

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIKOTALOUS, KUOPIO

Ratsastuskoulun kannattavuuden arviointi

Anna-Maria Kuosmanen
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**LIIKETALOUS, KUOPIO**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)

Anna-Maria Kuosmanen

Työn nimi

Ratsastuskoulun kannattavuus

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

9.12.2010

31 + 4

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Ulla Loikkanen

Tiivistelmä

Opinnäytetyöni aiheena oli tappiollinen ratsastuskoulutoiminta ja tavoitteena oli löytää syitä toiminnan tappiollisuuteen, sekä keinoja saada toiminta kannattavaksi. Opinnäytetyöni laskelmien perustana oli kyseessä olevan yrityksen kirjanpito ja kustannuksia selvittäessäni käytin apuna erilaisia alan hinnastoja ja keskiarvoja.

Ensiksi jaoin ratsastuskoulun kustannukset omiin kustannuseriin, joka selkeytti kustannusten tarkastelua ja käsittelyä. Kustannuksia tarkastellessa pyrin laskemaan myös vaihtoehtolaskelmia, jolla kustannuksia voitaisiin pienentää. Kannattavuutta olen tarkastellut katetuotoslaskennan ja kannattavuuden lyhyen aikavälin tunnuslukujen avulla. Laskelmissa ei huomioida pitkävaikutteisia tuotannon tekijöitä, kuten esimerkiksi tallin ja maneesirakennuksen aiheuttamia kustannuksia.

Oppiennäytetyöni laskelmien perusteella ratsastuskoulutoiminta ei ole kovinkaan kannattava, koska kaikki tuotannon tekijät ostetaan muilta sidosryhmiltä ja työt teetetään palkkatyönä. Luotettavan kuvan yrityksen kannattavuudesta olisi saanut, jos oppinäytetyössä olisi pystytty käsittelemään myös pitkän aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja.

Asiasanat

Tappiollisuus, kannattavuus, kustannukset, ratsastuskoulu toiminta, katetuotto, kustannustehokkuus

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option
Business and Administration

Author(s)

Anna-Maria Kuosmanen

Title of study

Profitability of a riding school

Type of project

Date

Pages

Thesis

9.12.2010

31 + 4

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Ulla Loikkanen

Abstract

The subject of the thesis is unprofitable riding school business. The aim was to find reasons for unprofitability of the operations of a business and to find means to make the business productive. Therefore, the basis of calculations in the thesis was made up of the bookkeeping of the case riding school company. For determining the expenses, information from various price lists and average values related to this line of business were used.

To start with, the expenses of the riding school were divided to specific cost items, which clarified the evaluation and management of the expenses. The aim was also to make some alternative calculations, in order to evaluate the cost items and to find ways to decrease the costs. The profitability of the business was considered by means of contribution margin calculations and the key ratios of short-term profitability. Long-term factors of production such as expenses from stable and manège buildings were not taken into account in the calculations.

The calculations showed that riding school business cannot be very cost-effective and profitability as all the factors of production are bought from outside and all the tasks are contracted out to waged workers. However, the most reliable picture of profitability would have been found, if it had been possible to consider the ratios of long-term profitability.

Keywords

Unprofitability, profitability, expenses, riding school business, contribution margin, cost-effectiveness

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HEVOSTALOUS SUOMESSA.....	6
	2.1 Hevosyrittäjäyys	6
	2.2 Ratsastuskoulutoiminnalta edellytetyt luvat	7
	2.3 Ratsastuskoulutoiminta	8
3	YRITYKSEN KANNATTAVUUS	9
	3.1 Kannattavuuden mittaaminen ja tunnusluvut.....	9
	3.2 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät.....	12
	3.3 Laskelmatyypit.....	12
	3.4 Katetuottolaskenta.....	13
4	RATSASTUSKOULUN KANNATTAVUUS	15
	4.1 Ratsastuskoulun tuotot	15
	4.2 Ratsastuskoulun kustannukset.....	17
	4.2.1 Työkustannukset.....	18
	4.2.2 Ainekustannukset.....	20
	4.2.3 Muut lyhytvaikutteiset kustannukset	24
	4.2.4 Pääomakustannukset.....	26
	4.3 Ratsastuskoulun kannattavuuden tarkastelu.....	27
5	KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN TOIMENPITEET	29
6	POHDINTAA	31
	LÄHTEET	32
	LIITE 1 Tuloslaskelma 2009	34

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tappiollinen ratsastuskoulutoiminta ja tavoitteena löytää syitä toiminnan tappiollisuuteen sekä keinoja saattaa toiminta kannattavaksi. Opinnäytetyönaihe on työelämälähtöinen: se on lähtöisin ratsastuskoululta, jota työ käsittelee. Aihe vaikutti kiinnostavalta, koska olen lapsuudestani asti viettänyt aikaani hevosten parissa - tietoa on kertynyt hevosista ja hevoskulttuurista ulkomaita myöten.

Opinnäytetyön laskelmissa on otettu huomioon olennaiset tuotot ja kustannukset, jotka vaikuttavat toiminnan kannattavuuteen. Opinnäytetyössäni pyrin hahmottamaan yrityksen nykytilanteen ja syyt tappiollisuuteen sekä esittämään perustellut vaihtoehdot toiminnan tervehdyttämiseksi. Työssä esitettävät laskelmat perustuvat kalenterivuoden 2009 lukuihin. Yrityksen tilikausi on kesäkuusta 2008- toukokuulle 2009, joten aineistoa on kerätty kahdelta eri tilikaudelta.

Opinnäytetyöni laskelmien perustana on kyseessä olevan yrityksen kirjanpito. Olen käyttänyt kustannuksien laskentaan maatalousliikkeiden hinnastoja ja laskenut joitakin laskelmia pelkän oletuksen perusteella. Laskelmissa ei huomioida pitkäaikaisia tuotannon tekijöitä (kiinteää käyttöomaisuutta), kuten rakennuksia, koska ne eivät sisälly toisaalta annettuun materiaaliin ja toisaalta eivät ole tämän opinnäytetyön tarkoituksen suhteen olennaisia. Laskelmissa käytetään materiaalina kirjanpidosta saatuja kahden tilikauden tuloslaskelmia ja pääkirjoja, hinnastoja ja alan keskiarvoja. Lisäksi tarkennuksia tallin toimintatavoista on hankittu keskustelemalla tallinhenkilökunnan ja alan muiden toimijoiden kanssa. Yhtiön hevoskasvatustoimintaan, muuhun ratsastuskoulutiloissa tapahtuvaan liiketoimintaan ja ulkopuolisiin kouluttajiin tämä opinnäytetyö ei ota kantaa.

2 HEVOSTALOUS SUOMESSA

Suomessa noin 75 000 hevosta ja määrä lisääntyy vuosittain noin tuhannella. Ratsuevosten ja ponien määrä oletetaan kasvavan edelleen. Jo nyt yli puolet hevosista on ratsastuskäytössä. Hevosen voidaan arvioida vaikuttavan lähes 500 000 henkilön elämään elinkeinotoiminnan, harrastuksen ja hevosenomistuksen kautta. Hevosten osuus myös sosiaalipedagogisessa toiminnassa ja hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on kasvanut. Talliyhteisöt tekevät myös merkittävää nuorisotyötä. (Saastamoinen 2010)

Yhteensä vuotuisella tasolla ratsastuksen harrastajien määrä on 144000. Kansallisen liikuntatutkimuksen 2009–10 perusteella 3-18-vuotiaiden ratsastuksen harrastajien määrä on kasvanut 63000 harrastajaan, mikä on 10000 enemmän kuin edellisessä tutkimuksessa neljä vuotta sitten 2005–06. Suhteellisesti tarkastellen ratsastuksen nuorten ratsastuksen harrastajien määrän kasvu on myös sikäli huomattava, että edellisen tutkimuksen aikana lasten ja nuorten ikäluokka oli lukumäärältään 20000 suurempi kuin nyt. Ratsastus on lasten ja nuorten harrastuslajeista nyt 12.suosituin. Ratsastus oli yksi neljästä suosiotaan selvästi kasvattaneista lajeista yhdessä juoksulenkkeilyn, kuntosaliharjoittelun ja salibandyn kanssa. Urheiluseuroissa harrastustoiminta kasvoi eniten joukkuepallolajeilajissa, yksilölajeilajissa kasvua oli eniten ratsastuksessa ja uinnissa. (Suomenratsastajainliitto - Tilastotietoa ratsastuksesta)

2.1 Hevosyrittäjyys

Hevosalan yritystoiminta Suomessa on varsin nuorta. Suomessa hevosalan yritystoiminta alkoi 1990- ja 2000- luvulla. Hevosalan yritystoiminta on yleensä pientä, vaikka harrastajien ja hevosten määrä onkin ollut viimeisien vuosien aikana kasvussa. Alan nopea kasvu tuo mukanaan paljon haasteita, sillä harrastajien ja yrittäjien joukkoon tulee jatkuvasti uusia ihmisiä, joiden kokemustausta sekä alasta että hevosista on vähäistä. Tämä yleensä johtaa siihen että palveluiden laatu, hinnoittelu, asiakaskeskeisyys ja markkinointitaidot eivät aina vastaa kysyntää. Yritystalouden kehittämisen perustana on työhön ja pääomankäyttöön sekä kannattavuuteen liittyvien seikkojen tunteminen.

Yritysmuotoisena toimivia talleja Suomessa arvioidaan olevan noin 3000 ja kaiken kaikkiaan talleja on noin 16 000. Tallit harjoittavat hevoskasvatusta tai tarjoavat he-

vosalan palveluita, kuten hevosten valmennusta, koulutusta, hoitopalveluita, ratsastustunteja tai hevosmatkailua. Talliyrietykset ja muu hevosala työllistävät noin 5000 henkilöä kokopäiväisesti, minkä lisäksi hevosalalla tarvittavat palvelut ja kauppa sekä rehujen tuotanto työllistävät 1000 henkilöä. Osa-aikaisesti alalla työskentelee lisäksi noin 10 000 ihmistä. Viime vuosina uusia talleja ja ratsastushalleja on rakennettu runsaasti, mihin hevosalan investointituilla on ollut merkittävä vaikutus. On arvioitu, että toimintaympäristöön kohdistuneisiin investointeihin on käytetty noin 100 miljoonaa euroa. Investoinnit ovat jatkuneet alalla edelleen tämän jälkeenkin, ja halukkuutta niiden tekemiseen ja toiminnan laajentamiseen näyttäisi olevan edelleen. (Saastamoinen 2010)

2.2 Ratsastuskoulutoiminnalta edellytetyt luvat

Eläinsuojelulaki ja -asetus koskevat myös hevosen pitoa. Lain tarkoituksena on edistää hevosen hyvää kohtelua ja käyttäytymistarpeiden huomioimista. Eläinsuojelulain 24 §:n mukaan ammattimaisesta tai muutoin laajamittaisesta hevosten pidosta on tehtävä kirjallinen ilmoitus lääninhallitukselle, jos täysikasvuisia hevosia on vähintään kuusi. Hevosten pitoon tarkoitetun rakennuksen tai aitauksen sijoittamisesta tai käyttöönotosta asemakaava-alueelle on tehtävä ilmoitus terveydensuojeluviranomaiselle. Kunnan terveydensuojeluviranomainen voi edellyttää ilmoituksen tehtäväksi myös alueella, missä se on jo olemassa olevan asutuksen takia tarpeellista. Ilmoitusta ei kuitenkaan tehdä toiminnasta, johon tulee hakea ympäristölupaa. (Terveydensuojelulaki 763/1994, muut.89/2000, 13 § 14 §) Myös tätä pienempi talli on luvanvarainen mikäli siitä saattaa aiheutua kohtuutonta haittaa naapureille (YSL 28§). Ympäristölupaa voidaan edellyttää luparajan alittavaltakin eläinmäärältä, jos talli sijoitetaan tärkeälle tai muulle vedenhankintakäyttöön soveltuvalla pohjavesialueella ja toiminnasta voi aiheutua pohjaveden pilaantumisen varaa (YSA, 1§). Ympäristöluvan tarvitsee myös sellainen toimintakokonaisuus, joka muodostuu pääasiallisesta toiminnasta ja samalle toiminta-alueelle sijoittuvasta sitä palvelevasta toiminnasta, jos ne muodostavat teknisesti ja tuotannollisesti kokonaisuuden, jonka ympäristövaikutuksia ja jätehuoltoa on tarpeen tarkastella yhdessä. (YSA 169/2000, 2 §.) Tällä tarkoitetaan esimerkiksi samalla alueella sijaitsevia hevosallikeskittymiä, joilla hevosten ja ponien yhteismäärä ylittää luparajan (Ympäristöministeriö 2002). Pääsääntöisesti hevosallien ympäristölupa haetaan kunnan ympäristöviranomaiselta (YSL, 6§ ja 7§). Jos tilalla on useita

eläinlajeja tai hevosia on enemmän kuin 200 täysikasvuista hevosta, lupaviranomainen on alueellinen ympäristökeskus. (Ympäristöohjeet ratsastuskouluille ja harrastetalleille)

2.3 Ratsastuskoulutoiminta

Suomessa toimi vuoden 2009 lopussa yhteensä 227 Suomen Ratsastajainliiton hyväksymää ratsastuskoulua, joista 25 sijaitsi Itä-Suomessa. Näillä talleilla on pätevä henkilökunta, turvalliset puitteet sekä toimintaan soveltuvat hevoset. (Suomenratsastajainliitto, Tilastotietoa ratsastuksesta). Kuten edellä todettiin, ratsastus on suosiotaan kasvattanut harrastus, jonka suosio on nousussa edelleen. Suomen ratsastajainliiton tekemän selvityksen mukaan ratsastustunnin keskihinta vaihtelee 18 - 30 euroon. Pääkaupunkiseudulla ja suurimmissa kaupungeissa hinnat voivat olla korkeammatkin, ja ne voivat vaihdella talleittain. (Suomen Ratsastajainliitto, Ratsastamaan)

Opinnäytetyössäni käsiteltävä ratsastuskoulu sijaitsee Pohjois-Savossa, noin 15 kilometrin päästä Kuopion keskustasta. Ratsastuskoululla on yhteensä 19 tallipaikkaa ja tallissa asuu hevosia ja erikokoisia poneja. Ratsastuskoululla on käytössä oma maneesi, joka mahdollistaa ratsastustuntien pidon läpi vuoden. Ratsastuskoulutoimintaa harjoittaa osakeyhtiö, jonka toimialaan kuuluu muutakin liiketoimintaa. Ratsastuskoulutoiminta on saanut alkunsa yrittäjä perheen yhteisestä harrastuksesta ja hevosten omistamisesta. Se ei ole myöskään osakeyhtiön kannalta oleellisinta liiketoimintaa, vaan sen ydinliiketoiminta on aivan eri alalla. Ratsastuskoulu onki yksi tulosityksikkö osakeyhtiössä, joka tuottaa palvelua yrityksen ulkopuolisille markkinoille. Yrityksen sisällä toimiville tulosityksiköille on ominaista että niillä ei ole omaa tasetta. Tulosityksiköitä ohjataan usein tulosbudjetilla ja niiden tavoitteet ovat katetavoitteita tai toiminnan tulostavoitteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.258)

3 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Yritystoiminta on kannattavaa, kun yritys pystyy kattamaan omilla tuotoillaan toimintamenoja ja muut maksunsa, sekä saavuttamaan itselleen asettamansa kannattavuustavoitteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.20) Yritystoiminnassa eri osapuolet eli sidosryhmät voivat ymmärtää kannattavuuden hieman eri tavoin. Sillä kannattavuudella ei ole yksiselitteistä tapaa, jolla se voidaan määritellä. Pelkkä kannattavuus ei riitä yrityksen toiminnan takeeksi pitkällä aikavälillä vaan sen täytyy kyetä olemaan myös maksukykyinen ja vakavarainen. Maksukykyisyydellä tarkoitetaan, että yrityksellä on nopeasti rahaksi muutettava omaisuus eräänntyvien maksujen hoitamiseksi. Vakavaraisuudella kuvataan yrityksen omavaraisuutta, velkaantuneisuutta ja rahoitusrakennetta. Vakavaraisuus tarkoittaa yksinkertaistaen sitä, että yrityksen vieraan pääoman rooli ei ole hallitsevassa osassa verrattaessa sitä yrityksen koko pääomaan. (Alhola & Lauslahti, 2000 S.149–153)

3.1 Kannattavuuden mittaaminen ja tunnusluvut

Kannattavuutta voidaan mitata sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Lyhyen ajan jakson kannattavuudella tarkoitetaan yhtä vuotta tai sitä lyhyempää ajan jaksoa. Lyhyen aikavälin tunnuslukuina käytetään yleensä absoluuttisia kannattavuuden tunnuslukuja. Seuraavaksi käsitellään lyhyen ajan jakson kannattavuuden tunnusluvut.

Myynti- ja Käyttökate

Myyntikate kertoo kuinka paljon myyntituotoista on jäänyt jäljelle myynnin oikaisuerien ja muuttuvaluonteisten tavaraostojen vähentämisen jälkeen. Tunnusluku lasketaan sekä absoluuttisena sekä suhteellisena lukuna. Hyvin pääomavaltaisilla aloilla myyntikate voi olla 70–80 prosenttia, koska valtaosa kustannuksista syntyy myyntikatteen jälkeen kiinteinä toiminta kustannuksina tai pääomakustannuksina. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.276)

$$\text{Myyntikatprosentti} = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Käyttökate kuvaa hyvin yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Käyttökate lasketaan niin että tuotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset ja sen jälkeen ns. Operatiiviseen toimintaan liittyvät kiinteät kustannukset. Tämän vuoksi käyttökate voidaan käyttää toiminnallisen tuloksen ja tehokkuuden seurantaan. Käyttökateen jälkeen vasta vähennetään pääomakustannukset. Käyttökateprosentti kertoo kuinka monta prosenttia tuotoista jää kattamaan pääomakustannuksia ja tuottamaan tulosta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.276)

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Tuotot}} \times 100$$

Liikevoitto

Liikevoitto ilmaisee yrityksen kannattavuuden muuttuvien ja kiinteiden toimintamenojen sekä poistojen jälkeen. Kun poistot ymmärretään pitkävaikutteisen tuotannontekijän kuluna jaksotettuna tietylle vuodelle, vaatii yritystoiminnan hoitaminen pitkällä aikavälillä myös liikevoiton pysymistä positiivisena. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.276)

$$\text{Liikevoittoprosentti} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Nettotulos

Nettotuloksella tarkoitetaan kirjanpidon tilikauden tulosta, jota on korjattu poistamalla siitä poistoerien muutosten ja vapaaehtoisten varausten muutosten vaikutus.

$$\text{Liiketoiminnan tulosprosentti} = \frac{\text{Liiketoiminnan tulos}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Kannattavuutta voidaan myös mitata pitkällä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan yleensä 2- 5 vuotta. Pitkän ajan jakson tarkastelussa suhteellisen kannattavuuden tunnusluvut nousevat absoluuttisten tunnuslukujen rinnalle. Pitkän aikavälin käytetyin

tunnusluku on sijoitetun pääoman tuottoaste eli ROI. Tunnusluku voidaan jakaa kahteen osatekijään, mikä helpottaa tunnusluvun kehittymisen arviointia. Tunnusluvun osatekijät ovat: Liikevaihdon tuotto prosentti ja pääomankiertonopeus. Nämä lasketaan seuraavasti:

$$\text{Liikevaihdon tuotto prosentti} = \frac{\text{Tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

$$\text{Pääoman kiertonopeus} = \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Taseen loppusumma}}$$

Pääoman tuotto prosentti saadaan liikevaihdon tuotto prosenttin ja pääomankierron tulona. Tunnusluku kertoo kuinka paljon sijoitetulle pääomalle saadaan aikaan tulosta. ROI tunnusluku sopii parhaiten sellaisten yritysten kannattavuuden tunnusluvuksi jossa oma- ja vieraspääoma ovat tasapainossa, koska pahoin velkaantuneessa yrityksessä pääomantuotto astetta mittaa lähinnä vieraanpääoman rahoituskustannustasoa, eikä pääomantuottotasoa. Pääomantuotto prosentti lasketaan seuraavasti:

$$\text{Pääomantuotto prosentti} = \frac{\text{Tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$$

ROI tunnusluvusta löytyy myös sovellettuja tunnuslukuja kuten RONA eli sijoitetun pääoman tuottoaste ja ROE eli oman pääoman tuotto prosentti, jotka lasketaan seuraavasti:

$$\text{Sijoitetun pääomantuotto prosentti} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Tase-korottomat velat}} \times 100$$

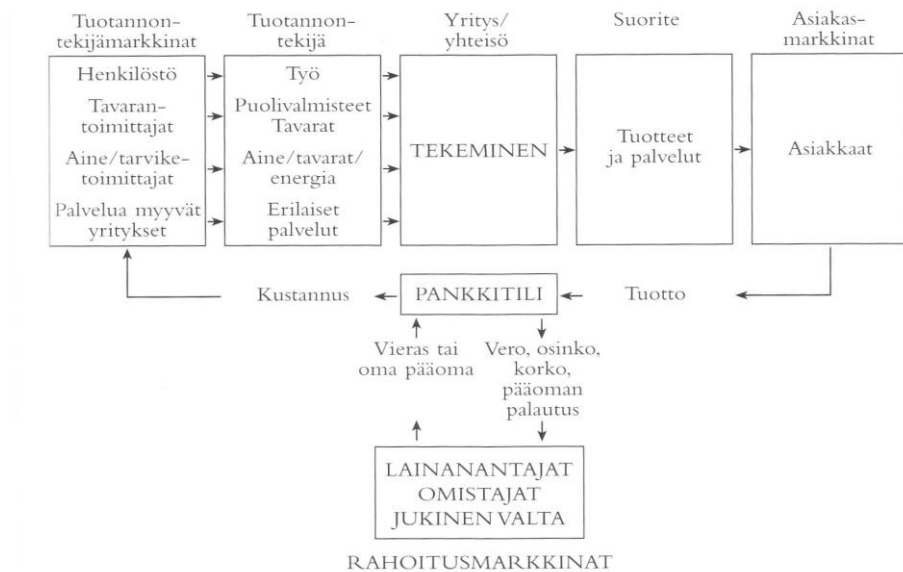
$$\text{Oman pääoman tuotto prosentti} = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Oma pääoma}} \times 100$$

Kannattavuuden tuottoastemittarit voidaan aina määritellä joko yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tulokselle tai vastaavalle sidotulle pääomalle tai vaihtoehtoisesti koko yrityksen toiminnalle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.278–281)

Näitä mittareita ei työssäni käytetty, koska laskennassa tarvittavia taseesta saatavia tietoja ei ole käytettävissä.

3.2 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Alla olevassa kuvassa1 on kuvattu yrityksen toiminnan prosessit. Kuvion yläosassa on kuvattu yrityksen reaali prosessi eli yrityksen toiminta, tekeminen jolla se tuottaa palveluja tai tuotteita. Tämän prosessin kehittäminen on tärkeää, jotta ns. Tekeminen muuttuu tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi. Laskentatoimen merkitys perustuu, siihen että se tuottaa apuvälineitä ja menettelytapoja, joiden voidaan kuvata, kehittää ja parantaa tekemisprosessia. Kuvion alaosa taas kuvaa yrityksen rahaprosessia eli sitä miten raha kiertää yrityksessä. Ostettaessa tuotannontekijöitä syntyy kustannus ja myytäessä palveluita tai tuotteita syntyy tuottoja. Molemmat ovat riippuvaisia ”tekemisen” määrästä ja laadusta, koska määrä ja laatu vaikuttavat siihen kuinka paljon kustannuksia syntyy ja kuinka paljon tuottoja saadaan aikaan. Jotta yritys kykenee olemaan kannattava, sen täytyy hallita ja ymmärtää yrityksen toiminnan prosessit ja niiden vaikutukset tuottoihin ja kustannuksiin. (Vilkkumaa 2005 S.45)



KUVA1. Yritystoiminnan prosessit. (Vilkkumaa 2005 S.45)

3.3 Laskelmatyypit

Talouden johtamisen avuksi on olemassa erilaisia laskelmia, jotka helpottavat toiminnan suunnittelua ja päätöksen tekoa. *Vaihtoehtolaskelmat* tuovat esiin eri vaihtoehtojen taloudellista ja muuta merkitystä yrityksen kannalta. Ne palvelevat valintoja ja päätöksiä tehtäessä. Niitä käytetään esimerkiksi investointia mietittäessä tai tuotetaanko jokin tuote/palvelu itse vai ostetaanko se muualta. Niitä voidaan käyttää myös

apuna selvittäessä kokonaiskustannuksia tuotteelle tai palvelulle. *Tavoitelaskelmien* avulla asetetaan tavoitteita, tavoitelaskelmia ovat erilaiset budjetit ja standardilaskelmat. Ne perustuvat yrityksen strategiaan ja ne muuttuvat yrityksen strategian mukaan. Niiden tarkoituksena on auttaa toiminnan ja tekemisen ohjaamisessa. *Tarkkailulaskelmat* tuovat esiin miten hyvin yritys on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa. Tarkkailulaskelmat ovat toiminnan seurannan ja ohjaamisen apuvälineitä. Niiden kautta yritys oppii mikä toiminta johtaa hyvään tulokseen. Tarkkailulaskelmat ovat muutakin kuin rahamittaista tavoitelaskentaa ja niiden sisältö pohditaan niin että ne vastaavat yrityksen muutakin toimintaa. Jokainen yritys voi laskea näitä laskelmia omalla tavallaan riippuen, siitä millaista informaatiota laskelmista halutaan saada yrityksen käyttöön. Yllä esitellyt laskentamuodot auttavat jo sangen pitkälle yrityksen toiminnan suunnittelussa, seurannassa ja analysoinnissa. Osa laskelmista soveltuu, myös ei rahamittaiseen tavoitelaskentaan, jolloin laskelmien sisältö laajenee. (Vilkkumaa 2005 S.55–56)

3.4 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta on helppokäyttöinen menetelmä lyhyen aikavälin päätöksenteon perustaksi. Sitä käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin ja hallintaan. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuviin kustannuksiin oletetaan kaikki kustannukset, jotka muuttuvat lineaarisesti toimintoasteen muuttuessa. Kiinteät kustannukset eivät taas ole riippuvaisia toimintoasteesta, vaan ne ovat sidoksissa kapasiteetin muutoksiin. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kustannusten jaottelu ei ole aina paikkansa pitävä ja se voi olla jopa harhaan johtava. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.56–57)

Tuotot
- Muuttuvat kustannukset
= Katetuotto
- Kiinteät kustannukset
= Käyttökate

Katetuotto tai myyntikate on tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotus. Kun kate-
tuotosta vähennetään vielä kiinteät kustannukset, niin saadaan toiminnan tulos. (Alho-
la & Lauslahti, 2000 S.66)

Kriittinen piste

Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä myynnin määrää, jolla tulos on nolla. Tästä syys-
tä kriittisestä pisteestä käytetään myös nimitystä nollapiste. Kriittinen piste on abso-
luuttinen luku eli myynnin määrä on euroina. Kriittisen pisteen kohdalla katetuotto on
juuri kiinteiden kustannuksien suuruinen. Kriittinen piste lasketaan seuraavasti:

$$\text{Kriittinenpiste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Myyntikat\%}} \times 100$$

Jos yrityksen tuotot ovat isommat kuin kriittisen pisteen myynti, niin yrityksen tulos
on positiivinen. Mutta jos tuotot ovat pienemmät kuin kriittisen pisteen myynti yrityk-
sen tulos on negatiivinen.

Varmuusmarginaali

Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin
erotusta. Varmuusmarginaali osoittaa, kuinka paljon tuottojen määrä ylittää tai alittaa
kriittisenpisteen tuottojen määrän. Varmuusmarginaali kertoo onko yrityksen peliva-
rasta tai toiminnan tehostamistarpeen määrästä. (Vilkkumaa 2005 S.123)

Varmuusmarginaali lasketaan seuraavasti:

Varmuusmarginaali = Toteutuneet tuotot - Kriittisen pisteen myynti

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti} = \frac{\text{Varmuusmarginaali}}{\text{Toteutunut myynti}} \times 100$$

4 RATSASTUSKOULUN KANNATTAVUUS

4.1 Ratsastuskoulun tuotot

Ratsastuskoulun tuotot muodostuvat pääsääntöisesti ratsastustunneista. Tallilla pidetään eritasoisia ja -hintaisia tunteja. Pääkirjan mukaan tuntien hinnat ovat olleet seurantakautena 17,60 – 22,90 euroa. Kysyntä kohdistuu lähinnä ilta-aikaan ja viikonloppuihin. Yhden tunnin keskihinnaksi saadaan 20 euroa ja yrityksen liikevaihto tuntien osalta seurantakaudella oli 104 443 euroa. Tuottoja on syntynyt myös tallilla järjestetyistä kilpailuista, valmennuksista ja karsinavuokrista, näiden tuottojen määrä oli yhteensä 8999 euroa.

$$\text{Ratsastuskerrat/vuodessa} = \frac{104443\text{€}}{20\text{€}} = 5222$$

$$\text{Ratsastuskerrat/viikossa} = \frac{5222}{52} = 100$$

$$\text{Ratsastuskerrat/päivässä} = \frac{100}{6} = 16$$

Yhden päivän aikana on pidetty keskimäärin neljä ratsastustuntia, joilla on ollut neljä ratsastajaa. Yhdelle ratsastustunnille mahtuu kerrallaan kahdeksan oppilasta. Suurempi osallistujamäärä vaikeuttaa ohjaamista ja silloin mm. tapaturmanriski kasvaa. Arki-iltaisoin on mahdollista pitää maksimissaan viisi ratsastustuntia, koska yleensä asiakkaat saapuvat tallille vasta työpäivän jälkeen. Hevoset tekevät töitä kuutena päivänä viikossa, jolloin niille jää yksi vapaapäivä. Yllä olevien tietojen perusteella voidaan laskea toiminnan enimmäissuoritemäärä, eli kokonaiskapasiteetti. Kokonaiskapasiteetti on laskettu seuraavasti viikoittaiselle ja vuosittaiselle oppilasmäärälle seuraavasti:

$$\begin{aligned} \text{Tunnit / viikossa} &= 5 \text{ h/pvä} \times 8 \text{ oppilasta/h} \times 6 \text{ pvä/vko} = 240 \text{ oppilasta / vko} \\ \text{Kokonaiskapasiteetti} &= 240 \text{ oppilasta/vko} \times 52 \text{ vko/v} = 12480 \text{ oppilasta / v} \end{aligned}$$

Jos ratsastuskoulu käyttäisi koko kapasiteettinsa sen tuotot olisivat 249 600 euroa.

Kun verrataan yrityksen toiminta-astetta kapasiteettiin, niin saadaan toimintasuhde. Toimintasuhde kuvaa, kuinka paljon yritys hyödyntää käytettävissä olevaa kapasiteettia. Yrityksen toimintasuhde on laskettu seuraavasti:

$$\text{Toimintasuhde} = 100 \times \frac{\text{toimintoaste}}{\text{kapasiteetti}} = 100 \times \frac{5222}{12480} = 42\%$$

Vuoden 2009 aikana ratsastuskoulu on toiminut 42 prosentin toimintasuhteella. Tällä perusteella voidaan laskea yhden ratsastustunnin tuotoksi:

$$\text{Ratsastustunnintuotto} = 0,42 \times 20\text{€} = 8,40\text{€}$$

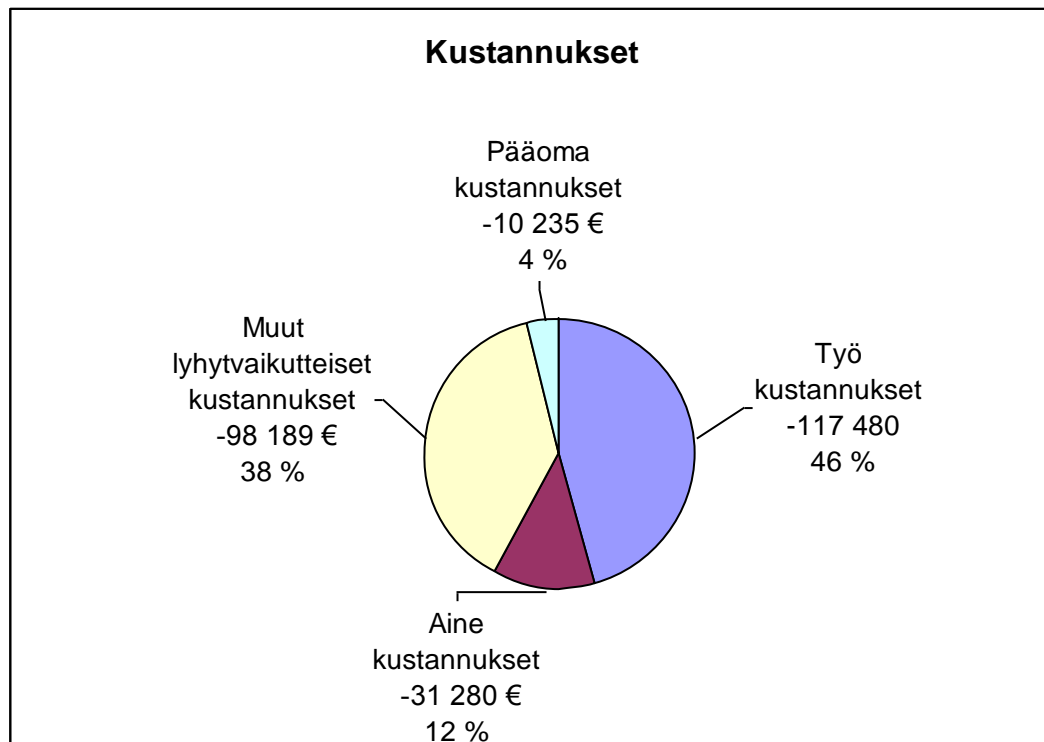
Hevosille voidaan laskea vielä hevoskapasiteetti eli Suomen Ratsastajainliiton laatuosuituksen mukaan yksi ratsastuskouluhevonen voi tehdä maksimissaan kolme ratsastustuntia päivässä. Ratsastuskoulun hevosten kokonaiskapasiteetti on:

$$\text{Hevostenkapasiteetti} = 19 \text{ hevosta} \times 3 \text{ h/pvä} \times 6 \text{ pvä} = 342 \text{ h/vko}$$

Viikon aikana hevoset pystyisivät tekemään yhteensä 342 tuntia. Tämä määrä on enemmän mitä tallilla pystytään tunteja järjestämään. Ratsastustilojen ja turvallisuuden puitteissa viikon aikana voidaan oppilaita ottaa 240, eli käyttämättä jää yhteensä 102 ratsastuskertaa. Tämä antaa mahdollisuuden hevosmäärän pienentämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Tilojen kapasiteetin huomioiden 14 hevosta riittäisi tekemään kaikki ratsastuskoululla pidettävät tunnit.

4.2 Ratsastuskoulun kustannukset

Ratsastuskoulun vuoden 2009 kustannukset on esitetty kustannuslajeittain kuvassa 2. Kustannusten lajittelu helpottaa yrityksen kustannusten seuranta. Kustannusten jaot-
telun tarkkuus riippuu yrityksen omista tarpeista ja käyttötarkoituksista. Suurimpana
kustannuslajina voidaan pitää ratsastuskoulun työkustannuksia, joka on 46 % koko-
naiskustannuksista. Pelkästään jo työkustannukset ovat olleet liikevaihtoa suuremmat.
Yrityksen toiminta on tappiollista, eikä se pysty omilla tuotoillaan kattamaan toimin-
tamenoja. Vaikka ratsastuskoulu toimisi täydellä kapasiteetilla, tuotot eivät riittäisi
kattamaan syntyneitä kustannuksia



KUVA2. Ratsastuskoulun kustannukset vuonna 2009.

Kannattavuus on yksi yritystoiminnan lähtökohta, ja kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on liiketoiminnan ohjaamisen kannalta välttämätöntä. Yrityksen tappiollisen toiminnan kääntäminen voitolliseksi on pitkällä aikavälillä välttämätöntä. Käytännössä kannattavuuden parantaminen tarkoittaa toimintojen ja prosessien tehostamista. Muita keinoja ovat myynnin lisääminen tai kustannusten karsiminen.(Alhola & Lauslahti 2000, S.70–71)

Ratsastuskoulutoiminnan tarkastelussa pyrin käsittelemään toiminnasta syntyviä kustannuksia, enkä lähde ottamaan kantaa kustannuksiin, jotka ovat syntyneet muista syistä kuin ratsastuskoulutoiminnasta. Näitä kustannuksia sisältyy mm. muihin lyhytvaikutteisiin kustannuksiin. Kustannuslajeja käsiteltäessä pyrin esittämään mahdollisia parannusehdotuksia ko. kustannuserää käsiteltäessä.

4.2.1 Työkustannukset

Henkilöstöstä johtuvat kustannukset ovat palvelualoilla keskeinen kustannustekijä. Työkustannukset muodostuvat kahdesta osatekijästä: tehdyn työn määrästä ja sen yksikkökustannuksesta. Työkustannukset muodostuvat palkasta ja välillisistä työvoimakustannuksista, joista suurin osa on lakisääteisiä, kuten esimerkiksi työeläkevakuutusmaksut. Välillisten työvoimakustannuksien määrä vaihtelee vuosittain ja alakohtaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007 S.84–85) Työssä välillisten työvoimakustannuksien osuus on laskettu 35 % mukaan.

Ratsastuksenohjaajan kustannukset

Henkilöstökustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Tarkempaa jakoa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin tarkastellaan myöhemmin kappaleessa kuusi. Muuttuvaksi kustannukseksi voidaan luokitella ratsastuksenohjaajan kustannukset, koska ne ovat riippuvaisia ratsastustuntien määrästä. Kalenterivuoden 2009 palkkakustannukset sivukuluineen olivat yhteensä 117 480 euroa, joista ratsastuksenohjaajan osuus laskettiin toteutuneiden ratsastustuntien mukaan. Ratsastuksenohjaajalle laskettiin ratsastustuntien lisäksi yksi tunti valmisteluaikaa päivän tunteja varten, joten ratsastuksenohjaajan vuodessa käyttämä tuntimäärä on yhteensä 1560 tuntia.

Ratsastuksenohjaajan ratsastustunnit = 4 h × 6 pvä × 52 vko = 1248 opetustuntia

Ratsastusohjaajan valmistelutunnit = 52 vko × 6 pvä = 312 valmistelutuntia

Ratsastuksenohjaajan työtunnit = 1248 + 312 = 1560 tuntia

Ratsastuksenohjaajan kustannukset = 10,07 €/h + sivukulut 35% + työtunnit

= 10,07 €/h × 1,35 × 1560 h = 21027€

Hevosenhoitajan kustannukset

Hevosenhoidon kustannus on kiinteässä suhteessa hevosp määrään ja se ei vaihtele liikevaihdon mukaan. Siksi hevostenhoitajien kustannukset luetaan kiinteisiin kustannuksiin. Loput jäljelle jäävistä työkustannuksista kohdistin hevostenhoitoon. Hevosenhoidon kustannukseksi jää 96 453 euroa sivukuluineen ilman luontoisetuja. Tallipaikkoja on 19, joten hevospkohtaiseksi hoitokuluksi saadaan 5125 euroa vuodessa eli 427 euroa kuukaudessa. Hevostenhoitajille on maksettu parempaa palkkaa kuin mitä maaseutuelinkeinon mukaisessa työehtosopimuksessa on säädetty. Hevosen hoitajien tuntipalkka on ollut 10,07 euroa +35 % henkilöstökulut eli työkustannukset ovat yhteensä 13,59 euroa tunnilta, tämän avulla voidaan laskea hevostenhoitoon käytetty työaika:

$$\text{Työaika vuodessa} = \frac{96453\text{€}}{10,07\text{ €/h} \times 1,35} = 7095\text{h/v}$$

$$\text{Työaika/pvä} = \frac{7095\text{h/v}}{365\text{ pvä/v}} = 19,4\text{h/pvä}$$

Taulukossa 1 on kuvattu hevostenhoitajan päivittäiset työtehtävät ja niihin käytetty työaika. Päivittäinen työaika perustuu omaan kokemukseen. Yhden hevostenhoitoon käytettävä aika on noin 25 minuuttia per päivä, kun nyt yhden hevostenhoitoon on käytetty työaikaa yhteensä yksi tunti per päivä.

TAULUKKO1 Hevosenhoitoon käytettävä päivittäinen työaika

Työtehtävät:	Aika (min)	Aika/hevonen (min)
Aamuruokinta	10	0,5
Heinän jakaminen tarhoihin	30	1,6
Hevosten tarhaus	95	5,0
Tallin siivous	180	9,5
Heinän jakaminen tallissa	30	1,6
Lantalan ajo	20	1,1
Hevosten sisälleotto	95	5,0
Päiväruokinta	10	0,5
Työaika yhteensä	470	24,7
Työaika tunteina	7,8	

Hevosen hoidon kustannukset olisivat seuraavanlaiset, jos hevosenhoidon kustannukset laskettaisiin taulukon 1 työajan mukaan ja laskennassa käytettäisiin hevostenhoitajien työehtosopimuksen palkkausta, joka on 7,64- 9,28 euroa/tunti. Hevostenhoitajat noudattavat maaseutuelinkeinon työehtosopimusta ja palkan suuruuteen vaikuttavat työn vaativuus ja työntekijän pätevyys. Laskelmassa käytetään kuitenkin palkan keskiarvoa 8,46 euro/tunti+ 35 % sivukulut. Näin olen, hevosenhoidon kustannukset olisivat seuraavat:

$$\text{Hevosenhoidon palkkakustannukset} = 8 \text{ h/pvä} \times 8,46 \text{ €/h} \times 365 \text{ pvä} \times 1,35 = 33349 \text{ €}$$

Henkilöstökustannukset olisivat yhteensä 54 376 euroa. Ne olisivat 46 % alkuperäisistä henkilöstökustannuksista.

4.2.2 Ainekustannukset

Ainekustannuksiin luetaan raaka-aineet, osat ja puolivalmisteet, apu- ja lisäaineet, sekä käyttöaineet. Kuten kustannukset yleensä, ainekustannuksetkin muodostuvat kahdesta komponentista: tarvittavista nimikekohtaisista ainemääristä ja niiden yksikkökustannuksista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, S.89) Ratsastuskoulun ainekustannukset muodostuvat ns. käyttöainekustannuksista. Niitä ovat hevostarvikkeet, kuivikkeet ja hevostenruuat.

Hevostarvikkeet

Hevosten tarvikkeista on syntynyt kustannuksia yhteensä 2546 euroa vuodessa. Yhden hevosen osuus näistä on 134 euroa. Hevostarvikekustannuksiin on laskettu kaikki hevosille ostetut varusteet kuten loimet, jalustinremmit ja pesuaineet. Ottaen huomioon, että ratsastuskoulu on jo toiminut joitakin vuosia, hevostarvikkeiden kustannukset voidaan nähdä suhteellisen suuriksi, sillä oletettavasti merkittävimmät tarvikeostot on tehty jo toiminnan alkuvaiheissa. Jos oletetaan hevoskohtaiseksi kustannukseksi 100 euroa/ hevonen, vuosittaiset kustannukset olisivat 1900 euroa. Summa voi tuntua ulkopuolisesta pieneltä, mutta ratsastuskoulun tilanteessa pitäisi pyrkiä säästeliäisyyteen pienissäkin erissä.

Kuivikekustannukset

Hevosten kuivikkeena tallilla käytetään paaleihin pakattua turvetta. Ne tuodaan tallille maatalousliikkeestä kuormalavoittain ja yhdessä paalissa on noin 200 litraa turvetta. Vuodessa turvetta on käytetty yhteensä 1320 paalia ja niistä aiheutuvat kustannukset ovat yhteensä 11 154 euroa.

Kun paalien turvemäärä muutetaan kuutiometreiksi tallissa käytetään yhteensä 264 kuutiometriä turvetta. Jos sama määrä turvetta tilattaisiin irtoturpeena suoraan suolta, kustannukset yhdelle kuutiolle turvetta vaihtelisi 12,90 - 14,95 euron välillä riippuen turpeennostosuosta. Kuivikekustannukset olisivat toisenlaiset, mikäli tallissa käytettäisiin irtoturvetta. Alla laskelma turvekustannuksista irtoturpevaihtoehdon osalta. Irtoturpeen hintana laskelmassa käytetään keskiarvohintaa. Irtoturpeen hintatiedot on saatu Vapon vähittäismyynti- ja tilauspalvelusta.

$$\text{Irtoturve} = 264 \text{ m}^3 \times 13,92 \text{ €/m}^3 = 3676,20 \text{ €}$$

Irtoturve toimitetaan noin 45 kuutiometrin nuppi- tai noin 120 kuutiometrin täysperävaunuautoilla. Jos irtoturpeelle rakennettaisiin oma varasto ja varasto mitotettaisiin 45 kuutiometrin turvemäärälle kahden metrin kerrokseen, varaston rakennuskustannukset ja sen koko muodostuisivat seuraavasti:

$$\text{varastonkoko} = \frac{45 \text{ m}^3}{2 \text{ m}} = 22,5 \text{ m}^2 \approx 25 \text{ m}^2$$

$$20 \text{ m}^2 = 20 \text{ m}^2 \times 265 \text{ €/hym}^2 \times 1,184 = 6275,2 \text{ €}$$

$$5 \text{ m}^2 = 5 \text{ m}^2 \times 150 \text{ €/hym}^2 \times 1,184 = 888 \text{ €}$$

$$\text{varastoinvestointi} = 6275,2 \text{ €} + 888 \text{ €} = 7163,20 \text{ €}$$

$\text{hym}^2 = \text{Rakennustilan hyötyala}$

Varastoinvestointi on laskettu metsätalousministeriön rakennusten ja rakennustilojen yksikkökustannuksilla. Yksikkökustannukset on annettu kustannustasossa 10/2001 + 15 % mukaan. Varaston rakennuskustannus määräytyy neliömetrien mukaan. kahteenkymmeneen neliömetriin asti, neliön rakennuskustannus on 265 euroa ja siitä yli menevistä neliöistä kustannusta syntyy 150 euroa neliö. (Maa- ja metsätalousministeriö, Rakennusten ja rakennustilojen yksikkökustannuksia)

Rakennuskustannusindeksinä on käytetty maatalouden tuotantorakennuksen kesäkuun 2010 rakennusindeksiä, joka oli 118,4. (Tilastokeskus 12.7.2010, Rakennusindeksi kesäkuu 2010)

Varastoinvestoinnista voidaan vielä laskea sen hankintamenon poisto. Hankintamenon poisto lasketaan kymmenelle vuodelle ja se tehdään tasapoistoina. Poisto, joka tulisi rasittamaan tulosta, näyttäisi tältä:

$$\text{Poisto} = \frac{7163,20 \text{ €}}{10 \text{ v}} = 716,32 \text{ €/v}$$

$$\text{Poisto\%} = \frac{716,32}{7163,20} \times 100 = 10\%$$

Tällä vaihtoehdolla kuivikkeiden ja lisärakennuksen ensimmäisen vuoden kustannukset olisivat yhteensä noin 4392 euroa. Tästä eteenpäin poiston määräksi lasketaan 10 % jäännösarvosta.

Ruokintakustannukset

Ratsastuskoulu on käyttänyt hevosten ruokintaan yhteensä 17 580 euroa. Hevosten päärehu on heinä. Tallin hevoset syövät vuodessa kuivaa heinää yhteensä 32850 kg eli 5475 paalia. Yhden paalin paino vaihtelee noin 5-7 kilogrammaan. Heinän hinta ilmoitetaan kilogrammoissa, ja vuonna 2009 siitä on maksettu 0,20 €/kg. Kuivaheinä kustannukset ovat olleet yhteensä 6570 euroa.

Säilöheinä toimitetaan tallille 350 kilogramman kantipaaleissa. Yhden paalin hinta on 47,85 euroa/paali. Säilöheinän annostelu riippuu heinän kosteudesta ja rehua on annosteltava kilomääräisesti enemmän, kuin kuivaa heinää. Yhden paalin syöttäminen hevosille kestää noin kolme päivää, joten vuoden aikana hevoset syövät säilöheinää yhteensä noin 123 paalia. Säilöheinäkustannukset ovat olleet yhteensä 5886 euroa.

Väkirehuista hevosten päärehuna toimii kaura. Väkirehun syötettävä määrä vaihtelee hevosen ominaisuuksien ja liikunnan määrän mukaan. Yhteensä tallin hevoset ovat syöneet kauraa vuodessa 9037 kg. Kauran ostohinta on vuonna 2009 ollut 0,19€/kg. Kauran kustannukset ovat olleet yhteensä 1768 euroa.

Osalle hevosista on syötetty väkirehuna Built up-mysliä, jonka ostohinta on ollut keskimäärin 25,65 €/ säkki. Yhden säkin paino on 20 kilogrammaa. Vuoden aikana hevoset ovat syöneet mysliä yhteensä 1341 kilogrammaa eli noin 67 säkkiä ja kustannuksia on syntynyt yhteensä 1905 euroa. Vaihtoehtoisesti hevoset voisivat syödä Racing Cool mix mysliä, jonka hinta on 18,80/ säkki. Vuodessa kustannuksia syntyisi vain 1259 euroa. Muiden hevosille tarvittavien lisäravinteiden kustannuksiin on laskettu 1000 euroa. Nämä kustannukset sisältävät kaikki vitamini,- kivennäis,- lese,- ja pel-lavansiemenrouheostot.

Taulukossa 2 on laskettu ainekustannuksiin käytetty euromäärä ja kuinka suuri sen laskennallisesti kuuluisi olla. Suurin säästö syntyisi kuivikekustannusten osalta, jotka pienisivät 61 %. Hevosten ruokinnan kustannukset voivat vaihdella riippuen viljan ja heinän satokaudesta, ja niiden ennustaminen tarkkaan etukäteen on vaikeaa. Ruokintakustannuksiin voisi pyrkiä vaikuttamaan lisäksi kilpailuttamalla rehunviljelijöitä.

TAULUKKO 2 *Ainekustannukset*

Ainekustannukset	Toteutuneet eurot	Laskennalliset eurot	Erotus
Hevostarvikkeet	2546	1900	-25 %
Kuivikkeet	11154	4392	-61 %
Ruokinta	17580	15483	-10 %
Yhteensä	31280	21775	-25 %

4.2.3 Muut lyhytvaikutteiset kustannukset

Muihin lyhytvaikutteisiin tuotannontekijöihin liittyviä kustannuksia ovat esimerkiksi ostetun energian kustannukset, edustusmenot sekä tietoliikenne-, kuljetus-, kuljetusvakuutus-, huolto-, asiantuntija- ja konsultointipalveluksista aiheutuvat kustannukset. Myös tilavuokrat sekä koneiden ja kaluston leasingvuokrat kuuluvat muihin lyhytvaikutteisiin kustannuksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, S96.) Seuraavassa on tarkasteltu ratsastuskoulun keskeisiä muita lyhytvaikutteisia kustannuksia.

Eläinlääkäri- ja lääkintäkustannukset

Hevosten eläinlääkärikustannukset ovat olleet yhteensä 3828 euroa vuodessa. Yhden hevosen osuus näistä on 201 euroa. Hevosten perusterveydenhuoltoon eläinlääkäreitä tarvitaan vain hevosten hampaiden raspaukseen ja rokotukseen. Näiden toimenpiteiden kustannuksiksi voidaan laskea yhteensä noin 130 euroa/ hevonen. Näin ollen eläinlääkärikustannukset olisivat 2470 euroa vuodessa. Kun huomioidaan vielä 10 prosenttia yllättäviin eläinlääkäri kustannuksiin, hevosten eläinlääkärikustannukset olisivat 2717 euroa vuodessa.

Lääkintäkustannukset ovat olleet yhteensä 2297 euroa vuodessa. Yhden hevosen osuus näistä kustannuksista on yhteensä 121 euroa. Terveen hevosen vuosittainen lääkintäkustannus sisältää 4 kertaa vuodessa annettavan matolääkkeen. Yhteensä hevosen lääkintäkustannukseksi voidaan laskea 80 euroa/ vuodessa. Yhteensä ratsastuskoulun lääkintäkustannukset olisivat 1520 euroa. Huomioitaessa tämänkin kuluerän osalta vielä 10 prosenttia yllättäviin lääkintäkustannuksiin, kustannukset olisivat 1672 euroa vuodessa.

Hallinnonkustannukset

Hallinnonkustannukset muodostuvat kirjanpidon hoidosta. Ratsastuskoulun osuus ulkoistetusta kirjanpidosta on 10 480 euroa vuodessa, kuten liitteessä 1 on esitetty. Muista hallinnon toiminnoista syntyvät kustannukset ovat yhteensä 3952 euroa.

Kone- ja laitekustannukset

Ratsastuskoulun kone- ja laitekustannukset olivat 3580 euroa vuonna 2009. Nämä kustannukset pitävät sisällään tallilla olevan Avanti-pienkuormaajan polttoaine- ja huoltokustannukset, sekä talli olleiden muiden koneiden konevuokria. Kone- ja laitekustannuksiksi voidaan laskea 1200 euroa, jos tallille ei tehtäisi mitään uusia laitehankintoja.

Kengityskustannukset

Hevosten kengityskustannukset ovat olleet yhteensä 5460 euroa vuodessa. Tavallisesti kavio vaatii vuolemista ja kengitystä noin 4–9 viikon välein. Hevosten kengityskustannusten suuruus vaihtelee kengittäjän ammattitaidon ja hinnoittelun mukaan. Kengityksen hinta kengittäjästä riippuen vaihtelee 50- 110 euroon yhdeltä kerralta. Yhden hevosen kertakengityksen hinta on ollut kuluvana vuonna noin 52 euroa.

Toimitilakustannukset

Toimitilakustannuksia on yhteensä 22 744 euroa. Nämä kustannukset syntyvät toimitiloista ja niiden käytöstä. Se sisältää myös kaikki kiinteistön olemassaolosta syntyvät kustannukset, sekä kiinteistön ylläpitokustannukset. Toimitilakustannuksissa voitaisiin säästää lantalan tyhjennyksen osalta. Lantalan tyhjennyksestä voisi esimerkiksi sopia jonkun viljelijän kanssa, joka huolehtisi lantalan tyhjennyksestä ja lannan jälkikäsitte-lystä. Nyt lantalan tyhjennyskustannukset ovat 2340 euroa vuodessa. Myös toimistotilojen ja muiden tilojen siivous voitaisiin suorittaa itse, jolloin siivouksenkustannukset 1043 euroa säästyisi. Näillä säästöillä toimitilakustannukset olisivat 19 361 euroa vuodessa.

Kustannukset joita ei huomioida

Ratsastuskoulun omistajien henkilökohtaiseen toimintaan liittyviä kustannuksia ei tässä työssä käsitellä, sillä niiden yksityiskohtaisempi arviointi ei ole kokonaisuuden kannalta ehdotonta tai oleellista. Yhteensä näitä kustannuksia on ollut 45 556 euroa ja ne ovat 45 % lyhytvaikutteisista kustannuksista. Kuitenkin on huomioitava näiden kustannuksien olemassaolo ja vaikutus tallin kannattavuuteen negatiivisena.

TAULUKKO 3. Muut lyhytvaikutteiset kustannukset

Muut lyhytvaikutteiset kustannukset	Käytetyt eurot	Lasketut eurot	Erotus
Eläinlääkäri- ja lääkintäkustannukset	6125	3990	-34 %
Hallinnonkustannukset	14432	14432	-2 %
Kengityskustannukset	5460	5460	0 %
Kone- ja laitekustannukset	3582	1200	-33 %
Toimitilakustannukset	22744	19361	-14 %
Huomioimattomat kustannukset	45556	0	-100%
Yhteensä	97899	44443	-45%

4.2.4 Pääomakustannukset

Pääomakustannuksia ovat kustannukset, jotka aiheutuvat pitkäaikaisten tuotannontekijöiden, siis lähinnä käyttöomaisuuden hankinnasta, hallussapidosta ja vakuuttamisesta. Hankintamenon aiheuttamia kustannuksia ovat poistot ja korot. Ratsastuskoulun vuoden 2009 pääomakustannuksia on muodostunut korkokuluista, jotka olivat 10 235 euroa, kuten Liitteestä 1 voidaan todeta, sekä laskettu varastorakennuksen poisto 716 euroa.

4.3 Ratsastuskoulun kannattavuuden tarkastelu

Taulukossa 4 on esitetty Ratsastuskoulun kannattavuus katetuottolaskennan avulla. Laskelmassa laskennalliset tuotot on ajateltu syntyvän ratsastuskoulutunneista. Muita tuottoja ei huomioida. Katetuottolaskenta on laskettu yrityksen tulokseen asti ja toiminta-astetta on muutettu niin pitkään että yrityksen tulos on muuttunut positiiviseksi. Ratsastuskoulun muuttuvat kustannukset muodostuvat ratsastuksenohjaajan työku-
stannuksista, ne ovat ainoastaan riippuvaisia toiminta-asteesta. Kiinteisiin kustannuk-
siin jäävät työkustannuksista hevostenhoidon osuus, aine,- ja muut lyhyt vaikutteiset
kustannukset ja pääomakustannukset. Nämä kustannukset ovat kiinteitä ja niiden suu-
ruuteen ei vaikuta toiminta-asteen muutos.

TAULUKKO 4. Ratsastuskoulun katetuottolaskelma

	Toteutuneet eurot	Laskennalliset eurot				
Toiminta-aste	42 %	42 %	50 %	60 %	70 %	
Ratsastuskerrat	5222	5222	6217	7460	8703	
Tuotot 8 %	104443	104443	124337	149204	174072	
Tuotot 22 %	8988	0	0	0	0	
Tuotot yhteensä:	113431	104443	124337	149204	174072	
Muuttuvat kustannukset:						
Ratsastuksenohjaajan työkustannukset	21027	21027	25032	30039	35045	
Myyntikate	92404	83416	99305	119166	139027	
Kiinteät kustannukset:						
Hevosenhoidon työkustannukset	96435	54376	54376	54376	54376	
Ainekustannukset	31280	21775	21775	21775	21775	
Muut lyhytvaikutteiset kustannukset	97898	44443	44443	44443	44443	
Kiinteät kustannukset Yhteensä:	225613	120594	120594	120594	120594	
Käyttökate	-133209	-37178	-21289	-1428	18433	
Poistot	0	716	716	716	716	
Liiketulos	-133209	-37894	-22005	-2144	17717	
Rahoituskustannukset	10235	10235	10235	10235	10235	
Tulos	-143444	-48129	-32240	-12379	7482	
Myyntikateprosentti	81 %	80 %	80 %	80 %	80 %	
Kriittinen piste	276952	150993	150993	150993	150993	
Varmuusmarginaali	-163521	-46550	-26656	-1788	23079	
Varmuusmarginaaliprocentti	-144 %	-45 %	-21 %	-1 %	13 %	

Toteutuneiden eurojen kriittinen piste on 276 952 euroa. Eli yrityksen myynnin täytyisi olla kriittisen pisteen suuruinen, jotta yrityksen tulos olisi nolla. Vaikka ratsastuskoulu toimisi täydellä kapasiteetilla, niin sen tuotot eivät riittäisi nolla tuloksen saavuttamiseen.

Laskennallisestikin Ratsastuskoulun toiminta jää tappiolliseksi, vaikka yrityksen kustannuksia on pienennetty ja ratsastuskoulun tuntituoton on ajateltu pysyvän ennallaan. Ratsastuskoulun toiminta-astetta on muutettu niin pitkään, että yrityksen tulos on saatu positiiviseksi. Ratsastuskoulun tulos muuttuu positiiviseksi 70 prosentin toiminta-asteella.

Alla taulukossa 5 on laskettu lyhyen aikavälintunnuslukuja. Myyntikateprosentti osoittaa että ratsastuskoulun tuotoista jää 80 prosenttia kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia, kun tuotoista on vähennetty muuttuvat kustannukset eli ratsastustunneista johtuvat kustannukset. Toteutuneiden eurojen tunnuslukuja on turha lähteä arvioimaan, koska toteutuneissa euroissa oli niin paljon kustannuksia että jo niistä pystyi päättämään, että liiketoiminta on kannattamatonta ja erittäin tappiollista.

TAULUKKO 5. Ratsastuskoulun lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnusluvut

	Toteutuneet eurot	Laskennalliset eurot			
Myyntikateprosentti	81 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Käyttökateprosentti	-117 %	-36 %	-17 %	-1 %	11 %
Liikevoittoprosentti	-117 %	-36 %	-18 %	-1 %	10 %
Nettotulosprosentti	-126 %	-46 %	-26 %	-8 %	4 %

Jos katsellaan laskennallisia euroja ja toiminta-astetta joka on 70 prosenttia, niin kaikki lyhyen aikavälin tunnuslukuprosentit ovat positiivisia. Liiketulosprosentti osoittaa että yrityksen liikevoiton olevan tyydyttävällä tasolla. Kun liiketulosprosenttia arvioidaessa käytetään seuraavaa asteikkoa:

TAULUKKO 6 Liiketulosprosentin arviointiasteikko (YTN)

Yli 10%	=	Hyvä
5-10%	=	Tyydyttävä
Alle 5%	=	Heikko

Yrityksen kannattavuudesta olisi saatu selkeämpi ja luotettavampi kuva, jos käytössä olisi ollut pitkän aikavälin kannattavuuden tunnusluvut. Nyt kannattavuuden arviointi jää lyhyen aikavälin tunnuslukujen varaan, eikä niiden perusteella voida sanoa onko yritystoiminta kannattavaa pidemmällä aikavälillä.

5 KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN TOIMENPITEET

Tuotot

Nykyiset ratsastuskoulun tuotot eivät riitä kattamaan toiminnan kustannuksia. Ratsastuskoulun tunnit pyörivät vajalla oppilasmäärillä, jotta yritys pystyisi saamaan tulokseen positiiviseksi, sen täytyisi saada nostettua toiminto-asteetta. Tärkeää olisi selvittää syitä vähäisiin oppilasmääriin, syitä niihin voi olla useita. Millainen on ratsastustuntientaso? Kokevatko asiakkaat saavansa rahoille vastiketta? Millaista palvelua asiakkaat saavat? Onko varmasti vastattu kaikkiin ratsastustunteja koskeviin kyselyihin? Ja saavatko asiakkaat varmasti yhteyttä kysyäkseen tunneista ja niiden hinnoista? Näitä kysymyksiä kannattaisi käydä läpi yhdessä ratsastuksenohjaajan kanssa. Lisäksi olisi hyvä miettiä minkä tasoille ratsastajille palveluja tarjotaan?

Kustannukset

Ratsastuskoulun kustannukset ovat nykyään kaksi kertaa isommat kuin toiminnasta saatavat tuotot. Suurimmat kustannukset ovat ratsastuskoulun kiinteät kustannukset. Suurin kustannuslaji on työkustannukset ja näistä hevostenhoidon osuus on merkittävin. Näiden kustannusten karsimiseen olisi syytä paneutua ja selvittää syyt siihen, miksi työkustannukset ovat näin suuret. Myös selkeät työohjeet ja työajan seuranta pienentäisivät työkustannuksia.

Ainekustannuksista merkille pantavimmat kustannukset syntyivät hevosten kuivikekustannuksista. Talli tarvitsisi lisää varastotilaa jotta kuivikepaalit voidaan vaihtaa irtoturpeeseen, jolla saataisiin merkittävä säästö kustannuksiin. Hevosten ruokinta kustannuksiin voidaan puuttua, vain vuosittaisella viljelijöiden kilpailutuksella ja suunnittelemalla hevosten ruokavalio mahdollisimman yksinkertaiseksi. Nämä toimenpiteet auttaisivat myös hahmottamaan seuraavan vuoden kustannusten määrää.

Hevosten terveydestä ja niihin liittyvissä kustannuksista ei voida säästää. Osaltaan myös siihen liittyvien kustannusten arviointi etukäteen on vaikeaa, koska ennalta ei

voi tietää säilykö hevosten terveydentilan toivotunlaisena. Asioita, millä terveystuk-
tannuksiin voidaan vaikuttaa, on hevosten terveydentilan jatkuva ja huolellinen seu-
raaminen, sekä hevosten vammojen ennaltaehkäisy muun muassa oikean hoidon ja
liikunnan avulla.

Toiminta

Lähtökohtana kannattavalle ratsastuskoulu toiminnalle on asianmukainen toiminnan
suunnittelu, sekä budjetointi, kun yrityksellä olisi selkeät tavoitteet ja päämäärät niin
sen toiminnan ohjaaminen olisi paljon helpompaa. Näiden kustannusten valossa tar-
kasteltuna yrityksen toiminnan tarkoitus jää epäselväksi.

Kustannuksien määrää ja syntymistä olisi pystyttävä seuraamaan ja valvomaan tar-
kemmin. Esimerkiksi kuukausi tasolla, jolloin toimintaa olisi helpompi tehostaa ja
valvoa lyhyellä aikavälillä. Jos sitä valvotaan vain vuosittain tuloslaskelman valossa,
niin se ei anna minkäänlaisia mahdollisuuksia toiminnan ohjaukseen.

Myös ratsastuskoulun toiminnan laajuutta olisi hyvä pohtia. Voitaisiinko hevosmäärää
pienentää kokonaiskapasiteettiä vastaavaksi, jolloin yrityksen kiinteät kustannuksetkin
pienensivät. Tällä hetkellä yritys kaipaisi päämäärätietoista, sitoutuvaa ja voimakas-
tahtoista johtajaa, joka voisi saada toiminnan uusille raiteille.

6 POHDINTAA

Mitä vaaditaan kannattavaan ja menestyvään ratsastuskoulutoimintaan? Ratsastuskouluyrittäjän on hallittava monta eri osa-aluetta. Pelkkä hevostietous ei riitä, vaan täytyy myös ymmärtää taloudenhallinnasta, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta. Hevosharastus vie helposti mukanaan ja sen tiimoilta on helppoa ajatella alkavansa yrittäjäksi. Hevoset ovat hankala ja haasteellinen yritystoiminnan perusta. Ne tarvitsevat paljon elintilaa, ruokaa ja huolenpitoa ja kun hevonen sairastuu, se vaatii ammattiapua. Kaikista näistä esimerkkinä mainituista asioista syntyy kustannuksia. Näiden kustannusten syntyminen kävi hyvin ilmi työssäni. Kun näihin kustannuksiin lisättäisiin vielä talli- ja maneesirakennuksista syntyneet pitkävaikutteiset kustannukset, saataisiin selville tällä alalla mahdollisten todellisten kustannusten määrä. Työssäni näitä ei käsitelty, koska ratsastuskoulu kuuluu osakeyhtiöön, jossa on muutakin liiketoimintaa. Tästä syystä ratsastuskoululle ei ole olemassa erillistasetta, joista edellä mainittujen kustannusten määrä olisi saatu laskettua. Tässä työssä arvioidun ratsastuskoulun toiminta ei todettu kannattavaksi, päinvastoin merkittäviä muutoksia tarvittaisiin, jotta nettotulos ei olisi tappiollinen tai nollatulos. Olisi ollut mielenkiintoista ottaa vertailtavaksi mukaan jokin toinen ratsastuskoulu kaikkine kirjanpitomateriaaleineen ja tutkia miten kahden eri ratsastuskoulun toiminnat ja kustannukset eroavat toisistaan. Vertailu olisi myös parantanut luotettavuuspohjaa toiminnan kannattamattomuuden arvioinnille. Arvioinnin kohteena ollen ratsastuskoulun tilanteessa sananlasku ”Huoleton on hevoseton” taitaa pitää paikkaansa.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2007

Johdonlaskentatoimi. 6.-8.painos. Edita. Helsinki

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000

Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.painos.WSOY. Porvoo

Vilkkumaa,M. 2005

Talouden apuvälineet johdolle. 1.painos. Gummerus. Jyväskylä

NETTILÄHTEET

Suomenratsastajainliitto - Tilastotietoa ratsastuksesta. Luettavissa sähköisessä muodossa

http://www.ratsastus.fi/ratsastustietoa/tilastotietoa_ratsastuksesta

Saastamoinen Markku. Hevosalan nykytila, haasteet ja tutkimustarpeet, 2010. Luettavissa sähköisessä muodossa

<http://www.smts.fi/jul2010/esite2010/026.pdf>

Suomenratsastajainliitto. Ratsastamaan. Luettavissa sähköisessä muodossa

<http://www.ratsastus.fi/ratsastustietoa/ratsastamaan>

Ympäristöohjeet ratsastuskouluille ja harrastetalleille. Luettavissa sähköisessä muodossa

http://www.equinelife.fi/files/srl_talliohjeet.pdf

Maaseudun työnantajaliiton ja Puu- ja erityisalojenliiton välinen maaseutuelinkeinojentyöehtosopimus 1.2.2010–31.1.2013. Luettavissa sähköisessä muodossa

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes2622-MU45maaseu1002.pdf>

Maa- ja metsätalousministeriö, Rakennusten ja rakennustilojen yksikkökustannuksia.
Luettavissa sähköisessä muodossa.

<http://www.finlex.fi/data/normit/25697-06040fil.pdf>

Tilastokeskus 12.7.2010, Rakennusindeksi kesäkuu 2010. Luettavissa sähköisessä
muodossa.

http://www.stat.fi/til/rki/2010/06/rki_2010_06_2010-07-12_tie_001.html

LIITE 1 Tuloslaskelma 2009

	2009
3020 Tuotot 22%	8 988,03
3022 Tuotot 8%	104 443,14
LIIKEVAIHTO	113 431,17
MATERIAALIT JA PALVELUT	
Aine-, tarvike- ja tavaraostot	
4054 Ostot	-102,80
Muut ulkopuoliset palvelut	
4494 Muut ulkopuoliset palvelut	-6 000,00
MATERIAALIT JA PALVELUT YHT.	-6 102,80
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	
5000 Palkat	-83 558,64
5300 Vuosilomapalkat	-741,09
53099 Laskennallinen lomapalkkajaksotus	-12 804,29
5440 Muut luontoisedut	-1 200,00
5470 Saadut sairausvakuutuskorvaukset	5 122,56
Yhteensä	-93 181,46
Osakkaiden ja omaisten palkat	
5930 Osakkaiden/om. puhelinedut	-80,00
Luontoisetujen vastatili	
5990 Luontoisetujen vastatili	1 200,00
Palkat ja palkkiot yhteensä	-92 061,46
Henkilösivukulut	
Eläkekulut	
6140 Työntekijäin TyEL -maksut	4 200,02
6150 TyEL-maksujen jaksotus	-20 931,77
61598 Lask. TyEL-jaksotus lomapalkoista	-2 172,83
Yhteensä	-18 904,58
Muut henkilösivukulut	
6300 Sosiaaliturvamaksut	-2 206,50
6301 Sotuvähennys sairauspv/tapaturmavak	161,92
63098 Laskenn. stm-jaksotus lomapalkoista	-191,74
64098 Lask. tap.v.jaksotus lomapalkoista	-285,56
64198 Lask. tyött.vak.jaks. lomapalkoista	-79,04
6420 Työntek. työttömyysvakuutusmaksut	196,30
64398 Lask. ryhmäh.vak.jaks. lomapalkoista	-9,51
6490 Pakollisten vakuutusmaksujen jaksotus	-2 992,11
6500 Henkilövakuutusmaksut (vapaaeht)	-1 108,13
Yhteensä	-6 514,37
Henkilösivukulut yhteensä	-25 418,95

HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ

-117 480,41

LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT**Vapaaehtoiset henkilösivukulut**

7000 Henkilökunnan koulutus 22%	0,00
7004 Henkilökunnan koulutus	-2 975,00
7010 Sis.palaverit ja henkilök.juhlat 22%	-50,04
7011 Sis.palaverit ja henkilök.juhlat 17%	-89,45
7024 Virkistys- ja harrastustoiminta	-600,00
7090 Ratsastus otto omaan käyttö. ver. Peruste	-4 654,00
7097 Ratsastus otto om käyttö ver.per. v.tili	4 654,00
7098 Ratsastus otto omaan käyttöön alv	-372,32
7104 Saadut ruokakorvaukset	6,60
7110 Kahvitarvikkeet 22%	-25,07
7111 Kahvitarvikkeet 17%	-105,31
7114 Kahvitarvikkeet	-9,13
7120 Työvaatteet 22%	-67,54
7164 Lahjat henkilökunnalle	-385,30
7170 Muut henkilösivukulut 22%	-120,59
7172 Muut henkilösivukulut 8%	-25,14
Yhteensä	-4 818,29

Toimitilakulut

7204 Maa-aluevuokrat	-1 396,90
7350 Ulkoalueiden hoito 22%	-3 371,78
7360 Siivous ja puhtaanapito 22%	-1 043,80
7380 Vesi ja jätevesi 22%	-1 959,52
7390 Sähkö ja kaasuu 22%	-8 397,54
7400 Jätehuolto 22%	-528,34
7424 Kiinteistövero	-3 320,51
7430 Korjaukset 22%	-1 568,90
7434 Korjaukset	-851,50
7450 Muut toimitilojen hoitokulut 22%	-304,83
Yhteensä	-22 743,62

Kone- ja kalustokulut

7524 Ajoneuvovuokrat	0,00
Ajoneuvojen polttoaineet 22%	0,00
7534 Ajoneuvojen polttoaine	-208,58
7540 Ajoneuvojen huolto ja korjaus 22%	-62,89
7544 Ajoneuvojen huolto ja korjaus	-130,70
7574 Ajoneuvovakuutukset	-75,05
7660 Atk-ohjelmistot, päivitykset, ylläp. 22%	0,00
7700 Muut atk-laite ja -ohjelmistokulut 22%	-381,15
7670 Atk-laitehuollot, korj. ja asennuks. 22%	0,00
7680 Atk-laitehankinnat (< 3v. kalusto) 22%	0,00
7720 Kone- ja kalustovuokrat 22%	-1 200,00
7724 Kone- ja kalustovuokrat	-33,18
7730 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus 22%	-400,90
7734 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus	-325,00
7740 Kone- ja kalustohankinnat < 3v. 22%	-154,92
7744 Kone- ja kalustohankinnat (alle 3 v. kal)	0,00

7750 Koneiden ja kaluston pienhank. 22%	0,00
7760 Talous- ja käyttötarvikkeet 22%	-990,92
7770 Eläinten hoito- ja muut kulut 22%	-22 896,49
77701H&H kulut 22%	-4 600,92
7771 Eläinten ruoat 12 %/17 %	-17 580,30
7772 Eläinten hoito- ja muut kulut 8 %	-2 296,67
77721H&H Eläinten hoito- ja muut kulut 8 %	-284,58
77741 H&H kulut	-727,05
7774 Eläinten hoito- ja muut kulut	-22 041,05
Yhteensä	-74 390,35
Matkakulut	
7802 Matkaliput 8%	-643,58
7804 Matkaliput	-129,00
7812 Taksikulut 8%	-23,33
7814 Taksikulut	-12,90
7822 Hotelli- ym. majoitus 8%	-69,72
7824 Hotelli- ym. majoitus	-298,10
7834 Ruokailut matkalla	-137,50
7874 Kilometrikorvaukset	-4 537,04
7884 Päivärahat	-718,00
7914 Ateriakorvaukset	0,00
Yhteensä	-6 569,17
Edustuskulut	
7964 Edustuslahjat	-56,20
Yhteensä	-56,20
Myyntikulut	
8004 Maksetut palvelupalkkiot	-119,60
Yhteensä	-119,60
Markkinointikulut	
8074 Ilmoitusmainonta	0,00
8200 Somisteet, kukat 22%	-236,60
Yhteensä	-236,60
Hallintokulut	
8380 Taloushallintopalvelut 22%	-10 480,15
8444 Viranomaismaksut	-143,00
8454 Kirjat	-133,00
8484 Jäsenmaksut	-175,00
8500 Puhelinkulut 22%	-3 256,72
8540 Posti- ja lähettikulut 22%	-211,48
8544 Posti- ja lähettikulut	0,00
8564 Rahaliikenteen kulut	-91,08
8584 Yritysvakuutukset	190,72
8620 Toimistotarvikkeet 22%	-132,54
Yhteensä	-14 432,25
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHTEENSÄ	-129 468,88
LIIKEVOITTO (-TAPPIO)	-133 518,12
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	

9440 Korkokulut lainoista	-10 194,78
9490 Korkokulut ostovelosta	-22,54
9560 Lainojen hoitokulut	-18,00
Yhteensä	-10 235,32

TILIKAUDENVOITTO (TAPPIO) -143 753,44