



Ravivalmennusyrityksen kannattavuus ja talouden hallinta

Case Pakkanen Racing Stable Oy

Etta Pakkanen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022

Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma

PAKKANEN ETTA:

Ravivalmennusyrityksen kannattavuus ja talouden hallinta
Case Pakkanen Racing Stable Oy

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Joulukuu 2022

Hevostalous ja erityisesti ravitalous ovat vuosia painineet toiminnan heikon kannattavuuden kanssa, eikä viimeaikainen maailmanlaajuisten kriisitilanteiden vauhdittama kustannustason nousu ole ainakaan helpottanut tilannetta. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa ravivalmennuspalveluja tuottavan Pakkanen Racing Stable Oy:n toiminnan kannattavuuden edellytyksiä sekä kehittää yrittäjän osaamista kestäväen taloudellisen kasvun osa-alueella. Tarkoituksena oli johdon laskentatoimen menetelmin selvittää liiketoiminnan kannattamattomuuden syitä ja löytää keinoja kannattavuuden parantamiseen.

Aiheeseen pureuduttiin tapaustutkimuksen ja konstruktiivisen tutkimuksen menetelmin. Pääosin kehittämistyö toteutettiin dokumenttianalyysinä yrityksen kirjantaportteista sekä niistä johdetuin laskelmin. Luvut ja laskelmat puhuivat karua ja totuudenmukaista kieltä toiminnan kannattavuustasosta ja havainnollistivat kustannustason nousua, vaikka kaikki raaka-aineiden hintojen korotukset eivät olleet vielä realisoituneet. Ravitalouden rahoitusrakenteen ollessa myös valtakunnallisella tasolla murrosvaiheessa, havaittiin, että valmentajayrittäjien on todella kiinnitettävä huomiota oman toimintansa kannattavuuteen ja talouden hallintaan. Elinvoimainen hevostalous vaatii toimiakseen elinvoimaisia yrityksiä.

Kehittämistehtävän tuloksena muodostettiin lista selkeitä toimenpiteitä, joita Pakkanen Racing Stable Oy:n yrittäjä voi suorittaa toiminnan kannattavuuden tai sen edellytysten parantamiseksi. Nämä toimenpiteet kuvataan ryhmiteltyinä raportin luvussa 6. Ravivalmennusyrityksen haastavaan talouden hallintaan perehtyessä nousi esiin myös muita toiminnan kehittämistä mahdollisesti helpottavia asioita, kuten hevosten yhteisomistajuuden edelleen kehittäminen. Näitä mahdollisia jatkokehitysajatuksia pohditaan työn luvussa 7.

Asiasanat: kannattavuus, johdon laskentatoimi, talouden hallinta, hevostalous

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

PAKKANEN ETTA:

The Profitability and Financial Management of a Harness Racing Company
Case: Pakkanen Racing Stable Oy

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 2 pages
December 2022

Equine industry, especially trotting industry, has been struggling for years with profitability – or to be precise, the lack of it. The recent cost increase sped up by worldwide crises hasn't made the situation any easier. The goal of this thesis was to help horse training service provider Pakkanen Racing Stable Oy to enhance their premises for profitability and improve the entrepreneur's skills in the area of sustainable financial growth. The purpose of this thesis was to find out causes for the company's unprofitability and to find ways and actions to improve the situation by means of management accounting.

The approach to this thesis was a mix of case-study and constructive approach. The research was mainly based on document analysis and different calculations. Those calculations and the outcomes speak loudly of the difficulties in the industry. As the capital structure of the trotting industry is at its turning point nationally, this thesis points out that it is an actual necessity for the entrepreneurs in the field to pay attention to the profitability and financial management of their own businesses. Viable trotting industry needs viable companies to exist.

As the outcome of this assignment a list of actions to enhance the profitability or its premises was made to help the entrepreneur. These actions are represented classified in Chapter 6. Also other more strategic development targets stood out when getting acquainted with the challenging financial management of a harness racing company, for example the need to develop common ownership of the racehorses even further. These possible future developments are speculated in Chapter 7.

Key words: profitability, management accounting, financial management, equine industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus.....	8
1.3	Työn toteuttaminen.....	8
1.4	Raportin rakenne.....	9
2	YRITYKSEN NYKTIILA-ANALYYSI.....	11
2.1	Muutosten aika.....	11
2.2	Operatiivisen ja strategisen nykytilan tarkastelu.....	12
2.3	Talouden SWOT-analyysi.....	13
2.4	Yrityksen talous lukuina.....	16
3	KANNATTAVUUS.....	18
3.1	Kustannustietoisuus ja ravivalmennusyrityksen kustannuserät....	18
3.2	Katetuotto- ja kannattavuuslaskenta.....	24
3.3	Hinnoittelu kannattavuuden tekijänä.....	28
3.4	Tuloksen analysointi.....	37
4	MAKSUVALMIUS JA KASSAVIRRAT.....	40
4.1	Käyttöpääoma ja maksuvalmius.....	40
4.2	Maksuvalmiuden seuranta ja ennakointi.....	43
4.3	Maksuliikenteeseen vaikuttaminen eli kassanhallinta.....	46
5	VAKAVARAISUUS.....	48
5.1	Yrityksen rahoitusrakenne ja tunnusluvut.....	48
5.2	Miksi yrityksen vakavaraisuus on tärkeää?.....	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
6.1	Ostojen kilpailutus.....	53
6.2	Henkilöstöressurssien optimointi ja kustannukset.....	55
6.3	Muuttuva hinnoittelu.....	56
6.4	Tulos vastaa todellisuutta.....	58
6.5	Kassavirtalaskelman hyödyntäminen budjetoinnissa.....	59
6.6	Kassanhallinta ja laskutuksen aikataulutus.....	60
7	POHDINTA.....	62
7.1	Kehittämistyön luotettavuus ja etiikka.....	62
7.2	Projektin onnistumisen arviointi.....	63
7.3	Mahdolliset jatkotutkimuskohteet.....	64
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET.....	69

Liite 1. Pakkanen Racing Stable Oy:n tuloslaskelman väliajo 01-09/2022.....	69
Liite 2. Ote Toivasen kassavirtalaskelmapohjasta (Toivanen 2022). ..	70

1 JOHDANTO

Johdanto tutustuttaa lukijaa hevostalouden ja erityisesti ravitalouden keskeisiin haasteisiin, joita VUCA –maailma ja sen myllerrykset ovat entisestään korostaneet. Kappaleessa esitellään myös kehittämistyön toteutustapa ja raportin etenemisen logiikka.

1.1 Työn taustaa

2020 –lukua on leimannut vahvasti eri maailmanlaajuisten kriisitilanteiden vauhdittama kustannustason nousu. Erityisesti maatalouden kustannukset tuottajille ovat kohonneet merkittävästi esimerkiksi sähkön, polttoaineiden ja lannoitteiden hintojen nousun vuoksi. Myös Ukrainan sota on tuonut omat haasteensa ulkomaisten raaka-aineviljojen tuontiin.

Ravitalouden elinkeinotoiminta on vahvasti riippuvainen kotimaisesta maatalouden tuotannosta. Alan kannattava liiketoiminta on muuttunut jatkuvasti haastavammaksi kustannustason nousun myötä, eikä tilanteen voida odottaa helpottuvan lähitulevaisuudessa (Maa- ja metsätalousministeriö 2022). Vaikka kustannusten nousu on ollut rajuimmillaan vasta 2020 –luvulla, jo vuosina 2010-2014 toteutetussa Hevosyrittäjyyden tulevaisuuskatsauksessa (Pussinen, HAMK) 54% kyselyyn vastanneista ravivalmentajista arvioi toiminnan kannattavuuden joko tyydyttäväksi tai välttäväksi.

Hevosala on vuosia leimattu ”elämäntapatyöksi” – eikä täysin perusteetta. Alalla toimivia yhdistää useimmiten intohimo ja rakkaus hevosiin varsinaisen liiketoiminnan johtamisen sijaan. Työn tekijä näkeekin, että alalla olisi potentiaalia aiempaa parempaan kannattavuuteen, mikäli toimintaa johdettaisiin suunnitelmallisesti keskittyen eritoten yritysten kannattavuuteen. Useissa tapauksissa suunnitelmainen talouden johtaminen loisi paremmat edellytykset myös hevosten hyvinvoinnin parantamiselle entisestään, yrittäjien jaksamisesta puhumattakaan.

Talouden johtamisella voidaan nostaa yrityksen menestymisen tasoa myös strategisesta näkökulmasta (Koski 2017, 9). Strategiset valinnat ja operatiiviset pää-

tökset ovat osaltaan talouden lukujen pohjana, mutta toisaalta talouden luvut voivat auttaa yritystä myös muodostamaan strategiaansa. Ravitalouden uuden nousun kulmakivi voitaisiin nähdä talouden lukujen ja talouden johtamisen sekä strategiatyön vuoropuheluna.

Hintatason nousu yhdistettynä palkintotason laskutrendiin luo taloudellista painetta erityisesti hevosten omistajille. Hevosenomistajuutta, eli yrityksen asiakkuuksia, tulisikin johtaa sekä yritystasolla että keskusjärjestötasolla. On perehdyttävä laajakatseisesti koko ravitalouden lukuihin ja muodostettava kokonaiskäsitelmä talouden asettamista realiteeteista toiminnalle. Eri toimijoiden näiden realiteettien pohjalta muodostamat strategiset valinnat voivat vielä pelastaa haastavassa tilanteessa taistelevan toimialan.

Toimialan haasteiden ratkaisemiseksi nimettiin Maa- ja metsätalousministeriön oma työryhmä, mutta jokainen alan yrittäjä voi kantaa oman kortensa kekoon perehtymällä toimintansa lukuihin ja strategisiin valintoihin. Hevosyrityksen ainoa kilpailukeino ei yleisestä käsityksestä huolimatta ole volyyymi, vaan myös hevosalan toimija voi löytää menestyksen keinoja palveluyrityksille ominaisesta erikoistumisesta. Toiminnan optimointi omien resurssien mukaiseksi ja oman toiminnan kustannusrakenteiden ainutlaatuisuus luovat tarpeen perinpohjaiselle kannattavuussuunnittelulle (Pussinen 2013, 32).

Strategisten päätösten tukena yritysten tulisi hyödyntää sisäistä laskentatoimea eli nk. Johdon laskentatoimea, joka jalostaa materiaalia ulkoisen laskentatoimen liikekirjanpidon järjestelmistä ja muista yrityksen tietovarastoista (Suomala & Manninen 2011). Sisäinen laskentatoimi auttaa yrittäjää ymmärtämään toimintaa tarkemmin ja tarjoaa taustatietoa päätöksenteon ja strategian muodostamisen tueksi (Holtzman & Hood 2013).

Tämä kehittämistyö pyrkii parantamaan yrityksen taloudellista tilaa ja talouden hallintaa sille kannattavalle perusasteelle, että strategiatyöhön voidaan todella syventyä ja mahdollisia strategisia investointeja päästään suunnittelemaan ja toteuttamaan.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on auttaa yrittäjää ymmärtämään Pakkanen Racing Stablen talousprosessia sekä parantaa yrityksen toiminnan kannattavuuden edellytyksiä johdon laskentatoimen menetelmin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää liiketoiminnan kannattamattomuuden syyt ja löytää keinot kannattavuuden parantamiseen.

1.3 Työn toteuttaminen

Tämän työn toteuttamista ohjaa vahvasti se, että opinnäytteen kirjoittaja toimii itse kehittämistyön kohteena olevan yrityksen toimitusjohtajana. Pienessä yrityksessä kaikki toiminnot keskittyvät toimitusjohtajalle, eli yhteisön jäsenten panosta kehittämiseen ei ole mahdollista hyödyntää.

Tutkijan näkökulmasta haasteena pidetäänkin riittävän etäisyyden ja kriittisyyden säilyttämistä kehitettävään organisaatioon erityisesti analysointivaiheessa (Lukka & Tuomela 1998, 24-25). Jotta näkökulma toiminnan kehittämiseen ei jäisi liian kapea-alaiseksi, kehittämistyöhön osallistetaan ELY-keskuksen Yrityksen kehittämispalveluiden tuella talouden oivalluttaja Timo Toivanen. Tuettu yhteistyö sisältää yhden päivän analyysin sekä viisi päivää konsultointia.

Kehittämispalvelujen analyysissä kartoitetaan kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoiminnan nykytila ja kirkastetaan sen kilpailuedut yhdessä asiantuntijan kanssa. Analyysin lopputulemana syntyy konkreettinen kehittämissuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet, kehittämiskohteet ja tarvittavat toimenpiteet 2-3 vuodeksi eteenpäin. Analyysivaiheessa nousseita asioita hyödynnetään kappaleessa Yrityksen nykytila-analyysi, mutta Toivasen luomaa kehittämissuunnitelmaa ei kokonaisuudessaan sisällytetä tähän kehittämistehtävään. Viiden konsultointipäivän aikana pureudutaan varsinaisiin talouden prosesseihin ja pohditaan yhdessä kannattavan kasvun mahdollistavia toimenpiteitä. (ELY-keskus).

Yrityksen nykytila-analyysi toteutettiin jo ennen tämän kehittämistehtävän aloitusta yhdessä Toivasen kanssa tapaustutkimuksen näkökulmaa hyödyntäen.

Analyysivaiheessa tutustuttiin dokumenttianalyysin keinoin yrityksen talouden nykytilaan ja paikannettiin talouden ongelmakohtia (case study). Analysoitavia dokumentteja olivat yrityksen tilinpäätökset kahdelta viimeiseltä vuodelta, lyhyemmän aikavälin tuoreemmat kirjanpitoajot yrityksen tuloslaskelmasta sekä yrittäjän muistiinpanot toiminnan muutoksista ja kannattavuudesta.

Tässä kehittämistyössä analyysivaiheessa paikannettuihin ongelmakohtiin perehdytään teoreettisen tutkimustiedon valossa ja niiden hallintaan pyritään rakentamaan uudenlaisia toimintamalleja (konstruktioita), jotka tukevat yrityksen kannattavaa kasvua. Tähän tarkoitukseen soveltuu parhaiten konstruktivinen lähestymistapa. Kyse on lähestymistavasta, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Perinteisesti konstruktiviseen tutkimukseen sisältyy konstruktion toimivuuden testaaminen, mutta tämä työ keskittyy konstruktion luomiseen sekä arviointiin ja onnistumisen mahdollisuuksien ennakkointiin. Varsinainen seuranta ja konstruktion onnistumisen testaaminen jäävät yrityksen johdolle. (Ojasalo ym. 2015, 65).

1.4 Raportin rakenne

Nykytila-analyysi haluttiin tiiviissä esitysmuodossa sisällyttää raporttiin, sillä sen myötä esiin nousseet ja sanoitetut haasteet toimivat koko kehittämistyön perustana. Lisäksi kehittämistyön tekijä näki tarpeellisena, että myös työhön perehtyvät lukijat hahmottavat lähtötilanteen haastavassa talouden kehittämisen case-esimerkissä.

Tärkeimpinä taloudellisina toimintaedellytyksinä pidetään perinteisesti kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta (Alma Talent n.d.). Kehittämistyön kohteena olevalla yrityksellä ei ole lainoja, joten kehittämistyössä keskitytään kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Raportissa huomioidaan kuitenkin teoreettisen viitekehyksen osalta myös vakavaraisuus.

Raportti etenee (Kuvio 1) nykytila-analyysistä kannattavuuden teorian avulla Pakkanen Racing Stable Oy:n kannattavuuden elementteihin ja laskelmiin teorian ja käytännön vuoropuheluna. Kannattavuustekijöihin perehtymisen jälkeen raportti

etenee samalla kaavalla yrityksen maksuvalmiuteen ja sen kehittämiseen. Näiden jälkeen raportissa esitellään vakavaraisuuden teoriaa.

Johtopäätökset kappaleessa nostetaan kootusti esiin kehittämistyössä havaitut talouden hallintaan tai kannattavuuteen vaikuttavat elementit ja esitellään kehittämistyön tuloksena muodostuneita uusia toimintatapoja tai prosesseja. Vaikka kehittämistyö keskittyy yksittäisen toimijan taloudenhallinnan ja kannattavuuden parantamiseen, voi johtopäätöksistä olla hyötyä alan toimijoille myös laajemmassa mittakaavassa.

Pohdinta osiossa työn tekijä arvioi koko prosessin onnistumista ja arvioi jo tehtyjen operatiivisten toimien vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja taloudenhallinnan prosesseihin. Lisäksi kappaleessa pohditaan työn eettisyyttä, avoimuutta ja puolueettomuutta.



KUVIO 1. Raportin eteneminen.

2 YRITYKSEN NYKYTILA-ANALYYSI

Kehittämistyön kohteena olevan yrityksen nykytilan ja siten kehittämistyön lähtökohtien hahmottamiseksi kappaleessa avataan toiminnan rakenteita, operatiivista ja strategista nykytilaa sekä talouden tilaa niin SWOT –analyysin kuin luku- ja kuvien muodossa. Tiivistetyn analyysin on tarkoitus luoda totuudenmukainen ja rehellinen kuva kehittämistyön kohteena olevan yrityksen talouden tilasta ja tutustuttaa lukijaa edelleen syvemmin toimialan haasteisiin. Nykytila-analyysin pohjana toimii ELY-keskuksen kehittämisavustuksella yhdessä talouden oivalluttaja Timo Toivasen (2022) kanssa toteutettu nykytila-analyysi.

2.1 Muutosten aika

Pakkanen Racing Stablen yrittäjä on ravivalmentaja jo toisessa sukupolvessa. Isän yritysten toimintaa on pyöritetty perheen omistamalla tilalla Ylöjärvellä vuodesta 2003 vuoden 2017 loppuun, jolloin tytär yrityksineen astui mukaan kuvioon. Vuodesta 2018 eteenpäin molempien yrittäjien panos keskittyi Pakkanen Racing Stablen alle ja käytännön toiminta uudistui merkittävän alihankintasopimuksen vauhdittamana.

Nyt yrityksessä on käynnissä selkeä rakennemuutos. Alihankintasopimus päättyy vuoden 2022 loppuun mennessä ja valmentajat eriyttävät toimintansa selkeämmin omien yhtiöidensä alle. Elokuussa 2022 yrittäjä haki ja hänelle myönnettiin ammattivalmentajalisenssi (A) raviurheilun keskusjärjestö Suomen Hippos ry:n toimesta. Aiemmin yrittäjä toimi oppilaslisenssillä (e), joka mahdollisti ainoastaan neljän ulkopuolisessa omistuksessa olevan hevosen valmentamisen. Tämä muutos toi yrittäjälle mahdollisuuden kasvattaa omien valmennettavien hevosten määrää ja sitä kautta asiakaskuntaa.

Yrittäjän työpanos siirtyi jo marraskuussa 2021 pois alihankintasopimuksen työtehtävistä ja takaisin perheen omistamiin toimitiloihin Ylöjärvelle, mikä muutti osin yrityksen operatiivisen toiminnan järjestelyä, henkilöstöpolitiikkaa ja kulurakennetta.

Näistä muutoksista johtuen liikevaihdon odotetaan laskevan vuodesta 2022 vuoteen 2023. Liikevaihdon laskulla ei välttämättä ole merkittävää vaikutusta yrityksen lopulliseen kannattavuuteen, koska alihankintasopimus on aiheuttanut melko samassa suhteessa kuluja ulkopuolisista palveluista erityisesti vuoden 2022 aikana.

2.2 Operatiivisen ja strategisen nykytilan tarkastelu

Yrityksen taloustilanne kehittämistyötä aloitettaessa on heikko. Tulovirrat ovat pidentämiä sopimusasiakkuuksien johdosta vakaat, mutta kassavirran hallinnan ongelmat ja kannattavuuden haasteet pidentävät ostolaskujen kiertoaikaa ja tarpeellisten pieninvestointien tekeminen tuntuu mahdottomalta. Yrityksellä on taustalla kaksi merkittävästi tappiollista tilikautta, eikä vuoden 2022 ennuste näytä juurikaan valoisammalta.

Talouden prosessi on yrityksessä minimivaatimuksiltaan pääosin kunnossa, mutta siinä on paljon kehitettävää (Toivanen). Yrittäjä arvioi käyttävänsä taloudenhallintaan ja talouden suunnitteluun keskimäärin kuusi tuntia kuukaudessa. Talousasioita hoidetaan kahdesti kuussa, jokaisen kuukauden 15. ja viimeinen päivä. Kirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistolle, eivätkä ne siten vie yrittäjän työaika kuin poikkeustilanteissa.

Sykli on ostolaskujen ajantasaisen maksamisen ja myyntilaskujen toimittamisen näkökulmasta riittävä, mutta muutoin talouden johtamiseen käytetty aika ei riitä toiminnan suunnitteluun ja tietoiseen ohjaamiseen. Prosessin näkökulmasta haasteita aiheuttaa myös likviditeettiongelmat, jolloin laskuja ei ole aina mahdollista maksaa suunniteltuina päivinä. Näin hoitamatta jääneet asiat siirtyvät helposti seuraavaan ajankohtaan ja ostolaskujen kierto pitkittyy entisestään.

Reaaliprosessilla kuvataan, sitä, mitä yritys tuottaa ja tekee päivittäin (Salmi 2020). Yrityksen reaaliprosessi eli itse ravivalmennustoiminta on hyvin organisoitua ja palvelun tuottamiseen vaadittava substanssiosaaminen on kunnossa. Tämän nähdään luovan vahvaa pohjaa toiminnan kehittämiseksi ja myös taloudelliselle onnistumiselle jatkossa (Toivanen). Ravivalmennusalalla kilpailutulokset toimivat osaamisen mittarina ja tulevat kuukaudet uusien valmennettavien

kanssa tulevat määrittelemään paljon sitä, kuinka yrittäjän osaamista tullaan arvottamaan asiakasryhmien keskuudessa.

Yrittäjän koulutustausta (tradenomi AMK) luo pohjaa strategiselle onnistumiselle yritystoiminnassa. Erityisesti yrittäjyysopintoihin sisältyneet soveltavat opinnot tukevat yrittäjää toiminnan kehittämisessä. Siitä huolimatta yrityksen nykytila paljastaa, että strategista suunnitelmallisuutta tulisi kehittää merkittävästi. Yritykselle on luotu kirjallinen strategia, jota noudatetaan toiminnassa hyvin, mutta strategiaa luotaessa taloudellinen näkökulma on jäänyt marginaaliosaan palvelun tuottamiseen liittyvien näkökulmien viedessä suurimman huomion.

2.3 Talouden SWOT-analyysi

SWOT –analyysiä käytetään sellaisten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden määrittämiseen, jotka voivat vaikuttaa tai vaikuttavat yrityksen kehitykseen. Analyysin nimi koostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (Heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (Uhat) (Vuorinen 2013, 89). Vahvuuksilla ja heikkouksilla kuvataan yrityksen sisäisiä tekijöitä, mahdollisuuksilla ja uhilla puolestaan liiketoimintaympäristöön liittyviä vaikutteita ja muuttujia (Pucihar ym. 2007, Momani, Al-Hawari & Tahat 2021, 27 mukaan).

Työkalun tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Pelkkä asioiden pinnallinen listaaminen ei auta organisaatiota kehittämään toimintaansa, vaan SWOT –analyysin tavoitteena tulisi aina olla analyysiin perustuvien strategisten valintojen ja toimintasuunnitelmien tekeminen. (Vuorinen 2013, 95).

Yrittäjä ja Toivanen päätyivät käyttämään SWOT –analyysiä yrityksen ja talouden nykytila-analyysin yhtenä työkaluna, koska analyysin tarkoituksena oli hahmottaa talouden kokonaistilaa sekä tehdä tärkeitä huomioita kehittämiskohteista ja ohjata talouden kehittämisen toimenpiteiden valintaa. Lisäksi he halusivat analyysin lähestyvän tilannetta pelkkiä talouden lukuja laajemmasta näkökulmasta. Kuvan 1 SWOT-analyysi on sisällöltään yrittäjän itsensä tekemä, mutta talouden oivaluttaja Timo Toivasen kirjaama ja arvioima osana ELY-keskuksen Keittämisavustuksen Analyysi –palvelua.

Vahvuudet

- toimitilat eivät ole omat, ei vaadi pääomia
- ymmärtää yrittäjänä, että ei ymmärrä riittävästi, varsinkaan talousasioista
- hintaa on mahdollista korottaa (mutta se pitää osata perustella)
- osaa luokitella investointeja, mitkä ovat kilpailumenestyksen kannalta oleellisia, osaa myös laittaa niitä priorisointijärjestykseen
- tulovirrat ovat säännölliset ja jatkuvat, ennustettavuus
- kannattavuuden pystyy laskemaan, suhteellisen vähän yllättäviä muuttujia

Mahdollisuudet

- hevosalan alv-kannan muutos
 - o verottajalta on tullut uusi ohje, joka pitää huomioida tulevaisuuden suunnittelussa
- maaseudun elinvoimaisuuden tuet, yrityksen toimipaikka on määritelmien mukaan maaseudulla
 - o on saatavilla jonkun verran investointitukia
- sponsorisopimukset
 - o esim. Hankkija
- mahdollisuus saada isohkoja vahingonkorvauksia hevosopistolta
 - o liittyy aikaisempaan jo lopetettuun yhteistyöhön ja sopimukseen liittyneeseen liikevaihdon laskuun

Heikkoudet

- osaamisen ja ymmärryksen puute
- heikkohko osaaminen numeroissa ja talousasioissa
- hinnoittelu on pielessä, lähtökohtaisesti
- laskeva trendi liikevaihdossa
- toimitilat eivät ole omat, ei voi vapaasti muokata toimivammiksi ja investointejakin joutuu pohtimaan tarkkaan
 - maksuvalmiutta ei ole suunniteltu
 - kannattavuutta ei ole suunniteltu
 - ei ymmärrystä maanrakennuksesta yms., joten hankaloittaa investointien suunnittelua
 - ei ole rahoitusta investointeihin

Uhat

- veikkauksen kautta valtion rahoituksen muutos, jos rahoitus laskee, niin palkkiotasot laskevat
 - Hippoksen uudesta strategiasta harrastajia tukeva, uusi strategia olisi harrastajapohjalta, ravien määrää lisittäisi entisestään (huono asia, niitä on jo ehkä liikaa), jolloin palkkiot per kisa laskisivat
 - rehujen raaka-aineiden hintojen nousu
 - investointien rahoitus, korkojen nousu, saako edes rahoitusta ja jos saa niin millä ehdoilla
 - eläinsuojelulainsäädännön muutokset
 - o Pahimmassa tapauksessa raviurheilu hevosilla saatettaisi jopa kieltää. Tämä ei ole kovin todennäköistä ainakaan lyhyellä aikavälillä.

KUVA 1. Pakkanen Racing Stable Oy:n SWOT suhteessa kehittämistavoitteen (Toivanen, T. 2022. Analyysin kehittämissuunnitelma, näyttökuva).

Yrityksen nykytilanteessa selkeitä vahvuuksia ovat palvelun hinnan korotusmahdollisuudet ja tulovirtojen säännöllisyys ja ennustettavuus. Ravivalmennuksen markkinahintataso on vuonna 2022 jonkin verran yrityksen asettamaa hintatasoa korkeampi. Hintojen korotusta on vuoden 2022 aikana kuitenkin vaikeuttanut alihankintayhteistyö, josta johtuen teoriassa samaa palvelua saa Ylöjärven toiminnan kuukausilaskutusta edullisemmin toisaalta. Vuonna 2022 Pakkanen Racing Stable Oy on laskuttanut ravihevosten valmennuksesta 850,00€ + alv 24% eli 1054,00€/kk. Tämä laskutus toistuu kuukausittain valmennuksessa oleville hevosille, eli vähintään seuraavan kuukauden tulot ja niiden saapumisen ajankohta on mahdollista ennustaa hyvinkin tarkasti. Myös alihankintasopimuksen sopimushinta laskutetaan kuukausittain. Vaikka hintojen korotus on yrityksen aiempina

toimintavuosina tuntunut kahden toimipisteen vuoksi haastavalta, on se ehdottomasti huomion arvoinen seikka yrityksen taloutta ja sen hallintaa kehittäessä.

Mahdollisuuksia tuovat erityisesti maaseudun elinvoimaisuuden lisäämiseen kohdistetut tuet sekä sponsorointiyhteistyöt. Yrityksen nykyinen toimitila sijaitsee määritelmien mukaan maaseudulla, joten perinteisten ELY-keskuksen investointitukien lisäksi yrityksen on mahdollista hakea tukia Leader-ryhmien kautta. Sponsorointiyhteistyöt ovat ravivalmennusalalla yleisiä, mutta yrittäjän tietojen mukaan eivät tavanomaisesti kovin rahakkaita. Yhteistöiden saavutettavuutta ja molemminpuolisen kannattavuuden mahdollisuuksia kuitenkin parantaa yrittäjän suorittama Urheilumanageroinnin perustutkinto. Sekä tuki-instrumentit että sponsorointiyhteistyöt ovat yritykselle tulevaisuudessa strategisella tasolla tärkeitä, mutta niihin panostaminen ei ole prioriteettilistan kärkipäässä.

Heikkouksiksi yrittäjä nimeää osaamisen puutteen taloudenhallinnan osa-alueella, minkä lisäksi hinnoittelun oltua jo pidemmän aikaa pielessä yritys lähtee ikään kuin takamatkalta parantamaan kannattavuuttaan ja taloudellista tilannettaan. Heikkoudeksi nostetaan myös suunnitelmallisuuden puute, mikä johtuu osittain yrittäjän puutteellisesta osaamisesta talouden ohjaamisen suunnittelussa ja osittain siitä, ettei suunnitelmallisuutta ole suuremmin hyödynnetty myöskään riittävien aikaresurssien varaamiseksi. Osaaminen ja suunnitelmallisuus ovat asioita, joita kehittämistyöllä ja siihen liittyvillä toimilla pyritään parantamaan.

Merkittävimpiä uhkia yrityksen taloudelle ovat Veikkauksen, Suomen Hippos ry:n ja Maa- ja metsätalousministeriön päätökset palkintotukia ja niiden jakautumista koskien. Ravikilpailujen palkintoihin sijoitetaan tietty prosenttiosuus Veikkauksen tuotoista. Raviurheilun keskusjärjestö Suomen Hippos ry päättää eri perusteiden varojen jaosta Suomen 19:n raviradan kesken.

Suomen ollessa maantieteellisesti hyvin laaja alue ja polttoainekustannusten ollessa mitä ne nyt ovat, palkintotukien jakautuminen kauemmas yrityksen toimipaikasta aiheuttaisi merkittäviä menetyksiä palkintotuloissa ja niistä johdetuissa provisiotuloissa tai vaihtoehtoisesti lisäisivät tulonhankkimiskustannuksia, jos hevosia kilpailutettaisiin kauempana. Suomen Hippos ry:n hallituksen muodostuksessa uudelleen vuodelle 2023, päätökset asioiden suhteen tulevat oletettavasti

julki vuoden 2023 aikana. Yrittäjän tulee seurata tätä sektoria tarkkaavaisesti suunnitellessaan toiminnan jatkoa ja suurempia investointeja. Vaikka päätökset tulevat vaikuttamaan yrityksen strategiaan valintoihin ja toimiin vasta myöhemmin, vaatii tilanne jo nyt huomiota.

2.4 Yrityksen talous lukuina

Tuloslaskelman väliajo ajanjaksolta 1/2022-9/2022 (Liite 1) kertoo Pakkanen Racing Stable Oy:n liikevaihdoksi 170 761,67€. Ero edeltävän tilikauden vastaavaan ajanjaksoon on +72,88%. Liikevaihdon nousun taustalla on toiminnan jakaminen kahteen eri toimipisteeseen sekä yksi suurempi hevoskauppa syyskuussa. Vuosi 2021 oli edeltäjänsä heikompi liikevaihdon näkökulmasta valmennettavien hevosten määrän merkittävän laskun vuoksi, joten huomattavasta kasvusta huolimatta vuoden 2022 luku vastaa yrityksen toiminnan alkuvuosien tasoa.

Toiminnan jakaminen kahteen toimipisteeseen näkyy myös kulupuolella merkittävänä lisäyksenä. Ylöjärvellä toiminnan ostot kohdistuvat yritykselle itselleen, minkä johdosta ostot tilikauden aikana ovat nousseet 10 308,04€:sta 61 592,72€:een eli ne ovat yli viisinkertaistuneet. Ravivalmennustoiminnassa hevosten ylläpito sisältyy palveluun ja vaadittavat rehut ja kuivikkeet muodostavat merkittävät kuluerät palvelua tarjoavalle yritykselle. Alihankintasopimuksessa näitä kuluja ei muodostunut, koska sopimuksen mukaisesti Pakkanen Racing Stable Oy laskutti pelkästä valmennuspalvelusta täysihoidon ja valmennuksen yhdistelmän sijaan.

Ulkopuoliset palvelut ovat toisen valmentajan mukanaolon vuoksi olleet merkittävät molempina vertailukausina. Vuoden 2022 tammi-syyskuussa ulkopuolisiin palveluihin on käytetty 54 551,17€. Aripekka Pakkanen on laskuttanut ja laskuttaa Pakkanen Racing Stablea sopimuksen mukaan kuukausittain yrityksen alihankintasopimuksen päättymiseen saakka.

Pakkanen Racing Stablen palkkalistoilla on yrittäjän lisäksi vuonna 2022 toiminut yksi ulkopuolinen kokoaikainen hevosenhoitaja sekä nollatuntisopimuksilla työkenteleviä viikonlopputuuraajia. Palkkakulut vuoden 2022 syyskuun loppuun

mennessä ovat olleet 43 460,25€. Sivukuluineen henkilöstökulut ovat olleet yhteensä 51 723,12€.

Karun totuuden paljastaa liiketappio 9/2022 mennessä, joka on -22 244,16€. Edellisen tilikauden (1.1.-31.12.2021) tappio oli -2 181,39€. Suunta on siis tässä välitarkasteluvaiheessa sanalla sanoen hälyttävä, vaikka kirjanpitoraportit eivät vielä kokonaisuudesta annakaan täysin totuudenmukaista kuvaa.

3 KANNATTAVUUS

Tässä kappaleessa perehdytään teorian ja case-esimerkin taloustietojen sekä operatiivisten huomioiden avulla ravivalmennusyrityksen kannattavuuden elementteihin ja kehitetään uusia toimintamalleja kannattavuuden seurantaan ja parantamiseen. Teoria ja kehittämistyö etenevät vuoropuheluna läpi kaikkien alakappaleiden.

3.1 Kustannustietoisuus ja ravivalmennusyrityksen kustannuserät

Kirjanpitoasetuksen mukaisesti jakoa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin ei olla vuoden 1997 jälkeen tehty. Useat yritykset kuitenkin käyttävät tätä jakoa sisäisessä laskentatoimessaan, koska niiden avulla voidaan tarkastella helpommin esimerkiksi hinnoittelun vaikutusta yrityksen myynti- ja käyttökatteeseen (ns. liikeriski). (Koski 2017, 59).

Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joiden summa muuttuu myytävien tuotteiden/palvelujen määrän mukaan. Tässä case esimerkissä mm. väkirehujen aiheuttamat kustannukset ovat muuttuvia kustannuksia, koska väkirehujen kulutus on riippuvainen valmennuksessa olevien hevosten määrästä. Kiinteät kustannukset puolestaan ovat kustannuseriä, joiden summiin myytyjen suoritteiden määrä ei vaikuta. Kiinteitä kustannuksia voivat siten olla esimerkiksi henkilöstön palkat, kirjanpito-ohjelman lisenssi tai vakuutukset. (Bhimani ym. 2018, 34; Järvenpää ym. 2017, 55). Alhola & Lauslahti (2002, 56) kuvailivat kiinteiden kustannusten syntyvän tuotantovalmiuden ylläpidosta.

Yrityksen kustannustietoisuus on hyvin moniulotteinen asia. Yritys saa tuloja myymistään tuotteista tai palveluista, joiden tuottamisesta puolestaan syntyy kustannuksia (Saaranen, Pösö & Kolttola 2022, 39). Yksinkertaisimmillaan kustannus kuvaa resurssin kulutusta rahamääräisesti ilmaistuna (Järvenpää ym. 2017; Suomala ym. 2018). Kustannustietoisuuden kannalta oleellista on, että toimintaa suunnitellessa ymmärretään, miten erilaiset yrityksen sisällä tai ulkopuolella vaikuttavat muuttujat heijastuvat toiminnan kustannuksiin. (Suomala & Manninen 2011).

Kustannuslaskenta jaottelee yleensä kustannukset kaksivaiheisesti. Osa kustannuksista on mahdollista kohdentaa suoraan (välittömät kustannukset) tuotteen tai palvelun kustannuksiksi. Osa puolestaan täytyy jakaa aiheuttamisperustetta noudattaen eri objektien kustannuksiksi (välilliset kustannukset). Välittömiä kustannuksia ovat ne kustannukset, joiden on helppo jäljittää aiheutuvan tuotannosta. Esimerkiksi heinien kulutus on selkeästi valmennuksessa olevien hevosten määrästä riippuvainen. Välillisiä kustannuksia ovat ne, joita on vaikea välittömästi kohdistaa tuotteisiin tai palveluihin. Tällaisia kustannuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen markkinointikustannukset. (Bhimani ym. 2018, 33; Järvenpää ym. 2017, 58).

Kustannuslaskennan kirjallisuudessa puhutaankin kustannusten käyttäytymisestä ja niiden jaoittelusta sen pohjalta. Yrittäjän tai sisäistä laskentaa suorittavan toimijan on ensin eroteltava muodostuvat kustannukset, sitten arvioitava niiden toteumaa suhteessa tuotantoon. Näiden tietojen pohjalta tulisi olla mahdollista arvioida kustannusten syntymistä myös tulevaisuudessa. (Holtzman & Hood 2013, 12).

Usein on myös niin, että välillisiä kustannuksia on euromääräisesti enemmän kuin välittömiä kustannuksia. Tästä syystä kustannuslaskenta on erityisen tärkeää, vaikkakin haasteellista. On tärkeä myös huomioida, että muuttuvat kustannukset eivät aina ole välittömiä kustannuksia tai vastaavasti kiinteät kustannukset välillisiä kustannuksia. Jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin johtuu niiden volyymiriippuvuudesta ja jako välillisiin ja välittömiin taas niiden kohdistettavuudesta aiheuttamisperiaatteen mukaan eri laskentakohteille (Järvenpää ym. 2017, 59).

Merkittävimmät muuttuvat kustannuserät ravivalmennusyrityksen palvelun tuottamisessa ovat toimitilavuokra, hevosten rehut (karkearehut eli heinä, väkirehut ja mahdolliset lisäravinteet), hevosten kengitykset sekä kuivikkeet. Pakkanen Racing Stable Oy:n tapauksessa lannan hävityksestä ja valmennuspaikkojen sekä talliympäristön yllä- ja kunnossapidosta aiheutuvat kustannukset sisältyvät toimitilavuokraan. Euromääräisesti suurin muuttuva kustannuserä ovat ostettavat heinät.

Haastavaa tässä yhtälössä on se, että erityisesti heinien hinta on herkkä ulkopuolisille vaikutuksille. Näitä vaikutuksia ovat Suomen haastavien sääolosuhteiden ja heinän saatavuuden aiheuttaman hintojen heilahtelun lisäksi esimerkiksi lannoitteiden ja työkoneissa käytettyjen polttoaineiden hinnat. Heinäsadon ollessa sääolosuhteiden vuoksi pienempi heinän hinta on aiempina vuosina nousut merkittävästikin.

Merkittävimmit kustannuserät vaikuttavat toiminnan kannattavuuteen niin suurissa määrin, että niiden toimittajat olisi hyvä kilpailuttaa. Yritys ei toimintaansa aloittaessa kilpailuttanut toimittajia, vaan jatkoi tuttujen toimittajien ja tuotteiden parissa. Ravivalmennusyrityksen ostojen kilpailutus on haastavaa, koska hinnan lisäksi mukana on monia muita vaikuttavia tekijöitä. Kilpailutuksessa tulisi huomioida erityisesti saatavuus ja toimitusmahdollisuudet, suuren volyymin tilausten alennukset ja ennen kaikkea tuotteiden laatu. Rehut ovat merkittävä tekijä hevosten kilpailukykyyn ja hyvinvoinnin maksimoinnissa, minkä lisäksi myös kuivikkeet vaikuttavat tallin ilmanlaatuun ja sitä kautta hevosten hyvinvointiin. Toimittajien kilpailutus oli kehittämistyön ensimmäinen suurempi huomio, jolla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kannattavan kasvun mahdollistamisessa.

Mitä joustavampi kustannusrakenne yrityksellä on eli mitä suurempi on muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista, sitä vähemmän yrityksen liikevoitto reagoi kysynnän laskiessa eli liikeriski pienenee. Liikeriski kertoo, kuinka voimakkaasti yrityksen tulos ennen veroja vaihtelee liikevaihdon, myyntimäärän tai hintojen vaihdellessa. (Koski 2017, 63-65).

Pakkanen Racing Stable on järjestänyt toimintansa siten, että liikeriski olisi mahdollisimman pieni. Vuokrasopimus Kiinteistö Oy Hopearaitin kanssa on karsinakohtainen ja vuokran kokonaismäärä tarkistetaan kuukausittain toiminnan käytössä olevien karsinapaikkojen mukaan. Näin useissa tapauksissa kiinteäksi kustannukseksi luokiteltava toimitilavuokra onkin saatu muuttuvaksi kustannukseksi.

Eryityisesti vuoden 2022 sähkökriisin aikaan on yrityksen etu, että toimintaa pyöritetään vuokratiloissa pitkäaikaisella vuokrasopimuksella. Vuokranantajalla on

oikeus tarkistaa vuokran määrä per karsinapaikka vuosittain, mutta nopeat vaihtelut esimerkiksi sähkön markkinahinnassa eivät aiheuta yritykselle nopeasti muuttuvia kuluja. Sama pätee polttoaineen hintoihin, jotka ovat vuoden 2022 aikana lähes kaksinkertaistuneet. Polttoaineen kulutus talliympäristön ja valmennusalustojen kunnossapidossa on merkittävä kuluerä omistustiloissa toimivilla ravivalmennusyrityksillä.

Kaikkien voittoa tavoittelevien yhtiöiden tulisi olla kiinnostuneita myös kiinteistä kustannuksistaan. Erityisesti investoinnit aiheuttavat kiinteiden kustannusten nousua, jota ei useimmissa tapauksissa ole hyväksyttyä siirtää suoraan asiakkaille hintojen korotusten muodossa. Yritysten tulisi pyrkiä aktiivisesti alentamaan kiinteitä kustannuksiaan, mutta myös arvioida millä ajanjaksolla tiettyjen kustannuserien voidaan odottaa kääntyvän kannattaviksi. (Bhimani ym. 2018, 38).

Pakkanen Racing Stablen kiinteät kustannukset ovat euromäärällisesti maltilliset, etenkin alihankintasopimuksen päättymisen jälkeen. Yrittäjä ja kehittämistyössä apuna toiminut konsultti Timo Toivanen määrittivät kiinteiksi kustannuksiksi toiminnan nykytilassa seuraavat kustannuserät:

- Yrittäjän palkka
- Työntekijän palkka
- Yrittäjän eläkevakuutus
- Kirjanpito
- Puhelinliittymä
- Kirjanpito-ohjelma
- Toiminnan ja henkilöstön vakuutukset
- Työterveyshuolto
- Nettisivujen lisenssi ja domain
- Pankin palvelumaksut
- Kokoaikaisen työntekijän palkka sivukuluineen
- Valmentaja Aripekka Pakkasen ulkopuoliset palvelut
- Irradia MID-laserlaitteen osamaksu

Kiinteiden kustannusten yhteenlaskettu summa kehittämistyön aloitushetkellä oli n. 11 600 euroa kuukaudessa. Se ei euromääräisesti tai koko toiminnan liikevaihtoon suhteutettuna ole merkittävä osuus kustannuksista, mutta koostuu pitkälti asioista jotka ovat yrityksen toimintavalmiuden ylläpitämiseksi välttämättömiä.

Kiinteistä kustannuksista ravivalmentaja Aripekka Pakkasen palkkio ja kokoaikaisen työntekijän palkka sivukuluineen ovat katkolla alihankintasopimuksen kanssa vuoden 2022 päättymisestä alkaen. Täten myös lakisääteisen työterveyshuollon maksujen tulevaisuus on epävarma. Lisäksi toiminnan vakuutukset on mitoitettu alihankintasopimuksen vaatimalla tavalla, joten vakuutusmaksujen voidaan odottaa laskevan tilikaudelle 2023. Kiinteistä kustannuksista poistuvat kuluerät muodostavat merkittävän osuuden kokonaisuudesta.

Vaikka kiinteitä kustannuksia on tippumassa pois, oletettavasti jatkuvat kiinteät kustannukset muodostavat suhteellisesti suuremman osuuden liikevaihdonkin laskiessa. Tämä tarkoittaa sitä, että vuonna 2023 yrityksen liikeriski kasvaa.

Myös oletettavasti jatkuvissa kiinteissä kustannuksissa huomattiin onneksi kilpailutuksen varaa. Yrittäjä ei ollut täysin tyytyväinen saamiinsa taloushallinnon palveluihin ja kehittämistyötä tehdessä kävi ilmi, että kirjanpidon kustannukset pienelle yritykselle ovat melko suuret. Aikaisessa vaiheessa kehittämistyötä kirjanpidon palvelut kilpailutettiin ja yrityksessä päädyttiin vaihtamaan tilitoimistoa. Vaikka myös kirjanpito-ohjelman lisenssi on isompi kuluerä, nähtiin lisenssin mahdollistavan yrittäjän jatkuvan kehittymisen taloudenhallinnan osaajana ja kehittämistyön jatkuvuuden yrittäjän omassa arjessa. Tämä tukee myös kappaleen 2.3 Talouden SWOT –analyysistä nousutta tavoitetta kehittää yrittäjän talousosaamista ja talouden hallinnan suunnitelmallisuutta. Taloushallinnon lisäksi yrittäjä päätyi kilpailuttamaan yrityksen vakuutukset, joissa saatiin merkittäviä säästöjä vuositasolla.

Kiinteitä kustannuksia hahmotellessa yrittäjä ja Toivanen huomasivat, että yrittäjällä oli hyvä käsitys eri kustannuserien aiheuttajista ja käyttäytymisestä, mutta merkittäviä vaikeuksia hahmottaa tarkkoja summia. Vaikeuksia aiheuttivat erityisesti ulkopuolisen henkilökunnan työtunteihin perustuvien palkkasummien koko-

naiskustannukset yritykselle. Pakkanen Racing Stable työllisti kehittämistyön hetkellä yhden kokoaikaisen ja kaksi nollatuntisopimuksella työskentelevää osa-aikaista työntekijää, joiden kaikkien kuukausittainen palkkasumma perustui tehtyihin työtunteihin ja ravimatkoihin, joista maksetaan korvauksia työehtosopimuksen (Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus) määrittämien yksityiskohtien mukaan poikkeavasti.

Vaikka kokoaikaisen työntekijän työsopimus päättyy alihankintasopimuksen kanssa vuoden 2022 loppuun, molemmat kehittämistyöhön osallistuvat tahot yhtyivät mielipiteeseen siitä, että henkilöstön kustannusten arviointi on merkittävä osa-alue yrityksen kannattavan kasvun mahdollistamisessa. Yrittäjän kykyä arvioida tulevia palkkakustannuksia helpotettiin luomalla yhdessä palkanlaskijan kanssa taulukko (Kuva 2), jolla tuntimäärän ja kyseisen työntekijän tuntipalkan tietämällä on mahdollista arvioida palkan aiheuttamat kokonaiskustannukset yritykselle sivukuluihin. Sivukuluprosentit voivat muuttua vuosittain ja niitä tulee tarvittaessa päivittää.

Tuntipalkka	10,00	
Lomakorvaus	0,90	9 %
Bruttopalkka	10,90	
Työnantajan Tyel maksu	2,04	18,70 %
Työttömyysvakuutusmaksu	0,05	0,50 %
Tapaturmavakuutusmaksu	0,08	0,70 %
Ryhmähenkivakuutusmaksu	0,01	0,06 %
Sairausvakuutusmaksu	0,15	1,34 %
Kokonaiskulut yhteensä	13,22	

KUVA 2. Näyttökuva tuntityöntekijän palkkalaskelmataulukosta (Rantalainen palkanlaskenta 2022).

Palkkojen sivukulujen arvioimisen lisäksi yrittäjä ja konsultti yhdessä huomasivat, että lomapalkkojen arvioiminen palkkakustannusten lisänä oli yrittäjälle haastavaa. Kirjanpitojärjestelmään ei tällä hetkellä ole mahdollista saada Maaseutuelinkeinojen työehtosopimuksen mukaista lomalaskentaa, vaan lomalaskenta on suoritettu manuaalisesti palkanlaskennassa. Erityisesti kokoaikaisten työsuhteiden päättyessä maksettavat lomakorvaukset ovat aiheuttaneet yrittäjälle päänvaivaa ja hankaluuksia maksuvalmiuden suunnittelun kanssa. Kokoaikaisen

työntekijän määräaikaisen työsuhteen päättyessä vuoden 2022 lopussa, yrittäjälle jää jälleen maksettavaksi ns. lopputili eli korvattavaksi pitämättömät lomat rahallisesti.

Jatkossa yhteistyötä palkanlaskijan kanssa tiivistetään niin, että yrittäjä osaa paremmin varautua tuleviin kustannuksiin. Kehittämistyössä huomattiin, että yrittäjän tulisi kouluttautua edelleen lisää työnantajana toimimisessa ja perehtyä tarkemmin eri vaihtoehtoihin työsuhteen päättymistilanteessa. Osa-aikaisille tunti-työntekijöille lomakorvaukset on maksettu jokaisella palkkalaskelmalla.

Vaikeasti arvioitaviksi kustannuseriksi yrittäjä nosti myös pienemmät kulutusostot, kuten valmennuksessa käytettävät varusteet jotka vaativat ajoittain uudistamista, hevosten kengät, hoidoissa käytetyt tuotteet ja tarvikkeet sekä kuluvat tallitarvikkeet, kuten luudat ja talikot. Myöskään esimerkiksi aitojen korjaukseen vaadittavia välineitä ja tarvikkeita ei oltu toiminnassa erikseen budjetoitu.

3.2 Katetuotto- ja kannattavuuslaskenta

Katetuottolaskennassa keskiössä ovat yrityksen tulojen eli myyntituottojen lisäksi edeltävässä kappaleessa käsitellyt muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Katetuottolaskennalla lasketaan, paljonko yrityksen myyntituotoista jää muuttuvien kulu- jen jälkeen kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia. Katetuottolaskentaa toteutetaan aina verottomilla arvoilla. (Saaranen, Kolttola & Pösö 2022, 40-41).

Katetuottolaskelma	
	myyntituotto
-	<u>muuttuvat kustannukset (mukut)</u>
=	katetuotto (myyntikate)
-	<u>kiinteät kustannukset (kikut)</u>
=	tulos (voitto tai tappio)

KUVA 3. Katetuottolaskelman kaava (Saaranen, Kolttola & Pösö 2022, 41).

Laskelman välituloksena saadaan katetuotto eli myyntikate. Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset (Järvenpää ym. 2017,

52). Myyntikatteesta saadaan laskennallisesti johdettua myyntikateprosentti. Se kertoo, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää kattamaan kiinteitä kuluja, poistoja sekä rahoituskuluja. Myyntikateprosentilla (Kuva 4) on siis mahdollista laskea myös liikevaihdon kriittinen piste sekä hintajousto. (Koski 2017, 80).

$$\text{Myyntikateprosentti} = \frac{\text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

KUVA 4. Myyntikateprosentin laskentakaava (Koski 2017, 80).

Myyntikateprosentti voi olla myös negatiivinen, jolloin tuotteen tai palvelun hinta ei riitä kattamaan suoraan sille kohdistettavissa olevia kuluja. Tällaisessa tapauksessa myytävä tuote tai palvelu on hinnoiteltu väärin. Myyntikateprosenttia laskettaessa mahdollisimman suuri osa kustannuksista tulisi mieltää muuttuvan luonteisiksi, jolloin vältetään myyntikateprosentin valheellinen positiivinen arvo. (Koski 2017, 81).

Laskettaessa ravivalmennuspalvelun myyntikateprosenttia katetuottolaskelman tiedoilla, saadaan laskentakaava $455/850 \cdot 100$ tuloksena 53,53%. Myyntikateprosentti vaikuttaa hyvältä, mutta kuten Koski (2017, 81) toteaa, mahdollisimman suuri osa kustannuksista tulisi mieltää muuttuvan luonteisiksi, jotta se antaisi totuudenmukaisen kuvan. Pakkanen Racing Stablen tapauksessa laskettu myyntikateprosentti siis antaa täysin valheellisen kuvan toiminnan ja palvelun kannattavuudesta. Yrittäjä kuitenkin koki, ettei kiinteisiin kustannuksiin sijoitettuja kustannuseriä ole yksinkertaista ajatella muuttuvan luonteisina.

Liikevaihdon kriittisen pisteen laskemiseksi myyntikateprosenttia voidaan kuitenkin hyödyntää sellaisenaan. Liikevaihdon kriittinen piste (KRP, break-even point) kertoo, kuinka paljon yrityksen on saatava tuottoja, jotta myyntikate riittää kattamaan kiinteät kustannukset. Kriittisestä pisteestä voidaan edelleen johtaa voitollisen tuloksen mahdollistava myynti- tai asiakkuuksien määrä (Koski 2017, 61; Järvenpää ym. 2017, 102; Saaranen, Kolttola & Pösö 2022, 47). Kriittisessä pisteessä katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat sekä euroina että prosentteina

yhtä suuret. Sen vuoksi kriittinen piste myyntituottona saadaan laskettua kuvan 5 kaavalla.

$$\text{kriittinen piste myyntituottona (€)} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto prosentti}} \cdot 100$$

KUVA 5. Kriittinen piste myyntituottona (Saaranen, Koltola & Pösö 2022, 48).

Valmennustoiminnan kriittinen piste myyntituottona saadaan laskettua kaavalla $4250/53,53 \cdot 100$ jolloin tulokseksi saadaan 7939,47€. Nykyisellä valmennusmaksulla tämä tarkoittaisi suoritemäärissä eli hevosten määrässä kymmentä hevosta. Kymmenen hevosen hoito ja valmennus ilman uusia henkilöstöresursseja olisi yrittäjälle käytännössä mahdotonta.

Peruspalvelun lisäksi yritys laskuttaa hevosenomistajilta 10% provision valmennettavien hevosten ansaitsemista palkinnoista. Vaikka palkintoprovisioiden saaminen käytännössä onkin toiminnan elinehto, koska jatkuvuus vaatii tuekseen kilpailumenestystä, ei liiketoiminnan peruskannattavuutta voida yrittäjän ja Toivaisen mukaan rakentaa palkintoprovisioiden varaan. Niitä voidaan myöhemmässä vaiheessa arvioida ja budjetoida esimerkiksi pienempiin investointitarpeisiin.

Katetuottolaskelma kokonaisuudessaan kuvaakin sitä, onko toiminta kannattavaa. Kannattavuudella (profitability) tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten erotusta (Järvenpää ym. 2017, 65; Suomala ym. 2018). Katetuottolaskenta perustuu katetuottoajattelun olettamuksille siitä, että:

- Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin
- Muuttuvat kustannukset ovat täysin lineaariset
- Kiinteät kustannukset ovat täysin kiinteitä toiminta-asteesta riippumatta
- Toiminta-astetta voidaan mitata vain yhdellä mittayksiköllä
- Sekä tuotannontekijöiden yksikköhinnat, että suoritteiden myyntihinnat ovat vakioita ja toiminta-asteesta riippumattomia
- Esimerkiksi poistojen ja korkojen oletetaan sisältyvän kiinteisiin kustannuksiin (Alhola & Lauslahti 2002, 67; Järvenpää ym. 2017, 102).

Katetuottolaskennassa on tärkeää huomioida, että saatava tulos on liiketulos eikä kokonaistulos. Liiketuloksella tarkoitetaan tulosta, joka saadaan, kun vähennetään liikevaihdosta muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä suunnitelman mukaiset poistot. Siitä ei olla vähennetty esimerkiksi rahoitukseen liittyviä kustannuksia, vaikkakin joissakin tapauksissa ne voidaan katetuottolaskennassa katsoa kiinteiksi kustannuksiksi. (Järvenpää ym. 2017, 52).

Pakkanen Racing Stablen tapauksessa havaittiin, että koska tulos on viime aikoina myös lyhyemmällä aikavälillä tarkasteltuna lähes poikkeuksetta ollut tappiollinen, on peruspalvelun eli ravihevosten hoidon ja valmennuksen katetuottoa järkevää selvittää. Katetuottolaskentaa voidaanakin käyttää koko yrityksen toiminnan ohella tuotteen, tuoteryhmän, palvelun, tulosityksikön, sektorin tai alueen kannattavuuden analysoinnissa (Järvenpää ym. 2017, 101).

Ravivalmennuspalvelun kannattavuuden analysoimiseksi katetuottolaskennan menetelmin oli selvitettävä palvelun yksikkökustannukset (unit costs). Yksikkökustannuksilla tarkoitetaan yhden suoritteen tuottamisen hintaa (Järvenpää ym. 2017, 62). Rehujen ja kuivikkeiden (ainekustannukset) kulutuksen osalta yksikkökustannukset oli melko yksinkertaista laskea jakamalla rehukuormien hinnat niiden käyttöajalla ja hevosmäärällä, mutta osan välillisiä kustannuksia (kuten hevosten kuluvat treenivarusteet) määrittäminen oli hankalaa.

Kehittämistyön aloitushetkellä peruspalvelun kuukausimaksu oli 850,00 euroa (+ alv 24%). Palvelun tuottamiseen vaadittavat muuttuvat kustannukset koostuvat heinistä, väkirehuista, hevosten kengityksestä (sisältyy valmennusmaksuun), kuivikkeista ja karsinavuokrasta. Väkirehujen valmistaja ja tuoteominaisuudet vaihtelivat tarkasteluhetkellä hevoskohtaisesti, joten väkirehujen kulutus laskettiin niiden keskiarvoisella kustannuksella per hevonen.

Kiinteitä kustannuksia aiheutuu yritykselle kahdesta eri toimipisteestä. Katetuottolaskelmassa päädyttiin kohdentamaan Ylöjärven toimipisteen (eli alihankintasopimuksen päättymisen jälkeen jatkuvalla) toiminnalle kaikki ne kustannukset, joiden voidaan olettaa jatkuvan saman suuruisina alihankintasopimuksen päättyttyä (yht. 4250€). Kiinteät kustannukset jaettiin laskelmassa tasan suoritemäärille.

Kuvan 6 laskelmassa suoritemääränä on käytetty yrittäjän arvioimaa maksimia nykyisillä resursseilla eli kahdeksaa kuukausiveloitettavaa hevosta.

Myynti	Valmennus ja hoito	850
Mukut	Heinät	85
	Väkirehut	75
	Kengitys	65
	Kuivikkeet	20
	Karsinavuokra	150
Katetuotto		455
Kikut	(jaettuna maksimisuoritteille)	531,25
Tulos	per suorite	-76,25

KUVA 6. Pakkanen Racing Stable Oy:n yksittäisen suoritteen katetuottolaskelma maksimikapasiteetilla (Etta Pakkanen 2022).

Kuvassa 6 esitelty yksittäisen suoritteen katetuottolaskelma osoittaa, että vaikka toiminta pyörisi maksimikapasiteetilla, on nykyinen hoito- ja valmennuspalvelu kannattamaton. Hevosmäärän ollessa kahdeksan suoritekohtainen tappio ker- tautuu siten, että lopullinen toiminnan tappio pelkästään Ylöjärven toimipisteen toiminta huomioiden on kuukausittain n. 610 euroa.

3.3 Hinnoittelu kannattavuuden tekijänä

Hinnoittelu on tärkeä, ellei jopa tärkein kannattavuuden tekijä (Pussinen 2013, 30; Järvenpää ym. 2017, 212; Jormakka ym. 2021, 225). Jos yrityksen myyntikate on negatiivinen, tuotteen tai palvelun hinta ei riitä kattamaan suoraan tuotteeseen tai palveluun kohdistettavia muuttuvia kuluja (Koski 2017, 62). Tällöin yritys tekee väistämättä tappiollista tulosta. Kun yhtälöön lisätään vielä yrityksen kiinteät kus- tannukset, tappio kasvaa entisestään. Pakkanen Racing Stablen tapauksessa palvelun myyntikate oli reilusti positiivinen, mutta kiinteät kustannukset kohdistet- tuna nimenomaan yrityksen ydinpalvelun tuottamiseen keikauttivat tuloksen ne- gatiiviseksi.

Hevosalalla hinnoittelu perustuu pitkälti tuotantokustannuksiin. Tuotteiden ja palveluiden hintoihin vaikuttavat esimerkiksi yritystoiminnan puitteet, päivittäiset ylläpitokustannukset, tehdyt investoinnit, palkattujen työntekijöiden määrä sekä yrittäjän oma palkka. Näiden lisäksi hintaan voivat vaikuttaa myös yrityksen sijainti, henkilöstön osaaminen, yrittäjän maine ja kilpailumenestys. (Louhelainen 2013, 25).

Yksi hevosalan hinnoittelun merkittävä vaikuttaja on se, että jokaisen tallin kustannusrakenteet ovat ainutlaatuiset. Hinnoittelua ei näin ollen voi tehdä pelkäämään alueen muita yrityksiä seuraamalla, sillä se johtaa helposti alihinnoitteluun (Pussinen 2013, 30). Toisaalta markkinoiden hintataso ohjaa voimakkaasti asiakkaiden käyttäytymistä ja valintaprosessia.

Suomen Hippoksen raviurheilujohtaja arvioi elokuussa julkaistussa uutisessa (YLE 2022), että ravivalmennustoiminnan kustannusten nousua on vaikea siirtää täysimääräisenä valmennusmaksuihin, koska myös hevosenomistajien maksukyky tulee vastaan. Yrittäjän mielestä alan ammattimaisten toimijoiden ei kuitenkaan pitäisi joutua maksumiehiksi asiakkaiden harrastukselle. Hinnoittelu on tehtävä siten, että kustannukset saadaan katettua, tai toiminta tulee lopettaa. Kustannustason nousun aiheuttamaa painetta hevosenomistajien puolella helpottaa yleistynyt kimppaomistajuus, jossa yhden hevosen kuluja on jakamassa useampi omistaja. Näiden yksittäisen ihmisen kulutasoa pienentävien toimien tukeminen yrittäjän puolelta tulee olemaan merkittävä kilpailuetu tulevaisuudessa.

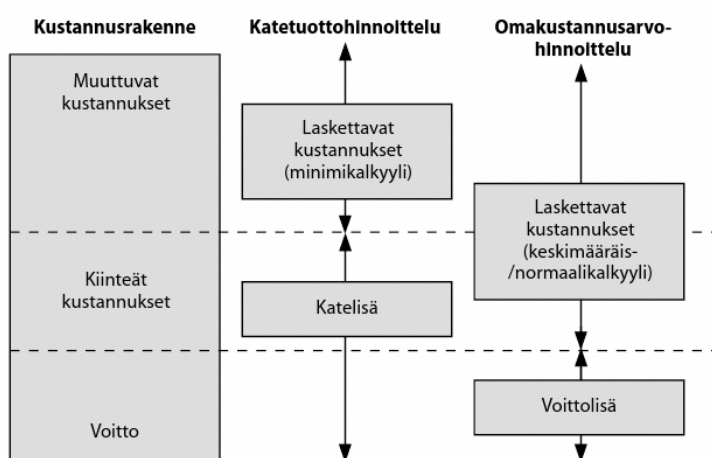
Kustannusperusteisessa hinnoittelussa (cost-based pricing) keskiössä on kustannusten laskeminen oikein. Tuotantokustannuksista puhuttaessa on syytä perehtyä termeihin valmistus- ja omakustannusarvo. Valmistusarvolla tarkoitetaan kustannuksia, jotka aiheutuvat tuotteen valmistuksesta tai tässä tapauksessa palvelun tuottamisesta/suorittamisesta. Omakustannusarvolla puolestaan tarkoitetaan kustannuksia, jotka käsittävät sekä valmistuksesta/tuottamisesta että hallinnosta ja markkinoinnista aiheutuvia kustannuksia. (Järvenpää ym. 2017, 119).

Omakustannuspohjaisessa hinnoittelussa tuotteen tai palvelun aikaansaamisesta aiheutuneiden kustannusten lisäksi huomioidaan hallinnon kustannukset ja yrityksen voittotavoite. Hinnoittelumallin tavoitteena on, että hinta varmasti kattaa

kaikki tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset ja sen lisäksi tuottaa yritykselle tavoitellun voiton. Nk. voittolisähinnoittelussa käytännön ongelman muodostaa esimerkiksi voittolisän määrittäminen. (Alhola & Lauslahti 2002, 227).

Hinnoittelun tavoitteena on, että tuotteen tai palvelun hinta riittää kattamaan kaikki yrityksen kustannukset ja voittotavoitteen (Saaranen, Kolttola & Pösö 2022, 63; Alhola & Lauslahti 2002, 221). Tällöin hyödynnetään usein suoritekohtaista kustannuslaskentaa ja kustannusperusteista hinnoittelua. Suoritekohtaisessa laskennassa voi käyttää kolmea toisistaan eroavaa ratkaisua eli suoritekalkyylia: minimikalkyylia, keskimääräiskalkyylia tai normaalikalkyylia. (Alhola & Lauslahti 2002, 189; Järvenpää ym. 2017, 114).

Minimikalkyyli laaditaan siten, että suoritteelle kohdistetaan vain tuotannosta aiheutuvat muuttuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia ei kohdisteta suoritteille, koska niiden katsotaan aiheutuneen kapasiteetin ylläpidosta ja ne syntyvät riippumatta suoritteiden aikaansaannista. Minimikalkyyli noudattelee siis katetuottoajattelua ja siksi siitä käytetään myös nimitystä katetuottokalkyyli. Minimikalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2002, 189-190). Minimikalkyyli on käyttökelpoinen silloin, kun muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri (Järvenpää ym. 2017, 114). Omakustannusarvohinnoittelun ja katetuottohinnoittelun eli minimikalkyylin hyödyntämiseen perustuvan hinnoittelumenetelmän eroa kuvataan kuvassa 7.



KUVA 7. Katetuottohinnoittelun ja omakustannusarvoon perustuvien hinnoittelumenetelmien ero (Järvenpää ym. 2017, 216).

Keskimääräiskalkyyli puolestaan laaditaan siten, että suoritteelle kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset. Keskimääräislaskennassa katsotaan, että kaikki kustannukset ovat aiheutuneet suoritteiden aikaansaamisesta, jolloin kustannusten kahtiajako kiinteisiin ja muuttuviin on tarpeeton. Keskimääräiskalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden kaikki kustannukset suoritteiden määrällä. (Alhola & Lauslahti 2002, 190). Hinnittelussa haasteena on, että kustannusperusteinen hinta vaihtelee huomattavasti valmistusmäärän muuttuessa. Keskimääräiskalkyyliä hyödyntäessä tulisi siis tiedostaa, että tuotantomääräerot eri ajanjaksoina vaikuttavat olennaisesti keskimääräiskalkyylin mukaisiin yksikkökustannuksiin. (Järvenpää ym. 2017, 116).

Normaalikalkyyliä voidaan puolestaan luonnehtia keskimääräiskalkyylin paranneluksi versioksi, koska siinä otetaan huomioon toimintasuhteen muutokset. Normaalikalkyyli rakennetaan siten, että suoritteelle kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset, mutta kiinteiden kustannusten jakajana käytetään normaalitoiminta-astetta. Laskennan perustana on ajatus siitä, että kiinteät kustannukset ovat suoritteiden aikaansaamiseksi välttämättömiä, mutta niiden määrä ei voi vaihdella toimintasuhteen muuttuessa. Normaalikalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä ja lisäämällä tähän laskentakauden kiinteät kustannukset jaettuna normaalilla suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2002, 200).

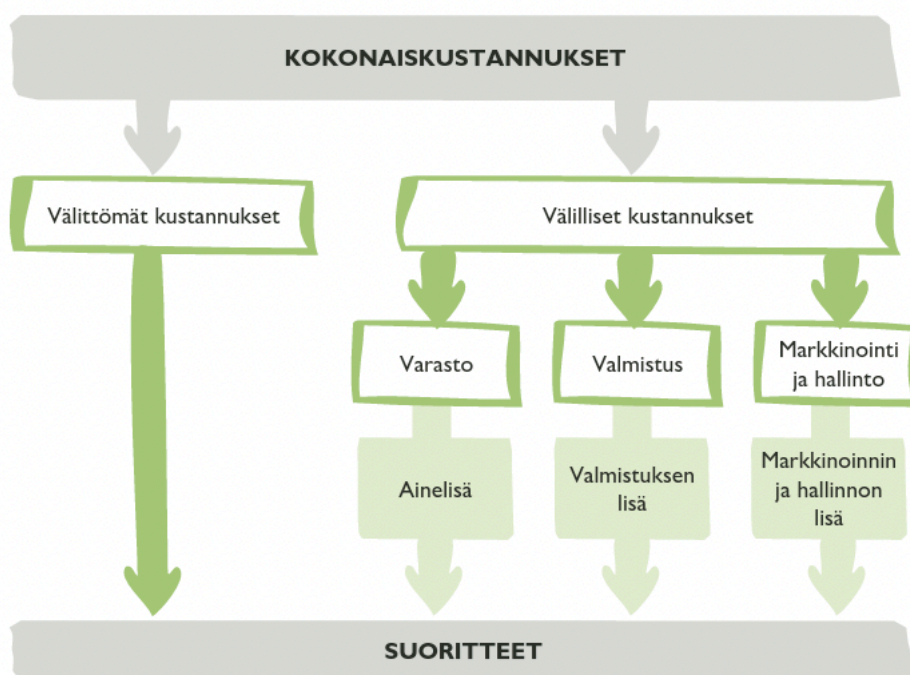
Sekä valmistusarvoa että omakustannusarvoa voidaan laskea hyödyntäen edellisissä kappaleissa kuvattuja kalkyyliä. Kuva 8 kuvaa näiden suhdetta toisiinsa ja avaa terminologiaa eri menetelmien yhdistämisessä.

	Valmistusarvo	Omakustannusarvo
Minimikalkyyli	Minimivalmistusarvo	Minimiomakustannusarvo
Keskimääräiskalkyyli	Valmistusarvo	Omakustannusarvo
Normaalikalkyyli	Normaalivalmistusarvo	Normaaliomakustannusarvo

KUVA 8. Valmistus- ja omakustannusarvon terminologia kalkyyleittain (Järvenpää ym. 2017, 119).

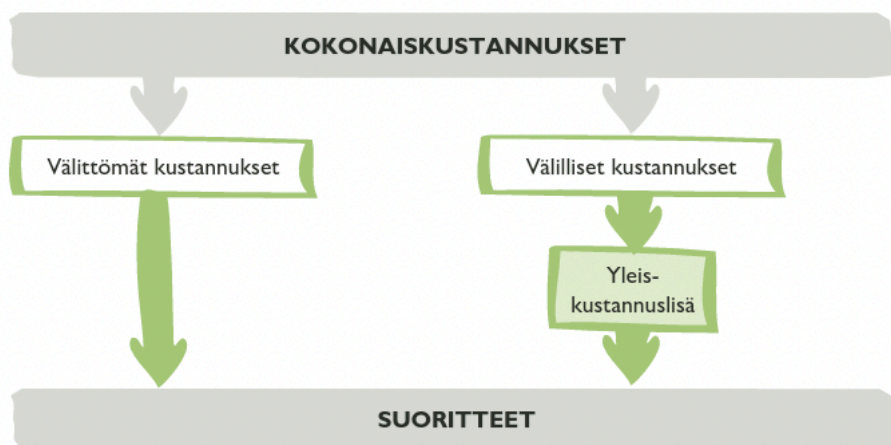
Perinteisessä tuotantokustannuslaskennassa kustannusten kohdentamisiongelma ratkaistaan lisäyslaskennan (job costing) avulla. Lisäyslaskennassa kus-

tannukset jaotellaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille tai palveluille ja välilliset kustannukset eri välivaiheiden kautta. Lisäyslaskennassa kaikki yrityksen välilliset kustannukset kohdistetaan tuotteille tai palveluille erilaisten lisien avulla. (Alhola & Lauslahti 2002, 208-210). Näitä lisiä voivat olla esimerkiksi palkkalisä, työtuntilisä tai markkinoinnin ja hallinnon lisä. Tämän tapaista lisäyslaskentaa hyödynnetään usein valmistusyrityksissä. (Jormakka ym. 2021, 213). Kustannusten kohdistamista lisäyslaskennan avulla kuvataan kuvassa 9.



KUVA 9. Kustannusten kohdistaminen lisäyslaskennan avulla valmistusyrityksessä (Jormakka ym. 2021, 213).

Yksinkertaisimmillaan käytössä voi olla yksi yleiskustannuslisä, joka voidaan laskea jakamalla välilliset kustannukset (muuttuvat) välittömillä kustannuksilla (kiinteät) ja kertomalla tulos sadalla. Näin saadaan prosenttimuotoinen yleiskustannuslisä. (Alhola & Lauslahti 2002, 208-210). Yleiskustannuslisä sopii erityisesti palveluyrityksille, jotka tuottavat useammanlaisia palveluita (Jormakka ym. 2021, 216). Kustannusten kohdistamista suoritteelle yleiskustannuslisän avulla kuvataan kuvassa 10.



KUVA 10. Kustannusten kohdistaminen suoritteelle kauppaliikkeessä ja palveluyrityksessä lisäyslaskennan avulla (Jormakka ym. 2021, 215).

Lisäyslaskentaa käytetään tyypillisesti silloin, kun yritys tarjoaa useita erilaisia tuoteryhmiä ja tuotteita, joiden valmistusprosessit poikkeavat toisistaan (valmistusyritykset). Kun yrityksellä on yksi tuoteryhmä ja selkeä jatkuva prosessi, suositellaan käytettäväksi jakolaskentaa. Jakolaskennalla (process costing) tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan kustannusten jakamista tuotetulla suoritemäärällä. (Järvenpää ym. 2017, 121).

Alholan & Lauslahden (2002, 222) mukaan hinnoittelussa olisi hyvä ottaa palvelun tuotantokustannusten lisäksi huomioon myös muita näkökulmia. Hinta on:

1) Tuotteen arvon mittari

Yrityksen tavoitellessa laatumielikuvaa se ei voi myydä tuotteitaan tai palvelujaan alhaisilla hinnoilla. Asiakkaat eivät useimmiten koe halpaa tuotetta laadukkaaksi.

2) Tuotteen arvon muodostaja

Hinta luo ja muodostaa yrityksen haluamaa mielikuvaa. Hinta on usein asetettu välittämään tiettyä mielikuvaa.

3) Kilpailuun vaikuttava peruselementti

Korkeampi hinta vaatii usein jonkinlaista erilaistumista suhteessa kilpailijoihin.

4) Kannattavuuteen vaikuttava elementti

Jokainen asiakkaalta saatu lisäeuro näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Hinnan merkitys on suurin verrattaessa sen vaikutusta muihin tuloslaskelman eriin. Hinnan korotus näkyy aina tuloslaskelman lopputulemassa sellaisenaan.

5) Tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä

Hinnan tulee olla eri kohderyhmäsegmenttien hyväksyttävä. Liian matala tai liian korkea hinta ehkäisevät tuotteen tai palvelun menekkiä. Keskeisintä on ymmärtää eri asiakassegmenttien arvostukset ja odotukset ja hyödyntää niitä hinnoittelun rakentamisessa.

Tuotantokustannuksiin perustuvan hinnoittelun lisäksi hinnoittelussa voidaankin hyödyntää myös markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista tai sopimusperusteista hinnoittelua. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa (market-based pricing) hinta pyritään asettamaan vaihtoehtoisia substituuotteja alemmaksi tai samalle tasolle (Suomala ym. 2018). Markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä pakottaa yritykset usein toimintojen tehostamiseen, koska kustannukset on sopeutettava markkinahintaan (Jormakka ym. 2021, 229).

Järvenpään ym. (2017, 223-224) mukaan tavoiteperusteisessa hinnoittelussa keskitytään yrityksen strategiaan tavoitteisiin esimerkiksi markkinaosuuden laajentamisessa (markkinoidenvaltaushinnoittelu) tai kannattavuuden parantamisessa (kermankuorintahinnoittelu). Toisaalta Jormakka ym. (2021, 229) kuvaavat tavoiteperusteista hinnoittelua toisin: hinta määritellään markkinatason mukaan ja voittotavoite huomioiden määritetään tuotteen tai palvelun tuottamiselle tavoitekustannus.

Arvoperusteisessa hinnoittelussa (value-based pricing) tuote tai palvelu hinnoitellaan sen mukaan, miten arvokkaaksi se koetaan. Siinä olennaista on miettiä asiakkaan silmin palvelun tuomaa lisäarvoa, mikä tuo mukanaan haasteita kuten asiakkaan arvostamien seikkojen jäsentäminen, niiden muuttaminen näkyväksi tuotteen hinnassa ja asiakkaan saaminen vakuuttuneeksi tuotteen arvosta substituuotteihin nähden. (Järvenpää ym. 2017, 223-224; Suomala ym. 2018).

Voidaan ajatella, että kustannukset ja niiden perusteella arvioitu hinta antavat tuotteelle tai palvelulle minimihinnoittelun, kun arvoperusteinen hinnoittelu puolestaan indikoi tuotteen tai palvelun maksimihintaa. Kolmas huomioon otettava elementti on kilpailutilanne, eli millä hinnalla ja mitä asiakkaan kokemaa arvoa kilpailevat tahot myyvät. (Dugdale 2023, 39).

Sopimusperusteisessa hinnoittelussa (agreed price) hinta sovitaan myyjän ja asiakkaan välisissä neuvotteluissa (Järvenpää ym. 2017, 223-224). Fabiani ym. (2005) raportoivat useiden paikallisten tutkimusten tuloksista koskien vaihtelevaa hinnoittelua (price discrimination). Vaihtelevalla hinnoittelulla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että samaa tuotetta tai palvelua myydään eri hinnoilla joko eri asiakkaille tai samalle asiakkaalle. Tutkimusten mukaan euroalueen yrityksistä noin 42% hinnoittelee tuotteet tai palvelut tapauskohtaisesti ja ainoastaan 18% yrityksistä veloittaa kaikilta asiakkailta saman hinnan. (Dugdale 2023, 10 mukaan).

Tapauskohtainen hinnoittelu voidaan jaotella vieläkin tarkemmin sopimusperusteiseen ja erilaistettuun hinnoitteluun (differentiated pricing). Erilaistetulla hinnoittelulla viitataan siihen, että lopulliseen hintaan vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan koko, vaikutusvalta/tärkeys, sijainti tms. (Indounas 2009, Dugdale 2023, 11 mukaan).

Myös Toivanen nosti esiin mahdollisuuden sopimusperusteiselle hinnoittelulle. Näin yrittäjä voisi arvioida esimerkiksi provisiotulojen mahdollisuuden ja veloitettun kuukausihinnan suhdetta. Tietävästi alalla ei olla aiemmin hyödynnetty tällaista hinnoittelumallia ja sitä voitaisiin pitää jossakin määrin epäeettisenä, mutta tutkimusten mukaan tapa on muilla toimialoilla hyvinkin yleinen.

Yrittäjä ja Toivanen tulivat hinnoittelua suunnitellessaan siihen tulokseen, että yrittäjän oman tulevaisuuden kannalta on ehdoton vaatimus, että palvelun hinta kattaa tuotantokustannukset. Hinnoittelulaskelmissa hyödynnettiin siis jakolaskentaa ja normaalikalkyyliä, jossa kaikki yrityksen kustannukset jaetaan suoritteille huomioiden tavanomainen tuotantoaste. Hinnoittelulaskelmassa ei vielä otettu huomioon yrityksen voittotavoitetta, koska toiminnan aloitusvaiheessa nähtiin hintatason suhteessa markkinaan olevan jo samalla tasolla kokeneempien

toimijoiden kanssa eikä tuoreen valmentajan palkintoprovisiomahdollisuuksista ollut vielä tarkkaa kuvaa. Hinnoittelussa huomioitiin siis myös palvelun markkina-hinta. Optimitilanteessa palkintoprovisiotavoite ja yrityksen voittotavoite olisivat tulevaisuudessa sama luku.

Hinnoittelulaskelmissa haasteita aiheutti se, ettei yrityksen kaikkia kuluja oltu onnistuttu hahmottamaan ja arvioimaan muuttuviin eikä kiinteisiin kustannuksiin. Näistä esimerkiksi hevosten kengät, hoitotuotteet ja tallitarvikkeet kuten juotto-ämpärit ovat suoraan muuttuvia kustannuksia ja aiheutuvat palvelun tuottamisesta. Kehittämistyöprosessin osana yrittäjä ja Toivanen yrittivät arvioida näitä kustannuksia, mutta niitä ei toistaiseksi oltu eritelty kirjanpidossa niin, että niiden löytäminen olisi ollut käytettävien resurssien puitteissa järkevää.

Näiden pienten, mutta jatkuvasti syntyvien hevosten perushoitoon liittyvien kustannusten havaittiin kuitenkin aiheuttavan merkittäviä ja vaikeasti arvioitavissa olevia kustannuksia yritykselle vuositasolla. Niinpä palvelun uuteen hintaan päätettiin jättää lisä näitä varten, jotta tappiolliselta toiminnalta vältytään varmasti ja tappiollisten tilikausien aiheuttamaa korjausvelkaa päästään kattamaan mahdollisella voitto-osuudella.

Yrityksen kustannusrakennetta kokonaisuutena tarkastellessa mukana on sellaisia kustannuksia, jotka eivät liity varsinaisen palvelun tuottamiseen (esimerkiksi oma hevoskasvatustoiminta). Tästä syystä yrityksen tulisi luoda kirjanpito-ohjelmaan eri kustannuspaikkoja, joiden tulosraporteista todelliset kustannukset voitaisiin määrittää ja siten jakolaskentaa voitaisiin hyödyntää sen normaalissa merkityksessä.

Yksittäisen suoritteiden katetuottolaskelmaa oli helppo hyödyntää suoraan palvelun uuden hinnan muodostamisessa. Laskelman ja Toivasen ja yrittäjän hinnanmuodostamiseen liittyvien pohdintojen seurauksena palvelun uudeksi hinnaksi määritettiin 950,00€ + alv 24%. Yrittäjä ottaa riskin korottaessaan hintaa kerralla niin merkittävästi, mutta myös asiakkaat tuntuivat ymmärtävän toiminnan kannattavuuspaineet ja aiemman alihinnoittelun aiheuttamat haasteet. Hintojen korotuk-

sesta tiedotettiin asiakkaita lokakuun lopussa 2022 ja uusi hinnoittelu astuu voimaan 1.12.2022. Hintojen nousun vuoksi valmennussuhteen päättävien asiakkaiden tulee ilmoittaa valmennussuhteen päättymisestä viimeistään 15.11.2022.

Jatkossa hinnoittelu tullaan huomioimaan myös osana strategiaa. Koska yrittäjän tavoite on pitää toiminta hevosmäärällisesti pienenä, on strategiaa lähdettävä rakentamaan niin, että maltillisempi volyymi riittää kattamaan toiminnan kustannukset ja voittotavoitteen. Matala volyymi tarvitsee toimiakseen korkeamman hinnoittelun, joka puolestaan vaatii yritykseltä erilaistumista, jotta asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta premium –hintaa (Holtzman & Hood 2013, 38).

3.4 Tuloksen analysointi

Yrityksen tulisi seurata ja analysoida kannattavuuttaan tuloslaskelman pohjalta kuukausittain (Toivanen). Tuloksen arvioinnin pitäisi aina perustua tietoon siitä, mitkä ovat yrityksen tuloksen kannalta tärkeimpiä tekijöitä, ns. avaintulostekijöitä. (Pellinen 2017, 91). Tämä toiminto muodostuu yritykselle erityisen tärkeäksi alihankintasopimuksen päättymisen jälkeen, kun tuotot ja kustannukset ovat helpommin eriteltävissä ja keskittyvät nimenomaan jatkuvaksi tarkoitetun Ylöjärven toimipisteen toimintaan.

Tuloslaskelma esittää takautuvasti tietoa siitä, mitä on tapahtunut. Se ei siis itsessään anna informaatiota tulevaisuuden tapahtumista. Tuloslaskelma auttaa lukijaansa määrittämään yrityksen lähtötilanteen ennen seuraavaa tarkasteltavaa ajanjaksoa. (Salmi 2020).

Yrityksen kannattavuus paranee, jos tuotot kasvavat tai kustannukset pienenevät (Koski 2017, 81). Tuotolla tarkoitetaan tapahtunutta tai tapahtuvaksi odotettavaa varojen lisääntymistä tai velkojen vähentymistä. Vastaavasti kululla tarkoitetaan varojen vähenemistä tai velkojen kasvua (Salmi 2020).

Tulosta voi parantaa kasvattamalla myyntimäärää, korottamalla myyntihintaa sekä alentamalla joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Koska yrittäjän tarkoituksena on pitää toiminnan volyymi pienenä operatiivisen toiminnan vaatimusten

vuoksi, jäävät kannattavuuden parantamisen työkaluiksi tuottojen kasvattaminen (hintojen korotus ja mahdolliset lisäpalvelut) sekä kustannusten pienentäminen.

Liikevoittoprosentilla voidaan laskea, onko varsinainen operatiivinen liiketoiminta kannattavaa ennen kuin otetaan huomioon, miten liiketoiminta on rahoitettu (Koski 2017, 81). Pakkanen Racing Stable ei ole toistaiseksi hakenut toiminnalleen ulkopuolista rahoitusta, jolloin liikevoittoprosentiksi saadaan yrityksen voittoprosenttia vastaava luku. Liikevoittoprosentti perustuu yrityksen liiketulokseen eli ebit-lukuun (earnings before interests and taxes) (Järvenpää ym. 2017, 317).

Voittoprosentti lasketaan tuloslaskelman tiedoilla jakamalla tilikauden voitto liikevaihdolla ja kertomalla tulos sadalla. Voittoprosentti on hyvä mittari yritysten väliseen vertailuun siksi, että siinä on huomioitu sekä lyhytaikaiset että pitkäaikaiset tuotannon kulut, vieraan pääoman hinta ja yhteisövero (Koski 2017, 82). Voittoprosentti lasketaan yrityksen nettotuloksesta, eli tuloksesta josta on vähennetty myös rahoituskulut (Järvenpää ym. 2017, 317).

Kuukausittaisen tuloslaskelman analysoinnissa on otettava huomioon, ettei kirjanpidon tuloslaskelma anna suoraan kaikkia kannattavuuden arvioinnissa hyödynnettäviä lukuja. Yrittäjän onkin siis valittava, minkä suhdelukujen kehittymistä hän seuraa. Yrityksen toiminnasta ei tulisikaan tehdä johtopäätöksiä pelkästään yhden kauden tunnuslukujen perusteella, vaan tärkeintä on havaita kehityssuuntia ja mahdollisia poikkeamia (Salmi 2020).

Toiminnan oltua kannattamatonta jo useamman vuoden, voidaan aluksi pyrkiä nollatulokseen tai voitolliseen tulokseen. Oman pääoman säilymisen varmistamiseksi yrityksen on seurattava tilannetta tarkkaan kuukausittain ja tuloslaskelman seuranta tuleekin jatkossa sisällyttää yrittäjän kuukausittaiseen taloudenhallintaprosessiin.

Jatkossa tuloksen analysoinnissa tulisi kiinnittää huomiota myös vaikeasti arvioitavissa oleviin kustannuksiin. Yrittäjä päätyi luomaan kirjanpitojärjestelmään oman kustannuspaikan eli dimension valmennusmaksuun sisältyville hevosten tarvikkeille, kuten kengille ja hoitotarpeille. Seurannan myötä yrittäjän kustannus-

tietoisuus tältä osa-alueelta paranee ja tarvittaessa ostoja voidaan optimoida keskitetyimmiksi ja mahdollisesti säästää kokonaiskustannuksissa suuremmilla kerättilauksilla. Lisäksi yrityksellä on mahdollisuus solmia kumppanuus jonkin tarpeita toimittavan tahon kanssa. Toistaiseksi kumpaakaan näistä ei olla kassavirran haasteiden vuoksi tehty, koska varaston ylläpito rasittaa aina kassaa hetkelisesti liiaksi.

Vaikeasti arvioitavien kustannusten muodostumisen seurannan lisäksi yrittäjän tulee kuukausittain perehtyä yritykselle aiheutuneihin kustannuksiin. Sähköisessä kirjanpito-ohjelmassa tuloslaskelma on mahdollista avata niin, että päästään tutkimaan sisältöä tositetasolla. Näin yrittäjä oppii hahmottamaan suurempien kustannuserien muodostumisen aikataulua sekä huomioimaan mahdollisia poikkeamia tai yllättäviä kustannuseriä.

Tuloslaskelman tarkastelu kannattaakin aloittaa aina silmäilyllä, joka keskittyy erityisesti kehityssuuntien ja poikkeamien havainnointiin. Huomio kannattaa kohdistaa erityisesti raportin pääriveihin, eli liikevaihtoon, käyttökatteeseen, liiketulokseen ja nettotulokseen. Näiden päärivien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja sen muutoksista sekä siitä, mihin tuloslaskelman osioon muutokset voidaan kohdistaa. (Salmi 2020).

4 MAKSUVALMIUS JA KASSAVIRRAT

Kannattamaton toiminta on aiheuttanut haasteita yrityksen kassavirralle ja sitä kautta ostolaskujen kiertoajalle. Maksuvalmiuden haasteet heijastuvat yrityksen liikesuhteiden lisäksi yrittäjän jaksamiseen ja luovat sitä kautta riskin toiminnan jatkuvuudelle. Tässä kappaleessa perehdytään maksuvalmiuden seurannan teoriaan ja arvioidaan kassavirtojen seuraamisen vaikutusta yrityksen toiminnalle ja sen kehittämiseksi.

4.1 Käyttöpääoma ja maksuvalmius

Käyttöpääomalla (working capital) tarkoitetaan yrityksen sitomaa pääoman määrää, joka syntyy kassastamaksujen ja kassaanmaksujen välisen viiveen seurauksena (Suomala ym. 2018). Usein käyttöpääoman tarve yrityksissä aliarvioidaan, vaikka yrityksen maksuvalmiuden (liquidity) ja kasvun turvaamiseksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Koski 2017, 74).

Yritykselle syntyy usein raaka-ainekustannuksia, palkkoja tai varastokustannuksia ennen myyntitulon saamista. Lisäksi käyttöpääomaa sitoutuu myyntisaamiin. Näiden kustannusten kattamiseen tarvittavan varallisuuden määrää kuvataan käyttöpääoman tarpeena. (Koski 2017, 74). Pakkanen Racing Stable veloittaa hevosenomistajia hoito- ja valmennuspalveluista kuukausittain takautuvasti, joten ylläpitoon ja palkkoihin vaadittavat varat on oltava yrityksen käytettävissä ennen laskutusta. Lisäksi laskuilla on kuluttajakaupan säädösten vuoksi 14:n vuorokauden maksuaika, jolloin kuluja voi muodostua yritykselle jopa kuusi viikkoa ennen niihin kohdistuvien tulojen tilitystä.

Tällä periaatteella yrityksen käyttöpääoman tarpeeksi voitaisiin arvioida kuukausittaiset kustannukset kokonaisuudessaan. Kiinteiden kustannusten kuukausittaisen osuuden ollessa 4250 euroa ja muuttuvien kahdeksan hevosen maksimikapasiteetilla 3160 euroa, käyttöpääoman tarve olisi yhteensä 7410 euroa. Jo tämän arvion tavoittelu helpottaisi yrityksen kassavirran hallintaa, vaikka se varastointien vuoksi onkin hyvin suuntaa antava.

Käyttöpääoman sitoutumisen määrään voidaan vaikuttaa useilla tavoilla. Nykytrendin mukaisesti raaka-aine- ja muut varastot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä (Koski 2017, 75). Ravivalmennusyrityksen näkökulmasta tämä aiheuttaa haasteita kahdesta syystä; Rehujen saatavuudessa ei saa ilmetä pienintäkään katkosta ja rehutoimitusten rahdit ovat merkittävä osa varaston täydennyksen kokonaiskustannusta. Varastointikustannuksia alan yrityksille harvemmin muodostuu, koska valmennustoiminta vaatii laajat tilat, joissa rehujen ja tarvikkeiden säilytys on useimmiten mahdollista ilman erillisiä kustannuseriä.

Ostovelkojen kasvattaminen maksuaikojä pidentämällä on yksi tapa rahoittaa käyttöpääomaa riskeeraamatta varaston riittävyttä. Mitä suurempi ostovolyyymi yrityksellä on ja mitä pidemmät maksuajat yritys saa, sen suuremmaksi ostovelat muodostuvat. (Suomala ym. 2018). Toivasen mukaan ostovelkojen kasvattaminen toimittajien kanssa etukäteen maksuajoista neuvottelemalla on useimmissa tapauksissa edullisin tapa rahoittaa käyttöpääomaa.

Myyntisaamisiin sitoutuvaa käyttöpääomaa voidaan puolestaan vähentää antamalla asiakkaille mahdollisimman lyhyet maksuajat (Koski 2017, 75). Suurin osa Pakkanen Racing Stable Oy:n asiakkaista on kuluttaja-asiakkaita, mikä tuo laskutuskäytänteisiin jonkin verran poikkeuksia B2B –kauppaan verrattuna. Kilpailuja kuluttajaviraston linjauksen mukaan laskut on lähetettävä kuluttajalle niin, että laskun lähettämisen ja eräpäivän välille jää vähintään kaksi viikkoa aikaa. Myöskään maksumuistutusta saatavasta ei tule lähettää ennen kuin laskun erääntymisestä on kulunut vähintään 14 päivää (Kilpailu- ja kuluttajavirasto).

Myyntisaamisten kiertoaika (Days Sales Outstanding eli DSO) ilmaisee, kuinka monta päivää laskun lähettamisestä rahojen kassaan saapumiseen keskimäärin kuluu. Kiertoaika voidaan laskea kertomalla myyntisaamisten määrä tarkastelujakson päivien lukumäärällä ja jakamalla tulos yrityksen tarkastelujakson liikevaihdolla (Koski 2017, 84). Kehittämistyön kohteena olevan yrityksen keskimääräinen myyntisaamisten kiertoaika vuonna 2022 (1-9/22) olisi tämän laskukaavan mukaan ollut 45 päivää. Yrittäjä ja Toivanen kuitenkin huomasivat, että kirjanpidossa on joitakin teknisiä virheitä ja mukana on joitakin epäkurantteja tositteita. Tästä syystä myyntisaamisten kiertoaikaa, kuten muitakaan tunnuslukuja, ei ole hyödyllistä tarkastella ennen kirjanpidon huolellista läpikäyntiä.

Saatavien kiertoa voidaan nopeuttaa myös nk. Factoring-rahoituksella. Factoring-rahoituksessa rahoitusyhtiö maksaa myyjälle heti sovitun osuuden laskusta ja loput, kun asiakas on maksanut laskun kokonaisuudessaan rahoitusyhtiölle (Koski 2017, 75). Tällaisessa tilanteessa alkuperäisen myyntilaskun maksu ohjataan suoraan rahoittajan tilille. Myös Pakkanen Racing Stablella on sopimus factoring –rahoituksesta PURO Finance Oy:n kanssa kirjanpito-ohjelman Procoun-tor Kassaturvan kautta. Yritys ei kuitenkaan toistaiseksi ole hyödyntänyt factorin-gia sen verrattain suurten kustannusten vuoksi.

Runsas käyttöpääoman tarve lisää yrityksen likviditeetti- eli maksuvalmiusriskiä (Koski 2017, 75). Yrityksen maksuvalmiudella (likviditeetillä) mitataan sitä, paljonko yrityksellä on nopeasti rahaksi muutettavia varoja nopeasti erääntyvien maksujen kattamiseksi (Alhola & Lauslahti 2002, 149). Likvidi omaisuus on yksinkertaisimmillaan käyttötilin varat tai käteinen raha. Nopeasti likvidiksi muutettavaksi omaisuudeksi mielletään laskennallisesti usein rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden yhteenlaskettu summa.

Yrityksen toiminnasta syntyy maksuvelvoitteita, kuten palkkoja, raaka-ainelas-kuja ja korkoja. Yrityksen on kyettävä selviytymään maksuista tietyllä aikavälillä, jotta sen toiminta voi jatkua keskeytyksettä. Erilaisten resurssien hankkimisesta aiheutuvat negatiiviset kassavirrat edellyttävät positiivisten kassavirtojen ajoittu-mista niin, että yrityksen maksukyky säilyy. Positiivista kassavirtaa voi syntyä suoritteiden myynnistä tulorahoituksena, mutta myös vieraan pääoman hankki-misesta tai omistajien sijoituksista yritykseen. (Suomala ym. 2018).

Maksuvalmius voidaan jakaa dynaamiseen ja staattiseen maksuvalmiuteen. Dynaamisella maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että yritys saa juoksevasta toimin-nastaan riittävästi tulorahoitusta juoksevien menojen kattamiseksi. Dynaaminen maksuvalmius kuvaakin siis käytännössä tulorahoituksen riittävyyttä. Staattinen maksuvalmius puolestaan tarkoittaa sitä, että yrityksellä on riittävästi rahaa ja no-peasti likvidoitavaa omaisuutta maksujen kattamiseen. Staattinen maksuvalmius on toisin sanottuna rahoituspuskuri. (Alhola & Lauslahti 2002, 149).

Myös maksuvalmiutta on mahdollista arvioida tunnusluvuin. Näistä tyypillisimmät ovat nk. Quick Ratio ja Current Ratio (Kuva 11). Quick Ratio mittaa, kuinka hyvin

yrityksen rahat ja nopeasti rahaksi muuttuva omaisuus riittävät kattamaan lyhytaikaiset velat. Jos tunnusluku ylittää arvon 1, nopeasti likvidiksi omaisuudeksi muutettavissa oleva omaisuus riittää kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velat. Current Ratio huomioi vastaavassa laskelmassa nopeasti realisoitavan omaisuuden määrään myös vaihto-omaisuuden arvon. PK-yrityksen maksuvalmiutta tarkastellessa molemmissa tunnusluvussa haasteena on se, että ne kuvaavat maksuvalmiuden tilannetta vain tietyllä hetkellä taseen poikkileikkauksena eivätkä huomioi rahavirtojen liikenteen todellista ajoittumista. (Koski 2017, 84).

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}} \qquad \text{Current ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

KUVA 11. Quick ration ja current ration laskukaavat (Alhola & Lauslahti, 149-150).

4.2 Maksuvalmiuden seuranta ja ennakointi

Useissa PK-yrityksissä maksuvalmiuden seurantaan ja ennakointiin soveltuu tunnuslukuja paremmin suoran menetelmän kassavirtalaskelma (Koski 2017, 87). Kassavirtalaskelmasta voidaan käyttää myös termiä rullaava kassaennuste tai –budjetti (Pellinen 2017, 69). Niskavaara (2017, 62) puolestaan käytti kassavirtalaskelman synonyymina rahavirtalaskelmaa, mutta kuvasi sen toteutuksen eri tavalla. Toivanen käytti termiä kassavirtalaskelma takautuvasta kassavirran seurannasta ja termiä kassavirtaennuste budjetoivasta ennakoinnista. Tässä kehittämistyössä pyritään noudattamaan Toivasen asettamaa terminologiaa ja toimintatapaa.

Yksinkertaisimmillaan menetelmässä on kyse kassamenojen vähentämisestä ennakoidusta tai toteutuneesta myynnin kassatulosta. Tämä suora menetelmä kertoo, selvittääkö valitusta ajanjaksosta ilman lisärahoitusta vai tarvitseeko yritys lyhyt- tai pitkäaikaista lainaa (Pellinen 2017, 83). Ajanjaksona käytetään useimmiten viikkoa tai kuukautta, mutta haastavassa tilanteessa kassavirtalaskelma voi olla hyödyllistä jaksottaa päivätasolle. Menneisyyteen perustuva informaatio (kassavirtalaskelma) mahdollistaa tulevaisuuden toiminnan suunnittelemisen (kassavirtaennuste) (Järvenpää ym. 2017, 42).

Likviditeetin varmistaminen on erityisen tärkeää yrityksille, jotka tekevät tappiota, ovat kasvuhakuisia tai investoivat voimakkaasti tulevaisuuteen (Koski 2017, 87; Niskavaara 2017, 96). Tappiollinen liiketoiminta lisää painetta rahavirtojen nopealle kierrolle. Likviditeetin varmistaminen on yritykselle helpompaa kassavirtalaskelman tuoman ennakkoinnin mahdollistavan informaation myötä.

Kassavirtaennuste auttaa yrittäjää nimenomaan suunnittelemaan ostoja ja niiden ajoitusta tai esimerkiksi varautumaan hankintoihin ulkopuolisella rahoituksella. Laskelman tulisikin näyttää paljonko rahaa tulee ja menee, miksi niin tapahtuu ja milloin niin tulee tapahtumaan. (Eastwood, Jensen & Jordon 2006, 82-83). Lisäksi kassavirtaennuste auttaa arvioimaan, kuinka paljon henkilöstöstä, ostosta tai investoinneista aiheutuvia kustannuksia voidaan synnyttää etupainotteisesti vaarantamatta yrityksen maksukykyä (Koski 2017, 95).

Ravivalmennustoiminnassa toimintamenot ovat siitä näkökulmasta armottomat, että rehuja ja kuivikkeita ym. kuluu jatkuvasti hevosmäärän mukaisesti. Ostoja voidaan optimoida varastoinnin ja tilausajankohtien näkökulmasta, mutta kulutus on jatkuvaa eikä kassavirran hallintaa voida suorittaa ns. pysäyttämällä tuotantoa hetkellisesti. Toiminnalle ominaista on myös se, että suuri osa toimintakustannuksista on muuttuvia kustannuksia.

Yrittäjä ei ollut yrityksen viiden toimintavuoden aikana tehnyt koskaan kassavirtalaskentaa tai –ennustetta. Osana tätä kehittämistyötä yrittäjä seurasi talouden oivalluttaja Timo Toivasen avustamana yrityksensä kassavirtaa vuoden 2022 alusta syyskuun loppuun ja muodosti sen pohjalta ennusteen loppuvuodelle eli lokakuusta joulukuuhun. Kassavirtalaskennassa ja –ennusteessa hyödynnettiin Toivasen laatimaa kassavirtalaskelmapohjaa (Liite 2).

Kassavirtalaskelman ja –ennusteen teko auttoi yrittäjää hahmottamaan paremmin yrityksen kustannus- ja kulurakennetta ja paikantamaan ns. turhia kuluja tai kustannuksia, jotka voitaisiin edelleen veloittaa asiakkailta tai laskea sisältyväksi palveluun. Lisäksi se herätti ajatuksen varastojen täydennyksen jaksotuksesta ja optimoinnista niin, että mahdollisimman suuri osa edellisen erän kustannuksista on ehditty veloittaa asiakkailta palvelumaksuina ennen seuraavan erän tilausta ja

ostolaskujen saapumista. Käytännössä tämä kuitenkin aiheuttaa haasteita jälki-käteen tapahtuvan myyntilaskutuksen vuoksi, koska rehujen menekki on kaikesta huolimatta jatkuvaa. Yrittäjä päätyi pohtimaan myös laskutuksen aikaistamista joko etukäteen tapahtuvaksi tai keskellä kuukautta tapahtuvaksi niin, että myyntisaamisten kiertoaika lyhenisi kahdella viikolla.

Kassavirtalaskenta nähdäänkin useissa tapauksissa budjetoinnin jatkeena tai työkaluna. Budjetoinnin tarkoituksena on auttaa yrittäjää tai talousjohtajaa suunnittelemaan yrityksen toimintaa ja ymmärtämään mitä yrityksessä ja sen kassassa tulee tapahtumaan. Budjetointi auttaa myös mitoittamaan strategian ja siihen liittyvät toimintasuunnitelmat organisaation taloudellisten voimavarojen mit-taisiksi. Vaikka strategia ja uudet investoinnit mahdollistaisivat hyvinkin kannat-tavan toiminnan tulevina vuosina, yrityksen on säilytettävä maksukykyensä nyky-hetkessä (Pellinen 2017, 72).

Myös budjetointi tulee olemaan kehittämistyön kohteena olevalle yritykselle jo seuraavalla tilikaudella tärkeä työkalu, koska toiminnan käydessä läpi merkittä-vää muutosvaihetta myös yrityksen strategia tulee uudistumaan ja tarkentumaan erityisesti investointien ja taloudellisten elementtien osalta. Kassavirtalaskelma ja sen tarjoama informaatio auttaa yrittäjää tässä uudessa työvaiheessa merkittä-västi.

Kassavirtalaskelmaan kuuluu oleellisena osana myynnin ennustaminen. Mitä pa-remmin myyntibudjetti perustuu todellisiin ja tunnistettuihin potentiaalsiin asiak-kuuksiin, sitä varmemmat ennusteet voidaan laatia. (Koski 2017, 104). Budjetin laatiminen tulisi aloittaa toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä (Pellinen 2017, 76). Pakkanen Racing Stablen tapauksessa toimintaa eniten rajoittava tekijä on yrittäjän ajalliset resurssit. Ilman kokoaikaista ulkopuolista työvoimaa maksi-mimyynti perustuu yrittäjän aikaresursseihin, jotka mahdollistavat 7-8:n hevosen valmennuksen ja hoidon. Näin ollen kuukauden maksimimyynti on 8 x valmen-nusmaksu eli hintojen korotuksen jälkeen 7600 euroa kuukaudessa.

Yrityksen toimialalla myyntibudjetin laatiminen on kohtalaisen helppoa selkeän kuukausiveloituksen ja useimmiten pitkäaikaisten asiakkuuksien johdosta. Toi-saalta alalla näkyvät voimakkaasti myös kilpailumenestyksen tai sen puutteen

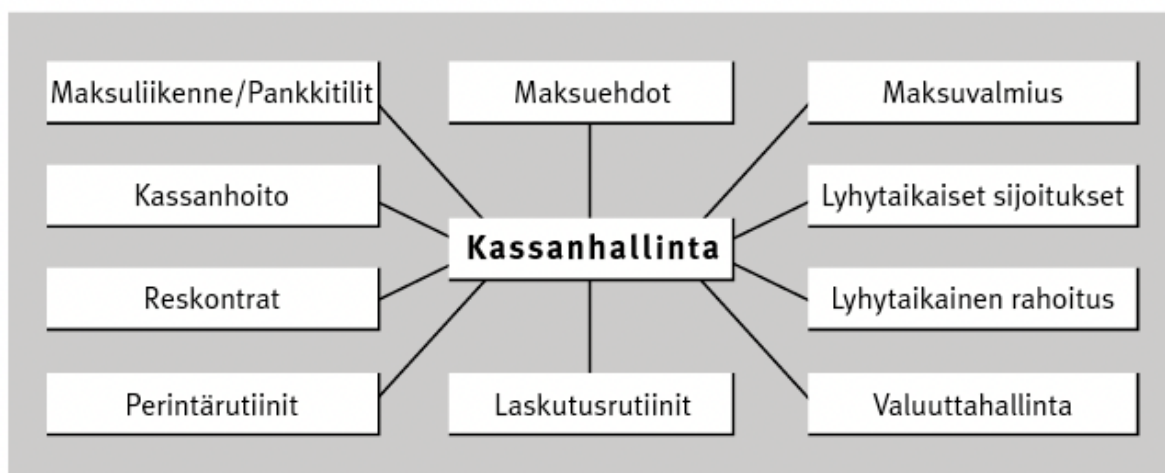
mukanaan tuomat trendit ja valmentajaa voidaan vaihtaa nopeastikin. Yritys on pyrkinyt suojautumaan tältä heilahtelulta hyödyntämällä sopimuksissaan 14:n vuorokauden irtisanomisaikaa, mutta kaksi viikkoa on todellisuudessa todella lyhyt aika löytää pois lähteneen asiakkaan tilalle seuraava.

Tästä syystä Pakkanen Racing Stable pyrkii strategiassaan ja operatiivisessa toiminnassaan keskittymään erinomaisen kilpailumenestyksen lisäksi asiakastytyväisyyteen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen. Avainasemassa tässä toimivat yrittäjän arvoista luottamus ja avoimuus.

4.3 Maksuliikenteeseen vaikuttaminen eli kassanhallinta

Yrityksen pitäisi pystyä kotiuttamaan asiakkailta laskutetut varat mahdollisimman pian. Toisin sanottuna myyntilaskuille tulisi asettaa mahdollisimman lyhyet maksuajat. Vastaavasti ostolaskujen korottomat maksuajat kannattaa neuvotella mahdollisimman pitkiksi. Kassanhallinnan (Kuva 12) toimintoja onkin mahdollista tarvittaessa tehostaa. (Alhola & Lauslahti 2002, 131).

Myös kassanhallinnan yhtenä osa-alueena nähdään yrityksen maksuvalmius, jonka seuranta käsiteltiin raportin kappaleessa 4.2.



KUVA 12. Kassanhallinta ja sen osa-alueita (Alhola & Lauslahti 2002, 132).

Raportin kappaleessa 4.1 Käyttöpääoma ja maksuvalmius viitattiin jo maksuehdojen hyödyntämiseen käyttöpääoman rahoittamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kassanhallinta helpottuu, koska voidaan odottaa kassanmaksujen tapahtuvan jopa ennen kassastamaksua. Maksuehdoista neuvottelu on

useimmiten mahdollista eri toimittajien kanssa ja se on yritykselle edullinen keino helpottaa kassanhallinnan prosessia (Toivanen 2022).

Yksi merkittävä kassanhallinnan tehostamisen toimenpide on laskujen perinnän tehostaminen ja nopeuttaminen. Mikäli asiakas ei ole maksanut laskua eräpäivään mennessä, on Alholan ja Lauslahden (2002, 131) mukaan heti lähetettävä maksumuistutus. Perintää tehostettaessa on otettava huomioon perintälaki, kuluttajansuojalaki sekä niiden pohjalta kootut kuluttaja-asiamiehen linjaukset hyvästä perintätavasta kuluttajaperinnässä. Korottoman maksumuistutuksen voi lähettää asiakkaalle heti laskun eräännyttyä. Korkoa saatavalle voi kuitenkin alkaa periä aikaisintaan 14:n päivän kuluttua alkuperäisen saatavan eräpäivästä. Uudesta maksumuistutuksesta kuluja voi periä kuluja vain, jos edellisen maksumuistutuksen lähettämisestä on kulunut vähintään 14 päivää. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014).

Alhola & Lauslahti (2002) nostavat yhtenä kassanhallinnan osa-alueena esiin myös laskutusrutiinit. Kuten tässä raportissa jo aiemminkin todettiin, yrityksen tapa laskuttaa suoritteet takautuvasti ei ole kassanhallinnan kannalta paras vaihtoehto. Toisaalta se voi herättää asiakkaisissa luottamusta ja helpottaa asioiden hoitoa asiakassuhteen päättyessä kesken veloitettavan jakson eli kalenterikuukauden.

Valmennussopimuksen irtisanomisajan ollessa 14 vuorokautta laskutuksen voisi kuitenkin ajoittaa suoritekuukauden puoleen väliin. Tämä aiheuttaisi hieman laskutusteknisiä haasteita provisiotulojen kanssa, jotka laskutetaan myös kuukausittain ja joiden olisi tarkoitus kohdentua kirjanpidossa sille kuukaudelle, jonka aikana ne on ansaittu. Käytännössä kuukausiveloituksen aikaistaminen siis tarkoittaisi sitä, että yrittäjän tehtäväksi ja asiakkaiden maksettavaksi tulisivat kuukausittain entisen yhden laskun sijaan kaksi erillistä laskua: toinen valmennuksen ja hoidon kuukausiveloituksesta ja toinen kilpailuihin liittyvistä provisioista ja kuljetuksista.

5 VAKAVARAISUUS

Tässä kappaleessa tutustutaan vakavaraisuuden teoreettiseen viitekehykseen. Vakavaraisuudella viitataan yrityksen rahoitusrakenteeseen eli oman ja vieraan pääoman suhteeseen (Järvenpää ym. 2017, 67; Toivanen 2020). Koska Pakkanen Racing Stablella ei ole lainoja, yrityksen vakavaraisuusasteeseen ei ole mielekästä perehtyä. Kappaleessa sivutaan kuitenkin Pakkanen Racing Stablen oman pääoman kehitystä ja tutustutaan ostovelkojen asemaan osana lyhytaikaista vierasta pääomaa.

5.1 Yrityksen rahoitusrakenne ja tunnusluvut

Yrityksen rahoitusrakennetta tarkastellaan useimmiten yrityksen taseraportista. Tase on tilinpäätökseen sisältyvä laskelma, joka kuvailee yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöshetkellä. Raportissa vastattavaa puolella jaotellaan yrityksen käyttöön hankitut pääomat omaan ja vieraaseen pääomaan (Toivanen 2020). Taseraportin rakenne kuvataan yksinkertaistettuna kuvassa 13.



KUVA 13. Taseen rakenne (Salmi 2020).

Vieraalla pääomalla tarkoitetaan ulkopuolisten rahoittajien yritykseen velaksi antamaa rahaa, jolla on useimmiten tuottovaatimus eli korko. Vieras pääoma jaotellaan taseessa kestopensa mukaisesti pitkäaikaiseen ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi pankkilainat, joiden takaisinmaksuaika on yli vuoden. Lyhytaikaista lainaa ovat alle vuoden mittaiset rahoituslainat, ostovelat ja erilliset siirtovelat. Lyhytaikaisiin velkoihin kirjataan myös seuraavan vuoden aikana erääntyvät pankkilainojen takaisinmaksuerät (Jormakka ym. 2021, 26; Niskavaara 2017, 48). Pitkäaikaisen ja lyhytaikaisen velan lisäksi vieras pääoma voidaan jaotella korolliseksi velaksi ja prosessivelaksi. Korolliseen velkaan liittyy useimmiten luottosopimus ja lyhennyssuunnitelma, kun prosessivelat puolestaan syntyvät ostolaskujen maksuaikojen seurauksena (Salmi 2020). Prosessivelka on normaalisti koroton, mikäli velvoite hoidetaan ajallaan. On huomionarvoista, että myös kertynyt verovelka huomioidaan lyhytaikaisena veölkana (Niskavaara 2017, 49).

Vaikka yrityksellä ei ole pitkäaikaista korollista velkaa, kassanhallinnan haasteet aiheuttavat ostolaskujen kiertoajan pitenemistä ja siten lyhytaikaisen vieraan pääoman ja nk. prosessivelan määrän kasvua. Useimmiten tilinpäätöshetkellä nämä velvoitteet on hoidettu niin, ettei tilinpäätöksen taseraportti kiinnitä huomiota vieraan pääoman kasvuun. Siitä huolimatta on ymmärrettävä, että myös prosessivelat ovat taseessa näkyvää vierasta pääomaa.

Omalla pääomalla puolestaan tarkoitetaan omistajien sijoituksia tai tulorahoituksen muodostamaa voitto-osuutta (Järvenpää ym. 2017, 67). Myös oma pääoma jakautuu siten käytännössä useampaan osaan (Jormakka ym. 2021, 26). Tulorahoituksen muodostamaa voitto-osuutta kutsutaan myös vapaaksi omaksi pääomaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että se on mahdollista jakaa omistajille osinkoina, toisin kuin sidottu pääoma, jota edustaa esimerkiksi yrityksen osakepääoma (Salmi 2020).

Rahoitusrakennetta mallinnetaan usein tunnuslukujen avulla. Yleisimmin käytetty tunnusluku on omavaraisuusaste, jossa verrataan oman pääoman määrää taseen loppusummaan (Toivanen 2020). Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakaaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä täh-

tämellä. Omavaraisuusaste prosentti lasketaan jakamalla yrityksen omat varat oikaistun taseen loppusummalla ja kerrotaan tulos sadalla. (Alma Talent n.d.). Tunnusluvun taustalla on ajatus siitä, että yrityksen oman pääoman suhteellisen osuuden tulisi olla kaikkina aikoina riittävän korkea, jotta yritys ei joutuisi selvitystilaan (Jormakka ym. 2021, 144). Omavaraisuusaste mittaakin käytännössä yrityksen käytössä olevan rahoituspuskurin suuruutta. Yritystutkimusneuvottelulautakunta YTN:n mukaan yli 40%:n omavaraisuusastetta voidaan pitää hyvänä, 20-40%:n tyydyttävänä ja alle 20%:n heikkona (Hamarila n.d., 15; Niskavaara 2017, 91).

Omavaraisuusasteen ohjearvoja käytettäessä on huomioitava esimerkiksi yrityksen toimiala; vakaalla ja suhdanteista riippumattomalla toimialalla yritys voi selvitä alhaisemmalla omavaraisuusasteella. Toimialan suhdanneherkkyys kasvattaa riskitasoa ja edellyttää korkeampaa omavaraisuutta, koska pääomavaltainen yritys sitoo varoja investointien kautta tuotantokapasiteettiin, jonka mukauttaminen kysyntää vastaavaksi ei tapahdu nopeasti tai helposti. (Niskavaara 2017, 91).

Nettovelkaantumisaste (net gearing) kuvaa yrityksen velkaantuneisuutta. Tunnusluku mittaa yrityksen korollisen nettovelan ja oman pääoman suhdetta. Luku kertoo omistajien yritykseen sijoittamien omien pääomien ja rahoittajilta lainattujen korollisten velkojen suhteen. Nettovelkaantumisaste prosentti lasketaan kaavalla $100 * (\text{korolliset velat} - \text{likvidit rahavarat}) / \text{omat varat}$. (Alma Talent n.d.). Tunnuslukua käytetään erityisesti pörssiyrityksissä, sekä yrityksissä joissa on mukana kansainvälisiä rahoittajia (Niskavaara 2017, 92).

Suhteellinen velkaantuneisuus puolestaan mittaa yrityksen velkojen suhdetta toiminnan laajuuteen. Tunnusluvussa yrityksen kokonaisvelat suhteutetaan liikevaihtoon. Suhteellinen velkaantuneisuus prosentti lasketaan kaavalla $100 * \text{oikaistun taseen velat} / \text{liikevaihto (12kk)}$. (Alma talent n.d.). Yritystoiminnasta on korkean suhteellisen velkaantuneisuusasteen tapauksessa jäätävä huomattavasti enemmän käyttökattetta kattamaan rahoituskuluja ja velanhoitomenoja. Yritystutkimusneuvottelukunta YTN:n ohjearvoissa suhteellinen velkaantuneisuusaste, joka on alle 40% on hyvä. Yli 80%:n suhteellista velkaantuneisuutta pidetään heikkona. (Hamarila n.d., 14-15).

5.2 Miksi yrityksen vakavaraisuus on tärkeää?

Vakavarainen yritys kestää paremmin kysynnän laskut ja muut kannattavuushaasteet. Yrityksen tehdessä voittoa, sen oma pääoma kasvaa tulorahoituksena (Suomala ym. 2018). Vastaavasti yrityksen tehdessä tappiota, sen oma pääoma pienenee. Yrityksen oman pääoman ollessa valmiiksi alhainen, tappion ylittäessä oman pääoman määrän taseen oma pääoma kääntyy negatiiviseksi (Toivanen 2020). Kuvassa 13 kuvataan oman pääoman muutoksia ja vaikuttajia.



KUVA 13. Oman pääoman muutokset (Jormakka ym. 2021, 27).

Jos yhtiön hallitus havaitsee, että yrityksen oma pääoma on negatiivinen, hallituksen on viipymättä tehtävä osakepääoman menettämisestä ilmoitus kaupparekisteriin. Pääomalaina, omaisuudesta tehtyjen ja suunnitelman mukaisten poistojen kertynyt erotus (poistoero) ja yhtiön tekemät vapaaehtoiset varaukset otetaan huomioon pääoman lisäyksinä. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624).

Kaupparekisteri-ilmoituksen jälkeen yrityksen ulkopuoliset tahot, kuten kilpailijat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit, saavat tietää, että yrityksellä on rahoituksellinen ongelma (Toivanen 2020). Ilmoituksesta tuleva merkintä kaupparekisterissä voidaan poistaa, jos yhtiön pääoma on yli puolet osakepääomasta (Patentti- ja Rekisterihallitus n.d.).

Ottaen huomioon Pakkanen Racing Stablen useat tappiolliset tilikaudet, on tilikaudella 2022 mahdollista, että yrityksen oma pääoma kääntyy negatiiviseksi. Voitolliset toiminnan alkuvuodet ovat toistaiseksi toimineet tulorahoituspuskurina niitä seuranneille tappiollisille tilikausille. Laskennallisesti riski oman pääoman menettämiselle vuonna 2022 on kuitenkin olemassa.

Vakavaraisuutta tarvitaan suhdannevaihteluiden kestämisen lisäksi yrityksen luottokelpoisuuteen ja kasvuun (Salmi 2020). Jo valmiiksi velkaantuneen yrityksen on vaikea saada lainarahoitusta, minkä lisäksi vakavaraiseksi ”reitattu” yritys maksaa vieraan pääoman rahoituksestaan alhaisempaa korkoa (Niskavaara 2017, 90). Erityisesti omavaraisuusaste on paljon käytetty kovenantti eli erityisehto luottosopimuksissa (Niskavaara 2017, 92).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kappaleessa kerrataan kehittämistyön aikana esiin nousseet yrityksen kannattavuuden ja taloudenhallinnan parantamisen kannalta oleelliset toimenpiteet. Tässä vaiheessa jo aiemmin esiin nousseisiin toimenpiteisiin perehdytään syvemmin ja luodaan toimintasuunnitelma, jonka avulla yrittäjä voi konkreettisesti lähteä edelleen kehittämään yritystään kannattavaan suuntaan.

6.1 Ostojen kilpailutus

Pakkanen Racing Stable käynnisti toimintansa vuoden 2018 alussa vauhdikkaasti ja toisen toimipisteen käyttöönotto suoritettiin vuonna 2021 vähintäänkin yhtä nopeasti. Tästä johtuen useat ostoihin liittyvät sopimukset ja valinnat on tehty yrittäjän mieltymysten tai aiempien kokemusten pohjalta ja erityisesti valintojen helppoutteen perustuen.

Yrityksen kannattavuustason oltua jo useita vuosia heikko ja toiminnan jatkuvuuden ollessa taloudellisesta näkökulmasta haasteellinen, on viimeistään nyt aika perehtyä ostoihin tarkemmin ja suorittaa jonkin asteista kilpailutusta. Yksityinen osakeyhtiö ei ole millään tapaa velvoitettu kilpailuttamaan ostojaan, mutta se on ehdottoman kannattavaa erityisesti haastavina aikoina.

Kuten kehittämistyön raportissa jo aiemmin esitettiin, yritys kilpailutti vuoden 2022 aikana kirjanpitopalvelunsa ja vakuutuksensa. Vakuutusten osalta kilpailutusprosessi oli helppo yrittäjän aiemman vakuutusalan työkokemuksen johdosta, mutta kirjanpidon osalta kilpailutus tuntui hankalammalta. Yrittäjä kuitenkin uskoo päässeensä molemmissa hyvään lopputulokseen ja vuosittaisissa säästöissä puhutaan yli tuhannesta eurosta.

Kiinteiden kustannusten kilpailutus on niiden verrattain pienestä rahallisesta arvosta huolimatta merkittävässä asemassa, koska kiinteiden kustannusten osuus yrityksen liikevaihdosta on merkittävä. Lisäksi niiden luonne kehittämistyön kohteena olevan yrityksen toiminnassa on sellainen, ettei niiden perusteena olevien sopimusten valinta vaikuta yrityksen ydinliiketoimintaan tai menestykseen sillä osa-alueella.

Vaikka yrityksen puhelinliittymä ja pankkipalvelut ovat kuukausittain erittäin pieniä kulueriä, niiden toimittajakohtaisissa kustannuksissa havaittiin suuria eroja. Yritys on hyödyntänyt koko toiminta-aikansa saman pankin palveluja ja eikä ole vaihtanut liittymän tarjoajaa kertaakaan. Yrittäjän toiveissa onkin mahdollisimman stabiilina pysyvä ns. peruskoneisto, eikä jatkuvaa kilpailutusta millekään toiminnan peruspilarille ole tarkoituksenmukaista suorittaa. Siitä huolimatta palvelut joiden tarjoajalla ei ole yrityksen operatiivisen toiminnan kannalta juurikaan merkitystä ja joiden aiheuttamat kustannukset toistuvat kuukausittain on järkevää kilpailuttaa etenkin tässä haasteellisessa tilanteessa.

Kilpailutuksessa on otettava hintatason lisäksi huomioon tuotteiden ja raaka-ainesten laatu ja saatavuus, jotka korostuvat yrityksen muuttuvissa kustannuksissa. Iso osa yrityksen suuremmista hankintaeristä ostetaan yhdeltä ja samalta toimittajalta. Tämä ei välttämättä ole rahallisesti kannattavin ratkaisu, mutta se mahdollistaa asioinnin yritykselle nimetyn yhteyshenkilön kanssa ja tuo tiettyjä etuuksia esimerkiksi toimitusaikatauluihin. Yrittäjä on kokenut tämän siinä määrin operatiivista toimintaa helpottavana ratkaisuna, että kumppanuus toimittajan kanssa voitaisiin nostaa jopa strategiselle tasolle.

Huxhamin & Vangenin (2005, 6) mukaan yhteistyön keskiössä on sen tarkoitus. Yritysten välisen strategisen yhteistyön etuja (collaborative advantages) voivat olla esimerkiksi tehokkuus sekä yhteistyö ja saumattomuus. Yrityksen kumppanuus kyseisen toimittajan kanssa on tuonut joustavuutta ja saumatonta tehokkuutta operatiiviseen toimintaan, mikä on nähtävissä myös markkinointiyhteistyön muodossa. Siitä huolimatta kumppanuus on ollut heikosti määritelty ja molempipuoliseen luottamukseen perustuva.

Kumppanuuden oltua vuosia laadukas ja toimintaa merkittävästi yksinkertaistava, ei suurimpien ostojen kohdalla järkevintä olekaan välttämättä hintoihin perustuva kilpailutus. Sen sijaan yrittäjä ja kumppanitoimittaja yhdessä voisivat määrittää yhteistyönsä tarkemmin sopimuksella ja pohtia lisää elementtejä, jotka kumppanuuteen voitaisiin liittää. Myös rahallista säästöä on mahdollista saavuttaa keskittämällä ostoja ja suunnittelemalla niitä yhdessä kumppaniyrityksen kanssa ennakoon.

Yhteistyössä ja kumppanuuksissa on Pakkanen Racing Stablen kohdalla muutoinkin hyödyntämätöntä potentiaalia myös ostojen prosessitehokkuuden ja kustannusten näkökulmasta. Yrittäjän urheilumanagerin koulutus antaa hyvät eväät kumppanuuksien sanoittamiseen ja sopimusten laatimiseen, joten valmiudet etua tuovien kumppanuuksien solmimiseen ovat olemassa.

Osion toimenpiteet:

- Kiinteiden kustannusten hintavertailu
- Muuttuvien kustannusten keskittäminen ja yhteistyösopimusten läpikäynti/luominen

6.2 Henkilöstöressurssien optimointi ja kustannukset

Kehittämistyön aikaisessa vaiheessa kävi ilmi, että muutamista työnantajana toimimiseen liittyvistä koulutuksista huolimatta yrittäjän osaaminen sillä osa-alueella on melko heikolla tasolla. Vaikeuksia aiheuttaa erityisesti palkatun henkilökunnan tuomien kustannusten arviointi.

Yrittäjä työskentelee viikoittain 50-65 tuntia, mitä ei voida pitää pitkässä juoksussa kestäväenä ratkaisuna. Hevosalalla työajanseuranta pidetään yritteliäisyyden puutteena, mutta ottaen huomioon yrittäjän kertoman yrityksen talouden hallintaan ja kehittämistyöhön käytetyn ajan, työajan seurannalla ja tarkemmalla kohdentamisella voitaisiin päästä kokonaisuudessa menestyksekkäämpään lopputulokseen niin taloudellisesti kuin kilpailutoiminnan näkökulmastakin.

Työntekijän palkkaaminen on yrityksen kannattavuuden haasteiden ja yrittäjän itsekin kokeman ymmärryksen puutteen vuoksi tuntunut vastenmieliseltä ajatukselta. Työntekijä ei kuitenkaan saisi olla yritykselle ainoastaan kustannustekijä, vaan sen tulisi olla tuottava osa kokonaisuutta joko suoraan nostamalla tuotantokapasiteettia tai välillisesti vapauttamalla yrittäjän aikaa muuhun tuottavaan toimintaan.

Kun katsotaan yrityksen kustannusrakennetta kokonaisuutena, havaitaan, että esimerkiksi hevosten kengitykseen kuluu merkittäviä rahasummia kuukausittain. Kengitystaitoinen työntekijä siirtäisi nämä kustannukset kokonaisuudessaan

palkkakuluihin ja voisi laskennallisesti työskennellä vähintään neljä työpäivää viikossa muissa tehtävissä. Kengittäjistä on kuitenkin alalla huutava pula ja heidän tienatessa keskimäärin paremmin kiertävinä kengitysseppinä on kokoaikaisen kengitystaitoisen henkilökunnan löytäminen haastavaa.

Kehittämistyön avattua yrittäjän silmiä henkilöstöresurssien hyödyntämisen mahdollisuuksille, tulisi yrittäjän perehtyä aiempaa paremmin työnantajana toimimiseen, työehtosopimuksen asettamiin ehtoihin ja eri variaatioihin ulkopuolisen henkilökunnan hyödyntämisessä. Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus mahdollistaa hyvin monenlaiset variaatiot työsopimuksen kestossa ja viikoittaisen työajan suunnittelussa.

Osion toimenpiteet:

- Palkanlaskennan perusteiden opiskelu ohjatusti tai itsenäisesti työntekijän tuomien kustannusten arvioimisen helpottamiseksi
- Operatiivisen toiminnan toteutuksen eri variaatioiden hahmottelu erilaisia henkilöstöresursseja hyödyntäen, ottaen huomioon erityisesti uuden henkilöstöresurssin tuomat kannattavuutta mahdollisesti parantavat hyödyt

6.3 Muuttuva hinnoittelu

Kehittämistyön keskeisin havainto oli yksittäisen suoritteen katetuottolaskelman tarjoama informaatio palvelun hinnan ja eri kustannuserien vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen. Koska toiminnan volyyymi on tarkoitus pitää pienenä, on yrittäjän ensinnäkin kiinnitettävä jatkuvaa huomiota siihen, että toiminta pyörii maksimikapasiteetilla.

Jo osana kehittämistyötä yrittäjä ja Toivanen tekivät laskelmia yrityksen ydinpalvelun hinnoittelun uudistamiseksi. Ravivalmennuspalvelun hintaa korotettiin kerralla 124,00 eurolla kuukaudessa, mitä voidaan pitää merkittävänä nostona. Tämä kertarysäyksenä suoritettu korotus tehtiin tiedostaen riski siitä, että se voi vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen jatkaa valmennussuhdetta.

Mikäli asiakkaat hyväksyvät tämän 1.12.2022 voimaan astuvan uuden hinnoittelun, on yritys saavuttanut tietynlaisen välietapin kannattavuuden parantamisessa.

Osana kehittämistyötä tehdyt laskelmat kuitenkin havainnollistivat yrittäjälle sitä, kuinka pienetkin muutokset sisäänostohinnoissa ja kustannusrakenteessa heilauttavat yrityksen katetuottoa.

Hevosten valmennussopimukset mahdollistavat palvelun hinnan tarkistuksen vuosittain tai tarvittaessa ja yrittäjä ja Toivanen tulivatkin siihen johtopäätökseen, että hintojen tarkistus tulisi katetuottolaskennan menetelmin suorittaa vähintään vuosittain. Koska hintojen korotuksesta on valmennussopimuksen mukaan ilmoitettava kuukautta aiemmin, laskelmien teko ajoittuisi yrityksessä marraskuulle jotta mahdollinen uusi hinnoittelu saataisiin käyttöön tammikuun alussa.

Suomen Hevosenomistajien Keskusliiton puheenjohtaja Mitja Nummenmaa on Suomen Ravivalmentajat ry:n uusille valmentajille järjestämässä koulutuksessa esittänyt, että hevosenomistajat hyväksyvät helpommin pienet, vuosittaiset prosentuaaliset korotukset kuin isot kertakorotukset. Yrittäjä ja Toivanen tulivat kuitenkin siihen tulokseen, ettei kiinteää vuosittaista korotusprosenttia ole järkevää asettaa. Yrittäjän vasta aloittaessa omaa valmennustoimintaansa ja maailmantalouden ollessa niin epävakaa kuin se tällä hetkellä on, tulevaisuuden ennakointi on myös yrittäjälle itselleen haasteellista.

Kuten kappaleessa 3.3 (Hinnoittelu kannattavuuden tekijänä) todettiin, tuotantokustannukset eivät voi olla ainoa palvelun hinnoitteluun vaikuttava tekijä. Yrittäjän oman valmennustoiminnan muotouduttua ja saavutettua tietyn tyyppisen profiilin, voidaan hinnoittelua ja palvelun sisältöä uudistaa myös erilaistumisen näkökulmasta.

Osion toimenpiteet:

- Vuosittain marraskuussa hintojen tarkistus yksittäisen suoritteen katetuottolaskelmien avulla ja asiakkaiden tiedotus mahdollisista korotuksista
- Seuraavaan strategiaan yhdeksi elementiksi hinnoittelustrategia

6.4 Tulos vastaa todellisuutta

Kehittämistyön alkuvaiheessa yrittäjä ja Toivanen ihmettelivät, kuinka kilpailullisesti hyvin menestynyt toiminta kohtuullisella kulurakenteella voi olla niin merkittävästi tappiollista. Kulurakenteeseen syvemmälle sukeltamalla huomattiin, että yrittäjän budjetoimat arviot raaka-aineiden kulutuksesta poikkesivat jonkin verran toteumasta ja katetuottolaskennan avulla saatiin selville, että Ylöjärven toimipisteen toiminta itsessään onkin kannattamatonta.

Merkittävä havainto oli myös se, ettei laskennallinen tappiokaan korreloi toteutuneen tappion kanssa. Yrittäjä ja Toivanen havaitsivat, että yritykselle muodostuu vuositasolla merkittävä määrä kuluja, joita ei olla kohdennettu sisäisessä laskennassa kiinteisiin eikä muuttuviin kustannuksiin. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi erilaiset tallitarvikkeet, hevosten kengät, pienremonttitarvikkeet, kuluvat hevosten varusteet, aitaustarvikkeet sekä hevosten hoitotuotteet ja –välineet.

Näiden satunnaisten kuluerien tarkan rahallisen arvon selvittäminen ei välttämättä tarjoa yrittäjälle relevanttia informaatiota niiden suuruusluokasta, koska hankintoja on tehty hieman harkitsemattomasti tarpeen mukaan. Satunnaisten kuluerien ennakkointiin ja ohjaamiseen palataan myöhempänä yrityksen toiminnan budjetointia käsiteltäessä.

Eri ajanjaksojen tuloslaskelmien läpikäynnissä ja arvioinnissa keskeisintä oli se, että yrittäjän on kiinnitettävä erityistä huomiota mahdollisiin poikkeamiin ja satunnaisiin kulueriin. Käytännössä havaittiin, että se vaatii yrityksen tuloslaskelmaan perehtymistä. Koska yrityksen todellinen kulurakenne oli yrittäjälle jossakin määrin yllätys, tulisi tuloslaskelmaa käydä läpi vähintään kuukausitasolla. Näin saavutetaan yrittäjän korkeampi tietoisuuden taso yrityksen kustannuksista ja kuluista ja mahdollistetaan tehokkaampi suunnitelmallisuus ja ennakkointi jatkossa.

Osion toimenpiteet:

- Tuloslaskelman läpikäynti kuukausittain sähköisessä kirjanpitojärjestelmässä; Keskitytään erityisesti määritellyistä muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista poikkeaviin kulueriin

6.5 Kassavirtalaskelman hyödyntäminen budjetoinnissa

Kassavirtalaskennan toteuttaminen tarjosi yrittäjälle valtavasti tietoa eri resursien todellisesta kulutuksesta ja auttoi budjetoimaan eri muuttuvien kustannusten määrää per hevonen kuukausitasolla.

Toistaiseksi haasteita kustannusten toteuman laskennalle on aiheuttanut muun muassa se, että hevosmäärä on muuttunut jatkuvasti. Tulevaisuudessa yrittäjän tuleekin kiinnittää huomiota valmennussuhteessa olevien hevosten lisäksi täysihoidossa olevien hevosten kulutukseen rehujen ja kuivikkeiden osalta tai tarvittaessa mukauttaa toimintaansa niin, että tarjonnassa on ainoastaan valmennuspalvelu.

Suurimman hyödyn kassavirtalaskenta tarjoaa kuitenkin vaikeasti arvioitavien satunnaisten kuluerien hahmottamisessa ja tulevassa budjetoinnissa. Kassavirtalaskelman pohjalta yrittäjä teki havainnon, että näitä satunnaisia eriä muodostuu jatkuvasti ja pienissä erissä. Yrityksen maksukyky huomioiden tämä on ymmärrettävää, mutta yrittäjä ja Toivanen havaitsivat, että näihin satunnaisiin eriin perehtymällä yritys voi saavuttaa merkittäviä vuosittaisia säästöjä.

Merkittävimmät satunnaiset kuluerät muodostuvat yrityksen omista hevosista ja valmennuksessa olevien hevosten kengitys- ja hoitotarvikkeista. Yrittäjällä oli jo ennestään tiedossa, että omistetut hevoset rasittavat yrityksen kannattavuutta. Tästä syystä niiden määrää oli tietoisesti vähennetty jo vuonna 2021. Laskelmien mukaan yritys voi jatkossakin olla mukana omistamassa hevosia, mutta yhteisomistukset rasittavat yrityksen taloutta huomattavasti kokonaan omistettuja hevosia vähemmän. Toisaalta omistetut hevoset tuovat palkintotulojen muodossa mahdollisuuden suuriinkin yllättäviin tuloeriin ja mitä suurempi omistusosuus on, sitä suurempi osuus palkintotuloista hyödyttää yritystä. Mikäli yritys haluaa jatkossakin omistaa hevosia, tulisi yrittäjän toteuttaa tarkemmat laskelmat niiden aiheuttamista kustannuksista yritykselle ja mahdollisten yhteisomistuksien vaikutuksesta niihin.

Hevosten kengitys- ja hoitotarvikkeiden osalta kassavirtalaskelma auttoi muodostamaan havainnon, että kyseiset hankinnat ovat keskittyneet pääosin kahdelle

keskenään kilpailevalle toimijalle. Kustannusten ennakoitua ja kuluerien muodostumisen yksinkertaistumista edistäisi yhteistyösopimus jommankumman toimijan kanssa. Sopimuksen luomiseksi yrittäjän tulisi arvioida vuosittainen euro-määräinen kulutus. Osan hankinnoista kohdalla tämä vaatii vielä toiminnan pidempiaikaista jatkumoa, jolloin kulutusta vuositasolla on helpompi arvioida. Toisaalta esimerkiksi kengitystarvikkeiden kulutus on helppo arvioida hevosten määrän ja kengitysvälin perusteella. Kumppanisopimus jommankumman toimijan kanssa mahdollistaisi ennakkoinnin lisäksi todennäköisesti myös keskitetyimmät ostot, kuukausilaskutuksen jolloin tositteita ja liiketapahtumia muodostuisi vähemmän sekä kiinteän sopimukseen perustuvan alennusprosentin hankinnoille.

Yrittäjä ei ole yrityksen toiminta-aikana luonut yhtäkään koko toiminnan kattavaa budjettilaskelmaa. Budjetointiin on tarjolla paljon koulutuksia ja kirjallisuutta, joten yrittäjän on mahdollista kehittää osaamistaan sillä osa-alueella myös itsenäisesti. Budjetointi auttaa edelleen hahmottamaan yrityksen todellista kulurakennetta ja opettaa yrittäjää seuraamaan toteumaa suhteessa budjetoituun odotukseen.

Osion toimenpiteet:

- Satunnaisten kustannuserien euromääräinen arviointi vuositasolla
- Satunnaisen luontoisten kustannusten keskittäminen kumppanisopimuksen avulla
- Budjetin laatiminen vuodelle 2023 ja toteuman seuranta

6.6 Kassanhallinta ja laskutuksen aikataulutus

Kassanhallinnan mahdolliset toimenpiteet käsiteltiin jo melko kattavasti raportin luvussa 4.3 Maksuliikenteeseen vaikuttaminen eli kassanhallinta.

Yrittäjä ja Toivanen havaitsivat, että takautuva kuukausilaskutus tuottaa yritykselle haasteita kassavirran näkökulmasta. Toisaalta huomattiin, että provisiotulojen laskutuksen on joka tapauksessa tapahduttava jälkikäteen. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että yrityksen olisi laskutettava asiakkaitaan kahdesti kuukauden aikana aiemman kertalaskutuksen sijaan.

Toimintatavalla olisi kassan kierron nopeuttamisen lisäksi toinenkin merkittävä etu yritykselle. Provisiotulojen ollessa epäsäännöllisiä ja kilpailumenestyksestä riippuvaisia, niiden veloittaminen eri laskulla helpottaisi yrityksen kirjanpidon automatisointia niin, että provisiotulojen osuutta kokonaisliikevaihdosta olisi helppo seurata.

Yrityksen kannalta toimivimmaksi laskutustavaksi havaittiin siis kaksieräinen laskutus, joista toinen erä sisältää peruspalvelun eli ravihevosten valmennuksen ja hoidon ja toinen erä kilpailutukseen liittyvät kustannukset sekä provisiot. Näin yritys saisi ydinpalvelun tulot kaksi viikkoa aiemmin käyttöönsä ja provisiotulot voitaisiin automatisoidusti eritellä kirjanpidossa niiden kohdistuessa silti oikealle laskentakaudelle.

Yrittäjä ja Toivanen tiedostivat kuitenkin sen, että asiakkaat ovat kautta aikain tottuneet hevosten valmennuksen kuukausiveloitukseen. Nopea kyselytutkimus asiakkailta paljasti, että mitä vähemmän laskuja tuli, sitä selkeämpänä kokonaisuutta pidettiin. Laskutuksen eriyttäminen kaksieräiseksi olisi siis asiakaskokemuksen kannalta riski. Toisaalta asiakkaat voivat tottua uuteen siinä missä yrittäjäkin ja muutoksen aiheuttamien reaktioiden arviointi ennalta on haastavaa.

Osion toimenpiteet:

- Laskutuksen jakaminen kahteen kuukausierään; Peruspalvelu omanaan kuukauden puolella välissä ja kilpailutukseen liittyvät veloitukset kunkin kuukauden viimeinen päivä

7 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohditaan työn luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia, työn onnistumista ja vaikutuksia kehittämistyön kohteena olevan yrityksen toimintaan ja talouteen sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

7.1 Kehittämistyön luotettavuus ja etiikka

Kehittämistyön kannalta merkittävää oli, että työn tekijä toimii itse yrityksessä omistaja-toimitusjohtajana. Tämä näkökulma toi toisaalta laajakatseisuutta ja aidon tarpeen kehittämiseksi, joka poistaa mahdollisuudet tietyn tyyppiselle eturistiriidalle. Toisaalta yrittäjän aiemmat kokemukset, toimintatavat ja ajatusmallit heijastuvat helposti valittuihin kehittämiskohteisiin ja ehdotettuihin ratkaisuihin.

Tietyn objektiivisuuden saavuttamiseksi prosessiin osallistettiin ELY:n kehittämisavustuksen tukemana talouden oivalluttaja Timo Toivanen. Toivasen ammattitaito nimenomaan kouluttajana ja oivalluttajana muodosti kehittämistyöprosessista yrittäjälle todellisen opintomatkan oman yrityksen talouteen. Toivasen mukana olo myös varmisti sen, että kehittämistyössä keskitytään oikeisiin ja yrityksen talouden kehittymisen kannalta relevantteihin asioihin.

Talouden teoriasta on tarjolla paljon kirjallisuutta ja materiaaleja. Luotettavuuden näkökulmasta lähdemateriaalia on sinänsä helppoa arvioida, että vaikka teorioita ja laskentatapoja on esitetty useissa eri teoksissa, ne perustuvat lopulta yksin ja samoihin teorioihin. Matemaattiset tosiasiat eivät lähteestä riippuen muutu vaan pysyvät samana.

Vaikka tämä teorioiden yksiselitteisyys tuo tiettyä luotettavuutta, se jättää hyvin vähän tilaa kriittiselle arvioinnille. Kehittämistyössä pyrittiinkin arvioimaan kriittisesti juuri kehittämistyön kohteena olevan yrityksen operatiivisia toimintatapoja teorioiden kriittisen arvioinnin sijaan. Lisäksi työssä pyrittiin pohtimaan erilaisten yleisesti hyödylliseksi todettujen teorioiden toimivuutta juuri kyseessä olevan yrityksen kannattavuuden ja talouden hallinnan kehittämisessä.

7.2 Projektin onnistumisen arviointi

Koko kehittämisprosessi oli yritykselle ja yrittäjälle itselleen äärimmäisen hyödyllinen. Hevosalan yrittäjien keskittyessä helposti arkipäiväisiin askareisiin yrityksen kehittämisen sijaan, kehittämistyö tarjosi raamit ja paineen yrityksen talouden perehtymiselle ja ratkaisujen pohtimiselle.

Talouden oivalluttaja Timo Toivanen toi projektiin talousosaamisen lisäksi oivalluttavan ja kouluttavan lähestymistapansa. Yrittäjä oppi teoriaan perehtymisen ohella myös Toivaselta käytännön laskelmien toteutusta ja ennen kaikkea talouden kehittämiseen vaadittavaa ajattelutapaa. Yrittäjä kokikin asenteensa talousasioihin muuttuneen merkittävästi prosessin aikana.

Asennemuutoksen lisäksi ymmärryksen kehittyminen on mahdollistanut toiminnan kehittämisen proaktiivisesti pelkän kassan tilanteeseen reagoimisen sijaan. Vaikka yrityksen taloustilanne on edelleen haastava, haasteet eivät enää lamaannuta yrittäjää entiseen tapaansa vaan keinot ongelmien ratkaisemiseksi ovat olemassa.

Näiden oppimisen ja ajatusmallien muuttumisen tuomien hyötyjen vangitseminen kirjalliseen raporttiin oli haastavaa, mistä syystä kehittämistyön kirjallinen muoto jäi hieman pinnalliseksi ja vajavaisen tuntuiseksi. Kun kehittämisen kohteena oli yrityksen talouden tila kokonaisuudessaan ja kaikki asiat liittyvät tavalla tai toisella toisiinsa, loogisen raportointimuodon ja laajan teoreettisen viitekehyksen muodostaminen tuntuivat haasteellisilta.

Kehittämistyön konkreettisin hyöty ja jo toteutettu toimenpide yrityksessä oli peruspalvelun hintojen tarkistus. Vaikka muutos tuleekin näkymään takautuvan lasituksen vuoksi yrityksen tilillä vasta tammikuussa 2023, tieto toiminnan tulevasta kannattavuusasteesta luo toivoa vuoden 2022 viimeisiin haastaviin kuukausiin. Hintojen korotus oli yrittäjälle henkisesti vaikea paikka ja Toivasen tuki tässä toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämättömässä toimenpiteessä oli äärimmäisen tärkeä.

Johtopäätökset –kappaleessa esitellyt toimenpiteet ovat kaikki selkeitä ja helpotavat yrityksen kannattavuuden parantamista entisestään myös jatkossa. Vaikka mitään uutta ja edistyksellistä ei kehittämistyön aikana luotu, asiaan perehtymiseen käytetty aika ja yrittäjän oppiminen sekä selkeät askelmat parempaan kannattavuuteen ovat yritystä konkreettisesti eteenpäin auttavia seikkoja.

Uusien ja edistyksellisten ajatusten sijaan kehittämistyön tekijä toivookin, että työn laajempi vaikuttavuus tulisi esiin keskusteluissa koko toimialan talouden tilasta. Hyvin harvoin, jos koskaan, ravivalmennusyrityksen talousasioita ja –lukuja on ruodittu näin avoimesti. Yrittäjä pyrkii julkaisemalla kehittämistyön raportin maldaltamaan kynnystä keskustelulle taloudenhallinnan haasteista.

7.3 Mahdolliset jatkotutkimuskohteet

Raportin johdannossa viitattiin lyhyesti johdon laskentatoimen hyödyntämiseen strategisen suunnittelun tukena. Kehittämistyön jatkotoimenpiteet voisivatkin liittyä yrityksen strategiaan valintoihin ja niiden talousvaikutuksiin, kun toiminnan peruskannattavuus on tämän kehittämistyön toimenpiteiden jälkeen saatu toimivaksi.

Ravivalmennusalalla strategiseen suunnitteluun ja erilaistumiseen liittyvät vahvasti melko mittavatkin investoinnit. Tulevaisuudessa yrityksen täytyy pohtia niin taloudellisesta kuin operatiivisesta näkökulmasta sitä, millaisiin asioihin halutaan ja kannattaa sijoittaa investointien muodossa. Investointikohteiden valintaa ohjaa talouden lukujen lisäksi yrittäjän kehittyminen itse ravivalmennustoiminnassa ja mahdollinen profiloituminen esimerkiksi nuorempiin tai vanhempiin hevosiin.

Kun kehittämistyön aihetta ajatellaan muista kuin ravivalmennuspalveluja tarjoavien yritysten näkökulmasta, tulee väistämättä mieleen kustannustason nousu hevosenomistajien näkökulmasta. Ravivalmentajien on pakko korottaa jo ennestään asiakkaiden lompakonpohjaa paljastelevia valmennusmaksujaan, eivätkä palkintotason nousu tai maailmantilanteen äkillinen helpottaminen vaikuta todennäköisiltä vapaudu vankilasta –korteilta.

Tutkimuksellisesti olisi mielenkiintoista selvittää hevosenomistajien halukkuutta ja valmiuksia pitää hevosia valmennuksessa ammattitallilla. Kimppaomistaminen on jo nostanut päätään yksittäisen omistajan kulupuolta keventävänä mallina, mutta sen järkevässä toteutuksessa ja organisoinnissa olisi vielä paljon selvitettävää ja kehitettävää.

Raviurheilun keskusjärjestötasolla ja Maa- ja metsätalousministeriön toimesta ravitalouden rakenteita ollaan pienissä määrin uudistettu ja pyritään etenkin rahoituselementtien näkökulmasta uudistamaan jatkossakin. Eri toimijoiden taloudellisten realiteettien pysyessä pitkälti piilossa ja päätösten perustuessa mielikuviin todellisen tilan sijaan ei oletettavasti päästä pitkälle. Mielestäni näissä keskusjärjestötason uudistuksissakin tulisi hyödyntää tutkimuksellista otetta siihen, kuinka koko toimiala talouden näkökulmasta nyt pyörii ja mitä mahdollisuuksia sille tulevaisuudessa on.

LÄHTEET

Alhola, K., Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Alma Talent. n.d. Tunnukseluopas. Viitattu 31.10.2022. <https://www.almatalent.fi/tunnusluopas/>

Bhimani, A., Datar, S., Horngren, C., Rajan, M. 2018. Management and Cost Accounting. Harlow: Pearson Education, Limited.

Dugdale, D. 2023. Strategic pricing and management accounting. London: Routledge.

Eastwood, S., Jensen A-L R., Jordon, A. 2006. Business Management for the Equine Industry. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

ELY-keskus. n.d. Yritysten kehittämispalvelut. Viitattu 8.7.2022. <https://www.ely-keskus.fi/web/yritystenkehittamispalvelut/kehittamispalvelut>

Hamarila, S. n.d. PAMplus Talouskoulu. Viitattu 27.11.2022. https://www.pam.fi/media/pamplus-kuvat/talouskoulu_pamplus.pdf

Holtzman, M., Hood, S. 2013. Management & cost accounting for dummies. Chichester: John Wiley & Sons.

Huxham, C., Vangen, S. 2005. Managing to collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. London: Routledge.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 4. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 02/2014. Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä. Viitattu 11.11.2022. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiemiehen-linjaukset/hyva-perintatapa-kuluttajaperinnassa/#2.1>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. n.d. Maksaminen ja laskutus. Viitattu 21.6.2022. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiemiehen-linjaukset/maksaminen-ja-laskutus/#2>

Koski, T. 2017. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Louhelainen, S. 2013. Hevosyrityksen johtaminen ja liiketoiminta, opas 1/4. HAMKin julkaisuja 16/2010.

Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: Konstruktiivinen tutkimusote. Yritystalous 4/98, 23-29.

- Momani, A., Al-Hawari, T., Tahat, S. 2021. A Framework to Diagnose the Business and Evaluate Upgrade Plans in SMEs. Management and Production Engineering Review 09/2021, 25-39.
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3. Uud. painos. Helsinki: Alma Talent Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 19.11.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L20P23>
- Patentti ja rekisterihallitus. N.d. Osakepääoman menettäminen. Viitattu 19.11.2022. https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/osakepaaoma/osakepaaoman_menettaminen.html
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uud. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Pussinen, S. 2013. Hevosyrittäjyyden tulevaisuuskatsaus – valtakunnallisen Hevosyritys Huippukuntoon –hankkeen (2010-2014) raportti. HAMKin e-julkaisuja 17/2013.
- Remes, M. 2022. Hevosen pitäminen käy yhä kalliimmaksi talliyrittäjille – ratsastustuntien hinnat ja ravihevosten valmennusmaksut ovat nousussa. Yle Uutiset 30.8.2022. Viitattu 31.10.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12595297>
- Saaranen, P., Pösö, J., Kolttola, E. 2022. Liike-elämän matematiikka. Helsinki: Edita.
- Salmi, I. 2020. Mitä tilinpäätös kertoo? 10., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Suomala, P. Manninen, O. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Suomala, P. Manninen, O., Lyly-Yrjänäinen, J. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. 2. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Toivanen, T. 2022. Analyysin raportti. Analyysipalveluiden loppuraportti ELY-keskukselle. Helsinki.
- Toivanen, T. 2020. Mitä tarkoittaa vakavaraisuus? TT Valmennus Oy. Viitattu 19.11.2022. <https://www.ttvalmennus.fi/post/mita-tarκοittaa-vakavaraisuus>
- Vidgrén, J., Husu-Kallio, J. & Lakkisto, M. 2022. Vastuullista ja elinvoimaista raviurheilua ja hevoskasvatusta Suomessa. Julkaisija: Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 15.9.2022. <https://mmm.fi/documents/1410837/1708278/Vastuullista+ja+elinvoimaista+raviurheilua+ja+hevoskasvatusta+Suomessa+selvittävän+työryhmän+loppuraportti.pdf/eccb0a08-513b-1584-84d9-745d72ee859d/Vastuullista+ja+elinvoimaista+raviurheilua+ja+hevoskasvatusta+Suomessa+selvittävän+työryhmän+loppuraportti.pdf?t=165641541117>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Pakkanen Racing Stable Oy:n tuloslaskelman väliajo 01-09/2022.

Pakkanen Racing Stable Oy - Kirjanpitoraportti

Laatija Pakkanen, Etta
 Tulostettu 13.11.2022
 Yrityksen nimi Pakkanen Racing Stable Oy

	1/2022 - 9/2022	1/2021 - 9/2021	Ero (%)
Liikevaihto	170 761,67	98 775,09	72,88
Liiketoiminnan muut tuotot	0,00	4 803,27	-100,00
Materiaalit ja palvelut			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat			
400, Ostot tilikauden aikana	-54 904,35	-10 308,04	-432,64
445, Ulkopuoliset palvelut	-55 176,17	-44 672,39	-23,51
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-110 080,52	-54 980,43	-100,22
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	-43 663,77	-28 643,12	-52,44
600, Henkilösivukulut	-8 631,99	-3 583,05	-140,91
600, Eläkekulut	-6 614,03	-2 494,91	-165,10
630, Muut henkilösivukulut	-2 017,96	-1 088,14	-85,45
Henkilöstökulut yhteensä	-52 295,76	-32 226,17	-62,28
Poistot ja arvonalentumiset			
680, Suunnitelman mukaiset poistot	-2 832,38	-1 657,45	-70,89
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	-2 832,38	-1 657,45	-70,89
Liiketoiminnan muut kulut	-25 426,01	-11 710,85	-117,12
Liikevoitto (-tappio)	-19 873,00	3 003,46	-761,67
Rahoitustuotot ja -kulut			
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista			
Muut korko- ja rahoitustuotot			
916, Muilta	150,00	14,39	942,39
Korkokulut ja muut rahoituskulut			
944, Muille	-227,14	-10,00	-2 171,40
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-77,14	4,39	-1 857,18
Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	-19 950,14	3 007,85	-763,27
Tilinpäätössiirrot			
Tilinpäätössiirrot yhteensä	0,00	0,00	0,00
Tuloverot	0,00	-2 313,66	100,00
Tilikauden voitto (tappio)	-19 950,14	694,19	-2 973,87

