

# **Hevostilan kannattavuuden parantaminen Lean-ajattelun avulla**

Viivi Kauppinen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2019

Luonnonvara- ja ympäristöala

Agrologi (AMK), Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kauppinen, Viivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 28	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Hevostilan kannattavuuden parantaminen Lean-ajattelun avulla</b>		
Tutkinto-ohjelma Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Auer, Jaana		
Toimeksiantaja(t) Jussila, Seppo		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkimus tehtiin toimeksiantona uudelle suomenhevoskasvattajalle. Tarkoituksena oli tutkia yrityksen kannattavuutta, sekä miettiä kuinka tilannetta voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli löytää parannuskeinoja Lean-ajattelun avulla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laskemalla yhden vuoden tuloslaskelman perusteella Excelissä oikaistu tuloslaskelma, tase, oikaistu tase sekä kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja.</p> <p>Saatuja tuloksia analysoitiin ja mietittiin, millä Lean-ajattelun keinoilla niitä voitaisiin parantaa. Tulokset olivat heikkoja ja parantamisen varaa riitti käytännössä joka alueella. Käytössä oli kuitenkin vain yhden vuoden ylätasoinen tuloslaskelma, joten ei voida tietää tarkkaan mihin varoja on kulunut tai mihin suuntaan kehitys on mennyt.</p> <p>Hevostilalla kannattavuus on usein huonoa, työtä tehdään tunteella eikä yritetä maksimoida voittoa. Olisi tärkeää saada kohtuullinen korvaus tehdylle työlle.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Kannattavuus, Lean-ajattelu, hevoskasvatus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kauppinen, Viivi	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 28	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Title</b> Improving the profitability of a horse stable with Lean thinking		
Degree programme Agricultural and Rural Industries		
Supervisor(s) Auer, Jaana		
Assigned by Jussila, Seppo		
Abstract  <p>The thesis, research was commissioned by a new Finnish horse breeder. The purpose was to investigate the profitability of the company and to consider how the situation could be improved. The target was to find areas of improvement with Lean thinking.</p> <p>The study was implemented by calculating balance sheet, adjusted sheet, adjusted balance sheet and profitability, solvency and liquidity ratios in Excel based on a one-year income statement.</p> <p>The results were analyzed and considered by which Lean thinking they could be improved. The results were weak and there was room for improvement almost everywhere. However, there was only one year high level profit and loss account, so it is not possible to know exactly where the funds have gone or where the development has happened.</p> <p>On a stable, profitability is often poor, work is done with passion and there is no attempt to maximize profit. It would be important to get fair reward for the work done.</p>		
Keywords/tags (subjects) profitability, Lean, horse breeding		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tavoiteasetelma.....</b>	<b>3</b>
2.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	3
2.2	Tutkimuskysymykset .....	4
2.3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	4
2.4	Rajaukset.....	5
<b>3</b>	<b>Tietoperusta.....</b>	<b>5</b>
3.1	Sanasto.....	5
3.2	Hevostalouden kannattavuustekijät.....	6
3.3	Lean-ajattelu .....	6
3.4	Tunnusluvut .....	9
3.4.1	Kannattavuuslaskelma.....	9
3.4.2	Pääomarakenne.....	10
3.4.3	Maksuvalmius.....	10
<b>4</b>	<b>Kohdetilan kannattavuus .....</b>	<b>10</b>
4.1	Tilan esittely .....	10
4.2	Tallin talouden nykytilanne .....	16
4.2.1	Tuloslaskelma ja tase.....	16
4.2.2	Kannattavuus.....	19
4.2.3	Pääomarakenne.....	19
4.2.4	Maksuvalmius.....	20
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>20</b>
5.1	Lean-ajattelu .....	22
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>26</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>28</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Lean periaatteet.....	7
Kuvio 2. Leanin kahdeksan hukkaa .....	7
Kuvio 3. Vanha navetta .....	11
Kuvio 4. Vanha navetta, oviaukko muurattu ikkunaksi ja karsinat rakennettu .....	12
Kuvio 5. Vanhan pihaton pienempi puoli, lahot lankut poistettu.....	12
Kuvio 6. Vanha navetta ja pihatto.....	13
Kuvio 7. Kasvihuone, josta tehtiin talli .....	14
Kuvio 8. Iso talli, kesken.....	14
Kuvio 9. Iso talli, valmis.....	15
Kuvio 10. Iso talli, valmis ulkoa .....	15

## Taulukot

Taulukko 1. Tilikauden tuloslaskelma .....	17
Taulukko 2. Oikaistu tuloslaskelma 1.1.-31.12.2018.....	18
Taulukko 3. Oikaistu tase 31.12.2018 .....	18
Taulukko 4. Kannattavuuden tunnusluvut .....	19
Taulukko 5. Pääomarakenne.....	20
Taulukko 6. Maksuvalmius.....	20

# 1 Johdanto

Hevostalous on herkkä ala ja siihen vaikuttavat suhdanteet vahvasti. Lisäksi tallin toiminnan laajuus, toimintamuoto, sijainti, saavutettavuus, yrittäjän osaaminen sekä pääomarakenne vaikuttavat kannattavuuteen. Joskus yrittäjä ei saa kohtuullista korvausta tekemälleen työlle, mikä johtaa siihen, että yrityksen maksuvalmius sekä taloustilanne voi heikentyä. Jotta toiminta saataisiin kannattavammaksi sekä maksuvalmiutta parannettua, tulisi osata ajatella pitkäjänteisesti. (Miten saat hevosalan yrityksen kustannukset kuriin? n.d.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan case- eli tapaustutkimuksena hevostalouden kannattavuustekijöitä. Esimerkkinä sekä työn tilaajana on Pirkanmaalla sijaitseva talli, jolla kasvatetaan pääsääntöisesti suomenhevosia, mutta joukossa on myös lämminverisiä ravihevosia.

Tutkimuksen tekijä teki tällä tallilla opintoihinsa liittyvän erikoistumisharjoittelun elokuu ja joulukuun välisenä aikana vuonna 2018. Harjoittelun aikana keskustelimme yrittäjän kanssa siitä, kuinka tilan voisi saada kannattamaan paremmin. Päätin ottaa aiheen käsiteltäväksi opinnäytetyössäni, koska yrittäjällä ei ollut sillä hetkellä faktatietoa kannattavuuden tekijöistä. Tämä toimii myös tämän opinnäytetyön pohja-ajatuksena. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tilan kannattavuus, ja etsiä mahdolliset ylimääräiset rahareiät. Usein kuulee puhuttavan, että hevostalouden kannattavuus on huonoa. Tämän vuoksi haluan selvittää kannattaako hevosten kasvatus vai onko puheissa myös totuudensiemen.

## 2 Tavoiteasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on laskea tilan kannattavuuden tunnuslukuja sekä tehdä toiminnan kehittämisehdotuksia asioita lean-johtamisen avulla. Tarkemmassa analysoinnissa on

käytössä käyttökate sekä käyttökateprosentti, nettotulos sekä nettotulosprosentti, yrittäjätulo, oman pääoman tuotto (%), omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus sekä quick ratio.

Suosituksena on, että lasketaan kaksi tai kolme kannattavuuden tunnuslukua, pari vakavaraisuuden tunnuslukua sekä jokin maksuvalmiuden mittari. Sen uskotaan antavan riittävän laaja kuva yrityksen kannattavuuden tilasta. (Tunnuslukuopas). Edellä mainittuihin tunnuslukuihin päädyttiin, koska ne kertovat parhaiten kyseisen tilan kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Pois jäi useita tunnuslukuja esimerkiksi liiketulos-%, sijoitetun pääoman tuotto-% sekä current ratio, koska ne eivät olleet tässä tilanteessa relevantteja.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa haettiin vastauksia yhteen pääkysymykseen:

- Miten hevostila voi parantaa kannattavuuttaan Lean-ajattelun avulla?

Jotta pääkysymykseen voitiin saada vastaus, tuli ensin myös vastata kahteen alakysymykseen.

-Mitkä kannattavuustekijät ovat hevoskasvatuksen kannalta erityisen tärkeitä? Mitkä Lean-ajattelun menetelmät ovat merkittävimmät hevoskasvatuksen näkökulmasta?

## 2.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on case- eli tapaustutkimus, jossa tutkitaan yleensä yhtä tai muutamaa asiaa syvällisemmin (Koppa, 2015). Tässä tapauksessa tutkitaan yhden hevostallin kannattavuutta.

Ensin tullaan esittämään kannattavuuslaskelmat, joita aiotaan käyttää sekä esitellään Lean-ajattelumalli, jota käytetään myöhemmin tutkimuksessa saatujen tuloksien tulkitsemiseksi. Tämän jälkeen paneudutaan tallin nykytilanteeseen, lasketaan kannattavuuden tunnuslukuja. Yhteenvedossa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista sekä tullaan esittämään ehdotuksia, miten tapaustutkimuksen talli pystyy parantamaan kannattavuuttaan Lean-ajattelun avulla.

## 2.4 Rajaukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain tilan viime tilikautta laskelmissa, eli vertailua aiempien vuosien tuloksiin ei tehdä, koska tilalta saatiin vain yhden vuoden tulos. Tunnusluvuiksi laskettiin kannattavuuden osalta käyttökate ja -prosentti, nettotulos ja -prosentti, yrittäjätulo (maataloustulo) sekä oman pääoman tuottoprosentti. Pääomarakenteesta laskettiin omavaraisuusaste sekä suhteellinen velkaantuneisuus. Maksuvalmiudesta laskettiin quick ratio eli maksuvalmiussuhde.

# 3 Tietoperusta

## 3.1 Sanasto

Tässä käydään lävitse termejä, jotka esiintyvät tutkimuksessa useasti tai ovat oleellisia tietää, jotta teksti on ymmärrettävää.

Kassabudjetti – Ennakoi tulot sekä menot, jotta rahaa olisi oikeaan aikaan riittävästi (Kassabudjetin laatiminen).

Kustannusrakenne – Kiinteiden sekä muuttuvien kustannusten suhde, otettava huomioon, kun suunnitellaan tuotteen tai palvelun tarjoamista (Kustannusrakenne).

Sorteeraus – Pidetään hyödylliset asiat ja poistetaan tarpeettomat (Raisio 2018).

Systematisointi – Pidetään tavarat oikeissa paikoissa, kätevästi saatavilla (Raisio 2018).

### 3.2 Hevostalouden kannattavuustekijät

Kannattavuuden parantamiseksi tulisi tuntee yrityksen kapasiteetti sekä kustannusrakenne. Jos kustannusrakenne on vääristynyt, on tulos heikompi, minkä vuoksi tulisi karsia ylisuuret ostot suhteessa liikevaihtoon sekä liian korkeat kiinteät kustannukset. Tulosta sekä kannattavuutta heikentää suurien investointien poistot, minkä seurauksena yrityksellä on liikaa ulkopuolista rahoitusta eli esimerkiksi korollista pankkilainaa. (Hyypä, Saastamoinen & Teppinen 2017, 112.)

Taloudellisesti vakaa yritys kykenee hoitamaan maksunsa ajallaan, sen jälkeenkin tarvitaan vielä rahaa remontteihin, investointeihin sekä odottamattomiin hankintoihin. Kaiken tämän jälkeen menestyvä yritys tuottaa vielä voittoa. Joka vuosi tulee laatia seuraavalle vuodelle kuukausikohtainen kassabudjetti. Tuloslaskelman sekä tase-erittelyn avulla voi vertailla kustannuslajeittain eli esimerkiksi tavarat, aineet sekä palkat. Eri vuosia vertaillen näkee hyvin kohteet, joita tulisi kehittää. (Hyypä, Saastamoinen & Teppinen 2017, 112.)

### 3.3 Lean-ajattelu

Lean-ajattelussa pyritään täydellisyyteen eli jatkuvasti parannetaan toimintaa sekä poistamaan hukka kokonaan, tuotetaan pelkästään sitä mistä on arvoa asiakkaalle. Lean periaatteita on viisi (ks. kuvio 1. (Raisio 2018.)



Kuvio 1. Lean periaatteet

1. Tuotetaan arvoa asiakkaalle: Tuota vain sitä mitä asiakas haluaa. 2. Työn täytyy tuottaa arvoa: Kaikella tekemisellä tuotetaan arvoa. 3. Sujuva työnteke: Tehdään tehokkaasti, eikä turhaan pysähdellä. 4. Tuota vain tuotetta, jota halutaan: Tuota sitä millä on kysyntää. 5. Paranna jatkuvasti: Leanin keskeisin periaate, pyri täydellisyteen. (Raisio 2018.)

Hukasta pyritään kokonaan eroon, sillä se kertoo ongelmasta. Se lisää kustannuksia, mutta ei tuo arvoa asiakkaalle. Leanissa on kahdeksan eri hukkaluokkaa. (Raisio 2018.)



Kuvio 2. Leanin kahdeksan hukkaa

1. Ylituotanto: Tarjontaa on enemmän, kuin kysyntää. 2. Odottelu ja etsiminen: Toimintojen välissä odottelu. 3. Tarpeeton kuljettelu: Asioiden ylimääräinen siirtely paikasta toiseen. 4. Ylikäsittely tai virheellinen käsittely: Tuotetta jalostetaan tarpeettoman paljon. 5. Tarpeettomat varastot: Varastoa on enemmän kuin tarpeeksi. 6. Vialliset ja huonolaatuiset tuotteet: Saman asian tekeminen monta kertaa on hukkaa. 7. Turhat liikkeet: Ei ole välttämätön tavoitteen saavuttamiseksi. 8. Työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen: Väheksytään työntekijän ideoita eikä käytetä niitä hyväksi. (Raisio 2018.)

Leanin tunnetuin työkalu on 5S eli sorteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi sekä seuranta. Ne edellyttävät koulutusta, kurinalaisuutta, ajatusmallin ymmärtämistä, päivittäistä seuranta, johdon sitoutumista, jatkuvaa parantamista. 5S ei ole pelkkä siivousmenetelmä, joksi se mielletään usein. 5S on itseään kehittävä menetelmä, se antaa perustan täydellisyyteen pyrkimiseen. 1S, sorteerauksessa lajitellaan tarpeelliset ja tarpeettomat, turhista hankkiudutaan eroon. 2S, systematisoinnissa järjestellään tavarat niin, että tärkeimmät ja useimmiten käytetyt ovat helpoiten saatavilla. 3S, siivouksessa pidetään paikat ja tavarat siistinä. 4S, standardisoinnissa sovitaan hyväksytyt rajat, jotta paikat ja asiat pysyvät järjestyksessä. 5S, seurannassa pidetään huoli, että sovitut asiat tapahtuvat. (Raisio 2018.)

Koko ajan tulee kulkea kohti tavoitetilaa, koska ilman sitä ei kehityksellä ole selkeää suuntaa eikä toiminnalla selkeää kuvaa. Yritykselle on tärkeä tietää, kuljetaanko oikeaan suuntaan ja tehdäänkö oikeita asioita. Tavoitetila on pitkän tähtäimen tavoite, eikä välttämättä ole vielä edes täysin selvärajainen. (Raisio 2018.) Esimerkiksi hevos-tallilla halutaan olla Suomen parhaita suomenhevoskopastajia, varsat menevät kaupaksi jo ennen syntymäänsä tai on tilattu varsa tietystä yhdistelmästä. Eli käytetään haluttuja emätammoja sekä hyviä oriita.

Santos, Wysk ja Torresin mukaan (2006, 166-178) perinteisesti lean-ajattelun ulkopuolelle jää neljään kategoriaan jaoteltavat avaintekijät. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät avaintekijät, materiaalien tehokkaan käyttämisen avaintekijät, visuaalisen kontrolloinnin avaintekijät ja teknologiaan liittyvät avaintekijät ovat myös tärkeitä jatkuvan kehityksen kohteita.

### 3.4 Tunnusluvut

Kannattavuuslaskelmissa tunnuslukujen avulla tutkitaan, onko yrityksellä edellytyksiä jatkaa vai joudutaanko se ajamaan alas kannattamattomuuttaan jossain vaiheessa (Tunnuslukuopas). Tässä tutkimuksessa kannattavuuslaskelmilla selvitettiin yrityksen nykyinen tila sekä mietittiin, kuinka kannattavuutta voitaisiin parantaa.

Tämän tutkimuksen tunnusluvuiksi valittiin kannattavuuslaskelmista käyttökate, nettotulos ja näiden prosentit. Näiden lisäksi toiminnan kannattavuudesta kertoo myös yrittäjätulo eli maataloustulo. Pääomarakenteen osalta tunnusluvuiksi valittiin oma-varaisuusaste sekä suhteellinen velkaantuneisuus, ja yrityksen maksivalmiutta kuvaamaan valittiin quick ratio eli niin sanottu ”happotesti”.

#### 3.4.1 Kannattavuuslaskelma

Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella käyttökateen, nettotuloksen sekä niiden prosenttien avulla. Käyttökate näyttää liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä sekä veroja. Eli kuinka paljon jää katetta ennen yrityksen toimintakulujen vähennystä. Käyttökatteelle ei ole yleispäteviä arvoja, ne riippuvat alasta sekä yrittäjän tavoitteesta. Toiselle 5 % on hyvä ja toiselle 20 %. (Käyttökate-% n.d.) Nettotulos kertoo yrittäjälle jäävän osuuden tilikauden tuloksesta. Jos tulos on negatiivinen useana vuonna peräkkäin, kertoo se, ettei yrittäjä suoriudu koroistaan eikä omara-hoituksesta. (Nettotulos ja nettotulos-% n.d.) Kannattavuutta kuvaa myös oman pää-oman tuotto prosentti eli kuinka paljon oma sijoitettu pääoma on tilikauden aikana tuottanut. Kun oman pääoman tuotto ylittää 10 %, on nettotulos yrittäjän kannalta vähintään tyydyttävä. Oman pääoman tuoton tulkinta voi kuitenkin olla ongelmal- lista, jos on tehty suuria investointeja, jotka eivät kuitenkaan ole vielä tuottaneet tu- loa. Oman pääoman tuoton viitteelliset arvot ovat erinomainen yli 20%, hyvä 15– 20%, tyydyttävä 10–15%, välttävä 5– 10% sekä heikko alle 5%. (Oman pääoman tuotto% n.d.)

Yrittäjätulo eli maataloustulo on yrittäjän työpalkka kokonaistuotosta sekä oman pääoman korko, mutta ei varsinaisesti kuvaa yrityksen kannattavuutta eikä tilan kannattavuuskehitystä, koska siinä ei huomioida tehtyä työtä tai oman pääoman käyttömääriä. (Tunnusluvut b n.d.)

### 3.4.2 Pääomarakenne

Pääomarakenteen tunnusluvuiksi valittiin omavaraisuusaste sekä suhteellinen velkaantuneisuus. Omavaraisuusasteessa selvitetään, kuinka vakavarainen yritys on, kuinka suuri osa on rahoitettu omalla pääomalla eli kuinka vakaalle pohjalle, ei lainatulle rahalle, liiketoiminta perustuu. Erinomainen tulos omavaraisuusasteessa on yli 50%. (Omavaraisuusaste-% n.d.) Suhteellinen velkaantuneisuusprosentissa taas suhteutetaan kaikki yrityksen velat liikevaihtoon. (Suhteellinen velkaantuneisuus-% n.d.) Suhteellisen velkaantuneisuusprosentin tulisi olla alle 40% ollakseen hyvä, 40–80% tyydyttävä ja yli 80% heikko. (Tunnusluvut a n.d.)

### 3.4.3 Maksuvalmius

Maksuvalmiutta kuvaa quick ratio, joka ilmaisee ”yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillään.” Antaa yhden päivän arvon rahoituspuskurille, tilikauden aikana voi kuitenkin olla suuriakin vaihteluja. Viitteelliset ohjearvot ovat, erinomainen yli 1,5, hyvä 1–1,5, tyydyttävä 0,5–1, välttävä 0,3–0,5 sekä heikko alle 0,3. (Quick ratio n.d.)

## 4 Kohdetilan kannattavuus

### 4.1 Tilan esittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja esimerkkitali on toiminut vuodesta 2013, vanhimmat kasvatit ovat vasta kuusi vuotiaita, eli kasvattaja on vasta aloitellut ja tekee itseään tunnetuksi. Hevosten lukumäärä vaihtelee, koska hevosia myydään, ostetaan

ja niitä syntyy. Tutkimuksen toteutushetkellä tilalla on hieman yli 40 hevosta, joista siitosoreja sekä maskotteja on muutamia, loput ovat siitostammoja tai varsoja.

Tilalla on jatkuvasti korjattu vanhoja rakennuksia sekä rakennettu kokonaan uusia. Vanha kasvihuone muutettiin talliksi perustamisvuonna (ks. kuviot 7–10.). Siellä karsinoita on kahdeksan, joista yksi on isompi varsomiskarsina, johon näkee myös kameeralla. Vanhan navetan lattiaa on poistettu, jotta tilasta saataisiin riittävän korkea hevosille (ks. kuviot 3–4). Navetassa on neljä isoa karsinaa sekä pienempi ponin karsina. Osalla hevosista on katokset tarhoissaan, joten eläimet voivat olla vuodenympäri ulkona ja loput ovat vanhassa pihatossa. Vanhassa pihatossa on kaksi puolta, toinen isompi puoli oli maapohjalla ja pienempi puoli oli lahoilla lankuilla (ks. kuviot 5–6.). Nyt ne on valettu betonilla. Uusi pihatto on rakenteilla.



Kuvio 3. Vanha navetta



Kuvio 4. Vanha navetta, oviaukko muurattu ikkunaksi ja karsinat rakennettu



Kuvio 5. Vanhan pihatton pienempi puoli, lahot lankut poistettu



Kuva 1. Vanhan pihatton pienempi puoli, tasaus ennen valua



Kuvio 6. Vanha navetta ja pihatto



Kuvio 7. Kasvihuone, josta tehtiin talli



Kuvio 8. Iso talli, kesken



Kuvio 9. Iso talli, valmis



Kuvio 10. Iso talli, valmis ulkoa

Tällä hetkellä tilalla on paljon käsitöitä, karsinat siivotaan sekä kuivitetaan käsin, rehut käsin karsinoihin sekä tarhoihin, isommilla laumoilla on paalihäkissä pyöröpaali

eli ne kuljetetaan traktorilla. Karsinoissa, sekä muutamissa tarhoissa, on automaattivesikupit, mutta suurimmalle osalle vedet lasketaan letkulla työntekijän toimesta. Kerran vuodessa vanha pihattorakennus tyhjennetään käytännössä täysin käsin, koska tilalla ei ole pienkuormaajaa eikä traktori mahdu pihattoon hyvin.

Koska katonalustilaa on rajallisesti, säilytetään ostorehut ulkona pressujen alla. Tällaisen säilyttämisen ongelmana on jrsijät, niiden tekemät reiät sekä kosteus, jolloin rehua pilaantuu nopeasti ja siitä syntyy hukkaa. Tallilla on kuitenkin suunnitteilla kuitenkin muutos samalla rehun säilytykseen, kun uusi pihatto valmistuu. Uuteen pihattoon on suunniteltu rehuvarasto, jotta jrsijät eikä kosteus pääse enää käsiksi rehuihin.

## 4.2 Tallin talouden nykytilanne

Tässä luvussa käydään läpi tulokset ja luvussa 5, otetaan kantaa mitä ne oikeasti tarkoittavat.

### 4.2.1 Tuloslaskelma ja tase

Saadut laskelmat ovat ylätasoisia, eli ei ole tarkkaa tietoa, mihin raha menee eikä sitten eksaktia tietoa missä hukkaa syntyy. Tilikauden 2018 kirjanpidon voitto oli 22 734,11 € (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Tilikauden tuloslaskelma

<b>TUOTOT</b>	€	yht
Myynti, maatalous	14986,67	
Myynti, talli	5749,17	
Myynti, kengityspalvelut	963,69	21699,53
Maataloustuet		84389,56
Muut tuotot		2010,45
<b>LIKEVAIHTO</b>		<b>108099,54</b>
<b>MUUTTUVAT KULUT</b>		
<b>Maatalous</b>		
Tavarat, aineet, tarvikkeet	-30717	
Ulkopuoliset palvelut	-16857,7	
Tuotantoeläimet	-400	-47974,73
<b>Talli</b>		
Tavarat, aineet, tarvikkeet	-5259,64	
Ulkopuoliset palvelut	-413,01	
Käyttöhevokset	0	-5672,65
<b>Kengityspalvelut</b>		
Tavarat, aineet, tarvikkeet		-2287,6
Palkat		0
Vuokrat		-14199,6
Muut kulut		-9840,13
Vähennyskelvottomat kulut	-69,56	
Poistot		0
Korkokulut		-5076,32
Välittömät verot		-314,4
<b>TILIKAUDEN VOITTO(TAPPIO)</b>		<b>22734,11</b>

Tunnuslukujen laskemiseksi kirjanpidon tuloslaskelmasta tehtiin oikaistu tuloslaskelma, jossa otettiin huomioon yrittäjän laskennallinen palkkakorjaus 20 000 €. Lisäksi oikaisuna tuloslaskelmaan lisättiin rakennusten ja koneiden poistot, koska niitä ei kirjanpidon tuloslaskelmassa ollut huomioitu. Poistot laskettiin käyttämällä maatalouden kannattavuuskirjanpidon poistomenetelmää (Käsitteiden selityksiä n.d.). Siellä suunnitelman mukaiset poistot lasketaan tasaprosenttipoistona jälleen hankinta-arvosta johdetuista nykyarvoista. Rakennuksille käytettiin 9 % poistoa nykyarvosta ja koneille 18 % nykyarvosta. Menojäännökset otettiin taseesta ja niiden oletettiin vastaavan omaisuuden nykyarvoja, koska ei ollut mahdollisuutta erikseen määrittää todellista nykyarvoa. Oikaistun tuloslaskelman nettotulos on – 28 353,15 €. (ks.

taulukko 2). Tunnuslukujen laskemista varten tarvittiin myös oikaistu taselaskelma (ks. taulukko 3.)

Taulukko 2. Oikaistu tuloslaskelma 1.1.-31.12.2018

<b>LIKEVAIHTO</b>				106089,09
<b>Liiketoiminnan muut tuotot</b>	+			2010,45
<b>LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ</b>				<b>108099,54</b>
<b>MUUTTUVAT KULUT</b>				
Aine- ja tarvikekäyttö				38264,23
Ulkopuoliset palvelut	+			17270,75
Henkilöstökulut	+			0
Laskennallinen palkkorjaus	+			20000
Liiketoiminnan muut kulut	+			24439,73
<b>MYNTIKATE</b>				8124,83
Poistot				31087,26
<b>LIKETULOS</b>				-22962,43
Muut korko- ja rahoitustuotot			+	0
Korkokulut ja muut rahoituskulut			-	5076,32
Välittömät verot			-	314,4
<b>NETTOTULOS</b>				-28353,15

Taulukko 3. Oikaistu tase 31.12.2018

<b>VASTAAVAA</b>	€		<b>VASTATTAVAA</b>	€
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>			<b>OMA PÄÄOMA</b>	
Aineelliset hyödykkeet	358917,468		Peruspääoma	195747,43
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>			<b>VIERAS PÄÄOMA</b>	
Lyhyt aikaiset saamiset	8350,77		Pitkäaikainen vieras pääoma	131939,82
Rahat ja pankkisaamiset	300		Lyhytaikainen vieras pääoma	39880,99
<b>Vastaavat yhteensä</b>	<b>367568,24</b>		<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>367568,24</b>

#### 4.2.2 Kannattavuus

Käyttökate 8 124,83 € saatiin, kun poistot lisättiin liiketulokseen. Käyttökateen prosentti 7.52 % saatiin, kun laskettiin sata kertaa käyttökate, joka jaettiin liiketoiminnan tuotoilla yhteensä (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuus			Tulos
Käyttökate			8124,83
Käyttökate-%			7,52
Nettotulos			-28353,15
Nettotulos-%			-26,23
Yrittäjätulo (=maataloustulo)			-8353,15
Oman pääoman tuotto-%			-14 %

Nettotulos -28 353,15 € saatiin, kun liiketulosta vähennettiin korkokulut sekä muut rahoituskulut ja välittömät verot. Nettotulosprosentti -26,23 % saatiin, kun laskettiin sata kertaa nettotulos, joka jaettiin liiketoiminnan tuotoilla yhteensä.

Yrittäjätulo eli maataloustulo saatiin, kun nettotulos sekä laskennallinen palkkakorjaus summattiin yhteen, -8 353,15 €. Oman pääoman tuotto-% saatiin, kun nettotulos kerrottiin sadalla ja jaettiin peruspääoman, edellisten tilikausien voiton (tappion), tilikauden voiton (tappion) summalla.

#### 4.2.3 Pääomarakenne

Omavaraisuusaste-% saatiin, kun peruspääoma, edellisten tilikausien voitto (tappio) sekä tilikauden voitto (tappio), jaettiin vastattavilla yhteensä. Suhteel-

linen velkaantuneisuusprosentti 159% saatiin, kun laskettiin pitkäaikainen ja lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä sekä jaettiin liiketoiminnan tuotoilla yhteensä (ks. taulukko 4).

Taulukko 5. Pääomarakenne

Pääomarakenne eli vakavaraisuus			
Omavaraisuusaste			53,3 %
Suhteellinen velkaantuneisuus			159 %

#### 4.2.4 Maksuvalmius

Quick ratio eli maksuvalmiussuhde 0,22 saatiin, kun lyhyt aikaiset saamiset ja rahat sekä pankkisaamiset summattiin, ja saatu summa jaettiin lyhytaikaisella vieraalla pääomalla (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Maksuvalmius

Maksuvalmius eli rahoituksen riittävyys			
Quick ratio=maksuvalmiussuhde			0,22

## 5 Tutkimustulokset

Tuloslaskelmaa tarkasteltaessa havaitaan, että tavaroiden, aineiden sekä tarvikkeiden kulu on suuri. Tässä voitaisiin pyrkiä pienentämään kuluja kilpailuttamalla tuotteita uudestaan ja valita ne halvimmat tuotteet. Vuokrat rasittavat tulosta ja kannattavuutta, mutta niihin ei voida vaikuttaa, koska ne ovat sopimuskytymyksiä.

Myyntitulojen lisääminen on oleellista, koska tällä hetkellä yrityksen tulot koostuvat pääosin EU-tuista, joka on huolettavaa, jos tukien tasot laskevat.

Käyttökatteelle ei ole olemassa yleispäteviä arvoja, toiselle hyvä on 5% ja toiselle 20%, riippuen alasta ja tavoitteista. Se kertoo yrityksen liikevaihdosta jääneen katteen, kun siitä on vähennetty toimintakulut. (Käyttökate n.d.) Tutkimusyrittäjän käyttökateprosentiksi saatiin 7,52 %. Yritys, joka omistaa tuotantotilat itse, tarvitsee suuremman käyttökatteen kuin yritys, joka toimii vuokratiloissa, koska rakennusten ja koneiden poistot vähennetään kustannuksina vasta käyttökatteesta. Näin ollen käyttökatteen pitäisi olla saavutettua arvoa suurempi. Yritys on investoinut viime vuosina paljon, mistä seuraa suuret poistot ja lainojen korkokustannukset. Näin molemmat heikentävät kannattavuutta tällä hetkellä, mutta poistamaton menojäännös pienenee vuosittain ja lainojen lyhennysten myötä poistot ja korot alenevat tulevaisuudessa, jolloin taloudellinen tuloskin näyttää todennäköisesti paremmalta.

Nettotulos kertoo, onko yritys kyennyt maksamaan lainojen korot ja investoinnit sekä käyttöpääoman omarahoituksesta. Jos useina vuosina peräkkäin tulos on negatiivinen, kertoo se, ettei yrittäjä ole suoriutunut koroistaan eikä omarahoituksesta. Oman pääoman tuoton ylittäessä 10% on nettotulos yrittäjän kannalta vähintään tyydyttävä. (Oman pääoman tuotto n.d.). Oman pääoman tuotto esimerkkitalalla on -14 %. Voidaan todeta, ettei nettotulos ole tutkittavalla kaudella ollut tyydyttävä vaan heikko. Omalle pääomalle tulisi saada parempi tuotto. Jotta saadaan vierasta pääomaa pienemmäksi, tulisi voitollisia tilikausia lisätä. Kuitenkaan vertailua ei voida tehdä aiempiin vuosiin, joten omanpääoman tuoton kehitystä ei tiedetä.

Yrittäjätulo ei kerro suoraan kannattavuuskehitystä, koska siinä ei oteta huomioon oman pääoman määrää, työn käyttömäärää eikä niiden muutoksia. (Tunnusluvut b n.d.) Esimerkkitalan yrittäjätulo -8353,15 € kertoo, että omalle työlle ja omille pääomille ei ole saatu lainkaan korvausta, kun kaikki muut kustannukset ovat olleet etusijalla.

Esimerkkitalalla omavaraisuusaste on 53,3% eli erinomainen. Tämä tunnusluku paraneekin, kun lainoja saadaan maksettua pois ja jos tulos on voitollinen. Tilikauden tappiot syövät omia pääomia, joten jos tulos ei käänny voitolliseksi, on vaarana, että omat pääomat hupenevat. Tällä hetkellä yrityksen pääomarakenne on tällä mittarilla mitat-

tuna hyvä. Mutta kun tarkastellaan pääomarakennetta suhteellisen velkaantuneisuusprosentin mittarilla (arvo 159 %), niin velat suhteessa tuottoihin ovat huolestuttavalla tasolla. Tällä mittarilla mitattuna pääomarakenne ei ole terve. Velkaa on liikaa tuottoihin nähden ja suurin osa tuloista menee velkojen lyhennyksiin ja korkoihin. Yritys on viime vuosina investoinut paljon ja niiden rahoittamiseen on jouduttu ottamaan paljon lainaa. Jotta velat kyetään maksamaan pois, täytyy keskittyä tulojen lisäämiseen.

Quick ratio antaa yhden päivän arvon rahoituspuskurille, tilikauden aikana voi olla suuriakin vaihteluja. Quick ration viitteelliset ohjearvot on erinomainen yli 1,5, hyvä 1–1,5, tyydyttävä 0,5–1, välttävä 0,3–0,5 sekä heikko alle 0,3. (Quick ratio n.d.) Esimerkkitalan maksuvalmiussuhde on 0,22 eli heikko eli tässäkin on kehityskohta.

Talouden tunnusluvuista hyvällä tolalla on ainoastaan omavaraisuusaste. Kehitettäviä olisi käyttökate, nettotulo, yrittäjätulo, oman pääoman tuotto sekä quick ratio. Seuraavassa alaluvussa tullaan pohtimaan Lean-ajattelun avulla, miten näitä tekijöitä saadaan parannettua.

## 5.1 Lean-ajattelu

Lean-ajattelun yksi peruseriaatteista on jatkuva parantaminen, se pohjaa johtamisfilosofiana pitkälti työntekijöiden osallistumiseen. Jatkuvan parantamisen tavoite on ajan myötä pystyä parantamaan yrityksen tuottavuutta yhä enemmän ja enemmän. Parannuksia voidaan tehdä tilalla tuotteisiin eli varsoihin, sekä prosesseihin eli kuinka tehokkaasti tilan asiat hoidetaan. (Santos, Wysk & Torres 2006, 1-2)

Lean-ajattelun avulla esimerkkitala voisi parantaa kannattavuuttaan. Leanin viisi periaatetta ovat tuottaa asiakkaalle arvoa, työn arvon tuottaminen, sujuva työnteko, tuotetaan vain haluttuja tuotteita sekä jatkuva parantaminen. (Raisio 2018.) Tärkeintä on asettaa tavoitetila esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen +40%-yksiköllä.

Lean-ajattelun tunnetuimman työkalun, 5S-työkalun avulla voitaisiin päästä tavoitettiin, ja sitä voitaisiin hyödyntää esimerkkitallissa. Prosessi tulee aloittaa perusteellisella siivouksella. Ensin lajiteltaisiin (sorteeraus) kaikki tavarat korjauskelvottomiin, korjattaviin sekä ehjiin tavaroihin, minkä lisäksi tavarat lajitellaan myös sen mukaan, miten usein niitä tarvitaan, jotta ne olisivat helposti saatavilla. Tällöin ei tarvitse ostaa tarvikkeita pelkästään sen takia, että olemassa olevia ei löydetä, jolloin säästyttäisiin hukalta (systematisointi). Työkaluja voisi värikoodata (standardointi) esimerkiksi niin, että lannalle ja likaisille heinille sininen värikoodi ja syöttöön meneville rehuille vihreä. Tällöin vältetään siltä, että sotketaan likaiset ja puhtaat välineet. Uusi toimintatapa tulee esitellä koko henkilöstölle ja vaatia jokaista tallilla toimivaa henkilöä sitoutumaan uuteen tapaan toimia ja tehdä siitä rutiininomaista toimintaa mahdollisimman nopeasti.

Esimerkkitalalla ollaan menossa oikeaan suuntaan hevosten ulkojuoma-astioiden kanssa sen suhteen, että manuaalisesti täytettävät astiat on vaihdettu automaattiveasiastioihin, jotka vieläpä pysyvät sulina pakkasella. Tämä vähentää vesien kantamista ja letkujen vetoa, eikä talvellakaan tarvitse poistaa jäätä kuppien pinnalta. Tällä hetkellä syntyy hukkaa turhista liikkeistä, kun kannetaan vettä tai raahataan letkuja. Työnteko tulee pyrkiä pitämään sujuvana, että turhaa kävelyä voitaisiin välttää. Hyödynnetään niin sanottua ”vie mennessäsi ja tuo tullessasi” -periaatetta.

Leanin kahdeksan hukkaa ovat ylituotanto, odottelu ja etsiminen, tarpeeton kuljetus, ylikäsittely tai virheellinen käsittely, tarpeettomat varastot, vialliset ja huonolaatuiset tuotteet, turhat liikkeet sekä työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen. (Raisio 2018.) Asiakkaalle voidaan tulevaisuudessa tuottaa paremmin arvoa, kun hän saa itse valita mistä orista haluaa tietyn tammän varsan. Myös rodulle erikoiset värit on helpompi myydä kuin yleiset värit. Suomenhevosille erikoisempia ovat esimerkiksi kimo ja voikko. Kun taas perus rautias voi olla hankalampi myydä, jos emä ja isä eivät ole kiinnostavat.

Myös eläinlääkäri voi tehdä virheellisen käsittelyn, esimerkiksi jos ultratessa näkyy, että tammalla on kaksi alkioita, joista toinen puristetaan pois, mutta myöhemmin selviääkin, että molempien alkioiden lähteneen. Tällaisessa tilanteessa tamma täytyy

uudestaan siementää ja myöhemmin myös ultrata – käytännössä täsmälleen sama toimenpide toistetaan kahdesti, joista toinen kerta on periaatteessa tarpeeton. Mikäli molempia alkioita ei huomata, yleensä tamma luo varsat, koska kohdussa ei ole tilaa molemmille. Jos kuitenkin selvittää täysiaikaisiksi asti, on varsojen selviytymisen todella harvinaista. Jälleen ollaan tilanteessa, jossa ultrauksessa tapahtuneen virheen vuoksi arvokas prosessi joudutaan aloittamaan alusta. (Hevoskasvatuksen ABC osa 3 2017.)

Ylituotantoa ja tarpeetonta varastoa syntyy, kun tammoja astutetaan enemmän kuin on kysyntää varsoille. Joko kysyntää ei ole kyseisille ori – tamma yhdistelmille tai varsoille yleensä. Tätä voidaan vähentää harkitsemalla tarkkaan yhdistelmät tai käyttämällä tilausvarsoja, jossa asiakas on tilannut tietyltä tammalta tietyllä orilla astutetun varsan. Samalla syntyy myös odottelun hukkaa, kun joudutaan odottamaan, että varsa löytää uuden kodin ja se vie paikan joltain toiselta hevoselta.

Jos tamman kiima menee ohitse ja joudutaan odottamaan seuraavaa, seuraa myös siitä hukkaa. Etenkin, jos kyseiseltä tammalta odotetaan esimerkiksi tilausvarsa. Mikäli kiimoista ei saada kiinni, voi olla, että menee koko vuosi hukkaan, kun ei haluta enää myöhäistä varsaa eli ei astuteta tai siemennetä enää, jotta varsa ei synny esimerkiksi alkutalvesta. Tällaisissa tapauksissa hukkaan menee koko vuosi ja sama alkaa uudestaan ensi keväänä, pahimmassa tapauksessa menetetään tilaus, kun ostaja ei halua odottaa kauempaa.

Vanhan pihattorakennuksen tyhjäminen on suuri työ ja vie kohtuuttomasti työaikaa ja resursseja. Asian voisi helposti korjata pienkuormaajalla, vaikkakin siitä syntyy os-tohetkellä kustannuksia. Ostorehun virheellinen käsittely tuottaa hukkaa, kun rehua pilaantuu kosteuden takia. Tilalla on tutkimuksen kirjoitushetkellä jo tulossa tämän osalta muutos, sillä pihattoa rakennetaan ja sen on tarkoitus valmistua pian. Pihattoon tulee varastotiloja rehuille.

Viallisiksi ja huonolaatuisiksi tuotteiksi luokitellaan hevostiloilla varsat, jotka syntyvät kuolleina, kuolevat hoidoista huolimatta tai ovat muuten viallisia, että ne eivät kestä

käyttöä eli ovat niin sanottuja pihakoristeita. Näille ei voi mitään, kaikkia ei voi pelastaa vaikka haluaisi. Näissä tilanteissa tulisi miettiä, milloin on oikea aika luovuttaa hoitojen suhteen ja siten säästää kuluissa.

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä seikkoja voidaan parantaa esimerkiksi erilaisilla tiimihenkeä nostattavilla aktiviteeteilla ja vaikkapa palkitsemalla henkilöstöä hyvistä hukkaa vähentävistä ideoista. Materiaalien käytöstä syntyvää hukkaa ja sitä kautta kuluja voidaan karsia tekemällä pieniä asioita monessa paikassa. Yksi tapa tehostaa on esimerkiksi kilpailuttaa rehujen tuottajat säännöllisesti ja luoda toimittajaan hyvä suhde. Visuaalinen kontrollointi, eli tarkoitus on huomata epäkohtia tekemällä säännöllisiä tarkastuksia esimerkiksi kävelemällä ympäri tilaa ja korjaamalla pienet rempallaan olevat paikat, lienee tallilla melko helposti toteuttavissa oleva hukan vähentäjä. Tilan on myös hyvä pohtia, mitä työvaiheita pystytään tehostamaan automaation avulla. Tästä esimerkkinä voisi olla laskutus ja vesiautomaattien asentaminen. (Santos, Wusk & Torres 2006, 166-178.)

Tilan olisi hyvä laatia kuukausikohtainen kassabudjetti, jolloin johdon on helppo havaita mitä kuukausikohtainen kassan tilanne on ja kuukausia voidaan tällöin myös vertailla aikaisempiin vuosiin. Kassabudjetin ja kuukausien toteuman seuraaminen mahdollistaa kehityskohteiden nopean huomaamisen ja tarvittaessa korjausliikkeiden tekemisen. (Hyypä, Saastamoinen & Teppinen 2017, 112.)

Yksi ehdottomasti tärkeimmistä tekijöistä ovat myyntituotot, joita tilan tulisi saada reilusti lisää. Tila voisi esimerkiksi markkinoida maastoratsastuksia sekä kiese- ja rekiajeluita enemmän, jolloin ihmiset olisivat tietoisia niistä. Tällä hetkellä, jos ei tiedä mistä etsiä, ei löydä tietoa, että kyseinen tila tällaisia tarjoaa. Talli- tai pihattopaikkoja voisi myös vuokrata, ratsastuskentän käytöstä voisi periä käyttömaksua. Hevosia, jotka eivät ole tiineinä, eikä varsa ole alla, voisi tarjota esimerkiksi ylläpitoon toisaalle tai karsinanvuokraa sekä rehuja vastaan omalla tallilla, jolloin olisi yksi suu vähemmän ruokittavana. Yksi vaihtoehto on myös vuokrata hevosta omalta tallilta jollekin henkilölle. Tällöin vuokraaja maksaisi tietyn summan, esimerkiksi 150€/kuukaudessa, johon sisältyisi esimerkiksi kolme kertaa viikossa hevosen liikuttaminen. Vaihtoehtoisesti maksuperuste voi olla 15€/kerta, jolloin kynnyksellä hevosen vuokraamiseen

olisi kenties matalampi. Toisaalta kertamaksuihin sisältyy riski siitä, että hevosta ei vuokraajan toimesta hoideta ja liikuteta säännöllisesti, jolloin myyntituotot ovat vaarassa jäädä vähäisiksi. Tämän vuoksi tila voisi myydä esimerkiksi 10 kerran kortteja, jotka vuokraaja olisi vapaa käyttämään haluaminaan päivinä esimerkiksi seuraavan kuuden kuukauden sisällä.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkittiin tapaustutkimuksena tuoretta suomenhevoskasvattajayritystä. Tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten hevostila voi parantaa kannattavuuttaan Lean-ajattelun avulla?” haettiin vastausta selvittämällä yrityksen taloudellinen tilanne sekä lean-ajattelun periaatteet. Yritykselle laskettiin yhdelle tilikaudelle tallin kannattavuuden, pääomarakenteen sekä maksuvalmiuden tunnuslukuja ja niitä tulkittiin Lean-ajattelua käyttäen. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mielekästä nostaa mitään tiettyä talouden tunnuslukua muita tärkeämmäksi, koska tilan aiemmista tilikausista ei ole tietoa eikä siten voida arvioida mihin suuntaan tila on menossa.

Lean-ajattelun avulla kannattavuutta voitaisiin parantaa parhaiten niin, että asetetaan tavoitetila, vaikka se olisikin vielä etäinen, sekä tuottamalla vain sitä mitä asiakkaat haluavat. Tilan täytyy osata valita tammoille oikeita oreja ja vähän jopa ennustaa, että mitähän yhdistelmiä ensi vuonna osattaisiin arvostaa. Lisäksi hukkaa voidaan eliminoida esimerkiksi siirtämällä eläinten ruoat paikkaan, jossa ne eivät pi-laannu. Varsojen suhteen vain toivotaan parasta, että kaikki sujuu alusta loppuun hyvin.

Hevostalous on arka markkinoiden vaihteluille, aloitteleva hevosyritys ja -kasvattaja voi jäädä ilman tarpeellista huomiota ja varsat jäävät niin sanotusti käsiin eikä yrittäjä saa työlleen korvausta. Lean-ajattelussa parannetaan toimintaa koko ajan, hukasta halutaan kokonaan eroon ja tuotetaan vain sitä, mitä asiakas haluaa. Valittua

tavoitetilaa kohti täytyy kulkea kokoajan, koska ilman sitä toiminnalla ei ole selkeää kuvaa.

Tunnuslukujen avulla selvitettiin yrityksen nykyinen tila sekä mietittiin, kuinka kannattavuutta voitaisiin lähteä parantamaan. Jotta tunnusluvut voitiin laskea, tuli ensin tehdä oikaistu tuloslaskelma sekä oikaistu tase. Tunnusluvuiksi valikoituivat kannattavuuden osalta käyttökate, -prosentti, nettotulos, -prosentti, yrittäjätulo sekä oman pääoman tuotto prosentti. Pääomarakennetta tarkasteltiin omavaraisuuden sekä suhteellisen velkaantuneisuuden avulla, ja maksuvalmiutta valittiin kuvaamaan niin sanottu happotesti eli quick ratio. Nämä riittivät kertomaan riittävän hyvin tilanteen. Saadut laskelmat olivat kuitenkin ylätasoisia, eikä siten pystytty tarkkaan tietämään mihin rahaa meni, eli missä hukkaa on todellisuudessa syntynyt.

Saadut tulokset olivat kaikilta osin melko kehnot ja tunnusluvuista ainoastaan omavaraisuusaste oli erinomainen. On huomattava, että tässä työssä ei kuitenkaan voitu verrata tuloksia aiempiin vuosiin, eli ei tiedetä mihin suuntaan kehitys on menossa. Hevosia on kuitenkin kasvatettu vasta muutamia vuosia, joten kasvattaja ei ole vielä niin tunnettu, kuin pidempään kasvattaneet ovat. Tuloksia ei siis tule yleistää kaikkiin hevoskasvattajiin eikä varsinkaan muihin hevostalouden alueisiin.

Tutkimuksen toteuttaja uskoo tutkimuksen olevan riittävän kattava, jotta sen tilaajana toiminut esimerkkitali saa siitä apua ja ideoita oman toimintansa kehittämiseen. Useamman vuoden tarkastelu olisi voinut antaa laajemman kuvan tallin todellisesta tilanteesta, kun vertailua olisi voitu tehdä aiempiin tilikausiin. Mikäli tutkimus halutaan tulevaisuudessa tehdä uudestaan tai sitä halutaan syventää, olisi vertailukausien lisäksi mielenkiintoista verrata esimerkkitalin tilannetta toiseen hevoskasvattajaan. Tällöin tutkimus olisi laaja-alaisemmin yleistettävissä keskemaan hevoskasvattajia ja – taloutta.

## Lähteet

Hevoskasvatuksen ABC osa 3.2017. Vetcare. Viitattu 4.10.2019.

<https://www.vetcare.fi/hevoskasvatuksen-abc-osa-3-alkutiineys-tiineystarkastukset-tiinehtyvyyden-ongelmat-ja-sukupuolen-maaritys/>.

Hyyppä, S. Saastamoinen, M. &Teppinen, A. 2017. Hevosen ruokinta ja hoito. 112-120. Viitattu 9.2.2019. ProAgria Keskusten liitto.

Kassabudjetin laatiminen. N.d. Bisnes.fi. Viitattu 9.2.2019.

<https://bisnes.fi/kassabudjetin-laatiminen/>.

Koppa. 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 5.2.2019.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Kustannusrakenne. N.d. Strategy train. Viitattu 9.2.2019.

[http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx\\_a21glossaryadvancedoutput\\_pi1\[char\]=k&cHash=c0a26bb8fb](http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx_a21glossaryadvancedoutput_pi1[char]=k&cHash=c0a26bb8fb).

Käsitteiden selityksiä. N.d. Luke Taloustohtori. Viitattu 24.10.2019.

[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Tuloslaskelma/Kasitteiden\\_selityksia#Liikevaihto](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Tuloslaskelma/Kasitteiden_selityksia#Liikevaihto).

Käyttökate%. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>.

Miten saat hevosalan yrityksen kustannukset kuriin? ProAgria. N.d. Viitattu 9.2.2019.

<https://www.proagria.fi/sisalto/miten-saat-hevosalan-yrityksen-kustannukset-kuriin-375?fbclid=IwAR1eV82O3itcjt63eq3OWIUI-MqDw5ndPFdfwSXY88c9L0ocTphyFozZor4>.

Nettotulos ja nettotulos%. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/nettotulos-ja-nettotulos-prosentti>.

Oman pääoman tuotto%. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe>.

Omavaraisuusaste%. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>.

Quick ratio. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/maksuvalmius/quick-ratio>.

Raisio, J. 2018. Lean hevostaloudessa. Viitattu 5.2.2019.

[https://docplayer.fi/105275152-Lean-hevostaloudessa.html?fbclid=IwAR0WxzGaWLyreh\\_X6snpZFd0f4an45ZkAGIK-1Z43uK8ro8bcJ7gPSDPyuw](https://docplayer.fi/105275152-Lean-hevostaloudessa.html?fbclid=IwAR0WxzGaWLyreh_X6snpZFd0f4an45ZkAGIK-1Z43uK8ro8bcJ7gPSDPyuw).

Santos, A. Wisk, R. & Torres, J. 2006. Improving production with lean thinking. 1-2, 166-178. Viitattu 7.11.2019.

Suhteellinen velkaantuneisuus%. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/suhteellinen-velkaantuneisuus-prosentti>.

Tietoa suomenhevosesta. N.d. Suomenhevosliitty ry. Viitattu 17.1.2019.

<https://suomenhevosliitto.fi/suomenhevonen/tietoa-suomenhevosesta/>. Tinden talli. 2019. Viitattu 17.1.2019. <http://www.tindentalli.fi/?p=etusivu>.

Tunnuslukuopas. N.d. AlmaTalent. Viitattu 16.8.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>.

Tunnusluvut a. N.d. Asiakastieto. Viitattu 3.9.2019.

<https://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#suvelk>.

Tunnusluvut b. N.d. Luke. Viitattu 16.8.2019.

<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Tunnusluvut>.