



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle

Lotta Koistinen
Virpi Päivinen

Opinnäytetyö, joulukuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Lotta Koistinen
Virpi Päivinen

Nimeke
Liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoite oli laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle. Liiketoimintasuunnitelmaa varten opinnäytetyössä tutkittiin alan kirjallisuutta ja internet-lähteitä, ja tätä teoriapohjaa hyödynnettiin käytännössä opinnäytetyön produktin eli liiketoimintasuunnitelman luomiseen. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin omaan käyttöön.

Opinnäytetyössä kerrotaan tiivistetysti teoriaa hevosalasta, talouslaskelmista, liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja rakenteesta. Liikeidean kannattavuutta arvioitiin pohtimalla yrityksen tavoitteita, markkinointia sekä riskejä ja mahdollisuuksia. Teoriaa sovellettiin käytännössä myös SWOT-analyysillä ja käänteisellä tuloslaskelmalla. Lisäksi yritykselle tehtiin laskelmia toiminnan kannattavuuden selvittämiseksi.

Liiketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi todettiin ratsastuskoulun hintataso sekä yrityksen tarjoamien palveluiden sisältö ja laatu. Investointien suuruus vaikutti erityisesti ratsastustuntien hinnoitteluun. Jotta liiketoimintasuunnitelman voisi ottaa tulevaisuudessa käyttöön, hintatiedot tulee päivittää vastaamaan silloista ajankohtaa. Yrityksen tulee myös tehdä perusteelliset investointilaskelmat suurien alkuinvestointien vuoksi. Suunnitelmaa voidaan kehittää edelleen tekemällä kattava markkina-analyysi.

Kieli
suomi

Sivuja 70
Liitteet 1
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
ratsastuskoulu, kannattavuus, liiketoimintasuunnitelma, käänteinen tuloslaskelma



THESIS
December 2021
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Lotta Koistinen
Virpi Päivinen

Title
Business Plan for a Riding School

Abstract

The aim of this thesis was to write an applicable business plan for a riding school. For this business plan, relevant literature and internet sources were studied to form a theoretic base. The knowledge base was further utilized to create a business plan for the thesis. The business plan was made for our own use.

This thesis includes a summarised description of equine industry, economic calculations, and both the content and structure of the business plan. The profitability of the business idea was evaluated by considering the aims, marketing, risks and possibilities of the business. Additionally, calculations were made to establish the profitability of the business. The theoretical knowledge was applied to SWOT-analysis and reverse income statement.

It was found that the most valuable factors for successful business were the price level, as well as the content and quality of the services. Big investments affected especially the pricing of riding classes. To be able to execute the business plan in practice in the future, the price information must be updated to correspond to the time. The company must also make extensive investment calculations due to big initial investments. The business plan can be improved further by preparing a comprehensive market analysis.

Language
Finnish

Pages 70
Appendices 1
Pages of Appendices 4

Keywords
riding school, profitability, business plan, reverse income statement

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite	6
1.2	Rajaukset.....	9
1.3	Aiemmat opinnäytetyöt	11
1.4	Rakenne	14
2	Hevosala.....	16
2.1	Hevosala Suomessa	16
2.2	Ratsastuskoulu	17
2.3	Ratsastuskoulun erityispiirteitä yrityksenä	18
3	Liiketoimintasuunnitelma.....	21
3.1	Liiketoimintasuunnitelman tekeminen	21
3.2	Riskit.....	22
3.3	SWOT-analyysi.....	23
4	Taloudelliset laskelmat.....	24
4.1	Kannattava yritys ja kannattavan yrityksen kustannusrakenne.....	24
4.2	Tuloslaskelma.....	25
4.3	Hinnoittelu.....	26
4.4	Myyntikate ja katetuotto prosentti	27
4.5	Käänteinen tuloslaskelma	27
4.6	Tilinpäätöksen tulkinta ja tunnusluvut	28
4.6.1	Tilinpäätöksen analysointi.....	28
4.6.2	Liiketulos ja liiketulosprosentti.....	30
4.6.3	Käyttökate ja käyttökateprosentti	30
5	Tutkimuskysymykset.....	31
5.1	Millainen on ratsastuskoulun kustannusrakenne ja millaisia kustannukset ovat?	31
5.2	Miten hevosmäärä vaikuttaa kustannuksiin ja tulokseen?	32
5.3	Miten pientä hevosmäärää voidaan kompensoida?	32
6	Tutkimusmenetelmät.....	33
7	Ratsastuskoulun liiketoimintasuunnitelma	36
7.1	Liikeidea	36
7.2	Liikeidean tausta.....	38
7.3	Kilpailu ja asiakkaat	40
7.4	Ratsastuskoulun riskianalyysi.....	41
7.5	Ratsastuskoulun SWOT-analyysi	44
8	Ratsastuskoulun käänteinen tuloslaskelma	45
8.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	45
8.2	Palkkakustannukset.....	48
8.3	Investointien ja poistojen laskenta	50
8.4	Hinnoittelun perusteet.....	50
8.5	Ratsastustuntien tarvittavat myyntimäärät	51
9	Tuloslaskelman ja tilinpäätösten vertailu.....	53
9.1	Ratsastustuntien myyntikate	53
9.2	Ratsastuskoulun tuloslaskelma.....	55
9.3	Vertailtava aineisto	57
9.4	Tilinpäätöstietojen analyysi	58
10	Johtopäätökset	60

10.1	Ratsastuskoulun kustannusrakenne	60
10.2	Hevosmäärän vaikutukset kustannuksiin ja tulokseen	63
10.3	Hevosmäärän kompensoiminen	64
11	Pohdinta.....	65
11.1	Yhteenveto ja tulevaisuus	65
11.2	Aikataulu ja rahoitus	67
11.3	Eettisyys ja luotettavuus	68
	Lähteet.....	69

Liitteet

Liite 1 Liiketoimintasuunnitelma

1 Johdanto

Ratsastus on suosittu harrastus Suomessa, sillä tällä hetkellä harrastajia arvioidaan olevan jopa noin 160 000 (Suomen Ratsastajainliitto 2020). Suurin osa harrastajista on naisia, mutta silti ratsastus on yksi harvoista lajeista, jossa eri ikäiset naiset ja miehet voivat kilpailla tasa-arvoisesti samoissa sarjoissa. Ratsastusharrastus sopii melkein kaikille, ikään ja sukupuoleen katsomatta, lisäksi sen voi aloittaa aikuisiälläkin loputtomien kehitysmahdollisuuksien ansiosta. (Koivula & Roivas 2017, 7.)

Ratsastuksessa on kyse yhteistyöstä elävän eläimen eli hevosen kanssa. Ratsastaja ohjaa omalla kehonkielellään hevosta suorittamaan erilaisia liikkeitä, säätelee hevosen askelten tempoa ja nopeutta tai auttaa suoriutumaan erilaisista esteradoista. Hevonen ja ratsastaja keskustelevat koko suorituksen ajan omilla tavoillaan. Ratsastaja kommunikoi pääasiassa asennollaan, eli istumalla eri tavoilla satulassa ja näin siirtämällä painoansa, jalkojen ja käsien liikkeillä tai äänellä. Näitä kommunikaatiokeinoja kutsutaan avuiksi. Hevonen taas vastaa ratsastajan apuihin omilla eleillään ja liikkeillään. Yleensä hevosen reaktiot ja eleet ovat hyvin pieniä, joten vaatii paljon taitoa ja ohjausta oppia tunnistamaan niitä. Kuka vain voi oppia nostamaan hevosella laukan potkaisemalla voimakkaasti tai pysäyttämään vetämällä ohjista, mutta hyvän ratsastajan tulee osata kommunikoida paljon hienovaraisemmin. Ratsastajan tarkoitus on suorittaa avut niin eleettömästi, että näyttää kuin hän istuisi vain hevosen selässä tekemättä mitään. Kirjoittajien kokemusten mukaan tähän tarvitaan vuosien harjoittelua oikeanlaisessa opetuksessa ja ylipäätänsä muutakin kokemusta hevosten lajityypillisestä käyttäytymisestä.

Useimmat aloittavat ratsastuksen perusteiden opettelun ratsastuskouluissa, joissa opetellaan itse ratsastuksen lisäksi hevosten käsittelyä ja niiden kanssa toimimista turvallisesti. On tärkeää oppia tuntemaan hevosten lajityypillistä käytöstä teknisen ratsastustaidon lisäksi, jotta harrastaminen olisi mahdollisimman turvallista ja motivoivaa. Suomen ratsastuskoulujärjestelmä on kansainväliselläkin mittapuulla laadukas, joten se mahdollistaa asiantuntevan

opetuksen ja valvotun oppimisympäristön niin alkeistasolla, kuin myös edistyneemmille harrastajille. (Koivula & Roivas 2017, 22.)

Olemme seuranneet hevosalan kehitystä ja harrastaneet ratsastusta erilaisilla hevosalleilla ja ratsastuskouluilla, joten harrastuneisuuden avulla meillä on laaja kuva hevosalasta ja sen mahdollisuuksista. Vaikka toisella meistä on enemmän kokemusta kuin toisella, olemme toistemme vahvuuksien ansiosta jakaneet tietoa ja ideoita hevosalan kehittämistä monipuolisesti. Näistä syistä hevosalalle ja erityisesti ratsastuskoulutoimintaan perehtyvä opinnäytetyö oli mielestämme kiinnostava ja luonnollinen aihevalinta, sillä se mahdollistaa myös opintojen ja harrastuksen yhdistämisen. Olemme molemmat suuntautuneet taloushallinnon opintoihin, mutta kuitenkin joskus haaveilleet yrittäjyydestä, joten tämä opinnäyte mahdollistaa osaamisen laajentamisen yrittäjyydenkin saralla. Opinnäytetyön aihe tuli meiltä itseltämme, sillä haluamme liiketoimintasuunnitelman ja toiminnan kannattavuutta selvittävien laskelmien avulla tarkastella mahdollisuutta ratsastuskoulun perustamiseen.

1.1 Tavoite

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä opinnäytetyön sisältöön liittyvät valinnat perustellaan aiheeseen liittyvällä teoreettisella tietoperustalla. Tietoperustaa hyödynnetään valintojen ja rajoitusten tekemiseen, sekä miten tarkasteltavaa aihetta lähestytään. Opinnäytetyössä esitellään myös kootusti käsitteitä, joiden avulla aihetta käsitellään. Yleensä toiminnallisissa opinnäytetyöissä on toimeksiantaja, joten tässä opinnäytetyössä tekijät itse toimivat työn toimeksiantajina. Toimeksiantajana tehdyn opinnäytetyön avulla tekijä voi näyttää osaamistaan, luoda suhteita työelämäänsä sekä edesauttaa omaa työllistymistään. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy aina tuotos, joka on tässä tapauksessa opinnäytetyö. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 16–43.)

Ratsastuskoulutoiminnalla on pitkät perinteet, joten opinnäytetyön perustana on kokeilu siitä, että voisiko ratsastuskoulun toimintatapoja uudistamalla saada

kannattavan yrityksen. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis tehdä liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle ja selvittää, olisiko tekijöiden kehittämä liikeidea toimiva ja kyseinen yritys mahdollista saada kannattavaksi. Suunnittelemalla liiketoimintaa huolellisesti etukäteen voidaan kartoittaa koko yrityksen toimintaa perusteellisesti niin, että yritystoiminnan aloitus on mahdollisimman helppoa. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä työkaluna aloittavalle yritykselle ja apuna pohtimaan olisiko yrityksellä edellytyksiä onnistua tai työllistää edes yksi yrittäjä.

Liiketoimintasuunnitelman avulla kuvaillaan yrityksen toimintaa ja tavoitteita sekä pohditaan mahdollisuuksia ja riskejä. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu suunnitellun yritystoiminnan taloudelliset laskelmat, joiden avulla arvioidaan yritysideoita kannattavuutta ja yritystoiminnan aloittamisen mahdollisuutta, joten opinnäytetyön pääpaino on yrityksen toiminnan kuvaamisessa ja erilaisissa taloudellisissa laskelmissa. Laskelmien tavoitteena on selvittää yritystoiminnan toiminnan kannattavuuden, kustannusten, myyntimäärien ja kannattavimpien tuoteryhmien arviointi. Jotta tuloksen kehittyminen olisi helpommin arvioitavissa, lasketaan myynnin tarve käänteisellä tuloslaskelmalla sekä tämän ja myyntikatteiden pohjalta tuloslaskelma. Käänteisen tuloslaskelman avulla voidaan arvioida, onko yritysideoilla mahdollisuuksia menestyä ja millaisia tavoitteita tarvitsemme asettaa, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Tuloslaskelma taas esittää mahdollisen liikevaihdon ja tuloksen.

Opinnäytetyön produktin eli liiketoimintasuunnitelman ja sen tuloksien perusteella voidaan tehdä päätöksiä, kannattaako yritystoiminta aloittaa tai tarvitseeko sen palvelutarjontaa muokata. Tällä hetkellä kummankaan kirjoittajan elämäntilanne ei ole sopiva yrittäjäksi ryhtymiseen, mutta valmista produktia ja laskelmia voidaan hyödyntää mahdollisesti tulevaisuudessa, jos yrityksen toiminnan aloittamisesta tulee ajankohtaista. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivat tekijät itse, sillä he ovat kehittäneet yritysideoita omaa osaamistaan ajatellen.

Yhteenvedona voisi kuvata opinnäytetyön produktin eli liiketoimintasuunnitelman, erilaisten laskelmien ja tilinpäätösanalyysin yhteyden. Liiketoimintasuunnitelmassa esitellään liikeidea, sekä tarkastellaan sen toimintaa kokonaisuutena. Koska liiketoimintasuunnitelmassa lähinnä kuvaillaan ja hahmotellaan yrityksen toimintaa, monesti sen yhteydessä esitetään myös laskelmia yritysideoita rahoituksesta ja tuottavuudesta. Siksi liiketoimintasuunnitelman lisäksi laaditaan tuloslaskelma ja käänteinen tuloslaskelma, jotta tekijät voisivat myös itse selvittää liikeidean taloudellista puolta ja kannattavuutta. Taloudellisista laskelmista saatiin myös informaatiota toiminnan laajuudesta eli esimerkiksi myyntimääristä, tarvittavista investoinneista ja työntekijöistä, joita hyödynnettiin taas liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

Ratsastuskoulun tyyppisessä yrityksessä hevosten määrä, tilat ja työntekijät määrittävät, kuinka paljon yrityksen on mahdollista myydä palveluita asiakkaille. Ratsastuskoulussa ainoat tulot yritykselle tulevat ratsastustunneista, joten on tärkeää selvittää, kuinka paljon ratsastustunteja tarvitsee myydä kulujen kattamiseksi. Tätä tulosta taas verrataan siihen, kuinka paljon mahdollisia ratsastustunteja on mahdollista myydä yrityksen kapasiteettiin nähden. Tässä käänteinen tuloslaskelma toimii hyvänä työkaluna.

Jotta voitaisiin arvioida yrityksen kannattavuutta laskelmalla toiminnan tulosvuoden aikavälille, sekä sen avulla vertailla laskelmia tilinpäätöstietoihin, lasketaan myös perinteinen tuloslaskelma käänteisen tuloslaskelman tuloksien perusteella. Yritysten tilinpäätöstiedot ovat julkisia, ja koska ne kertovat paljon yrityksen tuotoista, kuluista, tuloksesta sekä kannattavuudesta ylipäättänsä, ovat ne loistavaa aineistoa oman yrityksen liiketoiminnan vertailemiseen. Vertaamalla omia laskelmia toisen yrityksen tilinpäätöstietoihin saadaan selvitettyä, ovatko omat laskelmat edes joksikin paikkansapitäviä, ja miten liikeidean eroavaisuudet muuttavat yrityksen kustannusrakennetta.

Tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen siis luodaan tutkimusmenetelmien avulla eri kirjallisuus- ja internetlähteistä teoriapohja, joka kertoo perusteita ratsastuskouluista, hyödynnettävistä laskelmista sekä tunnusluvuista. Jotta

saataisiin riittävästi tietoja esimerkiksi hinnoista ja kustannusrakenteesta liiketoimintasuunnitelman luomiseen, laskelmien rakentamiseen sekä niiden analysoimiseen, selvitetään hintatietoja ja kustannusrakennetta internetistä ja tilinpäätösten tiedoista. Liiketoimintasuunnitelman, laskelmien ja tilinpäätösanalyysin perusteella arvioidaan ratsastuskoulun kannattavuutta kokonaisuudessaan, sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

1.2 Rajaukset

Aluksi opinnäytetyön oli tarkoitus käsitellä ainoastaan erilaisia laskelmia yritysidean kannattavuudesta, mutta ilman kunnollista liiketoiminnan suunnittelua se vaikutti liian haasteelliselta. Siksi päädyttiin aloittamaan laatimalla ratsastuskoululle sopiva liiketoimintasuunnitelma, sekä keskittyä sen kehittämiseen. Liiketoiminnan kannattavuutta arvioitaessa taloudelliset laskelmat ovat välttämättömiä, mutta tällä kertaa päädyttiin käyttämään ainoastaan perinteistä ja käänteistä tuloslaskelmaa, sillä tekijöiden mielestä ne tukivat tutkimustyötä parhaiten.

Vaikka molemmat tekijät ovat opinnäytetyön toimeksiantajia, yritysidea on muotoiltu yksinyrittäjälle sopivaksi, sillä toiminta on hyvin pienimuotoista ratsastuskouluksi. Tarkoituksena on ensin tarkastella voisiko ratsastuskoulu työllistää edes yhden yrittäjän, joten siksi opinnäytetyössä ei käsitellä laajemmin muita mahdollisia yhtiömuotoja, kuten esimerkiksi avointa tai kommandiittiyhtiötä. Eri yhtiömuodoista sekä niiden valitsemisesta löytyy jo paljon informaatiota, joten siksi tämä opinnäytetyö jättää tämän osa-alueen hyvin tiivistetyksi. Samoin strategioista, visioista ja muista liiketoimintasuunnitelmiin kuuluvista termeistä on kerrottu ja esitelty useammassa opinnäytetyössä, joten tämän opinnäytetyön pääpainoa on siirretty enemmän eri analyysihin ja laskelmiin.

Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että jonkinlainen markkina-analyysi olisi ollut todella hyödyllinen. Koska esimerkiksi hinnoittelun pohjana tärkeimpänä informaationa lopulta on tieto siitä, miten paljon asiakkaat ovat valmiita lopulta

maksamaan ratsastustunneista, on markkinahintaan perustuva hinnoittelu jokseenkin epätarkkaa. Tekijöistä kummallakaan ei ole kokemusta tai tarpeeksi aiheen opintoja käytynä perusteellista markkina-analysointia varten, joten siksi markkinoinnin osalta pohditaan lähinnä eri markkinoinnin keinoja, kilpailijoita ja asiakassegmenttejä.

Opinnäytetyön tekstissä esitelty liiketoimintasuunnitelma on tiivistetty versio, mutta suunnitelma löytyy kokonaisuudessaan liitteistä. Opinnäytetyön versiota on muokattu tiiviimmäksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi, ja ainoastaan olennaisimmat osat ja johtopäätökset on esitelty tekstissä. Liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma on laajempi, mutta toisaalta se ei myöskään sisällä kaikkia perusteluja miksi jokin asia on tehty juuri niin.

Laskelmista olisi voinut saada tarkempia laskemalla perusteellisemmat investointi- tai rahoituslaskelmat, mutta koska nämäkin olisivat perustuneet lähinnä suuntaa antaville arvoille, näitä ei koettu oleelliseksi informaatioksi tähän opinnäytetyöhön. Vasta perustamisvaiheessa ne ovat helpommin luotavissa ja antavat luotettavamman kuvan todellisesta rahoituksen tarpeesta ja investointien laajuudesta. Verotuksen vaikutuksia ei otettu huomioon näissä laskelmissa, ja kaikki hintatiedot sekä kustannukset esitetään nettomääräisinä. Ainoastaan ratsastustuntien hinnat on esitetty myös arvonlisävero 24 % huomioiden, sillä tämä on hinta, jonka asiakkaat lopulta maksaisivat palveluista.

Tilinpäätöksiä analysoidessa tulkitaan ainoastaan tilinpäätöksien vertailukelpoista informaatiota. Tarkempaa informaatiota yrityksen kokonaistilanteesta tai esimerkiksi pääomantuotosta ei ole tutkittu. Laskelmat voisivat olla tarkempia, jos taustatietoina käytettäisiin useampien ratsastuskoulujen tilinpäätöksiä tai vertailtaisiin tunnuslukuja koko toimialaan, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään vertailuun ainoastaan kahden muun yrityksen tilinpäätöstietoja. Vertailtavat yritykset ovat suurempia, sijaitsevat muualla Suomessa sekä saavat tuloja osittain muistakin palveluista, joten vertailussa käytettävä informaatio on ainoastaan suuntaa antavaa. Valitettavasti esimerkiksi Pohjois-Karjalassa sijaitsevista tai pienemmistä ratsastuskouluista ei ollut saatavilla tilinpäätöstietoja.

1.3 Aiemmat opinnäytetyöt

Liiketoimintasuunnitelma on suosittu aihe ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä eri aloilla. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä tarjoava palvelu Theseus sisältää tällä hetkellä 3254 opinnäytetystä, jotka löytyvät käyttämällä hakusanaa "liiketoimintasuunnitelma". Liiketoimintasuunnitelmia on siis tehty paljon, mutta hakusanoilla "ratsastuskoulu" ja "liiketoimintasuunnitelma" löytyi 19 opinnäytetystä, joista vain 5 oli liiketoimintasuunnitelmia erilaisille hevostalleille. (Theseus 25.8.2021.)

Hevostallit ovat talleja, joissa voi olla mitä vain hevosiin liittyvää toimintaa. Ne voivat esimerkiksi tarjota täysihoitopalveluita yksityisasiakkaiden hevosille tai keskittyä pelkästään kasvattamaan hevosia. Ratsastuskoulun pääelinkeino on tarjota asiakkaille ratsastustunteja yrityksen omistamilla hevosilla. Theseuksesta löytyi ainoastaan 2 liiketoimintasuunnitelmaa, jotka oli tehty ratsastuskoululle tai ratsastuskoulun omaiselle yritykselle. (Theseus 25.8.2021.)

Näistä liiketoimintasuunnitelmista yksi on Irene Takkisen opinnäytetyö Vaellustallin liiketoimintasuunnitelma (2010). Takkisen yritys toimii vaellustallina, eli yrityksen pääpaino on tarjota asiakkaille elämyksellisiä ratsastusvaelluksia, eikä keskittyä niinkään ratsastuskoulun tavoin ratsastuksen opettamiseen. Vaikka kyseisen vaellustallin konsepti eroaa jonkin verran omastamme, Takkisen opinnäytetyö liittyy kuitenkin läheisesti meidänkin opinnäytetyöhömme, sillä suunnittelimme yrityksemme keskittyvän myös ratsastusharrastuksen elämykselliseen puoleen. Lisäksi opinnäytetyö sisältää hyvää pohdintaa ylipäättänsä hevosalasta sekä havainnollistaa miten liiketoimintasuunnitelma toimii ratsastustallin toiminnan suunnittelun työkaluna. Pohdinnassa Takkinen kertoo, ettei pystynyt kuitenkaan tekemään luotettavia ja paikkaansa pitäviä laskelmia, sillä muuttujia on liian paljon. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi yrityksen tontin koko ja sijainti sekä hevosten hankintahinnat.

Reetta Laurilan opinnäytetyössä Liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle (2016) laaditaan nimensä mukaisesti liiketoimintasuunnitelma aloittavalle ratsastuskoululle. Mielenkiintoista on, että Laurila on päätenyt käyttämään yrityksessään opetushevosina pelkästään islanninhevosia, vaikka Suomessa islanninhevosia on paljon lähinnä erilaisilla vaellusratsastusta tarjoavilla talleilla. Ominaisuuksiensa puolesta islanninhevoseet sopivat hyvin opetuskäyttöön, mutta ne ovat suhteellisen pienikokoisia, ja askellajien eroavaisuuksien vuoksi niillä ratsastetaan erilaisella tyylillä verrattuna perinteisiin kouluratsuihin. Tämä saattaa mahdollisesti rajata potentiaalista asiakaskuntaa, joten Laurila on päätenyt tarjoamaan pelkkien opetustuntien lisäksi esimerkiksi erilaisia kursseja ja teemapäiviä. Valitettavasti Laurilan opinnäytetyöstä ei löydy tarkempia lukuja tai laskelmia ratsastuskoulun koosta tai rahoituksesta, mutta siitä käy kuitenkin ilmi, että vaikka ratsastuskoulu olisi ainakin aluksi suhteellisen pieni, sen avulla yrittäjän olisi silti mahdollista onnistua liiketoiminnassaan.

Koska ratsastuskouluille oli tehty vain kaksi liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen keskittynyttä opinnäytetyötä, tutkimme ja käytimme lähteinä muitakin yleisesti hevosalaan, hevostalleihin ja niiden kannattavuutta tarkastelevia opinnäytetöitä Hevosalalla puhutaan paljon heikosta kannattavuudesta, suurista kustannuksista ja pienistä tuloista. Syitä hevosalan yritysten ja ratsastuskoulujen heikkoon kannattavuuteen, ja tällaisten yritysten kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ylipäättänsä, on pohdittu useammassakin tutkimuksessa, joten niiden johtopäätöksiä on mielestämme tärkeä sivuta myös tässä opinnäytetyössä.

Kukka-Maaria Varila selvitti opinnäytetyössään Hevostallien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (2014) erilaisia tapoja parantaa hevosalan yrityksen kannattavuutta. Varila esittää opinnäytetyönsä tiivistelmässä johtopäätöksen, jonka mukaan hevosalan suurimpina ongelmina ovat heikko kannattavuus ja siitä johtuva matala palkkataso (Varila 2014, 3). Varila teki kyselytutkimuksen talliyrittäjille, jossa he kertoivat, mitkä asiat vaikuttavat talliyrittäjien kannattavuuteen, kokevatko he oman yrityksensä kannattaviksi ja miten kannattavuutta voisi parantaa. Yrittäjien arviot toiminnan kannattavuudesta riippui paljon siitä, millaisia tavoitteita heillä oli tuotolle tai yritykselle itsessään.

Haastatteluissa esille nousi kuitenkin kannattavuuden parantamiseksi talliympäristön kehittämisen lisäksi erikoistuminen, markkinointiin panostaminen sekä asiakaspalvelu. Näitä johtopäätöksiä käytimme kehittäessämme liiketoimintasuunnitelmaa ratsastuskoululle. (Varila 2014, 31-33.)

Hanna Ahola tutkii kokonaisuutena hevosalan kannattavuutta Suomessa opinnäytetyössään Hevosalan kannattavuus Suomessa (2019). Hänen tutkimuksessaan käsitellään neljää eri hevosalan toimintamuotoa, ja vertaillaan muun muassa eri yritysten tilinpäätöstietoja, sijaintia ja henkilöstömäärää tulosten saavuttamiseksi. Ahola selvitti myös ratsastuskoulujen kannattavuutta, ja on mielenkiintoista huomata, että opinnäytetyön perusteella vain puolet ratsastuskouluista todettiin kannattaviksi.

Sara Viljarannan opinnäytetyössä Hevostalous ja sen kannattavuus (2015) lasketaan ratsastuskoulutoiminnan ja täyshoitotallitoiminnan kannattavuutta, sekä vertaillaan niiden toimintaa ja sen aiheuttamia eroja kannattavuuslaskelmiin. Viljarannan opinnäytetyön johtopäätöksenä oli, että ratsastuskoulutoiminnasta voisi saada kannattavaa, jos yritys olisi hänen esimerkkiensä kaltainen. Lisäksi ratsastuskoulu olisi jopa täyshoitotallitoimintaa kannattavampaa suuremman asiakasmäärän ansiosta. Viljaranta oli tehnyt hyvin perustellut laskelmat noin 40 hevosen kokoisesta ratsastuskouluyrityksestä ja sen mahdollisesta tulosbudjetista, joten tässä opinnäytetyössä käytetään näitä laskelmia apuna liikeidean toimivuuden vertailussa.

Anna-Maria Kuosmanen on selvittänyt opinnäytetyössään Ratsastuskoulun kannattavuuden arviointi (2010) ratsastuskoulun kannattavuutta katetuottolaskennan ja kannattavuuden lyhyen aikavälin tunnuslukujen avulla. Hänen laskelmiensa pohjana on kooltaan 14 hevosen ratsastuskouluyritys, jonka toiminnassa ei ole muita erityispiirteitä. Kuosmanen esimerkkiyrityksessä kannattavuutta heikensivät erityisesti heikko toiminta-aste sekä suuret työkustannukset, joten siksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin työkustannusten vaikutusta. Kuosmanen toteaa oman esimerkinsä ratsastuskoulutoiminnan

olevan epäkannattavaa. Hän kuitenkin nostaa esille sen, että pitkän aikavälin tunnuslukujen puuttuminen heikentää tulosten luotettavuutta.

Yhteenvetona voisi sanoa, että kaikissa näissä tutkimuksissa korostettiin hevostallien vaativan suuria investointeja, ja kiinteät kustannukset ovat suhteellisen korkeat moneen muuhun yritysmuotoon verrattuna. Todellisia kustannuksia on hankala arvioida eri laskelmiin, sillä esimerkiksi hevosten hinnat tai niiden ruokintakustannukset voivat heilahtella reilustikin jopa vuodenaikojen mukaan. Hevostallien kannattavuus riippuu paljon sen sijainnista ja siitä, onnistuuko se saamaan tarpeeksi asiakkaita kattaakseen toiminnan kustannukset.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyön alussa on esitelty johdannon jälkeen opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja rakenne. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään aiempia tutkimuksia, joilla on yhteneväisyyksiä tämän opinnäytetyön kanssa. Tämän osuuden jälkeen seuraa opinnäytetyön teoriapohja. Teoriaosuus käsittelee hevosalaa ja ratsastuskoulutoimintaa yleisesti sekä esittelee ratsastuskoulun erityispiirteitä yrityksenä. Lisäksi teoriapohjassa kuvaillaan liiketoimintasuunnitelman rakentumista, käänteistä tuloslaskelmaa sekä tilinpäätöksen analysointia. Teoriaosuuden tietoperusta on rakennettu käyttämällä monipuolisesti liiketalouden ja hevosalan julkaisuja, kirjallisuutta sekä internet-lähteitä. Tutkimuskysymykset ja -menetelmät kuvataan omissa luvuissaan.

Luvussa 7 esitellään opinnäytetyön produkti eli liiketoimintasuunnitelma tiivistetysti. Seuraavassa luvussa 8 perehdytään yrityksen taloudellisiin laskelmiin, joita ovat tuloslaskelma ja käänteinen tuloslaskelma. Käänteisen tuloslaskelman avulla selvitetään tarvittavia myyntimääriä, ja tuloslaskelman avulla lasketaan yrityksen tulos ja liikevaihto. Laskelmien esittelyn ohella selvennetään ja perustellaan lukuja, joita laskelmissa on käytetty, sekä kerrotaan, miten kyseiset laskelmat on tehty. Laskelmia käsittelevän luvun

lopuksi tuloslaskelmaa vertaillaan kahden muun yrityksen tilinpäätöksistä saatavaan informaatioon tunnuslukujen avulla.

Tämän osuuden jälkeen käsitellään työn johtopäätökset. Johtopäätöksissä arvioidaan liiketoiminnan kannattavuutta ja onnistumismahdollisuuksia liiketoimintasuunnitelman, laskelmien ja teorian pohjalta. Johtopäätöksien jälkeen esitellään opinnäytetyön aikataulua ja rahoitusta, pohditaan opinnäytetyön jatkokehitysmahdollisuuksia sekä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tärkeänä lisänä on myös oppimisprosessin sekä ammatillisen kehittymisen arviointi, sillä vaikka yritysidea olisi epäonnistunut, molemmat tekijät ovat kehittäneet laajasti osaamistaan opinnäytetyön myötä. Jatkoa ajatellen pohdinnassa esitellään myös ideoita siitä, miten aihetta voisi tutkia lisää.

Lopuksi lähteiden jälkeen liitteenä on itse opinnäytetyön produkti eli liiketoimintasuunnitelma. Laskelmia ei ole enää erikseen lisätty liitteisiin, sillä ne esitellään tekstin yhteydessä selkeinä kuvioina. Liiketoimintasuunnitelma perustuu aiemmin teoriaosuudessa käsiteltyihin kokonaisuuksiin. Teoriatietoa sovelletaan käytännössä yrityksen perustamis- ja toimintavaiheiden hahmottelussa.

Tekijöistä Lotta Koistinen on kirjoittanut ratsastukseen, hevosalaan ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvän teoriapohjan. Lisäksi hän on myös tehnyt ratsastuskoulun liiketoimintasuunnitelman, käänteiset tuloslaskelmat ja selvittänyt kannattavimmat tuoteryhmät. Virpi Päivinen on keskittynyt enemmän yrityksen taloudelliseen puoleen laatimalla tähän liittyvän teoriapohjan sekä tuloslaskelman ja tilinpäätösanalyysin. Lopussa Lotta Koistinen on selventänyt opinnäytetyön johtopäätöksiä, ja Virpi Päivinen kuvaillut työn aikataulua, rahoitusta, eettisyyttä ja luotettavuutta. Johdanto, tutkimuskysymykset ja pohdintaosio on tehty yhteistyönä.

2 Hevosala

2.1 Hevosala Suomessa

Hevosala on kasvava elinkeino, sillä erilaisia hevostalleja on Suomessa jopa 15 000 (Pesonen ym. 2008, 10). Maatalouden elinkeinoista hevosala kuuluu niihin harvoihin, jolla on kasvua. Suomessa hevoset työllistävät noin 15 000 ihmistä, sillä hevosia arvioidaan olevan maassamme noin 74 300, ja niiden määrä kasvaa koko ajan. Välillisesti hevosala vaikuttaa laajasti muihinkin toimialoihin rehu-, rakentamis- ja varustekaupan myötä. Lisäksi erilaiset hevostapahtumat tukevat lähiseutujen taloutta suurimmillaan joka 10 miljoonan euron kokonaisvaikutuksilla. (Hippolis 2020, 2-3).

Hevosala tarjoaa monelle ihmiselle elinkeinon, työn tai harrastusmahdollisuuden. Hevosalalla on monia eri tapoja yrittää, kuten esimerkiksi ratsastuskoulut, täysihoitotallit, raviurheilu tai myynti- ja kasvatustoiminta. Osa yrityksistä on pienempiä muutaman tuhannen euron liikevaihdolla, mutta suuremmilla yrityksillä liikevaihto voi olla yli miljoona euroa. Toimiala on keskittynyt lähinnä maaseudulle, mutta ajan mittaa toiminta on siirtynyt kasvukeskusten läheisyyteen ja pääkaupunkiseudulle. (Hippolis 2020.)

Hippoloksen (2020, 2) mukaan hevosala vaikuttaa välillisesti muillekin aloille, sillä se hyödyntää esimerkiksi rehu-, rakentamis- ja varustekauppaa sekä muita palveluita. Ala luo monenlaisia elinkeinomahdollisuuksia sellaisillekin yrittäjille, joilla ei ole omia hevosia, kuten eläinlääkäreille, kengittäjille, hierojille tai valmentajille. Hevostalleilla on merkittäviä sosiaalisia vaikutuksia lähiympäristöön, koska se mahdollistaa monille sosiaalisen turvaverkoston ja tasa-arvoisen liikuntaharrastuksen. Hevosharrastusta voi hyödyntää esimerkiksi nuorisotyössä, kuntoutustoiminnassa ratsastus- ja fysioterapian muodoissa tai syrjäytymisen ehkäisyssä. (Hippolis 2020.)

2.2 Ratsastuskoulu

Yleisimmät hevosalan yritykset ovat ratsastuskoulut ja täysihoidotallit. Sara Viljarannan opinnäytetyössä Hevostalous ja sen kannattavuus (2015) kerrotaan, että ratsastuskoulut olisivat ainoita hevosalan yrityksiä täysihoidotallitoiminnan lisäksi, jotka on mahdollista saada kannattaviksi ilman muuta oheisliiketoimintaa. Yleensä muissa hevosalan yrityksissä harjoitetaan useampaa yritystoimintaa, jotta yrittäjä saa riittävän elinkeinon. (Viljaranta 2015, 4-18).

Ratsastuskoulut ovat palveluyrityksiä, joiden palveluina on ratsastuksenopetus. Ratsastuskoulun toimintaperiaatteena on siis myydä mahdollisille asiakkaille ratsastustunteja, joten useimmiten suurin osa ratsastuskoulun tuloista tulee tuntien myynnistä. Ratsastustunteja järjestetään eri tasoille ratsastajille, ja sopivissa ryhmissä opetellaan ratsastuksen perusteita opetushevosilla. Yleensä ratsastuskouluissa opetetaan niin kutsuttua kouluratsastusta, jos talli ei ole erikoistunut esim. western- tai askellajiratsastukseen. Jotkin ratsastuskoulut tarjoavat myös esteratsastustunteja tai maastoratsastusta.

Ratsastustuntien eli palvelun tarjoamiseksi tarvitaan riittävät puitteet, kuten pätevä opettaja, opetushevoset, varusteet, ratsastuskenttä tai maneesi. Myös hevoset tarvitsevat asialliset tilat, kuten tallirakennuksen ja tarhat. Hevonen on pakoeläin, joka käyttäytyy lajityypillisesti, joten siksi on tärkeää luoda turvallinen oppimis- ja työskentely-ympäristö, sekä oppia tuntemaan hevosten käyttäytymistä (Kaimio 2004, 75). Tämän takia ratsastuskoulut neuvovat muun muassa hevosten varustamisessa sekä opettavat hevosmiestaitoja, eli miten hevosten kanssa toimitaan turvallisesti ja hevosystävällisesti.

Nykyisin ratsastuksen harrastajat ovat valveutuneita ja kiinnostuneita ratsastuskoulun laadukkuudesta sekä hevosten hyvästä hoidosta. Suomen Ratsastajainliitto ry eli SRL on maamme ratsastusurheilun keskusjärjestö, jonka yhteisöjäsenyyttä voivat hakea erilaiset hevostallit ja ratsastuskoulut (Suomen Ratsastajainliitto 2020a). Jäsenyyttä arvostetaan, sillä SRL valvoo jäsentalliensa toimintaa ja turvallisuutta, hevosten hyvinvointia sekä opetuksen

laadukkuutta. Suomen Ratsastajainliitto on asettanut ratsastuskouluille minimivaatimuksia muun muassa opettajien, muiden työntekijöiden sekä hevosten koulutustasoille. (Suomen Ratsastajainliitto 2020b).

Suomen Ratsastajainliiton hyväksymä jäsentalli voi määritellä toimialansa ratsastuskoulutoiminnaksi ainoastaan silloin, kun se muiden jäsentalleille asetettujen kriteereiden lisäksi täyttää koulutusvaatimuksen. Tämä koulutusvaatimus tarkoittaa sitä, että yli 70 % opetustuntien ohjaamisesta vastaa hevosalan ammatillisen koulutuksen saanut henkilö, eli ratsastuksen ohjaajan, ratsastuksen opettajan tai ratsastuksen opettajan erikoisammattitutkinnon suorittanut henkilö. (Suomen Ratsastajainliitto 2020b).

2.3 Ratsastuskoulun erityispiirteitä yrityksenä

Noora Piilin (2021) mukaan ratsastuskouluja ei pysty kunnolla vertailemaan muiden alojen yrityksiin, sillä hevostallin kannattavuuteen vaikuttaa enemmän erilaisia epävarmuustekijöitä. Kaikkia kustannuksia ja tuloja ei voi ennakoida, koska nämä epävarmuustekijät, kuten esimerkiksi sää tai eläinten sairastuminen, hankaloittavat muuttuvien kustannusten ennakoimista, eikä kaikkia tuloja tai kustannuksia pystytä laskemaan tarkasti etukäteen. (Piili 2021).

Hevosten heinä on monesti hevosalan yrityksissä suurin juokseva kustannus palkkakulujen jälkeen, ja sen hintaan taas vaikuttaa paljon sää ja millainen heinävuosi on ollut. Sää myös vaikuttaa siihen, haluaako asiakkaat tulla sateisella tai kylmällä säällä ratsastustunneille, mikä taas heijastuu suoraan yrityksen tuloihin. Säähän yrittäjä itse ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan, joten tällaisia tilanteita ja sen aiheuttamia yllättäviä kustannuksia olisi hyvä pohtia jo etukäteen taloutta suunnitellessa. Puskurirahaston lisäksi ratsastuskoulun kannattaisi investoida maneesiin, mikä mahdollistaisi tuntien järjestämisen huonollakin säällä. (Piili 2021).

Ratsastuskoulun kustannuksista on hyvä huomioida, että yrityksellä ei ole lyhyellä aikavälillä muuttuvia kustannuksia. Hevosten hoitokustannukset, eli esimerkiksi heinä, väkirehut, kivennäiset ja alusmateriaalit, pysyvät vakiona vielä kuukauden ajanjaksolla, sillä myynnillä ei ole niihin vaikutusta. Pidemmällä aikavälillä nämä hoitokustannukset voidaan taas laskea muuttuviin kustannuksiin, koska yrittäjä voi vaikuttaa niihin myymällä hevosia. Ainoastaan jos ratsastuksenopettaja tekisi töitä tuntipalkalla, voisi palkkakustannukset laskea muuttuviin kustannuksiin lyhyelläkin aikavälillä. (Viljaranta 2015, 29).

Muita muuttuvia kustannuksia ruokien ja kuivikkeiden lisäksi ovat hevosten kengitys, madotus, rokotus, raspaus ja muut eläinlääkärikulut. Nämä ovat säännöllisesti suoritettavia hoitotoimenpiteitä, jotta hevoset pysyisivät terveinä ja hyvinvoivina. Monet hevosenomistajat myös hierottavat hevosia ammattilaisella. Hevoset tarvitsevat asianmukaiset varusteet, kuten esimerkiksi suitset, satulan, loimia ja satulahuopia. Toiminnan aikana voidaan joutua ostamaan uusia hevosia sairastumisten, loukkaantumisten tai toiminnan kasvun vuoksi. (Viljaranta 2015, 28-32).

Ratsastuskouluyrityksen kiinteitä kustannuksia ovat mahdollisesti rakennusten ja maa-alueiden vuokrat, sekä valaistus- ja lämmityssähkö. Vesikustannukset voidaan laskea kiinteisiin kustannuksiin, koska kokonaisuudessaan niiden määrä ei riipu pelkästään hevosten määrästä. Vettä kuluu hevosten juomaveden lisäksi esimerkiksi ratsastuskentän kasteluun ja tallin pesuun. Muita kiinteitä kustannuksia voivat olla rakennusten ja tarhojen kunnossapito, lantalan tyhjennys, työntekijöiden palkat ja henkilösivukulut, koulutukset, SRL:n jäsenmaksu sekä vakuutukset. (Viljaranta 2015, 33-34).

Tekijöiden kokemusten perusteella hevosten ylläpito ei ole erityisen kallista ruokinnan tai kuivikkeiden osalta, vaan suurimmat kustannukset ratsastuskoulussa muodostuvat kiinteistä kustannuksista, kuten työntekijöiden palkoista sekä tallirakennuksen kunnossapidosta, sähköstä ja vedestä. Alkuinvestoinnit rakennuksiin, maa-alueisiin ja hevosten hankintakustannuksiin ovat suurimmat, mutta näiden jälkeen hevosten ruokintaan tai kuivikkeisiin ei liity kovinkaan suuria kustannuksia, jos hintojen kausivaihtelua ei huomioida.

Omien kokemusten perusteella hevosten hoitaminen on kuitenkin työmäärän takia isoin kustannus ajan muodossa, sillä itse ruokkimiseen, tallin ja karsinoiden siivoamiseen sekä hevosten siirtelemiseen tallin ja tarhojen välillä kuluu paljon aikaa. Jos ulkopuolinen työntekijä hoitaa myös nämä työt, kustannukset nousevat paljon sen sijaan, että yrittäjä itse hoitaisi hevoset. Lisäksi jos tallia ei ole suunniteltu käytännöllisesti, kuluu hevosten hoitajalta paljon enemmän aikaa esimerkiksi veden kantamiseen, hevosten viemiseen tallista tarhoihin, loimien laittamiseen hevosille tai likaisten kuivikkeiden viemiseen lantalaan. Huonosti suunnitellussa tallissa ajan muodossa syntyy paljon enemmän kustannuksia kuin tallissa, joissa välimatkat ovat lyhyempiä tai esimerkiksi vesiastioiden toiminta tai heinien anto on automatisoitu.

Kirjoittajat ovat myös huomanneet, että suurimmat kulut tulevat monesti vasta yllätyksenä. Hevoset ovat pakoeläimiä ja lajityypillisen käytöksen vuoksi melko tapaturma-alttiita, ja jos hevonen loukkaantuu, eläinlääkärin käynnit maksavat paljon. Jos hevonen joudutaan lopettamaan tai se ei sovellu ratsastuskoulun käyttöön, on kallista hankkia uusi hevonen. Hevosten varusteet voivat rikkoontua, ja monesti ne ovat hankintahinnaltaan kalliita. Hevostallilla säilytetään paljon tulenarkoja materiaaleja, jotka syttyvät herkästi palamaan, mikä voi aiheuttaa tulipalon. Vaikka vakuutukset olisivatkin kunnossa, ratsastustunteja jouduttaisiin perumaan eikä tuloja tulisi muualta. Hevoset jouduttaisiin viemään toiselle tallille, mikä taas lisäisi kustannuksia entisestään.

Monesti ratsastuskoulut ovat suurikokoisia, niillä on paljon hevosia ja suuret määrät asiakkaita kannattavuuden takaamiseksi. Pesonen, Virtanen & Jansson (2008, 10) arvioivat, että yhden ihmisen työllistämiseksi tarvittaisiin 8-10 hevosta. Ratsastuskoulujen tulot muodostuvat yleensä pelkästään ratsastustunneista eli palveluista. Monella ratsastuskoululla on kannattavuuden takaamiseksi muutakin oheisliiketoimintaa, eli yritykset myyvät ratsastustuntien lisäksi esimerkiksi erilaisia kursseja ja leirejä tai vuokraavat karsinapaikkoja hoitosopimuksella yksityisasiakkaiden hevosille. Suuremmalla palvelutarjonnalla saadaan hankittua enemmän asiakkaita. Lisäksi tarjoamalla vuokrattavia karsinapaikkoja ratsastuskoulu varmistaa jonkin tulonlähteen pidemmälle

aikavälille, sillä vaikka ratsastustunnit peruuntuisivat jostakin syystä, yritys saa kuitenkin vuokratuottoja toiminnan kulujen kattamiseksi.

Kuten kaikkien muidenkin yritysten, ratsastuskoulun tulisi pyrkiä vakavaraisuuteen, eli omaa pääomaa tulisi olla enemmän suhteessa koko pääoman määrään. Vakavarainen yritys kykenee hoitamaan taloudelliset velvoitteensa myös pitkällä aikavälillä, selviytyy paremmin mahdollisista taloudellisista haasteista ja saa helpommin tarvittavaa rahoitusta. (Eklund & Kekkonen 2014, 154.) Siksi ratsastuskoulujen on hyödyllistä etsiä muitakin mahdollisia tulonlähteitä ratsastustuntien lisäksi, sekä kartuttaa omaa pääomaa erityisesti yllättävien kustannusten varalle.

3 Liiketoimintasuunnitelma

3.1 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen

Liiketoimintasuunnitelma toimii yritystoiminnan perustana, ja sen tarkoituksena on tiivistää yrityksen toiminnan tarkoitus. Se kuvaa yrityksen liikeideaa ja miten sen toteuttaminen toimii käytännössä. Liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä pystyy lisäksi kuvailemaan omaa osaamistaan. Suunnitelma toimii tärkeänä työkaluna yrittäjälle itselleen myös tulevaisuudessa ja se on myös apuna yrityksen rahoittajien päätöksenteossa. Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan sisällyttää perusteellisempia laskelmia, joilla arvioidaan esimerkiksi toiminnan kannattavuutta tai rahoituksen tarvetta. Yritykset, joilla toiminta on suurta tai erikoistunutta, tarvitsevat laajemman ja yksityiskohtaisemman liiketoimintasuunnitelman, jossa tärkeimmässä roolissa ovat kuitenkin yrityksen tarkoitus ja tavoitteellisuus. (Yrittäjät 2021).

Liiketoimintasuunnitelman avulla on tarkoitus analysoida liikeideaa useasta eri näkökulmasta, kartoittaa yrityksen toimintakuluja, laatia niistä erilaisia budjetteja sekä konkreettisesti selventää miten kyseiset kulut saataisiin katettua suunnitellun toiminnan avulla. Suunnitelma auttaa myös hahmottamaan

asiakkaiden tarpeita sekä saa tekijän pohtimaan, mistä asiakkaita saadaan, keitä he ovat ja miksi he ostaisivat tuotteen tai palvelun juuri kyseiseltä yritykseltä. Liiketoimintasuunnitelmia on yhtä monta erilaista kuin tekijäänsä, ja olemassa on myös lukemattomia erilaisia pohjia suunnittelua varten. (Virkama, 2021).

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu olennaisena osana liikeidean esittelemisen ja selventämisen. Liikeidean tarkoitus on määrittellä sekä kuvata yrityksen liiketoiminnan omalaatuisuutta sekä sen avaimia menestykseen. Siinä määrittellään ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä tuotteita yritys tarjoaa sekä millä tavoin se erottuu kilpailevista yrityksistä. Lähtökohtana jokaiselle liikeidealle on vastata asiakkaiden tarpeisiin. Liikeidea voidaan arvioida analysoimalla toimintaympäristöä, joka voidaan eritellä lähiympäristöön sekä makroympäristöön. Potentiaaliset asiakkaat ja yrityksen sidosryhmät ovat osa lähiympäristöä, kun taas makroympäristöllä tarkoitetaan suurempia ulkopuolella olevia tekijöitä, kuten taloudellisia ja poliittisia tekijöitä tai lainsäädännöllisiä vaatimuksia. (Jylhä & Viitala 2013, 42-44.)

3.2 Riskit

Liiketoiminnan yritystoiminnan riskit voivat olla esimerkiksi strategisia, operatiivisia, taloudellisia ja vahinkoriskejä. Toiminnan kaikkia riskejä ei pystytä ikinä ennustamaan, mutta niitä olisi tärkeää tarkastella etukäteen, jotta ne tunnistettaisiin ajoissa. Mahdollisuuksien mukaan ne pyritään estämään tai poistamaan kokonaan. Tämä ei ole kuitenkaan aina mahdollista, joten siksi riskit tulisi tunnistaa ajoissa, ja pohtia niiden hallintatapoja. (Jylhä & Viitala 2013, 19-20.) Riskien tunnistamiseksi voidaan käyttää muun muassa tarkistuslistoihin tai asiantuntijatyöhön perustuvia menetelmiä (Jylhä & Viitala 2013, 341). Tässä opinnäytetyössä liiketoimintamme riskejä on analysoitu luvussa 7.4 Uusyrityskeskuksen liiketoimintasuunnitelman perusteella.

Yritykselle voi koitua suuriakin ongelmia, jos yrityksen tarjoamissa tuotteissa tai palveluissa ilmenee laadullisia puutteita (Jylhä & Viitala 2013, 343).

Ratsastuskouluyrityksessä riskejä voivat olla esimerkiksi turvallisuuteen liittyvät riskit, joista voi koitua henkilövahinkoja tai vahinkoa ratsastustallin hevosille. Tässä tapauksessa hevosten loukkaantuminen tarkoittaisi suuria kuluja pienelle ratsastustallille. Myös onnistuneet asiakaskokemukset ovat usein keskeisessä osassa yrityksen tulevaisuuden takaamiseksi, joten on tärkeää, että tällaiset riskit osataan havaita ja minimoida jo heti yritystoimintaa aloittaessa.

3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla on nopeaa ja yksinkertaista tutkia liikeidean ja yrittäjän vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), uhkia (threats) ja mahdollisuuksia (opportunities). Vahvuuksia ja heikkouksia analysoidessa pohditaan yrittäjän ja yritystoiminnan sisäisiä tekijöitä. Uhkia ja mahdollisuuksia tarkastellessa tarkoitetaan erityisesti yrityksen ulkopuolelta tulevia haasteita ja menestymisen mahdollisuuksia. Sitä voidaan havainnollistaa nelikenttäräudukon avulla, johon edellä mainitut asiat listataan (kuvio 1). Yritys voi hyötyä SWOT-analyysin tekemisestä erityisesti silloin kun analyysiin kirjoitetuista asioista edetään johtopäätöksiin, joiden avulla taas voidaan suorittaa konkreettisia toimia esimerkiksi yrityksen heikkouksien parantamiseksi ja korjaamiseksi. (Jylhä & Viitala 2013, 49.)

SWOT-analyysillä voidaan tarkastella yrityksen toimintaa kokonaisuutena tai jotakin tiettyä yritystoiminnan osa-aluetta, kuten esimerkiksi markkinoita tai yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen joita yritykseen tai sen toiminnan osiin liittyy, tuo vakautta ja turvaa liiketoiminnalle tulevaisuudessakin. (Suomen Riskienhallintayhdistys. 2021.)

4 Taloudelliset laskelmat

4.1 Kannattava yritys ja kannattavan yrityksen kustannusrakenne

Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella yrityksen tuloksen kautta. Toiminta on kannattavaa, jos yrityksen tuottojen määrä on suurempi kuin sen toiminnan kustannukset (Eklund-Kekkonen 2011, 63). Kannattavuus on välttämätöntä jatkuvalla liiketoiminnalla. Yrityksellä voi kuitenkin olla erityisesti liiketoiminnan alkaessa sellaisia tuotteita tai muita liiketoiminnan osa-alueita, jotka tuottavat tappiota. Liiketoiminnan kannattavuuden tarkastelussa tulisi kuitenkin ottaa huomioon yrityksen tekemä tulos pidemmällä aikavälillä, jonka aikana yritys pystyy tekemään tarvittavia toimenpiteitä kannattamattoman toiminnan tai tuotteiden eliminoimiseksi tai kehittää niitä kannattavaksi. (Jylhä & Viitala 2013, 306-307.)

Siitä millä tavoin yritys seuraa toimintansa kannattavuutta, päättää yritys itse. Tällöin yritys päättää millä tavalla ja miten usein sitä seurataan sekä mitkä tunnusluvut ovat oleellisia. On olemassa kuitenkin tietyt tunnuslukuja, joita yritykset pääsääntöisesti tarkastelevat yritystoimintansa kannattavuuden kohdalla, kuten myyntikate-, käyttökate- ja liikevoittoprosentti sekä sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI-%). Voidaan laskea myös toiminnan kriittinen piste, jolloin toisin sanoen yrityksen tekemä myynnin ja kustannusten erotus on nolla. (Jylhä & Viitala 2013, 309-310.)

Yrityksen hyvä tuottavuus on myös osa kannattavaa yritystä. Tuottavuus tarkoittaa tuloksen ja panoksen suhdetta eli mitä vähemmällä panoksella saadaan tulosta aikaiseksi, sitä tuottavampaa toiminta on. Kehittämällä tuotetta tai palvelua pidemmälle, kuitenkin panoksia lisäämättä, voidaan parantaa tuottavuutta. Tuottavuus paranee myös silloin, jos panoksia yhtä tuotetta kohden vähennetään tai niistä saadaan edullisempia. Tuottavuuden parantamisen ja sitä kautta varojen lisääntymisen avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa, esimerkiksi kehittämällä henkilöstön osaamista sekä työolosuhteita. (Jylhä & Viitala 2013, 312)

Tuloslaskelma kertoo suoraan tuloksen kertymisen, mikä on merkityksellistä tietoa yrittäjälle toiminnan kannattavuudesta. Tuloslaskelmakaavassa voidaan eritellä myynti- ja käyttökatteet, sillä ne ovat hyödyllistä tietoa esimerkiksi hinnoittelun sekä kustannuslaskelmien kannalta. (Karjalainen 2013, 17.) Tästä syystä olemme halunneet sisällyttää tuloslaskelman sekä käänteisen tuloslaskelman osaksi liiketoimintasuunnitelmaa.

4.2 Tuloslaskelma

Koska liiketoimintasuunnitelmassa lähinnä kuvaillaan ja hahmotellaan yrityksen toimintaa, monesti sen yhteydessä esitetään myös laskelmia yritysidean rahoituksesta ja tuottavuudesta. Laskelmista ovat kiinnostuneita erityisesti esimerkiksi pankit ja rahalaitokset, sillä rahoittajat haluavat olla selvillä liikeidean kannattavuudesta ennen kuin myöntävät rahoitusta. (Valkama, 2021.) Siksi liiketoimintasuunnitelman lisäksi laadittiin tuloslaskelma ja käänteinen tuloslaskelma, jotta tekijät itse voisivat myös selvittää liikeidean taloudellista puolta.

Tuloslaskelma kertoo yrityksen tekemän tuloksen tietyltä ajanjaksolta. Tuloslaskelma sisältää yrityksen tulot ja menot, ja se toimii mittarina yrityksen kannattavuuden tarkastelussa. (Visma 2021) Tuloslaskelmakaava voi olla joko kululaji- tai toimintokohtainen niillä yrityksillä, jotka ovat kirjanpitovelvollisia. Tuloslaskelmassa luvut esitetään ilman arvonlisäveroa ja siinä noudatetaan ensisijaisesti suoriteperustetta. Suoriteperusteisuudesta puhutaan silloin, kun menot ja tulot kirjataan sille päivälle, kun tuote tai palvelu on myyty, maksun ajankohdasta riippumatta. (Yritystutkimus ry 2013, 12.)

Tuloslaskelmaa varten tulee selvittää yrityksen toiminnan aiheuttamat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat ne kustannuserät, jotka pysyvät vakioina myynnin määrästä riippumatta. Kiinteitä kustannuksia siis syntyy, vaikkei myyntiä tai tuotantotoimintaa olisi ollenkaan. Muuttuviksi kustannuksiksi luokitellaan sellaiset kustannukset, joihin taas tuotteiden tai

palveluiden myyntimäärät vaikuttavat suoraan. Muuttuvia kustannuksia ei muodostu ilman tuotantoa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.)

Tuloslaskelmaan liittyvät myös olennaisesti investoinnit ja poistot. Investoinnit ovat varoilla hankittuja joko aineellisia tai aineettomia hyödykkeitä, joiden tarkoituksena on tuottaa yritykselle tuloa pidemmällä aikavälillä. Investoinnit voivat olla edellytyksenä esimerkiksi yrityksen laajentamiselle tai jo pelkästään sen aloittamiselle. Ne synnyttävät suuria kustannuksia, joten budjetoinnilla on merkittävä rooli investointien suunnittelun ja niiden toteuttamisen välillä. Investointien tekeminen kuuluu yrityksen strategiseen suunnitteluun. (Järvenpää ym. 2015, 373)

4.3 Hinnoittelu

Hinnoittelu tarkoittaa hinnan määrittämistä yrityksen tavaroille tai palveluille. Se on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä, sillä hinnoittelu vaikuttaa yrityksen tulokseen ja menestymiseen laajasti. Hinnoittelun pitäisi lähtökohtaisesti perustua kustannuksiin, sillä yrityksen tulisi ainakin pitkällä aikavälillä kattaa kaikki kustannukset sekä saavuttaa tavoitteeksi asetettu voitto. Sen lisäksi, että hinta kattaa kaikki kustannukset, tulee jo hinnoitteluvaiheessa selvittää asetetut kannattavuustavoitteet ja niiden saavuttaminen. Hinnat vaikuttavat myös aina menekkiin, eli siihen, kuinka paljon tuotteita tai palveluita ostetaan. Pienemmällä hinnalla menekki on aina suurempaa, ja korkeampi hinta laskee menekkiä. Jotta hinnoittelu olisi onnistunutta, edellyttää se kustannusten, kysynnän ja kilpailun vaikutusten tuntemista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 45-47.)

Hinnoitteluun voidaan käyttää apuna hinnoittelumenetelmiä, joita ovat kustannusperusteinen, kannattavuusperusteinen, toimintoperusteinen ja markkinaperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteisessa hinnoittelumenetelmässä lasketaan tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset, jotka myyntihinnan tulee kattaa. Myös kannattavuusperusteinen hinnoittelu perustuu kustannuksiin, mutta lisäksi

otetaan huomioon yrityksen tavoitteet kannattavuudelle. Toimintoperusteisessa hinnoittelumenetelmässä selvitetään toimintojen aiheuttamat kustannukset, ja käytetään niitä hinnoittelun perusteena. Markkinaperusteisessa hinnoittelumenetelmässä markkinahintataso on perusteena hinnoittelulle. Tämä sopii tilanteisiin, joissa markkinoilla on muitakin samankaltaisia kilpailevia tuotteita, ja hinta määräytyy kilpailijoiden asettaman hintatason mukaiseksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47-48.)

4.4 Myyntikate ja katetuotto prosentti

Myyntikatteen ja katetuotto prosentin laskeminen on yksi helpoimmista ja nopeimmista tavoista selvittää yrityksen kannattavuutta, mutta jotta sen avulla voisi saada luotettavan kuvan yritystoiminnan kannattavuudesta, tulisi käyttäjän tuntea myös toimiala sekä yrityksen kokonaiskuva. (Alma Talent 2021.) Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset, ja sen avulla pystytään selvittämään missä määrin muuttuvat kustannukset saadaan katettua (Karjalainen 2013, 113). Myyntikatetta voidaan käyttää varsinkin yrityksen tuotteiden tai palveluiden hintojen määrittelyn pohjana (Karjalainen 2013, 18).

Katetuotto prosentti saadaan, kun katetuotto jaetaan myyntituotoilla. Katetuotto on tärkeä osa katetuottolaskentaa, jota käytetään liiketoiminnan kannattavuuden arvioinnissa. Katetuotto prosenttia voidaan hyödyntää yrityksen tuotteiden tai palveluiden keskinäisessä kannattavuuden arvioinnissa sekä tunnistaa perusteita niiden kannattavuuden tasolle. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 101.)

4.5 Käänteinen tuloslaskelma

Ratsastuskoulun tyyppisessä yrityksessä hevosten määrä, tilat ja työntekijät määrittävät, kuinka paljon yrityksen on mahdollista myydä palveluita asiakkaille. Ratsastuskoulussa ainoat tulot yritykselle tulevat ratsastustunneista, joten on

tärkeää selvittää, kuinka paljon ratsastustunteja tarvitsee myydä kulujen kattamiseksi. Tätä tulosta taas verrataan siihen, kuinka paljon mahdollisia ratsastustunteja on mahdollista myydä yrityksen kapasiteettiin nähden. Tässä käänteinen tuloslaskelma toimii hyvänä työkaluna.

Yritystoiminnan kannattavuutta voidaan selvittää käänteisellä tuloslaskelmalla. Käänteinen tuloslaskelma on nopea tehdä ja se näyttää liikeidean vahvuudet ja heikkoudet taloudellisesta ja ajallisesta perspektiivistä. Tämän vuoksi käänteisen tuloslaskelman avulla on helppo myös vertailla liikeidean eri versioita. Käänteisen tuloslaskelman lähtökohtana on liiketoiminnalle asetetut tavoitteet, ja laskelman avulla selvitetään yritystoiminnan vaatima laajuus, jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin. Perinteiseen tuloslaskelmaan verrattuna käänteisessä tuloslaskelmassa lähdetään liikkeelle tuloksesta, mikä on muissa kannattavuuslaskelmissa yleensä lopputulos. Seuraavaksi lasketaan yrityksen kiinteät kustannukset, joita voivat olla esimerkiksi palkat, vuokrat, sähkö, kirjanpito sekä arvioidut poistot. Tämän jälkeen selvitetään yhden palvelun, tai tuotteen, myyntikate vähentämällä hinnasta tuottamisen tai ostamisen aiheuttamat muuttuvat kustannukset. Lopuksi selvitetään palvelun tai tuotteen tarvittava myyntimäärä. Myyntimäärä saadaan selvitettyä jakamalla kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen summa myyntikatteella. (Immonen 2021.)

4.6 Tilinpäätöksen tulkinta ja tunnusluvut

4.6.1 Tilinpäätöksen analysointi

Yritysten tilinpäätöstiedot ovat julkisia, ja koska ne kertovat paljon yrityksen tuotoista, kuluista, tuloksesta sekä kannattavuudesta ylipäätensä, ovat ne loistavaa aineistoa oman yrityksen liiketoiminnan vertailemiseen. Vertaamalla omia laskelmia toisen yrityksen tilinpäätöstietoihin saadaan selvitettyä, ovatko omat laskelmat edes jokseenkin paikkansapitäviä, ja miten liikeidean eroavaisuudet muuttavat yrityksen kustannusrakennetta.

Tilinpäätös on yksi tärkeimmistä raporteista, joita yritys antaa ulkopuolisille toiminnastaan. Tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta, taseesta edellistä tilikautta koskevine vertailutietoineen ja liitetiedoista. Jokaisen avoimen yhtiön, kommandiitti- ja osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen, säätiön ja asunto-osakeyhtiön sekä yksityisoikeudellisen oikeushenkilön on laadittava kirjanpitolain tarkoittama tilinpäätös, jonka keskeisin tavoite on antaa oikea ja riittävä kuva tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Kaisanlahti, Leppiniemi & Leppiniemi 2017, 15).

Tilinpäätöksen sisältö määritellään lainsäädännössä ja kirjanpitolautakunnan hyvää kirjanpitotapaa koskevissa lausunnoissa. Tilinpäätös on lainsäädännössä vahvasti standardisoitu, joten lähtökohtaisesti niistä tehtävien johtopäätösten voidaan olettaa olevan tarpeeksi realistisia. Kuitenkin jotta yrityksestä voisi saada mahdollisimman realistisen kuvan, tulisi osata analysoida tilinpäätöstä tai rakentaa oma tulkinta tunnuslukujen avulla. Tietoja täytyy osata yhdistellä, vertailla ja analysoida saadakseen enemmän informaatiota yrityksen toiminnasta kuin tilinpäätös itsessään esittää. Silti tilinpäätöissä sääntöä on kehitetty niin, että ulkopuolisten olisi mahdollista saada vastaus tavanomaisimpiin tietotarpeisiin yrityksen kannattavuudesta ja taloudellisesta asemasta suoraan tilinpäätöksestä. (Kaisanlahti, Leppiniemi & Leppiniemi 2017, 11-29).

Yrityksen koosta kertovat esimerkiksi liikevaihto ja taseen loppusumma. Parhaiten liikevaihto kuvaa yhden tilikauden laajuutta, taseen loppusumma taas kertoo paremmin koko yrityksen historian tuloksesta. Tilinpäätöksessä tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä. Tuloslaskelma taas esittää tilikauden tuloksen muodostumisen, ja liitetiedot täydentävät taseen ja tuloslaskelman antamaa informaatiota. Tilinpäätös johdetaan suoraan yrityksen kirjanpidosta. Kirjanpitoon on merkitty yrityksen liiketapahtumat, kuten menot, tulot ja kassatapahtumat. Tilinpäätökseen on siis laadittu näistä liiketapahtumista yhteenveto, joka toimii tilinpäätösanalyysin informaatioperustana. (Kaisanlahti, Leppiniemi & Leppiniemi 2017, 37-45).

4.6.2 Liiketulos ja liiketulosprosentti

Liiketulos lasketaan yrityksen liikevaihdosta vähentämällä siitä yrityksen toimintakulut sekä poistot, sekä lisäämällä myös yrityksen muut tuotot. Liiketoiminnan muut tuotot ovat kertaluonteisia tuloja kuten esimerkiksi avustuksia tai satunnaisia vuokratuottoja. Myös arvonalenemiset tulee vähentää tämän tunnusluvun selvittämiseksi. Liiketulos voidaan laskea tuloslaskelmasta välituloksena, ja se kertoo paljonko tuotoista jää jäljelle ennen muita rahoituseriä tai veroja. Liiketulosprosentin avulla liiketulos suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon vertailukelpoiseksi informaatioksi jakamalla liiketulos liikevaihdolla. Tämän tunnusluvun avulla voidaan vertailla saman toimialan eri yrityksiä ja niiden kannattavuutta. (Alma Talent 2021.)

4.6.3 Käyttökate ja käyttökateprosentti

Käyttökate lasketaan liikevaihdosta samalla tavalla kuin liiketulos, mutta tuloksesta ei vähennetä poistoja tai muita arvonalennuksia. Käyttökateprosentin avulla selvitetään katteen määrä, kun liikevaihdosta on vähennetty toimintakulut, ja käyttökateprosentilla suhteutetaan käyttökate liiketulokseen. Vaikka näille tunnusluvuille ei ole asetettu mitään ohjeellisia viitearvoja, niiden avulla voidaan vertailla liiketulosprosentin tavoin saman toimialan yrityksiä. (Alma Talent 2021.) Vertaillen samalla toimialan sisällä kannattaa kuitenkin myös huomioida omistaako vai vuokraako yritykset tuotantovälineensä, sillä se vaikuttaa myös siihen, miten yritykselle aiheutuvat kustannukset näkyvät tuloslaskelmassa (Yritystutkimus ry 2017, 64).

5 Tutkimuskysymykset

5.1 Millainen on ratsastuskoulun kustannusrakenne ja millaisia kustannukset ovat?

Jotta yrityksen kannattavuutta pystyttäisiin arvioimaan, tarvitaan tietoa sen kustannuksista. Siksi tarvittiin tietoa vertailua varten muiden ratsastuskoulujen kustannusrakenteesta, eli siitä mistä yrityksen kokonaiskustannukset muodostuvat. Jylhän ja Viitalan (2013) mukaan yritykset tavoittelevat kustannusten muuttamista mahdollisimman joustaviksi. Kustannusten joustavuus auttaa yrityksen taloudellista sopeutumista muuttuvissa olosuhteissa esimerkiksi silloin, jos myynti vähenee äkillisesti (Jylhä & Viitala 2013, 309).

Kustannuksien selvittämiseksi etsittiin tietoa ratsastuskoulun toiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen tarvittavista kaikista kustannuksista: esimerkiksi tavaroista, rakennuksista, maa-alueista, työstä, luvista ja hevosista, mutta myös ajantasaisista hintatiedoista ja määristä. Näiden selvittämiseen tekijöillä on jonkin verran tietoa ja kokemusta harrastuksen kautta, mutta tarkempia ja ajantasaisempia tietoja jouduttiin etsimään myös internet-lähteistä sekä toisen samankaltaisen yrityksen tilinpäätöksestä. Lisäksi selvitettiin paljon muut ratsastuskoulut lähialueilta sekä muualta Suomesta veloittivat ratsastustunneistaan.

Suurin osa kustannuksista muodostuu rakennuksista ja maa-alueista, sillä ratsastuskoulun toimintaan ja hevosten hyvinvointia ajatellen tarvitaan suuria tarhoja, hevostalli sekä iso sisäratsastushalli eli maneesi, mahdollisesti myös ulkokenttä. Näiden kustannusten arvioimiseksi tuli päättää vuokrataanko vai ostetaanko kyseiset tilat ja mistä, ja mitä ne tulisivat mahdollisesti kustantamaan. Opinnäytetyötä varten laskettiin myös yrityksen poistojen määrää muiden kiinteiden kustannusten ja asiakkaalta laskutettavien hintojen lisäksi, jotta yrityksen kannattavuutta voitaisiin tarkastella käänteisellä tuloslaskelmalla.

5.2 Miten hevospäärä vaikuttaa kustannuksiin ja tulokseen?

Koska tarkoituksena oli tehdä pieni ratsastuskoulu pienellä hevospäärällä, haluttiin selvittää miten hevosten määrä vaikuttaa kustannuksiin ja itse tulokseen. Jos hevosia on vähemmän, niiden hankkimiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan paljon vähemmän rahaa. Samoin työaika kuluu vähemmän hevosten hoitamiseen, hevostalliksi riittää pienempi rakennus eikä laidunalueitakaan eli maa-alueita tarvittaisi niin paljoa. Tarkoitus olisi siis vähentää ratsastuskoulun tyypillisimpiä kustannuksia. Tätä varten selvitettiin käänteisen tuloslaskelman avulla pienen ratsastuskoulun kustannusrakennetta, myyntikatetta ja tavoitemyyntimääriä. Sen jälkeen laskettiin kannattavimmat tuoteryhmät ja tämän perusteella tuloslaskelman, jonka avulla selvitettiin yrityksen tulosta ja liikevaihtoa, sekä vertailtiin omaa laskelmaa toisen yrityksen tilinpäätöstietoihin.

5.3 Miten pientä hevospäärää voidaan kompensoida?

Pieni hevospäärä tarkoittaa sitä, että ratsastustunneille voidaan ottaa vähemmän maksavia asiakkaita. Jos yhdellä ratsastustunnilla on vain 1-2 asiakasta normaalin 4-8 sijaan, tämä tarkoittaa yrittäjälle paljon pienempää tuntipalkkaa. Siksi hintatason pitäisi nousta niin, että ratsastustunneista saadut tulot korvaavat puuttuvat asiakkaat. Tähän ongelmaan pitää miettiä erilaisia ratkaisuja perehtymällä esimerkiksi markkinointiin, riskeihin ja tehdä SWOT-analyysi. Tämän vuoksi tehtiin myös käänteisen tuloslaskelman, jonka avulla selvitettiin paljonko yhden ratsastustunnin tulisi kustantaa, jotta toiminta olisi kannattavaa ja myyntimäärät pysyisivät realistisina.

6 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyötä varten valittiin ne tutkimusmenetelmät, jotka tukivat parhaiten tiedonkeruuta juuri tätä tutkimusta varten. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus kuvaa lähtökohtaisesti todellista elämää. Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus, ihmisen suosiminen tiedonkeruun instrumenttina, kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti ja tapausten käsittely ainutlaatuisina (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164). Opinnäytetyöhön sisältyy myös toiminnallinen osuus, jonka lopputuotoksena eli produktina syntyy valmis liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle.

Tutkimusmenetelmänä käytetään teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta, jossa hyödynnetään jo valmiina olemassa olevaa materiaalia. Tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan yritetään löytää vastauksia esimerkiksi alan kirjallisuudesta ja sähköisistä materiaaleista (taulukko 1). (Heikkilä 2008, 13.) Perehtymällä alan ajantasaiseen kirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin opinnäytetyön tekijät ovat tutustuneet aiheen teorioihin sekä keskeisiin käsitteisiin. Kirjallisuutta valitessa on ajantasaisuuden lisäksi kiinnitetty huomiota erityisesti lähdekritiikkiin, sillä etenkin sähköisessä muodossa on julkaistu paljon harhaanjohtavaa tietoa ilman todellisuuspohjaa. Siksi tässä opinnäytetyössä on pyritty käyttämään ensisijaisesti tieteellisiä artikkeleita ja tekstejä, joita ovat laatineet todistetusti alansa ammattilaiset. Teoriatietoa on kerätty opinnäytetyötä varten hevosalan julkaisuista sekä yleisesti liiketoiminnan suunnittelua, yrityksen toimintaa ja taloudellisia resursseja käsittelevistä lähteistä.

Teoriapohjaa opinnäytetyön tekijät tarvitsevat yhdistäessään käytännön työhön, ja laatiessaan tutkielman toiminnallisen osuuden eli produktin. Opinnäytetyön produktin ja sen laskelmien pohjina on käytetty valmiita Uusyrityskeskuksen pohjia, jotka löytyvät heidän kotisivuiltaan. Kirjautumalla sivustolle pääsee laatimaan oman liiketoimintasuunnitelman osa-alue kerrallaan. Pohja auttaa tarkastelemaan liiketoimintasuunnitelmaa eri näkökulmista, sekä tarjoaa

lisääpua tarvittaessa ohjeilla ja kysymyksillä. Halutessaan suunnitelman voi myös lähettää kommentoitavaksi Uusyrityskeskuksen yritysneuvojalle. Käänteiseen tuloslaskelmaan on käytetty Heikki Immosen (2021) käänteisen tuloslaskelman laatimisohteita.

Liiketoimintasuunnitelmaa varten tarvitaan ajantasaista tietoa hinnoista, joita tarvitaan laskelmien tekemiseen. Hintatietoja on selvitetty internetistä eri lähteistä sekä epävirallisesti keskustelemalla muiden hevosalan harrastajien ja ammattilaisten kanssa. Myös tilastotietoja sekä erilaisista viranomaisten vaatimista luvista on selvitetty ajankohtaista tietoa internetin avulla. Koska yrityksellä ei ole vielä toimitiloja, niidenkin hintaa jouduttiin arvioimaan eri internet-lähteistä. Johtopäätöksenä kuitenkin oli, että koska yrityksen perustaminen ei ole vielä ajankohtaista, riittää tähän suuntaa antava tieto tämänhetkisistä kiinteistöjen markkinahinnoista. Muista kuluista, kuten esimerkiksi sähkön ja veden hinnoista sekä kulutuksen määristä, selvitettiin hintatietoja internetistä sekä tehtiin ainoastaan suuntaa antavat arviot kokemuksen perusteella.

PRH:n Virre-tietopalvelusta tilattiin kahden muun ratsastuskouluyrityksen tilinpäätöstiedot, sillä tarvittiin tietoa ratsastuskoulun kustannusrakenteesta ja vertailupohjaa omia laskelmia varten liikeidean edellytyksien arvioimiseksi. Kyseiset yritykset sijaitsevat muualla Suomessa. Ne ovat suurikokoisempia ja myös palvelukokonaisuuksissa on eroavaisuuksia, mutta tekijöiden arvioinnin lopputulos oli, että ne ovat silti muuten vertailukelpoisia ja hyödynnettävissä oman liiketoimintamme suunnitteluun. Lisäksi tarvittiin lisää työkaluja tilinpäätöksen analysointiin, joita haettiin kirjallisuudesta. Osa tiedoista perustuu myös tekijöiden kokemuksiin, sillä toisella meistä on harrastustausta, joten olemme yhdessä tätä kautta saaneet kuvan ratsastuskoulujen toiminnasta osittain omien kokemusten ja keskustelujen pohjalta.

Alla on esitetty käytetyt tutkimusmenetelmät vielä taulukkomuodossa, sekä eriteltynä ne tutkimuskysymyksittäin. Koska tämä opinnäytetyö on melko laaja ja sisältää useita eri tutkimuskysymyksiä, on lukijan nopeampi ja selkeämpi selvittää kyseisen taulukon avulla, miten eri tutkimuskysymyksiin on etsitty

vastauksia ja mistä lähteistä. Toisaalta tässä opinnäytetyössä kyse on kokonaisuudesta, jossa kaikki asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Tästä syystä menetelmät, analyysit ja aineiston lähteet ovat samoja useamman eri tutkimuskysymyksen kohdalla.

	1. Millainen on ratsastuskoulun kustannusrakenne ja millaisia kustannukset ovat?	2. Miten hevospäästä vaikuttaa kustannuksiin ja tulokseen?	3. Miten pientä hevospäästä voidaan kompensoida?
Tutkimusmenetelmä	Teoreettinen tutkimus	Laskelmat	Teoreettinen tutkimus
Aineiston lähde	Internet-lähteet, tilinpäätökset	Internet-lähteet	Kirjallisuus, internet
Kerätty aineisto	Kustannusrakenne, hintatiedot	Hintatiedot	Analyysien johtopäätökset
Analyysi	Käänteinen tuloslaskelma, tilinpäätösanalyysi	Tuloslaskelma, käänteinen tuloslaskelma, myyntikate	Liiketoimintasuunnitelma, SWOT-analyysi, riskianalyysi

Taulukko 1. Käytetyt tutkimusmenetelmät tutkimuskysymyksittäin

Ratsastuskoulun kustannusrakenteen ja kustannuksien selvittämiseksi käytetään teoreettista tutkimusta, eli selvitettiin tietoa hinnoista ja kustannusten määristä eri internet-lähteistä ja tilinpäätöksistä. Analysoimalla tilinpäätöstietoja ja laskemalla kustannuksia käänteisellä tuloslaskelmalla, voitiin kannattavuuden arvioinnin lisäksi tarkastella mitä kustannukset ovat ja miten paljon niitä on ratsastuskouluissa.

Hevospäästä vaikutusten selvittämiseksi kustannuksiin ja tulokseen käytetään tuloslaskelmaa ja käänteistä tuloslaskelmaa. Käänteisen tuloslaskelman avulla selvitetään kustannuksia, tarvittavat myyntimäärät ja kannattavimmat tuoteryhmät, sekä näiden laskelmien ja myyntikatelaskelman perusteella lasketaan tuloslaskelma vuoden ajalle. Tuloslaskelman avulla voidaan pohtia

yrittäjien kannattavuutta, mutta myös vertailla tulosta ja eroavaisuuksia toisten ratsastuskoulujen tilinpäätöstietoihin.

Koska hevosia on vähän, tämä rajaa myös yrityksen toimintakapasiteettia. Hevosten määrän ollessa vähäinen ratsastuskoulu saa vähemmän tuloja ainoasta tulonlähteestään eli ratsastustunneista, joten liiketoimintasuunnitelman avulla etsitään vastauksia, miten pienempiä tuloja voisi kompensoida. Teoreettinen tutkimus tukee aineiston keruuta kirjallisuudesta ja internetistä, ja edesauttaa luomaan esimerkiksi SWOT- ja riskianalyysin toiminnan kehittämiseksi.

7 Ratsastuskoulun liiketoimintasuunnitelma

7.1 Liikeidea

Aluksi ratsastuskoulun toimintaa pohdittiin liiketoimintasuunnitelman avulla. Vasta liiketoiminnan huolellisen suunnittelun jälkeen voidaan tehdä laskelmia yritysidean kannattavuudesta, mutta sitä ennen tulee selvittää liiketoimintasuunnitelman avulla mitä myydään, missä myydään ja kenelle. Samalla myös tarkastellaan yrityksen mahdollista toimintaympäristöä, kilpailijoita ja riskejä. Vasta näiden perusteella voidaan suunnitella tarvittavia laskelmia esimerkiksi investoinneista tai myyntimääristä. Koska liikeidea on melko poikkeuksellinen, liiketoimintasuunnitelman avulla haettiin ratkaisuja siihen, miten toiminnasta saataisiin kannattavaa, vaikka toiminta on paljon suppeampaa verrattuna perinteisiin ratsastuskouluihin. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa käytettiin pohjana tekijöiden omia kokemuksia sekä teoriapohjassa esitettyjä tietoja.

Hevosalalla on paljon erilaisia yritysmahdollisuuksia, sillä ratsastuskoulujen lisäksi voi harjoittaa esimerkiksi hevosten myyntiä, kasvatusta tai täysihoitotallitoimintaa. Ratsastuskoulu voi taas erikoistua moneen eri tyylilajiin, kuten koulu-, este- tai westernratsastukseen. Jokaisesta yrityksestä on

mahdollista tehdä uniikki muokkaamalla ratsastustunteja, hevosia tai opettajia, joten harvoin löytyy kahta samanlaista hevostallia. Tästä syystä hevosalalla on paljon mahdollisuuksia luoda uniikki liikeidea, jota voi jatkossakin uudistaa tai laajentaa monipuolisesti.

Kuten aiemmin todettiin, ratsastuskoulut ovat suurikokoisia, niillä on paljon hevosia ja suuret määrät asiakkaita kannattavuuden takaamiseksi. Pesonen, Virtanen & Jansson (2008, 10) arvioivat, että yhden ihmisen työllistämiseksi tarvittaisiin 8-10 hevosta. Tämä opinnäytetyö haastaa ajatuksen ja selvittää, työllistäisikö ratsastuskoulu yhden ihmisen vain muutamalla hevosella ja tarjoamalla ainoastaan yksityis- tai pienryhmätunteja. Pieni koko tuo yritykselle säästöjä monissa kustannuksissa, mutta myös haasteita esimerkiksi markkinoinnin ja riskien suhteen.

Liikeideana on kouluratsastukseen suuntautunut ratsastuskoulu, joka panostaisi erityisesti laatuun ja sen markkinointiin. Ratsastuskoulu tulisi tunnetuksi tasokkaana harrastuspaikkana, ja hankkisi myös SRL:n jäsenyyden laadukkuuden takeeksi. Opetus, tilat, hevoset ja asiakaspalvelu mahdollistaisivat asiakkaiden tarpeiden mukaan elämyksellisen, mutta myös tavoitteellisen harrastusmahdollisuuden turvallisessa opetusympäristössä. Tekijöiden kokemuksen mukaan etenkin aikuiset ratsastajat kaipaavat harrastukseltaan enemmän rentouttavaa irtiottoa arjesta, joten tarkoituksena oli kohdentaa markkinointia juuri heille. Tavoitteena olisi, että asiakkailla olisi jonkinlaista harrastustaustaa, jotta tunnit voisivat olla haastavampia ja tavoitteellisempia, sekä toiminta olisi turvallisempaa. Laadukas talli tarvitsee laadukkaat hevoset, mutta yleensä laadukkaammat hevoset ovat reaktiivisempia, eikä aivan aloittelijat välttämättä hallitse niitä.

Vaikka yritys onkin kooltaan melko pieni, esimerkiksi mahdollinen liikevaihto ja alkuinvestoinnit ovat sen verran suuret, että yrittäjä perustaisi ratsastuskoulua varten osakeyhtiön. Mahdollisuuksien mukaan ratsastuskoululle ostettaisiin valmiit tilat, joihin sisältyisi talli, kenttä, maneesi, varasto, lantala ja hevosten tarhat. Valmiit tilat tulisivat luultavasti halvemmaksi kuin rakentaa uudet, mutta toisaalta rakentamalla olisi päässyt vaikuttamaan tilojen käytännöllisyyteen.

Vuokrattavaksi ratsastuskoulutoimintaan sopivia tiloja tulee harvemmin myyntiin, joten luultavasti järkevin vaihtoehto olisi ostaa valmiit tilat, ja tarvittaessa remontoinnin avulla tehdä niistä toimintaan sopivimmat. Ratsastuksenopettajaksi palkattaisiin ulkopuolinen työntekijä, sillä mahdollisella yrittäjällä ei ole itsellään vaadittavaa ammattitaitoa ratsastuksen opetukseen. Hevosten hoidon hän sen sijaan tekisi itse, samoin hän vastaisi kirjanpidosta ja muista tarvittavista toiminnoista. Ideaalisin tilanne olisi, jos yrittäjän asuintilat tai -rakennus voisi sijaita samalla tontilla. Silloin matkoihin ei kuluisi niin paljon aikaa eikä rahaa, sekä hevosilla olisi ympärivuorokautinen valvonta.

Vaikka liikeidean tarkoitus on pienentää hevosalalle tyypillisiä suuria kustannuksia, nämä kustannukset kuitenkin näkyvät muissa liiketoiminnan kuluissa. Koska laadukkaammilla talleilla on yleensä maneesi, sen ostaminen tai rakentaminen tulee kalliiksi, mutta toisaalta se mahdollistaa Suomen sääolosuhteissa ympärivuotisen toiminnan. Laadukkaat hevoset ja varusteet tarvitsevat suuremmat alkuiinvestoinnit ja nostavat muuttuvia kustannuksia. Samoin osaavan opetuksen varmistamiseksi joudutaan palkkaamaan kalliimpi ammattilainen, eikä hevosten hyvinvoinnista, eli muun muassa säännöllisestä ratsutuksesta tai hieronnasta voi tinkiä. Näihinkin tarvitaan osaava ammattilainen, jonka palvelut maksavat. Näitä kuluja selvitetään ja arvioidaan tarkemmin liiketoiminnan kannattavuuden laskelmissa.

7.2 Liikeidean tausta

Koska hevoset ovat kalliita eläimiä erityisesti hankintahinnaltaan, on niitä taloudellisesti ajateltuna järkevää olla vähemmän. Kuten jo aiemmin todettiin, suurikokoisina ja säikkyinä pakoeläiminä hevoset sairastuvat ja loukkaantuvat helposti, joten yritystoiminnassa tulisi varautua ostamaan hevosia myöhemminkin toiminnan aikana, ei pelkästään yritystä perustettaessa. Hyvin koulutettu ja ratsastuskoulutoimintaan soveltuva hevonen maksaa vähintään noin 6 000 €, mutta koska ajatuksena oli markkinoida yritystä myös osaavammilla opetushevosilla, tällaiseen ratsastuskouluun soveltuvat opetushevoset maksaisivat luultavasti noin 10 000 € erilaisten hevosten

myyntisivustojen perusteella. Hevosten kallis hankintahinta on yksi niistä perusteista, miksi haluttiin selvittää, riittäisikö vain muutama hevonen elättämään yrittäjän. (Ratsut.fi 2021; Hevostalli.net 2021.)

Pienemmällä hevosmäärällä päästään vaikuttamaan muutenkin yrityksen kustannuksiin. Hevosten ylläpito on kallista, sillä hevostallin yleisimpien muuttuvien kustannuksien, eli esimerkiksi veden, heinän ja kuivikkeiden lisäksi hevoset täytyy säännöllisesti kengittää, sekä ne tarvitsevat mahdollisesti kalliit ja juuri oikean kokoiset varusteet. Myös eläinlääkärikulut ovat suuret, sillä sairastapausten lisäksi hevoset tulisi rokottaa ja madottaa sekä raspata niiden hampaat säännöllisesti. Jo yksittäisen hevosen kustannukset ovat merkittävät. Suurikokoiset eläimet tarvitsevat paljon tilaa ja maata tallirakennuksen, ulkotarhojen ja muiden tarpeellisten toimintojen vuoksi, joten jos hevosia on vähemmän, myös rakennusten ja maa-alueiden kiinteät kustannukset, sekä mahdollisesti alkuinvestoinnit, ovat pienemmät.

Kirjoittajien omien kokemusten perusteella yleensä suomalaisissa ratsastuskouluissa, ja etenkin Pohjois-Karjalassa, ratsastustunnit järjestetään ryhmissä, joihin osallistuu noin 4-6 asiakasta tunnille. Jos opetustunnilla on enemmän osallistujia, yleensä se myös maksaa vähemmän. Vastaavasti taas pienemmän ryhmäkoon tunneilla tuntihinnat ovat kalliimpia, sillä asiakkaat saavat yksilöllisempää ohjausta. Tämän takia yrityksemme keskittyy tarjoamaan ainoastaan pienryhmä- ja yksityistunteja, sillä silloin ratsastustuntien hintoja voidaan nostaa korkeammiksi kattamaan kustannuksia, eikä hevosia tarvita niin paljon toiminnan ylläpitämiseksi.

Hevosmäärää laskettiin niin, että jos yksi hevonen jaksaa tehdä päivässä kaksi tuntia, tuntitoiminta ajoittuisi aikavälille 17-21 ja hevosia tarvittaisiin keskimäärin kaksi jokaiselle tunnille, ainoastaan neljä hevosta riittäisi tähän käyttöön. Jos jokaisessa ryhmässä tarvittaisiin kolme hevosta, hevosmäärän tulisi olla vähintään kuusi kappaletta. Pelkästään yksityistunteja tarjottaessa riittäisi ainoastaan kaksi hevosta. Sairastumisten ja loukkaantumisten vuoksi varalla olisi hyvä olla vähintään yksi hevonen, joka myös mahdollistaisi muille tuntihevosille esimerkiksi vapaapäiviä. Laskelmissa päädyttiin kuitenkin

käyttämään ainoastaan tarvittava määrä hevosia, sillä hankintahinnaltaan kalliita eläimiä ei kannata ostaa turhaan yhtään ylimääräistä, ja mahdollisiin riskeihin varaudutaan huolehtimalla yrityksen taloudesta ja riittävästä pääomasta. Periaatteessa yksi hevonen jaksaa tehdä kolmekin ratsastustuntia päivässä silloin tällöin, joten hevoset voivat tuurata toisiaan, eikä yhden hevosien sairastuminen vielä hankaloita toimintaa ratkaisevasti.

7.3 Kilpailu ja asiakkaat

Pohjois-Karjalasta löytyy 45 hevostallia (Hevostalli.net 2020). Osa niistä on keskittynyt tarjoamaan esimerkiksi yksityisasiakkaiden hevosille vuokratiloja tai hevoskasvatukseen, mutta ratsastuskoulun tapaista toimintaa löytyy silti monelta tallilta. Suomen Ratsastajainliiton hyväksymiä talleja on Pohjois-Karjalan alueella kuitenkin ainoastaan vain 9 kappaletta.

Joensuun seudulla ja sen lähiympäristössä on ainoastaan 5 Suomen Ratsastajainliiton jäsentallia (Suomen Ratsastajainliitto 2020). Hevosia näillä ratsastuskouluilla on tallista riippuen noin 11-25 ja ratsastustuntien ryhmäkoot noin 6-8 asiakasta per tunti. Osa talleista tarjoaa lisäksi yksityis- tai pienryhmätunteja, jolloin on mahdollisuus saada henkilökohtaisempaa opetusta, muttei mikään ratsastuskoulu pelkää niitä.

Pohjois-Karjalan muut ratsastuskoulut ovat perinteisiä ratsastuskouluja, jotka ovat suuntautuneet lähinnä koulu- ja esteratsastukseen tai vaellustallitoimintaan. Liikeideaa harkitessa arvioitiin erikoistumisvaihtoehtoja kouluratsastuksen sijaan johonkin toiseen tyylilajiin, kuten western-ratsastukseen tai vaellustoimintaan. Näillä erilaisilla tyylisuuntauksilla on kuitenkin vähemmän harrastajia, joten esteeksi nousi kysymys, riittääkö Pohjois-Karjalassa tarpeeksi asiakkaita toiminnan takaamiseksi. Vaellustallitoiminta olisi ollut myös mielenkiintoinen ja melko suosittu vaihtoehto, mutta niitä on useampi Pohjois-Karjalassa, joten asiakkaista pitäisi kilpailla enemmän. Esteratsastukseen suuntautunut ratsastuskoulu olisi varmasti harrastajien keskuudessa suosittu, mutta hevosille on kuluttavaa

hypätä liian usein esteitä, loukkaantumiseriski on suurempi ja näin ollen hevosia jouduttaisiin uusimaan useammin, mikä taas lisäisi kustannuksia. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi päädyttiin kouluratsastukseen suuntautuneeseen ratsastuskouluun, joka kuitenkin erottuu kilpailijoista pienemmällä koolla, yksilöllisemmällä opetuksella sekä paremmalla laadulla.

Vaikka kilpailijoita onkin muutama samalla alueella, uskomme asiakkaita riittävän tarpeeksi, sillä Pohjois-Karjalan alueella on paljon ratsastuksen harrastajia ainakin alueen yhdistystoiminnan aktiivisuuden perusteella. On arvioitu, että ratsastusta harrastaa ratsastusikäisestä naisväestöstä noin kuusi prosenttia (Suomen Ratsastajainliitto 2020a). Tilastokeskuksen mukaan Pohjois-Karjalassa on 5-54-vuotiaita naisia noin 42 600, joten väestöön suhteutettuna tämä tarkoittaisi siis noin 2500 potentiaalista asiakasta. Jos kohderyhmää tarkennetaan markkinointisuunnittelun mukaisesti jo varttuneempaan väestöön, Pohjois-Karjalassa on 15-54 vuotiaita naisia noin 34 600, mikä taas tarkoittaa noin 2000 potentiaalista asiakasta. (Pohjois-Karjalan Maakuntaliitto 2021.)

Ratsastuskoulun asiakkaat tulisi tuntea tarpeeksi hyvin, jotta tunnistettaisiin heidän yksilölliset tarpeensa, sekä osattaisiin kohdentaa heille olennaisia ja oikea-aikaisia tarjouksia, palveluja ja viestejä (Kotler 2005, 11). Markkinoinnin onnistumisen kannalta on siis tärkeää panostaa hyvään asiakaspalveluun sekä tutustua ratsastuskoulun asiakkaisiin. Onnistunut markkinointi taas tuo uusia asiakkaita, sekä takaa entisten asiakkaiden asioinnin myös jatkossa. Näin pienen ja erikoistuneen palveluyrityksen onnistuminen riippuu paljon asiakkaiden tyytyväisyydestä. Näiden tietojen pohjalta liikeideamme mukaiselle ratsastuskoululle ei siis luultavasti olisi suurta kilpailua, ja erityisesti Joensuun seudulla asiakkaita pitäisi olla riittävästi yritystoiminnan takaamiseksi.

7.4 Ratsastuskoulun riskianalyysi

Liiketoimintasuunnitelman pohjalta pohdittiin mahdollisia henkilö-, vahinko- ja tuotevastuuriskejä. Riskianalyysin avulla analysoitiin mitä riskit voisivat olla,

kuinka todennäköisesti ne voisivat toteutua ja kuinka vakavia seuraamuksia niillä saattaisi olla liiketoimintaan. Lopuksi selvitettiin keinoja näiden riskien vähentämiseen ja estämiseen, sekä miten näihin riskeihin voitaisiin varautua.

Vahinkoriskeihin kuuluu hevosten vähäinen määrä. Jos hevonen sairastuu tai loukkaantuu, joudutaan tunteja mahdollisesti perumaan. Isommalla hevosmäärällä olisi aina varalla muita hevosia tuuraamassa. Joskus hevoset eivät sopeudu ratsastuskoulun tuntihevosiksi tai ne vammautuvat vaikeasti, joten niitä joudutaan myymään tai lopettamaan ja ostamaan tilalle uusia. Tallilla säilytetään paljon heiniä, kuivikkeita sekä muita tulenarkoja materiaaleja, joten tulipaloriski on suuri. Myös vesivahingon mahdollisuus on iso, sillä vettä käytetään paljon eikä tallilla ole jatkuvasti henkilökuntaa huomaamassa esimerkiksi putkivuotoa. Hevoset voivat karata ratsastajien hallinnasta tai laitumelta, ja juostessaan esimerkiksi tielle aiheuttaa suurta vahinkoa sivullisille.

Henkilöriskit voivat kohdistua itse yrittäjään tai asiakkaisiin. Hevoset ovat isoja ja joskus arvaamattomia eläimiä, joten niiden kanssa työskennellä yrittäjä tai joku muu saattaa loukkaantua. Yrittäjän sairastuessa tai loukkaantuessa tarvittaisiin joku toinen henkilö suorittamaan työt, sillä vaikka ratsastustunnit peruuntuisivat, jonkun olisi kuitenkin hoidettava hevoset. Tuntihinnan ollessa korkea, jo yksittäisen asiakkaan peruminen lyhyellä varoitusajalla vaikuttaa suuresti tuloihin, sillä kustannuksia syntyy muun muassa palkkojen muodossa joka tapauksessa. Ratsastustuntien ulkopuolinen opettaja voi myös sairastua tai loukkaantua, ja jos sopivaa tuuraajaa ei löydetä, joudutaan ratsastustunnit perumaan. Koska ratsastuksenopettajan ammattitaito ja asiakaspalvelukyvyt vaikuttavat paljon asiakkaiden viihtyvyyteen, voi epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa yritykselle nopeasti huonoa mainetta ja saada asiakkaat menemään muualle, mikä on myös operatiivinen riski.

Hevoset ovat vain eläimiä, joten joskus niistä rauhallisimmatkin voivat esimerkiksi säikähtäessään pukittaa tai muuten tiputtaa ratsastajan selästään, joka voi taas loukkaantua pahastikin. Kaikki hevoset eivät toimi kaikilla ratsastajilla samalla tavalla, sillä kyse on aina ihmisen ja hevosen välisestä yhteistyöstä, joten taitamaton ratsastaja voi pitää osaavaakin hevosta

laaduttomana. Siksi markkinointilupaus "osaavista ja laadukkaista" hevosista ei välttämättä pidä kaikkien mielestä paikkaansa. Hevosalalla tieto kulkee nopeasti niin kutsutun puskaradion kautta, joten jo yksittäisen asiakkaan huono kokemus voi levitä laajalle aiheuttaen yritykselle mainehaittaa. Nämä voidaan laskea myös strategisiksi riskeiksi.

Muut riskit voisivat liittyä liiketoiminnan epäonnistumiseen. Viljaranta (2015) oli selvittänyt, että ratsastuskouluille asiakkaita olisi eniten pääkaupunkiseudulla, ja siksi myös hevosalan yritysten kannattavuus olisi siellä todennäköisempää (Viljaranta 2015, 28). Tämän vuoksi riskinä voidaan pitää asiakkaiden riittävyyttä Pohjois-Karjalan alueella, eli riittääkö syrjäisemmällä seudulla asiakkaita tarpeeksi varmistamaan kannattava liiketoiminta. Liiketoiminnan epäonnistuminen voi aiheuttaa suuria taloudellisia ongelmia yrittäjälle, sillä kalliiden investointien takia yritystoiminnan lopettaminen ei onnistu nopealla aikataululla.

Kaikki riskit ovat melko todennäköisiä, erityisesti hevosten terveyden osalta. Siksi kustannuksiin, sekä vahinkoihin tulee varautua kunnollisilla vakuutuksilla ja riittävällä pääomalla. Vesivahinkoihin ja tulipaloihin voidaan varautua huolehtimalla rakennusten, putkien ja sähkölaitteiden asiallisesta kunnossapidosta. Heinille ja kuivikkeille on omat rajatut tilat. Hevosille järjestetään myös asianmukaiset karsinat ja tarhat, joista hevoset eivät pääse karkaamaan tai rikkomaan esimerkiksi vesijohtoja. Ratsastustuntien pitäjäksi ja hevostenhoitajaksi tulisi etukäteen hankkia jo mahdollinen sijainen tai sijaisia, jotka tuntisivat hevoset, asiakkaat ja toimintatavat jo etukäteen.

Asiakkaiden turvallisuuteen tulee panostaa hankkimalla mahdollisimman rauhallisia ja opetuskäyttöön soveltuvia eläimiä, ja ratsastajien tulee hallita vähintään ratsastuksen alkeet. Yrittäjä hoitaa hevoset asiakkaille valmiiksi varustettuina ratsastustunnille, joten asiakkaat eivät ole vastuussa hevosten käytöksestä esimerkiksi siirtymistilanteissa tallista maneesiin. Asiakkaille painotetaan ja tarvittaessa opetetaan oikeaoppista ja turvallista toimimista hevosten kanssa. Lisäksi ratsastajien tulee käyttää ratsastuksen aikana vähintään ratsastuskypärää, mieluusti myös turvaliiviä. Nettisivuilla ja

maneesissa voisi olla myös turvallisuusohjeita asiakkaita varten.

Ratsastustunteja valvoo aina ammattilainen, joka osaa valita ratsastajille sopivat hevoset, sekä hallitsee ainakin perustaidot ensiavusta.

7.5 Ratsastuskoulun SWOT-analyysi

Liiketoimintasuunnitelmaa varten arvioitiin suunnitellun ratsastuskoulun liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Nämä asiat koottiin alla olevaan nelikenttään (kuvio 1), johon havainnot on tiivistetty pääpiirteittäin.



Kuvio 1. SWOT-analyysi yrityksen toiminnasta

Tämän liikeidean vahvuus on se, ettei kyseisellä yritysideoilla ole muita kilpailijoita erikoistumisen takia. Lisäksi yrittäjä on todella motivoitunut ja nähnyt laajasti hevosalan eri puolia ja kehitystä. Koska hevosia on vähän, niiden kustannuksiin, ylläpitoon ja hankkimiseen tarvitaan vähemmän rahaa eli kustannukset ovat pienemmät. Tilojen ei tarvitse olla niin suuret, sekä yrittäjälle jää enemmän aikaa hevosten hoidolta esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, markkinointiin ja parempaan asiakaspalveluun.

Heikkoutena voisi pitää sitä, että yrittäjältä puuttuu hevosalan ammatillinen koulutus. Ratsastuksenopettajaksi pitäisi palkata ulkopuolinen, ja osaavan opettajan hankkiminen voi olla haastavaa ja kallista. Lisäksi hevoset ovat kalliita mutta arvaamattomia eläimiä, joten niihin voi liittyä yllättäviä kuluja esimerkiksi jos hevoset sairastuvat tai loukkaantuvat. Samoin alkuinvestoinnit ovat aluksi suuret. Koska Pohjois-Karjala on syrjässä, voi olla haasteellista löytää tarpeeksi asiakkaita, jotka maksaisivat keskimääräistä kalliimpaa hintaa ratsastustunneista. Markkinointi voi epäonnistua, eikä potentiaaliset asiakkaat ymmärrä miksi tunnit ovat arvokkaampia hinnaltaan.

Liikeidean mahdollisuuksia lisää se, että Pohjois-Karjalan alueella ei ole montaa kilpailijaa, ja niiden toiminta on erityyppistä. Yrittäjällä on laajat verkostot alueen hevostalleilla, joten neuvoa ja apua esimerkiksi tuurauksiin löytyy varmasti. Markkinointiin panostamalla on helppo tavoittaa asiakkaita, sillä hevosalalla harrastuspiirit ovat pienet ja uusista talleista ollaan aina kiinnostuneita. Liiketoiminnan uhkina voisi pitää ainakin sen, ettei tarkempaa markkina-analyysiä ole tehty, joten ei ole varmuutta kiinnostaisiko kyseinen konsepti asiakkaita riittävästi toiminnan takaamiseksi. Kilpailijoiden on helppo kopioida mahdollisesti toimiva liikeidea, sillä toiminnalle ei ole mahdollista ostaa yksityisoikeuksia kuten esimerkiksi keksinnöille. Jos hevosten hinnat nousevat vielä nykyistäkin korkeammalle, niiden hankkiminen tulee olemaan todella kallista. Samoin jos sähkön hinta nousee, tämä näkyy välittömästi yrityksen kustannuksissa.

8 Ratsastuskoulun käännteinen tuloslaskelma

8.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Käännteisen tuloslaskelman avulla selvitettiin, miten paljon ratsastustunteja tuli myydä toiminnan kulujen kattamiseksi ja tulostavoitteen asettamisen jälkeen. Jotta käännteisen tuloslaskelman voisi tehdä, tarvittiin ensin tietoa kustannuksista ja niiden määrästä. Laskelmissa käytettiin apuna teoriapohjassa

esiteltyä ohjetta käänteiseen tuloslaskelmaan, selvitettiin hintatietoja Internetistä esimerkiksi palveluntarjoajien ja hevosten myyntisivustojen avulla, sekä käytettiin myös tekijöiden omaa kokemusta kustannusten arvioimiseksi.

Käänteisen tuloslaskelman pystyi laskemaan kahdella eri tavalla. Tämä johtui siitä, että muuttuvat kustannukset pystytään huomioimaan pitkällä aikavälillä muuttuvina kustannuksina niin, että laskennallisesti yhden hevosen pystyessä tekemään 2 ratsastustuntia, yhdelle ratsastajalle yhdelle ratsastustunnille tarvitsi huomioida muuttuvista kustannuksista ainoastaan puolet yhden hevosen kustannuksista. Jos ratsastajia on kaksi tunnilla, huomioidaan yhden hevosen kustannukset, ja ryhmäkoon ollessa kolme ratsastajaa, huomioon voidaan ottaa 1,5 hevosen muuttuvat kustannukset.

Muuttuvat kustannukset/hevonen	per päivä	per kk	per vuosi
Ruokinta & lisäravinteet	1,32	40,00	480,00
Heinät	2,63	80,00	960,00
Kuivikkeet	2,30	70,00	840,00
Kengitys	1,15	35,00	420,00
Eläinlääkärikulut (madotukset, rokotukset, raspaukset)	0,33	10,00	120,00
Hieronta	0,55	16,67	200,00
Varusteet (suitset, satulat, loimet, harjat, suojat ym.)	0,82	25,00	300,00
Yhteensä	9,10	276,67	3320,00

Kuvio 2. Muuttuvat kustannukset pitkällä aikavälillä yhdelle hevoselle

Muuttuviksi kustannuksiksi laskettiin hevosen hoitokustannukset kuten ruoka, heinät ja kuivikkeet, kengitys- hieronta ja eläinlääkärikustannukset sekä pienet kustannukset uusittavista varusteista. Vesi huomioitiin kiinteissä kustannuksissa, sillä sitä kuluu arvioidusti niin paljon enemmän esimerkiksi kentän kasteluun kuin hevosten juomavetenä. Tarkemmissa laskelmissa hevosten juomaveden voisi huomioida kuitenkin molemmissa kustannusryhmissä, sekä muuttuvissa että kiinteissä kustannuksissa.

Nämä hevosten hoitokustannukset voitaisiin kuitenkin käsitellä myös kuten kiinteät kustannukset, kuten aiemmassa kappaleessa 2.3 Ratsastuskoulun

erityispiirteitä todettiin, sillä yrityksellä ei ole lyhyellä aikavälillä muuttuvia kustannuksia. Alle kuukauden aikavälillä hevoset joudutaan hoitamaan ja ruokkimaan joka tapauksessa, joten nämä kustannukset pysyvät vakiona. Ainoastaan pidemmällä aikavälillä yrittäjä pystyisi vaikuttamaan hoitokustannuksiin myymällä hevosia. Lyhyellä aikavälillä taas joudutaan huomioimaan kaikkien hevosten kustannukset myyntikatteen laskemiseksi. Siksi käänteinen tuloslaskelma laskettiin toisen kerran niin, että arvioitiin tarvittava hevospäärä ja huomioitiin kaikkien hevosten kaikki kustannukset kiinteinä kustannuksina. Muuttuvia kustannuksia ei tässä tapauksessa ollut ollenkaan.

Hevosten kustannukset	Yksityistunnit/3 hevosta			2 ratsastajaa tunnilla/ 4 hevosta			3 ratsastajaa tunnilla/5 hevosta		
	per päivä	per kk	per vuosi	per päivä	per kk	per vuosi	per päivä	per kk	per vuosi
Ruokinta & lisäravinteet	3,95	120,00	1440,00	5,26	160,00	1920,00	6,58	200,00	2400,00
Heinät	7,89	240,00	2880,00	10,52	320,00	3840,00	13,15	400,00	4800,00
Kuivikkeet	6,90	210,00	2520,00	9,21	280,00	3360,00	11,51	350,00	4200,00
Kengitys	3,45	105,00	1260,00	4,60	140,00	1680,00	5,75	175,00	2100,00
Eläinlääkärikulut (madotukset, rokotukset, raspaukset)	0,99	30,00	360,00	1,32	40,00	480,00	1,64	50,00	600,00
Hieronta	1,64	50,00	600,00	2,19	66,67	800,00	2,74	83,33	1000,00
Varusteet (suitset, satulat, loimet, harjat, suojat ym.)	2,47	75,00	900,00	3,29	100,00	1200,00	4,11	125,00	1500,00
Yhteensä	27,29	830,00	9960,00	36,38	1106,67	13280,00	45,48	1383,33	16600,00

Kuvio 3. Hevosten hoitokustannukset lyhyellä aikavälillä

Kiinteiksi kustannuksiksi laskettiin pitkällä aikavälillä veden lisäksi sähkön kulutus, rakennusten ja tarhojen kunnostukset, lantalan tyhjennys, mahdolliset koulutukset, SRL:n jäsenmaksu, markkinointikustannukset sekä vakuutukset. Näistä etsittiin hintatietoja internetistä, sekä laskettiin arviot mahdollisesta kulutuksesta ja määristä.

Kiinteät kustannukset/vuosi	
Sähkö (valaistus/lämmitys)	6800
Vesi	1800
Kunnossapito (rakennukset, tarhat)	300
Lantalan tyhjennys	800
Koulutukset	300
SRL:n jäsenmaksu	200
Markkinointi	900
Vakuutukset	6000
Yhteensä	17100

Kuvio 4. Kiinteät kustannukset

Lyhyen aikavälin laskelmissa huomioitiin samat kiinteät kustannukset, mutta lisäksi niihin lisättiin kuviossa 2 esitetyt hevosten kustannukset. Periaatteessa lyhyellä aikavälillä kaikki kiinteät kustannukset, kuten esimerkiksi SRL:n jäsenmaksun maksaminen tai koulutukset eivät toteudu, mutta koska kiinteitä kustannuksia muodostuu joka tapauksessa lyhyelläkin aikavälillä, päädyttiin käyttämään näitä samoja arvioita kustannuksista.

8.2 Palkkakustannukset

Lyhyellä aikavälillä ainoa muuttuva kustannus olisi ratsastuksenopettajan palkka, jos hän tekisi töitä tuntipalkalla. Silloin tuntien peruuntuessa ei muodostuisi kustannuksia hänen palkastaan. Käänteistä tuloslaskelmaa tehdessä esille nousi erityisesti ratsastustuntien opettajan palkka, sillä muita työntekijöitä ei tarvita yrittäjän lisäksi. Vaikka ratsastustunnilla olisi enemmän tai vähemmän osallistujia, tämä ei vaikuta työntekijän palkkakustannuksiin. Osallistujamäärä taas vaikuttaa ratsastustunnista saataviin tuloihin, mitä enemmän osallistujia, sitä enemmän saadaan tuottoja. Jos osallistujia on vähemmän, saadaan yhdestä ratsastustunnista vähemmän rahaa, mutta työntekijän palkkakustannukset pysyvät samana.

Ratsastuksen opettajan palkka muodostaa ison osan ratsastustunnin kustannuksista, joten käänteistä tuloslaskelmaa tehdessä haluttiin selvittää miten palkkakustannuksia saisi pienemmiksi. Jos työntekijän palkka

maksettaisiin tuntipalkkana, olisi se yksinkertaisinta sovittaa ratsastustuntien aikatauluihin ja määrään sekä huomioida muuttuvana kustannuksena. Toinen vaihtoehto voisi olla se, että ratsastuksen opettaja olisi ulkopuolinen yrittäjä, joka laskuttaisi tehdyistä tunneista. Silloin ei tarvitsisi huolehtia myöskään työnantajakuluista.

Lopulta käänteisessä tuloslaskelmassa päädyttiin kuitenkin ratkaisemaan työntekijän palkkaus niin, että työntekijä palkattaisiin osa-aikaiseksi kuukausipalkalla, sillä työtunteja ei tule viikossa ratsastustuntien määrästä riippuen kuin noin 24-30. Palkkakustannukset taas arvioitiin maaseutuelinkeinojen työehtosopimuksen mukaan, tosin palkkaa nostettiin hieman korkeammaksi, sillä pitkän hevostaustan omaavat ammattilaiset haluavat oletettavasti keskivertoa suurempaa palkkaa. Palkkakustannuksiin huomioitiin siis osa-aikaisen ratsastuksenopettajan palkkakustannukset, sekä yrittäjän omat palkkakustannukset hevosten hoidosta ja muista mahdollisista töistä.

Palkat/vuosi	
Yrittäjä	30000
Työntekijä	21600
Yhteensä	51600

Kuvio 5. Työntekijöiden palkkakustannukset

Toisaalta nämäkin luvut ovat vain arvioita, sillä lopullinen palkkakustannus on ratsastustuntien pitäjän osalta sopimuskysymys. Paras vaihtoehto tietysti olisi, jos yrittäjä itse voisi toimia ratsastuksenopettajana, sillä silloin ei tarvitsisi palkata ulkopuolista tekijää ollenkaan. Tähän kuitenkin vaadittaisiin paljon pidempi ratsastus-, valmennus- ja opetustausta hevososalta sekä ammattitutkinto. Näiden saavuttamiseen taas voi mennä jopa useampi vuosikymmen. Lisäksi yrittäjälle maksettu palkka on markkinapalkkaa jonkin verran korkeampi, eli hän on ansainnut enemmän palkkaa kuin olisi saanut työskennellessään jossain toisessa yrityksessä. Ylisuuren palkan voisi huomioida osana yrityksen voittoa.

8.3 Investointien ja poistojen laskenta

Investointeihin ja poistoihin laskettiin hevostilan, hevosten, koneiden ja kaluston kustannukset. Periaatteessa myös hevosten satulat olisi voinut lisätä näihin kustannuksiin myös, sillä yksi laadukas satula maksaa monesti jo yli 1.000 €. Joensuun alueella ei ollut myynnissä tällä hetkellä ratsastuskoulutoimintaan sopivaa hevostilaa, mutta Etelä-Suomessa oli myytävänä useampi, joiden hintaa käytettiin ratsastuskoulun rakennusten ja maa-alueiden kustannuksien arvioimiseksi. Koska alueella piti sijaita myös maneesi, tämä nosti investointikustannuksia huomattavasti. Sopivia vuokrattavia tiloja ei löytänyt, joten tilat päädyttiin ostamaan.

Tasapoistot	Tila & rakennukset	Hevoset	Koneet ja kalusto	Yhteensä
Hankintameno	500000	36000	10000	
Käyttövuodet	20	8	8	
Poistot/vuosi	25000	4500	1250	30750

Kuvio 6. Poistot

Hevosten kulut huomioitiin myös investointilaskelmassa, sillä arvion perustana oli, että jos yksi opetuskäyttöön soveltuva hevonen maksaisi noin 9.000,00 € ja niitä olisi neljä kappaletta, hevosiin jouduttaisiin investoimaan noin 36.000 €. Jos hevosia tarvitaan enemmän tai vähemmän, valitsemalla halvempia tai kalliimpia voitaisiin investointikustannukset säilyttää suunnilleen samana. Poistoja laskiessa päädyttiin käyttämään tasapoistolaskentaa käyttövuosien mukaan, sillä kaikkien investointikustannusten ollessa ainoastaan suuntaa antavia arvioita mahdollisista määristä, ei koettu tarpeelliseksi laskea tarkempia tuloksia muilla menetelmillä. Poistot laskettiin jakamalla hankintameno käyttövuosilla.

8.4 Hinnoittelun perusteet

Hinnoittelun perusteena käytettiin markkinahintaa. Laskelmia varten selvitettiin, mitä muut alueen ratsastuskoulut pyytävät yksityis- ja pienryhmätunneilta, sekä

hintoja korotettiin jonkin verran yritystoiminnan luonteen vuoksi. Yksityistunnista voidaan pyytää kalliimpaa hintaa perustuen yksilöllisempään opetukseen, mutta silti käänteisen tuloslaskelman perusteella todettiin, että kannattavinta olisi järjestää ratsastustunteja niin, että osallistujia olisi vähintään kolme. Tähän toki vaikuttaa ratsastustuntien hinta, eli miten paljon asiakkaat oikeasti maksavat ryhmäkoon perusteella tunneista.

Ratsastustunnit hinnoiteltiin niin, että hinnat ovat jonkin verran korkeammat kuin alueen muilla ratsastuskouluilla yksityis- ja pienryhmätunneilla. Tarkoitus oli markkinoinnin avulla saada asiakkaat uskomaan, että rahalle saa vastinetta, ja laadukkuuden takia tunneista kannattaisi maksaa keskivertoa korkeampaa hintaa. Yksityistunnit maksaisivat 95 €, 2 hengen ratsastustunnit 75 € henkilöltä ja 3 hengen ratsastustunnit 55 € per henkilö, jos hinnat sisältävät arvonlisäveron. Laskelmissa käytettiin arvonlisäverottomia hintoja. Kuitenkin lopulta asiakkaat määrittelevät itse, minkä hinnan he ovat valmiita maksamaan yhdestä ratsastustunnista.

8.5 Ratsastustuntien tarvittavat myyntimäärät

Ratsastustuntien myyntimäärien selvittämiseksi laskettiin käänteinen tuloslaskelma. Käänteinen tuloslaskelma laskettiin lyhyelle aikavälille niin, ettei muuttuvia kustannuksia ollut ollenkaan. Hevosten hoitokustannukset laskettiin kuten kiinteät kustannukset, ja niiden määrä kerrottiin niin, että yksityistunteja varten hevosia tulisi olla kolme, 2 hengen ratsastustunteja varten neljä ja 3 hengen tunteja varten viisi. Hevosten kustannukset siis muuttuivat niiden tarvittavan määrän mukaan. Hintoihin laskettiin asiakkailta pyydettävä hinta ratsastustunneista arvonlisäverottomana, ja tämä kerrottiin ratsastustunnille osallistujien mukaan. Lyhyen aikavälin myyntimäärän selvittämiseksi laskettiin kuitenkin ensin tarvittava myyntimäärä vuodessa. Tarvittava myyntimäärä laskettiin asettamalla ensin voittotavoite, joka tässä tapauksessa haluttiin olevan 30 000 € oman pääoman kasvattamiseksi. Voittotavoitteeseen lisättiin kiinteät kustannukset, ja se jaettiin myyntikatteella. Lopuksi selvitettiin tarvittava myyntimäärä yhdelle päivällä. Yhden päivän myyntimäärässä huomioitiin se,

että ratsastustunteja järjestettäisiin 47 viikkona vuodessa huomioiden mahdolliset lomat, sekä niitä pidettäisiin kuutena päivänä viikossa. Sunnuntait olisivat hevosten vapaapäiviä.

KÄÄNTEINEN TULOSLASKELMA	Yksityistunnit	2 hengen ryhmät	3 hengen ryhmät
Voitto	30000,00	30000,00	30000,00
Kiinteät kustannukset	17100,00	17100,00	17100,00
Palkat	51600,00	51600,00	51600,00
Poistot	31166,67	31166,67	30750,00
Hevosten kustannukset	9960,00	13280,00	16600,00
Hinta	76,61	120,97	133,06
Muuttuvat kustannukset	0,00	0,00	0,00
Myyntikate	76,61	120,97	133,06
Myyntimäärä/vuosi	1825,11	1183,35	1097,59
Liikevaihto	139826,67	143146,67	146050,00
Myyntimäärä/päivä	6,47	4,20	3,89

Kuvio 7. Käänteinen tuloslaskelma lyhyelle aikavälille

Pitkälle aikavälille käänteinen tuloslaskelma laskettiin samalla kaavalla, mutta tällä kertaa muuttuvat kustannukset huomioitiin normaalisti niin, että laskennallisesti yhden hevosen pystyessä tekemään 2 ratsastustuntia, yhdelle ratsastajalle yhdelle ratsastustunnille huomioitiin muuttuvista kustannuksista ainoastaan puolet yhden hevosen kustannuksista. Jos ratsastajia on kaksi tunnilla, huomioidaan yhden hevosen kustannukset, ja ryhmäkoon ollessa kolme ratsastajaa, huomioimme 1,5 hevosen muuttuvat kustannukset.

KÄÄNTEINEN TULOSLASKELMA	Yksityistunnit	2 hengen ryhmät	3 hengen ryhmät
Voitto	30000,00	30000,00	30000,00
Kiinteät kustannukset	17100,00	17100,00	17100,00
Palkat	51600,00	51600,00	51600,00
Poistot	30750,00	30750,00	30750,00
Hinta	76,61	112,90	133,06
Muuttuvat kustannukset	4,55	9,10	13,64
Myyntikate	72,06	103,81	119,42
Myyntimäärä/vuosi	1796,30	1247,02	1083,98
Liikevaihto	137619,46	140792,77	144239,69
Myyntimäärä/päivä	6,37	4,42	3,84

Kuvio 8. Käänteinen tuloslaskelma pitkälle aikavälille

Lopuksi selvitettiin ratsastustuntien tarvittava myyntimäärä koko vuodelle samalla tavalla kuin lyhyen aikavälin laskelmassa, sekä selkeyden vuoksi myös yhdelle päivälle. Vaikka molemmissa tapauksissa, pitkän ja lyhyen aikavälin käänteisissä tuloslaskelmissa laskettiin tarvittava myyntimäärä yhden vuoden ajalle, on ymmärrettävämpää ja selkeämpää vertailla päiväkohtaisia myyntimääriä. Yhden päivän myyntimäärässä huomioitiin myös lomaviikot ja hevosten vapaapäivät myös samalla tavalla kuin lyhyen aikavälin laskelmassa.

9 Tuloslaskelman ja tilinpäätösten vertailu

9.1 Ratsastustuntien myyntikate

Jotta voitaisiin arvioida yrityksen kannattavuutta laskelmalla toiminnan tulos vuoden aikavälille, sekä sen avulla vertailla laskelmia tilinpäätöstietoihin, laskettiin myös perinteinen tuloslaskelma käänteisen tuloslaskelman tuloksien perusteella. Tuloslaskelmaa varten laskettiin erilaisille ratsastustunneille myyntikatteen sekä myyntikateprosentin alla olevan taulukon (kuvio 9) mukaisesti. Koska kyseinen laskelma on pitkältä aikaväliltä, huomioitiin hevosten hoitokustannukset muuttuvina kustannuksina niin, että yhden

ratsastajan ratsastustunti kattaa 50 % yhden hevosen kustannuksista, sillä yksi hevonen voi tehdä kaksi ratsastustuntia. Jos ratsastajia on kaksi tunnilla, huomioidaan yhden hevosen kustannukset, ja ryhmäkoon ollessa kolme ratsastajaa, voidaan huomioida 1,5 hevosen muuttuvat kustannukset. Hinnaksi laskettiin veroton hinta, ja jos osallistujia tunnille on 2 tai 3, laskettiin suoraan hinnaksi kaksin tai kolminkertainen veroton hinta.

Yksityistunti		2 ratsastajaa tunnilla		3 ratsastajaa tunnilla	
Myyntikate	72,064958	Myyntikate	111,8718	Myyntikate	119,4206
Hinta	76,612903	Hinta	120,9677	Hinta	133,0645
Muuttuvat kust.*	4,5479452	Muuttuvat kust.*	9,095890	Muuttuvat kust.*	13,64383
Katetuotto-%	94,06%	Katetuotto-%	92,48%	Katetuotto-%	89,75%
Hinta + alv	95,00	Hinta + alv	75,00	Hinta + alv	55,00

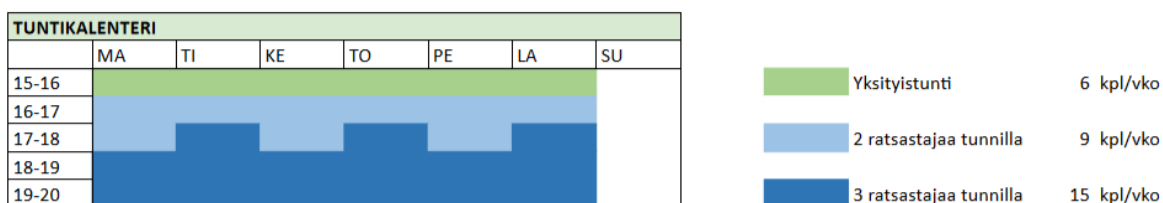
Kuvio 9. Myyntikatteet ja katetuotto prosentit eri tuoteryhmille

Myyntikatteen ja katetuotto prosenttien laskeminen on yksi helpoimmista ja nopeimmista tavoista selvittää yrityksen kannattavuutta, mutta jotta sen avulla voisi saada luotettavan kuvan yritystoiminnan kannattavuudesta, tulisi käyttäjän tuntea myös toimiala sekä yrityksen kokonaiskuva. Mielestämme ratsastuskoulun kannattavuutta arvioitaessa katetuotto prosentti on hyvin harhaanjohtava. Laskelmissamme katetuotto prosentti erilaisilla ratsastustunneilla on jopa 89,75-94,06 %, mikä on todella suuri. Tämä johtuu siitä, että muuttuvat kustannukset ovat hyvin pienet. Hevosten ylläpito ei ole erityisen kallista, vaan yritystoiminnan kustannuksista suurin osa muodostuu kiinteistä kustannuksista, eli esimerkiksi palkoista, sähköstä, vedestä sekä rakennuksista ja muista investoinneista. Näitä kustannuksia ei huomioida ollenkaan myyntikatetta laskiessa, joten katetuotto prosentti antaa liian positiivisen kuvan.

Katetuotto prosentti olisi antanut vielä epäluotettavamman kuvan siinä tilanteessa, jos myyntikatetta olisi laskettu lyhyelle aikavälille. Koska periaatteessa hevosten hoitokustannukset tulisi käsitellä alle kuukauden aikavälillä kiinteinä eikä muuttuvina kustannuksina, muuttuvia kustannuksia ei olisi ollenkaan ja silloin katetuotto prosenttikin olisi ollut 100 %. Koska

yrittötoiminnasta muodostuu paljon muita kustannuksia, tämä tulos olisi erityisen harhaanjohtavaa informaatiota yrityksen kannattavuudesta.

Vaikka katetuotto prosentti ei ole kaikista käyttökelpoisin työkalu ratsastuskoulun liiketoiminnan kannattavuuden arviointiin, myyntikate kertoo kuitenkin tuoteryhmäkohtaisesta kannattavuudesta, eli mitkä tuoteryhmät ovat kannattavimpia verrattuna toisiin tuoteryhmiin. Laskelmissa on kolme eri tuoteryhmää, joita ovat yksityistunnit sekä ryhmäkooltaan 2 ja 3 ratsastajan tunnit. Laskelmien mukaan paras myyntikate olisi ratsastustunneilla, joihin osallistuu 3 ratsastajaa, vaikka sillä onkin suhteellisesti pienin katetuotto prosentti. Näiden johtopäätösten perusteella tehtiin kuvion 10 mukainen tuntikalenteri, jossa olisi eniten juuri tälle ryhmäkoolle ratsastustunteja.



Kuvio 10. Tuntikalenteri

Yksityistunneilla on kaikista pienin myyntikate. Siksi päädyttiin siihen, että yksityistunteja järjestettäisiin kaikista vähiten. Yksityistunnit ovat kaikista kannattamattomimpia käänteisen tuloslaskelman ja myyntikatteen perusteella, mutta monipuolisuuden vuoksi haluttiin kuitenkin tarjota useampia vaihtoehtoja asiakkaille. Tuntikalenteri on vain suuntaa antava, sillä oikeasti vasta kysyntä määrittää todellisuudessa tarkemmin ratsastustuntien määrän ja millaisia ratsastustunteja pidetään milloinkin.

9.2 Ratsastuskoulun tuloslaskelma

Jotta voitaisiin analysoida tilinpäätöstietoja ja vertailla erilaisten tunnuslukujen avulla muita ratsastuskouluja tekijöiden omaan liikeideaan, laskettiin perinteisen tuloslaskelman (kuvio 11) avulla tulos ja liikevaihto ratsastuskoulun toiminnalle

vuoden aikavälille. Apuna käytettiin myös jo käänteisessä tuloslaskelmassa esitettyjä laskelmia kustannuksista ja poistoista. Koska ratsastuskoulu tarjoaa palveluinaan niin yksityistunteja kuin kahden ja kolmen hengen ryhmätunteja, selvitettiin ratsastustuntien myyntikate ja vaikutus tulokseen, jos näitä kaikkia tuoteryhmiä käytettäisiin tuloksen muodostumiseen.

TULOSLASKELMA	
Liikevaihto	166584,68
Hinta	
Yksityistunti	76,61
2 ratsastajaa tunnilla	120,97
3 ratsastajaa tunnilla	133,06
Muuttuvat kustannukset	
Yksityistunti	4,55
2 ratsastajaa tunnilla	9,10
3 ratsastajaa tunnilla	13,64
Muuttuvat kustannukset vuodessa yhteensä	14748,99
Myyntikate	
Yksityistunti	72,06
2 ratsastajaa tunnilla	111,87
3 ratsastajaa tunnilla	119,42
Myyntikate vuodessa yhteensä	151835,69
Kiinteät kustannukset	
Sähkö (valaistus/lämmitys)	6800,00
Vesi	1800,00
Kunnossapito (rakennukset, tarhat)	300,00
Lantalan tyhjennys	800,00
Koulutukset	300,00
SRL:n jäsenmaksu	200,00
Markkinointi	900,00
Vakuutukset	6000,00
Kiinteät kustannukset yhteensä	17100,00
Palkat/vuosi	
Yrittäjä	30000,00
Työntekijä	21600,00
Palkat yhteensä	51600,00
Poistot	30750,00
Liiketulos	52385,69
Liiketulos-%	31,4 %
Käyttökate	83135,69
Käyttökate-%	49,9 %

Kuvio 11. Tuloslaskelma

Ratsastuskoulun tuloslaskelmassa laskettiin mahdollinen tulos kokonaiselle vuodelle. Kiinteät kustannukset ja muuttuvat kustannukset ovat samoja, mitä käytettiin myös pitkän aikavälin käänteisessä tuloslaskelmassa.

Tuloslaskelmaan lisättiin myös poistot, jotta tunnuslukujen laskeminen olisi

helpompaa, sekä tuloslaskelma olisi vertailukelpoinen muiden yritysten tilinpäätöstietoihin.

Tuntikalenterin perusteella laskettiin mahdolliset myyntimäärät eri tuoteryhmille. Silti laskelmissa käytetyt myyntimäärät voivat antaa liian positiivisen kuvan liikevaihdosta ja tuloksesta. Realistisessa tilanteessa kaikkia ratsastustunteja ei ole mahdollista pitää esimerkiksi asiakkaiden perumisien takia, eli myyntimäärät olisivat todellisuudessa vähemmän. Tuloslaskelma antaa kuitenkin viitteitä siitä, mitä ratsastuskoulun liikevaihto ja tulos voisivat olla ihannetilanteessa.

9.3 Vertailtava aineisto

Vertailemalla omia laskelmien tuloksia muiden yritysten tilinpäätöstietoihin, voidaan selvittää laskelmien paikkansapitävyyttä sekä arvioida liikeidean eroavaisuuksien aiheuttamia muutoksia kustannusrakenteeseen. Apuna tähän käytettiin teoriapohjassa esitettyjä analysoinnin perusteita ja tunnuslukuja, sekä haettiin PRH:n Virre-tietopalvelusta kahden muun ratsastuskoulun julkiset tilinpäätöstiedot vuosille 2019 ja 2020. Lisäksi aineistona käytettiin myös Sara Viljarannan tekemiä laskelmia ratsastuskoulun tulosbudjetista, jotka on esitetty hänen opinnäytetyössään *Hevostalous ja sen kannattavuus (2015)*.

Liiketoiminnan vertailua varten tilattiin kahden eri ratsastuskoulun tilinpäätöstiedot, jotta saataisiin vertailukelpoista aineistoa saman toimialan ja samankaltaisesta yrityksestä. Kyseiset yritykset ovat Tuomarinkartanon ratsastusopisto ja Rauhalahden ratsastuskoulu. Tilinpäätösten analysoinnin helpottamiseksi koottiin samaan taulukkoon euromääräiset tiedot tässä opinnäytetyössä tehdyn ratsastuskoulun tuloslaskelmasta sekä Tuomarinkartanon ratsastusopiston ja Rauhalahden ratsastuskoulun tilinpäätöstiedoista. Huomioon otettiin molemmilta yrityksiltä tilinpäätöksissä esitetyt tiedot vuosilta 2020 ja 2019.

“Tilinpäätös 1” tarkoittaa Tuomarinkartanon ratsastusopistoa, ja “Tilinpäätös 2” Rauhalahden ratsastuskoulun tilinpäätöstietoja. Lisäksi mukaan otettiin Sara

Viljarannan opinnäytetyössä esitellystä ratsastuskoulun tulosbudjetista (2015, 37) vertailukelpoisia tietoja muun muassa liikevaihdosta ja muuttuvista sekä kiinteistä kustannuksista, sillä näistä ei saa eriteltyä tietoa tilinpäätöksistä.

Viljarannan saamat tulokset esitetään taulukon kohdassa “Viljarannan esimerkki”.

	Ratsastuskoulun tuloslaskelma		Tilinpäätös 1 2020		Tilinpäätös 1 2019		Tilinpäätös 2 2020		Tilinpäätös 2 2019		Viljarannan esimerkki	
		%		%		%		%		%		%
Liikevaihto	151835,69		624712,13		608524,43		316259,86		247596,49		1142100,00	
Liiketoiminnan muut tuotot	-		1190,00		2040,70		300,00		0,00		-	
Henkilöstökulut	51600,00	34 %	222635,39	36 %	245465,95	40 %	15421,29	5 %	13788,24	6 %	321059,92	28 %
Poistot ja arvonalentumiset	30750,00	20 %	41809,64	7 %	44417,87	7 %	31885,58	10 %	19733,51	8 %	-	
Liiketoiminnan muut kulut	-		170453,59		178602,07		74283,96		67465,54		-	
Liiketulos	52385,69	35 %	65847,11	11 %	27172,96	4 %	52042,01	16 %	32238,21	13 %	-	
Käyttökate	83135,69	55 %	107656,75	17 %	71590,83	12 %	83927,59	27 %	51971,72	21 %	564091,73	49 %
Kiinteät kustannukset	17100,00	11 %	-		-		-		-		213342,67	19 %
Muuttuvat kustannukset	14748,99	10 %	-		-		-		-		364665,60	32 %

Kuvio 12. Kustannusrakenteen, tilinpäätöstietojen ja tunnuslukujen vertailtava aineisto

Taulukosta ilmenee kaikki vertailukelpoisiksi sopivat sekä opinnäytetyömme kannalta olennaisimmat luvut. Prosenttilukujen avulla tunnusluvut sekä kustannusrakenteesta kertovat luvut on suhteutettu liikevaihtoon myöskin vertailun helpottamiseksi. Tunnusluvuiksi laskettiin liiketulos ja liiketulosprosentti sekä käyttökate ja käyttökateprosentti, jotka nekin on selkeyden vuoksi esitetty samassa taulukossa.

9.4 Tilinpäätöstietojen analyysi

Kuten teoriapohjasta ilmenee, yrityksen tilinpäätöstietoja pystytään analysoimaan hyvin laajasti, ja tekemään pitkälle meneviä päätelmiä tarkastelemalla lukuja tai rakentamalla omia tunnuslukuja. Koska tämän opinnäytetyön tarkoitus on lähinnä vertailla omia laskelmia todellisten yritysten lukuihin sekä selvittää ratsastuskoulun kustannusrakennetta, ei koettu tarpeelliseksi alkaa analysoimaan tarkemmin kyseisten yritysten kokonaistilannetta. Siksi tässä analyysissä tarkastellaan ainoastaan niitä lukuja, ja tehdään päätelmiä ainoastaan niistä tilinpäätöksissä esitetyistä tiedoista, jotka ovat tämän opinnäytetyön kannalta oleellisia.

Näistä yrityksistä ensimmäiseksi tutkimme Tuomarinkartanon Ratsastusopistoa, joka on kooltaan iso yritys ratsastuskouluksi. Helsingissä sijaitseva osakeyhtiö on toiminut yli 30 vuotta, ja työllistää neljä henkilöä. Hevosia on tallilla nettisivujen mukaan 25 kappaletta. Talli tarjoaa päätoimisesti ratsastustunteja koulu- ja esteratsastuksesta, joten se on vertailukelpoinen opinnäytetyössä esitettyyn liikeideaan. Hintataso on Etelä-Suomelle tyyppillisesti kalliimpi, joten ratsastustuntien hinnat ovat melko samalla tasolla kuin tässäkin opinnäytetyössä käytetyt ratsastustuntien hinnat. Yrityksen koosta kertovat esimerkiksi liikevaihto ja taseen loppusumma. Vuonna 2020 liikevaihto oli 624 712 euroa ja taseen loppusumma 399 134 euroa. Parhaiten liikevaihto kuvaa yhden tilikauden laajuutta, taseen loppusumma taas kertoo paremmin koko yrityksen historian tuloksesta. Molemmilla mittareilla kyseessä on toimialan huomioon ottaen suurikokoinen yritys.

Tuomarinkartanon ratsastusopiston liikevaihto oli kasvanut vuodesta 2019 jonkin verran verrattuna vuoteen 2020, mutta myös tulos oli kasvanut merkittävästi, yli kaksinkertaistunut. Selittäväenä tekijänä voisi olla esimerkiksi henkilöstökulujen pienentyminen, sillä muita suuria muutoksia ei ole tuloslaskelmasta havaittavissa. Liikevaihdon ja tuloksen kasvaminen on kuitenkin aina hyvä signaali liiketoiminnan kannattavuudesta, jos se ei ole liian nopeaa. Tuloslaskelmassa huomaa myös selkeästi, että palkat ovat todella iso osa liiketoiminnan kustannuksia, samoin myös liiketoiminnan muut kulut. Yleensä tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa kuluissa huomioidaan satunnaiset, ei usein toistuvat kulut ja kustannukset, joita voi tässä tapauksessa lähinnä arvailla. Lisäksi ulkopuolisten palvelujen määrä on kasvanut vuodesta 2019, silloin summa oli 31 526,01 €, mutta vuonna 2020 se oli 50 919,86 €. Ulkopuolisissa palveluissa voidaan esittää palkat, joita on maksettu muille yrittäjille. Ehkä henkilöstökulut ovat vähentyneet siksi, koska yritys on alkanut ostaa enemmän palveluita alihankintana.

Toiseksi vertailukohteeksi valitsimme Kuopiossa sijaitsevan Rauhalahden Ratsastuskoulun, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1969, mutta ollut nykyisessä yhtiömuodossaan vuodesta 1999 lähtien. Yritys työllistää neljä

henkilöä, ja on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Ratsastuskoulu kertoo nettisivuillaan tarjoavansa opetusta läpi vuoden, kuitenkin loma-aikoja painottaen. Yrityksen opetustarjontaan kuuluu eritasoisille ratsastajille tarkoitettuja yleiskursseja, lyhytkestoisempia kursseja sekä koulu- ja esteratsastuskursseja. Ratsastustunnit ovat hintatasoltaan selkeästi alhaisemmat verrattuna Tuomarinkartanon Ratsastusopiston tarjoihin tunteihin. Yhtiön liikevaihto vuonna 2020 oli 316 259 euroa ja taseen loppusumma 226 866 euroa, joten se on kooltaan jonkin verran pienempi yritys kuin Tuomarinkartanon Ratsastusopisto.

Liikevaihdoltaan Rauhalahden ratsastuskoulu on melkein puolet pienempi kuin Tuomarinkartanon Ratsastusopisto, mutta toisaalta sen liiketulos on suhteessa liikevaihtoon suurempi. Tämäkin ratsastuskoulu on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan ja tulostaan vuodesta 2019. Tuloslaskelman perusteella Rauhalahden ratsastuskoulun käyttökate on kuitenkin paljon parempi kuin Tuomarinkartanon Ratsastusopiston. Henkilöstökulut ovat myös verrattuna liikevaihtoon merkittävästi pienemmät, mikä voi selittää paremman katteen. Valitettavasti tuloslaskelmasta ei selviä kiinteiden ja muuttuvien kustannusten määriä, mutta toisaalta nykyaikana niitä ei enää välttämättä erotella ollenkaan.

10 Johtopäätökset

10.1 Ratsastuskoulun kustannusrakenne

Kuten tuloslaskelmasta, käänteisestä tuloslaskelmasta ja tilinpäätöksistä selviää, suurin osa ratsastuskoulun kustannuksista muodostuu yrityksen perustamisvaiheessa, joten poistot ovat verrattain suuret. Ratsastuskoulun toiminnan aloitus on kallista, mutta sen jälkeen kustannuksia muodostuu eniten työntekijöiden palkoista. Kiinteät kustannukset ovat yleensä suuremmat kuin muuttuvat kustannukset. Liiketoiminnan muut kulut ovat myös merkittäviä tilinpäätösten perusteella, joten olisi kiinnostavaa selvittää tarkemmin mitä ne sisältävät.

Verrattuna Tuomarinkartanon Ratsastusopiston ja Rauhalahden ratsastuskoulun tilinpäätöksissä esitettyihin poistoihin, liikevaihtoon suhteutettuna on tämän opinnäytetyön laskelmissa poistot saatettu arvioida liian yläkanttiin. Toisaalta jos yrityksen on tarkoitus panostaa laatuun, on erityisesti alkuinvestointeihin satsattava rahaa, mikä näkyy suurempina poistoina.

Rauhalahden ratsastuskoulun henkilöstökulut ovat suhteutettuna liikevaihtoon todella pienet verrattuna tämän opinnäytetyön ja Sara Viljarannan laskelmiin, sekä Tuomarinkartanon Ratsastusopistoon. Työntekijöitä on kuitenkin useampi, joten ehkä ratsastuksen ohjaajat työskentelevät osa-aikaisina, tai yrittäjä itse hoitaa isomman osan töistä ja ratsastustuntien opettamisesta. Toisaalta työntekijöiden kustannukset pienenevät samassa suhteessa automatisoinnin kanssa, joten hevosten hoitoa on voitu helpottaa esimerkiksi työkoneiden tai heinäautomaattien avulla.

Sara Viljarannan laskelmiin verratessa käy ilmi, että hänen esimerkissään yrityksen kiinteät kustannukset ovat jopa pienemmät kuin muuttuvat kustannukset. Tämän voisi kuitenkin selittää sillä, että koska yritykseen on palkattu ratsastuksenopettaja tuntipalkalla, hän laskee ratsastuksenopettajan palkat muuttuviin kustannuksiin. Tuntiopettajan palkat esitetään tämän opinnäytetyön laskelmissa kiinteänä kustannuksena, sillä hänet on palkattu osa-aikaiseksi työntekijäksi. Verrattuna Viljarannan laskelmiin, opinnäytetyön laskelmissa käyttökate on suhteellisesti isompi, mutta tämä voi perustua paljon kalliimpiin hintoihin. Viljarannan tulosbudjetti eroaa muutenkin jonkin verran kustannusten huomioimisessa, hän on laskenut esimerkiksi hevosten investointikustannukset muuttuviin kustannuksiin. Omissa laskelmissa ne laskettiin ainoastaan investointeihin, ja jos uusia hevosia tarvitsee hankkia, käytetään yrityksen omaa pääomaa tai lainaa. Viljarannan ratsastuskoululla on paljon enemmän muita työntekijöitä, muun muassa tallityöntekijöitä, tuuraajia, kiinteistöhoitajia ja kirjanpitäjiä. Lisäksi hän on laskenut mukaan kustannuksia pohjien huolloista ja vuokrakuluista, joita ei sisälly tämän opinnäytetyön laskelmiin.

Laskelmia varten löydettiin lähinnä internetistä kattavasti hintatietoja eri palveluntarjoajien ja varustekauppojen sivuilta, samoin myös erilaisista hevosten myyntisivuilta. Eri palveluiden ja tavaroiden hintoja ei avattu laskelmien yhteydessä sen tarkemmin, sillä hinnat elävät jatkuvasti ja muuttuvat laadun ja hankintapaikan mukaan, eikä niiden luettelemisen koettu olevan tärkeää informaatiota opinnäytetyön kannalta. Kuitenkin hintoja pohtiessa ja kustannusrakennetta selvittäessä törmättiin jatkuvasti siihen, että suurin osa kustannuksista pystyy olemaan tässä vaiheessa vielä ainoastaan arvioita. Tämä tekee laskelmista jokseenkin epäluotettavia, mutta kuitenkin suuntaa antavia.

Sara Viljaranta oli omassa opinnäytetyössään kertonut tarkat luvut, mitä oli laskelmissa käyttänyt. Niihin vertaillen huomattiin, että myös yrityksen sijainnilla on väliä. Viljarannan esimerkkiyritys sijaitsee pääkaupunkiseudulla, ja tämän huomaa myös kalliimmista hinnoista yrityksen ostoissa. Koska tämän opinnäytetyön ratsastuskoulu sijaitisi Joensuun seudulla, on täällä hintataso pienempi esimerkiksi ruokintakustannusten ja kuivikkeiden osalta. Koska Pohjois-Karjala on verrattain syrjäistä maaseutua pääkaupunkiseutuun verrattuna, täällä esimerkiksi hevosten vesi, heinät ja kuivikkeet maksavat paljon vähemmän.

Ratsastuskoulussa kaikki tulot tulevat ratsastustuntien myymisestä, joten myynnin vähetessä radikaalisti, ei ratsastuskoulu pysty selviämään kovinkaan pitkään. Siksi jonkinlainen sivuliiketoiminta voisi olla perusteltua, sillä näin tuloja pystyttäisiin saamaan myös muualta. Koska erityisesti lyhyellä aikavälillä ratsastuskoulun kustannukset eivät ole kovin joustavia, se ei pysty sopeutumaan kovin nopeasti taloudellisesti muuttuviin tilanteisiin. Hevoset on ruokittava ja hoidettava vaikka toiminta pysähtyisi tai yrittäjä sairastuisi, eikä kustannuksista pääse kovinkaan nopeasti eroon esimerkiksi myymällä hevosia.

Pieni hevosmäärä rajaa yrityksen kasvun mahdollisuuksia. Koska järkevintä on suhteuttaa tilat ja tallin koko pieneen hevosmäärään, yritys ei välttämättä pysty laajentumaan kysynnän kasvaessa. Yritys siis tulee jäämään aina pieneksi, ellei laajenneta käyttämällä esimerkiksi franchisingia. Liikevaihto ja tulos siis pysyvät

periaatteessa samana toiminnan vakiintumisen jälkeen, ellei yritys laajenna muuhun sivuliiketoimintaan.

10.2 Hevosmäärän vaikutukset kustannuksiin ja tulokseen

Vertaillen muihin ratsastuskouluihin sekä Sara Viljarannan esimerkkiin huomasimme, että liikevaihto, tulos ja henkilöstökulut ovat suunnilleen samat suhteutettuna yritysten kokoon. Hevosmäärä ei sinänsä vaikuta merkittävästi kustannusten muodostumiseen, mutta investoinnit ovat suurempia verrattuna muihin yrityksiin. Ratsastuskoululle on tietenkin kannattavampaa esimerkiksi investoida maneesiin, jos sitä käyttää suuri määrä ratsukoita. Suurempien investointien takia ainoaksi vaihtoehdoksi jäi lähinnä asiakkailta pyydettyjen hintojen nostaminen, jotta toiminta olisi kannattavaa. Sopivan hinnan taas määrittelee lopulta asiakkaat, joten lopullinen kannattavuus jää arvailujen varaan.

Käänteistä tuloslaskelmaa ja myyntikatetta laskiessa huomattiin, että vaikka ratsastustunneista pyydetäisiinkin halvempaa hintaa ryhmäkoon kasvaessa, olisi kolmen hengen ratsastustunnit silti myyntikatteeltaan kannattavin tuoteryhmä. Mitä enemmän hevosia on, sen kannattavampia ratsastustunnit ovat. Lisäksi kolmen hengen ratsastustunteja tarvitsisi myydä vähiten päästäkseen samaan liiketulokseen verrattuna muihin tuoteryhmiin. Tämä johtuu pitkälti ratsastuksenopettajan palkkakustannuksista, sillä ne eivät ole riippuvaisia hevosten määrästä.

Lisäksi käänteisellä tuloslaskelmalla todettiin, että pelkästään yksityistunteja tulisi myydä päivässä niin paljon, ettei se olisi realistista. Koska ratsastus on harrastustoimintaa, asiakkaat pääsevät harrastamaan lähinnä iltaisin ja viikonloppuisin, joten ratsastustunteja ei voida järjestää kovin montaa vuorokaudessa. Lisäksi jos ratsastustunteja jouduttaisiin pitämään esimerkiksi kuusi tuntia illassa, yksityistunteja järjestäessä hevosiakin pitäisi olla kuusi, mikä taas johtaisi edelleen kustannusten nousemiseen. Vaikka käänteinen tuloslaskelma osoittaisikin tarvittavan myyntimäärän, silti lopulta

ratsastuskoulun kapasiteetti eli tilat ja hevosten lukumäärä määräävät paljonko ratsastustunteja pystytään oikeasti myymään. Jotta ratsastuskoulu voisi järjestää ainoastaan yksityistunteja, niistä jouduttaisiin pyytämään niin suurta hintaa, että asiakkaiden ei enää uskottu haluavan maksaa sellaisia summia. Kustannuksia pienentämällä taas yritysidean perusta laadusta olisi kärsinyt, eikä ratsastuskoulu luultavasti olisi ollut enää tarpeeksi vetovoimainen.

10.3 Hevosmäärän kompensoiminen

Hevosmäärän kompensoimiseen haettiin ratkaisuja liiketoimintasuunnitelman avulla. Jotta pienemmällä hevospäärällä voitaisiin kattaa kaikki kustannukset, tulee vähintään tilat, maa-alueet ja rakennukset suhteuttaa niiden määrään. Silti erityisesti investoinnit ovat suuria, joten kustannusten kattamiseksi päädyttiin nostamaan ratsastustunneista pyydettäviä hintoja keskivertoa korkeammaksi, kuin mitä muut lähialueiden ratsastuskoulut pyytävät tunneistaan. Hinnoiksi päätettiin 95,00 € yksityistunnilta, 75,00 €/henkilö 2 hengen ratsastustunnilta ja 55,00 €/henkilö 3 hengen ratsastustunnilta. Kustannusten kattamisen lisäksi näiden hintojen uskottiin olevan vielä siinä rajalla, että mahdolliset asiakkaat suostuvat maksamaan ne.

Koska ratsastustuntien hinnat ovat paljon korkeammat, tulee yrityksen osata perustella asiakkaalle miksi hänen kannattaisi maksaa tästä palvelusta enemmän kuin kilpailevan yrityksen palvelusta. Tässä tapauksessa perusteena on muita alueen ratsastuskouluja laadukkaammat puitteet, opetus ja hevoset, sekä loistava asiakaspalvelu. Kaikki tehdään asiakkaalle helpoksi tuntien varaamisesta lähtien, ja jopa hevoset varustetaan asiakkaille valmiiksi ratsastustunteja varten. Markkinoinnin osuus nousi myös isoon rooliin liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä, sillä onnistunut markkinointi takaa, että asiakkaat löytävät yrityksen ja uskovat sen palveluiden paremmuuteen. Jotta ratsastuskoulu tulisi mahdollisimman monen harrastajan tietoon, kehitettiin liiketoimintasuunnitelmaan useita eri kanavia markkinointia varten. Ratsastuskoulu olisi voinut myös laskea hintoja ja säästää hevosissa, niiden

varusteissa ja muissa kustannuksissa, mutta silloin lupaus ratsastuskoulun laadukkuudesta ei olisi ollut enää uskottava.

11 Pohdinta

11.1 Yhteenveto ja tulevaisuus

Ensimmäiseksi voisi todeta, että molemmat tekijät ovat kehittäneet laajasti osaamistaan opinnäytetyön myötä. Molemmille esimerkiksi yrittäjäyys ja markkinointi olivat perusopinnoista huolimatta melko tuntemattomia, mutta liiketoimintasuunnitelman myötä näistäkin on opittu paljon uutta. Vaikka yritysidea paljastuisikin epäonnistuneeksi, tärkeämpänä voi pitää ammatillista kehittymistä ja sen laajentumista eri osa-alueille.

Jälkeenpäin voisi todeta, että jos tämän opinnäytetyön voisi tehdä uudestaan, sen rakenne olisi aivan erilainen. Vasta opinnäytetyötä tehdessä ilmeni, että aineistoa olisi ollut järkevämpi kerätä esimerkiksi tilinpäätöstietojen sijaan analysoimalla tarkemmin markkinoita, sekä valita kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka pohjautuisi aineiston keruuseen haastatteluista. Vasta opinnäytetyötä tehdessään tekijät ymmärsivät, miten suuri merkitys hinnoilla on ratsastuskoulun tulokseen, ja sopivan hinnan määräävät vasta asiakkaat. Siksi järkevämpää olisi ollut aloittaa tutkimus kartoittamalla mahdollisia asiakasryhmiä sekä haastatteleamalla heitä. Toisaalta molemmat tekijöistä ovat erikoistuneet taloushallintoon eikä markkinointiin, joten siksi tämä opinnäytetyö ja sen menetelmät tukevat heidän ammatillista osaamistaan paremmin. Kuitenkin tutkimusmenetelmät olisi voinut valita paremminkin, jotta aineistoa olisi saatu laajemmin erityisesti asiakkaiden näkökulmasta.

Opinnäytetyössä esitettyjen laskelmien perusteella yritystoiminta voisi olla kuitenkin kannattavaa. Koska nämä laskelmat ovat silti vain suuntaa antavia arvioita, johtopäätöksiä kannattavuudesta ei voi tehdä pelkästään niiden perusteella, sillä paljon riippuu myös esimerkiksi rahoituksen ja markkinoinnin onnistumisesta. Kuitenkin sekoittamalla eri tuoteryhmiä, saatiin tuloslaskelman

perusteella yritys tuottamaan tulosta. Tosin kuten luvussa 9.2 todettiin, kyseinen tuloslaskelma antaa liian positiivisen kuvan liikevaihdosta ja tuloksesta, sillä todellisuudessa myyntimäärät ovat luultavasti pienemmät. Jotta kannattavuutta voisi arvioida luotettavammin, kyseiset laskelmat pitäisi tehdä vasta perustamisvaiheessa, sillä näin suunnitteluvaiheessa erityisesti lukuihin liittyy liikaa epävarmuustekijöitä. Tähän samaan johtopäätökseen oli tullut myös Irene Takkinen omassa opinnäytetyössään (2010, 59), sillä hänenkin mielestään hevosalan yrityksessä on liikaa muuttujia, jotta voitaisiin vielä yrityksen suunnitteluvaiheessa tehdä tarpeeksi luotettavia laskelmia.

Esille voisi nostaa myös investointien tärkeyden, sillä useaan otteeseen kävi ilmi, että ratsastuskoulutoiminta vaatii huomattavia investointeja yritystoiminnan aloittamiseen ja toiminnan takaamiseen. Jotta yritysidea voisi hyödyntää oikeasti tulevaisuudessa, tulisi laatia kattavammat investointilaskelmat tarkemmilla luvuilla, erityisesti alkuinvestointien ollessa huomattavan korkeat yrityksen käynnistymisvaiheessa. Koska opinnäytetyön liikeidea oli vasta suunnittelu- ja testausvaiheessa, käytettiin vapaammin keskiarvolukuja, joista osa perustui myös tekijöiden omiin kokemuksiin. Esimerkiksi toimitilojen hinta-arviot ovat vain suuntaa antavia, sillä rakennusten ja maa-alueiden oikea hinta selviää vasta lopullisen toimipaikan perusteella.

Tällä hetkellä maailmalla vallitsema koronavirus on myös tekijöiden pohdintojen tuloksena vaikuttanut reilusti hevosten tämänhetkisiin hintoihin. Hevosharrastuksesta on tullut suosittumpaa, sillä ihmisillä on enemmän aikaa harrastaa ja hankkia omia hevosia. Tämä on vaikuttanut huomattavasti hevosten nykyisiin markkinahintoihin verrattuna kahden vuoden takaiseen. Mielenkiintoista olisikin tutkia tätä hintojen nousun vaikutusta ratsastuskoulujen toimintaan ja tilinpäätöksiin. Mahdollisessa tutkimuksessa voisi vertailla yritysten liikevaihtoa eri vuosilta, pohtia onko hevosten hintojen nousu nostanut kuluja tai onko ratsastustuntien hintoja pystytty nostamaan suosion ja mahdollisesti myös kulujen kasvaessa.

Vaikka liiketoimintasuunnitelma on kattavasti laadittu, laskelmia tulee ajan kuluessa päivittää erityisesti näiden muuttujien takia kustannuksissa.

Päivittämisen jälkeen liiketoimintasuunnitelma voisi olla hyödynnettävissä pitkälle tulevaisuudessa. Muuten itse suunnitelma ja taloudelliset laskelmat voisivat toimia hyvänä pohjana samankaltaisen yrityksen kannattavuutta arvioitaessa tai vertailla samankaltaisia liikeideoita, ja laajalla haastatteluihin perustuvalla tutkimuksella voisi analysoida tarkemmin asiakkaiden maksuvalmiutta tai kiinnostusta yritysideoa kohtaan.

Halutessaan yrityksen liikeidea voisi kehittää eteenpäin. Esimerkiksi jokin toinen oheisyrittötoiminta voisi auttaa yritystä kasvamaan tuottoisammaksi, sillä yleensä hevostalleilla on muitakin tulonlähteitä ja palveluita kannattavuuden takaamiseksi. Tässä opinnäytetyössä ei ehditty perehtyä yrityksen vaatimaan tehokkaaseen markkinointiin riittävästi, vaikka suunniteltiin esimerkiksi mahdollista matkailun kehittämistä ja markkinointia venäläisille asiakkaille sijaintimme perusteella. Perusteellinen markkinointisuunnitelma olisi todella hyödyllinen työkalu. Esimerkiksi matkailualan opiskelija voisi selvittää yrityksen potentiaalin matkailuyritykseksi laajentumiseen ja markkinointiin ulkomailla, sillä mielestämme yrityksellä voisi olla mahdollisuuksia saada hankittua asiakkaita myös ulkomailta. Suomessa, ja erityisesti myös ulkomailla, on hevostalleja, jotka saavat osan tuotoistaan matkailun avulla. Silti näiden asioiden selvittämiseen ja arvioimiseen tarvittaisiin matkailualan perehtyneempi henkilö.

11.2 Aikataulu ja rahoitus

Opinnäytetyö on aloitettu jo syksyllä 2020 tiedonkeruulla ja tutustumalla aihealueen teoriapohjaan. Maaliskuussa 2021 pidettiin ensimmäiset Teams-keskustelut ohjaavan opettajan kanssa, joissa hiottiin yrityksen liikeidea sekä pohdittiin sopivaa rakennetta opinnäytetyölle. Sen jälkeen tekijät ovat itsenäisesti luoneet opinnäytetyölle ja sen suunnitelmalle tekstiä sekä keränneet tietoa. Tekijät ovat olleet myös säännöllisesti kontaktissa keskenään opinnäytetyön prosessin etenemisestä. He ovat jatkuvasti jakaneet toisilleen tekstejä ja ideoita, sekä pitäneet yhteisiä palavereita, joissa ovat keskustelleet yksityiskohtaisesti opinnäytetyön sisällöstä ja suunnittelusta.

Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen hoidettiin yhdessä ja yhtä aikaa opinnäytetyön suunnitelman kirjoittamisen ohella. Opinnäytetyöstä muodostui yhteensä 6,44 € kuluja, sillä opinnäytetyötä varten tilattiin ajantasaiset tilinpäätöstiedot kahdesta muusta samankaltaisesta yrityksestä PRH:n Virre-tietopalvelusta. Nämä kulut tekijät kustansivat itse.

11.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa ja sen tekemisessä on lähtökohtana tutkimuseettisyys. Eettisyyden peruskysymys on, mikä on oikein ja mikä väärin. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen takaa eettisesti hyväksyttävän tutkimuksen, mutta tutkijan vastuulla on tiedon hankintaan ja julkaisemiseen liittyvien tutkimuseettisten periaatteiden noudattaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23.) Tämä opinnäytetyö noudattaa eettisyydeltään ja luotettavuudeltaan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta.

Tekijät ovat käyttäneet tarkkaa harkintaa ja lähdekritiikkiä valitessaan opinnäytetyölle sopivia lähteitä, joten näistä lähteistä saatu tieto ja tiedosta johdetut johtopäätökset ovat luotettavia. Myös esimerkiksi tilinpäätöksen sisältö määritellään lainsäädännössä ja kirjanpitolautakunnan hyvää kirjanpitolapaa koskevissa lausunnoissa. Tilinpäätös on lainsäädännössä vahvasti standardisoitu, joten lähtökohtaisesti niistä tehtävien johtopäätösten voi olettaa olevan tarpeeksi realistisia. Kuitenkin tutkimuksen myötä tehdyistä valinnoista ja perusteluista vastaa aina opinnäytetyön tekijä itse.

Lähteet

- Alma Talent. 2021. Tunnuslukuopas.
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>. 16.10.2021.
- Ahola, H. 2019. Hevosalan kannattavuus Suomessa. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121126026>. 8.6.2021.
- Eklund, I., Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eklund, I., Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eskola, A., Mäntysaari A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hevostalli.net. 2021. <http://markkinat.hevostalli.net/>. 17.9.2021.
- Hippolis. 2020. Hevotalous lukuina. <http://www.hippolis.fi/yhteistyö-ja-edunvalvonta/hevotalous-lukuina/>. 26.11.2021.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Immonen, H. 2021. Käänteisen tuloslaskelman kevytversio – hyödyt, virheet ja laatimishjeet. <https://www.draftprogram.com/2021/01/08/kaanteisen-tuloslaskelman-kevytversio-hyodyt-virheet-ja-laatimishjeet/>. 19.8.2021.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy. 20.9.2021
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kaimio, T. 2004. Hevosen kanssa. Helsinki: WSOY.
- Kaisanlahti T., Leppiniemi J. & Leppiniemi R. 2017. Tilinpäätöksen tulkinta. 5. uudistettu painos. BALTO print: Liettua.
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Koivula, J. & Roivas, M. 2017. Eläinrakkaus on kaiken perusta. Teoksessa Björs, M., Koivula J. (toim.). Suuri suomalainen ratsastuskirja. Painettu EU:ssa., 10-26.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kuosmanen, A. 2010. Ratsastuskoulun kannattavuuden arviointi. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121518368>. 7.3.2021.
- Laurila, R. 2016. Liiketoimintasuunnitelma ratsastuskoululle. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120118506>. 4.8.2021.
- Pesonen, I., Virtanen, H. & Jansson, H. 2008. Johdanto. Teoksessa Pesonen, I., Virtanen, H. & Jansson, H. (toim.). Hyvinvoiva, turvallinen ja ympäristöystävällinen talli. Forssa: Agropolis Oy, 9-10.
<https://www.ratsastus.fi/site/assets/files/2457/talliopas08.pdf>
- Piili, N. 2021. Hevostallin kannattavuus. Mitä kannattavuus on ja mikä siihen vaikuttaa? <https://www.hevosinfo.fi/hevostallin-kannattavuus-mita-kannattavuus-on-ja-mika-siihen-vaikuttaa/>. 8.4.2021.
- Pohjois-Karjalan Maakuntaliitto. 2021. Tilastot. <https://www.pohjois-karjala.fi/tilastot>. 19.4.2021.

- Ratsut.fi. 2021. <https://www.ratsut.fi/ilmoitukset/5-hevoset.html>. 17.4.2021.
- Rauhalahden Ratsastuskoulu. 2020. Opetus.
<https://www.rauhalahdenratsastuskoulu.fi/>. 28.11.2021.
- Suomen Ratsastajainliitto. 2019. Nouse ratsaille.
https://www.ratsastus.fi/site/assets/files/2457/nouse_ratsaille_opas_2019_web.pdf. 13.3.2021.
- Suomen ratsastajainliitto. 2020a. Ratsastuksen tunnuslukuja.
<https://www.ratsastus.fi/srl/ratsastuksen-tunnuslukuja/>. 11.4.2021.
- Suomen Ratsastajainliitto. 2020b. Ratsastajainliiton jäsentällin toiminnan kriteerit.
https://www.ratsastus.fi/site/assets/files/22257/jasentallikriteerit_2020.pdf. 18.4.2021.
- Takkinen, I. 2010. Vaelluställin liiketoimintasuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120717392>. 12.7.2021
- Theseus - ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut. 2021.
<https://www.theseus.fi/>. 25.8.2021.
- Tuomarinkartanon Ratsastusopisto Oy. 2021. <https://www.ratsastusopisto.fi/>. 28.11.2021.
- Varila, K. 2014. Hevoställien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201504094086>. 7.3.2021.
- Viljaranta, S. 2015. Hevostalous ja sen kannattavuus. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505239744>. 7.3.2021.
- Vilka, H. Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Visma.fi. 2021. <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/t/tuloslaskelma/>. 28.11.2021.
- Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen perustiedot

Yrittäjän nimi:

Lotta Koistinen

Yrityksen nimi (alustava):

Excellent Equestrian

Y-tunnus (jos olemassa):**Yrityksen osoite:**

Joensuu

Päätoimiala:

Muu toimiala

Ratsastus, Ratsastuskoulu

Yhtiömuoto tai toimintatapa:

Osakeyhtiö

Liikeidean kuvaus

Yrityksen liikeidea

Kouluratsastukseen suuntautunut ratsastuskoulu tarjoaa pienryhmä- ja yksityistunteja. Opetusevosia on vain muutama, mutta sen sijaan puitteet (esim. maneesi, hevosten varusteet, opetus) olisi keskivertoa laadukkaampaa, ja teknisen suorittamisen sijaan korostettaisiin ratsastuksen elämyksellistä puolta. Asiakkaina olisi pääasiassa aikuiset ja nuoret harrastajat, joilla olisi jo taustalla jonkin verran aiempaa kokemusta hevosista ja ratsastuksesta.

Osaaminen

Yrittäjän tausta ja osaaminen

Lotta Koistinen on koulutukseltaan viittä vaille valmis tradenomi, jonka opintoihin on sisällynyt myös yrittäjyyteen liittyviä opintojaksoja. Lisäksi hänellä on vahva harrastustausta hevosista yli 20 vuoden ajalta. Tällä hetkellä hän työskentelee kirjanpitäjänä ja palkanlaskijana, joten hän ymmärtää yrityksen talouspuolta sekä kirjanpitoa.

Osaamisen kehittäminen

Yrittäjän olisi hyvä opiskella hevosalan koulutus, ratsastuksen ohjaajaksi tai opettajaksi, miksei myös hevosen hoitajaksi. Vaikka hänellä on harrastustaustaa, antaisi alan koulutus ammattimaisemman kuvan ja mahdollisuuden opettaa itse ratsastustunneilla.

SWOT-analyysi

Vahvuudet

Liikeidean vahvuus on se, ettei kyseisellä yritysideoilla ole muita kilpailijoita erikoistumisen takia. Lisäksi yrittäjät ovat todella motivoituneita ja ovat nähneet laajasti hevosalan eri puolia ja kehitystä. Koska hevosia on vähän, niiden kustannuksiin, ylläpitoon ja hankkimiseen tarvitaan vähemmän rahaa. Tilojen ei tarvitse olla niin suuret, sekä yrittäjälle jää enemmän aikaa hevostenhoidosta esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, markkinointiin ja parempaan asiakaspalveluun.

Heikkoudet

Hevosalan ammatillinen koulutus puuttuu yrittäjältä, joten ratsastuksenopettajaksi pitäisi palkata ulkopuolinen, ja osaavan opettajan hankkiminen voi olla haastavaa ja kallista. Lisäksi hevoset ovat kalliita mutta arvaamattomia eläimiä, joten niihin voi liittyä yllättäviä kuluja esimerkiksi jos hevoset sairastuvat tai loukkaantuvat. Samoin alkuinvestoinnit ovat aluksi suuret. Koska Pohjois-Karjala on syrjässä, voi olla haastavaa löytää tarpeeksi asiakkaita jotka maksaisivat keskimääräistä kalliimpaa hintaa ratsastustunneista. Markkinointi voi epäonnistua, eikä potentiaaliset asiakkaat ymmärrä miksi tunnit ovat arvokkaampia hinnaltaan.

Mahdollisuudet

Pohjois-Karjalan alueella ei ole montaa kilpailijaa, ja niiden toiminta on erityyppistä. Lotta Koistisella on laajat verkostot alueen hevostalleilla, joten neuvoa ja apua esimerkiksi turauksiin löytyy varmasti. Markkinointiin panostamalla on helppo tavoittaa asiakkaita, sillä hevosalalla ns. piirit ovat pienet ja uusista talleista ollaan aina kiinnostuneita.

Uhat

Tarkempaa markkina-analyysiä ei ole tehty, joten ei ole varmuutta kiinnostaisiko kyseinen konsepti asiakkaita riittävästi toiminnan takaamiseksi. Kilpailijoiden on helppo kopioida mahdollisesti toimiva konsepti, sillä toiminnalle ei ole mahdollista ostaa yksityisoikeuksia kuten esimerkiksi keksinnöille. Jos hevosten hinnat nousevat vielä nykyistäkin korkeammalle, niiden hankkiminen tulee olemaan todella kallista. Samoin jos sähkön hinta nousee, tämä näkyy välittömästi yrityksen kustannuksissa.

Tuotteet ja palvelut

Kuvaus yrityksen tuotteista ja palveluista

Asiakkaalle tarjottaisiin ratsastustunteja, eli ratsastustaidon opettamista osaavilla ja laadukkailla hevosilla joko yksityistunteina tai pienessä ryhmässä.

Hinnoittelu

Jos palvelun hinnoittelisi markkinahintojen perusteella hieman keskivertoa korkeammaksi, yksi yksityistunti maksaisi 95,00 €, ratsastustunti 2 hengen ryhmässä 75,00 € per henkilö ja 3 hengen ryhmässä 55,00 € per henkilö.

Tavoiteltu myynti

Jos keskimäärin päivässä olisi 5 ratsastustuntia, joilla kullakin olisi 2 ratsastajaa ja tunti maksaisi 75,00 €, päivässä myyntitavoite olisi 750,00€. Ratsastustunteja olisi kuutena päivänä viikossa mahdollistaen hevosille yhden vapaapäivän, joten viikossa myyntitavoite olisi 4.500,00€, kuukaudessa n. 18.000,00€ ja vuodessa 211.500,00€ (yrittäjä pitäisi ratsastustunneista yhden viikon lomaa joulun aikaan ja neljä viikkoa kesällä, mahdollistaen hevosille vapaata).

Asiakkaat

Tärkeimmät asiakkaat

Asiakkaita olisivat kuluttajat, joilla olisi jonkinlainen ratsastustausta takana. Tyypillinen asiakas olisi luultavasti yli 30-vuotias työssäkäyvä nainen.

Asiakasryhmät

Asiakasryhmän nimi: **Tarkempi kuvaus:**

+25v naiset Hieman vanhemmat koulutetut naiset, joilla on vakaa tulotaso, perhe ja muuten kiireinen elämä, johon ratsastustunti tuo rentouttavan hengähdystauon.

15-20v naiset Nuoret tytöt, joiden vanhemmat haluavat panostaa lastensa tavoitteelliseen urheiluharrastukseen.

Markkinat ja kilpailijat

Kohdemarkkinat

Markkinat sijaitsevat Suomessa Pohjois-Karjalassa, Joensuun läh ympäristössä. Jatkossa yrityksen lähtiesä käyntiin voisi suunnitella myös markkinointia esimerkiksi Venäjälle, sillä paikka sijaitsee itärajan läheisyydessä.

Markkinan koko

Tällä hetkellä ratsastuksen harrastajia arvioidaan olevan jopa noin 160 000. Lisäksi on arvioitu, että ratsastusta harrastaa ratsastusikäisestä naisväestöstä noin kuusi prosenttia. Tilastokeskuksen mukaan Pohjois- Karjalassa on 5-54-vuotiaita naisia noin 42 600, joten väestöön suhteutettuna tämä tarkoittaisi siis noin 2500 potentiaalista asiakasta. Jos kohderyhmää tarkennetaan markkinointisuunnitelman mukaisesti jo varttuneempaan väestöön, Pohjois-Karjalassa on 15-54 vuotiaita naisia noin 34 600, mikä taas tarkoittaa noin 2000 potentiaalista asiakasta.

Markkinatilanne

Hevosala on kasvava elinkeino, sillä erilaisia hevostalleja on Suomessa jopa 15 000. Maatalouden elinkeinoista hevosala kuuluu niihin harvoihin, jolla on kasvua. Suomessa hevoset työllistävät noin 15 000 ihmistä, sillä hevosia arvioidaan olevan maassamme noin 75 000, ja niiden määrä kasvaa koko ajan. Pohjois-Karjalasta löytyy 45 hevostallia. Osa niistä on keskittynyt tarjoamaan esimerkiksi yksityisasiakkaiden hevosille vuokratiloja tai hevoskasvatukseen, mutta ratsastuskoulun tapaista toimintaa löytyy silti monelta tallilta. Suomen Ratsastajainliiton hyväksymiä talleja on Pohjois-Karjalan alueella kuitenkin ainoastaan vain 9 kappaletta.

Kilpailijat

Joensuun seudulla ja sen läh ympäristössä on ainoastaan 5 Suomen Ratsastajainliiton jäsentallia. Hevosia näillä ratsastuskouluilla on tallista riippuen noin 11-25 ja ratsastustuntien ryhmäkoot noin 6-8 asiakasta per tunti. Osa talleista tarjoaa lisäksi yksityis- tai pienryhmätunteja, jolloin on mahdollisuus saada henkilökohtaisempaa opetusta. Näistä suurimmat kilpailijamme ovat Jokirannan ratsastuskoulu, Joensuun ratsastusopisto sekä Liperin ratsastuskeskus.

Kilpailuetu ja erottautuminen kilpailijoista

Kilpailuetumme ovat todella laadukkaat hevoset, opetus ja puitteet. Lisäksi ryhmäkoot ovat normaalia pienemmät, sillä tarjoamme vain pienryhmätunteja 1-3 asiakkaalle kerrallaan. Opetuksesta vastaavat alan ammattilaiset, joilla on pitkä tausta ratsastuksen valmennuksesta ja hevosista.

Myynti ja markkinointi

Asiakastarve

Yrittäjä tuntee mahdolliset asiakkaat ja heidän tarpeensa hyvin, sillä hän on aiemmin käynyt samoilla ratsastustunneilla ja on periaatteessa itsekin ollut heidän asemassaan. Toki kattavampi markkina-analyysi olisi vielä tarpeen tehdä, jotta voitaisiin varmistua heidän tarpeistaan kyseiselle palvelulle.

Markkinoinnin keinot ja kanavat

Palvelua markkinoidaan omien Facebook- ja Instagram-sivujen kautta, lisäksi tehdään omat hakukoneoptimoidut nettisivut, ja näissä kaikissa näkyy yrityksen logo sekä tunnistettava ulkoasu. Avajaisista tmv. mahdollisista tapahtumista ilmoitetaan paikallislehdissä sekä alan omissa lehdissä (esim. Hippos, Hevosmaailma), lisäksi myös alan nettifoorumeilla ja muilla hevosharrastajien Facebook-sivuilla. Tarkoituksena on myös käydä alan messuilla esittelemässä yritystä, järjestää pienimuotoisia arvontoja (myös Facebookissa/Instagramissa) ja näkyä paikallisissa tapahtumissa. Yrityksen autoon ja traileriin voitaisiin hankkia ammattilaisten tekemät mainosteippaukset, yrittäjä voisi käyttää yrityksen logoilla brodeeratuja työvaatteita sekä jos yrittäjä käy kilpalemassa ratsastuskisoissa (myös asiakkaiden kanssa), voisi yrityksen logo näkyä esimerkiksi hevosen loimissa tai satulahuovassa.

Myyntikanavat

Palvelua voi ostaa joko soittamalla tai laittamalla tekstiviestin tuntivaruksesta yrittäjälle, tulevaisuudessa myös mahdollisesti nettisivuilta verkkokaupasta, jossa näkyisi vapaat tunnit ja niiden aikataulun sekä sisällön.

Liiketoiminnan tavoitteet

Liiketoiminnan tavoitteet 3-5 vuoden aikana

Yrityksen tavoitteena on elättää yrittäjä sekä tarjota hänelle vakaa toimeentulo noin kahden vuoden jälkeen aloittamisesta. Yrityksen pitäisi olla kannattava, ja sillä tulisi olla vakiintunut asiakaskunta joka mahdollistaa ratsastustuntien toimivan säännöllisesti. Ratsastustunnit työllistäisivät yhden ulkopuolisen yrittäjän.

Riskien hallinta

Vahinkoriskit

Hevosten määrän ollessa vähäinen ja niiden sairastuessa tai loukkaantuessa, joudutaan tunteja mahdollisesti perumaan. Isommalla hevospäärällä olisi aina varalla muita hevosia tuuraamassa. Joskus hevoset eivät sopeudu ratsastuskoulun tuntihevosiksi tai ne vammautuvat vaikeasti, joten niitä joudutaan myymään tai lopettamaan ja ostamaan tilalle uusia. Tallilla säilytetään paljon heiniä, kuivikkeita ym. tulenarkoja materiaaleja, joten tulipaloriski on suuri. Myös vesivahingon mahdollisuus on iso, sillä vettä käytetään paljon eikä tallilla ole jatkuvasti henkilökonttaa huomaamassa esimerkiksi putkivuotoa. Hevoset voivat karata ratsastajien hallinnasta tai laiturilta, ja juostessaan esimerkiksi tielle aiheuttaa suurta vahinkoa sivullisille.

Henkilöriskit

Hevoset ovat isoja ja joskus arvaamattomia eläimiä, joten niiden kanssa työskennellä yrittäjä tai joku muu saattaa loukkaantua. Yrittäjän sairastuessa tai loukkaantuessa tarvittaisiin joku toinen henkilö suorittamaan työt, sillä vaikka ratsastustunnit peruuntuisivat, jonkun olisi kuitenkin hoidettava hevoset. Tuntihinnan ollessa korkea, jo yksittäisen asiakkaan peruminen lyhyellä varoitusaajalla vaikuttaa suuresti tuloihin, sillä kustannuksia mm. palkkojen muodossa syntyy joka tapauksessa. Ratsastuntien ulkopuolinen opettaja voi myös sairastua tai loukkaantua, ja jos sopivaa tuuraa ei löydetä, joudutaan ratsastustunnit perumaan. Koska ratsastuksenopettajan ammattitaito ja asiakaspalvelukyvyt merkitsevät paljon asiakkaiden viihtyvyyteen, voi epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa yritykselle nopeasti huonoa mainetta ja saada asiakkaat menemään muualle.

Tuotevastuuriskit

Hevoset ovat vain eläimiä, joten joskus niistä rauhallisimmatkin voivat esim. säikähtäessään pukittaa tai muuten tiputtaa ratsastajan selästään, joka voi taas loukkaantua pahastikin. Kaikki hevoset eivät toimi kaikilla ratsastajilla samalla tavalla, koska kyse on aina ihmisen ja hevosen välisestä yhteistyöstä, joten taitamaton ratsastaja voi pitää osaavaakin hevosta laaduttomana. Siksi markkinointilupaus "osaavista ja laadukkaista" hevosista ei välttämättä pidä kaikkien mielestä paikkaansa. Hevosalalla tieto kulkee nopeasti nk. puskaradion kautta, joten jo yksittäisen asiakkaan huono kokemus voi leviää laajalle aiheuttaen yritykselle mainehaittaa.

Muut riskit

Ratsastuskouluille asiakkaita riittää parhaiten pääkaupunkiseudulla, ja siksi myös hevosalan yritysten kannattavuus olisi siellä todennäköisempää. Tämän vuoksi riskinä voidaan pitää asiakkaiden riittävyyttä Pohjois-Karjalan alueella, eli riittääkö syrjäisemmällä seudulla asiakkaita tarpeeksi varmistamaan kannattava liiketoiminta.

Yrityksen vakuutukset

Yrittäjäeläkevakuutus (YEL), Tapaturma- ja sairaskuluvakuutus, Toiminnan vastuuvakuutus, Työntekijöiden vakuuttaminen, Ajoneuvovakuutukset, Oikeusturvavakuutus

Oma yrityksesi

Yrityksen toimitilat ja sijainti

Yritys sijaitsee Pohjois-Karjalassa, Joensuun läheisyydessä (max. 15 min matka Joensuuhun, hyvät liikenneyhteydet). Tontilla sijaitsee riittävän kokoinen hevostalli, jossa on karsinoiden ja leveän käytävän lisäksi varustehuone, loimien kuivaushuone, rehu- ja kuivikevarasto, sosiaalitalat ja erillinen lantala rakennuksen yhteydessä. Lisäksi tontilla sijaitsee hevosten ulkotarhat, lantala, varasto, ulkoratsastuskenttä (n. 40x60m) sekä maneessi estekalustoineen.

Hankinnat ja investoinnit

Alkuvaiheen hankintoja voisi olla (toimitilojen lisäksi jos niitä ei löydy valmiina) hevospalveluauto tai auto ja traileri, mahdollisuuksien mukaan myös mönkijä helpottamaan esim. heinäpaalien siirtelyä, tarhojen siivousta ja kentän lanausta. Lisäksi pitäisi hankkia hevosten varusteet esim. riimut, suitset, satulat, loimet, harjat, muut paikan ylläpitoon tarvittavat välineet eli esim. pienet työkalut, talikot, lattiaharjat, hevosten heinät, ruuat ja kuivikkeet.

Oma roolini yrityksessä, rekrytointitarve ja alihankkijat

Itse yrittäjä vastaa hevosten asianmukaisesta päivittäisestä hoidosta, tuntien organisoinnista ja suunnittelusta, muusta yrityksen hoitamisesta ja kirjanpidosta sekä suurimmasta osasta asiakaspalvelua. Ulkopuolinen yrittäjä/palkattu työntekijä huolehtii ratsastustunneilla opettamisesta.

Yritykseni luvat ja ilmoitukset viranomaisille

Ratsastuskoulusta tulee laatia Tukesille turvallisuusasiakirja. Rakennuksille tarvitaan rakennuslupa, jos ne joudutaan rakentamaan, samoin maneesia koskee Laki laajarunkoisten rakennusten rakenteellisen turvallisuuden arvioinnista. Jos hevosten kanssa aiotaan käydä ratsastamassa säännöllisesti maastossa, ratsastuskoulun on tarpeen sopia paikallisista hevosreiteistä, kun reitin käyttö on jatkuvaa. Reittien sijoittamisesta, laadusta, käytöstä ja korvauksista sovitaan maanomistajien kanssa kirjallisella sopimuksella. Erikseen on sovittava myös mahdollisten esteiden, siltojen yms. rakenteiden rakentamisesta. Myös kunta voi perustaa hevosten käyttöön tarkoitettuja yleisiä reittejä ulkoilulaissa määriteltynä ulkoilureitteinä.

Immateriaalioikeudet

Yrityksen nimi.

YEL-, sosiaali- ja työttömyysturva

Päätoimisina yrittäjinä meillä on velvollisuus ottaa YEL eli yrittäjän eläkevakuutus.

Starttiraha

Kyllä.

Taloushallinto ja sopimukset

Kirjanpito ja laskutus

Yrittäjä järjestää ja hoitaa kirjanpidon ja laskutuksen itse, sillä tradenomina ja työn kautta hänellä on asioista riittävää kokemusta.

Alkuvaiheen rahoitus

Aloituskvaiheessa käytetään omia säästöjä, mutta joudutaan hankkimaan myös ulkopuolista rahoitusta esim. pankilta ja tai starttirahaa.

Sopimukset

Tarvittaessa toimittiloista tai maasta tehdään vuokrasopimus. Jos ratsastuksen opettaja haluaa laskuttaa yrittäjänä työtunneista sen sijaan että olisi työntekijä, tehdään alihankintasopimus.

Muuta huomioitavaa

Lisätietoja suunnitelmasta

Laskelmat

Laskelmat ovat liiketoimintasunnitelman liitteinä