



www.hevosyrittaja.fi

LEDNING AV HÄSTFÖRETAG - FAKTAPAKET

***Grunderna i att leda ett hästföretag,
starta affärsverksamheten
och utveckla företaget***

Våren 2004

***Utveckling av hästföretag, Yrkeshögskolan Laurea
Arbetsgrupp: Minna Mäenpää, Finlands Hippos rf
Pirkko Haikkala, ProAgria Keski-Suomen Maaseutukeskus
Auli Teppinen / Juha Helenius, ProAgria Uudenmaan Maaseutukeskus
Jukka Korhonen och Sirpa Pussinen, Yrkeshögskolan Laurea***



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

INNEHÅLL I FAKTAPAKETET ”LEDNING AV HÄSTFÖRETAG”

1. Ifrån idé till planering av hästföretagsverksamheten

Företagsplanen är en beskrivning över hur företaget fungerar.

- 1.1. Företagsidé
- 1.2. Företagsplan

2. Hästentusiast eller hästföretagare?

Hästföretagsverksamheten börjar ofta som en hobby.

- 2.1. De viktigaste skillnaderna mellan beskattning av gårdsbruk och näringsverksamhet på hästgårdar

6. Klarar jag av att vara företagare?

Kunnandet består av erfarenhet, utbildning och viljan att lära sig nya saker. Hästföretagaren behöver mångsidig kunskap.

- 6.1. Hästföretagarens kunskapsbehov
- 6.2. Utbud av utbildning inom hästbranschen och företagsspecifik rådgivning



3. Hur starta ett hästföretag

Från planering till förverkligande, principerna för grundande av ett hästföretag.

- 3.1. Etableringsåtgärder och anmälningar i praktiken
- 3.2. Övrigt att beakta då man startar ett hästföretag

5. Utveckling av företag i hästbranschen

Utveckling av företagsverksamheten är utvärdering av den egna verksamheten och kvalitetstänkande.

- 5.1. Analys av hästföretagets nuläge
- 5.2. Analys av hästföretagets utvecklingsbehov
- 5.3. Hästföretagets kunder
- 5.4. Planering av hästföretagets verksamhet och ekonomi
- 5.5. Riskhantering på hästgården

4. Ledning av hästföretag

Företagsledning är planering av verksamheten och uppsättning av mål.

- 4.1. Planering och strategiarbete på lång sikt
- 4.2. Hjälpmedel för årsplanering

INLEDNING

I faktpaketet Ledning av hästföretag behandlas etablering, ledning och utveckling av hästföretag. Faktpaketet erbjuder alla hästföretagare oberoende av verksamhetsform, basinformation i anknytning till ledning och etablering av ett företag, hjälpfrågor för utveckling av den egna verksamheten och länkar till mera omfattande informationssökning. **Vissa delområden, såsom hantering av ekonomi och kundrelationer, behandlas mera ingående i form av egna helheter inom projektet Utveckling av hästföretag.**

Avsikten med faktpaketet Ledning av hästföretag är att ge information om hur man realistiskt evaluerar etableringen av företagsverksamheten samt att uppmuntra befintliga hästföretagare till att utveckla sin egen företagsverksamhet.

Arbetsgruppen består av Auli Teppinen och Juha Helenius från ProAgria Uudenmaan Maaseutukeskus, Pirkko Haikkala från ProAgria Keski-Suomen Maaseutukeskus, Minna Mäenpää från Finlands Hippos, Jukka Korhonen och Sirpa Pussinen från Yrkeshögskolan Laurea. Den svenskspråkiga översättningen är gjord av ProAgria Svenska lantbrukssällskapens förbund.

1. FRÅN IDÉ TILL PLANERING AV HÄSTFÖRETAGSVERKSAMHETEN

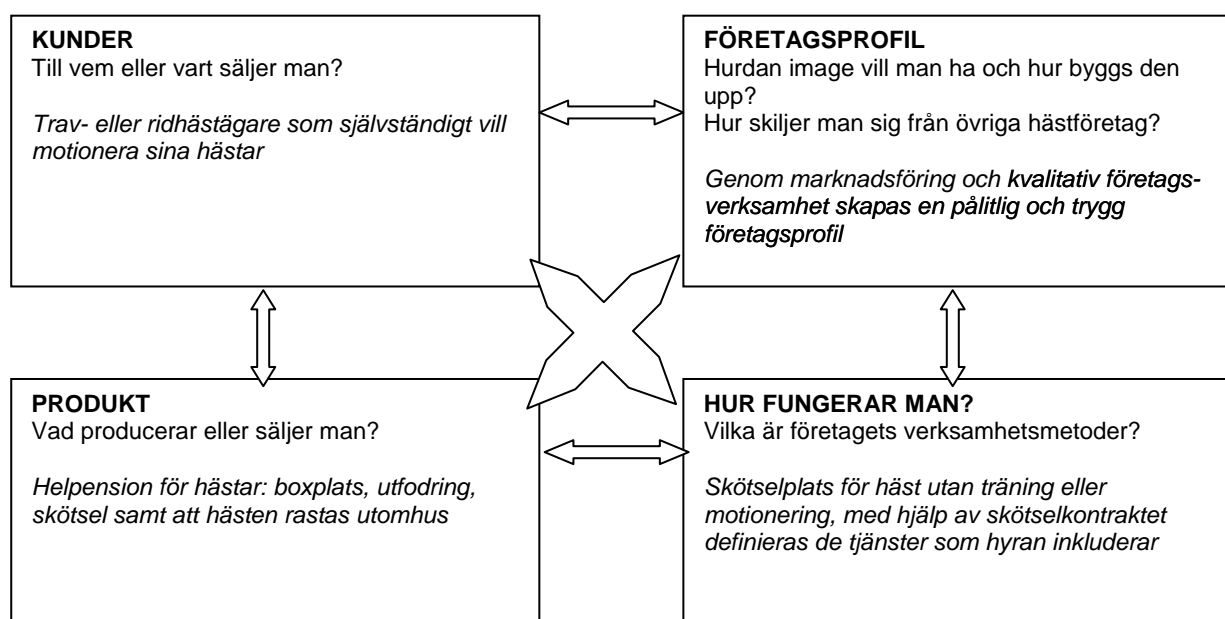
1.1. Företagsidé

Företagsidén är grunden för företagsverksamheten. De bästa företagsidéerna är personliga och baserar sig på företagarens eget kärnkunnande. Å andra sidan kan en välfungerande företagsidé utvidgas genom att flera företag bildar en företagskedja. Som länkar i kedjan kan övriga hästföretag eller företag inom andra branscher såsom turism- eller kostserviceföretag fungera.

Hur företagsidén fungerar är alltid bundet till tiden och marknaderna. Därför lönar det sig för den blivande hästföretagaren att skaffa möjligast mycket information om marknaden och konkurrerande företag samt att testa företagsidén grundligt innan verksamheten påbörjas. Det lönar sig också att utreda vilka hästföretag som redan finns i det egna området samt serviceutbudet och situationen för efterfrågan. Finns det rum för ditt företag på marknaden och på vilket sätt fungerar du bättre än andra? Specialisering erbjuder möjligheter för hästföretag, företaget kan då koncentrera sig på en specifik tjänst.

Företagets viktiga strategiska grundläggande val beskrivs med hjälp av företagsidén. Strategin beskriver de principer med vilka företaget förblir konkurrenskraftigt, upprätthåller lönsam verksamhet och säkrar verksamhetens kontinuitet och utveckling. Strategin beskriver verksamhetsmetoden. I strategin definieras de metoder med vilka målsättningarna kan uppnås. Företagsidén kan utvärderas med hjälp av exempelschemat nedan:

EXEMPEL: FÖRETAGSIDÉ, HÄSTSTALL MED HELPENSION



1.2. Företagsplan

Utgående från företagsidén sätter man igång med att planera hästföretagsverksamheten. Det lönar sig att noggrant överväga hur realistisk idén är, eftersom det ibland kan vara ett bättre alternativ att slopa tankarna om ett företag och låta hästverksamheten fortsätta som hobby.

Företagsplanen är ett verktyg för finslipning av en ny företagsidé eller kartläggning av risker i anknytning till utvidgning av företaget. **I företagsplanen utvärderar man hästföretagets nuvarande verksamhet, resurser och verksamhetsmiljö, väljer verksamhetsstrategi, planerar serviceformer, produktion, investeringar och finansiering samt granskar produktutvecklingen och marknadsföringen.** I en väl uppgjord företagsplan ingår också kartläggning av risker och program för hur kända risker skall hanteras. Speciellt för ekonomiplaneringen är det bra att använda sig av professionell rådgivning, eftersom hanteringen av företagsverksamhetens ekonomi är en av hästföretagarens mest centrala uppgifter.

Bl.a. på internetsidorna <http://www.yrityssuomi.fi> finns det olika modeller och arbetsböcker för uppgörande av en företagsplan. I bästa fall visar företagsplanen utvecklingsriktningen för det begynnande företaget och fungerar som handbok och karta.

Som en del av företagsidéen och –planen ingår en plan över hur företagets intäkter bildas. Företagarens målsättning är maximering av intäkter och minimering av utgifter, så att försäljningsmarginalen är tillräcklig. Från samma företagsidé kan man bygga upp olika förtjänstmodeller genom att differentiera produkter och tjänster. En stallföretagare kan t.ex. hyra ut sin ridhall till lokala hundentusiaster eller producera upplevelsetjänster för kunderna på traktens konferenshotell. Produktifiering möjliggör prissättning och kundmarknadsföring.

Med hjälp av ekonomi-, investerings- och finansieringsplanerna kan man utreda lönsamhet för investeringar och välja investeringsobjekt på basen av inkomstförväntningarna. Med hjälp av likviditet och riskanalyser kan man uppskatta riskerna som anknyter till investeringarna. Information om eventuella stöd och bidrag som kan fås för investeringarna fås från de regionala TE-centralerna. Information om stöd för hästgårdar finns också på www.hevosyrittaja.fi – internetsidorna. Hjälp för likviditets- och lönsamhetsberäkningarna samt övrig planering av företagsverksamheten fås bl.a. från de regionala ProAgria landsbygdscentralerna, lantbruks- och hushållningssällskapen och nyföretagarcentralerna.

2. HÄSTENTUSIAST ELLER HÄSTFÖRETAGARE?

Verksamhet som anknyter till hästskötsel börjar ofta genom hobbyverksamhet. Då stallverksamheten utvidgas blir det aktuellt att överväga hur länge verksamheten endast är av hobbykaraktär och när det är fråga om näringsverksamhet.

Hobbymässigheten inom hästskötseln definieras både av verksamhetsutövarens och skattemyndigheternas syn på verksamhetens natur. **Verksamheten är av hobbykaraktär ifall den inte utövas i förtjänstsyfte.** Typiskt för en hobby är att utgifterna på lång sikt överskrider intäkterna, dvs. verksamheten är olönsam. Verksamhetens omfattning är ett viktigt kriterium.

Intäkter för trav- och ridhästar som sköts hobbymässigt är skattepliktiga. Kostnaderna för verksamheten är utgifter som minskar intäkterna. Ifall verksamheten är av hobbykaraktär, fastställs inte en eventuell förlust. Då förblir utgifterna som överskrider inkomstandelen oavdragbara levnadskostnader.

2.1. De viktigaste skillnaderna mellan beskattning av gårdsbruk och näringsverksamhet på hästgårdar

Företagsverksamhet inom hästbranschen beskattas beroende på situationen enligt inkomstskattelagen för gårdsbruk (GSL) eller lagen om beskattning av inkomst av näringsverksamhet (NSL). Hästuppfödning beskattas i huvudsak enligt GSL. Storskalig helpension för hästar och övrig serviceverksamhet beskattas enligt NSL.

Uppehälle av några rid- eller travhästar tolkas vanligtvis som verksamhet av hobbykaraktär, men småskalig hästuppfödning för försäljning är oftast redan företagsverksamhet. I praktiken beskattas företagsmässig hästskötsel enligt NSL, ifall den skatteskyldiga inte har en gård i sin besittning. Om den skatteskyldiga har en gård i sin besittning, kan den företagsmässiga hästskötseln beskattas antingen enligt GSL eller NSL. För verksamhet på gården i enlighet med NSL måste man grunda ett företag. Service- eller tävlingsverksamhet som utövas på gården kan också bolagiseras skilt från gården, trots att skattemyndigheterna inte kräver det. Till bolagsform väljer man då ofta aktiebolag, så att man i vissa situationer kan uppnå beskattningsmässiga fördelar och exaktare begränsning av verksamhetens ansvar. Överföring av fastigheter till bolagets ägo är vanligtvis inte förnuftigt pga. skattepåföljderna. Bolagisering förutsätter noggrann utvärdering av effekterna.

Ovillkorliga regler för linjedragning mellan inkomstbeskattning för närings- och gårdsbruksverksamhet finns inte, eftersom verksamhet som i begynnelsen beskattats enligt GSL vid utvidgning kan överföras till

beskattning enligt NSL. Viktiga kriterier i denna definition av inkomstkälla är den skatteskyldigas egen syn på saken, hästverksamhetens omfattning och kvalitet samt behovet av kapital och arbetskraft.

De mest centrala skillnaderna mellan beskattning enligt GSL och NSL är:

- enligt bokföringslagen är verksamhet enligt NSL bokföringspliktigt
- för utövare av lantbruk förutsätts anteckningar i bokföringen och att verifikaten bevaras
- för affärsidkare (NSL) är bokföringsgrunden prestationsbaserad, varvid bokföringstidpunkten är prestationens överlåtelsestidpunkt
- för yrkesmässigt idkande av gårdsbruk (GSL) och hobbyverksamhet baserar sig bokföringen på betalningshändelser, varvid inkomster och utgifter bokförs då betalningen sker
- i beskattningen är avskrivningsgrunderna och reserveringsmöjligheterna olika
- mervärdesbeskattningen i verksamhet enligt NSL förverkligas alltid på månadsbasis
- mervärdesbeskattningen i verksamhet enligt GSL förverkligas vanligtvis på årsbasis
- GSL/ NSL -beslutet påverkar företagarens pensionsförsäkring och på så sätt t.ex. avbytararrangemang

3. HUR STARTA ETT HÄSTFÖRETAG

Då hästhobbyn övergår till näringsverksamhet krävs det att man grundar ett företag eller utövar verksamheten som en del av lantbruket. På gården kan man starta verksamheten utan egentliga etableringsåtgärder, men i företagsmässig verksamhet skall också de praktiska etableringsåtgärderna och anmälningarna beaktas.

Utöver företagsidén är utgångspunkterna för etablering av ett hästföretag dessutom den blivande företagarens egen vilja samt färdigheter och kunnande. Företagsidén är grundförutsättningen för all framgångsrik företagsverksamhet. Det lönar sig att bygga upp företagsidén till en företagsplan, i vilken den planerade företagsverksamhetens lönsamhet och möjligheter till framgång utvärderas.

3.1. Etableringsåtgärder och anmälningar i praktiken

Ifall **hästskötsel utövas vid sidan av lantbruket**, behöver man inte i egentlig mening grunda ett företag. Lantbruksutövaren skall ändå vara i kontakt med bl.a. skattebyrån och Lantbruksföretagarnas Pensionsanstalt, LPA (www.mela.fi). I praktiken skall man sköta om:

- anmälan om etablering av gårdsbruksverksamhet till skattemyndigheterna
- pensionsförsäkring: för lantbruksföretagare är LFöPL-försäkringen obligatorisk, om gården har åker, trädgård och skog minst fem LFöPL-hektar (LFöPL-ha definitionerna finns på www.mela.fi)
- anmälningar och försäkringar i anknytning till avlöning av arbetskraft: pensionsförsäkringen för lantbrukets arbetstagare hör till KAPL
- övriga lagstadgade och frivilliga försäkringar i anknytning till lantbruksidkande

Etableringsåtgärderna för företagsmässig verksamhet börjar med val av bolagsform. Vid val av firmanamn skall man säkra att namnet kan användas dvs. att samma namn inte används av ett annat företag. För att fungera som privat näringsidkare förutsätts inte bolagsavtal, men grundande av personbolag (öppet bolag och kommanditbolag), aktiebolag och andelslag förutsätter att man gör upp ett skriftligt kontrakt. Nya företag skall i regel anmälas till handelsregistret. De allmännaste företagsformerna aktiebolag och andelslag bildas genom registrering. För att grunda ett företag görs en basanmälan med blankett för etableringsanmälan, med vilken företaget samtidigt kan anmälas till skattemyndigheternas register. Blanketter för etableringsanmälan fås från Företags- och organisations-datasystemets internetsidor på adressen www.ytj.fi och t.ex. från skattestyrelsens företagsrådgivnings-ställen.

Över den företagsmässiga verksamheten uppgörs:

- etableringsanmälan till handelsregistret och skattemyndigheterna
- pensionsförsäkring från FöPL- försäkringsbolag (företagarens pensionsförsäkring)

- anmälningar och försäkringar i anknytning till anställning av arbetskraft: arbetstagarnas pensionsförsäkring enligt APL/ KoPL
- övriga lagstadgade och frivilliga försäkringar i anknytning till utövande av företagsverksamhet

I det skedet på företagsverksamheten grundas skall man välja **lämplig bolagsform**. Bolagsformen skall övervägas på nytt för varje enskilt fall. Aktiebolag möjliggör de bästa utvägarna att hålla skattebördan i schack, ifall intäkterna är stora. Med små intäkter har bolagsformen inte stor betydelse, speciellt om bolagets resultat måste tas i eget bruk. Faktorer som påverkar valet av bolagsform:

- antal grundare
- behov av och tillgång till kapital vid grundande av företaget
- ansvarsfördelningen i företaget
- verksamhetens flexibilitet
- företagets kontinuitet
- vinstfördelning och täckning av förluster
- beskattning

Tilläggsinformation om val av bolagsform www.yrityssuomi.fi.

3.2. Övrigt att beakta då man startar ett hästföretag

Då man startar hästföretagsverksamhet är det nyttigt att kontrollera lagarna och förordningarna för den egna branschen. Lagarna stadgar bl.a. om anmälningsplikt, antal hästar och miljöaspekter. Information om lagarna finns i statens författningsdatabank www.finlex.edita.fi.

För placering eller ibruktagning av en byggnad eller inhägnad avsedd för djur på detaljplanerat område skall en **anmälan till kommunens hälsoskyddsmyndighet** göras. Tilläggsinformation fås av kommunveterinärer och hälsogranskare. Anmälningsplikten baserar sig på hälsoskyddslagen.

Yrkesmässig eller övrig storskalig hästskötsel skall anmälas skriftligt (djurskyddslagen 24 § och -förordningen 26 §) **till länsstyrelsen**. Anmälan adresseras till läsveterinären. Verksamhet som förpliktar till anmälan är bl.a. hästuppfödning eller -uthyrning, förvaring, skötsel, träning eller skolning, undervisning i användning och hantering av hästar eller övrig hästskötsel, ifall antalet fullvuxna hästar är minst sex stycken. Blankettbotten finns på internetsidan <http://www.laanhallitus.fi/> -> blanketter.

I samband med anskaffningen av en hästgård lönar det sig att kontakta lantbruks- eller näringsväsendet i den egna kommunen och säkra sig om övriga förfaranden som kommunen eventuellt kräver. Mera information om anskaffning av en hästgård och generationsväxling finns på sidorna www.hevosyrittaja.fi -> tietopaketti -> tuotannon ja tukien optimointi.

Ridskolor och stall som hålls i hobby syfte kan bli medlemssamfund i Finlands Ryttaförbund och ansöka om godkännande till medlem i FRF. En godkänd ridskola eller stall kan i egen marknadsföring använda sloganen Godkänd och övervakad av FRF (SRL:n hyväksymä ja valvoma), samt tillhörande symboler. Ryttaförbundet ställer vissa grundläggande krav och övervakar verksamheten på de godkända ridskolorna och stallen. Tilläggsinformation om förutsättningarna för godkännande finns på sidorna www.ratsastus.fi.

Information om olika frågor i anknytning till idkande av professionell träning av travhästar fås från Finlands Hippos rf www.hippos.fi eller Suomen Ravivalmentajat ry www.ravivalmentajat.fi. Ravivalmentajat ry ordnar utbildning och rådgivning samt arrangerar olika sammankomster till sina medlemmar. Ravivalmentajat ry:s utbildning och rådgivning koncentrerar sig på företagsverksamhet och verksamhet som utvecklar sektorn. Detta förverkligas ofta i samarbete med Finlands Hippos.

4. LEDNING AV HÄSTFÖRETAG

Då företagsverksamheten har startat måste företagaren kontinuerligt utvärdera sina egna ambitioner målsättningar och hästföretagsverksamhetens riktning. Hörnstenarna i hästföretagsverksamheten är verksamhetens lönsamhet, målinriktning och hanteringen av de ständiga förändringarna. **Företagarens**

viktigaste arbete, dvs. ledandet, betyder i praktiken att styra företaget i önskad riktning inom den tidsram man satt som mål i en ständigt föränderlig verksamhetsmiljö. För att vara framgångsrik behöver hästföretagaren förmåga att fatta beslut samt färdigheter och verktyg i företagsledning. I praktiken hopflätas ledandet med företagarens brådskande vardag. Därför borde arbeten i anknytning till ledning identifieras och prioriteras. Hanteringen av företagsverksamheten baserar sig på företagarens egen hantering av tidsanvändning: tiden och uppgifterna skall hållas i ordning.

Ju noggrannare hästföretagets målsättningar är definierade både på lång och på kort sikt, desto enklare är det för företagaren att göra logiska beslut. Vid beslutsfattande måste företagaren kunna identifiera hur långtgående följderna av beslutet är. Viktiga och långtidsverkande beslut är strategiska beslut och korttidsverkande beslut i anknytning till den normala verksamheten är operativa beslut. Till stöd för beslutsfattandet behöver företagaren fakta om företagets verksamhet, ekonomi och kunder. Beslut som baserar sig på fakta och stämmer överens med strategin leder företaget i önskad riktning.

4.1. Planering och strategiarbete på lång sikt

Företagets önskade framtid, dvs. visionen, skall definieras möjligast noggrant. Ju noggrannare bild över framtiden man kan föreställa sig, desto närmare är förverkligandet. Det omöjliga blir ofta möjligt ifall man vet vad man vill. Att göra på ett nytt sätt är inte svårt, men att tänka på ett nytt sätt.

I samband med att man bearbetar visionen lönar det sig att definiera företagets framtid ur flera olika synvinklar. De olika synvinklarna kan t.ex. vara ekonomin, kunderna, verksamhetsmetoden, arbetets karaktär och mängd, kunnandet, byggnaderna och miljön. Genom att sammanföra de olika synvinklarna får man en tydlig bild över den önskade framtiden. Ofta sammanfattas visionen till en fras eller föreställning som guidar och uppmuntrar företagaren i vardagsarbetet.

Kännetecknen på en bra vision:

- inspirerande, känsloladdad
- tydlig, lätt att framföra
- guidar och hjälper vid beslutsfattande
- beaktar kunderna, arbetstagarna och företagarfamiljen
- kan mätas

Till definitionen av visionens olika synvinklar anknyter alltid osäkerheten inför framtiden: hur förändras kundernas behov, hur ändras konkurrenssituationen, kommer det nya krav från myndigheterna, vilka aspekter i samhällets utveckling inverkar på företagsverksamheten. Scenarion är verktyg för prognostisering av framtiden. För att förutse framtiden kan man göra upp alternativa modeller över den kommande världen i vilken företaget måste kunna fungera lönsamt. Vanligtvis gör man tre olika prognoser: det mest troliga scenariot, scenariot för snabb utveckling samt "skräckscenariot". Med hjälp av dessa utvärderas riskerna med företagsverksamheten. Med hjälp av scenariot för snabb utveckling kan man uppskatta hur resurserna räcker till då företaget växer snabbare än man förutsett.

4.2. Hjälpmedel för årsplanering

Vid planering av företagsverksamheten stöder sig årsplaneringen på de långsiktiga planerna. Företagaren sätter årligen upp mål som stämmer överens med de långsiktiga planerna. Årligen reserveras resurser för förverkligande av de nödvändiga förändringarna, så att företagets normala verksamhet fungerar ostört också då det sker förändringar. Förverkligandet av varje målsättning följs upp och uppnådda resultat analyseras. För företagaren är det lika viktigt att veta varför målsättningen uppnåddes, som att veta varför målet inte nåddes.

Budgetering skapar en grund för lönsam verksamhet. Vid budgeteringen beaktas de årliga investeringsbehoven. Också i ett litet företag skapar prognostisering av intäkter och kostnader på årsnivå, säkerhet i hanteringen av företagsekonomi. I budgeten kan man också förbereda sig för oväntade utgiftsposter.

Hantering av verksamheten och produktkvaliteten är en del av företagsledningen. I produkten och servicen ingår alltid ett löfte till kunden. Utgående från löftet förväntar sig kunden att produkten och servicekvaliteten alltid är felfri och till nivån motsvarar tidigare erfarenheter av liknande produkter.

Kundbelåtenheten är den bästa försäkringen för företagets framgång. Med kvalitetssystem och genom att utveckla verksamhetens kvalitet kan företagaren öka säkerheten i förverkligandet av produkter och tjänster på ett sätt som leder till att kundernas förväntningar kontinuerligt uppfylls. Dessutom skall företagaren sköta om tillräckligt informationsutbyte såväl inom företaget som mellan företaget och dess intressentgrupper. Marknadskommunikation och reklam är informationsförmedling riktad till kunderna. Kontakterna till myndigheter och de viktigaste samarbetsparterna lönar sig att sköta regelbundet. Företagets image uppstår som samverkan mellan gärningar och kommunikation.

5. UTVECKLING AV FÖRETAG I HÄSTBRANSCHEN

Utveckling av ett hästföretag börjar med utvärdering av den egna verksamhetens nuläge och identifiering av utvecklingsbehoven. Det här kapitlet behandlar lämpliga hjälpfrågor för utvärdering av hästföretagsverksamhetens nuläge och utvecklingsbehov. Kvalitetstänkande och definition av verksamhetens målsättningar är en del av verksamhetens ledning och utveckling. Riskhantering på hästgården, såsom hantering av kundrelationer och ekonomin, är delar av företagsverksamhetens planering och utveckling.

5.1. Analys av hästföretagets nuläge

För företagsverksamhet inom hästbranschen är grundförutsättningarna de samma inom alla olika verksamhetsformer. Det måste finnas tillräcklig efterfrågan på produkterna och tjänsterna. Dessutom skall det vara ekonomiskt lönsamt för företaget att producera dessa. **Grunden för utvecklingen av hästföretagsverksamheten är tillräcklig och aktuell kunskap om företagets verksamhetsmiljö och den kommande utvecklingen.** Som källor kan man använda undersökningar inom branschen, facklitteratur, konkurrenters broschyrer, diverse statistik, regionala och lokala näringsutvecklingsplaner, mässor, finansiärer, forskningscentraler, sakkunniga och organisationer inom branschen samt också kunderna.

Med hjälp av frågeställningarna nedan kan man utvärdera det egna **hästföretagets verksamhetsmiljö**.

1. Ändringar i verksamhetsmiljön

Analysera hur

- ekonomiska faktorer, såsom ekonomiska konjunkturer och räntenivån, påverkar företagets verksamhet och hurdana åtgärder detta förutsätter?
- det i den politiska verksamhetsmiljön, t.ex. i jordbrukspolitiken, beskattningen eller utbildningen inom hästbranschen, sker utveckling som påverkar företagets verksamhet?
- befolkningens åldersstruktur, konsumtionstrender eller förändringar i hobbyer och konsumenternas tidsanvändning påverkar hästföretagets verksamhet?
- teknologin, som påverkar hästföretagets verksamhet, såsom produktionsmetoder eller ersättande produkter, utvecklas?

2. Konkurrenssituationen

- hurudan är Konkurrenssituationen i hästbranschen och inom verksamhetsområdet för ditt eget hästföretag? Hurudan är marknadsfördelningen?
- kartlägg dina konkurrenter och uppskatta hurdana planer de har
- vilka är företagets starka sidor, svaga sidor och problem i förhållande till konkurrenterna?

Ifall det är frågan om ett begynnande hästföretag, utred dessutom

- vad det krävs för att komma ut på marknaden, hur länge det räcker och vad det kostar?
- om ditt hästföretag konkurrerar med prisen eller är tjänsterna differentierade och prissatta som sk. specialprodukter?
- vilka de avgörande framgångsfaktorerna är?

3. Marknaden

- uppskatta produktens/tjänstens totala marknad i euro i ditt verksamhetsområde och vilken är din andel av marknaden i % ?
- hur har marknadssituationen utvecklats under de senaste åren?
- hur uppskattas branschens marknadssituation utvecklas i framtiden?

Som hjälpmedel för utveckling av företag är **fyrfältsanalysen** (s.k. Swot-analys) ett allmänt sätt att utvärdera företagets nuläge. Med hjälp av analysen samlar man i samma tabell det egna företagets interna starka och svaga sidor samt externa möjligheter och hot. Företagsverksamheten baserar sig på att utnyttja styrkefaktorer och möjligheter. Man skall speciellt fästa uppmärksamhet vid styrkefaktorer som för med sig konkurrensfördelar i förhållande till övriga företag som agerar på samma marknad. De svagheter som allra mest förhindrar företagets utveckling skall elimineras. Ifall det är omöjligt att påverka själva svagheten, borde man fundera hur man eventuellt kunde kringgå och/eller ersätta den med någon annan åtgärd.

EXEMPEL ÖVER FYRFÄLTSANALYS: Häststall med helpension

STARKA SIDOR	SVAGA SIDOR
<p><i>Vilka är de inre styrkefaktorerna i ditt företag?</i></p> <p><i>God kunskap om hästar, vilja att lära sig och utvecklas</i> <i>Företagets läge</i></p>	<p><i>Vilka är de inre svagheter i ditt företag?</i></p> <p><i>Oerfarenhet av företagsverksamhet, brist på företagskunnande</i> <i>Verksamheten helt och hållet på företagarens ansvar, ingen fast anställd utomstående arbetskraft</i></p>
MÖJLIGHETER	HOT
<p><i>Vilka möjligheter erbjuder företagets verksamhetsmiljö för företagets utveckling?</i></p> <p><i>Situation med ökad efterfrågan</i> <i>Goda omständigheter i stallomgivningen</i></p>	<p><i>Vilka är hoten som har sitt ursprung i ditt hästföretags verksamhetsmiljö?</i></p> <p><i>Prisändringar, konkurrenternas verksamhet, ändringar i konsumentbeteendet</i></p>

Efter analysen kan slutsatserna samlas till ett sammandrag:

- hur kan styrkefaktorerna och resurserna utnyttjas?
- hur kan svagheter och problemen rättas till eller deras betydelse förminskas?
- hur kan de möjligheter som verksamhetsmiljön erbjuder utnyttjas?
- hur förbereder jag mig för hot och hur kan deras effekter avlägsnas?

Mera information om uppgörande av en fyrfältsanalys: <http://www.pk-rh.com/pdf/kor-ii-swot-ohje.pdf>

5.2. Utvärdering av hästföretagets utvecklingsbehov

När man har konstaterat hästföretagets nuläge (fyrfältsanalys som hjälpmedel) finns det behov av att fundera på företagets målsättningar såsom företagarnas löne-, vinst- och sysselsättningsmål, marknadsandel, kundbelåtenhet, företagets storlek, produktionsmängd, omsättning, ekonomins nyckeltal. De här styr ditt företags verksamhet.

Vid sidan av målsättningarna styrs företagets verksamhet av principer och värden. Värden som styr verksamheten i ditt företag kan vara bl.a.:

- beaktande av kunderna och miljön
- utvecklingsbenägenhet och utveckling av eget kunnande, vilja att lära sig nya saker och arbeten
- värdesättning av personalen och säkerhetsfaktorer
- verksamhetens lönsamhet
- beaktande av hästarnas behov i verksamheten, djurens välfärd och förhållanden

Nivån på ledningen av ditt hästföretag kan undersökas med hjälp av följande frågor:

- 1) Har de lång- och kortsiktiga planerna för ditt hästföretag dokumenterats?
 - känner hela personalen till dem
 - utvärderas och följs målsättningarna upp regelbundet, har man identifierat mätarna som styr målen
- 2) Har man satt upp mål?
 - för arbetstagarna

- för arbetstagarnas välmående
- för produktionens effektivitet
- för kunderna

3) Utvecklas verksamheten med hjälp av kritiska punkter, har produktionsprocesserna beskrivits och har man satt upp mål för processerna?

4) Jämförs resultaten med målen årligen?

- analyseras förhållandet mellan orsak och verkan
- planeras korrigerande åtgärder och förverkligar man dem

5) Känner du till, om hästgårdens resultat utvecklas i en positiv riktning i förhållande till jämförelsedata inom hästbranschen?

6) Beaktas kundens behov och önskemål?

- diskuterar man regelbundet med kunden om verksamhetsmetoderna
- utvecklas verksamheten enligt kundrespons

7) Samlar man årligen in utvecklingsobjekten (utvärderingar, korrigerande åtgärder, resultat) och sätter man upp mål för framtiden?

8) Har riskerna i anknytning till hanteringen av hela hästföretagsverksamheten kartlagts och förebyggande åtgärder vidtagits?

9) Prognostiserar man, i hästföretagets verksamhetsplanering, marknaden för kommande tjänster genom att följa upp marknadsförändringar som riktas till tjänsterna?

Med tanke på hästföretagets verksamhet och kvalitet har faktorer i anknytning till de yttre verksamhetsförhållandena, miljön och hästarnas välfärd, ofta en stor betydelse. Via dessa skapar företaget för kunderna en bild av sin verksamhet. Intrycket av hästföretagets verksamhetsmiljö och företagarens attityd till miljöaspekter kan definieras bl.a. med följande frågor:

- är gården i skick?
- är vägarna vid gårdscentrum i gott skick och fungerar gårdens trafik väl under alla årstider?
- är byggnaderna i bra skick?
- förvaras alla maskiner i takförsedda maskinhallar också under växtperioden?
- beaktas vilda djur och växter vid odlingsplaneringen?
- lagras stallgödseln på rätt sätt? Komposteras och återvinns gödseln?
- har djuren tillräckligt med utrymme i boxen, är dimensioneringarna tillräckliga?

Aspekter i anknytning till företagarens välmående är viktiga med tanke på säkrandet av kontinuiteten av företagets verksamhet. Är följande aspekter i skick i företaget:

- hör du till arbetshälsovården, har arbetarskyddsaspekter beaktats i företaget?
- är arbetsmängden dimensionerad enligt personalmängdens kunnande?
- blir det fritid över?
- trivs du i arbetet? Har åtgärder som förbättrar trivselen beaktats?
- förverkligas utveckling av kunnandet och förvärvning av information på basen av behovskartläggning samt tillämpande i praktiken?

För utvecklandet av företagets ledningssystem är kvalitetsutbildning och –konsultering till hjälp då man bygger upp ett kvalitetssystem med vilket företagsverksamheten målinriktat kan följas upp och utvecklas. Då kvalitetsarbetet utvecklas förbättras företagets konkurrenskraft, som också kan utvärderas. Mera information om kvalitetstänkande och -system fås från ProAgria landsbygdscentralerna www.proagria.fi och Finlands Kvalitetscentral www.laatukeskus.fi

5.3. Hästföretagets kunder

Ett viktigt beslut med tanke på hästföretagets framgång är rätt val av kundmålgrupper. Det lönar sig för företaget att välja en målgrupp som tillfredsställer behoven bäst. Kvaliteten på företagets produkter och verksamhet mäts sist och slutligen av kunden då köpbeslutet görs. Företaget måste ha en klar uppfattning över vilka kunderna är. Vid valet av målgrupp lönar det sig att komma ihåg följande:

- finns det tillräcklig efterfrågan i din målgrupp?
- vilka är målgruppens verkliga behov nu och i framtiden?
- har ditt företag kunskaper och resurser att betjäna målgruppen?

Utgångspunkten för kvalitetstänkandet är företagets attityd till kunderna. Grunderna för planering av marknadsföringen definieras i företagsidén. Målet med marknadsföringen är att få kunderna i den egna företagets målgrupp att välja företagets produkter/tjänster framom konkurrenternas produkter. Konkurrensmetoder inom marknadsföring är produkt, pris, tillgänglighet och marknadskommunikation. Ett framgångsrikt företag använder konkurrensmetoder som bäst lämpar sig för den egna företagsidén, målsättningarna och resurserna. Mer information om konkurrensmetoder fås t.ex. från <http://www.aedu.kuopio.fi/markkinointi/>

5.4. Planering av hästföretagets verksamhet och ekonomi

Verksamhetsplaneringen utgår alltid från målsättningarna. Vid mätning av hur verksamheten lyckats följer man principen om balanserat resultatänkande. Då fäster man uppmärksamhet vid fyra olika helheter.

Dessa är:

- 1) kundbelåtenhet
- 2) ekonomiskt resultat
- 3) inre effektivitet
- 4) utveckling av kunnandet

Man kan försöka förlänga tjänstens livslängd genom att förnya servicen, men någon bestående lösning är det inte. Med tanke på företagsverksamhetens kontinuitet skulle det vara bra att företaget så gott som hela tiden hade nya produkter och tjänster i utveckling. Dessa nya produkter kunde sedan föras ut på marknaden då tidigare produkter/tjänster föråldras. Produktutvecklingen borde också vara en fortgående process.

Ekonomiplaneringen ingår i den årliga uppföljningen och planeringen, företagsledningen och målsättningen på lång sikt.

5.5. Riskhantering på hästgården

Risker hör till affärsverksamhet. Olika riskklassificeringar underlättar identifiering och hantering av risker. Risker indelas förutom på basen av karaktären också enligt vilka funktioner i företaget de kan påverka. På så sätt indelas riskerna i s.k. risktyper. Många risker kan höra till flera olika risktyper. De produktrisker som hör ihop med hästföretagande kan t.ex. också vara affärsrisker. **Såväl för den begynnande som redan verksamma företagaren inom hästbranschen är det skäl att göra en riskkartläggning t.ex. med hjälp av klassificeringen nedan, identifiera de största riskerna och fundera över hur de kan undvikas och vilka åtgärder de kräver av företaget.**

Risktyper är:

1. Företagsekonomiska risker

Företagsekonomisk risk är **den medvetna risken som måste tas för att uppnå rörelsevinst**. Man måste vara förberedd på att ta risker ifall företaget skall ha möjlighet att bli framgångsrikt. Vid uppskattning av företagsekonomiska risker skall man bl.a. fundera på följande:

- personalfrågor

- maximinivå för investeringar
- ekonomiska och finansieringsmässiga läget och ledningen av företaget
- produktion dvs. verksamhet, vilka risker ingår i den egentliga verksamheten
- försäljning, marknadsföring och kunder
- konkurrensläge och konjunkturer

2. Produktrisker

Riskhantering i anknytning till produkterna och den egentliga verksamheten är **långsiktigt och professionellt, förutseende och pålitligt arbete**. Denna helhet kallas för hantering av produktrisker.

- hur försäkras man sig om att produkten (tjänsten) är trygg?
- motsvarar försäljningen och marknadsföringen den produkt eller tjänst som erbjuds?
- förknippas risker till användningen av produkten och servicen och hurudant är produktansvaret?
- förknippas risker till den egentliga produkten/serviceidén?

3. Personrisker

Personalen är en central resurs i företagets verksamhet. Förutseende och hantering av risker i anknytning till personalen är en oundviklig del av företagsverksamheten. Med personrisker avses hot mot personalen eller risker som personalen förorsakar företagets verksamhet. **I ett litet företag betonas personriskerna. Nyckelkunskapen finns ofta hos endast en person – ansvaren koncentreras och system för ersättare fattas.**

- hurudan är företagarens egen och personalens kunskande och yrkeskunskap?
- hurudan är företagarens och personalens hälsa och hur orkar de med arbetet?
- vilka risker förorsakar arbetsmiljön för personalen?
- finns det fara för skadegörelse eller ofog i stallet?
- vilka risker förorsakar trafiken?
- vilka är företagandets specialrisker?

4. Avtals- och ansvarsrisker

Avtal och uppgörande av avtal är en väsentlig del av hästföretagsverksamheten. Problemet med riskhantering är att företagen inte satsar tillräckligt på uppgörande av avtal. I värsta fall görs inget avtal alls eller så ingår man avtal som är olönsamma för företaget. **För att säkra lönsam företagsverksamhet skall hästföretagaren känna till och ha kontroll över problemen och riskerna som anknyter till avtal, ingående av avtal och ansvar.** Avtalsviten, skadeersättningar, meningsskiljaktigheter, förseningsräntor, uteblivna intäkter kan rubba hästföretagets verksamhet och ekonomi. För att förutse riskerna kan företagaren fundera över:

- vad det lönar sig att ha skriftliga avtal om i ditt företag?
(allmänna avtal för företag som gäller tillsvidare är t.ex.: försäkringsavtal, hyresavtal, avtal om garantivillkor, arbetsavtal, finansieringsavtal, samarbetsavtal, delägaravtal, avtal om entreprenad- och underentreprenad)
- är de nuvarande avtalen i ditt företag i skick?
- borde något av avtalen kontrolleras, uppdateras osv.?

5. Miljörisker

Miljöskydd och kartläggning av miljörisker hör också till företagsverksamheten. Nivån på miljövärden och –skyddet påverkar den uppfattning som kunderna, invånarna i närområdet och övriga intressentgrupper får av företaget. Speciellt för företag i hästbranschen inverkar en väl skött närmiljö för sin del på hur företagets verksamhet accepteras.

- vilka miljörisker anknyter till ditt hästföretag?
- hur kan miljöriskerna undvikas och åtgärdas?

6. Övriga risker

Övriga risker kan t.ex. vara förknippade med **brand, egendomsbrott eller verksamhetsavbrott**. Företag i hästbranschen har vanligtvis också alltid byggnader. Fundera över hur man kan undvika risk för eldsvåda:

- finns det redskap för inledande släckningsåtgärder tillhands?
- hurdan är ordningen, renligheten i korridorer och övriga utrymmen?

- är utgångarna tillräckliga?
- hurudant är skicket på elektrisk apparatur?
- var förvaras antändliga vätskor och gaser?
- uppmanas kunderna att uppföra sig tryggt i stallet?
- är det möjligt att dela upp stallet i avdelningar, är branddörrarna i skick?

Förutseende åtgärder för att undvika risker i stall kan t.ex. vara att man reserverar tillräckligt med utrymme för hästarnas rastningsområden (hagar, beten) och underhåll av staket. Det lönar sig att placera parkeringsplatser på lämpligt avstånd från de rutter där hästarna ofta går. Manegernas och rastningsområdets säkerhet kan förbättras genom att beakta hästarnas beteende och t.ex. genom att i ridskolor säkra sig om kundernas kunskapsnivå.

Det skulle vara bra att göra företagets riskkartläggning i form av grupparbete tillsammans med flera personer som känner till företaget eller t.ex. är anställda där. Därefter måste man fundera hur riskerna kan undvikas och göra upp en verksamhetsplan för tilläggsåtgärder. Det räcker inte att endast en gång göra upp en riskkartläggning utan den skall förnyas regelbundet, t.ex. med 1-2 års intervaller. Tilläggsinformation om riskhantering: <http://www.pk-rh.com/default.asp>

6. KLARAR JAG AV ATT VARA FÖRETAGARE?

Både då man etablerar och utvecklar företagsverksamhet skall företagaren uppskatta sina egna resurser och sitt kunnande. Företagare i hästbranschen behöver mångsidig kunskap och färdigheter, samt yrkeskunskap om hästar och företagskunnande. Utöver hästkunskap underlättar kännedom om ekonomiska funktionsmekanismer betydligt företagarens arbete. Dessutom krävs det tillräckligt med risktagningsförmåga av företagaren.

6.1. Hästföretagarens kunskapsbehov

Det lönar sig att börja utvärderingen av företagarens egna kunnande med utbildningen och erfarenheten. Utöver arbetserfarenhet lönar det sig också att utvärdera hobbyer och familjesituationen samt möjligheten att kombinera dessa med företagsidén. Ofta lönar det sig att anteckna till pappers det egna kunnandet och de färdigheter som företagsverksamheten kräver och sedan jämföra dessa sinsemellan. Finns det utvecklingsbehov eller problem i något delområde? Kan problemen lösas genom utbildning, rådgivning, med hjälp av nätverk eller är utvecklingsbehoven sådana att bristerna kan kompenseras genom användning av köptjänster? Få företagare är t.ex. mästare i bokföring. I så fall lönar det sig att köpa tjänsten av en bokföringsbyrå. Å andra sidan är hantering av ekonomin och penningtrafiken mycket nyttiga också för företagaren.

Ett bra sätt att lära sig företagande är att ta modell av övriga företagare. En person som länge varit verksam i branschen känner till marknaden och kan undvika problempunkter. Speciellt då investeringsbeslut skall göras är företagaren hänvisad till sådan information som baserar sig på antaganden om den kommande utvecklingen. **Risken minskar om man kan utnyttja övriga företagares erfarenheter. God praxis som man lärt sig från övriga branscher kan också tillämpas inom den egna företagsverksamheten.**

6.2. Utbud av utbildning inom hästbranschen och företagsspecifik rådgivning

Man kan utföra studier i hästbranschen på utbildningssystemets olika nivåer. För företagaren har utbildningsnivån inte egentligen betydelse, eftersom det viktigaste valkriteriet är att man erhåller kunskap och utbildning som lämpar sig för det egna behovet.

Andra stadiets läroinrättningar runt om i Finland, ger utbildning i anknytning till examen som hör till den officiella examensstrukturen. **Grundexamen** inom hästbranschen avlägger man i utbildningsprogrammet för hästhushållning inom grundexamen för lantbruk. Utbildningsprogrammets yrkesbenämningar är hästskötare och ridinstruktör.

Som arbetslivsexamen kan man avlägga grundexamen och yrkesexamen (yrkesexamen för hästränare, yrkesexamen för hovslagare och yrkesexamen för ridlärare). Man kan avlägga

arbetslivsexamen på flera olika sätt. Grunderna till dessa examen finns på utbildningsstyrelsens internetsidor www.oph.fi. Kontaktuppgifter till läroinrättningar som erbjuder hästupbildning finns på sidorna www.hevosyrittaja.fi.

Tavastlands yrkeshögskolas hästagrolog YH -examen i Mustiala är den enda **yrkeshögskoleexamen** inom hästbranschen (www.hamk.fi).

Allmän utbildning riktad till företagare lämpar sig vanligtvis också väl för företagare inom hästbranschen för utveckling av företagskunnandet. **Allmän företagartutbildning** ges vid de flesta läroinrättningar.

För hästbranschen lämplig **omfattande eller kortvarig fortbildning** erbjuds för tillfället rätt så utspritt av olika aktörer i hästbranschen. Utbildning och kortkurser om häst- eller företagskunskap erbjuds av organisationer i hästbranschen, naturbruks- och miljöområdets läroinrättningar, universitetens fortbildningsenheter, medborgarinstitut, ProAgria landsbygdscentraler, lantbruks- och hushållningssällskap, Hevostietokeskus (Hästinformationscentralen) och olika utvecklingsprojekt. Det är ofta svårt att hitta utbildning som passar exakt det egna behovet, då det inte finns heltäckande databanker för kortvarig utbildning eller kursverksamhet, utan man måste följa med annonsering i tidningar och fråga sig för direkt av de som ordnar utbildning. Kursdagar eller -kvällar med olika tema ordnas också av lokala hästvänsföreningar, lokalföreningar, Suomen Ravivalmentajat ry (Finlands Travtränare), Suomen Hevosenomistajien keskusliitto ry (Finlands Hästägares centralförbund), Finlands Ryttaförbund rf, Finlands Hippos rf, hästavelsförbund osv.

I hästbranschen måste **företagsspecifik rådgivning** byggas upp från fall till fall och regionvis på basen av den existerande allmänna företagsrådgivningen och landsbygdsrådgivningens tjänster. Organisationerna inom hästbranschen, hästavelsförbunden och MTT/Hästskötsel erbjuder rådgivning inom sina egna sektorer.

På flera orter sköts rådgivningen för nyetablerade företagare av nyföretagarcentraler. Kontaktuppgifterna för nyföretagarcentraler på olika orter finns på internetsidorna www.uusyrytyskeskus.fi.

Nyföretagarcentralernas tjänster är avgiftsfria och i sin service förverkligar centralerna rådgivning, som stöder sig på näringslivets experter, för personer som ämnar bli företagare. Vanligtvis har nyföretagarcentralerna inte egentliga experter inom landsbygds-/hästbranschen utan rådgivningen är allmän företagsrådgivning.

Många TE-centraler erbjuder företagsrådgivning. TE-centralens företagsavdelningar erbjuder förmånligt konsulteringspaket som också hästföretag kan utnyttja. För den blivande företagaren lämpar sig tjänsten ProStart som omfattar två stycken konsulteringsmöten à en halv dag. För de som håller på och utvecklar företagsverksamheten finns Kunto -tjänsten som omfattar konsulteringsdagar. Presentationer av tjänsterna finns på TE-centralens internetsidor (www.te-centralen.fi).

Företagsrådgivning som sker på gården är landsbygdsrådgivningens specialområde. Företagskunskap inom hästbranschen finns på många **ProAgria landsbygdscentraler, lantbruks- och hushållningssällskap**. Dessa tjänster är i regel avgiftsbelagda. Man kan bekanta sig med landsbygdsrådgivningens tjänster på sidorna www.proagria.fi, där kontaktuppgifterna för de regionala verksamhetsställen också finns. Det finns t.ex. tjänster för testning av företagsidén bl.a. på TE-centralerna och landsbygdscentralerna. Landsbygdscentralernas YritysTutka -tjänst är ett sätt att utvärdera den begynnande företagarens företagsidé. Med hjälp av YritysTutka uppskattas företagets nuläge, marknads- och konkurrens-situationen analyseras samt förutsättningarna för startandet av företaget utreds. Företagaren kan definiera företagets omsättningsbehov samt dra slutsatser gällande resursbehov i anknytning till etableringen av företagsverksamheten.

I många kommuner får företagaren också hjälp av **det kommunala näringsväsendet eller kommunernas utvecklingsföretag**. De här tjänsterna är i huvudsak avgiftsfria. Dessutom finns det otaliga landsbygdsföretagsbefrämjande **utvecklingsprojekt**, som kan vara till hjälp för företag inom hästbranschen. En förteckning över utvecklingsprojekt som finansieras av TE-centralernas landsbygdsavdelningar finns på sidorna www.lande2000.fi.

Vid **företagsspecifika rådgivningstillfällen** går man vanligtvis igenom frågor om företagarens egenskaper och förverkligandet av företagsidén. Vid rådgivningstillfället görs en grundanalys av företagaren och företaget samt en rådgivningsplan. I planen utreds företagsidén, serviceproduktifieringen och kvalitetsfaktorer. På basen av uppgifterna guidar man företagaren till att utreda marknadssituationen och lönsamhets- och likviditetsberäkningar i anknytning till verksamheten. Punkter värda att beakta är marknadsföringsplanen och utredning av företagets administration. Som ett sammandrag kläs funderingarna i formen av en företagsplan.