



MANEESIRAKENNUKSEN VAIKUTUS KANNATTAVUUTEN ARRANMAAN RATSASTUSTALLILLA

Minna Järvinen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2010
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaseutuelinkeinojen markkinointi
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaseutuelinkeinojen markkinointi

JÄRVINEN, MINNA

Maneesirakennuksen vaikutus Arranmaan Ratsastustallin kannattavuuteen

Opinnäytetyö 51 s.
Lokakuu 2010

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää maneesi-investoinnin vaikutuksia ratsastustallin kannattavuuteen. Tutkimuksen taustalla on pirkanmaalaisen ratsastuskoulun omistajan halu rakentaa uusi ja suurempi maneesi tilalla jo olevan vanhan maneesin rinnalle. Hevostalouden kannattavuuden oletetaan yleisesti olevan heikkoa, mistä johtuen alalle tyypillisten suurten investointien tekeminen on usein riskialtista. Hevosalan harrastajamäärät ovat nousseet koko 2000-luvun ja myös tulevaisuuden ennustetaan jatkuvan hyvänä. Tästä johtuen ajankohta uuden investoinnin tekemiselle on suotuisa.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään kvantitatiivista tapaustutkimusta, jossa tarkastellaan hevostilan maneesi-investointia tilan kannattavuuden näkökulmasta eri laskenta-toimen osa-alueita hyödyntäen. Teoriapohjana tutkimukselle käytetään kannattavuudesta ja investoinneista kertovaa kirjallisuutta. Tämän lisäksi tietoa kerätään esimerkiksi alan julkaisuista ja artikkeleista sekä haastattelujen avulla. Tutkimustulos perustuu tilan toiminnasta saatavan vuosittaisen tuloksen ja uuden maneesin hankinnasta koituvien vuosittaisten kustannusten vertailusta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat että tilalle on mahdollista rakentaa uusi maneesi, niin ettei sen toiminta muutu tappiolliseksi. Kannattavuuslaskelmista saatu voitto-osuus tulee kattamaan suunnitellun maneesin rakentamisesta syntyvän vuosittaisen hankintamennon. 24 hevosen tallissa suureksi hyödyksi laskelmia tehtäessä osoittautuivat omistajan taidot hevosten kasvatuksessa ja hoidossa sekä tilan omavaraisuus viljatuotteiden suhteen.

Vastoin yleisiä mielipiteitä hevostalouden tilasta, tutkimus osoittaa että hyvällä taloudellisella toiminnalla ja pitkäjänteisellä suunnittelulla tämäkin ala voi olla kannattavaa. Tutkimustuloksissa tulee kuitenkin muistaa, että laskelmissa käytettävä investointiaika on pitkä ja tilan toiminnan ennustaminen kauas tulevaisuuteen on hankalaa. Toteutessaan maneesi-investointi vaatii myös tilan muun toiminnan kehittämistä ja potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista uusilta alueilta. Lisäämällä esimerkiksi markkinointia ja tarjoamalla maneesia mahdollisille ulkopuolisille käyttäjille voi tila viedä toimintaansa eteenpäin uutta investointiaan hyödyntäen.

Avainsanat: hevostalous, kannattavuus, investointi, ratsastusmaneesi

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
Marketing of Agricultural and Rural Industries

JÄRVINEN, MINNA

Riding hall building's impact on the profitability of the Arranmaa Ratsastustalli

Bachelor's thesis 51 p.

October 2010

The purpose of this thesis is to find out how riding hall investment effects on riding stables profitability. Background to the study is one riding school owner's desire to build a new and larger riding hall alongside the old. The horse management profitability is generally assumed to be weak, why it is often risky to make big investments which are quite typical for this economy. The number of riders and horse lovers has increased throughout 2000s and the future seems bright. As a result, the time for making new investment is favourable.

As a research method in this study is used quantitative case study, which reviews the horse riding hall-investment for farms profitability's perspective by using different parts of accounting. Theoretical parts are based on a literature about profitability and investments. In addition, information is collected for example in the publications and articles about horse management and by making interviews. The study result is based on comparison between farms annual result and the annual costs of riding hall acquisition.

The results show that it is possible to build a new riding hall in the farm without its operation becoming unprofitable. Profitability calculations show that farms annual profit will cover the riding hall constructions annual costs. Calculations also tell that in a stable of 24 horses owner's good skills in horse breeding and management and also farms self-sufficiency in grains is a big profit.

Contrary to general opinions about the horse management's state, the research shows that with good economic operation and long-range planning can this industry also be profitable. When reviewing the research results, it is still good to remember that the investment period used in these calculations is long and forecasting farms operation far into future is difficult. If implemented, the manage-investment will also require development of farms other functions and possibilities to look for potential clients in new areas. For example, by increasing marketing and offering riding arena for possible external users, can farm take its business forward by using its new investment?

Keywords: horse management, profitability, investment, riding arena

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TALLIN ESITTELY	8
2.1 SWOT-analyysi	9
2.1.1 Vahvuudet	10
2.1.2 Heikkoudet	11
2.1.3 Mahdollisuudet	12
2.1.4 Uhat	12
2.2 Kilpailija-analyysi	13
2.2.1 Rauhamäen Ratsutila	14
2.2.2 Ponimaa	15
2.2.3 Mäkipään tila	16
2.2.4 Pajalan Ratsutila	17
2.2.5 Toiminimi Jonna Äikäs	17
2.2.6 Johtopäätökset	18
3 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LASKENTATOIMEN TEORIAM	20
3.1 Kannattavuus	20
3.1.1 Kustannukset	21
3.1.2 Katetuottolaskenta	22
3.2 Investoinnit	24
3.2.1 Laskelmat investointipäätöksenteon apuna	24
3.2.2 Investointilaskelmien keskeiset tekijät	25
3.2.3 Investointilaskelmamenetelmät	27
4 KANNATTAVUUS ARRANMAAN RATSASTUSTALLILLA	32
4.1 Tallin toiminnasta saatavat tulot	32
4.2 Tallin toiminnan kustannukset	34
4.3 Kannattavuuslaskelmat	37
5 UUDEN MANEESIN RAKENNUS	39
5.1 Uuden maneesin tarve ja käyttö	40
5.2 Uuden maneesin vuosittaiset tulot ja käytön kustannukset	41
5.3 Uuden maneesin hankintameno ja rahoitus	43
5.4 Investointilaskelmat	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
7 PÄÄTÄNTÄ	50
LÄHTEET	52

1 JOHDANTO

Hevostalous on Suomessa tällä hetkellä nopeasti kasvava toimiala. Hevosten lukumäärä on kymmenessä vuodessa lisääntynyt noin 40 % ja hevostalouteen perustetaan vuosittain 100–200 uutta yritystä. (Hippolis hevosalan osaamiskeskus 2009.) Suomessa on tällä hetkellä runsaat 70 000 hevosta, kun niiden määrä alimmillaan 1980-luvulla oli vain hieman yli 30 000 (Suomen Hippos ry 2009). Korkeimmillaan hevosten määrä Suomessa on ollut sotien aikaan ja niiden jälkeisinä vuosina, jolloin hevosia maassamme oli yli 400 000. Tämän jälkeen maa- ja metsätalouden koneellistuksessa niiden määrä alkoi kuitenkin voimakkaasti vähentyä. (Tilastokeskus 2006.)

Syynä hevosten nykyiselle määrän kasvulle on niiden lisääntynyt käyttö urheilu- ja harrastushevosena. Elintason nousu ja ihmisten vapaa-ajan lisääntyminen 2000-luvulla ovat mahdollistaneet myös hevosharrastuksen suosion vahvan kasvun. (Tiilikainen 2004, 9.) Suurin osa hevosiin liittyvästä toiminnasta Suomessa on joko ravi- tai ratsastusurheilua. Raviradoilla kävijöitä arvioidaan olevan vuosittain vajaa 800 000 ja ratsastuksen harrastajia noin 130 000. Suomen 70 000 hevosen kannasta noin 37 % on lämminverisiä ravihevosia, 30 % suomenhevosia ja 33 % puoliveriratsuja ja poneja. (Hippolis 2009.)

Suomessa toimii tällä hetkellä noin 15 000 tallia, joista neljännes on yrityksiä. Kolme neljästä tallista toimii maatilan yhteydessä (Hippolis 2009). Suurin osa talleista on pieniä, muutaman hevosen talleja, jotka toimivat omistajiensa harrastustoiminnan pohjalta. Toiminnan muutos harrastuksesta yritystoiminnaksi tapahtuu useimmiten hevospäärän ollessa yli seitsemän. (Tiilikainen 2004, 14–15.) Vuonna 2005 hevosala työllisti noin 15 000 henkilöä ja tämän luvun ennustetaan kasvavan lisääntyvän hevospäärän myötä (Hippolis 2009).

Hevostalouden rahavirraksi on arvioitu yli 700 miljoonaa euroa vuodessa (Hippolis 2009). Sen taloudellisesta merkityksestä on kuitenkin vaikea tehdä johtopäätöksiä, sillä arviointia haittaa vähäinen tutkimustieto. Yleinen mielipide alasta on, että toiminnan harjoittaminen on kannattamatonta tai heikosti kannattavaa. Maatalouden eri tuotantoalojen sekä maaseutuyritysten kannattavuutta ja tulotasoa on tutkittu maatalouden liiketaloustieteessä, mutta niissä ei ole perehdytty hevostalouteen. Hevostaloutta on myös

vaikea verrata muihin maatalouden tuotantosuuntiin kannattavuuslaskelmien perusteella, sillä monet alan tuotot ja kustannukset vaihtelevat enemmän kuin muussa kotieläintaloudessa. (Tiilikainen 2004, 21.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää uuden maneesin rakentamisen vaikutuksia Arranmaan Ratsastustallin kannattavuuteen. Tallilla on tällä hetkellä käytössään vanha vuonna 1988 rakennettu maneesi, jonka viereen tallinomistaja on suunnitellut suuremman ratsastushallin rakentamista. Ratsastusharrastuksen lisääntyneen suosion myötä suurempi maneesi tarjoaisi paremmat opetustilat kasvaville oppilasmäärille sekä mahdollistaisi hyvät puitteet esimerkiksi ratsastuskilpailuiden järjestämiselle. Lisäksi se antaisi tallille edun kilpailijoihinsa nähden.

Työn tavoitteena on tutkia mikä ovat Arranmaan Ratsastustallin vuosittaisen toiminnan tulos ja verrata sitä maneesin hankinnasta koituviin vuosittaisiin kustannuksiin. Tulosten selvittämiseen käytetään laskentatoimen eri osa-alueita, kuten kustannus- ja investointilaskelmia. Näiden laskelmien perusteella voidaan päätellä miten paljon uuden maneesin rakennus vaikuttaa tilan toimintaan vuositasolla ja millä edellytyksillä se rakentaminen tulee kannattavaksi.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 134). Tässä tapauksessa se tarkoittaa maneesin rakentamisen vaikutuksia ratsastustallin kannattavuuteen. Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan pelkästään ratsastustallin kannattavuutta eikä siinä huomioida tilan muuta toimintaa, kuten omana kokonaisuutenaan toimivaa tilausravintolaa tai metsäpinta-alaa. Tilaa ympäröivien peltojen katsotaan kuitenkin vaikuttavan ratsastustallin kannattavuuteen.

Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan pelkästään ratsastustallin kannattavuutta eikä siinä huomioida tilan muuta toimintaa. Teorioiden ja laskelmien lisäksi työssä käytetään tiedonkeruumenetelmänä tallinomistajan sekä kilpailevien yrittäjien haastatteluja. Haastattelun etuna verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on mahdollisuus aineiston joustavaan keräämiseen tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajaa myötäillen (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Työn edetessä pidetään myös yhteyttä toimeksiantajaan keskustellen

tutkimuksen edistymisestä sekä siinä esille tulleista asioista. Näin voidaan varmistaa tutkimuksen säilyminen todenmukaisena ja ajan tasaisena.

Lähdemateriaalina tutkimuksessa käytetään haastatteluiden ja sähköpostikeskusteluiden lisäksi laskentatoimesta ja liiketoiminnasta kertovaa kirjallisuutta, hevosalan julkaisuja sekä lehtiartikkeleita. Laskelmissa käytettävät luvut ovat arvioita, sillä niillä ei pyritä selvittämään maneesin rakennuksesta aiheutuvia tarkkoja kustannuksia, vaan tilan kannattavuuden kannalta oleellisia asioita. Maneesia koskevien laskelmien tiedot saadaan tekemällä kyselyitä rakennusfirmoille sekä käyttämällä apuna aiheesta aikaisemmin tehdyjä tutkimuksia.

2 TALLIN ESITTELY

Arranmaan Ratsastustalli sijaitsee Pirkanmaalla, Orivedellä, Hirsilän kylässä. Orivesi on noin 9500 asukkaan maaseutukaupunki 40 kilometriä Tampereelta. Paikkakunnalla toimii tällä hetkellä 246 maatilaa, joista noin 50 tilalla päätuotantosuuntana on kotieläintalous. Kotieläintilat keskittyvät enimmäkseen lypsykarja- ja sikatalouteen, hevostaloutta tiloista harjoittaa päätoimisesti vain pieni osa. (Oriveden kaupunki 2010.)

Arranmaan Ratsastustallin omistaa Anita Salonen, ratsastuksenohjaajaksi valmistunut hevosalan ammattilainen. Ratsastustalli sekä alueen muut rakennukset sijaitsevat vanhalla, 1800-luvun alkupuolella rakennetulla tilalla, jonka kokonaispinta-ala on 110 hehtaaria. Tästä kokonaispinta-alasta 19,6 hehtaaria on peltoalaa ja loput metsää. Toimintansa ratsastustalli aloitti vuonna 1985, huomattavasti nykyistä pienemmällä kapasiteetilla sekä alhaisemmalla varustelutasolla. Vuosien mittaan tallia on peruskorjattu ja laajennettu, hevosia hankittu lisää sekä muita investointeja lisätty ratsastajien määrän kasvussa. Suomen Ratsastajainliiton jäsen talli on ollut vuodesta 1989. Tällä hetkellä se työllistää omistajan lisäksi yhden ratsastuksenohjaajaksi valmistuneen henkilön, jonka kanssa omistaja jakaa tallin työt sekä ratsastustuntien pidon. (Salonen 2010.)

Tilalla on yhteensä 24 hevosta, joista neljä ponia ja kahdeksan hevosta on ratsastuskoulun opetushevosiä. Tämä lisäksi tilalla on kolme kappaletta omistajan omia kilpahevosiä, sekä viisi koulutusvaiheessa olevaa ratsua. Vuokrapaikoilla asuvia täyshoidossa olevia hevosia on neljä kappaletta. Ratsastustuntien pitoa varten tallilla on kaksi kenttää sekä maneesi. Tämän lisäksi ratsastuskoululla on käytössään laadukas estekalusto sekä kouluratsastusaidat kilpailamista ja harjoittelua varten. Maastoratsastusreitit alkavat heti ratsastuskoulun välittömästä läheisyydestä ja sijaitsevat tilan omissa metsissä. (Salonen 2010.)

Kesäisin talli tarjoaa ratsastusleirejä eritasoisille ja -ikäisille ratsastajille. Leirien pituudet vaihtelevat neljästä kuuteen päivään ja ne ovat suunniteltu vastaamaan mahdollisimman hyvin ratsastajien tarpeita ja mieltymyksiä. Tarjolla on tavallisten yleisleirien lisäksi este- ja maastopainotteisia leirejä sekä valmennusleirejä. Myös kasvava aikuisratsastajien määrä on huomioitu leiritarjonnassa erikseen ja kyseiselle asiakasryhmälle

on suunniteltu omat leirinsä huomioiden erityisesti aikuisratsastajien tarpeet. (Salonen 2010.)

Ratsastuskoululla toimii myös oma ratsastusseuransa, Arranmaan Kilparatsastajat ry, joka on perustettu vuonna 1988. Tällä hetkellä seurassa on noin 70 jäsentä ja määrä on jatkuvassa kasvussa. Ratsastusseuraan liittyvät ratsastajat saavat alennusta ostaessaan kymmenen ratsastuskerran sarjakortin sekä mahdollisuuden kilpailla seuran nimissä. Arranmaan Kilparatsastajat järjestää ratsastuskilpailuja niin seura-, alue- kuin kansallissellakin tasolla, tarjoten jäsenilleen mahdollisuuden kehittyä kilparatsastajina. Seuralla on tällä hetkellä yhdeksän hengen aktiivinen valmennusryhmä, jota käy kerran viikossa ohjaamassa valmentaja Rosali Kivitie. (Salonen 2010.)

2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä tarkoitetaan yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien sekä ulkopuolisten uhkien ja mahdollisuuksien analysointia. Kirjainyhdistelmä SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities, threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä voimavaroja ja osaamista sekä niiden puutteita. Mahdollisuudet ja uhat käsittelevät yrityksen ulkopuolista toiminta- ja kilpailuympäristöä. (Koski & Virtanen 2005, 49–50.)

SWOT-analyysin tekemisen yhteydessä saatuja tuloksia hyödynnetään yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tulosten tarkastelussa selvitetään miten yrityksessä olemassa olevia vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja miten löydettyjä heikkouksia parantaa. Analyysin pohjalta mietitään myös miten toimintaympäristön tuomiin mahdollisuuksiin voidaan tarttua ja miten torjua siitä syntyvät uhat. (Koski & Virtanen 2005, 50.) Vahvuudet ja mahdollisuudet yhdessä luovat edellytykset yrityksen liiketoiminta-alueen hallintaan ja menestykseen ja heikkoudet ja uhat puolestaan estävät niitä (Pitkämäki 2000, 80). Taulukossa 1 on esitetty Arranmaan Ratsastustallin SWOT-analyysi.

TAULUKKO 1. Arranmaan Ratsastustallin SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sijainti ja koko • Ammattitaito • Palveluiden monipuolisuus ja laatu • Omavaraisuus • Kasvatustoiminta • Ratsastusseuratoiminta • Kalusto ja maastoratsastusreitit 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulkuyhteydet • Alan huono kannattavuus • Suuret investointikustannukset
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hevostalouden kasvu • Harrastajien määrän nousu • Asiakaskunnan laajentaminen • Markkinoinnin lisääminen 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu • Hintamuutokset • Laskusuhdanne • Lainsäädäntö

2.1.1 Vahvuudet

Tila sijaitsee keskellä maaseutua, mikä tarjoaa rauhallisen ja turvallisen ympäristön hevosten kanssa toimimiselle. Lähellä ei ole vilkkaasti liikennöityjä teitä eikä suuria asuinalueita. Tallialue on viihtyisä ja tilava ja suuren tilakoon ansiosta hevosille riittää ulkoilutilaa. Tilan omistajalla on koulutuksen lisäksi monien vuosien hevosalan kokemus niin ratsastamisesta, valmentamisesta, kuin hevosten kasvattamisestakin. Omistaja myös kengittää itse hevosensa, mikä on 24 hevosten tallissa suuri etu. Ratsastustalli on toiminut jo yli 20 vuoden ajan, mikä kertoo ammattitaidosta jokapäiväisessä toiminnassa, mutta myös tulevaisuuden suunnittelussa.

Tila on omavarainen hevosten ruokinnan suhteen. Sekä heinä että kaura saadaan omilta pelloilta ja kesäisin niitä käytetään myös laidunalueena. Pieniä määriä heinää tuotetaan

myös myyntiin, jolloin sillä voidaan kattaa mahdollisia muita ruokintaan kuluvia kustannuksia. Tilalla harrastetaan myös hevosten kasvatustoimintaa ja lähes kaikki ratsastustunneilla käytettävät hevoset ovat omia kasvatteja. Monet tilan suomenhevoset kilpailevat aina kansallisella kouluratsastustasolla asti.

Arranmaan Kilparatsastajat ry on ainoa Oriveden seudulla toimivat ratsastusseura. Ratsastusseuraan kuuluminen tarjoaa ratsastajille mahdollisuuden kilpailla esimerkiksi alue- tai kansallisella tasolla ja näin kehittyä omalla urallaan. Tämä on suuri etu ratsastajien valitessa ratsastustalliaan. Ratsastukseen käytettävä kalusto ja hevosten varusteet ovat laadukkaat, mahdollistaen hyvän opetuksen ja tehden ratsastuksesta turvallista. Hyvä estekalusto ja kouluratsastusaidat tekevät myös kilpailuiden järjestämisen mahdolliseksi. Kaksi ratsastuskenttää sekä maneesi takaavat ympärivuotisen ratsastuksen tehokkaan ja mukavan harrastamisen. Myös tilan omissa metsissä kulkevat maastoratsastusreitit ovat turvalliset ja alkavat aivan tilan välittömästä läheisyydestä.

2.1.2 Heikkoudet

Hyvästä sijainnista huolimatta kulkuyhteydet tilalle ovat rajalliset. Perille pääsee vain omalla autolla. Tila sijaitsee noin kahden kilometrin päässä Hirsilän kylän keskustasta, missä Orivedeltä tulevat linja-auto pysähtyvät. Nykyään kuitenkin yhä harvempi linja-autovuoro ajaa Hirsilän kautta ja lasten pääsy ratsastustunneille on kiinni vanhempien kuljetuksesta. Perille vievä tie on osittain myös kapea ja kelirikkoaikaan se saattaa olla huonokuntoinen.

Huono kannattavuus sekä investointeihin kuluvat suuret kustannukset ovat hevosalan yleisiä heikkouden aiheita. Investointeihin kerralla käytettävät summat ovat suuria ja niiden itsensä takaisinmaksuaika on usein pitkä ja sijoitetulle pääomalle tuleva tuotto on pientä. Tallin vuosittaiset ylläpitokustannukset ovat kaikkine kuluineen ja hankintoineen niin suuret, että toiminnan täytyy olla hyvin suunniteltua sen saamiseksi kannattavaksi.

2.1.3 Mahdollisuudet

Kannattavuusongelmasta huolimatta hevosalan yleiset tulevaisuudennäkymät luovat hyviä mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja laajentamiseksi. Vapaa-ajan ja varallisuuden lisääntyminen nostavat ratsastuksen harrastajien määrää ja lisäävät potentiaalisia asiakkaita. Ratsastustuntien ja hevosten vuokrapaikkojen kysyntä kasvaa, mikä lisää alalla liikkuvia rahavirtoja ja tuo tiloille lisää tuottoja.

Nykyisellään yrityksen markkinointiviestintä perustuu lähinnä Internet-sivuihin. Oriveden kaltaisissa pienissä kunnissa suusanallinen viestintä on tehokas tiedon levittäjä ja hyvä apu uusien asiakkaiden hankinnassa. Markkinointiviestintää lisäämällä tilan toimintaa olisi kuitenkin mahdollisuus tuoda enemmän esille ja näin tavoittaa uusia potentiaalisia asiakkaita. Asiakaskunnan saaminen suuremmalta alueelta olisi tällä tavoin todennäköisempää.

2.1.4 Uhat

Oriveden seudulla toimii Arranmaan Ratsastustallin lisäksi muita ratsastus- ja hevosten täyshoitotalleja, jotka luovat alueelle kilpailua. Vahvistuva hevosala mahdollistaa myös uusien tallien rakentamisen alueelle. Hevosharrastajien kasvava määrä lisää kilpailua uusista asiakkaista, joka saattaa vaikuttaa palveluiden hintoihin. Liian korkeat hinnat kilpailijoihin nähden vievät asiakkaita, mutta niiden liiallinen lasku taas vähentää toiminnan kannattavuutta.

Uhkana ratsastustallitoiminnalle on myös taloudellinen laskusuhdanne. Laman aikana ihmiset voivat joutua karsimaan asioista, jotka eivät ole heille välttämättömiä. Tällaisia ovat esimerkiksi vapaa-ajan toiminta ja harrastukset. Oman uhkansa hevosalalle aiheuttaa lainsäädäntö, joka asettaa toiminnalle monia vaatimuksia ja rajoituksia. Ympäristöministeriö raportissa on määräykset koskien muun muassa tallin seiniä, lattioita, ovi- ja ikkuna-aukkoja, karsinoiden kokoa sekä lannan käsittelyä (Ympäristöministeriön työryhmä 2008, 20, 26). Monet lainsäädännön vaatimat edellytykset ovat kalliita ja vaikeita toteuttaa ja pahimmassa tapauksessa voivat johtaa toiminnan lopettamiseen.

2.2 Kilpailija-analyysi

Yrityksen on pystyttävä määrittelemään ja tunnistamaan kilpailijansa, eli samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Kilpailija-analyysin avulla selvitetään yrityksen kilpailutilannetta vallitsevilla markkinoilla. Analyysia tehtäessä selvitetään muun muassa kilpailevien yritysten määrä ja nimet, niiden tarjoamat tuotteet ja palvelut, kilpailun luonne, kilpailijoiden tunnettuus sekä toiminnalliset resurssit. (Raatikainen 2008, 63–64.)

Arvioidessaan vallitsevaa kilpailutilannetta yritys tunnistaa oman asemansa muiden yritysten joukossa ja selvittää toimialan keskeisiä menestymisen edellytyksiä. Yksi yrityksen suunnittelun avaintehtäviä on kilpailuedun saavuttaminen. Kilpailuetu voi olla joko absoluuttinen tai suhteellinen. Absoluuttinen kilpailuetu korostaa yrityksen suuruutta ja johtavaa markkina-asemaa, kun taas suhteellinen kilpailuetu hakee vertailua muihin toimialan yrityksiin. Mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseksi on monia, se voi liittyä esimerkiksi hyvään palveluun tai sen luotettavuuteen, yrittäjän ammattitaitoon tai onnistuneeseen markkinointiin. (Pitkämäki 2005, 39–40.)

Nykyisen kilpailutilanteen tuntemisen lisäksi kilpailija-analyysiin liittyy myös tulevaisuuden arviointi. Yrityksen on tärkeää pystyä ennakoimaan oman toimialansa markkinoiden kehitystä sekä mahdollisten uusien kilpailijoiden syntymistä. Visioinnissa on tärkeää pyrkiä myös selvittämään kilpailijoiden tulevaisuudensuunnitelmia seuraamalla heidän toimiaan. Mitä tarkemmin asioita voidaan ennustaa, sitä menestyksekkäämmin oman yrityksen toiminnan suunnittelu tulevaisuudessa toimii. (Raatikainen 2008, 63–64.)

Arranmaan Ratsastustallin kilpailijoita ovat samalla paikkakunnalla toimivat ratsastustallit sekä hevosten täyshoitoa tarjoavat yritykset. Oriveden alueella toimii tällä hetkellä viisi muuta hevostallia, joiden katsotaan kilpailevan samoista asiakkaista (Hevostalli.net 2010). Arranmaan Ratsastustallin kilpailija-analyysi on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Arranmaan Ratsastustallin kilpailija-analyysi.

Kilpailija	Vahvuudet	Heikkoudet
Rauhamäen Ratsutila	Hyvä palvelutarjonta, sijainti kauniilla paikalla, mahdollisuus laajentaa toimintaa	Pieni toimintakapasiteetti, sijainti kaukana Oriveden keskustasta
Ponimaa	Erikoistuminen poneihin, vuokrausmahdollisuus	Rajattu asiakaskunta, pitkäaikaisten asiakkaiden puute, syrjäinen sijainti
Mäkipään tila	Uusi talli, selkeä erikoistuminen	Suppea tarjonta, markkinaraon löytyminen
Pajalan Ratsutila	Keskittyminen täyshoitopalve- luihin, keskeinen sijainti	Pienet tilat, yrityksen kasvattami- nen hankalaa
Täyshoitotalli Äikäs Jonna	Kokemus ja ammattitaito, hyvät tilat	Huono markkinointi, syrjäinen sijainti

2.2.1 Rauhamäen Ratsutila

Rauhamäen Ratsutila sijaitsee Oriveden Längelmäellä, Naurissaaressa. Talli tarjoaa ratsastus- ja ajopalveluita, karsinapaikkojen vuokrausta sekä järjestää kesäisin leirejä. Toiminta tilalla on varsin uutta ja tällä hetkellä siellä on kuusi hevosta ja yksi poni. Osa hevosista on vielä koulutusvaiheessa ja ratsastustunnit tapahtuvat pienissä, korkeintaan kolmen hengen ryhmissä. Hevosten lisäksi tilalla on muita kotieläimiä kuten koiria, kissoja, kaneja ja vuohia. Yhden ratsastustunnin hinta on 20 euroa ja tuntien pitoa varten tilalla on ratsastuskenttä sekä maastoratsastusreitit. Hevosen täyshoito maksaa 320 euroa kuukaudessa ja viiden vuorokauden mittaisten ratsastusleirien hinta on 350 euroa. Tila panostaa leiritarjonnassaan alkeisratsastajiin sekä nuoriin. Yhdeksästä kesän leiristä neljä on alkeisratsastajille ja erikoisuutena joukossa on äiti-lapsileiri. (Rauhamäen Ratsutila 2010.)

Rauhamäen Ratsutila on palveluiltaan Arranmaan Ratsastustallin pahin kilpailija. Molempien tallien palvelutarjonta on sama sisältäen ratsastustunnit ja -leirit sekä hevosten

täyshoidon. Arranmaan Ratsastustallilla ratsastustunnin hinta on 24 euroa ja hevosen täyshoito maksaa 380 euroa kuukaudessa, jolloin hinnat ovat hieman korkeammat kuin kilpailijalla. Ratsastusleirien hinnat taas vaihtelevat 300–400 euron välillä riippuen leirin pituudesta ja tarjonnasta. Vertailuna Rauhamäen Ratsutilaan Arranmaan Ratsastustallilla viiden vuorokauden mittainen yleisleiri maksaa 340 euroa.

Rauhamäen Ratsutila sijaitsee hienolla paikalla saarella, mutta matkaa sinne esimerkiksi Oriveden keskustasta tulee lähes 40 kilometriä, kun Arranmaan Ratsastustalli sijaitsee siitä vain noin kahdeksan kilometrin päässä. Suurena kilpailuetuna Arranmaan Ratsastustallilla on hyvin koulutetut opetushevoseet, joita on suurempi määrä sekä hyvät ratsastusmahdollisuudet niin kentällä, maneesissa, kuin maastossakin. Siinä missä Rauhamäen Ratsutila panostaa enemmän alkeisratsastajiin sekä nuoriin, on Arranmaan Ratsastustallin tarjonta suunnattu kaikenikäisille ja -tasoisille ratsastajille. Tallin etuna kilpailijaansa nähden on myös sen pitkään jatkunut toiminta ja tunnettuus paikkakunnalla, sekä ammattilaiset ratsastuksenopettajat.

2.2.2 Ponimaa

Ponimaa on Oriveden Eräjärvellä sijaitseva pelkästään poneihin erikoistunut tila. Kymmenen ponin talli tarjoaa ratsastustunteja ja -leirejä, täyshoitopaikkoja sekä ponien vuokrausta. Tilalla on ratsastuskenttä sekä reitit maastoratsastusta varten. Tallirakennuksen lisäksi tilalla on pihatto, missä on porsaita, vuohia, lampaita ja miniponeja. Ponimaassa yhden ratsastustunnin hinta on 21 euroa ja ratsastusleirien hinnat vaihtelevat 260 eurosta 300 euroon. Myös Ponimaan leiritoiminnassa on paljon alkeisratsastajille suunnattuja leirejä sekä tavallisia yleisleirejä. Poneja voi vuokrata päivä- ja viikonloppuvuokrauksella, tai säännöllisesti esimerkiksi kaksi kertaa viikossa. (Ponimaa 2010.)

Poni määritellään yksinkertaisimmillaan hevoseksi, jonka säkäkorkeus on alle 148 senttimetriä (Tähkämö 2009). Erikoistumisensa johdosta poneihin Ponimaa kilpailee Arranmaan Ratsastustallin kanssa vain nuorimmista ratsastajista, jotka kokonsa puolesta pystyvät ratsastamaan poneilla. Ponimaan tarjonta on hyvin vahvasti suunnattu aloitteleville ratsastajille ja perheen pienimmille, kun taas Arranmaan Ratsastustalli tarjoaa palveluita tasapuolisesti kaikille ratsastajaryhmille.

Ratsastukseen käytettävien ponien lukumäärä on Ponimaalla paljon suurempi kuin Arranmaan Ratsastustallilla ja sen etuna on ponien vuokrausmahdollisuus. Vuokratessaan ponin ratsastaja saa ratsastaa sekä hoitaa poninsa itse ja toimia ikään kuin sen omistajana. Arranmaan Ratsastustallin suurimpana etuna kilpailijaansa nähden taas ovat opetuksen taso sekä monipuoliset ratsastusmahdollisuudet. Monet nuoret pystyvät myös ratsastamaan hevosilla ja kasvaessaan siirtyvät kokonaan poneista hevosiin. Tämän takia Arranmaan Ratsastustallin ei ole kannattavaa pitää juurikaan nykyistä enempää poneja ratsastustuntikäytössä. Ponimaa sijaitsee myös hieman syrjässä, 20 kilometrin päässä Oriveden keskustasta, mikä saattaa karsia varsinkin vakituisten ratsastajien määrää kuljetukseen kuluvan ajan ja kustannusten takia.

2.2.3 Mäkipään tila

Mäkipään tila Juupajoella tarjoaa maastoretkiä suomenhevosilla. Vuonna 2009 toimintansa aloittanut tila on erikoistunut pelkästään eripituisten maastoretkien järjestämiseen kaiken ikäisille ja tasoisille ratsastajille. Retkien pituudet vaihtelevat yhdestä kolmeen tuntiin, joista pisimmät sisältävät myös evästuon. Yhden hevosen selässä vietetyn tunnin hinta on aina 20 euroa retken pituudesta riippumatta. (Mäkipään tila 2010.)

Kilpailu Arranmaan Ratsastustallin ja Mäkipään tilan välillä on vähäistä johtuen palvelutarjonnan eroavaisuuksista sekä pienestä yhteisestä asiakaskunnasta. Siinä missä Mäkipään tila on erikoistunut vain maastoratsastusretkien järjestämiseen, on Arranmaan Ratsastustallin ratsastustuntitarjonta paljon monipuolisempaa. Mäkipään tilan todennäköinen asiakas on kiinnostunut enemmän hevosen selässä matkustamisesta ja luonnosta nauttimisesta, kun taas Arranmaan Ratsastustallin asiakkaat haluavat saada ratsastuksenopetusta ja kehittyä urallaan. Vaikka Arranmaan Ratsastustallillakin on mahdollisuus maastoratsastustunteihin sekä vaelluksiin, ovat ne enemmän osana ratsastuksenopetusta kuin varsinaisia itsenäisiä palveluita.

2.2.4 Pajalan Ratsutila

Pajalan Ratsutila on Oriveden Pappilankankaalla sijaitseva yritys, joka tarjoaa hevosten täyshoitoa ja ratsutusta sekä ratsastusvalmennusta. Yrityksen toimintaa pyörittää ratsastuksenohjaaja Virpi Lepola. Tilalla on kymmenen hevosen talli, ratsastuskenttä sekä pihasta lähtevät maastoratsastusreitit. Täyshoitoon tuotavien ratsujen omistajilla on mahdollisuus jättää hevosensa tilalle ratsutukseen, jolloin hevosia liikutetaan ja koulutetaan 4–6 kertaa viikossa yrityksen toimesta. Ratsastusvalmennusta yritys tarjoaa lähiseudun yksityisille hevosen omistajille joko ratsukon omalla tallilla, tai tilan ratsastuskentällä. Täyshoidon hinta tilalla on 300 euroa kuukaudessa ja yrittäjän pitämän valmennustunnin hinta tallin asiakkaalle 10 euroa. (Lepola 2010.)

Pajalan Ratsutila kilpailee Arranmaan Ratsastustallin kanssa vuokrahevosten hoitopaikoista. Palveluiden hinnat Pajalan Ratsutilalla ovat halvemmat verrattuna Arranmaan Ratsastustallin hintoihin, yrityksellä on etuna myös omistajan kokopäiväinen omistautuminen vuokrahevostoiminnalle, mikä Arranmaan Ratsastustallilla on vain osana tilan kaikkien hevosten hoitoa. Myös tallin keskeinen sijainti aivan Oriveden keskustan tuntumassa saattaa vaikuttaa varsinkin lähellä asuvien hevostenomistajien valintaan.

Arranmaan Ratsastustallilla on omana kilpailuetunaan verrattuna Pajalan Ratsutilaan hyvät tilat ja varustelutaso, joista varsinkin maneesi on suuri hyöty ja asia mitä monet yksityiset hevosenomistajat arvostavat. Pajalan Ratsutila on kohtuullisen uusi yritys, yrittäjä on nuori ja vasta aloittanut toimintansa alalla. Hevostenomistajien keskuudessa tunnettuudella ja luottamuksella hyvästä toiminnasta on suuri merkitys, mikä myös antaa etua Arranmaan Ratsastustallille.

2.2.5 Toiminimi Jonna Äikäs

Oriveden Siitamassa sijaitseva yritys tarjoaa ratsastuksen opetusta ja hevosten täyshoitoa. Tallialueella on tilat 10 hevoselle, paljon tarha- ja laiduntilaa, ratsastuskenttä sekä pihasta lähtevät maastoreitit. Yrityksen palveluihin kuuluu täyshoidon lisäksi ratsutusmahdollisuus, jolloin asiakas voi jättää hevosensa yrityksen koulutettavaksi tai valmennettavaksi. Yksityisillä hevostenomistajilla on mahdollisuus saada ratsastus- sekä val-

mennustunteja. Tallille otettavien hevosten täyshoidon kuukausihinta on 310 euroa ja yksi ratsastustunti maksaa 15–20 euroa riippuen opetuksen laadusta. (Äikäs 2010.)

Jonna Äikkään tarjoamat palvelut ovat yhteneväiset Pajalan Ratsutilan kanssa, minkä takia onkin todennäköisempää, että kilpailu näiden yritysten kesken on paljon kovempaan kuin yrityksen kilpailu Arranmaan Ratsastustallin kanssa. Arranmaan Ratsastustallin kanssa tallin kilpailu keskittyy vain hevosten täyshoidon tarjoamiseen. Täyshoidon hinta Jonna Äikkäällä on 70 euroa halvempi kuin Arranmaan Ratsastustallilla, mutta tallin tilat ovat paljon pienemmät, eikä siellä esimerkiksi ole maneesia. Talli myös sijaitsee hieman syrjässä, noin 15 kilometrin päässä Oriveden keskustasta, ja osa perille vievästä tiestä voi olla välillä huonokuntoista.

Jonna Äikkään etuja yrittäjänä ovat ammattitaito ja kokemus hevosalta, jotka takaavat hyvät edellytyksen hevosten ylläpitoon ja ratsuttamiseen. Yrityksen heikoimmat kohdat ovat markkinointiviestinnän puuttuminen ja tiedon vähäinen saanti, mitkä vaikeuttavat selvästi uusien asiakkaiden hankkimista ja toiminnan kasvattamista. Nykypäivänä tietoa hankitaan paljon Internetistä ja on hyvin tärkeää, että yritykset ovat siellä esillä. Arranmaan Ratsastustallilla on toimivat ja informatiiviset Internet-sivut, jotka luovat hyvän ensivaikutelman tietoa etsivälle.

2.2.6 Johtopäätökset

Kilpailija-analyysin perusteella Arranmaan Ratsastustalli on isoin ja toimintakapasiteetiltaan parhaiten varusteltu hevosstalla Oriveden alueella. Ratsastuksen harrastajien määrän nopea kasvu näkyy selvästi alueelle perustettujen tallien määrässä, palvelutarjonnan monipuolistumisessa sekä tallien erikoistumisessa. Kasvava hevosstalous mahdollistaa myös yhä uusien tilojen ja yritysten perustamisen sekä kasvattaa kilpailua tällä hetkellä toimivien tallien keskuudessa.

Arranmaan Ratsastustallin etuna kilpailijoihinsa nähden on sen pitkään jatkunut toiminta ja kokemus alalta. Tallilla on hyvät tilat niin hevosille kuin ratsastajille sekä varustetasoltaan monipuoliset opetustilat ja ratsastusmahdollisuudet. Arranmaan Ratsastustalli on Orivedellä sijaitsevista hevosstalloista ainoa talli, jolla on käytössään maneesi, mikä

takaa suuren kilpailuedun varsinkin talviaikaan. Tallilla on hyvin koulutetut hevoset, ammattitaitoiset ratsastuksenohjaajat, sekä ainoana Oriveden alueella toimivista ratsastustalleista oma ratsastusseuransa. Pitkään alalla toimineena tallilla osataan myös seurata alan vaihtuvia treندهjä ja suunnata palvelutarjontaa sen hetkisen kysynnän mukaan. Voidaankin sanoa että Arranmaan Ratsastustalli on alueensa markkinajohtaja.

Säilyttääkseen johtavan markkina-asemansa ja pystyäkseen kilpailemaan tehokkaasti muiden tallien kanssa, on Arranmaan Ratsastustallin seurattava jatkuvasti alan kehitystä ja kilpailijoidensa toimintaa sekä oltava perillä mahdollisten uusien tallien perustamisesta. Jatkuvasti kasvava harrastajien määrä sekä uuden maneesi-investoinnin ajankoh-taisuus takaavat hyvät tulevaisuudennäkymät. Panostamalla kuitenkin markkinointivies-tintään tila pystyisi vielä lisäämään näkyvyyttään alueella sekä hankkimaan uusia asiak-kaita. Tämä varmistaisi kilpailuedun säilymisen Arranmaan Ratsastustallilla jatkossa-kin.

3 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LASKENTATOIMEN TEORIAM

Yrityksen talousohjaus toimii pääasiassa laskentatoimen tuottaman tiedon varassa. Yksilöllinen toiminta ja monimuotoiset päätöksentekotilanteet kuuluvat yrityselämään ja luotettava tieto jonka perusteella ne voidaan toteuttaa, pohjautuu laskentatoimesta saataviin tuloksiin. Laskentatoimen tarkoituksena on hahmottaa monimuotoista todellisuutta ja olla yrityselämän toimintojen, päätöksentekojen ja keskustelujen aiheena. (Ikäheimo, Lounasmeri, Walden 2005, 11.)

Perinteisesti yrityksen laskentatoimi on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoinen, eli yleinen laskentatoimi tuottaa tietoja yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille ja sisäinen laskentatoimi, jota kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi, auttaa yritystä saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa. Johdon laskentatoimen avulla yritys pystyy esimerkiksi vertailemaan eri vaihtoehtojen aiheuttamia taloudellisia vaikutuksia toiminnalleen, asettamaan sille numeraalisia tavoitteita sekä seuraamaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Sisäisessä johtamisessa hyödynnettäviä laskelmia ovat esimerkiksi kannattavuus- ja investointilaskelmat. (Viitala & Jylhä 2008, 298–300.)

3.1 Kannattavuus

Jokaisen yrityksen on toimittava menestyäkseen kannattavasti. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminnasta saadaan voittoa ja tulos muodostuu positiiviseksi. Tuottoja on saatava niin paljon, että niillä voidaan kattaa tuotannosta aiheutuneet kustannukset. Mahdollisimman pienin kustannuksin tuotetut tavarat ja palvelut lisäävät yrityksen tuottavuutta ja vahvistavat sen taloudellista toimintaa, mikä on edellytyksenä hyvälle kannattavuudelle. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Kannattavuutta ja sen kehitystä on perinteisesti selvitetty niin tuotteittain, tuoteryhmittäin, yksiköittäin kuin koko liiketoiminnankin osalta katetuottolaskennan avulla. Kate-tuotto muodostuu tuotteista tai palveluista saatujen myyntien tulojen ja myynnin aikaansaamiseen uhrattujen kustannusten erotuksesta. Tämä summa osoittaa onko yrityksen toiminta kannattavaa. (Viitala & Jylhä 2008, 300.)

3.1.1 Kustannukset

Olennainen edellytys liiketoiminnan kannattavuudelle on kustannusten selvittäminen. Kustannusten määrittelyn vaikeus liittyy monesti siihen, kun joudutaan miettimään, mitkä kaikki kustannukset kohdistuvat juuri tiettyyn toimintaan. Tuottojen, eli yrityksen tuotantotoiminnassa syntyvien myyntitulojen selvittäminen on yksinkertaisempaa ja helpompaa. Ilman kustannuksista saatavaa täsmällistä tietoa liiketoimintaa on vaikea kehittää. (Viitala & Jylhä 2008, 300.)

Kustannuksilla tarkoitetaan yrityksen toiminnassa käytettävien resurssien hintaa. Näitä voivat olla esimerkiksi työvoima, raaka-aineet, ostopalvelut, koneet, laitteet ja kiinteistöt. Resurssien käytöllä on aina jokin tarkoitus, kuten tietyn tuotteen tuottaminen tai palvelun tarjoaminen. (Ikäheimo ym. 2005, 136.) Jos tuotteisiin ja palveluihin käytettävät resurssit ovat suuremmat kuin niistä saatavat myyntituotot, on yrityksen toiminta kannattamatonta. Tähän saattaa olla syynä tuotteiden tai palveluiden väärä hinnoittelu, tai esimerkiksi uuden liiketoiminnan aloittaminen, jolloin usein kuluu aikaa ennen kuin asiakkaat löytävät yrityksen tuotteet. (Viitala & Jylhä 2008, 300.)

Ikäheimo ym. (2005, 137) mukaan kustannukset ovat luonteeltaan erilaisia, ja jotta kustannuslaskenta loisi mahdollisimman hyvän perustan yrityksen ohjaukseen ja päätöksentekoon, tulee niitä myös käsitellä eri tavoilla. Kustannukset on perinteisesti jaettu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Jakoa ei nykyään kuitenkaan pidetä aina yksiselitteisenä, sillä pitkällä aikavälillä kaikki kustannukset ovat muuttuvia. Kustannusten erilaisen luonteen ymmärtäminen on monissa päätöksentekotilanteissa kuitenkin välttämätöntä. (Viitala & Jylhä 2008, 301.)

Kiinteät kustannukset ovat niitä kustannuksia jotka syntyvät yrityksen tuotantokyvyn ylläpitämisestä. Kiinteitä kustannuksia syntyy, vaikka yhtään tuotetta ei valmistettaisi tai palvelua myytäisi. Ne ovat yleensä myös riippumattomia tuotannon määrästä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilojen, rakennusten ja koneiden vuokrat, näiden tuotantovälineiden aiheuttamat poistot ja vakuutusmaksut, lämmitys-, ilmastointi- ja siivouskulut, kiinteistönhuoltoon ja vakituisen henkilöstön palkkoihin menevät kulut. (Viitala & Jylhä 2008, 301.)

Muuttuvat kustannukset taas riippuvat suoraan yrityksen tuottamasta suoritemäärästä. Jos yrityksen toiminta jostakin syystä on pysähdyksissä, ei muuttuvia kustannuksiakaan synny. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.) Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia aiheuttavia tuotannon tekijöitä ovat myytävät tavarat, tuotteiden valmistuksessa käytettävät raaka-aineet, valmistuksen ja myynnin yhteydessä kuluvat tarvikkeet, valmistuksesta johtuvat palkka-, käsittely-, kuormaus- ja kuljetuskustannukset, kaluston, koneiden ja työkalujen huoltomaksut sekä energiankulutusmaksut. (Viitala & Jylhä 2008, 302.)

Kustannukset eivät aina kuitenkaan käyttäydy selvästi edellä kuvatuilla tavoilla. Niin sanotut puolikiinteät kustannukset kasvavat hyppäyksittäin toiminnan volyymin kanssa. Ne ovat eräänlaisia kiinteiden ja muuttuvien kustannusten välimuotoja. Esimerkkeinä voidaan mainita uuden työntekijän tai koneen aiheuttamat lisäkustannukset, jotka aiheutuvat jollakin suoritemäärällä, mutta pysyvät tämän jälkeen vakiona. Yrityksen kustannusrakenne kuvaa sitä, millaisista eristä yrityksen kokonaiskustannukset koostuvat. Kustannusrakenne vaihtelee eri yrityksissä ja eri aloilla, esimerkiksi palvelualoilla kustannusrakenteessa painottuvat työvoimakustannukset. (Viitala & Jylhä 2008, 301–302.)

3.1.2 Katetuottolaskenta

Yrityksen laskentatoimen yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on tuloksen selvittäminen. Tätä varten on kehitetty oma laskentamenetelmänsä, jolla tulokseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkkailla. Katetuottolaskenta ja sen pohjalta laadittu katetuottoanalyysi ovat tavallisimmat menetelmät, joita käytetään yrityksen lyhyen aikavälin päätöksenteon pohjana. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20.) Katetuottolaskennan periaatteena on vähentää myyntituotoista ensin muuttuvat kustannukset. Tämä erotus, eli katetuotto, osoittaa paljonko jää kiinteiden kustannusten kattamiseen ja paljonko voidaan jakaa voittoa. Juuri katetuotto on katetuottolaskennan tärkein tunnusluku. Sen on oltava riittävä, jotta sillä voidaan kattaa sekä kiinteät kustannukset että yrityksen voittotavoite. Negatiivinen katetuotto johtaa lyhyellä ajanjaksolla lainanottoon ja pitkällä aikavälillä toiminnan lopettamiseen kannattamattomana. (Viitala & Jylhä 2008, 303). Katetuottolaskennan peruskaava on esitetty seuraavalla sivulla kuviossa 1.

Myyntituotot
 – Muuttuvat kustannukset
 = Katetuotto
 – Kiinteät kustannukset
 = Tulos

KUVIO 1. Katetuottolaskelman peruskaava (Viitala & Jylhä 2006, 302).

Katetuottolaskelmissa käytetään myös sanoja katetuottoprosentti ja kriittinen toiminta-aste. Katetuottoprosentti kertoo kuinka suuri osa prosenteissa ilmaistuna yrityksen tuoloista riittää kiinteiden kulujen ja voittojen kattamiseen. Katetuottoprosentti voidaan laskea myös yksittäisestä tuotteesta tai palvelusta, jolloin seurataan sitä, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää jäljelle, kun siitä vähennetään muuttuvat kustannukset. Kriittinen toiminta-aste taas ilmaisee sen toiminta-asteen, jolloin yrityksen tuotot ovat yhtä suuret kuin kustannukset. Jos myynti laskee alle kriittisen toiminta-asteen, yritys ei enää selviä kiinteistä kustannuksistaan ilman ulkopuolista lisärahoitusta. (Viitala & Jylhä 2008, 303–304.)

Katetuottolaskennassa tarkastellaan ennen kaikkea yrityksen toiminnan laajuuden ja kannattavuuden välistä riippuvuutta tilanteessa, jossa sen toimintakapasiteetti ja kiinteät kustannukset pysyvät samoina koko tarkastelukauden ajan. Muuttuvien kustannusten oletetaan muuttuvan tasasuhtaisesti koko tarkastelukauden ajan, kuin myös myyntituotosten määrän suhteessa myyntimääriin. Katetuottolaskenta perustuu siis ajatukseen, että yksittäisen myydyin tuotteen antaman tuoton ei tarvitse kattaa kaikkia kiinteitä kustannuksia, mutta muuttuvat kustannukset on kuitenkin aina katettava. Tämän vuoksi vain muuttuvat kustannukset kohdistetaan yksittäisille suoritteille, mutta kiinteät kustannukset käsitellään yhtenä eränä koko yrityksen tasolla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 21.)

Katetuottolaskennan perustana toimivat siis seuraavat oletukset: tuotteiden yksikköhinnat pysyvät samoina, kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin, muuttavat kustannukset muuttuvat tasasuhtaisesti ja kiinteät kustannukset pysyvät samoina. Näiden oletusten paikkansapitävyyttä on kuitenkin arvioitava kriittisesti, ja tämän takia katetuottolaskenta soveltuukin kannattavuuden tarkasteluun kohtalaisen lyhyillä ajanjaksoilla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 21.)

3.2 Investoinnit

Yrityksen liiketoiminnan tulisi tuottaa niin paljon, että siitä riittäisi kustannusten kattamisen ja kohtuullisen voitonjaon lisäksi myös investointeihin. Investointina voidaan pitää mitä tahansa rahan käyttöä, jonka tarkoituksena on hankkia tuloja, säästää kustannuksia tai saada aikaan muuta hyötyä pidemmällä aikavälillä. (Viitala & Jylhä 2008, 309.) Investointikohteina voivat olla esimerkiksi tehtaat, laitteistot, kiinteistöt, tietojärjestelmät ja uudet toimintatavat. Keskeistä koko investointitoiminnassa on hyvän toiminnan hallinta aina päätöksentekoprosessista investoinnin toteuttamiseen ja käyttöönottoon sekä sen varsinaisessa tuotantovaiheessa. (Ikäheimo ym. 2005, 203.)

Investointien tyypillisimpiä piirteitä ovat pitkä ajallinen kesto, laajat vaikutukset, suuri sitoutunut pääoma ja epävarmuus. Investoinnit myös muuttavat yrityksen toimintaa peruuttamattomasti. (Ikäheimo ym. 2005, 203.) Investointien vertailun ja niistä tehtävien päätöksentekojen pohjaksi laaditaan erilaisia investointilaskelmia. Niiden avulla voidaan eri investointikohteita ja vaihtoehtoja vertailla. Laskelmissa tarkastellaan muun muassa takaisinmaksuaikoja, odotettavissa olevia hyötyjä ja käyttöiä sekä ylläpitokustannuksia. (Viitala & Jylhä 2008, 309–310.)

3.2.1 Laskelmat investointipäätöksenteon apuna

Tehtäessä erilaisia investointeihin liittyviä päätöksiä, käytetään niissä usein apuna investointilaskelmia. Ne antavat päätöksentekijälle taloudellisen näkökulman ja auttavat keskittymään oleelliseen. Pääsääntöisesti päätöksenteon tukena ovat kassavirtoihin perustuvat investointilaskelmat. Nämä laskelmat voivat painottaa joko investoinnin nopeaa maksukykyä, pääoman tuottoa tai tulosta. Usein käytössä on useita eri menetelmiä, jotta investoinnista pystyttäisiin muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. (Ikäheimo ym. 2005, 206–209.)

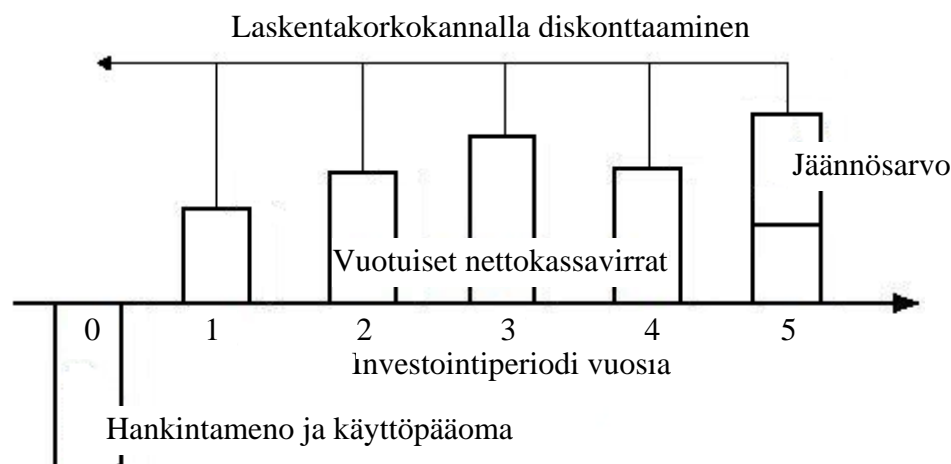
Tyypillinen esimerkki investointilaskelman hyödyntämisestä on koneinvestoinnin tekeminen ja sen taloudellisen kannattavuuden arviointi. Tämän lisäksi on monia muita tilanteita, joissa investointilaskelman periaatteita voidaan hyödyntää. Osa niistä ei välttämättä edes heti vaikuta mahdollisuudelta jossa investointeihin käytettäviä ajattelumalle-

ja voitaisiin käyttää. Investointeja koskevat päätöksentekotilanteet voidaan jakaa yksittäisen investoinnin arvioinnin lisäksi toisensa poissulkevien investointien vertailuun tai ostaa vai valmistaa itse- tilanteiden arviointiin. (Ikäheimo ym. 2005, 206–207.)

Arvioitaessa yksittäisen investoinnin vaikutusta yrityksen toimintaan on mietittävä miten mielekästä sen toteuttaminen on. Keskeistä on myös investoinnin hyvyteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Toisensa poissulkevien investointien vertailussa on arvioitavana useampia investointivaihtoehtoja, joista pyritään valitsemaan paras. Päätös tehdään vertailemalla investointeja toisiinsa ja keskeistä on tunnistaa ne tekijät, jotka eroavat vaihtoehtoisissa investoinneissa. Tilanteessa jossa taas arvioidaan ostetaanko investointi vai valmistetaanko se itse, verrataan ulkopuolista palvelua omaan tuotantoon ja investointiin. Tärkeää on saada erilaiset toimintatavat vertailukelpoiseen muotoon. (Ikäheimo ym. 2005, 206–207.)

3.2.2 Investointilaskelmien keskeiset tekijät

Investointilaskelmien eri tekijöiden arviointi on tärkeässä asemassa, kun yksittäisen investoinnin hyvyttä arvioidaan tai useamman investointivaihtoehdon paremmuutta vertaillaan. Keskeisimpinä investointilaskelmien tekijöinä voidaan yleisesti ottaen pitää hankintamenoa, jäännösarvoa, käyttöpääomaa, vuotuisia nettokassavirtoja, investoinnin pitoaikaa ja laskentakorkokantaa. (Ikäheimo ym. 2005, 210.)



KUVIO 2. Investointilaskennan tekijät (Ikäheimo ym. 2005, 210).

Hankintameno on investoinnin alussa käytetty suuri meno. Se on edellytys että tulevia kassavirtoja saadaan aikaiseksi. Hankintameno voi koostua hyvin monenlaisista eristä, menoja voivat aiheuttaa muun muassa laitteiston hankkiminen, kiinteistön rakentaminen, markkinatutkimus, laitteiston asennus, henkilökunnan koulutus ja laitteiston käynnistäminen. On tärkeää hahmottaa hankintameno riittävän laajana miettimällä mitkä menoerät jäisivät toteuttamatta, mikäli investointia ei olisi tehty. Hankintameno vapautuu investoinnista vähitellen, kun siitä saadaan tuloja ja laitteiston tuotantokyky heikenee. (Ikäheimo ym. 2005, 210–211.)

Hankintamenossa huomioidaan yleensä erikseen investoinnin käyttöpääoma. Sillä tarkoitetaan sitä yrityksen jo olemassa olevaa pääomaa, joka voidaan kohdistaa tehtävälle investoinnille. Tähän pääomaan kuuluu varastoihin, ennakkomaksuihin, myyntisaataviin, kassaan ja ostovelkoihin sitoutuneita varoja. Käyttöpääoman tarve jatkuu koko investoinnin ajan, mistä johtuu, että toisin kuin hankintameno, käyttöpääoma sitoutuu koko investoinnin ajalle. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 215–216.)

Vuotuiset nettotuotot, eli yrityksen tuotot ja kustannukset, muodostuvat niistä kassavirroista, jotka syntyvät investoinnin varsinaisessa tuotantovaiheessa. Tuloja syntyy tuotteiden myynnistä tai uuden tuotantoteknologian aikaansaamista kustannussäästöistä. Kustannuksia taas tulee tuotannon raaka-aineista, polttoaineista, henkilöstön palkkameinoista, laitteiston korjauksista ja huolloista sekä kuljetuksista. Se ajanjakso, jonka investointi on tuottavassa toiminnassa ja siitä arvioidaan saatavan vuotuisia nettotuottoja, kuvaa investoinnin pitoaikaa. Pitoajan pituuteen vaikuttavat monet seikat, kuten laitteiston fyysinen ikä tai tekninen pitoaika, tai tuotettavien tuotteiden ikä. Ennen kaikkea pitoaikaan vaikuttaa se, mikä näyttää taloudellisesti kaikkein parhaimmalta ajanjaksolta pitää kyseinen investointi tuotantotoiminnassa. (Ikäheimo ym. 2005, 211–212.)

Jäännösarvo on hankintamenon osa, joka jää jäljelle, kun investointi on täysin palvellut. Usein investoinnin käynnistymisestä menee vuosia, tai jopa vuosikymmeniä, ennen kuin sen tuotanto päättyy. Tätä investoinnin arvoa sen päätöshetkellä kutsutaan jäännösarvoksi. Jäännösarvon arvioiminen on hyvin vaikeaa, ja usein sen oletetaan olevan arvon. Kuitenkin jossakin tapauksissa, kuten ongelmajätteen tuotannossa, saattaa jäännösarvo olla negatiivinen. Tällöin investointi aiheuttaa kuluja vielä tuotannon päättymi-

senkin jälkeen esimerkiksi varastointikulujen tai saastuneen maa-alueen puhdistuskulujen muodossa. (Ikäheimo ym. 2005, 211.)

Laskentakorkokannalla saadaan investoinnin eri ajankohtiin sijoittuvat kassavirrat vertailukelpoisiksi. Tämä on välttämätöntä, sillä tulevaisuudessa saatava samansuuruinen kassavirta on vähempiarvoinen kuin nykyhetkellä saatava. Tätä kassavirtojen siirtämistä tulevaisuudesta tarkasteluhetkeen kutsutaan diskonttaamiseksi. (Ikäheimo ym. 2005, 212.) Laskentakorkokanta voidaan määrittää lainakoron, sijoittajien vaatiman tuottotavoitteen perusteella tai oman ja vieraan pääoman kustannusten painotetun keskiarvon perusteella. Usein laskentakorkokantaan lisätään riskilisä, millä pyritään ottamaan huomioon talouden mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 218.) Laskentakorkokanta voidaan määrittellä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

15 % investoinnista rahoitetaan lainalla, jonka korkokustannukset ovat 8 %
 60 % investoinnista rahoitetaan lainalla, jonka korkokustannukset ovat 6 %
 25 % on omaa pääomaa, jonka tuottovaatimus on 10 %

Tuottovaatimusprosenttien mukainen painotettu keskiarvo on:

$$\frac{15 \cdot 8 \% + 60 \cdot 6 \% + 25 \cdot 10 \%}{15 + 60 + 25} = 7,3 \%$$

Kun tähän lisätään vielä 5 prosenttiyksikön riskilisä, on laskentakorkokanta:

$$7,3 \% + 5 \% = 12,3 \% \text{ (Saaranen, Koltola & Pösö 2006, 242–243.)}$$

3.2.3 Investointilaskelmamenetelmät

Investointilaskelmissa voidaan käyttää useita eri menetelmiä, joiden ominaisuuksissa on huomattavia eroja ja jotka saattavat antaa eri lopputuloksia. Investointeja suunniteltaessa kannattaakin käyttää useita eri laskentamenetelmiä ja kokeilla eri lähtöarvoja. Muuttamalla investoinnin arvioituja alkutekijöitä ja laskemalla niiden vaikutuksia lopputulokseen, saadaan selville kuinka suuria muutoksia investoinnin kannattavuus sietää ja saadaan selville mitkä tekijät vaikuttavat lopputulokseen vähiten ja mitkä taas eniten. (Saaranen ym. 2006, 242, 261.)

Käytetyimmät investointilaskentamenetelmät ovat nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmä ja pääoman tuottoastemenetelmä. Näistä kolme ensimmäistä menetelmää perustuvat koronkorkolaskuun. Lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmässä ei pääomalle lasketa olenkaan korkoa, joten se ei varsinaisesti mittaa investoinnin kannattavuutta vaan rahoitusvaikutuksia. Se on kuitenkin yksinkertainen ja kohtalaisen paljon käytetty menetelmä. Pääoman tuottoastemenetelmässä taas lasketaan sijoitetun pääoman tuottoa. (Pulkinen & Holopainen 2006, 170.)

Lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmässä määritetään aika, jonka kuluttua investoinnista saatavat nettotuotot ovat yhtä suuret kuin investointikustannukset. Sitä parempana investointia pidetään, mitä lyhyempi tämä aika on. (Pulkinen & Holopainen 2006, 170.) Vaikka lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmä on käytetyin investointilaskentatapa, on se epätarkka varsinkin vertailtaessa pitkän ja lyhyen ajan tuloa tuottavia investointeja. Tämä epätarkkuus johtuu siitä, että menetelmässä ei oteta huomioon lainkaan korkokantaa. Se kuitenkin antaa helposti yleiskuvan tilanteesta ja pikanäkemyksen investointiprojektin realistisuudesta. (Leppiniemi 2005, 26.)

Lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmä:

$$\text{takaisinmaksuaika} = \frac{\text{investointikustannukset}}{\text{vuotuinen nettotuotto}}$$

KUVIO 3. Lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmässä käytettävä kaava (Pulkinen & Holopainen 2006, 171).

Pääoman tuottoastemenetelmällä tarkoitetaan yleisesti investoinnin vuositulon ja sen toimintaan sijoitetun pääoman suhdetta. Investointi on sitä parempi, mitä suurempi pääoman tuottoaste on. Jos vuositulo vaihtelee eri vuosina, käytetään laskelmassa vuositulojen keskiarvoa. (Pulkinen & Holopainen 2006, 171.) Pääoman tuottoastemenetelmä on yksinkertainen laskutapa, jolla saadaan selville investoinneille syntyvä prosentuaalinen tuotto. Sitä on helppo käyttää esimerkiksi vertailtaessa eri investointeja, kunhan las-

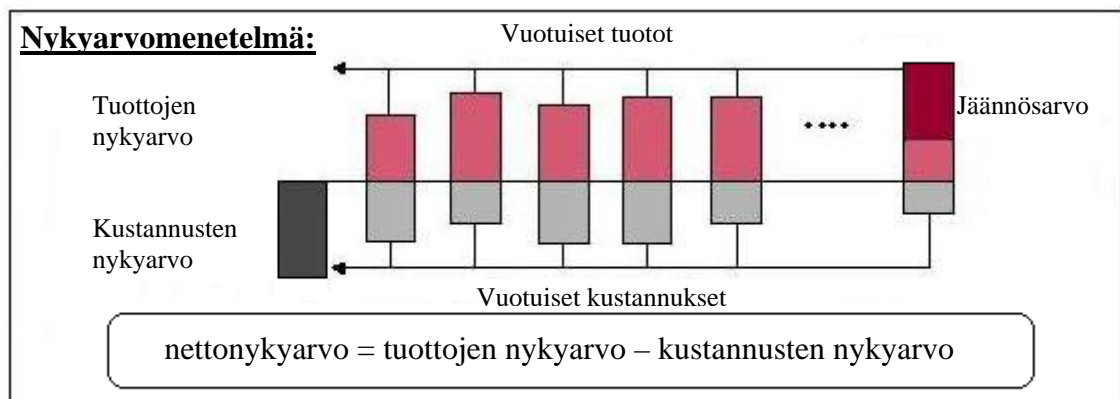
kelmia laadittaessa pidetään huoli siitä, että eri investointivaihtoehtojen tuottoastetta lasketaan samojen periaatteiden mukaisesti. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 239–240.)

Pääoman tuottoastemenetelmä:

$$\text{pääoman tuottoaste} = \frac{\text{vuositulo}}{\text{sijoitettu pääoma}}$$

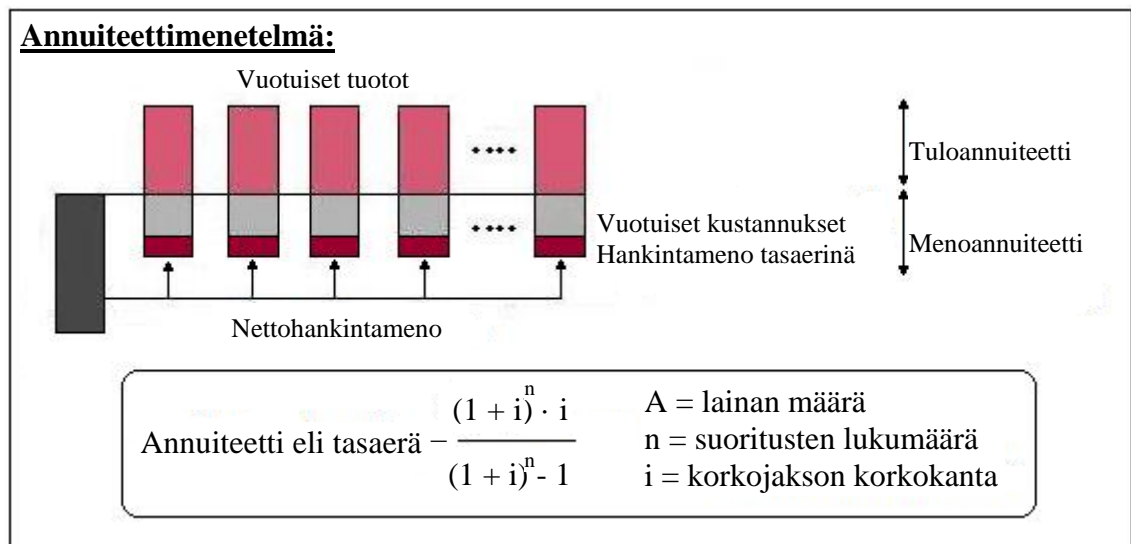
KUVIO 4. Pääoman tuottoastemenetelmän laskentakaava (Pulkkinen & Holopainen 2005, 171).

Käytettäessä nykyarvomenetelmää kaikki investoinnista saatavat tuotot ja siitä aiheutuvat kustannukset diskontataan, eli siirretään ajassa taaksepäin, investoinnin käyttöajan kohtaan. Investointi on kannattava jos valittua laskentakorkokantaa käyttäen saatu tuottojen nykyarvo on vähintään yhtä suuri kuin kustannusten nykyarvo. Laskelman käyttäminen on yksinkertaista, jos vuotuiset tuotot, samoin kuin vuotuiset kustannukset ovat keskenään yhtä suuria. (Pulkkinen & Holopainen 2006, 172.) Nykyarvomenetelmän vahvuutena on, että se kertoo selkeän rahamääräisesti kuinka paljon investointi tuo lisäarvoa yritykselle tai omistajalleen. Sen ainoana ongelman on, että sitä sovellettaessa investoinnin tuottovaatimus joudutaan määrittämään etukäteen. Tuottovaatimuksena voidaan esimerkiksi käyttää yrityksen määrittelemää tavoitteellista tuottotasoa tai rahoituksen kustannusta. (Leppiniemi 2005, 21.)



KUVIO 5. Nykyarvomenetelmään liittyvät laskelmat (Saaranen ym. 2006, 248).

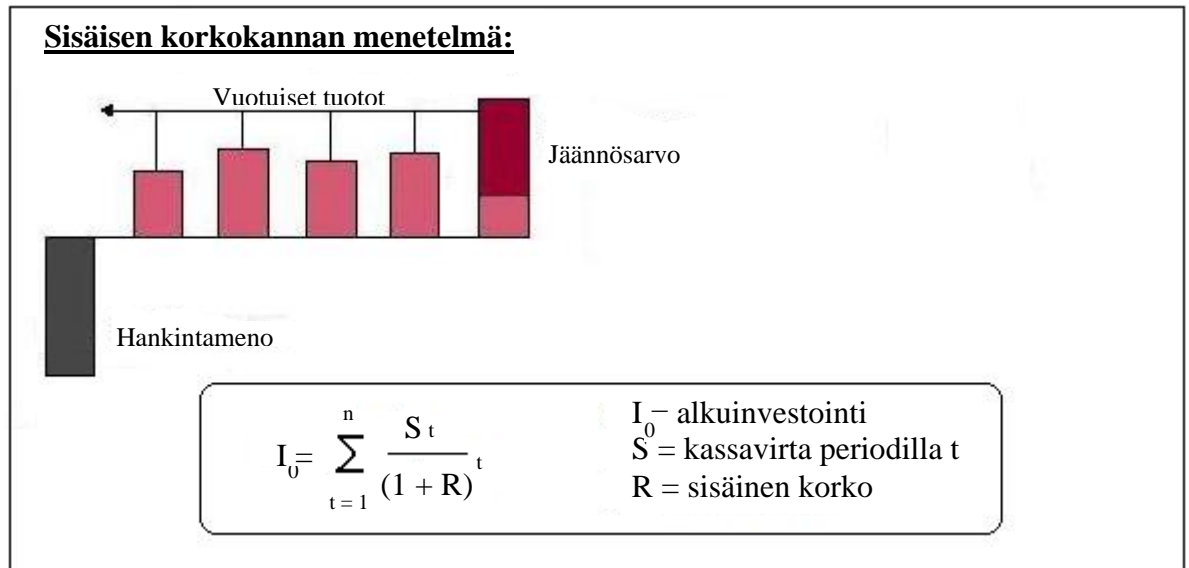
Annuiteettimenetelmässä tarkastellaan investoinnin kannattavuutta vuositasolla. Siinä investoinnin kaikki kustannukset ja tuotot muutetaan diskonttaamalla keskenään yhtä suuriksi vuosikustannuksiksi eli menoannuiteetiksi ja vuosituloiksi eli tuloannuiteetiksi. Investointi on kannattava jos tuloannuiteetti ovat vähintään yhtä suuri kuin menoannuiteetti. Annuiteettimenetelmää käytetään paljon tilanteissa, joissa verrataan eri vaihtoehtojen aiheuttamia vuosikustannuksia. Se sopii myös erityisen hyvin sellaisten investointihankkeiden vertailuun, joissa vaihtoehtojen investointiajanjaksot ovat eripituiset. (Pulkinen & Holopainen 2006, 177.) Hankalinta annuiteettimenetelmän käyttäminen on tilanteissa, joissa investoinnista saatavat tuotto-odotukset ovat epätasaisia. Näissä tapauksissa käytetäänkin yleensä nykyarvomenetelmää tai sisäisen korkokannan menetelmää. (Leppiniemi 2005, 26.)



KUVIO 6. Annuiteettimenetelmään liittyvät laskelmat (Saaranen ym. 2006, 173, 257).

Käytettäessä sisäisen korkokannan menetelmää määritetään korkokanta, jolla investoinnista saatavien tuottojen nykyarvon ja investoinnista aiheutuvien kustannusten nykyarvon erotus on nolla. Eli niiden nykyarvot ovat yhtä suuret. Investointia pidetään kannattavana, jos tuloksena saatu korkokanta on vähintään yhtä suuri kuin tavoitteeksi asetettu korkokanta. (Pulkinen & Holopainen 2006, 183.) Käyttämällä sisäisen korkokannan menetelmää saadaan helposti vertailukelpoinen luku korkona. Yrityksen ei tarvitse etukäteen päättää tuottovaatimustaan, vaan se voi vertailla laskelman tulosta erilaisiin vaihtoehtoihin, kuten muihin investointeihin. Laskelmassa on myös helppo ottaa huomioon

monenlaisia käytännön olosuhteita ja muunnella niiden oletuksia, kuten verovaikutuksia tai kassavirtojen ajoittumista. Menetelmän ongelmana kuitenkin on, että investoinnista irtautuvan rahan oletetaan tuottavan sisäisen korkokannan verran. Aina tällaisen tuoton saaminen ei kuitenkaan ole mahdollista ja tämä tuleekin ottaa huomioon tehtäessä lopullista investointipäätöstä. (Leppiniemi 2005, 24.)



KUVIO 7. Sisäiseen korkokantaan liittyvät laskelmat (Saaranen ym. 2006, 253).

Käytettäessä eri menetelmiä investointien arvioinnissa antavat ne usein saman edullisuusjärjestyksen, vaikka investointien pitoajat, investointikustannukset ja vuotuiset nettotuotot olisivatkin erilaiset. Koska useimmat investoinnit rahoitetaan ainakin osittain vieraalla pääomalla, ei menetelmien keskinäisestä paremmuudesta voi tehdä johtopäätöksiä. Jos investointiin kuitenkin käytetään ainoastaan omaa pääomaa, on sisäisen korkokannan menetelmä paras, sillä se osoittaa pääomalle saatavan tuoton. Tehtäessä taas arviota uudesta investoinnista heti edellisen pitoajan loputtua, kannattaa vertailussa käyttää annuiteettimenetelmää. Kertainvestoinneissa, kuten rakennushankkeissa, antaa useimmiten nykyarvomenetelmä luotettavimman tuloksen. Suurimmat erot investointilaskelmien tuloksissa selittyvät yleensä eri suurista hankintamenoista tai investointien pitoajoista. (Pulkinen & Holopainen 2006, 187.)

4 KANNATTAVUUS ARRANMAAN RATSASTUSTALLILLA

Hevosalan yritykset ovat syntyavaltaan ja toiminnaltaan keskimäärin erilaisia verrattuna moniin muihin yrityksiin. Hyvin usein hevosalan yritys syntyy harrastustoiminnan laajentuessa niin suureksi, että toiminnasta on tullut liiketoimintaa. Tämän takia hevosalan taloudellisten asioiden suunnittelu ja seuranta on haastavaa, sillä yrittäjän on pystyttävä erottamaan liiketoiminta harrastustoiminnasta. Puhtaan yritystoiminnan kannattavuuden hahmottaminen voi olla hankalaa, kun yrityksen näyttämät taloudelliset luvut voivat sisältää myös harrastustoiminnan kuluja. (Pussinen 2005, 5–6.)

Toinen merkittävä erikoispiirre hevosalan yrityksissä on suuri pääomavaltaisuus palveluyritykseksi. Hevostalouteen perustuvan yrityksen perustaminen vaatii pääsääntöisesti runsaasti pääomaa toisin kuin useimmat muut palveluyritykset. Osaltaan juuri tämän takia yrittäjäksi ajaututaan harrastustoiminnan kautta, sillä alan yrittäjäksi ryhtyminen tyhjästä vaatii suuren alkupääoman sinänsä suuren riskin sisältämään liiketoimintaan. Pääomavaltaisuus onkin usein ongelma mietittäessä hevosalan yrityksen maksuvalmiutta, sillä suuret pääomakustannukset saattavat johtaa siihen, että hinnoittelussa ei oteta näitä kuluja täysin huomioon. (Pussinen 2005, 6.)

Hevosalan kannattavuuslaskelmia käytetään selvittämään kaikki yrityksen kiinteät ja muuttuvat kustannukset, jotta tiedetään millainen kannattavuus sillä on ja miten sitä voidaan parantaa. Laskelmat myös antavat tarvittavat tiedot oikealle hinnoittelulle, mutta ennen kaikkea ne ovat yrittäjälle itselleen keino arvioida ja tiedostaa oman toiminnan kuluja. Ne ovat myös selkeä näyttö ammattimaisuudesta ja riskien hallinnasta. (Pussinen 2005, 7.) Seuraavissa kappaleissa selvitetään Arranmaan Ratsastustallin toiminnasta saatavat tulot ja siihen menevät kustannukset sekä tehdään näiden pohjalta johtopäätökset tallin kannattavuudesta.

4.1 Tallin toiminnasta saatavat tulot

Ratsastustallin toiminnassa, kuten kaikessa yritystoiminnassa, on pyrittävä voitolliseen tulokseen. Tuloksellinen toiminta vaatii hyvää taloussuunnittelua, sillä ratsastustallien

toimintaan ei yleensä saada toiminta-avustuksia, vaan se on saatava toimimaan omakustannusperiaatteella. Tulopuolta on syytä arvioida riittävän varovaisesti varsinkin toiminnan käynnistyessä, jolloin vajaakäyttöisyyttä voi ilmetä huomattavan paljon. Ratsastustallin tulot koostuvat yleensä ratsastuskoulun toiminnasta sekä yksityishevosten hoidosta. Tuntitoiminnasta ja leireistä saatavat tulot ovat kausiluoteisia ja vaihtelevat vuodenaikojen mukaan, kun taas yksityishevosten hoidosta saatavat tulot taas jakautuvat tasaisesti ympäri vuoden. Toimintaan saattaa kuulua myös muita tulonhankinta-alueita, kuten iltapäiväkerhot, virkistyspäivät tai kilpailujen järjestäminen. (Suomen Ratsastajainliitto 2005, 153–154.)

Arranmaan Ratsastustallin tulot koostuvat tunti- ja leiritoiminnasta, yksityisten hevosten vuokratuloista sekä Euroopan Unionilta saatavista tuista. Ratsastuskilpailuista ja muista erilaisista tapahtumista saatavat tulot kuuluvat ratsastusseura Arranmaan Kilparatsastajien kirjanpitoon, jolloin niitä ei huomioida ratsastustallin toiminnassa. Selvästi suurin osan Arranmaan ratsastustallin tuloista koostuu ratsastustunneista, joilla käy keskimäärin sata oppilasta viikossa. Yksi ratsastustunti maksaa 24 euroa, jolloin viikon tulot ilman arvonlisäveroa ovat $100 \times 24 \text{ €} = 2\,400 \text{ €}$ Ratsastustunteja ei järjestetä leirien aikaan, mutta muuten ne jatkuvat tasaisesti ympäri vuoden, pieniä esimerkiksi juhlapyhien aiheuttamia muutoksia lukuun ottamatta. Tällä perusteella ratsastustunteja voidaan olettaa olevan 45 viikkona vuodessa, jolloin niistä kertyviksi vuosittaisiksi tuloiksi tulee $45 \times 2\,400 \text{ €} = 108\,000 \text{ €}$ (Salonen 2010.)

Ratsastusleirejä Arranmaan Ratsastustalli järjestää kesällä seitsemän kappaletta. Leirien hinnat vaihtelevat 340 eurosta 400 euroon, mutta keskimäärin yksi leiriviikko tuottaa tallille 2 500 euroa. Tällöin seitsemän leiriviikon voidaan laskea tuottavan $7 \times 2\,500 \text{ €} = 17\,500 \text{ €}$ Täyshoidossa olevia hevosia tallilla on neljä kappaletta. Täyshoidon kuukausittainen hinta on 380 euroa, jolloin kuukaudessa tallivuokria kertyy $4 \times 380 \text{ €} = 1\,520 \text{ €}$ Vuositasolla tämä tekee $12 \times 1\,520 \text{ €} = 18\,240 \text{ €}$ Ratsastustallin oman toiminnan lisäksi pienen osan tuloista muodostaa Euroopan Unionin hevos- ja maatalouteen liittyvät tuet, joita kertyy noin 15 000 euroa vuodessa. (Salonen 2010.) Näitä tukia ovat muun muassa tilatuki ja maatalouden ympäristötuki sekä myös suomenhevosista saatava alkuperäisrotujen kasvattamisesta myönnettävä tuki (Maaseutuvirasto 2010).

4.2 Tallin toiminnan kustannukset

Ratsastustallien toiminnan suurimmat kustannukset liittyvät useimmiten palkkoihin ja pääoman hoitokuluihin eli lainojen lyhennyksiin ja korkoihin. Myös hevosten ruokintaan ja hoitoon liittyvät menot ovat yleensä oleellinen osa kustannuksia. (Suomen Ratsastajainliitto 2005, 153.) Ratsastustallien kiinteisiin kustannuksiin luetaan muun muassa tallirakennuksen ja tilan muiden rakennusten poistot, kaluston poisto, henkilöstökulut, mahdolliset lainojen korot, kaluston kunnossapito, vakuutukset sekä sähkö- ja vesikulut. Muuttuvia kustannuksia puolestaan syntyy hevosten ruokinnassa käytettävän heinän, kauran ja muiden rehujen hankkimisesta sekä karsinoissa käytettävien kuivikkeiden ostoista. Tämän lisäksi hevosten kengittäminen ja mahdolliset eläinlääkärin palvelut kuuluvat muuttuviin kustannuksiin, kuten myös hevosten päivittäisessä hoidossa ja ratsastuksessa käytettävät varusteet. (Pussinen 2005, 14.)

Arranmaan Ratsastustallin toiminnan kustannuksista selvästi suuremman osan muodostavat kiinteät kustannukset. Näistä suurin yksittäinen menoerä on palkkakulut, jotka omalle työlle asetetun palkkavaatimuksen ja yhden vakituisen työntekijän lisäksi koostuvat tarvittaessa käytettävästä aputyövoimasta. Työntekijöiden palkkoihin tallilla kuluu kuukaudessa 2 500 euroa, mikä tekee vuodessa $12 \times 2\,500 \text{ €} = 30\,000 \text{ €}$ Oman työn voidaan olettaa olevan arvokkaampaa, sillä työpäivät ovat pitkiä eikä lomapäiviä juuri ole. Yrittäjän oman työn arvon arvioidaan olevan noin 40 000 €. Toiseksi suurimmat menot ovat korkokuluissa, joita tallilla on vuodessa noin 10 000 euroa. (Salonen 2010.)

Sirpa Pussisen (2005, 17) mukaan itse omistettujen käyttöhevosten arvon määrittämiseksi voidaan kuitenkin käyttää laskukaavaa, sillä ratsastustallin hevosaineksen arvon oletetaan pysyvän koko ajan samana. Arranmaan Ratsastustallilla on käytössään 12 tuntihevosta, joiden uushankinta-arvo on noin 60 000. Yhden hevosen keskimääräinen käyttöikä on noin kymmenen vuotta, jolloin hevosaineksen arvo kuluu vuosittain $60\,000 \text{ €} / 10 = 6\,000 \text{ €}$ Hevosainekseen sitoutunutta pääomaa on koko ajan 60 000 jolle pitää asettaa myös vuotuinen tuottovaatimus. Oletetulla 5 % tuottovaatimuksella tämä tekee vuodessa $60\,000 \text{ €} \times 0,05 = 3\,000 \text{ €}$ Näin käyttöhevosten vuosittaisiksi kustannuksiksi saadaan $6\,000 \text{ €} + 3\,000 \text{ €} = 9\,000 \text{ €}$

Tallirakennus ja alueen muut rakennukset, kuten viljavarastot ja asuinaitat, ovat monet vanhoja ja osa rakennettu jopa 1900-luvun alkupuolella. Tästä johtuen rakennuksille ei kannattavuuslaskennassa voi määrittää arvoa niiden taloudellisen käyttöiän ollessa jo kulunut loppuun. Ratsastustallin kalustoon voidaan laskea kuuluvan traktori ja hevost-raileri, joiden arvo tällä hetkellä on noin 28 000 euroa. Näiden taloudellisena käyttöikä-nä voidaan pitää kymmenen vuotta, jolloin niiden arvo kuluu joka vuosi $28\,000\text{ €} / 10 = 2\,800\text{ €}$. Laskennassa käytettävä korkokanta voi nykyisten matalien korkojen aikana ol-la esimerkiksi viisi prosenttia. Tällä voidaan laskea kalustolle vuosittainen tuottovaati-mus, joka on $28\,000\text{ €} \times 0,05 = 1\,400\text{ €}$. Kaluston vuosittaiset kustannukset tulisivat siis yhteensä olemaan $2\,800\text{ €} + 1\,400\text{ €} = 4\,200\text{ €}$. Sekä kalusto että alueen rakennukset vaativat vuosittain huoltoa ja varsinkin vanhojen rakennusten korjaukseen, ylläpitoon ja uusimiseen kuluu joka vuosi jopa 10 000 euroa. (Salonen 2010.)

Ratsastustallin toimintaa koskevien peltojen arvo voidaan määrittää esimerkiksi arvioi-malla kuinka paljon kyseisen pelto pinta-alan vuosittainen vuokraaminen tulisi maksa-maan. Peltojen keskimääräinen vuokrahinta peltohehtaarille vuonna Pirkanmaalla 2000-luvulla on ollut noin 200 euroa (Myyrä 2004, 29). Näin ollen Arranmaan Ratsastustallin 19,6 hehtaarin peltopinta-alan arvoksi voidaan määrittää $19,6 \times 200\text{ €} = 3\,920\text{ €}$.

Edellä mainittujen kustannusten lisäksi muita kiinteitä menoeriä ratsastustallille aiheut-tavat muun muassa liiketoiminnan vakuutukset, sähkö- ja vesimaksut, kirjanpito- ja eri-laiset toimistokulut, markkinointiin käytettävät varat sekä ajoneuvojen polttoaineet. Näiden hieman pienempien kustannusten yhteenlaskettu vuosittainen arvo on noin 10 000 euroa. (Salonen 2010.)

Arranmaan Ratsastustallin toimintaan liittyvät muuttuvat kustannukset ovat huomatta-vasti alhaisemmat verrattuna kiinteisiin kustannuksiin. Suurimmat säästöt tulevat omista pelloista ja tallinomistajan kengitystaidoista. Tilan 19,6 hehtaarin pelloilla viljellään he-vosten perusrehuja heinää sekä kauraa, jolloin hevoset saadaan ruokittua ympäri vuoden omavaraisesti. 24 hevosen tallissa myös omistajan omilla kengitystaidoilla on suuri merkitys, sillä tällöin vältetään ulkopuolisen kengittäjän käytöltä. Hevosen kengitys on uusittava keskimäärin 4-6 viikon välein, mikä tietäisi tämän kokoisessa tallissa suurta vuosittaista menoerää yhden hevosen kengityksen hintojen liikkeessa Tampereen seu-dulla 60 – 120 euron välillä (Pinteli.net 2010).

Eniten muuttuvia kustannuksia Arranmaan Ratsastustallille aiheutuu hevosten varusteiden ja muiden kulumien tarvikkeiden ostoista. Toiseksi suurin muuttuva menoerä on peltojen viljelyyn käytettävien lannoitteiden hankintakulut sekä puimiseen tarvittavien laitteiden vuokrat. Myös eläinlääkärikäynneistä ja ruokinnassa käytettävien lisäravinteiden, kuten kivennäisten ja vitamiinien, ostoista kertyy kuluja. Yhteensä muuttuvia kuluja Arranmaan Ratsastustallilla on vuosittain noin 15 000 euroa. (Salonen 2010.) Seuraavalla sivulla on eritelty yksityiskohtainen kannattavuuslaskelma Arranmaan Ratsastustallin toiminnasta.

4.3 Kannattavuuslaskelmat

<u>Tulot (ilman alv)</u>	euroa
Ratsastustunnit	100 000
Yksityiset hevoset	18 200
Leiritoiminta	17 500
EU-tuet	15 000
Yhteensä:	150 700

<u>Menot (ilman alv)</u>	euroa
Muuttuvat kustannukset	
Ruokinta (vitamiinit, kivennäiset)	1 300
Viljelykulut (lannoitteet, torjunta-aineet)	5 000
Kuivikkeet	2 000
Eläinlääkäri	1 500
Muu kuluva tavara (hevosten varusteet)	7 000
Muuttuvat kustannukset yhteensä	16 800
Kiinteät kustannukset	
Kalusto	4 200
Käyttöhevoset	9 000
Pellot	3 920
Työntekijöiden palkat	30 000
Oman työn palkkavaatimus	40 000
MYEL-maksut	3 000
Liiketoiminnan vakuutukset	1 500
Korkokulut	10 000
Sähkö	2 300
Vesi	1 000
Rakennusten ja kaluston kunnossapito	10 000
Kirjanpito- ja toimistokulut	500
Markkinointikulut	1 600
Ajoneuvokulut	2 000
Kiinteät kustannukset yhteensä	119 020
Kokonaiskustannukset	135 820

Tulot	150 700
– Muuttuvat kustannukset	16 800
= Katetuotto	133 900
– Kiinteät kustannukset	119 020
= <u>Tulos</u>	<u>14 880</u>

Suoritettujen laskelmien perusteella Arranmaan Ratsastustallin toiminta on hyvin kannattavaa ja tallin vuosittainen tulos on noin 15 000 euroa. Yhtenä suurimmista syistä tallin hyvään tuottavuuteen voidaan pitää sen pitkään jatkunutta toimintaa, minkä ansiosta tulot ovat vakaat ja yllättävien menojen määrä vähäinen. Myös suuret kustannussäästöt hevosten kengityksessä sekä omavaraisuus rehujen suhteen vaikuttavat hyvään tulokseen. Yli 20 vuotta toiminut ratsastustalli on hankkinut alueensa johtavan aseman ja kasvattaa edelleen ratsastajamääräänsä. Tallin omistajalla on pitkä kokemus alalta, mitä hyödyntäen hän pystyy ohjaamaan tilan toimintaa kannattavasti ja reagoimaan mahdollisiin muutoksiin tarvittavan nopeasti. Pitkään jatkuneen toiminnan ansiosta ratsastustallin kustannukset vaihtelevat vuosittain vähän, mistä johtuen omistaja pystyy seuraamaan kannattavuutta esimerkiksi tarkkailemalla ratsastustunnilla käyvien oppilaiden määriä ja säätelemällä ratsastustuntien hintoja.

5 UUDEN MANEESIN RAKENNUS

Maneesi on katettu hallitila, jossa voidaan ratsastaa ympäri vuoden riippumatta ulkoisista olosuhteista. Yleensä maneesit rakennetaan kylmiksi tiloiksi, mutta jos niihin halutaan tehdä lämpöeriste, pidetään tavoitelämpötilana +5 – +8 °C. (Suomen Ratsastajainliitto 2005, 105.) Vuonna 2008 maneesien lukumäärä maassamme oli noin 500 ja luvun arvioidaan kohoavan tasaiseen tahtiin. Viimeisten vuosien aikana hevosalan toimintaympäristön investointeihin, kuten talleihin ja maneeseihin on käytetty yli 115 miljoonaa euroa, kun vastaava summa 2000-luvun alussa oli noin 80 miljoonaa euroa. Rakennettavien maneesien hintahaitari on varsin laaja, mutta yleensä se sijoittuu 100 000 euron ja 400 000 euron välille. (Huitula 2008, 66–67.)

Rakennettavan maneesin suositeltava minimikoko on 20x40 metriä. Pituuden lisääminen jälkeenkäin esimerkiksi 60 metriseksi on huomattavasti helpompaa kuin leveyteen vaikuttaminen. Suomessa eniten käytetyt runkojen rakennusmateriaalit ovat teräs ja puu, joista varsinkin teräsrunkoinen ja peltikattoinen maneesi sopii hyvin Suomen ilmastoon ja kestää vuodenaikojen sekä säiden vaihtelua. (Halonen 2004.) Rakennusvaiheessa maneesista yleensä erotetaan eri tilakokonaisuuksia toimintojen mukaan. Maneesiin kuuluvat usein varsinaisen ratsastusareenan lisäksi hevosten sisääntulo- ja odotusalue, tilat yleisölle, toimihenkilöille ja tuomaristolle sekä toimisto- ja varastotilaa. Monesti rakennukseen sijoitetaan myös WC-tilat ja kahvio. (Suomen Ratsastajainliitto 2005, 105, 111.)

Maneesin rakentaminen on hevosatilalle kokonaisuudessaan varsin monimutkainen toiminto, joka vaatii huolellisia valmisteluja. Maneesia varten on määriteltävä mahdollisimman tarkka kustannusarvio, jota tehtäessä on hyvä ottaa huomioon, että esimerkiksi rakennuksen muoto ja rakenneratkaisut vaikuttavat kustannuksiin huomattavasti, vaikka neliömäärä pysyisikin samana. Rakennusta varten on haettava rakennuslupa kunnan tai kaupungin rakennustarkastajalta. Lupahakemuksessa tulee olla esimerkiksi maneesin pääpiirustukset sekä suunnitelma jätevesijärjestelmästä. Siinä pitää olla myös selvitys kiinteistön hallintaoikeudesta ja selvitys julkisivun väreistä. Tämän lisäksi maneesin LVI-suunnitelmat on laadittava Suomen rakentamismääräyskokoelman mukaan ja säh-

kösuunnitelmien tulee olla sähkö tarkastuskeskuksen hyväksymän henkilön laatimia. (Hevostietokeskus 2005, 63–64.)

5.1 Uuden maneesin tarve ja käyttö

Arranmaan Ratsastustallilla on tällä hetkellä käytössään vuonna 1988 rakennettu 16x40 metrin maneesi, jonka viereen omistaja on suunnitellut suuremman 24x60 metrin maneesin rakentamista. Suunnitellussa uudessa maneesissa olisi enemmän ratsastustilaa, katsomotilat yleisölle sekä pieni kahvio. Maneesin suurentaminen on tullut ajankohtaiseksi kasvavien asiakasmäärien myötä, jolloin myös ratsastustuntien ryhmäkoot ovat kasvaneet ja vanha maneesi alkanut tuntua ahtaalta ja varustelutasoltaan alhaiseksi. 16x40 metrin maneesi on ihanteellinen pienille, muutaman hevosen ryhmille, mutta alkaa olla täynnä jo esimerkiksi viiden hevosen käytössä.

Uuden maneesin rakentaminen sekä vanhan säilyttäminen vieressä on toimiva ratkaisu, sillä molemmille rakennuksille on olemassa tilaa ja vanha maneesi voi toimia esimerkiksi yksityisten hevosten omistajien käytössä uudessa maneesissa käynnissä olevien ratsastustuntien aikana. Vanha maneesi on jo yli 20 vuotta vanha, mutta silti toimiva ja hyvässä käyttökunnossa, jolloin sen purkaminen on turhaa. Kokonaan uuden maneesin rakentaminen vanhan peruskorjauksen ja suurentamisen sijaan on kuitenkin parempi vaihtoehto, sillä varsinkin maneesin leveyden lisääminen jälkeinpäin on hankalaa.

Hevostalouden kasvu ja alan investointeihin käytettävien rahamäärien lisääntyminen tekevät maneesihankinnasta mahdollisen. Asiakkaat arvostavat palvelun laatua ja hyviä tiloja. Maneesi on lähes välttämätön kunnan ratsastustuntoiminnalle talvisin sekä hyödyllinen kesäisin esimerkiksi sadesäällä tai kovalla kuumuudella. Uusi maneesi takaisi asianmukaiset tilat ratsastustuntien pitoon sekä hyvät edellytykset ratsastuskilpailuiden järjestämiseen. Arranmaan Ratsastustalli on tällä hetkellä ainoa hevostila Orivedellä, jolla on käytössään maneesi ja uuden hankkiminen vain parantaisi sen asemaa kilpailijoihinsa nähden sekä nostaisi tilan arvoa.

Uutta maneesia käytettäisiin pääasiassa ratsastustuntien pitoon. Arranmaan Ratsastustallilla järjestetään ratsastustunteja sekä viikolla että viikonloppuisin. Tunteja järjestetään

keskimäärin kolme päivässä ja oppilaiden keskiarvo yhtä ratsastustuntia kohti on viisi oppilasta. Tämä tekee tallin viikoittaiseksi oppilasmääräksi noin sata ratsastajaa. Muina aikoina maneesi on yksityisten hevostenomistajien käytettävissä. Ratsastuskilpailuiden ja muiden hevosalan tapahtumien järjestämiseen sitä käytetään muutaman kerran vuodessa. Maneesin käyttö ensisijaisena ratsastuspaikkana kestää noin kuusi kuukautta lokakuusta huhtikuuhun ja tämän jälkeen sen käyttö on epäsäännöllistä. Sen käyttöosuus ulkoratsastuskauden ja kesäleirien aikana on noin viisi prosenttia koko ratsastustunti-toiminnasta.

5.2 Uuden maneesin vuosittaiset tulot ja käytön kustannukset

Suurin osa uuden maneesin tuloista syntyy ratsastustuntitoiminnasta. Maneesin pääsääntöiset käyttökuukaudet ovat lokakuusta huhtikuuhun, jolloin keskimäärin 400 oppilaan kuukausimäärällä sen tuloiksi talvikaudelta tulee $400 \times 24 \text{ €} \times 6 = 57\,600 \text{ €}$ Talviratsastuskauden ulkopuolella maneesin käyttöaste on vain noin viisi prosenttia ja sen osuuden tuotoista voidaan arvioida olevan vain noin 3 000 euroa.

Täyshoidossa oleville hevosille voidaan myös laskea oma maneesin käyttö koskeva tuottoensa. Sanna Raskisen (2009, 41) suorittamien hevosalan yrittäjien haastattelujen perusteella maneesin osuus hevosten täyshoidon tallivuokrasta on noin 100 euroa. Tällöin yksi hoitohevonen tuo maneesille vuodessa tuottoa $100 \text{ €} \times 12 = 1\,200 \text{ €}$ Arranmaan Ratsastustallilla on ratsastuskoulun ja omistajan omien hevosten lisäksi neljä hoitohevosta. Näin ollen hoitohevosten vuosittaiset tuotot maneesille ovat $1\,200 \text{ €} \times 4 = 4\,800 \text{ €}$

Maneesin käyttöön liittyvät kustannukset tulevat jäämään pieniksi. Suurin menoerä tulee olemaan valaistus, jota varten on asennettava lukuisia loisteputkivalaisimia. Tämän lisäksi valmistuva maneesi tarvitsee vakuutuksen kattamaan mahdolliset vahingot ja ylläpito, kuten ratsastuspohjan kunnostusta. (Raskinen 2009, 45–46.) Arranmaan Ratsastustallille rakennettavaan maneesiin on kaavailtu myös pientä lämmintä osaa kahviotiiloille, mikä osaltaan hieman lisää kustannuksia.

Maneesin valaistukseen käytettävien loisteputkien käytössä kannattaa välttää turhaa syyttämistä ja sammuttamista liian usein. Syyttäminen vie huomattavasti enemmän sähköä, kuin valojen jatkuva palaminen tietyn aikaa. Loisteputkien käytön nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että maneesia on halvempi pitää valaistuna noin 2-3 tuntia ilman käyttöä kuin sammuttaa valot pois mennessä ja syyttää ne taas kohta uudelleen. 23m x 50m kokoisen maneesin täysi valaistus, eli 36 kappaletta uusia loisteputkivalaisimia, maksaa noin 0,50 euroa tunnilta. (Halonen 2006, 55.) Arranmaan Ratsastustallille rakennettavaan 24m x 60m maneesiin on suunniteltu laitettavan 40 loisteputkea, jolloin 0,50 euron tuntihinta on sovellettavissa myös siihen. Tällä kaavalla esimerkiksi viiden tunnin valaistus päivässä maneesia pääsääntöisesti käytettävän kuuden kuukauden ajalta tekisi $0,50 \text{ €} \times 5 \times 182 = 455 \text{ €}$

Maneesin pohjaa huolletaan esimerkiksi lanaamalla, lantoja poistamalla sekä mahdollisesti kastelemalla. Maneesin reunoille kerääntyvä pintamassakerros tulee siirtää keskemmälle kenttää ja tasoittaa säännöllisin väliajoin. Syksyllä ennen pakkasia maneesiin voidaan levittää suolaa, joka estää pintakerrosta jäätymästä ja pölyämästä kylmänä aikana. (Suomen Ratsastajainliitto 2005, 133–134.) Arranmaan Ratsastustallilla maneesia varten ei tarvitse erikseen hankkia konetta tai laitetta, vaan omistaja voi hoitaa tasoituksen esimerkiksi traktorin perään kiinnitettävällä lanalla. Näin ylläpitokustannukset koostuvat olemassa olevan kaluston kuluista, mahdollisesta kastelusta sekä suolauksesta. Omistajan aikaisempien kokemusten perusteella kuukausittaisena kustannuksena voidaan pitää 20 euroa, joka vuositasolla tekee $20 \text{ €} \times 12 = 240 \text{ €}$

Maneesia varten tulee ottaa myös vakuutus. Raskisen (2009, 46–47) tekemän tutkimuksen mukaan maneesille on olemassa useampia vakuutusurvia, mutta otettaessa maneesille tarjottava perusvakuutus ja keskitettäessä se samaan yhtiöön tilan muiden vakuutusten kanssa, tulee yhden vakuutettavan neliön hinnaksi noin 0,25 €. Näin ollen 1 440 neliömetrin maneesin vuosittaiseksi vakuutusmaksuksi tulisi $0,25 \text{ €} \times 1 440 = 360 \text{ €}$. Kahviotiloille rakennettavan lämpimän osan ei uskota lisäävän kokonaiskustannuksia kovinkaan paljoa. Siihen on suunniteltu rakennettavaksi välikatto, jolloin siitä saadaan tiivis ja korkeasta maneesista johtuva turha lämmitettävä ala katoaa. Lämmitettävä tila tulee olemaan myös kohtalaisen pieni, jolloin esimerkiksi sähkölämmityksellä sen vuosittaisiksi kustannuksiksi tulisi noin 300 euroa (Tampereen sähkölaitos 2010).

Edellä kuvattujen selvitysten perusteella rakennettavalle maneesille voidaan laskea vuosittaiset nettotuotot. Laskelmassa huomioidaan vain sellaiset tulot, joiden tiedetään varmasti toteutuvan. Esimerkiksi mahdollista maneesin vuokraamista ulkopuolisille käyttäjille ei ole huomioitu. Maneesi on lähes poikkeuksetta ratsastustallin omassa päivittäisessä käytössä, eikä lähialueiden vuokrauskysynnän uskota olevan kovin suurta. Mahdollisia vuokraustilaisuuksia varten tilalla on kuitenkin käytettävissä myös vanha maneesi, jolloin vuokratyö olisi mahdollista myös ratsastustuntien aikana. Taulukossa 3 on esitetty uuden maneesin arvioidut vuosittaiset nettotuotot.

TAULUKKO 3. Uuden maneesin vuosittaiset nettotulot.

Maneesin tuotto	€/vuosi
Ratsastustuntien pito	60 000
Tallivuokraosuus	4 800
Tuotot yhteensä	64 800
Maneesin kustannukset	€/vuosi
Valaistus	450
Ylläpito	240
Vakuutus	360
Lämmitys	300
Kustannukset yhteensä	1 350
Vuotuiset nettotulot	63 450

5.3 Uuden maneesin hankintameno ja rahoitus

Uusi maneesi on kooltaan 24m x 60 m, jolloin sen kokonaispinta-alaksi tulee 1440 m². Tästä pieni osa on suunniteltu katsomo- ja kahviotiloiksi ja loppuosa ratsastuskäyttöön. Kooltaan näin suuri maneesi tarjoaa hyvät tilat ratsastustuntien pitämiseksi sekä erilaisien tapahtumien järjestämiselle. Suunnitellun maneesin hankintameno tulisi omistajan rakennusfirmoille tekemien ennakkokyselyjen mukaan noin 300 000 euroa ja sen investointiajaksi on määritelty 25 vuotta. Jäännösarvoa investoinnille ei tule jäämään, sillä rakentamisen jälkeen sitä ei voi enää muuttaa rahaksi edelleen myymällä.

Maatalouden investoinneille voi saada tukea esimerkiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksilta. ELY-keskuksen kautta voi hakea rahoitusta muun muassa maaseudulla toimivan pienyrityksen yritystoiminnan aloittamiselle tai laajentamiselle, tarpeellisen käyttöomaisuuden hankkimiselle ja sen muutos- ja parannustöille. Tuet vaihtelevat haetavan tukikohteen ja sen sijainnin mukaan. Esimerkiksi Oriveden alueella saatavan tuen määrä on 25 % investoinnin hankintamenosta. (Maaseutuvirasto 2010.) 300 000 euron hankintamenosta tämä tarkoittaisi 75 000 euroa. Jäljelle jäävästä 225 000 eurosta 11 %, eli 25 000 euroa, rahoitetaan omalla pääomalla ja loput 89 %, eli 200 000 euroa, pankkilainalla.

Tämän hetkinen korkotaso on alhainen ja lainan laskentakorkokantaa määriteltäessä otetaan huomioon 12 kk Euribor, joka on 1,4 % (Kauppalehti 2010), ja maataloudelle myönnettävän lainan marginaali, jonka voidaan olettaa Maatalousfoorumilla käytyjen keskusteluiden perusteella olevan noin 1,2 %. Näin lainalle saadaan 2,6 % korkokanta. Tämän lisäksi sijoitetulle omalle pääomalle huomioidaan 5 % tuottovaatimus ja laskentakorkokantaan lisätään 5 % riskilisä, jolla huomioidaan investointiin sisältyvää epävarmuutta.

Näillä laskentaperusteilla saadaan laskelmissa käytettäväksi korkokannaksi

$$\frac{89 \cdot 2,6 \% + 11 \cdot 5 \%}{89 + 11} = 2,9 \% + 5 \% = \mathbf{7,9 \%}$$

5.4 Investointilaskelmat

Edellisissä luvuissa selvitettyjen nettotuottojen, hankintamenon ja laskentakorkokannan avulla voidaan suorittaa rakennettavaa maneesia koskevat investointilaskelmat. Laskentamenetelminä tutkimuksessa käytetään lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmää sekä annuiteettimenetelmää. Lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmällä saadaan selville aika, jonka kuluttua maneesista saatavat nettotuotot ovat yhtä suuret kuin sen investointiin kuluneet kustannukset. Se myös antaa hyvän yleiskuvan maneesi-investoinnin realistisuudesta.

Annuiteettimenetelmä on taas hyvä tapauksissa, joissa investoinnin kannattavuutta halutaan tarkastella vuositasolla. Käyttämällä annuiteettimenetelmää saadaan rakennettavan maneesin kustannukset muutettua vuosittaisiksi tasaeriksi, jolloin niitä on helppo verrata koko tallin toiminnasta tehtyihin vuositason kannattavuuslaskelmiin. Koska tallin tuottojen oletetaan pysyvän tulevaisuudessa tasaisina, saadaan annuiteettimenetelmällä selkeä ja vertailukelpoinen luku, jonka avulla voidaan selvittää kuinka paljon uuden maneesin rakennus tulee vaikuttamaan tallin kannattavuuteen. Laskelmissa käytettävät tiedot on koottu taulukkoon 4.

TAULUKKO 4. Investointilaskelmassa käytettävät tiedot.

Hankintameno	300 000
Tukirahoitus 25 %	75 000
Hankintameno huomioiden tukirahoitus	225 000
Laskentakorkokanta	7,9 %
Investointiaika	25 vuotta

Kun kaikki laskelmassa käytettävät tiedot on kerätty taulukkoon, saadaan investoinnille lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmää käyttämällä tulos:

$$\frac{225\,000}{63\,450} = 3,54$$

Suoritettun laskelman perusteella voidaan todeta että rakennettava maneesi maksaisi itsensä takaisin noin 3,5 vuodessa, jonka perusteella investointia voidaan pitää kannattavana. Lyhimmän takaisinmaksuajan menetelmä antaa kuitenkin vain pikanäkemyksen tilanteesta eikä siinä ei esimerkiksi oteta lainkaan huomioon korkokantaa. Tästä johtuen tarkempana sekä koko yrityksen kannattavuuden kannalta hyödyllisempänä menetelmänä käytetään annuiteettimenetelmää. Annuiteettimenetelmällä laskettaessa saadaan uuden maneesin hankinnasta koituvien kustannusten vuosittaisiksi tasaeriksi:

$$\frac{1,079^{25} * 0,079}{1,079 - 1} * 225\,000 \text{ €} = 20\,900 \text{ €}$$

Kun tähän summaan lisätään maneesin ylläpidosta koituvat vuosittaiset kustannukset, saadaan maneesin lopulliseksi vuosittaiseksi menoannuiteetiksi $20\,900\text{ €} + 1\,350\text{ €} = 22\,250\text{ €}$. Verrattaessa tätä lukua maneesin toiminnasta saataviin vuosittaisiin tuloihin, voidaan myös annuiteettimenetelmällä saadun tuloksen perusteella maneesi-investointia pitää kannattavana. 25 vuoden investointiaika on kuitenkin pitkä ja vaikka hevosala on kasvanut koko 2000-luvun ajan, on tallin toimintaa vaikea ennustaa näin pitkälle ajanjaksolle. Tätä epävarmuutta on osaltaan pyritty ennakoimaan laskentakorkokantaan lisätyllä viiden prosentin riskilisällä. Suoritettujen laskelmien perusteella maneesi-investointi tulisi kestämään sekä korkojen nousuista että asiakasmäärien vaihteluista johtuvia pieniä muutoksia tekemättä tappiota.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suoritettujen laskelmien perusteella voidaan todeta, että Arranmaan Ratsastustallin vuosittainen tulos ei tule kattamaan suunnitellusta maneesi-investoinnista aiheutuvia vuosittaisia kustannuksia. Tallin vuosittainen tulos on noin 15 000 euroa ja maneesi-investoinnista koituvien lisäkustannusten arvioidaan olevan 22 250 euroa. Uusi maneesi on kuitenkin kapasiteetiltaan suurempi kuin vanha maneesi ja sitä voidaan käyttää kerralla suurempien oppilasmäärien opettamiseen. Näin ollen sen voidaan olettaa jatkossa lisäävän oppilaiden määrää ja tuntitoiminnasta saatavia tuloja. Uusi maneesirakennus antaa perustellun mahdollisuuden myös tuntihintojen korottamisella ja jo esimerkiksi yhden euron lisäys tuntihintoihin toisi tallille lisätuloja 4 800 euroa vuodessa.

Uuden maneesin rakentaminen tarjoaa myös mahdollisuudet kehittää tilan toimintaa ja näin osaltaan hankkia lisää tuloja. Ratsastustallin asiakasmäärät ovat jatkuvasti kasvaneet ja koko hevostalouden tulevaisuuden ennustetaan jatkuvan hyvänä. Maneesiin varattu investointiaika 25 vuotta on kuitenkin pitkä ja vaikka tällä hetkellä näyttäisi että tallin toiminta tulee säilymään kannattavana sen rakentamisen jälkeenkin, on tulevaisuuteen varauduttava ja pyrittävä keksimään mahdollisia uusia tulon lähteitä. Tilalla on omistajan itsensä lisäksi yksi vakituinen työntekijä, jonka kanssa hän jakaa vastuun ratsastustuntien pidosta, sekä tarvittavissa tilanteissa käytettävää tilapäistyövoimaa. Näin ollen edellytykset toiminnan lisäämiselle sekä uusien asiakkaiden hankinnalle ovat olemassa.

Mahdollisena uutena tapana hankkia maneesille lisätuloja olisi sen vuokraaminen ulkopuolisille käyttäjille. Koska tilalla uuden maneesin rakentamisen jälkeen olisi kaksi maneesia, ei vuokraustoiminta häittäisi ratsastuskoulun päivittäistä tuntienpitoa. Todennäköisinä maneesin vuokratyövoimoina voidaan pitää lähialueen yksityisiä hevosenomistajia sekä muita eläinalan harrastajia. Yksityisillä hevosenomistajilla ei välttämättä ole kunnan harjoittelutiloja ja erityisesti talviaikaan ulkona ratsastaminen on usein hankalaa ja haastavaa. Hevosten lisäksi muun muassa koiraharrastajat ovat havainneet maneesin hyväksi harjoittelupaikaksi esimerkiksi agilitylle ja suojeluskoiratoiminnalle. Koiraharrastajien harjoittelupaikat ovat yleensä ulkona, joten varsinkin talviaikaan maneesi olisi hyvä ja suojaisa paikka koirille.

Maneesia voisi myös vuokrata mahdollisen kysynnän mukaan ulkopuolisten tapahtumien tai kilpailuiden pitopaikaksi. Uudessa maneesissa olisi kunnollinen katsomo sekä lämmin kahvio, mikä lisää osallistujien viihtyvyyttä ja tekee oleskelusta mukavaa. Koska tilalla on käytössään myös toinen maneesi, ei esimerkiksi päivän mittainen satunnainen vuokraus häiritsisi ratsastustuntien pitoa.

On kuitenkin todennäköistä että edellä mainittujen esimerkkien kaltainen toiminta tulisi jäämään varsin pieneksi verrattuna ratsastuskoulun tuntitoiminnasta saataviin tuloihin. Lähialueella ei ole kovinkaan monia yksityisiä hevosomistajia, sillä monet vievät mielellään hevosensa täyshoitoon. Maneesin vuokraus vaatisi yksityiseltä omistajalta myös mahdollisuuden kuljettaa hevostaan, jolloin kustannukset ja koko toimintaan menevä aika olisivat niin suuret, että tämän kaltainen toiminta ei vaikuta kovin todennäköiseltä. Myös muunlainen vuokraus, esimerkiksi koiraharrastajille ja yksityisiin tapahtumiin, tulisi todennäköisesti olemaan enemmän satunnaista kuin säännöllistä, eikä niidenkään voida olettaa tuovan maneesille paljoa lisätuloa.

Tämän takia Arranmaan Ratsastustallin on kannattavampaa keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan entistä laajemmalta alueelta. Tällä hetkellä suurin osa tallin ratsastustunneilla käyvistä vakioasiakkaista on Oriveden alueelta, mutta tallilla olisi suuremman maneesin jälkeen resursseja hankkia oppilaita myös kaupungin ulkopuolisilta alueilta. Todennäköisenä suuntana voisi pitää Kangasalan ja Tampereen alueita, jotka sijaitsevat tarpeeksi lähellä sekä hyvien ja nopeiden kulkuyhteyksien päässä. Sekä Tampereella että Kangasalla toimii monia ratsastustalleja, joiden kanssa Arranmaan Ratsastustalli pystyy kilpailemaan uuden täysmittaisen maneesin rakentamisen jälkeen.

Asiakkaiden hankinta uusilta alueilta vaatii Arranmaan Ratsastustallilta panostusta markkinointiin, jonka avulla tietoisuutta tallin palveluista saadaan lisättyä. Tampereen kaltaisten suurten kaupunkien alueella ratsastustuntien hinnat ovat usein korkeammat kuin pienemmissä kunnissa. Tämän lisäksi suurten tallien toiminta on kiireistä sekä monet ratsastustunnit ja –ryhmät ovat jo täynnä, jolloin uusien asiakkaiden on hankala löytää tilaa itselleen. Näiden tallien joukossa Arranmaan Ratsastustallin on helppo mainostaa itseään rauhallisen ja luonnonläheisen ympäristönsä sekä halvempien palveluidensa avulla.

Nykyään on erittäin tärkeää että yrityksellä on toimivat Internet-sivut, joilla asiakkaille suunnattu tieto on helposti ja selkeästi saatavilla. Internet on yhä useammin paikka josta asiakkaat hakevat ensimmäisenä tietoa yrityksen palveluista. Arranmaan Ratsastustallilla on helppokäyttöiset ja informatiiviset sivut, joissa tallin toiminta ja palveluiden hinnat on esitelty selkeästi. Saadakseen uusia asiakkaita on Arranmaan Ratsastustallin kuitenkin lisättävä markkinointiaan, joka tällä hetkellä perustuu lähinnä vain Internet-sivujen toimintaan.

Kotisivujen lisäksi erilaiset hevosalan keskustelupalstat sekä Internet-ryhmät ovat hyviä keinoja levittää tietoa verkossa. Tehokas, toimiva ja kokoajan kasvava yhteisö on Facebook, johon perustamalla oman ryhmän talli tavoittaisi paljon hevosalan harrastajia nopeasti ja täysin ilmaiseksi. Myös lehtimainonnan hyödyntäminen uuden maneesin valmistuessa saattaisi herättää harrastajien mielenkiintoa ja tuoda paikalle uusia asiakkaita. Sanomalehtimainonta tavoitellulle asiakaskunnalle on kuitenkin kallista ja menee usein hukkaan, sillä monet alan harrastajat eivät käytä niitä tiedonlähteenään. Tämän takia lehtimainonnassa kannattakin keskittyä hevosalan lehtiin ja julkaisuihin, jotka tavoittavat halutun asiakaskunnan tehokkaasti. Myös varsinaisen artikkelin julkaisu uudesta maneesista toisi tallille tunnettuutta ja saattaisi herättää harrastajien mielenkiinnon.

Uuden maneesin rakentaminen Arranmaan Ratsastustallille on kokonaisuudessaan suuri ja pitkäaikainen investointi. Vaikka suoritettujen laskelmien perusteella tallin toiminta tulee säilymään kannattavana rakentamisen jälkeen, on tämän kokoluokan investointia harkittava tarkkaan. Uuden maneesin rakennus tarkoittaa myös tallin muun toiminnan kehittämistä ja uusien asiakkaiden hankkimista, jotta maneesiin sijoittaminen olisi hyödyllistä. Vaikka hevosalan tulevaisuudennäkymiä pidetään hyvinä ja asiakasmäärien voidaan olettaa kasvavan, on ennustaminen 25 vuoden päähän mahdotonta ja siksi tilan toimintaa tulee kehittää tehtyjen päätösten vaatimaan suuntaan.

7 PÄÄTÄNTÄ

Yleinen käsitys hevostaloudesta on, että sen toiminta on kannattamatonta tai heikosti kannattavaa. Verrattuna moniin muihin maatalouden tuotannonaloihin hevostaloutta on tutkittu varsin vähän ja sitä käsittelevää tutkimustietoa on heikosti saatavilla. Puhuttaessa hevostaloudesta on usein vaikea erottaa pelkkä harrastustoiminta ja elinkeinoksi tarkoitettu yritystoiminta toisistaan. Tunnuksenomaista hevostaloudelle on suuri pääoma-
valtaisuus palveluyritykseksi sekä alan investointeihin kuluvat suuret kustannukset. Vaikka hevostalouden tila on selvästi kohentunut koko 2000-luvun ajan ja sen tulevaisuuden ennustetaan jatkuvan hyvänä, vaikuttavat nämä kaksi seikkaa edelleen vahvasti vallitsevaan mielipiteeseen hevosalan tuottavuudesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten maneesi-investointi tulee vaikuttamaan kannattavuuteen Orivesiläisellä Arranmaan Ratsastustallilla. Tallilla on ennestään käytössään vanha maneesi, jonka viereen omistaja on suunnitellut suuremman maneesin rakentamista kasvaville oppilasmäärilleen. Tälle maneesille selvitettiin vuosittaiset nettotuotot sekä sen hankinnasta syntyvät vuosittaiset menot. Saatua vuosittaista hankintamenoa verrattiin koko tallin toiminnasta tehtyihin kannattavuuslaskelmiin, joiden perusteella pystyttiin pääättelemään miten paljon maneesirakennus tulisi siihen vaikuttamaan.

Tutkimuksen aluksi perehdyttiin ratsastustallin toimintaan sekä tehtiin kartoitus sen kilpailijoista. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kannattavuutta sekä investointeja. Tarkastelun kohteena olivat muun muassa kannattavuuden kannalta tärkeät osa-alueet ja katetuottolaskelmien teko. Investointien kannalta tärkeänä pidettiin investointilaskelmamenetelmien esittelyä ja sitä miten niitä voidaan hyödyntää tehtäessä päätöksiä investointien toteuttamisesta. Varsinaisessa tutkimusosuudessa selvitettiin tallin toiminnan vuosittaiset tulot ja menot sekä tehtiin niiden perusteella kannattavuuslaskelmat ja selvitettiin tallin vuosittaisen toiminnan tulos. Tämän jälkeen selvitettiin rakennettavan maneesin vuosittainen hankintameno jonka jälkeen sen vaikutuksia tallin kannattavuuteen oli helppo verrata.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että vastoin yleistä käsitystä hevosalan tuottavuudesta toiminta Arranmaan Ratsastustallilla on kannattavaa ja sen toiminnan vuosittainen tulos selvästi voiton puolella. Suunnitellusta maneesi-investoinnista koituvia lisäkustannuksia se ei kuitenkaan kokonaisuudessaan tulisi kattamaan. Koska uuden maneesin kuitenkin oletetaan lisäävän ratsastajien määrää, esimerkiksi jo pienellä tuntihintojen korotuksella investoinnin rakentamisen vaikutukset tallin kannattavuuteen tulisivat pienemään huomattavasti.

Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että hevosalouteen liittyvää tietoa ei ole helppo löytää ja siitä kertovaa kirjallisuutta on julkaistu hyvin vähän. Tutkimuksessa käytetty alan tieto pohjautuu suurimmaksi osaksi artikkeleihin ja tehtyihin julkaisuihin. Myös maneesirakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyvää tietoa on tarjolla erittäin niukasti ja esimerkiksi maneesin käytöstä koituvat kustannukset oli selvittävä kaikki erikseen.

Tämä tutkimus toteutettiin huhtikuun 2010 ja lokakuun 2010 välisenä aikana. Se aloitettiin haastattelemalla toimeksiantajaa sekä keräämällä tutkimuksessa tarvittavaa lähdemateriaalia. Tämän jälkeen tutkimusta lähdettiin työstämään kerättyjä lähteitä hyväksikäyttäen sekä tarvittaessa tietoja tarkentaen toimeksiantajaan yhteyttä pitämällä. Käytetyt tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tarkoitukseensa ja antoivat tarpeelliset tiedot, jotta tutkimuksen lopputulosta voidaan pitää todenmukaisena. Työn tekeminen oli mielenkiintoista ja mukavaa, tuttu sekä läheinen aihepiiri innostivat paneutumaan työhön intensiivisesti sekä tavoittelemaan mahdollisimman hyvää lopputulosta.

Tutkimus saavutti sille asetut päätavoitteet selvittämällä tallin kannattavuuden sekä suunnitellun maneesi-investoinnin vaikutukset sen toimintaan. Mahdollisia lisäpaneutumisen aiheita olisi voinut olla maneesin potentiaalisten vuokratyöntekijäiden tarkempi kartoitus tai mahdollisten uusien asiakasalueiden analysointi. Molemmat aiheet jäivät työssä vähäiselle huomiolle. Kokonaisuudessaan tutkimuksesta kuitenkin tuli suunnitellun kaltainen ja sen uskotaan olevan hyödyksi toimeksiantajan tehdessä lopullista päätöstä maneesi-investoinnin toteuttamisesta.

LÄHTEET

Halonen, T. 2006. Maneesin pohjan sulattaminen. Hevoset ja Ratsastus 2/2006.

Halonen, T. 2004. Mikä maneesissa maksaa? Hevoset ja Ratsastus 4/2004.

Hevostalli.net. 2010. Tallit: Pirkanmaa. Luettu 29.4.2010.

<http://www.hevostalli.net/tallit/haku.php3?action=province&area=12>.

Hevostietokeskus. 2005. Uudet talliratkaisut. Hevostietokeskuksen julkaisuja 8. Kuopio: Kuopion Liikekirjapaino Oy.

Hippolis hevosalan osaamiskeskus. 2009. Hevosala lukuina. Luettu 16.4.2010.

<http://www.hippolis.fi/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huitula, M. 2008. Suomessa puolentuhatta maneesia. Hevosmaailma 5/2008, 66.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Kauppalehti. 2010. Korot. Luettu 24.9.2010.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/korot/index.jsp?selected=kotimaa>

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lepola, V. 2010. Re: Hevosten täyshoitopalvelu. [sähköposti]. Lähetetty 7.5.2010. Luettu 9.5.2010.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.–4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maaseutuvirasto. 2010. Päivitetty 1.1.2010. Luettu 25.5.2010.

<http://www.mavi.fi/fi/index.html>

Maatalousforum. 2010. Keskustelupalsta maanviljelijöille. Luettu 24.9.2010.

<http://www.murtola.com/foorum/index.php>

Myyrä, S. 2004. Pellon vuokrahinnat Suomessa vuosina 2003–2004. MTT:n selvityksiä 75. Helsinki: MTT:n taloustutkimus.

Mäkipään tila. 2009. Kotisivut. Luettu 30.4.2010.

<http://www.makipaantila.vuodatus.net/>

- Pinteli.net. Mitä maksaa kengitys ympäri suomenmaata? Luettu 14.11.2010.
<http://www.pinteli.net/>
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Ponimaa. 2010. Kotisivut. Luettu 29.4.2010. <http://www.ponimaa.fi/>.
- Pulkkinen, P. & Holopainen, M. 2006. Talous- ja rahoitusmatematiikka. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. 1.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pussinen, S. 2005. Hevosalan yrityksen talousasioiden hallinta. Hevosalan tietopaketit 5/8. Hyvinkää: SP-Paino Oy.
- Raatikainen, L. 2008. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raskinen, S. 2009. Hevostilan maneesi-investoinnin kannattavuus. Liiketalouden koulutusohjelma. Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Rauhamäen Ratsutila. 2010. Kotisivut. Luettu 29.4.2010. <http://www.rauhamaki.net/>.
- Saaranen, P., Koltola, E. & Pösö, J. 2006. Liike-elämän matematiikkaa. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salonen, A. Tallinpitäjä. 2010. Haastattelu 25.4.2010, 22.8.2010. Arranmaan Ratsastustalli. Orivesi.
- Suomen Ratsastajainliitto. 2005. Ratsastuskeskusten suunnittelu- ja rakentamisopas. Opetusministeriön Liikuntapaikkajulkaisu 86. Tampere: Rakennustieto Oy.
- Tampereen Sähkölaitos. 2010. Hinnastot. Luettu 27.9.2010.
<http://www.tampereensahkolaitos.fi/internet/Yksityisasiakas/S%c3%a4hk%c3%b6n+myynti/Hinnastot.htm>
- Tiilikainen, S. 2004. Hevostalous maataloilla. MTT:n selvityksiä 67. Helsinki: MTT:n taloustutkimus.
- Tilastokeskus. 2006. Hevonen tulee takaisin. Päivitetty 1.9.2006. Luettu 16.4.2010.
http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_08_06_hevonen.html.
- Tähkämö, S. 2009. Ponit. Päivitetty 6.9.2009. Luettu 3.5.2010.
http://www.hevosmaailma.net/index_pn.shtml
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ympäristöministeriö. 2008. Hevostallityöryhmän raportti. Helsinki.

Äikäs, J. 2010. Tallyrittäjä. Puhelinkeskustelu 17.5.2010. Orivesi.