



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta

Opas 1/4



Suvi Louhelainen (toim.)

Hevosyritys huippukuntoon (2010–2013)

Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta

Opas 1/4

Suvi Louhelainen (toim.)

Suvi Louhelainen (toim.)
Hevosyritys huippukuntoon (2010–2013)
Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta
Opas 1/4

Tekijät/työryhmä
Kielo Kestimäki, Suomen Ratsastajainliitto ry
Olli Leppänen, Yrittäjyyden valmennuskeskus Intotalo
Leena Rantamäki-Lahtinen, MTT Taloustutkimus
Markku Saastamoinen, MTT Hevostalous
Jukka Korhonen, Hämeen ammattikorkeakoulu
Sirpa Pussinen, Hämeen ammattikorkeakoulu
Suvi Louhelainen, Hämeen ammattikorkeakoulu

ISBN 978-951-784-532-8 (PDF)
ISSN 1795-424x
HAMKin julkaisu 16/2010

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA – PUBLISHER

Hämeen ammattikorkeakoulu
PL 230
13101 HÄMEENLINNA
puh. (03) 6461
julkaisut@hamk.fi
www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasu ja taitto: HAMK Julkaisut
Kannen kuva: Hippola / Elina Paavola, Ypäjä 6.9.2007 Suomenhevosen päivän
lipunnostossa oli mukana tietenkin suomenhevosiä.

Hämeenlinna, joulukuu 2010

Sisällys

Johdanto.....	5
1. Yrittäjä kannattavan toiminnan kulmakivenä	7
1.1. Millainen persoona minä olen?	7
1.2. Yrittäjän kokonaiskunto	9
1.3. Keinoja liikevaihdon lisäämiseen	13
2. Tuotteistamisen periaatteita	21
2.1. Tuote pähkinänkuoressa.....	21
3. Oikea hinnoittelu osana kannattavuutta	25
3.1. Tuotteen ja palvelun hinnoittelun periaatteita	25
3.2. Laskelmapohja hinnoittelua varten	27
4. Hevosyrittäjä työnantajana.....	29
4.1. Asioiden johtaminen	29
4.2. Ihmisten johtaminen	30
4.3. Rekrytoinnissa huomioitavaa	31
5. Hevosyrityksen kilpailukeinot	37
5.1. Mitä ovat strategia ja yrityksen kilpailuetu?	37
5.2. Ketkä ovat kilpailijoitani?	38
5.3. Kilpailenko hinnalla vai laadulla?	39
6. Asiakkaat ja asiakaspalvelu	45
6.1. Ratsastus- ja hoitotallien asiakkaat.....	45
6.2. Ravivalmennustallien asiakkuuden muuttuminen.....	47
7. Markkinointiviestintä on enemmän kuin mainontaa	53
7.1. Yritykseni, tallini ja hevosteni tarina	53
7.2. Käytännön työkaluja näkyvyyden lisäämiseen	54
8. Vaaran paikat – katsaus riskeihin	59
8.1. Lyhyt kuvaus riskeistä ja niiden hallinnasta	59



Kuva: Hippola / Irina Keinänen

Johdanto

Hämeen ammattikorkeakoulun Hevosyritys huippukuntoon -koulutushanke (2010–2013) vastaa hevosalan tarpeisiin tuottamalla tietoa ja järjestämällä teemapäiviä eri puolella Suomea. Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta -opas (1/4) on osa neliosaista sarjaa. Muita aiheita ovat rakentaminen ja tekniikan hyödyntäminen (2/4), hevoskasvatus (3/4) ja ympäristöosaaminen (4/4). Oppaat toimivat Hevosyritys huippukuntoon -kiertueen materiaaleina sekä palvelevat myöhemminkin hevosalan yrittäjiä, toimintaa suunnittelevia ja muita kiinnostuneita. Hanke on saanut rahoitusta Hämeen ELY-keskuksen kautta EU-osarahoitteisesta Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta (2007–2013).

Tämän oppaan taustalla on hevosalan erityispiirre: hevosalan yritystoimintaan siirrytään tyypillisesti harrastuksen kautta. Vahvuutena on, että yrittäjien motivaatio ja sitoutuminen hevostoimintaan ovat korkeita. Laadullisia arvoja, kuten hevosten parissa työskentelyä ja elämänlaatua arvostetaan. Vastaavasti vähemmälle huomiolle saattavat jäädä menestyvään ja kannattavaan toimintaan tähtäävät yrityksen johtaminen ja liiketoiminnan suunnittelu.

Tärkein menestykseen ja kannattavuuteen vaikuttava tekijä on yrittäjä itse, yrittäjän oma osaaminen, persoona ja valinnat. Omalle päätöksenteolle on löydettävä perustelut. Tilanteen vaatiessa tarvitaan rohkeutta tehdä toisenlaisia valintoja mitä muut tekevät. Pitkän tähtäimen suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella tähdätään menestykseen, aivan kuten huippu-urheilijat tai minkä tahansa alan yrittäjät tekevät.

Tässä hevosyrityksen liiketoiminta ja johtaminen -oppaassa käsitellään hevosyrityksen kannattavan toiminnan lähtökohtia, yrityksen kilpailukeinoja, riskien hallintaa, asiakkuuksia, markkinointiviestintää ja tuotteiden hinnoittelua.

Oppaan ovat koonneet yhteistyössä Olli Leppänen (Yrittäjyyden valmennuskeskus Intotalo), Leena Rantamäki-Lahtinen (MTT Taloustutkimus), Markku Saastamoinen (MTT Hevostalous), Kielo Kestimmäki (Suomen Ratsastajainliitto ry) sekä Hämeen ammattikorkeakoulusta Jukka Korhonen, Sirpa Pusinen ja Suvi Louhelainen. Yrityscaseja on osana erikoistumisharjoitteluaan koonnut opiskelija Sanna Eeva. Oppaan oikoluvusta on vastannut Ulla-Maija Knuutti (Hämeen ammattikorkeakoulu).



Kuva: Suomen Ratsastajainliitto ry

Olli Leppänen, Yrittäjyyden valmennuskeskus Intotalo

1. Yrittäjä kannattavan toiminnan kulmakivenä

1.1. Millainen persoona minä olen?

Meitä yrittäjiä on moneksi. Jollekin yrittäjyys on elämäntapa, toiselle se on ainoa tapa työllistää itsensä. Joku odottaa ikuisesti löytävänsä kuningasidean, jolla rikastua. Toiset luottavat omaan tekemiseensä ja menestyvät ihan tavallisella idealla.

Jokainen yritys on yrittäjänsä näköinen. Siksi on hyvä pitää mielessä vuosi-en saatossa yrittäjien kokemuksista vahvistunut teesi: ”Yrittäjyys lähtee jokaisesta itsestä, ei liikeideasta.”

Moni hieno idea on kuihtunut saamattomuuteen, mutta monta menestynyttä yritystä on lähtenyt liikkeelle vain perustajansa palavasta halusta toteuttaa itseään ja saavuttaa tavoitteitaan.

Menestyäksesi yrittäjänä et siis tarvitse erikoista ideaa. Oma asenne ja tekeminen ratkaisevat. Hevosalalla yrittäjyys lähtee usein harrastuksesta ja monelle hevosyrittäjälle yrittäjyys on osa-aikaista. Harrastus on tarjonnut monelle tien ammattiin, jonka harjoittamiseksi yrittäjyys on ainoa vaihtoehto. Muutamille yrittäjyys hevosalalla on liiketoimintaa ja joillekin sijoitus. Mikä yrittäjätyyppi Sinä tunnet olevasi?

Mikä Sinut on tuonut yrittäjyyden polulle?

Rakkaus hevosiin, halu menestyä, perheyritys vai jokin muu? Entä nyt, kun yrittäjävuosia on jo mittarissa? Oletko tyytyväinen valitsemaasi polkuun yrittäjänä? Mikä antaa sinulle edelleen virtaa ja innostusta jatkaa yrittäjänä? Mistä pidät eniten: numeroista, ihmisistä vai eläimistä?

Yrittäjän pikatesti

Täytä oheinen yrittäjän pikatesti. Pohdi myös, miten haluaisit itseäsi kehittää kyseisessä osa-alueessa.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ehkä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Kehittämistoimenpiteet
Olen ylpeä, että olen yrittäjä.	1	2	3	4	5	
Minulla on selkeät tavoitteet yrittäjänä.	1	2	3	4	5	
Olen luotettava. En valehtele koskaan.	1	2	3	4	5	
Tulen hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa.	1	2	3	4	5	
Pärjään taloudellisesti hyvin.	1	2	3	4	5	
Hallitsen hyvin oman ajankäyttöni.	1	2	3	4	5	
Nautin tuotteiden ja omien palveluideni myynnistä.	1	2	3	4	5	
Joka päivä on mukava herätä töihin omaan yritykseen.	1	2	3	4	5	
Olen huippuammattilainen omalla alallani.	1	2	3	4	5	
Olen kiinnostunut osaamiseni kehittamisestä	1	2	3	4	5	
Haluan menestyä yrittäjänä.	1	2	3	4	5	

Mikä kysymys testissä herätti eniten ajatuksia? Mitkä ovat testin perusteella sinun vahvuksiasi yrittäjänä?

40 pistettä tai yli - Olet oikealla tiellä - keskity luomaan itsellesi mielenkiintoisia haasteita, jotta kehityt edelleen yrittäjänä!

20 pistettä tai yli - Sinussa hyvää yrittäjäainesta. Selkeytä omat tavoitteesi ja kehittämiskohteesi yrittäjänä ja tartu toimeen!

Alle 20 pistettä - Pohdi tarkkaan, onko yrittäjäyys sinulle oikea vaihtoehto. Pohdi omia arvojasi ja tavoitteesi sekä mieti erilaisia vaihtoehtoja itsestä työllistämiseen.

ERILAISIA YRITTÄJÄTYYPPEJÄ

1. Elämäntapayrittäjä – pienyrittäjä, joka elättää työllään itsensä ja perheensä, jolle ammattitaito on tärkeämpää kuin itse yrittäminen.
2. Amerikkalainen Self made man – luo omin käsin tyhjästä menestyvän yrityksen.
3. Dynaaminen yrittäjä – ottaa riskejä, altistaa itsensä epäonnistumiselle ja on kasvuhakuinen.
4. Pelle Peloton – on innovatiivinen, luova ja uudistumaan pyrkivä.
5. Yrittäjä pakon edessä – esim. ulkoistettu työntekijä tai taiteilija, jolle merkittävintä on oman työn tekeminen, luominen: yrittäjätatus tai -velvollisuudet eivät kiinnosta.
6. Riistäjä – tavoittelee häikäilemättömästi omaa etua, hyötyy muiden kustannuksella, hankkii omaisuutta jopa lakeja kiertäen.
7. James Bond – Yhteisen hyvän tai vaikkapa hänen majesteettinsa asialla.
8. Oman voiton maksimoija – Oman taloudellisen edun asialla.
9. Jalo kilpailija – Oman suorittamisen asialla, tavoittelee voittoa nähdäkseen kuinka hyvin onnistuu, ei rahan itsensä tähden.
10. Itsensä kehittäjä – Hyvän elämän asialla, haluaa olla itsenäinen, kehittyä ja toteuttaa itseään.

Lähde: Kari Vesala, yrittäjät.fi 02/2010

1.2. Yrittäjän kokonaiskunto

Ammatillinen osaaminen on vain yksi osa yrittäjän kokonaiskuntoa. Yrittäjinä olemme omien alojemme huippu-urheilijoita. Yrittäjän kokonaiskunto muodostuu ammattiosaamisen lisäksi henkisestä kunnosta, sosiaalisista taidoista sekä fyysisestä hyvinvoinnista.

Yrittäjinä meidän tulee huolehtia omasta ravinnosta ja levosta samalla tavoin kuin huolehdimme tärkeimmistä työntekijöistämme eli hevosista. Riittävä lepo ja terveellinen ruokavalio ovat olennaisia, jotta jaksamme suoriutua päivittäisistä töistämme hyvällä tasolla. Vai muistatko milloin olisit ollut huipuvireessä huonosti nukutun yön tai raskaan aterian jälkeen? Fyysisen kunnan lisäksi oma henkinen ja psyykinen kunto ovat tärkeitä päivittäisen työ-

vireen ylläpitämiseksi. Omaa mieltä voit kehittää aivan samalla tavalla kuin kehoakin. Positiivisen ajattelun on tutkitusti todistettu parantavan suorituskykyä työssä. Meillä jokaisella on oma tyylimme suhtautua erilaisiin tilanteisiin arjessa. Vaikka et olisi luontaisesti positiivisesti yllättäviin tilanteisiin suhtautuva, voit harjoitella positiivista ajattelua ja oman mielen hallintaa. Positiivisen ja negatiivisen ajattelun suhde tulisi olla 3:1. Pieni kriittisyys on hyvästä, se pitää jalat maan pinnalla.

Kaikessa inhimillisessä toiminnassa suurin uhka onnistumiselle on arki. Arki pienine miinuksineen tahtoo latistaa aina silloin tällöin pilkahtavan innostuksen ja erityisesti uudet ideat. Nopeasti huomaat kiertäväsi elämänrataa ravihevosen lailla läpät silmillä, kiidät vain hirmuvauhtia eteenpäin, etkä huomaa pieniä mahdollisuuksia ympärilläsi. Välillä olisi hyvä vain pysähtyä ja katsoa hetken ajan ympärille, vilkaista taakse ja sen jälkeen suunnata jälleen kulku eteenpäin.

Omien tavoitteiden ja tähän asti kuljetun polun pohtiminen säännöllisesti on hyvä keino muistuttaa itseään niistä asioista, jotka ovat motivoineet yrittäjäksi ja suunnata ajatuksia arkikiireistä kohti tulevaisuuden tavoitteita.

POHDI SEURAAVIA ASIOTA

- 1. ASENNE**
Mikä minusta tekee yrittäjän? Mikä minua innostaa yrittäjyydessä?
- 2. OSAAMINEN**
Missä olen hyvä?
- 3. TAVOITTEET**
Missä haluan olla yrittäjänä viiden vuoden päästä?
- 4. TEHTÄVÄT**
Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka minun pitää laittaa kuntoon, jotta voin saavuttaa tavoitteeni?

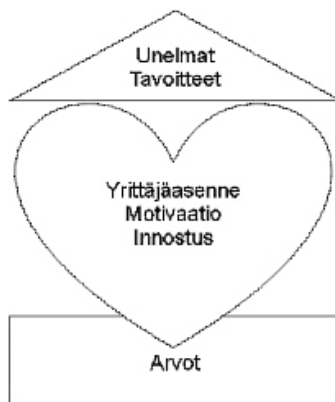
Olli Leppänen 2010, soveltaen Ian Cunninghamin Oppimissopimus -työkalua.

VINKKEJÄ KOKONAISKUNNON YLLÄPITÄMISEEN

1. Nuku päivittäin seitsemän tunnin yöunet.
2. Liiku säännöllisesti, vähintään kolme kertaa viikossa itsesi hieken asti.
3. Tarkkaile, mitä suuhusi pistät. Juo päivittäin vettä.
4. Lataa akkujasi lukemalla mielenkiintoista kirjaa ennen kuin tuijottamalla televisiota.
5. Pidä päiväkirjaa, kirjaa säännöllisesti ajatuksiasi ja tuntemuksiasi ylös.
6. Aseta itsellesi ammatillisia haasteita, jotka pakottavat sinua kehittämään omaa osaamistasi yhä paremmaksi.
7. Hae ympärillesi ihmisiä, joista saat positiivista energiaa ja joiden seurassa sinun on hyvä olla.

Yrittäjyys on rakettitiedettä?

Yrittäjyys on yksinkertaista rakettitiedettä. Yrittäjäradetin laukaisualustan luovat arvot – sinulle itsellesi yrittäjänä tärkeät asiat ja periaatteet. Käyttövoima rakettiin syntyy sydämeistä, se on innostus ja asenne, jota ilman lento jää lyhyeksi. Ja radetin kärki – se muodostuu tavoitteista, jotka antavat suunnan toiminnallesi.



A. Arvot

Arvot ovat käyttäytymistämme ohjaavia ajatuksia ja tunteita. Ne ovat asioita, joita pidämme omassa elämässämme tärkeänä ja auttavat tekemään valintoja. Arvot vastaavat mm. kysymyksiin; mitä asioita arvostan, mikä on minulle tärkeää?

Kirjoita ylös kuusi sinulle tärkeää arvoa. Kun olet kiteyttänyt arvosi, pohdi mihin järjestykseen laittaisit arvot? Mikä arvoistasi on kaikista tärkein? Minä arvojen eteen olisit valmis taistelemaan?

B. Yrittäjäasenne

Suomalaiset ovat tunnettuja sisukkaasta asenteestaan. Asenne on ennen kaikkea suhtautumistapa. Kun kohtaat uuden ihmisen, miten suhtaudut häneen? Entä jos teet virheen tai epäonnistut, miten suhtaudut silloin?

- Tarkastele itseäsi erilaisissa, yllättävissä tilanteissa. Miten suhtaudut erilaisiin tilanteisiin? Miten haluaisit kehittää omaa suhtautumistasi? - Mikä sinua innostaa? Milloin olet viimeksi ollut innostunut ja energinen? Mitkä asiat ja tilanteet saavat sinut hehkumaan?

C. Tavoitteet ja unelmat

Unelmat ja tavoitteet antavat suunnan toiminnalle. Unelman saavuttaminen tuntuu usein mahdottomalta, sen toteutuminen vaatii todellista itsensä ylittämistä ja aikaa. Menestystarinat kertovat, että menestys vaatii 10 000 tunnin harjoittelun taustalleen. Tavoitteet ovat konkreettisempia. Hyvä tavoite on aina mitattavissa ja se kertoo miten olemme menossa kohti unelmaamme.

Piirrä tai kirjoita oma unelmasi paperille. Maistele ja tunnustele, onko unelma sellainen, että olet valmis laittamaan itsesi täysillä sen toteutukseen? Kiinnitä unelmapaperisi sellaiseen paikkaan, että näet sen päivittäin. Vaa-tekaapin ovi, jääkaappi tai kylpyhuoneen peili ovat hyviä paikkoja. Tarkastele arvoja, asenteita ja unelmiasi. Onko niiden välillä ristiriitoja? Mikä niille on yhteistä?

Lue lisää!

Ilmoniemi, M. et al. 2010 Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Lehti, E. - Rope, T. - Pyykkö, M. 2007 Mikä tekee yrittäjistä menestyvän. Helsinki: WsoyPro.

1.3. Keinoja liikevaihdon lisäämiseen

Lapioitko lantaa vai rahaa?

Yrittäjyys on jatkuvaa tasapainottelua taloudellisten lukujen, asiakkaiden tarpeiden ja yrittäjän omien tavoitteiden välillä. Tärkeitä mittareita onnistumisessa ovat asiakkailta saadun palautteen lisäksi omat tuntemuksesi – mikä on päivittäinen työfiliksesi? Jos yrittäjyys ei tunnu hyvältä, näkyy se myös tuloksessa. Vaikka raha ja rikastuminen ei olisikaan tavoitteena, niin konkreettisin onnistumisen mittari on kuitenkin se, mitä viivan alle jää. Vaikka asiakkailta tulisi superpalautetta ja itse nautit työstäsi, eivät ne paljoa lämmittä jos yritykselläsi ei ole varaa maksaa laskuja.

Kannattavuus riippuu asiakasvolyymista ja kustannustehokkuudesta. Jos omat tavoitteesi ja asenteesi yrittäjänä eli oma ”pääkonttori” on kunnossa ja kirkaana, yrityksen kannattavuus on kiinni pienistä teoista. Yksinkertaisesti vain 15 prosenttia riittää. Elefanttia ei kannata ahmia kokonaisuena, tulosten saaminen on helpompaa pienten askelten kautta.

KANNATTAVUUDEN KAAVA

15 % enemmän asiakkaita

15 % enemmän myyntiä

15 % enemmän katetta

= 52 % kannattavampi yritys

15 % enemmän asiakkaita

Kuinka paljon yritykselläsi on asiakkaita tällä hetkellä – kuukaudessa, viikossa, päivässä? Mitä vaatisi, että saisit 15 % enemmän asiakkaita?

Tutki myös markkinointisi tehokkuutta. Kuinka monta uutta asiakasta saat lehtimainoksella? Entä olisiko mahdollista löytää uusia asiakasryhmiä – yrityksistä, erityisryhmistä ehkä jonkin aivan eri lajin parista? Yksi uusi asiakas on selkeä tavoite, mutta sen hankkiminen vaatii myös työtä. Yksikään asiakas ei tule sinun luoksesi vain odottamalla. Myyntityössä onnistuminen on ajankäytönhallintaa ja aktiivista kontaktien ottamista.

Aseta itsellesi selkeä tavoite uusien asiakkaiden hankintaan. Jaa tavoitteesi pienempiin kuukausi- ja viikkotavoitteisiin. Varaa itsellesi aikaa uusien asiakkaiden hankkimiseen. Jos aikaa ei ole uusien asiakkaiden hankkimiseen – seuraa ajankäyttöäsi ja etsi aikasyöpöt kalenteristasi. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kuin salaatin kasvattamista – jos haluat saada kasvimaas-

tasi salaattia, pitää sinun laittaa salaatti kasvamaan hyvissä ajoin. Jos haluat syödä salaattia päivittäin, pitää sinun myös istuttaa sitä päivittäin.

Jos olet saanut nykyiset asiakkaasi muutamalla ilmoituksella ja ”puskaradi-on” kautta, kokeilepa mitä tuloksia saisit aikaan, jos käyttäisit viikottain 2–3 tuntia palveluidesi aktiiviseen myyntiin. Valitse viikkokalenteristasi selkeä aika, jolloin muut työt eivät häiritse sinua ja jolloin asiakkaasi ovat tavoitettavissa. Tee lista asiakkaista ja lähde soittamaan heitä järjestelmällisesti läpi.

- 1) Aloita vanhoista asiakkaistasi. Kysy heidän kuulumisiaan ja kuulostele, mistä palveluista heille voisi olla tarvetta. Tarjoa jotain uutta!
- 2) Seuraavaksi soita puolitutuille ja joskus palveluistasi kiinnostuneille. Kerro mitä uutta sinulla on tarjolla ja tarjoa heille palveluitasi.
- 3) Tee lista potentiaalisista uusista asiakkaista. Lähetä heille postitse tai sähköpostilla pieni esittely palveluistasi ja soita pian perään. Kartoita heidän tarpeitaan ja tee tarjous palveluistasi sen perusteella.

Älä tuskastu, vaikka vastaukset olisivat kielteisiä. Aktiivisuus palkitaan ja erityisesti säännöllinen vanhojen asiakkaiden kontaktointi pitää sinut asiakkaiden mielessä, jos yllättävä tarve tulee kohdalle.

ESIMERKKI

Ratsastuskoulun tunneilla käy päivittäin klo 17–20 yhteensä 28 ratsastajaa. Viidentoista prosentin lisäys tarkoittaisi neljä asiakasta enemmän – 1–2 asiakasta per tunti. Yhden lisäasiakkaan saaminen tunnille ei ole suuri työ, viikolle tämä tarkoittaa n. 20 uutta asiakasta, joka sekään ei tunnu suurelta vaivalta. Mutta vuodessa se tuo yhteensä lähes 1000 tuntiasiakasta!

15 % enemmän myyntiä

Kuinka monta kertaa olet viimeisen viikon aikana tarjonnut asiakkaallesi mahdollisuutta ostaa lisää?

Suurin kasvupotentiaali löytyy läheltä yrityksesi nykyisistä asiakkaita. Tarkastele asiakasvirtaasi yksittäisten asiakkaiden kautta. Jos asiakkaasi käyttävät palveluitasi yhdeksän kertaa vuodessa miten voisit saada heitä käyttämään palveluitasi yhden kerran enemmän? Se jo pelkästään tuo 15 % lisäyksen liikevaihtosi.

VINKKI

Ihmiset rakastavat leimoja! Jos sinulla on käytössä asiakaskortti, johon asiakas saa jokaisesta ostoksestaan leiman, lisää uusiin kortteihin yksi tai kaksi ruutua lisää ja selkeä aika mihin mennessä leimat tulee kerätä. Myynti kasvaa huomaamatta, kun asiakkaat alkavat kerätä leimoja korttiin.

Viidentoista prosentin lisämyynti syntyy myös jos tarjoat sadan euron tuotteen ostajalle lisäksi 15 euron oheistuotetta. Asiakas osaa ostaa vain, jos sinä tarjoat hänelle palveluasi. Jos asiakas on kanta-asiakkaasi, arvostaa hän palveluitasi ja on valmis kuuntelemaan suosituksiasi. Hevosyrittäjänä olet alan ammattilainen asiakkaan silmissä, niinpä sinun kannattaa hyödyntää asiantuntijuuttasi suosittelemalla asiakkaallesi uutta tuntia, kurssia, asiakasta auttavaa tuotetta tai lisäpalvelua. Koska tunnet asiakkaasi, et myöskään tyrkytä hänelle jotain mitä hän ei tarvitse.

15 % enemmän katetta

Kate on se mitä yrityksellesi jää viivan alle tuotantokulujen jälkeen. Tiedätkö mikä on sinun myyntikatteesi?

Yksinkertaisin tapa kasvattaa liikevaihtoa ja parantaa kannattavuutta on hintojen nostaminen, mutta se ei välttämättä riitä. Parempi kate syntyy kun lisää hintaa ja samalla karsit kuluja.

A. Vähemmän kuluja

Käy läpi yrityksesi viimeisen vuoden tuloslaskelma. Mitkä ovat epäolennaisia kuluja? Mitä voisit vähentää tai kokonaan poistaa? Nopeita säästöjä saat aikaan kilpailuttamalla säännöllisesti puhelin-, vakuutus- ja pankkikulut. Jos yritykselläsi on lainoja, kannattaa tarkistaa saisitko saman lainan paremmin ehdoin toisesta pankista. Samalla karsi kaikki turhat kulut pois.

Parempi kannattavuus syntyy neuvottelemalla paremmin. Jos sinulla on pitkäaikaisia toimittajia (esim. heinäntoimittajat, tavarantoimittajat) selvitä miten voit sopia heidän kanssaan maksuajoista ja ehdoista. Keskitä hankintojasi ja sovi pidempiaikaisia sopimuksia, jotta voit hyödyntää alennuksia sekä neuvotella itsellesi edullisemmat hinnat.

Mieti myös onko arkirutiineissasi jotain, minkä voisit tehdä tehokkaammin tai jonka joku voisi toteuttaa ostopalveluna edullisemmin kuin omana työnä? Kun olet höylännyt turhat kulut toiminnastasi, on hintojakin helpompi tarkistaa.

B. Enemmän hintaa

Hinnoittelussa pitää olla rohkea – hintakynnys löytyy kun asiakas ostaa, mutta irtvistää samalla. Jos asiakas hymyilee iloisesti kuullessaan hintasi, on hinnoissa vielä nostamisen varaa.

Jos ratsastustunnin hinta on nyt 20 euroa – entä jos nostaisit hinnan 23 euroon? Kolme euroa ei ole mullistava muutos asiakkaalle, mutta vuodessa se jo pelkästään lisää yrityksesi liikevaihtoa 15 %. Jos samaan aikaan saat 15 % uusia asiakkaita ja saat asiakkaasi ostamaan 15 % enemmän – on liikevaihtosi kasvanut 52 %.

Pienissä summissa hinnan nostaminen on helpompaa kuin suurissa summissa. Perusvirhe meillä yrittäjillä on, että korostamme oman tuotteen hintaa emmekä asiakashyötyjä. Ei ole kumma, että asiakas tekee päätöksensä hinnan perusteella, jos hänelle ei tarjota muita vaihtoehtoja.

Kuluttajatutkimuksen mukaan tekijät, joiden perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä ovat tärkeysjärjestyksessä:

1. myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeen
2. asiakas on varma, että saa sitä mitä tilaa
3. tuotteen tai palvelun laatu
4. hinta

Hintojen tarkistaminen ja pieni nostaminen ei karkoita asiakkaitasi, jos tuotteesi ja palvelusi on muutoin kunnossa. Hinnan nostoa helpottaa, jos samalla tuot asiakkaillesi paremmin tietoon mitä he saavat maksua vastaan.

Hyödynnä hinnoittelussa ja omien tuotteidesi tuotantokustannusten laskennassa tämän oppaan laskelmapohjia, kts. sivu 28.

Uudet avaukset ja yrityksen kasvu

Mistä löydän uusia asiakkaita? Jos olet varma, että yrityksesi kasvu on rajallista nykyisillä tuotteilla ja asiakkailla, on aika tähystellä markkinoita laajemmalla alueella. Uutta vauhtia yrityksesi toiminnan kehittämiseen voit saada lanseeraamalla uuden tuotteen, markkinoimalla palveluitasi uudelle alueelle tai uudelle asiakasryhmälle. Uusia ideoita voi syntyä myös yhteistyökumppanin kautta.

Uusien markkinoiden ja asiakkaiden etsimisessä kannattaa hyödyntää nykyisten asiakkaittesi palautetta ja ajatuksia. Kuuntele asiakkaitasi herkillä

korvalla ja kerää palautetta. Kriittinen palaute on paras tapa löytää yritykseksi tärkeimmät kehittämiskohtat.

MITEN RYHMITTELISIT OMAT ASIAKKAASI?

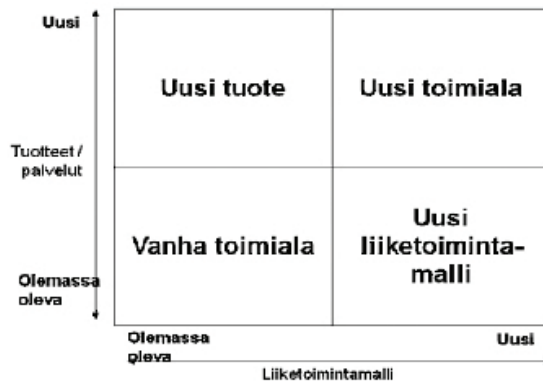
A-Ryhmä Avainasiakkaat, yrityksellesi tärkeät, maksukykyiset asiakkaat, jotka osaltaan luovat yrityksestäsi hyvää kuvaa. Ovat yhteistyökykyisiä, edelläkävijöitä ja ostavat säännöllisesti.

B-Ryhmä Kanta-asiakkaat, jotka ovat maksukykyisiä ja ostavat palveluitasi säännöllisesti.

C-Ryhmä Perusasiakkaat, jotka ostavat aika-ajoin, pieniä kertaostoksia. Liikkuvat hinnan mukaan.

Ota avainasiakkaasi mukaan tuotteidesi ja palveluidesi kehittämiseen. Pidä huolta ja palkitse kanta-asiakkaitasi. Luo perusasiakkaille tuotteita ja mahdollisuuksia nousta kanta-asiakkaiksi. Näiden asiakasryhmien lisäksi on hyvä miettiä, kuka EI ole asiakkaasi. Ketkä asiakasryhmistä ovat ei-toivottuja, kannattamattomia tai huonoa mainetta luovia?

Uudet ideat syntyvät erilaisten toimialojen välimaastossa. Uudet avaukset yhdistävät perinteisiä tuotteita uudenväliseen tapaan toimia tai uusia tuotteita perinteiseen toimintamalliin. Hevosalallekin on syntynyt viimeisten vuosien aikana uusia ammatteja, joissa yhdistyvät esimerkiksi hevosala ja hieronta (hevoshieronta), sosiaaliala ja ratsastus (ratsastusterapeutti).



Kuva 1. Uusien tuotteiden ja toimintamallien syntyminen

Uusi liiketoiminta voi syntyä myös erilaisesta toimintamallista. Internet ja verkkokaupat ovat mullistaneet hetkessä tavat harjoittaa liiketoimintaa ja murtaneet perinteiset toimiala- ja aluerajat. Voisiko sinun palveluitasi myydä valtakunnallisesti tai kansainvälisesti? Olisiko sinulla jotain, mitä voisi myydä internetin kautta?

Menestyneitä liiketoimintamalleja ovat olleet myös erilaiset verkostoihin ja suositteluun perustuvat mallit, joista Tupperware lienee tunnetuimpia. Vaikka verkostomarkkinointi herättää osassa ihmisistä vastustusta, on palveluiden markkinointi ja myynti suoraan asiakkaille, asiakkaiden ystävien suosituksesta, vahva myyntikanava. Miten voisit soveltaa verkostomarkkinoinnin hyviä oppeja omalle alallesi?

Erilaisia liiketoimintamalleja ovat mm.

- Kiinteä toimipiste
- Liikkuva toimipiste
- Franchising (toimintapa, jossa yrittäjällä on lupa käyttää tiettyä tavaramerkkiä tai tiettyjä menettelytapoja toiminnassaan, sovittu yhteistyömalli)
- Puhelinmyynti
- Verkkokauppa ja postimyynti
- Vuokraus- ja leasing sekä osamaksukauppa
- Verkostomyynti, kerhot ja kotikutsut
- Asiantuntijamyynti- ja koulutus

Tuotteen hinta kasvaa mitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa tuotteen ostamisesta. Asiakkaan kokemus oppiminen ja elämykset nostavat tuotteen arvoa erityisesti. Kallein juomani kahvikuppi oli 20 euron arvoinen kuppi espressoa Roomassa Fontana di Trevin suihkulähteen äärellä. Siinä oli yhdelle kahvipavulle jo saatu hyvä hinta! Miten sinä voisit lisätä oman tuotteesi elämyksellisyyttä ja oppimista?

Maksatko laskusi ajallaan?

Kuten olet jo oppinut, rahankierto hevosalalla ei ole tasaista. Esimerkiksi ratsutallilla tulopiikit muodostuvat alkutalvesta kun ratsastusleirien ennakkomaksut tulevat tilille ja syyskaudella asiakkaiden ostaessa kausikortteja talvea varten. Menot näkyvät myös piikkeinä, uutta heinää tuotaessa ja yllättävissä hankinnoissa. Miten tehdä, jos tilillä ei olekaan rahaa yllättävien laskujen maksamiseen?

Vaikka rahaa ei tilillä olisikaan, tärkeintä on, että reagoit laskuihin ja olet toimittajaan yhteydessä.

- Neuvottele maksuajoista.
- Maksa lasku vaikka pienemmissä erissä. Usein osittainenkin maksu helpottaa toimittajaa ja antaa maksuaikaa.
- Ennakoi tulevia maksuja ja pidä huoli, että hoidat lakisääteiset ilmoitukset ja maksut ajallaan.
- Ole itse tarkka omista saatavistasi – laskuta heti kun voit, käytä ennakkomaksuja, äläkä pelkää itse käyttää perintätoimistoa saatavien perinnässä.



Kuva: Hippola / Anne Linna

Olli Leppänen, Yrittäjyyden valmennuskeskus Intotalo

2. Tuotteistamisen periaatteita

Tuotteistamisen tavoite on tehdä ostamisesta asiakkaalle helpompaa. Hyväkään tuote ei myy, jos asiakas ei tiedä miksi hänen kannattaisi tuote ostaa. Yrittäjän yleisin virhe on, että tuijotamme tuotteita ja palveluitamme liikaa omasta näkökulmasta, emmekä osaa tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta.

2.1. Tuote pähkinäkuoressa

Nimi - jotta asiakas osaa kysyä sitä, mitä haluaa ja erottaa sen muista tuotteista.

Sisältö - jotta asiakas tietää, mitä tuote sisältää.

Hinta - jotta asiakas tietää, mitä joutuu tuotteesta maksamaan.

Tuotteistaminen ei ole vain hienon ulkokuoren luomista vaan se on asiakkaan tarpeiden tunnistamista. Tuotteistaminen lähtee asiakkaista. Jotta voit myydä tuotteen tai palvelusi asiakkaalle oikeilla argumenteilla, on sinun tiedettävä ja tunnettava ketkä ovat yrityksesi asiakkaita.

Määritä yrityksesi kohderyhmät oheisten kysymysten avulla:

- Kuka on asiakkaasi?
- Miksi hän ostaa?
- Milloin hän ostaa?
- Missä ja miten tavoitat hänet parhaiten?

Selvitä myös, mitkä ovat asiakkaasi mielessä kilpailevia vaihtoehtoja sinun palveluillesi? Useimmiten pahin kilpailija ei ole edes toinen yritys vaan se, että asiakas tekee itse, sukulainen tai tuttu tekee ystävänpalveluksen tai että asiakas ei tee mitään.

Tuotepurku

Kiteytä tuotteesi hyödyt asiakkaille sekä kilpailuedut muihin vaihtoehtoihin verrattuna.

Tuote	Hyöty asiakkaalle	Kilpailevat tuotteet (mitä asiakas valitsee, jos ei valitse tuotettani)	Parhaan kilpailevan tuotteen hyödyt asiakkaalle	Oman tuotteeni edut asiakkaalle kilpaileviin tuotteisiin nähden

Kun tiedät ketkä ovat asiakkaitasi ja mikä heidän polttava ongelmansa tai tarpeensa on, olet valmis pistämään tuotteesi pakettiin!

Vinkejä hyvään tuotteistukseen

- Kerro miten palvelusi tai tuotteesi ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää asiakkaan tarpeet.
- Kerro miksi asiakkaan kannattaa ostaa tuote.
- Kuvaile tuotteen/palvelun hyödyt
- Kuvaile miten tuote tai palvelu toimii. Kerro tarina, käytä kuvia ja tyytyväisten asiakkaiden suosituksia.
- Anna selkeä hinta.
- Kerro koko tuotteen/palvelun sisältö.
- Kerro miten asiakas voi ostaa, mistä hän saa tuotetta ja millaiset erilaiset maksuvaihtoehdot sopivat.

Anna tuotteellesi selkeä nimi, joka kertoo asiakkaalle, mitä hän on ostamassa. Sano asiat suoraan ja käytä Suomen kieltä. Älä kiertele tai yritä sanoa asioita liian hienosti, asiakkaan ajatukset sekoavat helposti. Tuo kaikki palvelusi hyödyt (itsestään selvätkin) esiin ja vakuuta asiakas oikealla tarinalla tai asiakaspalautteella.

Hyödynnä seuraavia hyötyvipuja asiakkaan tuotteesta saaman arvon mukaisesti

1. Tuottavuus -kuinka asiakas voi olla tehokkaampi?
2. Yksinkertaisuus -kuinka asiakas voi toimia suoraviivaisemmin vähentäen monimutkaisuutta?
3. Mukavuus -kuinka asiakas voi vain nauttia?
4. Riskien vähentäminen -kuinka asiakkaan riskit vähenevät?
5. Hauskuus ja imago -kuinka asiakas voi kokea elämyksiä?
6. Ympäristöystävällisyys -kuinka asiakas voi varmistua ympäristöystävällisyydestä?

Lähde:

Chan, K. & Mauborgne, R. Sinisen Meren strategia. (Talentum 2007)

Meille ihmisille ominaista on, että olemme erittäin turvallisuushakuisia. Emme halua menettää kasvojamme tai joutua epämiellyttäviin tilanteisiin. Siksi on tärkeää, että esitellessäsi tuotettasi tai palveluasi, poistat asiakkaan riskin tunnetta.

Riskin tunnetta poistavat mm.

- suositukset
- koekäyttö
- palautus- tai vaihto-oikeus
- takuu
- erilaiset laatusertifikaatit
- palkinnot ja testitulokset
- positiivinen julkisuus
- yrityksesi asiakkaat
- yrityksesi sijainti
- yrityksesi henkilökunta ja kokemus
- yrityksesi ikä
- yrityksesi liikevaihto

Lähde: Parantainen, J. 2007 Tuotteistaminen. Talentum.

Tuotteistaminen lisää yrityksesi kustannustehokkuutta. Onnistuneessa tuotteistuksessa purat palvelusi vaiheisiin ja tiedät tarkalleen miten paljon kukin vaihe vie aikaa, tarvikkeita ja rahaa. Hyvä tuote on helppo ostaa ja yksinkertainen toteuttaa. Kehitä siis tuotteitaisi koko ajan kysymällä: "Miten tämän voisi tehdä vielä yksinkertaisemmaksi ja helpommaksi?"

Tuotteen valmistaminen tai palvelun valmisteluvaihe

- Miten teen sen helpommaksi ja yksinkertaisemmaksi?
- Voiko sitä nopeuttaa?
- Voinko tehdä saman vähemmällä raaka-aineilla tai tarvikkeilla?

Tuotteen myynti- ja markkinointivaihe

- Mikä on paras ja tehokkain tapa markkinoida?
- Miten teen ostamisen ja tilaamisen asiakkaalle helpommaksi?

Tuotteen toimitus tai palvelun toteutus

- Onko kaikki tarpeellista?
- Mitä voisin vähentää?
- Miten voin lisätä volyymia?
- Mitä voin tarjota lisäksi?

Jälkihoito

- Miten varmistan, että asiakas tulee uudelleen?
- Miten hyödynnän asiakaspalautteen?

Sirpa Pussinen, Hämeen ammattikorkeakoulu

3. Oikea hinnoittelu osana kannattavuutta

Edellisessä kappaleessa Olli Leppänen käsitteli tuotteistamisen perusteita. Seuraavilla sivuilla on pohdittu hinnoittelun problematiikkaa käytännön tasolla. Yhtä oikeaa tapaa hinnoitteluun ei ole. Tärkeää on, että yrittäjä osaa tarastella hinnanmuodostusta eri näkökulmista.

3.1. Tuotteen ja palvelun hinnoittelun periaatteita

Hevosyritysten tuotteiden ja palveluiden hintoihin vaikuttavat monet tekijät, kuten yritystoiminnan puitteet, jokapäiväiset kustannukset, tehdyt investoinnit sekä palkatut työntekijät ja yrittäjän oma palkka. Lisäksi hintaan vaikuttavat yrityksen strategiset valinnat, kuten valitut asiakasryhmät: panos-tetaanko volyyymiin, hintaan vai korkeaan laatuun. Muita vaikuttavia tekijöitä voivat olla yrityksen sijainti, kilpailutilanne, henkilöstön osaaminen, yrittäjän maine ja menestys. On siis selvää, että hinnoittelu on tallikohtaista eikä yleistyksiä oikeasta hinnasta voi tehdä.

Jokaisella yrityksellä on tavoitteena kannattava toiminta. On hyvä aika ajoin puntaroida mitä kustannuseriä toimintaan liittyy ja mistä tekijöistä palvelun hinta oikeasti muodostuu. Yksinkertaista kaavaa hinnoitteluun on hankala laatia, sillä yleensä yritystalleilla tulos muodostuu useista toiminnoista.

Pohdintaa varsan hinnasta

Kasvatustoiminnan kannattavuus ja hevosen hinnan määrittely ovat toistuva puheenaihe hevosalalla. Varsan tai myytävän hevosen hinta ei ole vakio vaan vaihtelee yksilöittäin, vaikka kulurakenne olisikin yhtäläinen. Pelkkien tuotantokustannusten laskeminen ei siis kerro suoraan varsan hintaa. Hintaan vaikuttavat hevosen menestyksen odotusarvo sekä kasvattajan meriitit ja imago. Kasvatustallille vuodet eivät ole veljiä keskenään: jonakin vuonna huippu- varsasta saatu hinta voi kompensoida muiden ”tavallisten” varsojen hintoja.

Tärkeää on saada niin hevosten kasvattajat kuin hevosten ostajat ymmärtämään, mistä hevosen hinta muodostuu. Harrastustoimintana kasvatusta harjoittavat myyvät varsoja hintaan, jossa ei ole huomioitu kiinteitä kuluja

tai omaa työtä. Hevosten tuonti maista, joissa kasvatuksen tuotantokustannukset ovat alhaisemmat kuin Suomessa, vaikuttaa varsinkin ratsuhevosten hintoihin alentavasti.

Usein kasvatustoimintaa harjoitetaan muun toiminnan kuten muiden hevos-talouden palveluiden tai maatalouden kanssa rinnakkain. Oma maataloustuotanto tuo kustannussäästöä kun rehut (kaura ja heinä) tulevat omilta pelloilta, lanta levitetään omille pelloille ja koneet ja kalusto ovat sekä maatalouden että hevos-talouden käytössä. Maatalouden yhteydessä harjoitettava hevostalous on myös maataloustukien piirissä. Osana ravihevoskasvattajien tulonmuodostusta ovat kasvattajapalkinnot (kasvattajalle 10 % voitetusta palkintosummasta), jotka Suomen Hippos ry maksaa vuosittain.

Tulevaisuuden suomenhevonen -esiselvityksen raportissa (Suomen Hippos ry 2008) on arvioitu seuraavaa suomenhevosvarsan hinnasta. Määritelmä pätee hyvin myös muihin rotuihin: Suomenhevosvarsasta saatava hinta voi vierotusvaiheessa olla 500 eurosta 5 000 euroon ja on joillakin huippuyksilöillä tätäkin korkeampi. Tuotantokustannus vaihtelee huomattavasti vähemmän ja on kustannusrakenteesta ja laskentatavasta riippuen 2 500–5 000 euroa. Kustannuksista varsamaksu vaihtelee eniten, aina muutamasta sadasta eurosta 25 000 euroon saakka tai jopa enemmän. Jälkimmäiseen summaan on laskettu mukaan kiinteät kustannukset ja korvaus työlle. Kasvatuksen jatkuvuuden kannalta on olennaista saada ravivarsojen keskimääräiseen 2000–2500 euron hintaan selkeä korotus markkinoilta. Tilanteen korjaamiseksi on raportissa esitetty kysynnän aktivointia ja toisaalta harkitumpaa varsottamista.

Kysyntää kotimaassa kasvatettaville hevosille on, sillä hevosala edelleen kasvaa. Ratsastuspalveluihin kohdistuu lisääntyvää kiinnostusta. Ravihevosten omistajina uusia maksukykyisiä asiakasryhmiä ovat kimppaomistusporukat, joissa kustannukset jakaantuvat useiden omistajien kesken.

Kustannussäästöjä voivat tuoda yhteiset pihatot ja ryhmäkasvattamot ja yhteislaiduntaminen kesäaikaan. Infrastruktuuri ei vaadi yhtä paljon panostusta kuin monissa muissa toimintamuodoissa vaikka puitteiden onkin oltava kunnossa ja ne vaativat laidun- ja tarhatilaa. Merkittäviä kulueriä ovat kasvatustoiminnassa astutus- ja varsamaksut.

Myytävän hevosen oikea myyntihinta on myös hevosen ja oman työnsä arvostusta. Kun hevosen hinta ei ole liian alhainen, vaikutetaan osaltaan siihen, etteivät hevoset joutu vääriin käsiin kokemattomille harrastajille. Hevosten ostohinta on pieni erä verrattuna siihen, mitä hevosen ylläpito omistajalleen maksaa vuosien varrella.

Karsina- ja valmennuspaikan hinta

Karsinapaikkojen vuokrauksessa tai ravihevosten valmennuksessa on hinnoittelu selkeämpää kuin kasvatustalleilla. Useimmiten karsinapaikan vuok-

raan ja valmennusmaksuun sisältyvät perusrehut, kuivikkeet, karsinan siivoaminen ja tarhaaminen. Osa yrittäjistä on hinnoitellut erikseen myös jalkasuojien laiton ja hevosten loimittamisen.

Palvelun sisältö on tärkeää eritellä asiakkaan kanssa tehtävissä sopimuksissa. Hevostenomistajat useimmiten vastaavat itse omien hevostensa vakuutuksista, kengitys-, eläinlääkäri- ja terveydenhoitokuluista, varusteista sekä erikoisrehuista. Ratsastustalleilla hevostenomistajat vastaavat yleensä itse hevostensa liikuttamisesta ja maneesin käytöstä veloitetaan erikseen. Ravivalmennustalleilla hevosten valmentaminen ja liikuttaminen kuuluvat luonnollisesti palvelun hintaan, ajopalkkiot ja matkat kilpailupaikoille laskutetaan usein erikseen.

Karsinapaikkojen vuokrissa on suuria eroja ja sopimukseen voi kuulua erilaisia sisältöjä. Ammattimaisilla hoitotalleilla karsinapaikkojen vuokrat liikkunevat 450–700 euron välillä, ravivalmennustalleilla 1000 euroon saakka. Tallilla käytössä olevat puitteet ja maasto vaikuttavat hinnoitteluun. Ratsastustallilla maneesit ja kentät voivat olla merkittävä kilpailutekijä.

Ongelman muodostavat harmaata taloutta harjoittavat harrastustallit, jotka karsinapaikkoja alhaiseen hintaan tarjoamalla vääristävät kilpailua. Valistunut hevostenomistaja ei sorru viemään hevostaan tällaiselle tallille.

Ratsastustunnit

Ohjattujen ratsastustuntien hinnat vaihtelevat alueittain, hintahaarukan ollessa karkeasti arvioiden 20–50 euron välillä. Hinnoitteluun vaikuttavat palvelun laatu, hevosten osaaminen ja ratsastuksen opettajan tai ohjaajan ammattitaito sekä tallin puitteet. Hintoihin vaikuttavat myös asiakasryhmät, joille palvelu tarjotaan: henkilökohtaisesti tai pienryhmissä tehtävässä ratsastusvalmennuksessa hinta on perustellusti enemmän ja palvelu on luonteeltaan yksilöllisempää.

Hinnoittelun pohjana voi miettiä, mikä on yhden karsinapaikan ”arvo” eli millä ratsastustuntihinnalla hevosen tulisi elättää itsensä. Vain työtä tekevät hevoset ovat tuottoisia, joten hinnoittelussa kannattaa huomioida myös mahdollinen tyhjäkäynti ja hevosten lomailuajat. Huomioitava on, että yrittäjän tai perheen omassa harrastuskäytössä olevat hevoset ovat muiden hevosten elätettäviä.

3.2. Laskelmapohja hinnoittelua varten

Jukka Korhonen ja Sirpa Pussinen, Hämeen ammattikorkeakoulu

Tietopaketin liitteenä ja hevosyrittaja.fi -sivuilla löytyvät laskelmapohjat hevosyrittäjän tueksi palveluiden hinnoittelua varten. **Laskelmissa on käytetty kuvitteellisia esimerkkitalleja**, joiden palveluille on laskettu hinta kustannusten perusteella. Esimerkkitalleiden kuvaukset löydät excel-pohjan välilehdiltä. Laskelmapohjan **tarkoituksena on antaa esimerkki logiikasta, jolla yrittäjä voi hinnoitteluaan miettiä**. Yhtä totuutta hinnoitteluun ei ole olemassa.

Laskelmapohjassa esimerkkeinä annettuihin kustannuksiin ja lukuihin ei tule kiinnittää liikaa huomiota, vaan kannattaa itse täyttää lomakkeen siniset alleviivatut kohdat oman tallin luvuilla. Tämä onnistuu helposti, kun tallennat hevosyrittaja.fi -sivuilla excel-laskelmapohjan omalle tietokoneellesi. Merkitse kustannukset ilman arvonlisäveroa (alv 0 %).

Hevosyritys huippukuntoon -kiertueen (2010 – 2012) kannattavuuden teemapäivissä käydään osallistujien kanssa keskustelua tallinpidon kustannuksista ja hinnoittelusta. Tarkoituksena on kiertueen aikana kerätä tietoa eri puolelta Suomea. Näin ollen tätä laskelmaa edelleen parannetaan ja lukuja tarkennetaan teemapäivien edetessä.

www.hevosyrittaja.fi/laskelma.asp

Olli Leppänen, Yrittäjyyden valmennuskeskus Intotalo

4. Hevosyrittäjä työnantajana

Hevosalan yrittäjänä olet melkein väistämättä työllistäjä. Vaikka kyseessä olisi yksinkertainen työtehtävä, on johtaminen aina vuorovaikutusta. Se miten johdat näkyy suoraan työntekijän suorituksissa. Ihmisten johtamisessa itsensä johtaminen korostuu entisestään – jos et osaa johtaa itseäsi, miten voit osata johtaa muita?

4.1. Asioiden johtaminen

Johtamisessa on kaksi puolta – ihmisten ja asioiden johtaminen. Hyvä ilmapiiri ja toimiva vuorovaikutus luovat edellytykset asioiden tekemiselle ja onnistumiselle.

JOHTAJAN TÄRKEIMMÄT TEHTÄVÄT

- Tavoitteista huolehtiminen
- Organisointi
- Päätöksenteko
- Valvonta
- Ihmisten kehittäminen ja tukeminen

Lähde:

Malik, F. 2000 Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus.

Jotta tehtävät suoritetaan oikein ja aikataulussa, täytyy niiden toteutukseen olla selkeät tavoitteet. Johtajan tehtävä on varmistaa, että jokainen tietää tavoitteet ja on ymmärtänyt ne oikein. Työn organisoinnissa on olennaista, että jokainen tietää oman paikkansa ja että jokaisen tekijän vahvuuksia hyödynnetään työssä.

Johtajan tehtävä on tehdä päätöksiä sekä valvoa että työt tehdään sovitusti. Kehittyäkseen ihmiset tarvitsevat tukea ja itsensä kehittämistä tukevia haas-

teita. Uusia tehtäviä tehdessä johtajan tulee olla tukena ja opastaa työntekijää oikeisiin suorituksiin. Ohjauksessa ja opastuksessa on kuitenkin osattava pitää selkeä raja - kaikkietävä ja kaiken osaava esimies tukahduttaa työntekijöidensä osaamisen, eikä anna tilaa tekemiselle.

4.2. Ihmisten johtaminen

Miksi joku haluaa tulla johdettavakseni? Mikä sinusta tekee johtajan ja mitkä ovat sinun vahvuuksiasi esimiehenä? Vesa Nissisen Suomen Puolustusvoimissa kehittämän syväjohtamisen mallin mukaan johtajan tulee

- rakentaa luottamusta
- innostaa työtehtävissä
- kannustaa itsensä kehittämiseen ja oppimiseen
- osoittaa arvostusta jokaiselle yksilönä

PALAUTE OSANA JOHTAMISTA

Johtamisesta 80 % tulisi olla ilmapiirin johtamista ja 20 % asioiden johtamista.

Kuinka paljon sinä käytät aikaa johtamiseen? Keskeistä johtajana ja työntekijänä kehittämisessä on oikean mittaiset haasteet ja kehittämis-
tä tukeva palaute. Milloin olet viimeksi pyytänyt ja saanut palautetta omasta esimiestyöstäsi? Entä milloin olet antanut henkilökohtaista palautetta työntekijöillesi?

Hyvä työntekijä on kultaakin kalliimpi. Pidä huolta yrityksesi ilmapiiristä ja kiinni hyvistä työntekijöistä. Tutkimuksen mukaan (Peltola 2005) työntekijät pitävät työssään tärkeinä seuraavia asioita tärkeysjärjestyksessä:

- työn arvostus
- osallisuus yrityksen menestykseen
- tuki yksityiselämän asioissa
- turvattu työpaikka
- palkka
- mielenkiintoinen työ
- kehittymismahdollisuus
- johdon lojaalius työntekijöitä kohtaan
- hyvät työolot
- asiallinen ilmapiiri

Raha ei ole motivaatiokeino. Suurempi merkitys on työntekijän huomioimisella, haasteita ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavilla työtehtävillä sekä työyhteisön ilmapiirillä. Johtajan ohjenuorana toimivat hyvin Johannes Partasen ja Tiimiakatemian johtamiskoulutuksen osallistujien luomat Kaverijohtamisen teesit.

KAVERIJOHTAMISEN TEESIT

- I. Ole herkkä johdettavien tunnetiloille ja toimi niiden mukaisesti.
- II. Ole johtajana aina läsnä ja tavoitettavissa, kuuntele aidosti.
- III. Vain teoilla on merkitystä kaverijohtamisessa.
- IV. Kaverijohtamisen perustaito on saada kaikki ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää.
- V. Et voi johtaa muita, jos et osaa johtaa itseäsi.
- VI. Kaverijohtamisessa on tärkeää rakentaa kaikille pelipaikat ja keskittyä vahvuuksiin.
- VII. Kaikki kaatuu johtamiseen ja johtaminen viestinnän puuttumiseen.
- VIII. Kaverijohtajuus ei ole koskaan palkinto, sillä se on ansaittava joka päivä.
- IX. Kaverijohtajan tehtävä on luoda yritykseen hyvä yhteishenki ja positiivinen ajattelu yhdessä valmentajan kanssa.
- X. Kaverijohtajuus on aina esimerkinä olemista. Mihinkin kiinnität huomion, siihen muutkin kiinnittävät.

Lähde: Partanen J. 2008.

4.3. Rekrytoinnissa huomioitavaa

Suvi Louhelainen, Hämeen ammattikorkeakoulu

Hevosyrittäjä on ennen uuden työntekijän rekrytoimista selvittänyt, miten uuden työntekijän palkkaus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja onko yrityksellä varaa palkata ulkopuolista työvoimaa. Liian kevyt, yritystoiminnan laajuuteen alimitoitettu henkilökunta näkyy palvelun laadussa, asiakastyytyväisyydessä ja viime kädessä heijastuu yrityksen kannattavuuteen. Työvoimaresurssien oikea mitoittaminen on merkittävä osa yrityksen johtamista. Työntekijän palkkaamisen vaihtoehtona yrittäjällä on myös hankkia aputyövoimaa ostopalveluna esim. tallitöiden lomitukseen. Kaikki vaihtoehdot työvoimaresurssien hankkimiseen kannattaa selvittää.

Työnantajaa velvoittavat monet lait ja säädökset. Hevosyrittäjää koskevat mm. työmarkkinalainsäädäntö sekä maaseutuelinkeinojen työehtosopimus, joihin tulee perehtyä hyvissä ajoin ennen työntekijän palkkausta.

Uusien työntekijöiden hakukanavina toimivat esim. työvoimatoimistot, hevosalan oppilaitokset ja alan lehdet. Yritykseen liittyvät mielikuvat vaikuttavat siihen, kiinnostuvatko markkinoilla olevat ”parhaat työntekijät” ko. yrityksestä. Rekrytointiin kannattaa panostaa, sillä työntekijät ovat tehokas yrityksen imagon ylläpitäjä. Asiakkaiden mielikuviin yrityksestä ei vaikuta pelkästään yrittäjä vaan koko yrityksen henkilökunta. Se miten yrityksen työntekijät käyttäytyvät ja hallitsevat asiakaspalvelun, viestii asiakkaalle siitä, millainen yritys on. Asiakkaiden ensikontaktit yritykseen tapahtuvatkin usein juuri työntekijöiden, eivät yrittäjän kautta.

Työvoimakustannukset ovat merkittäviä yrityksessä, jossa on yksikin ulkopuolinen työntekijä. Onnistuneen rekrytointin merkitystä ei kustannusnäkökulmastaan ole syytä vähätellä. Rekrytointiin on valmistauduttava huolella ja varattava prosessiin riittävästi aikaa, jotta yritys löytää parhaan mahdollisen työntekijän. Hyvät työntekijät ovat menestyvän yritystoiminnan perusta.

Palkka ja viihtyvyys ovat keinoja pitää työntekijä tyytyväisenä. Tallilta välittyvä tunnelma osaavasta ja sitoutuneesta henkilökunnasta on myyntivaltti yritykselle. Jos tallille palkataan harjoittelija tai työntekijä oppisopimuksella, on yrittäjän tai muun henkilökunnan varattava aikaa opastukseen. Harjoittelija on oppimassa, ei vielä ammattilainen.

Lue lisää

Työnantajaa koskevia velvoitteita, työsopimusasioita, työaikaa, palkan maksua ja työsuojelua on käsitelty kattavasti Auli Teppisen Kumppanuuksien ja resurssien hallinta tietomateriaaliin sisältyvässä artikkelissa (Hevosalan yrittäjyyden kehittämishanke 2004-2006, Laurea 2005).

www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/kumppanituusi.pdf

REKRYTOINNIN VAIHEITA

1. Ketä haet?

Selvitä itsellesi millaista henkilöä/personaa haet, millaisia juuri sinun yrityksesi työntekijöiden tulisi olla, millaista koulutusta tai kokemusta tehtävä vaatii, millaisiin tehtäviin työntekijä sijoittuu nyt, millaisia tehtäviä työntekijä hoitaa tulevaisuudessa?

2. Hakuilmoituksen jättäminen

Hakukanavina voivat toimia mm. työvoimatoimistot, hevosalan oppilaitokset ja alan lehdet. Työpaikkailmoitus on osa yrityksesi markkinointiviestintää. Varmista että ilmoitus sisältää kaiken oleellisen tiedon. Hyvistä markkinoilla olevista työntekijöistä voit saada tietoja myös muilta alan yrittäjiltä.

3. Hakijoiden haastattelu

Valikoi hakemusten perusteella hakijoista kiinnostavimmat haastattelua varten, varaa valinnan tekemiseen riittävästi aikaa. Toimita tieto päätöksestäsi kaikille hakemuksen lähettäneille. Valmistaudu haastatteluun huolella ja pohdi etukäteen, mitä asioita haluat selvittää haastattelutilanteessa. Haastattele riittävän monta ehdokasta.

4. Taustojen varmistaminen

Tarkista haastateltujen työntekijöiden taustatiedot ja ole yhteydessä tarvittaessa suositteleeihin. Taustat kannattaa selvittää tarkoin ja pyytää nähtäväksi työ-/opiskelutodistukset sekä kysellä tarvittaessa työntekijän soveltuvuudesta yritykseesi työnhakijoiden aiemmilta työnantajilta.

5. Päätös valinnasta

Toimita tieto päätöksestäsi ensin valitulle. Asiallista on kertoa päätöksestä kaikille hakijoille ja ilmoittaa päätöksessä sekä hakijoiden että haastateltujen määrä.

6. Työsuhteen aloitus

Perehdyttäminen

Työntekijän perehdyttäminen kannattaa hoitaa perusteellisesti. Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä myöhemmässä vaiheessa takaisin.

Työsopimus

Laadi työntekijän kanssa työ sopimus, jossa sovit mahdollisesta koeajasta. Työsopimus voidaan tehdä kirjallisesti tai suullisesti jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Kaikkien osapuolien edun mukaista on kirjallisen työ sopimuksen laatiminen. Kirjalliseen sopimukseen kirjaan työ sopimuksen keskeiset ehdot. Malli työ sopimuksesta löytyy mm. työ suojeluhallinnon sivuilta www.tyosuojelu.fi

Kaikissa vähintään kuukauden mittaisissa työsuhteissa työnantajan täytyy antaa työntekijälle kirjallinen selvitys työtehtävistä, ellei kirjallista työsopimusta ole tehty. Määräaikainen työsopimus voidaan solmia vain erityisestä syystä.

Työterveyshuollon järjestäminen

Työntekijöille on aina järjestettävä työterveyshuolto. Työterveyspalveluiden tuottajan kanssa tehdään kirjallinen sopimus. Asianmukainen huolehtiminen työturvallisuudesta ja työterveyshuollosta on osa yrityksen riskienhallintaa Lisätietoja esim. www.tyoturva.fi , www.ttl.fi , www.mela.fi

Palkka

Hevosyrittäjä noudattaa myös palkanmaksussa Maaseutuelinkeinojen työehtosopimusta

www.finlex.fi/data/tes/stes2622-MU45maaseu1002.pdf

Vakuuttaminen

Yrittäjän on otettava työntekijälle lakisäätäinen tapaturmavakuutus sekä eläkevakuutus.

www.tyoturva.fi , www.yrityssuomi.fi

7. Valinnan onnistumisen arviointi

Koeaika on sekä työntekijöille että hakijoille hyvää aikaa tutustua ja pohtia työsuhteen toimivuutta puolin ja toisin. Oletko tyytyväinen lopputulokseen, onnistuiko rekrytointi? Olisiko jotakin pitänyt tehdä toisin?

Lue lisää!

www.yrittajat.fi → Työnantajan ABC

Tietoa mm. työntekijän vakuuttamisesta. www.etk.fi

Palkanlaskentaohjelma pientyönantajille. www.palkka.fi

Maaseudun työnantajaliitto. www.tyonantajat.fi

Hyödyllisiä linkkejä työnantajalle Suomen Ratsastajainliitto ry:n sivuilla www.ratsastus.fi → Ratsastuskoulut ja tallit → Talliyrittäjälle

www.oppisopimus.net

www.mol.fi

Lähteet

Eskola ym. 2005 Maatilan riskien hallinta. Toimittanut Jokipii ym. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto.

Honkala ym. 2009 Linkki, työyhteisön viestintä. Toimittanut Miina Ojaniemi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Piminäinen, K. 2005 Hevoset ja työturvallisuus – turvallinen työskentely hevosten kanssa. Työturvallisuuskeskus.

Rekola, V-M. 2003 Työnantajana toimiminen. Teoksessa Laajentavien tilojen haasteet. Toimittanut Enroth ym. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto ry.

Teppinen, A. 2004 Hevosyrittäjä työnantajana. Tietopaketissa Kumppanuuksien ja resurssien hallinta/Hevosalan tietopaketit 7/8. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu.

Vahtio, E-L. 2005 Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.



Kuva: Hippola / Irina Keinänen

Leena Rantamäki-Lahtinen, MTT Taloustutkimus

5. Hevosyrityksen kilpailukeinot

Oppaan alkuosassa Olli Leppänen on kuvannut käytännön toimia oman yrityksen arviointiin ja liikevaihdon kasvattamiseen. Tässä osiossa käsitellään pitkän tähtäimen strategista johtamista. Yhdessä nämä muodostavat liiketoiminnan selkärangan.

5.1. Mitä ovat strategia ja yrityksen kilpailuetu?

Strategialla tarkoitetaan niitä pitkän tähtäimen periaatteita, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Strategia linkittää yrityksen toimintaympäristönsä. Vaikka strategisen suunnittelun ajatellaan joskus koskevan vain isoja yrityksiä, myös pienyrityksissä pyritään toteuttamaan tiettyjä päämääriä, vaikka suunnitelmia ei olisikaan tietoisesti tehty ja laitettu paperille. Strategisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että asetettuihin päämääriin pyritään tietoisella suunnittelulla ja asioiden järjestelmällisellä toteuttamisella. Strategisen suunnittelun tavoitteena on auttaa yrittäjää ymmärtämään sitä, millaisessa ympäristössä toimii, auttaa häntä ennakoimaan tulevia muutoksia ja näin parantaa yrityksen menestymistä laadukkaan suunnittelun ja toimeenpanon avulla.

Strategioita voidaan toteuttaa monella tasolla. Peruseriaatteena on, että suunnittelu on kokonaisvaltaista ja aloitetaan koko yrityksen tasolta. Pikku hiljaa suunnittelun edetessä siirrytään pienempiin osakokonaisuuksiin. Kaikki tasot ovat yhteydessä toisiinsa, eli alemman tason strategioilla pyritään tukemaan valittua yritysstrategiaa.

Yritysstrategia-tasolla määritellään koko yritystä koskevat perusasiat, kuten toimiala, erikoistumisaste, yrityksen laajentaminen, toiminnan monipuolistaminen jne. Hevosalan yrityksen yritysstrategia-tason asioita ovat esimerkiksi päätös siitä, että talliyritys tarjoaa palvelunaan ravihevosten valmennusta, ratsastustallin erikoistuminen vain ratsastusterapiain tarjoamiseen, tai toiminnan monialaistaminen pelkästä kasvatustoiminnasta myös täysihoitopaikkojen tarjoamiseen.

Kilpailustrategia-tasolla määritellään se, miten yritys aikoo kilpailla ja miten se sijoittaa itsensä suhteessa kilpailijoihin. Hevosalan yrityksen kilpai-

lustrategia voi olla esimerkiksi tarjota edullisia tallipaikkoja kustannustehokkaasti tai huippuvalmennusta ravihevosille korkealla hinnalla.

Toimintostrategia -tason suunnittelu ja toteutus koskettaa taas tiettyjä rajattuja toimintoja, kuten henkilöstöhallintoa, markkinointia tai rahoitusta. Hevosalan yrityksen toimintostrategiat voivat liittyä esimerkiksi markkinointiin, hevosten ruokintaan ja hoitoon, asiakkaiden turvallisuuteen tai henkilöstöjohtamiseen.

Kilpailuetu liittyy kiinteästi kilpailustrategian toteutukseen. Termillä tarkoitetaan yrityksen kehittämää suhteellista etua kilpailijoihin nähden. Kilpailuedun avulla yritys tuottaa paremman taloudellisen tuloksen kuin kilpailijat ja näin pystyy paremmin kilpailemaan markkinoilla.

Strategista suunnittelua arvostellaan joskus sillä perusteella, että se on sidottu tekohetken arvioon tulevaisuudesta. Hyvääkin strategiaa joudutaan aina välillä tarkistamaan olosuhteiden muuttuessa. Esimerkiksi taloudellinen taantuma, tai uuden, samalla konseptilla toimivan yrityksen perustaminen lähialueelle voi vaikuttaa merkittävästi hevosalan yrityksen toimintaympäristöön, jolloin toimintatapoja ja toteutusta täytyy muuttaa.

Lue lisää

Perustietoa strategian laatimisesta löydät Hevosyrityksen johtaminen 2004-2005 tietopaketesta

www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/yj.pdf

5.2. Ketkä ovat kilpailijoitani?

Jotta oman yrityksen kilpailualueiden hyödyntäminen olisi ylipäätään mahdollista, hevosalan yrittäjän on välttämätöntä osata tunnistaa ne markkinat, joilla toimii ja sitä kautta määritellä mahdolliset kilpailijat. Kilpailijat eivät välttämättä ole paikallisia saman alan yrityksiä. Esimerkiksi vaellustallin isoin kilpailija ei välttämättä ole paikallinen ratsastuskoulu vaan muut matkailualan yritykset. Vastaavasti samalla raviradalla sijaitsevat ratatallit eivät välttämättä ole toistensa pahimpia kilpailijoita, vaan kilpailu löytyy muista vedonlyöntikohteista tai muista keskuksista. Usein keskittymissä sijaitsevat yritykset tekevät yhteistyötä ja jopa muodostavat ns. strategisia liittoumia, jolloin sijainti keskittymässä tai verkostossa on niiden kilpailuetu.

Kun yrittäjä tuntee hyvin oman markkinansa sekä tunnistaa kilpailijansa, hän pystyy määrittelemään omat heikkoutensa ja vahvuutensa suhteessa näi-

hin. Lisäksi toimintaympäristön muutosten vaikutukset yrityksen toimintaan on helpompi tunnistaa ja huomioida yrityksen kehittämisessä.

5.3. Kilpailenko hinnalla vai laadulla?

Kilpailuetua voi tavoitella periaatteessa kolmella erilaisella peruskilpailustrategialla;

- 1) kustannustehokkuudella
- 2) korkealla hinnalla ja
- 3) huippumyynnillä

Yritys voi valita erilaisia strategioita eri liiketoiminta-alueille. Esimerkiksi ravihevosten valmennus voidaan toteuttaa korkean hinnan strategialla ja saman tallin omien varsojen kasvatus kustannustehokkuuden strategialla.

Kustannustehokkuus

Kustannustehokkaan yrityksen kilpailuetu muodostuu siitä, että yrityksen kustannukset/tuotettu yksikkö ovat keskimääräistä pienemmät. Näin yritys tuottaa enemmän voittoa kuin kilpailijat, ja tarvittaessa yritys voi lähteä helpommin mukaan hintakilpailuun. Tämä kilpailustrategia valitaan usein esimerkiksi raaka-aineen tuotannossa, jossa yksittäinen tuottaja ei juuri pysty vaikuttamaan maailmanmarkkinahintaan. Hevosalalla on usein tilanne, jossa yrittäjällä on periaatteessa mahdollisuus määritellä hintatasonsa itse ainakin jossakin määrin. Käytännössä palveluista saatava hinta saattaa tiettyyn rajaan saakka määräytyä ”paikkakunnan yleisen tason” tms. tekijän mukaan.

Kustannustehokkuutta voidaan hakea mm. hyödyntämällä teknologiaa, hakemalla mittakaavaetuja ulkoistamalla osa toiminnoista ja yritysyhteistyöllä. Kustannustehokkuus ei tarkoita heikkoa laatua tai esimerkiksi eläinten huonoa kohtelua, vaan kustannusten minimoimista kestäväällä tavalla.

Käytännössä kustannustehokkuusstrategia vaatii riittävää yrityskokoa: hyvin pienen yrityksen on vaikea saada rakennettua kustannustehokkuutta hevosalan isojen kiinteiden kustannusten vuoksi.

Käytännön esimerkki kilpailuedun hakemisesta kustannustehokkuuden avulla on iso ratsastuskoulu, joka tarjoaa perustunteja paikkakunnalla vallitsevalle hintatasolla. Kustannustehokkuutta haetaan sillä, että jokaisella tunnilla on maksimimäärä ratsastajia, hevoset tekevät mahdollisimman monta tuntia/päivä (hevosten hyvinvoinnin puitteissa), oman rehun tekeminen on ulkoistettu urakoitsijalle ja leiriläisten majoituspalvelut paikalliselle matkailuyrittäjälle. Rehut ja kuivikkeet kilpailutetaan yhteistyössä naapurin ravitallin kanssa ja hankitaan isoissa erissä. Yrityksessä on korvattu työtä pääomalla teknisten ratkaisujen avulla, ruokinta on automatisoitu ja lannanpoisto tehdään niin pitkälle koneellisesti kuin mahdollista.

Korkea hinta

Korkean hinnan yrityksen kilpailuetu muodostuu siitä, että asiakas kokee tuotteen tai palvelun itselleen niin paljon arvokkaammaksi tai laadukkaammaksi kuin kilpailijoiden tarjonta, että on valmis maksamaan siitä korkeamman hinnan. Tällöin yritys voi asettaa hinnat korkeammaksi ja näin parantaa taloudellista menestymistään. Käytännössä lisäarvon luominen asiakkaalle vaatii usein palvelun erilaistamista riittävän pitkälle ja sitä, että markkina on rajattu tarkasti.

Hyvin pienelle yritykselle korkean hinnan erikoispalvelu sopii paremmin kuin kustannustehokkuudella ja hinnalla kilpaileminen, sillä pienten toimijoiden on vaikea kilpailla hinnalla¹. Käytännössä korkean hinnan kilpailuedun saavuttaneet yritykset ovat valinneet markkinan oikein, tarjoavat hyvin innovatiivisia palveluita, uudistavat jatkuvasti toimintaansa ja tarjoavat huippulaatua. Asiakasnäkökulma on hyvin tärkeä kilpailuedun rakentamisessa: on löydettävä ne asiat, joita asiakas arvostaa ja josta hän on valmis maksamaan. Hevosalan yrittäjät myyvät käytännössä omaa osaamistaan ja usein asiakkaan kokema lisäarvo nousee juuri yrittäjien ja henkilökunnan erityisosaamisesta.

Käytännön esimerkkejä kilpailuedun hakemisesta korkean hinnan ja erikoislaadun avulla on paljon. Esimerkiksi pieni ratsastuskoulu, joka on erikoistunut tiettyyn ratsastuksen lajiin, asiakaskuntana ovat aikuiset, hevoset on koulutettu pitkälle, ryhmäkoko pidetään pienenä ja opettaja on huippuratsastaja, toimii korkean hinnan ja laadun strategialla. Vastaavasti menestynyt ohjastaja, joka on kehittänyt uusia valmennustapoja, voi luoda yritykselleen korkean hinnan kilpailuetuja.

Huippumyynti

Huippumyynnin strategian valinneen yrityksen kilpailuetu muodostuu siitä, että tuotteilla on korkea arvo asiakkaalle. Korkean hinnan strategiaa ja erilaistamista ei kuitenkaan ole valittu toimintatavaksi, vaan pyritään kasvattamaan myynnin määrää. Mikäli yritys pystyy tuottamaan palvelut alan keskimääräisillä kustannuksilla, kasvaneet myyntimäärät johtavat kasvavaan liikevaihtoon ja voittoihin. Käytännössä tämän strategian valitseminen hevosalan yrityksen kilpailustrategiaksi voi olla hankalaa alan luonteen vuoksi. Tietyissä erikoisolosuhteissa, esimerkiksi tietyillä maantieteellisillä alueilla, joissa kysyntä on hyvin suurta, yritys voi pyrkiä hakemaan kilpailuetua tällä tavoin.

¹ Korkean laadun ja hinnan strategia ei tarkoita silti sitä ettei kustannuksiin kiinnitetä huomiota, mutta hinnoittelun avulla voidaan huolehtia talouden tasapainosta.

Lähteet

- Ansoff, I. 1987 *Corporate strategy*. revised ed. Buncy, UK: Richard Clay Ltd. 284 p.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. 2007 Identifying Valuable Resources. *European Management Journal*, 25: 320–329.
- Barney, J.B. & Arian, A.M. 2005 The resource-based view: origins and implications. In: Hitt, M.A. et al. (eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. 1st ed. Malden, USA; Oxford, UK; Carlton, Australia: Blackwell Publishing Ltd. p. 124–188.
- Forsman, S. 2004 How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural Food and Science* 13: 1–130.
- Heene, A. 1997/12. The nature of strategic management. *Long Range Planning* 30: 933–938.
- Kay, Edwards & Duffy 2008 *Farm Management*. McGraw-Hill 6th edition.
- Montanye, J.A. 2006. Entrepreneurship. *Independent Review* 10: 547–569.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009 The success of the diversified farm - resource-based view. *Agricultural and Food Science* 18, supplement1: 134 s. Diss.: Helsingin yliopisto, 2009. (Doctoral Dissertation).
- Vehmasto E 2009. Innovaatiotoiminta Lounais-Hämeen hevostalouden yrittäjäkeskityksessä. *MTT:n selvityksiä* 172: 42 s.

Case

HYVÄ JOHTAJA SUUNNITTELEE JA JAKAA VASTUUTA

Sanna Eeva, Hämeen ammattikorkeakoulu

Oulunsalon ratsastuskoulu Oy on poikkeuksellinen hevosalan yritys. Sen johdossa on ravitsemusterapeutti, jolla on hevosalalta vain tuntiratsastajan tausta. Mutta yhtälö toimii.

- Idea omasta ratsastuskoulusta syntyi mieheni taholta vuonna 2006, ratsastuskouluyrittäjä Helena Mattila kertoo.
- Juttelimme, kuinka mukavaa olisi laittaa pystyyn ratsastuskoulu, jossa asiat saisi järjestellä niin kuin itse haluaa.

Suunnitelmat laajenivat varsin yksityiskohtaisiksi, ja kun arki koitti, alkoivat käytännön järjestelyt. Rahoituksen varmistamiseksi yritykselle laadittiin heti visio, strategiat ja liiketoimintasuunnitelma.

- Viiden vuoden vision ympärille laadittiin arvot. Tämän jälkeen oli helppo suunnitella strategiat joilla edettäisiin. Lopulta homma oli niin valmis, että paloiteltiin strategia eri vaiheisiin ja asetettiin tavoitteet milloin olisi minkäkin vuoro. Tarkastan aina vuosittain budjetinlaadinnan yhteydessä, että myös nämä suunnitelmat ovat ajantasalla, Mattila kertoo.

Taustatyön jälkeen yritys nousi nopeasti. Oulunsalon kunta teki umpimetsäiselle tontille tien, ja sinne pystytettiin elementtirakenteinen talli sekä maneesi. Koska rakennustarvikkeet ja ostourakat oli kilpailutettu hyvissä ajoin, pystyi Helena Mattila rakentamisen alettua keskittymään yrityksen markkinointiin. Kuukautta ennen varsinaista toiminnan aloittamista 80 % vakiotuntipaikoista oli varattu. Myös yrityksen tulevat työntekijät palkattiin jo rakennusvaiheessa. Ratsastuskoulutoiminta pyörähti käyntiin toukokuussa 2007.

- Näin jälkeenpäin ajateltuna koen valtavan hyväksi sen, että olimme tehneet suunnitelmat porrastettuna. Kaiken pohjana oli pakko olla valmiiksi jalostettu, toteuttamiskelpoinen idea. Tällöin tulevaisuuden tavoitteet voitiin ottaa huomioon jo tonttia etsittäessä, Mattila kiteyttää.

Oikeat työntekijät ja pysyvät sidosryhmät

- Minulla on mutu-tuntuma siitä, että hevosalalla johtajuutta ei ikään kuin tunnusteta ollenkaan, Mattila sanoo.
- Suurinta osaa hevosalan yrityksistä johdetaan ilman että asiaankuuluvat suunnitelmat on tehtynä. Liian paljon ajaututaan kuin tuulen mukana, kun kunnolliset laskelmiin pohjautuvat suunnitelmat puuttuvat.

Hyvä johtajuus rakentuu Mattilan mukaan paineensieto- ja stressinhallintakyvystä sekä asiakassuhteiden hoitamisesta. Ratsastuskoulu on palvelualan yritys, jossa asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutustilanteet ovat arvokkaita. Tärkeää on myös ymmärtää, että kaikki, mikä näkyy ja kuuluu yrityksesestä ulospäin, on markkinointia ja vaikuttaa yrityksen imagoon. Tämän hallitseminen on välillä haastavaa.

Mattila korostaa hyvien työntekijöiden löytämisen ja heistä huolehtimisen tärkeyttä.

- On oltava nöyryyttä ymmärtää, että kaikkea ei voi tehdä itse. Kun työntekijöiden kesken vallitsee selkeä työnjako, saadaan aikaan kunnioitus kunakin työpanosta kohtaan.

Kunnollisen toimittajaketjun luomisen ja etenkin siitä huolehtimisen jatkuvuuden turvaamiseksi Mattila nostaa yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Oulunsalon ratsastuskoulussa hevosten kengitykset ja heinätoimitukset hoituvat JOT-menetelmällä (Juuri Oikeaan Tarpeeseen, engl. Just In Time). Heinätoimittaja täyttää varastoa menekin mukaan ja kengittäjä huolehtii omasta ammattialastaan siten, ettei yrittäjän itsensä edes tarvitse tietää, koska heidän hevosensa on viimeksi kengitetty. Luotettavat sidosryhmäläiset kulkevat talliin omilla avaimillaan omien aikataulujensa mukaan, ja yrittäjän työmäärä toimittajaketjun vakiinnuttua vähenee.

Mattilan työnkuvaan kuuluu pääasiassa toimistotöitä ja hänen rakastamaansa numeroiden pyörittelyä ja tilastointia. Myös yrityksen markkinointi hoidetaan kokonaan sisältä käsin, tärkeimpänä väylänä yrityksen nettisivut.

- Se, että en ole kokoaikaisesti käytännön töissä helpottaa mahdollisuuttani hahmottaa kokonaisuus, Mattila sanoo.

- Minulle jää aikaa hoitaa suunnitelmat ja laskelmat sekä toteuttaa asiakkaiden toiveita. Uskon myös, että tapa jolla meillä johdetaan, luo työntekijöille turvaa.

Kehityksen kelkassa mukana

Hevosalan yritystoiminnan kannattavuudessa Helena Mattila näkee mahdollisuuksia. Harrastajien määrä on kasvussa, joten asiakkaita on tarjolla. Nykypäivän asiakas tosin osaa Mattilan mukaan vaatia, joten alan yritysten tulisi pystyä miettimään omaa tarjontaansa ja mahdollisia parantamisen paikkoja.

- Kiinteiden kulujen kasvaessa uskon, että pitäisi pystyä laskemaan kohdat joissa kuluissa voi säästää. Näin kaikkia nousevia kuluja ei joudu lisäämään asiakkaan hintoihin. Laskelmat tulevat yhä tärkeämpään rooliin.

Oman yrityksensä kannattavuuden avaintekijäksi Mattila nostaa ajan hermosta pysymisen.

– Pitää panostaa aktiivisesti saavutetun tason ylläpitämiseen. On myös oltava aina valmiudessa kohdentaa omaa toimintaansa muuttuvissa tilanteissa. Toiminnalle pitää suunnitella jatkuvuus, ja linjata päätökset näihin suunnitelmiin pohjaten. Kun tietää mihin on menossa, on sinne helpompi mennä.

www.oulunsalonratsastuskoulu.fi



© Oulunsalon Ratsastuskoulu 2010

Kuva: Oulunsalon ratsastuskeskus

6. Asiakkaat ja asiakaspalvelu

Hevosalan yritysten asiakaskunnassa on tapahtunut viime vuosina voimakkaita rakenteellisia muutoksia. Ratsastuksessa aikuisharrastajien määrä on lisääntynyt ja raviurheilussa hevosten kimppaomistaminen on kasvattanut suosiotaan. Näkökulmia hevosityrityksen asiakkuuksien hallintaan on esitelty seuraavassa.

6.1. Ratsastus- ja hoitotallien asiakkaat

Kielo Kestimäki, Suomen Ratsastajainliitto ry

Ratsastuskoulut antavat ratsastuksen opetusta perusteista aina jopa vaativaan tasoon saakka. Suurin asiakaskunta koostuu puhtaista harrastajista, jotka käyvät kerran viikossa ratsastustunnilla. Näille asiakkaille ratsastustunti on yksi osa harrastustoimintaa. Hevosista pidetään, menestyjiä seurataan, mutta kaikki eivät välttämättä halua kehittyä ja nähdä vaivaa lajin eteen sen enempää. Yhä useammin kuulee, että ratsastajat ovat vieraantuneet luonnosta ja eläimistä, ja näin varmasti osaksi onkin. Tämä aiheuttaa asiakaspalvelulle yhä suuremman haasteen. Vaikeusastetta nostaa asiakkaiden kasvanut vaatimustaso.

Asiakkaiden hevostaidot ovat vähäisemmät kuin aiemmin, eivätkä asiakkaat välttämättä panosta fyysiseen kuntoonsa. Ratsastuskoulun tulisi esim. asiat huomioiden tarjota turvallista ja laadukasta opetusta hyvissä puitteissa. Myönteistä on, että nykyään asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan laadusta; siisteistä tiloista, hyvästä opetuksesta ja koulutetuista hevosista.

Yksityistalleilla hoidetaan asiakkaiden omia hevosia. Yhä useampi hevosenomistaja on kokematon ratsastuksessa ja hevosen käsittelyssä. Esimerkillisissä yksityistallissa on huomioitu asiakkaiden kokemattomuus ja tallilla on kokeneita alan ammattilaisia neuvomassa tarvittaessa. Suuntaus liialliseen hoivaamiseen on nähtävillä. Moni asiakas on kiintynyt hevoseensa, kuten lemmikkiin. Asiakkaan tietämättömyys voi olla joskus jopa hevosen terveydelle haitallista, joten vaatii paljon sekä ammattitaitoa että ihmishuuhdetaitoja pyörittää nykypäivän hevosityritystä.

ASIAKASREKISTERI HELPOTTAA ARKEA

Ratsastuskouluissa on hyvä käyttää toimivaa asiakasrekisteriä, useasti jo suuren asiakasmääränkin takia. Rekisterissä voi olla niin laskutustiedot kuin alaikäisten lasten vanhempien yhteystiedotkin. Rekisteri helpottaa yrittäjän työtä ja se on avuksi esim. vakuutusasioiden hoitamisessa. Suomen Ratsastajainliiton jäsentalleissa jokaisen vakituisen asiakkaan tulee olla ratsastusseuran jäsen tai omistaa Green Card. Tämä taataan kaikkien ratsastajien vakuutusturva.

Asiakasrekisteriä voi hyödyntää myös markkinoinnissa sekä muussa asiakaspalvelussa, kuten esim. postittamalla asiakkaille joulutervehdykset tai kutsut talli-illanviettoon. Yhteisöllisyys ja tallin ilmapiiri korostuvat nyky-yhteiskunnassa, jossa kaikilla on kiire, eikä perinteisiä muita yhteisöjä ole aikaisempaan tapaan. Tämän talliyrittäjä voi käyttää hyödykseen vaalimalla hyvää ilmapiiriä sekä panostamalla asiakkaiden ja henkilökunnan viihtyvyyteen.

Kuinka omalla tallillani hoidetaan asiakassuhteita (Esim. tapahtumat, illanvietot, tallikisat)? Ovatko asiakkaat tallillani välttämätön paha, vai kenties turva toimeentulolle? Onko minulla keinoja vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin? Onko henkilökunta motivoitunutta asiakaspalveluun?

Ratsastuksenopettajat ja -ohjaajat ovat koulutettuja hevosalan ammattilaisia. Myönteinen asiakaspalveluote on oltava mukana kaikessa opetuksessa ja vuorovaikutuksessa. Onnistunut asiakaspalvelu näkyy viime kädessä mm. pitkäaikaisina asiakassuhteina, työntekijöiden hyvinvointina ja jopa yrityksen parantuneena kannattavuutena.

VINKKEJÄ ASIAKKAIDEN HEVOSTAITOJEN KEHITTÄMISEEN

- Aikuisten hevostenkäsittelykurssit, ns. "heppakerhot"
- Hevosten hoidon ja satuloinnin sisällyttäminen ratsastustunteihin
- Avustaja kokemattomammille asiakkaille
- Asiakkaiden kannustaminen myös muuhun liikuntaan
- Hevosten käyttäytymismallien läpikäynti ratsastustunneilla
- Asiantuntijaluennot talleilla

Yrittäjällä on suuri vastuu toimintansa turvallisuudesta. Kaikki toiminnan osa-alueet vaikuttavat turvallisuuteen: henkilökunnan ammattitaito, hevosten koulutus ja varusteet, olosuhteet, tiedottaminen ja turvallisuussuunnitelma. Turvallisuussuunnitelman tekeminen on yksi tapa käydä läpi toiminnan heikot kohdat ja panostaa turvallisuuteen. Koko yrityksen henkilökunnan on tutustuttava turvallisuusasiakirjaan ja sen sisältöä tulee päivittää. Asiakkaat eivät tiedosta kaikkia ratsastukseen liittyviä riskejä, ja heidänkin kanssa on hyvä käydä yhdessä läpi miten vaaratilanteita ehkäistään ja miten vaaratilanteissa toimitaan.

6.2. Ravivalmennustallien asiakkuuden muuttuminen

Suvi Louhelainen, Hämeen ammattikorkeakoulu

Kimppaomistaminen tarjoaa mahdollisuuden hevosen omistamiseen usein pienemmällä panoksella, mitä hevosen yksinomistus vaatisi. Toisaalta kimppaomistaminen antaa mahdollisuuden ravivalmentajan asiakkaille päästä mukaan arvokkaampien hevosten omistajakaartiin, mihin ehkä asiakkaalla ei yksin olisi mahdollisuutta. Kimppaomistaminen on avannut tien hevosen omistamiseen usein myös ns. kaupunkilaisomistajille tai omistajille, joilla ei itsellä ole mahdollisuutta, taitoja tai kiinnostusta valmentaa ja pitää kotonaan omia hevosia.

Majurin (2010) opinnäytteen mukaan ammattivalmentajista 90 %:lla on ollut valmennuksessaan kimppahevosia. Ravivalmentajalle kimppaporukoiden lisääntyminen omassa asiakaskunnassa tarkoittaa asiakaskontaktien kasvua. Asiakasjoukko, johon valmentajan on pidettävä yhteyttä ja jolle valmentajan tulisi tiedottaa hevosen edistymisestä, saattaa ollakin suurempi mihin aiemmin on totuttu. Ravivalmentajan asiakaskunta on kenties myös heterogeenisempi kuin aiemmin. Kaikkien asiakkaiden kokemus ja tietämys ravihevosista ei aina ole vahvaa. Valmentajan itsestään selvyyskinä pitämät asiat eivät välttämättä asiakkaiden mielestä sitä olekaan, kun kyse on esimerkiksi sarjavalinnoista hevosen kilpailuttamiseen liittyen. Selvityksen mukaan kimppaomistajista yli puolet on omistanut kimppahevosia 1–5 vuotta. Kimppajäsenten usein melko lyhyen omistajataustan vuoksi toimiva tiedottaminen sekä perusteltu päätöksenteko hevosen valmentamisesta ja kilpailuttamisesta korostuvat.

Ravivalmennusta tuntemattomille asiakkaille tiedottaminen kuukauden aikana tapahtuneista hevosen valmennuksen päävaiheista auttaa hahmottamaan valmennusmaksun sisältöä ja myös lisäämään ymmärrystä ja arvostusta ravivalmentajan tekemää työtä kohtaan.

Valmentajan laajentuva toimenkuva

Valmentajien ja jo pidempään alalla toimineiden omistajien tulee olla avoimia ja rehellisiä alalla uusille omistajille hevosen menestymisen suhteen. Onne-

kasta on, jos kimpan ensimmäisestä hevosesta tulee tähti, joka tuottaa omat kulunsa tai jopa voittoa.

Kun taloudelliset voitot jäävät useimmiten vain hevostenomistajien haaveeksi, korostuvat onnistunut asiakaspalvelu ja elämysten luominen. Varsan saaminen kilparadalle kestää usein kolme, jopa neljäkin vuotta. Asiakkaiden mielenkiinnon ylläpitämiseksi voidaan varsan kasvun varrelle rakentaa erilaisia toimintoja ja virikkeitä, esim. varsanäyttelyt, hiittien seuraamiset, talvivierailut ja muut tapaamiset. Hevosen näkeminen läheltä, sen koskettaminen tai vaikka mukaanpääsy valmennuslenkille voivat olla uusia mieleenpainuvia kokemuksia kaupunkilaisille.

Yhteistyössä kimpanvetäjien kanssa voidaan suunnitella yhteisiä tai kimpalle erikseen räätälöityjä illanviettoja, saunailtoja, hevosen hoitoa, yhteisiä retkiä jne. Valmentaja voi yhdessä muiden alueen valmentajien ja raviradan kanssa järjestää teemailtoja alueen ravitapahtumien yhteyteen. Saman alueen valmentajat voivat yhteistyössä radan kanssa kehittää palvelujaan entistä paremmin kimpapaomistajia huomioiviksi. Asiakasmäärien ja kimpapaomistamisen kasvu voi tuoda lisävaateita myös talliolosuhteille. Yhä useammin tulevaisuudessa ravitalleihin on harkittava viihtyisän kahvihuoneen, sosiaalitalan tms. sijoittamista.

Tämä kaikki vaatii valmentajalta ja tallin henkilökunnalta työaikaa ja panostusta. Tallin toimintakulttuuriin tulee iskostaa ajatus siitä, että asiakaspalvelu on osa jokapäiväistä toimintaa. Sen arvo on myös huomioitava, kun valmentaja hinnoittelee palvelunsa. Asiakas maksaa hevosenhoidon lisäksi saastaan huomiosta ja palvelusta.

Tiedottamisen taidot korostuvat

Valmentajan ja kimpपालाisten välisestä tiedonkulusta pääsääntöisesti vastaa kimpanvetäjä. Joissain tapauksissa myös valmentaja saattaa hoitaa tiedottamista kimpan jäsenille. Selkeiden pelisääntöjen laatiminen ja niistä asiakaille tiedottaminen paitsi selkeyttää käytäntöjä yrityksessä, myös säästää työaikaa. Toimintatavat täytyy suunnitella ja sopia juuri omaan yritykseen sopiviksi. Olivat ne sitten millaisia hyvänsä, tärkeintä on, että kaikki osapuolet tietävät ne. Tiedottamiseen saattaa kulu yllättävänkin paljon aikaa, mikäli toimintatapoja ei ole mietitty loppuun asti. On eri asia tiedottaa hevosten edistymisestä esim. kahdeksalle kimpanvetäjälle kuin 40 kimpपालaiselle.

Sähköposti, valokuvat ja sosiaalisen median välineet, esim. facebook, tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia yhteydenpitoon ja tiedottamiseen valmentajan ja kimpan välillä sekä kimpan jäsenten kesken. Toisaalta myös yrityksessä jo käytössä olevia työkaluja hyödyntämällä voidaan saada lisäarvoa tiedottamiseen, esim. toimittamalla tiivis muutaman lauseen kuukausiraportti hevosen kuulumisista ja kehitymisestä laskun yhteydessä.

Hyvän asiakaspalvelun merkitys ja yrityksen asiakaspalveluosaaminen korostuvat tulevaisuudessa. Asiakkaat ovat yhä tietoisempia asiakaspalvelun laadusta ja edellyttävät sitä myös ravivalmentajalta. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita palvelujen sisällölle voi kartoittaa esim. asiakastyytyväisyyskyselyn kautta tai keräämällä muuta palautetta.

Mitä tyytyväisempiä kimpan jäsenet valmentajan toimintaan ovat, sitä todennäköisemmin ko. kimpanjäsenet tuovat myös seuraavan hevosen samalle valmentajalle. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat paitsi hevosen saavuttamat tulokset radoilla, myös tyytyväisyys valmentajan asiakaspalveluun ja toimintatapoihin. Sana hevospireissä leviää nopeasti. Hevosyrittäjän maine muodostuu paitsi hevosten menestymisen myös pitkälti juuri hevosenomistajien palautteen perusteella.

MITÄ KIMPPAHEVOSTEN OMISTAJAT TOIVOVA VALMENTAJALTA JA/TAI KIMPANVETÄJÄLTÄ?	MITÄ VALMENTAJAN JA TALLIN HENKILÖKUN- NAN KANNATTAA HUOMIOIDA ASIAKAKAS- PALVELUUN LIITTYEN?
<ul style="list-style-type: none"> • elämyksiä ja kokemuksia • tietoa hevosen kuulumisista • yleistietoa hevosista ja raviurheilusta • rehellisyyttä ja avoimuutta • ystävällisyyttä ja joustavuutta • mahdollisuuksia nähdä hevonen kilpailujen lisäksi valmennuksessa ja kotialoissa • tapaamisia muiden kimpanjäsenten kanssa • sähköpostia, kuvia, facebook-yhteisöllisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedotus sopimuksen mukaan kimpanvetäjälle ja/tai hevosenomistajille • riittävä ajan varaaminen hevosenomistajille, jokainen hevosenomistaja on tärkeä! • panostus tallin siisteyteen ja viihtyvyyteen (kahvipannu kuumana) • kertoa kuulumiset positiivisesti, mutta realistisesti • hinnoittelussa mukana asiakaspalvelun arvo • muistaa, että itsestäänselvytykset itselle eivät välttämättä ole sitä uusille harrastajille

Kimppaomistus kasvatustoiminnassa

Vaikka suurin osa kimppahevosista on kilpahevosia, merkittävä osa (selvitysten mukaan jopa 20 %) kimppahevosista on myös siitoshevosia. Osa kilpahevosista siirretään myös kimpanomistuksessa edelleen siitoskäyttöön.

Kimppaomistamisen kasvu tuo mahdollisuuksia myös kasvattajille ja kasvat-taja voi tarjota uudentyyppisten palveluiden kautta osaamistaan omistajien hyödyksi. Esimerkiksi erityyppisille siitoshevosien hoito- ja varsottamispal-veluille on kysyntää tulevaisuudessa enenevässä määrin.

Muitakin kuin kimppaomistajia

Vaikka hevosten kimppaomistaminen yleistyy, on muistettava, että harras-tajavalmentajat sekä muutoin pitkän kokemuspohjan omaavat ”kokonaisen hevosen” omistajat ovat edelleen merkittävä osa valmennustallien asiakas-

kuntaa. Hevostenomistajat ovat tyypillisesti sitoutuneita harrastukseensa, mikä puoltaa sitä, että valmentajien on syytä rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Hevosenomistaminen on monen lapsen ja nuoren unelma. Vaikka tällä ryhmällä voi vierähtää vielä tovi ennen kuin he taloudellisesti pystyvät hevosenomistamiseen, ovat he tulevaisuuden toivoja. Lasten ja nuorten pitäminen lajissa mukana on joka tapauksessa arvokas panostus hevosurheilulle. Potentiaalia on myös vanhemmassa väestössä. Suomalaisten ikärakenne muuttuu hurjaa vauhtia. Ikääntyvien joukossa on varakasta väkeä, joilla on aikaa harrastaa. Yhtenä marginaalisena asiakasryhmänä voivat olla ulkomaalaiset hevostenomistajat. Raviurheilu on yhä kansainvälisempää ja etäyhteydet mahdollistavat hevosen kilpailujen seuraamisen missä tahansa maailmalla. Suomalaisen ravivalmennuksen ja eläinlääketieteen osaaminen on arvossaan myös kansainvälisesti.

Palvelun tason tulee kaikkien asiakasryhmien osalta olla erinomaista, sillä jokainen kontakti markkinoi koko raviurheilua. Se millä tasolla hevosen vaiheita kerrotaan ja avataan, on sovitettava aina asiakkaiden tietämyksen ja kiinnostuksen mukaisesti.

Case**HEVOSKIMPAT TUOVAT VALMENTAJALLE VASTUUTA JA MAHDOLLISUUKSIA**

Suvi Louhelainen, Hämeen ammattikorkeakoulu

Veera ja Toni Nieminen Ylöjärven Karhen kylästä ovat harjoittaneet ravivalmennustoimintaa vuodesta 2004. Lajin mittakaavassa tuoreen yrittäjäparin tie Ylöjärvelle on käynyt Leppävirran ja Teiskon kautta. Karsinapaikkoja vuonna 2008 valmistuneessa tallissa on 15.

Hevosagrologi Veera Nieminen vastaa pääosin yrityksen taloushallinnosta, palkanmaksusta sekä toimintojen suunnittelusta, kun taas Toni keskittyy asian ytimeen, valmennustyöhön. Isäntäväkeä yritys työllistää yhden henkilötyövuoden verran. Avukseen Niemiset ovat palkanneet yhden kokoaikaisen työntekijän hevosenhoitajan tehtäviin.

Monipuoliseen valmennustoimintaan lisämausteen tuo yhteistyö pitkäaikaisen asiakkaiden ja ystävien Maarit ja Juha-Pekka Tallgrenin kanssa. Tuloksena on syntynyt 2000 osuuden jättikimppatalli Vickelä.

- Tavoite on tarjota uusille harrastajille hyvin pienellä panoksella mahdollisuus päästä mukaan jännittävän ja hienon raviurheilun pariin aistimaan niin hevospasvattajan kuin omistajankin tunteja. Taloudellinen voitto ei ole näin monen osakkaan kimppatallissa päätätän.

- Vickelän omistuksessa on lämminverinen siitostamma sekä sen varsoja. Hankintalistalla on myös hyväskuinen ja lahjakas suomenhevonen, kertoo Veera Nieminen.

Asiakkaita on pidettävä hyvää huolta

Hevosten kimppaomistamisen perusajatus on, että kimpanjäsen vastaa hevosen ylläpidosta ja valmennuksesta aiheutuvista kustannuksista osuuksiensa suhteessa. Kimpanvetäjän vastuulla on hallinnollisten asioiden hoitaminen ja mm. sosiaalisen toiminnan järjestäminen. Vetäjä on myös kimpan tiedottaja ja rahastonhoitaja. Kimppatalli Vickelän tiedottaminen hoituu pitkälti sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Myös sosiaalisen median hyödyntämistä on pohdittu.

- Tiedottamisesta ja rahaliikenteestä vastaavat pääsääntöisesti Tallgrenit, me keskitymme valmentamaan hevosia.

Uudehkolla kimppatallilla on jo suunnitteilla yhteistä ajanvietettä jäsenilleen.

- Yhteistä toimintaa ja tapaamisia järjestetään ravitapahtumissa ja myös lajin ulkopuolella. Suunnitteilla on mm. osallistuminen porukalla laivaris-

teilylle sekä hevosten hiittien yhteyteen järjestettäviä tempauksia, kuvailee tulevaa toimintaa tallin ideanikkari Nieminen.

Kimppaomistamisen kasvun yrittäjäpari näkee paitsi mahdollisuutena, myös ravivalmentajien kasvun paikkana.

- Väittäisin, että yhä enemmän on panostettava oikeaan asiakaspalveluteeseen. Valmentajien on ymmärrettävä, että uusille, hevosalaa tuntemattomille asiakkaille on yhä tarkemmin pystyttävä perustelemaan hevosen valmentamista ja kilpailuttamista koskevia päätöksiä. Asiakkaiden erilaisuus on jatkossa huomioitava entistä huolellisemmin.

- Etenkin suuremmille talleille kimppaomistamisen lisääntyminen tuo myös haasteita valmentajan ajankäytölle. Tiedottamisen käytännöt on kimppajäsenten ja -vetäjien kanssa hyvä sopia. Selkeät asiakkaiden kanssa sovitut pelisäännöt helpottavat tallin arkipäivää, muistuttaa Nieminen.

- Laji on hyvässä vauhdissa ja kimppatalleja on noussut lupaavasti. Haasteena on, että jo kauemmin alalla olleet osaavat huolehtia alalle tulevista uusista harrastajista. Yhtäkään maksavaa asiakasta ei raviurheilulla ole vara menettää.

Nieminen peräänkuuluttaa esille tuotavaksi yhä enemmän lajin tarinoita ja ravipersoonia.

- Esimerkiksi ravikuningas A.T. Ekon ja Eero Hakkaraisen kaltaiset tarinat on nostettava ehdottomasti esiin, kertoo Oulun kuninkuuskamppailussa A.T. Ekon suoritusta vahvasti myötäeläen seurannut Nieminen.

- Arjen sankarit kiinnostavat.

Lisää Vickelän tarinaa www.vickela.net

Lue lisää!

www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/asiakkuus.pdf

Lähteet

Majuri, T. 2010 Hevosten kimppaomistajuus, nykytila ja kehittämistarpeet. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Sirpa Pussinen, Hämeen ammattikorkeakoulu

7. Markkinointiviestintä on enemmän kuin mainontaa

Edellä on kuvattu hevosalan asiakasryhmien muuttumista. Tämän kappaleen aiheena on asiakkaiden tavoittaminen käytännössä ja yrityksen näkyvyyden parantaminen.

Yksittäinen yritys, tallinpitäjä ja hevosenomistaja markkinoivat omalla toiminnallaan koko hevosalaa. Naapurit, kyläläiset ja mahdolliset asiakkaat muodostavat mielikuvansa pitkälti koko hevosalasta juuri sellaisena kuin he sen tallin ohi kulkiessaan näkevät tai kuulevat siitä kerrottavan. Viihtyisät puitteet ja hyvinvoivat hevoset ovat avainasemassa hevosalan imagon parantamiseksi. Myös oman toiminnan arvostus näkyy ulospäin, joten omaa työtä ja osaamista ei ole syytä lainkaan vähätellä.

7.1. Yritykseni, tallini ja hevosteni tarina

Brändi on päivän muotiasana, mutta yksinkertaisesti sanottuna brändin tehtävänä on helpottaa kuluttajan päätöksentekoa. Hevosyrittäjänäkin voi miettiä oman toimintansa brändiä. Merkkivaatteet, merkkiautot – ja mikseivät ”merkkihevoset” tai ”merkkihevospalvelut” – herättävät kuvan käyttäjästään ja voivat toimia statussymbolina. Brändi helpottaa tunnistamaan tuotteen: on helpompaa ostaa Fazerin Sinistä kuin merkitöntä suklaata. Brändi kuvaa käyttäjänsä persoonallisuutta ja arvomaailmaa.

Hevosalalla on tuotemerkkejä, brändejä, jotka ovat syntyneet enemmän tai vähemmän suunnitellusti. Hevoskasvattajat nimeävät hevoset omalla etuliitteellään, kuten esim. Kemp, Laukko, I.P. , sillä tarkoituksena on varmistaa, että nimi liittyy laatuun ja lahjakkuuteen. Kuninkuusravit tai Helsinki International Horse Show ovat tuotemerkkejä, samoin kuin menestyneet raviohjastajat ja ratsastajat. Hevosroduista tunnetuimpana kansainvälisenä brändinä voidaan pitää islanninhevosta. Kotimaassamme suomenhevosella on jo omanlainen brändi.

Imago on kuva, joka muodostuu asiakkaiden mielissä eli on vastaanottajan kuva tuotteesta. Brändi-identiteetti on taas se kuva, joka viestin lähettäjällä on ja jonka hän haluaa viestittää kuluttajalle. Parhaiten viesti jää mieleen, kun siihen sisältyy tunteita ja mielikuvia herättäviä tekijöitä. Tätä viestiä on jokaisen yrittäjän syytä pohtia.

MILLAISEN VIESTIN YRITYS HALUAA LÄHETTÄÄ TOIMINNASTAAN?

Onko yritys nykyaikainen tulevaisuuden talli vai annetaanko perinteiden ja historian näkyä?

Mikä on lisäarvo, jonka tallini tarjoaa – liittyykö se puitteisiin, sijaintiin, hevosiin, omaan osaamiseen, menestykseeni tai persoonaani? Esimerkiksi lappilaisen hevosmatkailuyrityksen lisäarvo (puitteet, maimemat, luonto) ovat väistämättä erilaiset kuin uusmaalaisen kilparatsastustallin (urheilussa menestyminen, korkeasti koulutetut hevoset).

Mitä meillä arvostetaan: ”Me välitämme hevosista ja ihmisistä; hevosten ja asiakkaiden hyvinvointi on meille tärkeää”.

Onko toiminta vastuullista: ”Turvallisuus on ykkösasiamme, huolehdimme ympäristöstä”.

Millainen tausta itselläni on, ”miten minusta tuli Minä?” Muista, että vaikka oma tausta itsestä voi tuntua tylsältä, kuulostaa se kuulijasta mielenkiintoiselta, sillä henkilökohtaiset tarinat kiinnostavat aina.

Millainen historia talliin ja paikkaan liittyy: liittyykö paikkaan/ paikkakuntaan tarinoita vuosikymmenten takaa tai kenties kummitteleeko tallinvintillä?

Hevoset: tallin menestyjistä ja persoonista, oudoista ja rakkaista hevoskavereista riittää tarinoita (Kerran Pokun kanssa kun oltiin lenkillä niin)

Mielikuvia voi myös hieman värittää, vaikkakin on syytä pysyä totuudessa.

Myös epäonnistumiset tai hiljaisen urheilumenestymisen vuodet voi kääntää ne vahvuuksiksi: ihmiset kokevat myötätuntoa, sillä epäonnistuminen on inhimillistä.

7.2. Käytännön työkaluja näkyvyyden lisäämiseen

Viestinnän suunnittelu lähtee liikkeelle kohderyhmien valinnasta. Tärkeää on miettiä, ketkä ovat pääasiallinen asiakasjoukko ja miten heidät tavoittaa. Tämän haarukoinnin jälkeen jokainen hevosalan yritys soveltaa omalla tavallaan sopivimmat viestinnän keinot osaksi toimintaansa.

Visuaalisen ilmeen on oltava sen viestin näköinen, jota yritys haluaa itsestään viestiä. Onko ilme raikas ja nykyaikainen, urheilullinen ja vauhdikas vai rauhallinen ja lämmin?

Mainontaa voi tehdä lehti-ilmoittelun kautta ja yhä enemmän mainontaa tehdään netin kautta. Toistuvien värien, kuvien, logojen tai fontin käyttö ovat pieniä konkreettisia asioita yhtenäisen ilmeen luomiseksi. Käyntikortit, tarat, kyltit ja opasteet tallille ovat yleisesti jo käytössä.

Myynninedistämistä ja uusien asiakkaiden tavoittamista voi tehdä avointen ovien tai erilaisten tempausten, laidunkauden avajaisten tai menestyneen hevosen voittokahvien kautta. Tapahtumat ovat hyvä tilaisuus kutsua paikalle paikallista lehdistöä ja radiotoimittajia. Kertaluontoisia hinnanalennuksia, talutusratsastusta tai kärryajelutusta voi käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa halutaan tutustuttaa uusia harrastajia lajin piiriin.

Suhdetoimintaan (PR) kuuluvat julkisuus, yhteydet toimittajiin, naapureihin ja kunnan päättäjiin. ”Suhteista huolehtiminen” on suositeltava tapa jo edullisuudenkin vuoksi. Lehtijutut tuovat näkyvyyttä ja niillä on myönteinen vaikutus niin yritykseen itseensä kuin hevosalaan yleisesti. Vaikeutena on, ettei mediaa voi hallita. Toimittajat saattavat itsekkin olla ensimmäistä kertaa hevosasian parissa ja hevosista kertominen meille tutuilla hevostereimeillä voi olla vaikeaa.

Persoonat ja tarinat: kuka on tallisi persoona, mikä on yrityksesi tarina? Tarinat, hevoset, hevosihmiset ja persoonat kiinnostavat aina! Kannattaa pohtia, mikä on oman yrityksen tarina, ketkä ovat tallin valloittavia hevospersoonia, eläviä tai edesmenneitä legendoja. Tarinat herättävät tunteita ja mielikuvia, jäävät ihmisten mieleen. Tarinaa voi toistuvasti tuoda esille omaa toimintaansa esiteltäessä. Tunteiden herättämisessä hevosen koskettaminen voi olla järisyttävän hieno kokemus ihmiselle, joka ei aiemmin ole niin suurta eläintä koskettanut. Kosketus jättää mieleen muistijäljen, joka on hyvin vahva.

Kanta-asiakkaiden, ”fanien”, vaaliminen on tunnettu tosiasia *yhteisöllisyyden* lisäämiseksi. Asiakkaiden vastaanottaminen ja palvelu paikan päällä on yksinkertaisimmillaan oman ajan nipistämistä, antaa asiakkaalle tunne kiireettömästä hetkestä, joka on varattu juuri hänelle. Hevosharrastukseen, varsinkin aktiiviharrastajilla, liittyy tietty ”fanaattisuus”, korkea sitoutuminen ja vahvat positiiviset tunteet hevosta kohtaan. Näitä lähtökohtia kannattaa hyödyntää kanta-asiakkaiden ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Keskustelupalstat netissä ja Facebook ovat yhteisöjen keskeisiä tiedonvälityskanavia.

Yhteystiedot esille. Yrityksen ja hevosalan omien nettisivujen lisäksi kannattaa ujuttaa oman yrityksen tietoja kunnan tai kaupungin erilaisiin tiedotuskanaviin, kuten liikunta- ja matkailupalveluita esitteleviin esitteisiin ja yritysluetteluihin.

Taulukko 1. Markkinointiviestinnän keinoja hevosyrityksille

MAINONTA	MYYNIN-EDISTÄMINEN	SUHDETOIMINTA	MYNTITYÖ	SUORA-MARKKINOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Lehtimainokset • Radio- ja tv-mainokset • Esitteet ja kirjaset • Julisteet ja lehtiset • Tuoteluettelot • Tienvarsi-mainokset • Logot • Videot, DVD:t 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailut ja arvonnat • Lahjat • Näytteet • Messut • Näyttelyt • Esittelyt • Alennukset • esim. lajin tutuksi tekemisen näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehdistöilaisuuudet • Puheet, seminaariesitykset • Hyväntekeväisyys • Sponsorointi • Suhteet paikallisyhteisöön (esim. kuntaan) • Lobbaus • Yrityksen oma lehti • Tapahtumien järjestäminen ja niissä mukana oleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Myyntiesittelyt • Näytteet (esim. talutusrat-sastus ja kärryajelutus) • Messut 	<ul style="list-style-type: none"> • Suoramainontapostitus kirjeitse tai sähköpostitse • Puhelimitse yhteydet • Facebook ja muu sähköinen media

Mitä kannattaa huomioida, kun haluaa teettää nettisivut tai esitteen?

Viestiä omasta toiminnastaan välittää jokainen yrittäjä, mutta viestintämateriaalien ja internet- sivujen tekemiseen löytyy palvelua tarjoavia yrityksiä. Googlettamalla löytyy lukuisa määrä nettisivuja tekeviä yrityksiä ja mainostoimistoja, mutta näiden vertailu on vaikeaa. Parhaimman tuloksen saa, kun tiedossa on edes jotain taustatietoa tai suosituksia. Kun missä tahansa näet itseäsi miellyttävän esitteen, nettisivut tai muun viestintämateriaalin, kannattaa kysyä, kuka tuotoksen on tehnyt. Muilta hevosalan, tai minkä tahansa alan, yrittäjiltä kannattaa kysellä kokemuksia.

Nettisivuja tekevän yrityksen tai mainostoimistojen referenssejä ja hintoja on hyvä vertailla löytääkseen omiin tarpeisiinsa sopivimman palvelun. Yrityksen ei tarvitse sijaita samalla paikkakunnalla, sillä toimeksiannon pystyy pitkälti hoitamaan puhelimitse ja sähköpostitse. Yksi tapaaminen usein riittää.

Mainostoimiston tai nettisivujen tekijä ei lähtökohtaisesti tunne hevosalaa. Mitä tarkemmin olet miettinyt yrityksesi viestin ja sanoman, jota haluat välittää, sitä helpommin tekijä pystyy ideoimaan ja päättelemään, miltä haluat tuotteen näyttävän. Kun saat ensimmäiset vedokset nettisivuista tai esitteistä, niin kommentoi ja ole tarkka: olet maksava asiakas, joten vaadi hyvää tulosta.

Valokuvat ovat tärkeä elementti kaikessa yrityksen näkymisessä. Valokuvat voivat olla persoonallisia ja yrityksen ilmettä kuvaavia: hevosia, vauhtia, liikettä, luontoa, ihmisiä, lapsia, aikuisia, tunteita ja elämyksiä. Valokuvaus on harrastuksena yleistynyt ja nykyaikaisilla kameroilla saa jo laadukkaita kuvia. Jos kuviin haluaa panostaa, kuten monesti voi olla järkevää, kannattaa tiedustella ammattivalokuvaajan palveluita.

Nettisivut

Etukäteen on syytä miettiä, kuinka ajankohtaiset tai ajattomat nettisivuista halutaan. Tarvitaan realistinen mietintö siitä, kuinka usein pystyt (tai joku muu tallisi työntekijä) päivittämään nettisivuja (joka päivä, kerran viikossa vai kerran kuukaudessa). Nettisivujen päivitys on tänä päivänä yhtä helppoa kuin netin käyttö muutenkin.

Nettisivuista tarjousta pyydetessä tarvitaan yhteenveto siitä, mitä informaatiota sivuille halutaan. Tyypillisimmin esillä kannattaa olla vähintään tallin esittely, hevosten esittelyä, hintatiedot ja yhteystiedot. Ennen kuin pyydät tarjousta, kannattaa näitä asioita vapaamuotoisesti kirjoittaa taustatiedoksi itselle sekä tarjouksen liitteeksi.

Nettisivujen hinta vaihtelee muutamasta sadasta eurosta kymmeneen tuhansiin euroihin. Käytännössä hyvät informatiiviset perussivut saa 1 000–3 000 eurolla, riippuen sivujen määrästä ja toiminnoista. Useimmiten nettisivustojen tekemisen yritysten tarjoamaan pakettiin sisältyvät sivujen rakenteen ja ulkoasun suunnittelu sekä toteutus. Ylläpitojärjestelmästä veloitetaan tyypillisesti kuukausi- tai vuosimaksu.

Esitteet ja muut painetut materiaalit

Nettisivujen lisäksi usein käytettyjä painettuja materiaaleja ovat esitteet, tuoteluettelot, käyntikortit ja julisteet. Samoin näiden materiaalien kanssa tarvitaan harkinta ajankohtaisuudesta: keskitytäänkö esitteessä esittelemään tallin toiminta ja yhteystiedot vai sisältääkö esite ajankohtaista ja yksityiskohtaista tietoa yrityksen tarjonnasta.

Esitteiden suunnittelun hinnat määräytyvät mainostoimiston tekemien työtuntien, esitteen sivumäärän, ulkoasun ja kuvankäsittelyn mukaan. Mainostoimistot usein tarjoavat myös logojen suunnittelua. Mitä enemmän itse olet ideoinut esitteen tekstejä ja kuvia, sitä edullisemmin voit materiaalin saada. Hinnat vaihtelevat, mutta suuntaa-antavana arviona voi todeta, että 300–1 000 eurolla saa teetettyä perusesitteet ja 500 eurolla painattaa helposti 1 000 värillistä esitettä.

Raha ei luo persoonallisuutta ja yrityksen tarinaa

Markkinointiviestintä sitoo taloudellisia voimavaroja, mutta asialla on myös toinen puoli. Raha ei yksistään luo persoonallisuutta ja yrityksen tarinaa. Myös pienillä asioilla voi saada aikaan suuria tekoja. Hienojen hevosten, hevosihmisten, yritysten ja koko hevosalan viestit ja tarinat jäävät liian usein kertomatta alan ulkopuolisille.

Lähteet

- Aaker, A.D. & Joachimsthaler, E. 2000 Brandien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kotler, P. 1999 Muuttuva markkinointi - luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Pussinen, S. Myönteistä näkyvyyttä markkinointiviestinnän keinoilla. Artikkelit ProHevonen -lehdessä 5-6/2008.
- Pussinen, S. Suomenhevosen uusi brandi – lisäarvoa myös laajemmin hevosalalle. Artikkelit ProHevonen -lehdessä 2/2008.
- Pussinen, S. 2008 Suomenhevosen brandin uudistaminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Vuokko, P. 2003 Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Leena Rantamäki-Lahtinen, MTT Taloustutkimus ja

Markku Saastamoinen, MTT Hevostalous

8. Vaaran paikat – katsaus riskeihin

Kun yrittäjä on tarkkaan analysoinut edellä kuvatut liiketoiminnan periaatteet ja tavoitteet sekä pohtinut yrityksensä asiakkuuden hallintaa, on vielä tarpeen tehdä kartoitus riskeihin.

Osana kannattavuutta voidaan nähdä työssä jaksaminen ja yrittäjän hyvinvointi. Hevosten hyvinvoinnista pidetään huolta, mutta liian usein sivuutetaan omasta itsestä huolehtiminen. Vapaa-aika jää rajalliseksi talliyrityksen ollessa samaan aikaan työpaikka ja koti. Entä jos sairastun, tapahtuu uupuminen tai turvallisuus on uhattuna?

8.1. Lyhyt kuvaus riskeistä ja niiden hallinnasta

Epävarmuudella tarkoitetaan epätäydellistä tietoa ja riskillä epävarmaa negatiivista seurausta. Vaikka tietynasteinen riskinottaminen on olennainen yrittäjyyteen kuuluva elementti, riskienhallinta on ehdottoman tärkeä osajohdantamista. Yrityksen riskit voi karkeasti jakaa vahinko- henkilö- ja liikeriskeihin. Jako ei ole yksiselitteinen, sillä jossain tietyssä riskissä voi olla elementtejä useasta luokittelusta.

Liikeriskit ovat liiketoimintaan ja päätöksentekoon liittyviä riskejä, jotka voidaan jakaa useisiin alalajeihin.

Tuotanto- ja tekniset riskit aiheutuvat tuotannon tekijöistä johtuvista enustamattomista asioista

Hevosalan yrityksissä ja niiden toimintaympäristössä on paljon itse toiminnan fyysiseen järjestämiseen liittyviä riskejä. Esimerkiksi vakava tarttuva eläinsairaus voi aiheuttaa katkoksia toiminnassa ja tuoda ylimääräisiä kustannuksia, heikentää yrityksen taloutta ja lisäksi vaurioittaa yrityksen mainetta. Rehujen pilaantuminen tai saastuminen voi aiheuttaa eläimille vakavia sairauksia ja johtaa pahimmassa tapauksessa eläintautien kanssa viikkojen mittaiseen karanteeniin ja toiminnan keskeytymiseen. Kuivuus vaikuttaa heikentävästi laitumen kasvuun, jolloin on turvauduttava lisäruokintaan, mikä lisää kustannuksia. Uuden tekniikan hyväksikäyttö on paitsi mahdollisuus, myös riski, jos tekniikka ei toimi tai vaatii lisäinvestointeja. Hevosalan

yrityksissä myös palveluiden turvallisuus on keskeinen asia, ja niihin liittyvät riskit on tiedostettava ja minimoitava turvallisuus- ja pelastussuunnitelmilla.

Hinta- ja markkinariskit aiheutuvat kysynnän, suhdanteiden, tuotteiden ja palvelujen hintojen ja yrityksen tarvitsemien panoshintojen muutoksista. Hevosalan yrityksissä taloudellinen taantuma voi muuttaa kysyntää merkittäväksi, ja esimerkiksi rehun hinnan nousu ja vaihtelu vaikuttaa merkittävästi kustannusrakenteeseen.

Institutionaaliset riskit kattavat lainsäädännöstä tai hallinnosta johtuvia riskit. Lakien ja asetusten muuttuminen voi aiheuttaa mittavia lisäkustannuksia tai muuttaa yrityksen toimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi ympäristölainsäädännön muutos voi vaikuttaa hevosalan yrityksen toimintaan merkittävästi.

Sopimus- ja vastuuriskit liittyvät yrityksen sopimuskäyttöihin ja vastuisiin. Esimerkiksi sopimussakot, vahingonkorvaukset, erimielisyydet ja saamatta jääneet suoritukset vaikuttavat hevosalan yrityksen toimintaan.

Rahoitusriskit ovat riskejä, jotka aiheutuvat yrityksen rahoitusrakenteesta.

Yritysriskit ovat edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutus. Sanalla sanoen kaikki tekijät jotka voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen riippumatta siitä, miten rahoitus on järjestetty. Myös hallitsematon kasvu voi olla riski yritykselle.

Henkilöriskit kattaa yrittäjästä ja työntekijöistä aiheutuvat riskit yritykselle. Hevosalan yrityksissä on usein myös asiakkaisiin kohdentuvia riskejä. Hevosala on melko riskialtista henkilöiden osalta. Suomessa päätuotantosuuntana hevosala harjoittavien tilojen tapaturmariski on 2,8 kertainen verrattuna viljatiloihin ja vakavien, yli 2 000 euron korvauksiin johtavien tapaturmien riski on hevosaloilla 3,7 kertainen. Hevosien/hevosten pitäminen tilalla ylittää tilan tapaturmariskiä keskimäärin 22 % (Rautiainen ym. 2008). Suomessa sattuu 3,7 liikuntavammaa 1 000 ratsastettua tuntia kohti (Parkkari ym. 2004). Yrittäjän loukkaantuminen tai kuolema, avioero, avainhenkilöstön loppuun palaminen tai työpaikan vaihtaminen ovat yrityksen toimintaa merkittävästi vaikeuttavia asioita. Jos asiakas tai työntekijä loukkaantuu toiminnassa, sillä saattaa olla yrityksen maineelle vakavia seurauksia ja lisäksi tuoda korvausvelvoitteita.

Vahinkoriskit ovat omaisuuteen, toiminnan keskeytymiseen, ympäristöön, kuljetuksiin ja eläimiin liittyviä riskejä. Esimerkiksi tulipalo voi olla talliyrityksen kannalta valtava riski.

Riskienhallinta on systemaattista toimintatapojen valintaa riskien tunnistamiseksi, alentamiseksi, käsittelemiseksi, seuraamiseksi ja eliminoimiseksi. Riskien analysoimiseksi ne voidaan jakaa erilaisiin riskilajeihin. Tarkistuslistojen avulla voidaan kartoittaa oman yrityksen riskitekijöitä ja riskialttiutta. Ne auttavat huomaamaan mahdolliset puutteet ja nopeuttavat niiden korjaamista.

KEINOJA RISKIEN HALLINTAAN

-Tiedostaminen; etenkin henkilö- ja tuotantoriskit. Riskiä voidaan vähentää esimerkiksi työsuojelun, hygienian, johtamisjärjestelmien yms. avulla. Joskus pelkkä asian tiedostaminen auttaa. Tiedon kerääminen ensiarvoisen tärkeää. Erilaiset laatujärjestelmät sekä turvallisuus ja pelastussuunnitelmat tukevat riskien hallitsemista.

-Vakuuttaminen; ongelmana päättää, mitä vakuuttaa

-Riskin poistaminen tai alentaminen

-Informaation kerääminen ennen päätöksentekoa

-Riskiä voi alentaa myös valitsemalla varmemman tekniikan

-Toimintojen hajauttaminen

- Rahoituksen, tuotannon, markkinoiden ja ajankäytön joustavuus

- Yhteistyö

TYÖKALUJA JA TARKISTUSLISTOJA

Riskienhallinta on yritysکوhtainen asia, jossa täytyy huomioida omat erityispiirteet. Ohessa työkaluja, tarkistuslistoja ja lisätietoa pk-yritysten ja hevosyritysten riskienhallinnasta.

Erlaisia välineitä pk-yritysten liikeriskienhallintaan:
www.pk-rh.fi/tyovalineet/tyovalineiden-tulostettavat-versiot/

Jopas-työkalu: www.mela.fi

Lamminen, P. - Hilli, A. - Greus, T. 2010 Maatilatalousyrittäjien hevos-tapaturmat. Julkaisussa: Maataloustieteen Päivät 2010 [verkkojulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran julkaisu no 26. Toim. Anneli Hopponen. Viitattu 12.8.2010. Julkaistu 11.1.2010. Saatavilla Internetissä: www.smts.fi/jul2010/esite2010/032.pdf ISBN 978-951-9041-54-4.

Suutarinen, J. - Saastamoinen, M. 2009 Turvallisempaa hevosyrittäjyyttä riskien tunnistamisella ja arvioinnilla. Pro Hevonen 4, 2: 20 – 28.

Pesonen, I. - Virtanen, H. - Jansson, H. (toim.) 2008 Hyvinvoiva, turvallinen ja ympäristöystävällinen talli - opas vastuulliseen tallitoimintaan. Saatavissa internetistä osoitteesta www.equinelife.fi/files/tallipas08.pdf

Taivassalo, M. - Lehtimäki, K. - Kangas, O. - Suhonen P. - Aalto, A. 2010 Hevostallin pelastussuunnitelma. Maataloustieteen Päivät 2010 [verkkojulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran julkaisu no 26. Toim. Anneli Hopponen. Viitattu 12.8.2010. Julkaistu 11.1.2010. Saatavilla Internetissä: www.smts.fi/jul2010/esite2010/064.pdf ISBN 978-951-9041-54-4.

Lähteet

Hardaker, B. - Huirne, R. - Anderson, J. 1998 Coping with risk in agriculture. CAP international. Oxon, UK. 274 p. ISBN 0-85199-199-X

Kay – Edwards - Duffy 2008 Farm Management. McGraw-Hill 6th edition

Pesonen, I. - Virtanen, H. - Jansson, H, (toim.) 2008 Hyvinvoiva, turvallinen ja ympäristöystävällinen talli - opas vastuulliseen tallitoimintaan. Saatavissa internetistä osoitteesta www.equinelife.fi/files/talliopaso8.pdf

Sinclair-Williams, M. - Sinclair-Williams, K. 2006 Health and safety guidance for inspections of horse riding establishments and livery yards. Chartered Institute of Environmental Health. UK. 146 s.

Taivassalo, M.- Lehtimäki, K. - Kangas, O. - Suhonen P. - Aalto, A 2010. Hevostallin pelastussuunnitelma. Maataloustieteen Päivät 2010 [verkkojulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran julkaisuja no 26. Toim. Anneli Hopponen. Viitattu 12.8.2010. Julkaistu 11.1.2010. Saatavilla Internetissä: www.smts.fi/jul2010/esite2010/064.pdf ISBN 978-951-9041-54-4.

Häst Husesyn. 2009 Praktisk guide för lagar och krav. Lantbrukarnas Riksförbund. 66 s. www.lrf.se.

www.pk-rh.fi