

Tuuli Mustonen

ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN RATSASTUSKOULUSSA

Case Aaltokankaan Ratsutallit Oy

ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN RATSASTUSKOULUSSA

Case Aaltokankaan Ratsutallit Oy

Tuuli Mustonen
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma, Luonnonvara-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Tuuli Mustonen

Opinnäytetyön nimi: Asiakaspalvelun kehittäminen ratsastuskoulussa, Case Aaltokankaan Ratsutallit Oy

Työn ohjaaja: Pekka Kokkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 73 + 10 liitesivua

Työssä kehitettiin oululaisen ratsastuskoulun Aaltokankaan Ratsutallit Oy:n asiakaspalvelua ja toimintatapoja. Aaltokankaan Ratsutallit haluaa kehittää toimintaansa entistä laadukkaammaksi ja se haluaa erottautua kilpailijoistaan sujuvalla asiakaspalvelulla ja viimeistellyllä toimintakonseptillaan. Kiinnostus hevosiin toimii usein hevosityrityksen perustamismotiivina eivätkä monet hevosityrittäjät ole erityisen kiinnostuneita yrityksensä johtamisesta, toiminnan kehittämisestä ja asiakaspalvelusta, vaan nauttivat hevosten kanssa puuhailusta.

Maaliskuussa 2016 suoritettiin asiakastytyväisyyskysely kaikille sillä viikolla ratsastaneille asiakkaille. Asiakkaista yli 62 % vastasi kyselyyn. Kyselyssä selvitettiin miksi asiakas harrastaa ratsastusta ja mitkä ovat tärkeimmät ratsastuskoulun valintaan vaikuttavat kriteerit. Lisäksi selvitettiin asiakkaan tyytyväisyyttä opetukseen, asiakaspalveluun, hevosiin, tiloihin ja hintoihin. Asiakkaalta kysyttiin myös, olisiko hän valmis maksamaan enemmän korkeampilaatuisesta palvelusta eli pienemmistä ratsastusryhmistä, ratsastuksenopettajan ammattitutkinnon suorittaneen henkilön pitämistä tunteista tai ylimääräisen työntekijän tarjoamasta avusta tallissa hevosten laittamisessa.

Kyselyn mukaan asiakkaat haluavat mieluiten ratsastaa kuuden ratsukon pienryhmissä yhdeksän ratsastajan ryhmän sijaan. Asiakas arvostaa Aaltokankaan Ratsutalleilla ystävällistä asiakaspalvelua ja mukavia ratsastuksen ohjaajia. Tunninpitäjän koulutustasolla ei ole merkitystä. Asiakkaat haluavat saada runsaasti palautetta oppimisestaan ja ovat valmiita käyttämään palautekeskusteluihin osan ratsastusajastaan. Aaltokankaan Ratsutallien henkilökunta, opetus ja asiakaspalvelu saivat runsaasti kiitosta, samoin kuin hevoset, joita pidettiin kiltteinä ja opetuskäyttöön sopivina. Asiakastytyväisyyskyselyssä monien toivomia pienryhmätunteja ryhdyttiin tarjoamaan heti tutkimuksen jälkeen, mutta niihin ei löytynyt riittävästi osallistujia eli asiakkaiden maksuhalukkuus oli selvästi suurempi asiakastytyväisyyskyselyssä kuin todellisuudessa.

Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta tärkein tulos on asiakkaan tarpeiden asettaminen etusijalle ennen hevosia. Hevoset nähdään välineenä palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä, mikä ei kuitenkaan tarkoita hevosten hoidosta ja hyvinvoinnista tinkimistä, vaan asiakkaan tarpeiden nostamista etusijalle yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Jatkotutkimuksena ratsastuskoulujen kannattaisi hyödyntää bechmarkingia muilta asiakaspalvelualoilta. Hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin soveltaa ratsastuskouluissa, voisi löytyä esimerkiksi liikuntakeskuksista. Kannattaisi myös selvittää, onko Ruotsin suurissa ratsastuskouluissa asiakaspalvelukäytäntöjä, joita kannattaisi hyödyntää ja edelleen kehittää myös Suomessa.

Asiasanat: ratsastuskoulu, asiakaspalvelu, asiakastytyväisyys, asiakasymmärrys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Rural Development

Author: Tuuli Mustonen

Title of thesis: Improving customer service in a riding school, Case Aaltokankaan Ratsutallit Oy

Supervisor: Pekka Kokkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 20167

Number of pages: 73+10

The goal of the thesis was to improve customer service and procedures at Aaltokankaan Ratsutallit. The company wants to improve quality and customer satisfaction. It wants to differ from its competitors by smooth customer service and well defined way of acting. Loving horses is a general reason to start a company which sells horse related services to customers. Many company owners concentrate on working with horses instead of leading the company, customer service and improving procedures and practices.

Customer satisfaction survey was conducted in March 2016. The survey was made to all customers riding at Aaltokankaan Ratsutallit in a week. More than 62 % of the customers returned the survey. The survey examined why the customer rides and what are the main criteria how he/she selects the riding school. Customer satisfaction on the quality of instruction, horses, premises and prices was examined. Customers were asked if they were willing to pay more on higher quality services like smaller riding groups, higher educated riding teacher or more staff at the stable.

According to the customer satisfaction survey many customers want to ride in groups of six instead of nine. Customers appreciate friendly customer service and nice staff at Aaltokankaan Ratsutallit. The educational background of the riding instructor is insignificant. Customers want to get a lot of feedback on their riding and progression and they are willing to use a part of the riding time on these purposes. Staff, riding instruction, customer service and horses got a lot of praise in the survey. After the survey riding lessons in group of six customers were offered. Unfortunately, not enough customers were willing to pay extra for smaller riding groups and they couldn't be started. Willingness to pay extra for higher quality services seems to be significantly higher at customer satisfaction survey than in reality.

The main result of the thesis is to prefer customer needs to horses. Horses are the tool to produce the service which doesn't mean ignoring horses' welfare, but customer needs are preferred over horses at business development and planning. Riding schools should benchmark customer service at other branches like health clubs. Large riding schools in Sweden might have valuable customer service practices that should be utilized in Finland too.

Keywords: riding school, customer service, customer satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	AAL TOKANKAAN RATSUTALLIEN ESITTELY	9
3	TEORIAA RATSASTUSKOULUTOIMINNASTA.....	10
3.1	Ratsastuskoulutoiminnan haasteet.....	10
3.2	Palveluiden ominaisuuksia	13
3.3	Ratsastuskoulun asiakasryhmät.....	14
3.4	Ratsastuskoulun palvelujen tuotteistaminen.....	15
3.5	Ratsastuskoulun missio, visio ja strategia	16
3.6	Ratsastuskoulun brändäys ja imagon rakentaminen	17
4	RATSASTUSKOULUN MARKKINOINTI, HINNOITTELU JA PALVELUJEN LAATU	21
4.1	Markkinointi	21
4.1.1	Myyntiprosessi	21
4.1.2	Suhdemarkkinointi	23
4.1.3	Kotisivut ja sosiaalinen media markkinoinnissa	24
4.2	Hinnoittelu	26
4.3	Asiakaspalvelu ja sisäinen markkinointi.....	27
4.4	Palveluiden laatu.....	30
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY.....	36
5.1	Demingin ympyrä	36
5.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus	37
5.3	Asiakastyytyväisyyskyselyn palaute	38
5.4	Tulosten käsittely ja jatkotoimenpiteet.....	43
5.5	Vertailu muualla tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksiin	51
5.6	Tärkeimmät tulokset.....	52
5.7	Tuloksien hyödyntäminen Aaltokankaan Ratsutalleilla.....	55
5.7.1	Asiakastyytyväisyyskyselyn jälkeen keväällä 2016	55
5.7.2	Syksyllä 2016.....	55
5.7.3	Tulevaisuudessa	56
6	AAL TOKANKAAN RATSUTALLIEN MUUT KEHITTÄMISTOIMENPITEET	57
6.1	Tuotteistaminen.....	57
6.2	Asiakasryhmät.....	57

6.3	Ratsastuskoulutoiminnan eriytyminen	59
6.4	Missio, visio ja strategia vuoteen 2027 asti	60
6.5	Brändin luominen	62
6.6	Yhteisöllisyys ja sitoutuminen.....	62
6.7	Käytetyt markkinointikanavat.....	64
6.8	Vuoden 2016 markkinointikampanjat.....	65
7	YHTEENVETO JA TULOSTEN ARVIOINTI	67
	LÄHTEET.....	69

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kehitetään oululaisen ratsastuskoulun, Aaltokankaan Ratsutallit Oy:n, asiakaspalvelua ja toimintatapoja. Yrityksen toisena omistajana olen samalla myös opinnäytetyöni toimeksiantaja. Aaltokankaan Ratsutallit haluaa kehittää toimintaansa entistä laadukkaammaksi, se haluaa erottua kilpailijoistaan sujuvalla asiakaspalvelulla ja viimeistellyllä toimintakonseptilla.

Kiinnostus hevosiin toimii usein hevosityrityksen perustamismotiivina. Monet hevosityrittäjät eivät ole erityisen kiinnostuneita yrityksensä johtamisesta, toiminnan kehittämisestä ja asiakaspalvelusta, vaan nauttivat hevosten kanssa puuhailusta. On haastava saada hevosityritys kannattavaksi, koska se vaatii suuria investointeja tiloihin, hevosten ylläpito on kallista ja asiakkaiden maksukyky ja -halukkuus ovat rajallisia. Hevosityrityksistä ainoastaan suurten kaupunkien lähellä sijaitsevat ratsastuskoulut ovat yleisesti kannattavia ja tuovat leivän yrittäjän pöytään. Täysihoitotalleja, erilaisia ratsutuspalveluita ja hevoskauppaa tekeviä talleja on erittäin vaikea saada kannattaviksi. Asiakkaiden vaatimustaso palveluiden laadun suhteen kasvaa jatkuvasti, ja hevosityrityksiltä vaaditaan nykyään vastaavaa palveluhenkisyttä kuin muiltakin yrityksiltä.

Aihe on erittäin ajankohtainen, koska vuoden 2016 alussa käynnistyi valtakunnallinen Uudistuva hevostalous –hanke, jonka toteuttavat Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Luonnonvarakeskus Luke ja Hippolis. Hankkeen avainsana on asiakaslähtöisyys, koska asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta yrittäjä käärii toimeentulonsa. (Uudistuva hevostalous 2016, viitattu 29.10.2016.)

Palvelujen tehokkuutta ja laatua voidaan parantaa systematisoimalla eli tuotteistamalla palvelut. Tuotteistaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön. On ilmennyt tarve yhtenäistää ja standardoida toimintaa, jotta asiakas näkisi sen mahdollisimman samanlaisena riippumatta siitä, kuka sattuu olemaan työvuorossa. Tuotteistamalla Aaltokankaan Ratsutallien palveluita määritellään selkeästi mitä mihinkin palveluun kuuluu. Asiakkaat tietävät, mitä ratsastustunti maksaa, mutta käytäntö on osoittanut tarpeen määritellä hyvinkin tarkasti, mitä asiakkaan ostamaan palveluun kuuluu. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 6.)

Asiakastyytyväisyyskyselyllä on tarkoitus selvittää toiminnan tämän hetken ongelmakohdat ja keskittyä niiden parantamiseen. Asiakastyytyväisyyden paranemisen tulee näkyä yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Palvelun parantamisella tavoitellaan myös yrityksen julkisuuskuvan parantamista ja laadukkaan mielikuvan luomista, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan nykyistä kovemman hinnan.

2 AALTOKANKAAN RATSUTALLIEN ESITTELY

Aaltokankaan Ratsutallit on 2007 perustettu ratsastuskoulu, joka sijaitsee Oulussa Aaltokankaan kaupunginosassa vajaat 10 km kaupungin pohjoispuolella. Aaltokankaan Ratsutallit sijaitsee ihanteellisella paikalla kaupungin laitamilla lähiön keskellä. Tallissa on 36 karsinaa, 2010 rakennettu maneesi 26 x 76 m, suuri ulkokenttä ja yli 20 hevosten ulkoilutarhaa. Tallin pihasta lähtee Oulun kaupungin rakentama maasto-ratsastusreitti. Tallilla toimii ratsastuskoulu, joka työllistää kolme henkilöä kokoaikaisesti. Ratsastustunteja järjestetään seitsemänä päivänä viikossa ja opetushevosten määrä on noin 20. Lisäksi tallissa asuu muutamia yksityishevosia.

Yrityksen liikevaihto vaihtelee vuosittain 230 000 - 340 000 € ja toiminta on ollut voitollista joka vuosi perustamisesta lähtien. Perheyrityksen omistavat yhdessä aviopari Tuuli Mustonen ja Janne Heikkinen. Yritys on työn kirjoittajan ja hänen puolisonsa omistama, mutta puoliso ja työntekijät vastaavat pitkälti sen päivittäisistä töistä, koska työn kirjoittaja työskentelee muualla.

Liikeideana on tarjota ratsastustunteja hyvissä puitteissa lähellä Oulun keskustaa mukavilla hevosilla osaavassa opetuksessa. Tarkoituksena on tarjota harrastusmahdollisuus ”tavallisille” lajin harrastajille, joita on määrällisesti eniten, ei niinkään kilpailemisesta kiinnostuneille asiakkaille. Yrityksen vahvuuksia ovat joustavuus ratsastustuntien varaamisessa ja aikojen vaihtamisessa. Kaikille halukkaille pyritään järjestämään mahdollisuus päästä ratsastamaan. Yritys ei tarjoa ratsastustunteja alle 7-vuotiaille lapsille, ratsastusleirejä majoituksella eikä terapiaratsastusta.

Aaltokankaan Ratsutallien tärkeimmät tuotteet ovat ratsastustunnit eri-ikäisille asiakkaille. Lisäksi pidetään kesällä päiväleirejä ja valvottuja hevosen vuokrausviikkoja sekä viikonloppuisin kursseja ympäri vuoden. Ratsastustuntien osuus liikevaihdosta on yli 90 %. Aaltokankaan Ratsutallit tarjoaa vakituisille asiakkailleen mahdollisuuden ratsastaa omien normaalihintaisten tuntien lisäksi ”aletunteja” edullisemmin. Aaltokankaan Ratsutallien asiakkaista noin 60 % on aikuisia ja 40 % lapsia ja nuoria.

3 TEORIAA RATSASTUSKOULUTOIMINNASTA

3.1 Ratsastuskoulutoiminnan haasteet

Hevosyrittäjyyden kannattavuudessa on suuria haasteita. Yritystoiminnan keskiössä on helposti hevonen eikä suinkaan asiakas, joka ostaa yrittäjän tuottamia palveluita. Hevosyrittäjät haluavat työllistyä rakkaan harrastuksensa parissa ja heillä on yleensä hyvä hevosiin liittyvä substanssiosaaminen. Eri asia on, onko hevosyrittäjällä taloudenpitoon, asiakaspalveluun ja markkinointiin liittyvää osaamista ja kykyä yrityksensä kehittämiseen. Hevosyrittäjyys vaatii suuret investoinnit verrattuna moneen muuhun yritystoimintaan. Tallin ja maneesin rakentaminen alle 500 000 €:n panostuksella on jokseenkin mahdotonta ja erityisesti Etelä-Suomessa maa on kallista. Jokainen opetushevonen maksaa vähintään 3 000 - 4 000 €, eikä ylärajaa ole. Hevoset tarvitsevat varusteita, jotka kuluvat. Käyttökelpoinen satula maksaa 500 - 1 000 €. Hevosten ylläpito on työlästä ja kallista, koska iso eläin vaatii hoitoa vähintään kolmesti päivässä ympäri vuoden ja se syö ja kuluttaa paljon. Näitä kuluja on usein haastavaa siirtää palveluhintoihin, koska ammattimainen hevosyrittäjä joutuu kilpailemaan muutaman hevosen kotitallien kanssa. Nämä tarjoavat vastaavia palveluita harrastuksenomaisesti vaatimattomissa puitteissa hyvinkin edullisesti. Hevosyrittäjyyden muodoista ratsastuskoulutoiminta on ainoa, joka on taloudellisesti kannattavaa ainakin suurissa kaupungeissa tai niiden lähistöllä, joissa potentiaalisia asiakkaita on riittävästi tarjolla sopivan etäisyyden päässä.

Ratsastuskoulutoiminta on paikallista yrittäjyyttä, koska useimmat asiakkaat asuvat vain muutamien kilometrien päässä tallistaan. Sijainti ratkaiseekin pitkälti ratsastuskoulun menestyksen. Tarvitaan mieluiten kymmeniä tuhansia potentiaalisia asiakkaita viiden tai ainakin kymmenen kilometrin säteellä yrityksestä.

Hevosyrittäjyyteen on paljon halukkuutta ja moni lajin harrastaja haaveilee siitä. Laskelmia tehtäessä toiminta on helppo saada kannattavaksi, koska harva osaa silloin huomioida tyhjäksi jääviä tuntipaikkoja, hevosten sairastamisia ja kuolemia sekä pitkiäkin pakkasjaksoja, jolloin toiminta on lähes pysähdyksessä. Ratsastuskouluja vaivaavat myös loputtomat ”satunnaiset” menot ja korjaustarpeet, joihin on vaikea varautua. Ratsastuskoulun vuokraamiseen valmiita innokkaita yrittäjiä löytyy huomattavasti enemmän kuin toimivan ratsastuskoulun ostajia. Ostaminen vaatii mel-

koisesti omaa pääomaa ja kykyä löytää vakuuksia lainoille. Hevosyrittäjyydessä tyypillinen ongelma on, että yrittäjä ei saa riittävästi palkkaa ja hän uupuu vähitellen kohtuuttomaan työmääräänsä. Vallitseva taloustaantuma on kaatanut ratsastuskoulujakin. Ratsastuskoulutoimintaa ohjaa ”Suomen Ratsastajainliiton jäsentalli – ohjeistus toimivaan tallitoimintaan” –opas, joka esittää runsaasti vaatimuksia ratsastuskoulun toiminnalle, mutta ei minkäänlaisia ratkaisuja taloushaasteisiin. (Niittumäki 2013, viitattu 12.1.2016.)

Pienessä hevosityrityksessä tilat ovat usein vajaakäytössä, esimerkiksi maneesia käytetään usein vain maksimissaan neljä tuntia illassa. Ratsastuskoulussa on vain iltaisin ja viikonloppuisin tuotavia tunteja, jolloin hevoset tienaa. Muun ajan toiminnasta on pelkästään kuluja ja tilat ovat vajaakäytössä.

Ratsastuskouluilla on haasteita, koska asiakkaat hankkivat oman hevosen aiempaa nopeammin ja silloin lopettavat ratsastuskoulussa käymisen. Kilpailevia harrastusmahdollisuuksia on tarjolla runsaasti. Ratsastuskoulujen opetus on pedagogiikaltaan vanhanaikaista. Asiakkailla on suuret vaatimukset opetuksen laadulle ja tehokkuudelle, koska tuloksia pitäisi saavuttaa nopeasti. (Naucclér 2013, viitattu 1.3.2016.)

Ratsastuskoulujen ongelmat voidaan ratkaista panostamalla asiakaspalveluun, markkinointiin ja asiakasosaamiseen. Passiivinen asiakkaiden odottelu ei enää riitä. Opetusmetodeja täytyy uudistaa, koska ne perustuvat edelleen armeijan toimintamalleihin. Opetuksen tulee muuttua yksilöllisemmäksi ja ottaa huomioon asiakkaan toiveet ja edellytykset. Mutta ovatko asiakkaat oikeasti valmiita maksamaan henkilökohtaisemmasta opetuksesta pienryhmissä? Ruotsissa tilanne on helpompi, koska monet ratsastuskoulut ovat voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen, kuten ratsastusseurojen pyörittämiä ja/tai toimivat kunnan rakentamissa tiloissa vuokralla ja saavat taloudellista tukea kunnalta. (Naucclér 2013, viitattu 1.3.2016.)

Ratsastuskouluissa asiakasmäärää ei voi rajattomasti lisätä, koska tuntipaikkoja on rajoitetusti. Ratsastustunti kestää tyypillisesti tasan 60 min ja edellisen loppuessa seuraava tunti alkaa välittömästi. Ratsastustunteja voi helposti järjestää iltaisin klo 17 - 21. Harvat ehtivät työstä klo 16 alkavalle ratsastustunnille ja klo 22 loppuva tunti on jo kovin myöhään. Tunteja ehtii pitää arkiiltaisin noin 20 kpl, jos joka ilta on neljä tuntia. Viikonloppuisin tuntipaikkoja on hieman enemmän, koska asiakkaat pääsevät päivälläkin. Hevoset eivät kuitenkaan jaksa työskennellä rajattoman

monta tuntia yhtenä päivänä ja ne tarvitsevat muutenkin säännöllisen viikoittaisen lepopäivänsä ja lomansa.

Ratsastuksessa korostetaan nykyisin turvallisuuden merkitystä. Asiakas ei välttämättä ole tullut ajatelleeksi, että lajiin kuuluu myös hevosen selästä putoaminen ja että kaikki ratsastajat putoavat joskus. Ratsastusta mainostetaan kaikille sopivana urheilulajina ja sellaisetkin ihmiset, jotka eivät olisi aiemmin harrastaneet lajia, ratsastavat nykyään. Loukkaantumiseen johtavat putoamiset ovat erittäin kalliita yritykselle, koska putoamisessa itsenä loukannut asiakas lopettaa usein koko lajin harrastamisen. Ratsastustunnin pitäjän vastuu on suuri putoamisten ennalta ehkäisyssä.

Ratsastuskoulujen on vaikea vastata asiakkaan haluun kehittyä, koska useimmat ratsastavat vain kerran viikossa. Asiakkaiden odotukset kehityksestä ovat usein varsin epärealistisia harjoitusmääriin suhteutettuna (NaucLér 2011, 53). Kerran viikossa ratsastaminen tarkoittaa noin 40 ratsastuskertaa vuodessa, koska useimmat asiakkaat peruvat tunteja hyvinkin säännöllisesti.

Suurin osa ratsastuskoulujen ongelmista johtuu huonosta taloudenpidosta ja talousasioiden huonosta ymmärtämisestä. Tyypillinen ratsastuskouluyrittäjä ei osaa lukea yrityksensä tuloslaskelmaa ja tasetta eikä pysty ryhtymään toimiin niiden perusteella. Talouden hoidossa ei välttämättä ole varauduttu huonompiin aikoihin ja monissa ratsastuskouluissa toimita on tappiollista vallitsevasta taloussuhdanteesta riippumatta, jolloin taloudellista puskuria ei pääse muodostumaan. Yrittäjän ja yrityksen talous voivat olla sekaisin ja usein yrityksen elätettävänä on suuri määrä yrittäjän yksityishevosia, jotka eivät osallistu ratsastustuntitoimintaan. Ratsastuskoulujen on myös vaikea luopua tuottamattomista eläkeläishevosistaan, vaikka niitä ei enää voitaisi käyttää tunneilla. (NaucLér 2011, 7.)

Ratsastuskoulut eivät tyypillisesti suunnittele ja budjetoi toimintaansa kovin tarkasti. Pidemmän aikavälin tavoitteita ei yleensä aseteta. Vastuun jako voi olla puutteellista yrittäjän ja työntekijöiden kesken ja heidän voi olla vaikea arvostaa toistensa osaamista ja työn tekemistä. Hevosalan yrittäjän voi olla vaikea mieltää itseään yrityksen johtajaksi, jonka odotetaan tekevän päätöksiä yrityksen suunnasta ja hoitavan samalla yrityksensä markkinoinnin ja kehittämisen. Tyypillisesti yrittäjä väsyy suureen työkuormaansa eikä jaksaa panostaa päivittäisten asioiden lisäksi yrityksensä kehittämiseen. Myös työntekijöille voidaan hevosyrityksissä asettaa kohtuuttomat vaatimukset, joiden täyttäminen työajan puitteissa voi olla mahdotonta.

Ratsastusharrastus muuttuu, eikä nykyään sitouduta harrastukseen kuten ennen. Asiakkaat ostavat kausikorttien sijaan irtotunteja ja lyhytkursseja. Luonnossa liikkuminen ja ajan viettämien hevosten kanssa ovat monille hevosharrastajille tärkeimmät syyt harrastaa. Samalla tavoitteellinen oppimiseen ja mahdollisesti myös kilpailemiseen tähtäävä ratsastaminen on menettänyt kiinnostavuuttaan. Suomen Ratsastajainliiton jäsenmäärä ja ratsastuskilpailujen osallistujamäärät ovat pienentyneet viime vuosina. Hevosyritysten suuri asiakaspotentiaali ovat tulevaisuudessa luontoihmiset, jotka nauttivat hevosten kanssa touhuamisesta ja luonnossa liikkumisesta. (Sundwall 2016.)

3.2 Palveluiden ominaisuuksia

Palvelut ovat aineettomia eikä niitä voi koskea ja kokeilla ennen ostopäätöstä. Asiakkaan voi olla vaikea arvioida alansa ammattilaisen (esimerkiksi autokorjaamon, lakimiehen tai lääkärin) tarjoaman palvelun laatua, koska hänellä ei ole riittävästi tietoa alasta. Sama pätee myös ratsastuskoulussa. Asiakas ei yleensä pysty arvioimaan ratsastuksenopettajansa taitotasoa. (Baron, Harris & Hilton 2009, 32 – 33.)

Palvelut ovat heterogeenisiä ja niiden laatu vaihtelee työntekijästä ja yleensä myös päivästä toiseen. Kun yhtälöön lisätään vielä hevonen, jolle ei voi opettaa asiakaspalvelutaitoja, niin hevosalan palvelun heterogeenisuus on varmaa. (Baron ym. 2009, 33 – 34.)

Palvelut ovat erottamattomia eli palvelun toimitusta, tuotantoa ja kuluttamista ei voi erottaa toisistaan ja palvelu kulutetaan samalla, kun se tuotetaan. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, joten laatua on vaikea mitata ja kontrolloida. Ratsastuksessa asiakas osallistuu ratsastamisen lisäksi myös hevosen varustamiseen, mikä vaatii opastusta siinä missä ratsastuskin. (Baron ym. 2009, 34, 36.)

Palveluita ei voi varastoida kuten tuotteita ja ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Baron ym. 2009, 34, 36). Kysyntä painottuu tiettyihin vuorokauden aikoihin, esimerkiksi ratsastustunnit pidetään pääosin iltaisin ja päivisin maneesit ovat tyhjinä. Asiakkaan peruessa viime hetkessä tuntinsa hänen paikkansa jää tyhjäksi ja se menetetään, mutta asiakkaita voi sen sijaan varastoida jonotuslistalle jonottamaan mahdollisesti vapautuvia paikkoja.

Palvelut koetaan subjektiivisesti. Koska palvelu on hyvin abstrakti, asiakkaan on vaikea arvioida sitä. Ratsastuskoulussa asiakas voi tulla katsomaan tuntia ennen osallistumispäätöstä, mutta siinäkin hän ei tunne miltä ratsastaminen tuntuisi ja mitä korjausehdotuksia opettaja antaisi juuri hänelle. Palveluihin vaikuttavat ihmiset, joko henkilökunta tai asiakkaat tai molemmat, joten niissä on vaikea säilyttää johdonmukaisuus ja tasalaatuisuus. Jokaisen asiakkaan saama palvelu vaihtelee, koska ihmisten välinen sosiaalinen suhde on erilainen ja asiakas saattaa toimia eri tavoin. (Grönroos 2009, 81.)

3.3 Ratsastuskoulun asiakasryhmät

Suomen Ratsastajainliiton mukaan Suomessa on 160 000 - 170 000 ratsastuksen harrastajaa, joista tyttöjä ja naisia on noin 95 %. SRL:n jäsenmäärä on laskenut parin viime vuoden aikana ja erityisesti ratsastavien lasten ja nuorten määrä laskee huolestuttavasti. Haastava taloustilanne saa perheet valitsemaan edullisemmän harrastuksen. Uudet asiakkaat eivät aloita ratsastusta yhtä helposti kuin aiemmin, mutta ratsastusta jo harrastavat pyrkivät pitämään kiinni harrastuksestaan. Ratsastusta uhkaa lajin harrastajien vanheneminen ja väheneminen, elleivät nuoret löydä ratsastusta. (Sundwall 2016.)

Useat ratsastuskoulut erikoistuvat johonkin pienempään asiakasryhmään esimerkiksi lasten poniratsastukseen, aikuisten harrasteratsastukseen tai kilpailemiseen tähtäävä toimintaan. Vapaa-ajan tarjonta monipuolistuu koko ajan, ja ratsastuskoulun pahin kilpailija ei ole toinen ratsastuskoulu, vaan kaikki muut vapaa-ajan aktiviteetit mukaan lukien kotisohva, jotka kilpailevat ihmisten kiinnostuksesta. Ratsastuskoulussa täytyy pohtia, keitä asiakkaat ovat, ovatko he aikuisia, jotka tarvitsevat isoja hevosia vai lapsia, jotka haluavat ratsastaa poneilla. Asiakkaiden taidot ja kokemus vaikuttavat hevosvalintoihin. Kokeneet asiakkaat pitävät reippaista hevosista, mutta vastaalkaja tarvitsee turvallisen ratsun. Asiakkaiden fyysinen koko on kasvanut viime vuosina ja tämä vaikuttaa tarvittaviin ratsuihin. Monet lapset ja nuoret ovat pitkiä ja pystyvät ratsastamaan poneilla vain lyhyen aikaa. Osa aikuisista on hyvinkin suurikokoisia, mikä aiheuttaa haasteita hevosten jaksamiselle ja terveenä pysymiselle.

Ratsastuskoulut voisivat laajentaa asiakaskuntaansa tarjoamalla vuorotyöntekijöille tunteja päivällä. Uusille ratsastuksen kokeilijoille ja lapsille voidaan tarjota drop in -tunteja, joille ei tarvitse ilmoittautua etukäteen. Ratsastuskoulut voisivat houkutella ratsastuksen lopettaneita entisiä asi-

akkaita takaisin. Tyypillisesti lapset ja aikuiset ratsastavat omissa ryhmissään, mutta tunteja voidaan tarjota äiti-lapsi -ryhmille, joissa lapset voivat ratsastaa yhdessä vanhempiansa kanssa. Pojat ja miehet ratsastavat mielellään omissa ryhmissään, joissa vauhtia saa mielellään olla enemmän kuin varovaisempien tyttöjen ja naisten ryhmissä. Eläkeläiset ovat kokonaan uusi asiakasryhmä, jolle harva ratsastuskoulu tarjoaa omia tunteja. Jotkut ratsastuskoulut tarjoavat maastotunteja tilauksesta päivisin. Maastotunneille voi olla hankalaa saada koottua vakituisia viikoittaisia ryhmiä, joihin ratsastuskoulujen ansaintalogiikka perustuu, koska maastotunnit varataan usein retki kerrallaan. (Naucleur & Olofson 2005, 18.)

3.4 Ratsastuskoulun palvelujen tuotteistaminen

Palvelun standardointi tarjoaa hyödyn yrityksen kannattavuudelle, koska palvelujen tehokkuutta ja laatua voidaan parantaa systematisoimalla eli tuotteistamalla palvelut. Samalla yrittäjän ammattitaitoa ja tietotaitoa saadaan siirrettyä työntekijöiden käyttöön. Toiminnan yhtenäistämisen ja standardoinnin tarkoituksena on, että asiakas näkisi sen mahdollisimman samanlaisena riippumatta siitä, kuka sattuu olemaan työvuorossa. Samalla toiminnan laatu ja tuottavuus paranevat. (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Ratsastuskoulussa voidaan vakioda esimerkiksi ratsastuksen vähimmäiskesto, kuka voi pitää ratsastustunteja, kuka avustaa alkeisratsastajia, mitä hevosia käytetään milläkin tunneilla, mitä tunneilla tehdään ja millaista opetussuunnitelmaa käytetään. Myös asiakaskohtaaminen voidaan systematisoida eli on pohdittava, milloin tallin puhelin päivystää, millä säännöillä ratsastustunteja voi perua, kuinka uudet asiakkaat otetaan vastaan ja opastetaan tallin tavoille ja kuinka reklamaatiot käsitellään systemaattisesti. Asiakkaat maksavat itse harrastuksensa ja he ovat hyvin hintatietoisia ja vaativat parasta mahdollista palvelua vastineeksi rahalleen. Asiakkaan pettymys palveluun johtuu usein epärealistisista odotuksista. Asiakkaiden hintatietoisuus on selvästi kasvanut vallitsevan taloudellisen taantuman ja lisääntyneen työttömyyden myötä.

Palvelun konseptointia käytetään laadun varmistamisessa. Määrittelemällä millaiseen palveluun pyritään ja miten palvelutapahtumat käytännössä toteutuvat on helpompi mitata tuloksia ja kehittää palvelua. Liian tiukka konseptointi ja standardointi on kuitenkin vaarallista, koska hyvää palvelua on vaikea monistaa, ja asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä (Bergström & Leppänen

2009, 191). Myös työntekijä haluaa tehdä työtä omalla persoonallaan, joten riskinä on myös työntekijän motivaation katoaminen.

Ratsastuskoulussa asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen ja vaikuttaa siten merkittävästi lopputulokseen. Asiakkaan innokas ja aktiivinen asenne helpottavat oppimista ja parantavat oppimistuloksia (Bruhn & Georgi 2006, 85-86). Taitavana ratsastajana ratsastuksen opettajan voi olla hankalaa asettua kokemattoman, kömpelön tai aran asiakkaan asemaan, eivätkä asiakas ja tunnin pitäjä välttämättä puhu samaa kieltä. Asiakkaan mielestä hevonen voi olla hankala ja opettaja ehkä vähättelee asiakkaan kokemusta, eikä osaa neuvoa tarpeeksi konkreettisesti, mitä pitäisi tehdä. Opettaja voi myös asennoitua kokemattomaan asiakkaaseen negatiivisesti ja ylenkatsoa aloittelevaa ratsastajaa.

Ratsastuskoulutoimintaa kukaan ei ole onnistunut menestyksellisesti ketjuttamaan. Toiminta perustuu paljolti vetäjänsä persoonallisuudelle. Ihmiset, tilat ja hevoset ovat erilaisia. Edes ratsastustunteja ei ole onnistuttu systematisoimaan, kuten vaikka jumppa- tai tanssitunteja. Ratsastuksen opettajat tekevät edelleen itse tuntisuunnitelmansa toisin kuin vaikka lisenssin ostaneet zumbaohjaajat, joille tunnit tulevat valmiina.

3.5 Ratsastuskoulun missio, visio ja strategia

Pieniltä yrityksiltä puuttuu usein toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ja niissä keskitytään usein ”tulipalojen sammuttamiseen”. Monissa hevostalouden kehittämishankkeissa tärkein tavoite on yrittäjän saaminen pois luudan varresta, koska arkisiin töihin keskittyvällä yrittäjällä ei välttämättä ole aikaa ja jaksamista yrityksensä kehittämiseen, joka vaatisi pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamista, työkalujen ja menetelmien valintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, edistymisen seuranta ja mahdollisesti korjaavien toimenpiteiden käyttöön ottoa. Ammattimaisessa hevosityrityksessä voitollisuus on tärkeä tavoite haastavalla toimialalla (Dyrendahl, viitattu 11.10.2016). Voitollisuus antaa toimintaan pysyvyyttä ja jatkuvuutta.

Missio kuvaa, mitä yritys on tällä hetkellä, ja visio, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 106). Millaisin keinoin toivottuun tulevaisuuden kuvaan eli visioon päästään? Toiminnan tavoitteiden tulee olla realistisia, selkeitä ja mitattavia.

Tavoitteiden täytyy olla työntekijöiden tiedossa ja heidän täytyy ymmärtää ne, jotta he voivat noudattaa niitä työssään. Tavoitteet voidaan jakaa talouteen, markkinoihin, henkilökuntaan ja toimintaan liittyviin. Yrityksen täytyy myös tarkistaa säännöllisesti, saavutettiinko tavoite. Jos ei, niin mikä meni pieleen ja mitkä ovat korjaavat toimenpiteet? (Nauc er 2011, 37, 42.)

Visio on unelma, mitä yrityksen halutaan olevan. Yrityksen vision, arvojen ja tavoitteiden tulisi myös näkyä sen päivittäisessä toiminnassa ja asiakkaiden tulisi tuntea yrityksen visio (Bore & Lindström 2015, 9). Auttaakseen päivittäistä työskentelyä vision tulee olla konkreettinen eikä liian ymp ripy re  (Nauc er 2011, 42).

3.6 Ratsastuskoulun brändäys ja imagon rakentaminen

Hevosalanyritt j n pitää nähdä palvelu asiakkaan silmin, koska muuten hän ei voi koskaan ymmärtää asiakkaan valintoja. Pienillä yrityksillä, kuten ratsastuskouluilla, ei yleensä ole harkittua profiilia. Yrittäjän tulisi miettiä millaisen käsityksen hänen yrityksensä antaa asiakkaille ja ymmärtävätkö asiakkaat yritystä kuten hän haluaa. Yrittäjän on myös pohdittava, mikä erottaa yrityksen kilpailijoista ja huomaako asiakas eron. (Nauc er & Olofson 2005, 33, 184.)

Yrityskuva eli yritysimage on kokonaiskuva (maine), joka ihmisillä on yrityksestä. Yrityskuvaa voidaan mitata osana asiakastytyv isyyssmittausta. Imagon rakentaminen vie aikaa, eikä se muutu nopeasti, ellei yrityksen toiminnassa tapahdu isoja muutoksia. Imagossa on kaksi puolta: rationaalinen ja emotionaalinen. Rationaalinen osa koostuu tuotteiden ja palvelujen laatuun, toiminnan luotettavuuteen, hintoihin, osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvistä tekijöistä, joiden pitää olla kunnossa. Emotionaalinen image koostuu hyvin erilaista elementeistä toimialasta ja yrityksestä riippuen. Hyvä image tukee asiakastytyväisyyttä. Image on todellisuus, jona ihmiset organisaation näkevät. (Lotti 2001, 75 – 76.)

Br ndille rakennetaan arvostusta, jolle yrityksen kilpailukyky perustuu. ”Yrityksen, sen tuotteen ja brandin pitää olla saumaton. Brändi on tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joka kuluttajalla on tuotteesta. Se muodostuu kaikista tekijöistä, joita ostaja pitää olennaisina tuotetta valitessaan.” Brändi syntyy ostajan mielessä eikä yritys voi täysin hallita sitä. Brändi rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja siihen vaikuttavat yrityksen viesti, tuoteominaisuudet, ostajien mielikuvat ja vuoropuhelu, jota yritys asiakkaan kanssa käy. Vahva brändi merkitsee asiakkaalle jotain

ainutkertaista, antaa selkeän lupauksen, erottuu muista vastaavista tuotteista tai palveluista, herättää luottamusta ja luo asiakasuskollisuutta. Vuoropuhelulla asiakkaiden kanssa yritys luo vahvoja asiakkuuksia, jotka perustuvat tunnetason kytkentään eivätkä esimerkiksi hintaan. Brändisuhde on enemmän kuin lojaali asiakassuhde; se on asiakkaan vahva elämys siitä, että brändi tuottaa henkilökohtaista arvoa, hyötyä ja merkitystä. (Bergström & Leppänen 2009, 243 – 244.)

Brändi on kokonaisuus, joka tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa yli tuotteen toiminnallisen suorituskyvyn. Brändi voi olla tuote, palvelu, henkilö tai paikka. Luksusmerkkien lisäksi myös Lidl ja Ryanair ovat onnistuneet saavuttamaan markkinaosuutta ja brändäämään tuotteensa itsepalvelun ja matalien hintojen kategoriassa. Brändi on tuote tai palvelu, joka maineeltaan eroaa jotenkin muista vastaavista tuotteista tai palveluista. Brändi voi olla niin vahva, että se saa aikaan yhteenkuuluvuuden, rakkauden tai kiintymyksen tunteita. (Kotler ym. 2012, 467 – 468.)

Brändit tavoittelevat asiakasuskollisuutta. Asiakas tietää, mitä saa eikä joudu kokemaan pettymyksiä, ja yritys hyötyy samalla uskollisista kanta-asiakkaistaan. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan 20 - 25 % korkeampia hintoja brändätystä tuotteesta tai palvelusta verrattuna ”tavallisiin” tuotteisiin tai palveluihin. Brändejä ei ole helppo kopioida, koska asiakkaiden kokemukset ja markkinointitoimet luovat ne vuosien kuluessa. (Kotler ym. 2012, 472.)

Perinteisesti brändäys on koskenut lähinnä tuotteita. Palvelusektorilla brändäys antaa asiakkaalle luottamusta aineettomaan palveluun, jota ei voi nähdä tai kokeilla ennen ostopäätöstä. Koska palveluissa ei ole käsin kosketeltavaa tuotetta, niiden brändäyksessä yrityksen tilat, työntekijöiden pukeutuminen ja mainosmateriaalit ovat ensiarvoisen tärkeitä. Parhaat palvelubrändit syntyvät, kun toimintaprosessit, ympäristö ja organisaatorakenne yhdenmukaistetaan, jotta pystytään tuottamaan tasalaatuisia brändättyjä kokemuksia asiakkaille sekä hyödynnetään asiakastuntemusta parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tarjoamiseksi. Asiakkaille täytyy myös tiedottaa muista saatavilla olevista palveluista. (Kotler ym. 2012, 501.)

Palveluiden brändäyksessä (Kotler ym. 2012, 502–503)

- Täytyy antaa selkeä asiakaslupaus.
- Täytyy luoda uskottavuutta, että lupaus toteutuu.
- Täytyy kehittää toimintaa jatkuvasti ja parantaa asiakaslupaus. Lupaus tarkastetaan vuosittain.
- Täytyy asettaa tavoitteita uudistumiselle.

Taulukossa yksi on hevosityrityksen luomaan mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä (Karström, Kivinen & Ropo 2005, 5). Perinteisesti hevosityrityksissä tärkeimpinä on pidetty hyväkuntoisia hevosia ja osaavaa henkilökuntaa. Vasta viime vuosina ystävällinen palvelu ja henkilökunnan avuliaisuus ovat nostaneet merkitystään eli asiakkaat ovat alkaneet vaatia hevosityrityksiltä vastaavaa asiakaspalvelua kuin he ovat tottuneet saamaan muiden alojen yrityksissä. Laadukkaat tilat, kuten maneesi, ovat osin menettäneet merkitystään kilpailutekijänä, koska ne ovat yleensä kunnossa lähes jokaisessa suuremmassa hevosityrityksessä. Tilojen ja henkilökunnan antama ensivaikutelma on kuitenkin merkittävä tekijä uudelle asiakkaalle (Berlin, Gustafsson & Wikberg 2011, 15).

Brändäys ei ole vain isojen yritysten toimintaa vaan sopii myös pienille. Brändäys on markkinointiosaamista parhaimmillaan, ei laajoja ja kalliita kampanjoita, vaan jokapäiväistä harkittua tekemistä. Vahvaa brändiä luodaan yrityksen alkuvaiheesta lähtien, jopa ennen sen perustamista. Harkittu ja fiksu yritysbrändäys käyttää hyväkseen kaikkia yrityksen ja sen verkoston resursseja. (Sandbacka 2010, 4.)

Kaikki, mitä yritys tekee, kertoo sen brändistä. Pahin sudenkoppa, johon pk-yritys voi brändäykseen liittyen langeta, on jättää se tekemättä. Markkinoille voi muodostua kuva yrityksestä siitä huolimatta, ettei se harjoita järjestelmällistä brändäystä. Kun yritys laiminlyö brändäyksen, se luovuttaa brändinsä hallinnan ulkoisille sidosryhmilleen. (Sandbacka 2010, 7–8.)

TAULUKKO 1. Hevosyrityksen mielikuva

Yrittäjä, henkilökunta, vapaaehtoiset hevosharrastajat	Talliolosuhteet ja ympäristö	Asiakaspalvelu, vastaanottaminen	Viestintä
<ul style="list-style-type: none"> - siisti pukeutuminen - yhtenäiset työasut, nimilaput - siisti yleisilme ja reipas käytös - ammattitaitoiset valmentajat, opettajat, henkilökunta - käytöstavat, ystävällisyys - ”ei tupakkaa, purukumia, kiroilua” 	<ul style="list-style-type: none"> - hevoset, jotka viihtyvät työssään ja ovat hyväkuntoisia - tarhat, laitumet, aidat, lantalat - yleinen siisteys - maneesi, kenttä, pukuhuoneet ja muut sosiaalitilat - paikoitusalueet - opasteet, asiakkaiden ohjeistus, viitoitus - hevosten kuljetuskalusto 	<ul style="list-style-type: none"> - esittely puhelimessa - tervehtiminen, silmiin katsominen, kättely tavatessa - palvelun turvallisuus, lupauksen lunastaminen - palveluvalikoima - aikataulujen noudattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - mainosten ulkoasut - internetsivujen layout - henkilökunnan asut - kirjekuoret, käyntikortit, laskut, esitteet - muu materiaali ja näkyminen

4 RATSASTUSKOULUN MARKKINOINTI, HINNOITTELU JA PALVELUJEN LAATU

4.1 Markkinointi

Monissa yrityksissä 20 % asiakkaista tuottaa 80 % myynnistä (Bergström & Leppänen 2009, 157). Ratsastuskoulussa tämä ei pidä paikkansa, koska useimmat ratsastavat kerran viikossa ja lisäksi osallistuvat välillä jollekin kurssille. Osa asiakkaista innostuu lajista niin paljon, että ottaa toisen viikkotunnin. Jotkut asiakkaat osallistuvat kaikille mahdollisille kursseille, mutta monille riittää yksi viikkotunti. Taloustilanne vaikuttaa ihmisten halukkuuteen osallistua ylimääräisille kursseille. Tällä hetkellä (2016) kurssien täyttäminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin vaikkapa viisi vuotta sitten.

4.1.1 Myyntiprosessi

Kuluttajan ostoprosessi alkaa ongelmasta, johon haetaan ratkaisua: asiakas haluaa oppia ratsastamaan. Ensimmäinen vaihe on informaation etsintä, missä ratsastusta voi harrastaa. Internet ja tuttavien antamat suositukset ovat tärkeitä harrastuspaikan valinnassa. Sitten kuluttaja punnitsee ja vertailee eri vaihtoehtoja ja tekee valintansa. Ratsastuskoulussa asiakkaalla on yleensä mahdollista tulla tutustumaan talliin ja seuraamaan tunteja ennen ostopäätöksen tekemistä, mutta vain harvat käyttävät tätä mahdollisuutta. Ratsastuskoulusta varataan usein kokeilutunti, jonka jälkeen arvioidaan, halutaanko ratsastamista jatkaa valitulla tallilla vai jatketaanko sopivan harrastuspaikan etsintää. Asiakas tekee ostopäätöksen ja varaa vakiotunnin, jos hän on tyytyväinen kokeilutuntiinsa. Ostopäätöksen jälkeen tyytyväinen asiakas palaa yhä uudelleen asiakkaaksi ja voi jopa suositella yritystä muille. Tyytymätön asiakas vaihtaa toiseen harrastuspaikkaan ja saattaa kertoa pettymyksestään muillekin. (Kotler ym. 2012, 271.)

Ratsastuskoulun myyntityössä riittää kohtuullinen tietotaito hevosista ja ratsastuksesta. Tärkeintä on kyky kuunnella asiakasta ja ottaa hänen toiveensa huomioon. Ratsastuskoulussa hyvä myyjä on hyvä organisoimaan toimintaa ja valmis tekemään muutoksia asiakkaan toiveiden mukaan. Hyvä myyjä järjestää ylimääräisen ratsastustunnin, jos kaikki asiakkaat eivät mahdu normaaleille tunneille ja huono toteaa: ”Meillä on täyttä, soita ensi viikolla uudestaan. Sitten saattaa ehkä mahtua.” Hyvä myyjä myy asiakkaalle lisäpalveluita normaalin vakiotunnin lisäksi. Hän muistuttaa

asiakkaalle, että ”tämä kurssi sopisi erinomaisesti sinulle” ja saa usein asiakkaan tekemään ostopäätöksen.

Ratsastuskoulu voi houkutella uusia asiakkaita avoimien ovien päivällä, ”tutustu ratsastukseen” - tapahtumalla tai tarjoamalla edullisia kokeilutunteja. Asiakaskohtaaminen ratkaisee, jäävätkö asiakkaat eli varaavatko he vakiotunnin kokeilun jälkeen. Myyjän tulee tuoda esiin, miksi varata tunti juuri meiltä. Markkinoinnin teho ja hyöty ovat kiinni asiakaskohtamisesta. Asiakkaan on tunnettava itsensä tervetulleeksi heti astuessaan yritykseen. Tervehtimisen pitäisi olla itsestään selvää, kuten myös henkilökunnan siisti ulkoasu, vaikka ollaankin tallissa. Uudelle asiakkaalle esitellään ratsastuskoulua mahdollisuuksien mukaan.

Uusien asiakkaiden perään on turha haikailla jatkuvasti, jos yritys ei kykene hoitamaan nykyisiä asiakkaitaan. Asiakaskunnan kehitystä kannattaa seurata säännöllisesti laskemalla uudet asiakkaat, säilytetyt asiakkaat ja menetetyt asiakkaat. Asiakasuskollisuuteen panostaminen näkyy yrityksen tuloissa, koska tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän eli he ratsastavat useamman kerran viikossa. Pitkäaikaiset asiakkaat oppivat toimimaan ”talon tavoilla” ja kuormittavat yrityksen henkilökuntaa vähemmän kuin uudet asiakkaat. Tyytyväiset pitkäaikaiset asiakkaat ovat korvaamaton työmotivaation lähde työntekijöille. Pitkäaikainen asiakas reklamoi harvemmin kuin uusi asiakas ja reklamaatiotilanteessa hän antaa todennäköisesti yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä, koska pitkäaikaista suhdetta ei haluta rikkoa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 59.)

Palveluita tuottavat yritykset voivat kasvattaa markkinaosuuttaan houkuttelemalla uusia asiakkaita, myymällä enemmän nykyisille asiakkailleen ja pienentämällä lopettavien asiakkaiden määrää (Berry & Parasuraman 2004, 132). Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi kertaa sen, mitä nykyisen asiakkaan pitäminen (Kotler ym. 2012, 60).

Palveluiden myymisessä suusta suuhun viestintä (word of mouth) korostuu tuotteisiin ja tavaroihin verrattuna (Berry & Parasuraman 2004, 7). Mainostamisen merkitys uusien asiakkaiden hankkimisessa voi olla melko vähäinen, koska yli puolet uusista asiakkaista seuraa tuttaviansa suosituksia ratsastuskoulun valinnassa (Naucmér 2011, 52). Yrityksen kannattaa muistaa asiakkaitaan, jotka ovat suositelleet sitä uusille asiakkaille (Rubanovitsch & Aalto 2005, 136 - 137).

Ratsastuskoulun markkinointi ei ole ratsastustuntien myymistä vaan asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden täyttämistä. Ratsastuskoulua ei kannata markkinoida kertomalla mitä se on tai mitä se

tarjoaa, vaan kuvailemalla mitä se voi tarjota asiakkaalle! Asioiden tarkastelu asiakkaan näkökulmasta takaa menestyksekkään markkinoinnin. Markkinointi voidaan jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäinen on asiakkaan tarpeiden ja kilpailijoiden toimien analysointia. Toisessa osassa valitaan yrityksen profiili, onko se kallis ja eksklusiivinen vai helposti lähestyttävä ja kaikille sopiva, kilpailusuuntautunut vai jotakin muuta. Kolmannessa osassa valitaan työkalut, joilla asiakkaat saadaan valitsemaan juuri sinun ratsastuskoulusi. (Nauc ler 2011, 52 – 53.)

Markkinoinnissa ei saa koskaan luvata enemp a kuin voi p t a, vaan asiakkaan odotukset tulee hienoisesti ylitt a. Hyvä asiakkaiden tunteminen ja toiveiden huomioon ottaminen voi riitt a ratsastuskoulun markkinoinniksi. Kilpailijoista ei koskaan saa puhua pahaa. Sen sijaan kannattaa kertoa asiakkaalle, mikä ero toimintatavoissa on ja miksi omassa yrityksessä tehd n niin kuin tehd n. Tämä edellytt a luonnollisesti kilpailijoiden tuntemista ja jatkuvaa kilpailijoiden seuranta. (Nauc ler 2011, 64.)

4.1.2 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi on uusien asiakkaiden hankkimista, asiakassuhteen ylläpitoa ja kehittämistä. Se on uusien asiakkaiden saamista ensin vakioasiakkaiksi ja vähitellen aktiivisiksi yrityksen suosittelemiksi. Suhdemarkkinoinnissa luodaan molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista. Yritykselle asiakastietokanta on ensiarvoisen tärkeä työkalu uskollisten asiakkaiden tunnistamiseen. Suhdemarkkinoinnin tavoitteena on pitkäkestoinen asiakassuhde, jossa kommunikoidaan avoimesti molempiin suuntiin ja suhde muodostuu kannattavaksi molemmille osapuolille. (Baron ym. 2009, 194 – 195.)

Asiakastietokanta on oleellinen osa suhdemarkkinointia. Sen tulee olla hyvin laadittu, helposti luettava ja päivitettävä ja tietenkin luottamuksellinen tietosuojan takia. Ratsastuskoulussa työntekijä ei voi tuntea henkilökohtaisesti kaikkia asiakkaita mutta asiakastietokanta auttaa häntä hoitamaan vuorovaikutustilanteet suhdekeskeisesti. Asiakkaiden tiedot (yhteystiedot ja lapsilla vanhempien yhteystiedot, koko ja muut erityishuomiot) ja toiveet kootaan asiakasrekisteriin. Osa asiakkaista ei halua hypätä esteitä ja toiset haluavat hypätä mahdollisimman paljon, jotkut asiakkaat uskaltavat ratsastaa vain muutamilla hevosilla ja joku tarvitsee suuren hevosen tai ei vain tykk a jostakin hevosesta, toiveita on paljon. Hypp mist  pelk v  asiakas arvostaa mahdollisuutta vaihtaa estetunti koulutuntiin. (Grönroos 2009, 59.)

Suhdemarkkinointi on markkinointistrategia, jossa pyritään vaalimaan ja kehittämään pysyviä asiakassuhteita. Vaikka uusien asiakkaiden hankkiminen on tärkeää, strateginen pääpaino on nykyisille asiakkaille markkinoinnissa. Vuorovaikutteinen markkinointi on oleellinen osa suhdepainotteista markkinointistrategiaa. (Grönroos 2009, 342.)

Pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on myös pimeä puolensa. Asiakas voi alkaa etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Syynä voi olla ikävystyminen tai uteliaisuus, asiakas haluaa kokeilla vaihteeksi jotakin muuta. Ratsastuskoulussa asiakas voi muutaman vuoden jälkeen kokea, että opettajan kommentit ovat samoja tunnista toiseen, kaikki hevoset on jo kokeiltu moneen kertaan ja opettajan harjoitukset toistavat itseään. (Grönroos 2009, 69.)

4.1.3 Kotisivut ja sosiaalinen media markkinoinnissa

Osa hevosityrityksistä käyttää kotisivujaan aktiivisesti markkinoinnissa, mutta edelleen löytyy myös niitä, joilla kotisivujen viimeiset päivitykset ovat parin vuoden takaa ja asiakas miettii, onko toimintaa enää lainkaan (Ivarsson 2008, 37). Kotisivujen lisäksi yrityksen kannattaa valita käyttöönsä ne sosiaalisen median kanavat, joita asiakkaat käyttävät (Auramo & Parjanen 2012, 261).

Markkinoinnin tuomaa hyötyä yritykselle voi olla vaikea mitata, kun käytetään imagomarkkinointia, joka ei suoraan edistä menekkiä. Markkinoinnille on asetettava selkeät mitattavat tavoitteet ja lähtötilanne on kartoitettava realistisesti, jotta markkinoinnin vaikuttavuutta voidaan arvioida. Mittareita voivat olla uusien yhteydenottojen määrä, kannattavuuden parantuminen, vakioasiakkaiden lisääntyneet ideat ja median kiinnostuminen. Panos-tuotos –suhteen mittaaminen onnistuu paremmin, jos ennakkoon on asetettu mitattavat tavoitteet ja lähtötilanne on selvillä. (Karström ym. 2005, 8.)

Toiminta sosiaalisessa mediassa ei ole tavoitteena vaan tavoite on uusien asiakkaiden saaminen, asiakkaiden lojaalisuuden varmistaminen, markkinaosuuden kasvattaminen tai yrityksen tuloksen parantaminen. Sosiaalisen median käytön tulee tukea yrityksen bisnestavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisen median hyödyntämiselle tulee asettaa mitattavissa olevat osatavoitteet, jotka vievät kohti visiota. Esimerkiksi tavoitteena voi olla 100 asiakkaan kommentointia kuukaudessa tai 10 % kasvu vierailuissa yrityksen kotisivuilla tietynä aikana. Hyvä tavoite ei ole vain epämääräinen "kasvu" tai "kontaktien lisääntyminen". (Blanchard 2011, 17–18.)

Sosiaalinen media voi viihdyttää, mutta se voi myös jakaa tietoa yrityksestä, esimerkiksi uudesta kampanjasta tai vapaista paikoista jonkin päivän tunneilla. Sosiaalisessa mediassa voi jakaa yrityksen toimialaan liittyviä tietoja. Ratsastuksen harrastajat ovat kiinnostuneita lukemaan tutkimustietoa hevosista ja ratsastustaidon kehittamisestä. Viihdyttävä materiaali on sitä suositumpaa mitä enemmän siinä on tuttuja hevosia, söpöjä elementtejä, kuten kissoja ja pikkuponeja tai kuvassa tai videossa tapahtuu jotakin hassua.

Sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa markkinoinnissa tulee olla varovainen, koska vähemmän on usein enemmän. Vain 10 % päivityksistä saisi olla tuotteiden tai palveluiden markkinointia. Sosiaalisessa mediassa yrityksen tulee antaa asiakkaiden puhua ja kertoa mitä he haluavat. Yrityksen tulee seurata näitä keskusteluja ja samalla kannattaa seurata myös mitä kilpailijan asiakkaat puhuvat. (Blanchard 2011, 140–141.)

Sosiaalisessa mediassa markkinoijan tulee keksiä muita puheenaiheita kuin omat tuotteensa ja yrityksensä. Hyvässä Facebook-mainonnassa 80 % julkaisuista ei sisällä myyntipuheita ja 20 % sisältää jonkinlaista markkinointia. Sosiaalisessa mediassa kustannustehokkainta markkinointia syntyy silloin, kun verkon käyttäjät jakavat markkinoijan viestiä vapaaehtoisesti edelleen. Tämä onnistuu ainoastaan silloin, kun viesti on niin mielenkiintoinen, että syntyy halu sen jakamiseen. Sosiaalisessa mediassa kannattaa yhdistää maksettu ja ilmainen media eli hyödyntää vapaaehtoiseen jakamiseen perustuvaa ilmaista mediaa. Facebook-mainonta on jo muuttanut verkkomainonnan perusteita, sillä Facebook-mainonnan kohdistaminen ei perustu katseltuihin sivuihin tai sisältöihin, vaan käyttäjään ja hänen itsestään kertomiinsa tietoihin. (Juslén 2009, 15, 36.)

Markkinoijan internetissä julkaisema sisältö nousee keskeiseksi välineeksi vaikuttaa asiakkaisiin. Markkinoijan on tuotettava ja julkaistava hyödyllistä ja asiakasta kiinnostavaa sisältöä, jotta asiakkaat löytäisivät tuotteen tai palvelun internetissä. Sisältöä on myös levitettävä mahdollisimman tehokkaasti internetin eri palveluissa. (Juslén 2009, 75.)

Useat tutkimukset osoittavat, että markkinointi matalasuhdanteessa kannattaa ja silloin markkinaosuudet jaetaan uudelleen. Matalasuhdanteessa markkinointi kasvatti sekä yrityksen myyntiä, voittoa että markkinaosuutta. Yritykset, jotka lopettivat markkinoinnin matalasuhdanteessa tai vähensivät sitä rajusti, kutistuivat tai pysyivät entisen kokoisina, kun taas matalasuhdanteen aikana markkinointia jatkaneet yritykset korjasivat toimiensa hedelmää silloin,

kun laskusuhdanne loppui. (Folkesson, Metsäntähti & Ullakonoja 2012, viitattu 1.10.2016.)

4.2 Hinnoittelu

Hinta vaikuttaa siihen mitä palvelulta odotetaan, koska liian halpa hinnoittelu sisältää vihjeen palvelun heikosta laadusta ja sisällöstä (Berry & Parasuraman 2004, 102). Toisaalta hinnalla on käänteinen merkitys myyntiin eli mitä korkeampi hinta sen pienempää on myynti. Palveluiden hinnoittelussa on löydettävä optimihinta, jolla tuotto on korkeimmillaan. (Bruhn & Georgi 2006, 193.)

Asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän kokemuksesta kuin pelkästä tuotteesta tai palvelusta. Kokemukset syntyvät ihmisen korvien välissä ja niitä on vaikea tai jopa mahdoton verrata toisiinsa, koska ne ovat ainutkertaisia. Yrittäjän kannattaa tehdä asiakkaasta osa tuotetta tai palvelua niin, että asiakas tuskin maltaa odottaa kohtaamista yrityksen kanssa. (Kankkunen & Österlund 2012, 54–55.)

Yksityistunnit kuuluvat lähes jokaisen ratsastuskoulun valikoimaan siitä huolimatta, että ne eivät ole tuottavia. Hinnan pitäisi olla huomattavasti nykyistä korkeampi, jotta niiden järjestäminen olisi kannattavaa. Yksityistunti voi kuitenkin olla merkittävä sisäänvetotuote, jolla uusi asiakas saadaan kokeilemaan ratsastusta.

Yleinen ongelma on, että tuotetta tai palvelua ei uskalleta hinnoitella tarpeeksi arvokkaaksi eikä hyvää hintaa luonnollisesti saada, jos sitä ei pyydetä. Matalalla hinnalla menetetään hyvän tuotteen arvo markkinoilla ja samalla menetetään myös kiinnostusta tuotetta ja yritystä kohtaan. Ratsastuskoulun hinnoittelu voi perustua kustannuksiin, kilpailijoiden hintoihin tai asiakkaiden maksuhalukkuuteen. Kustannukset on tunnettava, että voi laskea alimman mahdollisen hinnan, jolla toiminta on kannattavaa. Hinnoittelu voi perustua myös alueen vallitsevaan hintatasoon eli kilpailijan hintaan. Ratsastuksen kanssa samoista asiakkaista kilpailevat myös muut vapaa-ajan harrastukset ja urheilulajit. Hinnoittelua päätettäessä tulee selvittää, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tuotteesta tai palvelusta saa korkeamman hinnan, jos sitä on mielikuvallisesti jalostettu. (Naucélér 2011, 60; Rope 2002, 54.)

Ratsastustunti ei ole erityisen hintaherkkä tuote, koska se on kuluttajan mielestä joka tapauksessa kallis. Ratsastaminen on harrastus, josta luovutaan herkästi, jos perheen taloudellinen tilanne huononee esimerkiksi työttömyyden takia. Erityisesti lasten ratsastaminen on vähentynyt viime vuosina heikon talouskehityksen takia. Aikuiset, jotka ovat säilyttäneet työpaikkansa, ratsastavat kuten ennenkin. Taloustilanne näkyy oheispalveluiden, kuten kurssien myynnissä. Asiakkaat eivät myöskään osta omia yksityishevosia yhtä innokkaasti kuin aiemmin.

Hintojen nostaminen vaikuttaa vähemmän tyytyväisten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen kuin ”keskimääräisen tyytyväisten” asiakkaiden käyttäytymiseen. Yritykset, joiden asiakastyytyväisyys on korkea, voivat hinnoitella tuotteensa muita alan yrityksiä kalliimmiksi. Tyytyväisille asiakkaille, jotka haluavat satsata ratsastukseen, voidaan rakentaa tuotepaketteja, jotka sisältävät tavallista suuremman määrän tunteja ja valmennusta mielellään pienryhmissä tai jopa yksityistunteja eli huippuasiakkaille tarjotaan huippupalveluita. (Homburg, Koschate & Hoyer 2005, 84–96.)

4.3 Asiakaspalvelu ja sisäinen markkinointi

Hyvä ratsastuskoulu tuntee kaikki vakioasiakkaansa nimeltä ja tietää heidän kokonsa, hevostoi-veensa jne. Jotkut asiakkaat eivät halua esimerkiksi hypätä esteitä ja heidän toiveensa huomioi-daan tarjoamalla heille kouluratsastusta silloin, kun muut hyppäävät. Ratsastuskoulut tuntevat kuitenkin huonosti asiakkaidensa ratsastukseen liittyvät tarpeet ja toiveet (Naucér 2011, 56).

Asiakaspalveluhenkilökunta tarvitsee substanssiosaamista. Ratsastuskoulussa vaadittava osaa-minen liittyy hevosiin ja ratsastamiseen. Tarvitaan myös kykyä toimia sosiaalisessa vuorovaiku-tuksessa asiakkaan kanssa. Molemmat kyvyt ovat yhtä tärkeitä asiakaspalvelussa. Asiakaspalve-lussa työskentelevien täytyy toimia aloitteellisesti, kestää stressiä ja kiirettä, olla joustavia ja yh-teistyönhaluisia sekä pystyä käyttäytymään työnantajansa antamien standardien mukaan. (Kotler ym. 2012, 752.)

Palveluiden virheet tapahtuvat yleensä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Virhe merkitsee, että asiakas ei ole tyytyväinen palveluun eli hänen odotuksensa eivät täyty. Usein asiakaspalve-luhenkilö huomaa erheen ja tilanne voidaan korjata saman tien. Tilanne voi olla haastava, koska asiakas voi syyttää itseään ongelmasta eikä halua valittaa tai asiakaspalveluhenkilö ei halua myöntää tehneensä virhettä. Palvelun hyvittäminen on erilaista kuin tuotteiden, koska rikkoutunut

tuote voidaan vaihtaa, mutta miten korvataan vaikka ylimääräinen odotusaika. Myös asiakkaan hyväksymä reilu kompensatio vaihtelee. Hotellimaailmassa on huomattu, että asiakas on tyytyväisempi, jos ensimmäinen kontaktihenkilö, jolle asiakas kertoo ongelmastaan, pystyy ratkaisemaan sen ilman, että hänen täytyy lähettää pyyntö eteenpäin esimiehelleen. (Kotler ym. 2012, 755.)

Hevosyrityksen työntekijä ei miellä itseään palvelun myyjäksi. Hän on mielestään hevostenhoitaja tai ratsastuksenopettaja, jonka fokuksena on hevonen. Sama koskee hevosyrittäjää. Myös hänen prioriteettilistallaan asiakaspalvelu on viimeisten joukossa ja kaikki hevosiin liittyvä on kaukana edellä. Suurissa ratsastuskouluissa paras asiakaspalveluvastaava olisi todennäköisesti joku, joka ei ole edes kiinnostunut hevosista, mutta hallitsee myynnin, asiakaspalvelun ja asiakassuhteen kehittämisen. Palveluyrityksessä jokainen asiakkaita tapaava työntekijä tekee markkinointityötä. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää yrityksen ”missio” ja omata riittävät tiedot myytävistä palveluista, jotta hän voisi edustaa yritystä onnistuneesti. Tämä vaatii sisäistä markkinointia, motivointia ja työntekijöiden asenteisiin vaikuttamista. (Gummerson 2010, 410.)

Grönroosin (2009, 41) mukaan markkinointivastuun tulee koskea jokaista asiakkaiden kanssa tekemisissä olevaa työntekijää eikä se kuulu pelkästään markkinointiosastolle tai pienessä yrityksessä yrittäjälle.

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluita ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinointi onnistu ulkoisille asiakkaillekaan. Jos työntekijät eivät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin, jos he eivät osaa toteuttaa työnantajansa palvelutarjoomaa tai kokevat, että heidän taitonsa eivät riitä, he eivät ”osta tarjoomaa”. Silloin he eivät myöskään ole halukkaita markkinoimaan yrityksen tuotteita eivätkä edistämään vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 443–444.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on (Grönroos 2009, 452-454)

- saada työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään toiminta-ajatus, strategiat ja taktiikat sekä yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat
- markkinoida uusia tuotteita ja palveluita ja markkinointikampanjoita työntekijöille ennen kuin niitä aletaan markkinoida asiakkaille

- opettaa kaikille työntekijöille viestintä- ja vuorovaikutustaitoja
- varmistaa, että työntekijät saavat jatkuvasti tietoa ja palautetta
- saada työntekijät tietoisiksi toimintatavoista, joilla yrityksen suhdemarkkinointia ja vuorovaikutteista markkinointia hoidetaan ja saada heidät hyväksymään ne

Sisäinen markkinointi vaatii tuekseen koulutusta, jossa opetetaan kokonaisvaltaista näkemystä palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen työntekijän asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin. Samalla kehitetään myönteisiä asenteita palvelustrategiaa, asiakaskeskeisyyttä ja osa-aikaista markkinointia kohtaan sekä kehitetään työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitoja. (Grönroos 2009, 456.)

Sisäinen markkinointi on myös työntekijöiden ottamista mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Osallistuminen lisää sitoutumista ja motivoi. Työntekijöitä kannattaa palkita hyvistä tuloksista kehuja ja kiittäen, mutta myös taloudellisesti, koska työtyytyväisyys korreloi yleensä asiakastytytyväisyyden kanssa. (Grönroos 2009, 462.)

Palvelu ei saa olla liian hyvää, ei paljon yli asiakkaan odotusten, koska seuraavalla kerralla asiakas odottaa vielä enemmän ja palvelukustannukset uhkaavat nousta liian korkeiksi. Ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta suomalaisessa tavassa palvella on harvoin liikaa (Bergström & Leppänen 2009, 191.)

Asiakasmarkkinointi perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Viihtyminen, osaaminen ja motivaatio edistävät uusien ideoiden syntymistä. Motivoituneet työntekijät ovat halukkaita kehittämään omaa työtään ja koko yritystä sekä kuuntelemaan asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämissuhteita. Osaava ja työhönsä sitoutunut henkilökunta saa aikaan tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat, jotka ostavat enemmän. (Bergström & Leppänen 2009, 172–173.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Hevososaaminen ei riitä, vaan työntekijä tarvitsee myös liiketoimintaosaamista (sisäistä yrittäjyyttä), sosiaalisia valmiuksia ihmisten kanssa työskentelyyn ja asiakaspalveluun sekä sopivan asenteen ja arvostuksen kohteet. Yrityksen menestykselle työntekijöiden motivoiminen on tärkeää ja hyvä keino motivoida työntekijöitä on jatkokoulutuksen tarjoaminen. (Naucclér 2011, 46–47.)

Työntekijöitä voi motivoida ylimääräisillä palkkioilla tiettyyn rajaan asti. Pankkimaailmassa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että työntekijöille maksettavat bonukset saivat heidät ponnistelemaan tavallista lujemmin asiakastyytyväisyystavoitteiden saavuttamiseksi. Syvällisempi motivointi vaatii innostavat työtehtävät. Hyvä ratsastuksenopettaja pitää opettamisesta ja saa siitä palkintonsa. Ryhmän paine vaikuttaa työntekijän työtehoon. Innostunut työporukka tempaa mukaansa ja yksilön työteho kasvaa. Negatiivisesti ajattelevalla ryhmällä on vastaava negatiivinen vaikutus. (Calabrese & Spadoni 2013, 6594-6606; Naucclér 2011, 48.)

Asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Tyytyväiset ja innostuneet työntekijät luovat asiakastyytyväisyyttä hyvällä asiakaspalvelulla ja he ovat vähemmän poissa töistä eivätkä halua vaihtaa työpaikkaa. Tyytyväiset asiakkaat palaavat, ostavat enemmän ja suosittelevat yritystä muille, mikä kasvattaa toimintaa ja luo yritykselle positiiviset tulevaisuuden odotukset. (Baron ym. 2009, 147.)

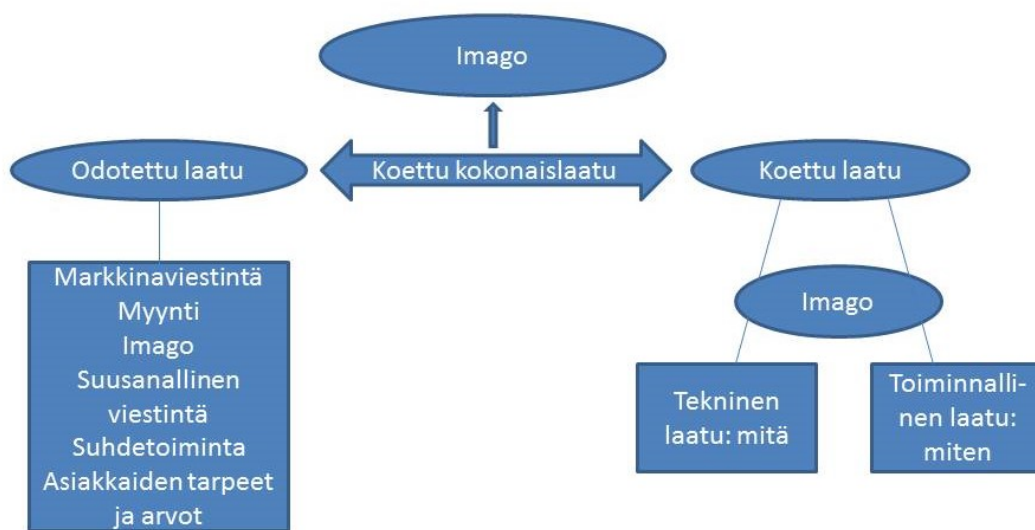
4.4 Palveluiden laatu

Asiakkaan kokemus määrää palvelun laadun. Kokonaislaatu koostuu teknisestä laadusta, joka vastaa kysymykseen mitä ja toiminnallisesta laadusta, joka vastaa kysymykseen miten. Ratsastuskoulussa asiakas saa käyttöönsä hevosen varusteineen ratsastustunnin ajaksi, mikä on teknistä laatua. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutustilanteita, jotka hoidetaan joko hyvin tai huonosti, mikä on toiminnallista laatua. Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, hän antaa anteeksi pienet virheet. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii ja mielikuvasta tulee kielteinen, jolloin mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imago voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 100–102.)

Palvelujen tekninen laatu on melko samanlaista kaikissa ratsastuskouluissa. Ylivertaista tuotetta on vaikea tai jopa mahdoton kehittää. Tällöin yrityksen laatuhankeiden lähtökohtana tulee olla palveluprosessin ja palvelutapaamisten parantaminen. Toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä huomattavasti asiakkaiden saamaa arvoa ja antaa yritykselle tarvittavaa kilpailuetua. Teknisen laadun pitää kuitenkin olla hyväksyttävää. Hyväksyttävän tason määritelmä riippuu asiakkaiden tarpeista ja yrityksen strategiasta. Vaikka tekninen laatu olisi hyvä, asiakkaat

eivät välttämättä pidä palvelua laadukkaana, ellei myös toiminnallinen laatu ole hyvä. (Grönroos 2009, 104.)

Palvelun laatu koetaan suurelta osin subjektiivisesti eikä käsitys laadun hyvyydestä tai huonoudesta perustu pelkästään laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Kuviosta yksi nähdään, että koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat sekä koettu laatu että odotettu laatu. Odotettu laatu perustuu markkinaviestintään, kuten www-sivustoihin ja myyntikampanjoihin, jotka ovat yrityksen hallinnassa. Imagoa, suusanallista viestintää ja suhdetoimintaa yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. Asiakkaan tarpeet ja arvot vaikuttavat myös hänen odotuksiinsa. Kokonaislaadun kokemuksen määrittelee odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Liikoja lupailtava tai muuten huonosti toteutettu mainoskampanja siis heikentää asiakkaan kokemusta laadusta. (Grönroos 2009, 105-106.)



KUVIO 1. Koettu kokonaislaatu

Asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus hänen laatukokemukseensa. Jos palveluntarjoaja lupaa liikoja, asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi ja hän kokee saavansa heikkoa laatua. Palvelu voi edelleen olla laadukasta mutta, koska asiakkaan kokemukset eivät vastaa odotuksia, laatu koetaan heikoksi. Yrityksen markkinoinnissa tulee välttää antamasta lupauksia, joita ei voida pitää ja on parempi luvata liian vähän ja yllättää asiakas positiivisesti. (Grönroos 2009, 106.)

Palvelun laadun tärkeimmät osatekijät ovat ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Ympäristö tarkoittaa tiloja, joissa yritys toimii. Siihen kuuluu lisäksi asiakaspalveluhenkilökunnan ulkoinen olemus. Luotettavuus merkitsee täsmällistä ja virheetöntä palvelua sovitusajassa. Reagointialttius tarkoittaa työntekijöiden halua auttaa asiakasta ja palvella heitä viipymättä. Vakuuttavuus tarkoittaa henkilökunnan kykyä saada asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Työntekijöiden tulee olla kohteliaita ja heidän täytyy osata vastata asiakkaiden kysymyksiin. Empatia on asiakkaan ongelmien ymmärtämistä. Yritys toimii asiakkaiden etujen mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä. (Grönroos 2009, 116.)

Vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteissa on erittäin tärkeä tekijä palvelun laadun kokemuksessa ja tämä laatukokemus ratkaisee usein asiakassuhteen jatkumisen. Ratsastuskoulussa henkilökunnan ystävällisyys ja empaattinen asiakaspalvelu, jossa työntekijä kykenee asettumaan hevosten kanssa epävarmasti toimivan asiakkaan asemaan, on tärkeää. Asiakkaat käyvät yleensä samalla tunnilla kerran viikossa. Tällöin he tutustuvat henkilökuntaan ja hakeutuvat sellaisen opettajan tunneille, jonka tyylistä ja persoonallisuudesta he pitävät. Asiakkaan on usein vaikea arvioida hevosalan ammattilaisen osaamistasoa, joten hän keskittyy yleensä arvioimaan henkilön mukavuutta ja asiakaspalvelutaitoja.

Eri asiakkaille laatua merkitsevät eri asiat. Aloitteleva ratsastaja arvostaa kilttejä ja turvallisia hevosia kun taas osaava ratsastaja valitsee ratsastuskoulun, jossa on urheilulliset ja osaavat hevoset. Monelle asiakkaalle mukava ratsastuksen ohjaaja on riittävän taitava opettamaan eikä hän osaa arvostaa osaavaa ja pitkälle kouluttautunutta ratsastuksen opettajaa. Asiakkaalle puhtaat ja hienot satulahuovat voivat merkitä laadukkaita varusteita eikä hän välttämättä huomaa, onko hevosilla sopivat ja ammattimaisesti sovitettut satulat, joilla on suuri merkitys hevosten hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Osa asiakkaista arvostaa suurta ratsastuskoulua, jossa on maneesi ja puitteet kohdallaan, mutta osa hakeutuu tietoisesti pieneen talliin, jossa on kodinomainen tunnelma ja ehkä vaatimattomat puitteet.

Palveluiden laatu korreloi asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden ostointo riippuu enemmän asiakastytyväisyydestä kuin palveluiden laadusta. Muut asiakastytyväisyyden elementit, hinta ja saatavuus, vaativat enemmän huomiota kuin palveluiden laatu. Palveluiden laatu ilmenee asiakastytyväisyytenä, joka taas on asiakkaan odotusten täyttämistä. Asiakkaan odotukset voidaan täyttää vain tuntemalla ne. (Baron ym. 2009, 186.)

Erinomainen laatu johtaa 8 % keskitasoa korkeampiin hintoihin, mutta se ei välttämättä aiheuta ylimääräisiä kuluja. Erinomaista laatua tuottava yritys on kolme kertaa kannattavampi kuin surkeaa laatua tekevä (Baron ym. 2009, 219). Vaikka tulokset ovat vakuuttavia, täytyy muistaa, että laadun mittaaminen on kuitenkin hyvin vaikeaa. Laatu johtaa asiakastyytyväisyyteen, joka mahdollistaa markkinoiden keskitasoa korkeammat hinnat. Tutkimusten mukaan tuotteen laadulla ja yrityksen voitollisuudella on vahva korrelaatio (Kotler ym. 2012, 432).

Asiakas pettyy, jos palvelu ei vastaa hänen odotuksiaan. Yrityksen täytyy välttää lupaamasta asioita, joita se ei voi pitää ja asiakkaalle tulee kertoa, mitä palvelu sisältää (tuotteistaminen). On myös tärkeää kommunikoida asiakkaiden kanssa ja kuunnella hänen odotuksiaan. Asiakkaalle tulee tiedottaa muutoksista, jotka vaikuttavat häneen. Ratsastuskoulussa muutoksista tiedottaminen voisi olla esimerkiksi tekstiviesti, ”täksi illaksi suunniteltu maasto siirtyy toiseen ajankohtaan kovan tulen takia ja tunti pidetään maneesissa” tai ”ota mukaan turvaliivisi, hyppäämme tänään tunnilla maastoesteitä”. (Berry & Parasuraman 2004, 66.)

Useat yritykset ovat pettyneet laatutyönsä huonoihin taloudellisiin tuloksiin. Panostukset laatuun voivat johtaa turhan kalliiseen asiakaspalveluun, joka ei maksa itseään takaisin lisääntyneenä myyntinä, kuten on oletettu. Laadun parantaminen voi näkyä yrityksen parantuneena maineena, joka voi houkuttaa uusia asiakkaita ja nykyiset asiakkaat voidaan saada ostamaan enemmän. Pahimmassa tapauksessa yritys voi käyttää laadun parantamiseen varatut panokset väärin asioihin, jolloin asiakastyytyväisyys ei välttämättä parane, mutta kulut nousevat. Yrityksen tulee määrittää tärkeimmät asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja keskittyä niiden kehittämiseen. (Rust, Zahori & Keiningham 1995, 58–70.)

Yritys, joka panostaa asiakastyytyväisyyteen kuluista välittämättä voi joutua tilanteeseen, jossa kulut kasvavat ja resurssien käyttö on tehotonta (Baron ym. 2009, 224). Kulujen ja asiakastyytyväisyyden välille on löydettävä sopiva suhde. Palvelun parantamisella tavoitellaan myös yrityksen julkisuuskuvan parantamista ja laadukkaan mielikuvan luomista, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan nykyistä kovemman hinnan.

Huono palvelu pakottaa yrityksen pitämään hintatasonsa markkinahintaa matalampana (Grönroos 1998, 92-93). Ratsastuskoulussa hienot tilat, laadukkaat hevoset ja osaava opettaja jäävät helposti asiakkaalta huomaamatta, jos opetus ei ole tarpeeksi ystävällistä ja kannustavaa tai tallissa ei saa riittävästi apua hevosen varustamiseen. Hevosia harrastavat ihmiset ovat

yleensä kiinnostuneita hevosista ja niiden hoitamisesta. Ratsastuskoulun asiakaspalvelu voi olla myös olla ”liian hyvää”, jolloin työntekijä varustaa hevoset valmiiksi ratsastustunneille eikä asiakas pääse lainkaan hoitamaan ja käsittelemään hevosia (Ku, Kuo & Chen 2013, 437-452).

Asiakas ei yleensä pysty arvioimaan opettajan osaamista ja opetuksen laatua, vaan hän arvioi tämän asiakaspalvelutaitoja ja mukavuutta. Opettajan tulee osata sen verran, että hän on vakuuttava ja selviää tehtävistään. Käytännössä ratsastuksen ohjaajakoulutus (hevostalouden perustutkinto) on riittävä. Asiakas ei erota, onko tunnin pitäjä ratsastuksen opettaja (ammattitutkinto) tai master-opettaja (erikoisammattitutkinto). Etelä-Suomessa pitemmälle koulutautunutta opettajaa arvostetaan eri tavalla kuin vaikka Oulun seudulla. Asiakas oppii loppujen lopuksi kohtuullisen vähän, jos hän harrastaa vain kerran viikossa. Ratsastuskoulutoiminta on harrastuksen ohjaamista ja harrastamisen pitää olla rentouttavaa ja kivaa.

Turvallisuuden tunne on oleellinen osa asiakastyytyväisyyttä. Tyypillisesti asiakkaat lopettavat ratsastuksen, jos heitä alkaa pelottaa tunteilla. Turvallisuuden tunteen takia on ensiarvoisen tärkeää ohjata asiakas tasonsa mukaiseen ryhmään, koska liian haastavassa ryhmässä asiakasta pelottaa helposti. Hevosia pitkään harrastanut ihminen hyväksyy helpommin, että hevoset ovat pakoeläimiä ja ne käyttäytyvät joskus arvaamattomasti. Kokematon ratsastaja lopettaa helposti koko lajin pienenkin ratsastuksessa tapahtuneen loukkaantumisen takia. Jokainen ratsastaja putoaa joskus, mutta ratsastuskouluissa putoamisia tapahtuu melko vähän, koska turvallisuus on yleensä viety äärimilleen. Samalla osa lajin hauskuudesta häviää, koska enää ei voida ratsastaa ilman satulaa tai laukata maastossa, ettei vain sattuisi mitään.

Asiakaslähtöisyys ja kysyntään vastaaminen ovat nykyaikaa myös hevosityrityksessä. Laatuajattelun myötä yritysten suhtautumisessa asiakkaisiin on tapahtunut merkittävä muutos viimeisten vuosikymmenten aikana. Aiemmin hevosityritysten tuotteita ja toimintaa kehitettiin pääsääntöisesti yrityksen omista lähtökohdista käsin ja yrityksessä työskentelevät asiantuntijat määrittelivät tuotteen laadun. Tuotteiden ja toiminnan laadun mittaa viime kädessä asiakas tehdessään ostopäätöstä. Hyviä hevospalveluita tuotetaan asiakkaille heidän omista lähtökohdistaan. (Karström ym. 2005, 8.)

Tyytyväisyystekijät ratsastuskoulussa (Rope 2002, 284)

- poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu, erikoisesti, jos asiakas olettaa, että ”ei se varmaan onnistu, että...”
- hyvä opetus ja positiivinen palaute, joka tuotti asiakkaalle ahaa-elämyksen ja hän koki oppineensa uutta
- asiakas kokee itsensä voittamisen tunteen, kun uskaltautuu osallistumaan ratsastuskilpailuihin tai maastoestetunnille tai kokeilemaan haastavana pidettyä hevosta
- poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus
- asiakkaan ongelmatilanteen ratkaiseminen (yritys joustaa ja neuvottelee)

Tyytymättömyystekijät ratsastuskoulussa (Rope 2002, 284)

- alle odotusten jäävä toimintataso
- epäilyt hevosten huonosta hoidosta, esimerkiksi liian vähäisestä ulkoilusta, liian suuresta työmäärästä, puutteellisesta kavioiden huollosta tai sopimattomista varusteista
- liian suuret ratsastusryhmät
- sovittujen asioiden pettäminen esimerkiksi aikatauluissa tai tuotteiden sisällöissä
- asiakas ei kehtaa reklamoida tuttua ratsastuskoulua, koska pelkää, että asiakassuhde huononee
- reklamaatioita ei käsitellä tai reklamoinneelle asiakkaalle ei vastata
- huono tavoitettavuus, asiakkaan yhteydenottopyyntöihin reagoimattomuus tai puhelimeen ei vastata
- opettajan huomion jakaminen ratsastustunneilla kaikille tasapuolisesti
- hintojen nousu, myös esimerkiksi laskutuslisä laskun lähettämisestä
- tyyneä asiakaspalvelu
- asiakas joutuu maksamaan liian myöhään perutun tunnin tai jättää käyttämättä osan sarjalipustaan sen vanhetessa eikä yritys joustaa sarjalipun voimassaoloajassa
- toimimattomat hevoset
- epärealistiset odotukset palvelun sisällöstä, esimerkiksi vanhemmat ”joutuvat” itse taluttamaan lapsiaan alkeistunneilla
- tallissa ei saa apua hevosten varustamiseen
- liian lyhyt ratsastustunti, joka myös alkoi myöhässä
- tallilla ei ole maneesia ja kenttä on talvella huonossa kunnossa
- sotkuinen talliympäristö ja erityisesti sen WC

5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

5.1 Demingin ympyrä

Aaltokankaan Ratsutalleilla on ryhdytty soveltamaan Demingin ympyrän mukaista kehittämistöettä pdca eli plan, do, check, act. Kehittämistöimia tehdään jatkuvasti pienin askelin eikä suurina hyppäyksinä, jolloin muutosvastarinta on vähäisempää kuin suuria muutoksia tehtäessä. (Sokovic, Pavletic & Kern Pipan 2010, 476–483.)

Demingin ympyrän vaiheet konkretisoituvat

1. Plan. Tarve kehittää toimintaa muutaman ”tasaisen” vuoden jälkeen, jolloin ei ole tehty suuria muutoksia. Yritystoiminta alkoi kesällä 2007. Syksyllä 2010 valmistui uusi maneesi ja samalla toimintaa kehitettiin jatkuvasti. Suunnitteluvaiheeseen kuului järkevien kehittämiskohteiden etsiminen, lähdetäänkö rakentamaan laatujärjestelmää, keskitytäänkö talouden hallintaan ja analysointiin, asiakaspalveluun vai johonkin muuhun?
2. Do. Kehittämistöimet aloitettiin syksyllä 2015. Facebook otettiin käyttöön markkinoinnissa ja samalla myynti- ja markkinointivastuuta jaettiin työntekijöille, kuten myös jaettu päivitysvastuu Facebookissa. Muita uudistuksia olivat sisäisen markkinoinnin käyttöön ottaminen ja positiivisen käytöksen korostaminen. Tehtiin päätös keskittyä kehittämään yrityksen asiakaspalvelua eli halua siirtää yritystoiminnan fokus hevosesta asiakkaan tarpeisiin.
3. Check. Asiakastyytyväisyyskyselyllä tarkastettiin kehittämistöimien tulokset maaliskuussa 2016. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset olivat yllättävänkin positiivisia ja niissä näkyi varmasti tallilla vuoden 2015 aikana tehdyt kehittämistöimet.
4. Act. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia hyödynnetään yrityksen kehittämisessä.
5. Aloitetaan uusi kehittämiskierros sopivan ajan kuluessa.

5.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus

Aaltokankaan Ratsutallit on kerännyt asiakaspalautetta tähän asti epäsäännöllisesti haastattelemalla asiakkaita ja satunnaisen asiakkaiden antaman palautteen perusteella. Ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely (liite 1) tehtiin maaliskuussa 2016 ja se jaettiin tallilla kaikille kyseisen viikon ratsastajille. Kysely tehtiin perinteisellä paperisella lomakkeella ja vastaukset jätettiin palautuslaatikkoon. Talliin olisi varattu lämmintä mehua ja keksejä kyselyyn vastaajille ellei siellä asuisi kissa, joka aiheuttaa hygieniaoongelmia syömällä kaiken mahdollisen. Asiakkaita pyydettiin vastaamaan kyselyyn ja seinällä oli lisäksi saatekirje kyselyyn (liite 2). Vastaajien motivaatiota ylläpidettiin arpomalla ratsastustunteja. Kyselyssä selvitettiin, miksi asiakas harrastaa ratsastusta ja mitkä ovat tärkeimmät ratsastuskoulun valintaan vaikuttavat kriteerit. Siinä kysyttiin myös asiakkaan tyytyväisyyttä opetukseen, asiakaspalveluun, hevosiin, tiloihin ja hintoihin. Vastaajan aktiivisuutta selvitettiin kysymällä, onko vastaaja ratsastanut alennustunteja, joita voi ratsastaa vain omien vakiotuntien lisäksi. Asiakkaalta kysyttiin myös, olisiko hän valmis maksamaan enemmän korkeampilaatuisesta palvelusta eli pienemmistä ratsastusryhmistä, ratsastuksen opettajan ammattitutkinnon suorittaneen henkilön pitämistä tunneista tai ylimääräisen työntekijän tarjoamasta avusta tallissa hevosten laittamisessa. Tärkeimmät kysymykset olivat kuitenkin avoimet kysymykset ”mikä ilahduttaa sinua ratsastuskoulussamme?” ja ”miten voisimme vielä parantaa?”

Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä tehtiin myös toinen kysely (liite 3), johon vastattiin oman nimen kera, asiakasymmärryksen kartuttamiseksi. Siinä kysyttiin asiakkaan ratsastukseen liittyviä toiveita ja tavoitteita sekä kuinka paljon ratsastusaikaa hän on valmis käyttämään palautteen käsittelemiseen ratsastustunnin lopussa.

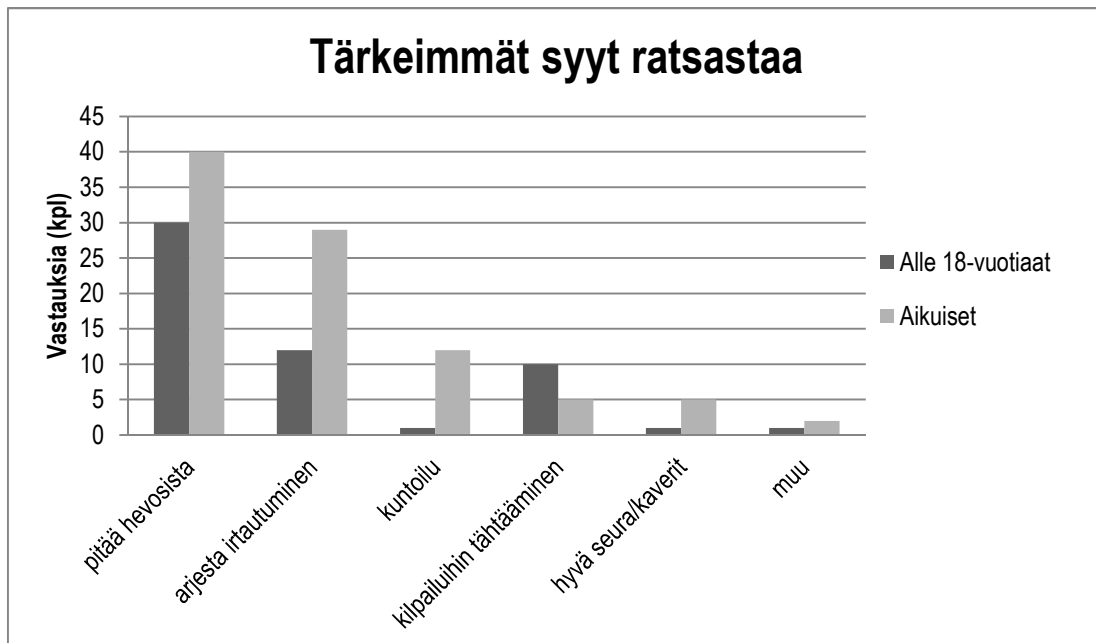
Asiakastyytyväisyyskyselyllä selvitettiin asiakastyytyväisyyden tämän hetken ongelmakohtat, jotta voidaan keskittyä niiden korjaamiseen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa laatujohtamista ja se auttaa ymmärtämään asiakkaan vaatimuksia, paljastaa yrityksen suurimmat korjausta vaativat tekijät ja osoittaa, mihin tekijöihin menestyksellinen yhteistyö perustuu. Asiakastyytyväisyyskysely paljastaa myös mitä asioita asiakas pitää tärkeänä, koska yrityksen on turha panostaa asioihin, jotka eivät ole asiakkaalle tärkeitä. (Lotti 2001, 67, 73.)

5.3 Asiakastyytyväisyyskyselyn palaute

Vastauksia asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin ilahduttavan paljon eli 113 ja 62,4 % asiakkaista vastasi kyselyyn 27.2. - 4.3.2016. Vastauksia tarkasteltiin kahdessa ryhmässä eli alle 18-vuotiaat nuoret ja aikuiset. Nuorilta saatiin 39 vastausta ja aikuisilta 69. Aikuisratsastajien vastausaktiivisuus oli selvästi suurempi kuin nuorten, koska asiakkaista noin 60 % on aikuisia ja 40 % nuoria. Ratsastavan lapsen vanhemmaksi ilmoittautui viisi. Heistä yksi ilmoitti olevansa myös aikuisratsastaja.

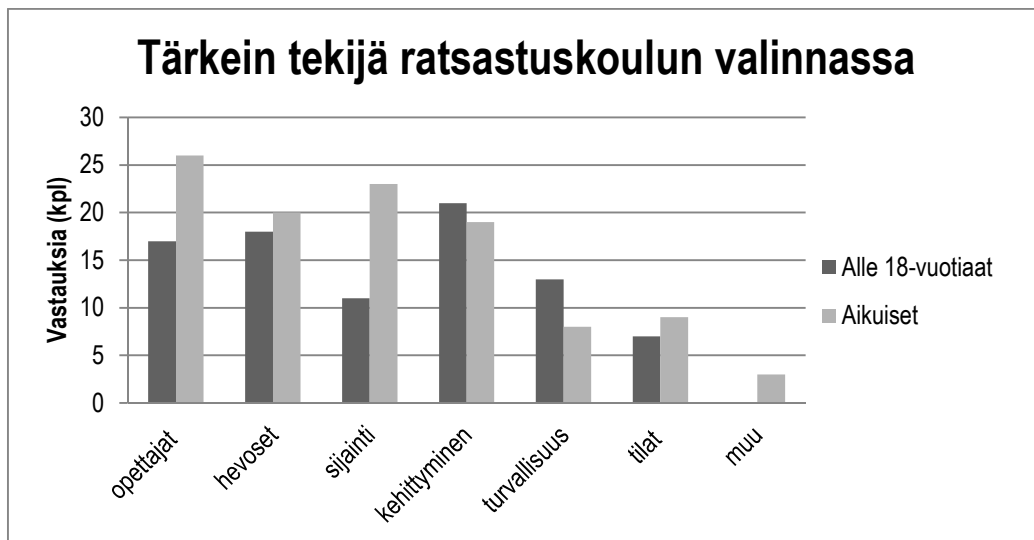
Kysymykset, joissa oli annettu vastausvaihtoehdot

Kuviosta kaksi nähdään, että useimmat asiakkaat ratsastavat, koska he pitävät hevosista. Kyselylomakkeessa toivottiin yhtä, tärkeintä syytä, mutta monet vastaajista valitsivat useampia vaihtoehtoja. Kaikki asiakkaiden tekemät valinnat huomioitiin tilastoinnissa, koska niiden tärkeysjärjestystä ei voinut päätellä. Sekä nuorilla että aikuisilla toiseksi yleisin syy oli arjesta irtautumien ja kolmanneksi yleisin syy oli nuorilla kilpailuihin tähtääminen ja aikuisilla kuntoilu. Kohtaan "muu" tuli kolme vastausta, jotka olivat aikuisilta ratsastuksen terapeuttinen vaikutus ja halu kehittyä sekä nuorelta ratsastuksen mukavuus.



KUVIO 2. Tärkeimmät syyt ratsastaa

Kuviosta kolme ilmenee, että tärkein tekijä ratsastuskoulun valinnassa on nuorilla ratsastajan kehittyminen, sitä seuraavat hevoset ja opettajat. Aikuisilla kolme yleisintä valintaa olivat opettajat, sijainti ja hevoset, ratsastajan kehittyminen tulee vasta neljäntenä. Kyselylomakkeessa toivottiin yhtä vastausvaihtoehtoa, mutta myös tässä kysymyksessä monet vastaajista valitsivat useampia vaihtoehtoja.



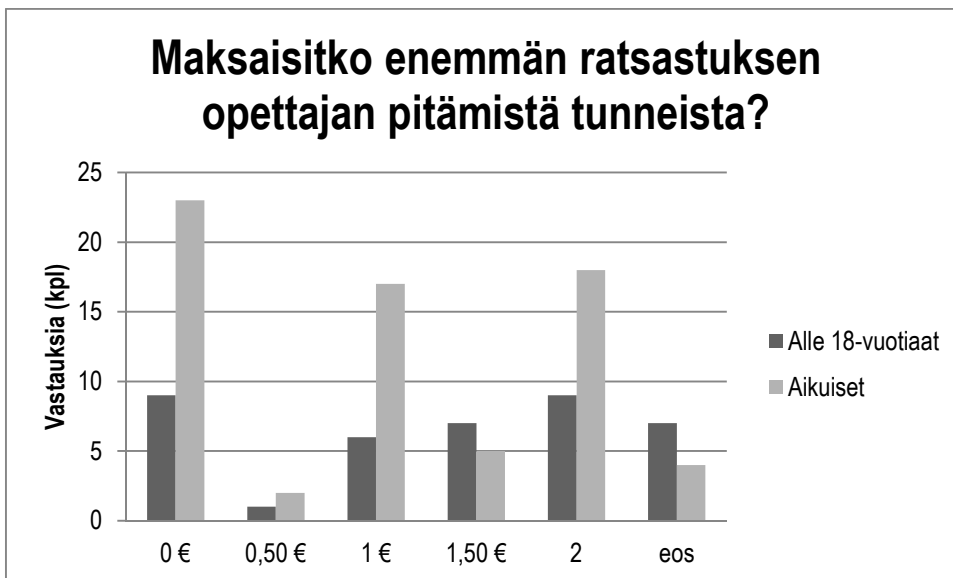
KUVIO 3. Tärkein tekijä ratsastuskoulun valinnassa

Useimmat asiakkaat saivat tietää Aaltokankaan Ratsutallien olemassaolosta kaverin suosituksesta tai kotisivuilta. Aikuisilla kolmantena oli paikallislehden ilmoitus ja nuorilla tallilla pistäytyminen. Lapsia ja nuoria tulee usein tallille kaverien mukana katsomaan ja usein myös hoitamaan hevosia ja usein he aloittavat myös ratsastuksen. Aaltokankaan Ratsutalleilla Aaltokankaan Ratsutallit oli tuttu myös, koska sisko harrasti ratsastusta, yksi vaihtoi opettajan perässä, kaksi sai lahjakortin ja eräs asui lähellä. Kyselylomakkeessa toivottiin yhtä, tärkeintä syytä mutta monet vastaajista valitsivat useampia vaihtoehtoja.

Nuorista 69,2 % oli ratsastanut alennustunteja omien tuntiensa lisäksi ja aikuisista 66,7 %. Nuorista 35,9 % ilmoitti olevansa valmis maksamaan 8 € enemmän kuuden ratsastajan pienryhmätunneista kuin yhdeksän ratsastajan tunneista ja aikuisista vain 21,7 % olisi valmis tähän. Talliavusta oli valmis maksamaan 2 € lisää 35,9 % nuorista. Aikuiset eivät pitäneet lisäapua tallissa tarpeellisena ja vain 13,0 % olisi valmis maksamaan siitä lisämaksun.

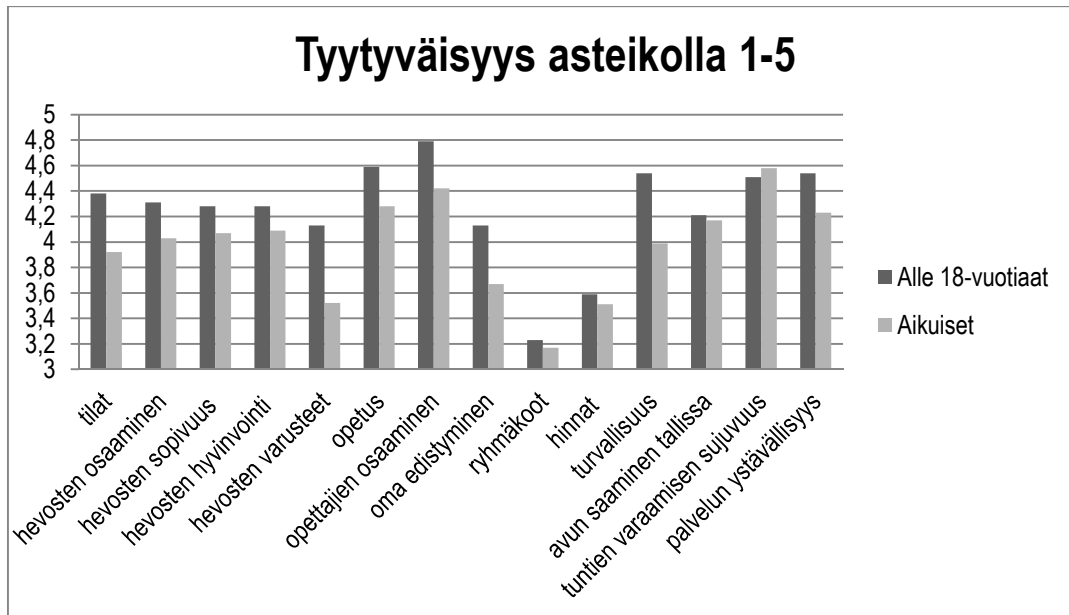
Asiakailta kysyttiin, olisivatko he valmiita maksamaan lisämaksun, jos ratsastuksen ohjaajat, jotka ovat suorittaneet hevostalouden perustutkinnon, kouluttautuisivat ratsastuksen opettajiksi.

Ratsastuksen opettajan tutkinto on tasoltaan ammattitutkinto. Kuviosta neljä ilmenee, että vastaukset vaihtelivat paljon ja moni ei vastannut lainkaan tähän kysymykseen. Yleisin vastaus tähän kysymykseen oli sekä nuorilla että aikuisilla, että lisämaksua ei olla valmiita maksamaan ohjaajan lisäkoulutuksesta. Osa asiakkaista olisi kuitenkin valmis maksamaan 1 - 2 € lisää pidemmälle kouluttautuneen tunnin pitäjän tunneista.



KUVIO 4. Maksaisitko enemmän ratsastuksen opettajan pitämistä tunneista verrattuna ratsastuksen ohjaajan pitämiin tunteihin?

Kuviosta viisi ilmenee, että nuorten tyytyväisyys Aaltokankaan Ratsutallien ryhmäkokoihin (keskiarvo 3,23) ja hintoihin (keskiarvo 3,58) oli selvästi heikointa, kun kaikissa muissa kysymyksissä päästiin yli neljän keskiarvoon. Parhaat tulokset saatiin kategorioissa opettajien osaaminen, opetus, turvallisuus ja palvelun ystävällisyys. Aikuiset olivat kriittisempiä omista arvioissaan kautta linjan, mutta myös heidän vastauksissaan ryhmäkoot (keskiarvo 3,17) ja hinnat (keskiarvo 3,51) arvioitiin heikoimmiksi osa-alueiksi. Aikuisilla keskiarvo jäi alle neljän myös kategorioissa hevosten varusteet ja oma edistyminen sekä tilat ja turvallisuus. Parhaat tulokset saatiin kategorioissa tuntien varaamisen ja perumisen sujuvuus ja opettajien osaaminen sekä opetus.



KUVIO 5. Asiakkaiden tyytyväisyys asteikolla 1-5. Jotta vastauksien erot näkyisivät mahdollisimman selvästi, pystyakselin arvot ovat 3–5

Avoimet kysymykset

Liitteessä neljä on kaikki avoimien kysymysten palautteet. Asiakkaat antoivat todella hyvää palautetta seuraavista asioista:

- Yhteishenki tallilla on hyvä. Kaikki auttavat toisiaan, kaikkia tervehditään ja henkilökunta on mukavaa, avuliasta ja huumorintajuista. Tallille on mukava tulla.
- Hevoset toimivat tunneilla ja ne ovat osaavia ja kiltejä.
- Opetus on vaihtelevaa, asiantuntevaa ja positiivista. Tunninpitäjät saivat paljon kehuja.
- Tilat ovat hyvät ja toimivat. Maneesi ja kenttä ovat tilavia.
- Hevosten hoitoon ja hyvinvointiin panostetaan.
- Facebookin käyttöön otto ilahduttaa monia.
- Tallia halutaan kehittää asiakkaiden toiveiden mukaan.
- Tallilla on sujuva asiakaspalvelu ja hiotut toimintatavat.

Asiakkaiden mielestä eniten kehitettävää on seuraavissa asioissa:

- Ryhmäkoot ovat monen mielestä liian suuria.
- Monet toivoivat lisää palautetta ratsastuksestaan.
- Hintoja pidetään kalliina.

- Hevosten varusteet ovat kuluneita.
- Asiakkaiden kehittyminen on hidasta.

Muutama mainitsi, että

- Taukotila olisi kiva.
- Toivoisi mahdollisuutta kilpailla.
- Valmennusta olisi kiva saada enemmän.
- Tunnit ovat usein myöhässä.
- Osa harjoitteloista on tyydyttäviä lapsille ja nuorille.
- Hevosten työmäärä on liian suuri.
- Ryhmissä on eritasoisia ratsastajia ja samat vähemmän taitavat ratsastajat ovat aina muiden tiellä.
- Tallissa ei ole riittävän siistiä.
- Haluaa useammin maastoon tai ei halua ollenkaan maastoon.
- Haluaisi toivoa hevosta.
- Hevoset ovat vihaisia karsinassa.
- Hevosten selässä on rupea sään molemmilla puolilla.
- Hevosten hyvinvointi huolettaa.

Yksi tai kaksi mainitsi, että

- Palvelu ei ole tarpeeksi ystävällistä.
- Vessapaperi on joskus lopussa.
- Nykyisillekin asiakkaille olisi hyvä olla tarjouksia.
- Itsenäistä ratsastusta saisi olla enemmän tarjolla.
- Tuntilista olisi hyvä saada nettiin, että tietää pitääkö laittaa hevonen valmiiksi tunnille.
- Haluaisi huolehtia varusteiden puhtaudesta.
- Toipilaana olevia hevosia ei pidä ottaa tunneille liian aikaisin.
- Ponien pitäisi olla osaavampia.
- Haluaisi ratsastaa vakiohevosella.

5.4 Tulosten käsittely ja jatkotoimenpiteet

Asiakaspalvelu: kirjallisen materiaalin luominen yhdessä työntekijöiden kanssa

Hyvästä asiakaspalvelusta ja asiakkaan huomioimisesta halutaan tehdä tallin tavaramerkki. Toiminnan tulee tapahtua tarkkaan määritellyllä tavalla eikä improvisoiden kukin omalla tavallaan. Näistä asioista saatiin hyvää palautetta asiakastyytyväisyyskyselyssä, mutta kehitettävää on vieläkin. Erikoisesti tallilla työssäoppimistaan suorittavien harjoittelijoiden tulee ymmärtää nämä arvot ja oppia tallin toimintatavat. Laaditaan kansio tallin toimintatavoista yhdessä henkilökunnan kanssa, jotta saadaan tallin toimintatavat mahdollisimman tarkasti dokumentoitua. Materiaalin luominen toimii samalla henkilökunnan koulutuksena ja itse luotuihin toimintatapoihin on helpompi sitoutua kuin valmiina annettuihin. Asiakaspalvelumateriaalin päivitysvastuu on yrittäjällä vuosittain.

Tilat: ei toimenpiteitä

Aaltokankaan Ratsutallien tallit on rakennettu vuosina 1985 ja 1989. Tallit ovat vanhoja mutta ikäisekseen hyvässä kunnossa ja tilat täyttävät kaikki hevosten pitoon asetut eläintensuojeluvaatimukset. Valitettavasti varustehuoneet ovat pieniä ja kahvihuone puuttuu kokonaan. Uusien tilojen rakentaminen on liian kallista, joten joudumme tyytymään nykyisiin. Esimerkiksi kunnollisen kahvihuoneen rakentaminen maksaisi noin 50 000 € ja tämäkin investointi jouduttaisiin siirtämään suoraan ratsastustuntien hintoihin.

Maneesi on rakennettu vuonna 2010. Se on suuri ja valoisa ja täyttää vaativankin harrastajan vaatimukset. Ratsastuskentän pinta on uusittu vuonna 2011. Käytössä on myös hyvä estekalusto, joten näiltä osin tilat ovat kunnossa.

Tallilla työskentelee kokoaikaisesti puolisoni, joka vastaa kiinteistön huollosta. Tilat pidetään erinomaisessa kunnossa ja niitä korjataan ja parannetaan, mikä ei ole talleilla ihan itsestään selvyyttä. Esimerkiksi maneesi ja kenttä lanataan useita kertoja viikossa, jotta niissä olisi mahdollisimman hyvä ratsastaa ja turhilta hevosten ontumisilta ja muilta loukkaantumisilta välttyttäisiin. Naapureiden, asiakkaiden, hevosten ja työntekijöiden mukavuuden varmistamiseksi kenttä ja maneesi suolataan tarvittaessa ja kastellaan kesällä säännöllisesti lähes päivittäin.

Hinnat: ei toimenpiteitä

Ratsastus on melko kallis harrastus, koska hevostila vaatii suuria investointeja ja hevoset vaativat hoitoa ympäri vuoden monta kertaa päivässä. Aaltokankaan Ratsutallit työllistää kolme henkilöä kokoaikaisesti ja heidän on saatava työstä toimeentulonsa. Valitettavasti kaikilla ei ehkä ole varaa harrastaa ratsastusta. Aaltokankaan Ratsutallien vakituisilla asiakkaila on mahdollisuus ratsastaa ylimääräisiä "aletunteja" tavallista edullisemmin. Aaltokankaan Ratsutallien hinnat ovat maltilliset ja Oulun alueen keskitasoa. Hintoja on korotettu viimeksi tammikuussa 2016. Suurten kulujen takia hevosalan yritys on haastava saada voitolliseksi. Ratsastuskoulut eivät saa kaupunkialueilla mitään maaseudun yritystukia, vaan yrityksen ainoa tulonlähde on ratsastuskoulutoiminta eivätkä kunnat tue naisvaltaista ratsastusharrastusta mitenkään.

Ryhmäkoot: tarjotaan pienryhmiä halukkaille

Aaltokankaan Ratsutallien ryhmäkoko maksimissaan 9 ratsastajaa on Turvallisuus- ja kemikaaliviraston suositusten mukainen (Tukes-ohje 2015, 24). Käytössä on keskitasoa huomattavasti suurempi maneesi (26x76 m) ja tilava ulkokenttä (noin 3000 m²), joten tilaustaudesta ei tarvitse kärsiä. Asiakkaat kuitenkin toivovat pienempiä ryhmiä.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä saadun palautteen perusteella kaikille halukkaille luvattiin tarjota mahdollisuus ratsastaa kuuden ratsastajan pienryhmissä, joissa tuntihinta on viisi euroa tavallista 9 hengen ryhmää korkeampi. Pienryhmään haluavia asiakkaita pyydettiin ilmoittautumaan. Vain neljä aikuista asiakasta ilmoittautui, vaikka asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella olisi voinut odottaa huomattavasti suurempaa määrää ilmoittautuneita, koska asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan 21,7 % aikuisista ja peräti 35,9 % nuorista olisi valmis maksamaan 8 € enemmän pienryhmästä. Valitettavasti neljä hyvin eritasoista ratsastajaa ei riittänyt pienryhmän perustamiseen, mutta pienryhmien perustamista yritetään uudestaan myöhemmin. Vanhemmat maksavat nuorten tunnit, mikä selittää nuorten aikuisia korkeamman maksuhalukkuuden.

Tarjouksia nykyisille asiakkaille ja mahdollisuus ratsastaa itsenäisesti: ei muutoksia

Tallilla on ajoittain tarjouksia uusille asiakkaille, jolloin ensimmäisen tunnin pääsee ratsastamaan noin puoleen hintaan normaalista tuntihinnasta. Vakituisilla asiakkaila on ollut käytössä "aletun-

nit” omien tuntien lisäksi jo seitsemän vuoden ajan. Valvottu itsenäinen ratsastus onnistuu tallin vakituisille asiakkaille samaan hintaan kuin tunneille osallistuminen.

Hevoset: tarjolle hevostaitokursseja

Hevosista saatiin todella hyvää palautetta ja niitä kehitettiin kilteiksi ja toimiviksi ratsastaa. Jatkamme hevosten säännöllistä kouluttamista ja läpiratsastamista kuten tähänkin asti. Aaltokankaan Ratsutallit tarjoaa pienen tauon jälkeen hevosen käsittelykursseja, jotta kaikki oppisivat käsittelemään hevosia karsinassa, mikä on monelle vaikeampaa kuin ratsastamisen. Asiakkaat varustavat hevoset ennen ratsastusta mutta jos asiakkaan taidot eivät riitä, niin työntekijä auttaa. Hevoset ovat laumaeläimiä ja vaativat osaavaa käsittelyä. Ihmisen tulee aina olla hevosen johtaja, koska hevonen on hyvä työntekijä mutta huono johtaja. Epävarma käsittely ei ole hyväksi hevosille.

Tällä hetkellä useimmat hevoset ja ponit ovat helppo A -tasoisia ja pikkuponit ovat helppo B -tasoisia. Hevosten osaamistaso on tällä hetkellä korkeampi kuin ratsastajien, vaikka jotkut toivoivatkin osaavampia hevosia.

Valmennukset: tarjolle valmennuksia viikonloppuisin

Asiakastyytyväisyyskyselyssä toivottiin koulu- ja estevalmennuksia viikonloppuisin kerran tai kahdesti kuukaudessa. Kiinnostuneita pyydettiin ilmoittautumaan heti kyselyn tulosten selvittyä, mutta vain kaksi halukasta ilmoittautui. Valmennuksia yritetään aloittaa uudestaan myöhemmin.

Mahdollisuus kilpailla opetushevosilla: ei muutoksia nykykäytäntöön

Kilpaileminen on mahdollista vain Kuivasjärven hevosalueella eli oman tallin lisäksi Saaran tallin kilpailuissa ja Ratsastusseura Kentaurit98 kilpailuissa, jotka pidetään Kuivasjärven alueella. Hevosia ei voida vuokrata muualla pidettäviin kilpailuihin, koska ne tarvitaan omalla tallilla opetustyössä ja kuljettaminen muualle aiheuttaa suurehkoja ylimääräisiä kustannuksia ja onnettomuusriskejä.

Varusteet: hankitaan muutamia koulusatuloita sekä uusia satulahuopioita ja –vöitä

Asiakastytyväisyyskyselyn mukaan hevosten varusteet kaipaavat kohennusta. Kaikki Aaltokankaan Ratsutallien satulat ovat niin sanottuja merkkisatuloita, kuten Stubben, Prestige, Kieffer, Sydney, Supreme, Mustang, Wintec. Jokaisella hevosella on sille nimetty satula. Osa satuloista on vanhoja ja kuluneen näköisiä, mutta jokainen niistä on sovitettu käyttäjälleen. Tallille ei osteta intialaisia halpasatuloita tai esimerkiksi Hööksin satulapaketteja, koska ne eivät sovi hevosille. Satuloita myös huolletaan ja korjataan jatkuvasti. Satulaseppä korjaa ja toppaa niitä tarpeen mukaan. Joissakin satuloissa esimerkiksi kulunut istuin on liimattu. Se näyttää rumalta mutta ei vaikuta satulan käyttöominaisuuksiin. Asiakkaita pyydetään ilmoittamaan heti rikkinäisistä varusteista, jotta ne voidaan korjata tai korvata uusilla. Tallilla on paljon käyttämättömiä satuloita, joten tarvittaessa hevoselle voidaan sovittaa helposti uusi satula.

Tulevaisuudessa muutamalle koulupainotteiselle isolle hevoselle hankitaan koulusatula, koska myös niitä toivottiin. Siisteihin ja puhtaisiin satulahuopioihin ja vatsavöihin panostetaan myös. Jokainen voi osallistua halutessaan varusteiden puhdistukseen ja huoltoon, sillä puhdistusvälineet ovat kaikkien saatavilla.

Siisteys tallissa: panostetaan tähän

Asiakastytyväisyyskyselyssä joku epäili, ettei tavaroille ole omia paikkoja. Kaikelle on paikkansa ja jokainen asiakas voi auttaa henkilökuntaa palauttamalla käyttämänsä tavarat paikoilleen. Pyrimme ohjeistamaan myös tallilla olevat työntekijät ja harjoittelijat entistä tarkemmin huolehtimaan siisteydestä ja järjestyksestä. Karsinoiden siivouksen laadusta tai kuivikkeiden määrästä ei kuukaan maininnut, vaan kyseessä oli enemmänkin lojumaan jäävät tavarat ja karsinoista käytävälle kulkeutuva puru.

WC:n siisteyteen on panostettu eikä sitä kukaan moittinut. Ainoastaan paperin kerrottiin olevan joskus lopussa. Paperia saa lisää henkilökunnalta pyytämällä.

Tuntien sisällöt: suunnitellaan yhteisiä teemoja Ope-tiimissä

Samojen tehtävien julnaaminen kyllästyttää osaa asiakkaista. Tunnin pitäjien tulee miettiä erilaisia ja uusia tehtäviä tietyn asian opettamiseksi. Esimerkiksi verryttelyn ei tarvitse aina olla

samanlainen pääty-ympyröitä ratsastamalla. Jokaisella tunnilla tulee olla useampia tehtäviä, jotta samaa tehtävää ei jatketa liian kauan. Toisten opettajien tuntien seuraaminen antaa uusia ideoita omaan opettamiseen.

Perustamme Ope-tiimin, jossa tallin ratsastuksen opettajat miettivät yhteisiä teemoja ja tavoitteita kullekin kaudelle. Samalla voidaan jakaa tuntisuunnitelmia ja hyviä käytäntöjä. Tiimi kokoontuu säännöllisesti ainakin kahdesti vuodessa.

Monet toivoivat lisää palautetta ratsastuksestaan. Tunnin pitäjä sopii jokaisen ratsastusryhmän kanssa palautteen antamisen tavoista ja palautteeseen käytettävästä ajasta. Pidempi loppupalaute voidaan antaa joka viikko, joka toinen viikko tai kerran kuukaudessa ryhmän toiveiden mukaan mutta on huomattava, että asiakkaat saavat joka tunnilla palautetta ratsastuksestaan opetuksen lomassa. Asiakkaille tarjotaan lisäksi mahdollisuus keskustella ratsastuksen ohjaajan kanssa omasta oppimisesta myös puhelimesta pari kertaa vuodessa.

Maastossa ratsastaminen: ei muutoksia

Osa asiakkaista haluaa enemmän maastoratsastusta ja toiset eivät halua koskaan maastoon. Lähes kaikki ryhmät käyvät harvakseltaan maastossa, koska ratsastustaitoon kuuluu myös taito ratsastaa turvallisesti maastossa. Asiakkaille ei anneta maastoon hevosia, joiden tiedetään villiintyvän siellä. Maastoratsastuksen määrää ei olla kasvattamassa. Asiakkaille, joita maastoratsastus erityisesti kiinnostaa, tarjotaan myös yksityis- tai pienryhmätunteja.

Asiakkaiden kehittyminen: tarjotaan lisää harjoitusmahdollisuuksia

Lähes kaikki asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneet mainitsivat halun kehittyä ratsastajana. Ratsastajan kehittymien on suorassa suhteessa satulassa vietettyihin tunteihin. Kahdella viikotunnilla kehitty huomattavasti nopeammin kuin yhdellä viikotunnilla. Ratsastuskoulujen on hankala vastata asiakkaiden haluun kehittyä, koska useimmat asiakkaat harjoittelevat hyvin vähän, vain kerran viikossa eli kenties 40 kertaa vuodessa, koska tunteja perutaan hyvin säännöllisesti muihin kiireisiin vedoten (Nauclér 2011, 45).

Aaltokankaan Ratsutallit korostaa harjoittelun merkitystä oppimisessa ja haluaa kehittää tavan asettaa konkreettisia oppimistavoitteita yhdessä asiakkaan kanssa ja seurata niiden toteutumista.

Tavoitteena on parantaa asiakkaiden harjoittelumotivaatiota ja harjoitteluun sitoutumista. (Tasala 2008, 45.)

Apu tallissa: ei muutoksia nykykäytäntöön

Aaltokankaan Ratsutalleilla on parin viime vuoden aikana ollut käytäntö, että tallissa on aina työntekijä laittamassa hevosia ennen lasten alkeistunteja. Käytäntö on todettu erittäin toimivaksi. Monet nuoret ovat aloittaneet ratsastuksen ennen käytännön luomista ja silloin on joskus voinut olla hankaluuksia saada hevosta varustettua ratsastustunnille. Asiakastytyväisyyskyselyn mukaan aikuiset eivät kokeneet tarvitsevansa nykyistä enempää apua tallissa.

Liiallinen palvelu voi vaikuttaa asiakastytyväisyyteen negatiivisesti (Hsuan-Hsua., Chien-Chih & Chen 2013, 437-452). Ratsastuskoulussa asiakas haluaa päästä hoitamaan ja käsittelemään hevosia ja kokee hevosen varustamisen tärkeäksi osaksi ratsastustuntiaan. Samalla yrityksen kustannukset pysyvät kohtuullisina, kun asiakas varustaa itse hevosensa ja taluttaa sen maneesiin eikä siihen tarvita palkattua työntekijää.

Ohjaajien kouluttaminen ratsastuksen opettajiksi: ei tarvetta lisäkoulutukselle tällä hetkellä

Ratsastustunnin pitäjät saivat hyvää palautetta asiakastytyväisyyskyselyssä. Monet asiakkaat eivät pystyneet arvioimaan, mitä etua ohjaajien lisäkoulutuksesta olisi heille.

Tunnit ovat usein myöhässä: tähän kiinnitetään huomiota ja tuntien muutokset hoidetaan tekstiviestein

Varsinaisen työskentelyn tulee alkaa viimeistään 7 minuuttia yli tasatunnin. Opettaja opettaa pidempään, jos tunnin alku jostain syystä myöhästyy. Asiakkaiden halutaan jatkossa hoitavan kaikki tuntien perumiset ja varaamiset tekstiviesteillä, jolloin ratsastamiselle jää enemmän aikaa ja opettaja ehtii opettaa pitempään, kun häntä ei vaivata toimistotöillä tallilla. Samalla tuntilistojen virheiden määrän pitäisi vähentyä, koska tallilla kirjoitetut laput katoavat helposti.

Ryhmissä on eritasoisia ratsastajia: ei muutoksia

Ryhmäjaot ovat aina haastavia, koska monilla on rajoitteita, milloin he pääsevät ratsastamaan. Asiakasta ei myöskään helposti siirretä pois omasta tutusta ryhmästä, vaikka hän olisikin hieman hitaampi oppimaan kuin muut. Suosittelemme yleensä ryhmän edistyneimmille ratsastajille paremmin sopivaa tuntia.

Henkilökunnan käyttäytyminen: panostamme tähän

Saimme enimmäkseen kiitosta hyvästä tallihengestä, ystävällisestä henkilökunnasta ja sujuvasta asiakaspalvelusta. Kehitämme harjoittelijoiden perehdytystä, jotta he osaisivat käyttäytyä tallin tavalla eli ystävällisesti myös lasten ja nuorten kanssa. Muutamien mielestä henkilökunta ei käyttäydy tarpeeksi asiakaspalveluhenkisesti ja tallin omistaja on tyly. Hyvään käytökseen panostetaan ja hyvän asiakaspalvelun merkitys tiedostetaan Aaltokankaan Ratsutalleilla.

Hevosten työ määrä ja hyvinvointi: ei muutoksia

Ratsastuskoulun opetushevokset ovat arvokkaita työntekijöitä ja niistä huolehditaan mahdollisimman hyvin. Haluamme säästää opetushevosiamme liialta työltä ja hevoset menevät hyvin harvoin neljä tuntia päivässä, mikä on Suomen Ratsastajainliiton (SRL) ohjeistuksen mukainen työ määrä (Niittumäki 2013, 5). Opetushevosen täytyy kuitenkin työskennellä 14 - 18 tuntia viikossa, jotta toiminta olisi kannattavaa. Uusia hevosia hankitaan tarpeen mukaan. Vuonna 2016 tallille on tullut useampia uusia hevosia ja lisäksi yksi nuori hevonen on aloittanut tuntityön. Ruotsissa tehtyjen laskelmien mukaan ratsastuskoulussa hevosen pitäisi työskennellä yli 600 tuntia vuodessa, mutta monissa ratsastuskouluissa hevoset tekevät liian vähän, jotta toiminta olisi taloudellisesti järkevää (Naucclér 2011, 28; Yngve 2013, viitattu 27.12.2015). Useat sairaslomat estävät helposti tämän tavoitteen saavuttamisen.

Ratsastuskoulu on raskas työpaikka hevosille, jotka tekevät siellä paljon työtä. Hevosista luovutaan, kun niiden terveydentila ei enää kestä tuntityötä. Jos hevonen ei sovellu sen jälkeen harraskäyttöön, se lopetetaan, koska emme halua laittaa raihnaisia hevosia ”kiertoon”. Hevosia koulutetaan ja läpiratsastetaan, jotta ne olisivat mahdollisimman miellyttäviä ratsastaa ja kestäisivät pidempään työssään. Hevosia hoidetaan hevosklinikalla tarpeen mukaan, kun ne sairastuvat. Ammattikengittäjä kengittää ne säännöllisesti tai tallin henkilökunta vuolee kaviot, jos ne kulkevat

ilman kenkiä. Hevosten hampaat raspataan vähintään vuosittain. Hevosia tarhataan vähintään klo 8-16 joka päivä ympäri vuoden.

SRL:n tallineuvoja ja läänineläinlääkäri seuraavat hevosten hyvinvointia vuosittain tehtävillä tarkastuksilla. Aaltokankaan Ratsutallit ovat aina selvinneet näistä tarkastuksista ilman moitteita. Aaltokankaan Ratsutallit haluaa antaa hyvän ja positiivisen kuvan toiminnastaan hoitamalla hevosiaan mahdollisimman hyvin.

Sairastuneita hevosia hoidetaan Oulun Hevosklinikan ohjeiden mukaan, mutta usein niille annetaan pidempi lepoaika kuin eläinlääkäri suosittelee. Hevosta liikutetaan sairasloman jälkeen ainakin juoksuttaen ennen kuin se aloittaa tuntityöt. Kenenkään ratsastustuntia ei haluta pilata antamalla hänelle hevonen, joka ehkä ontuu. Joskus hevoset kuitenkin alkavat ontua kesken ratsastuksen täysin yllättäen. Silloin asiakkaalle vaihdetaan terve hevonen mahdollisimman nopeasti.

Ruvet hevosten selässä: vähän parannuskeinoja tarjolla

Tämä on ratsastuskoulujen ongelma, koska hevoset työskentelevät useamman tunnin peräkkäin. Hevoset yritetään jakaa niin, että ne eivät tekisi enempää kuin kaksi tuntia peräkkäin. Varsinkin korkeasäkäisillä hevosilla satulan paino lepää aina varsin pienellä alueella. Jos hevonen tekee päivittäisen työmääränsä eli kolme tuntia peräkkäin, niin talipaakkuja tahtoo kertyä molemmin puolin säkää ja niiden irrotessa seurauksena on karvaton laikku ja lopulta valkoiset karvat sään molemmin puolin. Kyse ei ole yleensä satulan istuvuudesta tai sen laadukkuudesta vaan siitä, että satula on selässä useita tunteja yhteen menoon. Rupea voidaan kuivattaa jodi-geelillä ja vaihdamme tarpeen mukaan satuloita tai laitamme alle esim. geelin tai lampaan karvan.

Hevosten toivominen ja vakiohevoset: toivoa voi tallilla, vakiohevosia ei ole saatavilla

Hevostoiveita kyseltiin asiakastytyväisyyskyselyn yhteydessä. Omalta opettajalta hevosia voi toivoa tallilla mutta hevostoiveita ei pystytä ottamaan vastaan viesteillä. Aaltokankaan Ratsutallit ei voi luvata, että hevostoive varmasti toteutuu, koska muutkin ovat voineet toivoa samaa hevosta tai toivottu hevonen ei osallistu kyseiselle tunnille. Ratsastuskoulussa vakiohevosta on hankala luvata kenellekään, koska kaikkia asiakkaita halutaan kohdella tasapuolisesti.

Tuntilistat nettiin: ei muutosta

Tuntilistoja ei laiteta nettiin, koska muutoksia sattuu päivittäin. Ratsastusryhmän kannattaa vaihtaa puhelinnumeroita keskenään ja sopia, että muut laittavat hevosen kiireessä viime hetkellä tulevalle ratsastajalle.

5.5 Vertailu muualla tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksiin

Ruotsissa tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyjen mukaan ratsastuskoulun valinnassa sopivat hevoset sekä ammattitaitoiset ja asiakaspalvelutaitoiset ohjaajat ratkaisevat ja niihin kannattaa satsata (Nauc ler 2011, 47). Kaikki muu on toisarvoista. Aaltokankaan Ratsutalleilla asiakkaat antoivat runsaasti positiivista palautetta hevosista sekä niiden osaamisesta ja toimivuudesta tunneilla. Asiakkaiden hevostoiveet käyvät melkoisesti ristiin, koska yksi toivoo isoja hevosia, toinen pieniä, joku toivoo lisää s h k it  urheiluhevosia, sekä joku killtej  ja turvallisia ratsuja. Mitä pidempään asiakas on ratsastanut, sitä kiinnostuneempi hän on hevosten laadusta ja osaamisesta (Nauc ler 2011, 52).

Ruotsissa tehtyjen asiakastutkimusten mukaan yli 60 % mainitsee el inrakkauden ja kiinnostuksen eläimiin. Hevosten kanssa touhuaminen voi olla monelle asiakkaalle lähes yhtä tärkeää kuin itse ratsastaminen. Asiakkaat haluavat myös hoitaa hevosia tallissa ennen ja jälkeen ratsastuksen eli ”liian hyvää” asiakaspalvelua, jossa henkilökunta hoitaa hevoset asiakkaan katsellessa, kannattaa varoa. (Nauc ler 2011, 52.)

Oulunsalon Ratsastuskoulussa vuonna 2016 tehdyssä asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakkaiden halu saada palautetta oppimisestaan tuli voimakkaasti esille. Myös Aaltokankaan Ratsutallien asiakastyytyväisyyskyselyssä palautetta toivottiin monissa vastauksissa. Oulunsalon Ratsastuskoulussa on todettu, että tunnin pitäjän koulutuksella ei ole merkityt . Aaltokankaan Ratsutallien asiakastyytyväisyyskyselyn tulos on vastaava. Osa asiakkaista maksaisi ylimääräistä pidemmälle koulutetun tunnin pitäjän opetuksesta, mutta suurin osa ei olisi valmis lis maksuun, koska tunnin pitäjän koulutuksella ei ole hänelle merkitystä. (Mattila, puhelinhaastattelu 15.6.2016.)

Motivoiva palaute ja tehokas opetus parantavat asiakkaan sitoutumista ratsastustunteihinsa. Yleisimmät syyt perua ratsastustunti ovat sairastuminen ja ajan puute. Tasala havaitsi, että taitotason kasvaessa sitoutuminen ja motivaatio harrastusta kohtaan kasvoivat (Tasala 2008, 43-44). Aaltokankaan Ratsutalleilla keskimäärin joka neljäs ratsastustunti perutaan, vaikka ratsastustunnin ajankohtaa voi hyvin joustavasti muuttaa tarpeen mukaan. Seuraava kehittämisprojekti voisikin olla asiakkaiden harrastukseensa ja säännölliseen harjoitteluun sitoutumisen parantaminen.

Turun Ratsastajien tekemässä kyselyssä toivottiin henkilökohtaista opetussuunnitelmaa. Aaltokankaan Ratsutalleilla palautetta toivottiin mutta kukaan vastaajista ei maininnut henkilökohtaista opetussuunnitelmaa. Aaltokankaan Ratsutalleilla henkilökohtaisen opetussuunnitelman luomista ja käyttöön ottoa voidaan harkita, jos asiakkaat toivovat sitä. Turun ratsastajien kyselyssä kritiikkiä tuli lähinnä suurista ratsastusryhmistä, kuten myös Aaltokankaan Ratsutalleilla. (Turun Ratsastajat 2014, viitattu 22.4.2016.)

5.6 Tärkeimmät tulokset

Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta tärkein muutos on asiakkaan tarpeiden asettaminen etusijalle ennen hevosia. Hevoset nähdään välineenä palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita hevosten hoidosta, hyvinvoinnista ja kouluttamisesta tinkimistä, vaan asiakkaan tarpeiden nostamista etusijalle yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Aaltokankaan Ratsutallit haluaa jatkuvasti kehittää toimintaansa ja tarjota asiakkailleen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen.

Asiakkaat haluavat mieluiten ratsastaa kuuden ratsukon pienryhmissä yhdeksän ratsastajan sijaan. He eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan kuuden ratsastajan ryhmästä 1,5 kertaista hintaa vaan sopivana lisämaksuna pienryhmästä pidetään alle viittä euroa.

Tutkimusten mukaan tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelustaan enemmän kuin muut (Homburg ym. 2005, 84-96). Aaltokankaan Ratsutallien asiakastytyväisyyskysely ei täysin tue tätä tulosta. Asiakkaat ovat enimmäkseen varsin tyytyväisiä tallin palveluihin, mutta kysyttäessä halukkuutta ratsastaa pienryhmissä vain harvat olivat valmiita maksamaan siitä lisää. Asiakastytyväisyyskyselyn jälkeen pienryhmiä toivoneita asiakkaita pyydettiin ilmoittautumaan pien-

ryhmätunneille. Ilmoittautumisia saatiin vain yhden käden sormilla laskettava määrä, eikä uusia pienryhmiä kyetty perustamaan vähäisen kiinnostuksen takia. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa asiakkaiden maksuhalu on selvästi suurempi kuin todellisuudessa.

Asiakas arvostaa Aaltokankaan Ratsutalleilla ystävällistä asiakaspalvelua ja mukavia ratsastuksenohjaajia. Tunninpitäjän koulutustasolla ei ole merkitystä, vaan ratsastuksenohjaajan, joka on hevostalouden perustutkinto, suorittaminen riittää. Suurin osa asiakkaista ei olisi valmiita maksamaan tunneistaan lisää, jos niitä pitäisi ratsastuksenopettaja, joka on suorittanut alan ammattitutkinnon tai master-ratsastuksenopettaja, joka on suorittanut alan erikoisammattitutkinnon. Asiakkaat haluavat saada nykyisin runsaasti palautetta oppimisestaan ja ovat valmiita käyttämään palautekeskusteluihin osan ratsastusajastaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyn ansiosta Aaltokankaan Ratsutallit voi paremmin keskittyä oleelliseen eli kehittämistoimenpiteisiin, joita asiakkaat arvostavat. PDCA-johtamiskäsityksen mukaisesti edetään asiakkaiden toiveiden mukaan pienin askelin ja tarvittaessa korjataan kurssia tilanteen mukaan. Aaltokankaan Ratsutalleilla onnistumisen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat:

- Henkilökunta on saatava ymmärtämään asiakaspalvelun merkitys ja kuuntelemaan aktiivisesti asiakkaiden toiveita ja toteuttamaan niitä. Palveluprosessissa onnistuminen on yritykselle ”elämän ja kuoleman paikka”. Hevosalan substanssiosaaminen ei riitä ratsastuskoulussa, vaan asiakaspalvelu ratkaisee yrityksen menestyksen.
- Hyödynnetään asiakastietokantaa maksimaalisesti asiakkaiden toiveiden kirjaamiseen. Asiakkaan toiveratsut kirjoitetaan muistiin ja tarjotaan vaihtoehtoisia ohjelmaa asiakkaalle, joka ei esimerkiksi halua hypätä silloin, kun oma ryhmä hyppää.
- Markkinointivastuuta on jaettu työntekijöille talven 2015 - 2016 aikana. Työntekijöiden tehtävänä on aktiivisesti myydä asiakkaille tunteja ja kursseja sekä heidän tulee osallistua yrityksen Facebook-sivun päivittämiseen.
- Asiakkaiden maksuhalukkuus on rajallista vallitsevassa haastavassa taloustilanteessa. Henkilökunnan määrää ei voida lisätä. Tuotteistamisella asiakkaat on saatava ymmärtämään, mitä palveluun kuuluu ja mitä ei eli asiakas tietää aina, mistä hän maksaa.
- Tuotteiden on uudistuttava. Päätuote on ratsastustunti, mutta senkin sisältö painottuu jatkossa asiakkaiden toiveiden mukaiseen ohjelmaan ja henkilökohtaiseen palautteeseen. Kurssien ja leirien sisältöjen tulee uudistua jatkuvasti, koska asiakkaat käyvät yleensä kerran tietyllä kurssilla ja sitten he odottavat jotakin uutta.

- Toiminnan on kehityttävä jatkuvasti ja uusia tavoitteita asetetaan säännöllisesti.
- Yhteisöllisyyden korostamiseksi järjestetään asiakkaiden kanssa kilpailuja ja tapahtumia. Korostetaan yhdessä tekemistä ja saadaan asiakkaat mukaan ratsastuskoulun palveluprosessiin. Esimerkiksi ratsastusryhmä varustaa yhdessä tunnille lähtevät hevoset tai rakentaa esteet estetunnille. Asiakkaat tutustuvat toisiinsa ja kiintyvät hevosten ja opettajien lisäksi myös omaan ratsastusryhmäänsä eivätkä malta olla pois tunniltaan.
- Työntekijöitä arvostetaan ja kuunnellaan, koska hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava ja motivoitunut työntekijä.

5.7 Tuloksien hyödyntäminen Aaltokankaan Ratsutalleilla

5.7.1 Asiakastytyväisyyskyselyn jälkeen keväällä 2016

Asiakastytyväisyyskyselyn yhteydessä toteutettiin asiakasymmärryskysely maaliskuussa 2016. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa, mitä asiakkaat haluavat tehdä ratsastustunneillaan ja millä hevosilla he ratsastavat mieluiten. Uusille asiakkaille tehdään lyhyt kysely puhelimesta ensimmäisen varauksen yhteydessä. Tällöin selvitetään heidän fyysinen kokonsa ja ratsastuskokemuksensa, jotta heille osataan valita sopiva ratsu.

Koko henkilökunnan tulee tiedostaa ystävällisen palvelun ja hyvän käyttäytymisen suuri merkitys. Tämä toteutettiin talven 2015 - 2016 aikana keskustelemalla henkilökunnan kanssa henkilökohtaisesti hyödyntäen sisäistä markkinointia.

Virheen sattuessa kannustetaan asiakkaita reklamoimaan, jotta virheet voidaan paremmin hyvittää ja samalla pelastaa asiakassuhde. Reklamaatioihin suhtaudutaan ammattimaisesti. Facebookin yksityisviestit sopivat hyvin tähän tarkoitukseen, mutta niissä ei ole mahdollista jättää nimitöntä palautetta. Harkitaan, tarvitaanko talliin postilaatikko nimettömän asiakaspalautteen jättämiseksi.

Asiakkaille annetaan säännöllinen henkilökohtainen palaute ratsastustunnin lopuksi esimerkiksi joka toinen kerta tai kerran kuukaudessa ryhmän toiveiden mukaan. Heille tarjotaan myös pari kertaa vuodessa mahdollisuus soittaa omalle ratsastuksenopettajalle ja keskustella omasta edistymisestä. Tarjontaa lisätään pienryhmäopetuksesta ja valmennustunneista kiinnostuneille ratsastajille.

5.7.2 Syksyllä 2016

Demingin ympyrän hengessä Aaltokankaan Ratsutalleilla jatkettiin asiakkaiden toiveiden kartoittamista syyskuussa 2016. Tällä kertaa aikuisten ratsastusryhmiltä kysyttiin toiveita tuntien ohjelmasta. Nuorten ryhmille ei tehty kyselyä, koska nuoret asiakkaat ovat yleensä innokkaita harrastamaan esteratsastusta ja maastoratsastuskin on mieluisaa toisin kuin monille aikuisille. Ratsastusryhmiltä kysyttiin tallissa ennen ratsastustuntia, kuinka usein he haluavat ratsastaa maastossa,

kuinka usein he haluavat hypätä, kuinka usein he haluavat harjoitella puomitehtäviä ja kuinka usein he haluavat pitkän loppupalautteen ratsastustunnin päätteeksi. Lisäksi ryhmille annettiin mahdollisuus esittää muita toiveita.

Monet aikuisryhmät toivoivat, että maastoratsastusta olisi aiempaa harvemmin. Yksi ryhmä toivoi kuitenkin, että maastoon pääsisi useammin. Lähes kaikki ryhmät pitivät nykyistä esteratsastuksen ja puomitehtävien määrää sopivana. Toiveet huomioitiin ryhmien kausisuunnitelmaa tehtäessä. Useimmat ryhmät toivoivat palautetta kerran kuukaudessa. Esille nousi toive ryhmästä, joka ei hyppää ollenkaan, vaan keskittyy kouluratsastuksen hiomiseen, joten sellaisia perustettiin. Ryhmille tehtävä kysely osoittautui helpoksi ja sujuvaksi keinoksi kerätä asiakkaiden toiveita. Siinä on toki riskinä jonkun vahvan persoonan mielipiteiden korostuminen ja toisen hiljaisemman mielipiteiden jääminen toisarvoiseksi.

5.7.3 Tulevaisuudessa

Annetaan työntekijöille koulutusta, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Luodaan yhdessä henkilökunnan kanssa toimintaohjeet, joita voidaan hyödyntää uuden henkilöstön ja työssäoppijoiden perehdytyksessä. Hyödynnetään tallilla työssäoppimistaan suorittavat opiskelijat paremmin ja saadaan näin lisää väkeä asiakaspalveluun ilman että joudutaan palkkaamaan ketään.

Tehdään säännöllisesti asiakastytyväisyyskysely asiakkaiden mieltymysten seuraamiseksi noin kahden vuoden välein. Laajojen kyselyiden välillä tehdään pienempiä kyselyitä ryhmille tarpeen mukaan useita kertoja vuodessa.

Laaditaan asiakkaille omat oppimistavoitteet ja harjoitusohjelmat eli tarjotaan heille ratsastuksen personal training -palveluita. Asiakkaiden motivaation parantamiseksi ratsastuskoulujen kannattaa laatia asiakkaiden kanssa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista (Tasala 2008, 45). Aloitetaan ratsastustunteihin ja säännölliseen harjoitteluun sitoutumisen kehittämisprojekti.

6 AALTOKANKAAN RATSUTALLIEN MUUT KEHITTÄMISTOIMENPITEET

6.1 Tuotteistaminen

Tuotteistamalla on määritelty selkeästi, mitä mihinkin palveluun kuuluu. Aaltokankaan Ratsutalleilla tuotteistamista on hyödynnetty jo vuosia. Asiakkaat tietävät tarkasti, mitä ratsastustunti maksaa, mutta käytäntö on osoittanut tarpeen määritellä hyvinkin tarkasti, mitä asiakkaan ostamaan palveluun kuuluu. Esimerkiksi ratsastustunnin hintaan ei sisälly henkilökohtaista avustajaa taluttamaan ratsua alkeisratsastajalle, vaan vanhempien tulee itse taluttaa hevosella ratsastavaa lastaan, jos lapsi haluaa ratsastaa talutuksessa. Estetunneilla asiakkaat rakentavat ja purkavat yhteisvastuullisesti esteet. Yksityis- tai pienryhmätunnin hintaan kuuluu 60 min opettajan aikaa, joka voidaan käyttää asiakkaan haluamalla tavalla. Asiakas voi varustaa itse hevosen, jolloin pienryhmätunnin ratsastusaika on 60 min. Ratsastuksenopettaja voi myös varustaa hevosen asiakkaalle, mutta silloin varustamiseen käytetty aika on pois ratsastusajasta. Asiakkaita ohjataan hoitamaan rutiiniasiat, kuten tuntien varaukset, perumiset ja ajankohtien vaihdot tekstiviestein. Asiakaspalvelua tarjotaan puhelimitse päivittäin 90 min ajan ja muina aikoina asiat hoidetaan tekstiviestein.

Huolellisen tuotteistamisen on todettu säästävän asiakasta pettymyksiltä, koska hänen odotuksensa ovat usein hyvinkin kovat ja hän saattaa olettaa, että palveluun kuuluu jotakin mitä siihen ei todellisuudessa kuulu. Aaltokankaan Ratsutallien tuotesisällöt on kuvailtu tallin kotisivuilla hinnastossa. Kirjalliset tuotesisällöt antavat henkilökunnalle taustatukea asiakkaan reklamoidessa.

6.2 Asiakasryhmät

Aaltokankaan Ratsutallien asiakkaista on aikuisia 60 % ja lapsia 40 % ja asiakkaista yli 95 % on naisia. Kokeneiden aikuisten lisäksi tärkeä asiakasryhmä ovat aikuiset, jotka ovat joskus ratsastaneet ja heidät halutaan saada taas satulaan. Myös lajin kokonaan uudet harrastajat ovat tärkeä kohderyhmä. Aaltokankaan Ratsutalleilla on havaittu ratsastavien lasten ja nuorten väheneminen. Suomen Ratsastajainliitto on tehnyt saman havainnon koko Suomen mittakaavassa (Sundwall 2016). Erityisesti uusia pieniä alkeisratsastajia on parin viime vuoden aikana aloittanut tavallista

vähemmän. Aaltokankaan Ratsutallien asiakassegmentit ja niiden erityispiirteet on esitelty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Aaltokankaan Ratsutallien asiakassegmentit ja niiden erityispiirteet

Aikuiset naiset, 20 - 55 - vuotiaat	7 - 12 -vuotiaat lapset	13 - 19 -vuotiaat nuoret
- työssäkäyviä tai hoitovapaalla	- lapsen lisäksi vanhemman	- kavereiden merkitys oleellinen
- haluavat irtautua arjen huolista ja kiireistä	- miellyttäminen tärkeää, vanhemmat mielellään mukana	- harrastuspaikan valinnalle
- eivät halua panostaa liikaa aikaa harrastukseensa	- tallilla taluttamassa ainakin aluksi	- vanhemmat maksavat mutta eivät juuri osallistu muuten
- haluavat nauttia ison eläimen kanssa touhuamisesta	- turvallisuus	- nuori tekee ostopäätöksen
- maksavat itse, maksuhalukkuutta usein löytyy	- riittävä apu tallissa alussa tarvitaan talutusratsastusta, kuka taluttaa?	- yleensä itsenäisesti tuntien peruminen on vanhempien vastuulla
- haluavat viettää laatuaikaa aikuisten seurassa	- aikuinen tekee ostopäätöksen, lapsi voi vaikuttaa esimerkiksi, jos kaverit käyvät samalla tallilla	

Eri asiakasryhmillä on erilaisia toiveita ratsastuskoululle. Aikuiset haluavat harrastaa pääasiassa kouluratsastusta ja heillä on kärsivällisyyttä hioa perusratsastusta kuntoon pitkän ajan kuluessa. Aikuinen asiakas haluaa ymmärtää teoriaa, joka on tekemisen taustalla, koska hän haluaa tietää, miksi asioita tehdään. Aikuinen haluaa edistyä omaan tahtiinsa ja saada onnistumisen kokemuksia. Hän asettaa mielellään omia tavoitteita ja ehkä ylittää itsensä osallistumalla harjoituskilpailuun kaverien yllyttämänä. Harrastamisessa tärkeintä on laatuaika aikuisten seurassa ja työ- ja kotiasioista irtautuminen. Aikuinen arvostaa turvallisuutta, eivätkä korkeat

esteet tai kiitolaukka maastossa ole häntä varten. Aikuiset myös ymmärtävät jossain määrin realiteetteja eli että kerran viikossa harjoittelemalla edistyy hitaasti.

Lapset haluavat aloittaa ratsastusuransa rauhallisesti ja turvallisesti. Liian nopea vaatimustason kasvu johtaa putoamisiin ja pelkäämiseen ja pelko taas estää tehokkaasti oppimisen. Nuoret ovat yleensä varsin rohkeita ja he rakastavat esteratsastusta ja reipasta menoa. Tuntien täytyy olla vaihtelevia, koska heillä ei ole juuri pitkäjännitteisyyttä. Nuoret haluavat osallistua kilpailuihin ja haaveilevat tulevaisuutta kilparatsastajiksi. Nuorten oppiminen on vahvasti käytäntöön painottuvaa, koska heillä ei ole mielenkiintoa kuunnella teoriaa yhtään enempää kuin on pakko. Sekä lasten että nuorten tunnit maksavat heidän huoltajansa.

Vanhemmat haluavat lastensa harrastukselta turvallisuutta ja mielellään edullista hintaa sekä lämmintä tilaa, mistä seurata tunteja. Yleensä vanhemmilla ei ole keinoja arvioida opetuksen laadukkuutta, vaan he pystyvät arvioimaan vain opettajan asiakaspalvelutaitoja. Aikuinen arvostaa ratsastuksenopettajalta saamaansa huomiota: ”kylläpä teidän Kerttu on kehittynyt kovasti viime syksystä.” Lasten vanhemmat eivät aina ole tyytyväisiä ratsastuskoulun tarjoamaan opetukseen ja pienen lapsen oppiminen koetaan hitaaksi, vaikka lapsi itse olisi tyytyväinen. Usein mainitaan, että ”tästä maksetaan niin ja niin paljon ja lapsi on oppinut noin vähän” eli vanhemman odotukset oppimisesta suhteutettuna harjoitusmäärään ovat epärealistisia.

Yrityksen kannattaa olla uskollinen konseptilleen. Jos asiakas etsii halvinta hintaa, niin ensisijaisesti laatuun panostava yritys ei voi toimia asiakkaan ehdoilla (Rubanovitsch & Aalto 2010, 105). Kaikkia ei voi miellyttää. Aaltokankaan Ratsutallit on joutunut tekemään päätöksen, ettei se pysty palvelemaan asiakkaita, jotka haluavat kilpailla ratsastuskoulun hevosilla II-tason kilpailuissa, koska hevosia ei olla valmiita vuokraamaan kilparatsastusta varten. Aaltokankaan Ratsutallit on myös lopettanut alle 7-vuotiaiden lasten ratsastuksen tarjoamisen, koska se on todettu liian kalliiksi järjestää sen vaatiman suuren avustajajoukon takia.

6.3 Ratsastuskoulutoiminnan eriytyminen

Ratsastuskoulutoiminta on suurten haasteiden edessä, koska asiakkaiden sitoutuminen harrastukseensa on vähentynyt ja vapaa-ajan harrastusten tarjonta on kasvanut voimakkaasti. Nykyään halutaan ratsastaa irtotunteja eikä sitouduta pidemmäksi ajaksi. Ratsastuskoulun ansaintalogiikka

perustuu asiakkaisiin, jotka osallistuvat säännöllisesti tunneille joka viikko, eikä jokaista ratsastustuntia ole totuttu myymään erikseen. Asiakas, joka on ensisijaisesti kiinnostunut hevosten kanssa touhuamisesta ja luonnossa liikkumisesta, ei hakeudu ratsastuskouluun vaan hän yleensä vuokraa tuttavansa hevosta tai hankkii oman maastoratsun. Ratsastusharrastus on jakautumassa niihin, jotka harrastavat hienoissa puitteissa osaavilla hevosilla ja ovat valmiita maksamaan harrastuksesta kohtuullisen paljon ja niihin, jotka harrastavat maastoratsastusta edullisesti vaatimattomissa puitteissa. Määrällisesti jälkimmäinen ryhmä kasvaa koko ajan eniten. Onko ratsastuskoululla tälle ryhmälle muuta tarjottavaa kuin alkeiskurssi, jonka käytyään asiakkaat alkavat harrastamaan itsenäisesti? Ratsastuskoulun järjestämänä maastoratsastus on huomattavasti kalliimpaa kuin itsenäinen harrastaminen vaikkapa vuokrahevosella.

Myös ratsastuskoulut ovat jakautuneet kahteen leiriin. On isoja kouluja, joissa toimitaan hyvissä tiloissa koulutetun henkilökunnan ohjaamana ja harrastetaan jossain määrin tavoitteellisesti yleensä lähellä kaupunkia. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvistä puitteista ja sijainnista. Toinen ryhmä on pienemmät tallit, joissa ratsastetaan ulkona ilman maneesia, usein vaatimattomissa tiloissa ja ilman koulutusta olevan tunnin pitäjän opetuksessa edulliseen hintaan. Näissä talleissa ”kodinomaisuus” vetoaa asiakkaisiin eikä heitä huoleta tunnin pitäjän usein vähäinen osaaminen tai tallin syrjäisempi sijainti.

6.4 Missio, visio ja strategia vuoteen 2027 asti

Ratsastuskoulut tuntevat yleensä huonosti asiakkaidensa tavoitteet ratsastuksessa (Nauclér 2011, 52). Aaltokankaan Ratsutallit haluaa tehdä tässä poikkeuksen. Asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet harrastuksessaan pyritään selvittämään säännöllisesti. Tavoitteellisille harrastajille tarjotaan valmennusta ja ratsastuksesta nauttiville asiakkaille rentoa harrastamista samanhenkisten ihmisten seurassa. Asiakastietokantaan merkitään asiakkaiden fyysinen koko, toiveratsut ja toiveet tuntien sisällöstä. Asiakkaalle, joka ei esimerkiksi halua hypätä, tarjotaan korvaavaa tuntia oman ryhmän hypätessä. Asiakkaan tarpeet ja toiveet nostetaan etusijalle yrityksen toimintaa suunniteltaessa.

Aaltokankaan Ratsutallien liikeidea on tuottaa ratsastustunteja hyvissä puitteissa lähellä Oulun keskustaa osaavilla ja tehtävänsä sopivilla hevosilla eri-ikäisille ratsastuksen harrastajille

kohtuulliseen hintaan. Oulun seudulla on runsaasti ratsastuskouluja, joissa on maneesi, joten maneesin merkitys kilpailutekijänä on pienentynyt viime vuosina.

Aaltokankaan Ratsutallien asiakkaat ovat sekä aikuisia että yli 7-vuotiaita lapsia ja nuoria, jotka haluavat oppia ratsastamaan ja hoitamaan hevosia. Aaltokankaan Ratsutallit haluaa tulla muistetuksi hyvästä asiakaspalvelusta. Ystävällisen palvelun lisäksi tämä tarkoittaa joustavuutta tuntivarauksissa eli asiakas pääsee ratsastamaan hänelle sopivana ajankohtana. Aaltokankaan Ratsutalleja markkinoidaan sen kotisivuilla, Facebookissa ja ajoittain myös paikallislehdessä. Vallitseva taantuma on vaikuttanut ratsastajamääriin, ja varsinkin lasten ratsastus on vähentynyt perheiden valitessa ratsastusta edullisemmän harrastuksen.

Aaltokankaan Ratsutallit oli Oulun alueen suurin ratsastuskoulu 2009-2013 ja tavoitteena on saavuttaa tämä asema uudelleen taloudellisesta taantumasta ja lisääntyneestä ratsastuskoulujen tarjonnasta huolimatta. Tavoitteena on 25 täystyöllistettyä opetushevosta nykyisen vajaan 20 sijaan ja yksi uusi työntekijä seuraavan 2–3 vuoden aikana yrityksen voitollisuudesta tinkimättä.

Pitemmän aikavälin (vuodet 2017–2027) tavoite on kehittää ratsastuskoulun asiakaspalvelua uudelle tasolle, jossa asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuunnellaan erityisen herkällä korvalla. Samalla halutaan dokumentoida toiminta ja kehittää sitä edelleen pienin askelin Demingin ympyrän mukaisella kehittämisotteella. Toimintaa kehitetään aina asiakkaan tarpeet, ei hevoset etusijalla. Tarkoituksena on myös luoda lisää kalliimman hintaluokan palveluita ja paketoita ne vaativaakin asiakasta miellyttäväksi kokonaisuudeksi. Vuoden 2027 tavoiteliikevaihto on 400 000 € ja silloin yritys työllistää viisi henkilöä kokoaikaisesti.

Tavoitteet saavutetaan aktiivisella markkinoinnilla, sujuvalla asiakaspalvelulla ja asiakkaan tarpeiden kuuntelemisella sekä toiminnan jatkuvalla kehittämisellä yhdessä työntekijöiden kanssa. Aaltokankaan Ratsutallit tekee jatkuvaa työtä uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi lajin pariin järjestämällä alkeistunteja, joilla ratsastusta pääsee kokeilemaan helposti ja sujuvasti sekä houkuttelemalla aiemmin ratsastaneita asiakkaita takaisin lajin pariin.

Aaltokankaan Ratsutallit kannustaa työntekijöitään tuomaan esiin ongelmatilanteita ja kehittämään parannusehdotuksia niihin. Myös työntekijöiden henkilökohtaista verkostoitumista alan muihin toimijoihin arvostetaan. Vapaamuotoiset keskustelut samalla alalla vaikuttavien tuttavien kanssa toimivat usein arvokkaana kanavana saada tietoa muiden alan yritysten tavasta

toimia. Ratsastuskoulutoiminta on paikallista toimintaa ja alalla on hyvin vähän liikesalaisuuksia, joten oman yrityksen asioista puhutaan hyvinkin avoimesti.

6.5 Brändin luominen

Aaltokankaan Ratsutalleilla halutaan luoda asiakaslähtöisyyden brändiä ja se haluaa antaa selkeän asiakaslupauksen eli se haluaa olla ”ratsastuskoulu, jossa asiakas on ykkönen”, ”ratsastuskoulu, jossa kaikki toimii ja epäkohtiin puututaan”, ”ratsastuskoulu, jossa halutaan jatkuvasti parantaa ja kehittää toimintaa”. Konkreettisella toiminnalla halutaan luoda uskottavuutta ja osoittaa asiakkaille, että jatkuvaan parantamiseen löytyy motivaatiota ja koko henkilöstö on sitoutunut yrityksen arvoihin. Asiakslupaus tarkistetaan vuosittain ja tarvittaessa sitä päivitetään ja parannetaan. Uudistumiselle asetetaan konkreettisia tavoitteita. Syksystä 2015 alkoi asiakaspalvelun kehittämisen vuosi. Seuraaville vuosille täytyy kehittää uusia tavoitteita, jotka voisivat olla muiden asiakaspalvelualojen hyvien käytäntöjen tuominen ratsastuskoulutoimintaan.

Aaltokankaan Ratsutallien brändiin kuuluu myös osaava henkilökunta ja kaikin puolin ammattimainen ja järjestäytyneet toiminta, hyvässä kunnossa olevat tilat ja hevosten hyvä hoito. Ratsastuskoulun kaikki asiakaspalveluprosessit ja toimintatavat on määritelty koko yritykselle yhtenäisen toimintatavan saavuttamiseksi.

Aaltokankaan Ratsutalleilla ymmärretään, että läheskään kaikille asiakkaille tärkeintä harrastuksessa ei ole tiukka treenaaminen ja ratsastuksessa kehittyminen. Harrastuksella tavoitellaan henkistä hyvinvointia, kumppanuutta hevosen kanssa ja yhteisöllisyys korostuu, samalla kiinnytään omaan ratsastusryhmään ja talliyhteisöön (Sundwall, 2016). Aaltokankaan Ratsutallien brändi on myös ”ratsastuskoulu, jossa on mukava porukka ja kaikkia kannustetaan”.

6.6 Yhteisöllisyys ja sitoutuminen

Ratsastuskoulu menestyy, jos se saa asiakkaat sitoutumaan vakiotunteihin joka viikko. Esimerkiksi vaellustallit joutuvat myymään joka ikisen vaelluksen erikseen, joten se merkitsee ratsastuskoulua epävarmempaa toimeentuloa. Etukäteen maksettu kausikortti koko syksystä tai keväästä tai sarjalippu tuo myös turvaa yrittäjälle siinä tapauksessa, että asiakas unohtaa perua tuntinsa tai peruu sen liian myöhään. Yleensä ratsastuskoulu yrittäjä perii asiakkaalta tuntimaksun

myös siinä tapauksessa, että tämä ei saavu varaamalleen tunnille tai peruutus tulee myöhemmin kuin tallin säännöissä edellytetään. Käteisellä maksavilta asiakkailta alalle yleisten ”peruutusmaksujen” periminen voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Samana päivänä perutulle tunnille on hankalaa löytää toista ratsastajaa korvaamaan poissaolijaa ja paikka jää yleensä tyhjäksi.

Asiakkaat kiintyvät omaan harrastuspaikkaansa ja omaan vakioryhmäänsä. Harrastaminen on sosiaalista ja monet aikuisratsastajat tulevat tallille hyvissä ajoin jännittämään yhdessä tulevaa tuntiaan. Tunnin jälkeen kokemuksia jaetaan usein pitkäänkin. Lapset taas tulevat tallille hoitamaan hevosia ja viettämään aikaa kaverien kanssa. Tyytyväinen asiakas on tallin paras markkinoija. Asiakkaat suosittelevat usein tallia kavereilleen, ja näin saadaan uusia asiakkaita.

Asiakkaiden kiintymistä omaan harrastuspaikkaansa kannattaa yrittää hyödyntää myymälle heille kausikortit tai ainakin kymmenen kerran sarjaliput. Yrityksessäni asiakkaille yritetään tarjota vakiotuntipaikkaa, joka viikko samaan aikaan. Osa asiakkaista haluaa kuitenkin varata tuntinsa silloin kun pääsee tulemaan. Tällöin asiakas yleensä käy harvoin eikä hän kiinnny yritykseen, sen hevosiin tai omaan ryhmään. Jokaiselle ratsastajalle sattuu varmasti välillä huonompia ratsastuskokemuksia. Esimerkiksi hän voi joutua ratsastamaan hevosella, josta ei pidä tai ei mielestään saa opettajalta tarpeeksi huomiota. Tällöin yritykseen ja ryhmään kiintyminen estää asiakasta vaihtamasta ratsastuskoulua ja jos vielä ratsastuskortissa sattuu olemaan vaikka viisi kertaa jäljellä, onnistuneita tunteja ehtii taas tulla ja asiakas ostaa seuraavankin sarjalipun tutusta ratsastuskoulusta.

Oulussa ei sitouduta kausikortteihin kuten Etelä-Suomessa. Moni haluaa ratsastaa kertamaksulla, vaikka ratsastaa joka viikko. Hinnoittelulla kannattaa yrittää ohjata sarjalippujen ja kausikorttien käyttöön ja asettaa yksittäin maksetun ratsastuskerran hinta riittävän korkeaksi suhteessa sarjalipun tuntihintaan. Toisaalta liian korkea yksittäisen tunnin hinta käytännössä estää irtotuntien ratsastamisen. Vallitseva tiukka taloustilanne näkyy ihmisten harrastusbudjeteissa ja sitoutuminen harrastuksiin on vähentynyt. Yksi viikkotunti halutaan pitää mutta ylimääräisiä palveluita on aiempaa vaikeampi myydä. Ratsastustunnit maksetaan itse ja rahalle halutaan saada maksimaalisesti vastinetta.

Menestyksekkäs ratsastuskoulu pystyy luomaan me-hengen ja korostamaan yhteisöllisyyttä harrastamisessa. Tallilla on mukava tunnelma ja asiakkaat auttavat toisiaan. Asiakkaat pyritään

saamaan sitoutumaan omaan ratsastusryhmäänsä, yritykseen ja sen hevosiin. Yhteenkuuluvuuden tunnetta pyritään vahvistamaan järjestämällä tapahtumia, kuten kilpailuja ja talkoita. Sitoutunut asiakas ei helposti vaihda tallia. Kanta-asiakasedulla asiakkaat pyritään pitämään ja heitä kannustetaan kasvattamaan ostojaan (Bergström & Leppänen 2009, 478). Aaltokankaan Ratsutalleilla tarjotaan tavallista edullisempi ylimääräisiä lisätunteja kanta-asiakkaille, jolloin yritys saa samalla viimeiset muuten yleensä tyhjäksi jäävät tuntipaikat myytyä.

6.7 Käytetyt markkinointikanavat

Aaltokankaan Ratsutallit on hyödyntänyt aktiivisesti kotisivujaan markkinoinnissa koko toimintansa ajan eli vuodesta 2007 lähtien. Käytössä on myös You Tube ja blogi tallin kotisivuilla. Joulukuussa 2015 aloitettiin myös Facebookin käyttö ratsastuskoulun markkinoinnissa. Ihmiset rakastavat eläimiin liittyviä postauksia, joissa tapahtuu jotakin hassua. Facebookia on helpompi päivittää kuin kotisivuja ja varsinkin kuvien lisääminen on helpompaa.

Taloudellinen taantuma näkyy ratsastuskoulujen asiakasmäärissä. Myös Suomen Ratsastajainliiton jäsenmäärä on pienentynyt. Taantumun seurauksena ratsastuskoulujen ryhmäkoot ovat keskimäärin pienentyneet eli yrittäjät eivät välttämättä saa myytyä tunteja täyteen. Monilla talleilla tuntien ja opetushevosten määrää on myös pienennetty vastaamaan paremmin vallitsevaa taloustilannetta.

Aiemmin Aaltokankaan Ratsutallit on mainostanut erityisesti alkeistunteja Forum24 – paikallislehdessä, mutta maaliskuusta 2016 lähtien mainoskanavana on käytetty Facebookia. Siellä on yhdistetty maksullista mainontaa ja kaverien joukkovoimaa.

Sosiaaliseen mediaan on helppo ujuttaa hienovaraisia viestejä tallin toiminnasta.

- Kissa juuttui karkkiautomaattiin. Tallilla on välipala-automaatti, josta voit ostaa juotavaa ja syötävää.
- Ratsastuksenopettaja ratsastaa ponilla. Henkilökunta läpiratsastaa ja kouluttaa hevosia, jotta asiakkaiden olisi helpompi ratsastaa niillä, ja ne osaisivat varmasti kaikki ratsastustunneilla vaa-dittavat tehtävät tasolle helppo A asti.
- Kuvia ratsastuksenopettajista suunnittelupalaverissa. Toiminta on järjestäytyntä ja tuntisisältöjä suunnitellaan yhdessä asiakkaan parhaaksi.

- Tallilla on uusi hevonen. Toiminta on vilkasta ja uusia ratsuja tarvitaan. Vanhat ja raihnaiset hevoset pääsevät pois raskaasta tuntityöstä eli hevosista välitetään.
- Tallin hevonen menestyi kilpailuissa tai ainakin osallistui vaativan tason luokkaan ratsastuksen opettajan kanssa. Videolta on mukava seurata suoritusta ja todeta, että opettaja ja hevonen osaavat.
- Uudet estepuomit kiiltelevät auringossa ja ratsastusalueiden pohjia lanataan ja huolletaan säännöllisesti. Yrityksen tiloja ylläpidetään ja parannetaan jatkuvasti.

6.8 Vuoden 2016 markkinointikampanjat

Tutustumistunti alehintaan. Tammikuusta maaliskuuhun uudet asiakkaat saivat ratsastaa ensimmäisen tuntinsa 15 €:n alennushintaan. Kampanja onnistui hyvin, ja monet kokeilijat varasivat vakiotunnin. Se uusittiin kesällä 2016 ja vielä marraskuussa. Edullisella tutustumistunnilla pyritään laskemaan kynnystä tulla tallille kokeilemaan ratsastusta. Asiakkaalle, joka ei ole aiemmin harrastanut hevosia itse hevoset, tallilla toiminen, käytettävä terminologia ja varusteet ovat vieraita ja usein hieman pelottavia.

T-paitakanpanja. Uuden asiakkaan tuoneelle asiakkaalle annettiin palkinnoksi tallin t-paita. Vain muutamia t-paitoja jaettiin talven aikana mutta toukokuussa monet aktivoituivat suositteluun yritystä ystävilleen. Kampanjan vaikutus oli aluksi vähäinen, mutta kevään tulo lisäsi sen vaikutusta. Loput t-paidat jaetaan tallin kilpailuissa palkintoina tai myydään edullisesti.

Opiskelijoiden pitämiä tunteja alehintaan. Asiakkaat olivat tyytyväisiä tunteihin, ja opiskelijat saivat kokemusta opettamisesta. Tuntien määrä ei kuitenkaan ollut kovin suuri, vaan ehkä 5 - 10 kuukauden aikana. Kampanjaa jatketaan tulevaisuudessakin silloin, kun tallilla on harjoittelijoita, jotka pystyvät pitämään ratsastustunteja.

Tykkää ja jaa -kampanja. Syksyn 2016 vakiotunteja mainostettiin tällä kampanjalla ja palkintona arvottiin viiden kerran ratsastuskortti (arvo 140 €). Palkintoa pidettiin houkuttelevana ja kampanja tavoitti Facebookissa lähes 20 000 oululaista ja mainos jaettiin siellä 99 kertaa. Uudet asiakkaat aloittavat yleensä ratsastuksen syksyllä, joten on vaikea arvioida markkinointikampanjan tehokkuutta. Uusia asiakkaita saatiin kuitenkin varsin mukavasti.

Ratsastuskortti tarjoushintaan lasten alkeistunneille. Alkeistunneilla ratsastavien lasten

määrä on laskenut huomattavasti huonon taloudellisen tilanteen takia. Tarkoituksena on myydä lasten alkeistunneille viiden kerran kortti alennushintaan huomattavalla alennuksella. Tämä kampanja toteutetaan talvella 2016–2017 ”hiljaiseen aikaan”.

Aaltokankaan Ratsutallit järjestää muutaman kerran vuodessa ”tutustu ratsastukseen” -tilaisuuksia. Ratsastuskoulun kaltaisessa kuluttajamyynnissä on hankala tavata yksittäin kiinnostuneita asiakkaita, mutta ”tutustu ratsastukseen” -tilaisuus mahdollistaa myyntitapaamisen pitämisen useammalle potentiaaliselle asiakkaalle. Tapahtumissa tutustutaan tallin tiloihin ja hevosiin ja annetaan tuote-esittely ratsastuskoulun tunneista. Asiakas saa myös kokeilla ratsastamista muutaman minuutin ajan. Tilaisuuksia järjestetään erikseen aikuisille asiakkaille sekä lapsille ja heidän vanhemmilleen.

7 YHTEENVETO JA TULOSTEN ARVIOINTI

Työn tavoitteena oli selvittää Aaltokankaan Ratsastuskoulun asiakastyytyväisyyden ongelmakohtia ja korjata havaittuja puutteita. Kysely toi esiin asiakkaiden toiveen pienemmistä ryhmistä. Päätettiin tarjota pienryhmiä asiakkaille, jotka ovat valmiita maksamaan pienryhmäopetuksesta. Asiakkaat haluavat kehittyä ja toivovat runsaasti palautetta oppimisesta. Aaltokankaan Ratsutallien henkilökunta, opetus ja asiakaspalvelu saivat runsaasti kiitosta samoin kuin hevoset, joita pidettiin kiltteinä ja opetuskäyttöön sopivina. Asetetut tavoitteet saavutettiin näiltä osin. Työ tuotti paljon toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita Aaltokankaan Ratsutallien käyttöön. Yrityksen toiminnassa on jo tehty muutoksia esimerkiksi markkinointivastuun jakaminen, some-markkinointi, yhteinen Facebookin päivitysvastuu, sisäinen markkinointi, hymyileminen ja positiivisuuden korostaminen. Tulokset antavat myös paljon ideoita yrityksen kehittämiseksi jatkossa. Kehittämisen tulee perustua jatkuvaan asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseen. Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, joka käsittelee Aaltokankaan Ratsutalleja, tulokset ovat pääosin yleistettävissä muihinkin ratsastuskouluihin. Työn myötä asiakastyytyväisyysprosessi on käynnistetty ja se jatkuu säännöllisesti tehtävin kyselyin myös tulevaisuudessa.

Asiakastyytyväisyyskysely onnistui hyvin ja vastauksia saatiin paljon. Asiakkaat kokivat kyselyn ja toiminnan kehittämisen merkittäviksi sekä olivat valmiita käyttämään kyselyyn aikaansa. Paperinen asiakastyytyväisyyskysely toimi hyvin. Kyselylomake ei ollut riittävän selkeä ja tarkasti ohjeistettu, koska monet valitsivat useita vastausvaihtoehtoja monivalintakysymyksissä, vaikka niissä pyydettiin valitsemaan tärkein tai ensisijainen vaihtoehto. Analysoinnissa huomioitiin kaikki asiakkaiden valitsemat vaihtoehdot vaikka niiden tärkeysjärjestystä ei voinut päätellä. Suuri otos, yli 62 % kyseisen viikon asiakkaista lisää tulosten luotettavuutta ja kyselyn painoarvoa. Asiakastyytyväisyyskysely toistetaan kahden vuoden kuluttua ja sitten voidaan vertailla eri vuosien tuloksia.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa monet toivoivat pienryhmätunteja. Niitä ryhdyttiin tarjoamaan heti tutkimuksen jälkeen, mutta niihin ei löytynyt halukkaita osallistujia eli asiakkaiden maksuhalukkuus oli selvästi suurempi kyselyssä kuin todellisuudessa. Asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan tunninpitäjän koulutustasolla ei ole juuri merkitystä, vaan ratsastuksen ohjaajan, jolla on

hevostalouden perustutkinto, taidot riittävät. Suurin osa asiakkaista ei olisi valmis maksamaan tunneistaan lisää, vaikka tunnin pitäjä olisi kouluttautunut ratsastuksenopettajaksi.

Jatkotutkimuksena ratsastuskoulujen kannattaisi hyödyntää bechmarkingia muilta asiakaspalvelualoilta. Hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin soveltaa ratsastuskouluissa, voisi löytyä esimerkiksi liikuntakeskuksista. Kannattaisi myös selvittää, onko Ruotsin suurissa ratsastuskouluissa asiakaspalvelukäytäntöjä, joita voisi hyödyntää ja edelleen kehittää myös Suomessa.

LÄHTEET

Auramo, H. & Parjanen, E. 2012. Sosiaalinen media. Teoksessa Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä Internetmarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien liitto. 248 - 261.

Baron, S., Harris, K. & Hilton, T. 2009. Services marketing: Text and cases. Basingstoke: Palgrave.

Berlin, E., Gustafsson, M. & Wikberg, P. 2011. Kundvårdens betydelse för ridskolan. Strömsholm: Sveriges lantbruksuniversitet, Opinnäytetyö. Viitattu 28.2.2016, http://stud.epsilon.slu.se/3529/1/berlin_e_etal_111107.pdf.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13 uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Berry, L. & Parasuraman A. 2004. Marketing Services: Completing trough quality. New York: Free Press.

Blanchard, O. 2011. Social media ROI: Managing and measuring social media efforts in your organization. Indianapolis, Ind.: Que.

Bore, C. & Lindström, S. 2015. Faktorer för lönsam ridskola - intervju med åtta ridskolechefer. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet, Opinnäytetyö. Viitattu 11.2.2016, http://stud.epsilon.slu.se/8041/7/bore_c_suzanna%20lindstrom_s_150616.pdf

Bruhn, M. & Georgi, D. 2006. Services Marketing: Managing the service value chain. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Calabrese, A. & Spadoni, A. 2013. Quality versus productivity in service production systems: an organizational analysis. International Journal of Production Research 51 (22), 6594 - 6606.

Dyrendahl, C. 2016. Hästföretagarpraktikan. Råd och tips för dig som vill bli framgångsrik hästföretagare! LRF Konsult. Viitattu 11.10.2016, <http://www.lrf.se/globalassets/dokument/om->

lrf/bransch/irf-hast/verktyg-och-erbjudanden/
hastforetagarpraktikan/hastforetagarpraktikan.pdf.

Folkesson, M., Metsäntähti, E. & Ullakonoja, J. 2012. Menesty matalasuhdanteessa digitaalisten kanavien avulla. Magenta Advisoryn julkaisu 11/2012. Viitattu 1.10.2016, <http://www.slideshare.net/MagentaAdvisory/menesty-matalasuhdanteessa-digitaalisten-kanavien-avulla>.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: Sanoma Pro Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WSOYpro

Gummerson, E. 2010. The new service marketing. Teoksessa M.J. Baker & M. Saren (toim.) Marketing theory. 2. painos. Cornwall: SAGE Publications, 399 - 421.

Heikkilä, A. Master-ratsastuksen opettaja, SRL:n ratsastuskouluneuvoja. Luento Ruukin maaseutuopistolla 21.4.2016.

Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W.D. 2005. Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. Journal of marketing 69 (4), 84 - 96.

Hsuan-Hsuan, K., Chien-Chih, K. & Chen, M. 2013. Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service. Managing Service Quality 23 (5), 437 - 452.

Ivarsson, M. 2008. Framtidsspaning om hästsektorn. Jönköping: Jodbruksverket. Viitattu 8.3.2016, http://www.jordbruksverket.se/download/18.5aec661121e2613852800010709/1370041040044/Framtidsspaning_L_1.pdf.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Viitattu 10.10.2015, https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf.

Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin: Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum Media.

Juslén, J. 2014. 10 askelta Facebook-markkinointiin. Viitattu 17.10.2016, https://asiakas.kotisivukone.com/files/sometyonhaussa.autta.fi/FB/10-askelta-facebook-markkinointiin-ekirja-loka2014_1.pdf.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: SanomaPro.

Karström, T., Kivinen M. & Ropo, P. 2005. Hevosalan yrityksen asiakkuuden hallinta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2016, <http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/PublishingImages/Sivut/hevosyrittajan-oppaat/Hevosalan%20yrityksen%20asiakkuuden%20hallinta.pdf>

Kotler, P, Keller, K.L., Brady, M, Goodman, M & Hansen, T. 2012. Marketing management. 2. painos. Harlow: Pearson.

Ku, H-H., Kuo, C-C. & Chen, M. 2013. Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service. *Managing service quality* 23 (5), 437-452.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Mattila H., 2016. Yrittäjä, Oulunsalon Ratsastuskoulu. Puhelinhaastattelu 15.6.2016.

Naucmér L.-G. 2011. Ett litet häfte om riddskoleekonomi. Vesterås.

Naucmér, L.-G. 2013. Ridskola i kris. Hästföretagarna. Viitattu, 1.3.2016, <http://hastforetagarna.se/2013/01/09/ridskola-i-kris/>.

Naucmér, L.-G. & Olofson, A. 2005. Hästföretagaren. Att starta och driva företag inom hästnäringen. Malmö: Liber.

Niittumäki, J. 2013. Suomen Ratsastajainliiton jäsentalli – ohjeistus toimivaan tallitoimintaan. Viitattu 12.1.2016,
http://www.ratsastus.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/ratsastajainliitto/embeds/ratsastajainliittowwwstructure/44422_talliopas_2013_netti.pdf.

Ratsastuspalveluiden turvallisuuden edistäminen. 2015. Tukes-ohje 5/2015. Viitattu 10.11.2016,
http://www.tukes.fi/Tiedostot/Tukes-ohjeet/Tukes-ohje_5_2015%20Ratsastuspalveluiden%20turvallisuus.pdf.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Hämeenlinna: Tietosykli.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Imperial Sales.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. 1995. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of marketing* 59 (April), 58 - 70.

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen. Pk-yrityksen brändikirja. Oulun yliopisto. Viitattu 13.4.2016, <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514261893/isbn9789514261893.pdf>.

Sokovic, M., Pavletic, D. & Kern Pipan, K. 2010. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering* 43 (Nov), 476 - 483. Viitattu 30.10.2016,
https://www.researchgate.net/publication/49600834_Quality_improvement_methodologies_-_PDCA_cycle_RADAR_matrix_DMAIC_and_DFSS.

Sundwall, F. 2016. Pääsihteerin kirjelmä Ratsastajainliiton jäsentalleille. Suomen Ratsastajainliitto.

Tasala, M. 2008. Ratsastuskoulun asiakkaiden sitoutuminen ratsastustunteihinsa. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö.

Turun Ratsastajat. 2014. Artukaisten ratsastuskoulun asiakaskysely. Viitattu 22.4.2016, <http://www.turunratsastajat.fi/index.php/ratsastuskoulu/asiakastyytyvaisyyskysely>.

Uudistuva hevostalous. 2016. Viitattu 29.10.2016, <http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/uusi-hevostalous/Sivut/default.aspx>.

Yngve, A. 2013. Ridskolan som är affärsmässig som ett företag. Hippson. Viitattu 27.12.2015, <http://www.hippson.se/artikelarkivet/hippsonnews/ridskolan-som-ar-affarsmassig-som-ett.htm>.

Oletko

- a) aikuisratsastaja
- b) alle 18-vuotias
- c) ratsastavan lapsen tai nuoren huoltaja

Kuinka kauan olet harrastanut ratsastusta tai lapsesi on ratsastanut?

- a) alle vuoden
- b) 1 – 2 vuotta
- c) 3 – 5 vuotta
- d) yli 6 vuotta

Miksi harrastat ratsastusta tai lapsesi ratsastaa? Valitse tärkein.

- a) pidät hevosista
- b) haluat kuntoilla
- c) haluat irtautua arjesta
- d) haluat tähdätä kilpailuihin
- e) hyvän seuran/kaverien takia
- f) muu, mikä? _____

Mikä on sinulle tärkein tekijä ratsastuskoulun valinnassa?

- a) sijainti
- b) hevoset
- c) opettajat
- d) tilat
- e) turvallisuus
- f) ratsastajana kehittyminen
- g) muu, mikä? _____

Miten sait tietää Aaltokankaan Ratsutalleista? Valitse ensisijainen.

- a) kotisivut
- b) facebook
- c) ilmoitus paikallislehdessä
- d) ystävä suositteli
- e) pistäydyit tallilla
- f) muu, mikä? _____

Oletko ratsastanut tai onko lapsesi ratsastanut aletunteja?

- a) kyllä
- b) en

Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin (1 todella tyytymätön, 5 todella tyytyväinen)

tilat	1	2	3	4	5
hevosten osaaminen	1	2	3	4	5
hevosten sopivuus ratsastuskouluun	1	2	3	4	5
hevosten hyvinvointi	1	2	3	4	5
hevosten varusteet	1	2	3	4	5
opetus	1	2	3	4	5
opettajien osaaminen	1	2	3	4	5
oma edistyminen	1	2	3	4	5
ryhmäkoot	1	2	3	4	5
hinnat	1	2	3	4	5
turvallisuus	1	2	3	4	5
avun saaminen tallissa hevosta varustaessa	1	2	3	4	5
tuntien varaamisen ja perumisen sujuvuus	1	2	3	4	5
palvelun ystävällisyys	1	2	3	4	5

Olisitko valmis maksamaan 8 € enemmän tunnistasi tai lapsesi tunnista, jos pienentäisimme kaikki ratsastusryhmät 9:stä 6:een ratsastajaan?

- a) kyllä
- b) ei

Olisitko valmis maksamaan 2 € enemmän tunnistasi tai lapsesi tunnista, jos tallissa olisi aina toinen työntekijä auttamassa varustamisessa? Ennen lasten alkeistunteja tallissa on työntekijä auttamassa.

- a) kyllä
- b) ei

Kuinka paljon lisää olisit valmis maksamaan ratsastustunnistasi tai lapsesi ratsastustunnista, jos opettajana toimisi koulutettu ratsastuksen opettaja (hevostalouden ammattitutkinto) ratsastuksen ohjaajan (hevostalouden perustutkinto) sijaan?

- a) en mitään
- b) 0,50 €
- c) 1 €
- d) 1,50 €
- e) 2 €

Kerro, mikä ilahduttaa sinua ratsastuskoulussamme?

Kerro, miten voisimme vielä parantaa?

Kiitos vastauksestasi! Autat meitä kehittämään ratsastuskouluamme.

Teemme asiakastyytyväisyyskyselyn tallilla 27.2. - 4.3. Työn tuloksia käytetään tallin toiminnan kehittämiseen ja minun YAMK opinnäytetyöhöni. Kyselylomakkeita on kaksi: asiakastyytyväisyyskysely, johon vastataan nimettömänä ja toinen, johon saatte kirjata toiveitanne tunneista ihan nimen kera. Osa asiakkaistamme kertoo toiveitaan aktiivisesti mutta suuri osa on aika hiljaa.

Kyselyt löytyvät ratsastuskoulun pesukarsinasta ja ne myös palautetaan siellä olevaan laatikkoon. Toivon, että saan paljon vastauksia ja erityisesti toivon, että kirjoitatte mahdollisimman paljon omia kommentteja. Mielenne on tärkeä!

Vastaajien kesken arvomme ratsastustunteja.

Terveisin,

Tuuli

KYSELY AALTOKANKAAN RATSUTALLIEN ASIAKKAILLE

Nimesi _____

Ratsastusryhmäsi (esim. ma klo 18) _____

Tavoitteesi ratsastuksessa _____

Suosikkihevosesi

Kerro mistä ratsastusharjoituksista pidät

Kerro mistä ratsastusharjoituksista et pidä

Miten opit parhaiten?

- e) tekemällä
- f) opettajaa kuuntelemalla
- g) katsomalla esimerkkiä
- h) keskustelemalla opettajan kanssa

Kuinka paljon olet valmis käyttämään ratsastusaikaa siihen, että opettaja antaa sinulle palautetta ja voit keskustella opettajan kanssa edistymisestäsi?

- a) hyvin vähän, ratsastan mielelläni tehollisesti mahdollisimman pitkään
- b) toivon saavani joka kerta hieman palautetta tunnin loppuksi
- c) palaute on minulle tärkeää ja haluan sitä mahdollisimman paljon

Kiitos vastauksestasi! Autat meitä opettamaan sinua mahdollisimman hyvin.

Alle 18-vuotiaat lapset ja nuoret

Positiivista

Monipuoliset ratsastustunnit

Tasokkaat opettajat ja positiivinen ilmapiiri

Hyvä ilmapiiri, laadukas opetus ja osaava henkilökunta, hyvät hevoset ja mahtavat ratsastustilat

Ihanat hevoset ja muuten mukava paikka

Opettajien positiivisuus ja tallilla oleva hyvä yhteishenki ja hevoset tottakai

Kiltit ja kivat tallityöntekijät

Mukava henkilökunta

Hevoset ja ratsastus

Palvelu, opettaja, tuntien monipuolisuus ja parhaat hevoset

Hyvä opetus, kiltit hevoset/ponit ja apua saa jos pyytää

Kaikki ovat ystävällisiä ja hevoset kilttejä

Kurssit ja leirit

Hyvä ilmapiiri, mukavat hevoset (eivät ole liian helppoja) ja opettajat

Positiiviset ja mukavat opettajat, ihanat hevoset

Kurssit ja leirit, mukavat opettajat ja kiltit hevoset. Aletunnit

Mukava ilmapiiri (useita palautteita)

Hevoset ja opettajat (useita palautteita)

Hevoset, kurssit ja leirit. Alennus- ja yksityistunnit. Monipuoliset hevoset. Opettajat

Osaavat opettajat

Maastomahdollisuudet, hevoset, hyvä opetus, maneesi

Loistavat hevoset, kookas maneesi

Hevoset, opetus, hyvät tunnit (useita palautteita)

Hevoset ovat kivoja ja helppoja ratsastaa, osaavat opettajat

Opettajat mukavia ja tervehtivät, hevoset ihan osaavia

Hyvä sijainti, tutut paikat, pääosin hyvä opetus

Hyvä ilmapiiri ja vaihtelevat hevoset. Hyvät mahdollisuudet monipuoliseen harrastamiseen

Mukava henkilökunta, ihanat hevoset, laadukas opetus

Hevoset, opetus, opettajat, henkilökunta (useita palautteita)

Tämä on lähellä ja mukavat hevoset

Kehitettävää

Isoja poneja voisi olla enemmän

Ryhmäkoot pienemmiksi

Hevosten soveltuvuus tunneille

Enemmän leirejä

Ryhmäkoot pienemmiksi, hinta samana

Enemmän nuorten jatkotunteja

Moni lapsi ei saa hirsitallin karsinoiden ovia auki

Ei ole parantamista, koska tunnit ja tallit ja hevoset ovat hyvät

Ei ole paljon parantamista (useita palautteita)
Ryhmäkokoja voisi pienentää hieman (ehdoton max 9 henkilöä per tunti)
Ryhmäkoot ja enemmän leirejä kesäisin
Enemmän pikkuponeja
Ryhmäkoot
Enemmän suomenhevosia ja vähän halvemmat hinnat
Ryhmäkoot
Poneja voisi olla enemmän
Enemmän estetunteja ja taukotupa pitäisi kunnostaa
Taukotupaa voisi kunnostaa esim lämmitys, jääkaappi, ruokapöytä (useita palautteita)
Enemmän osaavampia hevosia, pienemmät ryhmäkoot, tunneilla saisi enemmän ohjeita
Ryhmäkoon max rajaksi edes 8 hlö (useita palautteita)
Ehkä taukotilojen parantaminen olisi hyvä asia
Positiivista ilmapiiriä
Enemmän hevosia/poneja

Aikuiset

Positiivista

Rauhallinen tunnelma, hyvä ilmapiiri
Huumori open ja porukan kesken
Hevoset (useita palautteita)
Mahtavat hevoset, sijainti, tilat, ihmiset
Hevoset ja henkilökunta (useita palautteita)
Kaverit, hevoset ja hyvä ilmapiiri (useita palautteita)
Henkilökunta tervehtii iloisesti
Iloinen ja kokenut henkilökunta (useita palautteita)
(Sanna ottaa) huomioon hevostoiveeni (useita palautteita)
Hyvä henki (useita palautteita)
Hyvä maneesi (useita palautteita)
Ystävällinen henkilökunta (useita palautteita)
Iso kenttä (useita palautteita)
Motivaatio kehittää palveluita
Monipuolinen tarjonta
Oma kehittyminen (useita palautteita)
Laadukas opetus (useita palautteita)
Paljon hevosia, tunnit vaihtelevia
Paikka tuntuu kotoiselta (useita palautteita)
Hevosista huolehditaan mikä on ensiarvoisen tärkeää (useita palautteita)
Facebookin tuleminen ehdoton plussa
Hyvät tilat (useita palautteita)
Mukava porukka, helposti lähestyttävä henkilökunta ja mahtavat ponit
Kivat hevoset (useita palautteita)
Läheinen sijainti
Mukava porukka, saa apua ja neuvoja (useita palautteita)
Välitön ja avoin ilmapiiri

Sanna/Laura ihana (useita palautteita)
Pääsee hyvin tunneille, kun haluaa
Hyviä kursseja
Turvallisuudesta huolehditaan
Tänne on kiva tulla (useita palautteita)
Mukava ilmapiiri ja ihmiset (useita palautteita)
Aletunnit (useita palautteita)
Henkilökohtainen palaute
Kehittyminen (useita palautteita)
Hevosia läpiratsastetaan.
Pienryhmätunteja tarjolla
En ole missään tallilla saanut niin paljon kannustusta kuin täällä.
Tahdikas opetus ja saan palautetta sopivasti
Selkeys kaikessa toiminnassa
Ei kuppikuntia, kaikki samanarvoisia
Sopivat tehtävät
Kaikki auttavat kaikkia

Kehitettävää

Hevosten hyvinvointi välillä huolettaa. Toivoisin herkkää reagointia, jos hevosella on rikkoumia ihossa
Uusien ratsastajien vastaanotto /opastus voisi olla henkilökohtaisempaa
Tarjolle varusteidenpesuvälineet ja ohjeet näkösalille. Mahdollisuus vaihtaa likainen huopa
Uusi suoja
Ei nippusiteitä turvajalustimissa
Tunnin jälkeen opettajalla mahdollisuus antaa henkilökohtainen palaute, vaatisi rahastajan erikseen talliin
Alkukartoitus tai ratsastajalle suunnitelma kehittymisen tueksi
Enemmän hevosia, jotta saavat lepoa ja pysyvät terveinä.
Hevosten hyvinvointia pitää parantaa, rupia monilla selässä. Varusteita uusittava
Ryhmät voisivat olla pienempiä (useita palautteita)
ryhmäkoot pienemmäksi (useita palautteita)
Voisiko olla suuntaa antava tuntiohjelma syksy/kevät
Ainahan voi olla siistimpää
Joidenkin hevosten varusteet ovat huonossa kunnossa
Lisää suomenhevosia
Facebookissa voisi ilmoittaa enemmän, jos tunneilla tilaa vaikka aletuntilaisille
Tarjouksia myös vanhoille asiakkaille
Maksimiryhmäkokoja pitäisi pienentää eikä ainakaan ylittää
Olen kaikkeen ihan tyytyväinen, homma toimii hyvin
Nettisivujen päivitykset voisi kopioida myös Facebook-sivuille
Opettajilla monesti kiire rahastamaan ja joskus tunnin alku venyy tai hevosia ei ole jaettu ajoissa
Ryhmien tasoerot, jos ei tunneilla pärjää niin siirtäkää eri ryhmiin että ei samat ratsastajat ole aina edessä tai niitä joudu toiset odottamaan
Isoja hevosia on menetysten takia nykyään aika vähän (useita palautteita)
Enemmän estepainotteisia ryhmiä
Menen usein samoilla hevosilla ja kaipaan vaihtelua
Useammin henkilökohtaista palautetta tunnin lopussa opettajalta

Toivoisin enemmän perusratsastukseen keskittyviä tunteja
Opetuksessa toivoisin vieläkin enemmän neuvoja mitä minun pitäisi tehdä sen sijaan että saan huutoa mitä teen väärin
Palvelun sujuvuus (tuntien peruutus jne)
Ystävällisyys
Oleskelutila ratsastajille (useita palautteita)
Tuntien kokoon voisi kiinnittää huomiota ettei liian montaa ratsastajaa ole tunnilla.
Vakiohevoset oppimisen nopeuttamiseksi
Lisää pienryhmiä (useita palautteita)
Lisää osaavia hevosia
Mahdollisuus edetä ja kilpailla
Viikonlopulle b-a pienryhmätunti Tuuli tai Ankin johdolla
Harjoittelijoiden käytös lapsia/nuoria kohtaan voisi olla arvostavampi
Jokaiselle hevoselle nimetyt suojat
Loppukommentit jokaisen tunnin jälkeen miten ja mitä parantaa ratsastuksessa
Siisteys ja järjestys puutteellista. Tuntuu myös, että kaikille tavaroille ei ole nimettyä paikkaa
Päivän listat nettiin ettei tarvitsisi tulla tallille niin aikaisin tallille kiireisinä päivinä
Maastossa kun mennään ettei tarvitse jännittää /pelätä
Pitemmät tunnit, joskus kestävät vain 40 min
Ryhmäjaot
Monipuolisempi hevosvalikoima
Tuntien sisällöt tietoon etukäteen
Alkukäynnit pidemmiksi, aikaa tutustua hevoseen
Ei toipilaita liian aikaisin töihin
Maastoon menemistä voisi olla enemmän
Mahdollisuutta itsenäiseen ratsastukseen voisi lisätä
Kilpailuihin tähtääville tai aktiivisesti ja tavoitteellisesti treenaville ratsastajille oma pienryhmä (useita palautteita)
Ankin estevalmennukset takaisin
Kaipaamaan Tuulin opetusta
Lasten tuntien alkaminen venyvät nykyään, tunnit alkaa 10-15 yli.
Tuntien aloitus joskus viivästyy
Omistaja tyyli
Palautteita ratsastunneilla tehdyistä tehtävistä/edistymisestä
Wc paperia aina
Muutakin kuin ratsastusta
Pieni katsomo kentälle ja maneesiin
Kaikkea aina voisi parantaa vähän
Enemmän kilttejä ja hyvätapaisia hevosia
Huonon karsinakäyttämisen omaavien hevosten kanssa olisi kiva saada apua. Onneksi yleensä paikalla on muita ratsastajia ja nuoria jotka auttavat ja niilläkin on silti kiva ratsastaa.
Oli hyvä, kun ryymiin tulee uusia ratsastajia niin heti tunnin alussa heille kerrotaisiin liikennesäännöt, kuka väistää ja rinnalle ei saa kiilata, kun tulee vaaratilanteita
Kaikille turvajalustimet oikeilla kumilenkeillä
Osa hevosista säikkyy liian helposti
Eemelin, Tihtan ja Niilon karsinakäytös. Mahdollisuus opettaminen hevonen pois huonoista tavoista tai siinäkö pelosta? Olisiko harjoittelijoista apua näissä?

Jalustin hinnat samanlaiset per satula

Tunti voisi olla tunnin mittainen, voisiko esim tallityöntekijä rahastaa?

Ehdottaa kokeilemaan toista kentties vielä tasoltaan sopivampaa tuntia

Kahdesti viikossa ratsastavalle selvä alennus

