

Jaana Sippala

**MARKKINOINTISUUNNITELMA OJAMAAN  
RATSASTUSTALLILLE**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2007



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Jaana Sippala	
Työn nimi Markkinointisuunnitelma Ojamaan ratsastustallille	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot	Ohjaaja(t) Jari Fridman
	Toimeksiantaja Joanna Oja
Aika Syksy 2007	Sivumäärä ja liitteet 62+2
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee markkinointisuunnitelman laatimista pienyrityksien näkökulmasta niiden rajalliset resurssit huomioon ottaen. Markkinointisuunnitelman laatiminen on aikaa vievä prosessi, mutta siihen kannattaa panostaa. Ilman markkinointia pienikään yritys ei tule selviämään kannattavasti markkinoilla.</p> <p>Tutkimuksen case -yritys on pieni Ojamaan ratsastustalli Päijät-Hämeen Kärkölässä. Opinnäytetyön tarkoitus on ollut laatia Ojamaan tallille ohjeellinen markkinointisuunnitelma, jonka avulla kehitetään toimintaa, tehdään tallia tunnetuksi ja lisätään asiakasmäärää. Suunnittelun keskeisimmät vaiheet ovat erilaiset analyysit, päämäärien ja tavoitteiden muotoilu, kohdemarkkinoiden määrittely ja strategiset valinnat. Tietoja työtä varten on saatu kirjojen ja internetin lisäksi haastatteleamalla tallin omistajaa sekä muita ihmisiä, jotka ovat tallilla käyneet. Yksi osa työtä oli järjestää tallilla avoimien ovien päivä ja suunnitella asiakaspalautelomake, jotta markkinointitoimenpiteet saadaan alulle. Työn alussa käsitellään myös hevosmatkailua, koska se antaa case yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa.</p> <p>Markkinointisuunnitelma on toteutettu niin, että suunnitelman jokaisessa eri kohdassa on ensin kirjoitettu asian teoriaa, jonka jälkeen se on sovellettu käytäntöön Ojamaan tallia koskevaksi. Tämän on tarkoitus helpottaa yrittäjää suunnittelemaan markkinoinnin teorian ja käytännön esimerkkien pohjalta tulevaisuudessa yrityksensä markkinointia.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	Markkinointisuunnitelma, hevosmatkailu, strateginen suunnittelu
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Jaana Sippala	
Title Marketing plan for Ojamaa Stables	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jari Fridman
	Commissioned by Joanna Oja
Date Autumn 2007	Total Number of Pages and Appendices 62+2
<p>This thesis deals with the drawing up of a marketing plan from the point of view of small enterprises paying special attention to their limited resources. Drawing up the marketing plan is a very long process, but it is worth it. Without marketing a small company will not remain profitable.</p> <p>The purpose of this thesis was to evolve marketing and to draw up a directive marketing plan for Ojamaa Stables in Kärkölä. The plan would help the owners to improve the operations of the Stables, make the stables well known and bring more customers in.</p> <p>The main phases of this marketing plan are analysis, goals, target markets and choosing strategies. In addition to literature and internet resources, the data was gathered by interviewing the owners and visitors. One part of this final year project was to organize an open door event and to plan a feedback form. Information about equestrian tourism was also included in the paper.</p> <p>As a result of the study a marketing plan was written. The plan including both theory and practical examples helps to market Ojamaa Stables.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	marketing plan, equestrian tourism, strategic planning
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HEVOSTEN KÄYTTÖ MATKAILUSSA	3
2.1 Vaellusratsastus	4
2.2 Hevosmatkailun monet mahdollisuudet	5
2.3 Vaellustallien määrä ja sijainti	8
2.4 Maastoratsastustuotteet	8
3 CASE: OJAMAAN TALLI	12
4 MARKKINOINTISUUNNITELMA OJAMAAN TALLILLE	14
4.1 Lähtökohta-analyysit	14
4.1.1 Yritysanalyysi	15
4.1.2 Markkina-analyysi	18
4.1.3 Kilpailija-analyysi	20
4.1.4 Ympäristöanalyysi	25
4.1.5 SWOT-analyysi	29
4.2 Tavoitteet	34
4.2.1 Markkinoinnin tavoitteet	35
4.2.2 Myyntitavoitteet	36
4.3 Markkinointistrategiat	36
4.3.1 Kohderyhmävalinta	38
4.3.2 Markkina-alueen valinta	41
4.4 Toimintasuunnitelmat	42
4.4.1 Tuotepäätökset	42
4.4.2 Hintapäätökset	45
4.4.3 Saatavuuspäätökset	46
4.4.4 Markkinointiviestintäpäätökset	49
4.5 Markkinointibudjetti	54
4.6 Seuranta	55
5 AVOIMIEN OVIEN PÄIVÄ OJAMAALLA 17.6.2007	58
5.1 Päivän sisällölliset tavoitteet ja saavutetut tulokset	58

6 YHTEENVETO JA POHDINTAA	60
LÄHTEET	63
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Idea opinnäytetyöhöni tuli noin vuosi sitten, kun tutustuin ratsastustalliin, jossa ystäväni sillä hetkellä työskenteli. Huomasin heti, että asiakasmäärä oli vähäinen, vaikka talli vaikutti kaikin puolin todella mielekkäältä paikalta. Niinpä ehdotin tallin omistajalle, että tekisin hänelle opinnäytetyönäni markkinointisuunnitelman, jonka avulla pyrkisimme lisäämään asiakasmäärää, luomaan kestäviä asiakassuhteita ja parantamaan yrityksen tulosellisuutta.

Markkinoinnin suunnittelu on noussut viime vuosina tärkeään rooliin yrityksen selviytymisessä ja menestymisessä. Yrity maailmassa kilpailu on kovaa, ja vain parhaat ja suunnitelmallisimmat organisaatiot säilyvät hengissä. Yritys markkinoi itseään kaikella, mikä näkyy ja kuuluu yrityksestä ulospäin. Pienen ratsastustallin markkinointiin käytettävät rahalliset resurssit eivät ole suuria, joten olen työssäni yrittänyt keksiä mahdollisimman edullisia keinoja kasvat-  
taa asiakasmäärää ja saada asiakassuhteet pidettyä pysyvinä. Suunnitelman tavoitteet ovat toiminnan kehittäminen sellaiseksi, että se houkuttelee asiakkaita kauempaakin ratsastamaan, sekä markkinointitoimenpiteiden onnistuminen niin, että talli tulee tunnetuksi ja asiakasmäärä saadaan nousuun. Aloitimme yrityksen tunnetuksi tekemisen järjestämällä tallilla avoimien ovien päivän, josta olen työssäni hieman kertonut. Tunnettuuden lisäämisen ohella halusin myös osoittaa, kuinka tärkeä osa toiminnan kannattavuutta on asiakastyytyväisyys ja näin olen suunnitellin tallille myös asiakaspalautelomakkeen.

Opinnäytetyöni halusin aloittaa kertomalla hieman hevosmatkailusta, joka on nopeasti kasvava matkailunala. Case -yritykseeni liittyy tällä hetkellä matkailu lähinnä vain niin, että ihmiset ylittävät oman kuntansa rajoja tullessa ratsastamaan. Suunnitelmassani olen kuitenkin tuonut ilmi, kuinka tämä talli voisi matkailua hyödyntää paljonkin toiminnassaan.

Työni pääpaino on kuitenkin markkinointisuunnitelman laatimisessa case -yritykselleni. Suunnitelmassa käyn läpi analyysit, tavoitteiden asetuksen, strategioiden valinnan ja toimintaohjelman luomisen sekä budjetoinnin ja seurannan. Keskityn yrityksen toimialaan ja luon-

teeseen erityisesti liittyvien asioiden tutkimiseen. Tietoa työhöni olen saanut kirjojen ja internetin lisäksi keskustelemalla yrittäjän ja muiden tallilla käyvien ihmisten kanssa.



## 2 HEVOSTEN KÄYTTÖ MATKAILUSSA

**Hevosmatkailu** = matkailuaktiviteetti, johon hevonen kuuluu olennaisena osana. Se voi olla maasto- tai vaellusratsastusta, reki- tai kärryjelua tai muita hevoselämyksiä (hevonen metsätoissa, hevosteatteria, ratsastuslomaa, hiihtoratsastusta, yms.). Hevosmatkailu on elämys/seikkailumatkailua, koska siinä haetaan elämyksiä; maaseutumatkailua, sillä yritykset sijaitsevat pääasiassa maaseudulla; luontomatkailua, sillä toiminta tapahtuu suurelta osin luonnossa sekä aktiviteettimatkailua sisältäen fyysisen aktiviteetin harjoittamisen.

**Maastoratsastus, vaellusratsastus ja reki- ja kärryratsastus** ovat termejä, joiden käyttö vaihtelee yrityksestä ja käyttäjästä toiseen. Hevosten Maaseutu 2 hankkeen aikana kootussa hevosmatkailumateriaalissa määriteltiin maastoratsastus ja vaellusratsastus seuraavasti:

**maastoratsastus** on ratsastusta hiekkateilla, metsäpoluilla tai hevosreiteillä; tarkoituksena liikkua vaihtelevassa maastossa eri askellajeissa. Ratsastuksen kesto on joitakin tunteja, ja se voi sisältää myös kahvi- tai ruokatauon

**vaellusratsastus** on maastoratsastusta ennalta suunniteltua reittiä pitkin. Kesto on joitakin päiviä, sisältävät ruokailut ja majoituksen matkan varrella. (Martin-Päivä, 2006.)

Matkailu- ja oheispalveluissa hevonen nähdään yhä useammin elämyksen tuottajana. Hevosmatkailussa on erikoistuttu hevosten käyttöön matkailutuotteena ja merkittävä hevosmatkailun osa-alue maassamme on vaellusratsastus. Vaellusratsastuksen kysyntä on kasvanut lähivuosina voimakkaasti. Erityisesti voimakkaasti kasvava aikuisratsastajajoukko on löytänyt vaellusratsastuksesta rennon ja mukavan tavan liikkua luonnossa. Vaellusratsastuksen lisäksi hevosmatkailua ovat mm. erilaiset virkistysratsastuspaketit, kuten erilaisilla teemoilla toteutetut viikonloppuleirit. Hevosmatkailuun voi kuulua myös muunlaisia kokemuksia, kuten reki- tai kärryjelua, jotka saavat aikaan vauhdin hurmaa tai herättävät muistoja lapsuudesta. Hevosiin liittyy usein myös kiinnostavia tarinoita historiasta tai paikalliskulttuurista. Perinteisestä ratsastuskoulutoiminnasta hevosmatkailu eroaa palvelutarjontansa puolesta. Ratsastuspalveluiden lisäksi yritykset tarjoavat asiakkailleen mm. majoitus- ja ruokailu- ja monesti myös ohjelmapalveluita. (Häyrinen, 2005.)

Ratsastuksen ympärille on syntynyt uutta kysyntää vaellusratsastuksen suosion myötä, joten myös ratsastuskouluilta halutaan muutakin kuin perinteistä ratsastuksen opetusta. Hevosalalle on tullut viime vuosina paljon uutta kysyntää ja tarjontaa. Esimerkiksi luontomatkailun, mitä hevosmatkailukin on, arvioidaan kasvavan 8 – 10 % vuodessa ja lisäksi erilaisten teema- ja harrastematkojen ennustetaan kasvavan. Aikuisväestön harrastamiseen vaikuttavat muutkin seikat kuin ratsastuksen lajiominaisuudet, ja kysynnän muutoksiin vaikuttaa esimerkiksi vapaa-ajan arvostuksen lisääntyminen. (Munkki, 2004.)

## 2.1 Vaellusratsastus

Vaellusratsastuksen suosio on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut nopeasti. Kun 1990-luvulla vaellusratsastusta tarjosi ainoastaan kourallinen yrityksiä, nykyisten palveluntarjoajien määrän arvioidaan olevan noin 100 yritystä. Lisäksi moni perinteisiä ratsastuskoulupalveluita tarjoava yritys on ottanut tuotetarjontaansa myös maasto- ja vaellusratsastustuotteita. Vaellusratsastus on kiireetön ja rentouttava tapa nauttia luonnosta yhdessä hevosen kanssa. Se tarjoaa elämyksiä luonnossa, kiireetöntä vaeltamista, samanhenkisten ihmisten tapaamista sekä monenlaisten alueiden luontoon ja nähtävyyksiin tutustumista. Vaellusratsastukseen voi tutustua lyhyillä, puolen tai koko päivän ratsastusretkillä kokeneiden ohjaajien opastuksessa. Varsinaiset ratsastusvaellukset ovat pidempiä, jopa useita päiviä kestäviä vaelluksia, joissa liikutaan luonnossa ratsain sivuteitä ja polkuja pitkin ja yövytään reitin varrella. (Häyrinen, 2005.)

Vaellusratsastus on vetänyt hevosten pariin myös niitä ihmisiä, jotka ovat pääasiassa kiinnostuneet luonnossa liikkumisesta ja retkeilystä. Lajia voi harrastaa ympäri vuoden, mikä myös tukee lajin kannattavuutta matkailutuotteena. Laji sopii kaiken ikäisille ja tasoisille eikä vaadi aikaisempaa kokemusta. Kohderyhmä on siis varsin laaja. Ratsastuspalvelujen siirtyessä ulos aidatulta ratsastuskentältä on turvallisuusasiat otettava entistä tarkemmin huomioon. Mikäli yhtälöön lisätään vielä vähäisen ratsastuskokemuksen omaava asiakas, on palveluntarjoajan vastuu turvallisuudesta huomattavan suuri. (Häyrinen, 2005.)

Maamme vaellusratsastuksen kehittämiseksi on perustettu Suomen Vaellustalliin Liitto ry, jonka tarkoituksena on toimia vaellusratsastus- ja hevosmatkailuyritysten edunvalvontajärjestönä ja auttaa jäsenistöään kehittämään toimintaedellytyksiään ja markkinoimaan tuotteitaan. (Stenberg, 2005.)

## 2.2 Hevosmatkailun monet mahdollisuudet

Suomessa varsinainen hevosmatkailu on vielä varsin pieni matkailun osa-alue, mutta alan kasvu on ollut viime vuosina varsin voimakasta. Kansainvälisesti vaellusratsastus ja hevosmatkailu ovat saavuttaneet pitkät perinteet matkailun osa-alueena. Vaellusratsastuksen kehittämisen suurena haasteena onkin saada palvelun laatu ja puitteet vastaamaan kansainvälisiä odotuksia, jotta suomalainen vaellusratsastuksesta saataisiin kehitettyä kansainvälisesti arvostettu vientituote. (Häyrinen, 2005.)

Suomen jylhä luonto ja turvalliset olosuhteet luovat hyvät puitteet hevosmatkailulle, ja ruuhkaisesta kaupungista tulevalle matkailijalle onkin suuri elämys päästä ratsastamaan luonnon rauhaan pois melun ja saasteiden keskeltä. Hevosen selässä luontoon pääsevät myös eläkeläiset ja liikuntarajoitteiset, jotka eivät kykene patikoimaan luonnossa omin jaloin. ([www.ratsastus.fi](http://www.ratsastus.fi))

Hevosmatkailussa piilee merkittäviä mahdollisuuksia matkailutarjonnan kehittämiseksi. Hevosmatkailu ei välttämättä edellytä ratsastustaitoakaan, vaan elämyksiä voidaan hakea tarinoista ja työnäytöksistä. Hevosmatkailua ei saisi rajata ainoastaan vaeltamiseen. Sekin on matkailua, jos käy esimerkiksi ratsastustunneilla oman talousalueen ulkopuolella tai matkustaa vaikkapa raveihin toiselle paikkakunnalle. Joillekin asiakkaille kosketus hevoseen voi olla vain lisäelementtinä kokouksen järjestämisen ohessa. Myös oheispalvelut nähdään tärkeänä, koska matkailija haluaa valinnanvaraa ja erilaisia vaihtoehtoja. Hevosmatkailutarjontaan kaivataan myös enemmän selkeitä paketteja, listatuotteita, joita olisi helpompi myydä myös matkatoimistojen kautta. Tällä hetkellä tuotteita räätälöidään pitkälti vain kysynnän mukaan. (Munkki, 2004.)

Hevostalleilla matkailuun aiotaan panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän. Hevoset ovat vallanneet matkailussa paikkansa, ja mainioita hevospalveluita onkin jo tarjolla. Tällä hetkellä matkailukäytössä hevosella useimmiten ratsastetaan maastoon joko lyhyen tai pitkän kaavan mukaan. Erikoistuneille palvelupaketeille olisi paljon kysyntää. Kehittämistä hevosmatkailussa löytyy tuotteistamisen lisäksi myös asiakaspalvelusta sekä yleisesti toiminnan sujuvuudesta ja turvallisuudesta. Lisäksi suomalaiset hevosmatkailuyritykset ovat vielä vähän pimennossa ulkomaan matkailijoiden silmistä. Eri tutkimusten ja lähteiden mukaan ulkomaisissa matkailijoissa riittää potentiaalisia asiakkaita hevosmatkailuyrityksille enemmän kuin moni uskaltaa edes ajatella. (Sensio, 2005a.)

Suomalaisen vaellusratsastuksen ulkomaanmarkkinoinnille on hyvät lähtökohdat, mutta tästä huolimatta lajin ulkomaanmarkkinointi on toistaiseksi ollut melko vaatimatonta ja monettakaan alan yritykset eivät ole siihen juuri panostaneet. Maailmalla ja esimerkiksi Keski-Euroopassa, joka on maahamme suuntautuvan matkailun tärkeimpiä lähtöalueita, vaellusratsastuksen kysyntä on kuitenkin erittäin suurta ja jatkuvassa kasvussa ja ratsastusvaellukselle lähdetään mielellään ulkomaillekin. Tästä syystä vaellusratsastukseen tulisi ehdottomasti panostaa kehitettäessä maamme incoming-matkailua. (Stenberg, 2005.)

### **Hevosmatkailun mahdollisuudet Suomessa**

- Suomi turvallinen maa
- Suomessa paljon tilaa ja luontoa
- “Ympäristöystävällistä”, ei koneita=> ei melua, ei saasteita
- Ratsastusharrastuksen suosio kasvussa, perkeharrastus
- Suomessa yli 100 000 ratsastajaa, 54 000 haluaisi aloittaa ratsastuksen, puolet harrastajista aikuisia
- Maastoratsastus suosittu yritysten “tyky”/ulkoilupäivän teema
- Keski-Euroopassa 2 miljoonaa vaellusratsastuksen harrastajaa.

(Hevosmatkailumateriaali, 2004.)

**Suomalaisen vaellusratsastuksen ulkomaanmarkkinoinnin haasteet:**

**VAHVUUDET**

- puhdas luonto, metsät, järvet, Lappi
- rauha, hiljaisuus, tila
- turvallisuus
- suomenhevonen
- erilainen kulttuuri
- eksoottisuus
- vuodenaajat
- moderni infrastruktuuri
- alan yrittäjien innokkuus

**HEIKKOUEDET**

- tuntemattomuus
- markkinointiosaamisen puute
- tuotekehityksen keskeneräisyys
- riittämätön laatutaso
- pienet kapasiteetit
- pitkäjänteisyyden puute
- kieli
- uusi ala, kokemuksen ja ammattitaidon puute
- kallis, kaukana

**MAHDOLLISUUDET**

- yhteistyö ja verkostoituminen
- sopivien kohderyhmien löytäminen
- tuotetarjonnan monipuolistaminen
- innokkaat yrittäjät
- laatutason nostaminen

**UHAT**

- koveneva kilpailu
- keskeneräiset tai laatutasoltaan riittämättömät tuotteet
- kateus, yhteistyön puute
- uskonpuute
- liian isot kuvitelmat katteista

(Stenberg, 2005.)

### 2.3 Vaellustallien määrä ja sijainti

Suomessa on reilut 100 vaellusratsastusta tarjoavia yrityksiä. Tähän lukuun ei sisälly ainoastaan maastoratsastuksia (eli noin 1 – 3 tuntia kestäviä ratsastuksia maastossa ilman muita palveluita) tarjoavia yrityksiä. Vaellusratsastusalan yrityksiä on ympäri Suomen. Tarjonta painottuu kuitenkin selvästi eteläiseen Suomeen, jossa kysyntäkin on luonnollisesti suurinta. Suuren kysynnän aiheuttaa Etelä-Suomen muuta maata suurempi väkiluku ja asukastiheys. Kaupungistunut asutus toimii luontoon pohjautuvan virkistysmatkailun työntövoimana. Alueella tehdään paljon lyhyehköjä päivä- ja viikonloppumatkoja ympäröivien alueiden vetovoimaisiin luontomatkailukohteisiin. (Stenberg, 2005.)

Pääkaupunkiseudulla ja eteläisessä Suomessa tarjotaan yleisesti lyhempiä maastoretkiä ja vaelluksia, kun taas harvemmin asutuilla alueilla Pohjois- ja Itä-Suomessa tarjotaan useimmiten pidempiä retkiä ja vaelluksia, koska asiakkaat saapuvat pidempien matkojen takaa ja toisaalta alueiden upea ja paikoin erämainenkin luonto tarjoaa hyvät mahdollisuudet pidempiinkin vaelluksiin. Tiheämmin asutussa eteläisessä Suomessa pidempien vaellusratsastusten reittienkin suunnittelu on huomattavasti harvemmin asuttuja alueita ongelmallisempaa. (Stenberg, 2005.)

### 2.4 maastoratsastustuotteet ja yhteistyömahdollisuudet

Kotimaisten vaellusratsastusta tarjoavien yritysten yleisin tuote on 1 – 3 tuntia kestävä maastoratsastusretki. Suosittu ja yleisesti tarjottu tuote on myös puolipäiväretki, joka kestää 4 – 6 tuntia. Useat vaellusratsastusyrittäjät tarjoavat myös 7 – 12 tuntia kestäviä kokopäiväretkiä, jotka eivät sisällä yöpymistä. Etapilta etapille ratsastettavia, yhden tai useamman yöpymisen retken varrella sisältäviä varsinaisia ratsastusvaelluksia on myös monen maamme vaellusratsastusyrittäjän tuotetarjonnassa, mutta yleisesti lyhempiä retkiä tarjotaan pitkiä vaelluksia enemmän. (Stenberg, 2005.)

Lähes kaikkiin tarjolla oleviin vaellusratsastustuotteisiin sisältyy joko kahvitauko tai ruokailu luonnossa. Lyhempiin retkiin, kuten maastoratsastusretkiin (1 – 3 tuntia) tai puolipäiväretkiin (4 – 6 tuntia), sisältyy useimmiten joko pullakahvit tai kevyt retkilounas. Pidemmällä retkillä, kuten kokopäiväretkillä (7 – 12 tuntia) ja yli yön vaelluksilla, retkiin sisältyy luonnollisesti huomattavasti kattavammat ateriapalvelut. Kokopäiväretkillä tarjotaan yleensä lounas, päivällinen ja pullakahvit ja yli yön vaelluksilla on yleensä täysihoito. Tosin jotkin yrittäjät järjestävät myös vaellusratsastustuotteita, joihin ei sisälly ateriapalveluja, vaan osallistujat tuovat mukanaan omat eväät. (Stenberg, 2005.)

Ratsastuksen ja ateriapalveluiden lisäksi monet maamme vaellusratsastusyrittäjät tarjoavat asiakkailleen myös majoituspalveluja, ja ne sisältyvätkin luonnollisesti pidempiin vaelluksiin. Vaellusratsastusyrittäjien tarjoamat majoituspalvelut vastaavat useimmiten majoitusta maaseutumatkailutiloilla. Voidaanhan monet vaellusratsastusyrittäjät lukea myös maaseutumatkailuyrittäjiksi. Tyypillistä on esimerkiksi maatalo- tai mökkimajoitus. Erämaavaelluksilla majoitus tapahtuu esimerkiksi teltoissa tai kodassa. Varsinkin kansainvälisten tuotteiden osalta on erittäin tärkeää toimivien ja laadukkaiden tuotekokonaisuuksien laatiminen, jolloin tuotepakettiin sisällytetään itse ohjelmapalvelun lisäksi muun muassa täysihoito ja kuljetuspalvelut. Esimerkiksi yksittäinen vaellusratsastusyrittäjä ei yleensä pysty koko kokonaisuutta tarjoamaan, vaan tuotepakettien luomisen osalta onkin useimmiten tehtävä yhteistyötä muiden alueen yrittäjien kanssa. Verkostoituminen onkin yksi kansainvälisesti vetovoimaisen matkailutuotteen luomisen peruslähtökohdista. (Stenberg, 2005.)

Yhteistyön toteutuminen elinkeinojen välillä, esimerkiksi matkailu- ja hevosalan välillä, on vielä melko vaihtelevaa ja yrityskohtaista. Vaellusratsastuksen ja majoitus- ja ruokapalveluja tarjoavien yritysten välillä yhteistyön mahdollisuuksia on lisääntyneen hevosmatkailukiinnostuksen myötä. Yhteistyökumppanien ja – verkostojen merkitys hevosmatkailuyrittäjille on suuri, sillä yhteistyökumppanien myötä yrittäjät pystyvät tarjoamaan entistä monipuolisempia tuotteita ja palveluita. Hevos- ja matkailualan yhteistyö toteutuu useimmiten reitistöjen kehittämisen kautta. Hevosreittien kehittämällä vaikutetaan vaellusratsastustoiminnan mahdollisuuksiin ja siitä hyötyvät niin ohjelma-, majoitus- kuin ruokapalveluyrittäjätkin. (Pussinen, 2004.)

Ratsastusyritys sopii erityisen hyvin myös matkailukeskuksen naapuriksi: se tuo mökkeihin ja hotelleihin asiakkaita, jotka eivät muuten tulisi. Yritykset toimivat myös kesällä ja syksyllä, jolloin laskettelukeskukset uinuvat.

#### **Yhteistyömahdollisuuksia:**

- reitit/hevosreitit
- ohjelmapalvelut
- majoitus
- ruokapalvelut
- => verkottuminen muiden alueen matkailuyrittäjien kanssa.

(Pussinen, 2004.)

Seikkailu- ja luontomatkailun suosion kasvun myötä islanninhevoset sekä vaellus- ja lännenratsastus ovat lisääntyneet. Ratsastusmatkailu, samoin kuin muukin luontoon ja kulttuurimaisemaan suuntautuva matkailu, on kasvava matkailun ala. Islanninhevosten suosion kasvu perustuu pitkälti siihen, että rauhallisilla ja pienikokoisilla islanninhevosilla aloittelijatkin voivat ratsastaa maastossa. Monille ratsastajille luontoelämykset ovat tärkeämpiä kuin ratsastustaidon tavoitteellinen opiskelu. Islanninhevosta käytetäänkin tällä hetkellä erittäin paljon vaellusratsuna maassamme, ja suuri osa vaellusratsastustalleista on islanninhevostalleja juuri sen vuoksi, että islanninhevonen soveltuu erityisen hyvin vaellusratsuksi. Islanninhevoseen liittyy suomalaisen vaellusratsastuksen ulkomaanmarkkinoinnin kannalta myös ongelma. Islanninhevonen ei ole Suomen erikoisuus, ja alati kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa pitäisi juuri pyrkiä erikoistumaan maan omiin vahvuuksiin. Suomessa on oma alkuperäinen hevosrotunsa, jota ei ole muualla maailmassa: suomenhevonen. Suomenhevonen soveltuu islanninhevosen tavoin hyvin vaellusratsuksi, ja tästä syystä suomenhevosta tulisikin entistä enemmän hyödyntää maamme vaellusratsastusta kehitettäessä, varsinkin pyrittäessä kansainvälisille markkinoille. (Stenberg, 2005.)



Suomen vaellusratsastus- ja hevosmatkailuyrityksissä on käytössä erituisia hevosia: suomenhevosta, islanninhevosta, Norjan vuonohevosta, eestinhevosta, Camarque -hevosta ja muita rotuja. Vaelluksille voi osallistua joissakin tapauksissa myös omalla hevosella. (Suomen vaellustallien liitto ry, 2007.)

### 3 CASE: OJAMAAN TALLI

Ojamaan talli on kymmenen hevosen koti Päijät-Hämeen Kärkölen kunnassa. Kärkölä on noin 5000 asukkaan maatalous- ja puuteollisuuskunta. Mäntsälä ja Lahti sijaitsevat 25 km:n etäisyydellä, Riihimäelle matkaa on 45 km ja Helsinkiin 90 km. Talli rakennettiin syksyllä 2003. Alun perin tilaa oli viidelle hevoselle ja ylimääräistä tilaa parille ponille. Lisää karsinoita tehtiin syksyllä 2005 ja 2006. Tallitoiminta alkoi virallisesti kesällä 2005, ja seuraavana kesänä se sai Suomen Ratsastajainliiton hyväksynnän harrastetalliksi. Talli on erikoistunut suomenhevosiiin, mutta siellä on myös muutamia shetlanninponeja.

Ojamaan talli on osa Ojamaa-yhtymää, joka harjoittaa perheyriityksenä vanhalla sukutilalla maa- ja metsätaloutta. Ojamaan tallia pyörittää yrittäjä Joanna Oja yhdessä puolisonsa kanssa. Talvella 2006–2007 tallilla työskenteli kaksi ulkopuolista työntekijää. Joanna Oja valmistui vuonna 2006 oppisopimuksella hevosenhoitajaksi Päijänne-instituutissa suuntautuen hevosten käyttöön matkailussa.

Ojamaan tallin liikeidea on kasvattaa suomenhevosia ja shetlanninponeja, pitää ratsastus- ja ajotunteja sekä antaa opetusta hevosen hoitoon. Ratsastustunteja pidetään hevosen ja ratsastajan hyvinvointi mielessä. Ratsastustunnilla on hintaa 15 € ja 10 tunnin sarjalippu maksaa 120 €. Ratsastustunnit pidetään ns. Centered riding® -tyyliin. Centered Riding on menetelmä, jolla yritetään parantaa ratsastajan kehonhallintaa ja apujenkäyttöä erilaisia mielikuvia apuna käyttäen. Tarkoitus on saada ratsastaja ymmärtämään, miten oman vartalon tulisi ratsastaessa toimia, eli sen sijaan, että sanottaisiin, **mitä** pitää tehdä, neuvotaankin, **miten** se tehdään (jolloin virheet opitaan korjaamaan itsenäisesti). Moni ihminen on saanut menetelmän avulla korjattua virheellisiä asentoja ja oppinut näin toimivampaan yhteistyöhön hevosen kanssa. Suomessa Centered riding -menetelmän käyttö ei ole vielä kovinkaan yleistä, joten se on ehdoton kilpailuvaltti, kunhan ensin onnistutaan löytämään potentiaaliset asiakkaat.

Vaikka suuri osa Ojamaan asiakkaista tulee alueen ulkopuolelta, ja näin ollen lasketaan matkailijoiksi, ei talli vielä ole hyödyntänyt kunnolla hevosmatkailun mahdollisuutta. Hevosmatkailu piiriin tämän hetkessä toiminnassa lasketaan maastotunnit. Tallilla on kuitenkin erittäin hyvät edellytykset kehittää uusia tuotteita, jotka lisäävät paikan hevosmatkailua. Maaseutu ja hyvät ratsastusreitit houkuttelisivat ratsastajia lähiseudun kaupungeista ja pääkaupunkiseudulta maastoratsastuksille ja vaelluksille. Lisäksi Ojamaalla hevosina on suomenhevosia, jotka soveltuvat hyvin käytettäväksi maastoratsuina. Kärkölän kunnassa on matkailuyrityksiä, joiden kanssa yhteistyön rakentaminen olisi mahdollista. Ratsastusretkillä evästyksen voisi käyttää lähialueen kotia ja pidemmällä vaelluksilla yöpyminen voisi tapahtua lähiseudun yrittäjän laavulla/mökissä. Alueelta löytyy yritys myös ruokapalvelujen järjestämiseen. Yrittäjä Joanna Oja on koulutuksessaan suuntautunut hevosten käyttöön matkailussa, joten tietopohjakin asialle on hyvä.

Ojamaan tallin olisi mahdollisuus ottaa vaikka heti tuotteisiinsa hieman pidempikestoisia maastoretkeä. Retket voisivat olla esimerkiksi kahdesta tunnista puolen päivän kestoisiin ja ne olisivat tarkoitettu ratsastusta harrastaville ihmisille, jotka haluavat kokea elämyksiä luonnossa hevosen kanssa. Vaelluksia voisi alkaa suunnittelemaan niin, että esimerkiksi ensi kesäksi olisi kokeiluna vaikka vain yksikin yön yli vaellus. Asiakkaiden kiinnostuksen ja palautteen avulla näkisi, kannattaako kesäisin ottaa useampikin vaellus ohjelmaan. Ratsastusretkien järjestäminen onnistuu hyvin myös syksyllä/talvella, jolloin siihen on hyvä idea lisätä makkaranpaistoa tai kahvittelua välille.

## 4 MARKKINOINTISUUNNITELMA OJAMAAN TALLILLE

Opinnäytetyön empiirisessä osassa teen markkinointisuunnitelman Ojamaan tallille. Olen toteuttanut markkinointisuunnitelman niin, että jokainen luku pitää sisällään ensin teorian ja heti perään käytännön sovellettuna case – yritykseni tarpeita vastaavaksi.

Aluksi empiriaosiossa kartoitetaan yrityksen nykytilanne, jonka jälkeen analysoidaan kilpailutilannetta ja toimialaa ja asetetaan markkinoinnin tavoitteet. Empiriaosion lopuksi päätetään markkinointistrategiat ja tehdään toimintasuunnitelmat sekä niiden seuranta. Suunnitelman on tarkoitus antaa viitteitä siitä, miten toiminnan kuuluu tapahtua: mitä on syytä säilyttää ennallaan ja mitä on syytä kehittää jatkossa.

### 4.1 Lähtökohta-analyysit

Analyyseja on erilaisia. Ensimmäisenä on hyvä suorittaa lähtökohta-analyysi, jossa selvitetään yrityksen nykytilanne. Sen osa-alueita ovat yritys, markkinat, kilpailijat ja ympäristö. Nämä osa-alueet käydään perusteellisesti läpi. Lähtökohta-analyysissa koottujen tietojen yhteisvaikutuksesta pitää osata tehdä yhteenveto ja johtopäätökset. Perinteinen ja tehokas tapa tehdä johtotapa-analyysi on ns. nelikenttä- eli SWOT-analyysi. (Rope 2002, 326–327.)

Markkinoinnin lähtökohtana ovat luotettavat tiedot toiminnan menestystekijöistä. Analyysin tarkoituksena on hankkia, muokata ja eritellä tietoja yrityksen lähimenneisyydestä, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Hankittu tieto analysoidaan ja sen pohjalta luodaan yritykselle kilpailukykyinen toimintastrategia. Yritysanalyysi kertoo yrityksen sisäisestä tehokkuudesta, kun taas ympäristöanalyysi kuvaa ulkoista tehokkuutta ja osoittaa tulevaisuuden kehityssuuntia, jotka ovat joko mahdollisuuksia tai uhkia. (Lahtinen-Isoviita, 1998, 47.) Muita analyyseja ovat kilpailija- ja markkina-analyysit.

Merkittävää on, että analyysikohteista tarkastellaan sekä nykytilanne että erikseen liiketoiminnan menestyledellytyksiin vaikuttavat muutokset näkyminä eli visioina tulevien ratkaisujen perustaksi. Tulevaisuussuuntaisina näkyminä tulee erityisesti tarkastella kaikkia ympäristöanalyysin tietoja, kilpailutilanteen todennäköisiä muutoksia, markkinoiden todennäköisiä muutoksia sekä sisäisiä toiminnallisia tekijöitä, joista aiheutuu toiminnalle nykyisestä poikkeavat toimintaedellytykset. (Rope-Vahvaselkä 1992, 216.)

Lähtökohta-analyyseissä olen kerännyt ja arvioinut tietoja sekä yrityksen ympäristöstä, että sen sisältä. Tarkoitus on ollut tuoda esille mahdollisimman realistista tietoa nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tarkasteltavaksi valitsin vain sellaiset asiat, joilla on todellista merkitystä yrityksen menestykselle.

#### 4.1.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysin tarkoituksena on arvioida yrityksen sisäinen toimivuus. Se ”läpivalaisee” yrityksen toiminnot ja kertoo, minkälaisessa tulostilassa yritys on. Yritysanalyysissä selvitetäviä kohtia ovat mm. seuraavat:

- sijainti: suhteessa asiakkaisiin, raaka-aineisiin, yhteistyökumppaneihin, työvoimaan
- toimitilat: riittävyys, edullisuus, toiminnallisuus, viihtyvyys
- myynti: myyntimäärä tuotteittain/asiakasryhmittäin
- kate: katteen riittävyys tuotteittain/asiakasryhmittäin
- tuotekehitys: resurssit, systemaattisuus, menetelmät
- henkilöstö: määrällinen ja laadullinen riittävyys
- johto/johtaminen: johtamistyyli ja sen tuloksellisuus, organisaatio ja sen toimivuus
- toimintakulttuuri: arvot, jotka vaikuttavat jokapäiväisen työn tekemiseen ohjaten aikaansaannoksia

- organisaatio: yhteistyön toimivuus, toiminnan tehokkuus
- palvelu: palvelun toimivuus, ystävällisyys, nopeus, täsmällisyys
- markkinointi: myynnin ja mainonnan systemaattisuus, osaamisaste, tuloksellisuus
- mielikuva: tunnettuus kohderyhmittäin/tuotteittain ja imagoprofiili kohderyhmittäin.

(Rope-Vahvaselkä, 1992, 214.)

Ojamaan tallin sijainti on melko huono asiakkaisiin nähden. Ratsastustallin valinnan tärkeimpiä kriteerejä on läheinen sijainti, joten asiakkaita voi olla vaikea saada lähtemään kaupungeista maalle ratsastamaan. Ojamaan tämän hetkisillä tuotteilla asiakkaita ei välttämättä saada tarpeeksi, varsinkaan kun oman seudun nuoria ei ole tuotesuunnittelussa otettu huomioon.

Toimitilat ovat Ojamaalla erittäin hyvät, mutta niiden siisteydessä on tällä hetkellä joitakin puutteita. Tallin ja pihapiirin siisteys vaikuttavat asiakkaan viihtyvyyteen ja myös mielikuvaan hevosten hyvinvoinnista. Ojamaalla on käynyt kaksi kertaa eläinsuojeluviranomaiset tarkistamassa tilannetta (mitään hälyttävää ei ole havaittu), mikä kertoo että asiakkaat kokevat, ettei kaikki tallissa ole kuten pitäisi. Talli ja hevoset tulisi ehdottomasti pitää sellaisessa kunnossa, ettei tällaista tapahtuisi. Puskaradion merkitys pienelle yritykselle on todella tärkeä, joten negatiiviseen imagoon ei ole varaa.

Tällä hetkellä kaikki työt ovat yrittäjän ja hänen miehensä vastuulla. Työntekijöitä ei ole varaa palkata, joten tallitöiden tekemiseen olisi etsittävä palkattomia apulaisia. Yleensä ratsastustalleilla on yksi tai kaksi palkallista työntekijää ja/tai ilmaisapuna tallityttöjä/työnharjoittelijoita.

Tuotekehitystä ei ole harjoitettu yrityksen perustamisen jälkeen. Ratsastustallilla, jonka sijainti on lähempänä suuria asutusalueita, ei välttämättä ole tarvetta muihin tuotteisiin kuin tavallisiin ratsastustunteihin. Ojamaalla tavallisilla ratsastustunneilla käyvät asiakkaat eivät kuitenkaan riitä saamaan toimintaa kannattavaksi, joten uusia tuotteita tarvitaan tuomaan asiakkaita kauempaakin.

Markkinointitoimenpiteet ovat yrityksellä olleet erittäin vähäisiä. Ensimmäinen lehti-ilmoitus mainosti syksyllä 2006 järjestettyä nouse ratsaille – päivää. Mainos ilmestyi Hollolan seudun Liikuntateemassa ja se oli yhteinen naapurin Hepovainion tallin kanssa. Seuraava mainos laitettiin kesäkuussa 2007, kun tallilla pidettiin avoimien ovien päivä. Päivästä tiedotettiin myös kauppojen seinillä. Päivän järjestäminen oli osa opinnäytetyötäni, ja se oli tallin ensimmäinen kunnan ”markkinointitempaus”. Avoimista ovista on tarkoitus tehdä vuosittainen tapahtuma. Ojamaan talli on ”auki tilauksesta”, koska rauhallinen ilmapiiri halutaan säilyttää. Siksi onkin tärkeää järjestää tällaisia päiviä, jotka madaltavat kynnystä tulla tutustumaan talliin. Päivästä lisää luvussa 5.

Tallille tehtiin internetiin omat kotisivut vuonna 2004, mutta niiden parantelemiseen olisi ehdottomasti tarvetta. Sivujen väritys on vihreävalkoinen, jota Ojamaan kannattaa jatkossa käyttää kaikessa markkinoinnissaan, jotta ihmiset oppivat tunnistamaan ja yhdistämiään nämä värit talliin. Avoimien ovien päivillä otettiin kuvia, joiden on tarkoitus tulla hieman piristämään sivujen yleisilmettä.

Markkinoinnin puutteellisuuden takia Ojamaan talli on monille vielä täysin tuntematon. Asiakasmäärät eivät tällä hetkellä ole toivottua luokkaa, ja tämä heikentää tuloksellisuutta. Työntekijöitä ei tällä hetkellä pystytä palkkaamaan, vaikka apu olisi tarpeen. Markkinointisuunnitelma laatiminen tulee tarpeeseen, jotta markkinointitoimenpiteistä saadaan mahdollisimman tehokkaita ja näin vähällä rahankäytöllä saataisiin useita uusia asiakkaita.

#### 4.1.2 Markkina-analyysi

Markkinat tarkoittavat myyjän ja ostajan tapaamista hyödykkeiden vaihtoa varten. Markkina-analyyseissa selvitetään lähinnä ostajaosapuoleen liittyviä asioita, kuten asiakasjoukon suuruutta, asiakaskohderyhmiä, markkinoiden suuruutta segmenteittäin ja muutoksia markkinoissa näiden tekijöiden suhteen. (Rope 2002, 326.)

Markkina-analyysissä selvitettäviä kohtia ovat mm. seuraavat:

- Minkä suuruisiksi arvioit tuotteesi/ palvelusi markkinat euromääräisesti ja volyymiltaan? Millainen kehitys on ollut viime vuosina, ja millaiseksi arvioit tulevan kehityksen?
- Keitä ovat tuotteesi/palvelusi nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat?
- Kuvaa toimialalla käytettyjä myyntikanavia ja markkinointitapoja. Kuvaile asiakkaan tarpeita/odotuksia. Mitä seikkoja he pitävät tärkeinä yritysten toiminnassa ja tuotteissa, millä perusteella ostopäätökset ja valinnat eri yritysten välillä tehdään?

(Josek Oy, 2003.)

Ratsastusharrastus kasvaa tasaisesti. Tällä hetkellä on yli 120 000 ratsastuksen harrastajaa, joista pääosa on naisia ja noin puolet on juniori-ikäisiä. Tutkimuksen mukaan 57 000 aikuista haluaisi aloittaa ratsastuksen, joten suurta potentiaalia alalla on. Ratsastus on maamme suosituimpia nuorisourheilulajeja ja merkittävimpiä tyttöjen lajeja. Myös aikuiset naiset ja miehet ovat kiinnostuneet lajista yhä enenevässä määrin. Etenkin vaellus- ja lännenratsastus tai ratsastus yhdessä perheen kanssa on tuonut lisää miehiä lajin pariin. Ratsastus on erinomainen liikunnan muoto, ja ratsastuksesta onkin tullut suosittu koko perheen harrastus. (Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003a.)



Hevosalan yritysten määrä on lisääntynyt ja palvelutuotteiden laatu kehittynyt viimeisten vuosien aikana. Asiakaslähtöisyys on tärkeä tekijä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Lasten ja nuorten lisäksi harrastuksen aloittaa yhä useammin aikuinen. Aikuisharrastajille sosiaalinen ympäristö on tärkeä, jonka myötä ratsastustalleille on yhä enenevässä määrin tulossa myös muita oheispalveluja. Hyvät kulkuyhteydet ja sijainti ovat tärkeitä kriteereitä harrastuspaikkaa valittaessa. Erikoistumisen kautta toiminnalla, esimerkiksi kasvatus- ja vaellusratsastustalleilla, on mahdollisuus menestyä syrjäiselläkin seudulla. (Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003b.)

Hämeen alueen hevosharrastajien, tallien, hevosten ja palveluiden määrät ovat lähivuosina lisääntyneet ja palveluiden tarjonta lisääntynee myös tulevaisuudessa. Erityisesti ratsastustoiminta, hevosmatkailu ja ravihevosten kasvatus tulee todennäköisesti lisääntymään alueella. (Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003b.)

Ojamaan tallilla käy enimmäkseen aikuisratsastajia, aloittelijoista hieman kokeneempiinkin harrastajiin. Tallin hevoset eivät ole pitkälle koulutettuja, joten oikein pitkällä olevat ratsastajat eivät kuulu asiakkaisiin. Tallilla on myös pieniä poneja, joilla pidetään ratsastustunteja lapsille. Poniratsastustuntien suosio on lähiaikoina lisääntynyt paljon. Lisäksi poneilla pidetään ajotunteja sekä aikuisille että lapsille. Lapsille pidetään viikoittain ponikoulua. Potentiaalisena asiakasryhmänä näkisin nuoret ”hevostytöt”, joita alueella on, mutta he käyttävät tällä hetkellä kilpailevia talleja. Tämän kohderyhmän vakiinnuttamista edesauttaisi esimerkiksi ratsastuskurssien/leirien järjestäminen. Kun nuori löytää hyvältä kuulostavan leiripaikan kesäksi, hän usein myös palaa samalle tallille seuraavana vuonna ja lisäksi alkaa käyttää paikkaa säännöllisesti myös muina vuodenaikoina. Ojamaalla ei leirejä ole ainakaan vielä järjestetty, mutta uskoisin sen olevan täysin toteutuskelpoinen idea uuden asiakasryhmän vakiinnuttamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Tallin omistaja on suunnitellut leirejä järjestettäväksi niin, että majoitus ym. palvelut tapahtuisivat muualla ja vain itse ratsastus Ojamaalla. Yrittäjä toivoisi asiakkaidensa olevan suureksi osaksi aikuisia ratsastajia, mutta opettaisi mielellään myös lapsia, jotka ovat aloittelemassa ratsastusta.

Asiakkaista noin 50 % tulee Kärkölen alueelta ja loput 50 % Helsingistä ja Lahdesta. Potentiaalisia asiakkaita löytyy laajalta alueelta; Lahdesta, Orimattilasta, Mäntsälästä ja jopa pääkaupunkiseudulta saakka. Pääkaupunkiseudulta on tietysti pitkä matka lähteä tavallisia ratsastustunteja Ojamaalle ottamaan, mutta centered riding -menetelmä ja yksilöllinen opetus ovat jotain, mitä pääkaupunkiseudulta on vaikea löytää. Pääkaupunkiseudulla ratsastuskoulut ovat ns. ylikäytössä, eli ratsastajia on enemmän kuin talleilla on resursseja tunteja järjestää. Suosituimmille talleille jonotetaan ratsastusryhmiin pääsyä. Tämän vuoksi hinnat ovat korkealla (Uudellamaalla tuntihinnat vaihtelevat 25–35 euron välillä) ja ratsastusryhmät ylimitoitettuja (jolloin opetuksen laatu kärsii). Lisäksi maastoon ei välttämättä pääse ratsastamaan luonnon puuttumisen vuoksi. Ojamaalla olisi helppo toteuttaa myös maastotunteja hieman pidempikestoisia ratsastusvaelluksia, joilla saataisiin pitkänmatkalaisiakin houkutelua tutustumaan talliin.

Yrityksen on tärkeä tietää, millaiset asiakkaat käyttävät heidän palvelujaan, jotta markkinointitoimenpiteet osataan kohdistaa oikeille ihmisille. Ojamaalla tieto asiakaskunnasta on saatu juttelemalla heidän kanssaan. Opinnäytetyötäni varten suunnittelin tallille asiakaspalautelomakkeen, jonka on tarkoitus antaa tietoa potentiaalisista asiakkaista (liite 1). Lomakkeen kysymyksillä saadaan tietoa ratsastajien iästä, paikkakunnasta, mistä he ovat saaneet tietoa tallista ja mitä hyvää/huonoa he löysivät tallista/opetuksesta. Lomakkeen on tarkoitus auttaa yrittäjää jatkossa tietämään parhaat markkinointikanavat ja toiminnan kehitystarpeet. Asiakaspalveluun panostaminen, asiakaspalautteen kerääminen ja siihen reagoiminen ovat tärkeitä keinoja asiakaspysyvyyden lisäämiseksi. Vanhojen asiakkaiden pitäminen tulee halvemmaksi kuin uusien hankkiminen.

#### 4.1.3 Kilpailija-analyysi

Vaikka yritys arvioi toimialan muita yrityksiä, sen ei kannata haaskata voimiaan kilpailuun. Sen kannattaa sen sijaan keskittyä palvelemaan asiakkaitaan ja tyydyttämään heidän odotuksiin, keskittyä yhteistoimintaan ja verkottumiseen, tiivistää suhteita keskeisiin sidosryhmiin, kehittää oman liiketoiminta-alueensa hallintaa jne. Asiakkaiden myönteinen suhtautuminen yrityksen tuotteisiin ei johdu siitä, että yritys on kilvassa ollut jotain toista yritystä parempi, vaan siitä, että tuote ja asiakkaan ostopäätöksen syyt ovat kohdanneet paremmin kuin vaih-

toehtoisten toimittajien. Toimialan muita yrityksiä on kuitenkin seurattava. Kilpailija-arviointi merkitsee kahden keskeisen tekijän selvittämistä: yritys oppii menestyvistä yrityksistä ja yritys tunnistaa toimialan menestymisen edellytyksiä. (Pitkämäki 2000, 42.)

Ratsastustallin suhteen kilpailijoihin ei tarvitse olla kamppailua samoista asiakkaista. Lähialueen kilpailijan kanssa kannattaa harkita esimerkiksi asiakasryhmien jakoa, jolloin kukin yritys voi keskittyä parhaan osaamisalueensa hyödyntämiseen ja vain yhden tai kahden asiakassegmentin hallintaan, säästää kustannuksissa, parantaa asiakastyytyvääisyyttä ja näiden myötä myös yrityksen kannattavuutta. Muita yhteistoiminnan muotoja talleilla voisivat olla esimerkiksi lannan käsittely, henkilöstön ja lomittajien yhteishankinta ja vuorottelu sekä monenlaiset myyntiin ja markkinointiin liittyvät toimenpiteet. Verkostoratkaisut edellyttävät valmiutta avoimeen keskusteluun ja luottamukseen. Onnistuneita esimerkkejä ja malleja kannattaa etsiä myös muiden toimialojen verkostoista ja toisten yrittäjien kokemuksista. Hyvin hoidetut yhteistoimintaverkostot voivat tarjota merkittäviä etuja hevosalan pienyrittäjälle. (Poussa, 2007.)

Kilpailija-analyysissa selvitettäviä kohteita ovat mm. seuraavat:

- kilpailijat ja heidän markkina-asemansa eri tuote- ja markkinalohkoilla
- kilpailijoiden ja/tai heidän tuotteidensa edut ja haitat verrattuna omiin tuotteisiin
- kilpailijoiden tunnettuus, mielikuvaprofiilit eri markkinalohkoilla suhteutettuna omiin tuotteisiin
- kilpailijoiden markkinointistrategiat
- kilpailijoiden taloudelliset/toiminnalliset resurssit.

(Rope-Vahvaselkä 1992, 214.)

Lahden seudulla on paljon talleja, mutta suuressa osassa on Ojamaan tallia kalliimmat hinnat ja opetus tapahtuu isoissa ryhmissä, jolloin se menettää tehokkuuttaan. Ojamaalla tunneille otetaan kerralla korkeintaan kolme henkilöä, mikä takaa yksilöllisen opetuksen jokaiselle ratsastajalle. Lisäksi Centered riding -menetelmällä opettaminen erottaa tallia kilpailijoista. Samaa opetusmenetelmää ei tällä hetkellä käytä kukaan lähiseudun talleista. Ratsastuskoulujen ja myös useiden muiden tallien miinuksena voidaan lisäksi nähdä yksityisyyden puute. Tallien ovet ovat avoinna kaikille ja lisäksi hevosilla on pikkutyttöjä hoitajina, jolloin ratsastamaan tuleva henkilö joutuu useasti vieraitten silmäparien tarkkailtavaksi. Ojamaan talli on avoinna tilauksesta eikä hevosilla ole hoitajia, joten tallissa rauhallinen ja rento ilmapiiri on taattu eikä ratsastusta ole seuraamassa ylimääräisiä ihmisiä.

Vaikka Ojamaalla on hyviä kilpailuetuja, ovat kilpailijat onnistuneet markkinointitoimenpiteissään paremmin ja näin ollen niiden tunnettuus on paljon parempi. Lisäksi kaikkien kilpailijoiden kotisivut internetissä antoivat talleista mielenkiintoisemman kuvan, ja sivuilta huomasin niiden olevan paremmin organisoituja/asiakasystävällisempiä (vakiotunnit, asiakaspalautemahdollisuudet, asiakkaiden keskustelupalstat, selkeät ajo-ohjeet, jne.).

Seuraavassa Ojamaan huomioon otettavimmat kilpailijat ja niiden kilpailusuhde Ojamaan talliin:

### **Hausjärvi:**

– Scandinavian School of Academic Equitation eli Klassinen ratsastus-Soile Kokko: Sijaintinsa puolesta kilpailee vielä samoista asiakkaista. Opetus osaavaa, mutta pienestä ryhmästä (=tehokkaasta opetuksesta) saa maksaa 30–40 €/h, mikä on yli puolet enemmän kuin tunnista Ojamaalla. Plussaa hyvät, selkeät kotisivut internetissä.

### **Mäntsälä:**

– Iran talli: Iran tallilla ratsastustoiminta on yhtä ”pienimuotoista” kuin Ojamaalla. Tunneille otetaan kerralla 2-4 ratsastajaa, mikä tekee opetuksesta tasokkaamman. Hinta on kuitenkin kalliimpi, 22 €. Etuna on leiritoiminta kesäisin.

– Jatilan talli oy: Hyvät tilat hevosille. Tallilla on hevosten lisäksi myös muita eläimiä, mikä on varsinkin lapsille ja nuorille positiivinen lisä tallissa. Miinuksena on henkilökunnan suuri vaihtelevuus (tästä paljon valituksia asiakkailta). Hinta 20 €/h.

– Mäntsälän ratsastuskoulu: Kilpailuetuina maneesi (sisäratsastushalli) ja leirit. tunti 22 €.

– Sailan talli: Keskittyy kesällä leireihin. Leirejä on myös muina vuodenaikoina. Talli soveltuu hyvin monenlaisille ratsastajille, sillä siellä on paljon erilaisia hevosia ja poneja. Tuntihinta sama kuin Ojamaalla eli 15 €.

### **Orimattila:**

– Vironmäen ponitalli: Tallilla on suomenhevosia ja poneja kuten Ojamaalla. Tunnille otetaan 4-6 ratsastajaa ja hinta on 20 €/h. Talli järjestää kesäisin leirejä. Plussaa lisäksi maneesi ja mielenkiintoiset kotisivut (paljon kuvia).

### **Hollola:**

– Multamäen talli: Plussaa: pieni, ”lämmihenkinen” talli, hyvät maastot, leirejä, 20 €/h.

– Korpikylän kartanon ratsastuskeskus: Tällä tallilla on etuna maneesi sekä leiritoiminta. Muuten ”perus ratsastuskoulu”, jossa opetus usein kärsii suurien ryhmäkokojen vuoksi.

– Messilän kartanon talli: Myyntitalli, eli hevosten vaihtuvuus suuri. Monipuolinen toiminta. Hinta 25 €/h, eli normaali ratsastuskoulun hinta (10 € enemmän kuin Ojamaalla).

– Kylä-Hentilän talli: Hyvä kenttä ja maastot. Järjestetään kursseja. Tunti 17 €. Miinusta tylsät kotisivut.

### **Lahti:**

– Takkulan ratsastuskeskus: Kunnan omistama talli, joka on huonossa kunnossa. Hyvä opetus. Tunnin hinta 22€/h.

### **Kärkölä:**

– Hepovainio: Järjestää leirejä ja vaelluksia. Plussana myös muu, monipuolinen, toiminta ja monipuoliset/mielenkiintoiset kotisivut. Suurin osa on suomenhevosia ja entisiä lämminveriravureita. Tuntihinta 15 €.

Suuri osa paikallisista nuorista käy ratsastamassa Sailan tallilla. Vaikka tallille on Kärkölästä matkaa, se on onnistunut vakiinnuttamaan asiakkaansa mm. runsaan leiritoiminnan ansiosta. Hepovainio vie erityisryhmät ja osan paikallisista. Hepovainion ehdoton etu on mahdollisuus moniin eri ratsastuslajeihin (vammaisratsastus, vaelluksia, horse-ski, rekiajelu, tapahtumaratsastus, kääryajo, neidonryöstö, jne.). Hepovainion tunnettuus/näkyvyys on parempi kuin Ojamaan, sillä he osallistuvat moniin kylän tapahtumiin hevosvoimin. Hollolassa sijaitsevalla Multamäen tallilla puolestaan käy paljon Ojamaan potentiaalisia asiakkaita Lahdesta ja Hollolasta.

Suuriin ratsastuskouluihin verrattuna Ojamaan tallin etuna ovat rauhallinen ilmapiiri (ei ylimääräisiä ihmisiä) ja henkilökohtainen opetus (sekä hevosen hoidossa että ratsastuksessa). Usein syy, miksi ihmiset käyvät ratsastuskouluilla on se, että ne sijaitsevat lähellä asutusalueita. Lisäksi ratsastuskoulujen opettajien tiedetään olevan osaavia. Tässä ajattelussa ei oteta huomioon sitä, että vaikkakin opettajat ovat osaavia, eivät he voi antaa henkilökohtaista opetusta, kun ryhmässä menee 5 – 10 ratsukkoa. Tällainen ratsastuksen opetus on tehottomuutensa lisäksi myös huonoksi hevosille.

Potentiaalisia asiakkaita löytyisi siis ratsastuskouluista, joiden asiakkaat saisivat Ojamaalta yksilöllisempää opetusta ja rauhallisemman maalaisympäristön. Muiden ratsastustallien kanssa kilpaileminen vaatii ehdottomasti tuotekehittelyä. Melkein kaikilla muilla talleilla on leirejä ja paljon muutakin toimintaa pelkkien kenttä- ja maastotuntien lisäksi. Paikallisista nuorista olisi helppo saada osa Ojamaan tallin asiakkaiksi ottamalla heidät paremmin huomioon, esimerkiksi pitämällä hevosen hoito- ja ratsastuskursseja tai järjestämällä muutaman leirin kesässä. Tällä hetkellä paljon nuoria kulkee Mäntsälässä Sailan tallilla, kun he voisivat säästää matkakustannukset käymällä Ojamaalla.

Tallien tarjonta on painottunut ehkä liiaksi vain koulu- ja esteratsastukseen, vaikka kysyntää olisi muun muassa vaellus- ja maastoratsastukselle. Kilpailijoista vain Hepovainiolla on järjestetty vaelluksia, joten se olisi hyvä kilpailuvaltti muihin nähden. Lisäksi vaellusten avulla saataisiin levitettyä asiakaskuntaa myös hieman pidemmälle. Ojamaan maalaismaisemat ja erit-

täin hyvät maastot mahdollistaisivat useammankin päivän kestäväen vaelluksen järjestämisen ja varmasti takaisivat elämyksellisiä ratsastushetkiä etenkin kaupunkilaisille (mm. pääkaupunkiseutu). Olisi hyvä muistaa, että hevosalan vahvuus on sen monipuolisuus. Aina voi kehittää uusia tapoja harrastaa hevosen kanssa.

Ratsastustallien sijainti on usein kaupunkien (ihmisten)läheisyydessä. Ojamaan tallille on Lahden kaupungista matkaa 26 km, kun taas Lahden välittömässä läheisyydessä sijaitsee kaksi isoa ratsastuskoulua ja useampi ratsastustalli. Pitkä matka ja hieman syrjäinen sijainti tuo haastetta asiakkaiden saamiseen. Maaseuduilla sijaitsevat tallitkin voivat menestyä, kunhan niiden tuotteet ovat tarpeeksi erilaisia/houkuttelevia. Myös kilpailu hevosalan ja muiden vapaa-ajan harrastusten välillä on lisääntynyt.

#### 4.1.4 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysit pitävät sisällään yrityksen toimintaan vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät. Analyysissa huomioidaan taloudellinen kehitys, lainsäädäntö sekä teknologinen, poliittinen ja yhteiskunnallinen kehitys. (Rope 2002, 328.)

Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yritys tarvitsee kykyä reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, mikä edellyttää kykyä tunnistaa ympäristössä tapahtuvien muutosten olennaisimmat tekijät ja tiedonhankintajärjestelmää käyttäen organisoida niiden jatkuva seuranta. Toimimalla ennakoivan sopeutuvasti yritys säilyttää joustavuutensa ja kilpailukykyä ja valmistautuu etukäteen tulevaan kehitykseen monin eri tavoin. (Anttila-Iltanen 2000, 67.)

Ympäristöanalyysissa selvitettäviä kohteita ovat mm. seuraavat:

- yhteiskunnan taloudellinen tilanne
- työvoima: saatavuus, palkkakustannukset

- innovaatiot: uudet keksinnöt ja toimitavat
- säädökset: lainsäädännön muutokset
- tapakulttuuri/kysyntä: kysynnän määrälliset muutokset, siirtymät toisenlaisiin tuotteisiin, ostotapamuutokset
- kilpailu: millä argumenteilla kilpaillaan, toimialan muutokset
- markkinat: markkinoiden kasvu tai pieneneminen, markkinoiden rakennemuutokset.

(Rope- Vahvaselkä 1992, 215.)

Hevosala on ollut viime vuosina suuressa kasvussa. Koko ajan syntyy uusia yrityksiä ja erityisesti palvelutoiminta, kuten hevosmatkailu- ja elämyspalvelut, ovat lisääntyneet nopeasti. Nousu on ollut vahvaa etenkin Etelä-Suomessa, ja joissakin paikoissa on siksi myös ylitarjontaa. Hevosia Suomessa on noin 66 000 ja hevosala työllistää suoraan noin 10 000 ja välillisesti noin 20 000 ihmistä. Hevosalalla menee hyvin, sillä yrittäjät pystyvät tekemään tiloilleen laajennuksia ja kehittämään toimintaansa. Suomessa syntyy yli sata uutta hevosalan yritystä vuosittain. Päijät-Hämeessä tilanne on erityisen hyvä, sillä suuria investointeja tehdään paljon ja ne ovat kaikki realistisia ja tarvehankintaan perustuvia eivätkä pohjautu EU-tukien varaan kuten pohjoisempana. (Etelä-Suomen Sanomat, 29.6.2007.)

Ratsastusyrityksissä yrittäjien keski-ikä on 40 vuotta, joten sukupolvenvaihdokset eivät ole lähiaikoina ajankohtaisia. Tämän vuoksi yritystoiminnan jatkuvuus näyttäisi olevan hyvä. Yrittäjien osaamisen tukeminen on alalla erittäin tärkeää. Tulevaisuudessa hevostaitojen lisäksi tulisi panostaa yrityksen johtamiseen, laadun kehittämiseen (mahdollisuuksia kehittämiseen tuovat erikoistuminen ja erilaisten asiakasryhmien valinta) ja asiakkuuden hallintaan (joka pitää sisällään asiakkaan löytämisen, pitämisen ja suhteen vahvistamisen). (Pussinen, 2007.)



Hevosalaa uhkaavia tekijöitäkin kuitenkin löytyy. Uusien yritysten syntymistä rajoittaa hevosten lukumäärä Suomessa. Markkinat ovat rajalliset ja sidoksissa kotimaisen kasvatustoiminnan kehittymiseen. Hevosia joudutaan tuomaan paljon ulkomailta. Koko elinkeinon perustana onkin siis hyvien hevosten tuottaminen, eli suomalainen kasvatustoiminta. Uhkana kasvatustoiminnalle puolestaan on maatalouteen sidoksissa olevaa kasvatustoimintaa harjoittavien korkea keski-ikä, mikä voi johtaa tallitoiminnan loppumiseen. Toinen selkeä uhka on kuntien kaavoituksiin ja hevosella liikkumisen rajoituksiin liittyvät tekijät. Myös hevosharrastuksen markkinaherkkyys, harrastajien mahdollinen väheneminen ja toisaalta yrittäjien väsyminen ovat uhkatekijöitä yritysten ja alan kehittämisessä. (Pussinen, 2007.)

Hevostaloudella on huomattava merkitys maaseudulle ja maataloudelle. Hevosala tuo maaseudulle työpaikkoja ja sen kasvun seurauksena syntyy myös tuotannollista toimintaa. Hevosrehun tuotantoon tarvitaan 60 000–90 000 peltohehtaaria. Maatalouden toimintaedellytysten ja rakenteen muuttuessa sekä hevosiin liittyvä yritystoiminta että hevoshajujen tuotanto antavat maataloille mahdollisuuksia. (Hollmen & Mäenpää, 2004.) Hevosalan merkityksellisyyden vuoksi yhteiskunnalta voisi odottaa enemmän tukea esimerkiksi ympäristöasioissa. Kuntien tulisi varata kaavoituksella tarpeeksi kasvutilaa hevosalalle. Uudet asutusalueet uhkaavat talleja ja laidunmaita ja lisäksi tarvittaisiin mm. ratsastusreittejä, jottei ratsukon tarvitsisi liikua liikenteen seassa.

Ojamaan talli on siinä mielessä hyvässä asemassa, että omaa maata löytyy ympäriltä paljon. Ratsastusreitistöissä sen sijaan olisi parantamisen varaa, ja tähän asiaan auttaisi kunnan tuen lisäksi yhteiskunnan suvaitsevaisuus hevosia ja hevosharrastajia kohtaan. Suomessa hevosalan merkitystä ei vielä tunnusteta arvoisella tavalla ja ihmisten asenteet hevosia kohtaan poikkeavat suuresti useista muista Euroopan maista. (Lith, 2006.) Hevosalan imagon parantamisen yhtenä keinona on entistä määrätietoisempi tiedottaminen ja positiivisten asioiden esille tuominen. Jokaisen hevosalan yrittäjän ja harrastajan vastuulla on omalta osaltaan muuttaa hevosiin liittyviä ennakkokäsityksiä. Hyvänä keinona tämän saavuttamiseksi voi esimerkiksi olla avointen ovien päivän järjestäminen lähialueen naapureille (kuten Ojamaalla tehtiin). Positiivisia mielikuvia luovat myös hyvät käytöstavat, tervehtiminen ja maanomistajilta kulkuluvan varmistaminen hevosen kanssa liikuttaessa. Näihin asioihin Ojamaallakin on

tärkeää kiinnittää huomiota, jotta lähialueen ihmisiin saadaan hyvät suhteet, jolloin tallin maine saadaan turvattua eikä ratsastusreittien käyttö vaarannu. Hevosalan myönteiselle kehitymiselle on edellytykset olemassa, ja kaikki alan järjestöt ja sidosryhmät ovat valmiita ajamaan asioita yhteistyössä eteenpäin. Hevosalan kehittämisen tavoitteena on turvata alan yleiset toimintaedellytykset sekä eläinten hyvinvointi. (Hollmen & Mäenpää, 2004.)

Hevosalalle on tärkeää, että siihen kohdistuva maatalouden tukipolitiikka edelleenkin hoidetaan hyvin. EU-maatalouspolitiikan aiheuttamien muutosten myötä hevosesta tuli tuotantoeläin ja tukipolitiikan kohde. Hevosten kansallinen tuki on kohdennettava erityisesti kotimaisen kasvatuksen tukemiseen ja suomenhevoscannan säilyttämiseen. (Hollmen & Mäenpää, 2004.) Ojamaalla harjoitetaan pienimuotoista suomenhevosten kasvatustoimintaa, joten tukiasiat koskevat myös heitä.

Hevosalalla on aina myös tietotaitoon liittyvä riski. Hevosalan koulutuksen tulisi muuttua alalla tapahtuvien muutosten mukaan ja yrittäjille tarkoitettuja täydennyskoulutuksia tulisi kehittää. Puutteita löytyy mm. yritystalouden sekä tuotanto- ja palvelutoimintojen osalta. Lisäksi koulutuksen, neuvonnan ja tiedotuksen avulla on saatava jokainen hevosalalla toimiva suhtautumaan vastuullisesti turvallisuuskysymyksiin sekä parannettava yrittäjien ja työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. (Hollmen & Mäenpää, 2004.)

Tuotekehittelyssä on osattava tunnistaa yhteiskunnasta nousevia trendejä, koska kuluttajat odottavat jatkuvasti uusia tuotteita tai vanhojen tuotteiden uudistamista. Vapaa-ajan matkailun profiili on muuttumassa, koska passiivisen lomailun sijasta suositaan aktiivisia harrastuksia ja yksilöllistä elämysten metsästämistä. Nykyään kun vaellusratsastuksen suosio matkailutuotteena on noussut huimasti ja kiinnostus ratsastukseen harrastuksena on lisääntynyt, on ratsastuskoulujen palvelutarjonnassa havaittu aukko. Maasto- ja virkistysratsastustuotteille olisi kysyntää ratsastuskouluilla enemmän kuin tällä hetkellä on tarjolla. (Borg ym.2002, 73.) Luonnollisesti myös yhteiskunnan taloudellinen tilanne vaikuttaa ratsastustallien menestymiseen. Jos ihmisillä on tiukka taloudellinen tilanne, useasti ensimmäisenä kustannuksista karsitaan kalliista harrastuksista ja huvituksista.

Hämeessä hevosharrastajien, tallien, hevosten ja palveluiden määrät ovat lähivuosina lisääntyneet ja palveluiden tarjonta lisääntynee myös tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa alalla tuskin kuitenkaan tulee esiintymään ylitarjontaa, koska investoinnit ovat kalliita. Pääkaupunkiseudun läheisyys on yksi merkittävä tekijä alueella, ja se pitäisi oppia hyödyntämään paremmin. Tällä hetkellä ratsastustuntien hinnat ovat alhaiset. Pääkaupunkiseudun markkinoiden läheisyydessä kovaa vauhtia tulisi palveluiden hintalaatusuhdetta tarkistaa. (Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003b.)

#### 4.1.5 SWOT -analyysi

Tunnetuin yritysanalyysimenetelmä lienee SWOT -analyysi, jonka avulla yritys yhdistää ympäristön ja yrityksen analysoinnin. SWOT tulee sanoista Strengths=vahvuudet, Weaknesses=heikkoudet, Opportunities=mahdollisuudet ja Threats=uhat. Swot-analyysissä mahdollisuudet ovat ulkoisia tekijöitä, jotka auttavat yritystä saavuttamaan päämääränsä. Uhat ovat niin ikään ulkoisia tekijöitä, mutta ne haittaavat päämäärien saavuttamista. Uhat pitää kääntää mahdollisuuksiksi. Vahvuudet puolestaan ovat yrityksen sisäisiä ylivoimatekijöitä, jotka auttavat luomaan yritykselle kilpailuetuja. Heikkoudet ovat vastaavasti sisäisiä ongelmia, jotka vaikeuttavat pysyvien kilpailuetujen luomista. (Lahtinen-Isoviita 1998, 82–83.)

SWOT -analyysin hyödyntämisen keskeinen onnistumisedellytys on, että siihen on konkreettisella tasolla kerätty eri analyyseistä kaikki ne seikat, joilla on vaikutusta yrityksen kriittisten menestystekijöiden ratkaisuihin tulevaisuudessa. SWOT -analyysin kokoamisen jälkeen on läpikäytävä jokainen nelikentän kohta tehden konkreettiset ratkaisut. Näin saadaan rakennettua silta tehtyjen analyysien ja yrityksen kriittisten menestystekijöiden edellyttämien toimenpiteiden välille. Ilman näin rakennettua nelikenttäanalyysia on vaarana se, että analyysit jäävät erillisiksi ja irrallisiksi tehtävistä toimintaratkaisuihin ja päinvastoin. (Rope 2002, 329.)

<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi talli, hyvä satulahuone/asiakkaiden pukeutumistila</li> <li>• Paljon tilaa, hevosilla hyvän kokoiset karsinat ja tarhat/laitumet</li> <li>• Hyvät maastot</li> <li>• Luonto/maisemat</li> <li>• Rauhallisuus (sekä tallilla, että luonnossa)</li> <li>• Yksilöllinen opetus</li> <li>• Opetusta Centered riding- tyylillä</li> <li>• Laadukkaat varusteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijainti syrjässä</li> <li>• Useilla paikallisilla oma hevonen</li> <li>• Markkinointi</li> <li>• Yritystoiminnan kokemattomuus, yritysosaamisen puute</li> <li>• Toiminta yksin yrittäjän vastuulla, ei ulkopuolista työvoimaa</li> <li>• Liian yksipuolinen toiminta (puutteellinen tuotekehitys)</li> <li>• Tuntemattomuus</li> <li>• Liian suuri hevosmäärä</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b>	<b>UHAT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Centered riding -ihmiset”</li> <li>• Hyvät puitteet talliympäristössä(hyvät mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen)</li> <li>• Hevosten käyttömahdollisuuksien monipuolisuus</li> <li>• Yhteistyö (markkinointi, hevosiin liittyvät tuotepaketit)</li> <li>• Osana matkailutoimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntemattomuus jatkuu</li> <li>• Kilpailevat tallit, etenkin paikallinen Hepovainio</li> <li>• Kasvava ala- uudet kilpailijat</li> <li>• Turvallisuusasiat</li> <li>• Uudistumiskyky</li> <li>• Imago asiat</li> </ul>

Kuvio 1. Ojamaan tallin SWOT -analyysi

### **Vahvuuksien kehittäminen**

Ojamaan suurin vahvuus on opetuksen laatu. Opetukseen tuleekin panostaa myös tulevaisuudessa, sillä hyvä opetus on koko ratsastusharrastuksen perusta. Markkinoinnissa tulee painottaa pienryhmiä ja centered riding -opetusta, sillä ne ovat tärkeitä etuja useisiin kilpailijoihin nähden. Maaseudun ja tallialueen rauha ovat myös yrityksen vahvuuksia. Tallilla ei tarvitse jännittää tuntemattomien ihmisten läsnäolon takia ja maastoon lähtiessä voi rentoutua

maalaisseudun rauhassa. Luontoa ja hyviä ratsastusmaastoja tulisikin tulevaisuudessa hyödyntää yhä enemmän järjestämällä pidempiä maastoretkiä ja vaelluksia.

Asiakkaille ensivaikutelma tallista ja sen omistajasta on tärkeä tekijä. Ojamaalla on uusi talli ja isot tilat laitumille, joten tallista on hyvät edellytykset tehdä sellainen, että se luo positiivisen ensivaikutelman asiakkaille. Mielikuviin vaikuttavia tekijöitä ovat tallin ympäristön siisteys ja viihtyvyys, ja tallin ympäristön kautta syntyykin ensivaikutelma koko tallin toiminnasta ja hevosten hyvinvoinnista. Talli on siis tärkeää pitää siistinä ja viihtyisenä asiakkaille. Myöskään hyvän asiakaspalvelun tärkeyttä ei tule unohtaa positiivisen kuvan syntymisessä.

Hevosten varustuksiin on Ojamaalla panostettu, joten niiden kunnossapito ja säännöllinen huolto kannattaa hoitaa kunnolla. Hyvät varusteet ovat sekä hevosten hyvinvoinnin että asiakkaiden turvallisuuden kannalta ehdottoman tärkeitä.

### **Heikkouksien parantaminen/poistaminen**

Ojamaan tallin sijainti on haaste asiakkaiden saannin kannalta. Ratsastustallin valinnassa tärkeimpiä perusteita on sen läheinen sijainti, joten paikallisia tulisi saada tallille lisää. Mainonnalla ja uusilla tuotteilla saataisiin tallille paikallisia, jotka tällä hetkellä käyvät esim. Mäntsälässä asti ratsastamassa. Koska Ojamaan talli sijaitsee maaseudulla, useilla hevosihmisillä on luonnollisesti mahdollisuus pitää omaa hevosta. Omat hevoset vähentävät tietysti ratsastustallien asiakasmäärää, mutta mahdollisuutena tässä voidaan nähdä omilla hevosilla otettavat ratsastustunnit. Useat ihmiset, joilla on oma hevonen, haluaisivat saada aika ajoin osaavaa apua ja kehitystä omaan ratsastukseensa.

Koska suuremmat kaupungit (kuten Lahti) sijaitsevat hieman kaukana tallista, ainut keino tehdä tallia tunnetuksi on mainonta, jossa painottuvat tallin positiiviset puolet (opetus ja luonnon läheisyys). Ojamaan talli ei näy ohikulkevalle tielle, joten sen huomattavuutta/löydettävyyttä tulisi parantaa jonkinlaisella tienvarsikyltillä. Lisäksi muussa mainonnassa

tulee muistaa opastaa sijainnista tarkasti ja internetin kotisivujen karttaa/ajo-ohjeita selkeyttää huomattavasti.

Asiakasmäärän lähdettyä nousuun olisi tärkeää, että tallilla työskentelisi ainakin yksi ulkopuolinen työntekijä. Ratsastustallin pyörittäminen vaatii paljon, ja yrittäjä tarvitsee apua ainakin tallitöiden tekemisessä. Tähän tallien on mahdollista saada harjoittelijoita kouluilta. Hevos-/maatila-alan kouluihin kannattaa ilmoittaa harjoittelupaikkamahdollisuudesta, ainakin siihen asti kunnes resurssija on palkata ammattitaitoisempi työntekijä.

Ojamaan tallin yrittäjällä hevososaaminen on hallussa ja myös opetus on osaavaa. Yritystoiminnan kokemattomuus ja sitä kautta yritysosaamisen puute hidastavat kuitenkin toiminnan kehitystä. Hevosalan koulutuksessa on vasta lähiaikoina alettu ottamaan talous- ja yritysosaaminen enemmän huomioon, ja nykyään onkin mahdollista saada täsmä- ja täydennyskoulutusta, joka oikeasti hyödyttää hevosalan yrittäjiä. Ilman yrittäjämäistä otetta ja selviä kannattavuustavoitteita ratsastustoimintaa on vaikea saada taloudellisesti kannattavaksi. Yrittäjän on hallittava hevosten hoidon ja muun yritysosaamisen lisäksi erityyppisten asiakasryhmien palvelu. (Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003b.)

Ojamaalla on hevosia liikaa tämän hetkiseen taloudelliseen tulokseen nähden. Hevosmäärää pitäisi vähentää, kunnes toiminta saataisiin kannattavaksi, jolloin uusia hevosia voitaisiin taas ostaa. Hevosia tulisi lähteä myymään niiden kannattavuuden perusteella, eli parhaiten asiakaskäyttöön soveltuvat hevoset tulisi jättää ja vähiten käytössä olevia myydä.

### **Mahdollisuuksien hyödyntäminen**

Centered riding -ohjaajia ei Suomesta vielä paljoa löydy, mutta siitä kiinnostuneita ratsastajia on tiedon levittyä jo paljon. Ojamaan tallin tulee markkinoinnissaan nostaa esille Centered riding -menetelmän käyttö. Esimerkiksi tallin esitteissä olisi tärkeä kertoa centered riding -menetelmästä, jotta siitä tietämättömät kiinnostuisivat ja tulisivat kokeilemaan.

Ojamaalla on uusi talli ja reilusti tilaa ympärillä, mikä mahdollistaa kehityksen tulevaisuudessa. Koska talliympäristö ei vaadi suuria investointeja, on asiakasmäärän noustessa mahdollista keskittyä hyvien hevosten hankintaan ja uusien tuotteiden markkinoille tuontiin. Suomenhevonen on monipuolinen hevonen, ja tätä ominaisuutta Ojamaalla voisi hyödyntää enemmän. Kestävyyden ja varmajalkaisuuden ansiosta se on erinomainen ratsu maastossa, ja tämä mahdollistaa erimittaisten ratsastusretkien ja vaellusten järjestämisen. Lähialueella toimii matkailuyrittäjiä, joiden kanssa yhteistyössä olisi mahdollista kehittää erilaisia ratsastuselämys tuotteita. Esimerkiksi tallin läheisyydessä sijaitseva Taipaleen Fasaanitila olisi mahdollinen yhteistyökumppani. Tilalta löytyy laavu ja kota turistien käyttöön, joten ne voisivat toimia osana uusia ratsastustuotteita. Fasaanijahdissa käy turisteja jopa Venäjältä saakka, ja näille ihmisille olisi hyvät mahdollisuudet tarjota myös ratsastusta. Myös markkinoinnissa yhteistyö alueen muiden yritysten kanssa olisi järkevää.

### **Uhkien torjuminen**

Ojamaan tallia on alettava tuomaan tunnetuksi erilaisilla markkinointitoimenpiteillä. Tallin toimintaa ei ole mahdollista kehittää, ellei asiakasmäärä saada nousuun. Kun kysyntä kasvaa, tarvitaan uusia, erilaisille kohderyhmille räätälöityjä tuotteita. Samalla se merkitsee entistä vahvempaa vaatimusta liiketoiminnan osaamisen hallintaan. Hevosyrittäjän on tärkeä osata markkinoida oikein: luvata tarpeeksi, muttei liikaa.

Samoin turvallisuusasioihin on kiinnitettävä erityistä huomiota jatkossakin. Kuluttajavirasto on laatinut ohjeet ratsastuspalveluiden turvallisuuden edistämiseksi, ja tätä ohjeistusta kaikkien tallien tulisi toiminnassaan noudattaa. Tämän lisäksi hevosalan yrittäjältä vaaditaan EA2-tason ensiaputaidot ja laadittu turvallisuusasiakirja. Vaellus- ja maastoratsastuksia ja leirejä tarjoavilla hevosyrityksillä pitää myös olla erillinen turvallisuussuunnitelma. Näiden lisäksi yrittäjää vaaditaan pitämään onnettomuuskirjanpitoa ja nimeämään turvallisuusvastaava. (Sensio, 2005b.) Ojamaalla turvallisuusdokumentit ovat kunnossa. Yrittäjältä puuttuu vielä ensiaputaidot, jotka tulee lähitulevaisuudessa suorittaa. Tallilla turvallisuusasioista on huolehdittu ja on erittäin tärkeää, että niihin kiinnitetään erityistä tarkkaavaisuutta myös jatkossa. Tallin imagolle turvallisuus on merkittävimpiä tekijöitä. Ylimääräisiä vaaratilanteita voidaan estää esimerkiksi päästämällä maastoon vain ratsastajia, joiden tiedetään osaavan tarvittavat

taidot. Lisäksi hevoset on jaettava ratsastajille tason mukaan, ja mahdollisista turvallisuusriskeistä ja niiden välttämisestä on syytä tiedottaa hyvin jokaiselle asiakkaalle. Myös positiivisen yrityskuvan ja brandin luominen on tärkeää. Hevosyrityksen imagoon vaikuttavat hyvin monet tekijät, kuten yrittäjä itse, henkilökunta ja tallilla toimivat vapaaehtoiset (pukeutuminen, käyttäytyminen jne.), talliolosuhteet ja ympäristö (hevosten hyvinvointi, tarhat, laitumet, yleinen siisteys), asiakaspalvelu ja viestinnän yleisilme. (Poussa, 2007.)

Kilpailevat tallit vievät tällä hetkellä asiakkaat, koska heidän toimintansa on monipuolisempaa. Jo vähäisellä tuotekehittelyllä Ojamaa lisää kiinnostavuuttaan. Toinen suuri uhka on tuntemattomana pysyminen. Mikäli markkinointitoimenpiteitä ei käynnistetä, jää paikka monille tuntemattomaksi tai ainakin testaamattomaksi.

#### 4.2 Tavoitteet

Hevosyrityksen nykytilanteen toteamisen jälkeen (nelikenttäanalyysi apuvälineenä) on tarpeen miettiä yrityksen päämääriä, kuten yrittäjien palkka-, voitto- ja työllistävyydestavoitteet, markkinaosuus, asiakkaiden tyytyväisyys, yrityksen koko, tuotannon määrä, liikevaihto ja talouden tunnusluvut. Nämä ohjaavat yrityksen toimintaa. (Mäenpää, 2005.)

Yrityksen on erittäin tärkeää suunnitella tulevaisuuttaan. Tehokkaimmin yritys voi vaikuttaa tulevaisuuteen asettamalla tavoitteita. Tavoitteet antavat suunnan yrityksen toiminnalle, ovat päätöksenteon ja tulosten arvioinnin perusta ja motivoivat tehokkaampaan työntekoon. (Kivikangas ym. 1998, 181.)

Ojamaan tallin tapauksessa tärkein tavoite tällä hetkellä on myynnin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen. Paikkaa pitää tehdä tunnetuksi ja luoda uusia pysyviä asiakassuhteita, jotta toiminta alkaisi tuottaa tulosta. Tällä hetkellä kasvutavoitteet eivät ole suuria, vaan lähinnä yritetään saada sen verran uutta asiakaskuntaa, että toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa.



#### 4.2.1 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinoinnin täytyy olla tavoitteellista ja tuloksellista. Lähtökohtana tulisi olla, että huonoja tuloksia ei hyväksytä. Tavoitteiden asettamisen konkreettisena tarkoituksena on ilmoittaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja mieluiten määrällisesti, mihin suunnittelukaudella pyritään. Tavoitteet ovat siten toivottuja tuloksia. (Korkeamäki ym. 1996, 44–45.)

Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- Myyntitavoitteet, jotka ilmoittavat tietyn euromääräisen myynnin ja liikevaihdon. Myyntitavoitteiden aikaansaaminen on markkinoinnin yleisin tavoite yritystoiminnassa.
- Välitavoitteet, joilla ymmärretään niitä eri markkinointikeinoille asetettuja tavoitteita, joiden yhteisvaikutuksesta yrityksen markkinoinnilliset kokonaistavoitteet esim. myynti ja kannattavuus saavutetaan.
- Puitetavoitteet, jotka määrittävät rajat, joissa puitteissa tulee toimia. Puitetavoitteilla eli kannattavuustavoitteilla varmistetaan, että markkinointi on kannattavaa ja tehokasta.

(Rope-Vahvaselkä 1992: 247–249.)

Kannattavuustavoitteet voidaan ryhmitellä puolestaan seuraavasti:

- Katetavoitteet, joita voidaan parantaa esim. myyntiä lisäämällä, hintaa nostamalla tai laskemalla, muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia alentamalla tai muuttamalla kokonaismyynnin rakennetta.
- Sijoitetun pääoman tuottotavoite (ROI) ilmoittaa halutun voiton määrää suhteessa sijoitettuun pääomaan.
- Markkinoinnin tuottoaste (MAT), joka määrittelee markkinoinnin sitomat pääomat. Markkinoinnin tehtävänä on saada markkinointikate mahdollisimman suureksi siten, että maksuvalmius on turvattu. Markkinointikatetta voidaan lisätä myyntiä nostamalla, katetuottoa parantamalla ja markkinointikatteen ja markkinointipääoman avulla. (Rope-Vahvaselkä 1992: 247–249.)

#### 4.2.2 Myyntitavoitteet

Myyntitavoite tarkoittaa sitä kysynnän määrää, jonka yritys suunnittelee saavuttavansa tietys-  
sä ajassa suunnittelemansa markkinointiohjelman avulla. Myyntitavoitteet jaetaan kahteen  
pääryhmään: absoluuttisiin (menekki) ja suhteellisiin (markkinaosuus). Myyntitavoitteet ase-  
tetaan koko yritystä koskeviksi. Tämän lisäksi tavoitteet voidaan jakaa edelleen osastoittain,  
tuoteryhmittäin, tuotteittain, asiakkaittain, vastualueittain, ajanjaksoittain ja kampanjoittain.  
(Lahtinen & Isoviita 1998, 91.)

Myyntitavoitteista voi tehdä esimerkiksi taulukon, johon kirjataan myyntitavoitteet asiakas-  
ryhmittäin, tuoteryhmittäin ja/tai markkina -alueittain. Ojamaalla ei toiminnalle ole laitettu  
minkäänlaisia konkreettisia myyntitavoitteita, joten jonkinlaisia kannattavuuslaskelmia on  
syytä alkaa tekemään ja niiden pohjalta asettaa selkeät tavoitteet myynnille. Kun tiedetään  
minkä verran myyntiä pitää tulla, että toiminta on kannattavaa, on siihen helpompi pyrkiä ja  
tehdä myyntiä korjaavia toimenpiteitä.

#### 4.3 Markkinointistrategiat

Päämäärät ja tavoitteet kertovat, minne yritys tahtoo mennä. Strategia vastaa, miten sinne  
päästään. Jokaisen liiketoiminnan täytyy laatia strategia päämäärien saavuttamiseksi. Strategia  
pitää sen jälkeen jalostaa erityisiksi ohjelmiksi, jotka toteutetaan tehokkaasti ja joita korjataan,  
jos ne eivät johda tavoitteiden saavuttamiseen. (Kotler 1990, 55.) Kilpailijoiden ja markki-  
noiden analysoinnin jälkeen yritys voi ruveta suunnittelemaan markkinointistrategiaa. Tehty-  
jen analyysien pohjalta voidaan muodostaa SWOT -analyysi, jossa selvitetään yrityksen vah-  
vuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin avulla päätetään niistä toimenpiteistä,  
joiden avulla vahvuudet ja mahdollisuudet voidaan hyödyntää, heikkouksia voidaan parantaa  
ja uhkiin voidaan varautua. Tämän jälkeen tietoja hyödynnetään markkinointistrategiassa.  
Strategiaa tehtäessä on pohdittava sitä, miten yrityksen menestys taataan jatkossa, mihin  
suuntaan liiketoimintaa kehitetään ja miten halutut tavoitteet saavutetaan. (Mäenpää, 2005.)

Yrityksen menestymisen kannalta strategiset päätökset ovat tärkeimpiä, sillä niillä määritetään yritystoiminnan raamit. Sanotaan, että yrityksen menestyksestä 85 % luodaan strategisilla päätöksillä ja 15 % operatiivisilla, eli jokapäiväiseen toimintaan liittyvillä päätöksillä. Ei siis ole yhdentekevää, millaisia tuotteita ja palveluita yritys tuottaa, missä yritys sijaitsee, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mikä on yrityksen koko, miten yritys erottautuu kilpailijoistaan tai hyödyntää verkostoja jne. Menestyksellinen strategia perustuu yleensä yrittäjän omaan osaamiseen ja yrityksen tunnistettuihin vahvuuksiin. (Mäenpää, 2005.)

Kun tiedetään, millainen yrityksen halutaan olevan esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua, listataan asiat, joiden tulee olla valmiita vuonna yhdeksän, jotta vuoden kymmenen tavoitteet toteutuvat. Sitten listataan asiat, joiden pitää olla valmiina vuonna kahdeksan, jotta vuoden yhdeksän strategiset tavoitteet voivat toteutua. Näin tie visioon pilkotaan tulevaisuudesta kohti nykyisyyttä vuosi vuodelta strategisiksi tavoitteiksi. Strategiset tavoitteet luovat perustan yrityksen vuosisuunnitteluun. Resurssija, eli yrittäjän aikaa, pääomaa ja osaamista on varattava vuosittain strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja haluttujen kehitystoimien läpiviemiseen. Yritystoiminnan suunnittelussa vuosisuunnittelu nojaa pitkäntähtäimen suunnitelmiin. Yrittäjä asettaa vuosittain tavoitteita, jotka ovat yhdensuuntaisia pitkäntähtäimen suunnitelmien kanssa. Vuosittain varataan resurssit tarvittavien muutosten toteuttamiseksi siten, että yrityksen normaali toiminta pyörii häiriöttä myös muutosten aikana. Jokaisen tavoitteen toteutumista seurataan ja saavutettuja tuloksia analysoidaan. Yrittäjän on yhtä tärkeätä tietää, miksi tavoite saavutettiin, kuin se, miksi tavoitteesta jäätin. (Mäenpää, 2005.)

Laajemman markkinointiohjelman suunnittelun jälkeen vuorossa on yksityiskohtaisen toimintaohjelman laatiminen. Yksityiskohtaiseen toimintaohjelmaan kuuluu markkinoinnin eri kilpailukeinojen käyttäminen ja yhdistely. Markkinoinnissa käytettävät kilpailukeinot voidaan jaotella ryhmiin niin sanotun 4P -mallin mukaan (Product, Price, Place, Promotion) tuotteeseen, hintaan, jakeluun, markkinointiviestintään. (Rope-Vahvaselkä 1992: 98.)

Koska Ojamaan taloudellista tilannetta on saatava elvytettyä, on ensimmäinen toimenpide vähentää tallin kustannuksia. Asiakasmäärän runsaaseen nostattamiseen tarvitaan useita hevosia, joten tähän ei päästä aivan heti, sillä ainakin muutamasta hevosesta olisi ensin luovutettava kulujen vähentämiseksi. Kun hevosmäärä on pienempi ja kuluja saatu näin ollen pienemmäksi, voidaan ostaa taas uusia hevosia ja näin kasvattaa asiakasmäärää edelleen. Tämänhetkisellemme asiakasmäärälle riittäisi pari hevosta vähemminkin. Asiakasmäärää voi lisätä nykyisestä, vaikka hevosia vähennettäisiinkin, sillä tällä hetkellä hevoset eivät ole lähelläkään niiden maksimikäyttömahdollisuutta. Kun kulut saadaan pienemmiksi ja asiakkaita markkinoinnin avulla niin paljon lisää, että jokainen hevonen menee tunnilla noin kaksi tuntia päivässä, saadaan toiminta kannattavaksi.

#### 4.3.1 Kohderyhmävalinta

Hevosyrityksen menestymisen kannalta tärkeä päätös on asiakaskohderyhmien oikeassa valinnassa. Yrityksen kannattaa valita kohderyhmä, jonka tarpeet se tyydyttää paremmin kuin kilpailijat. Yrityksen tuotteiden ja toiminnan laadun mittaa lopulta asiakas tehdessään ostopäätöstä. Yrityksellä pitää olla selkeä käsitys, ketkä ovat asiakkaita. Kohderyhmän valinnassa kannattaa pitää mielessä:

- riittääkö kohderyhmässäsi kysyntää?
- mitkä ovat kohderyhmän todelliset tarpeet nyt ja tulevaisuudessa?
- onko yrityksessä osaamista ja resursseja palvella kohderyhmää?

(Mäenpää, M. 2005.)

Segmentointi on yksi markkinoinnin perusasioista, ja muut markkinoinnin ratkaisut ovat siitä riippuvaisia. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Mitä enemmän yrityksellä on rohkeutta selkeästi rajata asiakasryhmänsä, sitä helpompi sen on markkinoida ryhmää puhuttelevalla tavalla ja kehittää eri segmenteille omia tuotteita/palveluja. (Bergström-Leppänen 2002, 54.)

Segmentoinnin perusteita ovat:

- Maantieteellinen segmentointi
- kansat, valtiot, läänit, kaupungit, korttelit jne.
- sukupuoli, tulot, sukupolvi, sosiaaliluokka
- käyttäytymisen mukainen segmentointi
- tilanne, hyödyt, tuotteen käyttö, lojaalisuus
- demograafinen segmentointi
- ikä ja elinkaaren vaihe
- elämäntyyli, persoonallisuus
- psykograafinen segmentointi

Segmentin valinta ja päätös markkinakattavuudesta:

**Differoimaton** = segmentoimaton markkinointi laajalle kohderyhmälle (kaikille kaikkea).

**Differoitu** = valitaan muutamia kohderyhmiä, joille kullekin suunnitellaan omat markkinointimixinsä. Tästä käytetään myös nimitystä selektiivinen tapa.

**Keskitetty** = valitaan yksi kohderyhmä ja suunnitellaan sille markkinointitoimenpiteet.

<p>AIKUISRATSASTAJAT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uutta harrastusta aloittavat aikuiset</li> <li>• menneisydessä ratsastusta harrastaneet, jotka haluavat aloittaa uudelleen</li> <li>• arvostavat yksilöllistä opetusta</li> </ul>
<p>PÄÄKAUPUNKISEUDUN RATSASTAJAT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hakevat luontoa ja pieniä ryhmiä</li> <li>• potentiaalisia asiakkaita vaelluksille</li> </ul>
<p>PAIKALLISET LAPSET/NUORET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erityisesti aloittelevat lapset</li> <li>• ratsastuskurssit (myöhemmin leirit)</li> </ul>
<p>”CENTERED RIDING-IHMISET”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aloittelijat, joille menetelmän avulla opetetaan hyvin havainnollisesti alusta pitäen oikeanlainen istunta ja apujenkäyttö</li> <li>• ratsastusta harrastavat, joilla on ollut ongelmia esimerkiksi istunnan/apujenkäytön kanssa</li> <li>• kaikki ratsastajat, jotka tuntevat menetelmän hyväksi</li> </ul>

Kuvio 2. Ojamaan tallin asiakassegmentit

Ojamaalle halutaan pääasiallisesti aikuisratsastajia, mutta tässä kohtaa tulisi ottaa huomioon, että enemmistö ratsastuksen harrastajista on yhä nuoria tyttöjä. Toiminta ei tule olemaan kannattavaa pelkkien aikuisratsastajien avulla, joten nuoria on pakko saada vakiinnutettua edes jonkin verran mukaan. Myös yrityksen syrjäisen sijainnin vuoksi paikalliset ratsastajat ovat tallille tärkeitä. Ojamaan talli halutaan pitää ”rauhoitettuna”, eli sinne ei haluta ihmisiä, jotka eivät ole tulossa ratsastamaan. Tämä vaikeuttaa nuorten tyttöjen saamista asiakkaiksi, sillä heille on usein tärkeää myös ei-ratsastukseen liittyvä toiminta, kuten tallilla oleskelu ja hevosten hoitaminen. Koska ratsastusleirien järjestäminen on vielä pitkässä tähtäimessä, voisi erilaiset kurssit auttaa tuomaan nuoria Ojamaalle. Nuoria tyttöjä enemmän asiakkaiksi kuitenkin halutaan vasta aloittaneita ratsastajia (lapsia), sillä yrittäjä kokee tärkeänä antaa ihmisil-

le oikeaoppisen alun ratsastusharrastukseen. Yrittäjä haluaa löytää myös ratsastajat, joilla on ollut oppimisvaikeuksia tai vaikeuksia kehon käytössä ratsastuksen aikana. Centered riding -menetelmällä korjataan ratsastajien virheasentoja ja havainnollistetaan käskyjä niin, että ne tulevat oikein ymmärretyiksi.

Kun yrityksessä on päätetty segmentointitavasta ja valittu sopivat segmentit markkinoinnin kohteeksi, alkaa markkinoinnin suunnittelu ja toteutus. Eri segmenteille suunnitellaan sellaiset toimenpiteet, jotka parhaiten tyydyttävät kunkin ryhmän tarpeita. Markkinointitoimenpiteet käsittävät tuotteisiin, hintoihin, saatavuuteen ja viestintään liittyvien asioiden suunnittelun.

Kohderyhmä ja markkina-alue kytkeytyvät luonnollisesti toisiinsa. Useimmiten onnistunut päätöksenteko vaatii päättelyn lisäksi tuekseen tutkimuksella hankittua tietoa sekä kohderyhmästä että markkina-alueesta. (Miettinen ym. 1998, 107.)

#### 4.3.2 Markkina-alueen valinta

Markkina-alueen valintaan vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Yrityksen tuotanto-/toimituskapasiteetti: Yrityksen on turha hamuta sellaista asiakasmäärää, jota ei pystytä palvelemaan tyydyttävästi.
- Kohderyhmän maantieteellinen tai henkinen etäisyys: Mitä etäämmällä kohderyhmä henkisesti tai fyysisesti on, sitä suurempi työ on markkinoinnin organisoimisessa.
- Tuotevalikoiman laajuus: Mitä suppeampi tuotevalikoima on, sitä useampia markkina-alueita kannattaa hakea. Sama toimii myös päinvastoin.
- Kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden määrä ja laatu markkina-alueella: Markkina-alueella esiintyvän ostopotentiaalın on oltava oikeassa suhteessa alueelle siirtymisestä aiheutuviin kustannuksiin ja tuotto-odotuksiin.

- Markkina-alueen kilpailutilanne.

(Miettinen ym. 1998, 108.)

Koska toiminta on pienimuotoista ja hevosia täytyy vielä vähentää entisestään, on markkina-alueen pysyttävä myös melko pienenä. Asiakasmäärää ei voida tässä vaiheessa lisätä paljoa, sillä ryhmät täytyy kuitenkin saada pidettyä pieninä, jottei opetuksen laatu pääse kärsimään. Pieni markkinointibudjetti ei myöskään mahdollista kovin laajalle ulottuvaa markkinointia. Näistä syistä johtuen päämarkkina-alueeksi tulee valita Kärkölen kunta ja sen lähialueet. Myös Lahti otetaan mukaan alueeseen sen suuren väkiluvun ja potentiaalisen asiakasmäärän vuoksi. Pääkaupunkiseudulle markkinointia on vaikea järjestää ennen kuin markkinointiin on käytettävissä enemmän rahaa. Siellä on kuitenkin paljon potentiaalisia asiakkaita, ja markkinointia kannattaa tulevaisuudessa suunnata myös sille alueelle (ainakin jos ratsastusvaelluksia/retkiä aletaan järjestää).

#### 4.4 Toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmaosiossa tehdään tuote-, hinta-, saatavuus- ja markkinointiviestintäpäätökset. Keskityn pääasiassa tuote- ja markkinointiviestintäpäätöksiin, koska hinta- ja saatavuuspäätöksiin ei tarvita suuria muutoksia.

##### 4.4.1 Tuotepäätökset

Tuote on yrityksen kilpailukeinojen perusta, sillä muiden kilpailukeinojen ratkaisut ovat riippuvaisia siitä, millaisen tuotteen yritys asiakkaalleen tekee. Toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Jotta yritys saisi pitkäjänteisiä asiakassuhteita, koko tarjottavan kokonaisuuden on oltava onnistunut. (Bergström-Leppänen 2002, 84.)



Jos yritys jatkaa toimintaansa ilman muutoksia, sillä ei kireässä kilpailutilanteessa ole pitemmän päälle menestymismahdollisuuksia. Tuote vanhenee ja kannattavuus kääntyy laskuun usein jo ennen kuin myynti putoaa. Siksi yrityksen on jatkuvasti seurattava markkinoita ja pysyttävä ajan tasalla asiakkaidensa tarpeiden kehittymisestä. (Kivikangas ym. 1998, 185.)

Myös tuotteen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Tuotteen laatu mittaa sitä, miten hyvin se pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. Yritys saavuttaa laadulla kilpailuetua silloin, kun tuote laadultaan eroaa edukseen kilpailijoista. (Anttila-Iltanen 2000, 138.) Ostajat vertaavat kokemuksiin esimerkiksi näkemäänsä mainontaan, maksamaansa hintaan, saamiinsa tietoihin ja tuttaviensa kokemuksiin. Laatu voi olla tehokkuutta, kestävyyttä, turvallisuutta, makua, ulkonäköä, suomalaisuutta, palveluhalukkuutta tai asiantuntemusta. Yrityksen on hyvin tärkeää tietää omien asiakkaidensa näkemykset. Sen vuoksi on hyvä tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kerätä heiltä palautetta. (Bergström-Leppänen, 2002, 97.)

Ratsastustalli voi toimia, vaikkei tuotekehitystä juuri tapahdu muuta kuin laadun suhteen. Ojamaalla asiakaskunta on vaarassa jäädä liian suppeaksi, mikäli toimintaan ei tehdä minäkäänlaisia muutoksia. Uusia asiakkaita on onnistuttava saamaan sekä lähialueelta että kauempaakin. Paikallisia nuoria ei saada sitoutettua, jos ei jotain toimintaa heille keksitä, ja toisaalta taas pitkänmatkalaisia ei saada tulemaan, jos tarjolla ei ole mitään muuta kuin tavallisia ratsastustunteja.

Ratsastustunnit kentällä ja maastossa ovat Ojamaan tallin päätuote. Myös ajotunteja on mahdollista saada. Vetovoimaisuuden lisäämiseksi ja uusien ratsastajien saamiseksi tuotteita on siis lisättävä. Kesällä erimittaisille maastovaelluksille olisi varmasti kysyntää. Hyvän taloustilanteen vuoksi elämispalveluille on tänä päivänä paljon kysyntää ja Ojamaan lähialueilla ratsastusvaelluksia järjestää ainoastaan Hepovainion talli. Vaelluksilla asiakkaiksi saataisiin ihmisiä kauempaa, sillä ne eivät ole niin yleinen tuote. Muun muassa pääkaupunkiseudulta olisi varmasti tulijoita, sillä heidän seudullaan maastoihin on vaikeampaa (ja kalliimpaa)päästä. Ympäri vuoden olisi mahdollisuus järjestää lyhyempiä, kestoltaan noin 2 – 7 tunnin mittaisia maastoretkeä. Kesän aikana voisi pitää yksi tai kaksi useamman päivän kestoista vaellusta,

joilla yövyttäisiin esimerkiksi Taipaleen fasaanitilan vuokraamissa mökeissä (paikalla kota ja laavu). Välietappina voi Taipaleen fasaanitilan lisäksi käyttää myös Onnilankujan laavua. Vaellukset tulee myydä paketteina, joissa erimittaiset retket on nimetty houkuttelevasti ja alla kerrottu kuvaus retkestä. Kaikki vaellukset tulisi olla suunnattuja ratsastusta harrastaville, ei siis ihmisille, jotka hakevat tuotteeltaan pelkästään elämyksiä. Myös parin tunnin kestoiset ns. vauhtimaastot olisi hyvä idea kokeneille ratsastajille, jotka eivät tunne pääsevänsä menemään tarpeeksi lujaa tavallisilla maastoilla.

Ratsastusleirejä kannattaa alkaa pitämään vasta siinä vaiheessa, kun taloustilanne on saatu elvytettyä muilla konsteilla ja uusia hevosia on voitu hankkia. Leirit eivät siis ole ensi kesän tavoitteena, vaan niistä voisi tehdä kokeilun seuraavana vuonna 2009. Lapsia ja nuoria tulee siis yrittää saada asiakkaiksi muilla keinoilla. Erilaiset kurssit voisi olla ratkaisu paikallisten sitouttamiseksi. Yhden tai kahden päivän kestoiset opetuskurssit olisivat kuin leirejä, mutta ilman yöpymistä ja niillä oppiminen tapahtuisi tehokkaassa muodossa.

Tuotteissaan Ojamaan on tärkeää panostaa laatuun. Tallin hieman syrjäisen sijainnin vuoksi laatuun panostaminen tulee entistä tärkeämmäksi kilpailukeinoksi. Ihmisille täytyy antaa jokin hyvä syy lähteä oman paikkakuntansa ulkopuolelle ratsastamaan. Ojamaalla ryhmät on pidettävä pieninä, sillä monelta tallilta ei tänä päivänä saa yksilöllistä opetusta. Opetuksen laatu onkin tärkeimpiä valttikortteja, ja yrittäjän kannattaa harkita vielä tehostavansa opetustaan esimerkiksi käymällä lisäkurseja. Ratsastustuntien on oltava ratsastajille tehokkaan lisäksi mielekkäitä ja asiakkaan on päästävä etenemään oman tasonsa mukaan. Myös turvallisuus on erittäin tärkeä laatutekijä ratsastustallilla, joten siihen on aina kiinnitettävä erityistä huomiota. Hevosten laadukkuuttakaan ei sovi unohtaa, sillä ne ovat kuitenkin se varsinainen tuote mistä maksetaan. Hevosten on oltava turvallisia, tarpeeksi hyvin koulutettuja ja hyvin kohdeltuja/hoidettuja. Ojamaalla ei ole hevostenhoitajia (ns. tallityttöjä) eikä työvoimaa, joten yrittäjän vastuulla on paljon saada pidettyä hevoset kunnossa. Jonkinlainen apu olisi suotavaa, jottei yrittäjä väsy liikaa ja saa paneutua kunnolla ratsastuksenopetukseen. Esimerkiksi kouluilta saatavien harjoittelijoiden käyttöä kannatta nykyisessä tilanteessa harkita.

#### 4.4.2 Hintapäätökset

Hintataso vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen imagoon ja edelleen asiakkaiden ostohaluun. Asiakas ei etsi vain halpaa hintaa, vaan edullisia tuotteita, joiden laatu ja muut ominaisuudet vastaavat hänen vaatimuksiaan. Jos tuotteen hinta on asiakkaan mielestä liian korkea tai matala, se voi riittää ostosta luopumisen syyksi. Hinta on yrityksen päätöksistä tärkeimpiä, koska hinta vaikuttaa muun muassa tuotteen imagoon, myyntimäärään ja sitä kautta yksikkökustannuksiin, muiden markkinointikeinojen käyttöön sekä yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. Hinnoittelun tärkein tavoite on, että yrityksestä saadaan kannattava. (Lahtinen – Isoviitta, 1998, 177.)

Korkean hinnan politiikkaa voidaan harjoittaa, jos tuote on uusi tai ainutlaatuinen, kohdeyhmä riittävän pieni ja maksukykyinen sekä -haluinen tai mikäli tuotteelle ei haluta heti mahdollisimman paljon ostajia (esimerkiksi tuotteen testaustilanteissa). Korkeiden hintojen avulla voidaan myös tietoisesti luoda mielikuvaa korkeasta laadusta. (Bergström & Leppänen 2003, 213 – 233.)

Alhaisen hinnan politiikkaa voidaan käyttää tuotelanseerauksen yhteydessä tuotaessa markkinoille alhaisella hinnalla tuotteita, joilla on jo paljon kilpailijoita ja jotka eivät merkittävästi poikkea kilpailijoistaan. Alhaisen hinnan politiikkaa käytetään myös tavoiteltaessa suuria myyntimääriä. Alhaisen hinnan politiikka asettaa kuitenkin omat haasteensa yrityksen kannattavuudelle ja lisäksi alhaisia hintoja voi olla myöhemmin hankala nostaa. (Bergström & Leppänen 2003, 213 – 233.) Tästä syystä esimerkiksi matkailun ohjelmalveluiden osalta alhaisen hinnan politiikka ei ole sopivin hinnoittelumenetelmä.

Keskihinnittelussa eli vakiohinnittelussa kovimpien kilpailijoiden hintoja tai alalle vakiintunutta hintatasoa ja tällöin hintaa ei käytetä aktiivisena kilpailukeinona. Hinnalla ei tällöin pyritä erikoistumaan kilpailijoista. (Bergström & Leppänen 2003, 213 – 233.) Matkailun ohjelmalveluihin, kuten vaellusratsastukseen, keskihinnittelu soveltuu, mutta toki voidaan

pyrkii hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan myös korkean hinnan politiikkaa, kunhan samalla panostetaan palveluiden erinomaiseen laatuun.

Ratsastustunti Ojamaalla maksaa 15 € ja 10 kerran sarjalippu 120 €. Yleensä ratsastustunnin hinnat lähtevät 15 eurosta ylöspäin ja Uusimaalla tunnista voi joutua maksamaan jopa 40 € (yksityistunnista 60 e). Ojamaalla hintataso on siis alhainen, ja sitä olisikin syytä tarkistaa hieman. Hintaa ei kannata kuitenkaan nostaa paljoa, sillä lähin kilpaileva talli Hepovainio pyytää tunnista myös vain 15 €. Lisäksi täytyy ottaa huomioon Ojamaan syrjäinen sijainti, eli jos hintaa nostetaan liikaa, asiakas helposti valitsee lähempänä sijaitsevan tallin. Hintaa kuitenkin vaikuttaa laatumielikuvaan, joten vähän korkeampi hinta kertoisi ihmisille laadukkaamasta tuotteesta. Esimerkiksi 17 €/tunti luo jo mielikuvan, että paikassa on luultavasti jotain, mistä kannattaa maksaa. Jos tuotevalikoimaan otetaan pitemmät maastoretket ja vaellukset, voi niiden hinnan laittaa korkeammaksi, sillä tuote on harvinainen ja lisäksi ihmiset ovat valmiita maksamaan hieman enemmän elämystuotteista. Vaelluksilla hintaa yhdelle tunnille voi laittaa yli 20 €, esimerkiksi 3 tunnin retki voisi maksaa 75 € ja päivä ratsailla (7h) 145 €.

Uutuustuotteen kysyntää voidaan vauhdittaa tutustumistarjouksilla ja hinnanalennuksilla. (Anttila-Iltanen 2000, 175) Ojamaan tunnettavuus on tällä hetkellä niin huono, että yritys voisi kokeilla tietyn ajan (viikon) kestävästä tutustumistarjousta, jolloin ratsastamaan pääsisi esimerkiksi 10 eurolla/tunti. Näin ihmiset saataisiin helpommin Lahdesta asti tulemaan kokeilemaan Ojamaan tallia ja onnistuneella kokemuksella heidät saataisiin myös palaamaan.

#### 4.4.3 Saatavuuspäätökset

Tavaramarkkinoilla puhutaan jakelusta ja palvelualalla puhutaan pikemminkin saatavuudesta. Tehokkaasti hoidettu saatavuus tarkoittaa, että hyödyke on saatavilla, oikeaan aikaan (silloin, kun asiakkaat sen haluavat), oikeassa paikassa (siellä, missä asiakkaat sen haluavat), oikean suuruisina erinä (ei liian pieninä eikä isoina), kohtuullisella hinnalla (sellaisella, että asiakkaat ovat sen valmiina maksamaan), sekä mahdollisimman helposti ja nopeasti.

Saatavuuspäätökset jaetaan ulkoisen ja sisäisen saatavuuden päätöksiin. Ulkoinen saatavuus on erityisen tärkeä asiakashankintavaiheessa. Liikkeen palvelupaikan tulee sijaita hyvällä paikalla, sen tulee herättää asiakkaan mielenkiinto ja sen julkisivun tulee olla puoleensa vetävä. Toisaalta vasta sisäinen toimivuus varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden. Sisäisen saatavuuden päätösten tavoitteena on, että asiakkaille on vaivatonta ja miellyttävää asioida yrityksessä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 211.)

#### **Ulkoisen saatavuuden päätökset:**

- Sijainti (ajo-ohjeet, paikoitustilaohjeet...)
- Liikenneyhteydet (julkinen liikenne, tuleminen omalla autolla...)
- Julkisivu (neonvalot, liput, markiisit, näyteikkunat, teippaukset...)
- Aukioloajat (avoinna tarpeeksi kauan)
- Paikoitustilat (pysäköinti nopeaa ja joustavaa)
- Opasteet (tienvarsimainokset, kaikenlaiset opasteet...).

#### **Sisäisen saatavuuden päätökset:**

- Palveluympäristö (hyllyt, somistus, opasteet, koneet, laitteet...)
- Valikoimien monipuolisuus
- Oikea sijoittelu ja esillepanopäätökset
- Esite- ja opastemateriaalit (mainokset, esitteet, hinnat, maksuehdot...)
- Henkilökunnan saavutettavuus ja palvelualttius (paikanpäällä, puhelimitse...)
- Muut asiakkaat (lyhyet jonotusajat...).

(Lahtinen & Isoviita 1998, 214.)

Mielestäni paras keino asiakkaan viihtyvyyteen on hyvä asiakaspalvelu. Hyvä asiakaspalvelu vaatii oikeanlaisen palveluasenteen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Palvelun laatu on kilpailukeino, johon jokainen omalla toiminnallaan vaikuttaa – hyvin tai huonosti.

**Palvelun laatutekijät:**

- Täsmällisyys ja luotettavuus
- Palvelualttius
- Pätevyys (asiakaspalvelijalla on vaadittavat tiedot, taidot ja oikeat asenteet)
- Saavutettavuus (tavoitettavuus)
- Kohteliaisuus (asiakasta arvostava käytös)
- Viestintä, asiakkaalle puhutaan ymmärrettävää kieltä (rehellisesti)
- Uskottavuus, asiakkaan on voitava luottaa siihen, mitä luvataan
- Turvallisuus, palveluun ei saa liittyä fyysisiä tai taloudellisia riskejä
- Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen/ tunteminen
- Palveluun liittyvät konkreettiset asiat, "näkyvät" todisteet.

(Mäkinen)

Ojamaalla ulkoisen saatavuuden kannalta huonoa on sijainti isompiin asutuksiin nähden. Koska talli sijaitsee monille tuntemattomassa paikassa maaseudulla, on opasteiden oltava erityisen perusteellisia. Mainonnassa on käytettävä selkeää karttaa, joka ei jätä paikan sijainnista epäilyksen varaa. Tällä hetkellä tallin internet sivuilla oleva kartta ei ole riittävän selkeä/tarkka. Tämän lisäksi paikan löytämistä vaikeuttaa tienvarsikyltin puuttuminen. Ennen tallille kääntyvää pihatietä olisi ehdottomasti oltava näkyvä ilmoitus tallista. Sen lisäksi että

tallia etsivillä henkilöillä ei olisi mahdollisuutta ajaa paikan ohi, myös muut ohikulkijat saataisivat kiinnostua tallista kyltin perusteella.

Ojamaan tallin pihapiiri on hieno maalaismaiseman ja uuden tallirakennuksen ansiosta. Ainoa maisemaa pilaava asia on tallin läheisyydessä sijaitseva ränsistynyt rakennus, joka olisikin syytä purkaa maiseman siistimiseksi. Tallin pihapiiri on muistettava pitää myös muuten siistinä, koska se vaikuttaa asiakkaan ensivaikutelmaan ja mielikuviin tallin toiminnasta.

Sisäisen saatavuuden suhteen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota tallin siisteyteen. Tallin on oltava viihtyisä sekä asiakkaille että hevosille. Asiakkaille on tärkeä saada luotua kuva hyvinvoivista hevosista, sillä ne ovat tuote, josta maksetaan. Tallin ei luonnollisesti tarvitse olla täysin puhdas, mutta siellä on oltava siistiä ja tavarat omilla paikoillaan, jotta asiakkailta on viihtyisämpää olla paikalla.

Lisäksi on muistettava, että yrittäjän on tärkeää olla asiakkaidensa tavoitettavissa. Koska varaukset hoidetaan puhelimella, on matkapuhelimen kuljettava mukana kaikkialla. Lisäksi tänä päivänä on tärkeää voida hoitaa asioita toimivasti myös sähköpostin välityksellä.

#### 4.4.4 Markkinointiviestintäpäätökset

Viestintä on olennainen osa markkinointia. Jos yritys ei viesti olemassaolostaan, tuotteistaan, sijainnistaan ja hinnoistaan, harvat osaavat asioida yrityksessä. Viestintä on yrityksen eniten ulospäin näkyvä kilpailukeino, jonka avulla luodaan haluttu mielikuva ja kasvatetaan myyntiä. Markkinointiviestinnän osat ovat

- mainonta
- henkilökohtainen myyntityö
- myynninedistäminen (SP= sales promotion)

- tiedostus- ja suhdetoiminta (PR= public relation).

(Bergström ym. 2002, 132.)

Nämä viestinnän muodot eroavat toisistaan mm. kohderyhmän, tavoitteiden ja käytettävien keinojen suhteen. Mainontaa tarvitaan yrityksen ja tuotteiden tunnetuksi tekemiseen, kiinnostuksen herättämiseen ja ostojen lisäämiseen. Myyntityö on erityisen tärkeää kalliimpien ja teknisten tuotteiden markkinoinnissa sekä yritykseltä yritykselle tapahtuvassa kaupassa. Myynninedistäminen tarkoittaa esimerkiksi osallistumista messuille, tuote-esittelyjä, kilpailuja, tapahtumien järjestämistä ja sponsorointia. Tiedotus- ja suhdetoiminta sisältää suhteiden hoitamista tiedotusvälineisiin, asiakkaisiin, omistajiin, rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin, käytännössä esimerkiksi lehdistötiedotteita, PR-tilaisuuksia tai lahjoituksia hyväntekeväisyyteen. Markkinointiviestinnällä innostetaan jälleenmyyjiä myymään ja kuluttajia ostamaan. (Bergström ym. 2002, 132.) Jos asiakas tai asiakkaat eivät ole tietoisia tuotteesta, on viestinnän painopiste joukkoviestinnän keinoissa. Tällöin halutaan nostaa asiakkaiden tietoisuutta tuotteesta. Näin on usein tuotteen elinkaaren esittelyvaiheessa. Kun tietoisuus ja kiinnostus ovat heränneet, siirtyy painopiste henkilökohtaisen viestinnän puolelle. (Westerlund)

Ojamaan tallilla markkinointitoimenpiteet ovat tähän mennessä olleet todella vähäisiä, joten viestintäpäätösten painopiste tulee olemaan mainonnalla. Asiakkaat pyritään löytämään käyttäen hyväksi internetiä, ilmoittelua ja ulkomainontaa.

### **Ojamaan www-sivut ja internetmainonta**

Internet on kasvava kanava, johon kannattaa panostaa. On tärkeää, että internetissä oleva tieto on ajantasaista, jotta siellä käyvät saavat yrityksestä luotettavan kuvan. Yrityksen www-sivuston tulee olla houkutteleva, asiallinen ja ajankohtainen, jotta se houkuttelisi kävijöitä poikkeamaan sivustossa toistamiseenkin. Yrityksen tulee tarkastella sivustoaan kriittisesti ja vastata muutamiin kysymyksiin. Miksi joku haluaisi surffata sivuillemme? Mitä kiinnostavaa niissä on? Miksi joku haluaisi palata sivustoomme? (Kotler 1999, 272–273.)



Saavutettavuus pitää varmistaa ja vastata nopeasti asiakkaiden kyselyihin. Asiakkailla on suuret ja yhä kasvavat odotukset siitä, miten nopeasti heidän pitäisi saada vastauksia puhelimitse tai sähköpostitse lähettämiinsä kysymyksiin tai valituksiin ja miten kattavia vastausten tulisi olla. Sähköpostikuvakkeen lisääminen nettisivuille saattaa olla haitaksi, ellei yritys ole varautunut vastaamaan saamiinsa viesteihin viipymättä. (Kotler 1999, 274-275.)

Ojamaan tallin sivuilta löytyy hyvin tärkeimmät tiedot, mutta yleisilme on tylsä eikä anna tällaista mielenkiintoista kuvaa. Tallista, sen toiminnasta ja hevosista tulisi saada kuvia sivuille, jotta ihmiset saisivat muodostettua selkeämmän kuvan paikasta. Sivulla olevaa karttaa tulisi selkeyttää, jotta ihmiset löytäisivät ongelmitta perille. Ojamaan sivuille olisi myös tärkeää lisätä sähköpostiosoite tai valmiiksi tehty yhteydenottolomake, jolla ihmisten olisi helppo lähetyä tallia joko palautteen, tiedustelun tai varauksen muodossa.

Yritystä voi mainostaa myös muilla sivustoilla. Kärkölän kunnalle on joskus ilmoitettu, että kunnan internet sivuilta voi laittaa linkin tallin sivuille, mutta asiaa ei ole vielä hoidettu, joten tästä tulisi heitä muistuttaa. Olisi hyvä jos Kärkölän kuntaan tuleva turisti saisi tiedon tallin olemassaolosta kunnan sivuilta. Muuten linkkejä Ojamaan tallin kotisivuille löytyy tärkeimmiltä ratsastussivustoilta. Ojamaan kannattaisi harkita myös mainoskuvien (bannereiden) laittamista kohdeasiakkaiden todennäköisille käyntisivuille.

## **Ilmoitukset**

Mainontapäätöksissä otetaan huomioon yrityksen koko, resurssit ja toimiala. Koska yrityksellä ei ole paljon rahaa käytettävissä, keskityn tarkasti suunnattuihin pienimuotoisiin markkinointitoimenpiteisiin.

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole jaettavaa esitemateriaalia. Tallin avoimien ovien päville suunnitelimme A-4 kokoisen mainoslehtisen, jossa käytimme samoja värejä kuin www-sivuilla ja kuvana oli yksi tallin hevosista. Tämän tyyppinen mainonta on edullista ja oikeisiin paikkoi-

hin vietyinä se tavoittaa juuri oikeat ihmiset. Tallista ja sen toiminnasta tulisi tehdä huomiota herättävä (värimaailma ja hevosen kuva tärkeitä) mainos, jota levitettäisiin esimerkiksi kauppojen ja liikkeiden seinille (etenkin hevostarvikeliikkeet ja eläinkaupat), liikuntapaikkojen ilmoitustauluille ja kouluihin.

Lehti-ilmoitus maksaa paljon, mutta se on myös todella tehokasta, joten Ojamaan kannattaa varovaisesti alkaa kokeilemaan sen vaikutuksia. Samanaikaisesti ei kannata mainostaa useassa lehdessä, koska silloin mainonnan tehoa olisi vaikea seurata. Lehti-ilmoittelun voisi aloittaa kaupunkilehti Uusi Lahdessa, jolla tavoitettaisiin Lahden ja Hollolan alueen ihmiset. Uusi Lahti on kahdesti viikossa ilmestyvä ilmaisjakelulehti, joten se tulee lähes jokaiseen kotiin. Myös Nastolassa ja Orimattilassa on Uusi Lahden noutopisteitä. Uusi Lahden lisäksi on tavoitettava paikalliset asukkaat ja parhain keino tähän on alueella jaettava Seutuneluset. Seutunelosten ilmoitusosasto kattaa Hollolan, Kärkölän, Hämeenkosken, Orimattilan, Artjärven, Pukkilan, Myrskylän, Asikkalan sekä Padasjoen. Kerralla ilmoittaja tavoittaa 38 500 taloutta, joten samalla tehdään tallia tunnetuksi myös lähikunnissa. Myöhemmin, kun esimerkiksi vaelluksia/ratsastusretkiä on alettu järjestämään, voi mainontaa levittää kauemmas, kuten pääkaupunkiseudulle.

### **Ulkomainonta**

Ojamaan talli ei näy ohikulkevalle tielle, joten olisi tärkeää, että tienvarteen laitettaisiin kyltti osoittamaan tallin olemassa olosta. Kyltti helpottaisi asiakkaiden paikalle löytämistä ja saattaisi lisäksi herättää ohikulkijoiden mielenkiinnon. Tulevaisuudessa kannattaa harkita myös mainoksen laittamista vanhan Helsingintien varteen (josta käännetään Kärkölän suuntaan), sillä siellä liikkuu huomattavasti enemmän autoilijoita. Tienvarsimainontaan on tosin haettava kalliinpuoleinen (290€) poikkeuslupa, joten mainos kannattaa vasta, kun asiakasmäärä on saatu nousuun.

## Myynninedistäminen

Myynninedistämisen avulla tehdään yritystä ja sen tuotteita tutuiksi asiakkaille. Se tukee siis mainontaa, jolla taas houkutellaan kuluttajia yritykseen. Kuluttajiin kohdistuvilla myynninedistämis-toimilla viedään tuotteita kuluttajan luo ja saadaan hänet kiinnostumaan siitä. Yleisimpiä keinoja ovat

- tuote-esittelyt myymälässä tai messuilla
- kilpailut tai arpajaiset
- tavaränäytteet (ilmaisnäyte, kokeilupakkaus)
- avointen ovien päivät
- messut ja näyttelyt
- sponsorointi
- hinnan alennukset ja kylkiäiset
- vähittäismyymälän mainonta (esimerkiksi näyteikkunassa, julkisivussa, myymälän sisällä). (Rope ym. 1992, 193.)

Myynninedistämiskeinona käytimme Ojamaalla avoimien ovien päivää, joita kannattaa jatkossakin järjestää tietyin väliajoin, jotta ihmiset pääsevät helpommin tutustumaan paikkaan. Toisena myynninedistämiskeinona Ojamaan talli voisi jossain vaiheessa kokeilla messuja. Hevosaiheisten messujen järjestämistä kannattaa seurata ja miettiä, löytyisikö potentiaalisia asiakkaita juuri niiltä messuilta. Messuille osallistuminen on kuitenkin kallista, joten kannattaa miettiä, voisiko yhteistä messuosastoa suunnitella esimerkiksi toisen paikallisen ratsutallin, Hepovainion, kanssa. Messut on keskeinen markkinointiväline tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa. Kohdennetut ja selkeästi rajatut erikoismessut palvelevat tehokkaasti sekä myyjän että ostajan tarpeita. Asiakas saa kertakäynnillä läpileikkauksen toimialansa sen hetkistä markkinoista, tutustuu alan uutuuksiin ja kehitykseen. Näytteilleasettajat puolestaan tavoittavat muutaman päivän sisällä laajan joukon nykyisiä ja tulevia asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 206.)

Hyvä keino tuoda tallia tunnetuksi paikallisille on osallistua kylän eri tapahtumiin. Kärkölässä järjestetään joka syysy esimerkiksi maalaismarkkinat. Perinteisesti paikalla on Hepovainion hevosia, mutta ensi vuonna Ojamaan tallin kannattaisi myös osallistua tapahtumaan ja näin tutustuttaa paikallisia toimintaansa.

#### 4.5 Markkinointibudjetti

Budjetti on suunnitelman euromääräinen kuvaus. Budjetointi liittyy markkinoinnissa kiinteästi vuosisuunnitteluun ja kannattavuuden suunnitteluun. Budjetti laaditaan tavallisesti yrityksen tilivuositain. Näin markkinointibudjetti on osa markkinoinnin vuosisuunnittelua. Jokaisesta kampanjasta varten on kuitenkin laadittava myös oma budjetti. Kampanjan budjetin tulee kattaa kaikki kampanjan erilliskustannukset. (Kivikangas ym. 1998, 187.)

Markkinointibudjetti koostuu eri yrityksissä jossain määrin eri osista. Ratkaisevaa on se, mistä eri toiminnoista markkinoinnin katsotaan olevan vastuussa. Yhteinen piirre kaikille markkinointibudjeteille on myyntibudjetti, josta käyvät ilmi myyntitavoitteet. Muut osat markkinointibudjetista kuvastavatkin markkinoinnin kustannuksia. Markkinointibudjetista ilmenevät siis tavoitteeksi asetetut markkinoinnin tuotot ja markkinoinnin kustannukset. (Rope ym. 1994, 148.)

Tavallisesti markkinoinnin budjetointi aloitetaan laatimalla myyntibudjetti. Tämän vuosi myyntibudjetin tulisi olla mahdollisimman realistinen. Myyntibudjetti ilmaisee yrityksen tuotteiden menekkitavoitteet yksikkömääräisinä ja euromääräisinä. Se laaditaan myynnin ennakoinnin ja suunniteltujen markkinointitoimien pohjalta useimmiten yhdeksi vuodeksi ja jaotetaan osiin esimerkiksi kuukausittain. Tavallisesti myyntibudjetti jaetaan esimerkiksi tuotteittain, tuoteryhmittäin, myyntialueittain tai asiakkaittain. (Rope ym. 1994, 148.)

Prosenttia liikevaihdosta -menetelmää on käytetty markkinointibudjetin tason määrittämisessä varsin paljon. Tätä menetelmää voidaan kuvata mekanistiseksi menetelmäksi. Sen perustana on ajatusmalli, että markkinointiin tulee ilman muuta panostaa tietty määrä. Tämä määrä muodostaa markkinointibudjetin, joka markkinointiin tulee saada riittämään tai vaihtoehtoisesti tulee markkinointiin käyttää. (Rope 2002, 178.)

Ojamaan tallilla ei ole taloudellisten resurssien puitteissa mahdollisuutta panostaa markkinointiin kovin suurilla summilla. Mainostoimistojen palveluja Ojamaan ei kannata käyttää, vaan toteuttaa mainoksensa ja markkinointimateriaalin itse. Markkinointibudjettiin tulisi kuitenkin siirtää pieni prosenttiosuus esimerkiksi kuukausittaisista myyntituotoista. Toki tämä on kannattavaa vain silloin, kun kuukauden liikevoitto on positiivista. Jatkuva seuranta markkinointibudjettia kohtaan mahdollistaa siinä rahan riittävyyden, jonka seurauksena voidaan pitää yllä jatkuvaa markkinointia tehokkaasti. Markkinointia ei ole hyvä pitää pienessäkään yrityksessä kustannuksena, vaan mahdollisuutena tavoittaa haluttu kohderyhmä. Resurssien ollessa pienet täytyy niiden kohdistus onnistua rajaamaan siten, että tehokkuus olisi mahdollisimman suuri.

#### 4.6 Seuranta

Seurannalla tarkoitetaan toimintaprosessia, jossa todellisia toteutuneita tuloksia verrataan tavoitteisiin, haluttuihin tuloksiin, ja pyritään saamaan ne lähemmäksi toisiaan. Markkinoinnin seurannan kohteita ovat tavoitteet, kilpailukeinojen ja resurssien käyttö sekä markkinoinnin tulokset. Sen eri vaiheet ovat

- markkinoinnin seurantakohteiden nimeäminen
- seurantamenetelmien määrittäminen
- tulostavoitteiden ja merkitsevien poikkeamien määrittäminen
- aikaansaannosten mittaaminen
- tulosten ja tavoitteiden vertailu ja poikkeamien toteaminen

- poikkeamien syiden analysointi
- korvaavien toimenpiteiden suunnittelu.

Yleisin seurannan muoto yrityksissä on budjetin toteutumisen tarkkailu. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Jokaiseen markkinointitoimeen (esim. kampanjaan) täytyy seurannan kuulua luonnollisena osana. Budjettien avulla tapahtuva seuranta eli budjettikontrolli on eräs tyypillisimmistä seurantatavoista. Budjetithan kokoavat vastuut ja tavoitteet ja tällä tavoin seurannan perustieto on tiiviissä muodossa ja hyvin hallittavissa. Budjettiseurannassa verrataan toteutuneita lukuja tavoitteisiin, lasketaan erot eli poikkeamat, todetaan erojen merkitsevyys, tutkitaan erojen syyt ja ryhdytään korjaustoimiin, joko korjaamalla välittömästi suunnittelukauden budjettia tai ottamalla erot huomioon seuraavalla budjetointikierröksellä. (Rope ym. 1994, 177.)

Puutteellisten seurantakäytäntöjen takia monilla yrityksillä ei ole toimivaa kaavaa, jonka mukaan ne voisivat verrata esimerkiksi hintojaan kilpailijoiden hintoihin, analysoida varastointiaan, jakelukustannuksiaan, tehdä arviointeja mainonnan tehokkuudesta tai seurata myyntiraportteja. (Lahtinen-Isoviita 1998, 286, 287.)

Ojamaan tallin tulisi tehdä joka vuodelle selkeä vuosisuunnitelma, jossa asetetaan tavoitteet ja mietitään, miten niihin päästään. Myyntiä tulee seurata kuukausittain ja tulosten perusteella miettiä, mikä toiminta on vaikuttanut muutoksiin. Jos yritys esimerkiksi laittaa lehti-ilmoituksen, on tärkeää seurata, tuleeko sen perusteella uusia asiakkaita. Kun taas laitetaan ilmoitus toiseen lehteen, voidaan verrata sen vaikutuksia ja miettiä, missä kannattaa mainostaa.

Myös asiakkaiden tyytyväisyyttä on erittäin tärkeä seurata ja, tässä toimii hyvänä apuna suunnittelemani asiakaspalautelomakkeet. Lomakkeilla saadaan selville mihin asiakkaat olivat tai eivät olleet tyytyväisiä. Se auttaa myös näkemään, mistä asiakas on saanut tiedon tallista ja

näin selventää eri markkinointikanavien toimivuutta. Asiakspalautelomakkeen on oltava sijoitettuna talliin hyvälle paikalle ja jokaista kävijää tulee pyytää antamaan palautetta. Lomakkeen täyttämiseen on hyvä käyttää jonkinlaista ”porkkanaa”, kuten ratsastustunnin arvontaa lomakkeen täyttäneiden kesken. Lomakkeen siirtäminen myös internetiin kannattaa, sillä siellä ihmiset voivat helpommin antaa myös negatiivista palautetta (joka on erittäin tärkeää kehityksen kannalta).

## 5 AVOIMIEN OVIENTÄ PÄIVÄ OJAMAALLA 17.6.2007 (LIITE 1)

Koska opinnäytetyöni tavoitteena on tehdä Ojamaan tallia tunnetuksi ja saada uusia asiakkaita ratsastamaan, ehdotin tallin omistajalle Joanna Ojalle avoimien ovien päivän järjestämistä, mitä oli tarkoitus mainostaa näkyvästi ja näin auttaa ihmisiä löytämään tiensä ratsastamaan.

Tallilla ei oltu aikaisemmin järjestetty mitään vastaavaa tapahtumaa, eikä lehtenkään oltu laitettu yhtään tallin omaa mainosta. Päivän oli tarkoitus tuoda siis näkyvyyttä tallille. Tarkoituksena oli myös antaa tietoa tallin toiminnasta ja onnistuneesti järjestetyllä päivällä saada ihmiset palaamaan.

Laitoimme kaksi mainosta Uusi Lahti-lehteen ja yhden mainokset Orimattilan Sanomiin sekä Seutunelosiin. Lehtimainoksen lisäksi suunnittelin A-4 suuruisen mainoslehtisen, joita vietin kauppojen seinille Lahden seudulla ja tallin lähialueilla. Mainostamisen aikataulu petti (mainoslehtiset saatiin kauppojen seinille vasta vajaa viikko ennen avoimia ovia), minkä seurauksena tarpeeksi moni ihminen ei ehtinyt edes näkemään mainosta ennen tapahtumaa.

### 5.1 Päivän sisällölliset tavoitteet ja saavutetut tulokset

Tärkeimpänä tavoitteena oli tehdä tallia tunnetuksi ja näin ollen saada uusia asiakkaita. Mainostamalla päivää tallille saatiin näkyvyyttä ja paikalle saapuneille pyrittiin jättämään hyvä mieli käynnistä/hyvä kuva tallista, jotta puskaradiolla saataisiin lisättyä kiinnostusta tallia kohtaan. Kävijämäärään toivottiin olevan mahdollisimman suuri, koska mainontaan panostettiin paljon. Tavoitteeksi laitoimme 40–50 kävijää.

Tavoiteltu kävijämäärä alittui yli puolella eli ihmisiä paikalla kävi noin 20. Määrään ei missään nimessä voi olla tyytyväinen, ottaen huomioon hyvän sään. Positiivista oli, että paikalla kävijöistä suurin osa oli ensimmäistä kertaa käymässä tallilla. Uusia asiakkaita tallin omistaja laski



saaneensa kuusi, mikä olisi erittäin hyvä määrä, jos kaikki alkaisivat vakituisesti käydä ratsastamassa. Lisäksi kaikki paikalla olijat näyttivät viihtyvän hyvin ja luulen että positiivisen kuvan muodostaminen tallista onnistui. Jos puskaradio toimii toivotulla tavalla, uskon että uusia kävijöitä saadaan vielä myöhemminkin. Myös mainostamisella on saatu näkyvyyttä ja joku voi myöhemmin muistaa tallin, vaikkei tällä kertaa paikalle pääsytäkään.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Opinnäytetyössäni käsittelin markkinointisuunnitelman laatimista pienyrityksen näkökulmasta. Aloitin työni kertomalla hevosmatkailusta, koska case -yrityksellä ei sijaintinsa vuoksi juuri ole selviytymismahdollisuuksia ilman matkailun hyödyntämistä. Sen jälkeen esittelin case -yrityksenäni Ojamaan tallin ja kerroin alustavasti sen suhteesta ja mahdollisuuksista hevosmatkailuun. Neljännessä luvussa tein Ojamaan tallille markkinointisuunnitelman, jossa jokaisen kohdan alussa on tiivistetysti yrityksen tarpeita varten valittu teoria, jonka alapuolelta löytyy käytännön sovellus kohdeyritykseeni.

Markkinointisuunnitelman analyysivaiheessa kerätään ja arvioidaan tietoja yrityksen sisältä ja toimintaympäristöstä. Analysointivaiheen tietojen pohjalta asetetaan markkinoinnille tavoitteet. Tavoitteet kertovat, mihin yritys toimialallaan pyrkii, ja ne voidaan asettaa sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia ja saavutettavissa olevia. Usein yrityksellä on useita tavoitteita, esimerkiksi kannattavuus, myynnin kasvattaminen ja markkinaosuuden lisääminen. Tavoitteet pitää laittaa tärkeysjärjestykseen. Mielestäni tavoitteiden puuttuminen hidastaa Ojamaan tallin kehitystä paljon. Kun yrittäjä ei ole tehnyt kannattavuuslaskelmia toiminnalleen, on vaikea asettaa selviä myyntitavoitteita. Ja kun taas ei tiedetä paljonko myyntiä tarvitaan kannattavaan toimintaan, on vaikea tehdä toimintasuunnitelmia tavoitteiden toteuttamiseksi.

Kun tavoitteet kertovat, minne yritys tahtoo mennä, strategia vastaa miten sinne päästään. Liiketoiminnassa strategiat ovat toimintaperiaatteita, joiden avulla yritys aikoo selviytyä ja menestyä markkinoilla. Tulkinnat toimintaympäristöstä ja arviot resursseista vaikuttavat strategiaan valintoihin.

Toimintasuunnitelmat sisältävät tuote-, hinta-, jakelu- ja markkinointiviestintäpäätökset. Tuotepäätöksiä ohjaavat asiakkaiden tarpeet. Sen takia yrityksen on jatkuvasti seurattava markkinointia ja pysyttävä ajan tasalla asiakkaiden tarpeiden kehittymisestä. Hinnoittelu on

yksi keskeisimmistä päätöksistä, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen kasvumahdollisuuksiin ja voittoon. Jakelupäätökset ovat tärkeitä, koska valittu jakelutie vaikuttaa voimakkaasti yrityksen toimintaan ja muiden kilpailukeinojen käyttöön. Viestintäpäätöksiä voidaan tehdä vasta, kun päätökset tuotteesta, hinnasta ja jakelusta on tehty. Viestinnän avulla luodaan haluttu mielikuva ja kasvatetaan myyntiä. Toimintasuunnitelmien pohjalta laaditaan markkinointibudjetti.

Seurannassa arvioidaan päätösten ja suunnitelmien onnistumista niiden toimeenpanoon jälkeen. Seuranta on toteutuneiden tulosten vertaamista tavoitteisiin ja syiden etsimistä niiden välillä oleviin poikkeamiin. Seurantatieto on hyödyllistä seuraavan suunnittelukauden analyysivaiheessa, mutta korjaustoimia on syytä tehdä jo meneillään olevalla toimintakaudella.

Työni tarkoitus oli luoda yrityksen tarpeita varten selkeä selvitys yrityksen nykytilasta, kehityksen suunnasta ja opastaa yrittäjää tulevaisuudessa suunnittelemaan markkinointiaan järjestelmällisesti. Markkinointisuunnitelmani teoriaosuus antaa yrittäjälle tärkeää tietoa markkinoinnista ja helpottaa näin ollen tulevaa markkinoinnin suunnittelua. Käytännön toteutus on tarkoitus olla vain ohjeena, miten tallin markkinointia voisi toteuttaa. Yrittäjällä on hyvä olla ulkopuolinen näkemys toiminnastaan ja myös kehitysideat ovat varmasti jokaiselle tervetulleita.

Osana opinnäytetyötäni järjestimme case -yrityksessäni avoimien ovien päivän, jonka tarkoitus oli lisätä tallin tunnettuutta. Päivästä ja sen onnistumisesta on kerrottu luvussa viisi. Lisäksi suunnittelin tallille asiakaspalautelomakkeen (liite 1). Palautteen avulla yrittäjä pystyy seuraamaan asiakkaiden mielipiteitä tallista ja kehittämään toimintaansa niiden pohjalta.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava, mutta antoisa prosessi. Työn alussa keskustelin paljon toimeksiantajani kanssa, koska halusin tehdä työni juuri hänen tarpeilleen sopivaksi. Sain kuitenkin huomata, että näkemyksemme mm. toiminnan menestystekijöistä poikkeaa huomattavasti, jolloin päätin tehdä työn perustuen pelkästään asiantunteviin markkinoinnin kir-

joihin ja omaan muodostuneeseen mielipiteeseen niistä. Mielestäni oli tärkeää saada tuotua esille uusia ideoita ja näkökulmia, sen sijaan että olisin kuunnellut pelkästään yrittäjää, jolloin suunnitelmaan ei olisi tullut paljon muutosta nykyiseen toimintaan. Yritys, joka ei ole taloudellisesti kannattava, tarvitsee suuria muutoksia toimintaansa ja mielestäni onnistuin hyvin tuomaan työssäni esille eri vaihtoehtoja. En usko, että suurikaan osa ideoistani tulee koskaan toteutumaan, mutta toivottavasti olen onnistunut työlläni avaamaan yrittäjän silmät edes pahimmille puutteille. Koko case-yritykseni suurimmaksi ongelmaksi koin yrittäjän välinpitämättömän asenteen toiminnan parantamiseksi. Ihmisen luonnetta ja asenteita on vaikea lähteä muuttamaan, mutta mielestäni yritykseni auttaa tekemään paikasta kannattava, oli hyvä. Halusin jopa tehdä jotain konkreettista markkinointitoimenpiteiden alulle panemiseen, joten järjestin avoimien ovien päivän ja suunnittelin asiakaspalautelomakkeen. Yrittäjän vastuulle jää palautteiden lukeminen ja niistä oppiminen, mutta ainakin olen yrittänyt tehdä selväksi, että toiminnan on lähdettävä asiakkaiden tarpeista ja haluista.

Ennen kuin aloin tekemään opinnäytetyötäni, oli käsitykseni markkinoinnista paljon suppeampi, markkinoinnista tuli mieleen lähinnä mainonta. Nyt tiedän, että yrityksen markkinointia on kaikki, mikä näkyy tai kuuluu yrityksestä ulospäin. Markkinointi on siis erittäin tärkeää yritykselle, ei pelkästään tunnetuksi tekemisen ja asiakkaiden sisään houkuttelun kannalta, vaan myös asiakassuhteiden säilymisen takia. Olen oppinut, että ilman hyvin suunniteltua markkinointikokonaisuutta ja hyvää yritysosaamista yrityksen selviytymismahdollisuudet ovat huonot. Erittäin tyytyväinen olen siihen, että sain liittää työhöni tietoa ratsastusmatkailusta, sillä se on mielestäni hyvin mielenkiintoinen aihe ja lisäksi luulen, että myös erittäin suosittu matkailunala tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Anttila, M., Iltanen, K. 2000. Markkinointi. WSOY, Porvoo.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Boxberg, Matti 2005. Tuotteistaminen. MaaseutuMatkailu -lehti. Kevät 2005.

Borg, Pekka, Kivi, Elina & Partti, Minna 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. WS Bookwell Oy. Juva.

Kivikangas, T. & Vesanto, U. 1998. Markkinoinnin perusteet. Neljäs painos. WSOY- Kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Korkeamäki, A., Selinheimo, R. & Vahvaselkä, I. 1996. Optio markkinointi. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi- luo, voita ja hallitse markkinointia. WSOY, Porvoo.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja- analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Ensimmäinen painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lahtinen Jukka, Isoviita Antti 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Avaintulos Oy, Gummeruksen Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Miettinen, A., Sutinen, M., Dioy, P. & Vornanen, J. 1998. PK- yrittäjän menestystekijät. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Munkki, Kati 2004. Ympärivuotiselle matkailulle haetaan lisäpotkua hevosvoimin. Turun Sanomat. Talousliite, 2.11.2004.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Pussinen, Sirpa 2004. Tukea hevosreittien ja matkailun yhteistyöhön. MaaseutuMatkailu -lehti.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otava.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Elektroniset lähteet:

Etelä-Suomen Sanomat, 29.6.2007 <http://www.ess.fi/Article.jsp?article=151306> (Luettu 17.7.2007).

Hevosmatkailumateriaali, 2004. Hevosten maaseutu 2 hanke. Yhteistyöryhmä. <http://www.nouseratsaille.fi/easydata/customers/ratsaille/files/Asiakirjat/Hevosmatkailumateriaali.pdf> (Luettu 15.9.2007).

Hollmen, M. & Mäenpää, M. 2004. Hevosalan haasteet [http://www.ratsastus.fi/uploads/hevosalan\\_haasteet.pdf](http://www.ratsastus.fi/uploads/hevosalan_haasteet.pdf) (Luettu 2.6.2007).

Häyrinen, P. 2005. Vaellusratsastuksen laatukäsikirjan kehittäminen. Opinnäytetyö. <http://www.vaellusratsastus.fi/pdf/Laatuk%20E4sikirjan%20kehitt%20minen%20koko.pdf> (Luettu 15.9.2007).

Josek Oy, 2003. <http://www.josek.fi/yritysoapas/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=89> (Luettu 20.8.2007).

Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003a. [http://www.hevosyrittaja.fi/ha2\\_2.asp](http://www.hevosyrittaja.fi/ha2_2.asp) (Luettu 7.6.2007).

Laurea-ammattikorkeakoulu, 2003b. Etelä-Suomen hevosalan kehittämisohjelma. <http://hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/hevoset.pdf> (Luettu 2.6.2007).

Lith, P. 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) (Luettu 3.6.2007).

Martin-päivä, M. 2006. Hevosmatkailun nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoitus. Laurea-ammattikorkeakoulu. [http://www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/hevosten\\_maaseutu.pdf](http://www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/hevosten_maaseutu.pdf) (Luettu 20.9.2007).

Mäenpää, M. 2005. Hevosyrityksen johtaminen. <http://hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/yj.pdf> (Luettu 22.7.2007).

Mäkinen, K. Yhteistyötaidot työpaikalla. [www.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yhteistyotaidot\\_tyopaikalla/yhteistyotaidot\\_tyopaikalla.doc](http://www.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yhteistyotaidot_tyopaikalla/yhteistyotaidot_tyopaikalla.doc) (Luettu 20.6.2007).

Poussa, K. 2007. Johtamisosaaminen mikroyrityksen menestystekijänä. <http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/PDFopparit/Kanditutkielma%20K%20Poussa%202007.pdf> (Luettu 21.5.2007).

Pussinen, S. Kasvava hevosalalla. Hevosalan näkymiä Suomessa. [http://www.laurea.fi/net/fi/05\\_Julkaisutoiminta/02\\_Raportit/KASVAVA\\_HEVOSALA\\_Hevosalan\\_nakymia\\_Suomessa./netti\\_B19.pdf](http://www.laurea.fi/net/fi/05_Julkaisutoiminta/02_Raportit/KASVAVA_HEVOSALA_Hevosalan_nakymia_Suomessa./netti_B19.pdf) (Luettu 7.6.2007).

Sensio, M. 2005 a. Hevoset työllistävät kasvavaa yrittäjäjoukkoa. Nettiradio Mikaeli. <http://mikaeli.mikkeli.ami.fi/mikaeli/arkisto/yrittajyys/hevosala/tiilikainen.htm> (Luettu 15.9.2007).

Sensio, M. 2005 b. Älä tee hevosen kanssa mitään, jos et tiedä mitä teet. <http://mikaeli.mikkeli.ami.fi/mikaeli/arkisto/yrittajyys/hevosala/parikka.htm> (Luettu 18.7.2007).

Suomen vaellustallien liitto ry, 2007. <http://www.vaellustallit.fi/suova.html> (Luettu 12.9.2007).

Stenberg, T. 2005. Suomalaisen vaellusratsastuksen ulkomaanmarkkinointi ja sen haasteet. Opinnäytetyö. <http://www.vaellusratsastus.fi/pdf/stenberg.pdf> (Luettu 17.9.2007).

Westerlund, R. Markkinointi. <http://www.tekniikka.oamk.fi/~rajaw/yrjat/markkinointi/markkinointi.htm#Saatavuus> (Luettu 4.8.2007).

## LIITTEET

LIITE 1: ASIAKASTYYTYVÄISYYSLOMAKE

LIITE 2: AVOINTEN OVIEN PÄIVÄN MAINOS



## OJAMAAN TALLI-ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Täyttämällä oheisen asiakastyytyväisyyskyselyn olet mukana omalla tärkeällä panoksellasi kehittämässä tallimme toimintaa. Ole hyvä ja täytä kyselylomake valitsemalla vaihtoehto joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi.

 =Erittäin hyvä  =Erittäin huono

- palaute omasta ratsastuksesta  
 palaute vanhempana lapsen ratsastuksesta

ikä:  0-14  15-24  25-34  35-

Asuinkunta:  sama kunta  naapurikunta  pitkämatkalainen

Oletko aikaisemmin käynyt meillä?  kyllä  ei

Mistä sait tietoa tallista?  kaverilta  netistä  lehdestä  
 muualta, mistä \_\_\_\_\_

### Yleiset tekijät



Henkilökunnan palveluasenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunnan ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tallin sijainti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen viihtyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen siisteys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Palvelu

Opetuksen laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnin sisältö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varusteiden taso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallisuuden huomioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta-laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miten vastasimme odotuksiasi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleisarviosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halu tulla uudelleen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mikä oli parasta?

---



---



---

Mitä parantaisit toiminnassamme/muuta kommentoitavaa?

---

---

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**

# Ojamaan Talli

**Avoimet ovet lauantaina 16.6 klo:12-16**

Mahdollisuus minitunteihin klo 17 jälkeen

Ohjelmassa mm.

- Talutusratsastusta
- Kärriajelua
- Ponien harjausta
- Ratsastusesitys
- Leikkimielisiä kilpailuja
- Centered riding® mallitunti
- Arvontaa
- Pufffetti!



**Tervetuloa tutustumaan tallimme toimintaan!**



Ajo-ohjeet: Ojamaan Talli sijaitsee Kärkölän kunnan Marttilan kylässä.

Ojamaantie 16  
16540 Mertie



www.sivut:

<http://koti.phnet.fi/ojamaan>