



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VESA-MATTI PAIJA

Ratsastusseuran taloudelliset riskit

Case Someron Ratsastajat ry

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä(t) Paija, Vesa-Matti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2021
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Ratsastusseuran taloudelliset riskit – Case Someron Ratsastajat ry		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Someron Ratsastajat ry on Varsinais-Suomessa Someron kaupungissa toimiva ratsastusseura. Urheiluseurat eivät lähtökohtaisesti tavoittele voittoa, mutta Someron Ratsastajat ry on tästä poikkeus. Se omistaa ratsastuskoulun ja vuokraa yksityishenkilöiden hevosille karsina- ja laidunpaikkoja. Seurassa ei kuitenkaan olla aiemmin pohdittu toiminnan riskejä etenkin taloudellisesta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Someron Ratsastajat ry:n taloutta riskianalyysin ja riskienhallinnan näkökulmasta. Mitä ovat seuraan kohdistuvat taloudelliset riskit? Millä keinoilla niitä voidaan hallita? Kuinka todennäköisinä niitä pidetään? Mikä merkitys taloudellisten riskien realisoinnilla olisi? Taloudellisella riskillä tarkoitetaan tässä kaikenlaisia kannattavuuteen vaikuttavia riskejä. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen tapaustutkimus, mutta tilinpäätöstietojen tarkastelu toi mukaan myös hieman määrällisiä piirteitä. Työ tehtiin syksyn 2021 aikana.</p> <p>Tutkielman teoriaosassa esiteltiin ensin riskien kartoittamisen eli riskianalyysin peruskäsitteitä ja tutustuttiin taloudellisten riskien eri lajeihin. Tämän jälkeen vuorossa oli riskienhallinnan työkaluihin tutustuminen. Erityinen painotus oli PK-HAAVA-menetelmällä, jonka avulla Someron Ratsastajat ry:n taloudellisia riskejä nostettiin esille ja analysoitiin.</p> <p>Empiirinen osa aloitettiin tutustumalla Someron Ratsastajat ry:n tuloihin ja menoihin. Tämän jälkeen käytiin läpi PK-HAAVALLA löytyneet taloudelliset riskit noudattaen teoriaosuudessa esiteltyä luokitusta. Kävi ilmi että seuran talous on kokonaisuudessaan kestäväällä pohjalla, mutta ratsastuskoulun toimintaan liittyy joitakin kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen liittyviä riskejä. Opinnäytetyöstä lienee hyötyä muillekin yhdistyksille, koska tulokset eivät liity kiinteästi hevosalaan. Monella yhdistyksellä maassamme voi olla samankaltaisia ongelmia.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> ratsastuskoulu, riskianalyysi, riskienhallinta, yhdistys</p>		

Author(s) Paija, Vesa-Matti	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2021
	Number of pages 41	Language of publication: Finnish
Title of publication Financial Risks in an Equestrian Sports Club - Case Someron Ratsastajat ry		
Degree program Business		
<p>Abstract</p> <p>Someron Ratsastajat ry is an equestrian sports club located in Somero, South-Western Finland. Most sports clubs in the country are nonprofit organizations – Someron Ratsastajat ry is an exception to the rule as it owns a riding school as well as rents stalls for private customers' horses. The aim of this study was to examine the financial situation of the club from the point of view of risk analysis and risk management. The following research questions were posed to reach this goal: What kind of financial risks are there in Someron Ratsastajat ry? How can they be managed? How likely are they considered? What would happen if the risks actualized? This case study was conducted using the qualitative research method with some aspects of the quantitative method.</p> <p>The theoretical part of this thesis dealt with the basic terminology of risk management. The concept of financial risks was introduced along with their main types and some common tools of risk management. The main emphasis was put on the method PK-HAAVA which was used in this study.</p> <p>The empirical part started with a general view on the income and expenditure of Someron Ratsastajat ry. This was followed by reporting financial risks as identified by PK-HAAVA and as categorized in the theoretical part. It was found out that the economy of the club as a whole is relatively stable. However, the riding school is subject to a set of risks, especially towards profitability and solidity. The results of the study are not very specific to equestrian sports clubs, so all kinds of associations in Finland may find it useful.</p>		
<p><u>Key words</u> riding schools, risk analysis, risk management, sports clubs</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSASETELMA.....	5
2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2 Käytettävät menetelmät.....	6
2.3 Työn rakenne.....	8
3 YHDISTYS	9
4 YHDISTYKSEN TALOUDELLISET RISKIT	11
4.1 Riskin määritelmä	11
4.2 Riskilajit	13
4.3 Taloudelliset riskit.....	16
4.4 Taloudellisten riskien jaottelu	18
4.5 Riskianalyysi ja PK-HAAVA-menetelmä	20
4.6 Tunnusluvut riskianalyysin tukena	22
4.7 Riskienhallinta.....	23
5 SOMERON RATSASTAJAT	25
5.1 Seuran yleisesittely.....	25
5.2 Talous.....	26
6 SOMERON RATSASTAJIEN TALOUDELLISET RISKIT	27
6.1 Kannattavuuteen liittyvät riskit	28
6.2 Maksuvalmiusriski	30
6.3 Luottoriski	31
6.4 Veroriski.....	33
6.5 Taloudellisen raportoinnin riskit	33
6.6 Rahoituksen markkinariskit	34
6.6.1 Korkoriski	35
6.6.2 Hyödykkeiden hintariski.....	35
7 POHDINTAA	36
8 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hevosalan yritykset eivät yleensä ole suuria, mutta niiden taloushallinto on varsin mutkikasta toiminnan monipuolisuuden vuoksi. Näin on erityisesti Varsinais-Suomessa toimivan Someron ratsastajat ry:n kohdalla. Seura omistaa ratsastuskoulun ja vuokraa yksityishenkilöiden hevosille karsinapaikkoja, eli se harjoittaa liiketoimintaa tavanomaisen seuratoiminnan ohella. Tästä seuraa monenlaisia kirjanpidollisia erikoisuuksia. Esimerkiksi rehujen hankinnan, karsinapaikkojen vuokraamisen ja valmennustoiminnan verokohtelut poikkeavat huomattavasti toisistaan. Kirjanpidossa tulot ja menot on jaoteltava sen mukaan, liittyvätkö ne seura- vai elinkeinotoimintaan, mikä ei aina ole yksiselitteistä. Kustannukset ovat suhteessa mittavia, ja niitä voi ilmetä äkillisestikin esimerkiksi eläinlääkärilaskujen muodossa. (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020.) Kaiken lisäksi hevosihmiset ovat asiakkaina varsin liikkuvaisia. Toiminnan pitäminen kannattavana ei ole helppoa. Seuralla onkin tarve saada kokonaisvaltaisempi ja selkeämpi käsitys taloudellisista riskeistään niiden hallitsemiseksi. Tämä opinnäytetyö vastaa tarpeeseen. Tavoitteena on, että Someron Ratsastajat ry pystyy korjaamaan mahdollisesti löytyviä heikkouksia taloudenpidossaan.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Someron Ratsastajat ry toivoo parempaa taloudellista vakautta. Tämä opinnäytetyö pyrkii helpottamaan tilannetta selvittämällä seuran kohdistuvat taloudelliset riskit. Mitä ne ovat? Millä keinoilla niitä voidaan hallita? Kuinka todennäköisinä niitä pidetään? Mikä merkitys taloudellisten riskien realisoitumisella olisi? Aiheen laajuuden vuoksi keskitytään tärkeimpiin riskilajeihin.

Someron Ratsastajat ry:n taloudellisia riskejä pohtiessa esiin nousee alustavasti muutama tekijä. Epäilisin näistä merkittävimmäksi myyntisaamisten maksamatta jättämistä, sillä tallin asiakaskunta on osin nuorta, eivätkä kaikki välttämättä aina hallitse

rahankäyttöä – etenkin kun harrastus on maaseudullakin melko kallis. Kokemukseni mukaan ei ole aivan tavatonta, että ratsastaja yksinkertaisesti lopettaa tallilla käymisen ja samalla kaiken yhteydenpidon. Harrastukselle on ominaista myös se, että talleilla vuokralla asustavat yksityishenkilöiden hevoset vaihtuvat usein.

Osittain vaihtelevien tulojen vuoksi talliyrittäjällä on kiusanaan ongelmat maksuvalmiudessa. Alan kustannukset ovat suuret, sillä suuren kiinteistön ylläpitämisen lisäksi kustannuksia kertyy muun muassa opetuksesta, eläinlääkäreistä, tarvike- ja reuhankinnoista sekä tietysti hevoskaupoista. Mikäli menoja katetaan lainoin, korkotason muuttuminen voi periaatteessa tuoda mukanaan yllättäviä menoja. Lisäksi vuosittaisen heinähankintojen myötä syntyy niin sanottua hyödykkeiden hintariskiä. Heinän hinta nimittäin vaihtelee sadosta riippuen.

2.2 Käytettävät menetelmät

Tieteellinen tutkimus on luova prosessi, johon valitaan sopivat työkalut tarpeen mukaan. Muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja kohderyhmä määrittävät sen, mistä kulumasta tarkasteltavaa ongelmaa kannattaa lähestyä. Tästä syystä ”käytännön tutkimustyö” on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen käsite. (Heikkilä 2014, 12–14.) Perinteinen tapa eritellä tutkimustyön menetelmiä on jakaa ne määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin (Jyväskylän yliopiston [www-sivut 2021b](#)).

Kvantitatiivinen menetelmä kuvaa ja tulkitsee tutkimuskohdetta numeerisesti. Tällöin valitusta ilmiöstä pyritään löytämään luokitteluja, syy-seuraussuhteita ja muita laskennallisesti selitettäviä ilmiöitä. Apuna työssä käytetään muun muassa tilastollisia menetelmiä. (Jyväskylän yliopiston [www-sivut 2021b](#).) Monesti kvantitatiivisen menetelmän tutkimusaineistoa ovat myös aiemmin hankitut tilastot, rekisterit ja tietokannat. Niitä voidaan vielä tarvittaessa seuloa ja muokata tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. (Heikkilä 2014, 16.)

Ei ole tavatonta, että kvantitatiivisen tutkimuksen laatija joutuu keräämään itse aineistonsa. Tyypillisiä tiedonhankintamenetelmiä ovat kyselyt ja haastattelut. Nämä voidaan toteuttaa paitsi kasvotusten myös postitse, puhelimitse tai sähköisesti. Niin ikään eri tiedonkeruutapojen yhdistelmät voivat tulla kyseeseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen laatijan onkin punnittava eri tiedonkeruutapoja budjetin, aikatauluun ja työn tavoitteen perusteella. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Kvalitatiivinen tutkimus sitä vastoin keskittyy yhteen tai hyvin rajattuun määrään tarkasteltavia ilmiöitä. Tutkimuskohdetta pyritään ymmärtämään mahdollisimman perinpohjaisesti. Laadullinen tutkimus on jatkuvasti elävä prosessi, jossa edetään analyysi edellä. Tutkimusaineistoa on tarpeeksi sitten, kun ilmiön analyysi on valmis. (Kananen 2017, 35.) Tyypillistä laadulliselle tutkimusotteelle on eteneminen empiriasta teoriaan: käytännön havainnot hyödyntäen rakennetaan yleisen tason malli tai kartta. Metodi on ymmärtävä ja tulkitseva. Laadullinen tutkimus onkin perusolemukseltaan hyvin tilannesidonnaista. (Pitkäranta 2014, 27.)

Opinnäytetyöllä tulee olemaan selvästi rajattu tutkimuskohde eli Someron Ratsastajary:n (vastaisuudessa Someron Ratsastajat) tärkeimmät taloudelliset riskit. Näitä ei pyritä analysoimaan tilastollisin keinoin vaan kartoittamaan ne taustatekijöineen. Riskit eritellään, niiden syyt selvitetään ja niille esitetään myös korjauskeinoja. Näkökulma on ennen kaikkea tulkitseva. Opinnäytetyö noudattaa siis pääosin laadullista tutkimusotetta. Tutkimusongelmaan perehtyminen vaatii kuitenkin tilinpäätöstietojen eli viime kädessä lukujen käsittelyä. Tätä työn osa-aluetta voi luonnehtia kvantitatiiviseksi.

Työ on lisäksi tapaustutkimus eli case study. Metodologiselta määritelmältään tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus keskittyy erityisen rajattuun ympäristöön kuten yhteisöön tai yritykseen. (Pitkäranta 2014, 34.) Tässä tapauksessa keskiössä on työn tilannut ratsastusseura. Pitkäranta lisää (2014, 35), että tapaustutkimuksen varsinaisena kohteena on jokin valittuun ympäristöön vaikuttava sisäinen tai ulkoinen tekijä, ajankohtainen olosuhde tai tilanne. Mielestäni taloudelliset riskit ovat tällainen piirre. Kolmanneksi tapaustutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita (Pitkäranta 2014, 35). Kriteeri sopii jälleen tähän opinnäytetyöhön. Tarkoitushan on selvittää paitsi riskit myös niiden syntymekanismit.

Vahva tavoitteellisuus on ominaista niin sanotulle kehittämistutkimukselle. Kehittämistutkimuksen tavoite on muutos. Siinä missä perinteinen laadullinen tutkimus tyytyy etsimään ja analysoimaan ongelmia, kehittämistutkimus esittää keinoja niiden poistamiseen. Kehittämistutkimusta voidaan pitää syklimäisenä prosessina, joka alkaa ongelmien kartoittamisella ja toteamisella. Tämän jälkeen ongelmien syyt eritellään ja pohditaan asianmukaisimmat tavat ratkaista ne. Prosessi ei kuitenkaan pääty tähän, vaan vastaisuudessa vaaditaan aktiivista seuranta. (Kananen 2015, 39–42.) Opinnäytetyön alustavana tarkoituksena on esittää hallintakeinoja löydetuille taloudellisille riskeille. Näin ollen työ saa myös kehittämistutkimuksen piirteitä.

Keskeisenä lähteenä seuran taloutta tutkittaessa toimii luonnollisesti kirjanpito eli tilinpäätöksen tuloslaskelma ja tase. Aineistona käytetään vuoden 2020 tilinpäätöstä, mutta aiemmat jätetään huomiotta, koska ratsastuskoulu on toiminut nykyisellä liiketoimintamallillaan vasta yhden vuoden (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020). Tärkeä lähde on myös johtokunnan jäsenten kanssa käyty keskustelu. Sen perusteella saa sekä kokonaiskuvan seuran tilanteesta että ensikäden tietoa ruohonjuuritason riskeistä. Keskustelu toteutettiin pääosin sähköpostitse PK-HAAVA-riskianalyysimenetelmää soveltaen. Tämä tarkoittaa sitä, että Someron Ratsastajien taloudesta vastaavat johtokunnan jäsenet arvioivat itse yhdistyksen erilaisia riskejä PK-HAAVAN valmiita kysymyskortteja käyttäen. PK-HAAVA valittiin menetelmäksi siksi, että se on kehitetty erityisesti pienille ja keskisuurille organisaatiolle. Se antaa riskeistä suurpiirteisen käsityksen mutta on nopea toteuttaa ja erinomaisesti sovellettavissa. (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003a, 3.) Tässä työssä PK-HAAVALLA löytyneitä riskejä arvioidaan mahdollisuuksien mukaan myös tunnusluvuin. Lisää riskianalyysistä luvussa 3.4.

2.3 Työn rakenne

Tämän opinnäytetyön käsittelyluvut on järjestetty teemoittelemalla. Tällöin materiaali jäsennetään tutkimusongelman kannalta mielekkäisiin osiin. (Juhila 2021.) Mielestäni hedelmällisin lähtökohta on valita kannatteleviksi pääteemoiksi riskityypit kuten luottoriski ja maksuvalmiusriski. Ne esitellään ensin omissa pääluvuissaan. Vastaavasti niiden hallinnalle omistetaan omat lukunsa. Aivan aluksi on mielestäni silti aiheellista käydä läpi alkeita yhdistysten toiminnasta, taloudenpidosta ja niitä sääntelevistä

laeista. Tämä tapahtuu luvussa 3. Someron Ratsastajat on rekisteröity yhdistys mutta harjoittaa samalla voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa. Kuinka tämä näkyy vastuunjaossa verrattuna vaikkapa osakeyhtiöön?

Seuraavaksi esitellään riskienhallinnan alan peruskäsitteet. Määritellään riski ja taloudellinen riski. Kerrotaan millaisia vaikutuksia niillä voi olla ja miten ne voi jaotella. Tämän jälkeen selostetaan riskien tunnistamisen eli riskianalyysin sekä riskienhallinnan peruskäsitteitä. Selvitetään, millaisia työkaluja riskien paikantamiseksi on olemassa ja millaisilla menetelmillä riskejä on mahdollista lieventää. Samassa yhteydessä esitellään työssä hyödynnetty riskien analyysi- ja hallintamenetelmä PK-HAAVA. Nämä seikat käsitellään luvussa 4.

Luvussa 5 otetaan lähitarkasteluun Someron Ratsastajat. Seuran lyhyen historiikin jälkeen kerrotaan millaista toimintaa seura harjoittaa ja millaisella kiinteistöllä se sijaitsee. Samalla perehdytään seuran säännöllisiin tuloihin ja kustannuksiin. Luku 6 syvenyy PK-HAAVALLA löytyneisiin Someron Ratsastajien taloudellisiin riskeihin. Jokainen riskilaji kuvataan omassa alaluvussaan, jossa pohditaan riskin syytä, todennäköisyyttä ja mahdollisia hallintakeinoja. Luvussa 7 esitetään näkemyksiä siitä, millaisia vaikutuksia riskeillä voi pahimmillaan olla. Samalla pohditaan työn tulosten ja lähteiden luotettavuutta. Luku 8 on yhteenveto työn keskeisistä tuloksista.

3 YHDISTYS

Someron Ratsastajat on rekisteröity yhdistys. Organisaatiomuoto yhdistys tarkoittaa määritelmällisesti ”useamman kuin kahden henkilön vapaaehtoisuuteen perustuvaa yhteenliittymää, jonka perustana on jokin yhteiseksi ymmärretty intressi” (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2021a). Koska yhdistystoiminta on luonteeltaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa, sitä harjoitetaan usein vapaa-ajalla (Myllymäki & Hinkka 2016, 14–15). Tavallisia yhdistyksiä ovat Someron Ratsastajien tapaan urheiluseurat sekä ammattijärjestöt, tukiyhdistykset ja monenlaiset harrastusseurat. Patentti- ja rekisterihallitus ylläpitää yhdistysrekisteriä, jonne kirjautumalla yhdistyksestä tulee

oikeustoimikelpoinen. Se saa muun muassa tehdä sopimuksia, omistaa kiinteää omaisuutta ja tehdä kauppoja. (Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut 2021.) Maassamme on vallinnut yhdistymisvapaus jo vuodesta 1919 (Perälä ym. 2008, 56). Tätä nykyä yhdistystoimintaa sääntelee yhdistyslaki (Yhdistyslaki 503/1989).

Yhdistyksen on oltava luonteeltaan aatteellinen, mutta sanan voi ymmärtää tässä yhteydessä erittäin löyhästi. Esimerkiksi hyväntekeväisyys ja palvelujen tuottaminen jäsenille lasketaan aatteelliseksi toiminnaksi. (Perälä ym. 2008, 14–15.) Aatteellisen lisäksi yhdistys voi olla myös yleishyödyllinen, mikäli täyttää seuraavat kolme ehtoa: ”1) Se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. 2) Sen toiminta ei kohdistu vain rajoitetuihin henkilöpiireihin. 3) Se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyötyksenä” (Perälä ym. 2008, 15).

Aatteellisen yhdistyksen toiminta ei ole lähtökohtaisesti elinkeinotoimintaa. Sen päämääränä ei ole taloudellinen tulos, eikä voittoja jaeta omistajille, vaan ne hyödynnetään yhdistyksen toiminnassa. Ainoastaan sellainen ansiotoiminta on sallittua, josta on määrätty säännöissä; joka on vähäarvoista ja joka liittyy läheisesti yhdistyksen toimintaan. (Perälä ym. 2008, 16.)

Vastuun jakamisen näkökulmasta yhdistyksellä ja yrityksellä on joitain eroja. Huomattavin näistä on kysymys vastuun lankeamisesta siinä tapauksessa, että vahinko realisoituu. Rekisteröidyn yhdistyksen jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista (Yhdistyslaki 6 §). Sen sijaan hallituksen jäsen, yhdistyksen toimihenkilö ja toiminnantarkastaja on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhdistykselle. Sama koskee yhdistyslakia tai yhdistyksen sääntöjä rikkomalla yhdistyksen jäsenelle tai muulle aiheutettua vahinkoa (Yhdistyslaki 39 §). Hallituksessa on oltava jäseniä vähintään kolme, ja he ovat velvollisia huolehtimaan yhdistyksen huolellisesta kirjanpidosta ja varainhoidosta (Yhdistyslaki 35 §). Näin ollen moni yhdistyksen taloudellisista riskeistä voi päätyä hyvinkin pienen joukon harteille. Käytännön oikeustapauksena yhdistyksen hallituksen jäseniä on määrätty maksamaan yhdistyksen rästiin jääneitä ennakkoeroja (Perälä & Perälä 2006, 338).

Yritysmailmassa yhdistyksen lähin vastine on mielestäni osakeyhtiö organisaatiorakenteen ja osallisten lukumäärän vuoksi. Osakeyhtiössä osakkaan on korvattava vahinko, jonka hän on myötävaikuttamalla lain tai yhtiöjärjestyksen rikkomiseen tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle, toiselle osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle (Osakeyhtiölaki 624/2006, 22 luku 1 §). Yhdistyksestä poiketen korvausvastuu ei siis ole pelkästään hallituksella vaan voi langeta myös osakkaalle. Tosin myös hallituksen jäsenen, hallintoneuvoston jäsenen ja toimitusjohtajan on korvattava vahinko, jonka hän on tehtävässään tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle (Osakeyhtiölaki 22 luku 1 §).

4 YHDISTYKSEN TALOUDELLISET RISKIT

4.1 Riskin määritelmä

Arkisessa kielenkäytössä sana ”riski” tarkoittaa jonkinlaista vaaraa tai uhkaa. Hallittu riski otetaan, kun tehdään oletettavasti kannattava päätös, johon kuitenkin liittyy epäonnistumisen mahdollisuus. Yritysmailmassa riski liittyy käytännössä kaikkeen mahdolliseen toimintaan. Voisi jopa sanoa, että liiketoiminta on riskinottamista. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 10.) Aikojen saatossa käsitettä onkin tutkittu laajasti, ja sille on kehitetty useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Seuraavaksi esitellään niistä kolme.

ISO 31000 on riskienhallinnan standardi, jota ylläpitää ja tuottaa kansainvälinen ISO-organisaatio (Riskikompassin [www-sivut](#) 2021). Se on luotu organisaation riskienhallinnan helpottamiseksi. Standardin tavoitteena on riskienhallinnan muuttaminen kiinteäksi, koko henkilöstöä koskevaksi osaksi organisaation toimintaa. Standardi ”auttaa tunnistamaan, arvioimaan ja käsittelemään mahdollisia riskejä ja niiden vaikutuksia”. (Suomen standardisoimisliiton [www-sivut](#) 2021.) Sen määritelmä ”riskille” on varsin ytimekäs: epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Huomioitavaa kuitenkin on, että tämä epävarmuus voi olla luonteeltaan joko positiivista tai negatiivista (Ilmonen ym. 2016,

10). Tavoitteet voivat siis riskin vaikutuksesta toteutua joko odotettua huonommin tai paremmin.

Juvosen (ym. 2014, 8–9) mukaan riski merkitsee epäedullisen tapahtuman mahdollisuutta joko itselle, toiselle tai omaisuudelle. Yritykselle tämä mahdollisuus realisoituu vahingonvaarana tai tappionuhkana. Riskin olennaisena piirteenä on ennakoimattomuus: mikäli tapahtuman seuraus tiedetään etukäteen, ei voida puhua enää riskistä. Käytännön tasolla organisaatioissa riskejä arvioidaan kolmella tavalla: kokemusten perusteella, tapaustutkimuksina ja laskennallisesti. Itse riskitapahtumat voidaan niin ikään jakaa kolmeen osatekijään: tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset sekä tapahtuman laajuus ja vakavuus. Tässä epävarmuus tarkoittaa riskin toteutumisen todennäköisyyden astetta. Odotukset kuvastavat sitä millaiseksi riski koetaan ennakolta. Laajuudeltaan tapahtuma voi ulottua vain itsen tai myös suurempaan joukkoon. Matemaattisesti riskejä voidaan arvioida ja vertailla kaavalla **riski = todennäköisyys * vakavuus**. Riski kasvaa, kun sen todennäköisyys tai vakavuus suurenevät. Vakavuudella tarkoitetaan tässä seurausten laajuutta ja merkittävyyttä. (Juvonen ym. 2014, 9.)

Myös Suomen Riskienhallintayhdistys (PK-RH:n www-sivut 2021) määrittelee riskin vahingon mahdollisuudeksi. Lisäykseksi kahteen aiempaan määritelmään otetaan inhimillinen näkökulma. Työelämässä monet riskit ovat pohjimmiltaan ihmisen aiheuttamia. Pienikin kömmähdys voi väärässä paikassa laukaista ketjureaktion, mikäli riskistä ei ole aiemmin piitattu. Inhimillisten erehdysten todennäköisyyteen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa, ja niiltä voidaan suojautua. Joskus päivittäisessä liiketoiminnassa voi kuitenkin tulla vastaan tilanteita, joissa tietoinen riskin ottaminen on kannattavaa ajan tai vaivan säästämiseksi. (PK-RH:n www-sivut 2021.) Esimerkiksi vähittäiskauppias voi hankkia uutuustuotetta runsaasti siinä toivossa, että siitä tulee myyntimenestys. Tällöin olemassa on kuitenkin mahdollisuus, etteivät asiakkaat innostu, ja tuotteet jäävät myymättöminä varastoon.

Pähkinänkuoressa käsite riski voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta kaikille näkemyksille yhteistä on tietty epävarmuuden elementti. Tämä epävarmuus voi kohdistua itseen, toiseen tai omaisuuteen. Liikemaailmassa riski voi merkitä vahingon tai tappion uhkaa mutta myös menestyksen mahdollisuutta. Monet riskit ovat pohjimmiltaan inhimillistä perua, ja siksi niihin on mahdollista vaikuttaa ennaltaehkäisevästi.

4.2 Riskilajit

Riskien mahdollisimman tehokkaaksi rajoittamiseksi on tärkeää kyetä tunnistamaan huomionarvoiset uhkatekijät ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen. Näin arvokkaita resursseja pystytään kohdistamaan oleellisimpien epäkohtien korjaamiseen. Riskien tunnistamisen ja keskinäisen vertailun helpottamiseksi on kehitetty erilaisia luokitteluja. Yleisimpiä näistä on jako neljään: strategiset riskit, operatiiviset riskit, vahinkoriskit ja taloudelliset riskit. (Ilmonen ym. 2016, 76.) Riskien nelijaottelu esitetään taulukossa 1. Jokaisesta riskilajista annetaan lyhyt määritelmä, syiden kuvaus ja esimerkitapaus.

Strategiset riskit kohdistuvat nimensä mukaisesti organisaation strategiaan eli pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi lainsäädännön muutokset ja markkinatilanteen vaihtelu uusien teknologioiden myötä. (Ilmonen ym. 2016, 76–81.) Strategiset riskit voivat pahimmillaan olla uhka koko organisaation olemassaololle. Ne kumpuavat huonosta johtamisesta, puutteellisista toimintamalleista ja hitaasta reagoinnista sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin. Strateginen riski realisoituu esimerkiksi silloin, kun ulkomaille laajentava yritys yrittää vallata uusia markkinoita samoilla keinoilla kuin Suomessa. (Riskikompassin [www-sivut 2021](#).)

Operatiiviset riskit liittyvät organisaation jokapäiväiseen toimintaan kuten prosessien johtamiseen sekä konkreettisten päätösten tekemiseen ja toimeenpanemiseen (Ilmonen ym. 2016, 76–81). Ne kohdistuvat toimintoihin joko välittömästi tai välillisesti (Riskikompassin [www-sivut 2021](#)). Operatiivisten riskien syitä ovat virheet tai puutteet sisäisissä prosesseissa. Esimerkki operatiivisen riskin toteutumisesta on, kun yritys ei kouluta henkilökuntaansa tiedossa olevien muutosten varalle. (Riskikompassin [www-sivut 2021](#).)

Vahinkoriskit lienevät maallikolle kaikista helpoiten sisäistettävä riskilaji, sillä käsite pitää sisällään monenlaiset onnettomuudet kuten rikosvahingot, työtaturmat, laite-rikot ja tulipalot. Vahinkoriskit voivat toteutuessaan johtaa esimerkiksi henkilökunnan laskeneeseen työkykyyn tai työkyvyttömyyteen. (Ilmonen ym. 2016, 76–81.) Niiden syyt ovat monenlaisia, mutta takana on yleensä jonkinlainen odottamaton, ulkoinen tekijä (Riskikompassin www-sivut 2021).

Taloudelliset riskit kohdistuvat yrityksen rahaprosessien toimivuuteen, pääomien riittävyyteen ja vakavaraisuuteen. Riski toteutuu muun muassa silloin, kun asiakas jättää laskunsa maksamatta, eikä yrityksellä ole vakiintuneita luotonhallinnan periaatteita. Yleisellä tasolla taloudelliset riskit saavat alkunsa, kun pääomien saatavuudessa ja rakenteessa tapahtuu muutoksia. Muita taustatekijöitä ovat valuuttakurssien ja korkojen heilahtelut. (Riskikompassin www-sivut 2021.) Taloudellisia riskejä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Taulukko 1. Riskilajien jaottelu (mukaillen Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 24; Suomen Riskienhallintayhdistys 2021).

Riskilaji	Mihin vaikuttaa?	Syitä	Esimerkki
Strategiset riskit	Strategisten tavoitteiden saavuttaminen; jopa yrityksen olemassaolo	Huonot päätökset ja toimintamallit; huono johtaminen, valvonta ja hidas reagointi muutoksiin	Yritys laajentaa ulkomaille, mutta yrittää vallata markkina-alueen samoilla keinoilla kuin Suomessa
Taloudelliset riskit	Vakavaraisuus, pääomien riittävyys ja rahaprosessien toimivuus	Muutokset pääomien rakenteessa ja saatavuudessa, valuuttakursseissa ja koroissa	Yrityksen puutteelliset luotonhallinnan periaatteet; asiakas jättää laskuja maksamatta
Operatiiviset riskit	Organisaation toiminnot, joko välittömästi tai välillisesti	Virheet ja puutteet organisaation sisäisissä toiminnoissa	Yritys ei ole varautunut henkilöstön uusiin osaamistarpeisiin
Vahinkoriskit	Työterveys ja työturvallisuus, ympäristö, paloturvallisuus, murtovarmuus jne.	Sattuma, puutteellinen varautuminen vahinkoihin	Epäsiisteys ja epäjärjestys altistavat tulipalon syttymiselle

Edellä kuvattujen lisäksi on olemassa muitakin tapoja luokitella riskejä. Riskin vakuutuskelpoisuutta pohdittaessa käytetään joskus kaksijakoa vahinkoriskit ja liikeriskit eli staattiset ja dynaamiset riskit. Staattisilla riskeillä tarkoitetaan uhkia, jotka merkitsevät toteutuessaan aineellisia vahinkoja organisaatiolle. Ne ovat kuitenkin luonteeltaan jossain määrin ennustettavia ja yleensä samankaltaisina toistuvia. Esimerkiksi tyypillisen putkirikon vaatimat toimenpiteet ja korjauskustannukset ovat ainakin suunnilleen ennakoitavissa. Sen sijaan dynaamisten riskien vaikutuksia on vaikeampi ennustaa, sillä ne vaihtelevat olosuhteiden ja vaikkapa kauppasuhteiden mukaan. Riskien kaksijako on erityisesti vakuutusyhtiöiden suosiossa, sillä vakuutusten hinnoittelu riippuu

pitkälti ennalta arvioitavista korvaussummista. Yritys voi hankkia vakuutuksen vesi-vahingon muttei pörssiromahduksen varalta. Riskien kaksijaosta voidaankin käyttää vielä kolmatta nimitystä, vakuutettavat ja ei-vakuutettavat riskit. (Ilmonen ym. 2016, 82.)

Puhutaan myös tietoisista ja tiedostamattomista riskeistä. Riskit ovat erottamaton osa kaikkea liiketoimintaa, mutta vain harkituista riskeistä voi olla hyötyä ja vain tiedostettuihin riskeihin voi varautua. (Ilmonen ym. 2016, 82.) Tämän opinnäytetyön keskeisiä tavoitteita on tunnistaa pimentoon jääneitä, siis tiedostamattomia riskejä ratsastusseuran kannattavuuden parantamiseksi.

Vaikutustapojensa perusteella riskit on mahdollista jakaa vielä välittömiin ja välillisiin. Välittömät riskit ovat yksinkertaisia ymmärtää, sillä nimensä mukaisesti ne vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Välilliset riskit sen sijaan vaikuttavat ”mutkan kautta” ja mahdollisesti pitkälläkin viiveellä, mikä tekee niiden havaitsemisesta ja hallinnasta vaikeaa. Välillisten riskien taustalla saattaa nimittäin piillä monimutkaisia vaikutussuhteita. (Ilmonen ym. 2016, 82.)

4.3 Taloudelliset riskit

Edellisessä luvussa todettiin, että riskit jaotellaan yleensä neljään pääluokkaan: Strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä taloudellisiin riskeihin. Millä tahansa hevos-tallilla on helppo kuvitella monenkirjavia riskejä vahingoista alkaen, mutta Someron Ratsastajilla nämä lienevät jo hyvin tiedossa ja hallinnassa. Seura kuuluu alan kattojärjestöön Suomen Ratsastajainliittoon, mikä takaa laadukkaan ja harrastajille turvallisen toiminnan (Someron Ratsastajien www-sivut 2021; SRL:n www-sivut 2021). Sen sijaan taloudelliset riskit ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kaikessa liiketoiminnassa on kuitenkin kyse pohjimmiltaan riskinotosta, ja rahoitus on jatkamisen perusedellytys. Yrityksessä jokainen riskilaji liittyy vähintään epäsuorasti talouteen, ja muita riskilajeja voi jopa olla vaikea erottaa taloudellisista riskeistä (Wolke 2017, 115). Kun taloudelliset riskit tiedostetaan ja niiden hallintaan panostetaan, rahoitus on kunnossa ja ainekset voitontekokykyyn ovat koossa (Juvonen ym. 2014, 31).

Kuinka taloudelliset riskit sitten määritellään kirjallisuudessa? Yksinkertaisimmillaan voidaan puhua ”yrityksen talouteen liittyvistä riskeistä” (Juvonen ym. 2014, 30) tai ”yrityksen rahaprosessia uhkaavista riskeistä” (Ilmonen ym. 2016, 81). Toisin sanoen taloudelliset riskit vaarantavat yrityksen kyvyn hankkia tuloja tai suoritua menoistaan. Vakaa taloudellinen tilanne on yritykselle olennaisen tärkeä, sillä se on suoraan verrannollinen yrityksen kykyyn kasvaa, uudistua tai haluttaessa vain pysyä juuri ja juuri kannattavana. Menestyvällä yrityksellä sanotaan olevan hyvä riskinkantokyky. Viime kädessä yrityksen arvopohja määrittää taloudellisten riskien hallinnan laajuuden ja periaatteet. (Juvonen ym. 2014, 30.)

Suomen Riskienhallintayhdistys tarjoaa hieman edellisiä täsmällisemmän määritelmän. Sen mukaan taloudelliset riskit ovat ”organisaation vakavaraisuuteen, pääomien riittävyyteen ja rahaprosessien toimivuuteen liittyviä epävarmuuksia, joilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia pääomien riittävyyteen, maksuvalmiuteen sekä kannattavuuteen” (Riskikompassin [www-sivut 2021](#)). Maksuvalmius tarkoittaa organisaation kykyä suoritua lyhytaikaisista eli alle vuoden aikajänteen velvoitteistaan (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 164). Kannattavuus merkitsee sitä, että organisaation tulot ovat menoja suuremmat (Alma Talentin [www-sivut 2021](#)). Suomen Riskienhallintayhdistyksen määritelmässä on mielestäni huomioitu ansiokkaasti monille riskeille tyypillinen kahtalainen luonne – epävarmuus voi kääntyä joko tappioksi tai voitoksi. Taloudellisten riskien pohjalla vaikuttavia syitä ovat muun muassa pääomien saataavuuden tai rakenteen muutokset sekä valuuttakurssien tai korkojen heilahtelut (Riskikompassin [www-sivut 2021](#)).

Edellä kuvatut taloudellisten riskien määritelmät ovat melko suurpiirteisiä eivätkä yksinään riitä organisaation seikkaperäiseen analyysiin. Taloudellisille riskeille onkin kehitetty oma lisäjaottelunsa, joka esitetään seuraavassa alaluvussa ja tiivistettynä kuviossa 1. Kukin riskilaji on yhteydessä toisiin, ja rahoituksen markkinariskeille on vielä oma alajaottelunsa.

Kuvio 1. Taloudellisten riskien jaottelu (mukaillen Juvonen ym. 2014; Riskikompassin www-sivut 2021).



4.4 Taloudellisten riskien jaottelu

Maksuvalmiusriski merkitsee sitä, että liiketoiminnan kulut tai tarpeet paisuvat suuremmaksi kuin yrityksen varat ja lisärahoitusmahdollisuudet (Juvonen ym. 2014, 32). Yrityksellä ei ole rahaa suoriutua jokapäiväisistä velvoitteistaan, koska pääomaa ei ole likvidissä muodossa. Tyypillinen maksuvalmiusriski toteutuu, kun yrityksen velallinen jättää suorituksensa maksamatta. Tällöin voi käydä niin, että yrityksen pankkitilillä ei ole tarpeeksi rahaa tavanomaisen toiminnan jatkamiseen. Seurauksena yritys ei pysty suoriutumaan enää taloudellisista velvoitteistaan. (Ilmonen ym. 2016, 81).

Luottoriski on läheisessä yhteydessä maksuvalmiusriskiin. Nimensä mukaisesti riski syntyy, kun yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan luotolla. Tällöin on vaarana, että asiakas ei maksa luottoa tai sen korkoa takaisin sovituissa määrässä tai sovittuna aikana. (Ilmonen ym. 2016, 81.) Tästä syystä luottoriskistä voidaan käyttää myös nimitystä vastapuoliriski (Riskikompassin www-sivut 2021).

Luottoriski on hyvin arkipäiväinen osa yritysten liiketoimintaa, ja sen hallitseminen parantaa kannattavuutta (Juvonen ym. 2014, 33). Riskille altistava tekijä on erityisesti luotonhallinnan periaatteiden puuttuminen. Luottoriski on suurimmillaan, kun asiakkaiden luottokelpoisuutta ei seurata tai arvioida millään tavalla eikä perintätoimiin ryhdytä. (Riskikompassin www-sivut 2021.)

Veroriski toteutuu, kun yritys ei ole valmistautunut verolainsäädännön muutoksiin, ja ne tulevat yllätyksenä. Myös yrityksen sisällä voi tapahtua verokohteluun vaikuttavia muutoksia vaikkapa kiinteistökauppojen myötä. Toisin sanoen riskille altistutaan, jos verotuksen muuttumisen vaikutuksia ei pohdita etukäteen. (Riskikompassin www-sivut 2021.)

Mikäli verotus on jostakin syystä toimitettu väärin, virheen laadusta riippuen verohallinto voi oikaista maksamatta jääneet verot verovelvollisen vahingoksi yhdestä viiteen vuotta verovelvollisen verotuksen päättymistä seuraavan vuoden alusta. Mikäli verovelvollinen on jättänyt esimerkiksi palkkojen tai osinkojen vuosi-ilmoituksen antamatta, tulee kyseeseen laiminlyöntimaksu. Mikäli veroilmoitus jätetään antamatta, seurauksena on puolestaan arvioverotus. Tämä tarkoittaa sitä, että verohallinto määrää maksettavan summan omien laskelmiensa perusteella. (Koponen 2010, 354–356.)

Taloudellisen raportoinnin riskeistä on kyse, kun oleelliset taloudelliset tiedot eivät välity asiaankuuluville tahoille. Kun kaikki eivät ole ajan tasalla organisaation tilasta, päätöksiä tehdään puutteellisin tiedoin. Tällöin sisäinen ja ulkoinen raportointi ovat ristiriidassa keskenään. (Riskikompassin www-sivut 2021.) Sisäinen raportointi liittyy sisäiseen laskentatoimeen eli johdon laskentatoimeen. Se tuottaa tietoa, joka on tarkoitettu yrityksen sisäisen päätöksenteon tueksi (Jormakka ym. 2015, 262). Ulkoinen laskentatoimi sen sijaan kerää, tuottaa ja muokkaa tietoa yrityksen ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa lailla säädettyä kirjanpitoa, jota hyödyntävät esimerkiksi verottaja ja velkojat. (Jormakka ym. 2015, 264.)

Taloudellisten riskien viides kategoria on itse asiassa sateenvarjotermi. Se pitää sisällään useita organisaation rahavirtoihin ja rahoituksen saatavuuteen kohdistuvia riskejä. Pääomaa kaipaavan, etenkin uuden yrityksen uhkana on hankkia rahoitusta riskialttiilla tavalla, joka vähentää sen omavaraisuusastetta. (Juvonen ym. 2014, 33). Omavaraisuusaste on tunnusluku, joka kertoo, kuinka paljon yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla suhteessa vieraaseen pääomaan kuten pankkilainoihin. Tunnusluvun arvon ollessa suuri yrityksen sanotaan olevan vakavarainen (Alma Talentin www-sivut 2021). Silloin sen rahoitusrakenne on kokonaisvaltaisesti terve. Omavaraisuusaste lasketaan jakamalla taseen oma pääoma taseen loppusummalla ja

muuttamalla prosenttimuotoon eli kertomalla sadalla. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 132–133.)

Rahoituksen markkinariskit on jaettu kuviossa 1 neljään osaan: osakesijoitusten hintariskiin, korkoriskiin, valuuttariskiin ja hyödykkeiden hintariskiin. Someron Ratsastajilla ei ole arvopaperisijoituksia, joten osakesijoitusten hintariskiä ei käsitellä tässä työssä (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020). Valuuttariski liittyy esimerkiksi vieraassa valuutassa olevien lainojen arvonmuutoksiin (Ilmonen ym. 2016, 81). Tämmäkään riskilaji ei kosketa case-organisaatiota ja jätetään työn ulkopuolelle.

Korkoriski merkitsee ”markkinakorkojen muutosten mahdollisia epäsuotuisia vaikutuksia yrityksen tulokseen, taseeseen tai arvoon” (Klemelä 2019, 14). Korkoriski on tapana jakaa vielä kahteen osa-alueeseen, hintariskiin ja virtariskiin. Hintariski viittaa saatavan tai velan nykyarvon muuttumiseen korkotason vaihteluiden mukana. Esimerkiksi lainan arvo nousee ja laskee markkinakorkojen mukana. (Knüpfer & Puttonen 2018, 223.) Virtariskistä on kyse silloin, kun korkojen vaihteluilla on vaikutuksia yrityksen saamiin rahavirtoihin. Tällöin esimerkiksi inflaatio tai korkokulujen muutokset vaikuttavat haitallisesti yrityksen saamiin rahavirtoihin. (Klemelä 2019, 14.) Hintariski kasvaa erän korkosidonnaisuusajan myötä, kun taas virtariski kasvaa korkosidonnaisuusajan lyhetessä (Knüpfer & Puttonen 2018, 223).

Hyödykkeiden hintariski toteutuu silloin, kun raaka-aineiden hinnoissa tapahtuu muutoksia. Tavallisia raaka-aineita ovat esimerkiksi öljy ja vilja (Poitras 2013, 14). Riskiä ei välttämättä yhdistä helposti hevosalan yritykseen, mutta esimerkiksi heinän ja muiden rehujen hinta vaihtelee vuosittain sadon mukaan. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen kustannuksiin.

4.5 Riskianalyysi ja PK-HAAVA-menetelmä

Riskien tunnistamista sekä todennäköisyyden ja vakavuuden arviointia kutsutaan riskianalyysiksi (Juvonen ym. 2014, 20). Tähän on kehitetty erilaisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käytetään PK-HAAVA-menetelmää, joka on tarkoitettu nimensä mukaisesti erityisesti pienille ja keskisuurille organisaatioille. Someron Ratsastajille

sopivan mittakaavan lisäksi menetelmän vahvuuksia ovat nopeus ja sovellettavuus (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003a, 3). PK-HAAVA tarjoaa työkalut tarkastella riskejä henkilöiden, omaisuuden, talouden, toiminnan organisoinnin, sidosryhmien ja toimintaedellytyksien näkökulmasta. (Juvonen ym. 2014, 19.) Someron Ratsastajien osalta näistä keskitytään työn teeman mukaisesti talouteen.

PK-HAAVA, pidemmältä nimeltään Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi, perustuu valmiisiin riskikarttoihin. Riskienhallinnan perusteisiin perehtynyt vetäjä kutsuu koolle organisaation jäseniä palaveriin, jossa täytetään kutakin riskilajia koskeva kaava eli ”kortti”. Jäsenet pohtivat itse, millaisia kategoriaan sopivia riskejä heidän organisaatiostaan löytyy. Apuna tässä tehtävässä toimivat PK-HAAVAN ”kortit”, joihin on koottu havainnollistavia esimerkkejä. Samassa palaverissa arvioidaan riskien vakavuusaste. Ovatko ne hallinnassa vai onko ne hoidettava kuntoon? Arviointia voi tarkentaa vielä jälkikäteen laskemalla tunnuslukuja. Organisaation talouden osalta PK-HAAVA tarjoaa valmiit arviointikaavakkeet kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyville riskeille. Menetelmää on kuitenkin mahdollista soveltaa muihinkin riskilajeihin. (PK-RH:n www-sivut 2021.) Tässä työssä käytettyjen PK-HAAVAN ”korttien” täyttämättömät mallit ovat liitteenä 2.

Tähän työhön PK-HAAVAa sovellettiin niin, että keskusteluun kutsuttiin seuran jokapäiväisestä taloudenhoidosta eniten tietäviä johtokunnan jäseniä: puheenjohtaja Henna Kiukkonen, varapuheenjohtaja Sara Harhala, sihteeri Marika Haake, rahastonhoitaja Katriina Helmi ja jäsensihteeri Carita Ingman. Palaveri suoritettiin sähköpostitse viikolla 44 kuluvana vuonna 2021. Sähköposti valittiin keinoksi aikataulullisista syistä. Tapa oli helpompi kuin palaverin pitäminen kasvokkain, koska henkilöt voivat vastata sähköpostiin silloin, kun se heille parhaiten sopii. Samalla jokaiselle jäi aikaa pohtia aihetta ja harkita rauhassa vastauksiaan. Johtokuntaa kannustettiin myös keskustelemaan asiasta keskenään. Kaikilla osallistujilla oli tukenaan PK-HAAVAN työkirjanen ”kortteineen”. Luin sähköpostitse saamani vastaukset useaan kertaan ja keräsin talteen tätä työtä koskevat näkemykset ja mielipiteet henkilöittäin. Tämän työn käsittelyluvut perustuvat näihin henkilökohtaisiin näkemyksiin.

4.6 Tunnusluvut riskianalyysin tukena

Kannattavuutta on mahdollista tarkastella objektiivisesti tunnuslukujen avulla. Yleisesti käytetty kannattavuuden laskennallinen mittari on liikeulosprosentti. Luvusta selviää, paljonko varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. Liikeulos on hyödyllinen kannattavuuden mittari, koska sen avulla yritys pyrkii kattamaan esimerkiksi rahoituskulut, verot ja voitonjaon. Negatiivinen liikeulosprosentti kertoo taloudellisista vaikeuksista. Liiketulojen kaava on muotoa **liikeulos = liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot – toimintakulut – poistot ja arvonalennukset**. (Alma Talent Tietopalveluiden www-sivut 2021).

Myös maksuvalmiutta voidaan mitata tunnusluvuin. Maksuvalmius on sitä parempi mitä suuremmat yrityksen rahavarat ja helposti rahaksi vaihdettava omaisuus ovat lyhyen aikavälin sitoumuksiin verrattuna. Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan käytännössä yhtä vuotta. Suhdelukua kutsutaan nimellä quick ratio, kun likvideihin varoihin laskeetaan rahat, pankkisaamiset ja myyntisaamiset. Mikäli yhtälöön lisätään myös vaihto-omaisuus, luvusta käytetään nimeä current ratio. (Juvonen ym. 2014, 32.)

Quick ratio lasketaan kaavalla **quick ratio = (lyhytaikaiset saamiset + rahat + pankkisaamiset + rahoitusarvopaperit) / (lyhytaikainen vieras pääoma – lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut)**. Quick ration arvolla 1 rahoitusomaisuus kattaa lyhytaikaisten velkojen määrän. Current ration kaava on **current ratio = (vaihto-omaisuus + lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusomaisuusarvopaperit) / lyhytaikainen vieras pääoma**. (Alma Talent Tietopalveluiden www-sivut 2021.)

Tunnusluku rahoitustulosprosentti ilmoittaa, kuinka paljon toiminta tuottaa tulorahoitusta. Siitä selviää, kuinka hyvin yritys selviää toiminnan tuotoilla esimerkiksi lainojen lyhennyksistä. Se lasketaan kaavalla **rahoitustulos = nettotulos + poistot ja arvonalennukset**. (Alma Talent Tietopalveluiden www-sivut 2021.) Suhteuttamalla rahoitustulos liikevaihtoon saadaan rahoitustulosprosentti. Mikäli tämä luku jää negatiiviseksi, yritys on kattanut päivittäisiä rahoituskulujaan velalla tai rokottamalla maksuvalmiuttaan. Tällöin tulorahoitus ei ole riittänyt velkoihin ja voitonjakoon. (Alma Talent Tietopalveluiden www-sivut 2021.)

4.7 Riskienhallinta

Se että riskit kuuluvat olennaisena osana kaikkeen liiketoimintaan ei tarkoita, että ne pitäisi ottaa vastaan sellaisenaan. Riskejä voidaan ennakoida, jolloin on mahdollista ryhtyä niiden todennäköisyyttä vähentäviin toimiin. Silloin kun riskien tunnistaminen ja niitä lieventävät toimenpiteet toteutetaan järjestelmällisesti, suunnitellusti ja organisaation kaikilla tasoilla, puhutaan riskienhallinnasta. Hyvin toteutettu riskienhallinta turvaa organisaation toimintakyvyn ja henkilökunnan hyvinvoinnin. (PK-RH:n www-sivut 2021.) Määritelmällisesti riskienhallinnan tarkoitus on ”tunnistaa ja hallita organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit sellaisissa rajoissa, ettei organisaation toiminta ole uhattuna, ja jotta voidaan vähentää epävarmuutta organisaation tavoitteiden toteutumisesta” (PK-RH:n www-sivut 2021). Riskienhallinta ei ole kertaluontoinen toimenpide vaan jatkuva prosessi, jossa arvioidaan tunnettujen riskien kehittymistä ja pysytään varuillaan uusien varalta (Wolke 2017, 4).

Riskienhallintaan on kehitetty joukko erilaisia käytännön menetelmiä. Riskien pienentämisestä on kyse silloin kun riskiä ei voi täysin välttää, mutta sen todennäköisyyttä tai seurauksia voidaan lieventää. Tavallisia riskien pienentämiskeinoja ovat esimerkiksi henkilökunnan koulutus tai pelastussuunnitelman laatiminen. (Juvonen ym. 2014, 24.) Riskin voi myös pyrkiä välttämään. Taktiikka on järkevä, kun riski on erityisen suuri tai sen toteutuminen tarkoittaisi todella suurta vahinkoa. Radikaaleimmillaan riski vältetään poistamalla sen alkusyy kokonaan. Tämä kuitenkin vaatii monesti kalliita investointeja. Esimerkkinä riskin poistamisesta on varastotyöläisten korvaaminen roboteilla, mikä poistaa työtapaturmien riskin. (Juvonen ym. 2014, 35–26.)

Kolmas riskienhallintamenetelmä on riskien jakaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että itsenäisten riskikohteiden lukumäärää kasvatetaan vaikkapa jakamalla työtila palo-osastoihin. Jakamismenetelmää voidaan kuitenkin soveltaa myös taloudellisiin riskeihin. (Juvonen ym. 2014, 26.) Riskien siirtäminen merkitsee sopimusta, jolla riski luovutetaan toiselle osapuolelle. Riskialtis toiminto tai omaisuus voidaan antaa vuokralle tai alihankkijan huolehdittavaksi, jolloin nämä vastaavat uhkakuvan toteutumisen jälkeuraamuksista. Tunnetuin riskin siirtämismenetelmä lienee silti vakuuttaminen. Se takaa yrityksen jatkuvuuden riskin toteutuessa, sillä seuraukset on siirretty

vakuutusyhtiön kannettavaksi. Vakuutukset voivat olla hintavia, mutta riskin siirtämisen astetta voi säädellä omavastuun avulla. (Juvonen ym. 2014, 27.)

Joskus tulee vastaan tilanteita, joissa riski on järkevintä, tai ainakin taloudellisinta, pitää omalla vastuulla. Pienet mutta yleiset vahingot on monesti tapana maksaa yrityksen omista varoista. Tällöin yritys saattaa pitää ”pahanpäivänvaraa” niin sanotun korvausrahaston muodossa. Suurempia vahinkoja paikataan suoraan käyttöbudjetista tai pankkilainalla, mikäli yrityksen velanmaksukyky on hyvällä tolalla. (Juvonen ym. 2014, 28.)

Luottoriskien tapauksessa riskienhallinta painottuu ennakointiin. Tarkat pelisäännöt olisi hyvä tietää jo etukäteen – ennen kuin asiakas soittaa, ettei pysty juuri nyt maksamaan. (Ilmonen ym. 2016, 183.) Tavallisia luottoriskien hallintakeinoja on Juvosen (ym. 2014, 33) mukaan seitsemän: 1) Tarkka asiakasvalikointi 2) asiakkaiden maksukäyttäytymisen seuranta 3) asiakkaiden talouden seuranta 4) tehokas perintätoiminta 5) luoton antaminen vain rajatulle asiakaskunnalle 6) luopuminen luoton antamisesta kokonaan ja 7) saatavien myyminen tähän erikoistuneelle luottolaitokselle.

Niskanen & Niskanen (2013, 389) kuvailevat laadukkaan luottopolitiikan peruspiirteitä. Ensimmäinen näistä on niin sanotun luottostandardin päättäminen: asiakkaiden luottokelpoisuus on syytä tarkistaa mahdollisten maksuhäiriömerkintöjen löytämiseksi. Toinen perintäpolitiikan kulmakivi ovat maksuehdot, joissa määrätään laskujen maksuajan pituus ja viivästyskorko (Niskanen & Niskanen 2013, 389–390). Kolmanneksi turvaututaan tarpeen tullen perintätoimiin (Niskanen & Niskanen 2013, 390).

PK-HAAVA-menetelmä ottaa huomioon myös riskienhallinnan. Tunnistetut riskit kirjataan ”kortteihin” syineen, suuruuksineen ja mahdollisine seurauksineen. Samalla osallistujat miettivät myös toteutettavissa olevia riskien korjauskeinoja. Ajatustyön tueksi ”korteissa” annetaan vinkkejä käytännön riskienhallintaan. Tällainen voi olla esimerkiksi riskiin läheisesti liittyvän tunnusluvun mainitseminen.

5 SOMERON RATSASTAJAT

5.1 Seuran yleisesittely

Someron Ratsastajat on perustettu vuonna 1996 Someron kaupungissa Varsinais-Suomessa ja rekisteröity vuotta myöhemmin. Urheiluseurana se on yhdistyslain määrittelemä aatteellinen ja yleishyödyllinen yhdistys. Seuran tarkoituksena on antaa jäsenilleen ratsastusmahdollisuus sekä harrastus- että kilpaurheilutasolla. Samalla opetetaan hevostenhoitoa, reilun pelin periaatetta ja elämäntaitoja. Toiminta tapahtuu tarjoamalla eri lajien ratsastustunteja ja valmennusta sekä järjestämällä kilpailuja ja kerhotoimintaa. (Someron Ratsastajat ry:n www-sivut 2021.) Someron Ratsastajat kuuluu alan kattojärjestykseen SRL:ään eli Suomen Ratsastajainliittoon, mitä voi pitää laadun ja turvallisen harrastamisen takeena. Liitto nimittäin vaatii jäsentalleiltään koulutettua henkilökuntaa, luotettavia hevosia ja vakuutettuja harrastajia. (Someron Ratsastajat ry:n www-sivut 2021; SRL:n www-sivut 2021.) Kirjoitushetkellä seurassa on 76 jäsentä ja sen johtokunnassa yhdeksän jäsentä (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020; Someron Ratsastajat ry:n www-sivut 2021). Nimestään huolimatta seuralla on jäseniä monesta kunnasta, ja myös seuran asiakkaat ovat laajemmalla alueelta (henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2021).

Someron Ratsastajien omistama ratsastuskoulu on nimeltään Someron hevosharrastuskeskus (jatkossa ratsastuskeskus). Someron keskustan tuntumassa sijaitsevalla kiinteistöllä on 20 karsinapaikan tallirakennus kerho- ja huoltotiloineen, maneesi, ratsastuskenttä, harjoitusrata ja hevosten tarhoja sekä laitumia. Seuran puheenjohtajan mukaan tontin omistaa Someron kaupunki ja sillä olevat rakennukset Someron Ratsastajat (henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2021). Kuvia Someron hevosharrastuskeskuksesta on liitteenä 1.

Ratsastuskeskuksen käytössä on tällä hetkellä seitsemän hevosta ja ponia, jotka soveltuvat eritasoisten ratsastajien käyttöön pienestä aloittelijasta kokeneeseen kilpailijaan. Ratsastustunteihin osallistutaan 4–6 ratsukon pienryhmissä. Opetuksen lisäksi Someron hevosharrastuskeskus vuokraa karsina-, tarha- ja laidunpaikkoja yksityishenkilöiden hevosille. (Someron Ratsastajat ry:n www-sivut 2021.)

5.2 Talous

Someron Ratsastajat hankkii tuloja sekä tavanomaisen seuratoiminnan että elinkeinotoiminnan eli ratsastuskeskuksen kautta. On siis huomattava, että seuran jäsen ei ole välttämättä ratsastuskeskuksen asiakas eikä ratsastuskeskuksen asiakas ole välttämättä seuran jäsen. Seuratoiminta saa rahoituksensa vuotuisista jäsenmaksuista ja lain sallimasta vähäarvoisesta varainkeruusta (Yhdistyslaki 1 luku 5 §). Varainkeruu tapahtuu pääosin kahdessa muodossa. Ensinnäkin seura järjestää ratsastuskilpailuja, joiden osallistumismaksut ja buffetin myyntituotot kerätään seuran hyväksi. Toiseksi tallin yhteydessä sijaitsevassa kerhotilassa on pieni ”herkkukaappi”, josta kuka tahansa voi ostaa pieniä välipaloja, makeisia ja juotavaa. Maksaminen tapahtuu kaapissa olevaan säästölippaaseen. Kolmanneksi seura järjestää aika ajoin varainkeruukampanjoita esimerkiksi myymällä seuran logolla varustettuja vaatteita. (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020.)

Seuran menot liittyvät voittoa tavoittelemattoman toiminnan tukemiseen. Kilpailujen palkinnot on ostettava ja toimihenkilöille on maksettava palkkiot. Kisabuffetissa ja herkkukaapissa täytyy olla riittävästi tarjottavaa. Logotuotteet hankitaan niitä myyville yrityksiltä. On myös kuluja, jotka ovat yhteisiä sekä seuralle että ratsastuskoululle. Ne jaetaan kirjanpidossa tulojen mukaisiin osuuksiin. Tällaisia menoja ovat esimerkiksi kiinteistön kulut ja vuokra sekä kirjanpito, lainojen maksuerät ja vakuutukset. (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020.)

Ratsastuskeskuksen liiketoimintamalli on vaihdellut aikojen saatossa. Aiemmin koko kiinteistö oli vuokrattu yrittäjälle, joka harjoitti sillä omaa elinkeinotoimintaansa. Nykyään on siirrytty malliin, jossa ainoastaan opetus ja valmennus ostetaan alihankintana. Muuten ratsastuskoulu on kokonaan seuran elinkeinotoimintaa. Alan koulutuksen saaneet kaksi henkilöä laskuttavat työstään pitämiensä oppituntien määrän ja laadun perusteella. Opettajien tehtävänkuvaan kuuluu myös osa ratsastuskeskuksen hevosten hoitamisesta – loppuosa työstä on jaettu vapaaehtoisten seura-aktiivien kesken. Urheiluvallmentajia tallille kutsutaan satunnaisesti ja ainoastaan opetustehtäviin. Ratsastusopetuksen tarjoamisen lisäksi ratsastuskeskus vuokraa yksityishenkilöiden hevosille karsina-, tarha- ja laidunpaikkoja. Tältä osin noudatetaan niin sanottua

itsehoitoperiaatetta. Asiakkaat hoitavat itse hevosensa, hankkivat niiden rehut ja siivoavat niiden karsinat ja tarhat. (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020.)

Ratsastuskeskuksen tulonlähteet ovat oppitunneista ja kerhoista saatavat tuntimaksut sekä yksityishenkilöiden hevosten vuokratulot. Menot ovat mainitusti osittain päällekkäiset seuratoiminnan menojen kanssa, mutta ratsastuskeskuksella on koko joukko omakohtaisiakin kustannuksia. Tuntihevokset kaipaavat jokapäiväistä hoitoa, rehua, heinää ja karsinoiden alusia. Näiden lisäksi tarvitaan säännöllisin väliajoin kengittäjää ja satunnaisemmin eläinlääkäreitä. Muita ratsastuskeskuksen kuluja ovat muun muassa erilaiset tarvikkeet, työkalut ja ohjelmistokulut. (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020.)

6 SOMERON RATSASTAJIEN TALOUDELLISET RISKIT

PK-HAAVAan osallistuneet Someron Ratsastajien johtokunnan jäsenet olivat melko yksimielisiä seuran taloudellisista riskeistä. Kustakin riskilajista esitettiin korkeintaan yksi muista poikkeava näkemys. Tietenkään ei voida täysin sulkea pois sitä, että osallistujien pienehkö lukumäärä vaikuttaa näkemysten yhtenevyyteen. Yleisesti ottaen taloudellista tilannetta pidettiin kohtalaisena, koska kaikki säännölliset kustannukset on pystytty kattamaan. Voidaan siis sanoa, että osallistujien mielestä suurin osa riskeistä kuuluu tiedostettujen kategoriaan. Kaikesta huolimatta riskienhallinnan kehittämiseen ei juuri tullut käytännön ehdotuksia.

PK-HAAVA jaottelee riskilajit hieman laiveammin kuin tämän työn alaluku 4.3. Menetelmä jakaa taloudelliset riskit vain kolmeen pääkategoriaan: kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen vaikuttaviin riskeihin. Näiden lisäksi on kuitenkin vapaasti täydennettävä neljäs kategoria, muut riskit, jota voi hyödyntää soveltamiseen. (PK-RH:n www-sivut 2021.) Lisäksi PK-HAAVAN luokittelua on helppo tarkentaa. Esimerkiksi luottoriski ja maksuvalmiusriski sopivat kumpikin vaivattomasti PK-HAAVAN maksuvalmiuteen liittyviin riskeihin. Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään

kuhunkin riskiluokkaan sekä seuran hallituksen henkilökohtaisten näkemysten että tunnuslukujen valossa.

6.1 Kannattavuuteen liittyvät riskit

Alaluvussa 3.3 esittelystä riskijaosta poiketen PK-HAAVA ottaa erikseen huomioon myös kannattavuuteen kohdistuvat riskit (PK-RH:n www-sivut 2021). Kertauksena mainittakoon, että kannattavuus on yrityksen menestyksen suurpiirteinen mittari. Tulojen ollessa menoja suuremmat toiminta on kannattavaa. Riskianalyysin näkökulmasta kannattavuuden tarkastelu ei siis tarjoa kovin yksityiskohtaista tietoa, mutta sillä saa hyvän yleissilmäyksen kohdeorganisaation taloudelliseen tilanteeseen. Mielestäni voi nimittäin olettaa, että kannattavuus ja alttius taloudellisiin riskeihin ovat keskenään kääntäen verrannollisia. Kannattavalla organisaatiolla on hyvä riskinkantokyky (Juvonen ym. 2014, 31). Pidän kannattavuuteen vaikuttavia riskejä ainoana tässä työssä käsiteltävinä välittöminä riskeinä: Niillä on suora vaikutus ratsastuskeskuksen talouteen. Muut riskilajit ovat välillisiä, koska nekin vaikuttavat kannattavuuteen mutta epäsuorasti.

Someron Ratsastajien johtokunnan jäsenten mielestä seuran toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa. Tulot riittävät juuri ja juuri kattamaan menot. Tosin yhden riskiteävän näkemyksen mukaan ei aivan päästä kannattavalle tasolle, sillä säännöllisten menojen lisäksi esimerkiksi eläinlääkärikäynneistä koituu satunnaisia ja aika ajoin suuriakin kustannuksia. Nämä painavat tuloksen tappion puolelle. Heikon kannattavuuden vuoksi kiinteistöllä ei ole mahdollista toteuttaa mittavia korjauksia tai hankintoja nähtävissä olevalla aikaperspektiivillä.

Johtokunnan näkemysten vastaavuutta todellisuuteen voidaan tutkia tunnusluvuilla liikeytulos ja liikeytulosprosentti. Ratsastuskeskus on Someron Ratsastajien voittoa tavoitteleva puolisko, joten tässä tunnusluku lasketaan sen osuudesta vuoden 2020 tilinpäätöksessä. Saadaan selville, että ratsastuskeskuksen liikeytulos on -2096,30 euroa (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020). Laskemalla liikeytuloksen ja liikeyvaihdon suhde saadaan liikeytulosprosentiksi -3,74 %. Tulos on negatiivinen, joten ratsastuskeskuksen toiminta on tappiollista. Tilinpäätöksen mukaan seuratoiminnan ja

ratsastuskeskuksen yhteenlaskettu tulos on toki voitollinen, koska varainhankinta on varsin menestyksekkästä (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020). Tässä on kuitenkin huomattava, että seuratoiminta ja ratsastuskeskus ovat erillisiä yksiköitä. Varainhankinta ei ole ratsastuskeskuksen vaan seuran tuloa. Jatkon kannalta olisikin syytä pohtia, tyydytäänkö tappiollisen ratsastuskeskuksen toiminnan rahoittamiseen seuran tuloilla vai pyritäänkö varsinaisen liiketoiminnan tulos kääntämään voitolliseksi.

Johtokunnan jäsenet nimesivät joitakin kannattavuuteen vaikuttavia riskitekijöitä. Ne tiedostetaan mutta akuutteihin riskienhallinnan toimenpiteisiin ei ole ryhdytty, koska niitä pidetään vaikeina toteuttaa. Itse asiassa ratsastuskeskuksen toimintaa ei edes koeta tappiolliseksi, koska seuran kokonaistulos on positiivinen. Huomattavin kannattavuuteen vaikuttavista riskeistä on ratsastuskeskuksen pakollisten ja säännöllisten menojen suuri määrä eli heikko kate. Toinen kannattavuuteen vahvasti vaikuttava tekijä on asiakkaiden taloudellinen tilanne, joka on vaihdellut erityisesti koronapandemian aikana. Kotitalouksien tulojen muuttuessa epävarmaksi harrastuksista karsitaan nopeasti, jolloin ratsastustunnit jäävät väliin. Kolmantena kannattavuuteen vaikuttavana riskinä ratsastuskeskuksen hevosten luonnollinen sairastelu estää aika ajoin niiden käyttämisen tunneilla eli tulonhankintaan. Hevosiin liittyvät kulut eivät kuitenkaan lakkaa juoksemasta, olivat ne terveitä tai sairaita.

Riskienhallinnan näkökulmasta ratsastuskeskuksen kannattavuutta on mahdollista parantaa jonkin verran, jolloin siihen vaikuttavat riskitkin lievenevät. Strategiana on siis riskin pienentäminen. Keskusteluun osallistuneet ovat yksimielisiä siitä, että tuloja olisi saatava lisää. Erästä jäsentä mukaillen hinnoittelun kultainen keskitie on kadoksissa. Ratkaisuksi kannattavuusongelmaan ehdotetaan ensi sijassa varainhankinnan lisäämistä, mielellään vapaaehtoisten asiakkaiden ja seuralaisten tuella. Uudenlaisia varainhankintatapoja ei nosteta esille, joten käytännössä toive koskee entuudestaan tutujen keinojen eli kilpailujen ja seuratuotteiden myymisen lisäämistä. Nämä ehdotukset lisäävät tosiaan seuran kannattavuutta kokonaisuutena, mutta eivät vaikuta suoraan ratsastuskeskuksen osuuden kannattavuuteen. Kuten edellä todettiin, tämän riskienhallintakeinon hyödyllisyyttä pitkällä tähtäimellä on syytä pohtia. Yhden hallituksen jäsenen mukaan ratsastuskeskuksen karsinavuokriin ja tuntien hintoihin kohdistuu korotuspainetta, mutta muut pitävät asiakkaiden karkottamista niin merkittävänä riskinä, että tyytyisivät pelkkään varainhankintaan.

PK-HAAVA esittää kannattavuuteen kohdistuvien riskien hallintakeinoiksi kustannus- ja tuloslaskentaa (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003b, 13). Sellaista ei ole Someron Ratsastajissa tietävästi koskaan tehty. Laskelman laatiminen voisi helpottaa ”kadonneen keskitien” löytämistä, sillä se lisäisi kannattavuustietoisuutta taloudellisten päätösten tueksi (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 24). Lukujen näkeminen konkreettisesti paperilla voisi auttaa paikantamaan tarpeettomia kustannuksia.

6.2 Maksuvalmiusriski

Kannattavuuteen liittyvien riskien lisäksi PK-HAAVA tunnistaa erikseen niihin läheisesti liittyvän maksuvalmiusriskin (PK-RH:n www-sivut 2021). Someron Ratsastajien johtokunnan jäsenten mielestä seuralla kokonaisuudessaan riittää varoja jokapäiväiseen toimintaan, eli maksuvalmiuden voidaan sanoa olevan kunnossa. Kate ei ole kuitenkaan suuren suuri, sillä kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, kuukausittaisista tuloista ei juurikaan jää säästöjä. Ongelmaksi koituvat tulojen ja kustannusten jaksoittainen suuri vaihtelu ja yllättävät menot kuten eläinlääkärin käynnit. Laskut pystytään silti maksamaan eräpäivään mennessä. Näin ollen maksuvalmiusriski tiedostetaan, mutta sen ei katsota vaativan välitöntä huomiota.

Tilinpäätöksen mukaan Someron Ratsastajilla ei ollut vuonna 2020 lyhytaikaista vierasta pääomaa eikä ennakkomaksuja, joten quick ratiota tai current ratiota ei voi laskea. Lyhytaikaisen vieraan pääoman puuttumisesta ei voi tässä tapauksessa tehdä päätelmiä, koska tilinpäätös on laadittu maksuperusteisesti. Mielestäni tilinpäätös olisikin jatkossa hyvä tehdä suoriteperusteisesti, jotta kannattavuuslaskelmista saisi tarkempia. Kuitenkin lyhytaikaisia saamisia sekä rahoja ja pankkisaamisia seuralla oli, mikä kertoo näkemykseni mukaan hyvää maksuvalmiudesta. Vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaan Someron Ratsastajien koko toiminnan rahoitustulos on 8303,04 euroa. Tilinpäätöksestä laskemalla saadaan rahoitustulosprosentiksi 11,55 %. Luku on positiivinen, joten maksuvalmius näyttäisi olevan hyvällä tolalla. Tilinpäätökseen palaamalla selviää vielä, että rahoitustulos on riittänyt lainojen lyhennyksiin. Mielestäni on hyvä että puskuria löytyy, mutta se voisi olla isompikin.

Maksuvalmiusriskiä voi hallita osittain siirtämällä eli vakuuttamalla. Niin sanottu keskeytysvakuutuksen korvaussumma lasketaan tuloslaskelmaan perustuvasta budjetista (Juvonen ym. 2014, 105). Jos yrityksen liiketoiminta pysähtyy kokonaan esimerkiksi omaisuusvahingon seurauksena, päivittäiseen toimintaan käytettävät varat voivat loppua kesken. Keskeytysvakuutus kattaa näitä kuluja. (Juvonen ym. 2014, 102.) Muutoin katsoisin parhaaksi maksuvalmiusriskin pienentämistavaksi yleisen kannattavuuden parantamisen.

6.3 Luottoriski

PK-HAAVA ei erittele luottoriskiä maksuvalmiusriskistä, vaan ne on sijoitettu samaan ”korttiin” (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003b, 13). Selvyyden vuoksi ja luvussa 4.3 ilmoitetun riskilajittelun mukaisesti ne käsitellään tässä erikseen. Asiakkaiden harrastusaktiivisuuden vaihtelun takia voisi olettaa, että luottoriskit ovat ratsastuskoululle erityisen merkittävä riskilaji.

Someron Ratsastajissa luottoriski on johtokunnan jäsenten mukaan huomioitu vaihtelevasti. Ratsastustunnit varataan ja maksetaan etukäteen. Maksamatta jättäneet eivät pääse tunneille, joten tältä osin riski on täysin hallinnassa. Tuntivaraukset tehdään verkossa Hopoti-järjestelmässä, joka on kotimainen ja SRL:n hyväksymä varta vasten tarkoitukseen kehitetty alusta (Hopotin www-sivut 2021). Yleisesti ottaen muitakin ratsastuskeskuksen asiakkaita pidetään luotettavina, joskin karsinavuokria jää satunnaisesti rästiin asiakkaiden maksuvaikeuksien vuoksi. Karsinavuokrasopimuksessa määrätään, että kuukauden maksujen laiminlyönti johtaa irtisanomiseen. Perintätoimiin ei ole kuitenkaan tarvinnut ryhtyä, vaan tilanteet on selvitetty neuvottelemalla. Toisin sanoen luottoriskiä ei pidetä seurassa kovin huomattavana, mutta sekin tiedotetaan.

Luvussa 4.7 esitetyt luottoriskin hallintakeinot toteutuvat Someron Ratsastajissa osittain. Asiakasvalikointia ei suoriteta järin tarkasti, olkoonkin että tuntien osalta se ei ole edes tarpeen. Asiakkaiden maksukäyttäytymistä tai taloudellista tilannetta ei seurata järjestelmällisesti. Perintätoiminta ja luottojen myöntäminen ovat harkinnanvaraisia. Luoton antamisen lopettamista kokonaan en pidä tässä tapauksessa varteenotettavana

vaihtoehtona, koska nykyaikana pankin kautta tapahtuvat maksut ovat monelle käteismaksua helpompia. Viimeinen hallintakeinoista, saatavien myyminen luottolaitokselle, lienee turhan kallista tämän kokoluokan liiketoimintaan. Tosin perintätoimiston käyttäminen voi periaatteessa tulla kyseeseen kaikista räikeimmissä rästitapauksissa.

Seuran luottoriskistä voidaan todeta yhteenvetona, että ratsastustunneille osallistuvat eivät aiheuta luottoriskiä, koska he ovat maksaneet tunnit jo ennalta. Sen sijaan karsinapaikkojen vuokraajat voivat aiheuttaa riskiä, koska karsinavuokria ei makseta etukäteen. PK-HAAVA kannustaa luottotietojen tarkistamiseen (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003b, 14). Se olisi mielestäni aiheellista varsinkin silloin, kun tallille muuttaa uusia yksityisasiakkaiden hevosia.

Seuralla ei ole vakituista ja sovittua käytäntöä perintätoimista. Lain mukaan perintätoimiin voisi ryhtyä seuraavasti, mikä on samalla ehdotukseni Someron Ratsastajille luottoriskin pienentämiseksi. Mikäli henkilöasiakas jättää suorituksensa maksamatta eräpäivään mennessä, hänelle on perintälain mukaan mahdollista lähettää maksumuistutus. Kun muistutus lähetetään vähintään 14 päivää alkuperäisen laskun eräpäivän jälkeen, siihen voi lisätä viivästyskoron ja enintään viiden euron muistutuskulun. Mikäli suoritus ei tapahdu 14 päivän aikana ensimmäisen muistutuksen lähettämisestä, voidaan lähettää toinen muistutus – jälleen viivästyskorolla ja viiden euron muistutuskululla. Siinä tapauksessa, että toinenkin muistutus jää maksamatta, voidaan lähettää maksuvaatimus. Kun jälkimmäisen maksumuistutuksen lähettämisestä on kulunut vähintään 14 päivää, maksuvaatimukseen voi lisätä perintäkuluja, joiden suuruus on 14–50 euroa riippuen velan pääomasta. Tarvittaessa maksuvaatimusta voi vastaavin perustein seurata vielä toinen maksuvaatimus. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 10 a–10 b §.) Maksuvaatimukset siirretään usein ulkopuoliselle perintätoimistolle. Viime kädessä saatavat voi joutua perimään käräjäoikeudessa. (Kilpailu- ja kuluttajaviraston www-sivut 2021.)

6.4 Veroriski

Seurassa ei olla varautuneita verolainsäädännön muutoksiin, tosin sellaisia ei johtokunnan näkemyksen mukaan ole odotettavissakaan. Joka tapauksessa verot maksetaan aina ajallaan. Tilinpäätös vahvistaa väitteen, sillä tuloslaskelmassa ei näy lainkaan verojen viivästysseuraamuksia. Lisäksi seura tilittää arvonlisäveronsa kuukausittain, eli niin tiheällä aikavälillä kuin mahdollista. (Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020; Verohallinnon www-sivut 2021.) Mielestäni tämä on veroriskin kannalta erittäin hyvä, sillä veroa ei pääse kertymään suuriksi ja mahdollisesti hankaliksi kertasuorituksiksi.

Pitäisin veroriskiä Someron Ratsastajilla hyvin vaatimattomana, joskaan en täysin olemattomana, koska tilannetta ei seurata aktiivisesti. Tiedostamattomien riskien mahdollisuus on olemassa esimerkiksi omaisuutta ja kalustoa myytäessä – tätä näkökulmaa ei nimittäin sivuttu lainkaan keskustelussa. Toisaalta jos vastaan tulee erikoisia tapauksia, viimeistään kirjanpitäjän voisi olettaa ottavan yhteyttä. PK-HAAVA ei huomioi lainkaan veroriskiä.

6.5 Taloudellisen raportoinnin riskit

Myös taloudelliseen raportointiin liittyvät riskit ovat sangen hyvillä kantimilla. Rahastonhoitaja pitää johtokunnan säännöllisesti ajan tasalla seuran taloudellisesta tilanteesta. Tämän lisäksi kirjanpitäjä toimittaa tuloslaskelman ja taseen kuukausittain (henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2021). Yhden mielipiteen mukaan johtokunnan taloustietoisuus kuitenkin vaihtelee jäsenittäin. Voi siis olla, ettei tieto välity aivan kaikille parhaalla mahdollisella tavalla. Syynä lienee henkilökohtainen kiinnostuksen puute. Voidaan kysyä, lukevatko kaikki johtokunnan jäsenet varmasti heille toimitetut aineistot ja perehtyvät niihin.

Taloudellisen raportoinnin riskit eivät sisälly PK-HAAVAan. Mikäli koko johtokunta ei tutustu seuran taloudelliseen tilanteeseen, kyseessä kuitenkin on riski, jonka laajuutta ja vakavuutta on näillä tiedoilla vaikea arvioida. Hallintakeinoksi esittäisin pientä yhteistä talouskatsausta, jonka voisi ottaa tavaksi jokaisessa johtokunnan kokouksessa.

6.6 Rahoituksen markkinariskit

Rahoituksen markkinariskit uhkaavat organisaation vakavaraisuutta eli kykyä selvitä pitkän aikavälin velvoitteista. Vakavaraisuuteen vaikuttavat muun muassa organisaation rahoitusrakenne ja rahavirrat (katso sivu 18). PK-HAAVA puhuu suoraan vakavaraisuuteen liittyvistä riskeistä (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003b, 15). Someron Ratsastajien johtokunnan jäsenten mielipide seuran vakavaraisuudesta on ristiriitainen. Omaa pääomaa on riittävästi mutta vain juuri ja juuri. Seura seisoo taloudellisesti jaloillaan, mutta varallisuus on sitoutunut paljolti rakennuksiin, jotka alkavat olla jo remontoinnin tarpeessa. Esimerkiksi maneesin vuotava ja myrskysäässä repeilevä katto on jo pitkään huolta tuottanut murheenkryyni. Korjaustyöt ovat kuitenkin kalliita. Toimintaa rahoitetaan osittain vieraalla pääomalla, jonka lainaerät on kuitenkin aina pystytty maksamaan.

Rahoitusrakenteen terveyttä mittaa tunnusluku omavaraisuusaste, joka on prosenttimuotoon muunnettu oman pääoman ja taseen loppusumman suhde (katso sivu 18). Vuoden 2020 lopussa Someron Ratsastajat ry:n oma pääoma oli negatiivinen, mutta vierasta pääomaa oli jonkin verran. Koska omaa pääomaa ei ole, omavaraisuusaste on 0 %. Vastaavasti vieraan pääoman osuus on 100 %. Tulos näyttää hätkähdyttävältä muttei välttämättä ole koko totuus, sillä mielestäni esimerkiksi rakennusten arvoa on hankala arvioida. Taseessa nähtävä kirjanpidollinen arvo kun voi oletettavasti poiketa paljonkin todellisesta arvosta. Riski vaikuttaa osittain tiedostamattomalta – oletettavasti lainaeriä maksetaan varainkeruusta saaduilla tuotoilla, jolloin palataan alaluvussa 6.1 todettuun kannattavuusongelmaan. Joka tapauksessa matala omavaraisuusaste ei vielä merkitse yritykselle katastrofia, mutta toiminta olisi hyvä saada kannattavaksi (Alma Talent tietopalveluiden www-sivut 2021).

Rahoituksen markkinariskin tärkeä hallintakeino on siis jälleen yleisen kannattavuuden parantaminen. Uusia lainoja ei kannata hakea ilman tarkkaa harkintaa. PK-HAAVA kannustaa ottamaan selvää erilaisista yhteiskunnan tarjoamista tuista ja pitämään tiivistä yhteyttä tilitoimistoon (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003b, 15). Someron Ratsastajat voisi esimerkiksi selvittää mahdollisuutensa hakea EU-rahoitusta tarvittaviin investointeihin ja korjauksiin.

6.6.1 Korkoriski

Kaikki keskusteluun osallistuneet olivat jonkin verran huolissaan korkotasojen heilahdusta. Se on mielestäni aiheellista, koska seuran talous on niin vahvasti vieraan pääoman varassa. Hintariski ei ole aivan olematon. Viitekorkotaso on ollut pitkään poikkeuksellisen matala (Suomen Pankin www-sivut 2021), mutta ei ole syytä olettaa tilanteen jatkuvan loputtomiin. Kaikesta huolimatta osallistujat kokevat, että suhteet pankin kanssa ovat hyvät, joten riskiä ei pidetä valtavan suurena.

Juvosen (ym. 2014, 34) mukaan tärkein korkoriskin hallintakeino on lainanoton kohtuullisuus ja oikea mitoitus. Näin vältetään ikäviltä yllätyksiltä, jos matala korkotaso lähteekin nousuun. Korkotason muutosten vaikutuksia talouteen voisi ennakoida niin sanotulla herkkyyksianalyysillä. Tämä tarkoittaa laskelmaa, jolla analysoidaan investoinnin eri muuttujien vaikutusta kokonaisuuteen. (Niskanen & Niskanen 2013, 432.) Herkkyyksianalyysi voisi auttaa ennakoimaan mahdollisia korkotason suuriakin muutoksia. Analyysiä ei tehdä tässä työssä, koska se antaisi liian yksityiskohtaista tietoa seuran vieraasta pääomasta. Joka tapauksessa seura on maksanut lainaeränsä aina ajallaan, mikä on hyvä merkki korkoriskin kantokyvyn kannalta. Toki kannattavuuden yleinen parantaminen näkyisi myönteisesti myös korkoriskin tasossa.

6.6.2 Hyödykkeiden hintariski

Hyödykkeiden hintariski liittyy Someron Ratsastajissa läheisesti hevosten ruokkimiseen. Laidunkauden ulkopuolella eläimet syövät suurimmaksi osaksi säilöttyä heinää, jota seura ostaa tilallisilta tuntihevosilleen. Heinäsadot vaihtelevat kuitenkin vuosittain, ilmaston lämmetessä mahdollisesti rajustikin, ja tämä heijastuu suoraan rehun hintaan. Toistaiseksi heinän hinta on kuitenkin pysynyt melko samana. Johtokunta tiedostaa riskin ja kokee tulevansa toimeen sen kanssa, vaikka onkin osittain hieman huolissaan.

Sähkön ja veden hinnan nousemista on kompensoitu seurassa nostamalla karsinapaikkojen vuokraa. Taktiikka on todettu toimivaksi, ja tarvittaessa siihen ollaan valmiita jatkossakin. Riskille on hankala osoittaa muuta tehokasta hallintakeinoja. Sähkösojimuksia on luonnollisesti aina mahdollista kilpailuttaa.

7 POHDINTAA

Edellä on esitetty PK-HAAVAN avulla paikannettuja taloudellisia riskejä Someron Ratsastajissa. Keskeisimmät havainnot liittyvät ainakin epäsuorasti kannattavuuteen. Ratsastuskeskuksen tappiollista toimintaa ylläpidetään seuratoiminnasta saaduilla varoilla. Seuralaiset itse ovat kohtalaisen tyytyväisiä tilanteeseen, mutta pinnan alla se ei ole vakaa. Hyvällä onnella, kenties todennäköisestikin, kaikki jatkuu tavalliseen tapaan, mutta vastaan saattaa myös tulla piste, jolloin rahoitus seuratoiminnan kautta ei enää riitä. On hyvä pysähtyä kysymään, millaisia vaikutuksilla havaituilla riskeillä voi olla, jos ne realisoituvat. Mitä tapahtuu, jos riskienhallintatoimiin ei ryhdytä? Seuraavaksi kuvaillaan pahin mahdollinen skenaario. Kyseessä ei siis ole todellinen nykytilanne.

Ajan kuluessa ja kustannusten oletettavasti noustessa ratsastuskeskuksen vaatima osuus tuloista kasvaa. Vieraan pääoman kustannukset ja muut menot painavat talouden kokonaisuudessaan tappiolle. Tämä näkyy maksuvalmiudessa ja pidemmällä aikavälillä myös vakavaraisuudessa. Tällöin seuralla ei ole enää varaa ylläpitää ratsastuskeskuksen hevosia. Rehuun, veteen ja sähköön ei ole varaa, remontit jäävät tekemättä ja lainojen takaisinmaksu käy vaikeaksi. Asiakkaat vähenevät. Mikäli pahinta riskiskenaariota vielä jatketaan, tullaan tilanteeseen, jossa asiakkaat eivät enää maksa laskujaan. Syynä tähän voi olla esimerkiksi maanlaajuinen taantuma mutta myös seuran heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta seurannut palvelun laadun laskeminen. Kriisi tulee kuitenkin yllätyksenä, koska asiakkaiden luottokelpoisuutta ei olla seurattu ja perinnän pelisäännöt eivät ole järjestelmälliset. Itse asiassa seuran taloudellinen tilanne ylipäätään on jäänyt monelta paitsioon mielenkiinnon puutteen vuoksi. Yllättävät veromuutokset ja korkotasojen nousu eivät ainakaan helpota tilannetta. Toiminnan jatkumisesta tulee kyseenalaista.

Yllä maalattu uhkakuva perustuu PK-HAAVALLA saatuihin johtokunnan jäsenten näkemyksiin seuraan kohdistuvista riskeistä. Aiheeseen liittyy läheisesti pohdinta tämän opinnäytetyön tulosten luotettavuudesta. Riskienhallintatoimiin on lopulta turha ryhtyä, mikäli löydetty riskit eivät perustu tosiasioihin. Pidän kuitenkin tätä mahdollisuutta pienenä, koska työn lähteet ovat luotettavia. Tilinpäätöksen luvut eivät

valehtelee, ja PK-HAAVAan valitut johtokunnan jäsenet ovat tiiviisti tekemisissä seuran talouden kanssa. Mahdollisena työn heikkoutena pidän tiedostamattomia riskejä. PK-HAAVA perustuu organisaation jäsenten omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Riskianalyysiä tuetaan kyllä opaskirjasin ja havainnollistavin esimerkein, mutta mielestäni on olemassa mahdollisuus, että jotakin jää huomaamatta. Toisena ongelmana tilinpäätös oli käytettävissä vain vuodelta 2020 eli ajalta, jolloin koronapandemia vaikutti ainakin jonkin verran liiketoimintaan. Lopuksi nostan esiin sen, että tähän työhön osallistuneet olivat lukumäärällisesti pienehkö joukko. Rahoituksen markkinariskeistä ei oltu kovin yksimielisiä, mikä saattaa kieliä laajemmistakin mielipide-eroista. Suuremmissa keskusteluissa olisi voinut tulla esiin uusia näkökulmia. Mielestäni jatkossa olisikin hedelmällistä seurata riskitilannetta säännöllisesti johtokunnan kokouksissa.

8 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä on kartoitettu Someron Ratsastajat ry:n taloudellisia riskejä, ja niille on esitetty hallintakeinoja. Selvästi huomattavimmat ja välittömimmät riskit liittyvät kannattavuuteen – ratsastuskeskuksen tulot eivät kata kaikkia menoja. Syynä tilanteeseen on muun muassa koronapandemia. Asiakkaiden taloudellinen tilanne vaihtelee, mikä näkyy suoraan harrastajien aktiivisuudessa. Tunneilla käydään vähemmän, ja perheen omaa hevosta hoidetaan kotitilalla sen sijaan että sille vuokrattaisiin tallipaikka keskustasta. Matala kannattavuus on käynnistänyt dominoefektin, joka näkyy maksuvalmiudessa ja vakavaraisuudessa. Toiminta nojaa vahvasti vieraaseen pääomaan. Samaan aikaan kiinteistön rakennukset ikääntyvät ja kaipaavat korjaamista, opettajat tarvitsevat palkkionsa ja eläinten hoitaminenkin maksaa. Ratsastuskeskuksen osalta tilannetta on paikattu seuran varainkeruusta saaduilla tuloilla, mutta tämän keinon hyödyllisyys pitkällä tähtäimellä on kyseenalainen.

Tämän työn tarkoitus on ennen kaikkea herättää ajatuksia. Innokas harrastajakunta ja erinomainen ilmapiiri ovat valtavan myönteisiä voimavaroja ja tietyllä tavalla koko seuratoiminnan perusta. Kysymys kuuluu, mitä taloudelliselle tilanteelle voitaisiin tehdä monelle läheisen harrastuksen takaamiseksi tulevaisuudessakin ja millaisia

riskienhallinnan työkaluja on käytettävissä. Seuran tilanteessa riskin siirtäminen esimerkiksi vakuutusten muodossa ei mielestäni ole avuksi tai juuri mahdollistakaan. Riskin hyväksyminen ei puolestaan ole pitkällä aikavälillä rakentavaa. Hedelmällisintä on keskittyä riskin pienentämiseen eli käytännössä kannattavuuden parantamiseen. Johdokunta ei ole halukas nostamaan esimerkiksi oppituntien hintoja, jotta ratsastuskeskus ei hinnoittele itseään ulos markkinoilta. Mielestäni olisi silti syytä syventyä ainakin jossain määrin kustannuslaskentaan.

Uskon tästä opinnäytetyöstä olevan hyötyä muillekin yhdistyksille. Monet seurat hevosalan ulkopuoleltakin painivat varmasti samankaltaisten ongelmien kanssa. Taloudelliset riskit lienevät vastaavanlaisia eikä niitä välttämättä tiedosteta. Seuratoiminta kenties mielletään harrastukseksi ja hauskanpidoksi, jossa talousasiat jäävät helposti taka-alalle. Ongelmat huomataan vasta kun ne tulevat vastaan. Niihin reagoidaan sen sijaan että niitä ennakoitaisiin. Tämä on kuitenkin vain oma ajatukseni. Jatkotutkimuksena olisi kiintoisaa selvittää yhdistysmaailman taloudellisia riskejä yleisemmällä tasolla ja monessa seurassa.

Tätä opinnäytetyötä voi pitää osaltaan myös kehittämistutkimuksena. Tässä valossa on tärkeä muistaa, että riskienhallinta on jatkuva prosessi. Ongelmakohtia kannattaa pysähtyä pohtimaan aika ajoin vastaisuudessakin, sillä tilanteet ja olosuhteet muuttuvat ja riskit niiden mukana. Toivon tästä työstä olevan hyötyä Someron Ratsastajille, ja että yhdistys saisi uusia ajatuksia tulevaisuutensa kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Alma Talent Tietopalveluiden www-sivut. 2021. Tunnuslukuopas. Viitattu 28.8.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 26.7.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>
- Hopotin www-sivut. 2021. Viitattu 12.11.2021. <https://hopoti.com/fi-fi>
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä. 2. l. Helsinki: Finva.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 29.8.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789513767822>
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Viitattu 26.7.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu>
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.
- Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2021a. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 19.9.2021. <http://kans.jyu.fi>
- Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2021b. Koppa. Viitattu 19.9.2021. <https://koppa.jyu.fi>
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.7.2021. <https://sopimusasiakkaat-booky-fi.lillukka.samk.fi/lainaa/1189>
- Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Helsinki: WSOY.
- Kilpailu- ja kuluttajaviraston www-sivut. 2021. Viitattu 13.11.2021. <https://www.kkv.fi>
- Kiukkonen, H. 2021. Someron Ratsastajat ry:n puheenjohtaja. Somero. Henkilökohmainen tiedonanto 15.10.2021.
- Klemelä, M. 2019. Markkinariskien hallinta. Helsinki: Bonnier Pro. Viitattu 11.9.2021. <http://www.bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/paaoman-ja-taseen-hallinta-seka-maksuvalmiusriski>

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. 10. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.9.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EADBEXDTEB#piste:b0>

Koponen, J. 2010. Yrittäjän verokäsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Verotieto. Viitattu 29.8.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-5653-35-9>

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 muutoksineen.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2019. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 10. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 28.8.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAGBFXDTEB#kohta:Kirjanpito,\(\(20\)tilinp\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)s\(\(20\)ja\(\(20\)tilinp\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)ksen\(\(20\)tulkinta\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAGBFXDTEB#kohta:Kirjanpito,((20)tilinp((e4)((e4)t((f6)s((20)ja((20)tilinp((e4)((e4)t((f6)ksen((20)tulkinta((20)

Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas – Yhdistys ei ole yritys. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 muutoksineen.

Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut. 2021. Viitattu 19.9.2021. <https://www.prh.fi/fi/index.html>

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOY Pro.

Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uud. p. Helsinki: WSOY Pro.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Viitattu 26.7.2021. Jokioinen: e-Oppi. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991224856605968>

PK-RH:n www-sivut. 2021. Viitattu 6.8.2021. <https://pk-rh.fi>

Poitras, G. 2013. Commodity risk management: Theory and application. New York: Routledge. Viitattu 25.9.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1143739>

Riskikompassin www-sivut. 2021. Viitattu 18.9.2021. <https://riskikompassi.fi>

Someron Ratsastajat ry:n tilinpäätös 2020.

Someron Ratsastajat ry:n www-sivut. 2021. Viitattu 10.10.2021. <https://someroratsastajat.sporttisaitti.com>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita. Viitattu 11.11.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-5731-1>

Suomen Pankin www-sivut. Viitattu 4.12.2021. www.suomenpankki.fi

Suomen Ratsastajainliiton www-sivut. 2021. Viitattu 10.10.2021. www.ratsastus.fi

Suomen standardisoimisliiton www-sivut. 2021. Viitattu 6.8.2021. <https://sfs.fi>

Verohallinnon www-sivut. 2021. Viitattu 13.11.2021. <https://www.vero.fi>

Virolainen, K., Nissilä, M. & Tiihonen, J. 2003a. Kaikki kunnossa? – Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Viitattu 30.11.2021. <https://pk-rh.fi/uploads/haavoittuvuus-analyysi/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-kirjanen.pdf>

Virolainen, K., Nissilä, M. & Tiihonen, J. 2003b. Riskit esiin ja ojennukseen! - Haavoittuvuusanalyysin työkirjanen. Viitattu 10.11.2021. <https://pk-rh.fi/tools/haavoittuvuusanalyysi.html>

Wolke, T. 2017. Risk management. Boston: De Gruyter Oldenbourg. Viitattu 25.9.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=5144613>

Yhdistyslaki 26.5.1989/503 muutoksineen.

KUVIA SOMERON HEVOSHARRASTEKESKUKSESTA





PK-HAAVAN TALOUDELLISIIN RISKEIHIN LIITTYVÄT KORTIT

2 Talous

Yrityksen on oltava kannattava, jos se mielihengessä. Mikäli **tuottoja** ei ole riittävästi, yrityksen talous ei ole terveellä pohjalla. Kaikki yrityksen kulut on maksettava, ja tuotoista on saatava rahaa yrityksen toimintaan.

Omistajatkin haluavat tuottoa sijoituksilleen.

Tässä osassa tarkastellaan yrityksen talouteen liittyviä riskitekijöitä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kautta.

2.1 Kannattavuus

"Kovan kilpailun takia liike jouduttiin lopettamaan kannattamattomana."

Puutteellinen kustannusten seurantajärjestelmä voi aiheuttaa kustannusten karkaamisen käsistä. Kustannusten virheellinen tai puuttuva kohdistus voi vääristää tuotteiden ja palveluiden hintaa.

Huonosti tehty kustannusarvio ja sen perusteella laadittu tarjous tai tuotteen hinnoittelu voivat aiheuttaa ikävän yllätyksen.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommenteja ja täsmennyksiä

Vinkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Riittävän tarkka ja ajantasalla oleva kustannus- ja tuloslaskenta on välttämätöntä talouden seuraamiseksi. Talouden ja tehokkuuden tunnuslukuja, kuten myynti- ja käyttökattetta sekä pääoman tuottoa seuraamalla voidaan toimintoja ohjata haluttuun suuntaan.
- Tarkkaa kustannuslaskentaa hyödyntämällä voidaan myös uusien tuotteiden tai tarjousten kustannukset arvioida paremmin.

- Huolehdi siitä, että yrityksen kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut lasketaan oikein ja niitä seurataan ja käytetään toimintaa koskevassa päätöksenteossa. Apua saa esimerkiksi kirjanpitoimistoilta tai tilitoimistoilta.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen liikeriskit.

2.2 Maksuvalmius

"Töitä olisi ollut, mutta kun rahat loppuivat", kertoi konkurssiin ajautuneen yrityksen omistaja.

Yrityksen hyvä tuloskaan ei välttämättä takaa riittävän hyvää maksuvalmiutta.

Tulojen ja kulujen suuri jaksottainen vaihtelu voi aiheuttaa häiriöitä maksuvalmiuteen.

Suurten asiakkaiden maksuaikataulut voivat olla kiusallisen pitkiä. Asiakkaan tilapäiset maksuhäiriöt voivat heijastua omaan maksuvalmiuteen. Myös luottotappiot heikentävät omaa maksuvalmiutta.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Yrityksen maksuvalmiutta on seurattava tunnuslukujen avulla samalla tavoin kuin tulostakin. Maksuvalmiutta voidaan suunnitella ja seurata esimerkiksi maksuvalmiusbudjetin avulla. Budjetissa on huomioitava mm. kesälomapalkkojen sekä erilaisten verojen ja muiden lakisääteisten maksujen ajankohdat.

- Pankin kanssa voi neuvotella valmiiksi suunnitelmia tilapäisten maksuhäiriöiden varalle.
- Asiakkaiden luottotiedot on syytä tarkistaa säännöllisesti.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen liikeriskit.

2.3 Vakavaraisuus

"Liian suuret lainat ajoivat yrityksen selvitystilaan."

Vieraan pääoman liian suuri osuus tai korkeat korot pienentävät yrityksen kykyä selviytyä kannattavuuden mahdollisesta laskusta. Suuret valuuttakurssimuutokset voivat nostaa suojaamattomien valuuttalainojen kustannukset kestäättömiksi.

Toimiakseen terveellä pohjalla yrityksellä tulee olla riittävästi omaa pääomaa. Pelkän vieraan pääoman turvin yritystoiminta ei ole mahdollista.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommenteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Mitä suurempi osa yrityksen pääomasta on omaa, sitä suurempi on vakavaraisuus. Korkea vakavaraisuus merkitsee parempaa riskinkantokykyä ja antaa hyvät mahdollisuudet selviytyä taloudellisista kriiseistä. Suuri omavaraisuus (sisäisesti hankitut varat) merkitsee pienempää ulkopuolista rahoitusta ja alhaisempia korkokustannuksia.
- Omaa pääomaa saadaan yrittäjän omilla sijoituksilla, osakkeenomistajilta osakepääomaa korottamalla ja omistus pohjaa laajentamalla (uudet liikekumppanit). Eräs terveen liiketoiminnan tunnusmerkki on vähäinen velkarasite.
- Tärkeätä on säännöllinen yhteydenpito, neuvottelut ja toiminnan suunnittelu tilitoimiston kanssa.
- Myös yhteiskunnan tarjoamista avustuksista ja rahoituslähteistä kannattaa ottaa selvää.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen liikeriskit ja Yrittäjyyden erityisriskit.

