

Reetta Liimatainen

OPAS SUOMEN RATSASTAJAINLIITON JÄSENTALLEILLE

Kustannuslaskenta, hinnoittelu ja budjetointi

OPAS SUOMEN RATSASTAJAINLIITON JÄSENTALLEILLE

Kustannuslaskenta, hinnoittelu ja budjetointi

Reetta Liimatainen
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Reetta Liimatainen

Opinnäytetyön nimi: Opas Suomen ratsastajainliiton jäsentalleille – Kustannuslaskenta, hinnoittelu ja budjetointi

Työn ohjaaja: Leena Kärkkäinen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 21

Hevostalous elää jatkuvassa muutoksen ja kehityksen virrassa. Hevosen merkitys on muuttunut suomalaisessa maataloudessa vuosien aikana yhä enemmän palveluntuotantoon. Hevostalouteen tarvitaan selkeitä esimerkkejä ja vinkkejä siitä, miten omaa taloutta voi tarkastella. Työn tavoite on tavoittaa Suomen hevosalan yrittäjiä ja lisätä heidän tietoisuuttaan kustannustehokkaasta hevostaloudesta.

Tämä opinnäytetyö on alaa kehittävä, sillä sen kohderyhmänä olevat Suomen ratsastajainliiton jäsentallit saavat käyttöönsä oppaan. Oppaassa kerrotaan mahdollisimman selkein esimerkein kohderyhmälle kustannusten tunnistamisesta sekä hinnoittelusta ja budjetoinnista.

Kustannusten tunnistaminen on tärkeää hevosalan yrityksille. Kun kustannukset tunnistetaan, saadaan selkeä kuva omasta yritystoiminnasta ja siitä, mitä omassa yritystoiminnassa voisi parantaa. Kun kustannukset saadaan tunnistettua, on helppo lähteä tekemään muita prosesseja, kuten esimerkiksi hinnoittelemaan tuotteensa oikein tai budjetoimaan. Kaikkia näitä toimenpiteitä toteutetaan vaiheittain ja näiden tietojen pohjalta on syntynyt opinnäytetyönä toimiva opas.

Koska kustannuslaskentamalleja, hinnoittelutapoja ja budjetointimenetelmiä on monenlaisia, niitä tutkiessani valikoin omasta mielestäni parhaimmat ja selkeimmät menetelmät oppaaseen. Oppaan tarkoituksena on olla lukijalle selkeä ja helppolukuinen paketti, jota pystytään hyödyntämään jatkossakin.

Asiasanat: hevostalous, kustannuslaskenta, budjetointi, hinnoittelu, Suomen ratsastajainliitto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Agricultural and Rural Industries

Author: Reetta Liimatainen

Title of thesis: Guide for Horse Stable Entrepreneurs – Cost Counting, Pricing, and Budgeting

Supervisor: Leena Kärkkäinen

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2022

Number of pages: 21

Horse economics in Finland changes and progresses all the time. Horses' role in Finnish agriculture has changed over the centuries. Today horses are more service enablers than working machines in the fields. Horse sports and horse economics are a very important part of the Finnish spare time activities. Horses serve livelihoods and refreshing to hundreds of thousands of Finnish people.

World situation has brought difficulties in Finnish agriculture: processing costs are rising and low producer prices are eating entrepreneurs' results. Still horse economics future is better compared to other agricultural production sectors: the number of horse hobbyists has stayed the same in the past few years. That means that horse entrepreneurs are getting the same result.

Finnish horse stable entrepreneurs need good examples of how to deal with their economics. In this thesis, I have made a guide. The guide includes examples and tips to recognize entrepreneur costs and it gives examples to pricing and budgeting. The guide is available only for the member stables of The Finnish Equestrian Association.

Keywords: horse economics, agriculture, horse sports, costs, pricing, budgeting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	SUOMEN RATSASTAJAINLIITTO	7
3	HEVOSET ELINKEINONA JA HARRASTUKSENA.....	9
4	YRITYKSEN TALOUDEN HALLINNAN KÄSITTEITÄ	11
4.1	Kustannuslaskenta	11
4.2	Hinnoittelu	14
4.3	Budjetti ja budjetointi	14
4.3.1	Budjetoinnin vaiheet.....	15
4.3.2	Pääbudjetit.....	17
4.3.3	Osabudjetit.....	17
4.3.4	Budjetin seuranta	17
5	OPAS SUOMEN RATSASTAJAINLIITON JÄSENTALLEILLE	18
6	POHDINTA	19
	LÄHTEET.....	21

1 JOHDANTO

Hevostalous elää jatkuvaa muutoksessa. Kustannukset nousevat ja yrittäjien tarjoamien palveluiden hintataso pysyy edelleen samana. Hevosala tarjoaa elinkeinoja ja virkistystä ympäri Suomen. Hevosen rooli on vuosisatojen aikana muuttunut yhä enemmän palveluntuotannon suuntaan. Maa-seudun toimialoista hevostalous on erilaisin, sillä siinä hevonen toimii palvelun mahdollistajana eikä esimerkiksi tuotannontekijänä. (Hevostalouden tunnusluvut 2021.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomen Ratsastajainliitto. Ratsastajainliitto on ratsastuksen keskeinen järjestö, joka toiminnallaan edistää ratsastusurheilua liikunta- ja kasvatusmuotona. Liitto ylläpitää tallijärjestelmää, jonka jäseneksi talliyrittäjät voivat päästä täyttämällä toiminnallaan tietyt kriteerit. Jäsentallit saavat liitolta erilaisia etuja käyttöönsä. (Suomen Ratsastajainliitto 2022.)

Tässä opinnäytetyössä tehdään opas Suomen ratsastajainliiton jäsentalleille. Oppaan tavoitteena on kehittää hevostilojen toimintaa parantamalla heidän tietämystään oman taloutensa kustannuslaskennasta, budjetoinnista ja hinnoittelusta. Näistä koottu tieto on siirretty oppaaseen ja muutettu esimerkeiksi, taulukoiksi ja kaavoiksi. Oppaassa pääpaino on esittää halutut asiat mahdollisimman selkeällä ja pelkistetyllä tavalla, jolloin lukijalle jää selkeä kuva siinä mainituista asiakokonaisuuksista. Oppaan tekemisessä apuna olivat pääosin erilaiset kirja- ja verkkolähteet.

Koska oppaasta piti luoda selkeä kokonaisuus, aiheisiin tehtiin rajauksia sen mukaan, millaisia menetelmiä uskotaan hevosalalla tarvittavan. Menetelmien valinta perustui niiden yksinkertaisuuteen ja siihen, että ne vastasivat mahdollisimman hyvin palveluyrityksen toimintaa.

2 SUOMEN RATSASTAJAINLIITTO

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Suomen ratsastajainliitto (SRL). SRL on Suomen ratsastusurheilun keskusjärjestö, jonka tarkoituksena on ratsastuksen edistäminen urheilu- ja liikuntakasvatusmuotona. SRL järjestää paljon ratsastuskilpailuja sekä kehittää valmennusta ja ratsastuksen opetusta. Liitto toimii edunvalvonnan tehtävissä kaikille ratsastajille, olipa hän sitten huippu-urheilija tai harrastaja ratsastuksessa. Myös hevosten etuja valvotaan ja hevosten hyvinvointi on tärkeässä edunvalvonnan roolissa. SRL pyrkii olemaan kaikessa toiminnassaan aktiivinen ja tuomaan ammattitaitonsa kautta hyvää imagoa koko hevosalalle (Suomen Ratsastajainliitto 2022).

Ratsastajainliitto on perustettu vuonna 1920. Se on ollut osana kansainvälistä ratsastajainliittoa (Fédération Equestre Internationale) vuodesta 1923. Suomi on jaettu maantieteellisesti kahdeksaan ratsastuksen alueeseen. Kaikilla alueilla on omat aluejaostot ja niitä SRL organisoii. Aluejaostot järjestävät erilaisia koulutuksia, retkiä ja tapahtumia jäsenilleen sekä tukevat ratsastusseurojen toimintaa harrastetuilla. Jokainen aluejaosto vastaa oman alueensa aluetason mestaruuskilpailuista, kilpailukalentereista ja lisäksi jaostot osallistuvat omien aluevalmennusten järjestämiseen. Jokaisella alueella toimivat myös nuorisotiimit, joita ohjaa aluejaoston nimeämä nuorisovastaava. (Suomen ratsastajainliitto 2022.)

SRL ylläpitää tallijärjestelmää, joka sisältää jäsentalliluokitukset, jäsentallikriteerit, ohjeistukset, jäsenedut ja -palvelut. Kaikki SRL:n jäsentallit ovat nimikkeeltään SRL:n jäsentalleja, ne voivat hakea lisäluokitusta SRL:n laatutalliksi tai ratsastuskouluksi. Jokaiselle luokitukselle on olemassa omat kriteerinsä, jotka määrittävät SRL:n laadulliset vaatimukset toiminnan tietyille osa-alueille. Jäsentallit ovat omalla toiminnallaan tukemassa ratsastuksen edistämistä Suomessa kuntoliikuntana, kilpaurheiluna ja kuntoutusmuotona. Jäsentallit ovat myös sitoutuneet hevosten hyvinvoinnin edistämiseen kaikenlaisessa hevostoiminnassa, oli sitten kyse urheilusta tai harrastetoiminnasta. Jäsentallien avulla jokainen hevosharrastaja tai urheilija saa tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen yhteisön, jossa on turvallista toimia hevosten kanssa omien tavoitteiden mukaan omista lähtökohdistaan. Tallijärjestelmä on jatkuvan kehityksen alla ja kriteereitä tarkastellaan noin viiden vuoden välein. Jäsentallien merkittävänä etuina on mm. äänioikeus vuosikokouksissa, toiminnan vastuuvakuutus ja satunnaisratsastajavakuutus (tarkoittaen leiriläisiä, alkeiskurssilaisia, harrastuksen kokeilijoita),

erilaiset yrittäjäkoulutukset tai infotilaisuudet, tallikäynti ja -konsultaatio, ajankohtainen tiedottaminen, ilmaismateriaalit, lakineuvonta ja ratsastuskentän pohjan huoltoneuvonta. (Suomen ratsastajainliitto 2022.)

3 HEVOSET ELINKEINONA JA HARRASTUKSENA

Hevosurheilu ja sen myötä hevostalous on merkittävä osa suomalaisessa vapaa-ajan toiminnassa. Hevosala tarjoaa elinkeinoja ja virkistystä sadoille tuhansille suomalaisille niin ratsu- kuin raviharrastuksen parissa. Hevosen rooli maataloudessa ja maaseutujen elinkeinoissa on vuosisatojen aikana muuttunut yhä enemmän palveluntuotannon suuntaan, kun mukaan on tullut esimerkiksi hevosavusteista toimintaa. (Hevostalouden tunnusluvut 2021, 2, 3, 11.)

Hevostalous eroaa muusta suomalaisesta maataloudesta osittain. Siinä missä maitotiloilla tuotetaan pääosin maitoa sekä sika- ja siipikarjatiloihin tuotetaan lihaa, hevostalous tarjoaa enimmäkseen erilaisia palveluita. Vaikka kaikissa edellä mainituissa toimialoissa on eläin merkittävässä roolissa, hevoset ovat poikkeuksellisesti palvelun mahdollistajia, eivätkä tuotteiden valmistajia. Hevoset tuovat mahtavan monipuolisuuden lisän suomalaisiin maaseutuelinkeinoin.

Nykyinen maailmantilanne on tuonut vaikeuksia suomalaiseen maatalouteen: tuotantokustannukset nousevat ja alhaiset tuottajahinnat syövät yrittäjien tulosta (Lehtonen 2021). Hevostalous on muiden toimialojen tavoin riippuvainen esimerkiksi nurmirehusta, joka on hevosen pääasiallista ravintoa kauran lisäksi (Ruokatieto Yhdistys ry). Hevostalouden näkymät ovat kuitenkin muihin tuotantoaloihin verrattuna paremmat: hevosharrastajien määrä on pysynyt samana useamman vuoden (Hevostalouden tunnusluvut 2021). Tämä tarkoittaa hevosyrittäjille sitä, että asiakaskunta ja heistä muodostuvat tulot pysyvät samana.

Ratsastus on urheilumuotona kaikkia liikuttava laji, joka sopii lähes jokaiselle. Ratsastusta voi harrastaa ympäri Suomea maaseudulla tai kaupungeissa ympärivuotisesti. Ratsastus on siitä mahtava laji, että siitä riittää aina uutta opittavaa. Ratsastusharrastuksen aloittaminen onnistuu lähes kaikissa ratsastuskouluissa, joita on myös ympäri Suomea. SRL:n jäsentallit tarjoavatkin turvalliset puitteet ja hevoset harrastuksen saloihin tutustumiseen sekä ammattitaitoisen henkilökunnan ohjaamaan hevosten hoidossa ja ratsastuksessa. Turvallinen harrastaminen tuo myös asiakkaille onnistumisen tunteita ihan alkeiskursseista lähtien.

Hevonen toimii kaikkien harrastajien yhteisenä tekijänä. Hevosten kanssa tekeminen toimii virkistys- ja rentoutusmuotona, ilman ratsastamistakin. Hevoset ovat tunneälykkäitä eläimiä ja ne aistivat

ihmisten tunnetiloja herkästi. Pelkästään hevosen lähellä oleminen tuo ihmisille rentouden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. (Suomen ratsastajainliitto 2022.)

4 YRITYKSEN TALOUDEN HALLINNAN KÄSITTEITÄ

Oppaassa käsitellään kustannuslaskentaa, hinnoittelua ja budjetointia. Kustannuslaskenta-osiossa keskitytään tarkastelemaan kustannuksia ja tunnistamaan niitä. Hinnoitteluosiossa kerrotaan erilaisista hinnoittelumenetelmistä ja budjetointiosiossa kerrotaan budjetoinnin vaiheista, budjeteista ja budjettien seurannasta. Kaikista näistä on koottu oppaaseen esimerkkejä, joiden pohjalta lukija näkee asiat perusteellisella tasolla.

4.1 Kustannuslaskenta

Hevostaloudessa, kuten muussakin yritystoiminnassa, yrittäjien on tärkeää saada yrityksen kustannukset hallintaan. Kustannuksia on tärkeää tarkastella, jotta yritys pystyy mahdollisimman hyvään tulokseen. Pelkästään kustannusten karsiminenkaan ei kuitenkaan takaa yritykselle hyvää tulosta: tuottojen täytyy olla riittävät suhteessa kustannuksiin. Liika kustannusten karsiminen voi aiheuttaa yrityksessä esimerkiksi tuotteen tai palvelun laadun menetystä, mikä voi vähentää yrityksen tuottoja. Tällöin kustannusten karsiminen ei ole tuottavaa, vaan päinvastoin. Kustannuslaskennassa puhutaan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten kohdentamisesta niin, että niistä tulevaa tietoa voidaan käyttää järkevästi päätöksenteossa ja esimerkiksi budjetoinnin suunnittelussa. (Kustannuslaskenta - mikä se on, määritelmä ja käsite 2021.) Kustannuslaskenta on sisäistä laskentaa, joka on vain yrityksen henkilöstön käytettävissä olevaa tietoa. Sisäisen laskennan kautta päästään seuraamaan esimerkiksi yksittäisen tuotteen kustannuksia, kun taas ulkoisessa laskennassa (esim. kirjanpito) yksittäisen palvelun tai tuotteen kustannuksia voi olla vaikea tunnistaa. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa erilaisille yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille (Kivelä 2022). Hevostalouden yritykset tarjoavatkin usein erilaisia palveluita tai tuotteita, joten kustannuslaskenta tuo yritykseen paremman käsityksen siitä, mitä kustannukset pitävätään sisällään.

Kustannuslaskennassa on selkeästi erotettavissa kolme eri osa-aluetta: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta sekä suoritekohtainen kustannuslaskenta. Kustannuslajilaskennassa käytetään usein hyödyksi kirjanpidon tilijärjestelmää. Laskennassa eri kustannuslajeittain järjestellyt kustannukset kohdennetaan erilaisille suoritteille. (Järvenpää ym.2022, 72–73.)

Kustannuspaikkalaskennassa lasketaan tietyn kustannuspaikan kustannuksia. Kustannuspaikka on jokin yrityksen tietty vastuualue. Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan selvittää vastuualueiden kustannukset tietyssä aikaikkunassa ja näin vastuualueiden kustannustarkkailu helpottuu esimerkiksi budjetoinnin yhteydessä. Laskennan tehtävänä on myös olla suoritekohtaisen laskennan välivaiheena, jossa luodaan perustaa yleisten kustannuksen määrittämiselle. Kustannuspaikkalaskennassa kustannukset koostuvat erilliskustannuksista ja yhteiskustannuksista. Erilliskustannukset ovat kustannuksia, joita ei tulisi, ellei jotakin tuotetta tai palvelua valmistettaisi. Yhteiskustannukset ovat niitä kustannuksia, joita tulee, vaikka tuotetta tai palvelua ei valmistettaisi ollenkaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa voidaan yrityksen tuotteille tai palveluille laskea kustannukset. Tämä ei kuitenkaan ole täysin yksinkertaista, koska tuotteita, palveluita ja laskentatyyppejä on useita erilaisia. Kuitenkin perinteisiin laskentamenetelmiin kuuluu jakolaskenta ja lisäyslaskenta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Suoritekohtainen kustannuslaskenta ei eroa paljon katetuottolaskennasta, jossa voidaan arvioida yrityksen kannattavuutta erilaisilla laskelmilla analysoiden. Katetuotto ilmaisee tulostasoa sen jälkeen, kun tuotoista on vähennetty muuttuvat kustannukset eli ne kustannukset, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Katetuottolaskelman perinteinen kaava näkyy kuviossa 1:



KUVIO 1. Katetuottolaskelman kaava

Katetuottolaskelman kaavassa katetuotto saadaan, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Jos kiinteät kustannukset ovat suuremmat kuin katetuotto, yrityksen tulos on negatiivinen. Jos katetuotto kattaa kiinteät kustannukset, tulos on positiivinen. Sama laskentakaava pätee myös yksittäisten tuotteiden katetuottolaskelmissa. (Mäkinen ym. 2013, 42–43.) Katetuottolaskentaa käytetään hyödyksi, kun analysoidaan tuotteiden, tuoteryhmien tai palveluiden kannattavuutta. Kun vertaillaan tuotekohtaisia katetuottoja, voidaan tunnistaa esimerkiksi se, mikä on yrityksen kannattavin tuote. Katetuottolaskenta auttaa myös budjetoinnissa sekä hinnoittelussa. (Järvenpää ym. 2022,

101–102.) Katetuottolaskennan yhteydessä puhutaan katetuottoajattelusta, joka perustuu tiettyihin olettamuksiin. Olettamuksia ovat:

- Kustannukset voidaan jaotella muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.
- Muuttuvat kustannukset ovat lineaariset.
- Kiinteät kustannukset ovat aina samat riippumatta siitä, kuinka paljon myyntiä on.
- Tuotteiden myyntihinta on aina sama.
- Poistot ja korot on huomioitu kiinteissä kustannuksissa. (Eklund & Kekkonen 2018, 83.)

Katetuottolaskennassa voidaan käyttää myös erilaisia mittareita kertomaan yrityksen tuloksesta. Kriittinen piste kertoo myynnin määrän silloin, kun yrityksen tulos on 0 kaikkien kustannusten ja tuottojen jälkeen. Kriittinen piste voidaan esittää euroina sekä valmistusyrityksissä se voidaan esittää yksikköinä eli esimerkiksi kappaleittain. Varmuusmarginaali kertoo sen, kuinka paljon tämänhetkinen myynti voi laskea ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi. Myös varmuusmarginaalin voi esittää rahamääräisesti tai yksikköinä. (Mäkinen ym. 2013, 44.) Koska hevosalan yritykset ovat pääosin palveluyrityksiä, työkirjassa esitettävät tunnusluvut esitetään euromääräisesti.

Katetuottoajattelu on yksinkertainen menetelmä, mutta se tuo mukanaan muutamia ongelmia laskennassa:

- Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten jakaminen on tietyissä tilanteissa mahdotonta.
- Muuttuvat kustannukset eivät todellisuudessa kasva täysin lineaarisesti.
- Kiinteät kustannukset eivät pysy samana, jos tuotantomäärä muuttuu.
- Katetuotto ei ole sama asia kuin yrityksen voitto.
- Katetuoton saavuttamiseen tarvitaan tietty määrä asiakkaita ja asiakasmäärien ennustaminen on erittäin hankalaa, kun ei voida ikinä tietää asiakkaiden ostokäyttäytymistä.
- Koska kustannusrakenteita on paljon erilaisia, eivät erilaisten yritysten katetuotot ole toisiinsa verrattavissa. (Eklund & Kekkonen 2018, 97–98.)

Oppaassa käsitellään kustannuslaskennan kaikista eri osa-alueista tärkeimmät huomiot, jotka hevosalan yrittäjien tulisi tietää. Oppaasta löytyy esimerkkejä kustannuslajeista yrittäjille.

4.2 Hinnoittelu

Kun halutaan yritykselle nopeasti tulosta, on hinnoittelu nopea tapa vaikuttaa katteeseen. Hinnoittelun haasteena on sen oikeellisuus: liian korkeat hinnat voivat viedä asiakkaita etenkin kovassa kilpailutilanteessa ja liian matalat hinnat puolestaan eivät tuo riittävää katetta. Usein etenkin pienyrityksille hinnoittelu aiheuttaa päänvaivaa, koska pelätään asiakkaiden pitävän hintoja liian korkeina. (Karjalainen 2013, 65–67.) Perusperiaate hinnoittelussa on kuitenkin se, että kaikki tuotteesta tai palvelusta aiheutuvat kustannukset saadaan katetuksi (Eklund & Kekkonen 2018, 109).

Hinnoittelumenetelmiä on monenlaisia: kustannusperusteinen hinnoittelu pohjautuu kustannuslaskelmiin, markkinaperusteinen hinnoittelu perustuu markkinoiden hintatasoon ja kannattavuusperusteinen hinnoittelu on kustannusperusteisen hinnoittelun kaltaista mutta siihen on lisätty yrityksen voitto- tai kannattavuustavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 185.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu pohjautuu siihen, että markkinataso tunnetaan ja se ohjaa asettamaan tuotteelle hintaa. Markkinahinnasta voidaan puhua myös ohjehintana. Tämä hinnoittelu sopii hyvin tuotteille, joilla on selkeät hintatasot eli samanlaisia tuotteita tai palveluita on markkinoilla useita. Jos tuote tai palvelu on asemaltaan ainutlaatuinen, on sille hankala asettaa markkinaperusteista hintaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 190–191.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinnoittelu perustuu valmistuskustannuksiin, joita tuotteesta tai palvelusta syntyy. Hinta määritellään siis niin, että kaikki tuotteesta tai palvelusta syntyneet kustannukset saadaan katettua. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa ongelmana on se, että hinta voi joissain tapauksissa nousta liian korkeaksi tai jossain tapauksissa olla liian matala. Hinnoittelutapa ei ota huomioon vallitsevaa markkinatilannetta tai kilpailijoiden asettamaa hinnoittelua. (Jormakka ym. 2009, 211.)

4.3 Budjetti ja budjetointi

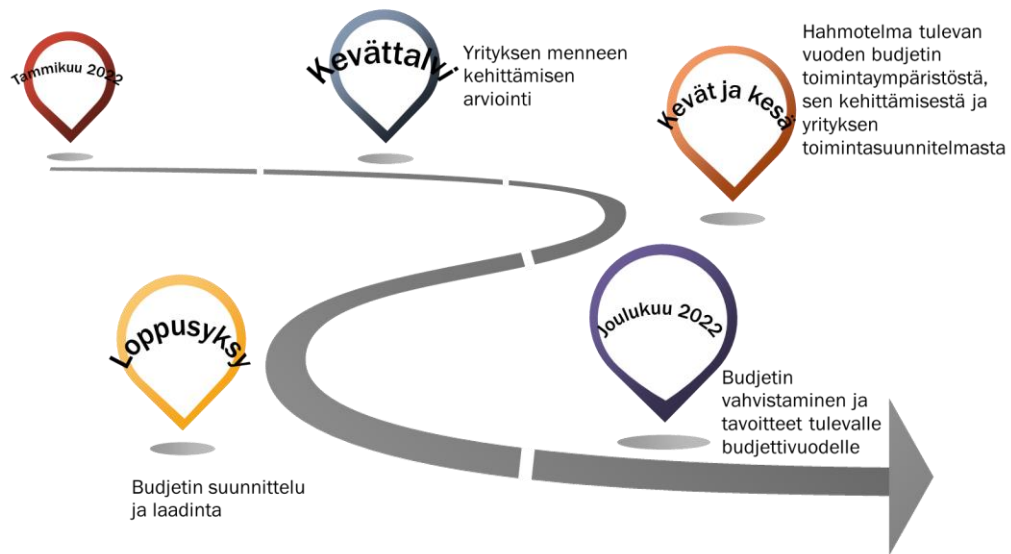
Talusojohtamisessa budjetointi on yksi tärkeimmistä elementeistä: sen avulla asetetaan tavoitteita, joita yritys pyrkii toteuttamaan. Budjetointia voidaan ajatella prosessina, joka koostuu budjetoinnin suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta. (Eklund & Kekkonen 2018, 176–177.)

Budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka voidaan laatia erikseen osastoittain, tulosityksittäin tai konserneittain. Tavallisesti budjetilla kuvataan talouden suunnitelmaa vuosittaisella tai tilikausikohtaisella tasolla, mutta siinä voidaan myös esittää samalla budjettia kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotistasolla. (Järvenpää ym. 2022, 235.) Budjetoinnilla vuorostaan tarkoitetaan budjetin käyttämistä apuvälineenä. Se tarkoittaa budjettien suunnittelua ja laadintaa sekä niiden käyttämistä yritystoimintaan liittyvässä ohjauksessa. Budjetointi on myös seurantaa: kun toteumia tarkkaillaan ahkerasti, on korjaavien liikkeiden toteutus ja suunnittelu helpompaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.) Budjetointi voidaan jakaa erilaisiin tasoihin, esimerkiksi strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon.

Strateginen budjetointi on yrityksen ylimmän tason toimintaa, jossa tehdään pitkien aikavälien suunnitelmia. Näitä suunnitelmia voivat olla esimerkiksi yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen. Strateginen budjetointi antaa suunnan alemman tason budjetoinnille. Taktinen budjetointi on yleensä vuositasolla tapahtuvaa budjetointia, joka on koko yritystoiminnan perusta. Tämä on hyvä apuväline etenkin pienemmillä yrityksillä, joilla strateginen johtaminen voi olla pienimuotoisempaa kuin suuryrityksillä. Operatiivinen budjetointi liittyy vahvasti jokapäiväiseen johtamiseen. Taktisen tason budjettia pystytään jakamaan pienempiin osiin, jolloin voidaan asettaa esimerkiksi kuukausittainen myyntitavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 233.) Näistä kolmesta työkirjassa keskitytään taktisen tason budjetointiin, koska se vastaa parhaiten työkirjan kohderyhmää.

4.3.1 Budjetoinnin vaiheet

Budjetointia toteutetaan vaiheittain. Kuviossa 2 budjetoinnin esimerkkivaiheet esitetään aikajanalla. Esitetty aikajana on vuoden mittaiselle jaksolle, mutta pienemmissä yrityksissä suunnittelu aika voi olla lyhyempikin. Aikaikkunasta riippumatta vaiheet toteutetaan samassa järjestyksessä ja ovat samat.



KUVIO 2. Budjetin suunnittelun aikajana (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234)

Budjetointiprosessi alkaa siitä, kun yritys siirtyy tarkastelemaan hetkeksi mennyttä vuotta. Mennyttä vuotta tarkastellaan aikaisempia budjettitavoitteita mukailen. Seuraavaksi prosessissa edetään siihen vaiheeseen, kun tehdään suunnitelmia seuraavan budjettivuoden kehittämiseksi. Suunnitelmat voivat olla esimerkiksi toimintaympäristön kehittämiseksi tai toimintasuunnitelmasta. Tämän jälkeen suunnitellaan ja laaditaan budjetti koko yritystä ja sen toimintoja varten. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

Kun budjetti on valmis, keskeiset budjetin tavoitteet kannattaa vielä kohdistaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että budjetoinnissa jokaisella vastuuhenkilöllä on rooli seurata budjetin onnistumista. Vielä ennen kuin budjetti loppuvuodesta vahvistetaan, olisi tärkeää määrittää avaintulostavoitteet eli tavoitteet, mitä pidetään erityisen tärkeänä tulevana vuonna. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

Budjetoinnissa on erityisen tärkeää muistaa aloittaa aina tavoitteista sekä pohtia niitä keinoja, miten ne saavutetaan. Pelkkä numeeristen suunnitelmien tekeminen ei välttämättä tuota tiettyä tulosta. Kun budjetointia tehdessä lähdetään ainoastaan tutkailemaan lukuja ja korjaamaan edellisen vuoden budjettia sen pohjalta, rajoitetaan siinä yrityksen tavoitteisiin pääsyä. (Järvenpää ym. 2022, 246.)

4.3.2 Pääbudjetit

Yrityksen pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Näiden lisäksi yleensä laaditaan myös tase-ennuste. Tulosbudjetti laaditaan perinteisesti tuloslaskelman muotoon. Se ilmaisee yrityksen budjetoitua tulosta. Rahoitusbudjetista nähdään kaikki lähtevät ja tulevat maksut. Rahoitusbudjetin tarkoitus on varmistaa, että yrityksen maksuvalmius riittää jokaisena hetkenä. Tase-ennusteen avulla otetaan selvää yrityksen rahoituksen tarpeesta. Kun tase-ennuste tehdään, saadaan selville kuinka paljon pääomaa ja omaisuutta yrityksen hallussa on, kun tilikausi päättyy. (Jormakka ym. 2009, 179.)

4.3.3 Osabudjetit

Osabudjetit ovat nimensä mukaisesti pääbudjettien osia. Niitä on useita erilaisia ja ne yhdessä muodostavat pääbudjetin. Osabudjettien määrä yrityksessä voi vaihdella sen mukaan, millaista toimintaa yrityksessä on ja kuinka laajaa toiminta on. Osabudjetteja voivat olla esimerkiksi myyntibudjetti, ostobudjetti, valmistusbudjetti tai investointibudjetti. Suunnittelujärjestyksessä osabudjetit tehdään ensimmäisenä, koska niistä kootaan lopuksi pääbudjetit. (Jormakka ym. 2009, 171.)

4.3.4 Budjetin seuranta

Jotta budjetointiprosessi onnistuu, se edellyttää budjetin seuranta eli budjettitarkkailua. Tarkkailun tavoite on havaita eroja budjetissa ja toteumassa sekä löytää niille syitä. Näitä eroja kutsutaan budjettipoikkeamiksi eli budjettieroiksi. (Mäkinen ym. 2013, 168.) Tarkkailulla havainnoidaan myös tavoitteiden toteutumista. Budjettitarkkailussa tavoitteena on myös oppia budjetoimaan entistä paremmin. (Eklund & Kekkonen 2018, 205).

Budjettitarkkailua voidaan laskea joko euromääräisenä tai prosentteina ja sitä voidaan suorittaa joko pää- tai alabudjettien tasolla. Tarkkailua suoritetaan yleensä kuukausitasolla, koska pidemmillä ajanjaksoilla on vaikea puuttua tai reagoida äkkinäisiin muutoksiin. (Järvenpää ym. 2022, 251–252.)

5 OPAS SUOMEN RATSASTAJAINLIITON JÄSENTALLEILLE

Tuotoksena opinnäytetyöstäni tein SRL:n jäsentalleille oppaan, jossa käsitellään kustannuslaskentaa, hinnoittelua ja budjetointia hevostalouden näkökulmasta (kuvio 3). Työkirjan sisältämä tieto on suunnattu ainoastaan jäsentalleille, joten sisältö ei ole otsikkotasoa syvemmin julkista.

Sisällysluettelo

<u>Lukijalle</u>	3
<u>Kustannuslaskenta</u>	4
<u>Kustannusten tunnistaminen</u>	6
<u>Katetuottolaskenta</u>	15
<u>Hinnoittelu</u>	23
<u>Katetuotto- ja voittolisähinnoittelu</u>	26
<u>Asiakaslähtöinen hinnoittelu</u>	30
<u>Budjetointi</u>	32
<u>Budjetoinnin vaiheet</u>	34
<u>Budjetoinnin seuranta</u>	38
<u>Lähteet</u>	40



KUVIO 3. Työkirjan sisällysluettelo

6 POHDINTA

Työkirjan ja raportin tekeminen sujui pääosin ongelmitta. Jotta työkirjasta tuli luettava sekä sellainen, että sitä lukiessa yrittäjän mielenkiinto säilyy, oli tärkeä rajata aiheita työkirjaan sopivaksi. Mielestäni tärkeää työkirjan suunnittelussa oli se, että helppolukuisuus säilyy.

Kustannuslaskenta-osiossa jätin työkirjasta pois kaikki kolme paikkalaskennan tyyliä ja keskityin ainoastaan siihen, että kustannukset tunnistettaisiin ja osattaisiin sijoittaa katetuottolaskelmaan. Katetuottolaskelma erilaisine tunnuslukuineen on helppo ja yksinkertainen tapa seurata omaa taloutta. Vaikka katetuottoajattelu ei olekaan aivan täysin aukoton tyyli laskea, se antaa hyvän suunnan ja perustan esimerkiksi sellaiselle yritykselle, joille laskenta ei ole tuttua laisinkaan. Työkirjassa esitettävät katetuottolaskentaesimerkit ovat mielestäni selkeät ja riittävät.

Katetuottolaskenta osoittautui monelta osin hankalaksi hevosalan yrityksissä, joissa esimerkiksi kiinteiden kustannusten lisäksi on pakko huomioida myös päivittäiset ruokinta- ja kuivikekustannukset. Nämä kustannukset juoksevat silti, vaikka esimerkiksi ratsastuskoulun hevoset eivät olisi mukana ratsastustunneilla, niitä ei voi oikein laskea kiinteiksikään kustannuksiksi suoraan.

Hinnoittelussa voi käyttää useita erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Työkirjassa käsitellään kaksi erilaista hinnoittelumenetelmää, jotka mielestäni parhaiten kuvaavat hevostalouden hinnoittelumenetelmiä. Menetelmiä ovat kustannuspohjainen ja asiakaslähtöinen hinnoittelu. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa käytetään katetuotto- sekä voittolisähinnoittelun menetelmiä. Hevosalalle tarvitaan selkeitä esimerkkejä, kuinka hinnoittelu toimii ja miten sitä kannattaa tehdä. Kyseiset hinnoittelumenetelmät valikoituivat siksi, koska menetelmiä tutkiessani ne vastasivat omasta mielestäni parhaiten hevosalan yritysten hinnoittelutarpeita.

Budjetointi oli aiheena kaikista haastavin, koska siitä minulla oli vähiten kokemusta. Budjetoinnin useat vaiheet lisäsivät työhön haastetta. Loppujen lopuksi päädyin valitsemaan oppaaseen ainoastaan osabudjettiesimerkkejä sekä tulosbudjettiesimerkin. Tulosbudjetti on helppo tapa luoda budjetti ja mielestäni se kertoo ja opastaa yrittäjät budjetoinnin tekemiseen riittävän tarkasti.

Alkuperäisestä opinnäytetyösuunnitelmasta työ muuttui moneen kertaan ja vei hieman erilaiselle tielle kuin ensimmäisenä ajattelin. Lopputulos on kuitenkin sellainen, että uskon siitä olevan hyötyä hevosalan yrittäjille. Työn tekeminen oli kiinnostavaa ja avasi monia erilaisia näkökulmia sekä laitto miettimään, millaiset toimintatavat ovat parhaimmat hevosalan yrityksiin, etenkin sellaisiin, missä opinnäytetyössä käsiteltävät aiheet eivät ole vielä kovin tuttuja. Kokonaisuus oli sopivan haastava rakentaa ja oma kokemukseni hevosalalta antoi oman helpotuksensa työn tekemiseen. Hevosala kehittyy jatkuvasti ja kehittämiseen käytettäviä työkaluja tarvitaan ehdottomasti lisää.

LÄHTEET

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Hevostalous lukuina 2021. Hippos.fi. Hakupäivä 4.10.2022. <https://www.hippos.fi/vastuullisuus/tietoa-hevosalasta/hevosalan-tunnusluvut/>

Jormakka, Raija, Koivusalo, Kaija, Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2009. Laskentatoimi. Edita Prima Oy.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2022. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. 2.-6.painos. Sanoma Pro Kampus. Vaatii käyttöoikeuden.

Kivelä, Anne 2022. Käyttöopas ostoreskontran työntekijöille. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 3.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060114321>

Kustannuslaskenta - mikä se on, määritelmä ja käsite 2021. Economy-Pedia.com. Hakupäivä 3.10.2022. <https://fi.economy-pedia.com/11037791-cost-accounting>

Lehtonen, Satu 2021. Maatalouden kannattavuus laskee selvästi – heikko sato, kustannusten nousu ja alhaiset tuottajahinnat syövät tulosta. Maaseudun Tulevaisuuden verkkolehti 7.9.2021. Hakupäivä 4.10.2022. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/e26d4559-1ea1-5df8-8212-566534f10afa>

Mäkinen, Irma, Stenbacka, Juha & Söderström, Terttu 2013. Katteella tulosta. 4.–8. painos. Sanoma Pro Oy.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ruokatieto Yhdistys ry. Ruokatieto.fi. Hevonen. Hakupäivä 4.10.2022. <https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/maatilalla-kasvatetaan-ruokaa/koti-laimet/hevonen>

Suomen Ratsastajainliito. Ratsastus.fi. Organisaatio. Hakupäivä 4.10.2022. <https://www.ratsastus.fi/srl/organisaatio/>