

Annika Pohto

**Laadunhallinnan kartoitus Etelä-Pohjanmaan  
hevostalliyrityksille**

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö, Seinäjoki  
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Pohto, Annika

Työn nimi: Laadunhallinnan kartoitus Etelä-Pohjanmaan hevostalliyrityksille

Ohjaaja: Sorama, Kirsti

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Etelä-Pohjanmaan hevostalliyritysten saattaminen laatutyön pariin on havaittu tärkeäksi toiminnan kehittämisen kannalta. Hevostallien laadunhallinnassa nähdään olevan puutteita erityisesti palvelun laadun osalta. Toiminnan kehittäminen entistä kilpailukykyisemmäksi auttaa parantamaan tallien kannattavuutta.

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö raportoitiin opinnäytetyönä Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikköön. Työn tarkoituksena oli kartoittaa hevostallien laadunhallinnan nykytila ja tutkimustyön pohjalta laatia kehitysehdotuksia tallien laadun parantamiseksi. Tärkeimmäksi kehityskohdeeksi hevostallien laadunhallinnassa määriteltiin palvelujen ja erityisesti asiakaspalvelun kehittäminen. Kehittämissuositusten laatimiseksi haettiin tukea laajasti käsittelevistä teoksista.

Kyselytutkimus tehtiin koko Etelä-Pohjanmaan alueen hevostalliyrityksille. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään hevostallien nykyistä toimintaa mahdollisimman laajasti. Kysymysryhmät muodostuivat yritysten palveluja, toiminnan suuntaamista, liiketoimintaosaamista, markkinointiosaamista, asiakaspalveluosaamista, turvallisuusosaamista sekä vaellusreitistöjä koskevista kysymyksistä.

Avainsanat: Laatu, laatujärjestelmät, laadunhallinta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Pohto, Annika

Title of thesis: Survey on quality control among South Ostrobothnian horse-stable entrepreneurs

Supervisor: Sorama, Kirsti

Year: 2010

Number of pages: 55

Number of appendices: 3

---

Introducing quality work as part of the operations has been considered important for the development of South Ostrobothnian horse stable businesses. In the horse stable business, there are gaps in quality control, especially in quality of service. The improvement of the competitiveness of the operations results in an increase in the profitability of the horse stable.

This R & D project was reported as a thesis work for Seinäjoki University of Applied Sciences. The objective of this work was to survey the current state of horse-stable quality control and to develop it. Service, especially customer service was defined as the most important target for development. Literature on quality was used as a support to create ideas for developing quality control at horse stables.

The enquiry was directed at all the horse-stable entrepreneurs in Ostrobothnia. With the enquiry, I attempted to find out about the current operations from as a wide angle as possible. The groups of questions included were related to service, direction of actions, business operations, marketing, customer service, safety as well as to hiking and cross-country riding routes.

Keywords: quality, quality systems, quality control

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	8
2 LAATUAJATTELU.....	9
2.1 Laatuajattelun historia ja lähtökohdat.....	9
2.2 Laadun määritelmiä ja näkökulmia.....	11
2.3 Laadunhallinta ja laatujärjestelmät.....	12
2.4 Laadun kehittäminen.....	14
2.4.1 Itsearviointi.....	15
2.4.2 Laatustandardeja.....	16
2.4.3 Laatukäsikirja.....	16
3 PALVELU LAADUN MÄÄRITTÄJÄNÄ.....	18
3.1 Hyvä palvelu.....	18
3.2 Palvelukokemukseen suuntautuvat odotukset.....	19
3.3 Asiakasryhmien määrittely.....	21
3.4 Asiakkaiden odotukset.....	21
3.5 Asiakastytyväisyys ja -tyytymättömyys.....	22
3.6 Asiakastietojen hallinta.....	23
4 LAADUNHALLINTA HEVOSTALLIYRITYKSISSÄ.....	24
4.1 Hevosmatkailu Suomessa.....	24
4.2 Hevosmatkailuyrittämisen haasteet ja mahdollisuudet.....	25
4.3 Laatusyö ja tulevaisuuden laatu.....	25
4.4 Kyselytutkimuksen tulokset.....	26
4.5 Kysymysten asettelu.....	27
4.6 Laadunhallinta hevosaloilla.....	27
4.6.1 Palvelut.....	28
4.6.2 Toiminnan suuntaaminen.....	28
4.6.3 Liiketoimintaosaaminen.....	29
4.6.4 Markkinointiosaaminen.....	31

4.6.5	Asiakaspalveluosaaminen.....	33
4.6.6	Turvallisuusosaaminen .....	38
4.6.7	Vaellusreitistöt.....	40
4.6.8	Tietotekniikkaosaaminen.....	46
<b>5</b>	<b>LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN</b>	
	<b>HEVOSTALLIYRITYKSISSÄ.....</b>	<b>49</b>
5.1	Palvelujen kehittäminen .....	49
5.2	Liiketoimintaosaamisen hallinta.....	50
5.3	Markkinointiin panostamisen tärkeys .....	50
5.4	Asiakaspalvelun kehittäminen.....	51
5.5	Turvallisuuden huomioiminen hevostalleilla .....	52
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>53</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>55</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>56</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta.....	10
KUVIO 2. Mikä on laadunhallintajärjestelmä.....	13
KUVIO 3. Itsearviointiprosessi.....	15
KUVIO 4. Palvelun laatukokemuksen syntyminen.....	20
KUVIO 5. Yritysten tarjoamat palvelut.....	28
KUVIO 6. Yritysten toiminnan suuntaaminen seuraavan viiden vuoden aikana....	29
KUVIO 7. Yritysten liiketoimintaosaaminen.....	30
KUVIO 8. Yritysten markkinointiosaaminen.....	31
KUVIO 9. Kilpailijoista erottautumisen keinot.....	32
KUVIO 10. Yritysten markkinointikanavat.....	33
KUVIO 11. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen.....	34
KUVIO 12. Asiakastytyvyyden selvittämisen keinoja.....	35
KUVIO 13. Asiakastytyvyyss seurannan kohteita.....	36
KUVIO 14. Asiakaspalvelukoulutusta saaneet työntekijät.....	37
KUVIO 15. Asiakasrekisteri.....	37

KUVIO 16. Kuinka kaukaa hevostallien asiakkaat tulevat.....	38
KUVIO 17. Turvallisuusasiakirja.....	39
KUVIO 18. Turvallisuuskoulutus.....	40
KUVIO 19. Vaellus-/maastoratsastusreitistöt.....	41
KUVIO 20. Kartat vaellus-/maastoratsastusreitistöistä.....	42
KUVIO 21. Maastoratsastusreittien pituudet.....	42
KUVIO 22. Pidempien maastoratsastusreittien perustaminen.....	43
KUVIO 23. Ratsastajan tason selvittäminen.....	44
KUVIO 24. Maastoratsastusreittien luokitukset.....	45
KUVIO 25. Maastoratsastusreittien kunto.....	45
KUVIO 26. Yrittäjien tietotekniset taidot.....	46
KUVIO 27. Lisäkoulutus tietotekniikan perusteista.....	47
KUVIO 28. Yritysten verkkosivujen ylläpito.....	47
KUVIO 29. Varausten tekeminen netin kautta.....	48

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena oli esittää laatu ja laadunhallinta palvelun ja erityisesti asiakaspalvelun lähtökohdista, sekä selvittää, millä tavoin laatu/laadunhallinta koskettaa hevostalliyrittäjien työtä tänä päivänä. Tavoitteena oli myös antaa työkaluja laadunhallinnan kehittämiseen tällä alalla. Hevostalleilla laatutyöhön panostamista ei aina nähdä omaa toimintaa lähellä olevana ja oman yrityksen toiminnan kannalta oleellisena. Usein asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys jäävät hevostenhoidon tärkeyden varjoon.

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö tehtiin JAKK:n (Jalasjärven aikuiskoulutuskeskus) toimeksiantona ja se on samalla Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalain yksikön liiketaloudenopinointoihin kuuluva opinnäytetyö. Tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää Etelä-Pohjanmaan hevostallien laadunhallinnan nykytila ja kehittää sitä erityisesti asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Lähtökohtaisena oletuksena oli, että yrittäjien laadunhallinnassa on puutteita.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettu tutkimus on tärkeä toimeksiantajalle, jotta hevostallien toimintaa tukevien hankkeiden toimenpiteet kohdentuisivat oikein. Kyselyn vastauksia käytetään apuna muun muassa JAKK:n toteuttamassa hevostallien kartoitushankkeessa, sekä Sedun ja ProAgrian toteuttamassa Etelä-Pohjanmaan hevosalan koulutushankkeessa. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa mitä palveluja hevosyrittäjät tarjoavat ja onko heillä kunnossa/ajan tasalla olevat turvallisuusasiakirjat, asiakaskuuntelujärjestelmät, liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat, vaellusreitit ja niihin liittyvät luvat, reitistöjen merkkaukset sekä nettisivut palveluineen.



## 2 LAATUAJATTELU

Laatuajattelu on ollut olemassa niin kauan, kun hyödykkeiden vaihdantaa on tapahtunut. Vaihdamme kohteen laatuominaisuuksien arviointia tapahtuu esimerkiksi silloin, kun sen arvoa määritellään. Laatuarviointia tehdään sekä tuotteita ja muita konkreettisia hyödykkeitä että palvelua arvioitaessa.

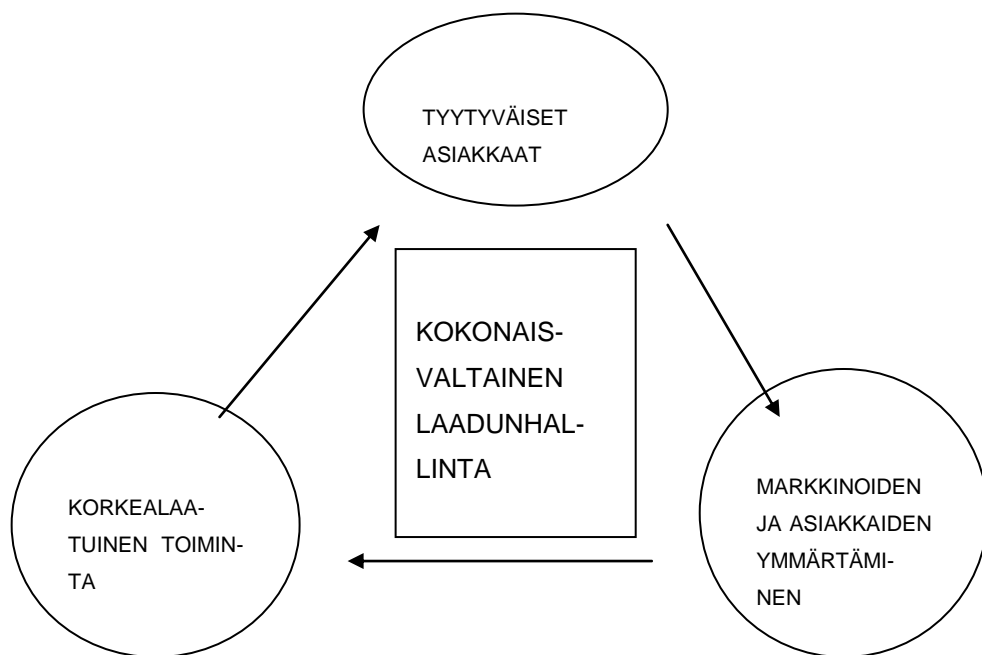
### 2.1 Laatuajattelun historia ja lähtökohdat

Laadulla on ollut merkityksensä jo vaihdantatalouden aikana, jolloin maksuvälineinä käytettiin vielä muun muassa oravannahkoja. Tuolloin laatuominaisuuksia arviointiin tuotteiden vaihdantahetkellä, kun osapuolet tutustuivat kaupan kohteeseen. Myöhemmin laadunvalvonnalla oli tärkeä rooli käsityöläisammattikuntien keskuudessa. Tuotteiden laadun valvonta korostui ammattiin kouluttamisen yhteydessä. Asiakkaiden tyytyväisyys tuotteisiin oli käsityömestareille kunnia-asia. Laatuajattelun lähtökohdilla oli tärkeä merkitys arvostuksen saavuttamisessa. (Lecklin 2006, 15–17.)

Teollisen vallankumouksen jälkeen, massateollisuuden aikana syntyi perustajansa Frederick Taylorin mukaan nimetty koulukunta, taylorismi. Taylorismin perusajatuksen mukaan tuotteiden valmistaminen ja suunnittelu oli erotettu toisistaan sekä laadun varmistamiseen pyrittiin tarkistamisen avulla. Taylorin mukaan työn suunnittelu ja ajattelu kuului esimiehille sekä pelkkä toteutus työntekijöille. Työ tehtiin vaiheittain sekä koneiden, että ihmisten avulla. Työntekijöiden tehokkuutta ja ohjeiden noudattamista tuli valvoa. Kuitenkin työn suorittamisen kokonaisnäkemys puuttui ja syntyi paljon virheitä. Muodostettiin erillinen laaduntarkastajien ammattiryhmä, joiden tehtävänä oli eri työvaiheissa ja eri osastoilla varmistaa raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja lopputuotteiden laatu sekä muun muassa raportoida poikkeamista. Sittemmin otettiin käyttöön laadunohjaus ja tilastollisia menetelmiä alettiin hyödyntää. Shewartin kehittämän laadunohjauskortin avulla tuotteille asetettiin tavoitearvo ja määriteltiin arvosta sallittu poikkeama. Tuloksen tuli olla ylä- ja

alavaihteluvälin sisällä ja tällä pyrittiin tasalaatuun sekä vaihtelun pienentämiseen. Tuolloin laadunvarmistus oli kuitenkin vasta hyvin pieni osa yrityksen toiminnasta. (Lecklin 2006, 15–17; Silén 2001, 31–32.)

Vasta toisen maailmansodan jälkeen Amerikkalaiset Deming ja Juran kehittivät yhteistyössä japanilaisten kanssa laatujärjestelmän vastaamaan Japanin huutavaan tarpeeseen kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta (Total Quality Management, TQM). Deming esitteli 1950-luvulla tilastollista laadunvalvontaa johtajille ja insinööreille Japanissa. Juran määritteli laadun olevan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämistä ja painotti laatujohtamista yrityksen kaikissa toiminnoissa. Kokonaisvaltainen laadunhallinta sisältää koko yrityksen toimintaan sisältyvät toiminnot kuten johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. (Lecklin 2006, 15–17; Silén 2001, 39.)



KUVIO 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2006, 19.)

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat koko sen toimintaan. Korkealaatuisella toiminnalla yritys saavuttaa tyytyväiset asiakkaat. Tyytyväisten asiakkaiden olemassaolo edellyttää myös yritykseltä markkinoi-

den ja asiakkaiden ymmärtämistä. Markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämiseen liittyvät toiminnan laadun lähtökohdat. Korkealaatuiseen toimintaan sisältyvät toimitusten vastaavuus, prosessit ja laatu järjestelmät. (Kuvio 1.)

## 2.2 Laadun määritelmiä ja näkökulmia

Laatu tarkoittaa virheettömyyttä ja oikeiden asioiden tekemistä. Laadukas toiminta on asiakkaiden tarpeisiin vastaamista yritystä kannattavalla ja kustannustehokkaalla tavalla. Tärkein laadun mittari on aina asiakas. Laatu on myös oman toiminnan aktiivista seuraamista, arviointia ja parantamista. Yrityksen laadun kehittämistarpeeseen voivat vaikuttaa monet eri asiat kuten kilpailijat ja heidän toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset. (Lecklin 2006, 18–20.) Laadukas tuote on virheetön. Se on suunniteltu vastaamaan asiakkaan tarpeita ja maksukykyä, eikä se pilaa ympäristöä. Laadukas tuote on myös hyödyllinen ja erottautuu laaduttomista tuotteista. Laadukas tuotantoprosessi toimii oikein. (Lillrank 1998, 7.)

Toiminnan laatu nähdään kykyinä saavuttaa tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laatu sitoo yhteen yrityksen sisäisen toiminnan, sen prosessien virheettömyyden ja tehokkuuden sekä yrityksen yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn. Laatu tulee ottaa huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa. (Silén 2001, 17.)

Asiakas on laadun tulkitsija. Palvelun laadun voi määritellä sen perusteella, miten hyvin se vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia eli tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Asiakkaan saama palvelukokemus määrittää palvelun laadukkuuden. Asiakkaan mielikuva organisaatiosta eli organisaation imago toimii laatukokemuksen suodattimena. Näin ollen jopa satunnaisista virheistä huolimatta asiakas kokee palvelun laadun yleisesti tyydyttäväksi, jos organisaation imago on positiivinen. (Ylikoski 1999, 118.)

Näkökulmasta riippuen laadulla voidaan ajatella olevan useita eri ominaisuuksia. Käytännössä nämä ominaisuudet täydentävät toisiaan. Yrityskulttuurista riippuen eri ominaisuudet vain painottuvat eri tavoin. (Lecklin 2006, 20.) Lillrank (2003, 28)

on esittänyt laadulle neljä näkökulmaa. Nämä ovat tuotanto, suunnittelu, asiakas ja systeemi. Lecklin (2006, 20) on teoksessaan esittänyt vielä laajemman näkökannan laadulle sisältäen kuusi eri ominaisuutta, jotka ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristölaatu.

### **2.3 Laadunhallinta ja laatu järjestelmät**

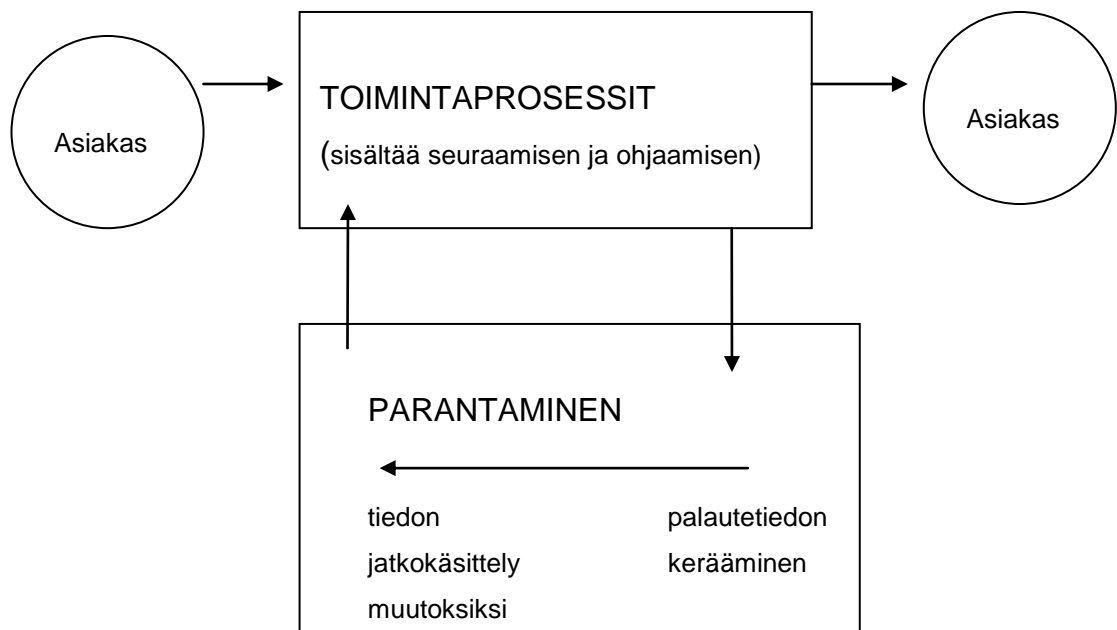
Laadunhallinta on sitä, että saadaan aikaiseksi haluttu lopputulos. Pienemmissä yrityksissä laadunhallintajärjestelmä voi tarkoittaa sitä, että yrittäjä antaa suulliset ohjeet työntekijöilleen miten missäkin tilanteessa tulee toimia. Laadunhallintajärjestelmä voi myös olla epävirallinen kirjallinen kokoelma toimintaohjeita. Yksi mahdollisuus on ottaa käyttöön hyväksi havaittu valmis systeemi kuten ISO 9001. (Pesonen 2007, 17.) Laadunhallinnalla tarkoitetaan ISO 9000 –standardin mukaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. (Lecklin 2006, 29.) Organisaation laadunhallinta on prosessi- maista toimintaa (Kuivalainen, Moisio & Tuominen 2004, 11). Laadunhallinta kattaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostaman kokonaisuuden ja sen tehokkaan johtamisen. (Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2007.)

”Laatu järjestelmä on laadun kehittämisen työkalu”, (Lillrank 2003, 133). Laadunhallintajärjestelmästä (Quality Management System) usein käytettyjä muita nimityksiä ovat esimerkiksi toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä (Pesonen 2007, 50). Laatu järjestelmien tarkoitus on laaduntakaaminen perustasolla. Erilaisia laatu järjestelmiä on luotu avuksi kuvaamaan ja selvittämään yritysten toimintaprosesseja. Laatu järjestelmien käyttöönoton on tutkittu vaikuttavan asiakkaiden tyytyväisyyteen myönteisesti. (Lillrank 2003, 133.)

Laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa yrityksen toiminnot vaikuttavat sekä tuotteiden että palvelujen laatuun. Laadunhallintajärjestelmä on järjestelmällinen tapa toteuttaa määritellyt tavoitteet laadun suhteen. Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on asiakasvaatimusten täyttäminen ja koko toiminnan tehokkuuden parantaminen. ISO 9000 –sarjan standardeja hyödynnetään laadun-

hallintajärjestelmän rakentamisessa ja kehittämisessä. (Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2007.) Laadunhallintajärjestelmässä olevan tiedon pohjalta yritysten johtohenkilöt tekevät johtopäätökset ja reagoivat niiden pohjalta. Toimintaprosessien lisäksi järjestelmästä on löydettävä myös toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmän käytön prosessin toiminnan parantamisessa on Pesonen (2007, 51) kuvannut tapahtuvaksi seuraavien vaiheiden kautta:

- toiminnasta kerätään tietoa
- kerätty tieto analysoidaan
- analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätökset
- johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin, eli esimerkiksi toimenpiteisiin tai asialle ei tehdä mitään
- päätökset toteutetaan. (Pesonen 2007, 50–51.)



KUVIO 2. Mikä on laadunhallintajärjestelmä? (Pesonen 2007, 51.)

## 2.4 Laadun kehittäminen

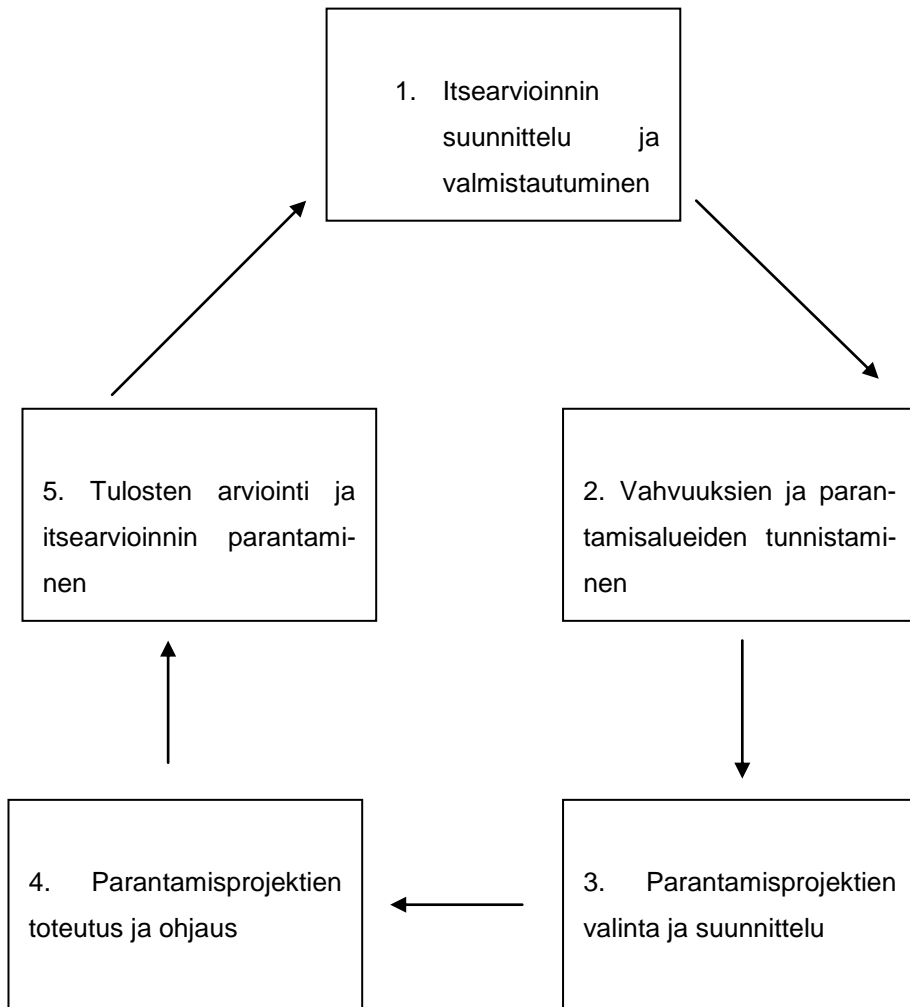
Laadun kehittämistyötä tehdään pääasiassa asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Toinen tärkeä syy laadun kehittämiseksi on yrityksen sisäisten toimintojen parantaminen ja turhien hankaluuksien poistaminen. Tärkeää on toiminnan tehokkuus ja kaikkien prosessien toimivuus. Laadun kehittäminen lisää myös henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä. (Pesonen 2007, 15–17.)

Asiakassuhteiden laadun kehittämiseksi tulisi asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä tarkastella asiakasryhmittäin. Asiakastyytyväisyys mittauksin saatujen tulosten luotettavuutta ja niiden avulla saatavan tiedon hyödyllisyyttä tulisi arvioida ja parantaa jatkuvasti. Tärkeää on myös tunnistaa asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. (Moisio & Tuominen 2004, 155.) Laadunhallinnan tehokkuuden lisäämiseksi yritysten tulisi jatkuvasti kehittää tapoja asettaa isojen ja pienten parannusten tavoitteita. Itsearviointien avulla tunnistetaan vahvuuksia ja heikkouksia. Virheet tulisi korjata nopeasti, selvittää niiden syyt ja selvittää keinot, joilla estää virheiden toistuminen. (Moisio & Tuominen 2004, 161.)

Palvelun laadun kehittämisessä tulisi huomioida seuraavat asiat:

1. Asiakkaat määrittelevät, mikä on hyvää laatua
2. Laadun saavuttamiseksi tehtävä työ on jatkuvaa työtä.
3. Vastuu hyvän laadun tuottamisesta kuuluu jokaiselle yrityksessä.
4. Hyvä laatu saavutetaan aidolla johtajuudella ja hyvällä viestinnällä.
5. Yrityskulttuurin on arvostettava yhtä lailla sekä asiakkaita että henkilöstöä.
6. Laatu täytyy suunnitella etukäteen.
7. Laatu on tehtyjen lupauksen lunastamista. (Ylikoski 1999, 145.)

### 2.4.1 Itsearviointi



KUVIO 3. Itsearviointiprosessi (Lecklin 2006, 296.)

Itsearvioinnin avulla yritys paikallistaa oman toimintansa parantamiskohteet ja pysyy arvioimaan niitä paremmin. Itsearvioinnin voi suorittaa pika-analyysinä, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen johto ottaa kantaa ennalta laadittuihin kysymyksiin. Toinen vaihtoehto on osallistua laatupalkintokilpailuun, jossa suoritetaan täydellinen itsearviointi. Kokonaisvaltaisen itsearvioinnin tavoitteena ja tuloksena saadaan parempi yleisnäkemys yrityksen laatutasosta. (Lecklin 2006, 295–297.)

## 2.4.2 Laatustandardeja

ISO (International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardoimisjärjestö. Sen laadunvarmistusta käsittelevät perusstandardit on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa. Yrityksille myönnettävät laatusertifikaatit pohjautuvat ko. standardeihin. (Silén 2001, 18.) Laadunhallinta on ISO 9000 – standardin mukaan tarkoin määriteltyjä toimenpiteitä yritysten toiminnan suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. (Lecklin 2006, 29–33.) Laatujohtamiseen perustuvat ISO 9000 -standardisto ja laatupalkintokriteeristöt ovat yleisimpiä laadunkehittämisen menetelmiä ja apuvälineitä. Ne ovat olleet Suomessa käytössä 1980- ja 1990 – luvuilta lähtien. ISO 9000 -standardin mukaisen laatujärjestelmän hyväksynnän voi myöntää sertifiointilaitos. Kansainvälinen yhdenmukaisuus laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta toimii lähtökohtana standardistolle. (Silén 2001, 18–19.) ISO 9000 -standardin mukaisen laatujärjestelmän avulla yritys osoittaa asiakkaille, että yritys omaa luotettavan dokumentoidun laatujärjestelmän ja toimii sen mukaisesti. Koska ISO 9000 -sertifikaatti on kansainvälinen, se antaa myös ulkomaisille asiakkaille kuvan luotettavasta yrityksestä. (Lecklin 2006, 314–315.)

ISO 9000 standardisarjan perustana toimii kahdeksan laadunhallinnan periaatetta. Nämä kahdeksan periaatetta ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa. (Moisio & Tuominen 2002, 11–12.)

## 2.4.3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on tärkeä apuväline yrityksen laadunhallinnassa. ISO 9000 – standardi edellyttää yrityksiltä laatukäsikirjan laatimista ja ylläpitoa. Laatukäsikirjan laadinnan lähtökohtina toimivat yrityksen omat tarpeet, joten sisältö tulisi sovittaa näitä tarpeita palveleviksi. Standardin mukaan käsikirjan tulisi sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan kuvaus, menettelyohjeet sekä kuvaukset proses-



sien välisistä vuorovaikutuksista. Laatukäsikirjaa käytetään apuna organisaation koko toiminnan ymmärtämisessä, toimintaa perehdytyksessä sekä työn suorittamisessa. (Lecklin 2006, 31 - 32.)

### 3 PALVELU LAADUN MÄÄRITTÄJÄNÄ

Rissanen (2005) on teoksessaan *Hyvä palvelu* määritellyt sanan palvelu seuraavanlaisesti:

*”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyväinä, ajan tai materian säästönä jne.”*

#### 3.1 Hyvä palvelu

Palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino. Palvelun avulla tarjontaa voidaan erilaistaa, kun tuotteiden avulla erottuminen käy yhä vaikeammaksi. Laadukkaalla palvelulla voidaan kilpailijoista erottumisen lisäksi houkutella paremmin uusia asiakkaita sekä pitää jo olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä ja uskollisina. (Ylikoski 1999, 117.)

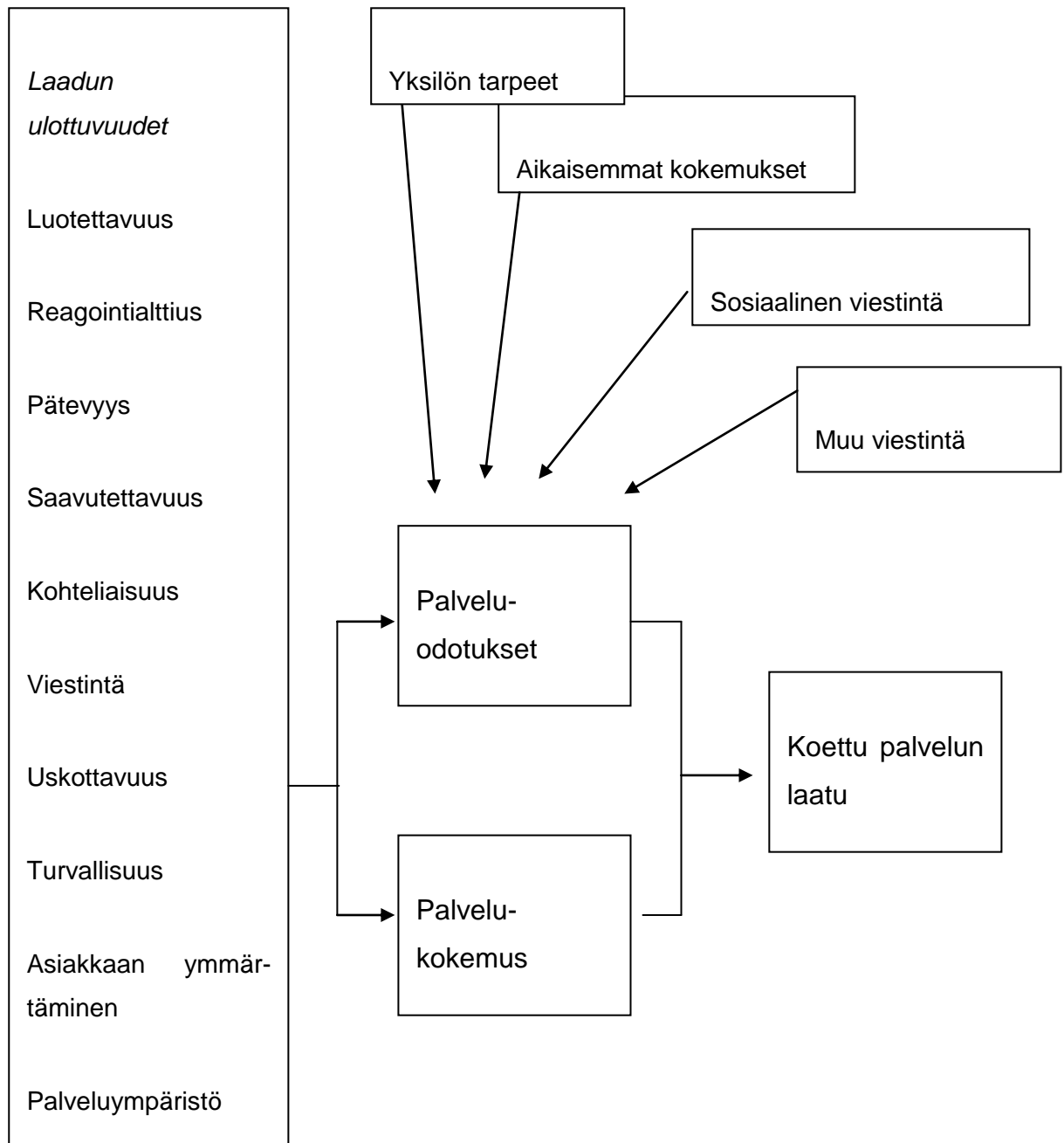
Palvelun laatua on mahdoton niin sanotusti saattaa mitattavaan muotoon, sillä se on täysin aineeton käsite. Hyvä palvelu luodaan aina paikan päällä yhteistyössä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 17.) Asiakkaiden kokema palvelun laatu ja palvelun tuottajan kokema käsitys palvelun laadukkuudesta voivat usein poiketa toisistaan. Tämän vuoksi olisi tärkeä osata katsoa palvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden tyytyväisyys perustuu siihen, että he saavat sen mukaista palvelua kuin he odottavat saavansa. (Ylikoski 1999, 117.)

### 3.2 Palvelukokemukseen suuntautuvat odotukset

Asiakkaalla on aina palvelukokemukseen suuntautuvia odotuksia, jotka koskevat esimerkiksi palvelun lopputulosta, palveluprosessin laatua, hintaa ja palveluympäristöä. Asiakkaalla on ennakko-odotuksia yrityksestä jo ennen ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan tarpeet, palvelun hinta, asiakkaan aikaisemmat kokemukset, asiakkaan kokemukset muista, kilpailuvista yrityksistä, mainonnassa annetut lupaukset, muiden kuluttajien suositukset ja moitteet, asiakkaan oma panostus palveluun ja muut tilannetekijät. (Ylikoski 1999, 119–123.)

Ennakoivia asiakkaan odotukset ovat silloin, kun hän on valitsemassa palvelua ensimmäistä kertaa. Kokemuksen myötä ennakoivat odotukset muuttuvat normatiivisiksi eli ohjeellisiksi. Asiakkaan saadessa palvelua, johon hän on tyytyväinen, hän odottaa myös jatkossa saavansa samantasoista palvelua. Ennakko-odotukset muodostavat asiakkaan laadun arvioinnille pohjan, jonka avulla hän peilaa saamaansa palvelukokemusta ennakko-odotuksiin. Näin muodostuu kokonaiskäsitys siitä, minkä laatuista palvelua asiakas on saanut. Asiakas arvioi palvelua koko palveluprosessin ajan, mutta myös sen jälkeen. Mikäli palvelu täyttää asiakkaan odotukset, on palvelun laatu hyvää. Jos odotukset alittuvat, koetaan palvelun laatu huonoksi. (Ylikoski 1999, 119–123.)

Asiakkaiden odotukset ovat kaksitasoisia niin, että heillä on käsitys riittävän tasoisesta palvelusta sekä siitä, millaista palvelua he haluaisivat saada. Näiden kahden väliin jää alue, jota nimitetään hyväksyttäväksi palvelun alueeksi eli toleranssi-vyöhykkeeksi. Asiakas ei välttämättä huomaa palvelun laadussa eroa, jos se vain pysyy hyväksyttävän palvelun alueella. Kun palvelun taso ylittää halutun palvelun tason, asiakas yllättyy positiivisesti, mikä puolestaan auttaa vahvistamaan asiakasuskollisuutta. (Ylikoski 1999, 119–123.) Kuluttajan arvioidessa palvelun laatua, hän muodostaa käsityksen seuraavista laadun ulottuvuuksista: luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen ja palveluympäristö. (Ylikoski 1999, 126–129.)



KUVIO 4. Palvelun laatukokemuksen syntyminen. (Ylikoski 1999, 132.)

### 3.3 Asiakasryhmien määrittely

Yrityksen on tunnistettava asiakkaidensa erilaiset tarpeet ja ostokäyttäytyminen sekä niiden perusteella osattava jakaa asiakkaat eri asiakasryhmiin eli segmentteihin. Tällöin yritys voi kohdistaa markkinoinnin ja koko yrityksen toiminnan asianmukaisella tavalla oikeille kohderyhmille. Segmenttien valintaan voivat vaikuttaa useat eri tekijät. Erilaisia segmentointiperusteita ovat esimerkiksi maantieteelliset tekijät, väestötekijät, asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, ostokäyttäytyminen, tuoteryhmät sekä asiakassuhdetasot. Maantieteellisiin tekijöihin luetaan mukaan esimerkiksi sijainti. Väestötekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan ikä, sukupuoli, ammatti ja koulutus. Asiakkaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi hänen kiinnostuksensa kohteet, harrastukset ja arvot. Ostokäyttäytymisen perusteita ovat ostojen tiheys, ostojen määrä tietyssä ajassa, uskollisuus. (Lecklin 2006, 95–96.)

### 3.4 Asiakkaiden odotukset

Asiakkailla on aina tiettyjä odotuksia koskien esimerkiksi yrityksen tuotteiden laatua, ratkaisujen toimivuutta, ammattimaisuutta ja asiantuntevuutta, uskottavuutta, osaamista ja yhteistyökykyä. Näitä odotuksia muovaavat muun muassa asiakkaiden aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet sekä kilpailevat toimittajat. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset kasvavat jatkuvasti maailman kehityksen mukana esimerkiksi toimitusaikojen lyhetessä. (Lecklin 2006, 91–92.) Asiakkaiden tarpeet ilmenevät odotuksina, joiden todellisuudenmukaisuus vaihtelee. Odotusten ja toteutuneen tilanteen välille syntyy laatumielikuva. (Lillrank 2003, 34.) Maksimoidakseen asiakastyytyväisyyden, tulisi yrityksen pyrkiä täyttämään tai ylittämään asiakasodotukset. Haasteeksi muodostuu juuri oikealle tasolle nostettava laatumielikuva, jotta toiminta säilyisi kannattavana. (Lecklin 2006, 91–92.) Tuotteiden ja palvelujen laadun tulisi vastata asiakkaiden odotuksiin. Tuotteen hinnan ollessa korkea, asiakas odottaa tuotteen olevan myös korkealaatuinen.

### 3.5 Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys

Asiakas ja etenkin asiakastyytyväisyys ovat yrityksen tärkeimmät laadun arvioijat. Tyytyväiset asiakkaat takaavat yrityksen jatkuvuuden ja menestymisen, sillä asiakkaat pääasiassa rahoittavat yrityksen toimintaa. Yrityksen myynnin nousut ja laskut ovat suoraan verrattavissa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakkaiden tyytyväisyydestä saadaan parhaiten tietoa asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi on hyvin tärkeää tietää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja kohtaan. Asiakastyytyväisyyttä olisi tärkeää seurata jatkuvasti. (Lecklin 2006, 105–106.)

Asiakkaan kokema tyytyväisyyttä tuottavat palvelun ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. Tyytyväisyyden kokemus kuluttajan mielessä muodostuu niistä hyödyistä, jotka hän palvelun ostaessaan saa. Palvelun käytön seuraukset ovat joko toiminnallisia tai psykologisia. Toiminnalliset seuraukset ovat käytännön seurauksia ja psykologiset esimerkiksi itsensä arvostamisen tarpeen tyydyttämistä. Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, tarjotaan hänelle sellaisia palvelun ominaisuuksia, jotka tuottavat tyytyväisyyden kokemuksia. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan saama arvo. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat vuorovaikutustilanne palveluhenkilöstön kanssa, palveluympäristö, yrityksen imago ja palvelusta peritty hinta. Edellä mainitut vaikuttavat laatuun, tuottavat asiakkaalle arvoa ja näin ollen luovat asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan tyytyväisyyteen koko yritystä kohtaan vaikuttaa jokaisen yksittäisen palvelutilanteen onnistuminen. (Ylikoski 1999, 149–155.)

Asiakastyytymättömyyden selvittäminen on yrityksen laadunhallinnassa lähes yhtä tärkeää kuin asiakastyytyväisyys. Tyytymättömät asiakkaat ovat riski yritykselle, sillä usein he ovat jo vakavasti harkinneet lähtevänsä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Riskiä lisää myös se, että normaalisti huonoista kokemuksista kerrotaan useammille kuin hyvistä kokemuksista. Huonoja kokemuksiaan jakavat asiakkaat ovat vaarassa saada myös tyytyväisiä asiakkaita puolelleen. Tyytymättömät asiak-

kaat tulisikin tunnistaa tehokkaasti sekä selvittää heidän tyytymättömyyden syy perinpohjaisesti, jotta siihen voitaisiin puuttua. (Lecklin 2006, 113.)

### **3.6 Asiakastietojen hallinta**

Yrityksellä olisi hyvä olla käytössä jonkinlainen asiakastietojärjestelmä, mikä auttaisi kovasti yritystä omien asiakkaidensa tietojen hallinnassa ja ylläpidossa. Asiakastietojärjestelmään voi tallettaa hyödyllisiä tietoja asiakkaista, mikä auttaa yrityksen asiakassuhteiden hoitamista ja yrityksen omien asiakkaiden tuntemista. Markkinointitoimenpiteiden oikea kohdentaminen esimerkiksi eri asiakas-segmenteille on huomattavasti helpompaa, kun yrityksellä on täsmällistä, dokumentoitua tietoa asiakkaistaan. Asiakastietojärjestelmiin voidaan kerätä tietoa esimerkiksi asiakkaiden nimi- ja osoitetiedot, asiakasprofiili- ja segmenttiedot, tietoja asiakkaan toimintaympäristöstä kuten asuinympäristö, tietoja asiakkaan ostoista, ostotiheydestä, ostohalukkuudesta, asiakastyytyväisyydestä jne. Asiakastietojärjestelmää kootessa tulisi kiinnittää huomiota vain yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin eikä kerätä mitään turhaa tietoa. (Lecklin 2006, 99–104.)

## 4 LAADUNHALLINTA HEVOSTALLIYRITYKSISSÄ

Hevostallien laadunhallinta on vasta hiljattain joutunut niin sanotusti suurennuslasin alle. Outdoors Finland on laatinut hevosmatkailulle kehittämisstrategian vuosille 2009-2013. Hevosmatkailulle Suomessa on moninaiset mahdollisuudet kehittyä tulevina vuosina. Tämän opinnäytetyön tueksi toteutettiin kesän 2010 aikana hevostallien laadunhallinnallinen kyselytutkimus Etelä-Pohjanmaan alueella.

### 4.1 Hevosmatkailu Suomessa

Hevosmatkailu on vielä hyvin pieni osa matkailua Suomessa, vaikka mahdollisuudet sen suosion kasvuun ovat hyvät. Hevosmatkailun vetovoimatekijöitä Suomessa ovat luonto ja maaseutu. OutdoorsFinland on yhdessä hevosalan toimijoiden kanssa laatinut *Hevosmatkailun kehittämisstrategian 2009–2013* laajemman kansallisen kehittämistyön saavuttamiseksi. Hevosmatkailu määritellään ohjelmapalveluksi, joka toteutetaan luonnossa tai muussa sille tarkoitettussa paikassa ympäristövastuullisesti. Hevosmatkailussa hevonen on osa matkailutuotetta, matkailuaktiviteettia ja matkailuelämysten tuottamista. Hevosmatkailun kohderyhmään kuuluvat kaikki ammattilaisista kokemattomiin ratsastajiin. Hevosmatkailutuotteita ovat esimerkiksi vaellusratsastus, maastoratsastus, reki-, valjakko- ja kärryajelut, talutusratsastus sekä ratsastusvalmennuslomamat ja –kurssit. Vaellusratsastus on hevosella liikkumista maastossa. Vaellusratsastus toteutetaan aina ammattilaisen ohjaamana, asianmukaisin varustein ja turvallisuusnäkökohdat huomioon ottaen. Vaellusratsastukset ovat normaalisti kestoaltaan yli vuorokauden toisin kuin maastoratsastusretket, jotka ovat lyhyempiä. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 3.)



## 4.2 Hevosmatkailuyrittämisen haasteet ja mahdollisuudet

Suomessa on hevosmatkailuyrityksiä yhteensä noin 200 kappaletta, joista 17 on Suomen vaellustallien liittoon kuuluvia talleja (Matkailun edistämiskeskus 2009, 4). Lainsäädännössä hevosmatkailu on helposti väliinputoaja matkailun ja maatalouden alueella. Hevosmatkailun alueella on tarve osaamisen lisäämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Ammattitaitoisen työvoiman saanti on haaste yrittäjille. Mikäli Suomen hevosmatkailua pyritään viemään kansainvälisille markkinoille, tulisi yrittäjien olla halukkaita tekemään yhteistyötä muiden matkailuyrittäjien kanssa perustuen esimerkiksi yhteisiä ohjelmalvelupaketti kokonaisuuksia. Kehittämiskohteita olisivat lisäksi muun muassa markkinointi, korkealaatuiset palvelutuotteet sekä oikea hinta-laatusuhde. Alan ongelmana on, että sitä usein harjoitetaan vain sivuelinkeinona tai oheispalveluna. Tämän vuoksi toiminnan kannattavuuteen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 5-6.) Korostamalla hevosmatkailun niin sanottuja pehmeitä arvoja, joita ovat muun muassa eettisyys, ekologisuus ja ihmisten hyvinvoinnin rakentaminen, on mahdollista esittää ala positiivisessa valossa talouden taantumasta ja arvomuutoksista huolimatta. Sen sijaan suurimmiksi haasteiksi nousevat myynnin ja markkinoinnin puutteet, kannattavuus, ammattitaitoinen henkilökunta, kilpailutilanne sekä toimintaympäristön muutokset. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 7.)

## 4.3 Laatutyö ja tulevaisuuden laatu

Hevosmatkailuyritysten palvelujen laatuun ei ole hevosmatkailun kehittämisstrategian mukaan kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Alalla on tarve luoda laatuluokitus varmistamaan tuotteiden ammattitaitoinen ja turvallinen toteuttaminen. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 6.) Matkailun edistämiskeskus (MEK) on asettanut vuonna 2006 edellytykset yrityksille osallistua MEKin kampanjoihin. Edellytykset vaativat yrityksiä kiinnittämään erityistä huomiota tuotteittensa laatuun ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. Keskeinen edellytys on asiakastyytyväisyyden jatkuva seuraaminen ja mittaaminen. Yritys voi osoittaa tehdyn laatutyön esimerkiksi näyttämällä, että sillä on toimiva asiakastyytyväisyyden seurantamenetelmä, joka on ollut käy-

tössä vähintään vuoden ja tuotteiden laatua on kehitetty asiakkaiden palautteen pohjalta. Yritysten keskeiset laadunhallintaprosessit voivat olla esimerkiksi ISO – sertifioituja, tai yritys voi kuulua matkailun omien laatujärjestelmien pariin, kuten Laatutonnaiin tai Maakuntien Parhaisiin. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 10.)

#### **4.4 Kyselytutkimuksen tulokset**

Tutkimus aloitettiin Internet – kyselynä toukokuussa 2010. Kysely toteutettiin ohjelmalla ZEF. Kutsu kyselyyn vastaamiseksi lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse, jossa oli linkki suoraan kyselyyn. Kysely toteutettiin kvantitatiivisena toimeksiantajan toiveesta, jotta vastaukset olisi helppo käsitellä numeerisessa muodossa. Kohderyhmä muodostui Etelä-Pohjanmaan alueen hevostalliyrittäjistä, joita oli kohderyhmässä 42 kappaletta. Kyselyyn oli 9.6.2010 mennessä vastannut 9 kappaletta ja 15.6. mennessä vastanneita oli 18 kappaletta. Kysely lähetettiin kirjekyselynä postitse vielä Seinäjoen seudun hevostalleille 30.6. Tuolloin kyselyn saavat hevostallit rajoittuivat Seinäjoen, Ilmajoen, Kurikan ja Jalasjärven alueille. Nämä olivat toimeksiantajan kannalta tärkeimmät. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin 24 hevostallilta. Vastausprosentiksi muodostui 57 %. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja saatujen tutkimustulosten perusteella tehdä johtopäätöksi siitä, mikä on hevostallien laadunhallinnan tilanne Etelä-Pohjanmaan alueella. Tutkimustulosten perusteella ei voida kuitenkaan tehdä yleistyksiä koskemaan muita alueita. Kysymykset muodostuivat laadunhallinnan teorian pohjalta. Kysymysryhmiä olivat yritysten tarjoamat palvelut, toiminnan suuntaaminen, liiketoimintaosaaminen, markkinointi, asiakaspalveluosaaminen, turvallisuusosaaminen, vaellusreitistöt ja tietotekniikkaosaaminen. Kysymyksenasettelussa on käytetty vaellus- ja maastoratsastusta liian samaa tarkoittavina. Nämä kaksi asiaa olisi pitänyt kysymysasettelussa erottaa paremmin toisistaan. Kyselyn avulla selvitettiin tallien yritystoiminnan nykytilaa laaja-alaisesti. Kysymykset kattoivat koko tutkimusongelman. (Liite 1.).

#### **4.5 Kysymysten asettelu**

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustatietoja, kuten yrityksen nimi, vastaajan nimi, yrityksen osoite ja puhelinnumero. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman monipuolisesti yritysten nykyistä toimintaa. Pääpaino kyselyssä oli asiakaspalveluosaamisessa. Yritysten laadunhallintaa kartoittavat kysymysryhmät etenevät seuraavien otsikoiden kautta:

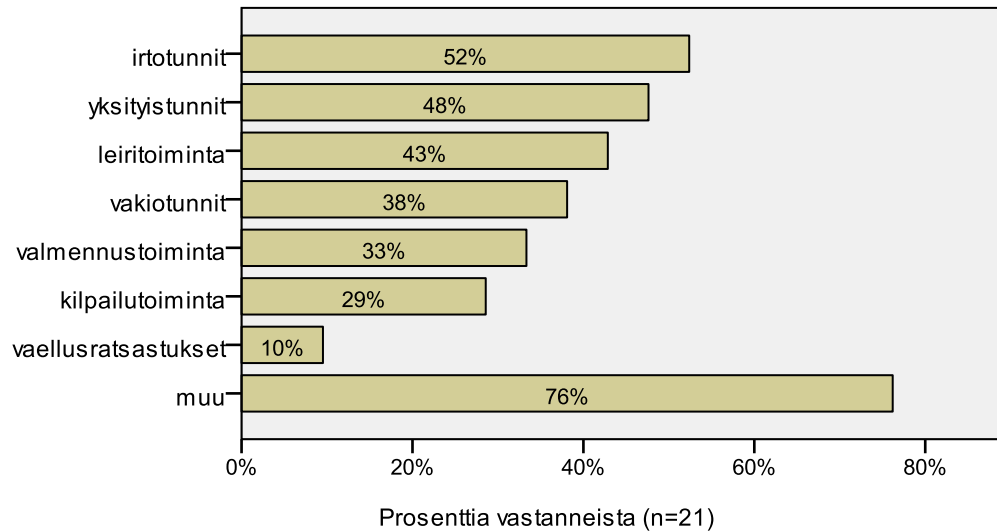
- Palvelut
- Toiminnan suuntaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Markkinointi
- Asiakaspalveluosaaminen
- Turvallisuus
- Vaellusreitistöt
- Tietotekniikkaosaaminen (Liite 2.).

#### **4.6 Laadunhallinta hevostiloilla**

Useissa kuvioissa, joissa on käytetty prosenttilukuja kuvaamaan vastausten määriä, on yksi (1) vastaus noin neljä (4) prosenttia.

#### 4.6.1 Palvelut

Hevostalliyriyten asiakkailleen tarjoamat palvelut keskittyvät erilaisiin ratsastuspalveluihin. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä ovat yleisimpiä hevostallien tarjoamia ratsastuspalveluja. Palveluita ovat muun muassa irtotunnit, yksityistunnit, leiritoiminta, vakiotunnit, valmennustoiminta, kilpailutoiminta sekä vaellusratsastukset.



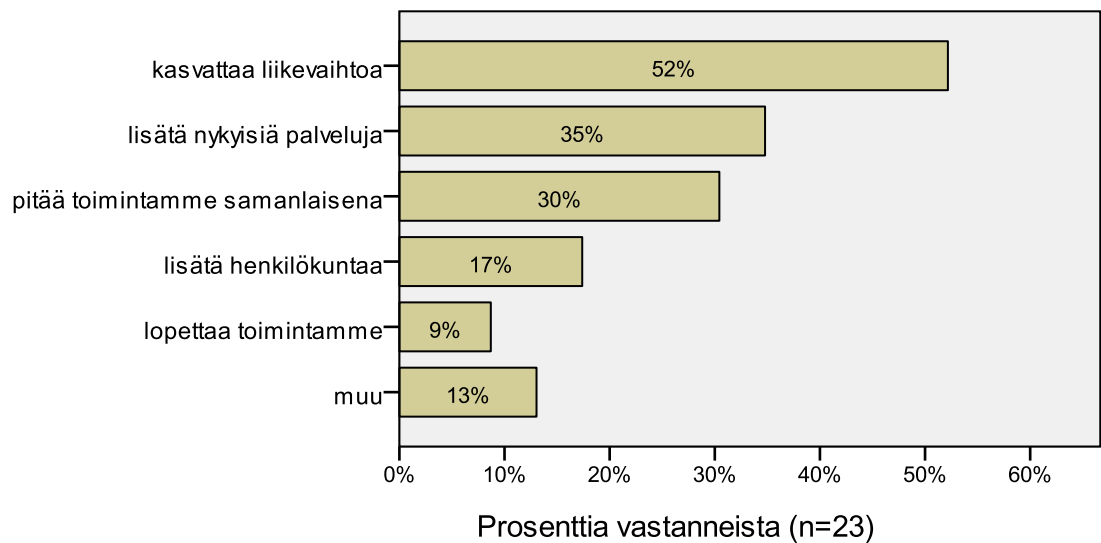
KUVIO 5. Yritysten tarjoamat palvelut.

Suuri osa vastanneista tarjoaa irtoratsastustunteja (11 kpl vastaajista) ja yksityistunteja (10 kpl vastaajista). Irtotuntien osuus ratsastuspalveluista on selvästi suurempi kuin vakiotuntien (8 kpl vastaajista) osuus. Vähiten Etelä-Pohjanmaan alueen hevostallit tarjoavat vaellusratsastusta (vain 2 kpl vastaajista). Suurin osa (16 kpl vastaajista) talleista tarjoaa myös muita palveluja, joita ovat esimerkiksi täysihoitopaikat, tallipaikat yksityishevosille, sekä hevosten ja ponien kasvatus.

#### 4.6.2 Toiminnan suuntaaminen

Hevostalliyriyten tulevaisuuden toiminnan suuntaamista selvitettiin seuraavan viiden vuoden aikavälillä. Tulevaisuuden näkymien arvioinnin avuksi asetettiin vaihtoehtoiksi nykyisten palvelujen lisääminen, henkilökunnan lisääminen liike-

vaihdon kasvattaminen, toiminnan pitäminen nykyisellään, toiminnan lopettaminen sekä yrityksen myyminen.



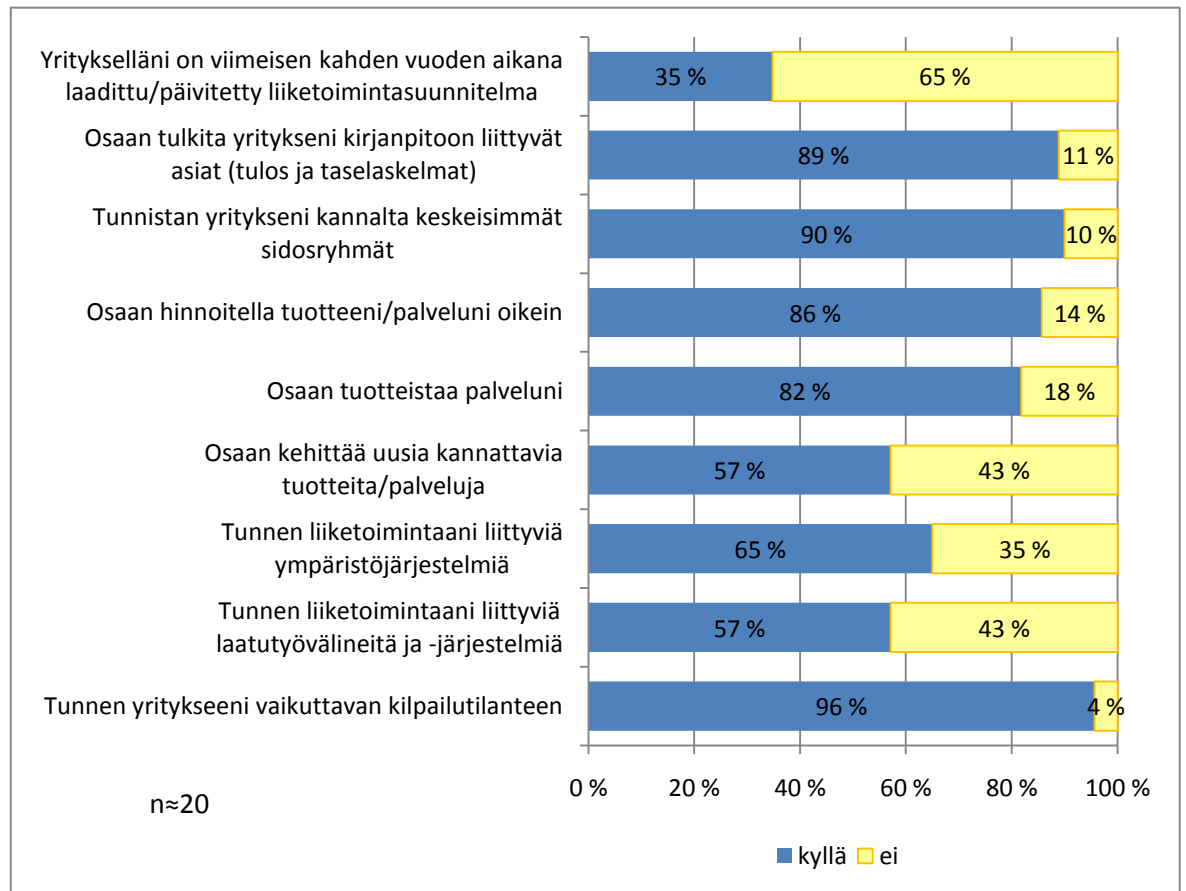
KUVIO 6. Yritysten toiminnan suuntaaminen seuraavan viiden vuoden aikana.

Suurimmalla osalla hevostalliyrityksiä on suunnitelmissa seuraavan viiden vuoden aikana kasvattaa yrityksen liikevaihtoa (12 kpl vastaajista). Noin kolmasosa kyselyyn vastanneista aikoo joko lisätä nykyisiä palvelujaan (8 kpl vastaajista) tai pitää toiminnan samanlaisena kuin se on tällä hetkellä (7 kpl vastaajista). Vain pieni osa vastaajista (2 hevostallia) aikoo lopettaa toiminnan seuraavan viiden vuoden kuluessa. Muita kyselystä esiin nousseita tavoitteita yrityksillä on kehittää ajelupalveluita, palveluiden vähentäminen/muuttaminen sekä pitää toiminta saman laajuisena, mutta panostaa laatuun ja tallin olosuhteisiin.

#### 4.6.3 Liiketoimintaosaaminen

Yrityksen liiketoimintaosaaminen sisältää sekä yrityksen hallinnolliset työkalut että yrityksen kannattavuuden arvioinnin välineet. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään hevostalliyritysten liiketoimintaosaamista monipuolisesti sisältäen suunnitelmalliseen toimintaan, kannattavuuden arviointiin, tärkeimpiin sidosryhmiin, tuotteiden

den/palvelujen hinnoitteluun, palvelujen tuotteistamiseen ja kehittämiseen, ympäristöjärjestelmiin, laatujärjestelmiin sekä kilpailutilanteeseen liittyviä tekijöitä.

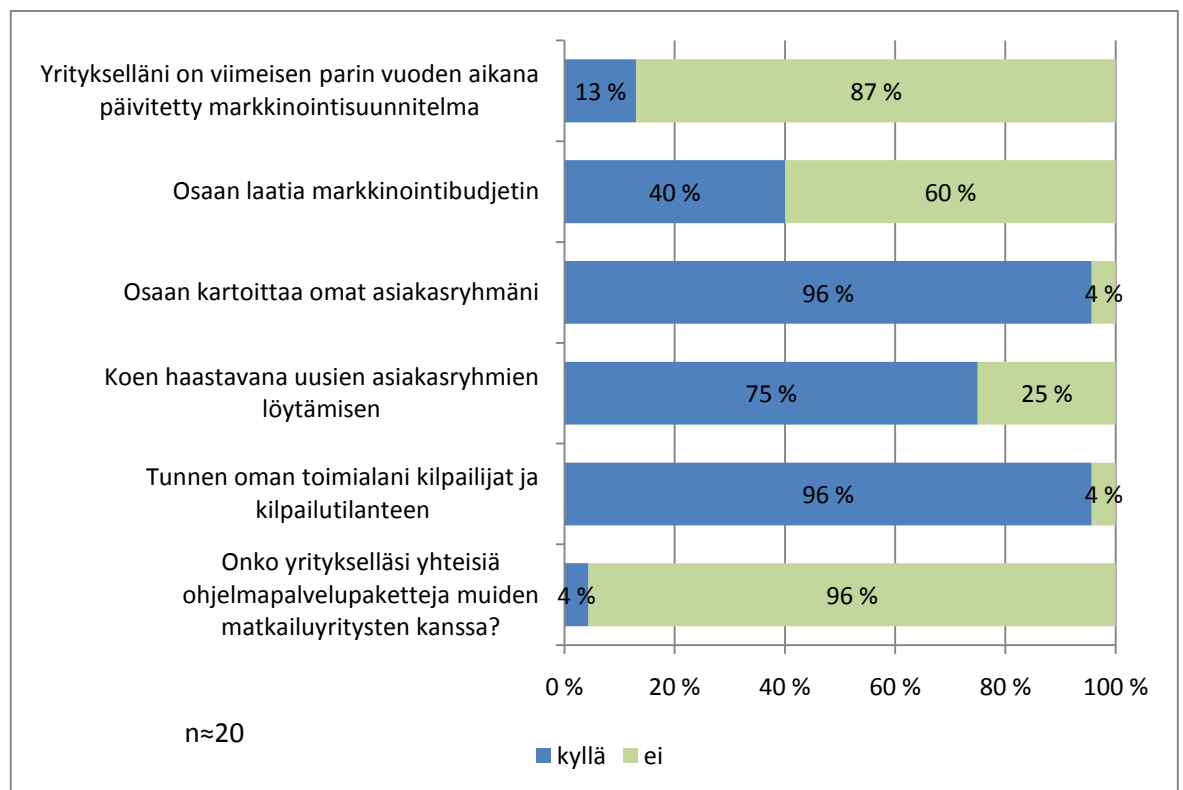


KUVIO 7. Yritysten liiketoimintaosaaminen.

Alle puolella (35%) vastanneista on viimeisen kahden vuoden aikana laadittu/päivitetty liiketoimintasuunnitelma. Jopa 89% yrittäjistä osaa hoitaa yrityksensä kirjanpidon. Suurin osa vastanneista osaa sekä tuotteistaa yrityksensä tarjoamat palvelut että hinnoitella ne oikein. Reilu puolet vastanneista osaa myös kehittää uusia kannattavia tuotteita/palveluja. Reilu puolet (57%) tuntee omaan liiketoimintaansa liittyviä laatu työvälineitä ja -järjestelmiä. Lähes kaikki (96%) vastanneista tuntee omaan yritykseenensä vaikuttavan kilpailutilanteen.

#### 4.6.4 Markkinointiosaaminen

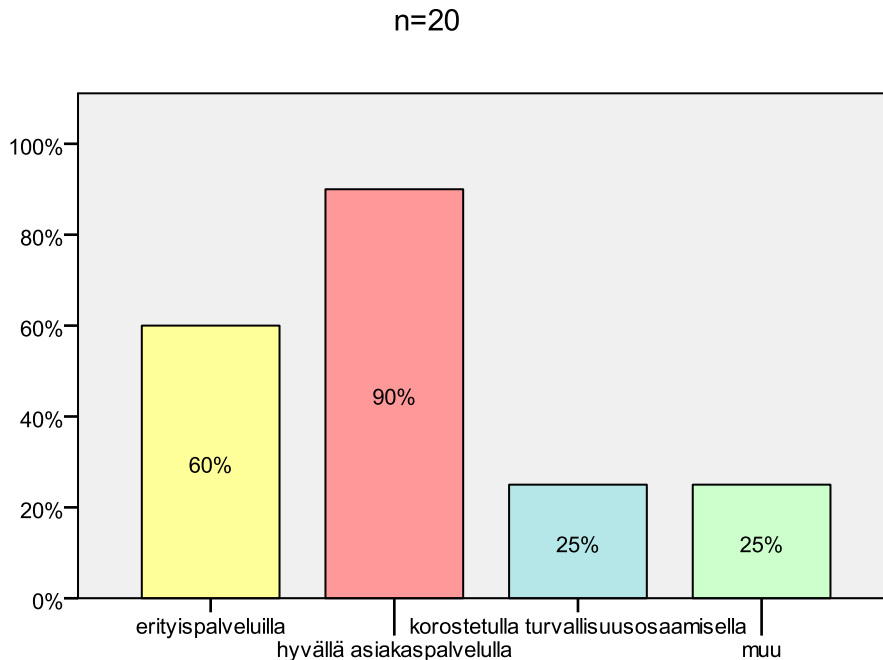
Markkinointiosaamisen osalta yrityksiltä selvitettiin muun muassa onko heillä viimeisen kahden vuoden aikana päivitetty markkinointisuunnitelma, osaako yrittäjä laatia yritykselleen markkinointibudjetin, osaako yrittäjä kartoittaa yrityksensä palveluja käyttävät asiakasryhmät, kokeeko yrittäjä haastavana uusien asiakkaiden löytämisen, tuntee ko yrittäjä toimialansa kilpailijat ja kilpailutilanteen sekä onko yrityksellä yhteisiä ohjelmapalvelupaketteja muiden matkailuyritysten kanssa.



KUVIO 8. Yritysten markkinointiosaaminen.

Ainoastaan 13%:lla vastanneista on viimeisen parin vuoden aikana laadittu markkinointisuunnitelma. Markkinointibudjetin osaa laatia yritykselleen lähes puolet (40 %) vastaajista. Lähes kaikki (96 % vastaajista) yrittäjät tunnistavat yrityksensä asiakasryhmät ja kilpailijat. Kuitenkin suurin osa kokee haastavana uusien asiakasryhmien löytämisen. Vain yhdellä vastaajista on yhteisiä ohjelmapalvelupaketteja muiden matkailuyritysten kanssa.

Yritysten kilpailijoista erottautumisen keinoja ovat muun muassa erityispalvelut, hyvä asiakaspalvelu sekä turvallisuusosaaminen.

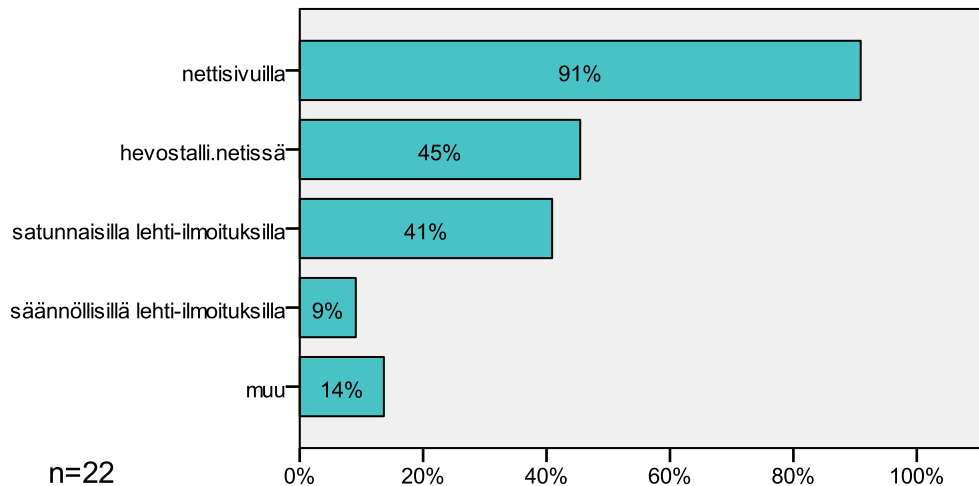


KUVIO 9. Kilpailijoista erottautumisen keinot.

Lähes kaikki vastaajista (18 kpl) uskovat erottautuvansa kilpailevista yrityksistä parhaiten hyvän asiakaspalvelun avulla. Erityispalveluilla uskoo erottautuvansa kilpailijoista 12 hevostallia kyselyyn vastanneista. Ainoastaan 5 hevostallia uskoo panostavansa kilpailijoitaan enemmän turvallisuusosaamiseen. Muita kilpailijoista erottautumisen keinoja olivat erikoisilla hevosilla, hyvällä hevosenkäsittelytaidolla, yksilöllisellä hevosenhoidolla, kouluttautumalla, ammattitaidolla sekä viihtyvyydellä ja ympäristötekijöillä.

Hevostallit käyttävät useita eri kanavia yrityksensä markkinoimiseksi. Yritykset markkinoivat palvelujaan esimerkiksi satunnaisilla ja säännöllisillä lehti-ilmoituksilla, yrityksen omilla nettisivuilla sekä sosiaalista mediaa hyväksikäyttäen hevostalli.net sivustolla.



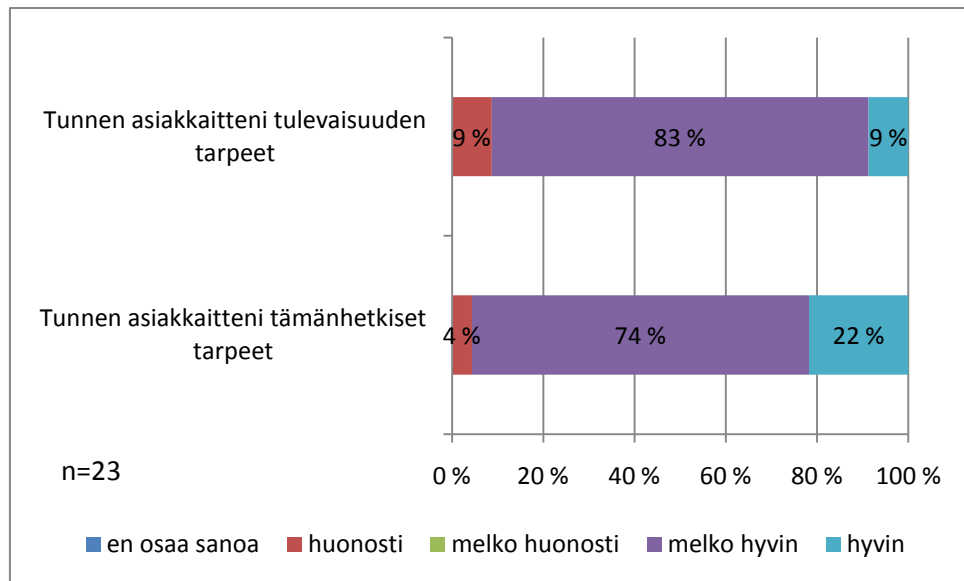


KUVIO 10. Yritysten markkinointikanavat.

Valtaosa yrityksistä (20 kpl) ilmoitti markkinoivansa yritystään omien nettisivujen avulla. Vain 2 yritystä käyttää säännöllisiä lehti-ilmoituksia markkinointikanavaan. Noin puolet vastanneista (10 hevostallia) markkinoi omaa yritystään sosiaalisessa mediassa ja yhdeksän hevostallia käyttää satunnaista lehti-ilmoittelua. Muita markkinointikanavia yritykset ilmoittivat olevan ravirata ja ”puskaradio”.

#### 4.6.5 Asiakaspalveluosaaminen

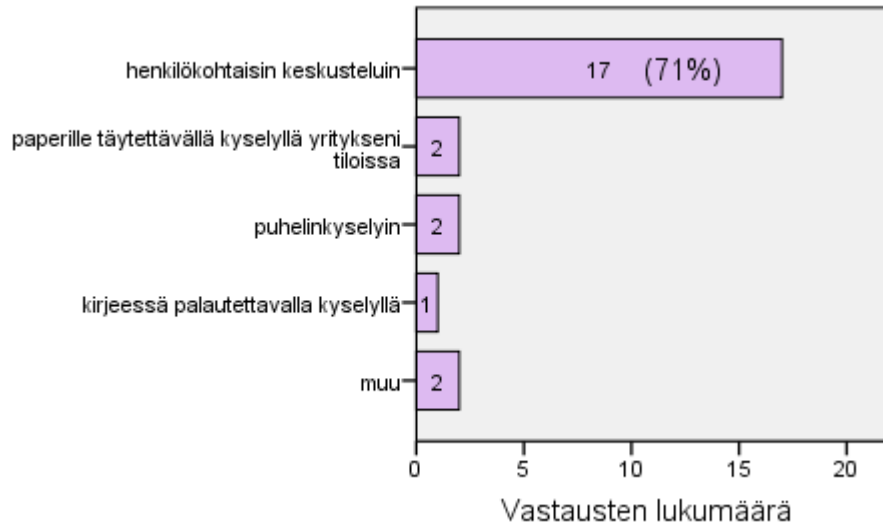
Palvelujen kehittämiseksi on tärkeää, että yrittäjät tuntevat asiakkaidensa sekä tämän hetkiset että tulevaisuuden tarpeet.



KUVIO 11. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen.

Suurin osa Etelä-Pohjanmaan hevostalleista tuntee asiakkaidensa sekä nykyiset että tulevaisuuden tarpeet melko hyvin. Useampi hevostalleista tuntee hyvin asiakkaiden tämän hetkiset kuin tulevaisuuden tarpeet. Vain yksi vastaajista tuntee huonosti asiakkaiden tämän hetkiset tarpeet ja kaksi yrittäjää tuntee huonosti asiakkaidensa tulevaisuuden tarpeet.

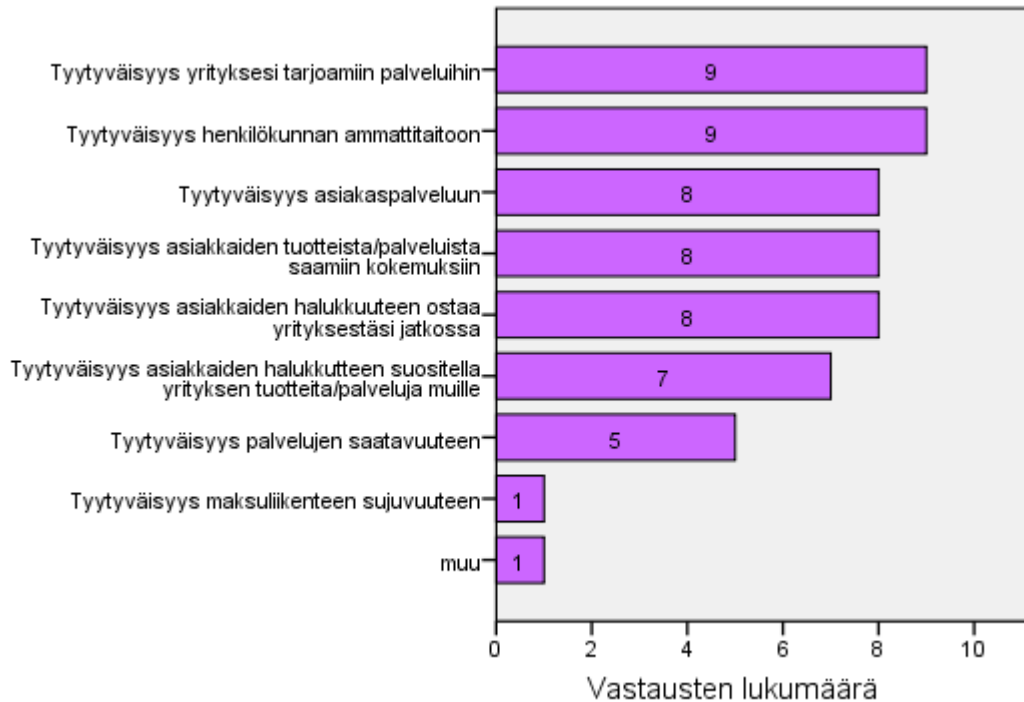
Vaikka asiakastytyväisyysseuranta on hevostalleilla suhteellisen vähäistä, on keinoja seurannan toteuttamiseksi useita. Asiakastytyväisyysseuranta voidaan toteuttaa muun muassa paperille täytettävällä kyselyllä yrityksen tiloissa, kirjeessä palautettavalla kyselyllä, puhelinkyselyin, yrityksen kotisivuilta löytyvällä kyselyllä tai henkilökohtaisin keskusteluin esimerkiksi ratsastustuntien jälkeen.



KUVIO 12. Asiakastyytyväisyyden selvittämisen keinoja.

Suurin osa kyselyyn vastanneista hevostalleista selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä palvelun tasoon keskustelemalla kasvokkain asiakkaan kanssa. Ainoastaan kaksi vastanneista on käyttänyt paperille täytettävän tai puhelinkyselyn keinoja ja vain yksi hevostalli on suorittanut asiakastyytyväisyyskyselyn kirjeessä palautettavana lomakkeena. Muita asiakkaiden tyytyväisyyden selvitystapoja ovat puskaradio ja seuraamalla miten kauppa käy.

Etelä-Pohjanmaan hevostalliyrittäjiltä selvitettiin, millaisia seikkoja koskien he ovat asiakkaidensa tyytyväisyyttä selvittäneet. Valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja olivat asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tarjoamiin palveluihin, henkilökunnan ammattitaitoon, asiakaspalveluun, asiakkaiden tuotteista/palveluista saamiin kokemuksiin, asiakkaiden halukkuuteen ostaa yrityksen palveluja jatkossa, asiakkaiden halukkuuteen suositella yrityksen tuotteita/palveluja muille kuluttajille, palvelujen saatavuuteen ja maksuliikenteen sujuvuuteen.

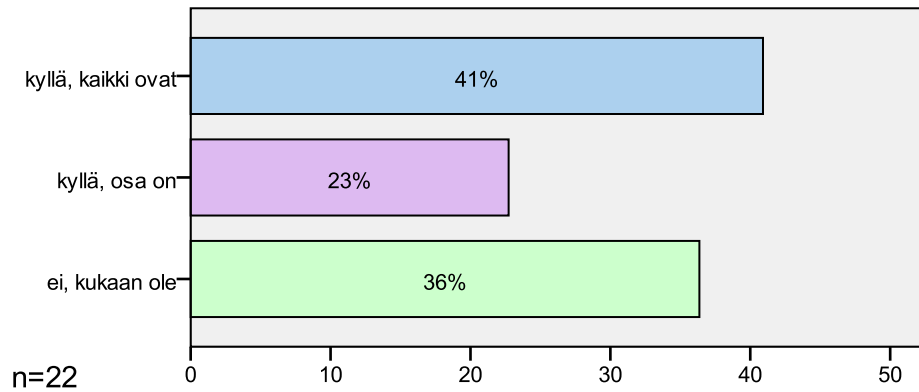


KUVIO 13. Asiakastyytyväisyysseurannan kohteita.

Yhdeksän (9) vastaajista on selvittänyt asiakkailtaan tyytyväisyyttä sekä yrityksen tarjoamiin palveluihin että henkilökunnan ammattitaitoon. Ainoastaan yksi (1) hevosstalli on tiedustellut asiakkaiden tyytyväisyyttä maksuliikenteen sujuvuuteen. Kahdeksan (8) hevosstallia on tiedustellut asiakkaidensa tyytyväisyyttä asiakaspalveluun, tuotteista/palveluista saamiin kokemuksiin sekä halukkuuteen ostaa yrityksen palveluja jatkossa. Seitsemän (7) on tiedustellut asiakkaiden halukkuutta suositella yritystä ja viisi (5) tyytyväisyyttä palvelujen saatavuuteen.

Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa heidän saaman asiakaspalvelun taso. Hevosstalleilta selvitettiin onko heidän työntekijät saanut asiakaspalvelukoulutusta.

### Yritykseni työntekijät/talissa työskentelevät ovat saaneet asiakaspalvelukoulutusta?

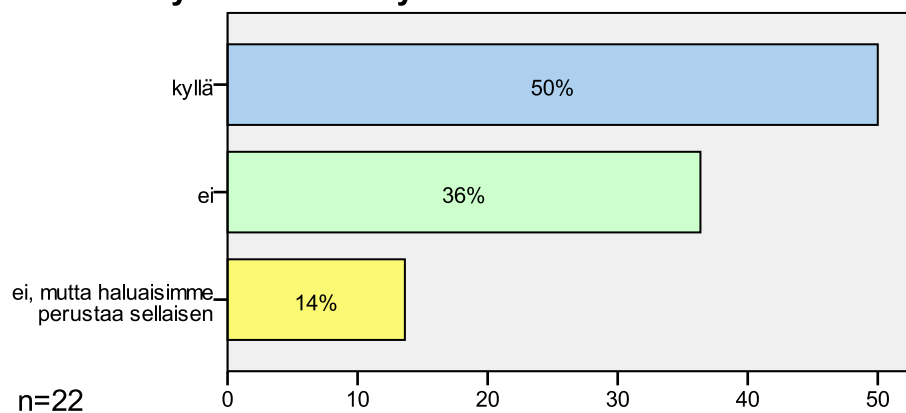


KUVIO 14. Asiakaspalvelukoulutusta saaneet työntekijät.

Kyselyyn vastanneista hevostalleista yhdeksän (9) tallin kaikki työntekijät ovat saaneet asiakaspalvelukoulutusta ja viiden (5) tallin työntekijöistä osa on saanut asiakaspalvelukoulutusta. Sen sijaan jopa kahdeksan (8) tallin työntekijöistä ei kukaan ole asiakaspalvelukoulutusta.

Hevostalli yrityksiltä kysyttiin, onko heillä käytössään asiakasrekisteri. Asiakasrekisteri on esimerkiksi tietokonepohjainen tietokanta, johon yritykset voivat tallentaa tietoa asiakkaistaan.

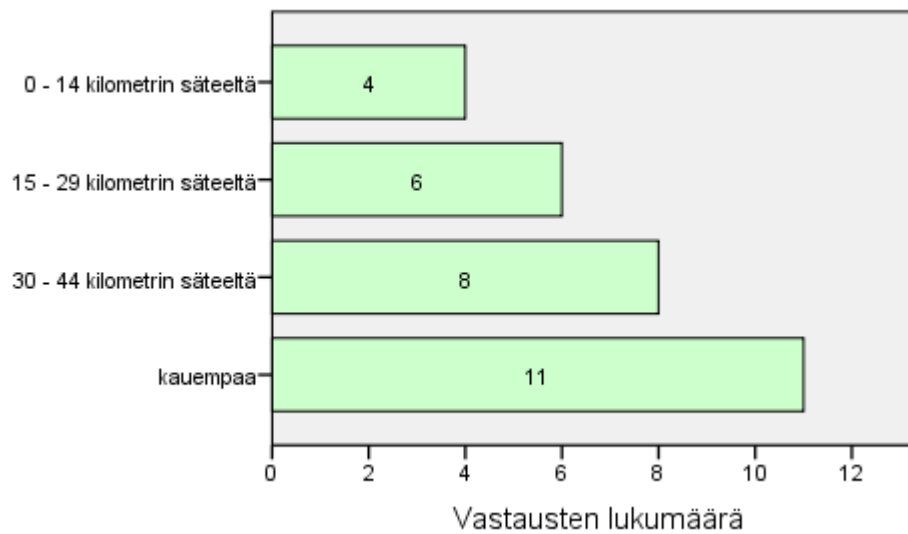
### Yritykselläni on käytössä asiakasrekisteri



KUVIO 15. Asiakasrekisteri.

Yrityksistä 11 vastasi heillä olevan käytössä asiakasrekisteri. Yrityksistä kahdeksan (8) vastasi, että heillä ei ole käytössään asiakasrekisteriä, mutta kolme (3) näistä yrityksistä olisi halukkaita perustamaan sellaisen.

Useat Etelä-Pohjanmaan hevostalleista sijaitsevat jonkin matkan päässä kaupunkikeskittymistä, joten heidän asiakkaat voivat tulla pitkienkin matkojen päästä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten laajalta alueelta hevostallien asiakkaat keskimäärin tulevat käyttämään tallien palveluja.



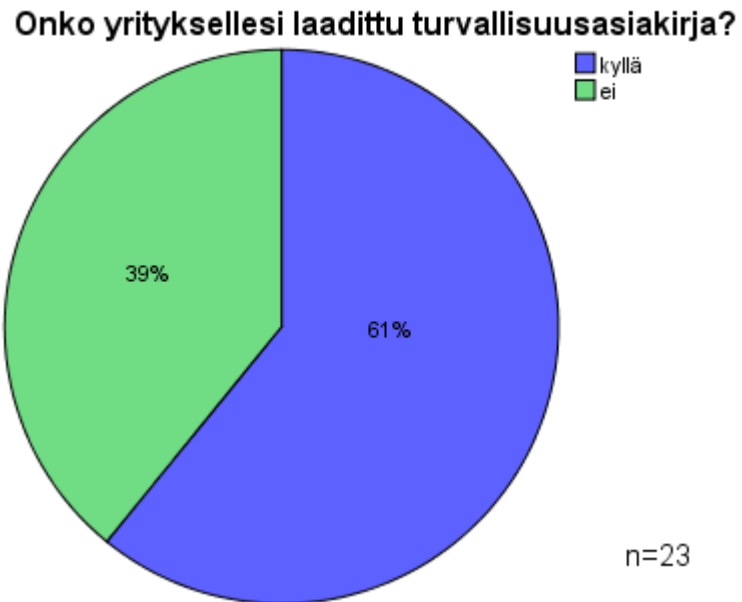
KUVIO 16. Kuinka kaukaa hevostallien asiakkaat tulevat?

Vastauksista selviää, että asiakkaat tulevat hevostalleille ennimmäkseen vähintään 45 kilometrin etäisyydeltä. Ainoastaan neljälle (4) kyselyyn vastanneelle tallille tulee asiakkaita alle 15 kilometrin säteeltä. Kuudelle (6) tallille tulee asiakkaita 15 – 29 kilometrin säteeltä. Kahdeksalle (8) tallille tulee asiakkaita 30 – 44 kilometrin säteeltä. Kauempaa tulevat asiakkaat ovat esimerkiksi satunnaisia lomamatkailijoita koko Suomen alueelta.

#### 4.6.6 Turvallisuusosaaminen

Turvallisuusnäkökulmat on tärkeää ottaa huomioon hevostalleilla, joissa ollaan tekemisissä suurikokoisten eläinten kanssa, joita hyvin erilaiset ihmiset ja eritasoi-

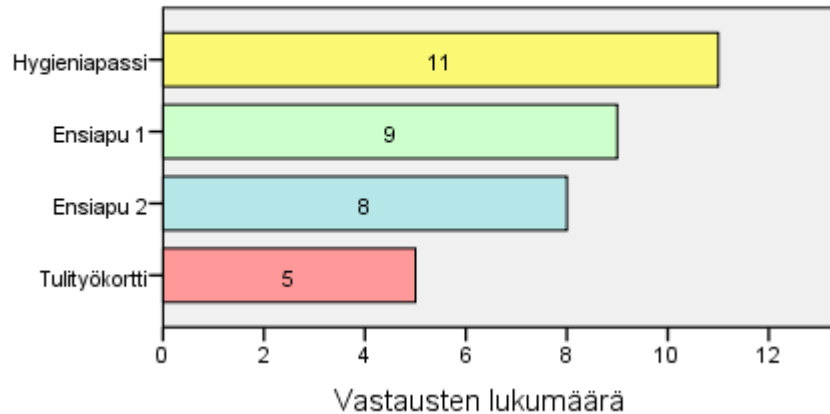
set ratsastajat käsittelevät. Yrityksiltä selvitettiin, onko heillä laadittuna turvallisuusasiakirja.



KUVIO 17. Turvallisuusasiakirja.

Yli puolella (14 tallia) on laadittu turvallisuusasiakirja ja yhdeksän (9) tallia vastasi, että heillä ei ole turvallisuusasiakirjaa.

Tutkimuksessa selvitettiin minkälaista turvallisuuskoulutusta ja -osaamista tallien työntekijöillä on.



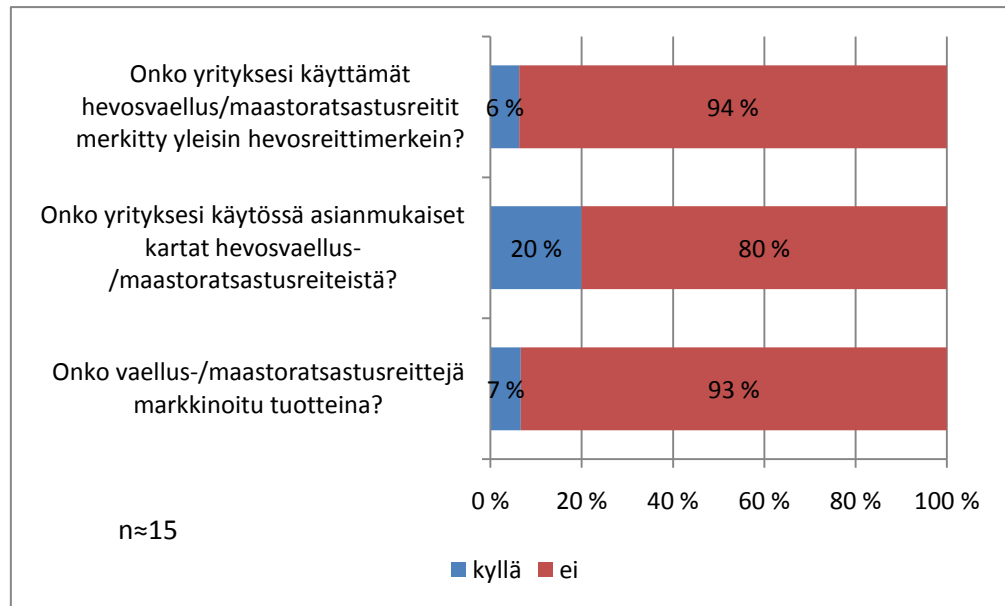
KUVIO 18. Turvallisuuskoulutus.

11 tallin työntekijöiltä löytyy hygieniapassi. Ensiapu 1 –kurssin koulutusta löytyy yhdeksän (9) tallin työntekijöiltä ja Ensiapu 2 –kurssin koulutusta kahdeksan (8) tallin työntekijöiltä. Tulityökortin suorittaneita henkilöitä on viidellä (5) kyselyyn vastanneella tallilla.

#### 4.6.5 Vaellusreitistöt

Hevostalleilta selvitettiin onko heidän vaellus-/maastoratsastusreitit merkitty yleisin hevosreittimerkein, onko yrityksellä käytössä asianmukaiset kartat näistä reiteistä sekä onko reittejä markkinoitu tuotteina.

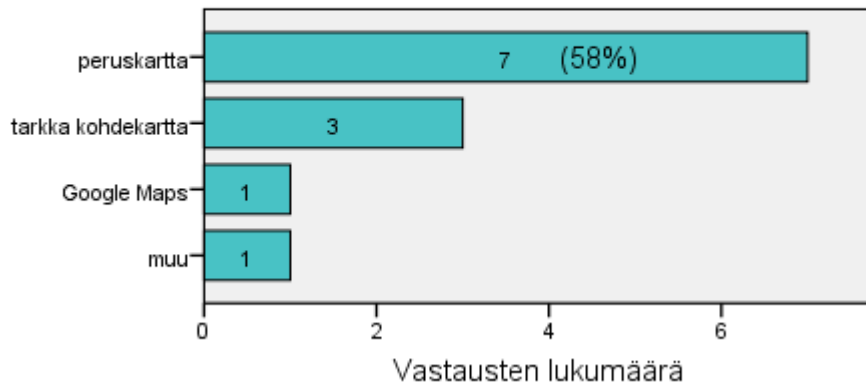




KUVIO 19. Vaellus-/maastoratsastusreitistöt.

Ainoastaan kaksi (2) hevosallia kyselyyn vastanneista tarjoaa varsinaista hevosvaellusratsastusta, sen sijaan maastoratsastus kuuluu useampien hevosallien ratsastuspalveluihin. Vain 6%:lla vastanneista 15 tallista on käytössään merkityt reitit. 20%:lla vastanneista on olemassa kartat käyttämistään maastoratsastusreiteistä. 7% vastanneista on markkinoinut vaellus-/maastoratsastusreittejään tuotteina.

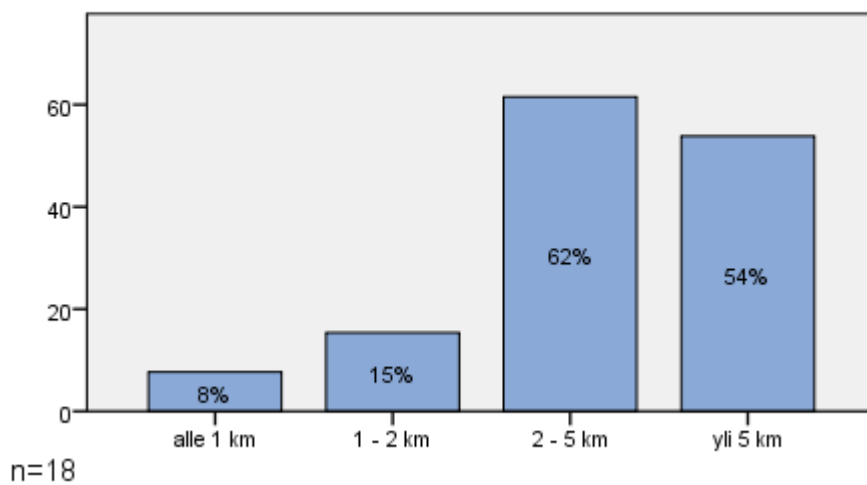
Yrityksiltä kysyttiin minkätasoisia karttoja heillä on käyttämistään vaellus-/maastoratsastusreiteistä.



KUVIO 20. Kartat vaellus-/maastoratsastusreitistöistä.

Suurin osa käyttää peruskarttaa. Kolmella (3) on käytössään tarkka kohdekartta. Ainoastaan yksi (1) käyttää Google Maps karttaa ja yhdellä (1) tallilla on maastokartta.

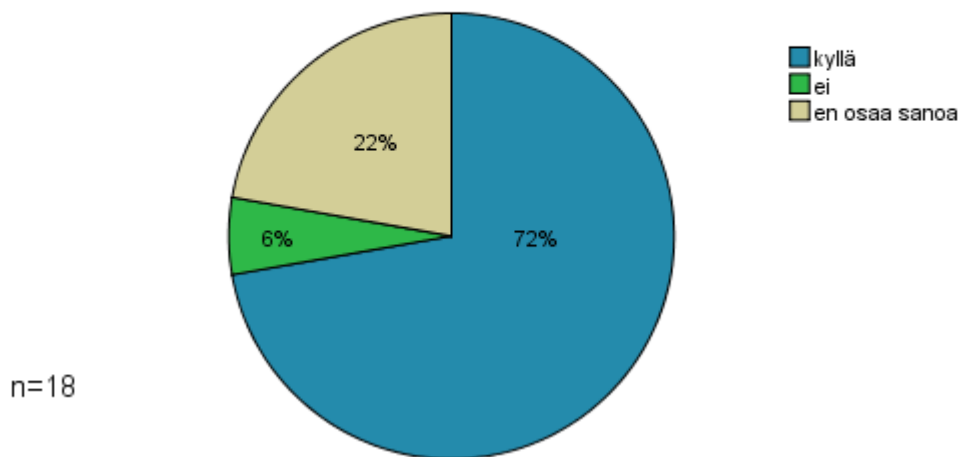
Hevostalleilta kysyttiin minkä pituisia heidän käyttämät maastoratsastusreitit ovat sekä haluaisivatko he ottaa käyttöön pidempiä reittejä.



KUVIO 21. Maastoratsastusreittien pituudet.

Yli puolet eli 11 tallia vastasi reittien pituuksien olevan 2-5 kilometriä. Kahdeksalla (8) tallilla reittien pituudet ovat yli viisi (5) kilometriä pitkiä. Kahdella (2) tallilla reitit ovat 1-2 kilometriä pitkiä ja vain yhdellä (1) tallilla on alle kilometrin mittaisia reittejä.

### Haluaisitko, että perustettaisiin pidempiä maastoratsastusreittejä?

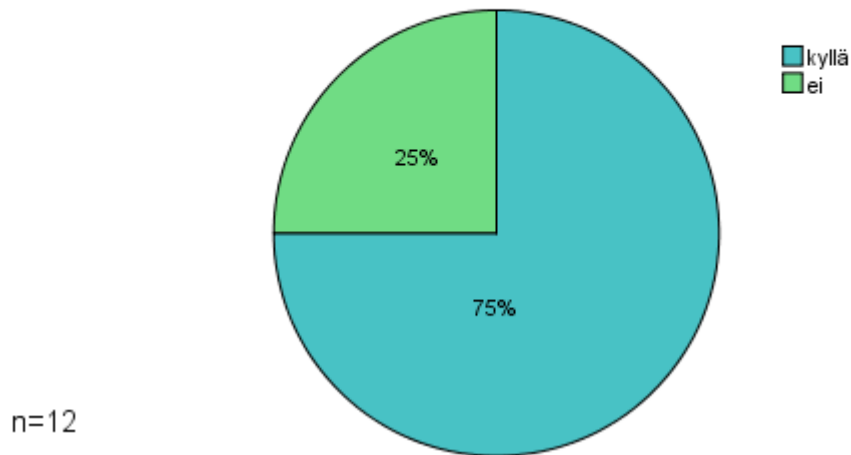


KUVIO 22. Pidempien maastoratsastusreittien perustaminen.

Reilusti yli puolet eli 13 tallia vastanneista haluaisi perustaa pidempiä maastoratsastusreittejä. Vain yksi (1) hevostalli ei koe tarvetta perustaa pidempiä reittejä. Neljä (4) hevostalliyrittäjää ei osaa sanoa haluaisiko käyttää pidempiä maastoratsastusreittejä.

Turvallisuuskulmasta katsottuna olisi tärkeää varmistaa asiakkaan ratsastusosaaminen ennen maastoreiteille lähtemistä. Hevostalleilta kysyttiin varmistavatko ratsastajan tason ja jos varmistavat niin millä tavoin.

**Varmistatteko ratsastajan tason ennen hevosvaellus-  
maastoratsastusreiteille lähtemistä?**



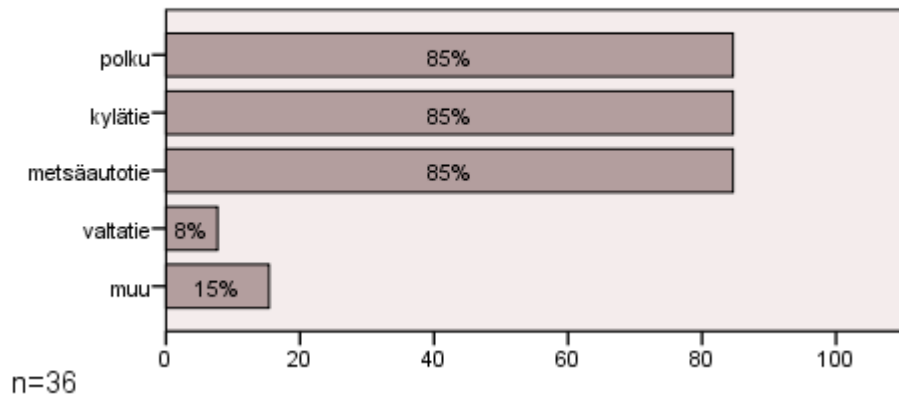
KUVIO 23. Ratsastajan tason selvittäminen.

Yhdeksän (9) hevosallia vastanneista varmistaa ratsastajan tason ennen maastoratsastusreitillä lähtöä ja kolme (3) tallia vastanneista ei varmista ratsastajan tasoa ennen maastoon lähtöä.

Ratsastajan tason varmistamisen keinoja ovat:

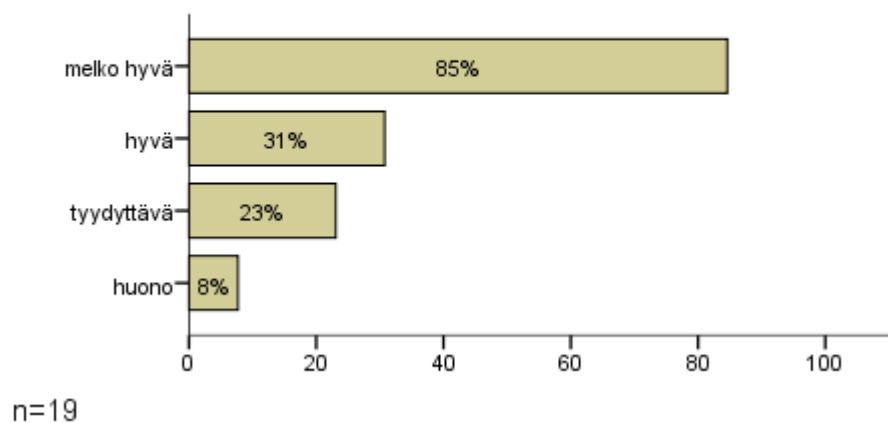
- ennen maastoon lähtöä kentällä tehdään ratsastustesti
- jos ei ole käynyt tallilla aiemmin, ei viedä asiakasta maastoon
- kentällä testataan taidot ensin
- asiakas tulee mielellään ensin normaalille tunnille, sen jälkeen vasta maastoon

Maastoratsastusreittien luokituksia on tallin sijainnista ja ympäristöstä riippuen useita. Näitä ovat esimerkiksi polku, kylätie, metsäautotie tai valtatie.



KUVIO 24. Maastoratsastusreittien luokitukset.

Kyselyyn vastanneista hevostalleista 11 käyttää maastoratsastukseen joko polkua, kylätietä tai metsäautotietä. Vain yksi (1) talli käyttää valtatietä ja muita maastoja ovat Lakeuden luontopolku ja pellot.



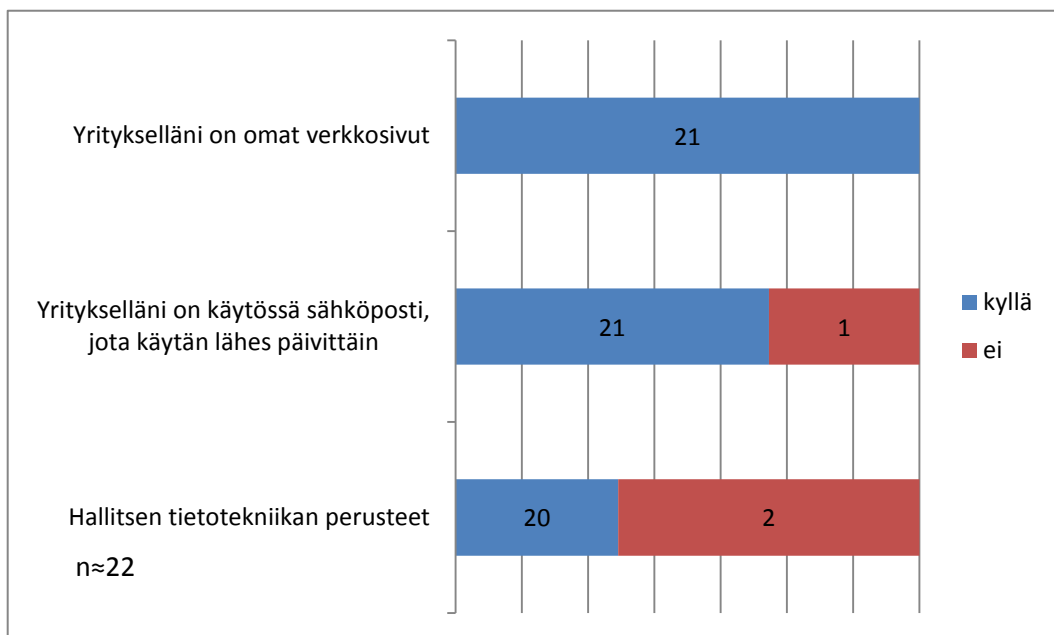
KUVIO 25. Maastoratsastusreittien kunto.

Suurin osa (11 kappaletta) hevostalleista arvioi käyttämiensä maastojen olevan melko hyväkuntoisia. Neljä (4) tallia on sitä mieltä, että heidän käyttämät

maastoreitit ovat kunnoltaan hyviä. Kolme (3) tallia arvioi kunnan olevan tyydyttävä. Yksi (1) talli arvioi käyttämänsä maastoreitin kunnan huonoksi.

#### 4.6.6 Tietotekniikkaosaaminen

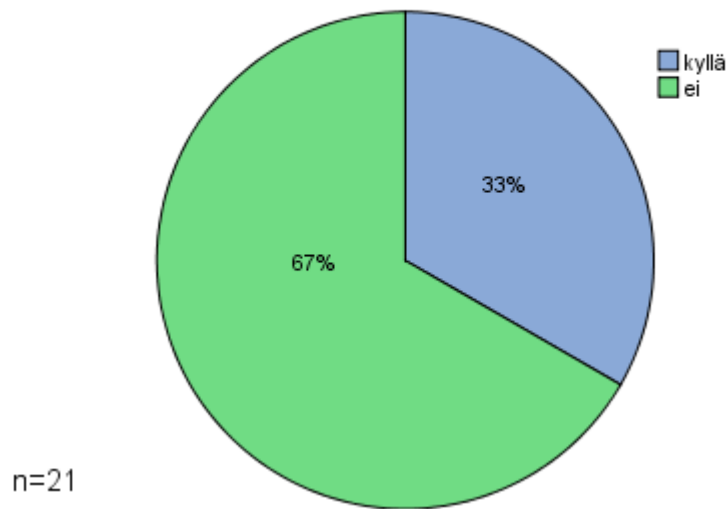
Yrityksen Internetissä sijaitsevilta kotisivuilta asiakkaat saavat tietoa yrityksestä. Kyselyssä selvitettiin onko yrityksillä omat verkkosivut, onko heillä päivittäisessä käytössä oleva sähköposti sekä hallitsevatko yrittäjät tietotekniikan perusteet.



KUVIO 26. Yrittäjien tietotekniset taidot.

Kaikilla vastanneilla on omat verkkosivut. Ainoastaan yhdellä (1) ei ole päivittäisessä käytössä olevaa yrityksen sähköpostia. Lähes kaikki hallitsevat tietotekniikan perusteet.

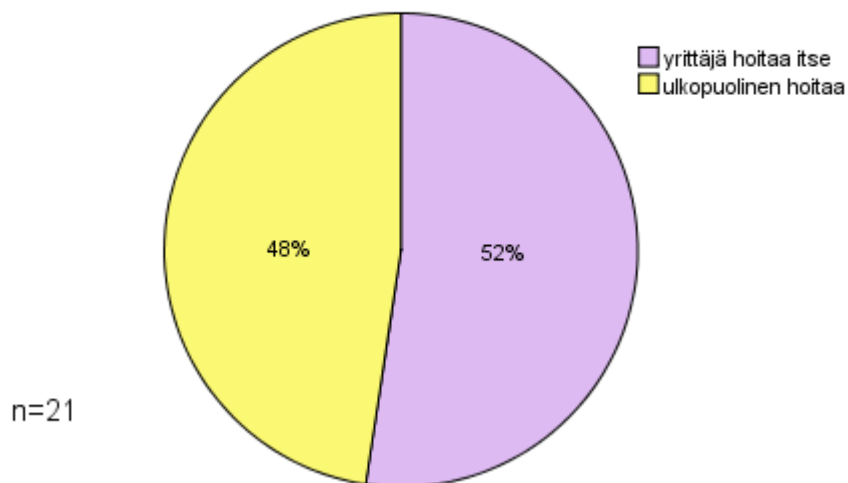
### Haluan lisäkoulutusta tietotekniikan perusteista



KUVIO 27. Lisäkoulutus tietotekniikan perusteista.

Yli puolet vastanneista (14 kappaletta) ei koe tarvitsevansa lisäkoulutusta tietotekniikan perusteista.

### Verkkosivujen ylläpito

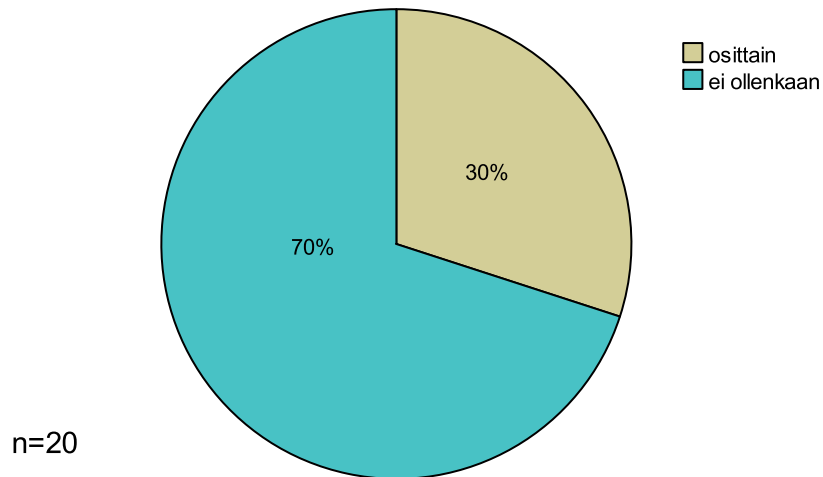


KUVIO 28. Yritysten verkkosivujen ylläpito.

Yli puolet yrittäjistä (11 kappaletta) hoitaa yrityksensä verkkosivujen ylläpidon itse.

Yrittäjiltä kysyttiin haluaisivatko he, että asiakkaat tekisivät varaukset netin välityksellä.

### Haluaisin, että varaukset tehtäisiin netin kautta



KUVIO 29. Varausten tekeminen netin kautta.

Suurin osa (14 kappaletta) yrittäjistä eivät halua varauksia tehtävän netin kautta ollenkaan. Kuusi (6) vastanneista toivoisi varausten tulevan netin kautta osittain. (Liite 2.).



## **5 LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN HEVOSTALLI- YRITYKSISSÄ**

### **5.1 Palvelujen kehittäminen**

Etelä-Pohjanmaan hevostalleilla olisi hyvät mahdollisuudet kehittää palvelujaan. Vaellusratsastus on Etelä-Pohjanmaan alueella hyvin vähäistä, lähes olematonta. Yrittäjät eivät koe vaellusratsastukseen olevan hyviä puitteita eli maastoja tällä alueella. Maastoratsastusta hevostallit sen sijaan tarjoavat asiakkailleen satunnaisesti, mutta sekin on vielä niin sanotusti ”lapsen kengissä”. Vain kuusi (6) tallia tutkimukseen osallistuneista mainostaa maastoratsastus mahdollisuutta kotisivuillaan Internetissä ja ainoastaan yksi (1) kyselyyn vastannut hevostalli ilmoitti maastoreiteiltään löytyvän asianmukaiset maastoratsastusmerkinnät. Maanomistajien luvat maastoreiteille ovat kunnossa vain siltä osin, kun mailla ratsastetaan satunnaisesti, ei liian usein.

Palvelujen kehittämiseksi hevostalleilla olisi mahdollisuus kehittää ohjelmanpalvelupakettiluonnetta yhteistyössä alueen muiden palveluntarjoajien, kuten majoitusliikkeiden kanssa. Kuitenkin kyselytulosten mukaan yrittäjistä vain kahdeksan (8) tunnusti olevansa kiinnostuneita suunnittelemaan yhteisiä ohjelmanpalvelupaketteja muiden matkailuyritysten kanssa.

Asiakaspalvelun parantamisen avulla yrityksillä olisi mahdollisuus saada irtotunteja käyttävien asiakkaiden määrä siirtymään vakiotuntien käyttäjiksi, jolloin tulevaisuudessa olisi kannattavampaa suunnitella ja kehittää myös oman yrityksen ratsastuspalveluja matkailullisesta näkökulmasta, sekä laajentaa palvelua myös vaellusratsastuspalveluun.

## 5.2 Liiketoimintaosaamisen hallinta

Vain noin kolmasosalla (35 %) hevosalleista on ajan tasalla oleva liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman säännöllinen päivittäminen auttaa yrityksen johtoa toiminnan suuntaamisessa sekä tavoitteiden asettamisessa. Yli puolet yrityksistä osaa kehittää uusia kannattavia tuotteita/palveluja. Palvelutarjontaa laajentamalla on helpompi erottautua kilpailijoista. Etenkin Etelä-Pohjanmaan alueella uusien kannattavien palvelujen kehittäminen houkuttelisi mahdollisesti uusia asiakkaita, sillä alueella on hevosalleja paljon, mutta palvelujen ja hintatason ollessa suunnilleen samaa luokkaa on kilpailijoista erottautuminen hankalaa.

Yritysten tulisi panostaa laatutuntemukseensa, sillä vain noin puolet (57 %) hevosalliyrittäjistä tuntee liiketoimintaansa liittyviä laatutyövälineitä. Laatukäsikirjan laatiminen on hyvä työväline yrityksen kokonaisvaltaisen kannattavuuden parantamiseen.

## 5.3 Markkinointiin panostamisen tärkeys

Hevostalliyrittäjät voisivat tehdä yhteistyötä muiden oman alueensa matkailupalveluja tarjoavien yritysten, kuten majoitusliikkeiden kanssa. Näin ollen heillä olisi mahdollisuuksia tavoitella uusia asiakkaita. Uusien asiakasryhmien houkuttelemiseksi olisi tärkeää laatia/päivittää yrityksen markkinointisuunnitelmaa säännöllisesti. Uudet keinot markkinoida omaa yritystä ovat omiaan auttamaan erottautumisessa kilpailevista yrityksistä. Yrittäjät voisivat panostaa enemmän näkyvään markkinointiin. Hevostalli.net sivusto on sekä hevosharrastajien että hevostalliyrittäjien käyttämä sosiaalinen yhteisö. Yrittäjät kuitenkin käyttävät sivustoa markkinointiin suhteellisen vähän. Sivuston käyttämisessä näkyvään markkinointiin piilee kuitenkin suuri potentiaali, sillä se on lehti-ilmoittelua edullisempi vaihtoehto ja mahdollisesti myös tavoittaa paremmin potentiaaliset asiakkaat.

Kuten hevosalleille tehdyn tutkimuksen tuloksista käy ilmi, tulevat hevostallien asiakkaat talleille hyvin pitkienkin matkojen päästä. Markkinoinnin kannalta on tär-

keää miettiä, missä ja miten yritystä markkinoidaan, jotta se tavoittaa toivotut asiakasryhmät. Mikäli yritys markkinoi vain oman kuntansa paikallisessa lehdessä, ei se tavoita muiden kuntien asukkaita niin tehokkaasti kuin oman kunnan asukkaita. Kuitenkaan kaikissa mahdollisissa lehdissä ei ole järkevää eikä kustannustehokasta mainostaa. Sen sijaan Internetissä markkinoinnin avulla on mahdollista saavuttaa potentiaalisten asiakkaiden huomio mahdollisimman laajalta alueelta.

#### **5.4 Asiakaspalvelun kehittäminen**

Järjestelmällinen asiakastyytyväisyysseuranta on hevostalleilla hyvin vähäistä. Asiakastyytyväisyyskyselyjä tulisi toteuttaa säännöllisin väliajoin, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelun suhteen tunnettaisiin paremmin ja näin ollen palvelua voitaisiin kehittää tehokkaasti. Asiakastyytyväisyyskyselyt tulisi rakentaa niin, että yritys saa siitä parhaan mahdollisen hyödyn. Kyselyssä tulisi siis tiedustella vain niitä asioita, jotka ovat tarpeellista ja käytettävää tietoa yritykselle asiakkaistaan ja heidän mieltymyksistä. Se lisää myös asiakkaan tyytyväisyyttä, kun asiakas koee, että hänen mielipide pääsee kuuluviin ja kiinnostaa palveluntarjoajaa. Asiakaspalautetta saadaan pääasiassa suullisesti ratsastustuntien yhteydessä. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista hevostalleista on kuitenkin kyselyn mukaan käytössään asiakasrekisteri.

Tärkeimpiä tekijöitä asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi on laadukas palvelun taso. Asiakaspalvelukoulutuksen avulla voidaan lisätä työntekijöiden tietämystä ja osaamista kanssakäymisestä asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaat kokisivat palvelun tason vähintäänkin tyydyttäväksi. Huonoa palvelua saaneet asiakkaat ollaan aina vaarassa menettää. Sen lisäksi asiakkaat kertovat huonoista palvelukokemuksista herkemmin muille kuluttajille kuin hyvistä palvelukokemuksistaan. Asiakaspalveluyrityksellä olisi tärkeää olla käytössä jonkinlainen asiakastietojärjestelmä, jonne kerätä systemaattisesti tietoa esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä saavutetuista tuloksista. Asiakasrekisterin avulla on helppo seurata asiakkaiden ostoja ja palvelujen käyttökertoja.

## 5.5 Turvallisuuden huomioiminen hevostalleilla

Hevostallien asiakkaat koostuvat aina eritasoisista ratsastajista. Isokokoisia eläimiä käsiteltäessä tulee ottaa huomioon ratsastajien turvallisuus. Kun esimerkiksi hevosen selästä putoaminen on mahdollista ratsastettaessa, on tärkeää, että talissa työskentelevillä henkilöillä olisi jonkinlainen ensiapuosaaminen. Hevostallit sijaitsevat usein maaseudulla, kaukana sairaaloista ja terveyskeskuksista, joten onnettomuuden sattuessa saatetaan apua joutua odottamaan pitkiäkin aikoja. Tallien henkilökunta on vastuussa asiakkaidensa turvallisuudesta. Mahdollisen onnettomuusriskin vuoksi, kokenuttakaan ratsastajaa ei tulisi jättää yksin hevosen kanssa.

Turvallisuusasiakirja on lakisääteinen ohjelmapalveluyrityksillä eli toisin sanoen pakollinen. Kuitenkin kyselyn mukaan turvallisuusasiakirja on laadittuna vain reilulla puolella vastanneista. Turvallisuusasiakirjan tulee sisältää muun muassa selvityksen ratsastustallin piiriin kuuluvista rakennuksista, ratsastusvälineistä ja henkilösuojaimista, riskien arvioinnista ja turvallisuuden suunnittelusta, toimintaohjeista onnettomuus- ja hätätilanteissa, onnettomuuskirjanpidon ja onnettomuuden syyn tutkimuksen sekä toimintaohjeet tulen käsittelyyn. Turvallisuuskoulutukseen tulisi panostaa enemmän hevostalleilla. Matkailun ohjelmapalveluyrityksille on olemassa turvallisuusvalmennusta nimeltään TunneTurvaa. Valmennus auttaa yrittäjiä laatimaan oman turvallisuusasiakirjan.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Etelä-Pohjanmaan alueen hevostallien laadunhallinnan nykytila. Kokonaisvaltainen laadunhallinta kattaa käytännössä kaikki yrityksen toiminnot. Kartoitus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Jalasjärven aikuiskoulutuskeskuksen (JAKK) toimeksiantona kesällä 2010. Tehdyille tutkimukselle muodostui tarve muun muassa hevostallien kehittämishankkeen pohjalta. Kysely toteutettiin ensin nettikyselynä, johon yrittäjät saivat kutsun ja linkin vastaamiseksi sähköpostitse. Myöhemmin kysely lähetettiin lomakemuodossa postitse niille yrittäjille, jotka eivät olleet vastanneet nettikyselyyn toivotussa ajassa. Lomakekysely rajoittui Seinäjoen, Ilmajoen, Kurikan ja Jalasjärven alueiden hevostallyrittäjiin, sillä nämä olivat toimeksiantajan kannalta tärkeimmät.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena Etelä-Pohjanmaan alueen hevostallyrittäjille. Heidät kutsuttiin kaikki vastaamaan kyselyyn. Kysymykset pyrittiin asettamaan niin, että saataisiin mahdollisimman laaja yleiskuva yritysten toiminnasta. Kysymykset laadittiin niin, että ne kattoivat sekä tämän opinnäytetyön tekijän että toimeksiantajan toiveet ja vaatimukset. Varsinaisten laadunhallinnan teorian pohjalta nousseiden kysymysten lisäksi toimeksiantajalle oli tärkeää kartoittaa yritysten vaellus-/maastoratsastusreitistöjen tilanne. Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisin menetelmin selkeästi ja havainnollisesti. Tutkimuksen avulla saatiin riittävä yleisnäkemys hevostallien laadunhallinnan tilanteesta Etelä-Pohjanmaan alueella.

Tehtyä tutkimusta käytettiin tukemaan hevosmatkailun kehittämishanketta ja tutkimus oli tärkeä kyseisen hankkeen etenemiseksi. Tutkimustulosten perusteella arvioitiin sekä samalla vahvistettiin se ennakkokäsitys, että hevostallien laadunhallinnassa on puutteita. Näiden puutteiden pohjalta syntyi kehitysehdotuksia hevostallien laadunhallinnan parantamiseksi. Johtopäätökset ovat yleistettävissä vain tutkittuun perusjoukkoon, koska tutkimuksen otos oli niin pieni (42 hevostallia). Johtopäätökset eivät ole yleistettävissä koko Suomen kattavaan yleiskuvaan hevostallien laadunhallinnasta.

Pääpaino laadunhallinnassa annettiin palvelun laadulle. Hevostallien toiminta ja kannattavuus määräytyy pitkälti asiakkaiden niille tuomista tuotoista. Asiakaspalvelun laadulla on suuri vaikutus asiakastyytyvyyteen. Tyytyväisistä asiakkaista on helpompaa saada vakioasiakkaita kuin tyytymättömistä. Yritysten laatuajattelun rakentamisen tueksi on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä ja laatupalkintoja. Yritys voi myös laatia toiminnan tueksi laatuksikirjan, jonka avulla seurata omaa laadun parantamiseen tähtäävää toimintaa.

Hevostallien asiakkaat käyttävät verraten enemmän satunnaisia irtoratsastustunteja kuin vakioratsastustunteja. Näin ollen hevostallien asiakkailta saamat tulot voivat olla epäsäännöllisiä, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yrittäjien toiminnan suuntaamiseen. Vaellusratsastuspalvelulle on Etelä-Pohjanmaan alueella selvä markkinarako. Useilla hevostalleilla on tavoitteena kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tallien tulisi kehittää palvelujaan. Toiminnan suuntaamisen avuksi tehtävää ajan tasalla olevaa liiketoimintaa ei useilta yrityksiltä löydy ollenkaan.

Kilpailu asiakkaista tällä alalla on kovaa, sillä yksin Etelä-Pohjanmaan alueella on hevostalliyrittäjiä paljon. Järjestelmällistä asiakastyytyväisyysseurantaa toteutetaan hyvin vähän. Pääosin asiakkaiden mieltymykset selvitetään henkilökohtaisin keskusteluin. Hevostallien asiakkaat tulevat talleille hyvin pitkienkin matkojen päästä, joten täsmämarkkinointia on hankalaa toteuttaa. Turvallisuusseikkoihin panostaminen on tärkeää hevostalleilla, sillä ratsastettaessa on aina olemassa onnettomuusvaara. Harva hevostalli kuitenkaan pyrkii erottautumaan kilpailevista yrittäjistä korostetulla turvallisuusosaamisella. Ratsastajan tason varmistaminen on tärkeää etenkin maastoratsastusreiteille lähdettäessä, jolloin voidaan kohdata muuta liikennettä esimerkiksi yleisten teiden läheisyydessä. Tehdyn tutkimuksen perusteella muodostui kehittämisehdotuksia hevostallien laadunhallintaa niin palveluiden, liiketoimintaosaamisen, markkinoinnin, asiakaspalvelun kuin turvallisuusosaamisenkin osalta.

## LÄHTEET

- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Matkailun edistämiskeskus. 29.5.2009. Hevosmatkailun kehittämissstrategia 2009–2012. [Verkkajulkaisu]. [Pdf-tiedosto]. [Viitattu 15.6.2010]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Hevosmatkailun\\_strategia](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Hevosmatkailun_strategia)
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2002. Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001:2000 : 60 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia : itsearviointin työkirja : mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2004. Pidä asiakaslupaukset ja ole uskottava ISO 9001: Itsearviointin työkirja: 57 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisesta? 2. uusittu painos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2007. ISO 9000: Laadunhallintajärjestelmän luominen. 8.3.2007. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 17.6.2010]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

## **LIITTEET**

**Liite 1. Saatekirje nettikyselyyn vastaamiseksi**

**Liite 2. Saatekirje kirjekyselyyn vastaamiseksi**

**Liite 3. Kyselylomake**



## **Liite 1. Saatekirje nettikyselyyn vastaamiseksi**

Tämä on kysely, joka vaatii aikaasi n. 20 min. Kysely toteutetaan, että hevostallien toimintaa tukevien hankkeiden toimenpiteet kohdentuisivat oikein. Vastauksianne tullaan käyttämään anonyymeinä myös SeAmkin liiketalouden opiskelijan Annika Pohdon opinnäytetyön pohjana. Ole hyvä ja vastaa 8.6.2010 mennessä. Kiitoksena vastauksestasi sinulle lähetetään takkasytytin!

## Liite 2. Saatekirje kirjekyselyyn vastaamiseksi



Jalasjärvi 30.6.2010

*Hyvä Hevostalliyrittäjä!*

*Ole hyvä ja vastaa oheiseen hevostalliyrittäjille suunnattuun kyselyyn. Vastauksesi on meillä todella tärkeä ja siksi haluamme antaa torstaihin 15.7. mennessä kyselyyn palauttaneille kesäisen lahjan.*

*Kysely toteutetaan, että hevostallien toimintaa tukevien hankkeiden toimenpiteet kohdentuisivat oikein. Näitä ovat mm. Sedun ja ProAgrian hallinnoima Etelä-Pohjanmaan hevosalan koulutushanke, jota toteuttaa Arja Vekola ja Nanne Korpivaara. Lisäksi tietoja annetaan LifeIT:n Hannu Salon hevosreitistöjen rakentamista varten. Vastauksianne tullaan käyttämään anonyymeinä myös SeAmkin liiketalouden opiskelijan Annika Pohdon opinnäytetyön pohjana.*

*Hyvää ja antoisaa kesää toivottaen,*

  
Tuula Sundberg-Komppa

*kehittämispäällikkö, JAKK*

  
Annika Pohto

*opiskelija, SeAmk*

### Liite 3. Kyselylomake

#### PALVELUT

Mitä palveluja yrityksesi tarjoaa?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> vakiotunnit      | <input type="checkbox"/> leiritoiminta       |
| <input type="checkbox"/> irtotunnit       | <input type="checkbox"/> vaellusratsastukset |
| <input type="checkbox"/> yksityistunnit   | <input type="checkbox"/> valmennustoiminta   |
| <input type="checkbox"/> kilpailutoiminta | <input type="checkbox"/> muu, _____ mikä     |

#### TOIMINNAN SUUNTAAMINEN

Yritykselläni on tavoitteena seuraavan viiden vuoden aikana

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> lisätä nykyisiä palveluja      | <input type="checkbox"/> lopettaa toimintamme |
| <input type="checkbox"/> lisätä henkilökuntaa           | <input type="checkbox"/> yrityksen myyminen   |
| <input type="checkbox"/> kasvattaa liikevaihtoa         | <input type="checkbox"/> muu, _____ mikä?     |
| <input type="checkbox"/> pitää toimintamme samanlaisena |   |

#### LIIKETOIMINTAOSAAMINEN

Yritykselläni on viimeisen kahden vuoden aikana laadittu/päivitetty liiketoimintasuunnitelma

- |                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> kyllä | <input type="checkbox"/> ei |
|--------------------------------|-----------------------------|

Osaan tulkita yritykseni kirjanpitoon liittyvät asiat (tulos ja taselaskelmat)

kyllä       ei

Tunnistan yritykseni kannalta keskeisimmät sidosryhmät

kyllä       ei

Osaan hinnoitella tuotteeni/palveluni oikein

kyllä       ei

Osaan tuotteistaa palveluni

kyllä       ei

Osaan kehittää uusia kannattavia tuotteita/palveluja

kyllä       ei

Tunnen liiketoimintaani liittyviä ympäristöjärjestelmiä

kyllä       ei

Tunnen liiketoimintaani liittyviä laatutyövälineitä ja -järjestelmiä

kyllä       ei

Tunnen yritykseeni vaikuttavan kilpailutilanteen

kyllä       ei

## MARKKINOINTI

Yritykselläni on viimeisen parin vuoden aikana päivitetty markkinointisuunnitelma

kyllä       ei

Osaan laatia markkinointibudjetin

kyllä       ei

Osaan kartoittaa omat asiakasryhmäni

kyllä       ei

Koen haastavana uusien asiakasryhmien löytämisen

kyllä       ei

Tunnen oman toimialani kilpailijat ja kilpailutilanteen

kyllä       ei

Pyrin erottautumaan kilpailijoista

erityispalveluilla       korostetulla turvallisuusosaamisella

hyvällä asiakaspalvelulla       muu, \_\_\_\_\_ mikä?

Millä tavoin yritystä on markkinoitu?

satunnaisilla lehti-ilmoituksilla       hevostalli.netissä

säännöllisillä lehti-ilmoituksilla       muu, \_\_\_\_\_ mikä?

nettisivuilla

Onko yritykselläsi yhteisiä ohjelmapalvelupaketteja muiden matkailuyritysten kanssa?

kyllä       ei

Onko jatkossa kiinnostusta suunnitella yhteisiä ohjelmapalvelupaketteja muiden matkailuyritysten kanssa?

kyllä, esimerkiksi? \_\_\_\_\_  ei

#### ASIAKASPALVELUOSAAMINEN

Tunnen asiakkaitteni tämänhetkiset tarpeet

hyvin

melko hyvin

melko huonosti

huonosti

en osaa sanoa

Tunnen asiakkaitteni tulevaisuuden tarpeet

hyvin

melko hyvin

melko huonosti

huonosti

en osaa sanoa

Toteutan asiakastytyväisyysseurantaa

- paperille täytettävällä kyselyllä yritykseni tiloissa
- kirjeessä palautettavalla kyselyllä
- kotisivuiltamme löytyvällä kyselyllä
- henkilökohtaisin keskusteluin
- puhelinkyselyin
- muu, \_\_\_\_\_ miten?

Onko asiakkaiden tyytyväisyyttä selvitetty seuraaviin asioihin?

- asiakaspalveluun
- henkilökunnan ammattitaitoon
- maksuliikenteen sujuvuuteen
- yrityksesi tarjoamiin palveluihin
- palvelujen saatavuuteen
- asiakkaiden tuotteista/palveluista saamiin kokemuksiin
- asiakkaiden halukkuuteen ostaa yrityksestäsi jatkossa
- asiakkaiden halukkuuteen suositella yrityksen tuotteita/palveluja muille

muu, mikä?

---

Yritykseni työntekijät / tallissa työskentelevät ovat saaneet asiakaspalvelukoulutusta?

kyllä, kaikki ovat

ei, kukaan ole

kyllä, osa on

Yritykselläni on käytössä asiakasrekisteri

kyllä

ei

ei, mutta haluaisimme perustaa sellaisen

Kuinka laajalta alueelta yrityksesi asiakkaat matkaavat käyttämään yrityksenne palveluja?

0 - 14 kilometrin säteeltä

15 - 29 kilometrin säteeltä

30 - 44 kilometrin säteeltä

kauempaa, kuinka kaukaa

---



## TURVALLISUUS

Onko yrityksellesi laadittu turvallisuusasiakirja?

- kyllä  ei

Mitä seuraavista yrityksesi henkilökunnalla on suoritettuna?

- Ensiapu 1  Tulityökortti  
 Ensiapu 2  Työturvakortti  
 Turvallisuuspassi  Hygieniapassi

## VAELLUSREITISTÖT

Onko yrityksesi käyttämät hevosvaellus/maastoratsastusreitit merkitty yleisin hevosreitimerkein?

- kyllä  ei

Onko yrityksesi käytössä asianmukaiset kartat hevosvaellus-/maastoratsastusreiteistä?

- kyllä  ei

Minkä tasoisia karttoja on käytössä?

- Google Maps  tarkka kohdekartta  
 peruskartta  muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

Haluaisitko, että perustettaisiin pidempiä maastoratsastusreittejä?

kyllä

ei

en osaa sanoa

Varmistatteko ratsastajan tason ennen hevosvaellus-/maastoratsastusreiteille lähtemistä?

kyllä, millä tavoin?

\_\_\_\_\_

ei

\_\_\_\_\_

Onko vaellus-/maastoratsastusreittejä markkinoitu tuotteina?

kyllä

ei

Mitkä ovat reittien pituudet?

alle 1 km

1 - 2 km

2 - 5 km

yli 5 km

Mikä on reittien luokitus?

polku

metsäautotie

kylätie

valtatie

muu, mikä?

---

Mikä on reittien kunto?

hyvä

melko hyvä

tyydyttävä

huono

## TIETOTEKNIikkaOSAAMINEN

Hallitsen tietotekniikan perusteet

kyllä

ei

Haluan lisäkoulutusta

kyllä

ei

millaista?

---

Yritykselläni on käytössä sähköposti, jota käytän lähes päivittäin

kyllä

ei

Yritykselläni on omat verkkosivut

kyllä

ei

Verkkosivujen ylläpito

yrittäjä hoitaa itse

ulkopuolinen hoitaa

on aikomus ulkoistaa

Haluaisin, että varaukset tehtäisiin netin kautta

täysin

osittain

ei ollenkaan