrityksen kulut omina kuluinaan.
6. Pidä harrastuksen osuus liiketoiminnasta kohtuullisen kokoisena.
7. Budjetoi riittävästi varoja pakollisiin tulevaisuudessa tuleviin investointeihin.
8. Muista mainostamisen, näkyvyyden ja asiakaspalvelun, puskaradion ja muun median tärkeys.
9. Mieti jo perustamisvaiheessa kuinka saat vapaat ja lomat hoidettua sekä miten hoidat tuuraajat tallille.
10. Hinnoittele oikein. Se auttaa paljon varsinaisten tuottojen saamisessa.

## 5.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut, koska sain tutkimuksen avulla selvitettyä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä käytännön vinkkejä kuinka kannattavuutta voi parantaa. Toivon, että mahdollisimman moni talliyrittäjä saa tästä työstä ajatuksia ja ideoita oman toimintansa kehittämiseen ja vinkkejä myöskin siihen, miten kannattavuutta voisi lähteä parantamaan ennen kuin on liian myöhäistä. Toivon myös, että talliyrittäjiksi aikoville on tästä apua,

jotta he voisivat alusta asti suunnitella toimintansa kannattavammalle pohjalle ja näin ollen pystyä nauttimaan yrittämisestä, kun edellytykset onnistumiselle ovat olemassa.

Itse ainakin koen oppineeni paljon uutta ja ainakin ymmärtämään sen miten paljon kaikki asiat liittyvät toisiinsa. Kannattavuus ei ole niin yksinkertainen asia kuin aluksi kuvittelin, vaan kaikki yrittäjän tekemät päätökset vaikuttavat joko pitkällä tai lyhyellä tähtämellä yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Aihetta voisi tutkia vaikka kuinka paljon ja uskon, että lisätutkimukset auttaisivat myös koko hevosalaa. Erityisen mielenkiintoista olisi tehdä seuranta-tutkimusta, jolloin pääsisi käytännössä näkemään miten työssä esiin tulleet ideat toimivat ja kuinka paljon niillä saadaan kannattavuutta lisättyä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Eastwood, S., Jensen, A-L. & Jordon, A. 2008. Business Management for the Equine Industry. John Wiley & Sons.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 3. Painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Jaakkola E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua opas yrityksille. Tekes. 4. Painos. Helsinki: Libris Oy.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Korhonen, J., Piekkari, O. & Pussinen, S. & Ropo, R. 2005. Hevosalan yrityksen talousasioiden hallinta. Hyvinkää: SP-Paino Oy.

Korhonen, J., Pussinen, S. & Pölönen, I. & Varkia, R. 2007. Kasvava hevosala Hevosalan näkymiä Suomessa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lassila, A. 2014. Naisten johtamat yritykset kannattavat heikommin. Helsingin Sanomat 10.3.2014.

Rajala, A. 2012. Kasvu ja kannattavuus - yritystoiminnan tukipilarit. Luotto-linkki 2/2012.

Taipale, E. 2011. Hevoskasvatustoiminnan menestystekijät. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

### Sähköiset lähteet

Akseli, M. 2012. Tallitöitä helpottavat ratkaisut hevostallien suunnittelussa ja rakentamisessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.10.2014.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45766/Akseli\\_Merja.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45766/Akseli_Merja.pdf?sequence=1)

Aluehallintovirasto. 12.2.2014. Tallimääräykset 2014 ja muuta ajankohtaista. Viitattu 24.8.2014.  
[http://www.hippos.fi/files/8784/Tallimaaraykset\\_-14.pdf](http://www.hippos.fi/files/8784/Tallimaaraykset_-14.pdf)

Die deutschen Landgestüte. 2014. Viitattu 24.8.2014.  
<http://www.die-deutschen-landgestuete.de/>

Helsinki Horse Show. 2013. UB Horse Show'n ratsastajalista ja tärkeimmät meriitit. Viitattu 24.3.2014. <http://www.helsinkihorseshow.fi/ajankohtaista.php?s=ub-horse-shown-ratsastajalista-ja-trkeimmt-meriitit#.UzCwSyhJUak>

Hippolis. 2007. Hevosalan haasteet. Viitattu 20.3.2014.  
[http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalanhaasteetpdf2007/hevosalan\\_haasteet\\_2004.pdf](http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalanhaasteetpdf2007/hevosalan_haasteet_2004.pdf)

Hippolis. 2011. Suomalaisen hevosalan katsaus 2010. Viitattu 23.3.2014.  
[http://hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalankatsaus\\_uusin\\_pienempi.pdf](http://hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalankatsaus_uusin_pienempi.pdf)

- Hippolis. 2013. Hevostalous lukuina. Viitattu 20.3.2014.  
[http://www.hippos.fi/files/8773/Hevostalous\\_lukuina\\_2013\\_web.pdf](http://www.hippos.fi/files/8773/Hevostalous_lukuina_2013_web.pdf)
- Hippos. 2013. Astutusmäärät. Viitattu 20.3.2014.  
[http://www.hippos.fi/rekisterointi\\_ja\\_omistaminen/tilastot/astutusmaarat](http://www.hippos.fi/rekisterointi_ja_omistaminen/tilastot/astutusmaarat)
- Hippos. 2014. Hevosklinikkoita. Viitattu 13.10.2014.  
[http://www.hippos.fi/rekisterointi\\_ja\\_omistaminen/hevos\\_hyvinvointi/hevosklinikat](http://www.hippos.fi/rekisterointi_ja_omistaminen/hevos_hyvinvointi/hevosklinikat)
- Hofstrand, D. 2009. Understanding profitability. Iowa State University. Viitattu 1.4.2014.  
<http://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c3-24.html>
- Mikkelin Ravirata. St. Michel-ravit. 19.-20.7.2014. Viitattu 23.3.2014.  
<http://www.mikkelinravirata.fi/mikkeli/fi/maatapahtumat/>
- Partanen, M. 2014. Taantuma iski pahasti ravialaan. Helsingin Sanomat 19.3.2014, Urheilu.  
<http://www.hs.fi/urheilu/a1395127194958>
- Porin Ravit Oy. Kuninkuusravit: Historia. Viitattu 23.3.2014. <http://kuninkuusravit.fi/fi-fi/historia>
- Saastamoinen, M. 2010. Hevosalan nykytila, haasteet ja tutkimustarpeet. MTT Kotieläintuotannon tutkimus. Viitattu 30.3.2014 <http://www.smts.fi/jul2010/esite2010/026.pdf>
- Vainio, A. 2012. Pellon hinta kääntynyt laskuun. Maaseudun Tulevaisuus 19.10.2012. Viitattu 13.10.2014  
<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/pellon-hinta-kääntynyt-laskuun-1.26480>

#### Julkaisemattomat lähteet

- Füreder, R., Hofstadler, H. & Stadlmann, C. 2013. BWL 3 I Introduction to strategic planning. Steyr: Upper Austria University of Applied Sciences.

## Kuvat

Kuvio 1: Hevosklinikat Suomessa .....	19
---------------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1: Sukupuoli .....	22
Kuvio 2: Ikä .....	23
Kuvio 3: Kokemus yrittäjyydestä hevosalalla .....	24
Kuvio 4: Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät .....	27
Kuvio 5: Kolme eniten vaikuttavaa tekijää .....	29
Kuvio 6: Oman toiminnan kannattavuus .....	31