

Päivi Viiri

TALOUDEN SUUNNITTELU OSANA RATSASTUSKOULUYRITTÄJÄN ARKEA

Case Ratsukangas Oy

TALOUDEN SUUNNITTELU OSANA RATSASTUSKOULUYRITTÄJÄN ARKEA

Case Ratsukangas

Päivi Viiri
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

Tekijä: Päivi viiri

Opinnäytetyön nimi: Talouden suunnittelu osana ratsastuskouluuyrittäjän arkea

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 35 + 2 liitettä

Opinnäytetyön aihe on syntynyt sekä ratsastuskoulujen talouden haasteista että opinnäytetyön tekijän omista kiinnostuksen kohteista. Toimeksiantajana on oululainen ratsastuskoulu Ratsukangas Oy. Yritys on nuori, menossa vasta toinen täysi tilikausi. Yritystoiminnan alkua on värittänyt toiminnan hallitsematon laajeneminen ja siitä syntyneet taloudelliset ongelmat. Opinnäytetyön tavoitteena oli ratsastuskoulun talouden suunnittelu ja sen tuominen osaksi yrittäjän arkipäivää.

Työn tietoperusta koostuu yrityksen kannattavuuden eri osa-alueista ja kannattavuuden parantamisesta, hinnoittelusta ja budjetoinnista. Lähteinä on käytetty niihin liittyvää kirjallisuutta ja luotettavia internet-sivustoja. Tietoperustan ja yrittäjän haastattelun sekä sekundääriaineiston – tilinpäätökset, kirjanpitäjän raportit – perusteella on lähdetty laatimaan yritykselle taloussuunnitelmaa. Tutkimusmenetelmä on toiminnallinen ja tuotoksena on erillinen produkti, joka sisältää yrityksen talouden analysoinnin ja keskeiset budjetit. Työn tuloksena laadittiin yrittäjälle käytettäväksi myynti-, osto-, henkilöstö- ja liiketoiminnan muiden kulujen budjetti sekä näiden perusteella tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Budjettien laskelmat perustuvat aikaisempien vuosien valmistuneisiin tilinpäätöksiin ja kuluvaan vuoden tulos- ja taseraportteihin. Myyntibudjetin laadinnassa panostettiin realistisen kasvun hahmottamiseen. Yhtenä tärkeänä lähtökohtana koko budjettisuunnittelulle oli tarve pystyä investoimaan jatkuvasti elävään käyttöpääomaan. Lisäksi budjettiseurannan työkaluksi on luotu Excel-pohjainen taulukko.

Johtopäätöksissä on todettu yrityksen hyvät mahdollisuudet menestyä valitsemallaan konseptilla. Lisäksi on nostettu asioita joihin tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Näitä ovat mm. henkilöstöbudjetista kiinni pitäminen, korjausrakennussuunnitelman laatiminen ja siihen budjetoiminen, tuntien käyttöasteen nostaminen ja ostojen keskittäminen.

Asiasanat: Budjetointi, hinnoittelu, kannattavuus, taloushallinto, taloussuunnitelma

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Päivi Viiri

Title of thesis: Financial management in everyday life of the riding school entrepreneur

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 35 + 2 appendices

The subject of the thesis has arisen both from the challenges of the economy of riding schools and from the thesis author's own interests. The client is Ratsukangas Oy, a riding school in Oulu. The company is young and heading into second full financial year. The start of the business has been marked by the uncontrolled expansion and the financial problems that arise from it. The aim of the thesis was financial planning of the riding school and bringing it into the everyday life of an entrepreneur.

The knowledge base of the thesis consists of different aspects of the company's profitability and improving profitability, pricing, and budgeting. Related literature and reliable internet sites have been used as sources. Based on the knowledgebase, the interview with the entrepreneur and a secondary material (financial statements and accountant's reports) a financial plan has been prepared for the company. The research method is functional, and the output is a separate product that includes analysis of the company's finances and key budgets. In addition, an Excel-based table has been created as a budget tracking tool.

It has been noted in the conclusions that the company has a good chance of success with the concept it has chosen. In addition, things have been raised to which in the future would be worth paying attention. These include sticking to the staff budget, drawing up a plan and budget for repair construction, increasing riding lessons utilization degree and concentrating purchases.

Keywords: Budgeting, financial management, financial planning, pricing, profitability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMIALAN ESITTELY	8
	2.1 Ratsastuskoulutoiminta	8
	2.2 Toimeksiantaja	10
3	YRITYKSEN KANNATTAVUUS	11
	3.1 Tuotto	11
	3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	12
	3.3 Välittömät ja välilliset kustannukset	13
	3.4 Kannattavuuden parantaminen	14
	3.4.1 Myynnin lisääminen	14
	3.4.2 Hinnan nostaminen	15
	3.4.3 Kustannusten karsiminen	15
	3.4.4 Kapasiteetin sopeuttaminen	16
	3.5 Toimialan kannattavuus	17
4	HINNOITTELU	18
	4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu	18
	4.2 Hinnoittelu palveluyrityksessä	19
	4.3 Case ratsastuskoulu	20
5	BUDJETOINTI	22
	5.1 Budjetoinnin tehtävät	23
	5.2 Osabudjetit	23
	5.3 Pääbudjetit	24
	5.4 Budjettiseuranta	26
6	TALOUSSUUNNITELMAN JA BUDJETTIEEN LAATIMINEN CASE YRITYKSELLE	27
	6.1 Yrityksen nykytilanne	27
	6.2 Budjetointiprosessi	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on ratsastuskoulun talouden suunnittelu. Työn toimeksiantaja on oululainen ratsastuskoulu Ratsukangas Oy, viralliselta nimeltään Kuivasjärven ratsastuskoulu, ja sen toimitusjohtaja Kati Kemppainen. Vuonna 2012 Ypäjältä valmistuneen Katin pitkäaikainen haave omasta ratsastuskoulusta toteutui vuonna 2019 kun Ratsukangas avasi ovensa Oulun Kuivasjärvellä. Kemppaisen omien sanojen mukaan hän on hevosalalle tyypilliseen tapaan parempi tekemään konkreettisia asioita ja suunnitelmat tehdään yleensä vasta siinä vaiheessa, kun huomataan ettei jokin asia toimi.

Tutkimuskysymyksiin ”Miten voidaan taloussuunnittelun avulla saada toimintaa kannattavammaksi?” ja ”Miten tehdä ratsastuskoulun talouden suunnittelusta osa yrittäjän arkipäivää?” pyritään saamaan vastaukset tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyö rajataan käsittelemään yrityksen kannattavuutta ja budjetointia. Kehittämistehtävänä on laatia yrittäjän käyttöön taloussuunnitelma. Teoriaosa on rajattu käsittelemään ratsastuskoulun talouden kannalta oleellisia osa-alueita ja esimerkiksi budjetointia käsiteltäessä on keskitytty vain niihin osabudjetteihin, jotka ovat asiakasyrityksen kannalta oleellisia.

Tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston hankinta- ja analyysivälineenä toimii laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus on ihmisten maailman ilmiöiden tutkimusta sosiaalisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus painottuu yleensä tulevaisuuteen. Sen avulla kehitetään, parannetaan tai uudistetaan tutkimuksen kohteena olevaa kohdetta. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus jossa samalla kun pohditaan aineiston keräämistä, on pohdittava myös sitä, miten aineisto analysoidaan. Laadullisessa analyysissä analyysi sisältyy kirjoittamisen prosessiin, jota tehdään alusta asti. (Pitkäranta 2014, 8–9.)

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu. Tutkija voi selvittää haastattelun avulla ihmisten ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu voi olla avoin tai teemahaastattelu, strukturoitu tai puolistrukturoitu. Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali voidaan jakaa yksityisiin dokumentteihin (puheet, kirjeet, päiväkirjat yms.) ja joukkotiedotuksen tuotteisiin (sanoma- ja aikakauslehdet). (Pitkäranta 2014, 90, 96.) Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään empiirisenä aineistona sekä primääriaineistoa, joka on tässä

tapauksessa yrittäjän teemahaastattelu, että sekundääriaineistoa kuten esimerkiksi valmistuneita tilinpäätöksiä.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Alasta riippuen se voi olla ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, opas, ohjeistus tai opastus kuten esimerkiksi perehdyttämisopas. Toteuttamistapana voi olla kirja, kansio, opas, portfolio, kotisivut, jopa tapahtuma tai näyttely. Ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen käsittää kaksi prosessia, kun varsinainen produktikin sisältää tekstiä. Ensin kirjoitetaan produktin teksti ja sitten raportti produktin suunnittelu- ja valmistusprosessista. (Vilka 2003, 9, 129.) Produkti koostuu yrityksen talouden analysoinnista, osabudjeteista sekä tulos- ja rahoitusbudjeteista. Tämän lisäksi toimeksiantajayritykselle on tehty Excel-pohjainen työkalu budjetin seuranta varten.

2 TOIMIALAN ESITTELY

Hevosala on toimiala, joka tarjoaa niin elinkeinon, työtä kuin harrastusmahdollisuuksia sekä maaseudulla että kaupungissa. Suomessa on hevosia 74 300, talleja noin 16 000 ja ala työllistää yli 15 000 henkilöä. Välilliset vaikutukset ovat moninkertaiset monipuolisen palvelutarjonnan, rehu-, rakentamis- ja varustekaupan kautta. (Hevostalous lukuina 2020.) Yrityksiä ja toiminnanharjoittajia on alalla tällä hetkellä noin 3000. Tämän hetken suurimmat hevossektorin työllistäjät ovat hevosmatkailu sekä ratsastus- ja hevostenhoitopalveluita tuottavat yritykset. Alan päätoimisten yritysten keskimääräinen liikevaihto on noin 102 000 euroa. Yhä useampi hevosalan yritys on päätoiminen, vaikka sivutoimisten osuus on edelleen suuri. (Luonnonvarakeskus 2016.)

Hevosalan yrittäjäyys vaatii vahvaa osaamista. Siihen onkin yleensä johtanut vuosien hevosharrastus, sen aikana hankittu koulutus ja käytännön kokemus. Hevosalan yrittäminen on enimmäkseen palveluliiketoimintaa. Palveluja myydään esimerkiksi hevosurheilun harrastajille, toisille hevosalan yrittäjille ja nykyään myös kunnille ja toisille yrityksille. Palveluita ovat virkistystoiminnan lisäksi sosiaali- ja terveysalaan liittyvät kuntoutus- ja terapiatoiminta. (Saastamoinen 2018.)

Suomessa ratsastuksen harrastajia on yli 160 000 ja raviurheilun harrastajia ja seuraajia yli 200 000. Jo vuonna 2006 hevostallien määrä ylitti lypsykarjatilojen määrän. Ratsastusyrittäjätoimintaa harjoitetaan noin tuhannella tallilla. Näistä arviolta puolet tarjoaa ratsastuksenopetusta ja puolet hevosten täysihoidtopalveluja ja ratsastusvalmennusta. Erilaiset palvelutoiminnot, kuten ratsastus-, täysihoidto- ja elämyspalvelut ovat lisääntyneet viime vuosina. (Hollmén & Laitinen 2012.)

2.1 Ratsastuskoulutoiminta

Ratsastus on luonnonläheinen, tasa-arvoinen ja monipuolinen liikuntamuoto. Se sopii lähes kaikille ikään, kokoon ja sukupuoleen katsomatta. Ratsastusta voi harrastaa vuoden ympäri niin maaseudulla kuin kaupungissa, ulkona luonnossa, että maneesin suojassa. Hevosen kanssa toimiminen on sekä virkistävää että rentouttavaa eikä se aina vaadi satulaan nousemista. Ratsastus on vaativa taitolaji, jossa riittää aina uutta opittavaa. (Suomen Ratsastajainliitto 2021.)

Ratsastuspalveluja tarjoavia yrityksiä on runsaasti ympäri Suomen. Osa talleista tarjoaa perinteistä ratsastuskoulutoimintaa, osa maasto- ja vaellusratsastusta. Suurin osa talleista tarjoaa monipuolisesti erilaista ratsastus- ja hevostoimintaa. (Suomen Ratsastajainliitto 2021.) Tärkeä osa ratsastusharrastusta on myös hevosen hyvän hoidon osaaminen teoriassa ja käytännössä. Hevosen hyvinvointi onkin ydinasia kaikessa hevosurheilussa ja -harrastuksessa. Ratsastuskoululla tunnin hintaan sisältyy opetus, hevosen käyttö, ratsastukseen käytettävien tilojen (maneesi tai kenttä) vuokra sekä hevosen varusteiden ja mahdollisesti joidenkin ratsastajan varusteiden kuten kypärän, raipan ja turvaliivin lainaus. Ratsastukseen pääsee tutustumaan ratsastuskoulussa esimerkiksi talutusratsastuksessa. Varsinainen ratsastuksen opettelu aloitetaan alkeiskurssilla. Siellä opetetaan perusasioita kuten istuntaa, kääntämistä, pysähdyksiä ja eri askellajeissa ratsastamista. Tästä edetään jatkokurssille opettelemaan erilaisia kouluratsastusliikkeitä sekä este- ja maastoratsastusta. (Suomen Ratsastajainliitto 2021.) Ratsastuskoulun lukujärjestyksessä on tunnit jaettu eri tasoisille ratsastajille aina talutus- ja alkeistunneista C- ja B-tason ryhmien kautta A-tason tunteihin saakka. Tarjolla on koulu- ja estepainotteisia ryhmiä sekä yleensä myös mahdollisuus varata yksityistunteja. Nykyään on useilla ratsastuskouluilla tarjolla aikuisratsastajille ”Takaisin satulaan”-ryhmiä sekä ”Täti-ratsastus” tai ”Rouva”-ryhmiä.

Vaikka joka viides 10–18-vuotiaista tytöistä harrastaa ratsastusta ja koululaiskyselyssä vuodelta 2020 alakoululaisten tyttöjen toiveharrastus numero yksi oli ratsastus, on Suomen Ratsastajainliiton vajaan 45 000 harrastajasta 64 % senioriratsastajia. Suomen ratsastajainliiton eli SRL:n jäsentalleja oli vuonna 2020 345 joista ratsastuskouluja 209. SRL:n ratsastuskouluissa ja jäsentalleilla ratsastavien tulee olla ratsastusseuran ja sitä kautta SRL:n jäseniä. Jäsenyyden kautta saa mm. kattavan urheiluvakuutuksen, voi osallistua ratsastuskilpailuihin ja erilaisiin koulutuksiin. SRL:n jäsentallilla säännöllisesti ratsastava voi kuitenkin varmistaa vakuutusturvansa myös Green Card-vakuutuksen avulla, mikäli ei halua liittyä ratsastusseuran jäseneksi. Kaikilla jäsentalleilla ratsastavilla tulee kuitenkin olla joko SRL:n jäsenyys tai Green Card-kortti. (Suomen Ratsastajainliitto 2021.)

2.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on oululainen ratsastuskoulu Ratsukangas Oy. Ratsastuskoulun toimitusjohtaja ja toinen omistaja on ratsastuksenohjaaja Kati Kemppainen. Hän valmistui Ypäjän hevosopistolta 2012 ja valmistumisensa jälkeen hän on työskennellyt säännöllisesti ratsastuskouluissa. Pitkäaikainen haave omasta ratsastuskoulusta toteutui vuonna 2019 kun ratsastuskoulu Ratsukangas Oy, viralliselta nimeltään Kuivasjärven ratsastuskoulu Oy, avasi ovensa Oulun Kuivasjärvellä. Toisen puolen ratsastuskoulusta omistaa Katin isä Ari Kemppainen. (Ratsukangas 2019.)

Kati on työskennellyt toiminimellä ratsastuksenohjaajana Oulun alueella esimerkiksi Ylirannan ratsutilalla ja Turkan ratsastuskoulussa ennen oman ratsastuskoulun perustamista. Ratsukangas perustettiin alun perin vuokratiloihin Kuivasjärvelle loppukesästä 2019 Tuuli Mustosen omistaman Aaltokankaan ratsutallit Oy:n lopettaessa toimintansa. Kun ilmoittautumiset asiakkaille avattiin, kertyi ilmoittautuneita nopealla tahdilla 180 kun tavoite oli alussa 100 asiakasta. Tämä aiheutti tarpeen laajentaa ja lisää hevosia jouduttiin hankkimaan nopeasti. (Kemppainen 2021.)

Tällä hetkellä vakituksia asiakkaita on noin 270 eikä tarvetta laajentamiseen ole. Liikevaihdon perusteella Ratsukangas on yksi Oulun suurimmista ratsastuskouluista, tuntitoimintaa on viikon jokaisena päivänä parhaimmillaan kahdessa maneesissa yhtä aikaa. Toiminnan todella nopea ja hallitsematon laajentuminen on kuitenkin aiheuttanut sen, että vuonna 2020 toiminta oli tappiollista ja samoin tulee olemaan vuonna 2021. Ratsastuskoulu on joutunut nopealla aikataululla investoimaan hevosiin ja niiden määrä on tällä hetkellä 27. Lisäksi lyhyessä ajassa hyvin koulutetun hevosen hinta on noussut 8 000–10 000 euroon aiemmasta noin 6 000 eurosta. Ratsukankaan asiakkaista 60% on laatutietoisia aikuisratsastajia, joten tarve pitkälle koulutetuille hevosille on suuri. Vuonna 2021 Kati osti ratsastuskoulun tilat itselleen. (Kemppainen 2021.)

Ratsukankaalla on panostettu asiakaspalveluun ja laadukkaisiin tuntihevosiin. Asiakaspalveluun panostaminen näkyy korkeina henkilöstökuluina. Tällä hetkellä Katin lisäksi opetuksesta vastaa kaksi muuta henkilöä. Toinen heistä on kuitenkin lopettamassa työt ja uusi ratsastuksenohjaaja on etsinnässä. Kokeneista ratsastuksenohjaajista on Oulussa pulaa ja useammalla ratsastuskoululla on ohjaajan paikka auki. Ratsastuksenopettajien lisäksi Ratsukankaalla on 6 osa-aikaista työntekijää, jotka tallitöiden lisäksi vastaavat myös asiakaspalvelusta avustaen tuntiratsastajia tarpeen mukaa. (Kemppainen 2021.)

3 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Yrityksen tärkein elinehto on terve talous. Yrityksen talouden ongelmat ovat hälytysmerkkejä, joihin tulisi aina reagoida kehittämällä toimintaa tai ratkomalla ongelmia. Yrityksen taloudellinen tieto antaa johtajille tärkeitä työkaluja johtamistyöhön. Talousohjaus on johdon tärkein keino varmistaa liiketoiminnan taloudellinen menestyminen ja elinkelpoisuus. Talousohjaus tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita yrityksessä tehdään taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pysyäkseen elinkelpoisena yritys pitää toimia kannattavasti, jolloin myyntitulot kattavat menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset. Yrityksen pitää olla myös tuottava eli sisäisen toiminnan tulisi olla tehokasta saaden aikaan mahdollisimman paljon suoritteita uhratuilla tuotannontekijöillä. Tämän lisäksi toimintaprosessissa pitäisi kyetä luomaan asiakkaita houkuttelevaa lisäarvoa. Elinkelpoisen yrityksen täytyy olla maksukykyinen ja vakavarainen. Maksukykyisellä yrityksellä on joka hetki käytettävissä riittävästi varoja maksujen hoitamiseen. Vakavaraisen yrityksen käytössä olevasta pääomasta tulee olla mahdollisimman suuri osa omaa pääomaa. (Viitala & Jylhä 2013, 306.)

3.1 Tuotto

Yrityksen tuotot syntyvät tavaroiden tai palvelujen myynnistä: kauppaliikkeet ja valmistustoimintaa harjoittavat yritykset myyvät tavaroita, palvelualan yritykset palveluita, osa yrityksistä molempia. Arvioitaessa yrityksen varsinaisen toiminnan kannattavuutta ei satunnaisia tuottoja oteta huomioon. Myöskään korko-, osinko tai vuokratuottoja ei oteta huomioon kannattavuutta arvioidessa, mikäli ne ovat yrityksen varsinaisen toimialan ulkopuolelta. (Tomperi 2013, 8.) Yrityksen liikevaihto on yksi tärkeimmistä tavoite- ja seurantalaskelmien kohteista. Mikäli myynnin seurantalaskelmat osoittavat toteutuneen myynnin poikkeavan merkittävästi suunnitellusta, vastuuhenkilöt tekevät analyysiä poikkeaman syistä ja mahdollisesti toteuttavat muutoksia liiketoiminnassa. (Eklund & Kekkonen 2014, 28.)

Case yrityksenä oleva ratsastuskoulu on palveluyritys. Yrityksen tuotot koostuvat pääasiassa ratsastustuntien maksuista. Muita tulon lähteitä ovat esimerkiksi karsinan vuokraus ja mahdollinen leiri- ja valmennustoiminta.

3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannuksia syntyy, kun tavaroiden ja palvelujen tuottamisessa käytetään erilaisia tuotannontekijöitä. Kustannukset voidaan ryhmitellä ainekustannuksiin, työkustannuksiin, pääomakustannuksiin sekä muiden tavaroiden ja palveluiden kustannuksiin. Pääomakustannukset aiheutuvat lähinnä pitkävaikutteisista tuotantovälineistä, kuten koneista, kalustosta ja rakennuksista. Muut tavarat ja palvelut pitävät sisällään mm. vuokrat, energian, markkinointipalvelut ja posti- ja puhelinmaksut. (Tomperi 2013, 9, 13, 16.) Yrityksen tuottamasta tuloksesta täytyy maksaa tuloveroa. Myös tulovero on yritykselle kustannus. (Eklund & Kekkonen 2014, 43.)

Yrityksen kaikki kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuviin kustannuksiin kuuluvat aine- ja tavarakustannukset, mahdolliset tuotannon alihankinta kustannukset, tuotannon palkkakustannukset sekä urakka- ja provisiopalkat henkilösivukuluineen. Tuotannon palkkakustannuksista voi osa olla kiinteitä ja osa muuttuvia. Jako voidaan tehdä esimerkiksi niin että työnjohdon kuukausipalkat ovat kiinteitä kustannuksia. Valmistukseen liittyvät energia- ja vedenkulutuksesta aiheutuvat kustannukset ovat myös muuttuvia kustannuksia. Muuttuvat kustannukset muuttuvat tuotannon ja toiminnan volyymin mukaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 50.)

Kiinteät kustannukset pysyvät samoina riippumatta valmistus- ja myyntimääristä ja niitä syntyy vaikkei tuotanto olisi käynnissäkään. Kiinteitä kustannuksia ovat yrityksen toimitilojen lämmitys ja muu ylläpito, markkinoinnin, hallinnon ja toimiston aiheuttamat kustannukset, rahoituksen kustannukset ja investointien poistot. (Eklund & Kekkonen 2014, 52.) Monet näistä kustannuksista eivät kuitenkaan käytännössä pysy muuttumattomina kuukaudesta toiseen, vaan ne saattavat vaihdella myyntikuukausien mukaan. Niitä käsitellään kuitenkin kiinteinä kustannuksina, koska niiden määrä ei riipu tuotannosta tai myynnistä. (Tomperi 2013, 19.)

Palveluyritykseksi ratsastuskoulun kustannusrakenne on poikkeava. Tomperin (2013, 9) mukaan palvelualan yrityksissä palkat ja muut henkilöstömenot, toimitilojen vuokrat, posti, puhelin sekä toimistotarvikkeet ovat tavallisimmin suurimmat kustannuserät. Asukkaan ja Sahlströmin (2021) tekemien laskelmien mukaan ratsastuskoulun kustannuksista/eläin/vuosi kolmannes koostuu muuttuvista kustannuksista, joita ovat rehut, muut muuttuvat kustannukset (mm. kengitys-, varuste ja eläinlääkärikustannukset), uudistus ja eläinten osto ja niin edelleen. Toinen kolmannes

muodostuu työkustannuksista ja kolmannes kiinteistä kustannuksista kuten kone, rakennus ja yleiskustannuksista (esim. vakuutukset, puhelinkulut, sähkö ja lämmitys). Tässä jaottelussa ei kuitenkaan ole otettu huomioon sitä, että vaikka yrityksen tuotto tyrehtyisi täysin, täytyy eläinten hyvinvoinnista huolehtia normaalisti. Näin ajatellen eläinten ylläpitokustannukset olisivat verrattavissa kiinteisiin kustannuksiin. Hevonen ei myöskään juuri kuluta enempää käytettiin sitä tuntitoiminnassa kolme vai kymmenen kertaa viikossa.

3.3 Välittömät ja välilliset kustannukset

Suoritekohtaiset kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin kun halutaan selvittää kaikki yksittäisen tuotteen eli suoritteen aiheuttamat kustannukset. Kustannukset jaetaan sen mukaan, kuinka helposti kustannus on kohdistettavissa. Välittömät kustannukset, kuten esimerkiksi aine- ja henkilöstökustannukset, voidaan kohdistaa suoraan yksittäiselle tuotteelle. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2014, 60.)

Kustannukset, jotka aiheutuvat etäällä tuotteesta siten, että yhteys kustannuksen ja tuotteen tai palvelun välillä on vaikeasti hahmotettavissa, voidaan kohdistaa vain harkinnanvaraisella perusteella. Näin toimitaan silloin kun kyseessä ovat välilliset kustannukset. Kustannusten välittömyys ja välillisuus riippuu siitä, pyritäänkö kustannukset kohdistamaan tuotteelle, tuoteryhmälle, kustannuspaikalle jne. Välillisiä kustannuksia on sitä vähemmän mitä isommasta kokonaisuudesta on kyse, koska kustannusten kohdistamisperiaatteet on helpompi hahmottaa laajemmissa kokonaisuuksissa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 141.) Suurin osa välillisistä kustannuksista on kiinteitä (Eklund & Kekkonen 2014, 61).

Välilliset kustannukset kohdistetaan usein ensin aiheuttamisperiaatteen mukaan tuoteryhmille tai osastoille. Tämän jälkeen kustannukset jaetaan yksittäisille tuotteille jakokriteerein, jotka vastaavat aiheuttamisperiaatetta mahdollisimman hyvin. Jotta kustannusten jakaminen johtaa oikeaan lopputulokseen, on kriteerien määrittäminen tehtävä huolellisesti. Näin eri tuotteille kohdistetaan oikea määrä välillisiä kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2014, 61.) Kustannusten kohdistamiseen käytetään erilaisia menetelmiä tuotantotyyppistä riippuen. Näitä menetelmiä ovat jakolaskenta, lisäyslaskenta ja toimintolaskenta. (Ikäheimo ym. 2009, 141.)

Ratsastuskoulutoiminnassa välillisten ja välittömien kustannusten jaottelu tulee aiheelliseksi viimeistään siinä vaiheessa, kun yrityksen tuottoja alkaa tulla myös muista lähteistä kuin ratsastuskoulutoiminnasta. Yleisimpänä näistä on karsinavuokraus. Välittömiin kustannuksiin ratsastuskoulutoiminnassa kuuluu esimerkiksi tuntihevosten ylläpito ja ratsastuksen opetus. Sen sijaan kone- ja tilakustannukset samoin kuin esimerkiksi sähkö ja vesi kuuluvat kiinteisiin välillisiin kustannuksiin, joista osa kohdistuu myös vuokrakarsinoihin.

3.4 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen tulokseen vaikuttavat tuotot ja kustannukset. Yrityksen tulos paranee, jos tuottoja saadaan lisää tai kustannukset pienenevät. Tuotot lisääntyvät, jos tuotteen myyntimäärät lisääntyvät tai niistä saadaan aiempaa parempi hinta. Tulosta parantaa myös, jos muuttuvia tai kiinteitä kuluja pystytään alentamaan. (Tomperi 2013, 41.) Parantaakseen kannattavuuttaan tulee yrityksen pyrkiä vaikuttamaan johonkin tai joihinkin näistä tekijöistä. Eri kannattavuustekijöiden muutosten vaikutusta kokonaiskannattavuuteen voidaan arvioida herkkyyksianalyysillä. Analyysissä muutetaan jokaista kannattavuuden osatekijää vuorollaan ja lasketaan sen vaikutus yrityksen kannattavuuden tunnuslukuihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 85.)

3.4.1 Myynnin lisääminen

Lisätäkseen myyntimäärää eli myynnin volyymiä yrityksen täytyy saada uusia asiakkaita tai saada vanhat asiakkaat ostamaan enemmän. Lisämyynti tuo lisäeuroja kassaan lisäten tuottoja. Kun tuotteita myydään enemmän, joudutaan niitä myös hankkimaan enemmän. Myynnin kasvaessa tuotteiden hankintakustannukset eli muuttuvat kustannukset kasvavat. Kiinteisiin kustannuksiin ei myynnin lisäys sen sijaan vaikuta. Myynnin lisäyksen ollessa suuri ei kuitenkaan olemassa olevalla henkilöstöllä tai esimerkiksi liiketiloilla enää tullakaan toimeen, jolloin myös kiinteät kustannukset nousevat. (Söderström, Stenbacka & Mäkinen 2017, 111.)

Myynnin määrää voidaan pyrkiä nostamaan tehostamalla markkinointia ja muita myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Markkinointi voidaan joko kohdistaa kokonaan uusille markkinoille tai kohdistaa tehostettuja markkinatoimia jollekin tietylle segmentille. Myyntiä pyritään usein lisäämään myös alentamalla hintaa tai järjestämällä tarjouskampanjoita. Hinnan alentaminen on yleinen keino silloin kun pyritään valtaamaan uusia markkina-alueita. Tämä johtaa usein myynnin

määrän kasvuun mutta samalla alentuneen hinnan vuoksi katetuottoprosentti pienenee ja katetuottoeurot vähenevät. Jotta yrityksen kannattavuus paranisi, olisi myyntimäärän noususta saatava katetuoton lisäys oltava suurempi kuin hinnan alennuksesta johtuva katetuoton vähennys. (Eklund & Kekkonen 2014, 87.)

Ratsastuskouluyrityksessä myynnin lisääminen on haasteellista. Tuntitoiminta keskittyy iltoihin, yleensä kello 16–21 kuutena päivänä viikossa. Ratsastuskouluissa ryhmäkoko on yleensä kahdeksan ratsukkoa. Jos ryhmät ovat tätä pienempiä, puhutaan pienryhmistä ja tuntihinta on yleensä korkeampi. Kahdeksalla ratsastajalla laskettuna ratsastuskoulu voi myydä 40 tuotetta/päivä. Toimeksiantajalla on ollut erilaisia erikoistunteja kokeilussa, kuten esimerkiksi ”aamuvirkut”, mutta yleensä tällaisille tunneille on hankalaa saada sitoutuneita asiakkaita. Tärkeää olisi, että olemassa olevat tunnit toteutettaisiin täydellä kapasiteetilla ja mahdolliset tuntien perumiset saataisiin paikattua. Lisäksi tuntien perumiskäytäntöjen täytyisi olla kaikkien tiedossa.

3.4.2 Hinnan nostaminen

Tuotteen myyntihinnan nostaminen parantaa yrityksen kannattavuutta, jos korotus ei vaikuta myyntimäärään. Kilpailutilanne markkinoilla sanelee yrityksen mahdollisuudet hinnankorotuksiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 88.) Hinnan nousulle täytyykin olla jokin perusteltu syy kuten esimerkiksi jokin ominaisuus mitä ei ole ollut aiemmin tai että tuote on jollain tavalla parempi kuin aikaisemmin (Söderström ym. 2017, 112). Kun kustannukset nousevat, joudutaan myyntihintaa tarkistamaan kannattavuuden säilyttämiseksi ennallaan (Eklund & Kekkonen 2014, 89).

3.4.3 Kustannusten karsiminen

Tulokseen voidaan vaikuttaa paitsi myyntituottoja lisäämällä myös kustannuksia alentamalla. Pystyäkseen alentamaan muuttuvia kustannuksia, on yrityksen pystyttävä ostamaan tai valmistamaan tuotteet halvemmalla kuin aikaisemmin. (Söderström ym. 2017, 112.) Kustannusten karsiminen voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: muuttuvien kustannusten karsiminen ja kiinteiden kustannusten karsiminen. Muuttuvia kustannuksia karsittaessa pyritään neuvottelemaan ostoilta mahdollisimman edulliset hinnat, keskitetään ostoja ja tehostetaan toimintoja. Tämä parantaa suoraan yrityksen katetuottoa ja tulosta. Valmistusprosessin tehostaminen ja halvemmat ostohinnat eivät saa vaikuttaa kuitenkaan tuotteen laatuun. Laadun heikkeneminen aiheuttaa

todennäköisesti myynnin määrän laskemisen. Ostojen keskittämisestä voi olla vaarana toimitusvarmuuden heikkeneminen ja edelleen valmistuksen viivästyminen ja myyntimäärien pieneneminen. (Eklund & Kekkonen 2014, 90–91.)

Myyntiin ja tuotantoprosessiin vaikuttavat toimenpiteet vaikuttavat myös yrityksen kiinteisiin kustannuksiin. Myynti- ja valmistusmäärien lisääminen kasvattaa helposti myös kiinteitä kustannuksia kuten markkinointikuluja, hallintohenkilöstön määrää ja niin edelleen. Kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttavat tekijät näkyvät myös kiinteissä kustannuksissa usein kasvattaen niitä. Kannattavuuden parantamiseksi yrityksen tuleekin aika ajoin käydä läpi kiinteitä kustannuksia aiheuttavat hallinnon prosessit, tilakysymykset ja esimerkiksi vakuutukset. (Eklund & Kekkonen 2014, 91.)

Ratsastuskoulussa kustannuksia voidaan karsia lähinnä henkilöstökuluista, heinä-, rehu- ja kuivikeostoissa. Käytännössä säästöjä on mahdollista saada vain vähentämällä työntekijöitä, keskittämällä ostoja, ostamalla sesonkiaikaan ja ostamalla isoja eriä kerrallaan. Sesonkiostot ja suuret erät vaativat kuitenkin varastointitiloja.

3.4.4 Kapasiteetin sopeuttaminen

Yrityksen kapasiteetti on ratkaiseva tekijä, kun määritellään mitä tuotetta yrityksen kannattaa valmistaa. Jos yrityksen kapasiteetti on jo täysin käytössä, kannattaa yrityksen valmistaa tuotteita, joiden katetuottoprosentti on paras. Jos kapasiteettia on vielä jäljellä, myös pienemmän katetuoton tuotteita voidaan valmistaa. (Eklund & Kekkonen 2014, 92.) Yritys parantaa tulostaan sopeuttamalla kapasiteettiaan. Kapasiteettia lisäämällä voi yritys saada aikaisempaa enemmän myyntituottoja. Yritys saa lisää voittoa, kun myyntituotosta jäävä katetuotto on suurempi kuin kapasiteetin lisäämisestä aiheutuneet kiinteät kustannukset. Vastaavasti kapasiteettia vähentämällä yritys voi päästä eroon sellaisista kiinteistä kustannuksista, joita muodostuu vaikkei kapasiteetti olisikaan käytössä. Tarpeettomien kiinteiden kustannusten karsiminen parantaa tulosta yhtä paljon kuin tällä karsimisella saavutetaan säästöjä. (Söderström ym. 2017, 113.)

3.5 Toimialan kannattavuus

Yrittäjyys hevosalalla on lähes aina elämäntapayrittäjyyttä. Vaikka hevosalan yrittäjistä vain joka kymmenes on sitä mieltä, että toiminta on heille enemmän yritystoimintaa kuin elämäntapa, on yrityksen hyvä kannattavuus samanaikaisesti tärkeä tavoite. Hevosalalla on yhteneväisyyksiä sekä palvelualoihin että maatalouteen. Ala on suhdanneherkkä, työvoimakustannukset ovat korkeat ja toiminta vaatii mittavia investointeja. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen 2018.)

Hevosyrittäjyys 2017- kyselyyn vastanneista 432 yrittäjästä ja toiminnanharjoittajasta vajaa kolmannes arvioi yritystoiminnan kannattavuuden huonoksi ja vain 12 prosenttia hyväksi. Eniten hyvin kannattavia yrityksiä oli yli 20 hevospaikan yrityksissä. Kyselyssä oli mukana myös esimerkiksi hevosen valmennukseen ja hoitoon liittyviä yrityksiä. Kyselyn mukaan yritykset hakevat kilpailuetua käytännössä erilaistamalla tuotetta: pyritään luomaan tilanne, jossa asiakas saa palveluista lisäarvoa, josta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Kyselyn mukaan kannattavat yritykset ovat onnistuneet erilaistamisessa paremmin kuin huonosti kannattavat. Myös kustannusjohtajuudella haetaan kilpailuetua markkinoilta, tosin useimmat yrittäjät kokevat, heidän yrityksensä ei ole kilpailukykyinen tästä näkökulmasta katsottuna. Yrittäjät kokevat hinnoittelun vaikeaksi hevosalalla, eikä hintaa nähdä kilpailukykytekijänä. (Rantamäki-Lahtinen ym. 2018.)

Taulukko 1 Hevosalan yritysten kannattavuus (liikevoitto% ja pääomantuotto%)

Kannattavuus	Alakvartiili	Mediaani	Yläkvartiili	Yrityksiä	Negatiivisia	Negat.osuus
Liikevoitto-%	-10,75	0,00	7,77	64	29	45,6%
Pääomantuotto%	-6,63	0,29	6,56	62	27	43,5%

Yllä olevasta taulukosta nähdään ratsastuskoulujen ja tallien tunnuslukuja viimeisistä valmistuneista tilinpäätöksistä. Hevosalan yritysten kannattavuus on keskimäärin heikko. Kannattavuuden tunnusluku pääomantuottoprosentti on mediaaniyrityksellä lähes nolla ja yläkvartiilikin vain alle seitsemän prosenttia. Alimman neljänneksen yritysten kannattavuus on heikko, yli 40 prosentilla yrityksistä tunnusluvut ovat heikkoja. Hevosala kannattaa siten tällä hetkellä heikosti. Ylimmän neljänneksen kannattavuuskin on vain tyydyttävä eikä riitä toiminnan kunnolliseen kehittämiseen. Jotta alalle saadaan taloudellisia toimintaedellytyksiä, on hevosalan yritysten kannattavuutta parannettava. (Hevostietokeskus 2020.)

4 HINNOITTELU

Koska hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen, on se yksi keskeisimmistä yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen toiminta on kannattavaa vain, kun myyntituotot ylittävät kustannukset. Koska hinta vaikuttaa sekä yrityksen tuottoihin että myyntimääriin, on tärkeää analysoida myynnin rakennetta, optimaalista myyntihinnan ja -määrän suhdetta sekä mahdollisuuksia parantaa kannattavuutta. Kannattavuuden lisäksi hinnoittelulla voidaan vaikuttaa myös siihen, miten laadukkaaksi tai arvokkaaksi jokin tuote koetaan. Onko kallis tuote laadultaan tai muotoilultaan parempi kuin halpa tuote? (Järvenpää ym. 2017, 212–213.)

Viimekädessä markkinat määräävät tuotteen hinnan. Tuotteen oikea hinta on se minkä asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Hinnoittelun lähtökohtana on kuitenkin kannattavuus: tuotteja on saatava niin paljon, että kaikki kustannukset saadaan katetuiksi. Monille tuotteille on käytössä suositushinta. Tällöin hinnoittelu on helppoa. Kun yrittäjä ei pääse vaikuttamaan myyntihintaan niin hänen on vaikutettava kannattavuuteen myyntimäärillä ja kustannustehokkuudella. (Eklund & Kekkonen 2014, 103, 105.)

4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Koska kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähdetään liikkeelle tuotteen kustannuksista, on erittäin tärkeää, että ne on laskettu oikein. Erilaisilla laskentaperiaatteilla kustannukset voivat vaihdella suuresti. Kustannusperusteiseen hinnoitteluun voidaan käyttää joko katetuottohinnoittelua tai omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua. (Järvenpää ym. 2017, 215–216.)

Katetuottohinnoittelussa voidaan käyttää apuna katetuottolaskentaa. Lähtökohtana ovat tuotteen muuttuvat kustannukset. Tuotteen myyntihinta saadaan lisäämällä muuttuviin kustannuksiin haluttu katetuotto. Katetuotto tavoite saadaan laskemalla yhteen yrityksen kiinteät kustannukset ja tavoitteeksi asetettu voitto. Katetuottotavoitteelle ei voida asettaa yksiselitteistä ohjearvoa koska voittotavoitteen suuruuteen vaikuttaa mm. se, nostaako yrittäjä yrityksestä palkkaa ja kuinka paljon hän on sijoittanut yritykseen varoja. (Eklund & Kekkonen 2014, 105–106.) Katetuottohinnoittelua

voidaan yleisesti ottaen pitää sitä luotettavampana, mitä suurempi muuttuvien kustannusten määrä on tuotteen kokonaiskustannuksista (Järvenpää ym. 2017, 217).

Omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa eli voittolisähinnoittelussa kokonaiskustannuksiin lisätään voittolisä. Tällöin on tarkkaan tiedettävä, kuinka kiinteät ja välilliset kustannukset kohdistuvat tuotteisiin. Mikäli yrityksen kiinteät tai välilliset kustannukset ovat suuret, on omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu katetuottohinnoittelua suositeltavampi hinnoittelumenetelmä. (Järvenpää ym. 2017, 218–219.) Voittolisä taas perustuu yrityksen asettamaan voittotavoitteeseen ja määräytyy samoin kuin katetuottohinnoittelun voittotavoite. Omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua käytetään tyypillisesti valmistusteollisuudessa, missä kiinteiden kustannusten osuus yrityksen kustannuksista on suuri mm. investoinneista johtuvien poistojen vuoksi. Lisäksi teollisuudella on yleisesti käytössä kehittyneet laskentajärjestelmät, joiden avulla kustannukset voidaan kohdistaa tarkasti. (Eklund & Kekkonen 2014, 108, 112–113.)

Etenkin vähittäiskaupan alalla hinnoittelu toteutetaan hinnoittelukertoimen avulla. Siinä kullekin tuoteryhmälle asetetaan katetuottotavoite, jonka perusteella lasketaan hinnoittelukerroin. Hinnoittelukertoimen laskeminen: $100/(100-\text{katetuotto\%})$. Tuotteen myyntihinta saadaan kertomalla ostohinta hinnoittelukertoimella. (Eklund & Kekkonen 2014, 113.)

4.2 Hinnoittelu palveluyrityksessä

Palveluyrityksissä suurimmat kustannuserät ovat yleensä henkilöstökustannukset. Henkilöstön työpanokseen perustuvia yrityksiä ovat esimerkiksi kampaamot, tilitoimistot tai erilaisia liikuntapalveluja tuottavat yritykset. Osa palveluyrityksistä tarvitsee investointeja myös koneisiin ja laitteisiin, joten kalustoista ja laitteista tehtävät poistot muodostavat merkittävän kustannuserän. Tyypillisesti palveluyrityksillä muuttuvien kustannusten osuus on pieni tai niitä ei ole juuri ollenkaan. Palveluyrityksen kannattavuus riippuukin usein yrityksen toiminta-asteesta. (Eklund & Kekkonen 2014, 114.)

Hinnoittelua tehostaa palvelun määrittely ja vakiointi. Selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelutarjoomaa asiakkaan silmissä, kun voidaan kertoa, mitä hän saa ja mitä siitä täytyy maksaa. Alan markkinatilanne toimii pohjana hinnoittelulle. Hinnan täytyy kuitenkin olla sellainen, että yritys

saavuttaa taloudelliset tavoitteensa ja menestyy kilpailussa muiden kanssa. Arvioitavia asioita ovat palvelun kysynnän ja menekin lisäksi palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo sekä asiakkaan odotukset. Kustannusten on oltava hinnoittelun perustana, jotta varmistetaan palvelun kannattavuus ja taloudellisuus. (Markkanen 2018, 29–31.)

Laskettaessa palveluyrityksen hinnoittelua lasketaan ensin yrityksen kaikki kustannukset yhteen. Usein palveluyrittäjän veloitus on tuntiperusteinen, joten seuraavaksi on mietittävä, kuinka monta tuntia yrittäjä voi tehdä laskutettavaa työtä. Jakamalla kokonaiskustannukset laskutettavien tuntien määrällä pystyy yrittäjä laskemaan tuntiveloituksen. Kun tuntimäärää lasketaan, on otettava huomioon todellinen toiminta-aste kapasiteetin sijaan. Todellista toiminta-astetta arvioitaessa kannattaa pohjaksi ottaa aikaisempien jaksojen toteutuneet asiakasmäärät. Toiminta-asteen määrittäminen onkin haastavaa varsinkin uusilla yrittäjillä. (Eklund & Kekkonen 2014, 114–115.)

4.3 Case ratsastuskoulu

Vaikka ratsastustalliyritykset ovat palveluyrityksiä, henkilöstökustannukset ovat yleensä pieni erä. Ratsastuksen opetuksesta vastaa yleensä yksi henkilö ja tallitöistä toinen. Sen sijaan yrittäjä joutuu investoimaan tiloihin, hevosiin ja laitteisiin. Maneesi- ja tallirakennusten on oltava siistit, ehjät, asianmukaiset ja viihtyisät. Kenttä ja tarhat on oltava hyväpohjaiset, kuivat ja siistit. Hyvän ratsuhevosien hinta vaihtelee iän, koulutustason ja taustan mukaan paljon, mutta osaavat kouluhevosen ja esteratsastuksen ”opetusmestarit” ovat ratsastuskoulujen todellisia käyntikortteja. Hevosten ylläpito aiheuttaa suuria kustannuksia aina päivittäisestä ruokinnasta varusteisiin, kengitykseen, rokotuksiin ja eläinlääkärikäynteihin saakka.

Ratsastuskoulun kapasiteetin laskeminen on helppoa: ryhmäkoot ovat 6–8 henkilö ja opetusta on yleensä kuutena päivänä viikossa ja tunnit sijoittuvat kello 16–21. Näin laskettuna ratsastuskouluyrittäjän kapasiteetti viikossa on noin 240 tuntia. Tämä kuitenkin vain, jos ryhmät ovat koko ajan täysiä. Todellisuudessa viime hetken perumisia tulee paljon. Nykyään monella tallilla on käytössä asiakkaiden viestiryhmät, joissa vapautuneista paikoista tiedotetaan ja näin pyritään pitämään ryhmät mahdollisimman täysinä. Mutta esimerkiksi talvella pakkaset voivat aiheuttaa tuntien perumisia pitkälläkin ajanjaksolla.

Taulukko 2 Ratsastuskoulujen tuntihinnat Oulussa

Ratsastuskoulu	irtotunti/€	1krt/10-kortti/€
Ratsukangas Oy	31	29
Equi-Oulu	30/38	32
Saaran talli	29	26,50
Oulunsalon ratsastuskoulu Oy	35	32
Ratsastuskeskus ABC	33	28
Äimäraution ratsastuskoulu	37	32

Oheiseen taulukkoon on listattu ratsastuskoulujen tuntihintoja Oulussa ja lähiympäristössä. Ratsukangas, Equi-Oulu ja Saaran talli sijaitsevat vierekkäin Oulun Kuivasjärven hevosalueella. Irtotuntien hinnat vaihtelevat 29 eurosta ylöspäin. Equi-Oulun 30 euron irtotunti on tarkoitettu vakioasiakkaille ja 38 euron satunnaisille kävijöille. Lisäksi Equin vakiotuntijakso koostuu 13 viikosta ja on hinnaltaan 420 euroa, joten tuntihinta ”kymppikortille” on laskettu tämän mukaan. Hintojen vertailu osoittaa, että vakioasiakkaiden 10-kortin hinta asettuu noin 300 euroon.

5 BUDJETOINTI

Yrityksen toiminnan lähtökohta on voiton tuottaminen. Yrityksen omistajat haluavat tuottoa sijoituksilleen. Yritysjohdon tehtävänä on varmistaa yrityksen toiminnan kehittyminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen talouden suunnittelun työkaluista budjetoinnilla on olennainen rooli. (Lindfors & Syvänperä 2009, 11.) Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen toimintasuunnitelma. Budjetin laatiminen kirjallisena on välttämätöntä, jotta se saataisiin niiden tietoon, jotka vastaavat sen toteutumisesta. Budjetoinnilla puolestaan tarkoitetaan budjetin ja siihen kuuluvien toimintasuunnitelmien laatimista sekä tähän tarkoitukseen vaadittavaa ennakkointia, tavoitteiden asettamista ja toimintavaihtoehtojen kehittämistä, vertailua ja valintaa. Budjetin vaikutuspiirissä toimivien ihmisten asennoituminen siihen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen budjetoinnin onnistumiseen. Budjetti sisältää toiminnan taloudelliset päämäärät, joten on välttämätöntä, että näiden päämäärien saavuttamisesta vastuussa olevat hyväksyvät ne. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 226–227.)

Budjetointiprosessi alkaa suunnitteluvaiheella, jolloin läpikäydään seuraavan vuoden suunnitelmia sekä kartoitetaan budjetoinnissa tarvittavia tietoja. Budjettien laatiminen aloitetaan osabudjeteista, joihin kerätään tiedot myynnistä, myyntiin liittyvistä kustannuksista, muista liiketoiminnan kuluista ja investoinneista. Osa-budjettien perusteella laaditaan kokoomabudjetit: tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Ensimmäisessä budjettityön vaiheessa käydään läpi toimintasuunnitelma seuraavalle tilikaudelle ja kartoitetaan esimerkiksi liiketoiminnan kehitystä, markkinointitoimenpiteitä, investointeja ja henkilöresursseja. Tämän jälkeen valmistellaan osabudjetit, jotka vaihtelevat yrityksen toiminnan mukaan. Budjetoitavia osa-alueita voivat olla mm. myyntituotot, ostot, henkilöstökulut, liiketoiminnan muut kulut, investoinnit ja rahoituskulut. Seuraavaksi tehdään kokoomabudjetit yksiköittäin ja koko yhtiön osalta, tarkistetaan ne vastaamaan asetettuja tavoitteita ja tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset. Lopuksi yhtiön johto hyväksyy budjetin ennen tilikauden alkua. (Lindfors & Syvänperä 2009, 15.)

5.1 Budjetoinnin tehtävät

Budjetoinnin käyttötarkoitus vaihtelee organisaatioittain mutta myös organisaation sisällä. Yleisesti budjetilla on useita eri tehtäviä: se auttaa tulevan vuoden tapahtumien ennustamisessa ja suunnittelussa, koordinoi yrityksen eri osien toimintaa, viestii suunnitelmista vastuualueiden johtajille, motivoi, kontrolloi toimintaa ja toimii työntekijöiden suorituksen arvioimisessa apuna. Budjettien käyttötapa riippuu yrityksen johtamistyylistä, kannattavuudesta ja ympäristöstä. On kuitenkin tärkeää, että budjetoinnin tehtävät tunnetaan ja yrityksen jäsenet ymmärtävät ne samalla tavalla. (Ikäheimo ym. 2009, 167.)

Yrityksen toiminnan suunnittelun systematisointi on budjetoinnin toimeenpanon edellytys. Suunnittelussa asetetaan selkeät tavoitteet ja arvioidaan niiden realistisuus. Lisäksi budjetointi vaatii täsmennetyin organisaation ja vastuiden määrittelyä. Budjetti mahdollistaa sekä tuottojen että kustannusten tarkkailun koska se sisältää ne tavoitteet, joihin saavutuksia voidaan verrata. Jotta budjettia voidaan tehokkaasti hyväksikäyttää tarkkailussa, on poikkeamia pystyttävä analysoimaan riittävästi. Poikkeamien analysoinnissa selvitetään missä kohdin ja kuinka suuria poikkeamia on syntynyt ja sen jälkeen pyritään selvittämään syyt. Tämän jälkeen ratkaistaan, kuka niistä on vastuussa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228–229.)

Budjetti on luonteeltaan yrityksen koordinoiva kokonaissuunnitelma. Eri vastuualueiden odotetaan toimivan yhdessä mahdollisimman tehokkaasti, jotta tavoitteet saavutetaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 229.) Joissain yrityksissä budjetti on pitkälle johdon määrittelemää, toisinaan alemmille organisaatiotasolle annetaan vapaat kädet. Budjettien motivoiva vaikutus riippuu budjettitavoitteiden tiukkuudesta motivaation kasvaessa tiettyyn rajaan saakka. Motivoiva vaikutus korostuu entisestään, kun budjetointi ja palkitseminen sidotaan yhteen. Budjetissa tavoitteet on asetettava tarpeeksi täsmällisiksi ja haasteellisiksi, mutta saavutettaviksi. Tavoitteiden toteutumista on myös seurattava ja tuloksista tiedotettava. (Ikäheimo ym. 2009, 169–170.)

5.2 Osabudjetit

Budjetointi on useimmissa yrityksissä tarkoituksenmukaista aloittaa myyntibudjetista. Määrät voidaan budjetoida esimerkiksi ennakoimalla nykyisten asiakkaiden ostot, lisäämällä ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot ja vähentämällä poisjäävien asiakkaiden ostot. Toinen vaihto on

ennakoida alan kokonaiskysyntä ja laskea siitä oma markkinaosuus, jonka mukaan myyntimäärä budjetoidaan. Määrien alustavan budjetoinnin jälkeen budjetoidaan hinnat, jotka perustuvat huolelliseen analyysiin. Käytettävissä hinnoissa otetaan huomioon alennukset, kuten paljous- ja vuosialennukset sekä muut myynninoikaisuerät kuten arvonlisä- ja valmistevero, jotka on myyntikatetta laskettaessa vähennettävä myyntihinnoista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232–233.)

Aineksia ja tarvikkeita ei hankita samassa tahdissa kuin niitä käytetään, vaan niitä joudutaan varastoimaan ja ostot on budjetoitava erikseen. Ostobudjetissa ovat kaikki yrityksen ostamat ainekset ja tarvikkeet, jotka se joko myy suoraan eteenpäin tai valmistaa niistä myytäviä tuotteita. Palveluyrityksessä ostobudjettiin tulee kaikki palvelun tuottamiseen liittyvät tarvikkeet, materiaalit ja ulkopuolelta yritykselle ostetut palvelut. Ostot pyritään suunnittelemaan siten että voidaan käyttää hyväksi hintojen kausivaihtelua ja tarjouskilpailuja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235.)

Investointihankkeiden suunnittelu ja budjetointi sisältyvät pitkän aikavälin suunnitteluun. Vuosittaista rahoitusbudjettia varten on selvitettävä, mitä maksuja investointiohjelman toteuttamisesta aiheutuu vuoden aikana. Tämän lisäksi yrityksissä tehdään vuosittain pieniä investointiluonteisia kone- ja kalustohankintoja ja peruskorjauksia. Investointibudjettiin sisällytetään sekä budjettikaudella toimeenpantavat suurten investointihankkeiden osat että pienet investointikohteet. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235–236.)

Varsinkin palveluja tuottavan yrityksen henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta voi olla suuri. Tämän lisäksi palkkoihin ja palkkioihin liittyy sivukuluja, joiden vaikutus on merkittävä. Henkilöstökulubudjettia tehtäessä palkat ja sivukulut on budjetoitava samalla tavalla kuin ne käsitellään kirjanpidossakin. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa palkat ja palkkiot kirjataan sille kuulle, jona palkka on ansaittu ja lomapalkkajaksotus kirjataan kuukausittain. (Lindfors & Syvänperä 2009, 32.)

5.3 Pääbudjetit

Osabudjeteista tiedot kerätään pääbudjetteihin, joita ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjettiin kootaan osabudjettien tuotot ja kustannukset. Laadinnassa voidaan joutua tekemään useita kierroksia ennen hyväksyttävän tavoitelaskelman saamista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236.) Yleensä tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon toteutumisen seurannan helpottamiseksi.

Tulosbudjetin laatiminen aloitetaan toimintaa rajoittavasta tekijästä, joka usein on myynti. Esimerkiksi ostoja koskevat suunnitelmat voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun myyntiä koskevat suunnitelmat ovat selvillä. Myyntitavoitteet vaikuttavat siihen mitä ja kuinka paljon täytyy ostaa. (Tomperi 2013, 110.) Tulosbudjettia koottaessa olisi hyvä asettaa se edellisen tilikauden ja kuluvan tilikauden ennusteen rinnalle. Tällöin päästään tutkimaan yrityksen taloudellisen tuloksen kehittymistä. Lukuja, erityisesti kulujen osuutta, kannattaa myös tarkastella prosentteina liikevaihdosta koska se saattaa kertoa enemmän kuin eurot. (Lindfors & Syvänperä 2009, 43.)

Rahoitusbudjetin avulla taataan, että yritys selviää kaikista maksuista budjettikauden aikana (Jyrkkiö & Riistama 2004, 238). Kassabudjetti on lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti. Kun kassabudjettia laaditaan, ennakoidaan kaikki toiminnasta aiheutuvat kassaanmaksut ja kassastamaksut. Tulosbudjettiin liittyvien erien – tavaraostos, palkat, vuokrat, korot jne – lisäksi on huomioitava myös kalusto- ja laitehankinnat sekä kaikki muut hankinnat, jotka aiheuttavat kassasta maksuja. Poistoja ei kassabudjetissa huomioida koska ne eivät aiheuta kassastamaksuja. (Tomperi 2013, 119.) Kassabudjetin lähtökohtana on siis yrityksen rahaliikenne. Ensimmäiseksi kassabudjettiin merkitään yrityksen kassavarat eli käytössä olevat rahavarat kauden alussa. Tämän jälkeen budjettikauden muutokset kassavaroissa lasketaan liiketoiminnan, investointien ja pääomarahoituksen osalta. Tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muunnetaan maksuperusteisiksi. Laskelmissa huomioidaan kaikki rahaliikenne, myös investoinnit, lainojen nostot, omistajien sijoitukset jne. Vaikka tulosbudjetissa tuottoja ja kuluja käsitellään pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa, kassabudjetin summat sisältävät alv:n. Määräpäivinä tilitettävä arvonlisävero huomioidaan erikseen kassabudjetissa. Kassabudjetti tehdään kuukausitasolla, jotta mahdollisiin negatiivisiin saldoihin päästään heti kiinni. (Lindfors & Syvänperä 2009, 49.)

Kun tulos- ja kassabudjetti ovat valmiit, voidaan muodostaa tase-ennuste. Tase-ennusteessa arvioidaan yrityksen taloudellinen tilanne budjettikauden lopussa. Tase-ennusteen vastaavaa-puolella yrityksen omaisuuserät jaetaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Tase-ennusteen vastattavaa-puoli taas osoittaa, kuinka yrityksen pääoma on jakautunut omaan ja vieraaseen pääomaan. Tase-ennusteessa tarkastellaan yrityksen omaisuuden ja pääomarakenteen kehittymistä. Taseen eristä suurin osa saadaan osa- ja kassabudjetista. Tase-ennusteen tekeminen aloitetaan kuluvan vuoden ennakoidusta taseesta. (Lindfors & Syvänperä 2009, 64.)

5.4 Budjettiseuranta

Budjetointiprosessin onnistumisen lähtökohta on seuranta. Seurannan avulla pyritään selvittämään tavoitteiden toteutumista ja etsimään budjetin ja toteuman välisiä eroja ja syitä niihin. Pohjimmiltaan budjettiseurannan tavoitteena on ohjata yrityksen toimintoja siihen, että se kykenee saavuttamaan tavoitteensa. Yleisimmin tarkkailuperiodin pituus on kuukausi. Budjettiseurannassa ei pelkkä erojen laskeminen riitä vaan jokainen erä analysoidaan erikseen ja pyritään löytämään syyt eroille. (Eklund & Kekkonen 2014, 199–200.)

Kun syyt toteuman ja budjetin välisiin eroihin löydetään, syitä analysoidaan tarkemmin. Syiden taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi ympäristön oleellinen muuttuminen, epärealistiset tavoitteet, tietoinen väärin budjetointi tai se että toiminta ei ole ollut suunnitelmien mukaista. Ympäristön muutoksista esimerkiksi taloudellinen taantuma voi johtaa asiakkaiden ostovoiman heikkenemiseen tai vain jopa sen uhka voi vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Raaka- ja polttoaineiden hinnan nousu voi merkittävästi muuttaa kustannuksia. Epärealistiset suunnitelmat eivät puolestaan ole toteutettavissa, vaikka yritettäisiinkin sellaisiin sitoutua. Myynnin kasvua ei voi saavuttaa, jos myynti on budjetoitu epärealistisen suureksi. Toinen äärimmäisyys on budjetti, joka ei ole tavoitteellinen. Toisinaan budjetti ei toteudu, koska toiminta ei ole ollut tavoitteiden mukaista. Näin voi käydä, jos esimerkiksi henkilöstö ei ole sitoutunut budjettiin ja se säilyttää vanhat toimintatavat, vaikka budjetin toteutuminen vaatisi aivan toisenlaista toimintaa. Henkilöstö ei ole joko ymmärtänyt tavoitteita tai sillä ei ole resursseja tai osaamista tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Kun budjetti annetaan ylhäältä, saattaa henkilöstö sitoutua siihen vain näennäisesti ja todellisuudessa saattaa jopa toimia vastoin budjettitavoitteita. (Eklund & Kekkonen 2014, 201.)

6 TALOUSSUUNNITELMAN JA BUDJETTIEEN LAATIMINEN CASE YRITYKSELLE

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimivalle yritykselle taloussuunnitelma. Opinnäytetyön tietoperustan valmistuttua oli vuorossa yrittäjän teemahaastattelu. Haastattelulla kartoitettiin muun muassa yrityksen taustaa ja tavoitteita. Haastattelun muita teemoja olivat esimerkiksi yrittäjän kokemukset parilta ensimmäiseltä vuodelta, yrittäjän taloustausta sekä mitä hyötyjä hän odottaa taloussuunnitelmalta. Sen lisäksi että haastattelusta saatiin taustatietoa yrityksestä ja sen toiminnasta, sieltä nousi myös idea tuloslaskelman vertailuun toisen ratsastuskoulun kanssa sekä kiinnostus yrityksen omaa kulurakennetta kohtaan.

Aluksi tutustuttiin yrityksen nykytilanteeseen analysoimalla valmistuneita tilinpäätöksiä. Käytettävissä olivat valmistuneet tilinpäätökset vuosilta 2019 ja 2020. Lisäksi yrittäjä toimitti käytettäväksi kirjanpitäjän raportit lokakuulta 2021. Näistä raporteista oli nähtävillä kuluvan tilikauden luvut helmikuun alusta lokakuun loppuun. Ratsukangas Oy on nuori yritys, perustettu heinäkuussa 2019. Ensimmäinen tilikausi on 23.7.2019–31.1.2020 ja toinen 1.2.2020–31.1.2021. Taloussuunnitelma ja budjetit valmistuivat sopivasti otettavaksi käyttöön tilikauden 2022 alkaessa 1.2.2022.

6.1 Yrityksen nykytilanne

Yrityksen nykytilannetta lähdettiin kartoittamaan tilinpäätösanalyysin kautta. Aluksi tehtiin valmistuneiden tilinpäätösten perusteella oikaistusta tuloslaskelmasta prosenttianalyysi. Tämän avulla yrityksen kulurakennetta päästiin analysoimaan tarkemmin.

Analyysistä oli nähtävissä muun muassa liikevaihdon suuri kasvu, mutta myös henkilöstökulujen kasvu. Henkilöstökulut oli tilikaudella 2020 65 prosenttia liikevaihtoista. Produktissa on tuloslaskelman analyysin lisäksi laskettu yritykselle tunnuslukuja kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden osalta. Tunnuslukujen tarkoitus on selitetty toimeksiantajalle ja ne on kerätty taulukkoon ja tulkittu. Koska yritys on nuori ja kasvanut parina ensimmäisenä toimintavuotenaan hallitsemattomasti, ei tunnusluville kuitenkaan kannata tässä vaiheessa yrityksen toimintaa antaa liian suurta painoarvoa. Lisäksi toimitilojen hankinta omaan omistukseen

kuluvalla tilikaudella on muuttanut taseen rakennetta. Yrittäjän on kuitenkin hyvä tietää, että tällaisia työkaluja on saatavilla yrityksen talouden seikkaperäiseen analysointiin.

Toimeksiantajan toivomuksesta tehtiin vertailu toiseen yritykseen. Vertailukohteeksi valittiin Oulunsalon ratsastuskoulu, jonka lähtökohdat ovat pitkälle samanlaiset kuin Ratsukangas Oy:n. Vertailukohde on kuitenkin ollut toiminnassa jo yli kymmenen vuotta eikä sillä ole ollut parin viime vuoden aikana samanlaista kuluerää kuin uusien tuntihevosten hankkiminen on Ratsukankaalle ollut. Vaikka ratsastuskoulu joutuu budjetoimaan joka vuodelle 1–3 uuden tuntihevosen hankkimisen, on Ratsukangas hankkinut lyhyessä ajassa 25 hevosta. Yritysten keskinäisessä vertailussa keskityttiin kulurakenteeseen. Huomion arvoista on, että Ratsukankaan henkilöstökulujen ollessa 65 prosenttia liikevaihdosta, Oulunsalolla ne olivat 64 prosenttia.

6.2 Budjetointiprosessi

Valmistuneiden tilinpäätösten lisäksi käytössä on ollut tilitoimiston toimittamat kuluvan vuoden tulos- ja taseraportit. Raporteissa oli nähtävillä yrityksen tuotot ja kulut tilikauden alusta 1.2.2021 aina lokakuun loppuun saakka. Ennen kuin päästiin budjetoimaan tilikautta 2022, täytyi kuluvan tilikauden kolme viimeistä kuukautta budjetoida.

Budjetointi lähti liikkeelle myyntibudjetista. Koska yrityksellä ei ole enää tarkoitusta laajentaa toimintaansa, jatkossa keskitytään olemassa olevan toiminnan kehittämiseen. Myyntibudjetin lähtökohdaksi on otettu tavoite nostaa tuntien käyttöastetta. Aikaisemmin ei juuri ole panostettu peruttujen tuntien eteenpäin myymiseen. Yrittäjällä on lisäksi tarkoitus nostaa tuntihintoja syksyllä 2022. Paineen tuntihintojen nostamiselle ovat aiheuttaneet kasvaneet kustannukset. Sekä kuivikkeena käytettävän puupelletin että heinän hinta ovat nousseet rajusti. Lisäksi laadukkaan ratsun hinnat ovat nousseet lyhyessä ajassa aiemmasta noin 6 000–8 000 eurosta noin 10 000 euroon. Puupelletin hinnan kasvuun ovat vaikuttaneet puun hinnan nousu, heinän hintaan vaikuttaa puolestaan edellisen kesän sää. Tuntihintojen korotus on otettu huomioon laskettaessa myyntibudjettia. Muiden ratsastuskoulujen tuntihintavertailun jälkeen hintoja esitetään korotettavaksi noin 5 prosenttia.

Ostobudjetin laatiminen on haastavaa, koska ensi talven heinän tai pelletin hintoja ei tiedetä. Tällä hetkellä myös sähkön ja polttoaineiden hinnan nousun jatkumista voidaan vain arvailla.

Ostobudjetti nojautuukin pitkälti kuluvan vuoden lukuihin, joihin on laskettu pientä prosentuaalista kasvua. Koska hevosten määrä ei enää juurikaan kasva, ei myöskään kulutus kasva (heinät, rehut, kuivikkeet). Ostobudjetin kasvu menee kokonaan hintojen nousuun. Tilikaudelle 2022 budjetoitiin ostoihin kasvua 6 prosenttia.

Henkilöstöbudjettiin on päivitetty vuoden 2022 sivukuluprosentit. Myös yrittäjän itselleen maksama palkka ja YEL-maksut on laskettu mukaan budjettiin. Henkilöstöbudjetti on aika tiukka eikä siinä ole juurikaan kasvun varaa. Laskelmat perustuvat kuluvan tilikauden toteutuneisiin lukuihin. Koska toiminta ei enää laajene, on realistista ajatella, ettei myöskään työtuntien määrä yrityksessä kasva.

Liiketoiminnan muista kuluista on jäänyt kuluvalle tilikaudella pois suuri kuluerä, kun tilojen vuokrien maksu päättyi. Vastaavasti kuitenkin erilaisten hoitokulujen ja korjausremontoinnin määrä tulee kasvamaan. Budjetteja laskettaessa on lähtökohdiksi otettu realistinen tavoite myynnin kasvussa, maltillinen hintojen nousu, henkilöstöbudjetin pitäminen lähellä nykyistä sekä tarve investoida vuosittain elävään käyttöomaisuuteen.

Koska yrityksen tilanne on muuttunut huomattavasti edellisen tilinpäätöksen jälkeen (lainat, tilojen hankkiminen, elävän käyttöomaisuuden hankkiminen ja poistuminen), ei edellytyksiä realistisen tasebudjetin laatimiseen ollut. Tämä ja se, että poistosuunnitelmaa ei ollut saatavilla tekivät poistojen laskemisesta lähinnä suuntaa antavia. Vuoden 2020 valmistuneesta tilinpäätöksestä selviää, että pysyviin vastaaviin kuuluvat muut aineelliset hyödykkeet poistetaan 15 prosentin menojäännöspoistoin. Lisäksi Elinkeinoverolain mukaan myymälä-, varasto-, talous- jne verrattavan rakennuksen verovuoden poiston suuruus on 7 prosenttia poistamattomasta hankintamenosta (Laki elinkeinon verottamisesta 360/1968, 3:34§).

Lopuksi yritykselle laadittiin tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti muiden budjettien perusteella. Rahoitusbudjetissa ainoastaan ostovelkojen määrä kassasta maksuissa jää arvailujen varaan. Todennäköisesti ostovelkojen määrä kasvaa jonkin verran liikevaihdon kasvaessa.

Yrityksen budjettiseurantaa varten on laadittu Excel-pohjainen budjetointityökalu. Yrittäjä voi syöttää kirjanpidoista saatavista raporteista luvut Excelliin, joka vertaa lukuja budjettiin. Excel laatii yhteenvedon, tulosbudjetin, josta yrittäjä näkee toteuman reaaliajassa. Tämä vaatii kuitenkin yrittäjältä halua paneutua asiaan. Huomattavien poikkeamien havaitsemisen tulisi johtaa yrittäjän toimenpiteisiin eli erilaisten korjaavien toimenpiteiden valintaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli ratsastuskoulun talouden suunnittelu ja keskeiset tutkimuskysymykset ”miten taloussuunnittelun avulla voidaan saada toimintaa kannattavammaksi” ja ”miten tehdä talouden suunnittelusta osa yrittäjän arkipäivää”. Käytettävissä oli valmistuneet tilinpäätökset tilikausilta 2019 ja 2020 sekä tilitoimiston toimittamat tuloslaskelma- ja taseraportit helmikuusta lokakuuhun kuluvalta tilikaudelta 2021. Laskelmat valmistuivat alkavalle tilikaudelle 2022. Yritykselle laskettiin kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja. Tunnuslukuja verrattiin Yritystutkimus ry:n ohjearvoihin. Yrityksen ensimmäinen tilikausi päättyi nollatulokseen ja tilikausi 2020 oli tappiollinen. Näin ollen myös lasketut tunnusluvut kertoivat heikosta kannattavuudesta, heikosta/tyydyttävästä vakavaraisuudesta ja heikosta maksuvalmiudesta. Yrityksen myynnit ovat kuitenkin vahvassa kasvussa ja kuluvan tilikauden yhdeksän ensimmäisen kuukauden myynti on jo ylittänyt koko edellisen tilikauden myynnin. Yrityksellä on riittänyt asiakkaita, aluksi jopa yli odotusten, joten tässä suhteessa yrityksen tulevaisuus näyttää valoisalta.

Aluksi henkilöstökulujen osuus menoista vaikutti huomattavan suurelta. Vertailu toisen oululaisen ratsastuskoulun kanssa kuitenkin osoitti, että henkilöstökulut ovat samalla tasolla. Onhan kyseessä palvelualan yritys. Keskusteluissa yrittäjän kanssa tuli hyvin nopeasti selväksi, että yrittäjä ei halua karsia henkilökuntakuluista. Ratsukangas on panostanut palveluun ja siihen että henkilökuntaa on aina saatavilla. Yrittäjän mukaan asiakkaista on laatutietoisia aikuisratsastajia 60 prosenttia. Tämä periaate onkin kantanut hedelmää ja Ratsukangas Oy valittiin marraskuussa 2021 SRL Pohjois-Suomen Kultaisen Kavion Gaalassa Vuoden Yllättäjäksi 2020. Lisäksi yrityksen Facebook sivujen arvioinnit antavat ratsastuskoululle täydet pisteet.

Yrittäjän haastatteluissa kävi ilmi, ettei hänellä ollut minkäänlaista aiempaa kokemusta budjetoinnista. Produktissa onkin otettu opettava ja ohjaava lähestymistyyli budjetointiin ja toimeksiantajalle on pyritty selittämään, mihin laskelmat perustuvat. Osana toimeksiantoa onkin yrittäjän opastaminen talouden perusasioissa. Haasteena budjetoinnille tulee jatkossa olemaan todennäköisesti yrittäjän ajankäyttö. Saako hän irrotettua itselleen aikaa talouden lukujen seuraamiselle. Lisäksi aluksi budjetoinnin hyödyt voivat jäädä huomaamatta ja yrittäjä saattaa tuntea hukkaavansa aikaa sen parissa.

Budjetteja laatiessa ja ratsastuskoulun talouteen tutustuessa konkretisoitui alan heikohko kannattavuus. Korkeat henkilöstökulut, mittavat investoinnit ja esimerkiksi sään vaikutukset heinän hintaan tekevät alasta haastavan. Vaikka budjetoinnilla voidaan varautua osaan taloudellisista haasteista ei silti kaikkeen pysty varautumaan etukäteen. Esimerkiksi hevosten menettämiset ja niiden sairastelut on mahdotonta ennustaa etukäteen. Lisäksi tällä hetkellä niin Ratsukankaalla kuin usealla muullakin Oulun alueen ratsastuskoululla on sama ongelma; ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus. Yhden Ratsukankaan ratsastuksenohjaajan lopettaessa työnsä ei uutta saatu pariin kuukauteen ja yrittäjä itse joutui venymään äärimmilleen, että viime syksyn lukujärjestyksen mukaiset tunnit pystyttiin pitämään.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että Ratsukangas Oy:llä on kaikki mahdollisuudet menestyä valitsemallaan konseptilla. Yrittäjä on tehnyt heti yritystoimintaa aloittaessaan useita hyviä päätöksiä kuten esimerkiksi taloushallinnon ulkoistaminen ja lunastusvuokrasopimus. Tiettyihin asioihin, kuten henkilöstöbudjetin pitävyyteen, tulee kiinnittää jatkossa erityistä huomiota. Koska eläinten ja ratsastustuntien määrä ei enää lisääntynyt, ei työtuntienkaan määrä tulisi lisääntyä. Eri prosesseja – esimerkiksi karsinoiden puhdistu tai iltatalli – kannattaa tarkastella ja turhat työvaiheet poistaa ja monimutkaiset mahdollisesti yksinkertaistaa. Elävän käyttöomaisuuden uudistamiseen tulee budjetoida vuosittain tarpeeksi rahaa. Eläinten rehu- ja kuivikeostojen euromääriin ei juurikaan voida vaikuttaa mutta tilojen niin antaessa myöten voidaan kerralla tehdä kerralla suurempia hankintoja ja tätä kautta vaikuttaa hintoihin. Budjettien avulla kustannuksia voidaan pitää tarkemmin silmällä ja mikäli tilanne niin vaatii, on kasvaneet kustannukset uskallettava viedä tuntihintoihin. Lisäksi nyt kun toimitilat ovat omia, suosittelen pitkän tähtäimen korjausrakennussuunnitelmaa. Vuosittain budjetoidaan tietty summa korjauksiin, joita tehdään laaditun suunnitelman mukaisesti. Tuntien käyttöasteen nostamiseen suosittelen tuntien peruskäytäntöjen tarkistamista, niistä kiinni pitämistä ja aktiiviratsastajista koostuvaa Whatsapp-ryhmää, jossa vapautuneita tuntipaikkoja voidaan tarjota.

Jatkoa ajatellen olisi hyvin mielenkiintoista selvittää vuoden kuluttua, miten laaditut budjetit ovat toteutuneet. Toivon myös, että produktin ja budjetointityökalun ansiosta yrittäjä kiinnostuisi itse talouden suunnittelusta ja näin saisi toimeksiannosta myös pidemmän aikavälin hyödyn. Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, joka on opettanut paljon mm. tiedonhausta, kirjoittamisesta, talouden prosesseista ja pienyrittäjän arjesta.

LÄHTEET

Asukas, Varpu & Sahlström, Jaana 2014. Savonia ammattikorkeakoulu 2014. Hevostalouden tuotantokustannuslaskelmat. Hakupäivä 8.11.2021.
<https://blogi.savonia.fi/hevostaloudentuotantokustannus/ratsastuskoulun-tuntihevonen/>

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Elinkeinoverolaki 360/1968. Hakupäivä 22.1.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#O3L3P34.>

Hevostietokeskus 2020. Hevosyrityksen toiminnan kannattavuuden arviointi. Hakupäivä 10.11.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=rZW6allKLMo>.

Hollmén, Maarit & Laitinen, Anne 2012. Mahdollisuuksien hevonen–Hevosalan kehittämisohjelma (toim.). Hakupäivä 19.9.2021. <https://docplayer.fi/221253-Mahdollisuuksien-hevonen-hevosalan-kehittamisohjelma.html>

Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Hakupäivä 7.10.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Kempainen, Kati 2021. Toimitusjohtaja. Ratsukangas Oy. Haastattelu 9.12.2021.

Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi 2009. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Luonnonvarakeskus 2016. Hevostalous on merkittävä työllistäjä biotalousalalla. Hakupäivä 19.9.2021. <https://www.luke.fi/uutinen/hevostalous-on-merkittava-tyollistaja-biotalousalalla/>

Markkanen, Juuso 2018. Hinnoittelu on taitolaji. Suomen Yrittäjät. Hakupäivä 13.10.2021. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/hinnoittelu_aamu_juuso_markkanen_30052018.pdf

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. Hakupäivä 28.9.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Rantamäki-Lahtinen, Leena, Rikkonen, Pasi, Saastamoinen, Markku & Sipiläinen, Timo 2018. HAMK Unlimited Professional. Hevosalan yritykset hakevat kannattavuutta ja kilpailukykyä erilaistamalla palvelujaan. Hakupäivä 10.11.2021. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/hevosalan-yritykset-hakevat-kannattavuutta-ja-kilpailukyky-erilaistamalla-palvelujaan/#.YYuVeWBBYUI>.

Ratsukangas 2019. Hakupäivä 1.9.2021. <http://www.ratsukangas.fi/>.

Saastamoinen Markku 2018. Hevoset lisäävät seutujen elinvoimaa. Hakupäivä 19.9.2021. <https://unlimited.hamk.fi/biotalous-ja-luonnonvara-ala/hevoset-lisaavat-seutujen-elinvoimaa/#.YUc1HrgzaUk>

Suomen Ratsastajainliitto 2021a. Nouse ratsaille. Hakupäivä 19.9.2021. <https://www.ratsastus.fi/ratsastamaan/nouse-ratsaille/>

Suomen Ratsastajainliitto 2021b. Löydä oma tallisi. Hakupäivä 19.9.2021. <https://www.ratsastus.fi/ratsastamaan/loyda-oma-tallisi/>

Suomen Ratsastajainliitto 2021c. Hevonen ja hevostaidot. Hakupäivä 19.9.2021. <https://www.ratsastus.fi/ratsastamaan/hevonen-ja-hevostaidot>

Suomen Ratsastajainliitto 2021d. Ratsastuksen tunnuslukuja. Hakupäivä 19.9.2021. <https://www.ratsastus.fi/srl/ratsastuksen-tunnuslukuja/>

Suomen Ratsastajainliitto 2021e. Green Card. Hakupäivä 22.9.2021.

<https://www.ratsastus.fi/ratsastamaan/green-card/>

Söderström, Terttu, Stenbacka, Juha & Mäkinen, Irina 2017. Katteella tulosta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tomperi, Soile 2013. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

YRITTÄJÄN HAASTATTELU

LIITE 1

KATI KEMPPAINEN, RATSUKANGAS OY

1. Yrityksen taustaa:

mitä, missä, milloin, miksi?

2. Kokemukset parilta ensimmäiseltä vuodelta?

- asiakkaat?

- talous ja yrityksen kannattavuus?

- yrityksen tämänhetkinen tila?

3. Onko yritykselle laadittu aikaisemmin taloussuunnitelmaa ja budjetteja?

- jos on, mitä kokemuksia?

- jos ei, koetko niiden puuttumisen ongelmalliseksi?

4. Mitä hyötyä odotat taloussuunnitelmalta ja budjetoinnilta?

5. Tarkoituksena tarkastella myös kannattavuutta. Mitä odotat siltä?

RATSUKANGAS OY: N TALOUSSUUNNITELMA

Talouden analysointi ja budjetit tilikaudelle 1.2.2022–31.1.2023

1	YRITYKSEN NYKYTILANNE	3
1.1	Tilinpäätösanalyysi.....	3
1.2	Tunnusluvut	6
1.3	Vertailu toiseen yritykseen.....	9
2	BUDJETIT	11
2.1	Myyntibudjetti	11
2.2	Ostobudjetti.....	13
2.3	Henkilöstöbudjetti.....	14
2.4	Liiketoiminnan muut kulut	15
2.5	Poistot.....	16
2.6	Tulosbudjetti.....	18
2.6.1	2021.....	18
2.6.2	2022.....	18
2.7	Rahoitusbudjetti	19
2.7.1	2021.....	19
2.7.2	2022.....	20
3	YRITYKSEN KASVUKAARI	21