
MINUSTAKO YRITTÄJÄ

Ensiaskleet kannattavaan hevosyrittäjyyteen



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Mustiala 13.5.2011

Sanna Eeva



Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma
Mustiala

Työn nimi Minustako yrittäjä – ensiaskeleet kannattavaan hevosityrittäjyyteen

Tekijä Sanna Eeva

Ohjaava opettaja Marketta Ranta

Hyväksytty 13.5.2011

Hyväksyjä

MUSTIALA
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma
Hevostalouden suuntautumisvaihtoehto

Tekijä	Sanna Eeva	Vuosi 2011
Työn nimi	Minustako yrittäjä – ensiaskeleet kannattavaan hevosyrittäjyyteen	

TIIVISTELMÄ

Työn tarkoitus on etsiä oikeita kysymyksiä hevosyrittäjyyttä harkitsevalle henkilölle yrittäjyyspäätöksen tueksi. Työssä haarukoidaan esiin yrittäjän persoonallisuustekijöitä, esitellään yrittäjyyttä yleisellä tasolla sekä hevosyrittäjyyttä ja sen erityispiirteitä yksityiskohtaisemmin. Liiketoiminnallisia edellytyksiä sivutaan lyhyesti.

Olen toiminut itse itseni toimeksiantajana, sillä voimakkain kimmoke työn tekemiselle on ollut selvittää itselleni, mitä minun tulee osata ottaa huomioon ennen kuin teen päätöksen siitä, ryhdynkö yrittäjäksi vai hylkäänkö ajatuksen. Työ toimii apuvälineenä myös muille hevosyrittäjyyttä harkitseville.

Työn tutkimusmenetelmänä on käytetty perustutkimusta ja soveltavaa tutkimusta. Aineistona on yrittäjyydestä yleisesti kirjoitettu kirjallisuus sekä alakohtaiset materiaalit. Kohtalainen rooli on ollut myös omalla näkemykselläni ja tiedoillani hevosalasta.

Johtopäätöksistä merkittävin on väittämä siitä, että hevosalalla yrittäjän tulisi pyrkiä olemaan liiketoiminnan johtaja ja suunnittelemaan ja rakentamaan alusta saakka yrityksensä siten, että sillä olisi taloudelliset edellytykset menestyä. Tällä tavoin toimimalla uskon, että alalla vallitseva harmaa talous voitaisiin vähitellen nujertaa ja alalle luotaisiin terveisiin kilpailuetuihin nojaava kilpailuasetelma.

Lopullista yrittäjyyspäätöstä ei voi tehdä kukaan muu kuin yrittäjä itse. Sen sijaan taustamateriaalia ja apuvälineitä on tuskin koskaan liikaa.

Avainsanat Hevosyrittäjyys, hevosala, yrittäjäpersoonaa, kannattavuus, liiketoiminta

Sivut 41 s, + liitteet 1 s.

MUSTIALA

Degree Programme in Agricultural and Rural Industries

Equine Option

Author

Sanna Eeva

Year 2011

Subject of Bachelor's thesis

The Pursuit of Entrepreneurship - The First Steps Towards Success in Equine Entrepreneurship

ABSTRACT

This study is an attempt to shed light on the key issues the would-be entrepreneur should bear in mind when considering equine entrepreneurship. Of main concern in this study is the relationship between the personality of the would-be entrepreneur and his or her entrepreneurship, as well as the detailing of the characteristics of equine entrepreneurship. A brief look is also cast upon the potentially successful methods of conducting business.

The need for this study has risen from a strong personal interest: I need to educate myself and learn what I must take into consideration when making the decision as to whether or not I will pursue equine entrepreneurship. As such, I believe this study will serve equally well as a guide for others who are considering the path of equine entrepreneurship.

This study is basic research but it includes parts of applied research. Sources include literature on entrepreneurship as well as material related to equine entrepreneurship. My personal expertise has played a considerable role as well. The most significant implication that has risen from the conclusions I have drawn in this study, is that, within the equine business, the entrepreneur should always be the head of his or her business and design his or her business in an economically viable fashion. By conducting business in such a way, I believe that the now prevalent gray market could be eventually quelled, establishing a market economy based on healthy competitive advantages.

The decision to pursue entrepreneurship lies in the hands of the would-be entrepreneur. There is, however, hardly ever an overabundance of tools and information that can aid one in making that decision.

Keywords Equine entrepreneurship, equine business, personality of the entrepreneur, profitableness, business

Pages 41 p + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja –menetelmä.....	1
2	MINUSTAKO HEVOSYRITTÄJÄ?.....	2
2.1	Mikä on yrittäjä?.....	2
3	YRITTÄJÄN OMINAISUUDET.....	6
4	SOVELLUNKO YRITTÄJÄKSI?.....	7
4.1	Testit ja mittarit.....	12
5	YRITTÄJYYDEN HYVÄT JA HUONOT PUOLET.....	13
5.1	Yritystoiminta ja vaurastuminen.....	15
5.2	Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle.....	16
6	HEVOSYRITTÄJYYDEN ERITYISPIIRTEET.....	16
6.1	Alkutuottamista, palvelua vai harrastamista?.....	17
6.2	Yrityksen sijoittelu ja työn sitovuus.....	18
6.3	Asiakkaat ja sidosryhmät.....	19
6.4	Investoinnit.....	20
6.5	Harmaa talous.....	21
7	KOMPASTUSKIVET.....	22
7.1	Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle.....	23
8	KANNATTAVA YRITYSTOIMINTA KÄYTÄNNÖSSÄ.....	25
8.1	Kannattavuuslaskelma.....	25
8.2	Myynti- ja käyttökate.....	27
8.3	Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle.....	28
9	JOHTAMINEN.....	28
10	STRATEGIA.....	29
10.1	Strategian perusteet.....	30
10.2	Visio (päämäärä).....	31
10.3	Luovuus.....	32
10.4	Riskianalyysi ja varasuunnitelmat.....	33
11	BRÄNDI.....	34
11.1	Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle.....	35
12	TARKITUSLISTA YRITTÄJYYTTÄ HARKITSEVALLE.....	36
13	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36

LÄHTEET	39
---------------	----

Liite 1	Yrittäjyystestejä Internetissä
---------	--------------------------------

1 JOHDANTO

Tämän työn tutkimusongelmana on pohtia, mitä yrittäjyys hevosalalla vaatii, ja minkälaista yrittäjäpersoonaa tarvitaan, jotta yritystoiminnalla olisi edellytyksiä jatkuvuuteen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Työ ei anna suoraa vastausta siihen, kuka sopii yrittäjäksi ja kuka ei, sillä kunkin yrittäjyyttä harkitsevan on kyettävä tekemään lopullinen ratkaisunsa itse. Sen sijaan pyrin tässä työssä avaamaan hevosalayrittäjän käsitetä minun näkökulmastani, ja etsimään ja esittelemään ominaisuuksia, joita yrittäjäpersoonalta vaaditaan. Koska tähtäimessä on kannattava ja kestävä hevosityrittäjyys, työssä otetaan huomioon myös talouspuolen hallinta ja etukäteisharkinnan tarve ennen yrittäjyyspäätöksen tekemistä. Tämä työ ei ole täydellinen taloussuunnittelun apuväline, mutta koska talouden hallinta ja hahmottaminen ovat yritystoiminnan edellytyksiä, sivuan myös näitä asioita työssäni.

Työni on ajankohtainen lukupaketti hevosityrittäjyyttä harkitsevalle ja esimerkiksi alalle valmistuvalle, sillä yrittäjyys on monelle yksi työllistymisvaihtoehto. Yrittäjyyspäätöstä ei kuitenkaan pidä eikä voi tehdä hätäköiden, kun yleisesti on tunnustettu että kannattavuus hevosalan yrityksissä on melko heikko. Lisäksi hevosalalla puhututtaa ammattilaisuuden ja harastelun häilyvä raja sekä alan runsas harmaa talous. Näiden seikkojen vuoksi koen tärkeäksi, että hevosalalle suuntaavalla yrittäjällä olisi alusta asti selvää, että hän lähtee rakentamaan kannattavaa liiketoimintaa, tiedottaa alan erityispiirteet ja haasteet sekä omat voimavaransa ja puutteensa, tuntee itsensä ja resurssinsa ja vasta siltä pohjalta tekee päätöksen, onko hänestä yrittäjäksi vai ei.

Tällä työllä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, sillä kimmoke tehdä tämä työ lähti omasta haaveistani työllistää itse itseni hevosalalla yrittäjänä. Halusin selvittää mahdollisimman laajasti niitä asioita, joita minun tulee ottaa huomioon päätöstä tehdessäni, ja jotta pohdinnoistani olisi hyötyä muillekin, halusin koota ajatukseni opinnäytetyön muotoon.

1.1 Tutkimuskysymykset ja –menetelmä

Tutkimuskysymyksiä ovat: millainen persoona sopii yrittäjäksi hevosalalle? Mitä hevosalayrittäjän tulisi tietää yrittäjyydestä yleisesti sekä omasta alastaan erityisesti? Millaisia asioita yrittäjyyttä harkitsevan tulisi tarkastella ja pohtia, ennen kuin tekee lopullisen yrittäjyyspäätöksen tai luopuu siitä?

Tutkimusmenetelmä on perustutkimus: tavoitteena on tiedon lisääminen ja erilaisten muuttujien yhteyksien ymmärtäminen. Perustutkimuksen taustalla on tavoite lisätä hyödynnettävissä olevaa tietoa, vaikka yleensä suurin kimmoke perustutkimukseen on tutkijan oma uteliaisuus ja yleinen tiedonhalu. Tiedonhankinnan menetelmä on etsinnällinen: pyrin rakentamaan ja tunnistamaan uusia tutkimusongelmia, en niinkään ratkomaan niitä (vrt. konstrukttiivinen tutkimus). (Wikipedia.org 2011 b.) Osin työn tutkimusmenetelmä voidaan nähdä myös soveltavana tutkimuksena, jossa tavoit-

teena on hyödyntää mahdollisimman pitkälle jo olemassa olevaa tietoa (Wikipedia.org 2011 c.).

Aineistoa olen kerännyt kirjallisuudesta sekä soveltanut omaa hevosalaa koskevaa tietotaitoani.

2 MINUSTAKO HEVOSYRITTÄJÄ?

Työn ensimmäisessä puolikkaassa määrittelen, mitä yrittäjän käsite tarkoittaa. Yrittäjän luonne- ja persoonallisuusominaisuuksien määrittelemiseksi käytän kirjallisuuslähteitä sekä Internetin tarjoamaa yrittäjyydestä. Yleisellä tasolla tarkastelen eri lähteiden valossa yrittäjyyden positiivisia ja negatiivisia puolia, sekä pureudun yksityiskohtaisemmin tarkastelemaan hevosityrittäjyyden erityispiirteitä. Työssä on käsitelty myös yritystoiminnan todennäköisimmät kompastuskivet ja takaiskut, sillä riskien ja virheiden tiedostamisen avulla uskon voitavan välttää hätäkoityjä yrittäjyyspäätöksiä.

Tässä työssä yrittäjyys tarkoittaa hevosalayrittäjyyttä. Yrittäjyyttä harkitsevan henkilön oletetaan olevan kiinnostunut talliyrittämisestä tai talliyrittämiseen verrattavissa olevasta toiminnasta. Taloudellinen riski on tämänkaltaisessa yrittäjyydessä merkittävä, sillä talliyrittäminen vaatii suuria investointeja ja voiton tekeminen on haastavaa. Hevosalayrittäjyys voi toki olla myös puhtaasti palveluntarjoamista (esimerkiksi eri talleilla kiertävä ratsastusvalmentaja on puhtaasti palveluntarjoaja eikä hänen yritystoimintansa ole suoraan verrattavissa talliyrittäjyyteen), mutta tässä työssä keskitytään avustamaan yrittäjyyspäätöksessä henkilöä, joka suunnittelee yrittäjyyttä tallitoiminnan parissa. Yrittäjäksi ryhtymisen päätöstä ei kukaan voi tehdä toisen ihmisen puolesta, eikä työni tähtääkään siihen. Ensimmäinen tavoite on antaa apuvälineitä oman yrittäjäpotentiaalini haaroittamiseen ja ajattelunaiheita päätöksenteon tueksi.

2.1 Mikä on yrittäjä?

Yrittäjä tarkoittaa suomen kielen Internet-sanakirjan mukaan *taloudellista riskiä sisältävän liiketoiminnan harjoittajaa, yrityksen omistajaa* (Sanakirja.org 2011). Kansankielisemmin yrittäjä ymmärretään yleensä luonnolliseksi henkilöksi, joka on työllistännyt itse itsensä ja/tai harjoittaa ammattiosaamistaan omalla riskillään. Verrokkina on palkansaaja, jolla ei yleensä ole vastaavanlaista riskiä harteillaan. Riski ja taloudellisen vastuun kantaminen liitetään voimakkaasti yrittäjyyden termiin.

Vanhin tunnettu määritelmä sanalle yrittäjä on peräisin 1750-luvulta. Richard Chantillon on määritellyt yrittäjän olevan *”kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis tarttumaan suuriin riskinalaisiin haasteisiin”* (Sutinen ja Viklund 2005, 34).

Hevosalalla kasvu on voimakasta, mikä näkyy esimerkiksi tallien lukumäärässä: vuonna 2002 talleja oli Suomessa 13 000 kpl, ja vuonna 2005 jo 15 000 kpl. Näistä yrityksiä oli arviolta puolet (Pussinen, Korhonen, Pölönen ja Varkia, 2007). Hevosalan erottaa muusta yritystoiminnasta ainakin se, että alalla on runsaasti harrastajamaista toimintaa, joka kilpailee samasta asiakaskunnasta ammatikseen yrittävien kanssa. Tässä työssä yrittäjä käsitetään oman yrityksensä johtajana, henkilönä joka harjoittaa liiketoimintaa tuottaakseen voittoa.

Yrittämiselle on lukuisia erilaisia määritelmiä ja koulukuntia, ja erilaisia yrityksiä johdetaan eri tavoin, eri asioita painottaen. Eräs jaottelutapa on Cunninghamin ja Lischeronin tarkastelukoulukunta-ajattelu, joka on esitetty taulukossa 1.

Minustako yrittäjä – ensiaskeleet kannattavaan hevosyrittäjyyteen

Taulukko 1 Tarkastelukoulukunnat (mukaeltu Cunningham ja Lischeron, 1991. Kallio 2002, 40)

Yrittämisen malli/koulukunta	Keskeinen fokus/tarkoitus	Olettamus	Käyttäytymisen ja taidot	Yrityksen elinkaaren vaihe
Voimahahmon koulukunta	Yrittäjällä on syntyjään intuitiivinen kyky, kuudes aisti, ominaisuudet ja vaistot	Ilman em. sisäsyntyistä intuitiota yksilö olisi kuin loputkin kuolevaiset, joilta puuttuu se, mitä yrittämiseen tarvitaan	Intuitio, tarmo, energia, itsepintaisuus ja omanarvontunto	Käynnistäminen (start-up)
Psykologisten piirteiden koulukunta	Yrittäjällä on uniikkeja arvoja, asenteita ja tarpeita, jotka heitä johtavat	Ihmiset käyttäytyvät arvojensa ohjaamina; käyttäytyminen johtuu yrityksistä tyydyttää tarpeita	Henkilökohtaiset arvot, riskin ottaminen, saavutustarve ja muut tarpeet	Käynnistäminen (start-up)
Klassisen taloustieteen koulukunta	Yrittäjämäisen käyttäytymisen keskeinen piirre on innovaatio	Yrittäjyyden kriittinen aspekti on mieluummin tekemisen kuin omistamisen prosessissa	Innovaatio, luovuus ja keksintö	Käynnistäminen (start-up) ja aikainen kasvuvaihe
Asioiden johtamiskoulukunta (management)	Yrittäjät ovat taloudellisen yrityksen organisoijia; he ovat ihmisiä, jotka organisoivat, omistavat, johtavat ja arvioivat riskin	Yrittäjät voivat olla kehittyneet tai koulutettuja johtamisen teknisissä funktioissa	Tuotannon suunnittelu, ihmisten organisointi, pääomien hankinta ja budjetointi	Aikainen kasvuvaihe ja kypsyyssvaihe
Ihmisten johtamiskoulukunta	Yrittäjät ovat ihmisten johtajia; heillä on kyky soveltaa johtamistyylään ihmisten tarpeiden mukaan	Yrittäjät eivät voi saavuttaa päämääriään itse, sillä he ovat riippuvaisia muista ihmisistä	Motivointi, ohjaaminen ja ihmisten johtaminen	Aikainen kasvuvaihe ja kypsyyssvaihe
Sisäisen yrittäjyyden koulukunta (intrapreneurship)	Yrittäjämäiset taidot voivat olla hyödyllisiä myös muissa ja monimutkaisissakin organisaatioissa kuin vain yrittäjävetoisissa; sisäinen yrittäjyys on itsenäisten yksikköjen kehittämistä uusien markkinoiden luomiseksi ja palvelujen laajentamiseksi	Organisaatioiden tarvitsee sopeutua voidakseen säilyä hengissä; yrittäjämäinen toiminta johtaa organisatoriseen rakentamiseen ja yrittäjistä tulee asioiden johtajia (managers)	Valppaus nähdä mahdollisuuksia ja muita markkina-aukkoja, päätöksenteon maksimointi	Kypsyyssmuutosvaihe ja

Silmiinpistävää Cunninghamin ja Lischeronin koulukuntajaottelussa on se, että lähes kaikissa koulukunnissa yrittäjä mielletään nimenomaan johtajaksi, vain taustalla vaikuttavat syytekijät vaihtelevat. Klassisen koulukunnan yrittäjyys on melko lähellä sitä, missä suomalainen hevostalous 2000-luvulla on. Useat yritykset rakentuvat innovaation ja tekemisen ympärille. Yrittäjyys keskittyy asiantuntijajohtamiseen: hevosalalla on runsaasti ammattiosaamista konkreettiseen työhön hevosten parissa, mutta liiketoimintaosaaminen ja yrittäjämäinen toiminta jäävät toissijaiseksi.

Katariina Suvitaipaleen opinnäytetyö selvitti kyselytutkimuksen avulla talliyrittäjyyteen motivoineita tekijöitä. Kyselyn otanta oli suppea ja käsitti vain 7 yrittäjää, mutta heidän vastauksensa olivat yhteneväisiä. Ensisijainen syy talliyrittämiseen oli halu tehdä töitä oman kiinnostuksen kohteen parissa ja toteuttaa omia unelmiaan ja tavoitteitaan (Suvitaival 2010, 27). Suvitaival määrittelee talliyrittäjyyden ensisijaisesti asiantuntijapalvelun tarjoamiseksi, kun taas tässä työssä pyritään etsimään yritysjohdajan karaktääriä.

Tekemiseen ja innovaatioon rakentuvia klassisen koulukunnan yrittäjiä / yrityksiä kritisoidaan esimerkiksi siitä, että yrittäjät / yritykset pysyvät mieluummin perusyriityksinä eivätkä pyri säihkyviksi tähtyriityksiksi, ja että yritykset pysyvät pieninä eivätkä kehity muutenkaan (Kallio 2002, 43). Tähän viittaavia piirteitä oli nähtävissä myös Suvitaipaleen opinnäytetyön kyselyvastauksissa: tärkeimmäksi tavoitteeksi nostettiin tarjotun tuotteen tai palvelun laadukkuus (Suvitaival 2010, 27). Toki menestykseen pyrkivän yrityksen palvelun tai tuotteen tulee olla laadukas, mutta kannattavaan hevosityrittäjyyteen päästään vain, jos yrittäjällä on tavoite tehdä voittoa, kehittyä ja menestyä.

Hevosalayrittäminen kaipaa johtajuutta, yrittäjämäistä toimintaa, sisäistä yrittäjyyttä. Erityisesti pienissä yksiköissä yrittäminen keskittyy vain tekemiseen, mikä ajan mittaan saattaa uuvuttaa ja johtaa yritystoiminnan kaatumiseen (luku 7). Hevosyritysten kannattavuutta muihin maataloilla toimiviin yrityksiin verrattuna heikentää mm. tilojen pienuus sekä peltoalan että hevosmäärän suhteen (keskimääräinen peltoala 8-10 ha, hevosia keskimäärin 7 kpl/tila) sekä se, että toimintaa harjoitetaan osa-aikaisesti (Tiilikainen 2004). Hevostalliyrittäminen on voimakkaasti työvoimavaltaista, ja tarvittavan omaisuuden (rakennukset, maa-alat) arvo on suuri (Suvitaival 2010, 13).

Täysihoidtopalvelujen kannattavuutta on selvitetty Keski-Suomessa kyselytutkimuksella, joka osoitti toiminnan olevan pääosin kannattamatonta. Tutkimuksen pohjalta laaditun tilamallilaskelman perusteella täysihoidtopalvelujen tuottaminen ei ollut kannattavaa, katetuotto III osoitti 371 e tappiota / hevonen / vuosi (Korkalainen 2007).

Osa-aikainen yrittäminen on käytännössä seuraus siitä, että pelkkä talliyriitystoiminta ei itsessään ole riittävän kannattavaa, mutta näen sen olevan myös syy siihen, miksei toiminta tuota voittoa. Voittoa tavoitteleva yritys

tulisi alusta alkaen suunnitella ja rakentaa siten, että alun jälkeen yrityksellä olisi edellytykset toimia niin että yrittäjä saa elantonsa kokopäiväisestä yritystoiminnastaan.

Cunningham ja Lischeron esittävät sisäisen yrittäjyyden liittyvän vasta yrityksen elinkaaren keskivaiheille, kypsyys- ja muutosvaiheeseen (taulukko 1), mutta mielestäni hevosalalla tämänkaltaista yrittäjyysajattelua vaaditaan jo käynnistämisesä sekä myös ennen yrittäjyyspäätöstä. Sisäinen yrittäjyys on silta yrittäjyyden ja yrityksen kehittämisen välillä: jo suunnitteluvaiheessa yrittäjällä tulisi olla tavoitteita päästä työntekijän roolista ylöspäin, yrityksen johtajaksi, joka tavoittelee voittoa. Yritystä ei tule rakentaa osa-aikaiseksi työpaikaksi, jossa kuitenkin vierähtää työtunteja enemmän kuin normaalissa palkkatyössä. Harrastaminen tulee pitää yritystoiminnasta erillään.

3 YRITTÄJÄN OMINAISUUDET

Sutinen ja Viklund esittelevät teoksessaan Matti Peltosen haastattelututkimuksen 1980-luvun lopulta, jossa selvitettiin kansalaisten näkemyksiä yrittäjyyden käsitteestä. Kyselyssä vastaajat antoivat pisteitä erilaisille käsitteille ja termeille sen mukaan, kuinka vahvasti he liittivät nämä yrittäjyyteen. Voimakkaimmin yrittäjyyteen liitettiin vastuun kantaminen ja aloitekyky, ja heti näiden kannoilla itsenäisyys, työhalu ja tarmokkuus. Listan häntäpäähän jäivät kovuus, itsekkyyys ja häikäilemättömyys. (Sutinen ja Viklund 2005, 36)

Yrittäjän on oltava työteliäs ja viitseliäs ihminen. Mikroyritys tarkoittaa yritystä, jossa on alle 10 työntekijää (Tilastokeskus 2011). Suomessa lähes kaikki hevosalan yritykset ovat mikroyrityksiä, ja yrittäjä itse on monesti yksi yrityksen työntekijöistä. Harvan pienen yrityksen ensimmäisiä vaiheita on työntekijän palkkaaminen, mikä tarkoittaa sitä että yrittäjä itse saattaa melko pitkäänkin tehdä lähes kokonaan yksin kaikki yrityksensä työt. Yrittäjää voidaan verrata kymmenottelijaan: on osattava monia taitoja, mutta kaikissa ei tarvitse olla huippuluokkaa. Yrittäjäkään ei ole yliihminen, eikä hänen tarvitse olla. (Puustinen 2006, 26 – 28.)

Yrittäminen vaatii intoa ja luottamusta omaan ammattitaitoon ja ideaan, tarmokkuutta ja suoritus halua, voimakasta halua onnistua ja päteä, itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta, kykyä tehdä päätöksiä, epävarmuuden sietoa, valmiutta ottaa harkittuja riskejä sekä tavoitteellisuutta ja pitkäjännitteisyyttä. Yrittämisen lähtökohta on halu ja tahto toimia yrittäjänä, mutta yrittäjältä vaaditaan myös persoonallisuutta, johon sisältyy nämä yrittäjäominaisuudet (Holopainen 2008).

Yrittäjyys on valinta. Yleensä yrittäjyydessä esiintyy jonkin verran myös pakkoyrittäjyyttä, jolloin oman työllistymisen turvaamiseksi on perustettava oma yritys. Joissain tapauksissa myös sukupolvenvaihdos voidaan kokea pakkoyrittäjyytenä, vaikka lainopillisesti siihen ei mitään pakkoa liitykään. Hevosalalla en kuitenkaan näe pakkoyrittäjyyttä kovin suurena vaikuttimena: kuten Suvitaipaleen kyselytutkimus osoitti, yrittäjyyspä-

töksen taustalla on usein halu toimia itselle rakkaan asian parissa. Hevosityrittäjäksi aikovalla tulisi hevusrakkauden lisäksi olla halu johtaa yritystä, tietynlaista toiminnan tavoitteellisuutta.

Ammattiosaamisen merkitystä ei pidä väheksyä, mutta harrastajan ja ammattilaisen erottaa voiton tavoittelu. Usein hevosalalle ryhtyvällä on takanaan vuosien hevospäättämisen, ja asiantuntijapalvelun tuottaminen on jopa kohtuullisen helppoa, kun laji ja sen parissa liikkuvat ihmiset sekä hevoset ovat tuttuja. Sen sijaan määrätietoinen liiketoimintaan pyrkiminen puuttuu helposti: tyydytään pieneen pihaan maaseudulta ja muutamaan hevoseen pihapiirissä. Toimeentulo turvataan alusta saakka tallitoiminnan rinnalla tapahtuvalla palkkatyöllä.

Yritystoimintaan lähtevällä on oltava itsessään riittävä halu, joka toimii moottorina. Halu voi syntyä esimerkiksi toistuvasti ärsyttävistä tilanteista: yritys perustetaan itse, kun ei löydetä tekijää, joka tekisi työn kunnolla (Puustinen 2006, 40). Yrittäjällä on oltava myös kyky toimia ja ottaa selvää. Lamaantumisen johtaa koko yritystoiminnan lamaantumiseen, jos yrittäjä ei pääse ongelmatilanteesta eteenpäin. Hevosalalla myös kyvyt tarttua tarvittaessa itse lapionvarteen tai istua traktorinhyttiin saattavat tulla tarpeeseen.

Lyytinen ja Piha (2004) ovat koonneet eri aloilla menestyneiden yritysten johtohahmoilta heidän mielestään yrittäjän tärkeimpiä ominaisuuksia. Näitä olivat mm.

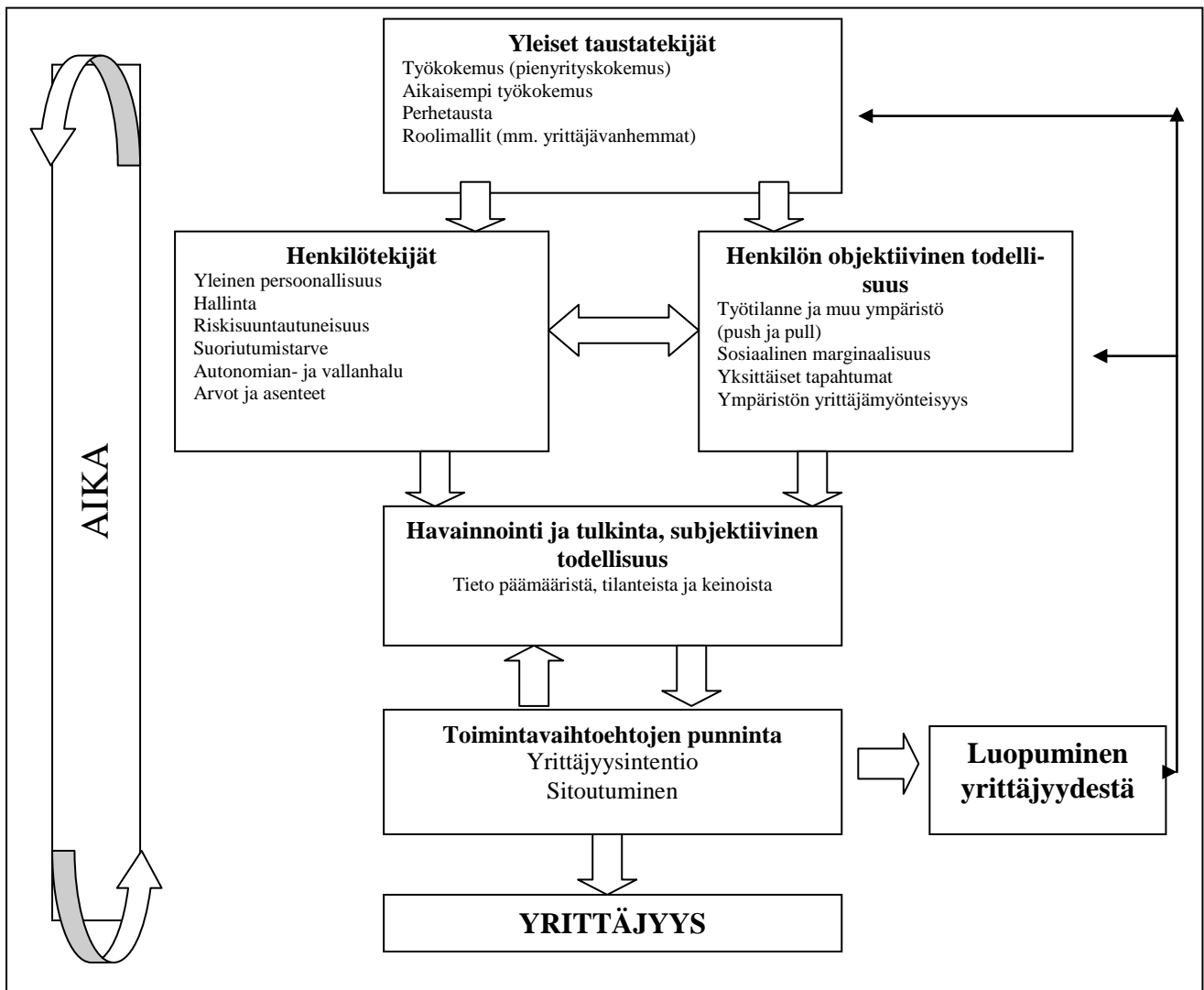
- maalaisjärki ja hullun rohkeus (Rami Aarikka, Laitilan Wirvoitusjuomatehdas)
- riskinottokyky ja -halu, kyky nopeisiin päätöksiin, halu saada asiat paremmiksi, luovuus, usko omaan asiaansa (Marko Parkkinen, Mainostoimisto Bob Helsinki)
- Aktiivinen, utelias, eteenpäinpyrkivä luonne, tietynlainen hulluus, riskinottokyky, aito kiinnostus siihen mitä tekee ja halu kehittyä ja kehittää toimintaa jatkuvasti (Terhi Kotkansalo, ServiSole Oy)
- Pitkäjänteisyys, hurtti rohkeus, taito rakentaa verkostoa (Hannu Koistinen, Koistinen Kantele Oy)
- Tärkeintä on se, että tekee asioita, joista innostuu aamulla, kun lähtee liikkeelle (Jali Wahlsten, Wahlsten Limited)

4 SOVELLUNKO YRITTÄJÄKSI?

Yrittäjäksi aikovan tulisi voida muodostaa itselleen selkeä kuva siitä, millaista olisi työskennellä alalla yrittäjänä. Mikäli on itse tehnyt ammattialan töitä hyvällä menestyksellä, henkilön valmius arvioida menestymisen mahdollisuuksia yrittäjänä on luotettavalla pohjalla. Itsetutkiskelu tulisi tällöin suunnata yrittäjäksi ryhtymisen syihin: motiiveihin, asenteisiin ja arvoihin sekä yleisiin yrittämisen edellytyksiin (Holopainen 2008, 19).

Haastavinta on itsensä ja omien kykyjensä objektiivinen tarkastelu. Kova tahto yrittäjyyteen saattaa sumentaa realistisen ajattelun. Hevosalalla yrittäjyyteen siirtyminen on usein seurausta harrastamisesta, ja monilla yrittäjillä on kokemusta tallityöstä. Asiantuntijuutta on, käytännön työ sujuu, mutta kuinka määrittellä omat motiivinsa, joiden vuoksi harkitsee yrittäjyyttä? Apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia yrittäjyystestejä ja -mittareita, joita on avoimesti tarjolla Internetissä melko runsaastikin. Yhtä näistä testeistä tarkastelen luvussa 4.1.

Huuskonen (1992) näkee yrittäjäksi ryhtymisen monimutkaisena prosessina, johon vaikuttavat niin henkilö-, tilanne- kuin taustatekijätkin (kuvio 1).



Kuvio 1 Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä (mukaeltu Huuskonen, 1992)

Yksi yleinen yrittäjien taustatekijä voi olla varhainen kosketuspinta pienyrityksiin ja yritystoimintaan. Psykologisena ilmiönä puhutaan mallioppimisesta: yrittäjän rooliin on ollut mahdollista samaistua jo ennen omaa

yrittäjyyspäättöstä. Todennäköisyyslaskennan valossa yrittäjien lapsista tulee noin neljä kertaa suuremmalla todennäköisyydellä yrittäjiä verrattuna keskimääräisen suomalaisen perheen lapsiin. Yrittäjämysteisessä ympäristössä kasvaminen vaikuttaa henkilön arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin. (Sutinen ja Viklund 2004.)

Maanviljelijäperheissä vastaava todennäköisyyskerroin on vielä korkeampi kuin muussa yritystoiminnassa, noin 2,5-kertainen (Sutinen ja Viklund 2004). Hevosalayrittäminen on kuitenkin vielä niin nuorta, että suora vertaaminen maanviljelysyrityksen ja hevosalayrityksen välillä lienee mahdotonta. Sukupolvenvaihdoksen kautta jälkipolvelle siirtyneet hevosityritykset lienevät harvinaisia. Yrityksen myyminen on käytännössä todennäköisin vaihtoehto, kun yritystoiminta lakkaa kiinnostamasta tai muista syistä ajaututaan tilanteeseen, jossa ei enää haluta jatkaa yrittämistä. Tulisiko hevosalayrittämistä pyrkiä viemään voimakkaammin kohti maatalousyrittämistä, jossa yritys yleensä työllistää yrittäjän koko tämän työiän? Voitaaisiinko tällaisilla tavoitteilla rakentaa kannattavampaa hevostaloutta?

Fil. tri Toivo Lipiäinen on esittänyt yrittäjyyden motiiviksi ns. vimmateorian. Sen mukaan tasapainottomista ja epävarmoista oloista lähtöisin olevat lapset hakeutuvat aikuisina yrittäjiksi, koska he eivät kestä tasapainoa aikuisiälläkään (Sutinen ja Viklund 2004). Teorian oikeellisuutta on mahdotonta todistaa, eikä onneton ja levoton lapsuus aika takaa tulevaisuutta menestyneenä yrittäjänä, mutta jollain tasolla itse voisit jopa allekirjoittaa näinkin villin väittämän. Uskon siihen, että yrittäjän persoonan pitää olla poikkeuksellinen ja taustalla pitää olla voimakkaita eteenpäin ajavia voimia. Kun tämän vimman saisi kanavoitua oikein, tuloksen tekemiseen ja liiketoiminnan johtamiseen, voitaisiin olla aika lähellä ihanteellista yrittäjäpersoonaa.

Huuskosen (1992) prosessimallissa (kuviokuva 1) viitataan push & pull -tekijöihin. Push-tekijät ovat kielteisiä eli työntäviä tekijöitä ja pull-tekijät myönteisiä eli vetäviä. Työntävät tekijät nimensä mukaisesti työntävät henkilöä pois perinteisestä työelämästä, kohti yrittäjyyden vaihtoehtoa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi se, ettei sovellu toisten alaiseksi, työttömyys tai työttömyyden uhka tai viihtymättömyys nykyisessä työssä. Työntävät tekijät aiheuttavat myös alanvaihtopäätöksiä, eivät pelkästään päätöksiä ryhtyä yrittäjäksi. Vetävät tekijät ovat tekijöitä, jotka houkuttavat yrittäjyyteen. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteiskunnan luomat hyvät edellytykset yritystoiminnalle, henkinen ja rahallinen tuki, yrityshautomot, sekä ”miljoonan taalan tilaisuudet”, jotka osuvat kohdalle ja joista ei voi kieltäytyä. (Sutinen ja Viklund 2004, 40.)

Kun punnitsee omaa soveltuvuuttaan yrittäjäksi, voi etsiä omasta henkilöhistoriastaan erilaisten teorioiden kanssa yhteensopivia tekijöitä. Toisaalta, jos kovasti tahtoo yrittäjäksi ja yrittäjyyteen, on näitä puoltavia tekijöitä suhteellisen helppo nähdä jopa siellä missä niitä ei ole. Tahto, into ja halu ovat varmasti tekijöitä, joita yrittäjyyttä harkitsevalla täytyy olla, mutta persoonallisuudessa tulisi löytyä myös maltillisuutta ja harkintakykyä. Yrittäjältä vaaditaan kykyä reagoida nopeastikin, mutta yrittäjyyspäättök-

sen ei tulisi olla äkkipikaisesti tehty. On osattava keskittyä olennaisiin kysymyksiin eikä tempautua erilaisten mielitekojen ja halujen valtaan.

Yrityksen valmisteluvaiheessa päätöksentekoon vaikuttavat seuraavat tekijät:

- alkavan yrittäjän luonteenpiirteet ja psykologiset tekijät
- osaamiseen liittyvät tekijät
- perheeseen liittyvät tekijät
- pääomatekijät
- liikeidea
- yritykseen liittyvät ominaisuudet, esimerkiksi yrityksen sijoituspaikkakunta, yrityksen itsenäisyys, yritysmuoto, muut ympäristötekijät
- verkostoitumiseen liittyvät tekijät (yhteistyökanavat)

(Kallio 2002, 78.)

Jälleen kyse on yrittäjyyttä harkitsevan kyvystä analysoida itseään ja tarkastella omaa tilannettaan objektiivisin silmin. Kallio nostaa kuitenkin esille yhden erinomaisen tärkeän tekijän, yrittäjän perheen. Etenkin hevosityttäminen, joka yleensä tapahtuu kodin välittömässä läheisyydessä, vaatii myös perheeltä suostumusta ja hyväksyntää. Ilman henkistä tukea yrittäjä on alalla kuin alalla yksin. Yrittäjällä täytyy olla joku, joka kannustaa silloin kun yrittäjä itse on vaipumassa epätoivoon, ja joku, joka toppuuttelee intoa, kun yrittäjän jalat ovat irtoamaisillaan maasta.

Yhteiskuntamme on melko yritysmyönteinen, ja omaa liikeideaansa ja sen validiutta voi arvioida useidenkin eri tahojen tarjoamissa yritysneuvontapalveluissa. Yritystoimintaa harkitsevalla toivoisin kuitenkin olevan myös omaa arviointikykyä liikeideaansa kannattavuuden suhteen, samoin kuin tulevan talousrakenteen. Hevosityttämyydessä tosin suuri osa uusista yrittäjistä joutuu väkisininkin tilanteeseen, jossa yritys on hyvin pitkälti vieraalla pääomalla rakennettu, sillä yrityksen vaatimien tilojen rakennuttaminen on erittäin kallista.

Oman persoonallisuutensa ulottuvuuksia arvioitaessa olisi hyvä myös kuunnella ulkopuolisia, läheisiä ihmisiä, jotka tuntevat yrittäjyyttä harkitsevan persoonan. Omille reagointi- ja stressinsietokyvyilleen saattaa tulla helposti sokeaksi, kun taas joku riittävän läheinen, mutta kuitenkin ulkopuolinen henkilö saattaa pystyä antamaan puolueettoman analyysin. Tällaiseen rakentavaan keskusteluun ryhtyminen vaatii toki henkistä tasapainoa: tuskin kukaan tahtoo kuulla toisen suusta olevansa melko ailahtelevainen ja vastuuntunnoton persoona, jonka kannattaisi todella harkita, pystyykö kantamaan vastuuta omasta yrityksestä.

Lähipiirin kannanotoilla on myös nurja puolensa. Yrittäjäperheen lapset saattavat joutua melkoiseen ristituleen hyvää tarkoittavien vanhempiensa toimesta - vanhemmilla on hyvä tarkoitus auttaa, opastaa ja estää jälkikasvuaan tekemästä suurta virhettä, mutta välillä heiltä saattaa sumentua se fakta, että kyseessä on kuitenkin heistä erillinen ihminen. Yritysidea ja jopa ala saattaa olla täysin eri kuin heidän omansa, eikä vanhempien koke-

musten ja lapsen tulevien kokemusten välille voi aina vetää yhtäläisyysmerkkejä.

Kokeneet yrittäjät puhuvat vuosikymmenien kokemuksella, mutta osa heidän tiedoistaan on vanhentunutta. Yrityksen perustaminen on tyystin toisenlaista kuin parikymmentä vuotta sitten. Yritysrakenne on muuttunut, rahoitustilanne on muuttunut, asenteet ovat muuttuneet (Puustinen 2006, 24).

Tulevan yrittäjän pitäisi jo hyvin varhaisessa vaiheessa kyetä suodattamaan saamiensa neuvoja ja pitämään päänsä, vaikka hänen päätöstään yrittäisiin hyvää tarkoittavalla varoittelulla pyörittää. Ongelma onkin juuri siinä, kuinka löytää tasapaino neuvojen kuuntelemisen ja vastaanottamisen sekä oman tiensä säilyttämisen välillä. Toisaalta, yrittäjää tullaan koettelemaan ja arvostelemaan myös hänen tulevassa yritystoiminnassaan, ja myös silloin on kyettävä ottamaan vastaan monenlaista mielipidettä ja näkemystä ilman, että oma suunta hukkuu.

Mikäli lähipiirin kanssa keskusteleminen on hankalaa tai mahdotonta, voi omaa persoonaansa ja liikeideaansa ”mittauttaa” myös ulkopuolisen asiantuntijan tai muun puolueettoman keskustelukumppanin kanssa. Näkökulma syvenee, kun keskustelukumppaneita on useampia.

Tavallisesti ulkopuoliset kykenevät näkemään asiat objektiivisemmin ja realistisemmin, jolloin välttyään toiveajattelulta, vääriltä uskomuksilta ja käsityksiltä. Keskustelukumppaneiksi voi hakea alalla jo toimivia yrittäjiä tai pankin, yrittäjäjärjestön tai uusyrityskeskusten edustajia. Asiantuntemusta on erityisesti elinkeinoasiamiehillä, ELY-keskusten edustajilla sekä Finnveran yritystutkijoilla ja -neuvojilla, joilla on myös yhteydet yrittäjäm ominaisuuksien arviointeja suorittaviin palveluyrityksiin ja konsultteihin. (Holopainen 2008, 20.)

Hevosalalla katsoisin erityisen tärkeäksi päästä jollain tapaa käsiksi jo toimivan yrityksen talouspuoleen ja tunnuslukuihin. Talliyrittäjäksi lähtijällä on monesti runsastakin kokemusta konkreettisesta tallityön tekemisestä, mutta liiketaloudellisen puolen osaamista ei ole, eikä ole päästy koskaan läheltä näkemään yrityksen numeraalista puolta.

Suoraa vastausta ei ole olemassa kysymykseen, kuka soveltuu yrittäjäksi. Suomalaisia vaivaa kautta linjan liiallinenkin varovaisuus yrittäjyyden suhteen: kynnys yrittäjyyteen on niin korkea, että yritys saattaa jäädä perustamatta. Jokainen tekee päätöksensä itse. Tuntee pitää olla niin voimakas, että sen tunnistaa. Mikäli ajatus yrittäjyydestä tulee mieleen aina uudestaan, vaikka ajatuksen olisi jo kerran tai kaksi hylännyt, kannattaa yrittäjyyttä harkita erityisen vakavasti (Puustinen 2006, 32). Ajatuksen tasolta eteenpäin pääsemiseen on vain yksi tapa, kuten sarjakuvataiteilija Walt Disney kiteyttää: ”The way to get started is to quit talking and begin doing.” (Lyytinen ja Piha 2004, 16.)

4.1 Testit ja mittarit

Itsetutkistelun apuvälineenä voidaan käyttää erilaisia yrittäjyystestejä ja -mittareita. Internetin tarjoamat maksuttomat testit vaihtelevat suuresti laajuudeltaan, mutta oman kokemuksen mukaan mitään kovin spesifiä vastausta niistä on mahdotonta saada irti. Ajanvietteeksi ne käyvät oikein hyvin, ja osa tarjoaa erinomaisen linkkivinkkipatteriston yrittäjyysasian syvempää tutkimista varten.

Testit seulovat esiin huipputyyppejä ja niin sanottuja kasvuyrittäjiä, mutta ne eivät antaisi kovinkaan mairittelevia pisteitä lukemattomille tavallisille yrittäjille. Testejä voi tehdä omien ajatusten herättelemiseksi mutta niiden tuloksia ei pidä tulkita viimeiseksi totuudeksi. (Puustinen 2006, 32.)

Itse testasin oman yrittäjäpotentiaalini Finnveran yrittäjätestillä marraskuussa 2010 (Finnvera 2010). Testi tuntui kätevältä ja käyttäjäystävällisestä teknisestä toteutuksesta huolimatta melko ylimalkaiselta. Omaan alaan erikoistumista ei otettu mitenkään huomioon. Testin tarkoitus tuntui olevan herätellä aivan alkutason kysymyksiä yrittäjyydestä (omat vahvuudet, mitä yrittäjyydeltä hakee), mutta tähän testin anti sitten pääasiassa jäikin.

Testissä kysytyjä asioita olivat mm. omat yrittäjävahvuutesi, menestykseen tarvittava osaaminen, merkittävimmät haasteet matkalla menestykseen, tavoitteet yrittäjänä, arvioitu viikkotuntityömäärä, tarvitsemasi yrittäjätulo ja koska yritys alkaa tuottaa sitä, yrityksen tarjonta, asiakkaan kysyntä, kilpailijat, kilpailutekijät, kassavirta. Koska testi rakentui siten, että itse täytettiin sanallisiin kenttiin esim. omat vahvuudet, ei testi sinällään ottanut niihin kantaa, kehotti vain arvioimaan, ovatko vahvuudet riittävät vai ei. Testi tosin antoi aimo liudan linkkejä, joita voi tarkastella.

Erityisesti silmään pisti testin todella ylimalkainen talousasioiden käsittely. Lisäksi testissä vallitsi terminologian suhteen aikamoinen epäsuhta: välillä puhuttiin puhtaasti ammattimaisilla yrittäjätermeillä (kassavirta, ennakkolasku, oma pääoma, vieras pääoma) ja välillä taas sanamuodot ja kysymysten asettelu aiheuttivat olon, ettei testiä ole lainkaan suunnattu järkevälle aikuiselle vaan pikemminkin lapsille.

Lopuksi testi kokosi vastaukset yhteen ns. yrittäjäprofiiliksi ja tarjosi linkin Yritys-Suomen sivuille laatimaan liiketoimintasuunnitelmaa. Positiivista Finnveran testissä olivat runsaat linkit ja toimiva tekninen ulkoasu, mutta sisältöpuoli jäi melkoisen kevyeksi.

Omia yrittäjäominaisuuksia voi mittaattaa myös ammattimaisten psykologisten testien perusteella. Testeillä saatu kuva yrittäjäpersoonasta on luonnollisesti luotettavampi kuin esim. itsearviointiin ja mielipiteisiin perustuva. Ennustearvoltaan käyttökelpoisin menetelmä mittaa henkilön persoonallisuutta: lahjakkuutta ja kykyrakennetta, luonteenpiirteitä, ajattelu- ja työskentelytapaa, motivaatiota, energisyyttä, vuorovaikutus- ja yhteistyökykyä sekä asenteita ja arvomaailmaa. (Holopainen 2008, 20.)

Jokaisen itsensä päätettäväksi jää, onko noin perusteellinen itsensä testautaminen tarpeellista ja kannattaako siihen sijoittaa rahaa. Itse näkisin, että mikäli epävarmuus omasta kyvykkyydestä on noin suurta ja ilmiselvää, ei ehkä yrittäjyyttä kannata vielä siinä elämänvaiheessa viedä harkintavaihetta pidemmälle.

Mikäli testeihin pystyy vastaamaan objektiivisesti ja rehellisesti, kun kyse on omista vahvuuksista ja heikkouksista, saattaa testeistä ollakin jotain hyötyä. Toisaalta, jos jo realistisesti tietää omat hyvät ja huonot puolensa, onko testeillä enää mitään virkaa? Maksuttomien testien tekeminen tosin ei kysy kuin aikaa ja viitseliäisyyttä, joten ei siinä mitään ainakaan häviä. Jos testituloksella voi vahvistaa tai heikentää omaa, kypsyyä päätöstään, niin luulen, että testi on silloin antinsa antanut.

Yrittäjyystestilinkkejä löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä 1.

5 YRITTÄJYYDEN HYVÄT JA HUONOT PUOLET

Kun tutustuu Lyytisen ja Pihan haastatteleminen eri alojen yrittäjien vastauksiin siitä, mikä yrittäjyydessä on parasta, vastaukset ovat yhteneviä. Lähes jokainen haastateltu henkilö, hautaustoimistoyrittäjästä kirjakustantamon kautta valmistaloyrittäjään ja Hjallis Harkimon kaltaiseen monialayrittäjään asti, nostaa työnsä parhaaksi puoleksi vapauden ja itsenäisyyden. Yrittäjä päättää itse, mitä tehdään ja kuinka paljon, ja hän pääsee itse vaikuttamaan niin yritystä koskeviin suuriin päätöksiin kuin siihenkin, minkä sävyistä vessapaperia yrityksen toimitiloissa käytetään. Yrittäjä voi määritellä oman työnsä sisällön, mikä useimmille on palkitsevaa. Vapautta voi olla myös se, että yrityksen arvot eivät ole ristiriidassa omien arvojen kanssa, sillä yrittäjä on määritellyt organisaationsa arvot itse. (Lyytinen ja Piha 2004, 184.)

Yrittäjähenkiselle ihmiselle työn vapaus ja itsenäisyys ovat vahvimpia ja vetovoimaisimpia tekijöitä, kun haaveissa siintää yrittäjyys. Silti yrittäjyydestä nostetaan median toimesta melko usein esille vanhentuneita myyttejä yötä päivää raatavasta hermorauniosta, jolla ei ole vapaa-aikaa lainkaan. ”Kun ennen ihannoitiin yrittäjää, joka tekee pitkää päivää ilman lomaa, pidetään nykyään sellaista yrittäjää vähän hassuna. Yrittäjyys kun on paitsi tapa elää myös elämisen arvoista elämää ja mahdollisuus tehdä ajankäytölliset ratkaisunsa itse. Toki moni yrittäjä on kiinni yrityksessään lomillaan-kin, mutta yhä useammin omasta halustaan eikä pakosta.” (Lyytinen ja Piha 2004, 185.)

Vapauden vastapainona yrittäjällä on vastuu. Yrittäjä on vastuussa itselleen ja asiakkailleen (Lyytinen ja Piha 2004, 184). Epäonnistumisista ei voi syyttää ketään ulkopuolista, jos on tehnyt siihen johtaneet valinnat itse. Vaikka yrittäjällä onkin näennäinen vapaus esimerkiksi aikatauluttaa oma työssäolonsa, on hänen silti kannettava vastuunsa siitä, että asiakkaatkin hyötyvät hänen ratkaisuisistaan. Kukkakaupan ei ehkä ole viisasta olla auki

vain kello 24 ja 5 välillä yöllä, vaikka se kuinka saattaisi sopia yrittäjän omaan päivärytmiin.

Yrityksen ensimmäiset vuodet saattavat vaatia rajuja ponnisteluja, mutta sen jälkeen on aika ottaa järki käteen. Yrittäjä polttaa itsensä loppuun, jos aivot ja ruumis eivät saa levätä (Puustinen 2006, 243). Yrittäjä on vastuussa itsestään, jopa selvemmin kuin palkkatyöläinen. Yrittäjän tulisi suhtautua itseensä tässä kohden kuten muihinkin yrityksensä työntekijöihin, joilla on tarve ja oikeus vapaapäiviin ja lomiiin, ruokataukoja ja riittävää unta unohtamatta. Henkisen ja fyysisen tasapainon ja hyvinvoinnin vastuu on yrittäjällä itsellään.

Yrittämisen huonoihin puoliin lukeutuu se, että vaikka työ kuinka olisi kivaa ja mielekästä, siihen usein liittyy myös ikäviä töitä. Ikävät asiat ovat ikäviä. Jokaisella yrittäjällä on töitä, jotka mieluummin jättäisi tekemättä. (Lyytinen ja Piha 2004, 185.) Työ ei aina ole kiillettä ja kimallusta, mutta yrittäjän vastuuseen kuuluu huolehtia myös työn likaisemmista puolista. Kaikkeen oppii ja tottuu, ja kun yrittäjyyden ikävillekin töille varaa rehdisti kalenteristaan ajan ja suorittaa työt silloin, muodostuu myös ikävien töiden tekemiseen rutiini ja homma alkaa sujua.

Toisaalta yrittäjä voi lohduttautua sillä, että kaikkea ei tarvitse osata itse. Jonkinlainen tuntuma talouspuoleen on oltava, mutta ainakin aloittelevan yrittäjän korvaamaton apu on usein hyvä kirjanpitäjä. (Lyytinen ja Piha 2004, 135.)

Yrittäjyyteen kuuluu olennaisesti myös alun paniikki. Totuttu rooli vaihtuu, kun ryhtyy palkkatyöläisestä yrittäjäksi. Suhtautuminen omaan persoonaan muuttuu, ja muutos palkkatyöläisestä yrittäjäksi vaatii paljon voimia. (Puustinen 2006, 136 – 137.)

Yrittäjyyden huonona puolena voi pitää myös sitä, että yrittäjänä edustaa aina itsensä lisäksi myös yritystään. Vaikka työ tuo vapautta, niin toisenlainen henkilökohtaisen elämän vapaus saattaa rajoittua. Omaa yritystään mainostaa väkisinkin kaikkialla omilla kasvoillaan, ja omien töppäilyjen seurauksena paha kello kuuluu todella kauas. Hevosalalla juoruilu ja pahan sanan levittäminen on ikävää arkipäivää, ja omasta hevosenpidostaan saattaa kuulla hurjia juoruja, jos sattuu korvinensa oikeaan paikkaan. Yrittäjän on kyettävä pitämään toimintansa niin puhtaana ja avoimena kuin suinkin. Lisäksi on löydyttävä henkistä kanttia kestää arvostelua, sekä kyky katkaista asiallisesti, mutta päättäväisesti perättömiltä huhuilta siivet. Omaa käytöstään on mietittävä, kun liikkuu julkisilla paikoilla - haluanko antaa yrityksestäni tällaisen kuvan?

Yrittäjältä vaaditaan sitä suurempaa itsehillintää ja sosiaalisen kanssakäymisen taitoja, mitä räiskyvämpi on persoonaltaan. Ketään ei parane mollata, ei varsinkaan entistä työnantajaa tai liikekumppania, ei vaikka olisi itse oikeassa ja he ansaitsisivat sen. (Puustinen 2006, 135.)

Lyytisen ja Pihan (2004) kokoamissa yrittäjähaastatteluissa yrittäjyyden hyviksi puoliksi nousevat vapauden lisäksi myös nämä asiat:

- työn monipuolisuus ja vaihtelevuus
- saa jotain konkreettista ja näkyvää aikaiseksi
- kokemus elämän mielekkyydestä
- asiakkaan auttaminen, tunne omasta tarpeellisuudesta
- parhaimmillaan syy nousta aamulla ylös, on jotain omaa.

5.1 Yritystoiminta ja vaurastuminen

Saako yritystoiminnalla vaurastua? Voiton ja tuloksen tekemisen pitäisi olla yksi tavoitteista, kun tähtäimessä on kannattava yrittäjyys. Siitä huolimatta vaurauteen ja rikastumiseen liitettävät asiat kuten menestymisen halu, tavoitteellisuus, työn tuloksellisuus, kannattavuus, tuloshakuisuus, rahan tavoittelu ja kunnianhimo liitetään kansalaisten yrittäjyysmielikuvissa huomattavasti vähemmän yrittäjyyteen liittyviksi asioiksi kuin aiemmin esitetyt vapaus, vastuun kantaminen, työnhalu ja tarmokkuus (Peltosen yrittäjyysmielikuvatutkimus 1980-luvulla, Sutinen ja Viklund 2005, 36).

Lyytisen ja Pihan (2004) haastattelemat yrittäjät nostivat osin yhdeksi yrittäjyyden parhaista puolista mahdollisuuden taloudelliseen kasvuun. Silti yleisesti vallitseva ilmapiiri tuntuu sallivan suomalaiselle äkkirikastumisen vain lottoamalla tai perimällä huikean summan rahaa. Työtä pitäisi tehdä, mutta rikastua ei silti saisi. Yhtälö on outo. Lyytinen ja Piha (2004, 220) esittävät selitykseksi luterilaisen kansan mentaliteettia: ”Umpiluterilaisessa maassa raadanta on suotavaa, mutta yrittäjyyteen - ja sen avaamaan vaurastumisen mahdollisuuteen - suhtaudutaan nuivasti. Jos yrittäjä epäonnistuu, hän saa otsaansa ikuisen luuserin tai huijarin leiman ja elämä tuhoutuu. Jos yrittäjä yllättäen onnistuu ja vaurastuu, hän saa tuntea kateuden kirot.”

Lyytisen ja Pihan (2004, 221) haastattelema Liisa Akimof väittää, että media on kateuden generaattori, ja perustelee väitteensä lehdissä vuosittain esiteltävillä tulotilastoilla. Nämä ruokkivat kateutta ja aiheuttavat osaltaan sen, että hyvää tulotasoa pitää peitellä eikä työllä ole suotavaa rikastua. ”Suomi on mielletty protestanttisen etiikan läpitunkemaksi maaksi, jossa ahkeruus ja työnteko ovat suurimpia ylpeydenaiheita. Jos naapuri herää aamulypsylle viideltä, oma vekkari säädetään seuraavana aamuna soimaan kolmelta.” (Lyytinen ja Piha 2004, 220.) Kuva on tuttu, mutta kuinka relevantti, todellinen ja ajankohtainen se enää 2000-luvulla on? Yritystoiminta on nykypäivänä kovin erilaista kuin ennen. Asenteet ovat muuttuneet. Kuka loppujen lopuksi kannattelee myyttiä, että työllään ei saisi ansaita? On selvää, että yrittäjän on tavoiteltava yritykselleen hyvää tulosta. Kukaan järkevä ihminen ei ala yrittäjäksi siksi, että saisi tehdä tappiota koko ajan.

Myös rikastumiseen liittyvät asenteet ovat murroksessa ja muuttumassa toivottavasti sallivampaan suuntaan. Selväähän se on, että yrittäjällä, joka itse kantaa riskinsä ja suunnittelee toimintansa, on tiedossa mahdollisuus, että teoillaan ja työllään voi vaurastua. Ja koska raha tuo turvallisuutta,

väljyyttä ja mahdollisuuksia elämään, ei rikastumisen tule olla mikään peikko, josta ei voida puhua. Oman edun tavoittelun ei tarvitse tehdä yrittäjästä kylmää ja laskelmoivaa, tunneköyhää ihmistä, päinvastoin. Yrittäjällä tulee olla intohimo työhönsä, halu panostaa siihen, saada toiminta kukoistamaan, ja sen seurauksena luonnollisesti tuottamaan voittoa. Ehdottomasti tavoiteltavaa, ja positiivista yrittäjyydessä.

Pelkkä raha ei voi olla yritystoimintaan lähtemisen kimmokkeena, sillä kuten on jo aiemmin todettu, yrittäjä kantaa koko ajan riskiä mukanaan. Station-1 -bensa-asemaketjun vetäjä Mika Anttonen sanoo, ettei rahanhimo synnytä hyvää yritystoimintaa. ”Raha on seuraus, ei päämäärä. Päämäärä on lähdeittävä työn sisällöstä ja ideoista. Kun ne toteutuvat, lopputuloksena tulee vaurautta.” (Lyytinen ja Piha 2004, 222.)

5.2 Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle

- Millainen persoona olen?
- Tunnistanko itsessäni tyypillisimpiä yrittäjän luonneominaisuuksia? Ovatko ne luonteenpiirteeni sellaisia, että myös minut tuntevat henkilöt kuvailisivat minua samoilla termeillä?
- Pystynkö nimeämään kolme tärkeintä tekijää, jotka motivoivat minua yrittäjyyteen?
- Onko minulla realistinen käsitys työelämästä ja yrittäjyydestä hevosalalla?
- Olenko harkinnut yrittäjyyttä perusteellisesti ja useista eri näkökulmista?
- Olenko juuri nyt sellaisessa elämäntilanteessa, että yrittäjyys on minulle paras vaihtoehto?

6 HEVOSYRITTÄJYYDEN ERITYISPIIRTEET

Hevosalayrittäjyys on omanlaistansa yrittämistä. Se ei suoranaisesti ole maatalousyrittämistä, sillä hevostaloutta voidaan harjoittaa lähes kokonaan ilman viljelysmaata eikä maatalouden tuntemus ole ehdoton edellytys toimivalle hevosyritykselle. Suomessa suuri osa hevosyrityksistä toimii kuitenkin maatilojen yhteydessä. Ongelma hevostalouden tilastoinnissa on tiedon puute: Perinteisen maatalouden seurannan johdannaisena tilastotietoa on saatavilla maatilaverotuksen piirissä olevilta hevosiloilta, mutta elinkeinoverotuksen piirissä toimivat hevosyritykset jäävät näiden tilastojen ulkopuolelle ja vääristävät siten tilastotietoa. Maatilojen yhteydessä toimivia hevosiloja seurataan esimerkiksi Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen tilastoissa, mutta elinkeinoverotuksen piirissä olevat hevosilat jäävät kaiken seurannan ulkopuolelle, puhumattakaan yksityisistä 3-5 hevosen yksiköistä (Suvitaival 2010, 11 - 12).

6.1 Alkutuottamista, palvelua vai harrastamista?

Osalla hevosityrittäjistä ei ole maatalousalan koulutusta, vaikka toimintaympäristönä onkin maaseutu ja maatilat. Hevosalalla yrittäminen ei myöskään ole puhtaasti palvelualayrittämistä, vaikka toki moni hevosityritys saakin tulonsa tarjoamalla jotain palvelua. Esimerkiksi hevosten kasvattamiseen keskittyvä yritys on toki liiketoimintansa tietystä vaiheesta tekemisissä ihmisten kanssa ja tuottaa asiakkaille halutunlaista ”tuotetta”, mutta pääpaino ei kuitenkaan ole palveluntarjoamisessa vaan ikään kuin alkutuottamisessa. Siltikään hevosalayrittäjyyttä ei voida suoraan verrata tuotantoeläintalouteen, sillä nyky-Suomessa hevosen status on lähempänä lemmikkiä kuin tuotantoeläintä. Ammattimainen hevostkasvatus lienee ainoa, jossa yrittäjä voi saada tulonsa suoraan hevosesta itsestään, muissa hevosityrityksissä tulo tulee välillisesti hevosten kautta, esim. ratsastuspalvelua tai vuokrakarsinapaikkoja tarjoamalla.

Hevosityrittäjyys mielletään helposti jatkumoksi koko iän kestäneelle hevosharrastukselle, ja niin se ikävä kyllä monesti onkin. Kuitenkin hevosalaan ammattina ja tulonlähteenä liittyy monia muitakin osa-alueita kuin pelkkä hevosmiestaito, ja yrittäjäksi ryhtyvän tulisi hallita monenlaisia taitoja. Itse näen hevosityrittäjyyden sijoittuvan tuotantoeläintalouden ja palveluammattin välimaastoon, yrityksen toiminnan pääpainosta riippuen. Yrittäjällä on oltava potentiaalia työskennellä suuren saaliseläimen kanssa turvallisesti ja kantaa vastuu sen hyvinvoinnista, halua palvella asiakasta ja lisäksi vankkaa talousosaamista sekä paljon puhuttua maalaisjärkeä ja liiketoimintasilmää, jotta yrityksen toiminta olisi yrittäjämäistä eikä vain käsiin levinyttä harrastelua. Yrittäjällä tulee olla kauaskantoiset suunnitelmat yrityksensä tulevaisuudesta ja tavoitteet päästä itse irti konkreettisesti tallityöstä, toisin sanottuna yletä johtajan paikalle, hallinnollisiin tehtäviin. Konkreettista työosaamista vaaditaan silti, mikäli hevosityrittäjällä ei ole yrityskumppania ja tämän kanssa selkeää jakoa siitä, että toinen huolehtii hallinnon ja toinen konkreettisen työn.

Maatalouden tuntemattomuus on mielestäni kohtalain haittatekijä koko hevosalalle. Tämä on nähtävissä jo esimerkiksi siinä, että kiinteistövälittäjät myyvät erittäin tehokkaasti monenlaista tonttia ja navettarakennusta hevosharrastajalle eläintenpitoon. Kun sitten puhtaasti hevosihminen vaila minkäänlaista maatalousalan kokemusta ja pelisilmää ostaa tämänlaisen tontin ja rakentaa sinne tallin, ollaan aika lähellä sitä kauhukuvaa, joka piinaa koko hevosalaa. Pieni talli tai työmaakonttiin tehty siirtokarsinratkaisu nousee epäkelvolle, ahtaalle tonttimaalle naapurien välittömään läheisyyteen, hevoset majoitetaan rakennuksiin joista puuttuvat hevosenpidon perusedellytykset ja hevosia laidunnetaan lähes millä tahansa maallanilla jossa hiukan pilkottaa vihreää kasvustoa. Maastoissa ja pelloilla liikutaan ilman maanomistajan lupaa ja päivitellään nettipalstoilla, kun hevosihmisiä vainotaan. Esitän asian tässä kärjistetysti, mutta en taida olla kovin kaukana totuudesta!

6.2 Yrityksen sijoittelu ja työn sitovuus

Ammattimaisessakin hevosityrittäjyydessä erityispiirteenä on se, että toimintaa harjoitetaan hyvin usein omassa kotipihassa ja se, että toiminnassa ollaan todella kiinni ympäri vuorokauden, viikon jokaisena päivänä joka ikinen kuukausi, vuodesta toiseen. Hevosityritystä ei voi sulkea viikonlopuksi kuten kauppaa - elävät eläimet on aina hoidettava.

Yrityksen sijaitseminen kodin pihapiirissä helpottaa tietysti jatkuvaa varallaoloa ja työtuntien kerryttämistä hajautetusti läpi vuorokauden, mutta siinä on negatiivisetkin puolensa. Kuinka välttyä tunteelta, että on koko ajan töissä, jos ei koskaan poistu työpaikaltaan? Kuinka rauhoittaa kotielämä? Ja mikäli on kyse asiakastallista, kuinka kestää sitä että omassa pihassa ramppaa vieraita ihmisiä aamusta iltaan, viikonloppuisin ja lomaaikoinakin?

On toki myös niitä hevosityrityksiä, jotka sijaitsevat omalla tontillaan ilman, että omistaja asuu tallin välittömässä yhteydessä. Positiivista tällaisessa vaihtoehdossa on se, että työpaikka on oma erillinen yksikkönsä, sinne on lähdettävä ja sieltä on poistuttava, jolloin työssä- ja vapaallaolo on helpompi erottaa toisistaan. Itse kuitenkin näkisin, että erillään sijaitsevaan tallirakennukseen liittyy enemmän riskejä kuin hyötyjä. Varsinkin, jos on kyse asiakastallista, toimintaa on vaikea seurata ja kontrolloida. Turvallisuuskysymys ja hätätilanteet vaativat erityistä pohdintaa ja pohjatyötä, jotta ikäviltä vastoinkäymisiltä voitaisiin välttyä. Omassa pihassa sijaitsevasta tallista tulipalo on huomattavasti nopeammin havaittu, karanneet hevoset eivät todennäköisesti ehdi kovin kauas ennen kuin omistaja on rekisteröinyt tapahtuneen, ja mikäli asiakkailla on jokin hätä, on omistaja helpommin tavoitettavissa, vaikka sitten täytyisikin rikkoa hänen yksityisyytään ja tulla soittamaan ovikelloa. Valvomaton talli saattaa olla myös houkutin ilkeimmälle. Hevostalleille ei tiettävästi ole vielä Suomessa kohdistettu yhtään eläinaktivisti-iskua, mutta näinä aikoina en sulki sitäkään mahdollisuutta kokonaan pois.

Hevonen on ruuansulatukseltaan herkkä ja säännöllisyyttä kaipaava eläin. Omassa pihapiirissä sijaitsevassa tallissa ruokinnan säännöllisyys ja riittävän lyhyet ruokintavälit on helpompi toteuttaa kuin tallissa, joka sijaitsee kauempana. Toisaalta nykyään ruokintateknikka on kehittynyt kattamaan myös hevostenpitäjien tarpeita, joten osittaisella ruokinnan koneellistamisella ja esimerkiksi runsaalla kameravalvonnalla erilläänkin sijaitseva talli voi toimia ongelmitta.

Yrittäjän on mietittävä omaa jaksamistaan suunnitellessaan tallityönsä rutiineja. Hevosityrittäjä on alati hälytysvalmiudessa ja työtunteja on aikaisesta aamusta myöhäiseen iltaan. Totuus on, että hevosityrittäjyydestä tekee erityistä sen sitovuus. Oletan silti, että mikäli alkavalla yrittäjällä on edes auttavaa työkokemusta talleilta takanaan, hän tietää työn luonteen ja osaa varautua siihen, että tämän alan työn kanssa on mentävä naimisiin.

Työn sitovuudesta huolimatta hevosalayrittäjä on oikeutettu lomiinsa siinä missä kuka tahansa muukin yrittäjä. Yksi alan erityispiirteistä on kuitenkin se, että lomien järjestäminen on omanlaisensa haaste. Tallia ei voi koskaan

sulkea kokonaan siten, että toiminta siellä pysähtyisi. Jonkun on aina oltava ruokkimassa hevosia ja huolehtimassa niiden päivärhythmistä, vaikka yrittäjä itse lomailisikin. Kuntien lomituspalveluun ei välttämättä kuulu hevosmiestaitoisia henkilöitä, joiden käsiin tallitoiminnan voisi huoletta uskoa loman ajaksi. Siksi hevosityrittäjällä tukiverkoston tarpeellisuus korostuu muita aloja enemmän. Myös yrittäjän sairaspäiville on oltava hätäratkaisut mietittynä.

6.3 Asiakkaat ja sidosryhmät

Asiakkaitaan ei aina voi valita. Täysihoitotallia pyörittävä yrittäjä voi toki jonkinlaista karsintaa tehdä, kunhan muistaa tehdä sen asiallisesti ja maineensa säilyttäen. Kuten muillekaan yrittäjille, myöskään hevosityrittäjälle pelkkä oman alan tietotaito ei riitä. On oltava sosiaalista pelisilmää ja asiakaspalveluhalukkuutta. Hevosihmiset ovat tunnettuja kuppikuntaisuudesta ja osa myös helposti räiskyvästä temperamentistaan. Hevosharrastajilla voi olla keskenään hyvinkin eroavaisia näkemyksiä siitä, mikä on hyvää hevosenpitoa ja mikä ei. Jo lajivalinta tekee ison jaon: ravi- ja ratsu-ihmiset tuntuvat välillä olevan kuin eri planeetoilta.

Hevosityrittäjän on kyettävä kohtaamaan erilaisia asiakaspersoonia, vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja silti pitämään kiinni omasta linjauksestaan. Kaikkia ei aina voi miellyttää, mutta kaikkia on osattava kohdella tasapuolisesti, asiallisesti ja kunnioittavasti. Yrittäjän ei tule olla kynnysmatto, mutta liian ylpeä ote ja absoluuttiset mielipiteet saattavat pidemmällä aikavälillä tehdä toiminnalle hallaa. Kun yrittäjä osaa vastata toimintaansa ja valintojansa koskeviin kysymyksiin asiallisesti ja perustellen, voidaan monet nokkapokat välttää.

Alalla koetaan rasitteeksi myös asiakaskunnan kokemattomuus ja alan tuntemattomuus. On aloja, joilla asiakkaan ei tarvitse tietää tarjottavan palvelun tuottamisesta mitään eikä se rasita yrittäjää millään lailla, mutta hevosalalla asiakkaan kokemattomuus ja tietotaidon puute saattaa vaikeuttaa ja hidastaa palveluun kuuluvien päivittäisten rutiinien läpivientä, kun asiakkaalla ei ole realistista käsitystä siitä, mitä hevosenpito on ja kuinka talliyritys toimii. Näitä hidastavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi vaatimukset ja toiveet lisäpalveluista. (Suvitaival 2010.)

Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, ovatko näissä tapauksissa yrittäjyyden alkuperäiset lähtökohdat väärät. Onko haluttu luoda omalle harrastamiselle mukavat puitteet, ja maksavat asiakkaat ovatkin vain välttämätön paha? Eikö ammattimaisen yrittäjän pitäisi nimenomaan iloita siitä, että asiakas kaipaava yrittäjältä mahdollisuutta ostaa lisäpalveluita? Oikealla hinnoitellulla asiakkaiden kokemattomuus saattaa jopa tuoda yrittäjälle lisätienestiä ja nostaa hänen arvostustaan, kun tarjolla on laadukasta, monipuolista palvelua ja todellista vastinetta rahoille.

Verkostoituminen on muotisana, mutta hevosityrittäjyydessä erittäin relevantti termi. Hevosityritys koskettaa usein paljon laajempaa ihmisryhmää ja aluetta kuin pelkkää tiukasti rajattua asiakaskuntaa. Jos hevosityritys ruok-

kii eläimensä ostorehulla, on yrittäjällä oltava kontaktit rehuntuottajaan ja mahdollisesti myös sen toimittajaan. Lannalle on oltava loppusijoituspaikka, ja jos omia peltoja ei ole, on yrittäjän löydettävä jostain taho, joka ottaa tai ottaa vastaan lannan ja kuljettaa sen pois säännöllisin väliajoin. Kuivikkeita harva pystyy tuottamaan itse, joten toimittajaksi tarvitaan taho, johon voi luottaa. Lisäksi hevoset laiduntavat ja liikkuvat maastossa, jolloin taas tarvitaan kykyä ja rohkeutta sopia ja neuvotella asioista naapuruston kanssa. Yleisesti aloittavankin hevosityrittäjän kannattaa pitää mielessä, että avoimella ja ystävällisellä lähestymisellä ja kysymisellä on yleensä kaikkein parhain vaikutus asioiden edistymiseen. Mieluummin kysysee lupia hieman ylimääräistäkin, kuin jättää kysymättä. Naapuririidat ovat pitkiä ja stressaavia asioita, ja pahimmillaan rajoittavat toimintaa todella paljon.

6.4 Investoinnit

Hevosityrittäjäksi alkaminen ei ikävä kyllä ole tyhjätaskun hommaa. Alkuinvestoinnit toimivalle yritykselle ovat aina melkoiset verrattuna esimerkiksi niihin yrityksiin, joiden koko yritystoiminta pyörii verkossa ja on hallittavissa oman kannettavan tietokoneen kautta. Yrittäjällä on joko oltava mittava oma alkupääoma (nuorella yrittäjällä käytännössä joko lottovoitto tai perintö) tai erinomaiset puhelahjat ja vakavarainen takaaja, jotta pankki tai muu rahoitustaho lähtee tukemaan uutta yrittäjää. Alkavalle yrittäjälle on kyllä tarjolla erilaisia tuki- ja rahoitusratkaisuja, mutta alkuinvestointien suhteen hevosalayrittäjyys on omassa sektorissaan, etenkin kun toiminnan kannattavuusnäkökulmat ovat yleisesti ottaen kehnossa maineessa. Yrityksen rahoitusrakenteesta tulee väkisinikin nurinkurinen, kun toiminta rakentuu vieraan pääoman varaan. Hevosityrittäjältä vaaditaan myös kylmähermoisuutta kestää suurta velkaa!

Kuten on todettu jo aiemmin, hevosia voi toki pitää jos jonkinlaisessa ladossa ja tarhata kuravellissä, mutta jos tavoitteena on kannattava, hyvämaineinen ja kestävä hevosityritys, on kaikki pohjatyötkin tehtävä huolella ja laadusta tinkimättä. Rahaa ei pidä hassata turhanpäiväisyyksiin, mutta selvää on, että kymmenen tai kaksikymmentäkään tuhatta euroa ei hevosalliyrityksen perustamisessa ole kuin vasta alkua, jos lähtötilanteessa ei ole minkäänlaisia hevosenpitoon soveltuvia tiloja. Vanhoja navettoja kaupitellaan talleiksi vailla minkäänlaista varausta siitä, että kunnolliseksi korjaaminen saattaa olla aikamoinen rahareikä katonkorotuksineen, käytävänlevennyksineen ja ilmastointeineen kaikkineen. Jo kaupantekovaiheessa hevosityrittäjän järkevä ajattelu joutuu koetukselle - onko tarpeeksi tilaneälyä ja silmää sille, minkälaiselle tontille on mahdollista perustaa toimiva yritys, ja mikä olisi parasta jättää harrastelijoille.

Hevosityrityksen erottaa muista pienistä palveluyrityksistä myös tilantarve. Kampaamoyrittäjä tarvitsee pienimmillään vain vuokratuolin, jossa toteuttaa ammatillista osaamistaan, hevosityrittäjä tarvitsee hehtaarikaupalla maata, useita kookkaita rakennuksia ja myös jonkinlaisen koneistuksen. Siellä, missä on runsaasti hevosharrastajia ja siis potentiaalisia asiakkaita, eli Etelä-Suomen suurissa kaupungeissa ja niiden liepeillä, on myös maa kal-

leimmillaan. Peltihehtaarin koko maan keskihinta oli alkuvuonna 2010 keskimäärin 7840 euroa. Kalleinta peltomaa on ollut Varsinais-Suomessa, 10 980 euroa hehtaarilta (Maanmittauslaitos 2010). Hevosityritystä ei voi pyörittää puolen hehtaarin tontilla. Vaikka toiminnasta nipistäisi rehuntuottamisen ja laiduntamisen kokonaan pois, niin siitä huolimatta hevosen hyvinvointiin kuuluu mahdollisuus ulkoilla tarhassa päivittäin. Myös asiakkaiden vaatimuksiin kuuluu hevosen ulospääsy sekä turvallinen liikuttamismahdollisuus. Ja kun puhutaan kannattavaan yritystoimintaan tähtäävästä hevostallista, ei yhden tai kahden hevosen kattava talli ole sitä. Hevosityritys tarvitsee tilaa, ja tila maksaa.

6.5 Harmaa talous

Hevosalan erityispiirteisiin lukeutuu myös harmaan talouden runsaus. Ala kärsii muun muassa epämääräisistä ja alipalkatuista työsuhteista sekä venyvistä työajoista. Ongelman olemassa olo tunnustetaan alalla, mutta tarkkoja tilastoja ei löydy. Yrittäjät puolestaan kärsivät harmaan talouden väärin käytöstä kilpailusta. (Yle.fi uutiset kotimaa. 2011.)

Oma käytännön kokemukseni on osoittanut harmaan talouden todelliseksi ongelmaksi: Suomessa on lukuisia pieniä hevosalan yrityksiä, jotka eivät ole yritysrekisterissä eivätkä maksa toiminnastaan veroja. On luonnollista, että tällaisten yritysten hintatason kanssa ammatillisesti toimivan kunnan yrittäjän on melko mahdotonta kilpailla. Silti jostain syystä myös harmaan talouden talleille riittää työntekijöitä, jotka suostuvat tekemään työnsä pimeään ilman asianmukaisia lomiam, eläkemaksuja tai vakuutuksia. Aika harva asiakaskaan edullisen tallipaikan edessä kyselee, maksaako yrittäjä työstään veroja. Lainkuuliaisien hevosityrittäjien asema tässä asetelmassa on melko haastava. Millä perustella oma, laskennallisesti kannattavaksi tehty hintatasonsa, jos naapurissa tarjoillaan tallipaikkaa jopa satoja euroja edullisemmin?

Osasyllinen runsaaseen pimeään tallitoimintaan voi olla silkkä tiedonpuute ja se, että hevosalan erityispiirteisiin lukeutuu myös alan häilyvä raja ammatinharjoittamisen ja harrastamisen välillä. Oma harrastustoiminta paisuu vähitellen ammattimaisemmaksi, mutta edelleenkin sitä ei osata katsoa työnä. Asiaankuuluvat verot jäävät maksamatta, palvelut hinnoitellaan sen kummemmin kannattavuutta laskematta tai ajattelematta. Siinä rinnalla ammatikseen ja eläkkeeseen työtä tekevän hevosammattilaisen on vaikea perustella samalle asiakasjoukolle omaa, kalliimpaa hintaansa.

Alihinnoittelu saattaa johtua myös tekemisen ilosta silloin, kun liiketoiminta rakennetaan yrittäjän harrastuksen ympärille. Yrittäjä ei raaski ottaa hyvää hintaa, koska työ on niin kivaa. Harrastuksesta tulee elinkeino, elinkeinosta harrastus (Puustinen 2006, 162). Tällainen henkilö ei ehkä tiedosta lainkaan tekevänsä hallaa muille alalla yrittäville. Hänelle toiminta on kivaa puuhastelua palkkatyön ohessa. Harvalla alalla harrastajat ovat yhtä varteenotettava uhka kuin hevosalalla - harvalla alalla nimittäin harrastelemalla voi melko kevyesti päästä samalle viivalle kuin ne, jotka tekevät työtä eläkkeeseen.

Talliyrittämisen haasteiksi koetaan talouteen ja kannattavuuteen vaikuttavat seikat. Suvitaipaleen kyselytutkimukseen vastanneista yrittäjistä viitti rasitti matala, harmaan talouden määrittelemä hintataso sekä arvonlisä- ja myyntiverotus. Yksi yrittäjä mainitsi raskaan kiinteistöveron. Investoinnit olivat neljän yrittäjän huolena, kahdella raskaat alkuinvestoinnit ja kahdella ympäristö- ja hyvinvointisäädösten aiheuttamat lisäinvestoinnit, joita on vaikea tulouttaa. (Suvitaival 2010, 28 – 29.)

7 KOMPASTUSKIVET

Usein epäonnistuminen on yrittäjän oma vika. Sinisilmäisyys, jästipäisyys, huolimattomuus, arvostelukyvyn puute ovat yleisiä heikkouksia. Idea ei toimi, virheistä ei opita eikä kotiläksyjä tehdä. (Puustinen 2006, 279)

Yritystoiminnan epäonnistumisen syitä tutkinut Helsingin kauppakorkeakoulun professori, konkurssiasiantuntija Aatto Prihti listaa syitä, joiden vuoksi yritystoiminta epäonnistuu. Ensimmäinen näistä syistä on se, että ei pystytä ylittämään yrittäjyyden kynnyksiä, mikä taas voi johtua kolmesta eri syystä: a) oma osaaminen ei vastaa yritystoiminnan edellyttämää tasoa, b) omat rahavarat ovat pienemmät kuin yritystoiminnan edellyttämät rahavarat ja c) työpanos ja/tai riski kasvaa suuremmaksi kuin toiminnasta saatava tuotto. Muita syitä yrittäjyyden epäonnistumiseen ovat alkuvaiheen virhearvioinnit, toiminnan karkaaminen käsistä tai yksinkertaisesti rahoituksen riittämättömyys (Sutinen ja Viklund 2005, 45 - 46).

Epäonnistumisen yhteisiä nimittäjiä alaan katsomatta ovat myös:

- oman osaamisen puutteellisuus verrattuna yritystoiminnan edellyttämään osaamiseen
- liikeidean epärealistisuus: kuviteltua ylivoimaista osaamista ei ole ollut
- heikko markkinatuntemus: tuotteen markkinointimahdollisuuksia ei ole selvitetty kunnolla
- kilpailijoiden merkityksen aliarvioiminen
- osaaminen on rajoittunut pelkästään tuotteen tekemiseen
- hankkeen pääomantarve on ollut liian suuri verrattuna yrittäjän taloudellisiin voimavaroihin
- tulot on arvioitu alkuvaiheessa liian suuriksi ja kustannukset vastaavasti liian pieniksi
- väärä hinnoittelu, joka on perustunut virheelliseen kustannuslaskentaan
- lyhyt työkokemus ja/tai liikkeenjohdollisen koulutuksen puutteellisuus.

(Holopainen 2008, 63.)

Kun tarkastelee eri lähteiden todennäköisimpinä pitämiä epäonnistumisen syitä, voidaan syyt mielestäni karkeasti jaotella kolmeen eri tekijään:

puutteelliseen ammatilliseen osaamiseen, taloudellisiin tekijöihin sekä omien kykyjen ja ominaisuuksien epärealistisesta arvioinnista johtuviin tekijöihin. Nämä kolme syytä ovat mielestäni myös todennäköiset epäonnistumiseen johtavat tekijät hevosallakin. Hevosallakin tosin kuulee melko usein huhupuheita siitä, että puolison kärsivällisyys on loppunut ja hevosityrittäjä on jäänyt yksin ilman henkistä ja usein taloudellistakin tukea. Toisaalta tämäkin syy menee yllä lueteltujen tekijöiden alle. Kaatumiseen johtaneet tekijät ovat yrityskohtaisia, mutta tiettyjä yleislinjauksia voidaan kuitenkin lähteiden mukaan tehdä.

Vain harva yritys kaatuu täysin vailla ennakkovaroitusta saapuvaan ulkopuoliseen, ylitsepääsemättömään estävään tekijään, vaan myös tällaisen katastrofitekijän ainekset ovat olleet esillä jo aiemmin. Niitä ei ehkä vain ole osattu lukea. Luonnonkatastrofi on melko lailla ainut täysin vailla ennakkovaroitusta saapuva, olosuhteita voimakkaasti mullistava tekijä, joka saattaa esimerkiksi hevosalayrityksen kaataa. Toisaalta yrityksellä tulisi aina olla kattava vakuutusturva, jolla kenties voitaisiin korvata tuhoja ja menetyksiä. Suomen oloissa näin mittavat luonnonmullistukset ovat onneksi todella harvinaisia.

Kaikkeen ei kukaan pysty varautumaan, se ei enää ole edes inhimillistä. Yrittäjyyteen liittyy aina riski, myös epäonnistumisesta, ja yrittäjällä on oltava rohkeutta kantaa se riski. Euroomaista Suomessa korkeasti koulutettujen yrittäjien osuus on alhaisin - korkeasti koulutetut ottavat nihkeästi yrittäjyyden riskin (Lyytinen ja Piha 2004, 112). Mutta palkkatyökään ei 2000-luvulla ole enää lainkaan riskitöntä. Irtisanomiset ja lomautukset ovat jatkuvasti uutisoinnin kohteena, eikä korkeastikaan koulutetuille ole enää tarjolla eläkevirkoja heti valmistumisen jälkeen.

Epävarmuus on osa ajankuvaamme. Tyhmänrohkeaksi ei silti pidä ruveta, sen osoittavat yllä listatut epäonnistumiseen johtavat tekijät. Ennakointi, harkinta, varavaihtoehdot, kyky pyytää apua... Yrittäjän ominaisuuksia kaikki, ja kenties portteja kannattavaan yrittäjyyteen, jossa riski on tiedostettu ja niin hallinnassa, kuin riski vain voi olla.

7.1 Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle

- Tunnenko toimialani? Onko minulla sellaista ammattitaitoa että pystyn tuottamaan yrityksessäni tuotetta tai palvelua, josta asiakas on valmis maksamaan?
- Olenko valmis kohtaamaan laajan kirjon erilaisia asiakaspersoona ja tarjoamaan heille sellaista palvelua jota he etsivät?
- Onko minulla taloudellisia edellytyksiä hevosallalle?
- Onko yritykselleni edellytyksiä? Onko sille tarvetta, entä mihin se kannattaa sijoittaa?
- Miksi yrittäjyys, miksei alan harrastaminen?
- Olenko analysoinut mahdollisimman laajasti tekijät, jotka voivat kaataa yritykseni tai vaikeuttaa etenemistäni? Olenko ollut pohdinnoissani realistinen?

- Mitä teen jos epäonnistun?

8 KANNATTAVA YRITYSTOIMINTA KÄYTÄNNÖSSÄ

Kannattavan yritystoiminnan avainsanoja ovat johtaminen, strategia ja brändi. Käsittelen ensin lyhyesti kannattavuutta yleisesti ja pureudun sitten tarkemmin näihin kolmeen kannattavuuden kärkitekiijään.

Kannattavuus on yritystoiminnan perusedellytys. Kannattavuuden ei silti jokaisessa tapauksessa tarvitse tarkoittaa voiton maksimoimista, vaikka useimmissa yrityksissä se kuitenkin on pidemmän aikavälin päämäärä. Kuitenkin yrityksellä on oltava tietty kannattavuustaso, jotta liiketoiminnallisuus toteutuu ja yrityksellä on edellytykset turvata jatkuvuus ja saavuttaa asetetut tavoitteet. (Riikonen 2008, 20.)

Kannattavuus muodostuu tuottojen ja kustannusten välisestä positiivisesta erotuksesta. Tuotot ovat yrityksen myymistä suoritteista saatuja maksuja tarkastellun aikajakson sisällä (esim. kuukausi tai vuosi). Suoritteilla voidaan tarkoittaa yhtä lailla fyysisiä tuotteita kuin aineettomia palvelujakin. Kustannuksia ovat kaikki ne menot, joita yritys tarvitsee toimiakseen. Kustannukset voidaan jaotella esimerkiksi kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttaa myös välillisiä tekijöitä, kuten yrityksen sijainti ja henkilöstön osaaminen, sekä muita eitaloudellisia tekijöitä. (Haverinen ja Kingelin 2010, 20 – 21.)

Aloittavalla yrityksellä kannattavuuden arvioinnin pohjana käytetään suunnitelmia ja arviolaskelmia, jolloin kannattavuudesta saadaan aikaiseksi vain arvio, joka on riippuvainen mm. suunnitelmien ja alkutietojen määrästä ja laadusta, ja johon monet tekijät voivat vaikuttaa ennen kuin yritys todella on olemassa. Huolelliset laskelmat ja suunnitelmat voivat kuitenkin olla riittävän tarkat päätöksenteon tueksi. (Haverinen ja Kingelin 2010, 22.)

Kannattavuuden avainsanoja ovat johtaminen, strategia ja brändi. Kannattavuutta voidaan arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla. Esittelen tässä lyhyesti vain yhden kannattavuuden arviointiin käytettävän menetelmän, katetuottolaskelman myynti- ja käyttökateen osalta. Lisäksi esittelen lyhyesti yksinkertaisen kannattavuuslaskelman.

8.1 Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelman lähtökohtana on tavoiteltu tulostaso. Kannattavuuslaskelmalla ei ennusteta myynnin määrää, vaan sillä määritetään tavoite, johon tulisi päästä. Laskelmassa selvitetään, kuinka paljon kuluja toiminnasta muodostuu, ja yhdessä halutun tulostason kanssa voidaan määrittää vaadittava myynnin määrä, jotta kulut voidaan kattaa ja tavoiteltu tulostaso saavuttaa. (Haverinen ja Kingelin 2010, 34.)

Mikäli hevosalayrittäjällä on alalle soveltuva koulutus (esim. agrologin tutkinto tai maatalouden perustutkinto), tulisi yrittäjän määrittellä tavoitetulotasokseen vähintään sellainen taso, jonka hän saisi koulutustaan vastavassa alan palkkatyössä. Mikäli yritystoiminnasta ei ole mahdollista täl-

laista summaa saada, tulisi yrittäjyyden mielekkyyttä harkita todella tarkasti. Palkkavaatimus lasketaan mukaan kaikissa yrityksen kannattavuutta mittaavissa laskelmissa!

Ohessa (taulukko 2) on esitetty mukaelma Nordea.fi –Internet-sivujen tarjoamasta kannattavuuslaskelmapohjasta. Laskelman tekeminen Internetissä on nopeaa ja yksinkertaista, sillä laskuri hoitaa laskemisen ja lukuja voi muunnella.

Taulukko 2. Kannattavuuslaskelma (mukaeltu Nordea.fi 2011)

	Kuukaudessa €	Vuodessa €
NETTOTULOSTAVOITE		
Lainojen lyhennys		
Verot (kunta + valtio)		
Lainojen korot		
Yht. KÄYTTÖKATETARVE (A)		
KIINTEÄT KULUT		
Yrittäjän eläkemaksu YEL		
Muut vakuutukset		
Yrittäjän työttömyyskassa		
Palkat (yrittäjä + työntekijät)		
Vuokrat		
Sähkö, vesi		
Puhelin		
Toimistokulut		
Auto- ja matkakulut		
Korjaukset ja puhtaanapito		
Markkinointi		
Koulutukset		
Kirjanpito		
Lehdet ym.		
Muut kiinteät kulut		
Yht. KIINTEÄT KULUT (B)		
A + B = MYYNTIKATETARVE		

+ aine- ja tarvikeostot		
= LIIKEVAIHTO		
+ alv. 23 %		
KOKONAISMYYNTI/ LASKUTUS		

8.2 Myynti- ja käyttökate

Myynti- ja käyttökateen laskemisella selvitetään, kuinka paljon myyntituotoista jää katetta muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen. (Have-
rinen ja Kingelin 2010, 24.) Myös yrittäjän palkkavaatimus huomioidaan
samaa aikaan kiinteiden kustannusten kanssa.

TULOSLASKELMA

Liikevaihto
 – muuttuvat kustannukset
 = **myyntikate**
 – kiinteät kustannukset
 – yrittäjän palkkavaatimus
 = **käyttökate**
 – poistot
 = **liikevoitto / -tappio**
 – rahoitustuotot ja -kulut
 – verot
 = **nettotulos**
 – oman pääoman korkovaatimus
 = **yrittäjän voitto**

Eri yrittäjät ja yritykset tavoittelevat erilaista voittoa. Yksiselitteistä prosenttilukua sille, kuinka paljon nettotuloksen pitää olla liikevaihdosta, on mahdotonta antaa. Toki tavoitteen on oltava vähintään tasoissa, ettei toiminta ole tappiollista, etenkin useana vuonna peräkkäin.

Kannattavuuden laskennan tarpeellisuuteen aletaan herätä hevosalallakin, ja alalle soveltuvia laskentamallipohjia on jo saatavilla. Esimerkiksi Hevosityritys huippukuntoon -hankkeella on olemassa Internetissä kaikille avoin ja ilmainen Excel-hinnoittelulaskelmapohja, jota on kokemattomammankin helppo käyttää (Hevosityrittäjä.fi 2011.).

Kannattavuusasioille jokaisen hevosityrittäjäksi pyrkivän henkilön tulisi antaa kunnolla aikaa, jotta niihin voi syventyä ja paneutua. Ilman minkäänlaisia laskelmia rahoituksen hakeminen yritystoiminnalle voi olla melko toivotonta, eikä ainuttakaan yritystä pidä perustaa ilman, että sen toiminta-

edellytyksiä on huolellisesti arvioitu etukäteen. Kannattavuuden laskemiseen hevosityrittäjä saa apua esimerkiksi oman alueensa ELY-keskuksesta.

8.3 Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle

- Olenko laskenut yritysideani kannattavuuden?
- Ovatko laskelmat todenmukaiset? Onko niitä katsonut myös joku minua kokeneempi?
- Saavutanko yrittäjänä riittävän tulotason?
- Onko kannattavuuden eteen tehtävä työmäärä inhimillinen?

9 JOHTAMINEN

Hevosalalla johtaminen on alitunnustettua. Tämä voi pitkälti johtua toiminnan suunnittelemattomuudesta ja siitä, ettei alalla harjoiteta niin selkeästi liiketoimintaa kuin muilla aloilla. Kuitenkaan johtaminen ei ole mikään hallitsematon peikko, jota tarvitsisi vältellä, päinvastoin. Wikipedia määrittelee johtamisen *tavoitesuuntautuneeksi vuorovaikutteiseksi sosiaaliseksi toiminnaksi, jolla ohjataan ihmisten toimintaa* (Wikipedia.org 2011 a).

Johtaminen on siis vuorovaikutusta, oikeanlaisen ilmapiirin rakentamista. Johtaa voidaan niin asioita kuin ihmisiäkin, mutta painotuksen tulisi olla ilmapiirin johtamisessa. Hyvä johtaja osaa luoda selkeitä päämääriä ja saada sekä itsensä että työntekijänsä tavoittelemaan niitä.

Johtajan tärkeimpiä työtehtäviä ovat tavoitteista huolehtiminen, organisoiminen, päätöksenteko, valvonta sekä ihmisten kehittäminen ja tukeminen. Hyvä johtaja rakentaa luottamusta, innostaa työtehtävissä, kannustaa itsensä kehittämiseen ja oppimiseen sekä osoittaa arvostusta työntekijöilleen (Kestinmäki, Leppänen, Rantamäki-Lahtinen, Saastamoinen, Korhonen, Pussinen ja Louhelainen 2010). Hyvä johtaja ei tukehdu työntekijöitään päällekkäyvällä, kaiken tietävällä ja osaavalla asenteellaan, vaan osaa jättää työntekijälle tilaa käyttää omaa osaamistaan. Onhan hyvä johtaja tehnyt tärkeän valinnan valitessaan juuri tämän henkilön alaisekseen!

Myös yhden hengen hevosityrityksessä yrittäjän on oltava johtaja - itselleen. Mielestäni tämä on hevosalalla helposti unohtuva asia, ja yhden hengen yritykset jäävät helposti polkemaan paikoilleen. Selkeät kehitysnäykymät ja tavoitteet vievät pientäkin yritystä eteenpäin, ja hyvään johtamiseen kuuluu myös omasta jaksamisesta huolehtiminen. Johtaminen on mielentila, halu hallita kokonaisuutta ja kyky säilyttää päämäärä kirkkaana.

Seuraavissa luvuissa käsittelemme johtamiseen liittyviä termejä, strategiaa ja brändiä. Näiden luominen, rakentaminen ja tavoitteleminen ovat johtajan töitä, ja niiden varaan rakentuu kannattava yritystoiminta.

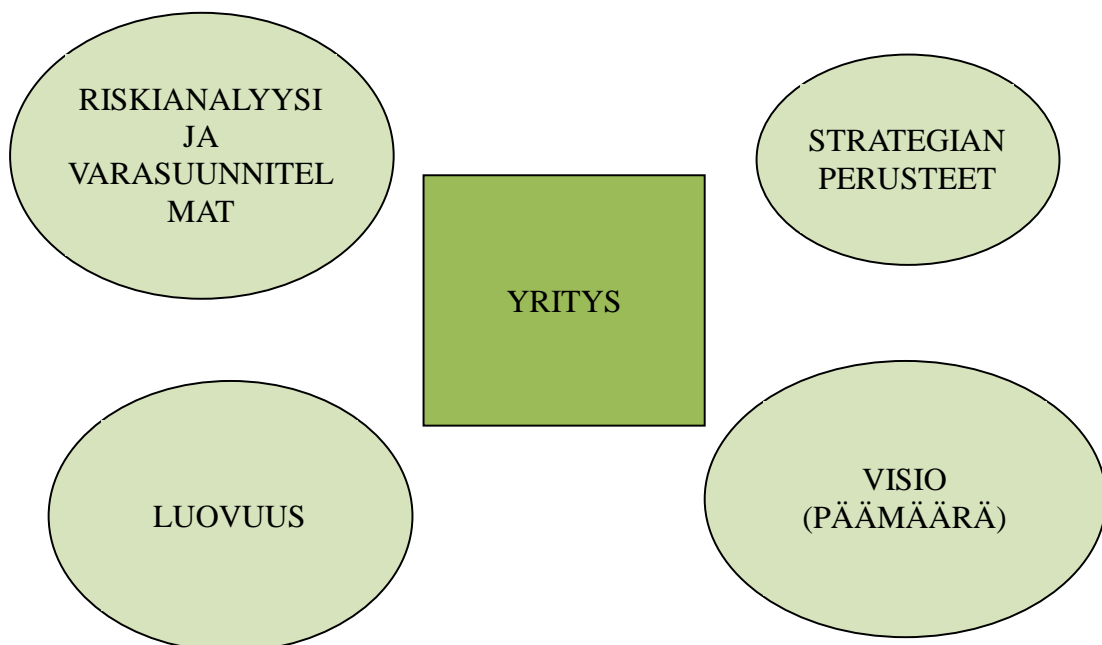
10 STRATEGIA

Strategia ei ole todellista yritystoimintaa, vaan se on kuvaus siitä, miten yritys aikoo selviytyä tulevaisuudessa (Hakanen 2004, 14). Yrittäjällä on oltava yrityksestään visio, ja strategia sisältää keinot tämän vision saavuttamiseksi. Strategia tarkoittaa siis suunnitelmaa, mallia tai juonta: sen avulla esitetään suuntaviivat yrityksen toiminnalle.

Strategian laatiminen on yksi olennainen tekijä yritystoimintaa suunnittelevalle ja käynnistelevalle henkilölle. Kannattavuuteen pyrkivällä yrityksellä on oltava alusta saakka tavoitteita, joita kohti pyritään, ja strategian avulla sanallistetaan keinot, joilla tavoitteisiin päästään.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esitän strategiatyön osa-alueet. Kuvio on supistettu mukaeltu Hakasen kaaviosta (2004, 19). Kuviossa olen pyrkinyt havainnollistamaan osa-alueiden koolla niiden merkityksellisyttä hevosalayrittäjän toimintaan: kookkaimmat osa-alueet ovat niitä, jotka minun mielestäni ovat tärkeimpiä tämän alan toimijoiden strategiatyössä.

Strategisen työskentelyn tarkoitus ei ole ensisijaisesti luoda strategiaa, vaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, luoda yritykselle kilpailuetuja sekä kehittää yrityksen osaamista ja sitä kautta varmistaa yrityksen menestymistä tulevaisuudessa. Tärkeintä ei ole laadittu muodollinen strategia, vaan oppimisprosessi, jonka kautta strategiaa muodostetaan. (Hakanen, 2004, 17.)



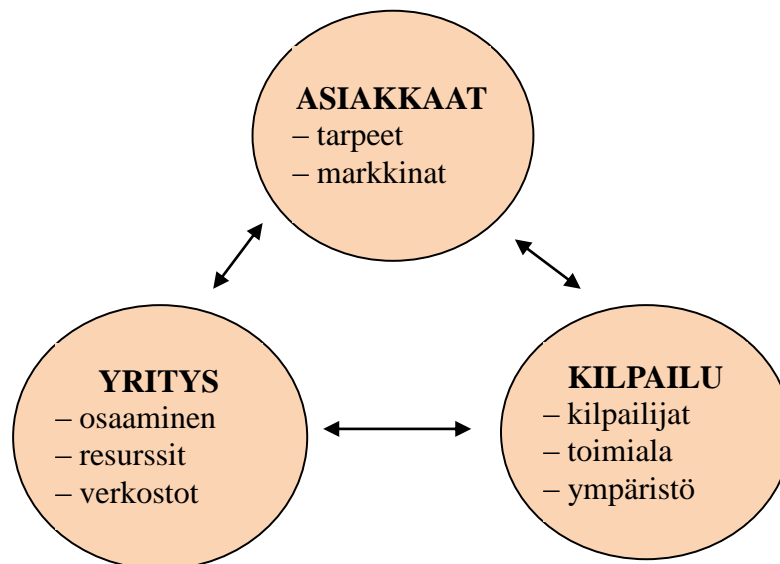
Kuvio 2 Strategiatyön osa-alueet (mukaeltu Hakanen 2004)

10.1 Strategian perusteet

Strategiatyön perusteet rakentuvat tiedolle sekä tiedon analysoinnille ja tulkinnalle. Hevosityrittäjän on kyettävä tekemään analyyseja mm. toimintaympäristöstään ja hankkimaan riittävän tietopohjan yrittäjyytensä tueksi. Tietomassasta on osattava karsia epäolennaisuudet pois.

Tiedon keräämisen ja analysoinnin tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen: kerätystä tiedosta suodatetaan se tieto, jonka avulla voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin ja haistaa tulevat mahdollisuudet kilpailijoita nopeammin (Hakanen 2004, 20).

Liiketoiminta koostuu kolmesta osa-alueesta, ja näistä jo yrittäjyyttä harjoittavan hevosityrittäjän tulisi haalia itselleen mahdollisimman kattavasti tietoa, jotta hän voi muodostaa oman strategiansa. Näitä ovat asiakkaat (markkinat), kilpailu (toimiala) ja yritys (osaaminen). Liiketoiminnan strateginen kolmio on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Liiketoiminnan strateginen kolmio (mukaeltu Hakanen 2004)

Asiakkuuksiin liittyvää tarpeellista tietoa hevosityrittäjälle ovat tieto potentiaalisista asiakkaista ja markkinatilanteesta tulevan yrityksen toimialueella. Jokaisen yrityksen toiminta perustuu asiakkaisiin. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen tuotetta tai palvelua, joka on jollain tavalla houkuttelevampi kuin kilpailijan vastaava tuote.

Asiakkaiden tarpeiden aistimiseksi alkavalla hevosityrittäjällä olisi hyvä olla verkostoja alueen hevosihmisten keskuudessa ja tarkat korvat, jotta mahdollinen markkinarako olisi paikannettavissa. Hevosalalla tulisi voimakkaammin pyrkiä tekemään yritystoimintaa ja tallipalveluja asiakkaiden tarpeita kattamaan, ei niinkään yrittäjän tarpeita. Tällöin hevosalayrit-

tämisestäkin tulisi liiketoimintaa eikä harrastamista ja omien harrastusmahdollisuuksien ylläpitämistä.

Kilpailuun liittyvään tiedonkeruutyöhön on sisällytettävä koko kilpailuympäristö. Kilpailuympäristöä on analysoitava kriittisesti: miten kilpailuympäristö on muuttumassa? Mitkä ovat tärkeimmät kilpailukeinot? Millaisia uhkia on? Missä kilpailu on kovinta ja missä heikointa? (Hakanen 2004, 29.)

Hevosityrittäjän tulisi haalia mahdollisimman tarkka ja realistinen kuva kilpailualueensa muista yrittäjistä ja näiden liiketoiminnasta. Hevosalalla on kuitenkin muistettava se, ettei mitä tahansa informaatiota kannata ottaa suodattamatta vastaan: henkilökemioilla on suuri merkitys siihen, mitä mistäkin yrityksestä puhutaan. Toimialan tuntemusta hevosityrittäjiltä ei yleensä puutu, mutta kilpailuasetelmaa ei oman kokemuksen mukaan osata ottaa kovin tosissaan. Monta samankaltaista yritystä saattaa sijaita samassa kilpailuympäristössä ilman, että yritykset tekevät yhteistyötä tai erottuvat palveluillaan merkittävästi toisistaan. Hevosalalla kilpailuympäristöön vaikuttaa olennaisesti harrastajien eli potentiaalisten asiakkaiden sijoittuminen: yritys viedään sinne, missä asiakkaita on. Mutta se ei vielä riitä. On tarjottava jotain sellaista, jota muut yrittäjät eivät sillä alueella tarjoa.

Kolmas osa-alue liiketoiminnan strategisessa kolmiossa on yritys itse: yrityksen tiedot, taidot ja yhteistyösuhteet. Mitä yrityksessä tehdään hyvin? Millaisia vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on? Mistä yrityksen kustannukset muodostuvat? Mistä asioista yrityksen kannattavuus riippuu? (Hakanen 2004, 29.)

Yritystoimintaa suunnittelevalla henkilölle ei luonnollisesti ole vielä tiedossaan kaikkia mahdollisia yrityksen tietoja, mutta koska oletamus on, että hänellä on vahva visio siitä, mitä on lähdössä tekemään, niin myös etukäteisanalyyseja pystyy joissain määrin tekemään. Oman yrityksen luonnetta ja ominaisuuksia tulee olla hahmoteltuna jo harkintavaiheessa, jotta yrittäjyyspäätöksen tueksi olisi mahdollisimman paljon analysoitua tietoa.

Liiketoiminnan strateginen kolmio on hyvä perusväline strategiatyön pohjaksi yrittäjyyttä harkitsevalle.

10.2 Visio (päämäärä)

Visio on yrityksen tahdonilmaisu, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Se on tulevaisuuden tahtotila, päämäärä. Ilman voimakasta tahtoa visio on vain unelma. Visio on siis kuvaus, mielikuva tai ihannekuva yrityksestä tulevaisuudessa. Pk-yritysten visiot määritellään yleensä 3-5 vuoden ajanteella. (Hakanen 2004, 63.)

Visio on tärkein johtamisen apuväline jo alkavalla yrittäjällä tai yritystoimintaa suunnittelevalla. Visiolla voi olla useita eri näkökulmia, kuten esi-

merkiksi talous, asiakkaat, toimintamalli, työn luonne ja määrä, osaaminen, rakennukset, miljöö ja ympäristö (Mäenpää, Haikkala, Teppinen, Helenius, Korhonen, Pussinen 2005, 9). Visiosta ja sen rakentamisesta on jo olemassa laajasti innostavaa kirjallisuutta, käsittelen tässä visiota vain lyhyesti. Vision sanallistamiseen ei ole valmista kaavaa, kuten ei ole vastausta siihenkään, millainen on hyvä visio. Joka yrityksen visiolla on oma muotonsa ja kielensä, joihin myös arvot ja kulttuuri vaikuttavat. Visioilla on myös yrityksestä riippuen erilaisia painopisteitä.

Vision on rakennuttava tosiasioille, jotta se olisi uskottava ja järkevä. Hevosityrittäjyyttä suunnittelevalla tulee olla realistinen käsitys toimintaympäristön, yhteiskunnan ja jossain määrin myös teknologian nykytilasta sekä alan tulevaisuudennäkymistä ja tulevaisuuden muutospaineista, jotta hän voi muodostaa omalle yritykselleen uskottavan vision. Visio suuntautuu tulevaisuuteen, sen on perustuttava tosiasioihin (Hakanen 2004, 65 - 66). Visio on se osio yrityksen suunnitteluvaiheesta, jolloin voidaan puhua muustakin kuin vain rahasta ja taloudesta - hyvä visio luo mielikuvia ja toimii innostajana.

Vision tarkoitus on kuitenkin aikaansaada toimintaa. Visiossa pitää olla elementtejä, jotka kehottavat ja innostavat toimintaan. Visio luo innostusta, motivaatiota ja sitoutumista. (Hakanen 2004, 67.) Tämä tekee visiosta yrityksen strategian pohjan!

Alkavan yrittäjän tulisi laatia rauhassa itselleen ja suunnittelemalleen yritykselle visio, joka innostaa häntä itseään toimimaan. Yrityksen myöhemmissä vaiheissa visio muuttuu ja muokkaantuu, ja vision on tarkoitus innostaa ja motivoida myöhemmin myös yrityksen mahdollisia työntekijöitä.

10.3 Luovuus

Strategian luomisessa luovuutta tarvitaan kilpailijoista erottumiseen. Yrityksessä voidaan toki toimia samalla tavalla kuin kaikki muutkin alan yrittäjät, mutta pyrkii paremmuuteen ja kustannustehokkuuteen. Kuitenkin raja tehokkuuden parantamisessa tulee jossain vaiheessa vastaan, eikä yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun elinkaari voi enää jatkua. Kokeukseni mukaan hevosalalla melko monet yritykset tarjoavat esim. vuokarakarsinapaikkoja samalla metodilla ja suunnilleen samoilla mausteilla, jolloin ainoaksi kilpailueduksi jää joko hintataso, ajoitus (kohtaako kysyntä tarjonnan oikealla hetkellä) tai henkilökemiat. Asiakas valitsee monesta samanlaisesta palveluntarjoajasta ilman, että tarjokkaiden välillä on kovin suuria eroja.

Vain harvat yritykset pystyvät kilpailemaan pelkän toiminnallisen tehokkuuden varassa. Parhaimmat tuotantomenetelmät, -tekniikat ja -tavat ovat melko nopeasti kopioitavissa, mikä johtaa siihen, että yritykset samankaltaistuvat ja myös niiden strategiat alkavat muistuttaa toisiaan. Kilpailu asiakkaista saattaa muuttua rumaksi.

Yritys tarvitsee toki myös toiminnallista tehokkuutta, mutta se ei ole sama asia kuin strategia. Jos yritys haluaa päästä ylivertaisiin suorituksiin, se tarvitsee sekä toiminnallista tehokkuutta että erilaistavaa kilpailustrategiaa (Hakanen 2004, 111; Porter 1997.).

Kilpailuetua haettaessa strategian luovuus nousee arvokkaaksi. Asioita pyritään tekemään eri tavalla kuin kilpailijat: erilaistetaan tarjottu tuote, palvelu tai koko liiketoiminta. Pitkällä aikavälillä erilaistamisen ja luovuuden kautta haettu kilpailuetu on todennäköisesti yrittäjälle kannattavampi kuin kustannustehokkuuden tuoman alhaisen hinnan kautta saavutettu etu. Kilpailijoitaan parempiin suorituksiin yritys pääsee vain jos se pystyy olemaan joissain asioissa pysyvästi erilainen kuin muut (Hakanen 2004, 111).

Luovuus ja innovatiivisuus ovat ydinasioita strategiatyössä ja strategisessa johtamisessa. Luovuus on strategiatyön kriittisin menestystekijä. Luovuus ja innovatiivisuus ratkaisevat, pystyykö yritys ottamaan ratkaisevan irrationaalisen vanhoista toimintamalleista ja kehittämään jotain uutta. Luovuus on yksi parhaista yrityksen kannattavuuden takaajista. (Hakanen 2004, 76.)

Millaista luovuutta hevosityrittäjä sitten voi tulevassa työssään hyödyntää? Pyörää ei voi keksiä moneen kertaan uudestaan, se on selvä. Luovan, rohkean ajattelun ydinsanana on uusi: mitä uutta ja erilaista voisın tarjota? Mitä voin tarjota asiakkaille yrityksen perustuotteen tai palvelun ohella? Mitä kukaan muu talliyrittäjä ei vielä ole osannut ketjuttaa yhteen hevosityritystoimintansa kanssa?

Luovuuden herättämiseksi vierailut erilaisilla talleilla ovat ensiarvoisen tärkeitä. Toki näin voidaan myös määrittää toimialaa ja kilpailijoita, mutta hyvä, luova henki myös tarttuu ja innostaa sivustaseuraajankin ajattelemaan. Tuttuja yrityksiä voi myös analysoida itse: mikä aiheuttaa sen, että tuo yritys menestyy? Miksi tuon henkilön tallissa on jatkuvasti asiakkaita?

Luovuutta parantaa ja ruokkii pyrkimys pois totutusta, joten omaa ajatteluaan ei pidä kahlita. Karrikoidusti voidaan sanoa, että uuden idean hyväksymisessä on neljä vaihetta: nauru, jyrkkä vastustus, idean vähättely ja huomiotta jättäminen ja lopulta ”minä kannatin tätä ideaa heti alusta alkaen” (Hakanen 2004, 81).

Canonin pääjohtaja Hajine Mitari on sanonut: ”Jos ihmiset sanovat, että jokin idea on hullu, silloin kannattaa edetä. Jos ihmiset sanovat, että idea on hyvä, se tarkoittaa, että joku muu tekee jo sitä.”

10.4 Riskianalyysi ja varasuunnitelmat

Strategia perustuu olettamuksille. Yritystoimintaa suunnitteleva henkilö ei mitenkään voi tietää, mihin suuntaan toimiala varmasti kehittyy ja kuinka hänen laatimansa strategia istuu siihen. Täten myös strategia sisältää riskitekijöitä. Kuitenkin toimialan analysoinnissa ja tietojenkeruussa alan yleisistä riskitekijöistä tulisi olla muodostunut jonkinlainen käsitys, ja tätä kä-

sitystä vasten strategiaa tulee voida peilata ja arvioida suurimmat riskit sekä niiden merkitys strategian toteuttamiselle.

Riskianalyysin apuvälineenä voidaan käyttää yksinkertaista taulukointia, johon kerätään mahdolliset ongelma- ja riskitekijät (taulukko 3, Hakanen 2004, 142.). Riskejä voidaan koota ja taulukoida jo tiedonkeruuvaiheessa. Käytännössä yritystoiminnan suunnittelua saattaa helpottaa se, että uhkatekijät on sanallistettu ja kirjattu ylös, sekä niiden varalle on mietitty toimintasuunnitelmia. Tällöin riskit eivät vain jää leijuviksi pelotteiksi ja rasitteiksi, vaan yrittäjälle on jo suunnitteluvaiheessa selvää, millaisten asioiden kanssa hän saattaa joutua tekemisiin.

On kuitenkin myös hyväksyttävä se, että riskejä löytyy yleensä tunnistusvaiheessa niin paljon, että kaikkia niitä on mahdoton ottaa huomioon. Tärkeintä onkin tunnistaa suurimmat riskit, voiden vaikutus on strategian kannalta kriittisin ja joihin on mahdollista ja järkevää varautua.

Taulukko 3. Riskianalyysi ja varasuunnitelmat. (Hakanen 2004)

Riski, uhkatekijä	Todennäköisyys	Seuraukset	Vaikutus strategiaan	Varautuminen

11 BRÄNDI

Brändin rakentamiseen tarvitaan erilaistamiseen pyrkivää strategiaa. Brändi tarkoittaa *sitä lisäarvoa, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen. Merkitön tuote on vain hyödyke* (sitaatti Gustav Hafrén. Laakso 2003, 22).

Vahvimpia brändejä voidaan verrata klubeihin, joihin kuluttaja haluaa kuulua. Tuotteita tarvitaan, brändejä halutaan (Laakso 2003, 24). Brändin rakentaminen on pitkälti mielikuvien luomista, mutta toki hyvä brändi perustuu tosiasialliseen kilpailuetuun. Brändistä voidaan puhua vasta sitten, kun kuluttaja mielessään kokee tuotteella olevan jotain lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin nähden (Laakso 2003, 46).

Miten rakennetaan hyvä brändi? Tuntemalla taustatekijät, tuntemalla asiakkaat, tuntemalla kilpailijat. Luovuudella, hyvällä markkinoinnilla. Brändiyttäminen mielletään helposti vain suuryritysten asiaksi, mutta aivan yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, se on pienissä ja keskisuurissakin yrityk-

sissä. Hevosalanyrittäjäys kaipaa voimakkaasti jotain uutta, selkeämmin innovaatioille rakentuvaa kilpailuasetelmaa. Myös tällä alalla ammattilaisten tulisi olla terveessä kilpailusuhteessa toisiinsa, ja kilpailuvalttina toimisi eurojen sijaan myytävä tuote.

Miten talliyrittäjä sitten voi brändätä yritystään? Vanhoilla tavoilla ja totumuksilla on tapana juurtua tiukasti kuluttajien mieliin, koska ne edustavat tuttua ja turvallista (Laakso 2003, 76).

Eräs hevosmaailmaan juurtuneista tutuista ja turvallisista käsityksistä on se, että vuokrapaikkoja tarjoavalla tallilla hevoset asuvat karsinoissa ja ne viedään joka päivä ulos tarhoihin ulkoilemaan, ja tästä palvelusta asiakas maksaa. Mutta luonnossahan hevonen elää laumassa, taivasalla, ja liikkuu vuorokaudessa jopa kymmeniä kilometrejä ruuan haussa. Karsinassa seisominen ei ole hevosen lajityypillistä käytöstä, yksilötarhaamisesta puhumattakaan. Muutamat Suomeen rantautuneet aktiivitallit murtavat tätä käsitystä ja ovat selkeästi rakentaneet poikkeuksellisesta hevosenpidostaan itselleen brändin. Aktiivitallit osoittavat, että myös käyttöhevoset voivat elää laumassa, ilman omia karsinoita ja ihmisen liikuttelua tallin ja ulkoilalueen välillä. Ja mikä parasta, yrittäjän työmäärä vähenee, hevosalan vähäinen koneistaminen ja automatisointi nytkähtävät askeleen edistyksempään suuntaan, ja kesyhevosille avautuu mahdollisuus elää asteen verran luonnonmukaisempaa elämää. Aktiivitallista on rakennettu brändi, jota tietty asiakasryhmä haluaa.

11.1 Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle

- Miellänkö itseni johtajaksi? Minkälainen johtaja olen, millä keinoilla aion johtaa yritystäni?
- Olenko laatinut yritykselleni strategian ja sanallistanut sen?
- Onko minulla visio? Kuinka toteutan sen?
- Ajattelenko luovasti, rohkeasti ja ennakkoluulottomasti? Onko minulla kunnianhimoisia tavoitteita?
- Kuinka aion erottua kilpailijoistani? Tarjoanko jotain täysin uutta vai erikoistanko perustuotettani siten, että siitä voidaan muodostaa brändi?
- Tukeeko aiempi kokemukseni, osaamiseni ja alan tuntemukseni sitä, että pystyn toimimaan alalla kilpailusta huolimatta?

12 TARKITUSLISTA YRITTÄJYYTTÄ HARKITSEVALLE

Tähän olen vielä koonnut tiivistetyn yhteenvedon niistä kysymyksistä, jotka ovat nousseet esille työni aikana. Kysymykset ovat laajempia ja yleisluontoisempia kuin ”Pohdittavaksi yrittäjyyttä harkitsevalle” –osioissa esitetyt pikkukysymykset, mutta aihealueet ovat luonnollisesti samoja. Koen, että nämä ovat olennaisimpia asioita, joita mielestäni jokaisen hevosityrittäjyyttä harkitsevan tulisi miettiä ennen yrittäjyyspäätöstään.

- Mikä on ensisijainen motiivini yrittäjäksi ryhtymiselle?
- Mikä on ammattiosaamiseni taso?
- Tunnenko oman persoonani riittävän hyvin? Onko minulla sekä henkisiä että fyysisiä edellytyksiä toimia hevosalayrittäjänä?
- Tunnenko alakohtaiset erityispiirteet ja mahdolliset haasteet riittävän hyvin? Tunnenko alaa säätelevät lait, entä verotuksen? Tiedätkö mistä saan apua, jos en tiedä?
- Millaiset ovat yritykseni taloudelliset edellytykset? Kuinka rahoitan yritykseni? Olenko laskenut, kuinka paljon yritykseni tulisi tuottaa jotta toiminta olisi kannattavaa?
- Olenko hahmottanut todennäköisimmät yritystäni uhkaavat tekijät ja varautunut niihin? Kuinka vältän tyypilliset uusien yritysten karikot?
- Olenko laatinut yritykselleni strategian?
- Miten yritykseni erottuu positiivisesti kilpailijoistaan?

13 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrittäjyyteen ajavia tekijöitä ovat halu, into ja tahto, mutta yrittämisen edellytyksinä on näiden lisäksi persoona- ja kykytekijöitä. Yrittäminen vaatii intoa ja luottamusta omaan ammattitaitoon ja ideaan, tarmokkuutta ja suoritus halua, voimakasta halua onnistua ja päteä, itsenäisyyttä ja omaaloitteisuutta, kykyä tehdä päätöksiä, epävarmuuden sietoa, valmiutta ottaa harkittuja riskejä sekä tavoitteellisuutta ja pitkäjännitteisyyttä. Näiltä osin hevosityrittäjäksi aikova on samalla viivalla kaikkien muiden alojen yrittäjien kanssa. Omaa persoonaansa ja omia kykyjään, taitojaan ja rajojaan on kyettävä tarkastelemaan ja punnitsemaan mahdollisimman objektiivisesti, jotta yrittäjyyspäätös olisi perusteltu ja yritys lähtisi liikkeelle mahdollisimman terveeltä pohjalta.

Jo päätöksentekovaiheessa yrittäjyys tulisi nähdä liiketoimintana, joka tähtää voiton tekemiseen. Tämä näkökulma on hevosalalla usein vieras, mutta uskon, että mikäli yrittäjäksi aikova sisäistäisi tämän ajatuksen ja suunnittelisi yritystoimintaansa tältä pohjalta, hevosalan lähes säännönmukainen tappiollisuus voitaisiin kääntää voitolliseksi. Yrittää ei kannata, jos yritystoiminnalle ei ole taloudellisia toiminnan edellytyksiä edes ennakoituvaiheessa paperilla.

Hevosalalla on omia erityispiirteitään, mutta mielestäni näiden tunteminen ja tiedostaminen kuuluu yrittäjän ammattitaitoon. Alan luonne on vain yksi taustatekijöistä, joiden varaan yrittäjyyspäätöstä rakennetaan. Kannat-

tamatonta yritystoimintaa ei pidä perustella sillä, että hevosala nyt vain on tällaista. Alalla on kuitenkin myös erittäin ikäviä erityispiirteitä kuten harmaan talouden runsaus, ja alalle yrittäjäksi aikovan on kyettävä jo päätöksentekovaiheessa miettimään omat valttinsa, joilla voi kilpailla samoilla markkinoilla harmaan hevosatalouden harjoittajien kanssa.

Yrittäjyyspäätöstä tehdessä on hyvä tiedostaa myös todennäköisimmät riskit ja ongelmakohdat, jotka uhkaavat uutta yritystä. Tyypilliset epäonnistumisen syyt liittyvät puutteelliseen ammatilliseen osaamiseen, taloudellisiin tekijöihin tai omien kykyjen ja ominaisuuksien epärealistisesta arvioinnista johtuviin tekijöihin. Epäonnistumiseen johtavien tekijöiden haarukoiminen ja punnitseminen omalla kohdalla kuuluu yrittäjyyttä harkitsevan ajatustyölistalle. Tiedostaminen ja etukäteen varautuminen ovat parhaita aseita kamppailla epäonnistumista vastaan.

Liiketoimintaosaamiseen kuuluu ajatus, että yrittäjä on yrityksensä johtaja ja keulakuva. Johtajalla on yritykselleen suunniteltuna strategia, jonka avulla yritys luovii eteenpäin. Strategia rakentuu useista eri osasista, joista luovuus ja visio ovat mielestäni tärkeimpiä. Myös riskianalyysit ovat osa strategiaa.

Yksi menestystekijöistä, joita pitää harkita jo ennen kuin yritys on konkreettisesti olemassa, on brändin rakentaminen. Brändi on positiivista erottumista muista vastaavista tuotteista, palveluista tai yrityksistä; jotain sellaista, josta asiakas on valmis maksamaan hieman ylimääräistä. Etenkin talliyrittämisessä, jossa perustuote on monilla yrityksillä hyvin samankaltainen, on positiivinen erottuminen erityisen tärkeää. Hevosalan kilpailuasetelmaa voisi värittää laajempi palveluntarjoajien brändiäytyminen, jolloin myös asiakaskunta saattaisi profiloitua selkeämmin tietyyntyyppisen palvelun kuluttajaksi. Kestävän ja hyvällä tavalla erottuvan brändin suunnittelu ja rakentaminen on ensisijaisen tärkeää jo aivan alkumetreillä, sillä alan taloudellisiin haasteisiin vastaaminen pelkän peruspalvelun (esim. karsinapaikkojen vuokraus) varassa on todella haasteellista ja riskialtista. Jo harkintavaiheessa strategian ja brändin laatiminen ovat edellytyksiä yritystoiminnalle. Huolellinen pohjatyö saattaa estää virheelliset kuvitelmat sekä toisaalta valmistaa yritystä paremmin menestykseen.

Yhteenvetona voin todeta, että yrittäjyyspäätös ei ole helppo eikä sitä voi kukaan tehdä yrittäjän puolesta. Päätökseen vaikuttavat yrittäjän persoonan lisäksi monet liikkuvat tekijät. Itselleni yrittäjyyspäätös on vain vahvistunut tämän työn ohessa tapahtuneet itsetarkastelun avulla, ja näkökulmani yrittäjyyspäätöksessä tarvittaviin taustatietoihin ja -taitoihin on syventynyt huomattavasti. Suurin anti minulle itselleni on ollut liiketoimintaosaamisen merkityksen ymmärtäminen - olen ymmärtänyt myös sen, että osaamiseni on vielä puutteellista ja minun on vielä tehtävä laskelmia ja selvitystyötä.

Uskon yhä vahvemmin ennakkoinnin ja etukäteissuunnittelun voimaan. Yrittäminen hevosalalla ei ole lainkaan riskitöntä, jolloin ennakkoon tehtävän työn merkitys korostuu. Mikäli tämä työ onnistuu herättämään edes yhdessä yrittäjyyttä harkitsevassa lukijassa samanlaisen selvittämisen ja

suunnittelunhalun kuin minussa, olen saavuttanut tavoitteeni ja työni on onnistunut.

LÄHTEET

- Finnvera. 2010. Liiketoiminnan aloittaminen. Yrittäjätesti. Viitattu 14.2.2011.
<http://www.finnvera.fi>
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus.
- Haverinen, P. & Kingelin, J. 2010. Aloittavan yrityksen rahoituksen ja kannattavuuden suunnittelu. Opinnäytetyö Lahden ammattikorkeakoulu.
- Hevosyrittäjä.fi. 2011. Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen kotisivut. Teemat ja oppaat. Johtaminen ja liiketoiminta. Hevosyrittäjän hinnoittelulaskelma. Viitattu 4.5.2011.
<http://hevosyrittaja.fi/LASKELMA.ASP>
- Holopainen, T. 2008. Yrityksen perustajan opas -silta yrittäjyyteen. Edita.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen, teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1992. Ration painopojat.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Tietosanoma Oy.
- Kestinmäki, K., Leppänen, O., Rantamäki-Lahtinen, L., Saastamoinen, M., Korhonen, J., Pussinen, S. & Louhelainen, S. (myös toim.) 2010. Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Korkalainen, H-K. 2007. Hevosten täysihoitopalveluiden kannattavuus. Opinnäytetyö Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Talentum. Helsinki.
- Lyytinen, J. & Piha, K. 2004. Yritä edes: 32 syytä ryhtyä yrittäjäksi. Talentum.
- Maanmittauslaitos. 2010. Kiinteistöjen kauppahintatilasto. Alkuvuosi 2010. Viitattu 2.3.2011.
<http://www.maanmittauslaitos.fi/node/4692>
- Mäenpää, M., Haikkala, P., Teppinen, A., Helenius, J., Korhonen, J. & Pussinen, S. 2005. Hevosyrityksen johtaminen. Hevosyrityksen johtamisen, liiketoiminnan käynnistämisen ja hevosityrittäjyyden kehittämisen perus-

teita. Hevosalan yrittäjyyden kehittämishanke, Laurea-ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.

Nordea. Nordea.fi. 2011. Yrityksen ja yhteisöt. Rahoitus. Työkalut ja apuvälineet. Laskurit. Kannattavuuslaskelma. Viitattu 16.4.2011.

<http://www.nordea.fi/Yritykset%2bja%2byhteis%C3%B6t/Rahoitus/Ty%C3%B6kalut%2bja%2bapuv%C3%A4lineet/Kannattavuuslaskelma/706624.html>

Porter, M. 1997. Mitä strategia oikein on? Yritystalous 2/1997.

Pussinen, S., Korhonen, J., Pölonen, I. & Varkia, R. 2007. Kasvava hevosala. Hevosalan näkymiä Suomessa. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisun julkaisuja. Helsinki.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Avain.

Riikonen, R. 2008. Yrityksen kannattavuuden tarkastelua ja tunnuslukuja. Opinnäytetyö Tampereen ammattikorkeakoulu.

Sanakirja.org. 2011. Ilmainen internet-sanakirja. Hakusanana ”yrittäjä”. Viitattu 31.1.2011.

<http://www.sanakirja.org/>

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Savonia AMK.

Suvitaival, K. 2010. Hevostalouden kannatteleva voima. Opinnäytetyö Hämeen ammattikorkeakoulu.

Tiilikainen, S. 2004. Hevostalouden maataloilla. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, MTT:n selvityksiä 67.

Tilastokeskus. 2011. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Mikroyritys. Viitattu 11.3.2011.

<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Wikipedia. 2011 b. Vapaa tietosanakirja. Artikkelai aiheesta ”johtaminen”. 3.4.2011. Viitattu 25.4.2011.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

Wikipedia. 2011 c. Vapaa tietosanakirja. Artikkelai aiheesta ”perus- ja soveltava tutkimus”. 11.10.2009. Viitattu 4.5.2011.

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Perus- ja soveltava tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Perus- ja soveltava_tutkimus)

Wikipedia. 2011 a. Vapaa tietosanakirja. Artikkelai aiheesta ”tutkimus”. 14.4.2011. Viitattu 21.4.2011.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tutkimus>

YLE. Yle.fi. Uutiset. Kotimaa. 2011. Harmaa talous hevosalan kiusana. 31.3.2011. Viitattu 7.4.2011.

http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/03/harmaa_talous_hevosalan_kiusana_2479438.html?origin=rss

YRITTÄJYYSTESTEJÄ INTERNETISSÄ

Finnveran yrittäjätesti

suora linkki: <http://finnvera2.alkuvoima.com/yrittajatesti/>

polku: www.finnvera.fi etusivu - liiketoiminnan aloittaminen - yrittäjätesti

Vantaan uusyrityskeskuksen yrittäjätesti

suora linkki: <http://www.vuyk.fi/index.php?id=5>

polku: www.vuyk.fi etusivu - yrittäjätesti

Melan yrittäjätesti

suora linkki:

<http://www.mela.fi/Tyohyvinvointi/Voi-hyvin/Niksinurkka/Sovitko-yrittajaksi>

polku: www.mela.fi etusivu - työhyvinvointi - terveenä työssä - nicksinurkka - yrittäjätesti