

---

# HEVOSTALouden KANNATTELEVA VOIMA



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Mustiala, 17.12.2010

Katariina Suvitaival



Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma  
Mustiala

Työn nimi Hevostalouden kannatteleva voima

Tekijä Katariina Suvitaival

Ohjaava opettaja Terhi Thuneberg

Hyväksytty \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ . 20 \_\_\_\_\_

Hyväksyjä

MUSTIALA

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma  
Hevostalouden suuntautumisvaihtoehto

---

<b>Tekijä</b>	Katariina Suvitaival	<b>Vuosi</b> 2010
<b>Työn nimi</b>	<b>Hevostalouden kannatteleva voima</b>	

---

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat talliyrittäjien arvokkaiksi kokemat päämäärät ja perimmäiset syyt, jotka motivoivat ryhtymään talliyrittäjäksi. Lisäksi havainnoidaan yleisiä tausta- sekä ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti yrittämispäätökseen. Samalla todennetaan talliyrittämisen ominaispiirteitä ja havainnoidaan sitä todellisuutta, missä yrittäjä päivittäin toimii.

Työn teoriaosuudessa käsitellään yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia motivaatio- sekä muita tekijöitä, sekä tarkastellaan maatala-, asiantuntijapalvelu- ja pienyrittäjyyden erityispiirteitä. Tavoitteena oli löytää talliyrittämistä määrittäviä ominaispiirteitä.

Tutkimus toteutettiin keväällä ja syksyllä 2010 haastatteleamalla seitsemää Etelä-Suomessa toimivaa talliyrittäjää eri tuotantosuunnilta.

Tutkimuksessa selvisi, että merkittävin motivaatiotekijä talliyrittäjäksi ryhtymiseen ja toiminnan jatkamiseen on halu tehdä työtä oman kiinnostuksen kohteen parissa, toteuttaa omia tavoitteitaan tai unelmiaan. Merkittävä myötävaikuttava tekijä on harrastuksen myötä hankittu tila ja omiin elämänarvoihin sopiva ja tavoiteltu elinympäristö, tai sopiva ympäristö oli jo olemassa. Yrittäjän oma tahto, kiinnostus sekä keinot ja edellytykset ovat hevostalouden ja talliyrittämisen kannattavia voimia. Miten hyvin yrittämisessä onnistutaan, määrittyy substanssi- ja yrittäjäosaamisen tekijöillä, kuten tuotteen laatu, korkea ammattitaito ja -etiikka sekä verkostoituminen. Jaksamiseen vaikuttaa eniten työmäärän sopivuus ja hallittavuus sekä lähipiirin tuki.

Näkemyksiä, tahtoa sekä ammatti- ja liiketoimintaosaamista alalla on. Eniten kehitystoimenpiteitä kaivattaisiinkin suotuisien ulkoisten ympäristötekijöiden luomiseksi, kannattavuushaasteiden voittamiseksi sekä alan yrittäjäosaamisen vahvistamiseksi.

**Avainsanat** Hevonen, hevostalous, hevosalan yritys, yrittäjyys, talliyrittäjyys, ominaispiirteet

**Sivut** 42 s. + liitteet 1 s.

Mustiala  
Degree Programme in Agricultural and Rural Industries  
Equine Option

---

<b>Author</b>	Katariina Suvitaival	<b>Year</b> 2010
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	<b>Empowering Factors in Equine Entrepreneurship</b>	

---

## ABSTRACT

The main objective of this thesis was to identify the primary reasons and affecting factors that motivate a person to engage in equine entrepreneurship. Furthermore, the aim was to clarify the characteristics of equine entrepreneurship in order to further increase the appreciation of it, more precisely the business of stable management, which is in the core of the equine industry.

The theoretical framework outlines the general entrepreneurial characteristics and types as well as the motivating elements towards entrepreneurship. Moreover, the characteristics of neighbouring branches assumed to have an effect on the business of stable management are introduced. These include professional services, small businesses, agricultural and rural area businesses.

The study was carried out in Southern Finland during second and third quarter of 2010 by interviewing seven entrepreneurs in stable management, all in slightly different lines of production.

The study shows that the entrepreneur's own will and interest in the branch as well as the means and requisites (such as an appropriate property, meeting a like-minded partner or being granted an investment support) that enable the start up of a company are the main empowering factors in equine entrepreneurship. How successful the business then is, is dependent on the level of substance know-how and entrepreneurial competence manifesting in high product quality, professionalism and ethics as well as networking and co-operation skills in addition to business management skills.

Contrary to the expected, the entrepreneurs have vision, expertise and business know-how. It seems improvement is primarily needed in developing the environmental elements supporting entrepreneurship such as taxation, the principles for granting investment support, but also in further strengthening the entrepreneurial competence in the branch.

**Keywords** Equine, entrepreneurship, equine industry, stable management, characteristics of equine entrepreneurship



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Aiheen ajankohtaisuus.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	8
2	TUTKIMUSYMPÄRISTÖ - HEVOSALA SUOMESSA .....	10
2.1	Hevosalan rakenne .....	10
2.2	Hevosala on maaseutuelinkeino .....	10
2.3	Nykytilanne .....	11
2.4	Lukuja hevosalasta .....	12
3	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	15
3.1	Haastatellut yrittäjät .....	15
3.2	Aineiston hankinta ja luotettavuus .....	16
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	18
4.1	Keskeiset käsitteet .....	18
4.2	Yrittäjyys.....	18
4.2.1	Yrittäjätyypeistä .....	19
4.2.2	Yrittäjäksi ryhtyminen.....	20
4.3	Yrittäjyyteen ohjaavat motivaatiotekijät .....	21
4.4	Talliyrittämiseen vaikuttavat ominaispiirteet.....	22
4.4.1	Pienyrittäjyys .....	23
4.4.2	Asiantuntijapalveluala .....	23
4.4.3	Maatila- ja maaseutuyrittäjyys .....	25
4.4.4	Yhteenvedo.....	26
5	TULOKSET .....	27
5.1	Miksi on alalla.....	27
5.2	Tallitoiminnan tavoitteet .....	27
5.3	Talliyrittämisen haasteet .....	28
5.4	Talous.....	30
5.4.1	Mikä pitäisi muuttua.....	30
5.4.2	Onnistumisen syyt .....	31
5.5	Jaksaminen .....	32
5.6	Verkostoituminen .....	32
5.7	Yrittäjien viitekehys toiminnalleen .....	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
6.1	Kehittämisehdotukset .....	36
6.1.1	Koko hevosalan kehittäminen .....	36
6.1.2	Kohdennettuja tietopaketteja saataville .....	37
6.2	Jatkotutkimukset.....	38
	LÄHTEET .....	39

Liite 1 Tutkimuksen esittely

## 1 JOHDANTO

Suomen hevostalous tuntuu olevan kasvussa mitä alan osatekijöiden, kuten harrastajamäärien, hevostilojen määrien, hevosmäärien ja hevosalan yritysten määrän kasvuun tulee. Hevostalous on myös ainoita kasvavia tuotantosuuntia maataloudessa.

Itsekin hevosalalla toimivana yrittäjänä ja alan haasteellisuuden tietäen ei voi olla ihmettelemättä, mihin hevosala ja sen kasvu todellisuudessa oikein nojaa. Onko alan toimijoilla, ja nimenomaan sen keskiössä toimivilla talliyrittäjillä, voimia ja edellytyksiä vastaanottaa kasvavaa hevosharrastajien joukkoa?

Jo keskusteluissa kollegoidenkin kanssa esille on noussut kaikille yhteisiä teemoja: alalle lähtemisen syyt, kannattavuus, asiakastyön raskaus, työn määrä. Halusin lähteä laajemmin tutkimaan, mikä on talliyrittäjien motivaatio, millaiset ominaispiirteet määrittävät heidän työympäristöään ja mitkä ovat heidän yritystoimintansa tavoitteet. Onko joku kenties löytänyt 'viisasten kiven' eli toimintayhtälön, mikä auttaa luomaan tasapainoisen työympäristön (työ - perhe - vapaa-aika) ja kannattavan talliyrityksen? Onko ylipäätään mahdollista pyörittää talliyritystä muuten kuin harrastuksena?

### 1.1 Aiheen ajankohtaisuus

Kasvava hevosala tekee tuloaan laajempaan tietoisuuteen. Tästä osoituksena mm. se, että hevosala muiden maaseutualojen mukana huomioidaan sekä Maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa 2009–2013<sup>1</sup> että Maaseudun yrittäjyyden kehittämisohjelmassa 2020<sup>2</sup>. Samoin hevosalan tutkimus kiinnostaa, alan tutkimuksia jo tekevän MTT:n<sup>3</sup> yksikön lisäksi Helsingin yliopiston ruotsinkielisen yhteiskuntatieteiden opetusyksikön tutkimuskeskuksella FO-RUMilla<sup>4</sup> tehtiin Hästsam -tutkimusprojekti<sup>5</sup>. Lisäksi meillä on hevosalalle suunnattuja koulutushankkeita, esimerkiksi Hevosyritys huippukuntoon 2010-2013<sup>6</sup>. Ala huomioidaan myös mediassa,

<sup>1</sup> Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma on Suomessa käyttöön otettu menettely, jolla kiinnitetään huomiota keskushallinnon päätösten maaseutuvaikutuksiin. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (YTR) laatii kokonaisuohjelman. Ryhmä toimii hallituksen apuna myös kokonaisuohjelman esitysten toteuttamisessa.

<sup>2</sup> Yrittäjyyden teemaryhmän laatima toimintaohjelma vuosille 2010–2012, jossa esitetään konkreettisia toimenpiteitä maaseudun yrittäjyyden kehittämiseksi. Ohjelma-asiakirjassa myös kuvataan yrittäjyyden toimintaympäristöä maaseudulla sekä luodaan kasvualakohtaisia visioita vuoteen 2020 saakka.

<sup>3</sup> Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT) on maamme johtava maatalous- ja elintarviketutkimusta sekä maatalouden ympäristöntutkimusta tekevä laitos, joka toimii maa- ja metsätalousministeriön alaisuudessa.

<sup>4</sup> FO-RUM on monitieteinen tutkimus- ja yhteistyökeskus opettajille ja tutkijoille Svenska Social- och kommunalhögskolan'lla. FO-RUMin toiminta keskittyy julkis- ja semijulkishallintoon, ympäristönsuojeluun ja paikalliseen ja alueelliseen kehitykseen.

<sup>5</sup> Projektinimi Hästsam. Uuden hevostalouden, käyttäjäryhmien ja maankäytön tutkimusprojektin tavoitteena oli kartoittaa ja analysoida yhteistyötä ja konflikteja lähtökohtaisesti tapaustutkimuksista, sekä ehdottaa ratkaisumalleja.

<sup>6</sup> Hevosyritys huippukuntoon on koulutushanke hevosalan yrittäjille, toimintaa suunnitteleville ja muille kiinnostuneille. Valtakunnallinen hanke on valmisteltu yhteistyössä hevosalan keskeisten organisaatioiden kanssa, toteuttajana on Hämeen ammattikorkeakoulu ja rahoittajana Hämeen ELY-keskus/ EU-osarahoitteinen Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma (2007-13).



mm. maatalouden vankka äänenkannattaja Maaseudun Tulevaisuus, jonka päähuomio perinteisesti on alkutuotannossa sekä metsätaloudessa, on nostanut hevosalan säännöllisesti esiin artikkeleissaan. Myös Yle uutisoi viimeksi 9.11.2010 uutisissaan, kuinka ”Hevosalasta tuli kaupunkeja ympäröivän maaseudun pelastus”.

Nopea kasvu ei kuitenkaan ole ihan ongelmatonta. Usein alan yrittäjäksi tunnutaan ”liukuvan” harrastuksen kautta ilman realistista käsitystä alan vaativuudesta tai kunnollista liiketoimintasuunnitelmaa. Osaltaan lisähaastetta tuo myös se, että asiakkaiksi tulee yhä enenevässä määrin vähäisemmällä tietotaidolla varustettuja ihmisiä. Eniten ehkä kuitenkin ovat esiin nousseet ympäristöhallinnalliset ja maankäyttöön liittyvät vaatimukset ja vaikeudet alan kasvun myötä. Ajankohta tuntuisi olevan erinomainen tallia ja hevosia pitävien yrittäjien toimintaympäristön ja heidän motivaationsa tutkimiseen ja sitä kautta talliyrittäjien, alan opetuslaitosten ja hallinnon ymmärryksen lisäämiseen toimialasta.

### 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Niin jo toimivien kuin aloittavienkin hevosalan yrittäjien on olennaista tiedostaa, mitkä ovat ne syyt, miksi hevosalan yrittäjäksi ryhdytään, ja ennen kaikkea, mitä alalla toimiminen vaatii. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan talliyrittäjiin, jotka mielestäni hevosten omistajien rinnalla ovat hevosalan keskeisimpiä toimijoita. Tässä yhteydessä on hyvä selvittää eroa talliyrittäjien ja tallinpidon välillä (kuvio 1). Jälkimmäinen toiminta käsittää ensisijaisesti omien hevosten pidon omassa tallissa, painottuu harrastamiseen eikä ole veronalaista liiketoimintaa. Talliyrittäjä sen sijaan on veronalaista liiketoimintaa, tavoitteellista, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista. Hevosmäärä talliyrittäjien tallissa on 8-10 ylöspäin, harrastustalleissa arviolta tyypillisimmillään 3-5.



Kuvio 1 Talliyrittämisen ja tallinpidon eroja

Selvityksen kohteena ovat motiivit, miksi on ryhdytty talliyrittäjäksi, mitkä ovat alalla toimivien tavoitteet ja kuinka ammattimaista yritystoiminta on. Lisäksi kartoitetaan hieman sitä ympäristöä, missä talliyrittäjä toimii,

sen haasteet ja mahdolliset ratkaisut, taloudellinen tilanne, verkostot ja yhteistyö lähialueen muiden hevosalan toimijoiden kanssa. Tavoitteena on saada selville paras toimintayhtälö, mikä auttaa jaksamaan, kannustaa ja vie eteenpäin.

Hevosyrittäjien lisäksi tutkimuksen toivotaan hyödyttävän myös hallintoa, hevosalan kehittämiseen orientoituneita toimijoita sekä hevosalan ammattilaisten koulutusohjelmien sisällön suunnittelijoita.

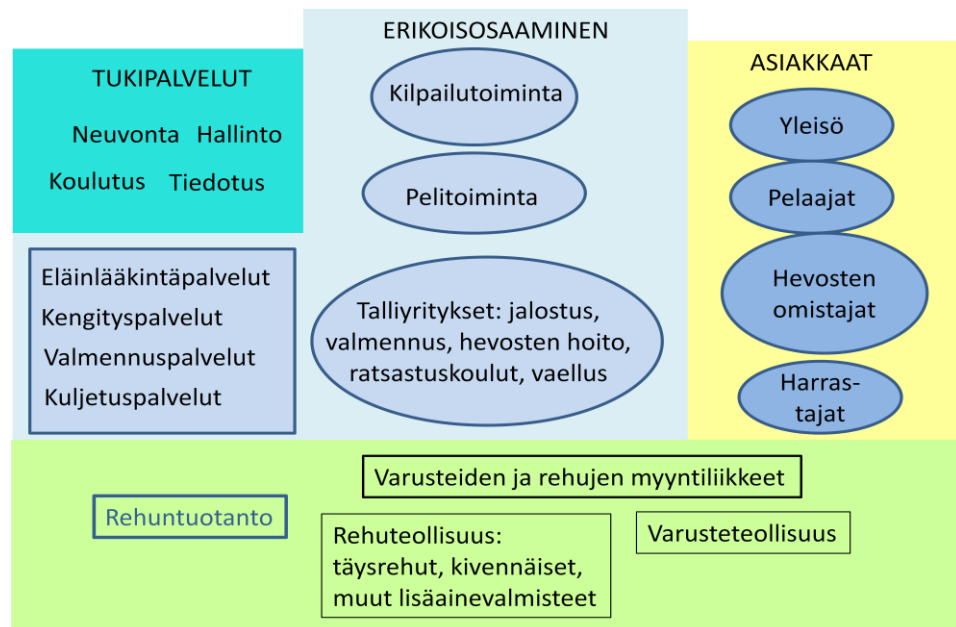
Tutkimuksessa ei kartoiteta talliyrittäjäksi ryhtymisen kokonaisuutta ja elämänkaarta. Tässä tutkimuksessa keskitytään identifioimaan, mitkä ovat talliyrittäjien arvokkaiksi kokemat päämäärät ja perimmäiset syyt, jotka motivoivat ryhtymään talliyrittäjäksi. Lisäksi havainnoidaan yleisiä taustasekä ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti yrittämispäätökseen. Samalla havainnoidaan talliyrittämisen ominaispiirteitä ja sitä todellisuutta, missä yrittäjä päivittäin toimii.

## 2 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ - HEVOSALA SUOMESSA

### 2.1 Hevosalan rakenne

Hevososen roolin muututtua maa- ja metsätaloutta palvelevasta työjuhdistasta nykypäivän harraste- ja kilpailuvälineeksi, on myös hevosen ympärille rakentuva elinkeinoelämä monipuolistunut ja erikoistunut (kuvio 2).

Nykyisin hevosalan ytimen muodostavat erikoisosaamista vaativat toimintasektorit: erikoistuneet talliyritykset, kilpailu- ja pelitoiminta, eläinlääkintä-, valmennus-, kengitys- ja kuljetuspalvelut. Lähialoista tärkeimpiä ovat maatalous ja sen rehutuotanto (heinä, kaura) sekä rehuteollisuus (täysrehut, kivennäis- ja hivenainevalmisteet, lisärehut). Tukipalveluiden voidaan katsoa muodostuvan alan oppilaitoksista, tutkimusyksiköistä, neuvonta- sekä hallintoelimitystä, joiden avulla alaa kehitetään ja viedään eteenpäin. (Heiskanen, Klemola, Kumpulainen & Kauppinen 2002, 7.)



Kuvio 2 Hevosalan rakenne, mukaeltu Heiskanen ym. 2002.

Alan työllistävyys on Suomessa 15 000-16 000 koko- tai osa-aikaista ihmistä. Vertailun vuoksi mainittakoon, että koko maa-, metsä- ja kalatalouden toimialan yrityksissä työskentelee n. 67 000 ihmistä (Tilastokeskus, Yritykset toimialoittain, TOL 2008<sup>7</sup>).

### 2.2 Hevosala on maaseutuelinkeino

Maatilat ja maaseutu on voimakkaasti mielletty perinteiseen maatalouteen, eli kasvi- ja kotieläintuotantoon, mutta lähempi tarkastelu tuo nykyisin

<sup>7</sup> Toimialat luetellaan toimialaluokituksessa. Suomessa [Tilastokeskus](#) käyttää kansallista Toimialaluokitus 2008 -nimistä luokkajakoa, jonka lyhenne on TOL 2008.

esiin jo paljon laajempikäsitteisen maaseudun, joka käsittää useita erilaisia alueita ja yhteisöjä. Maaseutualoiksi maatalouden lisäksi voidaan katsoa kuuluvan hevostalouden, hoiva- ja hyvinvointipalvelut, luonnon-, ympäristön- ja maisemanhoitotyöt, luonnontuotealan, matkailun, kulttuurin ja luovan talouden, poro- ja kalatalouden, turkistarhauksen sekä kaivosteollisuuden. Maaseutu nähdäänkin nykyisin jo arvona sinällään, joka palvelee koko yhteiskuntaa ja joka halutaan säilyttää. Välttämättömät elinkeinot (alkutuotanto), kulttuuriperintö, luonnon monimuotoisuus, ekosysteemi-palvelujen tuottaminen (= ihmisen luonnosta saamat aineelliset ja aineet-tomat hyödyt) ovat maaseudun tunnustettuja arvoja (Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009-2013, 11).

Maatalouden muuttumisen myötä Suomen maaseudulla 1995-2004 alku-tuotannon työpaikkojen määrä on laskenut, vaikka työpaikkojen koko-naismäärä pääsääntöisesti onkin lisääntynyt 8-30 prosentin kasvuvauhdil-la. Tämä johtuu nimenomaan palvelualan työpaikkojen määrän kasvusta. Yksityisten palveluiden sektori onkin jo toiseksi merkittävin työllistäjä maaseudulla. (Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009-2013, 24.)

Laajakirjainen maaseudulla toimivien yritysten nimikkeistö heijastelee niin ikään laajenevaa käsitystä: maatilayritys, maatilasidonnainen yritys, maatalousyritys, maaseutuyritys, maaseutumainen yritys, maaseudulla toimiva yritys. Hevosalan yritykset lukeutuvat näistä useimpiin. Talliyri-tys on aina tilasidonnainen yritys ja kaupungissakin toimiessaan edustaa ehdottomasti maaseutumaista yritystä: tarvitaan suurehko maa-ala, tuotan-torakennus (talli), ratsastus-/valmennuspohjat, jaloittelualueet ja tyypilli-sesti myös asumus, joko omistajaperheen tai työntekijän. Mielellään myös riittävät laidunalueet, mutta kaikissa talleissa näin ei ole vaan laitumet si-jaitsevat muualla. Talliyritys voi myös olla maaseutuyritys tai maaseudulla toimiva yritys sijainnista ja kaupungin tai taajaman läheisyydestä riippuen. Pääsääntöisesti hevosalan toiminta keskittyy maaseudulle. Rehun tuotanto tapahtuu maaseudulla, samoin pääosin hevostkasvatus sekä valmennus. Maaseututaajamiin keskittyvät hevosten hoitopalveluja sekä ratsastusvael-luspalveluja tarjoavat yritykset, jotka palvelevat kaupungeissa ja taajamis-sa asuvia harrastajia ja hevosten omistajia. Heidän omistuksessaan onkin jo yli puolet maamme hevostkannasta. Kaupungeissa ja kaupunkitaajamis-sa toimivat pääsääntöisesti ratsastuskoulut. (Heiskanen ym. 2002.)

### 2.3 Nykytilanne

Kasvusta huolimatta hevosala ja sen merkitys tunnetaan vielä huonosti niin hallinnon kuin alan toimijoidenkin keskuudessa. Alan seurannassa, tutkimuksessa ja kehityksessä laahataan kovasti jäljessä. Alalla ei ole yhtenäisiä määritelmiä eikä käsitteistöä eri toimintasektoreista. Kokonaisval-taista tietoa alasta, tunnuslukuja ja tilastotietoa ei näin ollen ole myöskään saatavilla. Näiden avulla voitaisiin kuitenkin parantaa ohjaustoimia hevos-talouden kannalta myönteisempään suuntaan. Perinteisen maatalouden seurannan johdannaisena tilastotietoa löytyy maatilaverotuksen piirissä olevilta hevosiloilta, mutta elinkeinoverotuksen piirissä toimivat he-vosyritykset jäävät ulkopuolelle ja siten vääristävät tilastotietoa. Esimer-

kiksi MTT:n Taloustohtori-sivustolla<sup>8</sup> seurataan perinteisen kotieläintalouden lukuja, samoin Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskukseen (TIKE) tilastot kattavat vain maatilatalousverotuksen piirissä olevat hevostilat. Elinkeinoverotuksen piirissä olevat talliyrietykset, puhumattaakaan yksityisistä 3-5 hevosen talleista, eivät vielä toistaiseksi ole missään seurannassa mukana.

## 2.4 Lukuja hevosalasta

Hevosten määrä Suomen maataloilla (taulukko 1) on 2000-luvulla kasvanut 4800 hevosella ollen 31 300 hevosta toukokuun 2009 lopussa (Tike, 2009a). Kaiken kaikkiaan hevosia maassamme on Suomen Hippoksen rekisterin mukaan 72 900 vuoden 2009 lopulla.

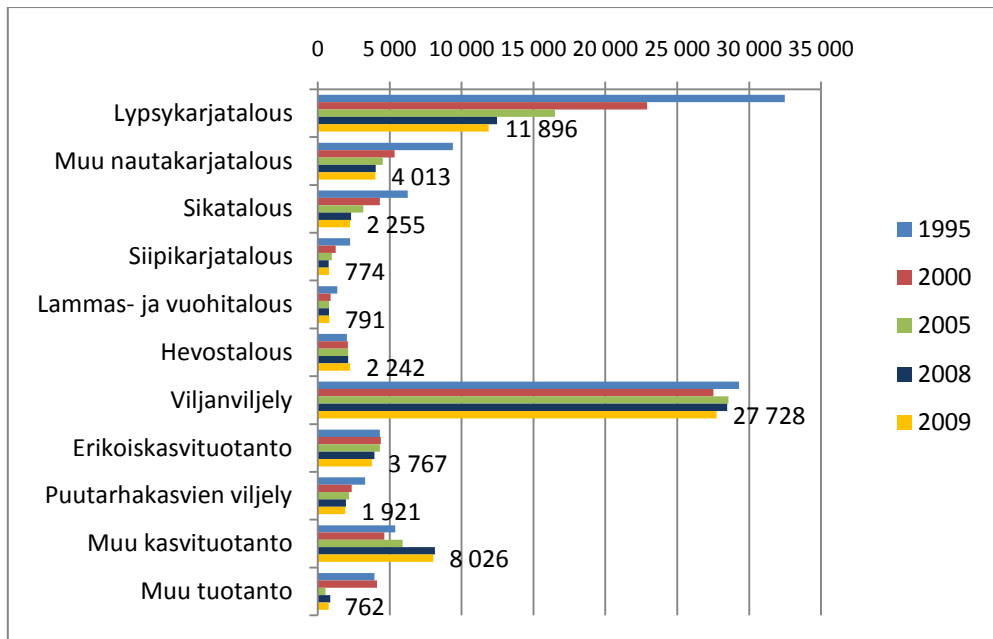
Taulukko 1 Kotieläinten lukumäärät 2000 ja 2009 (Tike, Matilda maataloustilastot 2009)

	Nautoja	Sikoja	Siipi-eläimiä	Hevosia maataloilla	Hevosia kaikkiaan	Lampaita	Vuohia
	1000 kpl						
<b>2000</b>	1 056,7	1 295,8	12 569,5	25,5	57,6	99,6	8,6
<b>2009</b>	918,3	1 381,2	9 369,5	31,3	72,9	117,7	5,9
<b>Muutos</b>	-138,4	85,4	-3 200,0	5,8	15,3	18,1	-2,7

Päätoimisia maatilaverotuksen piirissä olevia hevostiloja Suomessa on 2200, vain 13 tilaa vähemmän kuin sikatiloja ollen näin kuudenneksi suurin maatilojen tuotantosuunta (kuvio 3) viljanviljelyyn, lypsy- ja nautakarjatalous sekä kasvituotantotilojen jälkeen (Tike, 2009b). Hevostalouden on myös tullut osaksi perinteisten maatilojen toimintaa, vuonna 2007 se oli seitsemänneksi yleisin toimiala (25 toimialaluokitusta) monialaisilla tiloilla (Tike, 2007).

Kaiken kaikkiaan tallien lukumäärä Suomessa oli 13 000 v. 2002 ja v. 2005 jo 15 000, joista yrityksiä arviolta puolet (Pussinen, Korhonen, Pölonen ja Varkia, 2007). Vuotuinen talliyrietysten määrän kasvu on n. 100 vuodessa (Tilastokeskus, Yrietysten määrä toimialoittain TOL 2008).

<sup>8</sup> MTT:n maa- ja puutarhatalouden kannattavuuskirjanpitotuloksia esittelevä verkkopalvelu.



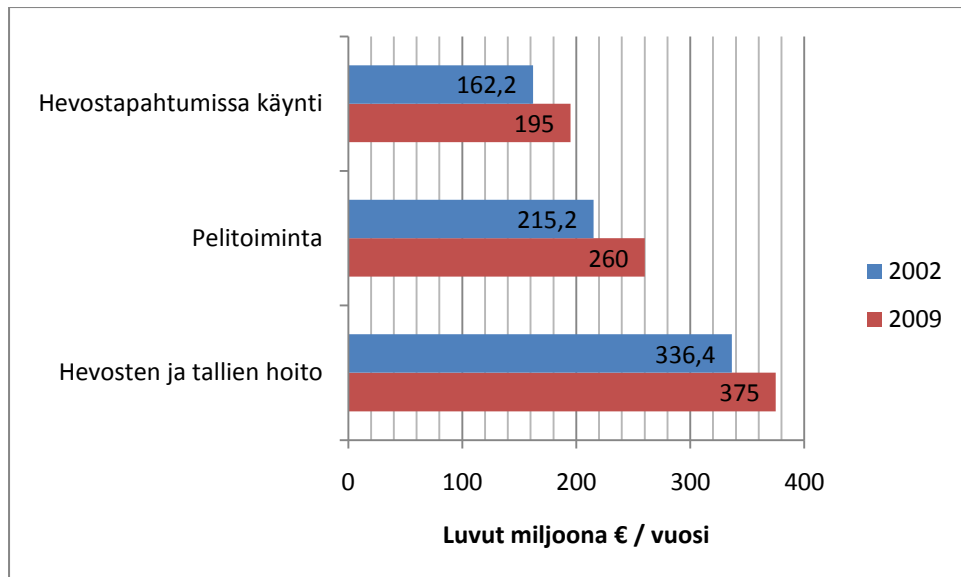
Kuvio 3 Maatilojen lukumäärät tuotantosuunnittain, Tike 2009. Vuoden 2009 lukumäärät näkyvillä myös lukuina.

Hevostilojen kannattavuus on kuitenkin heikompaa kuin muiden maatilojen johtuen mm. siitä, että tilat ovat pieniä sekä peltoalaltaan (n. 8-10 ha) että hevosmäärältään (ka. 7 hevosta/tila), mutta myös siitä, että hevostaloutta harjoitettiin osa-aikaisesti (Tiilikainen, 2004). Suurina kannattavuutta heikentävinä tekijöinä ovat mm. korkea työvoimavaltaisuus sekä suuri tarvittavan omaisuuden arvo, keskimäärin 10733 € /hevonen (taulukko 2), suurimpina rakennusten ja maa-alueiden osuus (Heiskanen ym., 2002).

Taulukko 2 Talliyrityksiin sidotun omaisuuden arvo keskimäärin €/hevonen (Heiskanen ym, 2002)

	Vaihteluväli €/hevonen	Arvo keskimäärin €/hevonen
<b>Rakennukset</b>	5 600-7 200	5 800
<b>Maa-alueet</b>	800-3 000	1 900
<b>Urheilualueet</b>	500-1 700	900
<b>Kuljetuskalusto</b>	800	800
<b>Muu kalusto</b>	300-1 200	733
<b>Varusteet ja tarvikkeet</b>	300-700	500
<b>Muu</b>	0-300	100
<b>Yhteensä</b>	<b>7 600-12 300</b>	<b>10 733</b>

Hevostalouden rahavirta kokonaisuudessaan (kuvio 4) vuonna 2009 oli 830 miljoonaa euroa (Suomen Hippos, Hevosalan tunnuslukuja 2009).



Kuvio 4 Hevostalouden rahavirrat (Heiskanen ym., 2002 ja Suomen Hippos, 2009)

Bruttokansantuotelukuihin verrattuna hevosala on melko marginaalinen, sen kanssa alle miljardin euron tuoteluilla on metsästys ja riistanhoito 82 miljoonaa euroa, kalatalous 159 miljoonaa euroa, rahoitusta ja vakuutusta palveleva toiminta 605 miljoonaa euroa sekä kotitalouspalvelut 111 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, Toimialojen tuotokset 1975-2009). Maa-, metsä-, riista- ja kalatalouden osuus bruttokansantuotteesta oli vuonna 2000 3,5 % ja vuonna 2009 2,7 % (Tilastokeskus, Kansantalous, Bruttokansantuote toimialoittain TOL 2002). Tässä on mukana hevosten ja hevoseläinten kasvatus, joka nykyisen 2008 käyttöön otetun toimialaluokituksen mukaan kuuluu Kotieläintalouteen, sekä hevosten hoito ja kengitys, joka kuuluu Kotieläintaloutta palvelemaan toimintaan (Tilastokeskus, TOL 2008). Muiden palveluiden osuus bruttokansantuotteesta oli vuonna 2000 3,2 % ja vuonna 2009 4,5%. Tässä on mukana pelitoiminta sekä hevostapahtumissa käynti, jotka nykyisen 2008 käyttöön otetun toimialaluokituksen mukaan kuuluvat Taide, viihde ja virkistys –pääluokkaan ja sen alaisiin Rahapeli- ja vedonlyöntipalvelut sekä Urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut –toimialoihin (Tilastokeskus TOL 2008).

### 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimusongelman lähtökohdat ovat omissa kokemuksissani talliyrittäjänä sekä kokoamani vertaisryhmän kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nousseissa samankaltaisissa, toistuvissa teemoissa. Hevosalan yrittäjyys tuntui kovasti poikkeavan normaalista, liiketaloudellisin perustein toimivasta yrittäjyydestä ja aloin enemmän ja enemmän kiinnostua siitä ilmiönä, josta piti saada lisää tietoa. Halusin lähteä laajemmin tutkimaan hevosalan yrittäjyyttä, mitä aihetta tätä opinnäytettä ohjaavan opettajan suosituksesta tarkensin käsittelemään hevosalan yrittäjien motivaatiota. Samassa yhteydessä on tarpeen selvittää heidän toimintaympäristöään, motivaatiotekijät ovat kuitenkin tilannesidonnaisia.

Hevosalalla toimii hyvin laaja kirjo erilaisia yrittäjiä ja oli tarpeen tämän opinnäytetyön laajuuden huomioon ottaen kaventaa tutkimuksen kohde-ryhmää. Koska hevosalan keskiössä selkeästi ovat talliyrittäjät sekä harrastajat ja hevosenomistajat, joiden olemassaoloon muut hevosalan palveluja tarjoavat yrittäjät (valmentajat, kengittäjät, eläinlääkärit, rehuntuottajat ja vähittäiskaupat) nojaavat, valitsin tutkimuskohteeksi talliyrittäjät. Tutkimuksen lopullisiksi tavoitteiksi täsmentyivät talliyrittäjien motivaatio, heidät työympäristöään määrittävät ominaistekijät sekä yritystoimintansa tavoitteet.

#### 3.1 Haastatellut yrittäjät

Tutkimusnäyte muodostui seitsemästä Etelä-Suomessa toimivasta eri tuotantosuunnan talliyrittäjästä, joiden toiminta käsittää yli kymmenen hevosyksikköä. Haastateltavien yhteystiedot keräsin yritysten kotisivuilta. Haastattelupyynnöitä tehtiin kaksitoista, joista seitsemään vastattiin myönteävästi. Haastateltavina olivat valmennusta ja hevosten hoitopalveluja tarjoava yrittäjä, hevosten hoitopalveluja tarjoava yrittäjä, ratsastuskoulu yrittäjä, kasvatusta ja hevosten hoitopalveluja tarjoava yrittäjä, kaksi siitospalveluita ja kasvatusta harjoittava yrittäjää sekä kouluratsujen valmennus- ja myyntipalveluita tarjoava yrittäjä.

Hevosyksikkökoko haastatelluissa kohteissa vaihteli 16-33 välillä. Yritystoiminnan aloitus pääsääntöisesti on keskittynyt vuosituhannen vaihteen tienoille, nuorin yritys oli aloittanut toimintansa kolme vuotta sitten ja pisimpään on toiminut vuonna 1997 aloittanut yritys. Haastatellut yrittäjät ovat kaikki harrastaneet hevosia tai muuten seuranneet alaa hyvin pitkään jo ennen yrityksen perustamista. Neljä heistä toimii päätoimisesti yrityksensä palveluksessa, kolme muuta yrittäjää tekee työtä yrityksen ulkopuolella. Haastateltujen yrittäjien roolit yrityksessä vaihtelivat jonkin verran. Neljällä heistä oli sekä tuotannollinen että hallinnollinen rooli, kahdella yrittäjällä oli puhtaasti hallinnollinen rooli ja vain yhdellä yrittäjällä työ selkeästi painottui palveluntuottamiseen. Lähes kaikissa yrityksissä työskenteli yksi tai kaksi palkattua työntekijää, vain yhdessä yrityksessä ei ollut ulkopuolista palkkatyövoimaa.



### 3.2 Aineiston hankinta ja luotettavuus

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000) toteavat, että kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida, ja laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi kohentaa kaikkien vaiheiden tarkalla selostuksella. Olenkin pyrkinyt tarkasti kuvailemaan kaikki vaiheet, jotta joku halutessaan voisi toistaa tutkimuksen.

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin oli puhelinsoitto, jossa esittelin itseni ja tutkimuksen, minkä jälkeen lähetin heille tiedot kirjallisesti sähköpostitse (liite 1), jotta he voisivat etukäteen vielä perehtyä haastattelun teemoihin. Niissä tapauksissa, joissa puhelinsoittoon ei heti vastattu, lähetin tiedot etukäteen sähköpostitse ja soitin uudelleen hieman myöhemmin.

Haastattelun teemoiksi valikoituivat aiheet, joiden avulla saadaan tarkasteluun tilanteet ja syyt, joiden vaikutuksesta yrittäjä on yritystoiminnan aloittanut, sekä se, millaisessa ympäristössä hän tällä hetkellä toimii. Haastatteluteemoja olivat 1) Miksi on alalla, 2) Toiminnan tavoitteet, 3) Haasteet, 4) Talous, 5) Jaksaminen, 6) Verkostoituminen, 7) Oma viitekehys toiminnalle. Haastattelut itsessään olivat keskustelunomaisia tilanteita, joissa käytiin läpi ennalta suunniteltuja teemoja ilman tarkkoja, yksityiskohtaisia kysymyksiä. Vapaalle puheelle annettiin tilaa, eikä haastatteluisa välttämättä keskusteltu kaikkien haastateltavien kanssa jokaisesta teemasta samassa laajuudessa. Vapaamuotoinen haastattelu ilman tarkkoja kysymyksiä oli mahdollista, koska tutkija on aiheeseen hyvin perehtynyt ja tuntee haastateltavien tilanteen.

Aineisto kerättiin pääsääntöisesti pöydän ääressä tilalla. Kaksi haastattelua tehtiin puhelimitse. Aikaa yhteen haastatteluun kului tyypillisesti noin puolitoista tuntia, tosin kaksi hieman lyhyempikestoistakin haastattelua tehtiin, kun perheen pienokaiset vaativat haastateltavan huomion. Aihealueet käytiin läpi kaikissa tapauksissa, keskustelun jäädessä hieman suppeammaksi näissä lyhyempikestoisissa haastatteluissa.

Keskustelut äänitettiin ja litteroitiin jälkeenpäin mahdollisimman tarkasti ja kattavasti. Ei kuitenkaan toistettu sana sanalta puhuttuja lauseita vaan ylös kirjattiin jokaisen lauseen keskeinen sisältö. Kirjattu raaka-aineisto lähetettiin haastatelluille sähköpostitse, jolloin heillä oli vielä mahdollisuus täydentää kommenttejaan. Kerätty aineisto koodattiin usein esiintyvien asioiden ja olennaisten elementtien löytämiseksi. Analyysivaiheessa saattoi tulla esiin tarve tehdä joitakin tarkentavia kysymyksiä muutamille haastateltaville, ja heidän vastauksena on asianmukaisesti liitetty aineistoon analyysia varten ja huomioitu tulosten raportoinnissa.

Alkuperäinen tavoitteeni oli saada kaksi haastateltavaa jokaiselta tuotantosuunnalta, jotta tulokset eivät nojaisi yksittäistapauksiin ja niistä olisi kenties nähtävissä jonkinlaisia yhteneväisyyksiä. Saturaatioon<sup>9</sup> asti tehty aineiston hankinta olisi luonnollisesti kattavin ja aukottomin, mutta siihen ei opinnäytetyön laajuuden huomioiden ollut mahdollisuuksia lähteä. Haasta-

<sup>9</sup> Saturaatiolla eli kylläntymisellä (Eskola & Suoranta, 1996, 35) tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja mitään uutta ei nouse enää esiin.

teltavia ei ollut tarjolla ylenpalttisesti, joten kun jokaiselta tuotantosuunnalta oli haastateltu yksi yrittäjä, päätin aineiston hankinnan. Tutkimustulokset ovat kuitenkin hyvin todellisuutta kuvaavia ja varsin hyvin suuntaa antavia. Myös joidenkin teemojen osalta kylläisyyttä oli havaittavissa jo tälläkin aineistomäärällä.

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 4.1 Keskeiset käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat yrittäjyys, motivaatio sekä talliyrittämiseen vaikuttavat ominaispiirteet.

### 4.2 Yrittäjyys

Yrittäjyyttä voidaan sanoa uravalinnaksi, jossa henkilö työllistää itse itsensä sen sijaan, että työskentelisi vastinetta vastaan henkilön tai organisaation palveluksessa.

Yleisimmin yrittäjään yhdistetään aloitteellisuus, korkea suoriutumistarve, innovatiivisuus, halu hyväksyä riskejä, kilpailuhenkisyys, vahva itseluottamus ja heikko ryhmäytymistarve. Näiden ominaisuuksien perusteella yrittäjät eivät kuitenkaan poikkea muista ammattialoista omaksi erityisryhmäkseen. (Etälukio (Opetushallitus) 2010a.) Timmons ja Spinelli (2004) jakavat yrityksen menestykseen kytkeytyvät tärkeät yksilöominaisuudet ydinominaisuuksiin, toivottaviin ja kartettaviin piirteisiin. Ydinominaisuuksia ovat toimintaan sitoutuminen ja päättäväisyys, johtamistaito, liiketoimintamahdollisuuden korostaminen ja siihen sitoutuminen, riskien ja epäselvyyden sekä jatkuvan epävarmuuden sietokyky, luovuus, luja usko omaan kykyyn selviytyä, joustavuus ja halu menestyä. Toivottavia piirteitä ovat älykkyys, innovatiivisuus, kyky innostaa muita, selkeät, hyvin jäsentyneet arvot, energisyys, hyvä terveys ja tunne-elämän tasapaino. Kartettavat piirteet liittyvät riskien ottamiseen ja hallintaan: itsensä pitäminen haavoittumattomana, ylimielinen asenne toisiin ihmisiin, auktoriteettien vastustaminen, impulsiivisuus, usko asioiden riippumiseen ulkoisista tekijöistä eikä itsestä, täydellisyyden tavoittelu, kaikkietävyys ja korostunut riippumattomuuden tavoittelu.

Huuskonen (1992) vetää yhteen havaintonsa useista eri yrittäjämäärittämisistä ja toteaa, että yrittäjyys-käsitteellä voidaan kuvata niin organisaatiossa toimivaa johtajaa kuin yrityksen omistajajohtajaa tai vaikka yritteliästä urheilijaa, joiden toiminnassa on hyvinkin samankaltaisia piirteitä. Kaikki kantavat riskejä, ovat aloitteellisia, kasvuhakuisia, ohjaavat resursseja ja ovat päätöksentekovastuussa. Toisaalta taas yrittäjinä toimivat ovat samankaltaisista toiminnan piirteistä huolimatta varsin heterogeeninen joukko, jolle ei löydy yksiselitteistä, samana toistuvaa persoonallisuuspiirteiden luetteloa, jonka perusteella voitaisiin varmuudella päätellä, kenestä tulee yrittäjä.

Ominaispiirteisiin nojaamisen sijaan Huuskonen (1992) toteaa, että ”Yrittäjä voidaan yksiselitteisesti tunnistaa vain hänen funktionsa, eli toimintojensa avulla. Vain ne erottavat yrittäjän muusta väestöstä ja muista johtajista. Yrittäjä on henkilö, joka on samanaikaisesti A) kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, B) yrityksen riskipääoman sijoittaja, C) ylimmän päätäntävällän käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä.”

#### 4.2.1 Yrittäjätyypeistä

Ominaisuuksiin ja luonteenpiirteisiin perustuva yrittäjän yksiselitteinen kuvaus ei ole mahdollista, sillä yrittäjät ovat varsin heterogeeninen ryhmä erilaisista taustoista, ominaisuuksista ja motiiveista johtuen. Jo pelkästään termien yrittäjä ja yrittäjyys sisältöä ei pystytä yksiselitteisesti määrittelemään. Sen sijaan yrittäjien luokittelu tyyppeihin nostaa esiin usein yhdessä esiintyvät motivaatiotekijät ja ominaisuudet. (Huuskonen 1992, 48-49.)

Klassiseksi luokiteltavassa Stanworthin ja Curranin tutkimuksessa (1981) havaittiin kolme tyypillistä yrittäjäidentiteettiä:

- Käsityöläisidentiteetti (Artisan Identity), jossa yrittäjä pitää työtyytyväisyyttä tärkeämpänä kuin toimeentuloa. Keskeistä hänelle on hyvän tuotteen valmistus, itsenäisyys ja riippumattomuus. Yritys on yleensä pieni eikä yrittäjä suoranaisesti pyri sen kasvattamiseen.
- Klassinen yrittäjäidentiteetti (Classical Entrepreneur Identity), jossa yrittäjälle tärkeintä on voitto ja toimeentulo, jotka ovat tärkeempiä kuin itsenäisyys ja työtyytyväisyys. Keskeistä hänelle on hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen ja hän pyrkii yrityksen kasvattamiseen.
- Toimitusjohtajaidentiteetti (Managerial Identity), jolle tärkeintä on ulkopuolinen tunnustus toiminnastaan. Hänen toiminnassaan korostuu johtamiskyky ja halu delegoida johtotehtäviä. Toimeentulo on tärkeä asia ja hän pyrkii yrityksen kasvattamiseen.

Lisäksi organisaatiotutkija Satu Lähteenmäki on erottanut omaksi tyyppiin verkostoyrittäjän, joka johtamistyössään keskittyy ulkoisten suhteiden hoitamiseen ja toimintaedellytysten varmistamiseen, hän on hyvin vähän mukana varsinaisessa perusliiketoiminnassa. Hänellä voi olla useitakin eri yrityksiä, joille hän tarjoaa käyttöön tunnettuutensa ja hyvät suhteensa. Tyydytystä tuo uuden toiminnan käynnistäminen ja toiminnan tuloksellisuus. (Etälukio (Opetushallitus) 2010c.)

Yksittäisiin piirteisiin ja ominaisuuksiin keskittymisen sijaan yrittäjätutkimus on siirtänyt painopistettä yksilön ajattelun ja käyttäytymisen tutkimiseen. Esimerkiksi Scott Shane (2000) osoittaa tutkimuksessaan, että yrittäjät havaitsevat uusia mahdollisuuksia ja hyödyntävät niitä aiemman tietämyksensä pohjalta, ajatusmaailmansa ja taustansa mukaisesti. Sara Saraswathy (2008) vie yrittäjyysprosessiajattelua vielä pidemmälle korostaen yksilön sosiaalista vuorovaikutusta. Hänen mukaansa todellisessa yrittäjäosaamisessa (entrepreneurial expertise) on kyse tavasta ajatella ja toimia käynnistävän kehittämisen (effectuation) logiikan mukaisesti, missä ajattelun lähtökohta on käytettävissä olevat keinot eikä ennalta asetettu tavoite. Havainnollistamiseen hän käyttää ruuanvalmistusesimerkkiä: sen sijaan, että lähdetäisiin liikkeelle reseptistä (annettu tavoite) ja hankitaan tarvittavat aineet, valmistetaan ruoka pohjautuen siihen, mitä jääkaapista löytyy (käytettävissä olevat keinot). Taidoista riippuen syntyy uutta ja erilaista. Keinot muodostuvat yrittäjän kiinnostuksesta (who am I), aiemmasta tietämyksestä (what I know) ja sosiaalisesta verkosta (who I know) ja siitä mitä hän niiden avulla voi saada aikaan. Sen jälkeen tehdään se mitä on tehtävissä (do the doable), kiinteässä yhteistyössä muiden kiinnostu-

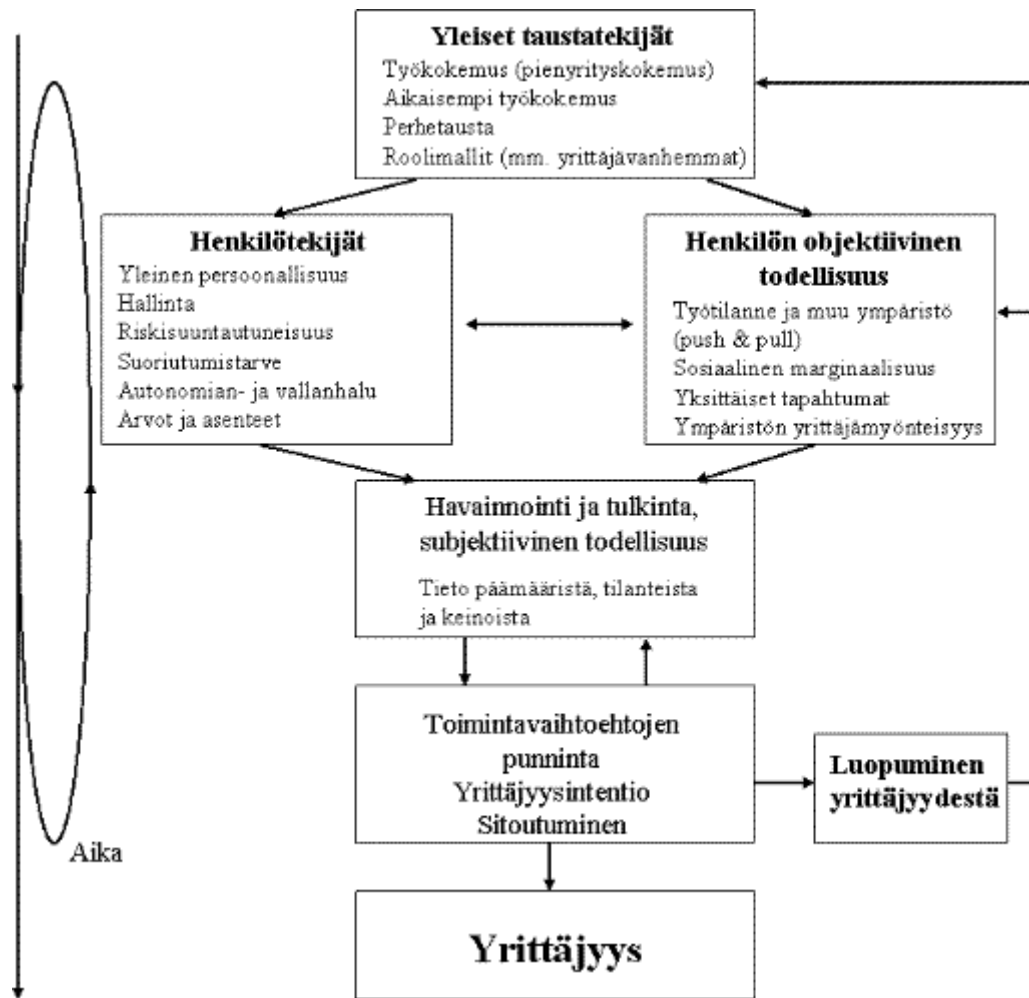
neiden ja sitoutuneiden asianomistajien (stakeholders) kanssa – ja tuloksena on uusia tavoitteita, uusia keinoja.

#### 4.2.2 Yrittäjäksi ryhtyminen

Yrittäjäksi ryhtyminen on monisäikeinen, useiden eri ympäristö- ja henkilötekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. Varsin merkittävänä piirteenä yrittäjäksi ryhtyvillä on kuitenkin pidettävä pyrkimystä kontrolloida omaa elämänsä, heillä on vahva sisäinen hallinta (Huuskonen 1992, 69-71). He uskovat vahvasti oman toimintansa ja käyttäytymisensä vaikuttavan tapahtumiin, ovat ”oman onnensa seppiä”. Johannisson (2007) toteaa, että useimpia yrittäjiä vie eteenpäin sisäinen tarve toteuttaa jotakin ideaa tai omaa identiteettiä.

Yrittäjän omien sisäisten tekijöiden lisäksi yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat myös ulkoiset ympäristötekijät kuten hyvin toimivat markkinat, julkisen sektorin yrittäjyyttä tukevat ohjelmat ja suotuisa kulttuurinen ilmapiiri, joilla on yrittäjyyttä edistävä vaikutus. Niiden vähäisyydellä tai jopa puuttumisella on välitön yrittäjyysaktiivisuutta heikentävä vaikutus. Ulkoisiin yrittäjyyttä edistäviin tekijöihin on mahdollisuus kehittävin toimenpitein vaikuttaa. Ilman suotuisia ulkoisia tekijöitä yrittäjyydellä ei ole toimintaedellytyksiä, mutta siihen, päättääkö henkilö ryhtyä yrittäjäksi vaikuttavat eniten yksilökohtaiset tekijät kuten perhetausta, aikaisempi kokemus, näkemykset, tarpeet, arvot ja motivaatio.

Huuskonen (1992) on kehittänyt yrittäjäksi ryhtymisen teoreettisen viitekehityksen (kuvio 5), jossa yrittäjäksi ryhtyminen nähdään monimutkaisena prosessina tausta-, henkilö- ja tilannetekijöiden yhteisvaikutuksena.



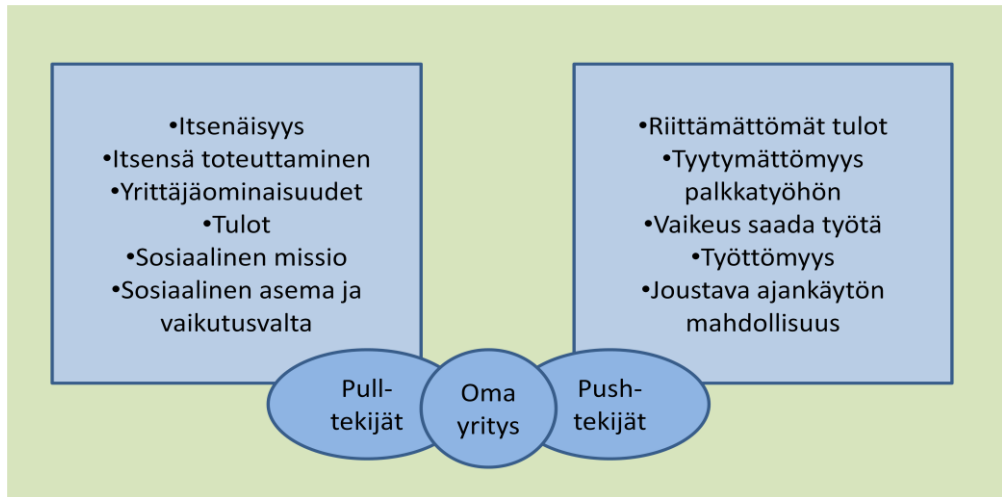
Kuvio 5 Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä (Huuskonen 1992)

Tämän tutkimuksen puitteissa keskitytään ensisijaisesti henkilö- ja ympäristötekijöihin, motivaatioon ja haasteista huolimatta talliyrittämisen jatkamista ylläpitäviin vaikuttajiin.

#### 4.3 Yrittäjyyteen ohjaavat motivaatiotekijät

Uusi tietosanakirja määrittelee motivaation näin: ”Päämäärään suuntautuvaa eli tavoitteista toimintaa ohjaavien vaikuttimien kokonaisuus. Motivaation tutkimisella pyritään selvittämään, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Sitä varten tarkastellaan, mitkä ovat käyttäytymistä ohjaavat tarpeet, millä tavoin niitä pyritään toteuttamaan ja mitkä ovat toiminnan päämäärät.” (Factum. Uusi tietosanakirja 2005.)

Motivoitumista edeltää monesta tekijästä koostuva prosessi, joka ratkaisee sen, mihin kohteisiin motivaatio suuntautuu ja mitä konkreettisia tekoja henkilö aikoo tehdä (Huuskonen 1989, 81–82). Motivoivia tekijöitä voivat olla taloudellinen palkkio, palkkatyöhön liittyvä kannuste, sosiaalinen palkkio tai tehtäväkannuste, itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvä tavoite. Johanna Leivonen esittää pro gradussaan (2002) kokoavasti Duchenaun motivaatiotekijät (kuviokuva 6), joihin sisältyy henkilökohtaisia ympäristöön liittyviä syitä ryhtyä yrittäjäksi.



Kuvio 6 Motivaatiotekijät yrittäjyyteen ryhtymisessä (Duchenaud 1997)

Yrittämisen pohjimmainen syy on asia, jota henkilö haluaa (olla, saada, tehdä, omistaa, edistää), joka on hänelle hyödyllinen tavoitteen saavuttamisessa (Huuskonen 1989, 114). Arvokkaaksi koetut päämäärät ovat henkilön tärkeinä pitämiä, tavoittelemisen arvoisia asioita. Yrittäjät muita useammin tyypillisesti tavoittelevat itsenäisyyttä ja riippumattomuutta ja itsensä toteuttamista, ovat omatoimisia, erittäin suoritushakuisia (=omaavat korkean suoritusmotivaation) ja joskus myös vallanhaluisia. Asenteet ja arvot yrittäjyyttä kohtaan ratkaisevat lopullisesti sen, ryhtyykö joku yrittäjäksi vai ei. Todennäköisyys kasvaa, jos henkilön taustalla on kokemusta pienyrityksessä työskentelemisestä tai he tulevat yrittäjäperheestä. (Pitkänen & Vesala 1996.)

#### 4.4 Tallyrittämiseen vaikuttavat ominaispiirteet

Omaan kokemukseen ja vertaistukikeskusteluissa kollegoiden kanssa esiin tulleisiin asioihin nojautuen halusin selvittää ja tarkentaa ymmärrystä talliyrittämiseen vaikuttavista ominaispiirteistä ja tämän tutkimuksen avulla todentaa niiden ilmenemistä ja vaikutusta talliyrittämiseen.

Normaalia pienyrittäjyyttä määrittelevien tekijöiden lisäksi talliyrittäjyyden voidaan katsoa kuuluvan asiantuntijapalvelu- sekä maatila- että maa-seutualalle. Tallyrittäminen (ratsastuskoulut, hoitotallit, valmennustallit) on myös palveluala, mutta sen alan ominaispiirteitä en sisällyttänyt tähän, koska mielestäni talliyrittäminen on ensisijaisesti ja suurimmaksi osaksi *asiantuntijapalvelua*. Siinä myös vastataan asiakkaan tarpeisiin, mutta ensisijaisesti oman tietotaidon, erikoisosaamisen ja niiden avulla tuotettujen palvelutuotteiden kautta. Näiden mainittujen elinkeinoelämän alueiden lisäksi hevosalan sosioekonominen vaikutusalue on paljon laajempi. Hevoset liittyvät niin vapaa-aikaan, elämyksiin, yleiseen hyvinvointiin kuin terapiaankin. Hevosalan yrittäjän olisikin menestyäkseen oltava toiminnassaan tietoinen mainittujen lähialojen tyypillisimmistä ominaispiirteistä ja yleisen yrittäjäosaamisen lisäksi tiedostettava oman erikoisosaamisalueensa vaatimukset pystyäkseen suunnitelmallisesti varautumaan mahdollisiin uhkiin ja heikkouksiin.

Seuraavassa tarkastellaan pk-yritysten sekä asiantuntijapalvelu- ja maatilayritysten ominaispiirteitä.

#### 4.4.1 Pienyrittäjäyys

EU:n lainsäädännössä mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset määritellään niiden henkilöstön määrän ja niiden liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa. Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 10 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2 miljoonaa euroa. (EU komissio, 2006.) Talilyritysten voidaan pääsääntöisesti katsoa kuuluvan mikroyrityksiin.

Pienyrittäjäyys on todellista jongleerausta. Pienyritystoiminta monessa suhteessa henkilöityy itse yrittäjään, hän on yrityksen keulakuva sekä ulospäin että yrityksen sisällä omalla esimerkillään. Pienyrityksen johtajan on tiedostettava ja hallittava useat eri roolinsa henkilösuhteissa, informaation hankkijana ja välittäjänä sekä päätöksenteossa (mukailtu organisaatiotutkija Henry Mintzbergin esittelemästä roolijaosta). Hän organisoii ja valvoo alaistensa työtä sekä vastaa sisäisistä että ulkoisista neuvotteluista, kumppanuus- ja asiakassuhteista. Hän hankkii tietoja ja toimii yrityksen ulkoisena sekä sisäisenä tiedottajana. Päätöksenteko on hänen työssään keskeistä, on kyettävä nopeisiinkin päätöksiin uusissa esiin tulevista tilanteista niin, että yrityksen resurssit ovat suunnattu mahdollisimman tarkoitukseenmukaisesti. (Etälukio (Opintohallitus) 2010d.)

Näiden lisäksi hänen on hallittava Antero Koskisen 1996 määrittelemät yrittämisen neljä areenaa: pääoma-areena, markkina-areena, tuotantoareena ja lähipiirin areena. Yrittäjän on pysyttävä toimimaan kaikilla areenoilla melko tasapuolisesti, yhden hallinta ei riitä. On hankittava toiminnan vaatima rahoitus, löydettävä ja pidettävä asiakkuudet, vastattava tuotantoprosessista. Tärkeintä on, että tämä kaikki tapahtuu yrittäjän ja hänen lähipiirinsä hyväksymällä tavalla. Lähipiirin tuki on välttämätön onnistumisen ja jaksamisen kannalta. (Etälukio (Opintohallitus) 2010e.)

#### 4.4.2 Asiantuntijapalveluala

Asiantuntijapalvelut voidaan määritellä tietointensiviisiksi palveluiksi, jotka sisältävät sekä rutiininomaisesti suoritettua osion että asiantuntijuutta edellyttävän osion, johon vaaditaan erikoisosaamista. Asiantuntijapalvelut voivat olla hyvinkin abstrakteja kuten ohjeita, neuvoja, ideoita, mutta myös prosesseja, joista jää konkreettisia lopputuloksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.)

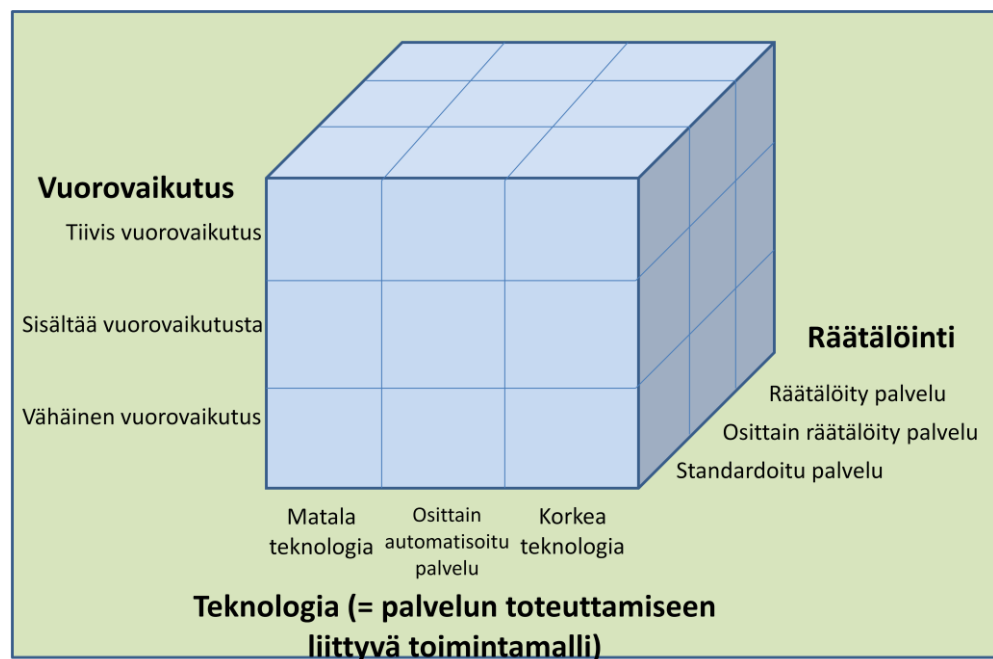
Palvelujen, myös asiantuntijapalvelujen, tuottavuuden kehitys on ollut varsin heikkoa, mikä pitkälti johtuu vähäisestä panostuksesta tuotekehitykseen, tuotteistamiseen ja markkinointiin. Usein asiantuntijapalveluita ei osata eikä edes tarvitse markkinoida, tuotteistaminen on oletusarvoisesti



pidetty koulutuksen pohjalta lähtevänä itsestänselvyytenä (esim. lääkärit, juristit). Asiantuntijoille tyypillisesti on tärkeää asiakkaan auttaminen ja mielekäs työ, voittoa tavoitellaan usein vain sen verran, että toiminnan jatkaminen on mahdollista. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 13, 58.)

Kuitenkin kun ala kasvaa voimakkaasti ja kilpailu kiristyy, suunnitelmallisuuden välttämättömyys korostuu. Tarvitaan yritysstrategia, jonka pohjalta rakennettaisiin tuotteistamis- ja markkinointistrategia ja päätetään, miten kasvu ja kilpailuetu saavutetaan.

Asiantuntijapalveluja tuotettaessa asiakkaan ja tuottajan yhteistyö palvelua tuotettaessa on erittäin tärkeää. Alalle ominaista onkin, että tuotteet kehittyvät asiakastöissä, joita sitten tarjotaan edelleen muille asiakkaille. Perinteisesti palvelut tuotetaan yksilöllisesti ja asiakaskohtaisesti, mikä helposti johtaa liian kalliiseen palvelutuotantoon. Tarvitaan standardointia. Asiantuntijapalveluyrityksen keskeinen strateginen päätös on sopivan räätälöinti- ja standardointiasteen valinta. Alla esitetyn Järvisen, Lehtisen ja Vuorisen mukailleen kuutiomallin (kuvio 7) ulottuvuuksien avulla voi tehdä strategisia valintoja. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 11, 32-35.)



Kuvio 7 Palveluominaisuuksien kuutiomalli (Järvinen ym. 2003)

Asiantuntijayrityksessä johtajan on useimmiten itsekkin oltava asiantuntija, jotta hän ymmärtäisi työn sisältöä ja yrityksessä työtä tekevät asiantuntijat voisivat arvostaa häntä ammatillisesti. Johtajan on myös mahdollista toimia ammattijohtajana ja vastata rahoituksesta sekä liiketoiminnan kehittämisestä, kun alaisina toimii huippuasiantuntijoita. Asiantuntijayrityksessä johtajan arvo mitataan siinä, miten hän onnistuu luomaan luottamuksen, innostuksen ja jatkuvan kehittämisen ilmapiirin organisaatioon. (Etälukio (Opetushallitus) 2010b.)

#### 4.4.3 Maatila- ja maaseutuyrittäjyys

Saatavilla olevassa kirjallisuudessa painotetaan kovasti liikkeenjohdollisia asioita, tavoitteena ilmeisesti ensisijaisesti ohjata ja suunnata asennemuutosta tuotantoprosessisuuntautuneesta maataloustuottajasta kokonaisvaltaiseksi maatilayrityksen johtamiseksi kohti strategioiden, visioiden, toimitasuunnitelmien, budjettien, seurannan, henkilöstöhallinnan, markkinoinnin ja innovoinnin maailmaa. Oletusarvoisesti talliyrittämisessäkin painotuvat enemmän tuotannolliset kuin liikkeenjohdolliset asiat.

Maatilayritysten ominaispiirteeksi katsotaan mm. pieni velkaantuneisuus, sillä maatalousyrittäjä jatkaa useimmiten toimintaansa sukupolvenvaihdoksen myötä. Hevosalalla kuitenkin toimintaan tarvittava tila tyypillisimmillään hankitaan vapailta markkinoilta.

Luonnon lait ja vahva ulkoinen yhteiskunnan ohjaus kuuluvat ehdottomasti maatilayrityksen ominaispiirteisiin, näitä ei muilla yritystyypeillä ole (Haapanen, Heikura, Leino, 2004). Biologia asettaa selkeät ehdot ja rajat toiminnalle, ja edellyttää yleensä lisää pääomaa vaativaa omatoimistakin tutkimus-, kehitys- ja muokkaustyötä, jotta olosuhteet pysyvät tuotantokelpoisina ja tuotanto kannattavana. Silti rankkasateita, kuivuutta, hallaa ja niiden tuotannon menetyksiä ja tuotantokustannusten huimiakin korotuksia aiheuttavia vaikutuksia ei pystytä kokonaan ehkäisemään. Ilmastonmuutos ja lämpeneminen tuo mukanaan mahdollisuuksia mutta myös lisää tuholaisia ja ääripään luonnonmullistuksia - lämpöä kylmille alueille, kylmyyttä lämpimille alueille, rankkasateita ja tulvia. Samoin tuotannon tehostaminen menee tiukasti luonnon lakien mukaan, läpimenoaikoja ei juurikaan pysty lyhentämään. Eläimillä ja kasveilla on kasvuaikansa. Tämä pätee myös puhtaisiin hevostiloihin, joissa ei kasvinviljelyä harjoiteta. Lämpenevät talvet tuovat muassaan isoja muutoksia suomalaisten hevosten elinympäristöön. Esimerkiksi maa saattaa olla paljas koko talven lisäen loistartunta- ja hiekkaähkyriskiä, joiden ehkäisemiseksi on toteutettava muutoksia hevosten elinolosuhteisiin.

Yhteiskunta haluaa maaseudulta, maataloudelta ja maanomistajilta paljon: ravintoa, kulttuurimaisemaa, ympäristönsuojelua, virkistyskäyttöä, asuintilaa. Toimintaa toki tuetaan mutta myös vahvasti säädellään kansallisilla ja erityisesti Euroopan unionin päätöksillä ja byrokratialla. Hevostalouteen erikoistuva talliyrittäjä ilman kasvinviljelyä tai hevoskasvatusta on väliinputoaja siinä mielessä, että säädökset on otettava huomioon, mutta tuet ohjataan pääsääntöisesti perinteiseen maatalouteen.

Maatilayrityksen erityispiirteisiin kuuluu myös se, että työ, perhe, asuminen, vapaa-aika ja usein myös harrastus sijaitsevat samassa paikassa, eikä työ- ja vapaa-ajalla ole selkeää rajaa. Usein perhe yhdessä hoitaa tilan työt ja yrittäjällä on hoidettavanaan samanaikaisesti monta, ellei kaikki roolit käytännön töistä toimistotöihin. Maatilayrittämisessä ovat etusijalla muut kuin taloudelliset seikat: jatkuvuus, turvallisuus, ympäristön säästäminen, pääoman kumuloituminen. Erityisesti korostuvat sisäinen palkitsevuus (luonto, riippumattomuus, elinympäristö) ja jatkuvuus (halu luovuttaa hyvin hoidettu tila seuraavalle sukupolvelle). (Kuisma, Kallio, 2009.)

4.4.4 Yhteenveto

Talliyrittäjyyden haasteellisuus on selkeästi nähtävissä, kun alan omat sekä lähialojen talliyrittäjyyteen vaikuttavat ominaispiirteet kootaan yhteen (kuvio 8). Moneen kertaan painottuu yrittäjän monet roolit, suorittaminen (tuottaminen ja tekeminen), työn mielekkyys ja omat arvot yrityksen kasvun, taloudellisen tuloksen ja liikkeenjohdollisen kyvykkyyden edellä. Voidaankin olettaa, että alalle ryhtymisen tulisi perustua tarkkaan harkintaan ja sen tulisi olla hyvin tietoinen valinta. Motivaatiotekijöiden samoin kuin yrittäjän oman paineensietokyvyn on oltava erityisen vahvoja alalla selviytyäkseen.



Kuvio 8 Yhteenveto talliyrittäjyyden omista erityispiirteistä sekä lähialojen oletettavasti talliyrittäjyyteen vaikuttavista ominaispiirteistä

## 5 TULOKSET

### 5.1 Miksi on alalla

Kiistaton ensisijainen syy ja vaikuttavin tekijä talliyrittäjäksi ryhtymiseen on halu tehdä työtä oman kiinnostuksen kohteen parissa, toteuttaa omia tavoitteitaan tai unelmiaan. Kaikki vastaajat vastasivat ensimmäiseksi syyksi oman hevosharrastuksen ja kiinnostuksen hevosiin. Merkittävä myötävaikuttava tekijä oli harrastuksen myötä hankittu tila ja omiin elämänarvoihin sopiva ja tavoiteltu elinympäristö, joko ostamalla tai vuokraamalla, tai sopiva ympäristö oli jo olemassa.

*”Oma tavoitteellinen ratsastus, halu pitää omia hevosia.”*

*”Oman unelman toteutus, toiminta ponnistaa oman harrastuksen pohjalta.”*

*”Hevoset, oma tavoitteellinen hevoskasvatus. Se on syy, miksi tällaista kokonaisuutta pyöritetään - yrittäjän kantava voima.”*

*”Ratsastanut aina, tavoitteellista ratsastusta jo lukiossa, seurustelun ja nykyisen miehen myötä hankittiin oma paikka. Ostettiin koti ja elinympäristö, ei yritystä.”*

*”Hankittiin tila, elinympäristö oman ratsastusharrastuksen ympärille. Tilojen valmistumisen jälkeen harrastus kasvoi pian yritystoiminnan mittoihin. Hyvät kontaktit, sattumalta oikeassa paikassa oikeaan aikaan.”*

*”Elämäntapaintiaani; oma valinta pitää montaa laadukasta hevosta ja elää ohuesti. Kumppanin löydyttyä hankittiin elinympäristö oman harrastuksen pohjalta. Toiminta kasvoi EU-tuen myötä. Saa tehdä mitä haluaa, hyvien hevosten ja kivojen ihmisten parissa.”*

*”Innostus isän harrastuksen myötä, motivaation lähde on ollut halu selvittää, mistä on huippuhevoset tehty sekä unelma suuresta voitosta.”*

Aikaisempaa yrittäjäkokemusta oli viidellä yrittäjällä. Kahdella oli muun alan yrityskokemusta, viidellä yrittäjällä oli aiempaa kokemusta joko hevos- tai maatalousalalta. Suotuisia yksittäisiä talliyrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia ympäristötekijöitä oli niin ikään viidellä vastaajalla: samanhenkisen kumppanin löytäminen, verkoston olemassaolo, EU-tuen saaminen. Halu saada aikaan laadukas tuote, eli suoritustarve ja haasteiden tavoittelu, on mukana edistämässä talliyrittäjäksi ryhtymistä. Kolme vastaajaa mainitsi laadukkaan tuotteen hevosalalle lähtemisen syistä keskustellessa.

### 5.2 Tallitoiminnan tavoitteet

Tallitoiminnan tärkein tavoite kaikilla yrittäjillä oli ehdottomasti tuotteen laadukkuus, se mainittiin aina ensimmäisenä:

*”Laadulliset tavoitteet ovat tärkeitä. On vahva halu tehdä hyvin ja oikein, hoitaa hevoset hyvin.”*

*”Korkeat laadulliset tavoitteet, halutaan tarjota viiden tähden olosuhteet.”*

*”Halu näyttää, että hyvät hevoset tehdään eikä osteta kalliilla rahalla.”*

*”Laadukas toiminta, ja että työntekijät, hevoset, itse sekä asiakkaat voivat hyvin.”*

*”Päätavoitteena kasvattaa hyviä suoritushevosia.”*

*”Laadukkaat urheiluhevoset.”*

*”Tuloksiin tähtäävä hevosjalostus.”*

Hyvin usein toiminnan tavoitteista keskusteltaessa tuotiin esiin omat henkilökohtaiset tavoitteet. Neljän haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että tallitoiminta on toissijaista, vaikkakin hyvin tarpeellista, omaa tavoitetta tukevaa toimintaa: omat kilpailulliset tavoitteet, omat hevoskasvatukselliset tavoitteet (talliyrityksen asiakkaina pääsääntöisesti kuitenkin hoitohevosia), perhe ja kotipiiri etusijalla, oma laadukas elämä mielekkään työn parissa. Kolmella vastaajalla laadukas tuotanto oli ensisijainen tavoite ilman omia hevosiin tai elämiseen liittyviä tavoitteita.

Neljä vastaajista erikseen mainitsi toiminnan kannattavuuden tavoitteeksi ja yhdellä vastaajalla asiakkaiden hyvinvointi oli tavoitteissa mukana.

Tulos heijastelee selvästi yhden pienyrittäjätyypin, käsityöläisidentiteetin ominaispiirteitä: mielekäs työ ja laadukas tuote merkitsevät eniten. Samoin asiantuntijapalvelusta tyypilliset piirteet ”mielekäs työ taloudellisia arvoja tärkeämpää” ja osin myös ”halu auttaa asiakasta” ovat selvästi havaittavissa. Elinympäristön ja perheen tärkeys ovat ominaisia maatilayrittäjän piirteitä. Kaikilla näillä piirteillä on taipumus ohjata toimintaa ja päätöksentekoa yli taloudellisten periaatteiden. Merkille on kuitenkin pantava myös yksi yrittäjä, jota roolinsa perusteella voisi kuvaila lähinnä verkostoyrittäjäksi. Hän ei ole mukana päivittäisessä hevosten rutiineihin liittyvässä työssä, vaan keskittyy markkinointiin ja ulkoisten suhteiden hoitamiseen ja tarjoaa yritykselle asiantuntijuutensa käyttöön. Myös toisella yrittäjällä on hiukan vastaavanlaista omassa tehtäväkuvassaan, kumppanuuksien hallinta on tärkeä osa hänen työtään.

### 5.3 Talliyrittämisen haasteet

Talouteen ja kannattavuuteen vaikuttavat seikat nousivat ensin esiin kaikilla haastateltavilla haasteista keskusteltaessa. Matala, harmaan talouden määrittelemä hintataso rasitti viittä yrittäjää, samoin arvonlisä- ja myyntiverotus. Yksi yrittäjä mainitsi raskaan kiinteistöveron. Investoinnit olivat neljän yrittäjän huolena, kahdella raskaat alkuinvestoinnit ja kahdella ym-

päristö- ja hyvinvointisäädösten aiheuttamat lisäinvestoinnit, joita on vaikea tulouttaa. Taloutta käsitellään vielä erikseen kappaleessa 4.4.

Yrittäjätuki koetaan vähäiseksi, kolme vastaajaa nosti tämän seikan esiin. Elinkeinoverotuslain ja Yrittäjän eläkelain (YEL) piirissä toimiville talliyrittäjille lomituspalveluita ei ole olemassa samoin järjestelyin kuin Maatalousyrittäjän eläkelain (MYEL) mukaisesti vakuutetuille, vaan lomituskustannukset tulevat yrittäjän maksettavaksi sellaisenaan. Osaavia hevosalan lomittajia on vaikea löytää ja äkilliset sairastapaukset ovatkin varsin hankalia tilanteita saada järjestymään. Hevosalan neuvontapalvelut yrittäjille koettiin olemattomiksi, ei tiedetty mistä voisi kysyä neuvoa, tai neuvonta osoittautui tietotasoltaan riittämättömäksi.

Kolme yrittäjää toi esiin hevosten kasvatukseen ja jalostukseen liittyvien riskien hallinnan vaikeuden. Biologian lakeja eli tässä tapauksessa hevosen hyvää rakennetta, terveyttä, hyvinvointia ja elinolosuhteisiin liittyviä tekijöitä voi pyrkiä maksimoimaan turvallisella ja terveyttä edistävällä ympäristöllä, hyvillä rehuilla ja ruokintakäytännöillä sekä osaavalla käsittelyllä ja liikuttamisella, mutta silti ei ole mahdollista sulkea pois kaikkia riskitekijöitä. Tamma ei ehkä tiinehdykään tai varhaisluo alkion, reaktioiltaan nopea pakoeläin voi hetkessä pysähtyä tai muuttaa liikkeen suuntaa tai komentaa laumatoveriaan ikävin seurauksin. Lisäksi hevosen geneettinen osuus rakenteeseen ja luonteeseen on ihmisen vaikutusalueen ulkopuolella. Kaikkeen ei ole vakuutusta, tai ne ovat niin kalliita, että lienee joskus kannattavampaa ottaa harvinaisempi tulonmenetyksen riski kuin maksaa vakuutusmaksuja.

Osaava, vastuuntuntoinen ja motivoitunut henkilökunta nähtiin yhtenä tärkeimmistä yrityksen voimavaroista. Kolme seitsemästä yrittäjistä nosti esiin sen, miten iso haaste on hyvän henkilökunnan saaminen. Nuoret, juuri valmistuneet opiskelijat koetaan epärealistisen kuvan alasta omaaviksi. Motivaatio saattaa olla melko heikko eikä heillä välttämättä ole ymmärrystä työnsä laadun vaikutuksista kustannuksiin. Kokenut ja asiansa osaava henkilökunta antaa yrittäjälle tarvittavan ajan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Asiakkaiden kokemattomuuden nosti esiin kaksi yrittäjää. Tämän näkyy mm. niin, että palveluun kuuluvien päivittäisten prosessien läpivienti uhkaa useinkin keskeytyä asiakkaiden yksittäisten lisätoiveiden vuoksi. Hevosen omistajilla ei välttämättä ole kovin realistista käsitystä siitä, mitä hevosenpito on ja miten talli toimii. Hevosen hankintatilanteissa oma tietotaito ei useinkaan riitä arvioimaan hevosen sopivuutta itselle tai sen laadukkuutta ja potentiaalia, eivätkä vaatimukset ja odotukset ole realistisella tasolla. Asiakastilanteissa korostuu selvästi asiantuntijapalvelun luonne, tarjottava palvelu tulee olla hyvin standardoitu, jotta muutos-, lisä- tai erikoistoiveet pystytään helposti ja selkeästi käsittelemään, tai jos asiakas-kohtaisia räätälöintimahdollisuuksia on, nekin tulee olla selkeästi määritelty.

Yksi yrittäjä koki alan heikon verkostoitumisen ja yhteistyön toimijoiden välillä jossain määrin alan kehitystä hidastuttavaksi. Ei osata tehdä yhteis-

työtä eikä nähdä sen tarjoamaa toimintapotentiaalia. Yksi yrittäjä oli myös huolissaan lain tulkinnoista ja niitä tekevien henkilöiden mahdollisesta tietämättömyydestä hevosista ja niiden tarpeista.

Vastoin oletusta, ympäristöhallinnan lisääntyvät vaatimukset eivät nousseet keskusteluissa esiin. Tämä saattaa johtua siitä, että useimmat tallit oli rakennettu tai kunnostettu vuosituhannen vaihteen jälkeen, jolloin uudet säännökset ja määräykset on jo otettu huomioon ja tarvittavat investoinnit on tehty.

### 5.4 Talous

Tallitoiminnan aloittamiseen vaadittava pääoma on niin suuri, että tuottoa yritykselle ei tyypillisesti kerry hyvin pitkään aikaan. Kahden yrittäjän mukaan velkaa riittää elinajaksi, jos talliyrityksen toiminnalla yrittäisi sen saada maksuun. Eräs yrittäjä näkee yritykselle muodostuvan tuloa 15 vuoden kuluttua toiminnan aloittamisesta.

*”Pelkällä työllä tilan hankintaa ja rakentamista ei voi maksaa. Tällä hetkellä joudutaan elämään kädestä suuhun, alkuinvestoinnit niin raskaita.”*

*”Alan aloitusinvestoinnit suunnattomia, liiketoiminnalla ei pysty saamaan omiaan takaisin.”*

*”Pääomavaltainen ala, menee todella pitkä aika ennen kuin hevosyritys alkaa tuottaa rahaa.”*

Kuudella seitsemästä yrittäjästä toimeentulo tuli tallitoiminnan ulkopuolelta. Kaksi yrittäjää nojaa puolison toimeentuloon, yksi yrittäjä käy palkkatyössä tilan ulkopuolella, kaksi yrittäjää ovat päätoimisesti maatilayrittäjiä tallitoiminnan ollessa yksi tilan toimialoista, yksi yrittäjä sai toimeentulonsa valmennustoiminnasta. Viidessä yrityksessä tallitoiminta pyörii omakustannetasolla ja investointeihin vaadittava pääoma tulee muualta kuin yritystoiminnasta. Kahdessa yrityksessä investoinnit tehtiin yrityksen tuotoista. Vain yhdessä yrityksessä toimeentulo saatiin yritystoiminnasta. Yksi yritys tuotti voittoa silloin, kun laskelmassa oli mukana yrityksen muu toiminta tallitoiminnan lisäksi.

#### 5.4.1 Mikä pitäisi muuttua

Haastateltavilta kysyttäessä, mikä heidän mielestään eniten heikentää kannattavuutta tai minkä pitäisi muuttua, jotta tilanne saataisiin paranemaan ja liiketoiminnasta kannattavaa, vastaukset olivat melko yhteneväisiä. Hevosalan kokonaiskehitys yhtenäisemmäksi, tunnistettavaksi kokonaisuudeksi ja sen myötä yritystoiminnalle suotuisien olosuhteiden kehittäminen mm. harmaata hevostaloutta kitkemällä oli avainasemassa. Viisi seitsemästä yrittäjästä toi esiin hinnoittelun haasteellisuuden ja hintatason mataluuden. Alhaisen hintatason määrittelee pitkälle yksityisten harrastelijoiden ja harmaan talouden sektori, joka ei maksa myynti- eikä arvonalisäveroä. Harmaan talouden tuomat haasteet nosti esiin neljä yrittäjää. Osaamis-

ta, tietotaitoa ja infrastruktuurin omaavien ammattilaisten on vaikea tu-  
louttaa asiakasta hyödyttävää henkistä pääomaansa, eli asiantuntijuuttaan  
ja ammattitaitoaan sekä tarjoamiaan puitteita. Arvonlisäverottomat toimi-  
jat nähtiin haittana koko alan kehitykselle. Hevosalan yrittäjyyttä ei viran-  
omaisten taholta juurikaan tunnisteta, alan ”tyttöjen puuhaa” -leima on  
sitkeässä. Toiveissa on jollain tavalla erottaa harrastelijat todellista liike-  
toimintaa harjoittavista yrittäjistä.

Raskaiden alkuinvestointien kohtuuttoman pitkää rasitusta yrityksen talou-  
teen tulisi lieventää. Investointituilla investoinnit saataisiin nykyistä koh-  
tuullisemmiksi niin, että liiketoiminnan tuotoilla velat olisi mahdollista  
saada maksuun ja toiminta tulokselliseksi ja sitä kautta nopeammin myös  
yhteiskunnallista hyötyä mm. tuloverojen muodossa. Haastatelluista par-  
haiten kannattava yritys oli saanut investointitukea toimintaa aloitettaes-  
saan ja tulos on ollut voitollinen jo muutaman vuoden kuluttua toiminnan  
aloittamisesta. Tutkimussuunnitelmassaan yritystukien vaikutuksista Petri  
Liesivaara (2010) kirjoittaa, että Uudellamaalla 42,3 prosenttia yritystuen  
rahoituksesta suuntautui hevosalan hankkeisiin, mikä on erittäin suuri  
osuus kun koko maassa hevosalan hankkeiden osuus rahoituksesta oli vain  
6,6 prosenttia.

Kaksi yrittäjää näki alalla onnistumisen mahdollisuuksien paranevan hy-  
villä oheis-/liitännäispalveluilla ja määrään keskittymisen laadun sijaan.  
Laadun syrjäyttämisen epäiltiin kuitenkin syövän hevosharrastuksesta ha-  
ettua viihtyvyyttä.

Yksi vastaajista toivoi yhteistyön ja verkostoitumisen alalla lisääntyvän,  
sekä valtion tukevan toimintaa kuten esim. Ruotsissa. Esimerkiksi Ruot-  
sissa ja Norjassa on hevos- ja maatalousalan sekä maatalousministeriöiden  
yhteistyönä luotu mm. rahoitusjärjestelmä, jolla ohjataan merkittäviä  
summia varoja hevosalan hankkeille ja tutkimuksille (Saastamoinen 2010,  
5).

Yksi yrittäjistä näki parannuskeinona ohjata palkintoja enemmän nuorten  
hevosten kilpailuihin sekä erityisesti korottaa kasvattajapalkintoja nuorten  
kilpahevosten kasvattajille.

### 5.4.2 Onnistumisen syyt

Kaikkien haastateltavien talliyritykset toimivat vähintään omakustanneta-  
solla niin, että pienimuotoiset investoinnit, kuten korjaukset ja pienet han-  
kinnat voidaan tehdä toiminnasta saatavilla tuloilla. Kysyttäessä onnistu-  
misen syitä, kolme yrittäjää koki korkean ammattitaidon ja tuotteen laadun  
ensisijaiseksi menestystekijäksi. Kaksi yrittäjää nosti esiin korkean am-  
mattietiikan sekä yhteistyön ja verkostoitumisen.

Yhdellä yrittäjällä painoutuivat lisäksi suuri omarahoitusosuus ja hyvä in-  
vestointituki tilaa perustettaessa, suunniteltu rahankäyttö, omasta hyvin-  
voinnista huolehtiminen, johtotöiden tärkeys sekä puolison tuki ja liike-  
toiminnan ymmärrys.



## 5.5 Jaksaminen

Kuusi seitsemästä haastateltavasta sanoi jaksavansa talliyrittäjänä hyvin. Yksi vastaajista koki työn syövän enemmän voimia kuin antavan ja kahdella vastaajista oli ollut työuupumusta aiemmin, vaikka tilanne haastatteluhetkellä oli hyvä. Yksi vastaajista luopui toiminnasta haastattelun jälkeen, vaikka vielä vastauhetkellä koki jaksavansa. Hänen roolinsa yrityksessä oli lähes yksinomaan tuotannollinen ja keskittyi päivittäiseen tekemiseen, toiminnan suunnittelu- ja kehityshetkiä ei juurikaan ollut. Yrittäjillä, jotka kokivat jaksavansa hyvin, oli sekä hallinnollinen että tuotannollinen rooli yrityksessään, tai vain hallinnollinen.

Merkittävin yhteinen nimittäjä ja jaksamiseen vaikuttava tekijä oli kuitenkin työmäärän sopivuus. Hyvin jaksavilla yrittäjillä oli joko työtä rationalisoitu konein niin, että tuotantoprosessin päivittäinen työmäärä oli saatu yrittäjälle sopivaksi siten, että aikaa jäi vielä asiakaskontakteihin, tai yrityksessä työskenteli riittävä määrä hyvää henkilökuntaa. Yksi yrittäjä ei ollut päivittäistoiminnassa lainkaan mukana. Aikaisemmat työuupumuksetkin johtuivat liian suuresta työtaakasta, joka korjaantui työntekijän tai työntekijöiden löytymisen myötä. Merkittävä tekijä hyvässä jaksamisessa oli myös perheen ja puolison tuki yritystoiminnalle, jolloin keskustelu yrityksen asioista käydään yhteisymmärryksessä ja huolet voidaan jakaa. Lähipiirin tuki onkin pk-yrittäjyyden onnistumisen edellytys.

Huomattavaa on, että jaksaminen tai uupuminen ei haastateltavillakaan ollut riippuvainen taloudellisesta tuloksesta, omakustannustasolla voidaan toimia useita vuosia kuitenkin uupumatta. Työn määrä ja hallittavuus sekä lähipiirin tuki ratkaisee.

## 5.6 Verkostoituminen

Neljällä yrittäjällä verkostoituminen ei ollut merkittävä osa toimintaa. Yksi yrittäjä oli pyrkinyt siihen, mutta sopivia yhteistyökumppaneita ei ollut löytynyt tai yhteistyö ei ollut sujunut toivotulla tavalla. Yhdellä yrittäjällä yhteistyö oli vasta suunnitteilla.

Kolmella yrittäjällä verkostoituminen oli osa yritystoimintaa. Kaksi heistä koki verkostoitumisen ja yhteistyökumppanien olevan yrityksensä perusta, jota ilman yritystä ei olisi aloitettu ja minkä yrittäjät näkivät olevan kohtuullisen hyvin onnistuneen liiketoiminnan syy. Yhdellä yrittäjällä yhteistyökuviot ja sen mukana arvostus ja tunnettuus ovat kasvaneet toiminnan myötä, jossa on keskitytty oman osaamisen hyödyntämiseen.

## 5.7 Yrittäjien viitekehys toiminnalleen

Tämän kysymyksen tavoitteena oli selvittää, kuinka laajalti yrittäjät hakevat tietoa parhaista käytännöistä ja esimerkeistä omaa toimintaansa kehittämään. Talliyrittäjien ensisijaisena viitekehys on Suomen hevosala ja suuri osa heistä seuraa jonkin Euroopan 'hevosmaan', Saksan, Ruotsin, Italian tai Tanskan hevosalan tilannetta ja tapahtumia. Toisilla on myös

suoria kontakteja ja verkostoja joihinkin maihin. Yhdelle yrittäjälle myös USA oli tärkeä seurantakohde. Pääsääntöisesti muut maat kiinnostivat myynti- ja hankinta-alueena. Maaseudun ja maatalouden toimialoja muuten kuin ehkä tukihakemusten ja -ehtojen muodossa, tai asiantuntija- tai pk- yrittäjyyttä ei mielletty kovin oleelliseksi omaan toimintaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat hiukan vierastivat tätä kysymystä, he eivät olleet asiaa aikaisemmin juurikaan ajatelleet.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Merkittävin motivaatiotekijä talliyrittäjäksi ryhtymiseen on *kiinnostus* hevosiin ja niihin liittyvien omien arvokkaiksi koettujen päämäärien tavoittelemiseen. Tyypillinen talliyrittäjä aloittaa toiminnan ensisijaisesti omaahevosharrastustaan ja omia tavoitteitaan kannatellakseen, tuotteen laadukkuuden ollessa kuitenkin keskeinen tallitoiminnan tavoite. Huuskosen (1989) mukaan yrittämisen pohjimmainen syy on aina henkilön haluama asia, ja tämä pitää erittäin hyvin paikkansa myös talliyrittäjien kohdalla.

Talliyrittäjätoimintaa edeltää aina oman tai perheenjäsenen tavoitteellisen harrastamisen jakso. Väite, että talliyrittäjäksi liu'utaan oman harrastuksen ja kiinnostuksen kautta, pitää siis paikkansa. Mutta oletus, että yritystoimintaan 'liukuminen' tapahtuisi ikään kuin epähuomiossa ja asiaan perehtymättä, mikä vaikuttaisi heikentävästi esim. talliyrittäjien kannattavuuteen, on väärä. Pikemminkin asia on niin, että *ilman* tätä kiinnostusta hevosiin ja yrittäjyyttä edeltävää harrastuneisuuden jaksoa, henkilöllä ei ole näkemystä alasta eikä edellytyksiä tehdä tilannearviointia ja päätöstä yrittäjyydestä. Kiinnostus ja aiempi kokemus eivät toki yksin ratkaise, lisäksi tarvitaan muita *keinoja* ja *välttämättömiä edellytyksiä*. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on tavoitteellista harrastusta tukemaan hankittu oma tila. Joissakin tapauksissa tila on jo olemassa. Harrastuksen tavoitteellisuuden tukemisen lisäksi tila edustaa myös sitä elämäntapamuotoa, jota halutaan ja arvostetaan. Aina kuitenkin tilan hankinta tai olemassaolo on osoittautunut merkittäväksi vaikuttavaksi tekijäksi. Sara Sarasvathyn uudehko käynnistävän kehittämisen malli (effectuation model) (Society for Effectual Action 2008) lähtee liikkeelle käytettävissä olevista keinoista, joiden varassa liiketoiminta on mahdollista käynnistää ja mitä niillä voidaan saada aikaan. Usein tällaisen keinon tarjoaa jokin yksittäinen tapahtuma kuten hyvä investointituki, samanhenkisen kumppanin löytyminen tai sattumalta oikeaan aikaan oikeassa paikassa oleminen (verkoston, kontaktien ja yhteistyön alku). Puolison ja lähipiirin tuki sekä arvostus yrittäjän työlle kuuluu ehdottomasti talliyrittämisen edellytyksiin, jota ilman menestyksenkäs yritystoiminta ei ole mahdollista.

Yrittäjän oma tahto, kiinnostus, keinot ja edellytykset ovat hevostalouden ja talliyrittämisen kannattavia voimia. Ilman niitä ei ole talliyrittämistäkään. Miten hyvin yrittämisessä sitten onnistutaan, määritellään *substanssi- ja yrittäjäosaamisen* tekijöillä.

Substanssiosaaminen, ammattitaito, on oleellinen osa onnistunutta talliyrittäjyyttä. Ilman sitä talliyrittäjällä ei ole onnistumisen edellytyksiä. Tietotaidolla tehdyt tuotteet tunnistetaan, ja asiakkaat luottavat suorasanaiseen, asiansa tuntevaan ja korkean ammattietiikan omaavaan yrittäjään. Hyvä asiakastyytyväisyys lisää kysyntää ja liiketoimintaa. Ammattitaidon tulouttaminen Suomen rajojen sisällä on tosin haasteellista yksityisen harmaan talouden näennäisesti tarjotessa samaa mutta alhaisella hintatasolla, jossa ei ole tarvinnut huomioida veroja, säännösten eikä jatkuvan oppimisen ja erikoisosaamisen ylläpitämisen vaatimia kustannuksia. Yhteistyö ja verkostoituminen Suomen rajojen ulkopuolisten tahojen kanssa tuottaa paremman tuloksen.

Tietotaidon ja ammattiosaamisen lisäksi toiminnassaan onnistuva yrittäjä on varmistanut oman hyvinvointinsa ja jaksamisensa sopivalla työmäärällä niin, että aikaa jää johtotöille ja suunnittelulle. Liian suuri työmäärä uuvuttaa yrittäjän nopeasti tyrehtyttäen myös liiketoiminnan kehittämisen. Väsyneellä yrittäjällä ei riitä kapasiteettia suunnitteluun ja ideointiin, mahdollisuudet jäävät huomaamatta. Työ joko koneellistetaan pitkälle tai rekrytoidaan työntekijä hoitamaan määriteltyjä vastuualueita. Ajattelu, innovointi, toiminnanohjaus, halu oppia ja kehittyä edelleen ovat oleellisia tekijöitä yrittäjäosaamisessa normaalin liiketoimintaosaamisen lisäksi. Hyvä yhteistyö ja verkostoituminen, toimivan tiimin kokoaminen ja sitouttaminen toimintaan niin, että he tuovat oman panoksensa ideointiin ja kehitykseen, kuuluvat onnistuneen talliyrityksen toimintatapaan.

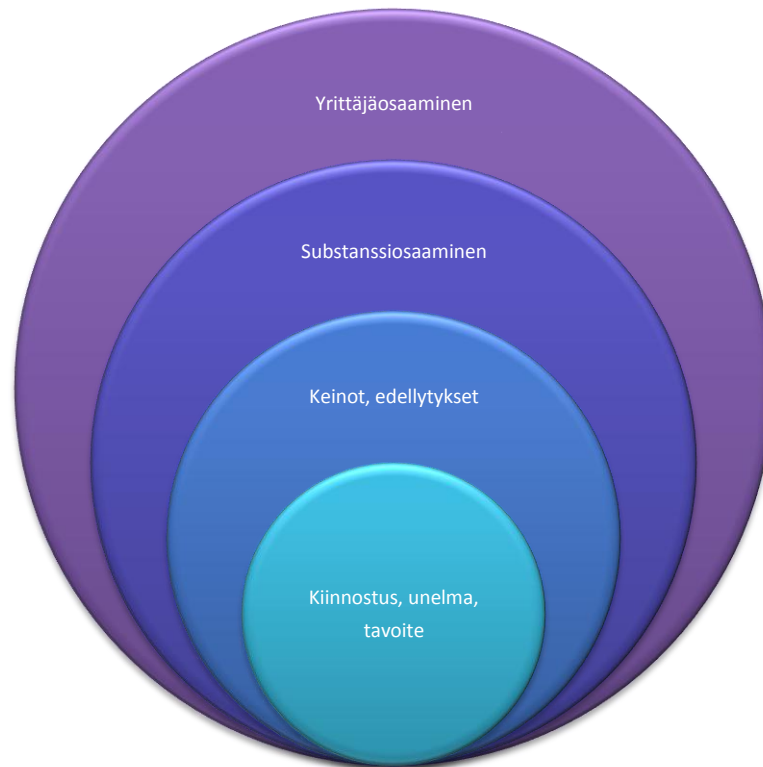
Tallitoiminta pyörii pääsääntöisesti omakustannetasolla. Tulos harvoin nousee niin hyväksi, että uusiin investointeihin ja toiminnan kehitykseen jäisi riittävästi varoja ilman ulkopuolisen pääoman lisäystä. Sitoutuneisuus toimintaan on niin voimakas, että se kannattelee useita vuosia läpi vaatimattomankin kannattavuuden ja uupumisten hetkien. Ei ole helppo luopua eikä haluta luopua. Vain kahdessa yrityksessä seitsemästä investoinnit tehtiin toiminnasta saatavilla tuloilla. Näissä yrityksissä korostui kaikkien talliyrittämisen osa-alueiden vahvuus (kuvio 9). Toimeentulo yrittäjälle tulee poikkeuksetta muualta. Tätä taustaa vasten voidaan todeta, että talliyrittäminen ei useimmiten ole todellinen elinkeino vaan harrastus, joka nojaa yrittäjän omiin hevosalan päämääriin ja muilta aloilta saataviin toimeentuloihin. Poikkeus vahvistaa tämänkin säännön, tämän tutkimuksen mukaan yksi seitsemästä talliyrityksestä tuo yrittäjälle toimeentulon. Tässä yrityksessä yrittäjäosaaminen oli erityisen vahvaa, lisäksi alkuvaiheen investointituki ja suuri omarahoitusosuus antoivat yritykselle hyvän lähtötilanteen.

Talliyrittämisen nojaaminen muilta aloilta saataviin toimeentuloihin on mielestäni varsin huolestuttava havainto, voidaan puhua jopa hevosalan kasvun kuplasta – ei riitä, että vain harrastajamäärä kasvaa. Ilman tervettä yritys pohjaa toimintaedellytykset puuttuvat, ala ei pääse kehittymään ja talliyritysten lopettamisprosentti varmasti nousee. Siihen ei olisi varaa, nyt jo kysyntä ylittää tarjonnan. Ilman talliyrittäjiä - ratsastuskouluja, hoitotalleja, valmennustalleja, vaellustalleja, kasvattajia – hevosalalla ei ole todellisia kasvumahdollisuuksia. Hevosenomistajilla ei ole paikkoja, minne viedä hevosiaan eikä harrastajilla ei ole paikkoja missä harrastaa. Vastoin oletusta, talliyrittäjillä on näkemystä, tahtoa sekä ammatti- ja yrittäjäosaamista. Moni talliyrittäjä osaa tuotteistaa, markkinoida, erikoistua ja toimia suunnitelmallisesti. Sitä taustaa vasten heikko kannattavuus saattaa johtua joko substanssi- tai yrittäjäosaamisen tekijöiden heikkoudesta tai olla ulkoisten ympäristötekijöiden (suuret alkuinvestoinnit, verotus, matala hintataso) ylläpitämä ongelma.

Paras toiminta- ja tulosityhtälö syntyy, kun Eurooppaan verkostoitunut, ammattitaitoinen talliyrittäjä saa investointitukea alkuinvestointeihinsa hyvin määritellyllä, erikoistuvalla tuotekonseptillaan, toimintasuunnitelmallaan ja realistisilla kannattavuuslaskelmillaan. Hänellä on perheensä tuki toiminnalle ja hänen puolisonsa ymmärtää liiketoiminnan luonteen ja

sen vaatimukset. Päivittäisrutiinit rationalisoidaan ja tuotantoprosessi hioetaan mahdollisimman pitkälle niin, että työn määrä on kohtuullinen ja työ on hoidettavissa ilman, että se syö perheen yhteistä tai hallintotehtäviin tarvittavaa aikaa. Yrityksessä on vastuuntuntoinen, osaava palkkatyöntekijä jakamassa työviikkoa ja vähentämässä toiminnan sitovuutta.

Talliyrittämisen osatekijät on kiteytetty kuviossa 9.



Kuvio 9 Talliyrittämisen edellytykset ja menestystekijät

### 6.1 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset on pyritty listaamaan mahdollisimman kattavasti perustuen joko haastatteluissa esille tulleisiin asioihin tai tutkijalle itselleen muodostuneeseen käsitykseen.

#### 6.1.1 Koko hevosalan kehittäminen

Hevostalous on vielä melko marginaalinen ala bruttokansantuoteluvuin katsottuna. Olisi tarpeen määrittää sen kasvupotentiaali ja kasvun vaatimat edellytykset. Tulisi määrittää hevosalan tahtotila ja sen mukainen hankeohjelma (kehitys-, toiminta- ja toimenpidesuunnitelmat) ja kommunikoida ne laajasti. Määrittämisessä pitäisi olla mukana alalla toimivia yrittäjiä.

Jotta hevosalan tahtotilan ja hankeohjelman määrittäminen olisi mahdollista, alalle tarvitaan hevosalan asioita edistävä ja kokoava klusteri tai yhteistyöelin, jonka tavoitteena olisi myös alan kansantaloudellisen vaikuttavuuden seuranta, työllistyvyyden kehitys ja asioiden edistämisen tehostu-

minen. Järjestäytynyt ala tuo painoarvoa. Nyt kun kokonaisvaltainen maaseutupolitiikka vahvistuu maatalouteen keskittymisen sijaan, olisi erinomainen ajankohta olla vaikuttamassa siihen, että hevostalouden toimintamahdollisuuksien huomioiminen ja tukeminen tulisi huomioiduksi ja että hevostaloudesta todella kehittyisi maaseudun elinvoimaisuuden ylläpitäjä. Hevosalan olisi ehdottomasti järjestäytyttävä ja linkkiydyttävä mukaan maaseutupoliittiseen työhön.

Tahtotilan ja hankeohjelman määrittämisen myötä voitaisiin luoda yhteistyömenetelmä julkisen vallan kanssa alan kehityksen tukemiseen. Ensimmäisistä kehitystoimenpiteistä tarvitaan suotuisien ulkoisten ympäristötekijöiden, kuten investointitukien ja tutkimus- ja kehitysvarojen ohjaamiseen alalle.

Olisi tarpeen luoda järjestelmä alan tuottavuuden seurantaan, sisältäen myös rahavirrat. Sitä tukemaan tarvitaan selkeä, yhteneväinen käsitteistö, esim. toimintasektorit tulisi määrittää nykytilaa vastaaviksi, jotta tiedon jakaminen ja ymmärtäminen helpottuisi.

Arvonlisäverotusta tulisi tarkistaa alan tervehdyttämiseksi.

### 6.1.2 Kohdennettuja tietopaketteja saataville

Alan koulutuksessa olisi tärkeää tarkentaa ja räätälöidä sisältöä eri kohde-ryhmille sopivammaksi. Talliyrittäjäksi ryhtymistä harkitseville tallinpitäjille samoin kuin alan erikoisosaajien koulutuksessa olisi oleellista painottaa mm. liiketoimintaan, tuotantoympäristöön ja erikoistumiseen liittyvän tietotaidon merkitystä sekä erityisesti lisätä ymmärrystä laajasta viitekehystä, alan ominaispiirteistä, edellytyksistä ja menestystekijöistä. Yrittäjät hyötyisivät laajemmasta viitekehystä ja toimintaansa vaikuttavien ominaispiirteiden ymmärtämisestä, jotta he osaisivat ennakoida mahdollisia ongelmatilanteita, uhkia ja heikkouksia, ja jotta he mahdollisimman laajasti tutkisivat parhaita käytäntöjä oman toimintansa kehittämiseksi. Tunne asioiden hallinnasta vaikuttaa suoraan yrittäjän työtyytyväisyyteen, jaksamiseen sekä taloudelliseen tulokseen myönteisesti. Esimerkiksi asiantuntijapalvelun tyypillinen ongelma, asiakkaiden räätälöintitoiveet versus palvelun standardointitarve laadun, kustannusten ja tehokkuuden varmistamiseksi, on helposti nähtävissä mm. hevosten hoitopalveluissa. Tiivis, päivittäinen vuorovaikutussuhde asiakkaisiin tuo usein mukanaan normaalirutiiniin kuulumattomia lisäpyyntöjä asiakkailta ja ellei tähän ole varautunut, yrittäjä voi joutua hankaliin ristiriitoihin ja lisäkustannuksiin.

Jo toimiville talliyrittäjille olisi hyötyä koulutuksesta, jossa pyritään nimenomaan yrittäjäosaamisen kehittämiseen. Tuodaan esiin talliyrittämisen menestystekijöitä, verkostoitumisen ja sosiaalisen kanssakäymisen merkitys yrittäjyydelle, tai jopa Sara Saraswathyn käynnistävän kehittämisen malli kokonaisuudessaan. Substanssiosaamisen terävöittäminen (liiketoiminta-, tuotantoympäristö- ja erikoisosaaminen) saattaa myös tulla kyseen.

Nykyisin valmistuvien hevostenhoitoammattilaisten koulutuksen ei nähty täyttävän alalla työskentelyn vaatimuksia. Hevosten hoitoon ja hyvinvointiin liittyvää tietoa heillä on, mutta sitä tulisi täydentää tiedolla työntekijän roolista ja vaatimuksista talliyrittäjyysessä. Talliyrittäjien näkemyksen mukaan valmistuneilla ei ole realistista käsitystä alalla työskentelystä ja heiltä puuttuu ymmärrys työ- ja materiaalimenekistä, oman työn laadun vaikutuksista kustannuksiin.

## 6.2 Jatkotutkimukset

Talliyrittäjyyden toimintaedellytysten tutkiminen toisi tietoa siitä, mitä ulkoisia ympäristötekijöitä tulisi ensisijaisesti kehittää. Samoin benchmarkaus Ruotsin, Tanskan, Saksan, Ranskan, Hollannin hevosalan yritystoiminnasta, tuottavuudesta ja valtion roolista toisi arvokasta tietoa omien käytäntöjemme tarkistamiseksi ja kehittämiseksi.

Talliyrittäjillä on tahtoa, näkemystä ja osaamista, mutta silti kamppaillaan heikon kannattavuuden kanssa. Olisiko verkostoitumisesta ja yhteistyöstä hyötyä alalle? Tutkimus niiden merkityksestä näinkin uudehkollla toimialalla kuin hevosala on, voisi tuoda alalle tarvittavaa lisätietoa toiminnan kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen.

Tutkimus, jossa selvitetään hevosalan eri tuotantosuuntien ja erityisesti talliyrittäjien arkitodellisuutta, yrittäjätyyppejä, yrittäjien vahvuuksia ja heikkouksia eli kehitettäviä kohteita, toisi lisää tarvittavaa informaatiota alan oppilaitoksille koulutusten sisällön kehittämiseksi. Jos koulutuksissa huomioitaisiin hevosalan yrittäjäosaamisen tarpeet, alan yrittäjillä olisi vahvemmat ja toimivammat työkalut yrittäjänä toimimiseen.

Tutkimus tallinpitäjistä, heidän tilanteestaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä aikomuksestaan ryhtyä talliyrittäjiksi lisäisi ymmärrystä talliyrittäjäpotentiaalin suuruudesta ja tarkentaisi heille kohdennetun koulutuksen tarvittavasta sisällöstä.

Hevosalan ja erityisesti talliyrittäjien velkaantumistasesta suhteessa tuotantoon tulisi tutkia, jotta saataisiin käsitys todellisesta tilanteesta ja tarvittaessa pystyttäisiin ajoissa määrittämään ja toteuttamaan mahdolliset korjaustoimenpiteet.

Hevosalan sosio-ekonomisen vaikuttavuuden tutkiminen on useasti aiemmissakin artikkeleissa ja raporteissa mainittu. Sen toteuttaminen on edelleen relevantti ehdotus. Tällä hetkellä voimme vain arvailla hevosalan vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista hyötyä. Sen tietäminen olisi kallisarvoista hevosalan ulottuvuuksien ja mahdollisuuksien ymmärtämiseksi ja hyödyntämiseksi julkisen vallan sekä muiden alojen kanssa.

## LÄHTEET

- Etälukio (Opetushallitus). 2010a. Yrittäjyysväylä. Viitattu 6.9.2010. <http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/index.php>
- Etälukio (Opetushallitus). 2010b. Yrittäjyysväylä. Johtajuuden piirteitä eri toimialoilla. Viitattu 6.9.2010. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=268>
- Etälukio (Opetushallitus). 2010c. Yrittäjyysväylä. Työn tekemisen into ja halu. Viitattu 6.9.2010. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=272>
- Etälukio (Opintohallitus). 2010d. Yrittäjyysväylä. Pienyrityksen johtajan roolit. Viitattu 7.9.2010. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=269>
- Etälukio (Opintohallitus). 2010e. Yrittäjyysväylä. Pienyrityksen johtajamisen areenat. Viitattu 7.9.2010. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=270>
- Euroopan komissio. 2006. Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut. Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Viitattu 3.12.2010. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf)
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Heiskanen, M-L., Klemola, I., Kumpulainen, M. & Kauppinen, P. 2002. Hevostalous – merkitys ja tulevaisuus Suomessa. Hevostietokeskus. Ylä-Savon ammattiopisto.
- Huuskonen, V. 1989. Yrittäjäksi ryhtyminen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessina. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D-1: 1989. Turun kauppakorkeakoulun monistamo.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen, teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1992. Raision Painopojat. Raisio.
- Johannisson, B. 2007. Strateginen tietoisuus ja sumeuden hallinta. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki. Karisto Oy.
- Jokipii, P. 2006. Maatilayrityksen kilpailukyky. ProAgria Maaseutukustien Liiton julkaisuja nro 112, ISSN 0357-7295.
- Järvinen, R., Lehtinen, U. & Vuorinen, I. 2003. Options of Strategic Decision Making in Services: Tech, Touch and Customisation in Financial Services. European Journal of Marketing. Vol 37, No. 5/6.



Kuisma, A. & Kallio, J. 2009. Yrittäminen maatilalla. Opetushallituksen julkaisema oppikirja. Vammalan Kirjapaino Oy.

KvaliMOTV (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto). 2010. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 15.9.2010. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Lehtinen, U & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Leivonen, J. 2002. Kasvu yrittäjäksi. Tutkimus yksityisten päiväkotien perustajien yrittäjäksi ryhtymisestä elämäntulon näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Yrittäjyys. Pro gradu -tutkielma.

Liesivaara, P. 2010. Kustannus-hyötytarkastelu hevosalan yritystukien vaikutuksista Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan maakunnissa. Tutkimussuunnitelma. Viitattu 5.10.2010. [http://www.mm.helsinki.fi/mmtal/mae/opiskelu/docs/ProSem\\_LiesivaaraP.pdf](http://www.mm.helsinki.fi/mmtal/mae/opiskelu/docs/ProSem_LiesivaaraP.pdf)

Maaseutupolitiikan kokonaisuohjelma 2009-2013. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän, YTR:n toimintaohjelma. 2009. 11, 26. Viitattu 3.6.2010. [http://www.maaseutupolitiikka.fi/julkaisut/kokonais- ja\\_ erityisohjelmat](http://www.maaseutupolitiikka.fi/julkaisut/kokonais- ja_ erityisohjelmat).

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2010. Maaseudun yrittäjyyden kehittämisohjelma 2020. Viitattu 4.11.2010. [http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/1132/Julkaisu\\_PDF-tiedostona](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/1132/Julkaisu_PDF-tiedostona)

Pitkänen, V. & Vesala, K. 1996. Yrittäjyysmotivaatio Kymen ja Vaasan lääneissä. Tutkimusraportti 9. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta.

Pussinen, S., Korhonen, J., Pölönen, I. ja Varkia, R. 2007. Kasvava hevosala. Hevosalan näkymiä Suomessa. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisun julkaisuja B 19. Helsinki.

Saastamoinen, M. 2010. Hevosalan nykytila, haasteet ja tutkimustarpeet. Yhteenveto Maataloustieteen päiville 2010. Viitattu 5.8.2010. <http://www.smts.fi/jul2010/esite2010/026.pdf>

Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. Organization Science Vol. 11. No. 4, 448–469. Viitattu 12.12.2010. <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/11/4/448>

Society for Effectual Action. Pohjautuu Sara Sarasvathyn yrittäjyystutkimuksiin. Viitattu 11.12.2010. <http://www.effectuation.org/>

Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2010. 2010. MTT taloustutkimuksen julkaisu 110. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Helsinki.

Suomen Yrittäjät. 2010a. Edunvalvonta. Viitattu 6.9.2010.  
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/edunvalvonta/>

Tiilikainen, S. 2004. Hevostalous maatiloilla. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, MTT:n selvityksiä 67.

Tike (Maa- ja metsätalousministeriö). Matilda maataloustilastot. 2007. Maatalouden rakennetutkimus. Muun yritystoiminnan toimialat. Viitattu 5.8.2010. <http://www.maataloustilastot.fi/tilasto/33>

Tike (Maa- ja metsätalousministeriö). Matilda maataloustilastot. 2010a. Kotieläinten lukumäärä. Viitattu 5.8.2010.  
<http://www.maataloustilastot.fi/tilasto/36>

Tike (Maa- ja metsätalousministeriö). Matilda maataloustilastot. 2010b. Maatilojen lukumäärä tuotantosuunnittain. Viitattu 5.8.2010.  
<http://www.maataloustilastot.fi/>

Tilastokeskus. Kansantalous. Bruttokansantuote toimialoittain. Viitattu 12.8.2010. [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)

Tilastokeskus. Kansantalouden tilinpito. Taulukot. Tuotokset Toimialoittain 1975-2009. Viitattu 20.10.2010.  
[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=140\\_vtp\\_tau\\_104\\_fi&ti=Toimialo-  
jen+tuotokset+1975%2D2009&path=../Database/StatFin/kan/vtp/&lang=3  
&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=140_vtp_tau_104_fi&ti=Toimialo-<br/>jen+tuotokset+1975%2D2009&path=../Database/StatFin/kan/vtp/&lang=3<br/>&multilang=fi)

Tilastokeskus. Yritystiedot. TOL 2008. Yritykset toimialoittain. Viitattu 12.8.2010.  
[http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010\\_yr\\_tol08/010\\_yr\\_tol08\\_fi.asp](http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/010_yr_tol08_fi.asp)

Timmons, J. A. & Spinelli S., Jr. 2004. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century. New York. McGraw-Hill.

Valtonen, J. 2007. Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. LIITU-Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Lappeenranta. Digipaino. Tutkimusraportti 16.

Yle Uutiset. 2010. Hevosalasta tuli kaupunkeja ympäröivän maaseudun pelastus. Viitattu 12.11.2010.  
[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/11/hevosalasta\\_tuli\\_kaupunkeja\\_ymparovan\\_maaseudun\\_pelastus\\_2114465.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/11/hevosalasta_tuli_kaupunkeja_ymparovan_maaseudun_pelastus_2114465.html)

## TUTKIMUKSEN ESITTELY

Hyvä <vastaanottajan nimi>,

Olen kolmannen vuoden agrologiopiskelijana aikuisohjelmassa Hämeen Ammattikorkeakoulussa Mustialan yksikössä, ja teen opinnäytetyöni hevosalan yrittäjyydestä, tarkemmin yrittäjien motivaatiosta.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kuin luonnostaan, sillä olen itsekin toiminut hevosalan yrittäjänä [vasta] nelisen vuotta ja sinä aikana jo törmännyt monituisiin ja vaateliaisiin alan haasteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hevosalan ja erityisesti sen keskiössä olevien tallia ja hevosia pitävien yrittäjien motivaatio, yritystoimintansa tavoitteet sekä paras toimintatyyli, joka auttaa jaksamaan ja pitämään yrityksen toimintavireyden hyvänä. Onko kukaan ja millä keinoin onnistunut luomaan tasapainoisen (työ - perhe - vapaa-aika) ja kannattavan alan yrityksen? Onko mahdollista pyörittää hevosalan yritystä muuten kuin harrastuksena?

Kysymykset käsittelevät mm. seuraavia asioita:

- \*Miksi olet alalla
- \* Yrittäjän ja yrityksen taustat
- \* Toiminnan tavoitteet
- \* Haasteet
- \* Talous
- \* Jaksaminen
- \* Oma viitekehys toiminnalle

Haastattelu kestää arviolta tunnin tai puolitoista. Äänitän sen ja kirjoitan jälkikäteen puhtaaksi. Anonyymius on luonnollisesti taattu.

Tutkimuksen tilaaja on Hevosyritys huippukuntoon -koulutushanke, joka käynnistyy keväällä 2010. Hankkeen taustajoukoilta on juuri ilmestynyt myös Katsaus hevosalan yritystoimintaan -raportti, joka pohjautuu keväällä 2009 tehtyyn kyselyyn hevosalan yrittäjille. Molemmista löytyy lisätietoa Hevosyrittäjä.fi sivustolta, <http://www.hevosyrittaja.fi/>

<Viimeiseen kappaleeseen ehdotuksia tapaamisajoiksi, tai jos tapaaminen oli jo sovittu, sen vahvistus.>

Ystävällisin terveisin,

Katariina Suvitaival  
<puhelinnumero, josta tavoittaa>