

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Reetta Sutinen

KEHITTÄMISOHJELMA HEVOSKESKUSHANKKEELLE

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2018**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Reetta Sutinen

**Nimeke**  
Kehittämisojelma hevoskeskushankkeelle

**Toimeksiantaja**  
Liperin Hevosystäväinseura ry

**Tiivistelmä**

Tässä opinnäytetyössä on tehty kehittämissuunnitelma toimintatutkimuksena ensimmäistä kertaa Liperin hevosystäväinseura ry:n hevoskeskushankkeelle. Hevoskeskushanke on saanut alkunsa Leader-hankkeesta, joka on päättymässä keväällä 2018. Opinnäytetyön tarkoituksena on katsoa Liperin hevosystäväinseuran nykytilaa markkinoinnin näkökulmasta ja tehdä suunnitelma Liperin raviradan alueen hevostoiminnan kehittämiseksi. Liperin hevosystäväinseura on vuonna 1923 perustettu aatteellinen yhdistys, jonka toimintaperiaatteena on ylläpitää ja kehittää Liperin alueen hevostoimintaa.

Tämä opinnäytetyö on validi ja sen tavoitteena on sellaisenaan toimia kehitysohjelmana seuran toiminnalle. Opinnäytetyössä hyödynnetään aiempaa tietämystä Liperin hevosystäväinseuran toiminnasta. Opinnäytetyön suunnitelman toteuttamisesta vastaa halutessaan Liperin hevosystäväinseura.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on toimintatutkimus, joka sisältää käytännön esimerkkejä tavoitteiden saavuttamiseksi. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmat ovat realistisia toimintamalleja, joiden toteuttamisesta vastaa Liperin hevosystäväinseuran hallitus ja aktiivihenkilöt. Toivottavasti Liperin Hevosystäväinseura ry ottaa uudet kehitysideat vastaan avoimin mielin.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 65  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 8

**Asiasanat**

hevoskeskushanke, Liperin ravirata, Liperin hevosystäväinseura ry, markkinointi, hevostoiminta, kehittäminen



**THESIS**  
**May 2018**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel +350 13260 600

Author  
Reetta Sutinen

Title  
Development Plan for a Horse Central Project

Commissioned by  
Liperin Hevosystäväinseura ry

Abstract

In this thesis a development plan has been carried out as an operational research for Liperin hevosystäväinseura registered association horse central project for the first time. The horse central project has started as a leader-project, which is finishing in the spring 2018. The meaning of this thesis is to study the current situation of Liperin hevosystäväinseura from a marketing point of view and make a plan to develop the equine activity in Liperi race track area. Liperin hevosystäväinseura is ideological organization for horse friends, established in 1923.

This thesis is valid to be used as it is as a development plan for Liperin hevosystäväinseura. The organisation's operations has been used in this thesis. The implementation of this plan will be carried out by Liperin hevosystäväinseura.

The outcome of this thesis is an operational research, which includes practical examples to achieve the goals of this plan. The developmental plans of this thesis are realistic action models, which can be carried out by the board and active persons of Liperin hevosystäväinseura. Hopefully Liperin hevosystäväinseura welcomes these new development ideas open-heartedly.

Language

Finnish

Pages 65

Appendices 3

Pages of Appendices 8

Keywords

horse central project, Liperi race track, Liperin hevosystäväinseura ry, marketing, equine activity, developing

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	5
2	Toimeksiantaja.....	6
3	Opinnäytetyönä kehittämisohjelma Hevoskeskushankkeelle.....	10
3.1	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat ja menetelmän valinta.....	10
3.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, rajaus ja toteuttaminen .....	13
4	Yhdistystoiminta.....	14
4.1	Organisaatio ja henkilöstö.....	16
5	Nykytila-analyysi .....	17
5.1	SWOT-analyysi.....	23
5.2	Viiden kilpailuvoiman malli .....	25
5.3	Asiakkaat ja jäsenet.....	31
5.4	Hinta vs. muut.....	32
6	Toimintasuunnitelma.....	34
7	Strategia, toiminta .....	37
8	Markkinointi nykyisin .....	39
8.1	Facebook markkinointi .....	41
8.2	Tapahtumien markkinointi.....	43
9	Kehitystavoite .....	43
9.1	Kehittämisohjelma .....	44
9.2	Asiakas segmentit.....	49
9.2.1	Nuorisotoiminta.....	50
9.2.2	Ratamaksu, ainaisjäsenmaksu .....	52
9.2.3	Mahdolliset muut potentiaaliset asiakkaat .....	54
10	Konkreettiset toimenpiteet .....	55
10.1	Toimenpidesuunnitelman laatiminen .....	55
10.2	Jäsenmaksun uusiminen ja uusien jäsenten hankkiminen .....	56
10.3	Radan käyttömaksun uusiminen.....	56
10.4	Nuoriso toiminnan kehittäminen.....	57
10.5	Kokous- ja kerhotilojen vuokraaminen .....	57
10.6	Tapahtumien laajentaminen.....	57
10.7	Kotisivut ja sosiaalinen media.....	58
10.8	Yhteistyökumppanit .....	58
10.9	Alueen kehittäminen .....	59
11	Johtopäätökset .....	59
12	Pohdinta.....	61
	Lähdeluettelo .....	62

## Liitteet

Liite 1: Taulukko ainaisjäsenmaksuista, jäsenmaksuista ja ratamaksuista

Liite 2: Liperin hevosystäväinseuran säännöt

Liite 3: Talousarvio 2017

## 1 Johdanto

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Vanha sananlasku pitää tässäkin paikkansa. Jokainen yritys ja yhdistys haluaa menestyä. Pelkkä suunnittelu ei johda kuitenkaan mihinkään, vaan se antaa hyvän pohjan kehittää toimintaa. Sain kunnian tehdä opinnäytetyön vanhalle, mutta silti tuoreelle aatteelliselle yhdistykselle, Liperin hevosystäväinseura ry:lle. Liperin hevosystäväinseuralla oli loistava taloudellinen tilanne ja pääsin tekemään kehitysohjelman markkinoinnin näkökulma huomioon ottaen. Liperin hevosystäväinseura oli saanut tilaisuuden lunastaa maa-alueen itselleen, jossa he olivat aiemmin olleet vuokralla. Näin yhteisöllinen yhdistys saavutti oman unelmansa, omistamalla oman raviradan oheisalueineen, missä on monipuoliset mahdollisuudet hevosten valmentamiseen.

Liperin hevoskeskus on toteutettu Leader-hankkeella, joka on päättymässä keväällä 2018. Muutos on tapahtunut uudistamalla ja rakentamalla ravirataa ja sitä ympäröivää aluetta nykyaikaiseksi palvelukokonaisuudeksi. Suunnitellut muutokset ovat koskeneet uudisrakentamista ja osittaista radan uusimista. Leader-hankkeen tuella hevoskeskus on muutettu nykyaikaiseksi ja monipuoliseksi hevosten valmennuskeskukseksi palvelemaan ammattimaista sekä harrastusvalmennustoimintaa. Hevoskeskukseen on rakennettu huoltorakennus, joka toimii kerho- ja kokoustilana, sekä uusi nelipaikkainen valjastuskatos, jossa on pesupaikka. Olemassa olevaa harjoitusravirataa on levennetty ja keskiöön on rakennettu ponirata sekä ratsastuskenttä. Parkkipaikkojen määrä on kasvanut 200 parkkipaikkaan. Liperin hevosystäväinseuran omistama ranta on myös Leader-hankkeen tuella saatu varusteltua hevosten uittoon sopivaksi. (Leader Pohjois-Karjala.)

Pohjatyö hevoskeskuksen rakentamiseksi oli tehty jo valmiiksi Leader hankkeen aikana. Minun osuuteni ja tämän opinnäytetyön tarkoitus on realististen kehitysideoiden tuottaminen. Alkuun tilanne vaati kartoituksen nykyhetkestä, markki-

noiden näkökulma huomioon ottaen. Työssä huomioidaan, että kyse on yhdistyksestä, jonka toimintaperiaatteena ei voi olla tuloksen hakeminen vaan kulu-  
jen kattaminen, ilman taloudellista voittoa.

## **2 Toimeksiantaja**

Liperin Hevosystäväinseura ry on perustettu vuonna 1923 ja yhdistysrekisteriin seura on hyväksytty 28.10.1924. Liperin hevosystäväinseuran toiminta-alueena on Liperi, kotipaikkana Liperin Lamminkangas. Seuralla on päämääränä edistää paikkakunnan hevostoiminnan kehittämistä sekä hevosjalostustyötä näyttelyiden, kilpailuiden ynnä muiden samansuuntaisten toimenpiteiden kautta, sekä liittyä toimintansa tukemiseksi Pohjois-Karjalan hevosjalostusliittoon.

Liperin hevosystäväinseuraa hoitaa johtokunta, johon kuuluu puheenjohtajan ja sihteerin lisäksi kuusi vakinaista henkilöä, sekä yksi varajäsen. Johtokunta on kokonaisuudessaan vastuunalainen seuran toiminnasta ja varoista. Jäsenten määrä seuralla on tällä hetkellä 90 jäsentä, joista noin 30 on aktiivisesti mukana seuran toiminnassa.

Liperin hevosystäväinseura vuokrasi 1980-luvulla Liperin kunnalta maa-alueen, johon rakennettiin kilometrin mittainen ravirata. Vuonna 1992 radan viereen rakennettiin neljäpaikkainen valjastuskatos. Ensimmäiset raviradalla juostavat ”hiittiravit” juostiin Liperin hevosystäväinseuran järjestämänä vuonna 1994 ja 1996. Tuolloin radan keskiössä oli metsää ja yleisö näki hevoset etusuoralla vilaukselta.

Raviradalta siirryttiin vieressä olevalle Riihilammen jäälle, jossa ravattiin ensimmäiset jääravat vuonna 1999. Kaikkiaan Riihilammen jäällä on juostu kolmet ravit, viimeisimmät vuonna 2006. Jääraveja järjestämässä Liperin hevosystäväinseuran kanssa on ollut Viinijärven hevosystäväinseura. Jo kaikkea tätä en-

nen on tietävästi ensimmäiset Liperin hevosystäväinseuran jääraivit juostu Kirkkosalmen jäällä 1950 luvun taitteessa.

Liperin hevosystäväinseuran raviradan vuokra-alueen kehittäminen jatkui 2000-luvulla. Tuolloin käynnistettiin ensimmäinen Leader-hanke, jonka avustuksella rataa kunnostettiin, rakennettiin hiittisuora ja laavu.

Kesällä 2014 seuralla tuli mahdollisuus maa-alueen lunastamiseen tai vaihtoehtoisesti vuokrasopimuksen jatkaminen määräajaksi. Liperin hevosystäväinseuran jäsenet päättivät, että haluavat lähteä lunastamaan maa-alueita. Pelko määräaikaisen vuokrasopimuksen jatkumisesta oli olemassa ja silloin talkoilla rakennettu rata olisi mennyttä, jos jossakin vaiheessa vuokrasopimusta ei olisi enää jatkettu. Seuran varallisuus ei kuitenkaan riittänyt lunastamaan 19,5 hehtaarin aluetta. Tilanteessa jouduttiin turvautumaan jäseniin, jotka lähtivät mukaan henkilökohtaisesti maa-alueen lunastamiseen. Liperin hevosystäväinseura ry sai lainaa, jonka takaajina ovat nämä henkilöt, jotka mahdollistivat maa-alueen lunastamisen Liperin hevosystäväinseuralle. Seura halusi maa-alueen oston avulla turvata nykyisille ja tuleville sukupolville huippuolosuhteet hevosten valmentamiselle. (Huuho 2015.)

Liperin hevosystäväinseuran omistamasta maa-alueesta on lohkaistu kolmen hehtaarin alue, joka on myyty uudelle hevosharrastajalle, he halusivat rakentaa radan viereen kymmenen hevosen tallin. (Taulio stable 2017.)

Uusi Leader-hanke nimeltään Hevoskeskus käynnistyi kesällä 2015 omalla rata-alueella. Alkuperäinen hankkeen toteutusaikataulu oli vuosina 2015–2016. Hanke on maaseutuvirastosta johtuvien maksatusviivästyksien vuoksi vielä päättymättä, mutta päätös hankkeelle on luvattu maaseutuviraston toimesta keväälle 2018. Hevoskeskus hankkeen muutokset ovat olleet uusrakentamista, joka on koskenut radan uusimista, valmennustien jatkamista, poniradan rakentamista ja kunnallistekniikka; sähkö ja vesi, uusi 4-paikkainen valjastuskatos entisen jatkoksi, kerho-/kokoustila, sekä maanrakennustyöt ovat sisältäneet ranta-alueen ja paikoitus-alueen uudistyöt. Lisäksi radan keskiöön on rakennettu vinttikoirarata ja ratsastuskenttä. Hevoskeskushanke-suunnitelmassa kokonais-

kustannukseksi oli arvioitu 92 300 €, josta 69 225 € on anottu Leader avustuksella ja loppuosa on ollut omarahoitusosuutta ja noin 1000 talkootyötunnin toteutumista. Hankekoordinaattorina on toiminut Veli-Pekka Hartikainen. (Riistanieni 2015.)

Ensimmäiset omalla radalla juostavat harjoitusravit pidettiin 6.8.2016, joihin osallistui 21 hevosvaljakkoa, 13 ponivaljakkoa ja yleisöä oli paikalla arviolta 200. Harjoitusraveissa on tarkoitus ajaa sarjamäärityksen mukaista vauhtia koko matka, mutta yleensä harjoitusraveissa viimeinen 500 m on vapaavauhtinen. Harjoitusraveissa sovelletaan yleisiä ravikilpailusääntöjä. Harjoitusravit kuuluvat Suomen Hippoksen vastuuvakuutuksen piiriin, joten osallistuvilla valjakoilla tulee olla voimassa oleva ravikilpailuvakuutus ja ohjastajalta vaaditaan voimassa oleva ajolupa ja kypärä sekä turvaliivi. (Riihimäen raviseura 2018.) Voittajavaljakoille oli lähdön ostaneen sponsorin tarjoama loimi ja voittajakukat. Voittajakukat sponsoroivat yksi yhteistyökumppaneistamme, Puutarha Multapussi Liperistä. Ravit ravattiin hyvässä elokuisessa tunnelmassa ja samalla seura pystyi esittelemään yleisölle ja osallistuneille hevosenomistajille uudistettua ravirataa, jonka seura oli rakentanut hankkeen avustuksella ja talkoovoimilla. Harjoitusravit toimivat myös harjoituksena tapahtuman järjestämisessä koko seuran henkilöstölle. Suunnitteilla oli kuitenkin jo silloin ajaa mahdollisuuksien mukaan seuraavana vuonna paikallisravit, kun paikat oli saatu lähes lopullisesti siihen mennessä valmiiksi.

Kautta aikojen ensimmäiset ravikilpailut uudistetulla raviradalla järjestettiin 21.5.2017. Nämä ravit olivat paikallisravit. Paikallisravit ovat kilpailu, jossa hevosen kilpailutulos tilastoidaan Suomen Hippoksen tietokantaan ja paikallisraveissa maksetaan rahapalkinnot. Paikallisraveissa ei ole totaalisattori mahdollisuutta, eikä mahdollisuutta sen vuoksi pelata totopeliä, mikä yleensä ravikilpaluissa on. Paikallisravijärjestelmän mukaan paikallisraveihin voi osallistua hevonen, jolla on ravikilpailuoikeus. Ravikilpailuoikeiden suomenhevonen tai lämminverinen hevonen saa, kun varsomistodistus on palautettu, syntymätodistus lunastettu ja varsa on tunnistettu ja maksettu määräaikana. (Suomen Hippos 2018.) Kilpailuoikeuden hevonen saa, jos se alittaa puhdasta ravia juosten koelähtöjärjestelmän mukaisen aikarajan. Mikäli hevosella ei ole suoritettua



koelähtöä ja se suorittaa sen koelähtöjärjestelmän mukaisen aikarajan puhdasta ravia juosten paikallisraveissa, saa hevonen kilpailuoikeuden. Suomen Hippoksen säännöt määräävät, että paikallisraveissa on oltava toimihenkilöitä; tuomareita, valvoja, päälähtettäjä, eläinlääkäri sekä varikkoalueella täytyy olla valjakkotarkkailija ja varikkoalueenvalvoja. (Suomen Hippos 2018.)

Paikallisraveihin Liperissä osallistui 44 kilpailevaa hevosvaljakkoa ja seitsemän kilpailevaa ponivaljakkoa. Lähtöjä paikallisraveissa oli kahdeksan ja yhdeksäs lähtö oli ponilähtö. Paikallisravien paras ykköspalkinto maksettiin molempien rotujen eli suomenhevosten ja lämminveristen päälähtöjen voittajille 250 euroa. Muut lähdöt ravattiin 200 euron ykköspalkinnoilla. Ponilähdön palkinto oli 50 euroa. Yleisömääräksi paikallisraveissa arvioitiin 500 henkeä, toimitsijoita ja muuta henkilökuntaa lukuun ottamatta. (Suomen Hippos 2017.)

Tapahtuman tarkoituksena oli testata kokonaisuuden toimivuus ja seuran jäsenten kyky järjestää ravitapahtumia tulevinakin vuosina. Paikallisraveihin saatiin riittävä määrä yhteistyökumppaneita ja menestys oli hyvä kilpailullisesti, kuin taloudellisestikin. Palaute paikallisraveista oli positiivista. Yleisön, hevosharrastajien ja ammattilaisten mukaan ravirata-alue sai varauksettoman hyvän palautteen. Ajankohdan valinta ei ehkä ollut täysin sopiva, osallistuvia valjakoita olisi voinut olla enemmänkin.

Raviradan lähistöllä asuu noin 60 hevosta, joista aktiivisesti rata-aluetta käyttää päivittäin noin puolet. Vuosimaksu radan käyttöön on 100 €/hevonen tai 10 €/kerta. Vuosimaksua vastaan vapaassa käytössä ovat valjastuskatokset, ravirata, hiittisuora, alueen monipuoliset treenilenkit sekä uimaranta, jossa on mahdollisuus hevosten kahluuttamiseen ja uittamiseen. Seuran ulkopuolisten käyttäjien määrä vaihtelee paljon, mutta keskivertotasolla ulkopuolisia käyttäjiä on noin 10 hevosta kuukaudessa. Kävijämäärään vaikuttavat muun muassa vuodenaika sekä lähialueiden, kuten esimerkiksi Joensuun raviradan käyttö harjoitteluun. Keväisin käyttäjiä on enemmän ja silloin, kun Joensuun ravirata on suljettu tapahtumien vuoksi. Raviradan alueen kehityksen myötä seura toivoo saavansa lisää käyttäjiä radalle noin 20–30% aiempaa enemmän.

### **3 Opinnäytetyönä kehittämisohjelma Hevoskeskushankkeelle**

#### **3.1 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat ja menetelmän valinta**

Liperin hevosystäväänseuralle ei ole tehty kehityssuunnitelmaa tai ohjelmaa, jonka avulla toimintaa voisi viedä vakaammalla pohjalla eteenpäin. Seurassa on ollut kaksi Leader-hanketta, jotka ovat niin sanotusti kehitysohjelmaa, jotka on rajattu tiettyyn aikaan. Leader-ryhmä on yksityishenkilöiden, yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa toimiva kehittäjätaho, jonka tavoitteena on tuoda toivomuksia ja tarpeita maaseudun kehittämiseksi. Leaderin päätehtävä on kannustaa ja aktivoida yrityksiä ja ihmisiä laaja-alaiseen yhteistyöhön ja kehystoimintaan. Leader käynnistää alueella laatimansa ohjelman mukaisia hankkeita ja toimii yhteistyössä teemaohjelmien, organisaatioiden ja muiden kehittämishankkeiden kanssa. Leader-ryhmän ohjelmaa toteutetaan yksittäisissä kehittämishankkeissa ja ryhmä käsittelee tehdyt hanke-esitykset ja antaa siitä lausunnon Ely-keskukselle, joka tekee hankkeista lopulliset rahoituspäätökset. Avusta saavat sellaiset hankkeet, mitä paikallinen Leader-ryhmä on puoltanut. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2017.)

Kehitysohjelmat ovat olleet Leader-hankkeita, joiden avustuksella on kehitetty rata-alueita monipuoliseksi harrastuskeskukseksi. Molemmat Leaderin kehityshankkeet ovat olleet kestoltaan noin vuoden – kaksi. Tuolle ajanjaksolle on tehty kehitysohjelma, mitä alueelle rakennetaan ja minkälaisessa aikataulussa. Kehittämistyötä ei ole jatkettu siitä eteenpäin, eikä ole mietitty, mitä tapahtuu, kun Leader-hanke päättyy. Hevosalueen markkinointikeinoja ei ole suunniteltu lainkaan, eikä ole muutenkaan panostettu strategiaan toimenpiteisiin. Toiminta on ollut pienimuotoista, eikä sitä ole kehitetty eteenpäin. Vuosittaisia toimenpiteitä on ollut tilinpäätös vuoden lopussa, joka on esitetty vuosikokouksessa keväällä.

Opinnäytetyö on validi, joka tarkoittaa, että se on paikkansapitävä, tarkoituksenmukainen ja pätevä eli vastaa sille asetettua käyttötarkoitusta. Opinnäytetyössä on käytetty markkinoinnin ja kehitystoiminnan kirjallisuutta.

Keskeisenä asiana opinnäytetyössä on keskitytty alueen kehittämiseen ja markkinointiin, sekä keskitytty seuran aloittamien toimenpiteiden lähtötilanteeseen ja lopputulokseen. Opinnäytetyön lopputuloksena on syntynyt toimintatutkimus (*action research*), jossa painottuvat yhtäaikaisesti tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kyseessä on organisaation toimintatavan muuttaminen, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista lopulliseen toimintatutkimuksen käytäntöön vientiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Alkukartoituksen jälkeen lähdettiin miettimään keinoja, miten aluetta voisi kehittää. Tuotetaanko alueelle tapahtumia, jälleenmyyntiä tai vuokraamista muille yhdistyksille, sekä kartoitetaan alueen monipuolista käyttöä. Tämän jälkeen on lähdetty miettimään markkinointia. Millaista markkinointia seurassa oli käytetty, kenelle markkinointi oli kohdistettu ja miten se oli tehty. Lopputuotoksen kehitysohjelmassa markkinoinnin kohderyhmät on segmentoitu ja kohderyhmille on suunniteltu oma markkinointikeino. Näistä asioista on muodostunut kokonaisuus, joka oli työn tarkoitus.

Aiempaa tietämystä Liperin hevosystäväinseurasta hyödynnetään ja tieto seuran taloudellisesta tilanteesta on olemassa, koska tämän opinnäytetyön tekijä on ollut aktiivisesti mukana Liperin hevosystäväinseuran toiminnassa vuosina 2014–2017. Ihmiset saattavat olla kriittisiä uusia kehityskohteita tai kehitysideoita kohtaan. Opinnäytetyö on suunnitelma, jonka toteuttamisesta tulee halutesaan vastaamaan Liperin hevosystäväinseura ry. Opinnäytetyön tavoitteena kuitenkin on, että työstä on apua seuran toiminnalle ja toivottavasti hyvin perustelluin syin kehityssuunnitelmaehdotuksia tullaan vastaanottamaan seurassa avoimin mielin. Markkinointisuunnitelma ei tuota ristiriitaisia tilanteita, koska markkinointi pohjautuu teoriaan.

Toimintatutkimuksessa on otettava huomioon, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi muutos voi olla aivan toisenlainen, mitä prosessin alussa on lähdetty tavoittelemaan. Voi käydä niinkin, että muutosta ei tapahdu, jolloin voidaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita tai erilaisia kulttuureja, jotka eivät välttämättä tutkimatta ilmenisi. Tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka eivät aiotut käytännöt toteutuisikaan. (Rantanen & Toikko 2009, 59.)

Opinnäytetyö on laadultaan toiminnallinen, jonka lopputuloksena on syntynyt kehityssuunnitelma/-ohjelma Liperin hevosystäväinseuran hevoskeskukselle. Toimintatutkimus katsotaan useimmiten laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi. Tutkimusaineistoa voi kerätä kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelemalla ja havainnoimalla. Havainnointi on tässä opinnäytetyössä tehokkain aineistonkeruu tapa toteuttaa toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa ei olla kiinnostuneita siitä miten asiat ovat nyt, vaan miten niiden pitäisi olla. Tällä työllä pyritään todellisuuden muuttamiseen, joka tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. (Rantanen & Toikko 2009, 59.)

Opinnäytetyössä on katsottu ensimmäiseksi lähtötilanne, mikä on tämänhetkisen seuran tilanne ja kuinka sitä voidaan lähteä kehittämään. Opinnäytetyössä on etsitty uusia kohderyhmiä, kuinka markkinointia on voitu parantaa ja uusia markkinaideoita kehittää. Opinnäytetyössä käytäntö ja teoria kulkevat käsi kädessä, sillä silloin se on jatkoa ajatellen helppo seuran toteuttaa ja sen hyöty on seuralle suurempi.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, koska työssä on suunniteltu kehitystä ja markkinointia, jonka tavoitteena on saada käytäntöön valmis kehityssuunnitelma markkinoinnin näkökulma huomioiden. Työ sisältää toiminnallisen osuuden eli kehitystyön, jonka prosessi kirjataan ylös ja arvioidaan teoriaan pohjautuen. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on edellytetty tutkivaa ja kehittävää otetta, vaikkakin se on tässä työssä selvityksen tekemistä. Valinnat on perusteltu pohtivana ja kriittisenä suhtautumisena ehdotuksiin ja niiden kirjaamiseen. Kehittämistyössä on pyrittävä rehellisesti ottamaan huomioon toimeksiantajan

totuttu käytäntö, arvo ja asenne. Edellä mainitut seikat eivät kuitenkaan saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Jos tosiasiat ovat ristiriidassa toimeksiantajan kanssa, tai muiden ihmisten kanssa, otetaan työssä ne tilanteet haasteena vastaan. (Ojasalo, ym. 2014, 49.)

### **3.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, rajaus ja toteuttaminen**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ensin kuvata Liperin hevosystäväinseuran tämän hetkinen tilanne, tarkastella tämän hetkistä markkinointia ja lähteä etsimään markkinointikeinoja, joiden avulla saataisiin uusia kohderyhmiä alueelle ja markkinoitua alueen monipuolista käyttöä harrastamisen ja tapahtumien muodossa.

Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia. Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti, tarkasti ja sen aikaansaama tulee olla käytäntöä hyödyttävää. Kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta ja samoista säännöistä kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta yleensäkin. (Ojasalo, ym. 2014, 48.)

Teoriaosuudessa on käyty läpi markkinoinnin keinoja: kuinka markkinoida, kellenle markkinoida ja miten markkinoida, sekä tutkittu markkinoinnin vaikutuksia. Opinnäytetyössä on etsitty sopiva markkinointikeino Liperin hevosystäväinseuralle, mikä palvelee seuraa parhaiten.

Opinnäytetyön kehityssuunnitelman/-ohjelman tarkoituksena on saada seuran kuluja katettua, jotta seura pystyisi jatkamaan toimintaa myös muutoksien jälkeen kannattavana. Kulut täytyy priorisoida käytön mukaan, jotta yhdistyksen taloudellinen tilanne pysyy hallinnassa. Kehitystoimenpiteet ja markkinointikulut ovat investointi, jotka hyvin hoidettuina maksavat itsensä takaisin.

Opinnäytetyön aihe on rajattu seuran kehitystoimintaan, jossa on tarkasteltu myös markkinoinnin näkökulmaa. Työn rajauksena on pidetty Liperin hevosystäväinseuran hevoskeskuksen tutkimista ja selvittämistä.

Lopputuloksena on syntynyt kehityssuunnitelma/-ohjelma, jossa on otettu huomioon markkinoinnin näkökulma. Kehityssuunnitelma on realistinen nykytilanne huomioon ottaen.

## 4 Yhdistystoiminta

Liperin hevosystäväinseuran toimintamalli on yhdistys, jota säätelee yhdistyslaki. Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhdistys toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi. Yleinen hyvä voi olla aineellista, henkistä, eettistä tai yhteiskunnallista. Yhdistyksen toiminta ei kohdistu vain rajattuun henkilöpiiriin. Yhdistys ei tuota toimintaan osallistuville taloudellista etua osinkona, voittoosuutena eikä kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.)

Yhdistystoiminta on Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan jäsenten yhteistä toimintaa yhteisen aatteen hyväksi. Yhdistyksen aate voi olla ajatuksen, yhteisen hyvän asian tai harrastuksen edistämistä. Aatteellisiin yhdistyksiin voivat kuulua ammatilliset etujärjestöt, poliittiset puolueet, erilaiset urheilu-, harrastus- ja ajanvieteyhdistykset sekä kulttuuri-, sosiaali ja hyväntekeväisyysyhdistykset. Yhdistyksen toimintaa ja sääntöjä määräävät yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt. Opinnäytetyön toimeksiantajan, Liperin hevosystäväinseura ry:n, yhdistystoiminta on harrastuksen edistämistä ja yhteisen hyvän asian edistämistä.

Yhdistys voi olla rekisteröity tai rekisteröimätön. Yhdistyksen ollessa rekisteröitynä sen painopiste tulee olla aatteellisessa toimintamuodossa. Rekisteröity yhdistys saa oikeuskelpoisuuden, jolla tarkoitetaan, että yhdistys saa nimiinsä oikeuksia ja tulee velvoitetuksi. Rekisteröity yhdistys saa tehdä sitoumuksia ja sopimuksia, omistaa kiinteää omaisuutta, yhdistys saa ottaa vastaan lahjoituksia, joita yhdistykselle tulee. Yhdistys saa järjestää huvitilaisuuksia, arpajaisia ja rahankeräyksiä. Rekisteröityneen yhdistyksen toiminnan täytyy olla järjestäyty-

nyttä ja toimia sääntöjen mukaisesti noudattaen yhdistyslakia ja muuta lainsäädäntöä, joka koskee yhdistyksen toimintaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.) Liperin hevosystäväinseura on rekisteröity yhdistys, jonka turvin seura on ollut oikeudellinen taho hankkimaan omistukseensa maa-alueen. Liperin hevosystäväinseuran maa-alueita varten ottamaa lainaa saadaan maksettua pois lahjoituksilla, joita Liperin hevosystäväinseura saa ottaa vastaan yhdistyssääntöjen mukaisesti. Liperin hevosystäväinseura on vuosien varrella järjestänyt useamman kerran huvitilaisuuksia, muun muassa tapaninpäivänä rekiajelua, kahviota koirakilpailuissa ja tekemällä talkoita yrityksille, jotka maksavat korvausta Liperin hevosystäväinseuralle. Näiden tarkoituksena on ollut kerätä varoja yhdistyksen toimintaan.

Yhdistyksen säännöissä on kuvattu se yhteinen asia, jota varten yhdistys on perustettu. Konkreettiset toimintatavat on kerrottu yhdistyksen toteuttamismuodoissa. Tukitoimien avulla yhdistys kerää varoja aatteelliseen toimintaan. Rekisteröidyllä yhdistyksellä on hallitus tai johtokunta, joka valitaan yhdistyksen vuosikokouksessa. Johtokunta vastaa seuran toiminnasta ja varoista. Tilintarkastajat tarkastavat vuosittain yhdistyksen toimintaa ja sen, että kirjanpito on hoidettu huolella ja, että säännöissä määrätyt kokoukset on pidetty. Jäsenillä on oikeus valvoa yhdistyksen toimintaa ja osallistua päätöksentekoon ja tulla valituiksi yhdistyksen hallitukseen tai johtokuntaan. Jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen sitoumuksista. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

Yhdistyksen täytyy noudattaa kirjanpitolakia ja on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä täytyy olla joko tilintarkastaja ja/tai toiminnantarkastaja. Toiminnantarkastus toteutetaan yhdistysten jäsenten tiedontarpeita varten. Jäsenet päättävät yhdistyksen tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapaudesta. Toiminnantarkastajan tehtävänä on tarkastaa yhdistyksen talous ja hallinto toiminnan edellyttämässä laajuudessa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2011.)

#### 4.1 Organisaatio ja henkilöstö

Yhdistyksen tärkein toimihenkilö on puheenjohtaja. Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu huolehtia kokonaisuudesta, sekä siitä, että yhdistys toteuttaa perustehtäväänsä. Muita tehtäviä ovat hallituksen työskentelyn johtaminen ja kehittäminen. Puheenjohtaja kutsuu hallituksen kokoukset koolle. (Rosenger & Törrönen, 2008.) Liperin hevosystäväinseuran puheenjohtajana on toiminut vuosina 2017–2018 Harri Rätty.

Käytännön yhdistystoiminnassa varapuheenjohtajan tehtävä on välttämätön, vaikka yhdistyslaissa ei ole mainintaa varapuheenjohtajasta. Varapuheenjohtaja toimii puheenjohtajan sijaisena silloin, kun puheenjohtaja on estynyt hoitamaan tehtävää. Varapuheenjohtaja pystyy kutsumaan hallituksen koolle ja johtamaan kokousta. Varapuheenjohtajan olisi hyvä seurata puheenjohtajan tehtävää ja avustaa siinä, niin tarvittaessa puheenjohtajan sijaistaminen olisi helpompaa. (Rosenger & Törrönen, 2008.) Liperin Hevosystäväinseuralla ei ole varapuheenjohtajaa.

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava johtoelin eli hallitus tai johtokunta. Hallituksen/johtokunnan valitsee yhdistyksen vuosikokous. Hallituksessa/johtokunnassa on oltava yhdistyslain mukaan vähintään kolme jäsentä, joista yksi on puheenjohtaja. Hallituksen jäsenten kausi määrätään yhdistyksen säännöissä. Perustehtävänä hallituksella/johtokunnalla on yhdistyksen asioiden huolellinen hoitaminen ja edustaminen ulkopuolelle. Hallituksen/johtokunnan olisi oltava aktiivinen yhdistystoiminnan kehittämisessä ja se on vastuussa yhdistyksen toiminnan toteuttamisesta. Hallituksen/johtokunnan tulee toimia yhdistykselle tarkoituksenmukaisesti. Hallitus/johtokunta (tai sen osa) voidaan erottaa, jos se ei nauti jäsenten luottamusta. Erottaminen suoritetaan yhdistyksen kokouksessa ja siitä on mainittava kokouskutsussa. Rekisteröidyn yhdistyksen hallituksen jäsenet eivät pääsääntöisesti vastaa veloista henkilökohtaisesti. Hallituksen/johtokunnan jäsen voi kuitenkin joutua korvausvelvolliseksi aiheuttamastaan vahingosta, jonka on aiheuttanut yhdistykselle, jäsenelle tai muulle taholle. (Rosenger & Törrönen, 2008.) Liperin hevosystäväinseurassa käytetään nimitystä johtokunta. Johtokunnan valitsevat jäsenet sääntömääräi-



sessä vuosikokouksella keväällä. Johtokunnan toimintakautena on yksi tai kaksi vuotta. Erovuorossa on vuosittaisessa kokouksessa kolme henkilöä, joiden tilalle jäsenet voivat ehdottaa uusia henkilöitä. Jos uusia ei ole ehdolle, useimmiten entiset johtokunnan jäsenet jatkavat seuraavalle toimintakaudelle. Liperin Hevosystäväinseuran johtokuntaan kuuluvat ajalla 1.1.–31.12.2017 Ari Eronen, Hannu Malinen, Juhani Mantsinen, Heikki Pitkänen, Juhani Tuomela, Auli Rouhiainen ja varalla Jyrki Tuomela.

Sihteerin tehtävänä ovat yleisesti ottaen kaikki kirjalliset tehtävät. Sihteeri kirjoittaa pöytäkirjat, mutta lain mukaan puheenjohtaja vastaa niistä, joten puheenjohtajan allekirjoitus vaaditaan pöytäkirjoihin. Taloudenhoitaja puolestaan hoitaa yhdistyksen raha-asiat. Taloudenhoitaja voi olla myös hallituksen ulkopuolinen jäsen. (Rosenger & Törrönen, 2008.) Liperin hevosystäväinseurassa sihteerinä ja taloudenhoitaja on ollut sama henkilö, tehtävää on hoitanut vuosina 2017–2018 Arja Åberg.

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä pitää olla vähintään yksi tilintarkastaja ja yksi varatilintarkastaja. Määrä on tarkennettu yhdistyksen säännöissä. Tilintarkastaja tarkastaa kirjanpidon oikeudellisuuden ja sen, että hallintoa on hoidettu oikealla tavalla yhdistyksen sääntöjen ja yhdistyslain mukaisesti. Hallituksen jäsen ei voi olla tilintarkastaja, mutta yhdistyksen jäsen voi. (Rosenger & Törrönen, 2008.) Tilintarkastaja on nykyisin korvattu toiminnantarkastajilla Liperin hevosystäväinseurassa. Toiminnantarkastajina ovat toimineet vuosina 2017–2018 Pia Pennanen ja Heli Laitinen.

## **5 Nykytila-analyysi**

Markkinointisuunnitelma alkaa nykytila-analyysillä, jonka avulla on helppo suunnata katse tulevaisuuteen ja markkinoinnista ei tule pelkkää hakuammuntaa. Alkuun kartoitetaan asiakaskunta, koska kaikki asiakasryhmät eivät ole kuitenkaan yhtä elintärkeitä yhdistykselle. Ketkä ovat ne asiakkaat, joista menestys

riippuu ja mikä on heidän asemansa kilpailijoiden asiakkaina. Aidosti tyytyväiset asiakkaat ovat markkinointivaltti. Nykytila-analyysilla tutkitaan palveluiden tilannetta: ovatko palvelut elinvoimaisia ja pystyvätkö ne kilpailemaan markkinoilla muihin nähden. Onko tarvetta uudelle palvelulle tai tuotteelle? (Markkinointisuunnitelma 2018.)

Markkinoinnin suunnittelun lähtökohtana on markkinointimahdollisuuksien tutkiminen. Markkinoinnissa onnistuminen perustuu kokoaikaiseen tiedon keräämiseen ja ympäristöstä tapahtuvien muutosten analysointiin. On tutkittava kysyntää, kilpailua yhteiskunnassa, sekä maailmassa tapahtuvia muutoksia, jotta pystyttäisiin sieltä käyttämään hyväksi mahdollisuudet ja ennakoimaan uhkatekijät. On myös otettava huomioon sisäiset resurssit, kuinka toimia muuttuvassa ympäristössä. Kehittyminen vaatii jatkuvaa ympäristön seuraamista. (Bergström & Leppänen 2013, 49.)

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla toimintaympäristö; tila tässä ja nyt, mitä on saavutettu ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. Tämä luo markkinoinnin yhteiselle ajatusmallille eli strategialle pohjan. Strategiaan pohjautuen asetetaan yksityiskohtaisemmat tavoitteet joiden perusteella suunnitellaan markkinoinnin käytännön toimet. Hyvä markkinointi edellyttää huolellista suunnittelua, seuranta ja tulosten tarkastelua tavoitteisiin nähden. (Raatikainen 2004, 58.)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa pitkäjänteiseen strategian suunnitteluun, joka hahmottaa kolmen – viiden vuoden aikavälin kehityssuuntia ja lyhyemmän aikavälin operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on visioiden luomista, tahtotiloja ja niihin sitoutumista. On löydettävä toiminnalle punainen lanka, joka ohjaa tekemään oikeita asioita. Keskeinen osa on toiminnan painopistealueiden määrittäminen ja kehittäminen kilpailuedun saavuttamiseksi, tärkeänä myös kumppanuus eri toimijoiden kanssa. Operatiivinen suunnittelu on lyhyen aikavälin suunnittelua, vuosi-, kausi ja kuukausi suunnittelua, joka perustuu strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu on käytännön työtehtävien hallittua ja järjestelmällistä ohjausta kohti tavoitteita, joka vaatii

ammattillista osaamista, aikatauluissa pysymistä ja sitoutumista tehtäviin. (Raatikainen 2004, 58–59.)

Markkinoinnin tavoitteena on tehdä tunnetuksi Liperin hevosystäväinseura, joka on vanha paikallinen yhdistys. Seura omistaa oman maa-alueen, jossa on hevoskeskus. Hevoskeskuksessa on mahtavat puitteet järjestää erilaisia tapahtumia, niin kuin raveja, ratsastuskilpailuja, koira tapahtumia, lapsille suunnattuja ponipäiviä sekä muita mielikuvituksen tuomia mahdollisuuksia. Markkinointia kannattaa myös suunnata ulkopuolisille hevosalan asiakkaille, koska hevoskeskuksessa on huippu hyvät mahdollisuudet valmentaa hevosia. Hevoskeskuksen käyttäjille ja ulkopuolisille tapahtumassa kävijöille pitää sada tunne, että sinne on mukava tulla, paikat ovat kunnossa ja hinta-laatu suhde kulkee käsi kädessä.

Toimintaympäristön analyysillä on tarkoitus hahmottaa nykyinen toimintaympäristö ja siinä oletettavasti tapahtuvat muutokset. Toimintaympäristöanalyysi on yksi osa, kun tutkitaan toimialan näkymiä ja tehdään niin sanotusti nykytila-analyyseja niissä asioissa, jotka vaikuttavat yritystoiminnan tuleviin menestyledellytyksiin. Toimintaympäristö jakautuu taloudelliseen, sosiaaliseen, poliittiseen ja teknologiseen ympäristöön. Taloudellinen kehitys vaikuttaa tuotannon-tekijöiden kysyntään ja hintaan. Poliittinen ympäristö voi vaikuttaa toiminta ympäristöön monella tavalla. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu väestörakenteen kehitys. Teknologian kehittyminen vaikuttaa olennaisesti liiketoiminnan kehittymiseen muun muassa nopeammilla tietoliikenneyhteyksillä. (Markkinointisuunnitelma 2018.)

Toimintaympäristöä analysoitaessa erotetaan toisistaan yrityksen lähiympäristö ja laaja makroympäristö. Lähiympäristöön kuuluvat potentiaaliset asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat, sekä muut keskeiset sidosryhmät. Makroympäristöllä tarkoitetaan laajempaa markkinoilla vallitsevaa taloudellista, teknillistä, poliittista ja demografista eli väestön rakenteeseen liittyviä tekijöitä. On kyettävä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toiminta ympäristöön. (Viitala & Jylhä 2013, 44.)

Liperin hevosystäväinseuran ulkoinen toimintaympäristö on tällä hetkellä heikko, koska Liperin taajaman talousalue ei kehity ja kasva Joensuun ollessa niin lähellä. Taajama palvelut keskittyvät Ylämyllylle, josta on viisitoista minuuttia lyhyempi ajomatka Joensuuhun kuin Liperistä. Talouselämän vaihtelu, eikä yritysten muutokset ja lakkauttamiset vaikuta hevoskeskuksen toimintaan niin paljoa, etteikö kannattaisi järjestää tapahtumia. Ne vähäisetkin tapahtumat, joita Liperissä järjestetään, saavat ihmiset liikkeelle, vaikka tapahtuman aihe ei olisi niin heitä koskettava. Heille pääasia on, että Liperissä järjestetään jotakin.

Sisäinen toimintaympäristö on vahvempi kuin ulkoinen, koska Liperin hevosystäväinseura on toiminut Liperissä jo 90 vuotta ja seuralla on tunnettavuutta paikallisena yhdistyksenä. Toimintaa on vain kehitettävä kokoajan eteenpäin.

Palveluyrityksen toimintaympäristö ja toimintaedellytykset nähdään kilpailun kautta, jolloin yritys toimii kilpailukentällä, jossa he etsivät ja määrittelevät itselleen peliaseman suhteessa muihin yrityksiin. Tästä lähdetään kehittämään itselleen pelialuetta eli vahvuusaluetta, jonka avulla erotutaan kilpailijoista ja vedotaan asiakkaisiin. Markkinoinnin prosessin ajatellaan koostuvan asiakassegmenttien valinnasta, asiakkaiden arvostusten mukaisen tarjousten kehittamisestä valituille segmenteille eli kohderyhmille ja markkinoiden toteuttamisesta kilpailukeinojen avulla. (Lämsä & Uusitalo 2002, 83.)

Hevosala ja hevosen rooli on muuttunut yhteiskunnan mukana. Tulevaisuudessa hevonen nähdään yhä enemmän hyvinvoinnin edistäjänä kuntoutus-, matkailu-, ja virkistyspalveluissa. Hevosala on toimiala, joka tarjoaa elinkeinotyötä ja harrastusmahdollisuuksia maaseudulla, kunnissa ja kaupungeissa. Hevostalous elävöittää maaseutua. Suomessa on noin 16 000 tallia ja ala työllistää 15 000 henkeä. Hevosmäärä Suomessa on 74 200. Raviurheilun harrastajia ja seuraajia Suomessa oli vuonna 2016 220 000 ja ratsastuksen harrastajia 170 000. (Hevostalous lukuina 2016.)

Harjoitusraviratojen määrä Suomessa on 112 kappaletta. (Hevostalous lukuina 2016). 14 harjoitusravirataa sijaitsee Pohjois-Karjalan hevosjalostusliiton alueella seuraavasti: Enossa, Kulhossa, Lehmossa, Liperissä, Vaiviossa, Juuassa,

Valtimolla, Ilomantsissa, Rääkkylässä, Kiteellä, Nurmeksessa, Outokummussa, Kiihtelysvaarassa ja Polvijärvellä. (Pohjois-Karjalan hevosjalostusliitto 2009). Hevosten määrä on Pohjois-Karjalassa noin 3 000 hevosta, varsoja syntyi kesällä 2017 runsaat sata, joista suurin osa Ylä-Karjalassa, Pyhäselässä ja Liperissä. Tammojen astutusmäärä kääntyi kasvuun viime vuonna ja tammoja astutettiin 30 enemmän kuin vuonna 2016. (Paananen, 2018.)

Hevosalan kasvaessa hevonen on siirtynyt maaseudulta lähemmäksi asutuskeskuksia ja taajamia, joissa suurin osa hevosenomistajista asuu. Kyseessä on harrastus, joka on elämäntapa ja siihen käytetään aikaa ja rahaa, joten uskotaan, että palveluiden ja tuotteiden markkinoiden laajentamiselle on edellytyksiä. Hevosmäärän ennustetaan kasvavan 90 000 hevoseen vuoteen 2030 mennessä. Alan kasvun uskotaan tulevan harrasteratsujen määrän lisääntymisenä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana ratsutallien määrä on kaksinkertaistunut. Tämän hetkisen tiedon mukaan noin puolet hevosista asuu mautiloilla. Yksi hevonen koskettaa noin seitsemää ihmistä, joka tarkoittaa, että 8 000 asukkaan kunnassa, jossa on 350 hevosta, hevonen liittyy tavalla tai toisella liki 2 500 asukkaan elämään. (Hippolis 2018.)

Hevosala tarjoaa aktiivista yritys- ja harrastustoimintaa. Vireä yhdistystoiminta on vetovoima alueille. Konkreettisenä esimerkkinä tämä voi näkyä kunnassa lisääntyvänä yritystoimintana, uusina työpaikkoina, kasvavina matkailu- ja verotuloina, kuntalaisten aktiivisuutena, kunnan näkyvyytenä ja säästöinä sosiaali- ja terveystalouden saralla. (Hippolis 2018.)

Yritystoiminnan kasvu hevosalalla on myönteistä alueellisesti ja työllisyyden tasapainoisen kehityksen kannalta, kun perinteisen maatalouden merkitys vähenee. Hallituksen politiikkaohjelmassa on todettu, että uusia kasvuyrityksiä tulisi syntyä nykyistä enemmän edistämään rakennemuutosta ja vahvistamaan kansantalouden dynamiikkaa. Hevosten kasvun määrä voi aiheuttaa kuitenkin modernissa yhteiskunnassa huolenaiheita. Asutusalueiden kaavoitukset uhkaavat kasvukeskusten läheisyydessä sijaitsevia hevosten laidunmaita ja talleja. Hevosten rooli moottoriliikenteen seassa eli yleisillä teillä on erittäin turvatonta. Tämän vuoksi tarvitaan omia hevosreittejä, takaamaan turvalliset maastot he-

vosille ja harrastajille. Yhteiskunnan tuki hevosalan toimintaympäristöön on pientä verrattuna Ruotsiin. Kunnat voisivat tukea hevosalaa varaamalla kasvavalle harrastoiminnalle riittävästi tilaa ja osallistamalla pienille hevostalleille yhteisten tarkoitettujen hevospolkujen rakentamiseen. Selkeyttä ja yhdenmukaisuutta kaipaa hevosalaa koskeva elinkeinopoliittinen päätöksenteko. Ongelmia on aiheuttanut se, millainen toiminta tulkitaan puhtaaksi harrastukseksi, millainen toiminta rinnastetaan maataloudeksi ja millainen muuksi yritystoiminnaksi. Ala tarvitsee yhteiskunnan tukea tukipalveluiden, esimerkiksi eläinlääkintäpalvelun varmistamiseksi. (Tilastokeskus 2006.)

Kuusjärven hevosystäväinseura ry toimii Outokummussa. Aatteellisella yhdistyksellä on ikää 110 vuotta, toiminta heillä alkanut vuonna 1907. Seura on toiminut alkujaan samalla periaatteella, kuin Liperin hevosystäväinseura: siitosoriin pitäminen, tamma- ja orinäyttelyiden järjestäminen sekä kilpa-ajojen järjestäminen. Nykyinen päätehtävä Kuusjärven hevosystäväinseuralla on paikallisen hevostoiminnan tukeminen. He ovat osallistuneet paikallisiin tapahtumiin, järjestäneet ruokintaluennon ja heppakerhoja nuorille, sekä erilaisia hevosen hoitokursseja, taitoratsastuskilpailuita ja hevosvaelluksia. Heidän pääkeskus sijaitsee Outokummun Luulammella, jonne on valmistunut 1990-luvun puolivälissä harjoitusravirata ja sen yhteyteen viime vuonna talkoovoimilla rakennettu valjastuskatos, johon seura on saanut tukea paikallisilta yrityksiltä. Valjastuskatoksen valmistuminen on lisännyt harjoitusraviradan käyttäjämäärää, vakituksia käyttäjiä heillä on yli 10, 90-luvulla käyttäjiä on ollut parhaillaan 20 henkeä. Jäsenille järjestetyssä kyselyssä ilmeni, että ratsastuskentälle olisi kysyntää. XXX Paras vaihtoehto ratsastuskentän sijainniksi olisi rakentaa se radan viereen, jolloin ratsastajat voisivat käyttää valjastuskatosta hyödyksi. Kuusjärveläiset ovat myös miettineet Leader-hanketta, jonka avulla ratsastuskentän voisi rakentaa, jolloin oma osuus hoidettaisiin talkoo työnä. Toiminnan järjestämiseen tarvitaan kuitenkin sitoutuneita henkilöitä, kiteyttää Kuusjärveläinen hevosystäväinseuran puheenjohtaja Jaakko Tuononen. Tuonosen mukaan erityisesti pienillä paikkakunnilla tarvitaan enemmän yhteistyötä ravi-, ratsu-, ja ponitoimintojen kesken. (Paananen, 2018.)

## 5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi soveltuu liikeidean muotoilemiseen ja jatkuvaan kehitykseen eri tilanteissa ja sen ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätösten perusteiksi. Analyysin avulla voidaan tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia että sisäisiä tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2013, 49.)

Toimialan kilpailutilanne edellyttää erityisesti kilpailutilanteen tarkastelua. Swot-analyysi on työkalu, jonka avulla tutkitaan strategiaa ja toimintasuunnitelmaa, jota voidaan kehittää. SWOT-analyysissä lähdetään tutkimaan kohteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä on hyvä muistaa, että strategia rakennetaan vahvuuksille, eikä se saa olla liian riippuvainen heikkouksista. Ulkoiset mahdollisuudet tulee käyttää hyödyksi ja kiertää uhat tai mahdollisesti varautua niihin. SWOT-analyysi ei ole välttämättä itsestäänselvyys, koska asioiden avoimuus, suunnittelukohteet ja tekijät ovat muunneltavissa. Varsinkin, jos muutoshalua, vapaita resursseja, aikaa ja yhteistyösuhteita on. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 120.)

Vahvuuksia ovat asiat, jotka edistävät ja ovat suotuisia tietyn tyyppisen strategian kannalta. Heikkoudet ovat ominaisuuksia tai puutteita, jotka voivat estää tai vaarantaa liiketoimintastrategiaa. Ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia ovat ulkopuoliset tilat ja muutokset, jotka voivat aukaista tien toiselle yritykselle tai tekevät liiketoiminnasta hankalaa. (Vanhala ym. 2002, 121.)

Analyysia ei tulisi jättää heikkouksien, uhkien, mahdollisuuksien ja vahvuuksien etsimiseen, vaan tulisi edetä johtopäätöksiin. Tunnistettaessa heikkous, mutta toimintaympäristöstä nousee selkeitä mahdollisuuden signaaleita, kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Tunnistettaessa idean vahvuudet ja markkinoiden ollessa mahdolliset, tulee edetä vahvuuksien voimalla eteenpäin. Tarkasteltaessa heikkouksia ja ympäristön uhkia ristiin, opitaan varomaan ja tunnistamaan suden kuoppia. SWOT-analyysi ohjaa huomion oikeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2013, 50.)

Liperin hevosystäväinseura on vanha aatteellinen tunnettu yhdistys, se on vaikiinnuttanut asemansa Liperissä. Kilpailuetuna ovat juurikin tunnettavuus harrastajien keskuudessa sekä hyvä palveluympäristö, jossa asiakkaiden ja harrastajien on hyvä ja turvallinen liikkua hevosten tai ponien kanssa. Taulukkoon 1 on koottu Liperin hevosystäväinseuran etuja ja haasteita SWOT-nelikenttään.

Taulukko 1. SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <p>Monipuoliset mahdollisuudet treenaamiselle</p> <p>Aina auki</p> <p>Sopii erilaisten tapahtumien järjestämispaikkana</p>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <p>Hinta</p> <p>Yhdistys, ei yritys, ei saa tuottaa voittoa</p> <p>Talkoolaisten puuttuminen</p>
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Uudet paikat -&gt; ei tunnettavuutta vielä</p> <p>Markkinointi -&gt; uudet asiakkaat</p> <p>Hevostalouden kasvu</p> <p>Monipuoliset mahdollisuudet eri harrastajille esim. koirat, ratsut</p>	<p style="text-align: center;"><b>Uhat</b></p> <p>Kilpailijat, muut radat kesäisin</p> <p>Käyttäjien riittämättömyys</p> <p>Yleinen taantuma aika, vaikea löytää yhteistyökumppaneita</p>

Taulukosta 1 käy ilmi, että Liperin hevosystäväinseuralla on mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. Hevostalouden näkymät ovat valoisammat kuin vuosiin. Hevoskeskuksessa on mahdollisuus järjestää erilaisia tapahtumia muun muassa hevos- tai koiranäyttelyitä. Paikan monipuolisuus on selvästi vahvuus ja mahdollisuus. Heikkouksia ja uhkia on olemassa, mutta ne tulee ottaa vastaan avoimin mielin ja kääntää ne mahdollisuuksiksi.



## 5.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Analyysityökalu, jonka on kehittänyt Michael Porter vuonna 1979, keskittyy viiteen toimialalla vaikuttavaan kilpailuvoimaan. Porterin malli sopii yrityksille riippumatta sen koosta tai toimialasta. (Strategy train 2018.)

Porterin mukaan yritysten käytettävissä olevan kilpailuedun lähteitä ovat asiakkaille tarjottu ainutlaatuinen hyöty tai toiminnan alhaiset kustannukset. Palvelut tai tuotteet voidaan kohdistaa joko laajalle asiakasjoukolle, jolloin puhutaan kokonaismarkkinoista tai tarkoin määritetylle asiakasryhmälle. Näistä muodostuu erilaisia strategiavaihtoehtoja, joita ovat kustannusjohteisuus, erilaistaminen ja keskittyminen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 90.)

Kehitystyötä on lähdetty tarkastelemaan viiden kilpailuvoiman mallin kautta. Viiden kilpailuvoiman mallin avulla ymmärretään voimakenttää, jossa yhdistys toimii. Viiden kilpailuvoiman malli muodostuu sanan mukaan viidestä eri osa alueesta joita ovat alan kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, uudet kilpailijat ja korvaavat tuotteet. Välittömässä toimintaympäristössä saa toimiala eritellyn rakenteen. Dynamiikka, yhdistyksen heikkoudet ja vahvuudet, ympäristön uhat ja mahdollisuudet määrittelevät sen suhteen, miten ne ilmenevät nykyisessä toimialan tilanteessa ja kilpailussa. (Vanhala ym. 2002, 122.)

Kuvio 1 kuvastaa Porterin viiden kilpailuvoiman mallia käytännössä, jonka pohjalta on tehty Liperin hevosystäväinseuran kilpailija analyysi.

Kuvio 1. Porterin kilpailukenttämalli (Liiketoiminnan kehittäminen 2003).



Alan kilpailijoilla tarkoitetaan alan sisäistä kilpailua eli tällä hetkellä olevia toimijoita, jotka omilla tuotteillaan ja palveluillaan täyttävät asiakastarpeen. Nykyisessä kilpailutilanteessa tulee arvioida, miten valmis toimiala on ja toimiiko alalla paljon jo muita toimijoita. Pitää arvioida myös oman yrityksen rooli kilpailukentässä. (Westerlund & Lankinen, 2011.)

Markkinoilla ollaan harvoin yksin. Kovassa kilpailussa ei ole sijaa uudelle yrittäjälle, jos ei kykene erottautumaan liikeidealla ja löytämällä etuuksia muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Markkinoiden tarkoitus ei ole miellyttää kaikkia, vaan löytää oma erikoistuminen ja lähteä rakentamaan siihen oma kilpailuetu. (Bergström & Leppänen 2013, 81.)

Kilpailua ja kilpailijoita tutkiessa on hyvä ryhmitellä kilpailijat avainkilpailijoihin ja marginaalikipailijoihin. Nämä ovat kilpailijoita, jotka toimivat samalla alalla. Marginaalikipailijoita ei pidä jättää liian vähälle huomiolle, koska usein ne ovat ajan saatossa avainkilpailijoita. Samaa tarvetta tyydyttävät, eri alalla olevat kilpailijat voivat myös olla vaarallisia kilpailijoita, joiden toimintaa kannattaa seurata. (Bergström & Leppänen 2013, 86.)

Menestyminen riippuu siitä kuinka onnistutaan tyydyttämään asiakkaiden tarve ja miten käytetään osaamista ja resursseja siihen pyrkiessä. Asiakkaat tyydyttävät tarpeensa eri tavoilla. Toiset valitsevat sen, joka tuottaa enemmän hyötyä, toinen valitsee sen, joka tuottaa enemmän arvoa. Menestyäkseen on oltava kilpailuetua eli asiakkaan kokemaa paremmuutta muihin nähden. Etu voi olla myös taloudellinen, jolloin yritys pystyy kilpailemaan hinnalla. Taloudellinen etu on seurausta alhaisemmista kustannuksista kuin kilpailijalla. Toiminnallisella etuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotteet ovat paremmat kuin kilpailijalla. Imagolisessa edussa ostajan mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista ovat korkeammalla. Yrityksen on tärkeää tunnistaa oma kilpailuetu muihin nähden. (Bergström & Leppänen 2013, 86–87.)

Liperin hevosystäväinseuran alan kilpailijoita ovat Joensuun ja Lieksan ravirata, sekä Pohjois-Karjalan alueella sijaitsevat harjoitusraviradat. Joensuun ravirata on maakunnan päärata ja Lieksan ravirata on kesärata. Molemmat radat ovat

ympärivuotisessa harjoituskäytössä kaikille asiakkaille maksutta. Lieksassa ravataan neljät ravit kesä-syyskuulla. Joensuussa ravipäiviä on ympäri vuoden ja kilpailupäiviä on yhteensä noin 20 kilpailupäivää vuodessa. Kuopiossa ravataan myös ympäri vuoden ja kilpailupäiviä Kuopiossa on samat 20 päivää vuodessa. Muita pieniä meidän organisaation vastaavia ovat Juuan hevostalousyhdistys, jossa on järjestetty kerran vuoteen harjoitusravit. Muilla harjoitusraviradoilla ei ole järjestetty harjoitus tai paikallisraveja. Pohjois-Karjalan alueella olevien harjoitusraviratojen avonaisuus riippuu ylläpitävästä seurasta. Kaikki seurat eivät pidä esimerkiksi talvella harjoitusolosuhteita säännöllisesti auki, eikä aurausta hoideta samalla tavalla kuin Joensuussa ja Lieksassa.

Joensuun ravirata on pahin kilpailija, koska se sijaitsee lähellä. Joensuu omaa paremmat rataolosuhteet. Liperin hevosystäväinseuran omistama rata on hie- man hitaampi Joensuuhun verrattuna, joka voi käyttäjistä olla huono puoli. Seura joutuu perimään radan käyttömaksua, koska lanaaminen, auraaminen, suo- laus ja pintamateriaali maksavat. Talkootuotoilla ei pysty ylläpitämään rataa, joten käyttömaksua on perittävä. Talvisin Joensuun raviradalla on valot kerran viikossa, keskiviikkoiltais. Tämä mahdollistaa hevosten treenaamisen myös iltais. Joensuun ravirata on kiinni vuodessa vaihtelevasti noin kymmenen päi- vää, riippuen järjestettävistä tapahtumista, joissa käytetään Joensuun ravirataa (esimerkkinä Ilosaarirock).

Myös muut tapahtumat Liperin läheisyydessä vaikuttavat järjestettävän tapah- tuman yleisö ja osallistujamäärään. Asiakkailla on oma tahto lähteä tai jäädä ko- tiin vai mennäkö toiseen tapahtumaan. Tapahtumaa järjestäessä on tärkeää tutkia muita tapahtumia läheisyydessä, tällä varmistetaan se, että ihmiset osal- listuvat juuri Liperin hevosystäväinseuran tapahtumaan.

Etuna Liperin hevosystäväinseuralla muihin kilpailijoihin nähden ovat edulli- semmat ylläpitokustannukset, kuin esimerkiksi Joensuun raviradalla. Imagolli- sempi puoli on hevosläheisyys ja alueen monipuolisuus. Mahdollisuus on valita raviradalla ajon sijaan hiittisuora, jossa on mahdollisuus ottaa nopeita pätkiä hevosella ja palautella metsään vievällä treenipolulla. Palauttelun voi suorittaa Riihilammessa kahlaten tai veneen perässä uiden. Pienen paikkakunnan etuna

on se, että ihmisillä on enemmän mielenkiintoa lähteä katsomaan tapahtumaa, kuin esimerkiksi Joensuussa. Paikallisravien kävijämäärä kertoo sen, että potentiaalista yleisöä Liperistä on löytynyt.

Asiakkaat vaikuttavat neuvotteluvoimalla toimialan kilpailutilanteeseen. Asiakkaiden neuvotteluvoiman ollessa suuri he vaikuttavat paljon yksittäisen yritysten toimintaan ja koko toimialan yritysten keskinäisiin voimasuhteisiin. (Westerlund & Lankinen, 2011.)

Käyttäjiä tai tapahtuman asiakkaita ovat hevosihmiset ja katsojat, jotka tulevat paikan päälle katsomaan tapahtumaa, joka järjestetään Liperin hevoskeskuksessa tai tulevat käyttämään Liperin hevosystäväinseuran tarjoamaa palvelua. Järjestettäessä paikallisraveja, harjoitusraveja ja muita hevostapahtumia tulee ottaa huomioon Joensuun, Lieksan ja Kuopion ravipäivät. Osallistujamäärään vaikuttavat kuitenkin suuresti viereisten raviratojen ravipäivät. Jos järjestettävän tapahtuman aikana on toinen kilpailu, voi osallistujapula tulla. Katsojiin tai yleisöön vaikuttavat muut tapahtumat, joita läheisyydessä järjestetään. Kahta tapahtumaa samalle päivälle pienelle paikkakunnalle ei kannata järjestää.

Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa toimittajat vaikuttavat suuresti, koska heidän neuvotteluvoimansa on suuri ja he vaikuttavat toimialan kilpailutilanteeseen merkittävästi. Neuvotteluvoima toimittajilla on riippuvainen siitä, paljonko toimittajia on toimialan yrityksiin verrattuna ja miten helppoa toimittajan vaihtaminen on. (Westerlund & Lankinen, 2011.) Järjestäjän täytyy valita sopiva ajankohta tapahtumalle ja välttää tapahtumien päällekkäisyyttä. Hyvin organisoitu ja huolella järjestetty tapahtuma viestii yhdistyksestä paljon eteenpäin, jolloin uusia toimittajia on mahdollisesti tulossa lisää, kuten myös yhteistyökumppaneita ja sitä kautta yhteistyösopimuksia.

Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan niitä palveluita, joilla asiakas voi tyydyttää tarpeensa tai ratkaista ongelman korvaavalla tuotteella, joka on mahdollisesti toisen yrityksen tarjoama palvelu. Korvaavat palvelut voivat olla kokonaan uusia, tai jo markkinoilla olevia palveluita, joita käytetään uudella tavalla. Kilpailutekijää analysoitaessa on arvioitava, mitä vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaille on toimi-

alan nykyisille palveluille. Lisäksi on seurattava työtapojen ja teknologian kehittymistä ja mahdollisuuksien mukaan käyttää niiden antamia mahdollisuuksia. (Westerlund & Lankinen, 2011.)

Korvaavia tuotteita tapahtumassa ovat esimerkiksi lähteminen. Lähteekö asiakas tapahtumaan yleisöksi tai asiakkaaksi vai jättääkö asiakas lähtemättä jostakin syystä. Lähtemätön asiakas ei tuo kassavirtaa tapahtumalle. Myös muut tapahtumat voivat olla korvaavia tuotteita. Ihmiset eivät halua osallistua raveihin, vaan menevät muualle järjestettäviin tapahtumiin. Täytyy saada prospektiasiakkaatkin liikkeelle tapahtumaan jollain keinoin. Nämä voisivat olla uusia asiakkaita, jopa uusia toimijoita innostuessaan uudesta harrastuksesta tai yhdistyksen toiminnasta, jossa voisi olla mukana.

Menestyäkseen markkinoilla yhdistyksen on pystyttävä luomaan kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Tapahtuman differoinnilla eli erilaistamisella seura pääsee siihen. Pyrkimyksenä on käyttää tapahtumassa tiettyä valittua konseptia, koska jo kaksi tapahtumaa on järjestetty samalla tyylillä ja asiakkaat ja yleisö ovat viihtyneet ja seura on saanut tapahtumista kiitosta. Tapahtumaan ei saa olla liian kallis pääsymaksu, koska se voi olla toisille asiakkaille iso kynnyksymys ja seura on halunnut pitää maksun suhteellisen pienenä. Raviohjelma on maksanut muutaman euron. Toisessa tapahtumassa raviohjelma oli yhdistettyinä pääsylippuun, mutta systeemi ei ollut yhtä toimiva, kuin erikseen myytävä ohjelma ja lippu. Perinteisiä arpoja on ollut myynnissä, joiden palkinnot kerättiin yhteistyökumppaneilta. Musiikki soi, oli pannukahvia, muurinpohjalettuja, nuotiomakkaraa, sekä kala-annoksia. Tarjottavat olivat hyvin perinteisiä ja ihmiset kehuivat, ikinä ei kuulemma saa enää nuotiomakkaraa ja pannukahvia.

Etua kilpailijoihin nähden ovat hevosläheisyys. Rata on aivan yleisön aidan vieressä. Voi kuulla, nähdä ja jopa tuntea, kun valjakko ravaa radalla. Ihmiset pääsevät haistamaan hevosen tuoksun, näkemään läheltä kuinka kilpailuun valmistautuminen tapahtuu, mitä se vaatii hevosten taustajoukoilta, valmentajilta ja ohjastajilta. Miten kilpailevat valjakot huolletaan ennen starttia ja startin jälkeen. Samalla ihmiset aistivat talkoohenkeä, jonka avulla tapahtuma on järjestetty, kuinka iloisia ihmisiä ovat, ja kuinka vielä tänä päivänä yhteen hiileen puhalta-

minen onnistuu ja tuotoksena on iso tapahtuma, jossa kaikilla on hyvä ja mukava olla. Perheen pienemmätkin on otettu huomioon tapahtumassa järjestämällä heille oma keppihevoslähtö, jossa kaikki osallistujat on palkittu. Lisäksi lapsille on ollut tarjolla tapahtumassa ilmaista ratsastusta/ajoa. Näin ollen tapahtumaan ovat pystyneet osallistumaan myös vähävaraisemmat perheet, joilla muuten ei välttämättä olisi mahdollisuus saada tällaisia kokemuksia.

Kilpailijoihin verrattuna Joensuun ravirata ei pysty samalla tavalla tapahtumia differoimaan. He tekevät sitä rahasta ja ajatuksena on, että kaikki ihmiset ovat valmiita maksamaan sen. Esimerkiksi Joensuun raviradalle sisäänpääsy on 5€ ja ohjelma 2€. Päästäksesi raveihin tämä vaatii jo 7€, tällä pääsee tapahtuma-alueelle ja saa ohjelman. Halutessaan voi ostaa kahvin 2€ ja pullan 2€, jos sisäänpääsymaksua ei olisi, käyttäisivät asiakkaat sen varmasti pelaamiseen tai kahvion palveluihin.

Tänä päivänä kamppaillaankin sen asian kanssa, kuinka saada ihmisiä raveihin paikanpäälle. Esimerkiksi Suomen suurimmat ravikilpailut kamppailevat jo asian kanssa toden teolla. Mikkelin raviradan toimitusjohtaja Kari Tiaisen mukaan pelaaminen ja ravien seuraaminen keskittyy koko ajan enemmän internettiin. Mietintä on kova, mitä tehdä toisin, jotta yleisöä saadaan paikan päälle seuraamaan raveja. Mikkelissä on mietitty panostusta oheisohjelmaan, urheilulliseen puoleen, tapahtuman markkinointiin sekä tiedottamiseen panostamista. Kaksipäiväisissä raveissa on se ongelma, että yleensä valitaan Tiaisen mukaan vain jompikumpi päivä, mihin osallistutaan. (Kasurinen 2016.)

Harjoitusravien ja paikallisravien järjestäminen on pitkälti kiinni yhteistyökumppaneista ja heidän tuesta. Seuran talous ei kuitenkaan anna mahdollisuutta itseksensä järjestää raveja, jotka vaativat palkintoja. Yhteistyökumppaneiden tuella ravit varmasti tulevat pärjäämään Liperin markkinoilla. Tapahtumaan olisi varmasti osallistuvia valjakoita ja asiakkaita eli katsojia. Kaikki riippuu kuitenkin järjestäjistä. Riittääkö järjestäjien resurssit järjestää joka vuosi isompi tapahtuma hevoskeskuksessa? Löytyykö talkoohenkeä tarpeeksi siihen, että tapahtuman organisaatio saadaan kasaan ja homma vietyä kunnialla loppuun? Jokaisella jäsenellä on kuitenkin omat hevoset, työt ja muitakin harrastuksia.

Vanhemmilla henkilöillä tulee ikä vastaan ja nuorempi sukupolvi on toisaltaan vielä niin nuorta, etteivät kykene tapahtuman järjestämiseen ja eivät ehkä ymmärrä samalla tavalla talkoohenkeä. Tapahtuman järjestäminen vaatii kuitenkin järjestäjiltä paljon omaa aikaa. Siihen täytyy olla mielenkiinto ja halu viedä tapahtumaa eteenpäin, tarjota asiakkaille sitä erilaista kuin muualla. Kyseessä on kuitenkin yhdistys, eikä yritys. Jos kyseessä olisi yritys, tilanne olisi varmasti toinen, yrityksessä olisi ehkä palkattuja henkilöitä ja liikevaihto olisi aivan muuta, kuin mitä yhdistyksessä nyt on.

Välissä on talvi, jolloin lepääminen on sallittua. Keväällä, kun aurinko alkaa paistaa ja lumi sulaa, heräävät hevosihmiset kuin talviunestaan ja ovat valmiina uusiin haasteisiin. Liperin hevosystäväinseura voi tavoitella kerran vuodessa järjestettävää isompaa tapahtumaa. Useampaan isompaan tapahtumaan eivät rahkeet riitä ja talkooväkeä on erittäin vaikea löytää. Pienempiä tapahtumia on helpompi järjestää, sillä ne eivät vaadi niin paljon resursseja ja aikaa.

### **5.3 Asiakkaat ja jäsenet**

Asiakkaita ovat ne ihmiset, jotka käyttävät Liperin hevosystäväinseuran hevoskeskusta, missä on mahdollisuus valmentaa hevosta tai ponia haluamallaan tavalla. Asiakkaita ovat myös tapahtumissa vierailevat yleisö, osallistujat ja yhteistyökumppanit. Tärkeässä roolissa ovat myös mahdollisesti tulevat vuokralaiset rata-alueella. Savon seudun vinttikoiraharrastajat, Liperin ratsastajat ja mahdolliset muut yhdistykset ja seurat, jotka voisivat olla potentiaalisia asiakkaita Liperin hevosystäväinseuralle.

Toisaalta myös Liperin hevosystäväinseuran omat jäsenet ovat seuralle sisäisiä asiakkaita. He käyttävät hevoskeskuksen palveluita lähes päivittäin. Suurin osa käyttäjistä kuitenkin tulee juurikin näistä omista jäsenistä, jotka maksavat vuosittaisen ratamaksun, jolla on mahdollisuus käyttää hevoskeskuksen palveluita. Jäsenet osallistuvat tapahtumien järjestämiseen, radan ja ympäristön kunnossapitoon sekä talkoisiin.

## 5.4 Hinta vs. muut

Markkinoijan kuuluu hallita hinnoitteluprosessin kokonaisuus. Kohderyhmän pitää hyväksyä hinta. Hintataso ei kohderyhmillä samasta palvelusta voi olla hyvin erilainen. Hintaan liittyvien ratkaisujen tekeminen koostuu monesta eri asiasta, muun muassa henkilökohtaisista mieltymyksistä. Hinnoittelu on luovuutta ja siinä on otettava huomioon kuluttajien tarpeita ja tottumuksia sekä kilpailijoiden hinnoittelu. (Raatikainen 2008, 148.)

Hinta on asiakkaalle tärkeä valintakriteeri. Hinnoitteluun vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Ulkoinen tekijä on tuotteen tai palvelun kysyntä ja kilpailutilanne, joka ohjaa hinnoittelua ulkoapäin. Hinnoittelustrategia perustuu kilpailustrategiaan. On tunnettava tarkkaan kustannusrakenne ja markkinoiden hintataso, jotta pystytään toimimaan kustannustehokkaasti. Kun puhutaan referenssihinnoittelusta, tarkoittaa se, tulevaisuuden kasvun turvaamista strategialla. Tutummin tutustumistarjoushinnoittelu, hinnoittelu alle omien kustannusten, jossa tuotto ja markkinaodotukset ovat tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2013, 113–114.)

Hinnoitteluprosessi alkaa analysoimalla liiketoimintamallia, ja palvelun ominaispiirteitä, asiakkaita, kustannuksia, kilpailutilannetta ja elinkaaren vaihetta. Kustannuksissa tulee miettiä, mikä on kate ja kannattavuus. Mitä kustannuksia aiheutuu? Asiakkaan näkökulma huomioon ottaen, liian korkea hinta aiheuttaa kysynnän puutteen. Neutraalin hinnoittelun tavoitteena on välttää riskejä ja valita maltillisesti omaan liiketoimintaan sopiva hinnoittelu. Asiakasarvon maksimoinnissa pyritään huomioimaan asiakkaan tarpeet syvällisesti ja segmenttihinnoittelua voidaan soveltaa asiakkaisiin siten, että asiakkaat maksavat eri hinnan samasta palvelusta riippuen esimerkiksi sijainnista ja ajasta. (Raatikainen 2008, 149.)

Käytännön hinnoittelumallilla tarkoitetaan tapaa, jolla hinta esitetään asiakkaalle. Hinnoittelu vaatii joustavuutta ja helposti ajaututaan tilanteeseen, jossa hinta on asiakkaalle liian korkea asiakkaan saamaan hyötyyn nähden. Totutun hintatason menetelmässä pyritään löytämään palvelulle vakiohintataso. Asiakkaat tottuvat hintatasoon, jonka he itse hyväksyvät. Tässä menetelmässä on tärkeää



hintaa nostettaessa huomioida, kuinka paljon hintaa voi nostaa niin, ettei asiakas kiinnitä siihen liikaa huomiota. Nostettaessa hintaa liian korkealle, kysyntä voi laskea romahdusmaisesti alaspäin. (Raatikainen 2008, 153–155.)

Hinnan merkitys asiakkaalle on suuri. Asiakas haluaa hinnan, joka on helposti ymmärrettävissä ja helppo verrattava muihin kilpailijoihin. Epäselvät hinnoittelumenetelmät usein johtavat siihen, että palvelu jää hankkimatta kyseiseltä yritykseltä. Monesti asiakas on valmis maksamaan palvelusta sen verran, minkä verran odottaa saavansa hyötyä siitä itse tai kuinka paljon se tuottaa asiakkaalle arvoa. Hyödyn saaminen asiakkaalle palvelusta voi olla hyvinkin erilainen. (Raatikainen 2008, 157.)

Hintaan vaikuttava tekijä on palvelun kustannukset, johon lasketaan muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Vaikka kustannusten ei pitäisi suoraan määrätä hintaa, on kustannusten ymmärtäminen tärkeää, koska valmistuskustannukset asettavat hinnalle alarajan, jonka alle palvelua ei pidä hinnoitella. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tarjoaja selvittää, kuinka paljon samantyyppisestä palvelusta maksetaan muualla. Vertailemalla palvelun ominaisuuksia ja laatua, tarjoaja sijoittaa hinnan valitsemalleen kohdalle yleisessä hinta-asteikossa. (Raatikainen 2008, 161–162.)

Hinnoittelu radan käytöstä on aiheuttanut keskustelua. Hyvänä kehityskohteena näen hinnan ja opinnäytetyössä on tutkittu muiden hevosystäväinseuran hinnoittelu ympäri Suomea. (Liite 1.) Hinnoittelussa on tutkittu käyttäkö yhdistys vuosittaista vai ainaisjäsen hinnoittelua ja millaisia hintoja radan käytöstä on peritty. Hinnoittelua vääristää seurojen ja yhdistysten erilainen koko. Osa yhdistyksistä on pienempiä ja heidän toiminta on paljon pienempää kuin Liperissä. Vastapainona osa yhdistyksistä on isompia ja heidän toiminta on laajempaa kuin meillä. Kaikki ovat kuitenkin yhdistyksiä ja toimivat samalla periaatteella.

Otantaan on otettu 21 erilaista yhdistystä sattuman varaisesti ympäri Suomea. On tutkittu yhdistysten nettisivuja ja otettu yhteyttä yhdistysten henkilöihin messenger toiminnolla. Tutkiessa on huomattu, että suurimmalta osalta yhdistyksiä puuttuivat verkkosivut kokonaan. Yhdeksältä yhdistykseltä löytyi verkkosivut,

josta löytyi tieto yhdistyksen hinnoista, jäsenmaksusta ja mahdollisesta radan käyttömaksusta. Lopuilta 12 yhdistykseltä löytyi Facebook-sivut, jonka kautta oli mahdollisuus ottaa yhteyttä yhdistykseen. Miltään yhdistykseltä ei löytynyt hinnoittelua Facebook-sivuiltaan.

18 yhdistyksessä käytetään vuosittaista jäsenmaksua, jäsenmaksun suuruus vaihtelee 10 eurosta, 30 euroon. Ainaisjäsenmaksu on käytössä 7 yhdistyksessä. Näistä joissa ainaisjäsenmaksu on käytössä, on mahdollisuus valita myös vuosittainen jäsenmaksu. Tuolloin ainaisjäsenmaksu on korkeampi. Radan käyttömaksujen suuruus vaihtelee viidestä eurosta 150 euroon/valmentaja. Keskiarvo hinta on noin 50–60 euroa.

Tutkimuksen perusteella ehdotuksena Liperin hevosystäväinseuralle olisi ainaisjäsenmaksun muuttaminen vuosittaiseksi jäsenmaksuksi 20€ / jäsen. Tämä ei sisältäisi hevoskeskuksen käyttöä. Hevoskeskuksen uudeksi käyttömaksuksi ehdotuksena olisi 50 €/hevonen/vuosi. Tällöin ei hinnoiteltaisi itseä ulos markkinoilta, vaan pystyisimme kilpailemaan hinnalla.

## **6 Toimintasuunnitelma**

Liperin hevosystäväinseurassa toimintasuunnitelma on laadittu aina vuodeksi kerrallaan, niin kuin se kuuluukin yhdistyksissä tehdä. Toimintasuunnitelma on kirjallinen toimintasuunnitelma ja se sisältää talousarvion. Toimintasuunnitelma ja talousarvio hyväksytään yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa. Toimintasuunnitelma ja talousarvio ohjaavat yhdistyksen toimintaa. Toimintasuunnitelmassa tärkeää on, että se kuvaa mahdollisimman selkeästi yhdistyksen toiminnan rakenteita ja sisältöä. (Yhdistystoimijat 2018.)

Toimintasuunnitelman rakenne:

- Kirjataan pykälä yhdistyksen säännöistä, joka kuvaa tarkoitusta ja tulevan toimintakauden visio
- Ajatuksia toimintakaudesta
  - Jäsenhankinta
  - Tiedotukset (miten, kuinka usein, tapahtumat)
  - Toiminta
  - Tapahtumat (näyttelyt, ravit, koirat, koulutukset)
  - Mahdollinen yhteistyö muiden yhdistysten kanssa ja yhteistyökumppaneiden kanssa
  - Taloudellinen toiminta, varojen kartoittaminen -> talousarvio

(Yhdistystieto 2013.)

Ennen kuin liikeidea käsite syntyi, puhuttiin toiminta-ajatuksista. Toiminta-ajatus on yleensä yhden virkkeen mittainen ja vastaa kysymykseen: Miksi yritys on olemassa? (Bergström, Leppänen 2013, 29.) Tämä toiminta-ajatus kuvastaa, enemmän Liperin hevosystäväinseuraa, kuin sana liikeidea. Yhdistyksellä on selkeä toiminta-ajatus, joita ovat hevosharrastus ja yhteisen hevostoiminnan edistäminen paikkakunnalla.

Liperin hevosystäväinseuran liikeidea ja toiminta-ajatusta ei ole koskaan määriteltä, mutta säännöistä voisi ottaa seuraavaa: alkuperäistarkoituksena on ollut edistää paikkakunnan hevosjalostustyötä näyttelyiden, kilpailujen ym. samansuuntaisten toimenpiteiden kautta ja liittyä toimintansa tukemiseksi Pohjois-Karjalan hevosjalostusliiton jäseneksi.

Toiminta-ajatuksiksi voisi kuvata hyvin myös tapahtumien järjestämisen ja kehittämisen eteenpäin viemisen. Toiminta-ajatuksen kehittyminen on kuitenkin jatkuvaa toimintaa, jolloin on tärkeää, että toiminta-ajatus on hyvin sisäistetty.

Liperin hevosystäväinseuran tavoitteena on olla paikallinen tunnettu yhdistys, joka tarjoaa monipuoliset harjoitusolosuhteet hevosharrastajille. Liperin hevosystäväinseurassa ollaan valmiita tekemään yhteistyötä eri tahojen kanssa,

tästä esimerkkinä yhteistyö Savon seudun vinttikoira harrastajien kanssa ja käynnissä olevat neuvottelut Liperin ratsastajien kanssa. Yhteistyö paikallisten yritysten kanssa on myös toiminut. Eri yhteistyötahojen kanssa toiminen antaa monenlaisia mahdollisuuksia.

Rata-alue ja hevoskeskus sopivat erilaisten tapahtumien järjestämiseen, joiden avulla seura haluaa tulla tunnetuksi. Seuralla on sellaiset paikat ja puitteet, jotka markkinoivat itse itseään monipuolisena tapahtuma ja harrastuspaikkana. Tapahtumien järjestäminen vaatii paljon lisätyötä ja vaatii vielä tarkennettua suunnitelmaa onnistuneelle tapahtumalle. Tahtotilaan määräytyy kilpailutilanne, taloudellinen tilanne ja kasvun näkymät. Tahtotilan määrittäminen auttaa hevosystäväänseuraa toiminnan kehittymisessä. Riskienhallintana pidetään yhdistyksessä sitä, että menot eivät olisi suuremmat kuin tulot. Tarkkaa arviota kulujen kattamiseksi vuositasolla ei ole arvioitu. Kulurakenne kuitenkin vaihtelee talvien, käyttäjämäärien ja muiden itsestä riippumattomien syiden vuoksi. Esimerkiksi toisena talvena alueella on enemmän lunta kuin toisena ja aurasukustannukset vaihtelevat sen mukaan. Pakkastalvena sähkön kulutus on suurempaa, kuin kesäaikana. Mitä enemmän radalla on käyttäjiä, sitä enemmän sitä joudutaan lanaamaan ja mahdollisesti pinnoittamaan uudestaan. Vuosikokouksessa tehdään talousarvio seuraavalle vuodelle, mutta se on arvio ja vaihtelee suuresti. Liitteenä vuoden 2017 talousarvio. (Liite 3.) Taloutta arvioitaessa kuitenkin talousarvio on suuntaa antava. Pääsääntöisiä tuloja ei ole seuralla, muuta kuin koiraradasta oleva vuokratulo. Muutoin tulojen kokonaisarviointi on hankalaa. Radan käyttäjien määrä vaihtelee, on satunnaisia käyttäjiä, jotka maksavat kerta kerrasta ja on vuosimaksun maksaneita, joka vuosi eri verran.

Tavoitteet ovat niitä yhdistyksen toiminnan lyhemmän aikavälin tuloksia, joihin yhdistys pyrkii. Yhdistyksen tarkoitus ei ole hakea voittoa, vaan saada kuluja katettua, joita yhdistykselle muodostuu harjoitusolosuhteiden kunnossa pitämisestä. Myös juoksevien kulujen kattaminen olisi ensisijaisen tärkeää. Esimerkiksi markkinointisuunnitelman avulla saadaan tiettyjä ennusteita siitä, mitä todennäköisesti tapahtuu.

## 7 Strategia, toiminta

Strategian tavoitteena on hakea menestystä ja kilpailuetua, joka ei ole pelkästään papereiden kirjoittamista ja johtajien työtä, vaan se antaa toiminnalle suunnan ja ohjauksen. Strategia on Henry Minzbergin mukaan tahdonilmauksia, jotka sisältävät suunnittelua, visiointia, tekemistä, muuttumista ja oppimista. Strategian lopputuloksena syntyy työ, jossa pysähdytään miettimään menestystä, mahdollisuuksia, riskienhallintaa, markkinoita ja kilpailukenttää, millaisiin asiakkaisiin pitää keskittyä, miten tuotetta, palvelua pitäisi kehittää ja, onko toimintatapa ajan tasalla. Pohditaan, millaiset ovat resurssit henkisellä ja taloudellisella puolella, sekä vastaako ajattelutapa toimintaympäristön odotuksia ja vaatimuksia. Mietitään, miten yhteistyötä toimijoiden kanssa tulisi kehittää. Strateginen työ on tärkeää Honkolan ja Jounelan mukaan ja jos se jää tekemättä, yrityksen elämä on kuin vappuhuiska; heiluu jokaiseen suuntaan. Omaan uskomiseen helpottaa tulevaisuuden kuvaa. Ennakoiva ja aktiivinen menestyy ja joustava ja reagoiva pärjää. (Honkola & Jounela 2000, 20–21.)

Strategian toiminnan perustaa on, että tutkitaan markkinoita ja asiakkaita ja reagoidaan ympärillä tapahtuvaan. Perustana on kuitenkin, että keskitytään omaan menestykseen. Taistellaan oman menestyksen puolesta, ei muita vastaan. Se helpottaa yhteistyötä muiden toimijoiden ja verkostoitumisen kannalta. Yhteistyökumppaneihin täytyy pystyä luottamaan ja suhtautua kilpailijaan positiivisena haasteena. Yhdessä saadaan kuitenkin enemmän aikaan. Jokainen kantaa oman vastuun ja asioita hoitaa se, jolla on siihen osaamisen antama, yhdessä hyväksytty pätevyys. (Honkola & Jounela 2000, 23–24.)

Markkinointistrategia on toimintasuunnitelma, jonka avulla pyritään tavoitteiden mukaisesti tuottamaan arvoa asiakkaille, omistajille ja eri verkostokumppaneille. Markkinointistrategia on markkinoinnin tehtävien toteuttamista käytännössä, käytännön toimintaohjelma, joka toteuttaa strategisen markkinoinnin visioita.

Liperin hevosystäväinseuralla ei ole strategiaa, mutta kuten Honkolan ja Jounelaan mukaan ”omaan uskomisen” helpottaa tulevaisuuden kuvaa. Tässä tapauksessa kannattaa tutkia markkinoita, asiakkaita ja reagoida ympärillä olevaan. Hyvällä suunnittelulla, päämäärän saavuttaminen on joustavampaa. Strategia kuvaa sanaa toiminta-ajatus. Kun on jo saavutettu etua kilpailijoihin nähden, niin strategisena toimenpiteenä tässä vaiheessa tulisi panostaa organisaation johtamiseen. Hyvällä organisaation johdolla ja jo kilpailuedun saavuttaneella Liperin hevosystäväinseuralla on mahdollisuus menestyä markkinoilla. Hyvällä johtamisella pystytään luomaan kehittyvät mahdollisuudet hevosharrastajille olosuhteet, joissa on turvallista valmentaa hevosia. Tällä saadaan uusia asiakkaita, joka tarkoittaa, että se tuo Liperin hevosystäväinseuralle myös kassavirtaa. Toimivalla organisaatiolla on myös helppo järjestää tapahtumia hevoskeskuksessa.

Liikeideassa määritellään asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeidean perustana ovat asiakkaan tarpeet, ja niiden selvittäminen, sekä kuinka tarve aiotaan tyydyttää. (Viitala & Jylhä 2013, 42.) Liikeidea kertoo millä markkinoilla ja miten yritys toimii ja mitkä ovat sen tuotteet. Liikeidea sisältää kolme osa-aluetta: kohderyhmät eli segmentit = kenelle, tuotteet ja tarjooma = mitä ja toimintapa = mitä. Kehittymisen edetessä tulee neljäs osa: tavoite imago = millä saan ostamaan. (Bergström & Leppänen 2013, 29.)

Liikeidean arvioinnissa keskitytään ensisijaisesti kilpailijoihin ja oman aseman vertailuun, suhteutettuna muuhun tarjontaan. Kilpailijatiedon hankinta onnistuu esimerkiksi mainonnan analysoinnilla ja tutkimalla kilpailijoiden esiintymistä tiedotusvälineissä, tutustumalla kilpailijoiden tuotteisiin ja niiden tarjoamaan palveluun. Kilpailijat tulisi tuntea hyvin ja arvioida heidän jopa yllättäviä muutoksia, joita he voivat tehdä pärjätäkseen markkinoilla. (Viitala & Jylhä 2013, 46–47.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan liiketoimintamalli, jossa kerrotaan päämäärät, tavoitteet ja keinot eli strategiat, joilla tavoitteisiin pyritään. Liiketoimintasuunnitelmassa osoitetaan se, että tuotteilla tai palvelulla on todellinen liiketoiminta mahdollisuus. Se sisältää jäsenneytyn kuvauksen markkinoinnista, myyntimahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista, sekä voimavarois-

ta ja niiden lisäämisestä. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään; ketkä ovat asiakkaita, miten paljon heitä on, missä he ovat, kuinka paljon he ostavat ja millaista ostokäyttäytyminen on. Tarvitaan tieto siitä, mitä asiakkailta puuttuu ja kuinka paljon he ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan myös, ovatko asiakkaat välittömiä yrityksiä, jolloin puhutaan business to business markkinoinnista vai onko kyseessä normaalit kuluttaja-asiakkaat. (Viitala & Jylhä, 2013 50–51.)

Markkinointisuunnitelmassa yksilöidään lupaukset ja arvot, joilla asiakkaan luottamus aiotaan voittaa ja joilla palvelut myydään asiakkaille. Markkinointisuunnitelmassa selvitetään, miten markkinointi aiotaan toteuttaa. (Viitala & Jylhä, 2013 53.)

Honkolan ja Jounelan mukaan pienen yrityksen perustaneet, samanhenkiset, samanikäiset ja samoista asioista kiinnostuneet ihmiset voivat yhdessä hyvin ja heidän on mukava tehdä töitä yhdessä. Hankaluuksia tulee vasta, kun kasvetaan erilleen, aivan kuin missä tahansa ihmissuhteessa. Mutta miksi kasvetaan erilleen? Luultavammin siksi, että kasvetaan. Arvostukset ja arvot muuttuvat, tulee elämäkokemusta ja kohdataan uusia ihmisiä. (Honkola & Jounela 2000, 29–30.)

## 8 Markkinointi nykyisin

Liperin hevosystäväinseuran ry:n markkinointi on ollut hyvin heikkoa. Liperin hevosystäväinseuralla ei ole koskaan ollut omia kotisivuja. Kotisivujen suosio on kylläkin viime vuosina laskenut huomattavan paljon, koska tilalle on tullut Google, Facebook ja YouTube. Tämä on ollut ehkä se syy, miksi kotisivuja yhdistykselle ei ole koskaan tehty. Moni on varmasti alkanut miettimään, kannattaako enää nykyaikana kotisivujen tekeminen ja niiden aktiivinen ylläpitäminen. Kotisivut ovat kuitenkin ainoat, jota haltija voi itse hallita ja muokata tehden niistä täysin omanlaisensa, verrattuna esimerkiksi Facebook formaattiin, jossa kaikilla

käyttäjillä on hyvinkin säännölliset. Kotisivujen tarkoitus on lisätä tunnettavuutta ja houkutella uusia asiakkaita. Kotisivut antavat lisäarvoa ja tekevät monesti yhdistyksestä helposti lähestyttävämmän.

Kotisivujen tärkeyteen vaikuttava elementti on oleellisesti sisältö. Kotisivuilla herätellään asiakkaiden mielenkiintoa yhdistystä kohtaan. Sitä visualisoidaan kuvilla, tarinoilla, sekä oleellisilla tiedoilla muun muassa siitä, missä yhdistys sijaitsee tarkkoineen reittiohjeineen. Selkeyden ja mielenkiintoisuuden vuoksi, on hyvä palkata ammattilainen luomaan yhdistykselle kotisivut, koska ammattilainen osaa tehdä niistä asiakkaita palvelevat ja amatöörit saattaa jokin oleellinen tieto jäädä puuttumaan. (Juopperi & Poijula, 2013.)

Nykyisin suurin osa väestöstä on verkossa ja he osaavat käyttää hyödykseen digitaalisen markkinoinnin välineitä, sukupuoleen ja ikään katsomatta. Digitaaliseen markkinointiin kuuluvat verkkosivut, hakusanamainonta, hakukoneoptimointi, bannerimainonta, sähköpostimarkkinointi, sosiaalisen median mainonta ja mobiilimainonta. Muutokset ovat nopeita digitaalisen markkinoinnin saralla ja digitaalisen markkinoinnin kauttaukseen tulee jatkuvasti lisää välineitä. Digitaalinen markkinointi pitää paljon asiaa sisällään ja toteuttamistapoja sitäkin enemmän. Yksinkertaisuudessaan, ” Digitaalinen markkinointi perustuu yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja se määrittelee kohderyhmät sekä viestin, joka halutaan kohderyhmälle välittää.” Digitaalisessa markkinoinnissa kohderyhmä pyritään tunnistamaan jonkin asian kautta potentiaalisiksi ja mielenkiintoiseksi asiakkaiksi, jonka jälkeen asiakkaille lähetetään mielenkiintoisia, kohdennettuja markkinointiviestejä. Digimarkkinointi pystytään tämän myötä kohdentamaan paremmin potentiaalisille asiakkaille, kuin perinteiset markkinointikanavat, jotka ovat hyvin yleisiä kaikille asiakkaille. (Suomen digimarkkinointi) Digitaalinen markkinointi tavoittaa lähes 99 % suomalaisista. Suuri käyttäjäkunta ei kuitenkaan tee siitä toimivaa, vaan etuuksia on monenlaisia. Digimarkkinoinnin avulla pystytään mainosmateriaali kohdentamaan oikeille henkilöille, mainontaa pystytään toteuttamaan pienelläkin budjetilla, kävijämääriä pystytään mittaamaan ja kohderyhmän ymmärtäminen on helpompaa. (Digitaalinen markkinointi 2016–2018.)



## 8.1 Facebook markkinointi

Facebookin alustana on tarjota useita erilaisia tapoja markkinoida omaa hyödykettä. Yhdistys tai yritys voi tehdä oman Facebook-sivuston, julkaista klikattavia kuvia tai staattisia mainoksia. Uutissyöte mainontaa käytetään paljon ja se on suosittua. Kaverilta - kaverille toiminnossa asiakas voi kertoa kaverille esimerkiksi uusista palveluista, tuotteista, markkinointiarpaisista tai tarjouksista. Markkinoija tarjoaa teknillisen ratkaisun, joka mahdollistaa viestin lähettämisen. (Paloranta 2014, 162–164.)

Some palveluista Facebook on ykkönen, se kattaa suurimman osan suomalaisista. Instagram, Twitter ja Snapchat saavat myös merkintöjä, kun on etsitty merkityksellisimpiä somepalveluita. LinkedIn seuraa edellä mainittuja aivan perässä. Lisämainintoja ovat saaneet myös Pinterest ja Youtube, joista Youtube on videonjakopalveluna aivan omaa luokkaansa. (Tarkka 2016, 21.)

Digimarkkinoinnin Liperin hevosystäväinseura on aloittanut liittymällä Facebookiin. Sivusto on saanut seuraajia ja tykkääjiä 287 henkilöä. Liperin hevosystäväinseuran Facebook-sivuille päivitetään ravikilpailuissa menestyneistä liperiläisvalmennuksessa tai omistuksessa olevista hevosista. Esimerkkinä: "Aira Clocin kuntokäyräviisari näyttää ylviistoon; 76- voitto haastajadivisioonassa irtosi Mikkelissä ajalla 14,3/2100m. Omistajat T.Järvinen, H. Korpinurmi ja J. Taulio, viimeksi mainittu valmentaa. Samaan talliin tuli kolmas sija hopeadivisioonakarsinnassa, hevosella Tintin, jonka omistaa Arto Taulio. Kilometriaika 12,9 1600m ryhmäajossa. Pitkäsen talli teki menestyksekkään reissun Kajaanin kauden päätösraiveihin. Anne Pitkäsen valmentama Pilkkeen Toivo oli toinen ajalla 28,6. Sama aika, kuin lähdön voittajalla. Tytär Jenna Rissanen ohjasti valmentamansa Västerbo Ventressin kolmanneksi omassa lähdössään."

Julkaisujen tarkoituksena on ollut saada näkyvyyttä Liperin hevosystäväinseuralle sosiaalisessa mediassa. Ja tuntuuhan se omistajista ja valmentajista mukavalta, kun oma paikallinen yhdistys kirjoittaa omasta menestyksestä sosiaalisessa mediassa. Julkaisuilla tykkäyksien määrä vaihtelee, lähes jokaisella julkaisulla on yli 15 tykkääjää, paras julkaisu lähentelee 30 tykkäystä. Jakoja

julkaisuille on myös tehty. Jakojen määrä on suhteellisen pieni, 1-3 jakoa julkaisua kohden. Julkaisuihin on myös kirjoitettu tietoja tapahtumista. Muun muassa harjoitusravien ja paikallisravien yhtenä viestintäkanavana on käytetty sosiaalista mediaa. Myös poikkeavuuksien ilmoituksissa on käytetty sosiaalista mediaa, esimerkiksi: ”Huomio Hevosystävät ja kaikki muut Hevosurheilijat! Liperin harjoitusrata on koirakilpailujen käytössä lauantaina ja sunnuntaina 2.-3.9. Kilpailusuora takasuoran tuntumassa, joten sen läheisyydessä ei hevosen kanssa ole suotavaa liikkua, turvallisuuden vuoksi. ”

Päivitykset, joissa mainostetaan tai myydään suoraan omaa palvelua, tai jaetaan samoja asioita, jota muutkin jakavat, johtavat harvoin päivityksen vapaaehtoiseen jakamiseen tai kanavan seuraamiseen. Some päivityksellä tulisi erottautua muista merkityksellisesti ja lukijan tulisi saada tunne, että saa päivityksestä hyötyä. Brändin persoonallisuus on hyvä pitää mielessä tuottaessa sosiaalisen median sisältöä. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset)

Some markkinoinnissa kannattaa ottaa huomioon julkaisun ajankohta, tavoitako julkaisu viikonloppuna samanlaisen hyödyn kuin viikolla ja kellonaika milloin julkaisun tekee. Kuvalliset päivitykset menestyvät kaksi kertaa paremmin, kuin pelkät tekstiversiot. Kuvallisen päivityksen menestyksellisyys johtuu siitä, että kuvallinen päivitys kiinnittää huomiota enemmän katsojan silmissä, kuin teksti versio. Sosiaalinen media kuitenkin yleisesti luetaan vain pikasilmäyksellä. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset)

Sosiaalisen median työkaluilla pystytään mittaamaan julkaisujen kannattavuutta ja kenet julkaisu on tavoittanut. Sisällön huolellisella suunnittelulla, julkaisujen seurannalla ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleminen vie aikaa. Onnistunut some markkinointi vaatii työtä, joustavuutta ja kärsivällisyyttä, mutta se antaa lisäarvoa ja tuo yhdistyksen sinne missä asiakkaat ovat. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset)

## 8.2 Tapahtumien markkinointi

Tapahtumien markkinoissa on käytetty sosiaalista mediaa, suoramainontaa ja lehti-ilmoittelua. Myös yhteistyökumppanit ovat mainostaneet ravitapahtumia omilla sosiaalisen median sivuillaan. Paras tavoittelevaisuus on kuitenkin sosiaalisella medialla, mainos leviää siellä paljon ja monesti se herättää jo keskustelua ennen varsinaista tapahtumaa.

Parhaana markkinointikeinona pienellä paikkakunnalla toimivat paikallinen lehti ja suoramainonta. Kauppoihin, kirjastoihin, huoltoasemille ja yrityksille on jaettu lehtisiä ja tapahtuman iso mainos on kiinnitetty esimerkiksi kaupan ilmoitustaululle. Ihmiset kuitenkin lukevat vielä kauppojen ilmoitustauluja ja he ovat yleensä kiinnostuneita paikallisista tapahtumista.

Lehtimainokset alkavat olla niin arvokkaita, että niiden julkaisemiseen on tarvittu yhteistyökumppaneiden avustusta ja mahdollisesti yrittäjän logo tai muu vastaava mainokseen, jos lehteen on laitettu mainos. Paikallinen lehti, Kotiseutu-uutiset on vielä suhteellisen edullinen verrattuna esimerkiksi Karjalaiseen tai Karjalan Heiliin. Lehtimainoksilla on se heikko puoli, että ne hukkuvat helposti ja jäävät huomaamatta ainakin suurimmissa lehdissä. Toimittajia on myös pyydetty tekemään lehtijuttua ennakoon, esimerkiksi Hevosurheilu teki pienen jutun ennen paikallisraveja.

## 9 Kehitystavoite

Kehittämistyöllä yrityksissä ja organisaatioissa pyritään luomaan uusia toimintatapoja, tuotteita tai palveluita ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. Kehittämistyössä on tärkeää tuntea ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Menetelmäosaaminen on laajaa ja se koostuu useista tieto taidoista ja siihen tarvitaan aito mielenkiinto kehittämiskohteen tunnistamisessa. Kehitystyötä rajatessa pitää hallita keskeisimmät käsitteet ja tuntea aiheeseen liittyvä jo olemassa oleva tie-

to. Kehittämisprosessissa tarvitaan tiedonhankintataitoja, taito erottaa oleellinen epäoleellisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja ja innovaatio-osaamista. Menetelmä osaamiseen kuuluu myös tulosten jakaminen esittelyn tai dokumenttien avulla. Tässä korostuvat järjestelmällisyys, oman ajattelun ja toiminnan sekä hankitun tiedon ja kehitettyjen ratkaisujen kriittinen arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11.)

Yrityksissä ja muissakin organisaatioissa kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Maailma muuttuu yhä nopeammin ja myös yritysten ja organisaatioiden tulee pysyä kehityksessä mukana. Menestykseen ei riitä enää, että organisaatio pystyy sopeutumaan tapahtuviin muutoksiin. Parhaiten menestyvät ne, jotka pystyvät itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimivat kehityksen moottoreina. Menestyjät ovat yleensä niitä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta, mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumalla niihin ja toteuttamalla pitkäaikaisia tavoitteita erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää organisaatiolta nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen nopeasti muuttuvissa tilanteissa on tärkeää. Organisaation ketteryys, vastausnopeus ja muutosten nopea omaksumiskyky vaikuttavat keskeisesti organisaation menestykseen, joten innovatiivisuuden vaatimus kasvaa koko ajan. (Ojasalo ym. 2014, 12–13.)

## 9.1 Kehittämisohjelma

Liperin hevosystäväinseura on rakentanut Leader- hankkeen ja talkoiden avulla hevosharrastajille asianmukaiset hevosharjoitusmahdollisuudet Liperiin Lamminkankaalle. Voidaan puhua Leader-hankkeen mukaisesta hevoskeskuksesta. Jokaiselle hevosharrastajalle löytyy raviradan alueelta sopiva ja mieleinen tapa valmentaa hevosta. Rata-alueen käyttö on tällä hetkellä seuran aktiiviharrastajien käytössä. Radalla on noin 30 henkilöä, jotka käyttävät rataa ja sen oheispalveluita lähes päivittäin. Oheispalveluita ovat muun muassa uimaranta, jossa on mahdollisuus kahluttaa hevosia 500 m pituisella alueella tai uittaa niitä veneen perässä, joka on kaikkien käyttäjien yhteisessä käytössä. Alueella on myös kokous-/kerhotila, jossa on internet yhteys joka mahdollistaa ravien seuraamisen

ToTo television kautta. Kerhotilassa on pidetty kokouksia siitä lähtien, kun se on ollut käytössä. Kokouksien esityslistat ja muut tarvittavat asiakirjat on esitetty isosta televisioruudusta kannettavan tietokoneen avulla, joten tilan monipuolinen käyttö antaa mahdollisuuksia moneen. Ravitapahtumien aikaan, tila on toiminut toimistona.

Kehittämissideana Liperin hevosystäväinseuran kannattaisi ottaa käyttöön omat kotisivut. Kotisivujen luominen vaatii osaavan ihmisen, että niistä saadaan mahdollisimman asiakasta palvelevat. Sivuja on kuitenkin päivitettävä säännöllisesti. Tällä taataan se, että asiakkailta pysyy luottamus sivustoa kohtaan. Asiakkaan olisi helppo hakea sivuilta ajankohtainen tieto esimerkiksi radan kunnosta ja seuran tapahtumista. Sieltä saisi selvitettyä tiedon radan käyttömaksuista ja kuinka seuran jäseneksi voi liittyä ja jäsenyyden hinnoittelu.

Facebook sivuja ei kannata unohtaa, vaan muistaa myös niidenkin aktiivinen päivitys. Facebook sivuilla on kuitenkin 288 tykkääjää joiden luottamusta ei missään nimessä pidä pettää. Facebook sivuille olisi mahdollista järjestää esimerkiksi pienimuotoisia arvontoja silloin tällöin. Mahdolliset pienet tuotepalkinnot voisi kerätä sponsoreilta tai mahdollisesti ulkopuolista henkilöä voisi ilahduttaa ilmainen radankäyttö kokeilu. Arvonnoilla sosiaalisessa mediassa on suuri menekki ja niihin osallistuu monesti aivan ulkopuoliset henkilöt ja silloinhan asiakas pääsee painamaan nappia ”tykkää ja jaa”, toisi varmasti uusia tykkäyksiä ja jakoja jakojen perään.

Potentiaalisia asiakkaita ovat Liperin ratsastajat. Liperin ratsastajat on vuonna 1992 perustettu ratsastajainliiton jäsenseura. Seuran kotipaikkana toimii Liperi. Toiminnan punaisena lankana on hevos- ja ratsastustaidon lisääminen tiedonjakamisen, koulutuksen ja valmennuksen kautta. Liperin ratsastajat korostavat toiminnassaan hevosen hyvinvointia ja oikeudenmukaista kohtelua joka tilanteessa. Liperin ratsastajat aloittivat yhteistyön Liperin ratsastuskeskuksen kanssa vuonna 2014. Tämän avulla he saivat tukikohdan ja rautaiset ammattilaiset tekemään heidän kanssaan yhteistyötä. (Liperin ratsastajat 2018.)

Neuvottelut ovat käynnissä Liperin ratsastajien kanssa, sillä he olisivat kiinnostuneita järjestämään ratsastuskilpailuja radan keskiössä olevalla ratsastuskentällä. Liperin ratsastajat ovat järjestäneet aikaisemmin ratsastuskilpailuja tukikohdassaan Liperin ratsastuksessa, Liperin Salokylässä. Heidän mukaansa heille iskee tilan ahtaus Salokylällä, koska parkkialuetta ei ole juurikaan ratsastuskeskuksella ja verryttely mahdollisuus kilpailevilla valjakoilla on erityisen pieni. Raviradan alueella olisi parkkitilaa reilusti ja mahdollisuus verrytellä hevosia ympäristössä. Tämä tukisi heidän ratsastuskilpailujen järjestämistä. He olisivat myös kiinnostuneita järjestämään muitakin tapahtumia, muun muassa talviaikaan hiihtoratsastuskilpailuita. Tarkoitus heillä oli jo viime kevät talvena järjestää koko perheen talvirieha raviradalla ja he tekivätkin jo siitä mukavan pienen videon pätkän Facebookiin. (Liperin ratsastajat ry) ”Katsokaa, missä puitteissa (ja toivottavasti säässä) lauantaina kilpaillaan! Kiitos Liperin Hevosystäväinseura radan teosta - huomenna rakennetaan hiihtisrata. :) Vielä ehtii ilmoittautumaan!” Tapahtuma koki kuitenkin karvaan tappion, koska hiihtoratsastuskilpailuihin ei ollut osallistujia. Ajatus tässä oli kuitenkin loistava ja Liperin hevosystäväinseura pääsi kokeilemaan ensimmäisen kerran yhteistyötä Liperin ratsastajien kanssa.

Potentiaalisia asiakkaita on myös löydetty Savon seudun vinttikoiraharrastajista. Savon seudun vinttikoiraharrastajat ry on vuonna 1993 yhdistysrekisteriin merkitty, monenlaista vinttikoiratoimintaa harrastava kerho Savon seudulta. Jäseniä heillä on Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon alueella noin 60 vinttikoiria harrastavaa perhettä. Heillä on aktiivinen alajaosto Pohjois-Karjalassa, joka järjestää alueella harjoituksia ja joka on tehnyt töitä sen eteen, että he saisivat vinttikoiraradan Liperiin. Heidän toimintaan kuuluvat ratasuoraharjoitukset, maastajuoksut, näyttelyt ja match show:t. He ovat olleet järjestämässä ja järjestäneet ratakilpailuita Oravikosken radalla, jonka he menettivät maanpeittotöiden vuoksi. Kuopiossa Sorsasalossa heillä on vetosuora koppeineen. Heidän toiminnan tarkoituksena on edistää harrastusta Savossa ja Pohjois-Karjalassa. (Savon seudun vinttikoiraharrastajat ry.) Savon seudun vinttikoirayhdistys on vuokrannut maa-alueen palasen raviradan keskiöstä, johon he ovat omalla kustannuksella rakentamassa vinttikoirarataa, jossa olisi mahdollisuus järjestää viralliset ratajuoksukokeet. Virallisia ratajuoksukokeita pystyy suorittamaan Oulussa, Tampe-

reella ja Hyvinkäällä, mahdollisesti myös lähivuosina Liperissä. Savon seudun vinttikoirayhdistys on hakenut vinttikoiraradan rakentamiseen myös avusta Leaderista, mutta asia on vielä keskeneräinen. (Pentikäinen, 2016.) Suomen nopein koira -kilpailu järjestettiin syyskuussa 2017 Liperin koiraradalla. (SSVH ry:n Pohjois-Karjalan alajaosto).

Potentiaalisia asiakkaita ovat myös muun muassa lähialueen hevosihmiset ja hevosseurat, jotka voisivat vuokrata rataa tapahtumien järjestämiseen tai tulla harjoittamaan hevosta käyttömaksua vastaan. Harjoitusraviradan keskiöön on ollut myös suunnitteilla islanninhevosten askellajiratsastusrata. Rata tukisi myös lähellä olevia hevostalliyrittäjiä, jotka voisivat käyttää rata-aluetta omaan toimintaansa, tämä nostaisi käyttöastetta monipuolisemmaksi eri harrastajien näkökulmasta.

Asiakkaita ovat myös tapahtumissa vierailevat ihmiset, joille markkinointia täytyy kohdistaa. Tapahtumien suunnittelussa on otettava huomioon myös osallistuva yleisö, joka tuo kuitenkin yhdistykselle rahaa siinä, missä hevosenomistajat ja heidän taustajoukotkin. Tapahtuman suunnittelussa on vastattava kysymyseen; miksi tapahtuma järjestetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Onko sillä mahdollisesti tavoitteena uusasiakashankinta ja potentiaalisten asiakkaiden löytäminen yleisön joukosta. Mikäli tapahtumaan ei ole sisäänpääsymaksua, asiakkaat käyttävät mahdollisesti enemmän rahaa kahvio- ja muihin oheispalveluihin. Asiakkaan saama henkilökohtainen kokemus ja elämykset, joita tapahtuma tarjoaa, takaa mieleenpainuvan kokemuksen. Muun muassa tapahtuman aika-aulussa pysyminen vaikuttaa onnistuneeseen tapahtumaan ja asiakas elämykseen positiivisessa mielessä. (Momentti 2017.)

Markkina-alueena on pääsääntöisesti Liperi ja sen ympäröivät lähialueet. Liperin kunnan alue on tärkeä markkina-alue, koska hevostalouksia on lähialueella suhteellisen paljon ja ne olisivat potentiaalisia asiakkaita käyttämään rataa ja osallistumaan radalla järjestettäviin tapahtumiin. Pienen paikkakunnan etuna on myös se, että kyläläiset ovat innokkaita osallistumaan erilaisiin tapahtumiin, vaikka se ei heitä suuresti koskettaisikaan. He ovat innokkaita tulemaan kan-

nustamaan ja kannattamaan paikallisia yhdistyksiä, yrityksiä, jotka järjestävät pienelle kylälle toimintaa.

Liperin hevosystävänseuran toimintatavat ovat muuttuneet nykyaikaisemmiksi vuosien saatossa, mutta perus lähtökohdat ovat säilyneet koko seuran eliniän ja tulevat varmasti säilymään. Teknologian kehitys tulee ottaa huomioon toimialan kehitystä analysoidessa ja tämä näkyy myös hevosystävänseuran toiminnassa. Palveluita harrastajille on lisättävä ja alueen kehitystä jatkettava. Alueen kunnossapitoon käytettävä kalusto on pidettävä kunnossa ja ajanmukaisena, jotta pystytään tuottamaan tarpeeksi hyvät harjoitusolosuhteet ja markkinoilla pärjääminen helpottuu.

Yhteiskunnan taloudellisen tilanne vaikuttaa markkinointiin. Liperin hevosystävänseurassa tämä tarkoittaa, että tapahtumien kysyntä kasvaa ympäröivän taloustilanteen ollessa hyvä. Kunta on pieni ja ihmiset haluavat tukea omia yhdistyksiä, joissa on vielä virtaa ja, jotka jaksavat panostaa yleisötapahtumiin. Liperin kunta on ollut aiemmissa tapahtumissa mukana kiitettävällä tavalla. Kunta on tuonut julkisuuteen tapahtumailmoittelua sosiaalisessa mediassa juttusarjan kera. Kehitykseen vaikuttavat omat paikalliset yritykset ja yleisö. Yhteistyökumppaneita on haettu aiempiin tapahtumiin muultakin kuin Liperistä. Paikallisuus on ollut seuralle tärkeä asia, mutta paikallisten pienyritysten mukaan saaminen yhteistyöhön on haastavampaa, koska se vaatii taloudellisen tuen antamista seuralle. Taloudellinen tilanne on viime vuosina ollut hyvinkin vakaa, yritysten mukaan lähteminen tapahtumien järjestämiseen on ollut nihkeää. Vaikkakin paikalliset yritykset haluaisivat tukea paikallista yhdistystä tapahtumien järjestämisessä yhteistyön myötä, niin he ovat ehkä kokeneet, että eivät saa siitä tarpeeksi omalle yritykselle näkyvyyttä ja tämän hetken tiukka taloudellinen tilanne vaikuttaa yhteistyösopimuksiin. Pienillä yrityksillä, joita ei välttämättä tunneta, ei ole yleensä taloudellista mahdollisuutta lähteä mukaan yhteistyöhön. Monesti kuitenkin yrityksillä on toive, että mainostettaessa yritystä, se tuottaa yritykselle jotain etua, kuten muun muassa uusia asiakassuhteita. Moni tapahtumakävijä kuitenkin arvostaa sitä, että paikallinen yritys tukee paikallisia yhdistyksiä ja monille se jää mieleen, ja mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa tuottaa asiakkuuksia kyseiselle yritykselle.



Tapahtumien ja maa-alueen vuokrauksella muille erialan toimijoille seura ei tavoittele taloudellista hyötyä. Niinpä tapahtumien tarkoituksena on ollut tuottaa vähän voittoa, koska tapahtumien järjestämisestä seuraa aina kuluja ja kulut on saatava peitettyä tapahtuman tuotoilla. Mahdollinen ylijäämätuotto käytetään harjoituspaikkojen kunnossapitämiseen sekä yleisiin kuluihin, kuten muun muassa vesi- ja sähkölaskuihin.

## 9.2 Asiakas segmentit

Kohdentaminen eli asiakkaiden segmentointi on välttämätöntä, kun halutaan onnistua markkinoilla. Ilman kohderyhmän määrittelyä on huonot mahdollisuudet laatia markkinointiviestiä, joka uppoaisi yleisöön. Liiketoiminnan ydin on segmentointi. Segmentointi voi esimerkiksi lähteä liikkeelle siitä, että pyritään palvelemaan vain lähialuetta. (Sisältömarkkinointi 2011)

Liperin hevosystäväinseuran segmentit ovat selkeät ja jakautuvat selviin kohderyhmiin. Tavoitteena on ryhmitellä markkinat niin, että samaan asiakaslohkoon kuuluvat asiakkaat ovat osto- ja palvelukäyttäjiltään samanlaisia ja ryhmien väliset erot olisivat selkeät. Markkinoinnin pääkohderyhmiä ovat:

### 1. Liperin hevosystäväinseuran jäsenet

Seuran omat jäsenet käyttävät hevoskeskusta ja sen ympäristöä tiettyyn vuosihintaan, jonka he maksavat seuralle. Tämän hetkinen maksu on hevoskohtainen, kun aikaisemmin se on ollut tallikohtainen eli jokainen talli on maksanut kiinteän hinnan hevos- tai ihmismäärästä riippumatta. Vuosittaisia jäsenmaksuja seuralla ei ole lainkaan. Seura itse järjestää tapahtumia radalla, omilla talkoovoimilla.

### 2. Seuran ulkopuoliset käyttäjät

Myös seuran ulkopuolelta tulee jonkin verran hevoskeskuksen käyttäjiä. He maksavat kertamaksuna 10€/kerta, tai hevoskohtaisen maksun vuodessa, joka on 100€/hevonen. Satunnaisilla käyttäjillä kertamaksu tulee edullisemmaksi.

### 3. Koiraharrastajat

Koiraharrastajat harrastavat jatkossa kiinteällä vuosivuokralla. Savon seudun vinttikoiraharrastajien kanssa tehdyssä yhteistyösopimuksessa rata on heidän käytössään toukokuussa kaksi iltavuoroa viikossa. Kesä-, heinä- ja elokuukuussa iltavaroja on yksi kerta viikossa. Vuosivuokraan sisältyy yksi kilpailuviikonloppu, jolloin rata-alue on kokonaan Savon seudun vinttikoiraharrastajien käytössä.

### 4. Ratsastusseurat

Neuvottelut Liperin ratsastajien kanssa on kesken. Myös muut ratsastusseurat ja ratsuuhmiset olisivat yksi markkinoinnin segmentoinnin ryhmä.

### 5. Yleisö tapahtumissa

Markkinointia suunniteltaessa on otettava huomioon myös muut potentiaaliset asiakkaat. Tapahtumissa käyvä yleisö on hevosystäväänseuran asiakkaana ja yksi markkinoinnin segmentti koostuu heistä.

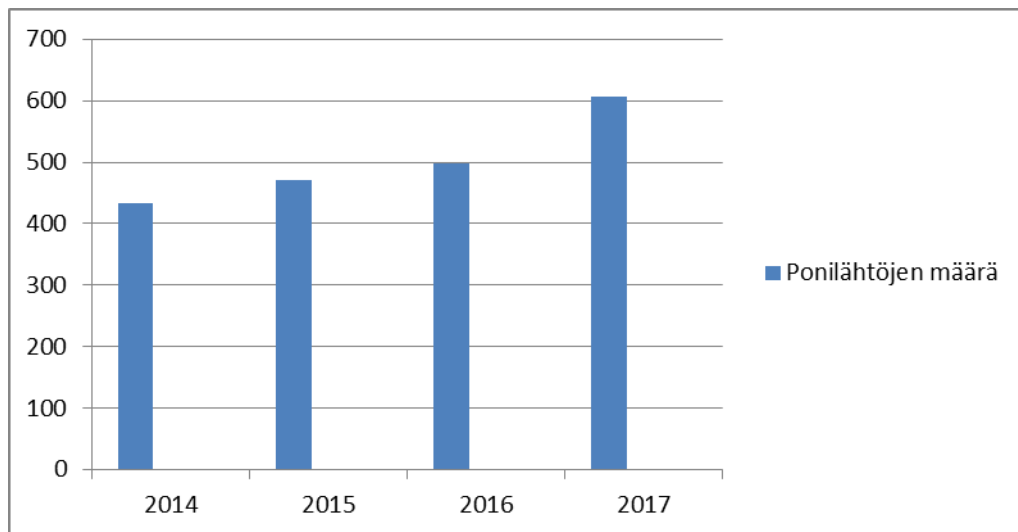
## 9.2.1 Nuorisotoiminta

Raviurheilussa puhutaan nuorisotoiminnasta, kun puhutaan lapsille ja nuorille suunnatusta yhteisöllisestä, kasvattavasta, liikunnallisesta harrastuksesta, joka opettaa vastuuntuntoa, toisten huomioon ottamista, eläimen hyvinvoinnista huolehtimisesta ja sosiaalisten taitojen kehittämistä. Raviurheilun nuorisotoiminnan tavoitteena on luoda lapsille ja nuorille polku raviurheiluun, aktiiviseen ja turvalliseen hevostoimintaan, toimialalla työskentelyyn ja mahdollisuuksien mukaan huipputasolla kilpailemiseen asti. Valtakunnallisen nuorisotoimintamallin mukaan ja digitaalisen nuorisotyön avulla taataan lapsille ja nuorille mahdollisuus tulla toimintaan mukaan asuinpaikasta tai taustasta riippumatta. (Hyvämäki-Mäenpää, 2018)

Kuvion 2 mukaisesti voi nähdä, kuinka ravikilpailuissa ajettavien ponilähtöjen kehitys on mennyt eteenpäin muutamassa vuodessa. Vuonna 2014 ponilähtöjä ajettiin Suomessa 404 lähtöä, kun taas vuonna 2017 lähtöjen määrä nousi 606

lähtöön. Ponilähtöjen määrä oletettavasti kasvaa koko ajan ja niille tulee olemaan kysyntää.

Kuvio 2. Ponilähtöjen määrä. (Suomen hippos 2017)



Kehittämiskohteeksi Liperin Hevosystäväinseuran kannattaisi ottaa nuorisotoiminta. Ottamalla nuoret harrastajat huomioon voi heistä tulevaisuudessa tulla mahdollisuuksien mukaan aktiivisia hevosharrastajia, jotka ovat mahdollisesti mukana Liperin hevosystäväinseuran toiminnassa. Nuorisotoimintaan on mahdollista hakea tukea Opetus- ja kulttuuriministeriöltä, joka tulee lasten ja nuorten paikallista harrastustoimintaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää erityisavustuksia lasten ja nuorten paikalliseen harrastustoimintaan. Avustusta voivat hakea kunnat ja paikallistason yhdistykset, tässä tapauksessa Liperin hevosystäväinseura ry ja organisaatiot. Avustusta ei kuitenkaan myönnetä kouluille, koulutuksen järjestäjille, rekisteröimättömille tai voittoa tavoitteleville yhteisöille eikä yksityisille henkilöille. Avustusta ei myöskään myönnetä tavoitteelliseen kilpailu-urheiluun tai valmennustoimintaan. Avustus on tarkoitettu lapsille ja nuorille suunnatun säännöllisen ja tavoitteellisen harrastustoiminnan sekä koulujen loma-aikoihin ajoittuvaan päiväleiritoiminnan järjestämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017)

Poniagility villitsee lapsia ja aikuisia. Muutama vuosi sitten Suomeen tulleen poniagilityn suosio kasvaa nopeasti Suomessa. Ruotsissa se on saavuttanut suuren suosion ja on jo suosittu harrastus. Suomessa harrastajien määrä on noin 100 aktiiviharrastajaa ympäri Suomea. Laji kasvaa kuitenkin koko ajan ja agilityyn soveltuvia poneja on arviolta noin 3000. Laji vaatii ohjastajalta päättävyyttä ja malttia. Ensin pujotellaan, sitten mennään hapsuaidan läpi ja sen jälkeen neljä kaviota tukevasti korokkeelle ja keinahtamalla kiikkulaudalla, piruetti neliön sisällä ja lopuksi esteen yli. (Yle uutiset 2009)

### **9.2.2 Ratamaksu, ainaisjäsenmaksu**

Jäsenmaksun tarkoituksena on mahdollistaa yhdistyksen toiminnan ylläpitäminen. Jäsenmaksun suuruus päätetään vuosikokouksessa hallituksen tekemän ehdotuksen pohjalta. Jäsenmaksun maksamatta jättäminen on selkeä peruste yhdistyksestä erottamisesta. Usein yhdistyksen säännöissä on määriteltä, että mikäli jäsen ei maksa jäsenmaksua kahtena peräkkäisenä vuotena, hänet katsotaan eronneeksi yhdistyksestä. Jäsenmaksun suuruus on osa talousarviota. Hallituksen tehtävään kuuluu päättää, mitkä menot on tarkoitus kattaa jäsenmaksulla, jotta hallitus osaa asettaa jäsenmaksun suuruuden sopivalle tasolle talousarviossa pysymiseksi. Tavallisesti ajatellaan, että jäsenmaksu kattaisi ainakin vuosittaiset jäsentiedotekulut ja osan kokouskuluista. Jäsenmaksun maksaminen on edellytys äänioikeudelle sääntömääräisissä kokouksissa. Kunniajäseniltä ei peritä jäsenmaksua yhdistyksissä. Yhdistyksen kokous voi päättää kannatusjäsenmaksusta jäsenmaksun ohella. Kannatusjäsenet voivat olla yksittäisiä henkilöitä tai yhteisöjä. Kannatusjäsenmaksu on normaalisti suurempi, kuin varsinainen jäsenmaksu. (Yhdistystieto 2013.)

Liperin hevosystävänseurassa on käytetty ainaisjäsenmaksua, joka on ollut suuruudeltaan 20 euroa. Kehittämiskohteeksi ottaisiin ainaisjäsenmaksun vaihtamisen vuosittaiseksi jäsenmaksuksi. Jäsenten määrä on tällä hetkellä 90 jäsentä. Liperin hevosystävänseuralla on paljon vanhoja jäseniä, jotka ovat olleet seuran jäseniä kymmeniä vuosia, mutta eivät ole enää aktiivisesti mukana seuran toiminnassa. Nämä vanhemmat ihmiset voisivat olla hevosystävänseuran kunniajäseniä, joilta ei perittäisi jäsenmaksua. Seuran 90 jäsenestä alle

kymmenen saisi kunniajäsenen tittelin. Jäljelle jäävistä 80 jäsenestä noin puolet ovat mukana Liperin hevosystäväinseuran toiminnassa jollakin tavalla. Seuralla on myös noin 40 jäsentä, joita ei välttämättä kukaan seuran henkilöistä tunne. Jos seuran 40 aktiivijäseneltä perittäisiin esimerkiksi 20€ suuruinen jäsenmaksu, se kartuttaisi 800€ vuosittain Liperin hevosystäväinseuran kassaa. Osa näistä aktiivijäsenistä on hevosettomia, eli heillä ei ole tarvetta radan käytölle, vaan he ovat vain omasta mielenkiinnostaan mukana seuran toiminnassa. Tänä päivänä moneen yhdistykseen maksetaan vuosittainen jäsenmaksu, eikä 20€ vuodessa ole sen suurempi kuin muissakaan vastaavissa seuroissa.

Yhdistystiedon mukaan, jos jäsenmaksua ei tulisi kahdessa vuodessa jäseneltä, katsottaisiin henkilö eronneeksi yhdistyksestä. Jäsenmaksu kertoisi todellisuudessa paremmin jäsenten määrän, kuin tuo vanha ainaisjäsenmaksu. Käytännön vieminen vaatisi töitä, mutta lähes kaikkien ainaisjäsenten osoitteet ovat tiedossa ja heille laitettaisiin jäsenkirje, johon uusi tieto olisi päivitetty. Lähes puolten jäsenten sähköpostiosoitteet ovat olemassa, joten jäsenkirjeen postittaminen heille sähköpostitse ei toisi sen suurempia lisäkuluja. Jäsenkirjeessä kannattaisi myös pyytää ainaisjäseniä toimittamaan sähköpostiosoite seuran sihteerille. Tämä takaisi sen, että kaikki jäsenet todellisuudessa saisivat ajankohtaista tietoa tasapuolisesti. Oletettavasti jäsenkirje tuntuisi saajasta mukavalta, varsinkin, jos ei edes muista olevansa Liperin hevosystäväinseuran jäsen. Näin myös passiiviset jäsenet saisivat uutta tietoa uudistuneesta Liperin hevosystäväinseurasta sekä hevoskeskuksesta ja tämä saattaisi herättää henkilön mielenkiinnon uudelleen seuraa kohtaan.

Mahdollinen vaihtoehto vuosittaiselle jäsenmaksulle olisi myös perhemaksu. Tämä maksu koskisi heitä, joiden perheessä on useampi Liperin hevosystäväinseuran jäsen. Alle 18 vuotiailta ei perittäisi jäsenmaksua, koska oletettavasti Liperin hevosystäväinseura haluaisi tukea lapsi- ja nuorisotoimintaa sillä tavalla

Ratamaksu on aiheuttanut puheenaihetta yleisissä kokouksissa. Tutkiessani ratamaksua ympäri Suomea, otin sen kehityskohteeksi. Aktiiviset radan käyttäjät ovat kuitenkin osallistuneet maa-alueeseen otettuun lainaan, jota maksetaan joka vuosi. He ovat takaajia Liperin hevosystäväinseuran lainassa. Ilman takaajia

Liperin hevosystäväinseura ei olisi pystynyt lunastamaan maa-aluetta metsähalitukseksi. Näille takaajille ehdottaisin esimerkiksi puolet pienempää ratamaksua lainan maksun ajaksi, kun laina on saatu maksettua pois, voisi ratamaksun suuruutta katsoa uudelleen. Lainan takaajille ja maksajille tämä olisi seuran puolesta positiivinen ele. Lainan takaajat lyhentävät tällä hetkellä seuraa varten otettua lainaa, sekä maksavat sen lisäksi hevoskohtaisen käyttömaksun, että saavat käyttää rahoittamaansa rataa. Koska radan käyttäminen kuitenkin aiheuttaa kustannuksia Liperin hevosystäväinseuralle, ainajäsenmaksun vaihtamisesta vuosittaiseksi jäsenmaksuksi saataisiin ainakin osa kustannuksista katettua.

Täytyy muistaa, että radan käyttäjiä on muitakin kuin lainan takaajat. Heiltä otettaisiin normaali ratamaksu sillä summalla, minkä vuosikokous sääntömääräisessä kokouksessa päättää. Radalle ja hevoskeskukselle toivotaan myös lisää käyttäjiä, esimerkiksi ratsu ihmisistä, jolloin on mahdollista saada lisätuloa radan kunnossapitoon liittyviin kustannuksiin.

### **9.2.3 Mahdolliset muut potentiaaliset asiakkaat**

Aluetta kannattaisi mahdollisuuksien mukaan tarjota myös muillekin koiraseuroille Savon seudun vinttikoiraharrastajien lisäksi. Maa-alueen pohja sopii hyvin koirantassuille, koska se on pehmeää. Koiraseuroilla olisi mahdollisuus tehdä monipuolisia harrastuksia parkkialueella muita käyttäjiä häiritsemättä.

Liperin rata-alueella on järjestetty leikkimieliset koirajuoksut eli kilpailut kaiken karvaisille koirille, ikään, rotuun ja sukupuoleen katsomatta. Järjestäjänä on toiminut Pohjois-Karjalan seurakoirat ry. Nämä parina vuotena perättäin järjestetyt kilpailut keräsivät mukavasti väkeä paikalle katsojan ja koiranomistajan roolissa. Liperin hevosystäväinseura järjesti tapahtumassa buffetin, joka toi seuralle kassavirtaa. Mahdollisesti tällöinen tapahtuma kannattaisi järjestää uudelleen, esimerkiksi keväisin ja syksyisin. Koiraseuroilta kannattaisi kysellä, olisiko heillä innostusta järjestää yhteistyössä Liperin hevosystäväinseuran kanssa vastaavanlaisia koiratapahtumia. Koiraseurat voisivat esimerkiksi kerätä osallistuvilta koirilta pienimuotoisen osallistumismaksun ja Liperin hevosystä-

väinseuralle jäisi pidettäväksi buffetti, jonka tuotto jäisi Liperin hevosystäväinseuralle.

Hevoskeskuksen kerhotilaa kannattaisi hyödyntää vuokraamalla sitä muille yhdistyksille, koska siellä on mahdollisuus pitää kokouksia ja palavereita. Yhdistysten ja yritysten olisi mahdollista viettää samalla esimerkiksi Tyky päivää Lamminkankaan maastoissa, paistaa laavulla makkaraa ja nauttia nuotiokahvia sekä päivän päätteeksi käydä soutelemassa lammella.

## **10 Konkreettiset toimenpiteet**

Liperin hevosystäväinseura on saanut ravirata-alueen muunneltua hevoskeskukseksi ja yhdistys on saanut jo sijaansa markkinoilla. Työ on toteutettu talkootyöllä, joka pitää sisällään Leader-hankkeen. Liperin hevosystäväinseura on järjestänyt hevoskeskuksessa kaksi isompaa tapahtumaa ja saanut kiitosta tapahtumien onnistuneesta järjestämisestä. Yhteistyökumppaneita on löytynyt tapahtumien järjestämiseen ja he ovat olleet kiinnostuneita kehittämään ravirata-aluetta yhteistyössä Liperin hevosystäväinseuran kanssa.

Seuraavaksi on koottu tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksista lyhyt kooste, jossa on käyty läpi keskeisimmät kehityskohteet. Kehityskohteet ovat realistisesti heti toteutettavia ja niiden käyttöönottoaminen ei vaadi suuria toimenpiteitä. Muutosten aikatauluttamisesta vastaa Liperin hevosystäväinseura. Tässä on esitetty myös kehitysideoita, joita kannattaisi ottaa huomioon esimerkiksi yhdistyksen toimintasuunnitelmaa tehdessä jatkojalostaen ideoita yhdistyksen parhaaksi näkemällä tavalla.

### **10.1 Toimenpidesuunnitelman laatiminen**

Liperin hevosystäväinseuran kannattaa tehdä toimenpidesuunnitelma johtokunnassa esimerkiksi vuosille 2018–2019 kehitysideoiden pohjalta. Tämä auttaa

löytämään toiminnan punaisen langan, joka ohjaa toteuttamaan seuran tärkeiksi kokemia asioita. Toimenpidesuunnitelman laatimisessa voisi hyödyntää operatiivista suunnittelua, joka on lyhyen aikavälin suunnittelua ja toimii esimerkiksi toimintasuunnitelmia laadittaessa

## **10.2 Jäsenmaksun uusiminen ja uusien jäsenten hankkiminen**

Liperin hevosystäväinseuran ainaisjäsenmaksu kannattaisi muuttua vuosittaiseksi jäsenmaksuksi. Jäsenmaksun määrä voisi olla esimerkiksi 20€/henkilö. Uusien jäsenten hankintaa kannattaisi tehostaa. Tavoitteeksi voisi ottaa vaikka kymmenen uutta jäsentä vuodessa. Haastetaan jokainen seuran jäsen etsimään seuralle uusia jäseniä. Uusien jäsenten toivotaan tulevan mukaan aktiivisesti seuran toimintaan. Liperin hevosystäväinseuran jäsenille voisi kehittää kanta-asiakortin, jolla olisi mahdollisuus saada alennuksia yhteistyökumppaneiden yrityksistä.

## **10.3 Radan käyttömaksun uusiminen**

Radan käyttömaksu tulisi hinnoitella sen mukaiseksi, että radan käyttäjälle ei tulisi siitä kynnys kysymys maksaa sitä. Uusien asiakkaiden kanssa kannattaisi käyttää tutustumishinnoittelua, joka olisi normaalihinnoista edullisempi. Tällä hinnoittelulla saataisiin uusia käyttäjiä hevoskeskukselle. Tutustumishinnoittelu voisi olla uusien asiakkaiden kohdalla esimerkiksi ensimmäinen käyntikerta ilmaiseksi tai puoleen hintaan eli 5€. Hevoskeskuksen vakiokäyttäjille tulisi laatia uusi hinnoittelumalli. Liperin hevosystäväinseuran nykyhinnoittelu on asiakkaalle joustava, mutta usein liian korkea siitä saatuun hyötyyn nähden. Palvelulle tulisi löytää hintataso, joka olisi yleisesti hyväksytty vakio hintataso, jossa hinnoittelu tuodaan selkeästi ilmi, esimerkiksi 50€/hevonen/vuosi. Liperin hevosystäväinseuran ottaman maa-alan lunastukseen otetun lainan takaaajille tulisi myöntää edullisempi radan käyttömaksu kunnes laina on maksettu loppuun. He kuitenkin maksavat lainaosuutta vuosittain.



#### **10.4 Nuoriso toiminnan kehittäminen**

Liperin hevosystäväinseuran tulevaisuus halutaan nähdä valoisana tulevaisuudessa. Nuorisotoiminnan kehittäminen kannatta ottaa aktiivisesti mukaan toimintaan. Nuorisotoimintaa voisi kehittää ponikerhojen ja leirien muodoissa. Nuorisotoiminnan kehittämiseen on mahdollisuus hakea avustusta Opetus – ja kulttuuriministeriöltä. Nuorisojäsenille tulisi sallia hevoskeskuksen käyttö ponien valmennukseen ilman ratamaksua. Nuorissa on tulevaisuus ja heistä on kasvamassa uusia aktiivisia seuran jäseniä.

#### **10.5 Kokous- ja kerhotilojen vuokraaminen**

Seuran kokous- ja kerhotilojen vuokraamista muille toimijoille kannattaisi markkinoida. Tiloja voisi mahdollisesti tarjota esimerkiksi ensimmäisenä potentiaalisille jo olemassa oleville asiakkaille, niin kuin ratsastusporukoille ja koiraharrastajille. Oletettavasti heillä on palavereita ja muita tapahtumia, joihin seuran kokous- ja kerhotiloja voisi käyttää hyödyksi. Myös sosiaalisessa mediassa ilmoittaminen vuokrattavista kokous- ja kerhotiloista olisi markkinoinnin kannalta hyvä kanava löytää uusia vuokraajia.

#### **10.6 Tapahtumien laajentaminen**

Hevoskeskuksessa järjestetään tamma- ja varsanäyttely toukokuussa 2018. Tapahtuman yhteyteen sopisi poniagility- ja keppihevoskilpailut. Nämä yhdessä tukisivat nuorisotoimintaa ja paikalle oletettavasti saataisiin enemmän yleisöä, kun oheisohjelmaa olisi tarjolla. Keppihevossuosio on kasvanut vuosien myötä paljon. Tapahtuman laajentaminen lapsiperheille suunnatulla oheisohjelmalla tuottaisi varmasti myös lisää kiinnostusta. Tähän yhdistettynä lapsille poneihin tutustumista, hevoskyytiä ja paikallisen islanninhevostallin esittelyä toisi varmasti paikalle osanottajia ja seura saisi tunnettavuutta ja uusia harrastajia.

## 10.7 Kotisivut ja sosiaalinen media

Liperin hevosystäväinseuran kannattaa ehdottomasti tehdä omat kotisivut. Kotisivuilta tulisi helposti löytyä radankäyttömaksu, jäsenhintaa ja tieto siitä, kuinka Liperin hevosystäväinseuraan pääsee jäseneksi. Tarkat reittiohjeet ja hevoskeskuksen osoite tulisi löytyä helposti kotisivuilta. Kotisivuilla kannattaisi julkaista myös kuvia ja videoita hevoskeskuksesta ja sen monipuolisista mahdollisuuksista. Myös tapahtumien suunnittelusta kannattaisi kertoa kotisivuilla. Yhteistyökumppaneiden logot kotisivuilla tuovat lisäarvoa yritysten kanssa tehtävälle yhteistyölle. Sosiaalisen median eli esimerkiksi Facebookin päivitystä ei pitäisi missään nimessä unohtaa. Facebook sivu on saanut jo tykkääjiä ja seuraajia, joten heidän kiinnostustaan seuraa kohtaan kannattaisi ylläpitää ajankohdittaisilla päivityksillä. Uutisia liperiläishevosten ja –ponien menestyksestä kannattaisi hyödyntää yhtenä hevoskeskuksen markkinointikeinona. Sosiaalisessa mediassa kannattaisi julkaista kuvia radasta ja sen ympäristöstä. Ne kertoisivat siitä, että hevoskeskus on valmiina ottamaan uusia asiakkaita vastaan. Tällä hetkellä sosiaalisesta mediasta ei löydy palveluiden tai radan käytön hinnoittelua, se kannattaisi lisätä sinne.

## 10.8 Yhteistyökumppanit

Ilman yhteistyökumppaneita ei isompien tapahtumien järjestäminen onnistu. Yhteistyökumppaneista kannattaisi pitää erityisen hyvää huoli. Esimerkiksi yhteinen ajanvietto tai pienimuotoinen yhteistapahtuma hevoskeskuksessa pelkästään yhteistyökumppaneiden kesken loisi varmasti molemmille puolista luotettavuutta. Liperin hevosystäväinseura voisi järjestää yhteistyökumppaneille ravihevoseen tutustumisillan, jossa pääsisi tutustumaan ravihevoseen mm. tandemkärryillä ajamalla. Tavoitteeksi kannattaisi asettaa uusien yhteistyökumppaneiden aktiivinen etsiminen ja yhteistyösopimuksien solmiminen. Aina yhteistyön ei välttämättä tarvitse olla rahaa, vaan se voi olla esimerkiksi jokin konkreettinen hyöty seuralle.

## 10.9 Alueen kehittäminen

Liperin hevosystävänseuran maa-aluetta ympäröi metsä. Ympäröivää aluetta kannattaisi kaavoittaa talli- ja hevosasuinalueeksi. Liperin kunnalla on menossa kaksi yhden hinnalla- tonttikampanja. Alueen markkinoinnissa kannattaisi ehdottomasti käyttää tuota kampanjaa hyväksi ja tehdä aktiivista yhteistyötä Liperin kunnan kanssa. Hevoskeskuksen laajentaminen esimerkiksi eläinlääkäripalveluita sekä muita hevosten kuntoutuspalveluita lisäämällä tukisi niin hevoskeskusta, kuin alueen hevostalouksia. Palveluiden laajentaminen hevosten kuntouttavaan valmennustoimintaan tai koirafysioterapiapalveluiden tarjoaminen hevoskeskuksen yhteydessä sopisivat kaikki samaan konseptiin.

## 11 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Liperin hevosystävänseuran hevoskeskukselle kehitys-/toimintasuunnitelma toiminnallisena opinnäytetyönä, ottaen huomioon markkinoinnin näkökulma. Opinnäytetyössä on kuvattuna seuran nykyhetki ja annettu muutos- ja kehitysehdotuksia, joiden lopullisesta toteutuksesta vastaa Liperin hevosystävänseura ry. Kehittämistyössä on käytetty niin sanotusti arkiajattelutekniikkaa, jossa ratkaistaan käytännön ongelmia

Työ vastaa sille annettua toimeksiantoa ja luulen, että siitä on hyötyä myös toimeksiantajalleni Liperin hevosystävänseuralle. Seuralle ei ole koskaan aiemmin tehty minkäänlaista kehityssuunnitelmaa eikä toimenpidesuunnitelmaa, joka koskisi toimintatapaa tai rakenteen kehitystä. Seuralle on toteutettu vain hankeperusteisia lyhytaikaisia kehityssuunnitelmia Leader-hankkeilla. Jatkuvampaa kehystoiminnan suunnitelmaa ei ole tehty aiemmin. Johtokunta on vuosittaisessa kokouksessa tehnyt toimintasuunnitelman ranskalaisilla viivoilla, mitä on seuran tarkoitus kuluvana kautena tehdä. Opinnäytetyö oli ajankohdaltaan sopiva, koska kevätkokous Liperin hevosystävänseurassa on vielä pitämättä ja johtokunta saa opinnäytetyön luettavaksi ennen kevään kokousta. Toivon, että

työstä on apua ja se herättää keskustelua johtokunnassa ja sieltä poimitaan kehitysehdotuksia yksitellen käytäntöön ja niitä tuodaan jo vuoden 2018 toimintasuunnitelmassa julki.

Hevoskeskuksen puitteet on tehty jo leader-hankkeen avustuksella sellaisiksi, että niitä kehtaa hyvinkin esitellä mahdollisille tuleville asiakkaille ja tapahtumissa vieraileville. Oma aiempi henkilökohtainen tietouteni seuran toiminnasta luetakoon suureksi eduksi. Lähtökohtaisesti sen pohjalta oli hyvä tehdä konkreettisia kehitysehdotuksia hevoskeskuksen ja Liperin hevosystäväinseuran toimintaan.

Markkinointi kehittyy koko ajan ja sen digitalisoituessa siihen kannattaa panostaa yhä enemmän. Sosiaalinen media antaa näkyvyyttä ja sen käyttäminen on ilmaista. Kotisivuihin kannattaa myös panostaa, sillä se antaa kotisivuilla vierailijoille konkreettisempaa näkökulmaa hevoskeskuksesta kuin sosiaalinen media.

Tapahtumat jäävät ihmisten muistiin ja se viestii vielä myöhemminkin positiivisesti. Tapahtumien järjestämiseen kannattaa panostaa. Mieluummin yksi isompi huolella järjestetty tapahtuma kuin monta pientä, jotka eivät välttämättä anna asiakkaille niin suurta painoarvoa.

Loppujen lopuksi pitää muistaa, että kyseessä on yhdistys, joka toimii täysin vapaaehtoistoiminnalla. Ikärakenne seuran aktiivien keskuudessa alkaa olla iäkkäämpää, joten seuran toiminta kaipaisi uusia nuoria mukaan toimintaansa. Monessa seuran toiminnassa varmaan kamppaillaan saman asian kanssa, että aina samat aktiivit osallistuvat tapahtumasta toiseen. Uusia aktiiveja kaivattaisiin mukaan, jolloin saataisiin myös uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi.

## 12 Pohdinta

Opinnäytetyön lopputulokseen olen tyytyväinen ja siitä on varmasti hyötyä Liperin hevosystäväinseuralle. Seuralle ei ole kuitenkaan aiemmin tehty kehitysuunnitelmaa/-ohjelmaa, josta voisi olla apua seuran toiminnan kehittämisessä. Joidenkin seuran aktiivien mielessä saattaa leijaila pelko siitä, mitä sitten tapahtuu, kun paikat ovat kunnossa, mutta käyttäjiä hevoskeskuksella ei ole. Yhdistyksellä on kuitenkin kiinteitä kustannuksia, vaikka toiminta olisikin pientä. Tapahtumilla, asiakkailla ja yhteistyökumppaneilla pyritään kattamaan näitä kustannuksia. Ilman tapahtumia ja asiakkaita on kassavirta olematon, jolloin kiinteiden kustannusten saaminen kasaan vaatii jo erityistoimenpiteitä.

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi, jonka olisi voinut supistaa lyhempäänkin ajanjaksoon. Töissä ollessa resurssit eivät riittäneet opinnäytetyön tekemiseen joka päivä. Aihe oli omaa sydäntä lähellä ja ajatus työstä oli koko ajan hyvin selvä ja punaisen langan löytäminen oli suhteellisen helppoa. Aiheen rajaaminen tuotti pieniä ongelmia, koska työstä olisi saanut todella laajan. Tämän työn pohjalta on helppo jatkaa kehitysideoiden suunnittelemista.

Kehittämistyöstä olen oppinut tämän opinnäytetyön kautta paljon; kehittyminen tähtää muutokseen, jossa on hyvä määritellä tavoite, kuinka tavoitteeseen päästään, kuinka se käytännössä toteutetaan ja miten se esitetään. Oman työn arviointi kehitystyössä on tärkeää. Uskon, että sain tästä kehitystyöstä itselleni paljon uusia avaimia työkalupakkiin, josta on varmasti tulevaisuudessa hyötyä. Elämä on kuitenkin koko ajan kehittymistä asiassa kuin asiassa. Tätä työtä on myös helppo jatkaa ja pitää se niin sanotusti muistilistana tulevaa varten.

## Lähdeluettelo

- Alavuuden Hevostalousyhdistys. 2017. Alavuuden Hevostalousyhdistys.  
<https://alavudenhjy.kotisivukone.com> 27.10.2017.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Porvoo:  
 Edita Publishing Oy.
- Digitaalinen markkinointi. 2018. Tietoa digitaalisesta markkinoinnista 2016-2018  
<http://www.digitaalinenmarkkinointi.info>. 7.1.2018.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2017. Leader-ryhmät.  
<http://www.ely-keskus.fi/web/ely/toimintaryhmat#.WmxdEuf7LIU>  
 Luettu 27.1.2018.
- Hippolis. Hevosalan osaamiskeskus. 2018. Hevostalous Suomessa  
[http://www.hippolis.fi/hevosetjakunta/hevostalous\\_suomessa/](http://www.hippolis.fi/hevosetjakunta/hevostalous_suomessa/) Luettu. 2.2.2018.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit, Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Helsinki: Otava kustannusosakeyhtiö.
- Huuhko, E. 2015. Yle uutiset. Liperin raviradan tulevaisuus turvattu – "lottovoitto" hevosharrastajille.  
<https://yle.fi/uutiset/3-7734362> Luettu 10.12.2017.
- Hyvämäki & Mäenpää, H. 2018. Raviurheilun nuorisotoiminta  
[http://www.hippos.fi/files/20965/Kooste\\_Raviurheilun\\_nuorisotoiminta\\_2018\\_nettiin.pdf](http://www.hippos.fi/files/20965/Kooste_Raviurheilun_nuorisotoiminta_2018_nettiin.pdf) 4.3.2018.
- Ilomantsin Hevosystäväinseura ry. 2017. Ilomantsin Hevosystäväinseura ry.  
<http://www.ilomantsinhys.com>. 27.10.2017.
- Juopperi, S. Poijula, M. 2013 "Ruoka puhuu puolestaan" Yrityksen kotisivujen merkitys ruokaravintolan valinnassa Rovaniemellä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintoalan koulutus. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66092/Juopperi\\_Saila\\_Poijula\\_Miinamaija.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66092/Juopperi_Saila_Poijula_Miinamaija.pdf?sequence=1) viittauspäivä 7.1.2018.
- Reinikka, M. 2017. Karstulan Hevosystäväinseura.  
<http://karstulanhys.com>. 27.10.2017.
- Kasurinen, R. 2016. St. Michel-ravien yleisö jäi tuntuvasti tavoitteita pienemmäksi: vain 20 507 ravivierasta, mutta pelivaihto silti plussalla  
<https://yle.fi/uutiset/3-9033053>. 15.1.2018.
- Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala, S. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: AYY-Palvelu Oy.
- Kuusjärven Hevosystäväinseura ry. 2017. Jäseneksi. Outokummun paikallinen hevosseura. <https://kuusjarvenhys.wordpress.com>. 27.10.2017.
- Liiketoiminnan kehittäminen. 2003. Strategisen kilpailuedun saavuttaminen.  
<http://elearn.ncp.fi/materiaali/uiomonenj/VirtAMK/johdanto3.html>. 28.2.2018.
- Leader Pohjois-Karjala. 2018. Keski-Karjalan Jetina ry. Tiedote.  
<https://maakaista.fi/attachments/article/82/Hanketiedote%20lokakuu%202015.pdf>. 21.4.2018.
- Liperin hevosystäväinseura. 2018. Facebook. Raviraitin tapahtumia.  
<https://fi-fi.facebook.com/liperinhys> 31.3.2018.
- Liperin ratsastajat. 2018. Facebook.  
<https://www.facebook.com/liperinratsastajat/>. 4.1.2018.

- Liperin ratsastajat. 2018. Tervetuloa Liperin ratsastajat ry:n kotisivulle.  
<http://www.liperinratsastajat.fi/home>. 27.1.2018.
- Lämsä, A.M., & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyönhaasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Markkinointisuunnitelma. 2018. Nykytilan analyysi.  
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/nykytilan-analyysi>. 2.2.2018
- Markkinointisuunnitelma. 2018. Toimintaympäristö.  
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/toimintaymparisto.htm>. 24.3.2018.
- Momentti. 2017. Viisi vinkkiä onnistuneeseen tapahtuman järjestämiseen.  
<https://momentti.fi/ajankohtaista/viisi-vinkkia-onnistuneen-tapahtuman-jarjestamiseen>. 5.2.2018.
- Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset. 2018. Some markkinoinnin lyhyt oppimäärä. <https://www.mma.fi/some-markkinoinnin-lyhyt-oppimaara>. 7.1.2018.
- Mäntyharjun Hevosystäväinseura ry. 2017. Mäntyharjun Hevosystäväinseura ry. <http://mantlyharjunhys.net>. 27.10.2017.
- Nurmeksen hevosystäväinseura ry. 2017. Nurmeksen hevosystäväinseura ry. <http://nurmeksenhevosystavainseura.com>. 27.10.2017.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014 Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017 Eriyisavustukset lasten ja nuorten paikalliseen harrastustoimintaan. [http://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset\\_publisher/eriyisavustukset-lasten-ja-nuorten-paikalliseen-harrastustoimintaan](http://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/eriyisavustukset-lasten-ja-nuorten-paikalliseen-harrastustoimintaan). 2.3.2018
- Paananen, I. 2018. Karjalainen. Syntyneiden varsojen määrä kasvussa Pohjois-Karjalassa.  
<https://kuusjarvenhys.wordpress.com/2018/02/04/lehtijuttuja>. 5.2.2018
- Paloranta, P. 2014. Markkinoinnin etiikka käytännössä. Helsinki: Alma Talent.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2011. Toiminnantarkastus.  
<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/toiminnantarkastus.html>. 10.12.2017.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Rekisteröinnillä yhdistys saa oikeuskelpoisuuden.  
[https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html). 20.10.2017
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Mitä yhdistystoiminta on?  
[https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html). 20.10.2017
- Pentikäinen, E. 2016. Liperiin tulee Itä-Suomen ainoa vinttikoirien juoksurata.  
<https://yle.fi/uutiset/3-9081429>. 4.1.2018.
- Pohjois-Karjalan hevosjalostusliitto. Toimintakertomus 2009.  
<http://www.hevosjalostusliitot.fi/pohjoiskarjala/fi/PDF/VUOSIK2009.pdf>. 2.2.2018.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Riihimäen raviseura ry. 2018. Harjoitusravit.

- <https://www.riihimaenravit.fi/harjoitusravit>. 13.1.2018.
- Riistaniemi, T. 2015. Liperin ravirata kunnostetaan ensi kesäksi. Karjalainen. <https://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/maakunta/item/84835liperin-ravirata-kunnostetaan-ensi-kesaksi>. 10.12.2017.
- Rosenger, P. & Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. <http://www.ksl.fi/images/yhdistystoiminnan%20avaimet.pdf>. 4.1.2018.
- Savon seudun vinttikoiraharrastajat. 2018. Kerhon esittely. [http://savonseudunvinttikoiraharrastajat.blogspot.fi/p/kerhon-esittely\\_29.html](http://savonseudunvinttikoiraharrastajat.blogspot.fi/p/kerhon-esittely_29.html). 27.1.2018.
- Savitaipaleen Hevosystäväinseura r.y. 2017. Savitaipaleen Hevosystäväinseura r.y. <http://savitaipaleenhys.blogspot.fi/p/ravirata.html>. 27.10.2017.
- Sievin Hevosystäväinseura ry. 2009. Sievin Hevosystäväinseura ry. <http://sievinhys.webs.com>. 27.10.2017.
- Suomen digimarkkinointi. 2018. <https://www.digimarkkinointi.fi>. 7.1.2018.
- Suomen Hippos. 2017. Hevostalous lukuina 2016. Suomen Hippos. [http://www.hippos.fi/files/17847/Hevostalous\\_lukuina\\_2016\\_lopullinen.pdf](http://www.hippos.fi/files/17847/Hevostalous_lukuina_2016_lopullinen.pdf). 2.2.2018.
- Suomen Hippos. 2017. Ravikilpailutulokset. Suomen Hippos. <https://heppa.hippos.fi/heppa/app?page=racing%2FRaceResults&service=external&sp=CC0>. 10.12.2017.
- Suomen Hippos. 2018. Kasvattajan muistilista. Suomen Hippos. [http://www.hippos.fi/jalostus\\_ja\\_nayttelyt/kasvatus/kasvattajan\\_muistilista](http://www.hippos.fi/jalostus_ja_nayttelyt/kasvatus/kasvattajan_muistilista). 17.3.2018.
- Suomen Hippos. 2018. Ravikilpailusäännöt ja Poniravikilpailusäännöt. Suomen Hippos. [http://www.hippos.fi/files/20780/ravikilpailusaannot\\_2018.pdf](http://www.hippos.fi/files/20780/ravikilpailusaannot_2018.pdf). 13.1.2018.
- SSVH ry:n Pohjois-Karjalan alajaosto. Facebook. <https://www.facebook.com/events/313475812448533>. 4.1.2018.
- Strategy Train. Porterin viiden kilpailuvoiman malli – kilpailuanalyysi. 2018. <http://st.merig.eu/index.php?id=89&L=2> 11.2.2018.
- Tarkka, K. 2016 True. Tapahtumamarkkinointi. Massive Helsinki Oy.
- Taulio Stable. 2017. Tarina. Taulio Stable. <http://tauliostable.fi/tilukset>. 10.12.2017.
- Tilastokeskus. 2006. Hevonen tulee takaisin. [http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_08\\_06\\_hevonen.html](http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_08_06_hevonen.html). 2.3.2018.
- Tuusulan Hevosystäväinseura. 2016. Tuusulan Hevosystäväinseura.Jäseneksi. <http://www.thys.fi>. 27.10.2017.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Westerlund & Lankinen. 2011. Yritystalous. Yritystalous [www.oamk.fi/~raijaw/Yritystalous12/Yritystalous2.doc](http://www.oamk.fi/~raijaw/Yritystalous12/Yritystalous2.doc). 15.1.2018
- Yhdistystieto, 2013. Jäsenmaksu. <http://yhdistystieto.fi/wiki/77-jasenmaksu>. 4.3.2018.
- Yhdistystieto, 2013. Toimintasuunnitelma. <http://yhdistystieto.fi/wiki/89-toimintasuunnitelma> 24.3.2018.
- Yhdistystoimijat. Toimintasuunnitelma. <http://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/asiakirjat/toimintasuunnitelma>. 24.3.2018.



Yle uutiset. 2009. Poniagility villitsee lapsia ja aikuisia.  
<https://yle.fi/uutiset/3-5275197>. 25.3.2018.

**Taulukko ainaisjäsenmaksuista, jäsenmaksuista ja ratamaksuista**

Yhdistyksen nimi	jäsenmaksu	ainaisjäsenmaksu	ratamaksu
Alavuuden Hevostalous yhdistys	10	50	-
Enon Hevosystäväinseura	10	-	50
Ilomantsin Hevosystäväinseura	15	5 vuotta 50	jäsenmaksu sisältää radan käytön
Juankosken Hevosseura ry	10	-	
Juuan Hevostalousyhdistys	20/kannatusjäsen 10	-	50
Karstulan Hevosystäväinseura	10/perhe 20	-	50 sis.yhden jäsenmaksun, 5 kerta
Keiteleen Hevosseura	-	10	100/valmentaja
Kiuruveden Hevosystäväinseura	10	30	jäsenmaksu sis.radan käytön
Kuusjärven hevosystäväinseura	15/perhe 30 5 jäsenkortista	kannatusjäsen min.15, 5 jäsenkortista	Jäseniltä 50, muut 60
Lapinlahden hevoseura	25/perhe 50	-	25
Leppävirran hevosystäväinseura	10	-	Jäseniltä 50, muut 60
Mäntyharjun hevosystäväinseura	20, 5 seur. perheen jäsen,	-	150 valmentaja/ 3kk 90 säännöllisesti käyttävät
Niisiän Hevosystäväinseura	-	10	-
Nurmeksien Hevosystäväinseura	20, alle 16v 5	-	80 osakkeenomistaja/ei osaketta 100, 10/krt ei ponit
Paiholan Kulhon he-	40	-	jäsenmaksu sisältää suoran käytön, edel-

vosystävät			lyttää jäsenyyttä ei rataa
Pielaveden Hevosystäväinseura	10–20	-	-
Savitaipaleen hevosystäväinseura	15	-	20 jäsenet, muut 40
Sievin Hevosystäväinseura ry	-	10	-
Tuusniemen Hevosystäväinseura	5, perhe 10	-	-
Tuusulan Hevosystäväinseura	30, alle 18v 10	10 ei radankäyttöoikeutta, yritykset 150	jäsenmaksu sisältää radan käytön
Uuraisten Hevosystäväinseura	15, perhe 20	-	5

L i p e r i n H e v o s y s t ä v ä i m s e u r a n

s ä ä n n ö t .

S e u r a n n i m i , k o t i p a i k k a j a  
t a r k o i t u s .

1§.

L i p e r i n H e v o s y s t ä v ä i m s e u r a n toiminta-alueena on L i p e r i n p i t ä j ä ja kotipaikkana L i p e r i n k i r k o n -  
k y l ä .

2§.

Seuran tarkoituksena on:

- 1) edistää paikkakunnallaan hevosjalostustyötä näyttelyiden, kilpailujen ynnä muiden samansuuntaisten toimenpiteiden kautta.
- 2) tarpeen mukaan hankkia paikkakunnan oloihin sopiva, yleiseen kantakirjaan merkitty suomenrotuinen siitosori tai muulla tavalla pitää huolta siitä, että seuran jäsenet ovat tilaisuudessa astuttamaan siitostamansa sellaisella oriilla.
- 3) liittyä toimintansa tukemiseksi jäseneksi P o h j o i s - K a r j a -  
l a n H e v o s j a l o s t u s l i i t t o o n .
- 4) estää eläinräkkäystä.

3§.

J ä s e n e t .

Seuran jäseneksi pääsee jokainen hyvämaineinen kansalainen, joka harrastaa seuran pyrintöjä, suostuu näiden sääntöjen noudattamiseen ja suorittaa asianomaiset maksut.

i

4§.

- 1) Seuran johtokunta tai yleinen kokous hyväksyy uudet jäsenet.
- 2) Kunniajäseniä ovat ne, jotka johtokunta tai yleinen kokous kutsuu kunniajäseniksi.
- 3) Seuran yleinen kokous on oikeutettu erottamaan jäsenen, joka toimii seuran pyrintöjä ja näitä sääntöjä vastaan.

4) Erotettava ja eroava jäsen on velvollinen maksamaan eroamisaikaansa saakka seuran jäsenten osalle tulevat maksut. (Suoritettuja maksuja ei eroavalle ja erotettavalle jäsenelle missään tapauksessa makseta takaisin.).

5§.

M a k s u t.

- 1) Sisäänkirjoitusmaksu on kaksikymmentäviisi (25:-) Smk.
- 2) Vuosimaksun suuruuden ja suoritustavan määrää vuosikokous aina vuodeksi kerrallaan.

6§.

L a h j o i t u k s e t.

Seura on oikeutettu ottamaan vastaan lahjoituksia, säätiöitä ja testamenttejä.

7§.

J o h t o k u n t a.

- 1) Seuran asioita hoitaa johtokunta, jossa on kuusi (6) vakinaista ja kolme (3) varajäsentä.
- 2) Johtokunnan valitsee vuosikokous.
- 3) Johtokunnasta eroaa kaksi vakinaista ja yksi varajäsen kahtena ensi vuonna arvan ja sen jälkeen vuoron mukaan.
- 4) Johtokunta valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, sihteerin ja rahastonhoitajan.
- 5) Johtokunta on päätösvaltainen, jos kolme (3) jäsentä on saapuvilla.
- 6) Johtokunnan tulee laatia tili- ja vuosikertomukset sekä kutsua seura tarpeen mukaan kokoon.
- 7) Johtokunta on kokonaisuudessaan vastuunalainen seuran toiminnasta ja varoista.
- 8) Johtokunnan puheenjohtaja ja sihteeri molemmat terikseen kirjoittavat seuran nimen.
- 9) Rahastonhoitajan tehtävänä on pitää seuran jäsen- ja tilikirjoja ja kantaa seuralle tulevat maksut sekä maksaa seuran puolesta sille kuuluvat suoritukset.
- 10) Tilit ovat päätettävät kalenterivuositain ja jätettävät viikkoa ennen vuosikokousta tilintarkastajille.

8§.

S e u r a n k o k o u k s e t.

I) Seura kokoontuu vuosikokoukseen ennen maaliskuun ensi (II) päivää johtokunnan lähemmin määräämänä aikana.

Vuosikokouksessa päätetään seuraavat asiat:

- 1) Esitetään vuosikertomus ja tilit ja tilintarkastajainlausunto, sekä päätetään johtokunnan tilivapaudesta.
- 2) Esitetään johtokunnan laatima kuluvan vuoden työsuunnitelma sekä tulo- ja menoarvio.
- 3) Päätetään kuluvana vuonna kannettavan jäsenmaksun suuruudesta ja maksutavasta.
- 4) Päätetään seuran siitosoriin ostosta tai myynnistä.
- 5) Valitaan:
  - a) johtokuntaan erovuoroisten tilalle jäsenet ja varajäsenet.
  - b) kaksi tilintarkastajaa ja kaksi varamiestä.
  - c) liiton sääntöjen määräämä luku seuran edustajia liiton yleisiin kokouksiin.
- 6) päätetään muista mahdollisesti esille tulevista asioista.

II) Seuran johtokunta on velvollinen tarpeen vaatiessa kutsumaan seuran muutoinkin koolle.

III) Seuran kokous on päätösvaltainen, kun seitsemän jäsentä on saapuvilla ja on kokouksissa kullakin jäsenellä yksi ääni eikä valtakirjalla saa toisen puolesta äänestää. Äänestyksessä voittaa yksinkertainen äänten enemmistö ja äänten tasan mennessä puheenjohtajan kannattama mielipide.

IV) Seuran yleinen kokous kutsutaan kahta (2) viikkoa ennen kokousta kirjeellisesti ja patsasilmoituksilla. Muut tiedonannet toimitetaan jäsenille vuosikokouksen määräämällä tavalla.

9§.

S i i t o s h e v o s e t.

Jos mahdollista ja jos tarve vaatii, ostaa seura vähintään yhden sellaisen siitosoriin, joka katsotaan hyödylliseksi ja soveliaaksi paikkakunnan oloihin. Sellainen ori sijoitetaan sopimuksen mukaan sopivaan paikkaan henkilölle, jonka johtokunta valitsee ja annetaan astumiseen johtokunnan määräämä maksua vastaan, jollei nautita valtioapua, jossa tapauksessa on olemassa omat ehtonsa.

Johtokunta voi tarkemmin määrätä tammain luvun ja laadun, mitkä seuran siitosori saa astua.

Oriin hoitajan tulee seuralle korvata kaikki se vahinko, mikä orille koituu hoitajan ilmeisen huolimattomuuden takia ja tulee hänen seuralle tuleva osa kunkin vuoden astutusmaksuista tilittää rahastonhoitajalle joulukuun ensi (1) päivään mennessä.

Jos seuran alueella on siitosoriita, joiden alueella pysyminen katso-



taan edulliseksi paikkakunnan hevosjalostukselle, tulee seuran  
harkinnan mukaan avustaa sellaisten siitosoriiden omistajia,

Jos paikkakunnalla on sellaisia hevosia, joiden seuran alueella  
takin pidettävissä näyttelyissä ja kilpailuissa käyttäminen edistää  
tarkoitustensa ja kohottaisi seuran hevosmainetta, voi seura myöntää  
ten hevosten omistajille matkakustannusten korvaukseksi apurahoja  
jotka seuran johtokunta tai yleinen kokous tarkemmin määrää.

10§.

### Eläinräätäkkäystä

vastustukseen tulee jokaisen seuran jäsenen osoittaa hyvää esiintymistä  
suosiollisilla puheilla koettaa estää sitä raakuutta, millä eläimiä  
dellaan, Ellei eläinräätäkkäys seuran alueella tämän kautta tulisi  
tulee siitä tehdä ilmoitus laillisessa järjestyksessä asianomaiselle  
jälle.

11§.

### Yleisiä määräyksiä.

Jos seuran yleisessä kokouksessa on tehty ehdotus näiden sääntöjen  
muuttamisesta ja sen jälkeen on kirje- ja patsasilmoituksilla tämä  
niten kutsuttu uusi seuran kokous, niin uusi kokous on oikeutettu  
edellisessä kokouksessa ehdotetun ja hyväksytyt muutokset, jos kukaan  
2/3 läsnäolijoista sitä kannattaa.

12§.

Päätös seuran toiminnan lopettamisesta vaatii kahden peräkkäisen  
seuran kokouksen hyväksymisen ja tällöinkin tullakseen päätösvaltaiseksi  
taan kolmeneljäsosan (3/4) kokouksen osanottajien kannatus kummalla  
ralla.

Seuran mahdolliset varat seuran hajotessa luovutettakoon  
jä vastaavaan yleishyödylliseen tarkoitukseen.

*Hyväksytty liperimiehen...*

Hyväksytty yhdistysrekisteriin merkittäväksi 28 päivänä

Valjennös Liperin Hevosystäväinseura-nimisen yhdistyksen

Seuran nimi, kotipaikka ja tarkoitus.

1 §.

Liperin Hevosystäväinseuran toiminta-alueena on Liperin kotipaikkana Liperin kunta, kirkonkylä.

2 §.

Seuran tarkoituksena on: 1) edistää paikkakunnallamme näyttelyiden, kilpailujen ynnä muiden samansuuntaisten kautta, 2) tarpeen mukaan hankkia paikkakunnan oloihin sopivaa suomenrotuinen siitosori tai muuta huolta siitä että seuran jäsenet ovat tilaisuudessa tammansa sellaisella orilla. 3) liittyä toimintansa tulkinnaksi Pohjois-Karjalan Hevosjalostusliittoon. 4) estää eläinten

3 §.

Jäsenet.

Seuran jäseneksi pääsee jokainen hyvämaineinen karsastaa seuran pyrintöjä, suostuu näiden sääntöjen nojassa rittaa asianomaiset maksut.

4 §.

1) Seuran johtokunta tai yleinen kokous hyväksyy

johtokunta tai yleinen



## Talousarvio 2017

Lanaus + polttoaineet		600		hippoksen avustus			500
Lamminkankaantiemaksu		550					
toimisto ja kokouskulut		60					
Sähkö		1000					
Vesi		100		Paikallisravit 2017			
Netti		400		lähdöt (sponsorit)			6900
				osallistumismaksut (hevoset)			300
Paikallisravit 2017				lipunmyynti (ohjelma sis.lipun)			2000
lähdöt		3500		avustukset			3000
muut kustannukset		3000					
Menot yht		<b>11010</b>		Tulot yht.			18000
			6990				