



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA

BUDJETOINTIPALVELUPAKET- TIEN KEHITTÄMINEN PROAGRIA POHJOIS-SAVOSSA

TEKIJÄT: Nina Rönkkö
Joakim Pitkälä

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala			
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma			
Työn tekijät Nina Rönkkö ja Joakim Pitkälä			
Työn nimi Budjetointipalvelupakettien kehittäminen ProAgria Pohjois-Savossa			
Päiväys	1.12.2015	Sivumäärä/Liitteet	66/2
Ohjaajat Hannu Viitala ja Kalevi Paldanius			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani ProAgria Pohjois-Savo			
Tiivistelmä			
<p>Tuottajahintojen lasku on vaikeuttanut monen maatilan arkea viime aikoina. Kustannukset ja tuotantopanosten hinnat eivät ole laskeneet samassa suhteessa kuin tuotteille maksettava hinta. Kun tuottajahintojen lasku ja kustannusten nousu yhdistetään poliittisiin kauppapakotteisiin ja tukien maksuaikataulujen muutoksiin, tuloksena on haastava taloudellinen tilanne, joka aiheuttaa maksuvaikeuksia monille maatalousyrityksille. Maksuvaikeuksien kanssa kamppailevilla tiloilla nousee suureen merkitykseen kassan hallinta eli kassabudjetointi.</p> <p>Yritystoiminnan tärkeimpiä mittareita ovat vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius. Talouden suunnittelu on olennainen osa yrityksen johtamista ja talouden suunnitteluun tarvitaan erilaisia työkaluja. Budjetointi on yksi tärkeistä yrityksen taloudensuunnittelun työkaluista, jonka avulla yrittäjien on mahdollista varautua tuleviin tuloihin ja menoihin.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ProAgria Pohjois-Savon nykyiset budjetointipalvelupakettien sisällöt ja toimivuus niin asiakkaiden kuin pankkien näkökulmasta sekä löytää uusia työmenetelmiä, joilla ProAgrian palvelukokonaisuudet saadaan vastaamaan paremmin tarvetta ja kysyntää. Tavoitteenamme on löytää palvelupakettien sisällöstä sellaiset asiat, joita on helppo muokata vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja joita sidosryhmien edustajien on mahdollista hyödyntää huomatessaan asiakkaan tarpeet.</p> <p>Opinnäytetyömme on toiminnallinen tutkimus, jossa käytämme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joita on tehty viidelle rahoituslaitosten edustajalle sekä neljälle ProAgria Pohjois-Savon asiakkaille ja neljälle asiantuntijoille. Haastattelut on tehty Ylä-Savossa syksyn 2015 aikana.</p> <p>Budjetointipaketit ovat tällä hetkellä suurilta osin hyviä ja asiakkaat ovat niihin tyytyväisiä, mutta joitakin kehitysehdotuksia nousi esille. Keskeisimmät kehittämissuhteet tulivat pakettien sisällön laajuuksiin, hinnoitteluun ja raportointiin. Sisällön laajuuksiin ehdotuksena tuli räätälöitävä palvelupaketti, jolloin asiakas voi itse valita seurantakertojen määrän. Hinnoitteluun ehdotettiin seurantakertojen vaihteluväliä, millä saadaan tasoitettua asiakkaille tehtävän työn määrää. Raporttiin haluttiin lisää tietoa muun muassa tilan toiminnasta ja tuotannosta, toimialaver-tailua, poikkeamien huomiointia sekä tietoa maksamattomista laskuista.</p> <p>ProAgria Pohjois-Savo voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia budjetointipalveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksena ProAgria Pohjois-Savo on yhtenäistänyt budjetoinnin toimintamallia ja ottanut käyttöön yhtenäisen budjettipohjan sekä kehittänyt raporttia. Kehitetyt palvelupaketit voidaan ottaa käyttöön valtakunnallisesti. Opinnäytetyön myötä on saatu kehitettyä budjetointipalvelupaketteja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.</p>			
Avainsanat Budjetointi, talouden hallinta, maatalous, ProAgria, palvelupaketti, kehittäminen			

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Authors Nina Rönkkö and Joakim Pitkälä			
Title of Thesis The development of the budgeting service packages in ProAgria North-Savo			
Date	1.12.2015	Pages/Appendices	66/2
Supervisors Hannu Viitala and Kalevi Paldanius			
Client Organisation /Partners ProAgria North-Savo			
<p>Abstract</p> <p>Over the last recent years, decreasing producer price rates have effected to the many farms everyday life. Even though, the costs and input prices have not decreased in the same proportion than the price rate paid to the products. When decrease of the producer price and increase of the costs are considered together with the political trade sanctions and changes in the financial support schedules, there will be a challenging financial situation as a result. This is causing payment difficulties to many farm businesses. Cash account management, i.e. cash budgeting, is increasing its importance especially in farms those are struggling with payment difficulties.</p> <p>The most important measurements of the entrepreneurship are capital adequacy, cost-effectiveness and liquidity. Designing of the business economy is one of the most important part of the business management. Altogether, various tools are needed for designing business economy as well, where budgeting is one of the main tools that helps entrepreneurs to prepare for the upcoming incomes and expenses.</p> <p>The aims of this thesis was to investigate the contents of the North-Savo ProAgria's budgeting packages and their functionality by the banks and the clients, and to find out new working practices so that the ProAgria's service concepts could meet better clients demands and needs. From these service packages, our aim was to find those contents that are easy to modify for the clients' needs as well as easy to use and adapt by the interest groups.</p> <p>Our thesis project was a functional study by its nature where we used qualitative research method. Research data was collected by focused interviews from financial institutions (n=5) and ProAgria's clients (n=4) and employees (n=4). Interviews were held during autumn 2015 in Iisalmi.</p> <p>Budgeting packages are mainly in a good stage and clients were satisfied. Even though, some improvement suggestions were made. These were mainly focused to the extent of contents, pricing and reporting.</p> <p>In the future, North-Savo ProAgria can exploit these results when developing budgeting services and developed service packages can be used nationally as well.</p>			
<p>Keywords Budgeting, finance management, agriculture, ProAgria, service package, developing</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja ja muut yhteistyökumppanit	8
1.2	Opinnäytetyön lähtökohta ja lähtötilanteen kuvaus	8
2	MAATALOUDEN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUS	10
2.1	Maidontuotanto	11
2.2	Lihantuotanto	13
2.3	Kasvintuotanto.....	14
3	MAATILAN TALOUSJOHTAMINEN.....	16
3.1	Taloussuunnittelu.....	16
3.1.1	Kannattavuus.....	17
3.1.2	Maksuvalmius	19
3.1.3	Vakavaraisuus.....	22
3.2	Rahoitus.....	22
4	KASSABUDJETOINTI.....	24
4.1	Budjetin seuranta.....	26
4.2	Budjetoinnin toteuttaminen ProAgria Pohjois-Savossa	27
5	PALVELUPAKETIT	29
5.1	Nurmenviljely	30
5.2	Viljanviljely	31
5.3	Ruokinnanohjaus	32
5.4	Taloudenjohtaminen	33
5.5	Kassabudjetointi ja seuranta.....	33
6	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MERKITYS.....	35
6.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	35
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	35
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	36
6.4	Haastatteluiden teemat	37
7	HAASTATTELUIDEN TULOKSET	39
7.1	Rahoittajien haastatteluiden tulokset.....	39
7.2	Asiantuntijoiden haastatteluiden tulokset.....	45
7.3	Asiakkaiden haastatteluiden tulokset	49

8	MUUTOSEHDOTUKSET JA MUUTOSTEN TOIMEENPANO BUDJETOINTIPAKETTEIHIN	51
8.1	Ehdotukset	51
8.2	Käytäntöön viedyt asiat	52
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
10	PÄÄTÄNTÖ.....	57
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	59
	LIITE 1: BUDJETOINTIPALVELUPAKETTIEN ESITTEET	61
	LIITE 2: KYSYMYSLISTAT	64

1 JOHDANTO

Ukrainan kriisistä alkunsa saaneet Venäjän tuontipakotteet ja niistä seurannut tuottajahinnan lasku ovat ajaneet maatalousyrittäjät talouskriisiin. Elokuussa 2014 voimaantulleet tuontikiellot Venäjälle ovat aiheuttaneet Suomen elintarvikeviennin putoamisen. Vuoden 2013 viimeisellä vuosineljänneksellä viennin arvo oli noin 103 miljoonaa euroa kun se vastaavana ajankohtana vuonna 2014 oli enää noin 28 miljoonaa euroa. Vientipakotteilla on suuri vaikutus Suomen maitosektorille, sillä Venäjä on ollut merkittävin vientimaa. Aiemmin Venäjälle viety maito on jouduttu jalostamaan teollisuustuotteiksi, minkä johdosta markkinat on häiriintyneet liiallisesta tarjonnasta. Tarjonnan lisääntyessä hinta on pienentynyt ja tämä on heijastunut suoraan tuottajille maksettavaan hintaan. (Stenberg 2015, 2-17.)

Maidon maailmanmarkkinahintaa on pudottanut maaliskuussa 2015 tapahtunut maitokiintiöiden poistuminen. Maitokiintiöiden poistamisella on pyritty saamaan aikaan markkinoihin perustuva tarjonta ja hinnoittelu. Maitokiintiöiden poistaminen on pysyvä toimenpide, jonka vaikutusalueella on koko EU:n alueen tuottajat. Kiintiöiden poistumisen seurauksena maitosektorin tulevaisuutta leimaavat maitosykli eli rajut ja nopeitempiset hinnanvaihtelut tulevat olemaan osa Euroopan maidon hinnoittelua. (Jansik 2014, 55.)

Tuottajahintojen lasku on vaikeuttanut monen maatilan arkea viime aikoina. Tuottajahintojen laskupaine olisi tullut Suomeen myös ilman kiintiöiden poistumista ja Ukrainan kriisiä (Pyykkönen 2014, 29). Tuotantopanosten hinnat ovat nousseet tuottajahintoja nopeammin, mikä on lisännyt kustannuksia ja heikentänyt kannattavuutta (Ahlsted 2015, 60). Kun tuottajahintojen lasku ja tuotantopanosten hinnan nousu yhdistetään poliittisiin kauppapakotteisiin ja tukien maksuaikataulujen muutoksiin, tuloksena on haastava taloudellinen tilanne, joka aiheuttaa maksuvaikeuksia monille maatalousyrittäjille. Maksuvaikeuksien kanssa kamppailevilla tiloilla nousee suureen merkitykseen kassan hallinta eli kassabudjetointi.

Epävarmasta taloustilanteesta huolimatta on investoiminen tällä hetkellä kannattavaa, mikäli yrityksellä on siihen edellytyksiä. Lainarahan korot ovat alhaalla, rakentaminen on edullisempaa ja osaavia rakennusporukoita on saatavilla. Investointien tekeminen vaatii tarkkaa ja realistista suunnittelua sekä riskien hallintaa. (Ala-Kantti 2015, 4.) Menestyvän maatilan on oltava kustannustehokas ja toimintaa on määrätietoisesti suunniteltava sekä johdettava. Tilojen taloudellinen tulos heijastuu tuotannossa onnistumisesta. Hyvä taloudellinen tilanne kehittyy ruohonjuuritasolta: hyvä ja laadukas rehu antaa avaimet korkeaan tuotokseen ja kasvuun, mikä on edellytys kannattavalle tuotannolle.

Yritystoiminnan tärkeimpiä mittareita ovat vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius. Niitä voidaan mitata erilaisten tunnuslukujen avulla. Maatilayrityksen tunnuslukuja tulee tarkastella eri näkökulmista ja tarkastelussa tulee ottaa huomioon useampia tunnuslukuja, jotta saa luotettavamman kuvan yrityksen toiminnasta (Enroth ym. 2008, 68, 79). Maatilayrityksissä kannattavuus voi olla hyvä, vaikka maksuvalmius ei olisikaan kunnossa. Tässä tilanteessa esimerkiksi kannattavuuskerroin ei yksinään anna kokonaiskuvaa yrityksen taloustilanteesta, vaan taloutta tulee tarkastella laajemmin eri tunnuslukujen kautta.

Kassabudjetoinnin avulla yrittäjien on mahdollista varautua tarkasti tuleviin tuloihin ja menoihin. Kassabudjetin laatiminen on maatilayritykselle eräänlainen työsuunnitelma, jolla varmistetaan maksuvalmiuden säilyminen kunnossa. Maksuvalmiudella tarkoitetaan tilan kykyä selvityä laskuistaan ajallaan. Maatilojen suurimmat kulu- ja tuloerät, kuten rehujen ja lannoitteiden ostot, verojen maksut sekä tuotteista saatavat tilitykset ovat tarkasti tiedossa yrittäjillä, joten budjetin laatiminen on tulevien tilitapahtumien laittoa aikajärjestykseen. Suunnittelulla, seurannalla, analysoinnilla ja reagoinnilla on mahdollista vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen. (Lindfors ym. 2014, 10, 49.)

Kassabudjetoinnin täytyy olla realistista, jotta siitä olisi yrittäjälle hyötyä. Hintojen päivitys laadittuun budjettiin täytyy tehdä riittävän usein, jotta yllätyksiltä vältytään. Jo kahden sentin hinnan alennus maitolitrassa tarkoittaa 600 000 litraa maitoa tuottavalta tilalta noin 12 000 euron tulon menetyksiä vuodessa. Mahdolliset maksujen siirtymisien vaikutukset kassassa on ennakoitavissa kassabudjetoinnin avulla. (Enroth 2014.)

ProAgrian tarjoamia asiantuntijapalveluita pyritään kehittämään asiakastarpeiden mukaan. Maatilojen määrä laskee vuosittain ja samalla tilakoko kasvaa (Ahlstedt ym. 2015). On tärkeää, että tarjottavat palvelut ovat asiakkaille sopivia ja niistä voi saada parhaan mahdollisen hyödyn. Talouskriisin myötä ProAgrian asiakkaat ovat halunneet palveluita, jotka tukevat talouden seurantaa paremmin. ProAgria vastaa tilanteeseen kehittämällä asiantuntijapalveluita, jotta pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia, onko ProAgria Pohjois-Savon nykyinen kassabudjetointipalvelupakettien sisältö asiakkaiden ja rahoituslaitosten tarpeita vastaava kokonaisuus, vai tarvitseeko sitä muokata. Tavoitteenamme on löytää palvelupakettien sisällöstä sellaiset asiat, joita voidaan muokata vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja joita sidosryhmien edustajien on mahdollista hyödyntää huomatessaan asiakkaan tarpeet. Tarkoituksemme on kehittää palvelukokonaisuuksia, joiden avulla yrittäjät pystyvät vastaamaan taloushallinnon haasteisiin ja tekemään ratkaisuja tilan johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Opinnäytetyömme on toiminnallinen tutkimus, jossa käytämme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä on sopiva tutkimukseen, jonka tarkoituksena on löytää faktatietoa tutkittavasta aiheesta haastateltavien henkilöiden mielipiteeseen pohjautuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Opinnäytetyössä haastatellaan viiden Ylä-Savolaisen rahoituslaitoksen edustajaa, jotta saamme näkemyksen rahoittajan tarpeista budjetointipalveluiden kehittämisessä ja neljää maatalousyrittäjää, jotka ovat käyttäneet ProAgrian budjetointipalvelupaketteja. Lisäksi haastatellaan neljää ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijaa, jotka ovat tehneet budjetointia.

Haastatteluilla pyritään saamaan selville jokaisen osapuolen näkemys nykyisistä palvelupaketeista sekä havaituista kehittämiskohteista tai paketteihin kohdistuvista puutteista. Tulosten perusteella ProAgria Pohjois-Savossa muokataan olemassa olevia talouden palvelupaketteja tarpeita vastaaviksi ja niistä laaditaan ProAgrian sisäiseen käyttöön työohjeet.

1.1 Toimeksiantaja ja muut yhteistyökumppanit

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ProAgria Pohjois-Savo. ProAgrian toimintatapana on uudistua aktiivisesti sekä kehittää uusia maaseutua kehittäviä palveluita. ProAgrialla on tarve kehittyä jatkuvasti. Talous- sekä johtamispakettien tarve on todettu jo aiemmin ja kokonaisuuksia on työstetty muunmuassa MaitoTaito- hankkeen aikana. Palvelukokonaisuuksien kehittämisen tarve on noussut puheenaiheeksi myös pankkien toimesta. Pankit ovat kiinnostuneita valmiista palvelukokonaisuuksista, joita he voivat tarjota omille asiakkailleen. Tällä halutaan varmistaa luotettavat työkalut maksuvalmiuden ja yrityksen johtamisen hallintaan. (ProAgria.fi.)

ProAgria Pohjois-Savo muodostaa yhdessä muiden maakunnallisten keskusten ja ProAgria Keskusten Liiton kanssa suomenkielisen maaseudun asiantuntijaverkoston. ProAgria- ryhmään kuuluvat lisäksi ruotsinkielisen ProAgria keskuksset, Faba, ProAgria Maatalouden laskentakeskus Oy, ProAgria Svenska Lantbrukssällskapetens Förbund ja Valio Oy Alkutuotanto. ProAgria on valtakunnallinen asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä on tarjota palveluita ja osaamista suomalaisen maatalouden ja maaseudun yritysten kilpailukyvyyn kehittämiseksi sekä hyvinvoinnin edistämiseksi. (ProAgria.fi.)

ProAgrian yhteinen visio on kehittää maaseutu ympäristöä sekä yhteisöllisyyttä, jotta maaseudun elinvoimaisuus paranisi. ProAgrian asiantuntijoiden ydinosaamiseen kuuluvat maaseutu yritysten ja maatilojen jokapäiväiset toiminnot sekä johtamisen ja kehittämisen asiantuntijapalvelut. Asiakkaille tarjottavissa palveluissa painotetaan asiakkaan saamaa hyötyä, palvelun helppoutta sekä näiden onnistumisen kautta tulevaa asiakalle syntyvää positiivista kokemusta. (ProAgria.fi.)

1.2 Opinnäytetyön lähtökohta ja lähtötilanteen kuvaus

Opinnäytetyön aihe on hyvin käytännönläheinen ja ajankohtainen. Reijo Särkkä (2015) Suur-Savon Osuuspankista toteaa ProAgria Itä-Suomi-lehdessä, että maatilojen maksuvalmiuteen ja kassan hallintaan tulee uusia haasteita tänä vuonna useasta eri syystä. Maaseutuviraston mukaan tukien maksuaikataulut myöhästyvät edelliseen vuoteen verrattuna. Lisäksi tuottajahinnat laskevat useassa tuotantosuunnassa. Tukien maksuaikataulujen viivästyminen aiheuttaa osalla tiloilla haasteita lainojen lyhennyksissä. Maataloustuet ovat olleet aiempina vuosina käytettävissä lokakuun lopussa erääntyviin korkotuki- ja valtionlainojen lyhennysten ja korkojen maksuun. (Särkkä 2015.)

ProAgria Etelä-Suomen johtava talouden asiantuntija Jarmo Keskinen (2015) tuo esille Käytännön Maamiehen kirjoituksessa maatilayritysten maksuvalmiuden haasteita. Peltotuet ovat laskeneet viimevuodesta kymmenen prosenttia ja maidon tuottajahinta on laskenut noin 21 prosenttia. Lisäksi EU-tukien maksatuksien muutokset ovat sekoittaneet maatilojen rahoitustilannetta. Keskinen tuo esille vielä poikkeuksellisen vaikean kasvukauden (kesä 2015), millä on vaikutusta tuotteiden laatuun ja sitä kautta hintaan. Näistä syistä osa maatilayrityksistä on haasteiden edessä ja nyt tulee etsiä keinot haasteiden selättämiseen. Kunkin tilan omat taustat ja toimintatavat vaikuttavat tilakohtaisiin toimenpiteisiin, miten maksuvalmiuden haasteet kannattaa huomioida maatalon toiminnassa. Tärkeänä osana haasteisiin varautumisessa Keskinen nostaa esille budjetoinnin merkityksen. (Keskinen 2015.)

Särkän (2015) mukaan tuottajat ovat kääntyneet pankkien puoleen tiedustellakseen mitä mahdollisuuksia pankeilla on vaikuttaa käyttöpääoman tarpeen kasvuun ja maksuvalmiuden sekä kassan hallinnan parantamiseen. Särkkä listaa keinoiksi lainojen lyhennysten lykkäyksen, yritystilin luottolimiitin myöntämisen ja puunmyyntitulot. Hän kuitenkin jatkaa, että tilapäinen luoton myöntäminen on väliaikainen ratkaisu. Luontevampi ratkaisu puuttuvan käyttöpääoman kattamiseen on tarpeellisen määrän lainojen lyhennyksien siirtämisestä laina-ajan loppuun. (Särkkä 2015.)

Pankkien suhtautuminen lainajärjestelyyn on pääasiassa myönteistä. Peruseriaatteena lainajärjestelyissä on tilan luotonhoitokyky. Särkkä (2015) huomauttaa, että jokaisella tilalla tulisi olla maatalan yritystiiliin liitetty vararahasto. Luottolimiittiä pystyy käyttämään tilapäisiä rahoitustarpeita varten. Viime vuosina investoineet tilat kantavat suurta velkataakkaa. Korkojen nousu aiheuttaa haastetta velkaantuneille tiloille. Maatilayrityksen talouden johtamisessa on tärkeä huolehtia kannattavuuden ylläpitämisestä ja lyhyen aikavälin maksuvalmiuden hallinnasta (Enroth 2014).

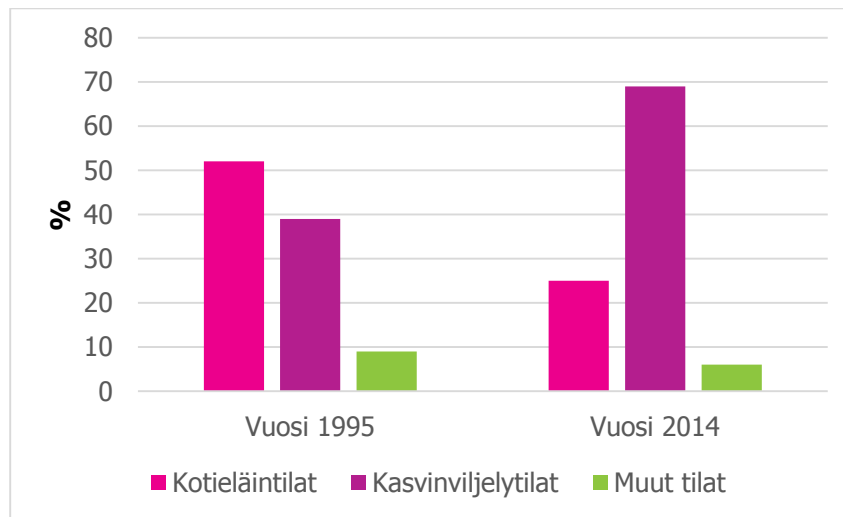
Nykymarkkinatilanteessa osa tiloista pärjää hyvin ja osa tiloista on vaikeuksissa. Markkinatilanteesta ja tuotteiden hintavaihteluista johtuen toteutettavat investoinnit täytyy suunnitella entistä tarkemmin. Maatilojen täytyy tehdä ainoastaan investointeja, jotka lisäävät tuottavuutta. On myös laskettava tarkasti, miten maitolitrin tai lihakilon pystyy tuottamaan nykyisellä hintatasolla. Investoivalla tilalla talouteen liittyvä riskien hallinta nousee tärkeäksi asiaksi: esimerkiksi korkojen todennäköistä nousua voidaan ennakoida tekemällä korkokatto ja mahdollisia vakavan sairastumisen aiheuttamia työpoissaoloja vakuutuksien avulla. (Ala-Kantti 2015, 4; Pakarinen 2015, 7–11.)

Nykyisessä markkinatilanteessa on myös monta myönteistä seikkaa investointien toteuttamiseen: rakentaminen on halvempaa, lainarahan korot ovat matalia ja hyviä työporukoita on saatavilla. Haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta luottohakemuksia on tehty ja monella viljelijällä on uskallusta investoida tulevaisuuteen (Kultajyvä 2015, Orastavaa kasvua näköpiirissä). Investointihankkeen hyvä suunnittelu ja rakennusprojektin ripeä läpivienti takaavat tuotannon nopean käynnistymisen. Investoinnin kustannusarvio ei saa ylittyä, jotta yllätyksiä budjettiin ei tule ja tilan maksuvalmius ei vaarannu. Maatilojen tulee kerätä parempina aikoina kassavarantoa heikompien vuosien varalle. (Ala-Kantti 2015, 4; Pakarinen 2015, 7-11.)

2 MAATALOUDEN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUS

Vuodesta 1995 lähtien maatilojen määrä Suomessa on tippunut yli 40 %. Vuonna 2014 tukea hakevia maataloja oli noin 56000 kappaletta. Määrä on tippunut koko EU-jäsenyyden aikana noin 2,8 % vuosivauhdilla ja maatilojen lukumäärän ennustetaan myös lähivuosina pienenevän. Itä-Suomen alueella on tiloja lopettanut eniten (43 %) ja Pohjois-Suomessa (35 %) vähiten. (Ahlsted & Niemi 2015, 14.)

Maatilojen keskipinta-ala on noussut pienten tilojen lopettaessa toimintansa ja tulevaisuudessa maatilojen väheneminen painottuu pieniin tiloihin. Maatilojen keskipinta-ala on noussut vuodesta 1995 vuoteen 2014 22,8 hehtaarista 40,7 hehtaariin. Maatalouden tuotantorakenne on muuttunut kotieläinvaltaisesta kasvintuotatovaltaiseksi. Vuonna 1995 tukea hakeneista tiloista kotieläintiloja oli 52 % kun vastaava luku vuonna 2014 oli 25 % (kuvio 1). (Ahlsted & Niemi 2015, 14.)



KUVIO 1. Tukea hakeneiden tilojen tuotantorakenne (Ahlsted & Niemi 2015, 14).

Vuonna 2013 maaseudulla arvioitiin olevan 130 000 yritystä, joista 42 % harjoitettiin maa- tai metsätaloutta. Vuonna 2013 tiloista 31 %:lla oli myös muuta yritystoimintaa maatalouden lisäksi. Monialaisia tiloja on syntynyt sekä syrjäiselle maaseudulle että kaupunkien läheisille maaseutualueille palveluiden kysynnän vuoksi sekä tuomaan rittäjille uusia toimeentulon lähteitä. Monialaisista maataloista noin 74 % toimi palvelualueilla, suorittaen esimerkiksi urakointia tai tarjoten majoituspalveluita. Tiloja toimi myös teollisuuden-, kaupan- ja alkutuotannonaloilla. Maatalouden rinnalla harjoitettava yritystoiminta on yleensä liikevaihdoltaan pientä. (Ahlsted ym. 2015, 10–11.)

Maataloustuet ovat tärkeä osa maatilojen tulonmuodostusta EU:n alueella. Tukien merkitystä maatilojen tulonmuodostukseen on mahdollista tarkastella tukien suhteella nettoarvonlisäykseen. Nettoarvonlisäyksellä tarkoitetaan maatilojen saamaa korvausta omalle työlle ja pääomalle. Keskimäärin nettoarvonlisäyksen suhteessa maataloustukiin on noin 37 % koko EU:n alueella, mikä tarkoittaa, että tuet muodostavat yli kolmanneksen maatilojen tuloksesta. Suurissa jäsenmaissa tukien osuus vastaa keskiarvoa. Suomen osuus on koko EU:n korkein, peräti yli 142 % (kuvio 2). (Ahlsted 2015, 52.)

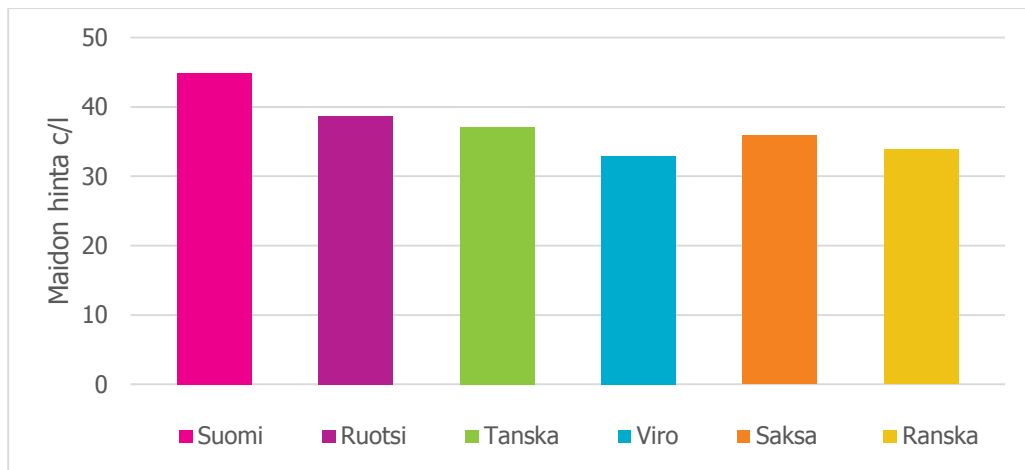
Maa	Maataloustuet milj. euroa keskimäärin vuodessa	josta II pilarin maaseudun kehittämistukia milj. euroa keskimäärin vuodessa	Jäsenmaan osuus EU:n maatalous- tuista %	EU:n maataloustuet euroa/maatila keskimäärin	Maatilojen saaman tuen osuus maatalouden nettoarvon- lisäyksestä, %
Ranska	8899	1416	16,0	16875	39,9
Saksa	6243	1174	11,2	16852	38,2
Espanja	6056	1184	10,9	5801	33,6
Italia	5275	1490	9,5	3141	22,5
Puola	4593	1563	8,2	1921	44,2
Iso-Britannia	3944	369	7,1	13155	48,2
Romania	2973	1145	5,3	756	27,4
Kreikka	2584	599	4,6	3004	46,9
Unkari	1763	494	3,2	2815	48,3
Irlanti	1525	313	2,7	11893	74,2
Itävalta	1255	563	2,3	7584	56,8
Tšekki	1183	310	2,1	30033	63,7
Portugali	1165	580	2,1	4235	45,1
Bulgaria	1116	334	2,0	2264	36,0
Tanska	985	90	1,8	22077	21,8
Ruotsi	948	249	1,7	13052	72,8
Suomi	864	340	1,5	12663	142,9
Alankomaat	839	87	1,5	10934	13,7
Liettua	706	230	1,3	3066	48,8
Slovakia	659	270	1,2	9546	100,4
Belgia	597	79	1,1	12430	27,5
Kroatia	534	332	1,0	-	-
Latvia	396	138	0,7	3680	67,3
Slovenia	255	120	0,5	3391	125,1
Viro	253	104	0,5	10850	62,7
Kypros	68	19	0,1	1705	36,4
Luxemburg	48	14	0,1	20809	80,7
Malta	19	14	0,0	1725	28,0

KUVIO 2. Maataloustuet EU:n jäsenmaissa ohjelmakaudella 2014–2020 (Euroopan unionin virallinen lehti L 347/655; Euroopan unionin virallinen lehti L 347/487; EUFADN Database).

2.1 Maidontuotanto

Vuonna 2014 maidontuotantoa harjoitti päätuotantosuuntanaan noin 8700 tilaa. Lypsykarjatilojen määrä on pudonnut vuodesta 1995 lähtien keskimäärin 6,6 % vuosivauhtia. Maitoa tuottavien tilojen tuotantomäärät ei ole juurikaan laskenut, vaikka tilojen lukumäärä on pienentynyt vuosituhannen alusta 63 %. Tilojen yksikkökoko kasvaa ja kokonaistuotannon ennustetaan pysyvän tulevaisuudessakin samana. (Ahlsted 2015, 16,34.)

Maidon kiintiöjärjestelmä poistui käytöstä 31.3.2015. Maitokiintiöt poistettiin käytöstä, jotta maatalouden poliittinen ohjaus vähenee ja siirtyy enemmän markkinoiden ohjaukseen. Maitokiintiöillä pyrittiin säätämään tiloilla tuotetun maidon kokonaismäärää ja pitämään maidon hinnanvaihtelut kurissa. Kiintiöjärjestelmän poistumisen myötä maidon hinnanvaihtelut ovat suurempia, sillä kilpailu kiristyy raakamaidon tuottamisessa (Jansik 2014, 55). Tulevaisuudessa maidon hintaan tulee vaikuttamaan suuresti maitotuotteiden maailmanmarkkinoiden kehitys. Suomalaisille maidontuottajille on maksettu hieman korkeampaa hintaa kuin EU:n tuottajille keskimäärin (kuviokuva 3). Myös maidon hinnan kausiporastuksen vaihteluväli on Suomessa monia muita maita suurempi. (Ahlsted 2015, 18–19, 37.)



KUVIO 3. Maidon tammi-syyskuun keskihinta eräissä Eu-maissa vuonna 2013 (Ahlsted 2015, 18–19, 37).

Maidontuotannon kokonaismäärän ei oleteta kasvavan räjähdysmäisesti, vaikka kiintiöjärjestelmä on poistunut. Maitokiintiöiden poistumisen myötä on odotettavissa, että ne maat, joilla on kilpailukykyisimmät tuotantoketjut, kasvattavat tuotantoaan ja sitä kautta vientiä. Tuotantoketjun kilpailukykyyn vaikuttaa suuresti maidon hinnan ja rehujen hinnan välinen suhde. (Jansik 2014, 56–57; Niemi 2014, 32.)

Suomen maitoalan kilpailukyvyllä on haasteena tuottavuuden tasoittuminen muiden EU-maiden kanssa. Maidonjalostuksen tuottavuuden kehitys on ollut kasvavaa muissa EU-maissa ja tämän vuoksi kilpailukykyyn ylläpitäminen ja maidontuotannon sekä meijeriteollisuuden kehittäminen tulevaisuudessa on haastavaa. Eurooppaan on muodostumassa maidontuotantovyöhyke, joka muodostuu maantieteellisesti edullisten ilmasto-olosuhteiden maista (kuvio 4). Vyöhykkeen syntyyn on myös vaikuttanut osittain viljan ja öljykasvien kannattavuuden kasvu Keski-Euroopassa, minkä vuoksi tilat ovat siirtyneet kasvinviljelytiloiksi. (Ahlsted 2014, 18–19, Jansik 2014, 150.)



KUVIO 4. Euroopan maidontuotantovyöhyke (Jansik 2014, 150).

Maitotilojen kannattavuuskerroin on keskimäärin 0,60. Tulevaisuudessa tilojen kannattavuus ja kassa voi pienentyä hintavaihteluiden takia. Kannattavuus on mahdollista pitää vähintään aiemmalla tasolla, mikäli yrittäjällä on mahdollisuus lehmämäärän kasvattamiseen ja tuotannon nostamiseen jopa pienillä investoinneilla. (Ahlsted 2014, 32, MTT Taloustohtori). Investointien esteenä voi kuitenkin olla maitotilan jatkajan puute, peltoalan niukkuus, lohkojen sijainti ja koko sekä henkisten voimavarojen ehtyminen (Maitoyritysten investointien kehittämissuunnitelma Itä-Suomessa).

Suomi on koko EU- jäsenyyden ajan ollut vahva vientimaa meijerituotteiden osalta. (Niemi 2014.) Suomen elintarvikeviennistä yli puolet on perinteisesti mennyt naapurimaihin, Norjaan, Ruotsiin, Vieroon ja Venäjälle. Maailmalla tapahtuvat turvallisuus- ja talouskriisit voivat horjuttaa vakavasti Suomen elintarvikevientä, kuten vuonna 2014 asetetut vientirajoitteet Venäjälle ovat tehneet. Viennin supistuttua Venäjälle, tuottajille maksettavat hinnat laskivat meijerituotteiden osalta rajusti. Tämä vaikutti negatiivisesti maatalousyrittäjien ostovoimaan. (Ahlsted 2015, 47.)

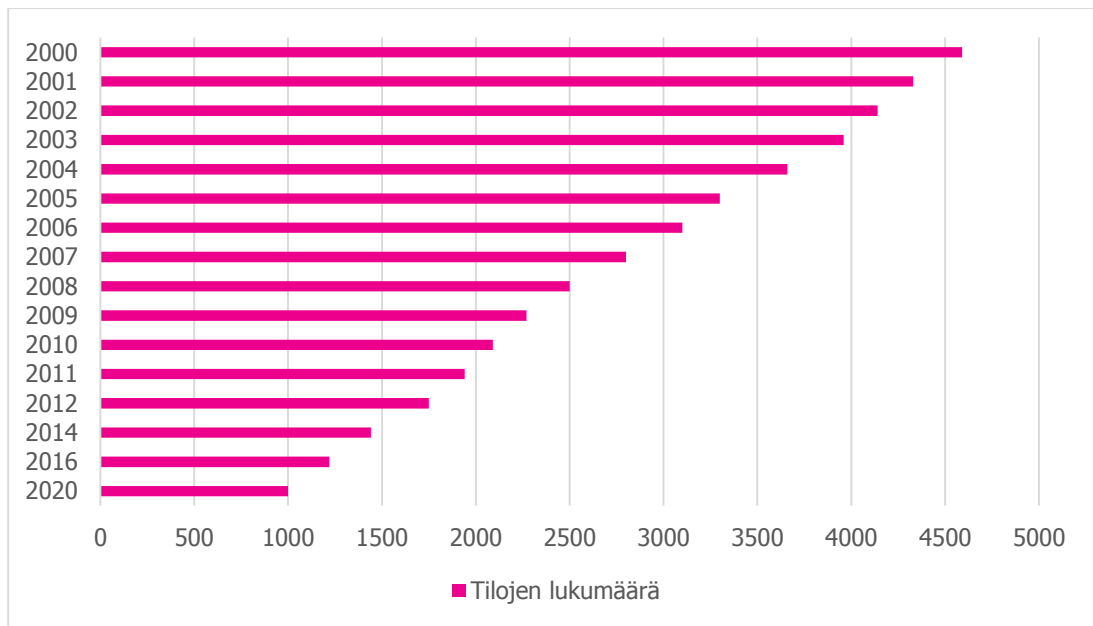
2.2 Lihantuotanto

Vuonna 2014 naudanlihan tuotantoa harjoitti vajaat 3500 tilaa, joista emolehmätiloja on noin 1700. Tilamäärä on laskenut vuodesta 1995 lähtien noin 4,9 % vuosivauhtia (Ahlsted 2015, 16). Tilojen rakenne on muuttunut pienistä tiloista suuremmiksi tilayksiköiksi. Naudanlihan tuotannon väheneminen johtuu tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Lihanaudoiksi kasvatettavien eläinten tarjonta on vähentynyt lypsylehmätilojen vähenemisen myötä ja tuotannon kannattavuus on pienentynyt. (Kässi 2010, 2-3.)

Maataloustuilla on suuri merkitys erityisesti naudanlihan tuotannossa, jossa tukien osuus liikevaihdosta on yli 50 %. Naudanlihan tuotannon kannattavuuskerroin on vaihdellut 0,4-1,1 riippuen muun muassa tilakoosta. Suurempien naudanlihatilojen kannattavuus verrattuna pieniin tiloihin on parantunut tilakoon kasvettua, koska kustannukset alenevat eläinpaikkaa kohden yksikkökoon suuretessa. (Kässi 2010, 2-3.)

Tulevaisuudessa naudanlihatilojen täytyy erityisesti kiinnittää huomiota kasvinviljelyn tuottavuuteen, jotta rehun- ja lihan tuotanto on mahdollista integroida toisiaan vastaaviksi. Lannan ravinteiden hyödyntäminen peltoviljelyssä sekä bioenergiana tuovat naudanlihatiloille kilpailukykyä tulevaisuudessa. (Åberg 2012.)

Sianlihaa tuotettiin vuonna 2014 noin 1400 tilalla. Sianlihaa tuottavien tilojen määrä on laskenut vuodesta 1995 lähtien 7,3 % vuosivauhtia ja lukumäärän ennustetaan laskevan edelleen tulevaisuudessa (kuviot 5). Sikatilojen määrän laskiessa myös sianlihan tuotantomäärät laskevat mistä voi aiheutua alituotantoa. (Ahlsted 2015, 16,35; Nopanen 2014.)

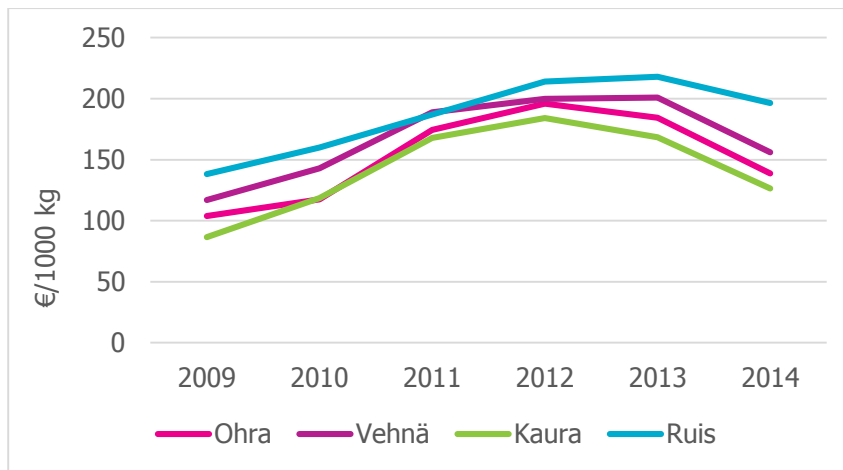


KUVIO 5. Sikatiilojen lukumäärän kehitys (Åberg 2012).

Lihanhintojen taso muualla EU:n alueella vaikuttaa myös Suomessa maksettaviin tuottajahintoihin. Vuonna 2013 sikatalouden kannattavuus heikkeni rajusti ja kannattavuuskerroin tippui 0,56:sta 0,22:een. Kannattavuutta alensi viljatuottojen aleneminen ja kustannusten nousu suhteessa tuottoihin. Sianlihantuotannon kannattavuutta alensi edelleen vuonna 2014 tuottajahintojen lasku sekä vientipakotteet. (Ahlsted 2015, 16,35,61; Latukka 2014.)

2.3 Kasvintuotanto

Maailman viljan kokonaistuotanto on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana lähes 25 %. EU-maiden viljantuotanto on noin 15 % maailman tuotannosta 300 miljoonan tonnin määrällä. Suomessa kasvinviljelytilojen määrä on noussut EU-jäsenyyden alusta nykyhetkeen vajaat 4 %. Vuonna 2014 kasvinviljelytilojen määrä kääntyi laskuun, vain kasvihuoneviljelijöiden ja heinää viljelevien tilojen määrä kasvoi edellisvuosista. Kasvinviljelytilojen määrän laskuun on osaltaan voinut vaikuttaa viljamarkkinoiden voimakkaat hintavaihtelut (kuvio 6). Viljamarkkinoiden suurista hintavaihteluista on tullut pysyvä piirre ja niiden aiheuttamiin markkinariskeihin on syytä varautua tiloilla entistä paremmin. (Ahlsted 2015, 16, 22–23.)



KUVIO 6. Viljanhinnan kehitys Suomessa vuosien 2009–2014 välillä (Luonnonvarakeskus, Maataloustuotteiden tuottajahinnat 2015).

Suomen hintamarkkinat mukailevat EU:n hintoja. Hintojen lasku muualla Euroopassa vaikuttaa nopealla aikataululla laskevasti Suomen viljamarkkinoihin, mutta hinnan nousut huomioidaan kotimaanmarkkinoilla viiveellä. Viljoista saatavaan tuottajahintaan vaikuttaa oleellisesti kuluvan vuoden sato-odotukset merkittävimmillä maailman satoalueilla. (Ahlsted 2015, 22–23.)

Sato-odotuksiin vaikuttavat huomattavasti sääolot. Mikäli merkittävästi satoalueilla saavutetaan hyvät ja laadukkaat sadot, jotka nostavat viljan globaaleja varastomääriä, tuottajahinta laskee Suomessa. Viljojen hinnat voivat vaihdella vuoden aikana hyvin suuresti ja tämä on hyvä huomioida maatalojen tuotantopanosten hankinnassa sekä viljan myynnin ajoituksessa. (Ahlsted 2015, 22–23.)

3 MAATILAN TALOUSJOHTAMINEN

3.1 Taloussuunnittelu

Yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa ja omistajien intressi on saada voittoa sijoituksilleen. Talouden suunnittelu on olennainen osa yrityksen johtamista ja talouden suunnitteluun tarvitaan erilaisia työkaluja. Budjetointi on yksi tärkeistä yrityksen talouden suunnittelun työkaluista. Yrityksellä on kirjanpitolain ja muun lainsäädännön mukaan velvoite tehdä tilinpäätös vuosittain. Sen sijaan lyhyemmän aikavälin raportoinnista ei ole määräyksiä, vaan yrityksessä voidaan itse päättää mitä asioita halutaan suunnitella ja seurata esimerkiksi kuukausitasolla. Kun yrityksellä on riittävästi raportteja käytettävissä, pystytään reagoimaan nopeasti tilanteisiin, mikäli suunnitelmat eivät toteudu. (Lindfors, Syvänpää ja Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy 2014, 9.)

Liiketoiminnan suunnittelu on kokonaisuus, joka koostuu pitkän aikavälin strategisista tavoitteista, jotka konkretisoituvat lyhyemmän aikavälin käytännön toimenpiteiksi. Pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävä visio on perustana tulevaisuuden tavoitteille. Jotta yritys voi kehittää tulevaa toimintaansa, tulisi olla käsitys nykytilan vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista. Pitkän ajan suunnittelun tavoitteena on turvata toiminnan jatkuvuus ja menestyminen. Tärkeää onkin miettiä, mitkä ovat kriittiset menestystekijät, joissa ratkaistaan onnistuminen. Kun yritys on saanut hahmotettua menestystekijät, niitä on mahdollista seurata ja saada varmistettua, että ollaan menossa oikeaan suuntaan kohti tavoitteita. (Lindfors ym. 2014, 9 - 10.)

Talouden suunnittelu on osa liiketoiminnan kokonaissuunnittelua. Taloutta tulisikin suunnitella sekä pitkällä että lyhyellä aikajänteellä. Budjetointi ei ole lakisääteinen velvoite, vaan se on tärkeä osa suunnitelmallista yrityksen laskentatointia. (Lindfors ym. 2014, 10.) Viljelijä tarvitsee luotettavia tietoja pitkältä aikaväliltä pystyäkseen mukauttamaan tuotantoaan toimintaympäristön muuttuessa. Tiedon hyödyntäminen edellyttää näkemystä toiminnan tuotannon ja talouden avainmittareista. Mittareiden käytettävyyteen vaikuttaa taloudesta ja tuotannosta saatavan tiedon laatu ja käyttökelpoisuus. Pitkän aikavälin suunnitteluun tarvitaan myös tilan ulkopuolista maatalouteen liittyvää tietoa. (Harmoinen, Rikkonen ja Teräväinen 2008, 10.)

Taloudellista menestymistä on hyvä tarkastella poikkileikkausanalyysin avulla, jolla arvioidaan yrityksen taloudellista menestymistä suhteessa samalla toimialalla toimiviin yrityksiin (Kallunki 2014, 82). ProAgrian Taloustietopankin ja Tilakunnon raporttien avulla saadaan kuva tilan taloudesta suhteessa vertailuryhmään ja saadaan oman tilan kehityskohteet esille. Tulosanalyysin avulla saa kuvan yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Samalla saa tukea investointipäätökseen, käsityksen talouden kehityssuunnasta, tietoa kehittämiskohteiden kartoitukseen ja tietoa tuotantokustannuksista. (ProAgria Pohjois-Savo, Talouden vuosittainen suunnittelu ja seuranta.) MTT:n Taloustohtorissa julkaistaan maatalouden virallisen kannattavuuskirjanpidon tuloksia (Harmoinen ym. 2008, 67).

Pitkän ajan taloussuunnittelun apuvälineenä ProAgria käyttää Likwi-ohjelmaa, jolla suunnitellaan tilan tulevaisuutta 5 – 10 vuotta eteenpäin. Suunnittelun kautta saa kuvan yrityksen nykytilasta sekä käsityksen kehittämistarpeista- ja mahdollisuuksista (kuvio 7). Samalla saa käsityksen, miten kehittämissuunnitelmat vaikuttavat tilan kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Päätöksen teko on helpompaa, kun on käsitys tulevista muutoksista. Suunnittelu sopii erityisesti tuotannon laajentamisen, sukupolvenvaihdon tai muiden merkittävien investointien yhteyteen. Myös talouden tervehdyttämisen yhteydessä on hyvä suunnitella taloutta ja tuotantoa pidemmälle ajanjaksolle. Useampien laskelmien tekeminen eri vaihtoehdoista antaa mahdollisuuden vertailla eri vaihtoehtoja. (ProAgria Pohjois-Savo, Liiketoiminnan kehittäminen.)

MITÄ	KENELLE	MIKSI
Likwi	Tuotannon laajentajat, sukupolvenvaihdot, investoijat	Tilan tulevaisuuden pitkän aikavälin suunnittelu
Budjetti	Kaikille	Suunnitella ja varmistaa yritykselle riittävä maksuvalmius
Tulosanalyysi	Kehittämishaluiset tilat, investoijat, tuotantokustannuksista kiinnostuneet	Yrityksen kannattavuus, vakava-raisuus, maksuvalmiuskyky

KUVIO 7. Talouden suunnittelussa on käytettävissä erilaisia laskelmia tarpeista riippuen.

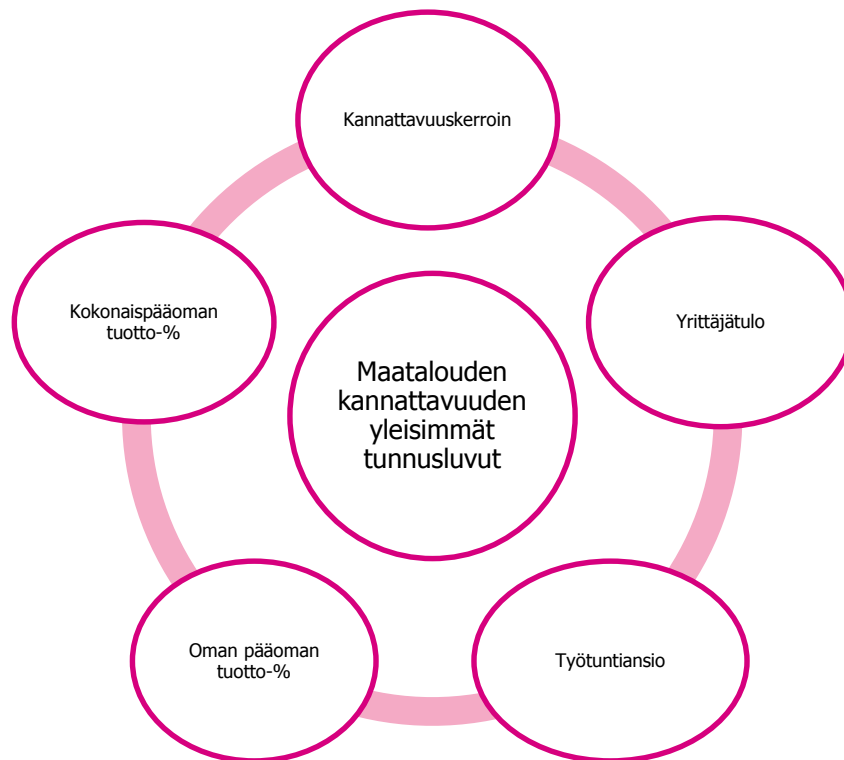
3.1.1 Kannattavuus

Liiketoiminta on kannattavaa, kun tuotot peittävät kustannukset pitkällä aikavälillä. Kannattavuuden tarkoituksena on tarkastella yrityksen tuottojen ja kulujen suhdetta toisiinsa. Yrityksen myymistä tuotteista tai palveluista saadaan tuottoja ja niiden valmistamiseen ja toteuttamiseen kohdistuu kuluja. Kannattavuudella siis tarkoitetaan yrityksen tai liiketoiminnan taloudellista tuottavuutta. Kannattavuutta tarkastellaan erilaisten analyysien ja mittauksen avulla. Tärkeä tarkastelun kohde on myös saada selville ne tekijät, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. (E-conomic.)

Kannattavuus jaetaan kahteen osa-alueeseen, absoluuttiseen ja suhteelliseen kannattavuuteen. Absoluuttinen kannattavuus kuvaa voittoa, jolla tarkoitetaan liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotusta. Näitä tunnuslukuja ovat muun muassa nettotulos, yrittäjänvoitto ja yrittäjätulo (Enroth, Harmoinen ja Pellinen 2008, 68). Suhteellisen kannattavuuden tarkoituksena on verrata tuottojen ja kulujen erotusta esimerkiksi yrityksen pääomaan. (E-conomic.) Suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuja ovat esimerkiksi oman pääoman tuotto-%, kannattavuuskerroin ja työtuntiansio (Enroth ym. 2008, 68).

Maatilojen talousseurannan käytetyimpiä kannattavuuden tunnuslukuja (kuvio 8) ovat kannattavuuskerroin, yrittäjätulo, työtuntiansio, oman pääoman tuotto-% ja kokonaispääoman tuotto-%. **Kan-**

Kannattavuuskerroin kuvaa kuinka hyvin saavutettu yrittäjätulo kattaa oman pääoman korkovaatimuksen ja oman työn palkkavaatimuksen. **Yrittäjätulo** on tulos, joka jää yrittäjäperheen oman työn palkaksi ja oman pääoman koroksi.



KUVIO 8. Maatalouden kannattavuutta tulee tarkastella usean eri tunnusluvun avulla.

Työansio kertoo millaisen korvauksen yrittäjäperhe saa omalle työlleen, kun tuotoista on vähennetty kaikki muut kustannukset lukuun ottamatta yrittäjäperheen oman työn palkkavaatimusta ja veroja. Työtuntiansio puolestaan lasketaan jakamalla työansio yrittäjäperheen työtuntimäärällä. **Oman pääoman tuotto-%** kuvaa tuottoa, joka jää koroksi omalle pääomalle, kun tuotoista vähennetään kaikki kustannukset paitsi oman pääoman korkovaatimus. Jos oman pääoman määrä on pieni, saadaan pienelläkin nettotuloksella helposti suuri oman pääoman tuotto. (Enroth ym. 2008, 68, 73 - 79.)

Kokonaispääoman tuotto-% on tunnusluku, joka kertoo kuinka paljon tuottoa jää koroksi pääomalle, kun kaikki muut kustannukset kuin korko- ja rahoituskulut sekä oman pääoman korkovaatimus vähennetään tuotoista. Maatalous sitoo paljon pääomaa tuottoon verrattuna, niin kokonaispääoman tuotto-% jää yleensä pieneksi. (Enroth ym. 2008, 68, 73 - 79.)

Kannattavuuden arvioinnissa kannattaa tarkastella useampaa tunnuslukua, jotta saadaan selville, kuinka hyvä kannattavuus on suhteessa sitoutuneeseen pääomaan ja onko saatu riittävästi rahaa turvaamaan yrittäjäperheen toimeentulo. Suhteelliset kannattavuuden tunnusluvut saattavat näyttää esimerkiksi maitotilalla heikoilta suuren työmäärän vuoksi, vaikka olisikin saatu riittävästi yrittäjätuloa elämiseen. (Enroth ym. 2008, 68, 79.)

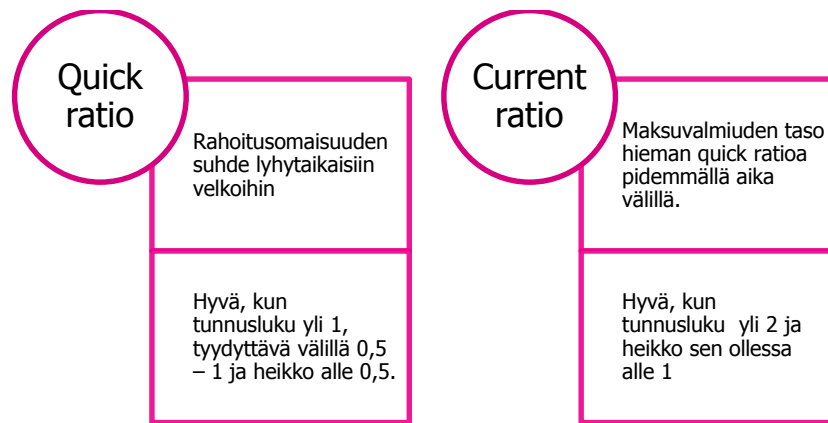
Viljatilalla taas saattaa kannattavuuskerroin olla keskimääräistä maitotilaa parempi, mutta silti joudutaan hankkimaan lisäansiota tilan ulkopuolelta, koska yrittäjätulo jää pieneksi. Eri tilojen kannattavuuseroihin vaikuttavia tekijöitä ovat suorien rahamenojen suhde liikevaihtoon, liikevaihdon suhde taseeseen, yrittäjäperheen työmäärä, poistojen määrä, korot ja oman pääoman korkovaatimus. (Enroth ym. 2008, 68, 79.)

Erityisen hyvät ja huonot suhdanteet antavat väärän kuvan pitkän aikavälin kannattavuudesta (Kallunki 2014, 82). Kannattavuuskerroin saattaa vaihdella vuosittain huomattavastikin samalla tilalla esimerkiksi vuosittaisten satovaihteluiden vuoksi. Tämän vuoksi kannattavuutta kannattaa tarkastella muutaman vuoden keskiarvona. Kannattavuuteen vaikuttaa voimakkaasti yrittäjän ammattitaito tehdä strategisesti järkeviä päätöksiä. Myös esimerkiksi investoinneista tulleet velkarasitteet vaikuttavat kannattavuuden tunnuslukuihin. Kannattavuus on suuren investoinnin jälkeen heikko, mutta tuotantoprosessien tehostamisen myötä kannattavuutta on mahdollista parantaa tulevaisuudessa. (Harmoinen ym. 2008, 30-31.)

3.1.2 Maksuvalmius

Vaikka yritys olisi kannattava, ei ole varmuutta, että rahavarat riittävät erääntyviin maksuihin (Lindfors ym. 2014, 109). Maksuvalmiudella tarkastellaan, että onko yrityksellä kyky selviytyä joka hetki kaikista maksuvelvoitteistaan lyhyellä aikavälillä. Maksuvalmiudesta voidaan käyttää myös likviditeetti-nimitystä. Likviditeetti on riittävä, kun pystyy suorittamaan maksunsa kassareservillä tai nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudella. Yrityksen ei ole välttämättä hyvä pitää liian suurta maksuvalmiutta, jolloin pääoman tuotto laskee. Näin ollen yrityksen tulee etsiä sopiva likviditeetin taso ja sijoittaa ylimääräiset kassavarat johonkin tuottavaan. Toisaalta on mahdollista käyttää ylimääräinen likviditeetti korollisen vieraan pääoman takaisinmaksuun. (Kallunki 2014, 123.)

Maksuvalmiutta voidaan mitata tunnuslukujen avulla. Ympäri maailmaa käytössä olleet quick ratio ja current ratio lasketaan suhteuttamalla likvidit rahavarat ja muu nopeasti rahaksi muutettava omaisuus lyhytaikaisiin velkoihin. Tunnuslukuja tarkastellaan tilinpäätöspäivän tilanteen mukaan, mikä onkin tunnuslukujen suurin ongelma. Quick ja current ratiolla (kuvio 9) on tarkoitus kuvata, minkä verran yritys kykenisi maksamaan lyhytaikaisista maksusitoumuksista, jos sen toiminta lopetettaisiin tilinpäätöshetkellä. Yrityksen maksuvalmius saattaa vaihdella tilikauden aikana hyvinkin suuresti, joten tilinpäätöspäivän tilanne ei kerro koko totuutta. (Kallunki 2014, 123.)



KUVIO 9. Quick ja Current ratio kuvaa maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä.

Quick ratio kuvaa rahoitusomaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Muuta nopeasti rahaksi muutettavaa omaisuutta, kuten vaihto-omaisuutta ei huomioida rahoitusomaisuudeksi. Quick ratio on hyvä ollessaan yli yhden, tyydyttävä välillä 0,5 – 1 ja heikko ollessaan alle 0,5. Current ratio kuvaa maksuvalmiutta hieman quick ratioa pidemmällä aikavälillä. **Current ratio** laskentaan otetaan huomioon vaihto-omaisuuden muuttaminen rahaksi. Tosin tunnuslukua käytettäessä on huomioitava, että vaihto-omaisuuden realisointiarvoon voi liittyä epävarmuus esimerkiksi varaston arvon määrittämisessä. Maksuvalmius on current ration mukaan hyvä, kun tunnusluku on yli 2 ja heikko sen ollessa alle 1. (Kallunki 2014, 124 - 126.)

Maksuvalmiuden tarkastelu Current ration ja Quick ration avulla eivät onnistu maataloudessa, sillä useilla tiloilla ei ole ollenkaan lyhytaikaista vierasta pääomaa. Maatalousyrityksen kassaperusteinen kirjanpito haittaa myös tunnuslukujen käyttöä ja laatimista. Vaihto-omaisuuden määrä saattaa myös olla suuri tuotantoeläinten ja ruokintaan varattujen rehujen vuoksi. (Kankaanhuhta ym. 2003, 58 ja 74.)

Maksuvalmiutta voi tarkastella myös myyntisaamisten, vaihto-omaisuuden (varaston) ja ostovelkojen kiertoaikoja laskelmalla. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka pitkään keskimäärin kestää ennen kuin asiakkaat maksavat laskunsa yritykselle. Rahoituskustannukset ja luottotappioriskit kasvavat, kun maksuajat pitenevät. Toisaalta pitkät maksuajat saattavat vähentää myyntiä. (Lindfors ym. 2014, 111 - 112.)

Vaihto-omaisuuden kiertoaika osoittaa, kuinka kauan tavara viipyy varastossa. Todennäköisesti menekki on heikko, jos kiertoaika on pitkä. Samoin pitkä kiertoaika heikentää kannattavuutta. Liian pitkä kiertoaika saattaa aiheuttaa kuluja lisääntymistä, jos esimerkiksi tavara menee pois muodista, sesonki päättyy tai tavara pilaantuu. **Ostovelkojen kiertoaika** laskelmalla saadaan selville, kuinka kauan keskimäärin kestää ennen kuin yritys maksaa ostolaskunsa tavarantoimittajille. Kiertoaika on hyvä, kun yritys pystyy hyödyntämään käteisalennukset, mitkä tulevat tarjolle. (Lindfors ym. 2014, 111 - 112.)

Alan tavanomaista pidempi kiertoaika on merkki kireästä maksuvalmiudesta ja riskistä viivästyskorkoihin. Pitkä kiertoaika saattaa olla myös hyvien maksuaikaneuvotteluiden ja luotettavien suhteiden merkki tavarantoimittajiin. (Lindfors ym. 2014, 111 - 112.) Maataloudessa vaihto-omaisuuden kiertonopeutta voi määrittää silloin, kun tuotantoon uhratut tuotantopanokset tuottavat suhteellisen nopeasti tuotosta, kuten esimerkiksi broilerin- ja sianlihantuotannossa (Vihtonen 1994, 27).

Maksuvalmiuden kannalta on tärkeä seurata **myyntisaamisten ja ostovelkojen suhdetta**. Maksuvalmiustilanne pysyy yleensä parempana, kun myyntituloista saadaan suoritukset keskimäärin nopeammin kuin ostovelkat erääntyvät. Kannattavuus ja maksuvalmius pysyvät kohtuudessa, kun edellä kuvatut kiertoajat pysyvät sopivassa suhteessa ja yritykselle sopivassa kiertonopeudessa. (Lindfors ym. 2014, 111 - 112.)

Yksi maksuvalmiuden tarkastelun näkökulma on **pääomien kiertonopeus**. Kiertoaikatunnusluvut mittaavat, kuinka tehokkaassa käytössä yrityksen käyttöpääoma on. Käyttöpääoma ei saa olla liian suuri, koska se joudutaan rahoittamaan joko omalla tai vieraalla pitkäaikaisella pääomalla. Toisaalta käyttöpääomaa ei saa minimoida, jotta pystyy hoitamaan lyhytaikaiset veloitteet. Tehokkaassa yrityksessä käyttöpääomaa sitoutuu mahdollisimman vähän, kuitenkin siten, että liiketoiminta sujuu ilman ongelmia. (Kallunki ym. 2007, 129 - 132.)

Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeutta voidaan tarkastella erikseen (kuvio 10). Myyntisaamisten kiertonopeus kertoo, missä ajassa myynti tuloutuu yrityksen kassaan. Kiertoajan tehokkuuden noustessa saadaan maksuvalmiutta paremmaksi.



Myyntisaamisten kiertoaika

- $\text{Myyntisaamiset/Liikevaihto} \times 365$ päivää.



Ostovelkojen kiertoaika

- $\text{Ostovelat}/(\text{Ostot} + \text{Ulkopuoliset palvelut}) \times 365$ päivää.

KUVIO 10. Myyntisaamisten ja ostovelkojen laskentakaava

Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavasti: $\text{Myyntisaamiset/Liikevaihto} \times 365$ päivää. Ostovelkojen kiertoaika kuvaa, missä ajassa keskimäärin yritys maksaa omien tuotannontekijöiden, kuten raaka-aineiden oston. Mitä pidempi on ostovelkojen kiertoaika, sen enemmän tuotannontekijöiden toimittajat rahoittavat yrityksen pääomatarpeesta. Ostovelkojen kiertoaika lasketaan kaavalla: $\text{Ostovelat}/(\text{Ostot} + \text{Ulkopuoliset palvelut}) \times 365$ päivää. Tunnuslukujen tulisi olla keskenään tasapainossa, jotta raha liikkuisi tasaisesti yritykseen ja siitä pois. (Kallunki ym. 2007, 129 - 132.)

3.1.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus eli soliditeetti kertoo yrityksen rahoitustilanteesta, varojen ja velkojen suhteesta. Tunnusluvun avulla saadaan selville missä suhteessa yrityksessä on vierasta ja omaa pääomaa. Mitä suurempi vakavaraisuusprosentti on, sitä suurempi on oman pääoman osuus yrityksen rahoituksesta ja näin ollen yrityksen rahoitus varmemmalla pohjalla. (Kotro 2007, 68 - 69.) Yrityksen vakavaraisuutta mitataan velkaantumisasetta ja omavaraisuusastetta ilmaisevilla suhdeluilla. Sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen vakavaraisuudesta. (E-conomic.)

Yritys tarvitsee pääomia tuotannontekijöiden hankkimiseksi, koska menoja syntyy ennen kuin saadaan tuloja tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Maataloudessa esimerkiksi koneiden hankinnasta aiheutuu menoja niiden hankintahetkellä, jotka saadaan takaisin vasta tulevien vuosien aikana. Koneisiin on hankittava pääomia yrityksen omista rahoista tai ulkopuolisesta pääomalähteestä. Maataloudessa myös esimerkiksi rehujen, polttoaineiden ja lannoitteiden ostamisesta varastoon aiheutuu rahoitustarvetta, koska laskut pitää maksaa yleensä ennen tulojen tulemistä. (Haapanen, Heikura ja Leino 2004, 163.)

3.2 Rahoitus

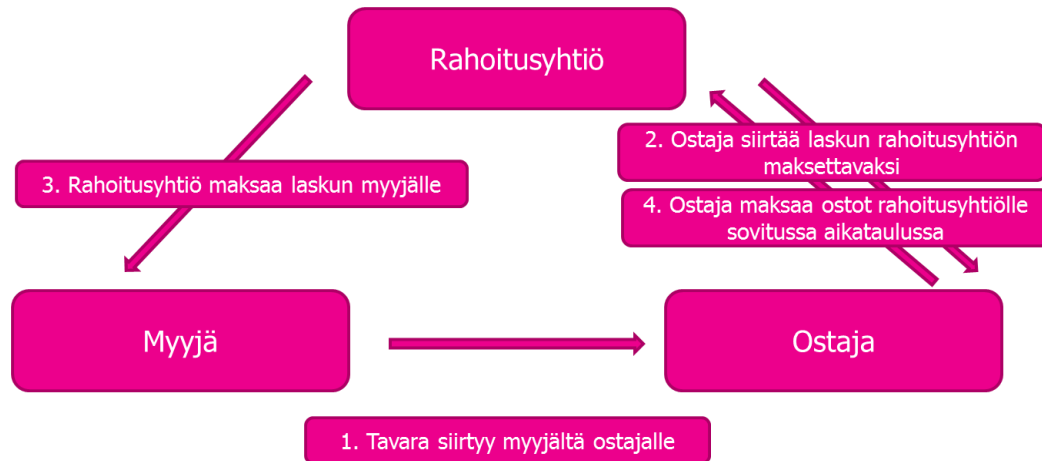
Maatilan rahoitus jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen rahoitukseen. Vieraan ja oman pääoman suhde kuvaa yrityksen velkaantumisasetta. Yritys tuottaa omalla tuotantoprosessilla sisäisen rahoituksen. Ulkoinen rahoitus voi olla laina- ja riskirahaa, joita ovat esimerkiksi omistajien omat sijoitukset, sijoittajien riskipääomat, rahalaitosten lainat, valtion- ja yritystukirahastot, toimittajien rahoitukset ja tuotteiden ostajien ennakkomaksut. Hyvänä vuonna velkaantuneella tilalla oman pääoman tuotto on suuri, mutta huonona vuonna tuotetaan tappiota ja syödään omia pääomia, jotka ovat jo ennestään niukkoja. Huonoina aikoina velkaantunut yritys joutuu helposti rahoitusvaikeuksiin. (Haapanen ym. 2004, 163–164.)

Yrityksen rahoituslähteitä ovat muun muassa omapääoma, vieraspääoma eli laina, luotollinen tili ja leasingrahoitus. Lisäksi vaihtoehtona ovat hankintarahoitus eli osamaksukauppa sekä ostolaskujen rahoitus. Julksen vallan rahoitusta ovat erilaiset tuet ja avustukset. (Kotro 2007, 65–66.) Maataloudessa rahoituslähteenä voi käyttää myös puunmyyntituloja.

Omaa pääomaa on yrittäjän omaa rahoitusta yritykselle. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen ottamia lainoja esimerkiksi pankeista, vakuutusyhtiöistä tai erityiluottolaitoksesta kuten Finnvera. Luotollinen tili mahdollistaa yrityksen tilin ylityksen tarvittaessa sovitun limiitin rajoissa. Yritys maksaa pankille korvausta käytettävissä olevan luottorajan mukaan ja korkoa todellisen käytetyn velan mukaan. Leasingrahoituksessa yrittäjä vuokraa tarvitsemansa laitteen ja vuokra-ajan päätyttyä laite joko palautuu omistajalleen tai yritys voi lunastaa sen omakseen. (Kotro 2007, 62–64.)

Hankintarahoituksessa yritys ostaa käyttöomaisuutta osamaksulla, jolloin hankittava tuote on heti yrityksen omaisuutta ja sovitut maksuerät ovat rahoittajalta saadun lainan lyhennyksiä ja korkoja. Osto-

laskujen rahoituksessa (kuvio 11) yritys siirtää laskut rahoitusyhtiölle, joka hoitaa laskun maksun asiakkaan puolesta välittömästi. Asiakas maksaa laskun ja siihen liittyvän koron suoraan rahoitusyhtiölle sovitun maksuaikataulun mukaan. Maataloudessa tästä esimerkkinä toimii K-rahoitus. Asiakkaan ostaessa esimerkiksi lannoitteita, maatalouskauppa toimittaa tuotteen asiakkaalle ja rahoitusyhtiö (K-rahoitus) hoitaa laskun maksun maatalouskauppaan. Rahoitusyhtiö hoitaa asiakkaalta laskutuksen ja tarvittaessa saatavien perinnän. (Kotro 2007, 65–66.)



KUVIO 11. Ostolaskujen rahoitus.

Julkisen vallan avustusrahoituksia ovat starttiraha, palkka- ja investointituki, pk-yrityksen kehittämistuki sekä yrityshautomotuet (Kotro 2007, 66). Investointituki on käytetyin avustusrahamuoto maataloudessa. EU:n rahoittamat ja kansalliset tuet ovat merkittävä osa tulorahoitusta maataloudessa.

Metsä kuuluu olennaisena osana suomalaiseen maatalaan. Vuonna 2013 tukea saaneilla tiloilla metsää oli keskimäärin 51 ha, joskin alueelliset erot olivat suuria. (Ahlsted 2014, 17) Suunnitelmallisia puunmyyntituloja voidaan käyttää osana maatalouden rahoituksessa.

4 KASSABUDJETOINTI

Rahoituksen riittävyyden ennakointia nimitetään kassabudjetoinniksi. Sitä voidaan kutsua myös rahoitus-, likviditeetti- ja maksuvalmiusbudjetiksi. Käytettäviä budjettimalleja on erilaisia, mutta kaikissa ajatus on kuitenkin sama. Kaikissa on tärkeä ottaa huomioon kaikki yrityksen rahavaroihin vaikuttavat erät. (Lindfors ym. 2014, 49.)

Kassabudjetoinnin perimmäinen tarkoitus on suunnitella ja varmistaa yritykselle riittävä maksuvalmius. Kun tulot ja menot ovat epäsäännöllisiä ja pankkitilin saldo vaihtelee suuresti, on kassabudjetointi erityisen tarpeellinen. Kassabudjetoinnissa tulevat ja lähtevät maksut huomioidaan maksuperusteisesti eli maksupäivän mukaisesti. (Kotro 2007, 72.) Kassabudjetissa tuotot ja kulut käsitellään arvonlisäverollisina. Kun yrityksen tilille tulee rahaa tuotteesta tai palvelusta tai yritys maksaa kululaskun, niihin sisältyy arvonlisävero. On kuitenkin huomioitava, että kassabudjetissa verottajalle erikseen tilitettävä arvonlisävero huomioidaan erikseen. (Lindfors ym. 2014, 49.)

Budjetoinnissa asioita suunnitellaan etukäteen. Laskelma näyttää, ovatko tavoitteet ja niihin tarvittavat resurssit mitoitettu oikein. Jos näin ei ole, on asioihin mahdollista tehdä muutoksia. Toteutuneiden lukujen vertaaminen budjettiin tilikauden aikana antaa mahdollisuuden korjata toimintaa. Talouden seurantaan vaaditaan ajantasainen ja luotettava kirjanpitoaineisto. On myös tärkeää, että laadittu budjetti noudattaa laaditun kirjanpidon tai muut raportin periaatteita, jotta vertailu olisi mahdollista ja järkevää. (Lindfors ym. 2014, 10.)

Yrityksen ongelmat saattavat johtua rahoituksen riittämättömyydestä ja sen toiminta voi olla sesonkiluontoista. Kuitenkin juoksevista kuluista on selviydyttävä kuukausittain. Kassabudjetilla, jossa yrityksen saamat ja suorittamat maksut ovat maksuperusteisena, saadaan ennakoitua rahoituksen riittävyys. (Lindfors ym. 2014, 10–11.)

Budjetin laatimista varten tarvitaan erilaista taustatietoa yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä tilan ulkopuolelta. Toimintaympäristössä saattaa olla suuriakin muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Lindfors ym. 2014, 11.)

Erityisesti suurilla maataloilla kassabudjetointi ja seuranta ovat nousemassa arjen johtamisen työvälineeksi. Kassabudjetoinnin avulla voidaan ennakoida kassan käyttäymistä ja saadaan tietoa, onko kassassa rahaa silloin kun sitä tarvitaan. Rahojen riittävyys korostuu tilakohtaisten muutosten, kuten sukupolven vaihdoksen ja investointien yhteydessä. Kaikki tilat hyötyvät kassabudjetoinnista ja seurannasta. (Enroth 2014.)

Kassabudjetoinnilla pystyy hyvin ennakoimaan kassan tulojen ja menojen tasapainoa. Ennakoinnin avulla pystytään varautumaan mahdollisiin muutoksiin ajoissa. Rahoittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa on helppo käydä keskusteluita, kun on tehty yksityiskohtainen suunnitelma tulevaisuuteen. Maatilayrityksen talouden johtamisessa on tärkeä huolehtia kannattavuuden ylläpitämisestä ja lyhyen aikavälin maksuvalmiuden hallinnasta. (Enroth 2014.)

Budjetointia voidaan toteuttaa erilaisilla menettelytavoilla. Yleisesti käytettäviä tapoja ovat:

- kiinteä
- tarkistettava
- rullaava ja
- liukuva budjetti

Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden ja se tehdään yleensä ennen tilikauden alkua. Siinä tarkastellaan toteutuneita lukuja ja budjettia keskenään. **Tarkistettava budjetti** tehdään myös ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia tietyin väliajoin tilikauden kuluessa. **Rullaava budjetti** on periaatteeltaan sama kuin tarkistettava, mutta budjetoitavan ajanjakson päätös siirtyy aina tarkistuksen yhteydessä. Tämä malli sopii yrityksille, joiden markkinoissa on suuria muutoksia. **Liukuvassa budjetissa** kiinteät kulut ovat yleensä vakiot, mutta muuttavat kulut muutetaan toiminta-asteen mukaan. (Lindfors ym. 2014, 15.)

Uuden yrityksen budjetin laatiminen aloitetaan puhtaalta pöydältä, kun aikaisempaa kirjanpitoaineistoa ei ole käytettävissä. Tähän nollapohjabudjetin laatimiseen käytetään apuna arvioita tulevasta toiminnasta ja markkinoista. Myös toisten samankaltaisten yritysten tietoja voidaan hyödyntää arvioinnin pohjana. Lisäksi hyvänä apuna voi käyttää esimerkiksi yrityksen tekemiä sopimuksia, erilaisia toimialatilastoja ja kaupparekisteristä saatavia yritysten tilinpäätöstietoja. Myös kauemmin toiminut yritys voi tehdä nollapohjabudjetin, jos haluaa kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja kehittää sitä. (Lindfors ym. 2014, 16.)

Aiempien tilikausien kirjanpitoainosto on hyvä perusta budjetin laatimiselle, kun aineisto on käytettävissä. Samoin yrityksen visio, toimintasuunnitelma ja tavoitteet ovat perusta budjetoinnille. Esimerkiksi tuloslaskelman avulla voi aloittaa budjetoinnin. Kirjanpito-ohjelmassa voi olla toimintoja, joilla voi helpottaa budjetointia. Excel-taulukkoita käytetään yleisesti budjetoinnin apuvälineenä. Excelillä tehdyt aputaulukot ja taustalaskelmat kannattaa linkittää oikein, että tiedot siirtyvät kassabudjettiin automaattisesti. On hyvä muistaa suojata tarpeelliset kohdat ja tehdä tarkistuslaskentaa, jotta välttyään harmittavilta virheiltä. (Lindfors ym. 2014, 16–17 ja 57.)

Rahoituksen riittävyys tulee ennakoida ajoissa, jotta voidaan välttyä yllätyksiltä. Kannattavakin yritys voi joutua vaikeuksiin rahoituskriisin yllättäessä. Maksuvalmius voi joutua koetukselle esimerkiksi yrityksen kasvun ollessa voimakasta, kun rahaa sitoutuu uusiin toimintoihin. Rahoitusvaikeudet näkyvät helposti myös kannattavuudessa. Lisäkuluja tulee viivästyneistä maksuista ja maksuehdoista neuvottelujen mahdollisuudet heikkenevät. (Lindfors ym. 2014, 49.)

Kassabudjetilla voi pienentää budjettikaudella tulevia maksuvalmiuteen liittyviä yllätyksiä. Budjetoinnin tavoitteena on hallita yrityksen rahavaroja, saada edulliset maksuehdot, alhaiset rahoituskulut ja ylimääräisille rahoille hyvä tuotto. (Lindfors ym. 2014, 49.)

Kassabudjetin laadinnassa huomioidaan kauden alun kassavarat, mikä sisältää kaikki yrityksen käytössä olevat rahavarat. Kun kassabudjetti tehdään kuukausitasolla, saadan selville kunkin kuukauden loppusaldo lisäämällä se edellisen kuun loppusaldoon. Jos joillakin kuukausilla loppusaldo menee miinukselle, se tarkoittaa käytännössä sitä, ettei yritys pysty selviämään kaikista velvoitteistaan. Tällöin pystyy muuttamaan suunnitelmia toiminnan osalta tai pystytään hankkimaan lisärahoitusta. Jos kassavaroja on yli normaalin tarpeen, niiden sijoittamista voidaan harkita parempituottoiseen kohteeseen kuin seisottaa normaalilla pankkitilillä. (Lindfors ym. 2014, 50.)

4.1 Budjetin seuranta

Budjettiseurannassa verrataan laadittua budjettia toteutuneisiin lukuihin. Seurannan avulla voidaan selvittää vastaako toiminta tehtyjä suunnitelmia ja onko asetetut tavoitteet saavutettu. Tavoitteiden asettaminen kuuluu siis aina seurantajärjestelmään, eihän ilman tavoitteita ole seurattavaa. Ennen raportointia jokaisen yrityksen on itse päätettävä miten tarkasti ja miten tiheällä aikavälillä seuranta toteutetaan. Oikeastaan edellä mainitut asiat on ratkaistava ainakin osittain jo ennen budjetin laatimista.

Seurannan tarkoituksena on saada mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tieto poikkeamasta suunniteltuun budjettiin. Seurannan kautta luodaan samalla pohjaa toimenpiteille, joilla tilanne korjataan. Mitä nopeammin pystytään puuttamaan tilanteeseen ja tekemään korjaavia toimenpiteitä, sitä paremmin pystytään vaikuttamaan lopputulokseen (kuvio 12). (Lindfors ym. 2014, 76–77.)



KUVIO 12. Budjetoinnin toteumaseurannan hyödyt asiakkaalle.

Seurantaraportin sisältö kannattaa miettiä yritykseen soveltuvaksi. Samalla kannattaa miettiä onko tarvetta euromääräisten lukujen lisäksi esimerkiksi joidenkin tunnuslukujen tai mittareiden esittämiselle, kuten toteutunut prosentti budjetoidusta. Sellaisten avulla saattaa saada konkreettisemmän kuvan seurantaan tarkoitetun raportin sisällöstä. Myös sanallisille kommentteille olisi hyvä varata tilaa,

jotta tulisi dokumentoiduksi poikkeamat ja johtopäätökset. Budjettiseurantaraporttiin olisi hyvä kirjata oleelliset johtopäätökset ja kommentit, joihin on aihetta. (Lindfors ym. 2014, 76–77.)

Kassabudjetin seuranta ei ole mahdollista suoraan suoriteperusteisen kirjanpidon raporteista. Kassabudjetin toteumaseurantaan tarvittavat luvut on kerättävä eri lähteistä, kuten reskontraraporteista, kirjanpidosta ja tilioitteelta. Arvonlisäveron vaikutus on myös huomioitava raporteja luettaessa ja seuranta-araporttia tehtäessä. Yrityksen maksuliikennettä seurataan yleensä tiheämmin kuin kuukausitasolla, mutta laaditun kassabudjetin toteumaseurannan avulla pystytään paremmin hahmottamaan yrityksen rahoitustilanne ja mahdolliset muutokset pidemmällä aikavälillä. (Lindfors ym. 2014, 83.)

4.2 Budjetoinnin toteuttaminen ProAgria Pohjois-Savossa

ProAgrian toteutettaman kassabudjetoinnin ja seurannan kautta asiakas saa aiempaa tarkemman kuvan tulojen ja menojen ajoittumisesta. Budjetoinnin avulla saa apua rahoituksen suunnitteluun ja maksuvalmiuden hallinnassa pitämiseen. Myös epävarmuus vähenee ja mahdolliset rahoituskulut voidaan saada pienemmäksi. Lisäksi on mahdollista pystyä ajoittamaan tuotantopanosten ostot ja tuotteiden myynnit paremmin ja näin ollen saada edullisempia ostohintoja ja parempia myyntihintoja aikaiseksi. (Kassabudjetointi ja seuranta 2014.)

Kassabudjetti laaditaan etukäteen sovitulla tarkkuudella ja laajuudella Excel-pohjalla tai **Wakka**-ohjelmalla. Budjetointiin kuuluu olennaisena osana tulkintakeskustelu, josta sovitaan asiakkaan kanssa. Toteumisen seuranta ja tulkinta sovitulla tavalla kuuluvat palvelun sisältöön budjetin laatimisen lisäksi. Budjetin laatimista ja seurantaa helpottaa selkeä kirjanpitoaineisto. (Kassabudjetointi ja seuranta 2014.)

Maatilojen kassabudjetin laatimiseen voidaan käyttää apuna aiempien vuosien kirjanpitoa tietoja ja tuotantotietoja saadaan **ProAgrian Tilakunnon** raporteista. Tulevaan tuotantoon liittyviä tietoja, kuten meijeriin tuotettavan maidon ja teurastamoon tuotettavan lihan määrän arvioita voidaan tarkastella yrittäjien kanssa yhteistyössä. Lainojen lyhennyksistä ja koroista on yleensä tarkat tiedot saatavilla pankkien kautta esimerkiksi verkkopankista. Tukien arviointiin voidaan käyttää erillistä **Tukipuntari**-taulukkolaskentasovellusta, josta saadaan selville arvioidut maataloustukien maksut ja niiden ajankohdat. (Rissanen 2015.)

Seuraavalle vuodelle tulevan budjetin laatimisen ajankohta on välitilinpäätöksen teon yhteydessä tai sen jälkeen vuoden loppupuolella. Budjetin toteuman seuranta tehdään asiakkaan kanssa sovitun aikataulun mukaisesti yhdestä kymmeneen kertaan vuodessa. (Kassabudjetointi ja seuranta 2014.) Kuluvan vuoden välitilinpäätös käydään läpi kassabudjettia laadittaessa. Samalla arvioidaan tulevan vuoden tuotantoon, investointeihin ja muuhun rahaliikenteeseen kohdistuvat suunnitelmat. Tulojen ja menojen arvioinnissa sekä budjettijakson pituuden valinnassa huomioidaan yksityiskohtaisia tarpeita. (Enroth 2014.)

Kassabudjetti laaditaan edellisten vuosien kirjanpitoaineistoa hyödyntäen. Käytännössä on huomattu, että asiakkaan ohjeistus on tärkeä tehdä selkeästi, jotta saa oikeanlaisen materiaalin budjetin laatimista ja seurantaan varten. Jos asiakkaalle on tehty Wakka-ohjelmalla kirjanpito, niin kahden edellisen vuoden varmuuskopioden kautta saa helposti tarvittavan materiaalin käyttöönsä. Muilla ohjelmilla tehdyn kirjanpidon aineiston asiakas saa tulostettua ohjelmasta budjetin laadintaa varten. (Kassabudjetointi ja seuranta 2014.)

Asiakkaalle toimitetaan taulukkolaskentaohjelmalla tai kirjanpito-ohjelmalla laadittu budjetti. Lisäksi toimitetaan asiantuntijan tekemä analyysiraportti, jossa käydään muun muassa budjetin ja toteuman seurannan pääkohdat ja toimenpide-ehdotukset läpi. Budjetointipaketeille on määritetty omat hinnat, johon vaikuttaa tekeekö asiakkaan kirjanpidon ProAgrian asiantuntija vai joku muu. (Kassabudjetointi ja seuranta 2014.)

5 PALVELUPAKETIT

ProAgrialla palvelupaketeilla tarkoitetaan useista palveluista koostuvaa kokonaisuutta. Palvelupaketti jaetaan perus- eli ydinpalveluun sekä lisäpalveluihin. Palvelupaketti kootaan ydinpalvelun ympärille ja lisäpalvelut tekevät palvelupaketista kilpailukykyisen ja yksilöivät kokonaisuuden. (Tuovinen & Sohlo 2015, 31)

Palveluja tuottava yritys voi myydä asiakkailleen yksittäisiä palveluita tai erikoishintaisia useammasta palvelusta koostuvia palvelupaketteja. Palvelun myynti pakettina takaa paketin eri osioiden kysynnän kausivaihtelusta riippumatta ja vakioi tarjontaa. Niputtamalla palveluja erilaisiksi paketeiksi, luodaan uusi tuote. Asiakas voi esimerkiksi valita kolmesta erilaisesta niputetusta tuotteesta itselleen sopivimman. Palvelupaketin palvelut täydentävät toisiaan ja mitä enemmän ne toisiaan täydentävät, sitä tehokkaammin paketin hinta ostajaan tehoaa. (Anttila 2001, 52.)

ProAgria TOIMIALAT



Kuvio 13: ProAgrian palvelutarjoama kattaa usean toimialan (proagria.fi, 2014).

ProAgrialla on valtakunnallisesti käytössä olevia palvelutarjoamia kotieläin- ja kasvisektorilla (kuvio 13). Kasvisektorilla on viljailoille ja nurmitiloille omat palvelutarjoamat, jotka sisältävät kolme erita-soista palvelupakettia molemmilla sektoreilla. ProAgria Pohjois-Savossa valmistettiin kesällä 2014 ta-louden palvelupaketit, jotka ovat siitä asti olleet asiakaskäytössä. Talussektorilla on käytössä kassa-budjetointiin ja talouden johtamiseen erilliset palvelupaketit. Talussektorilla palvelupaketit ovat val-takunnallisesti käytettävissä, mutta kaikissa ProAgrian keskuksissa niitä ei ole otettu aktiiviseen käyt-töön. (Rissanen 2015.)

Budjetoinnin palvelupakettien suunnitteluvaiheessa on hyödynnetty aiempien palvelupakettien malleja. Paketoinnin tavoitteena on saada asiakkaalle kokonaisvaltainen palvelukokonaisuus, jossa paketin si-sällä tehtävät toimenpiteet tukevat toinen toisiaan. Palveluiden toteuttaminen paketteina sitouttaa

asiakkaan ja asiantuntijan paremmin tekemään toimenpiteitä asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rissanen 2015.)

5.1 Nurmenviljely

Nurmipaketeilla tähdätään tavoitteellisempaan nurmituotannon suunnitteluun. Ennen viljelysuunnitelman laatimista tilan pelloilla tehdään kasvustokäynti, jotta nähdään peltojen yleistilanne sekä keskustellaan yrittäjien kanssa, millaiset tavoitteet viljelyllä on ruokinnan kannalta. Kasvustokäynnit muodostavat pohjan nurmipaketeille ja sen päälle kasataan muita palveluja, jotka tukevat tilan tavoitteita. Nurmenviljelyn palvelupaketteja alettiin markkinoida vuonna 2013. Nurmenviljelyn palvelut sisältävät kolme eritasoista ja – sisältöistä palvelukokonaisuutta eli palvelupakettia:

- NurmiToiminta
- NurmiTuotto
- Nurmikasvu

NurmiToiminta on hyvä työkalu, kun halutaan tehdä perusteellinen kartoitus tilan nurmituotannon lähtötilanteesta pellolla. Paketissa tehdään laaja kasvustokäynti tilan pelloille sekä lyhyt palautekeskustelu nurmituloksista esimerkiksi viljelysuunnitelman laatimisen yhteydessä (kuva 1). (Mustonen 2015.)



KUVA 1. Kasvustokäynti tukee tavoitteellista nurmentuotannon suunnittelua (Antikainen 2013).

NurmiTuotto sopii tilalle, jolla on kehitettävää muuallakin kuin pellolla. Pakettiin kuuluu TalousWisun eli T-wisun laskeminen jolla saadaan tietoa esimerkiksi säilörehun tuotantokustannuksista. Rehuntuotannon kehittämiskeskustelussa eli säilörehukartoituksessa asetetaan suuntaviivat säilönnällisen laadun parantamiseksi tehtäville toimenpiteille ja satotason nostolle muunmuassa lannoituksen, lajikevalintojen ja nurmen perustamisen nikseille ja tiheyden ylläpitämiselle. (Mustonen 2015.)

Nurmikasvu räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Paketti on erityisen hyödyllinen tiloille, jotka ovat juuri laajentaneet tai aikovat laajentaa, sillä siinä seurataan tiiviisti kehittämiskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumista esim. säilörehun määrän osalta. (Mustonen 2015.)

5.2 Viljanviljely

Kasvipalvelut on suunnattu pääasiassa viljajaloille, viljaa käyttäville sikatiloille sekä luomuviljajaloille, mutta palvelut ovat räätälöitävissä myös puutarha- ja perunatiloille. ProAgria Keskusten Liitto kysyi kasvibarometrissä keväällä 2014 kasvintuotannon näkymiin ja tuotannon kehittymiseen liittyviä asioita noin 300 tilalta ja 30 asiantuntijalta maanlaajuisesti. Barometrin tulokset huomioiden lanseerattiin uudet kasvipalvelun kokonaisuudet lokakuussa 2014. Kasvipalvelut sisältävät kolme eritasoista ja – sisältöistä palvelukokonaisuutta eli palvelupakettia:

- ViljelyKasvu
- ViljelyTuotto
- Viljelysuunnittelu

Jokaisen palvelupaketin perusrunko muodostuu hyvin laaditusta viljelysuunnitelmasta. **Viljelysuunnittelu-** palvelupaketissa varmistetaan tilalle sopivien kasvien ja lajikkeiden valinta, laaditaan asianmukainen viljelysuunnitelma ja varmistetaan tukiehtojen täyttyminen. **ViljelyTuotto-** palvelupaketti sisältää edellisten lisäksi markkinoihin perustuvan kasvinviljelystrategian, jolloin otetaan huomioon kasvivalintojen, lannoituksen ja kasvinsuojelun vaihtoehdot vertailtuna markkinanäkymiin sekä laskeaan kasvintuotannon tuloksia ja arvioidaan tuotteiden myyntistrategia eli milloin tuote kannattaa myydä. **ViljelyKasvu** on paketeista laajin ja se sopii tiloille, jotka haluavat aktiivisesti parantaa kannattavuutta ja seurata vertailutietoa alalta sekä verkostoitua muiden alalla toimivien kanssa. ViljelyKasvu pakettiin kuuluu kasvustokäynti, pienryhmätoimintaa, talouden laskentaa ja tulevan ennakkointia yhdessä ammattilaisen kanssa (kuva 2). (Tuovinen & Sohlo 2015, 52).



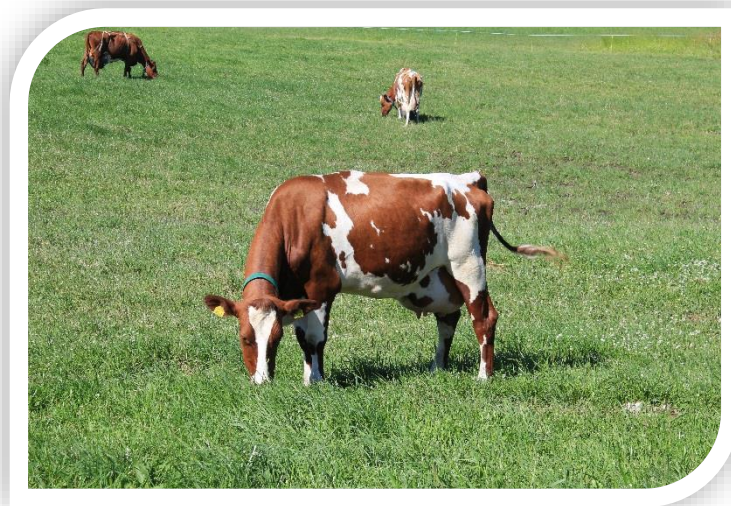
KUVA 2. Kasvustokäynnillä havainnoidaan peltojen kuntoon ja viljelyyn liittyviä asioita (Antikainen 2009).

5.3 Ruokinnanohjaus

Ruokinnan ohjausta alettiin paketoida, koska syntyi tarve seurata tehtyjä ruokintasuunnitelmia useammin. Ruokinnansuunnittelun yhteyteen kuuluva seurantapalvelu on tarpeen, sillä lehmien ruokintatarpeet, rehujen laadut ja raaka-aineet voivat muuttua tiloilla jatkuvasti (kuva 3). Ruokinnan seuranta on välttämätöntä, jotta rehujen ja tuotosvaiheen yhteensovittaminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Ruokinnanohjauksen palvelupaketit on otettu valtakunnallisesti käyttöön vuonna 2012. Ruokinnanohjauksessa on viisi palvelupakettia:

- Ruokinnan ohjaus Toiminta
- Ruokinnan ohjaus Tuotto
- Ruokinnan ohjaus Tuottoplus Seosrehu/ AMS
- Ruokinnan ohjaus Kasvu
- Ruokinnan ohjaus Kasvuplus

Palvelupaketteihin kuuluu ruokintasuunnitelma, seurantakertoja, vertailutiedot muilta tiloilta sekä tuki saatujen tulosten pohdintaan. Ruokintasuunnitelman perustana on asiantuntijan ja yrittäjän yhdessä tekemä navettakäynti sekä karjahavainnot. Ruokinnan ohjaus **Toiminta** on paketeista pienin ja siinä tehdään ruokintasuunnitelman ja seurannan lisäksi päivälaskelma-työkalun avulla laskelma, kuinka paljon lehmien ruokinnasta syntyy kuluja ja paljonko tulee maitotuottoa. Ruokinnan ohjaus **Tuotto** – paketissa on usempi seurantakerta ja taloudellisten näkökulmien arviointi sekä vertailujen teko ovat laajempaa. (Turpeinen 2015.)



KUVA 3. Ruokinnan ohjauksen avulla suunnitellaan karjan ruokintarpeita tuotantoa vastaavaksi (Antikainen 2014).

Ruokinnan ohjaus **Tuottoplus** – paketit ovat tarkoitettu automaattilypsytiloille sekä seosrehutiloille. Seosrehutiloilla tarvitaan useammin ruokintasuunnitelman päivityskertoja ja automaattilypsytiloilla tarkastellon eläinten kiertonopeuksia sekä robotilla ruokkimisen onnistumista. Ruokinnanohjaus **Kasvu** on tarkoitettu esimerkiksi investoiville tai investointia suunnitteleville tiloille, jotka tarvitsevat tukea tuotannon kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. **Kasvuplus** on jatkuvan yhteistyön paketti, mikä voi tulla kysymykseen tiloilla jotka tarvitsevat erityisen tarkkaa tuotannon suunnittelua ja seuranta. (Turpeinen 2015.)

5.4 Taloudenjohtaminen

Talouden johtamisen palvelupaketit sisältävät eri palveluita maatilayrityksen johtamiseen ja kannattavuuden tarkasteluun liittyen. Talouden johtamisessa on kolme eritasoista palvelupakettia:

- Talouden johtaminen Toiminta
- Talouden johtaminen Tuotto
- Talouden johtaminen Kasvu

Toimintapaketti sisältää asiantuntijan tekemän maatilalan tulosanalyysin sekä rehun/viljan tuotantokustannuslaskelman. Näiden perusteella laaditaan kirjallinen analyysi, jossa esitetään toimenpide-ehdotuksia ja johtopäätöksiä. Asiakkaan kanssa pidetään palaveri, jossa käydään läpi yritystoiminnan tavoitteita laskelmien pohjalta. Asiakkaalla on mahdollista tehdä päätöksiä analysoidun tiedon perusteella ja näin saada yritystoimintaa kannattavammaksi. Palvelun avulla asiakas saa tiedon, miten hänen yrityksensä tulokset sijoittuvat muihin samanlaisiin yrityksiin verrattuna. Tärkeänä asiana on myös, että asiakas saa selkeät tavoitteet tulosten parantamiseksi. Asiakkaaseen pidetään säännöllisesti yhteyttä. (Rissanen 2015.)

Tuottopaketti on samanlainen kuin edellä kuvattu Toimintapaketti, mutta siihen tulee lisäksi maatilalan taloussuunnitelman (likwi) laatiminen. Taloussuunnitelman avulla saa selkeän käsityksen esimerkiksi tuottajahinnan muutosten vaikutuksesta yrityksen talouteen. (Rissanen 2015.)

Kasvupaketti pitää sisällään edellä kuvatut asiat, joiden lisäksi asiakkaalla pidetään kaksi hallituspalaveria kolmen asiantuntijan voimin. Hallituspalaverissa on kolme eri toimialan asiantuntijaa ja sidosryhmien edustajia, jossa havainnoidaan ja pohditaan asiakkaan asioita eri näkökulmista. Palavereissa keskustellaan avoimesti yrityksen tuloksista ja tavoitteista ja sovitaan toimenpiteistä tuleviin kehittämisskohteisiin. Palvelun avulla asiakkaalle mahdollistetaan ennakointi ja nopean toimintaympäristön analysointi ja asiakas saa palvelun avulla käyttöönsä laajan asiantuntijaverkoston. (Rissanen 2015.)

5.5 Kassabudjetointi ja seuranta

Kassabudjetti laaditaan yhdessä yrittäjän kanssa ja yhdessä sovitun tarkkuuden mukaan. Yrityskohdittaiset tarpeet huomioidaan tulojen ja menojen erittelyssä. Budjetin taustalla on yrityksen ajantasainen

kirjanpito. Yrittäjä voi halutessaan saada asiantuntijalta muistutuksia ja hälytyksiä puuttuvista kirjanpidon päivityksistä. Budjetin avulla asiakas saa käsityksen tulojen ja menojen ajoittumisesta. Asiakkaan on helppo reagoida tarvikehankintojen ajoitukseen ja näin säästää kuluissa. Maksuvalmius paranee, kun hankinnat tehdään halvemman hintaportaan aikaan. (Rissanen 2015.)

Kassabudjetoinnista on kolme eritasoista palvelupakettia ja kullekin paketille oma hintansa. ProAgrian kirjanpitoasiakkaat saavat paketin edullisempaan hintaan ja esitteissä on tästä johtuen kaksi erillistä hintaa näkyvillä (liite 1). Paketit ovat seuraavat:

- Kassabudjetointi ja seuranta Toiminta
- Kassabudjetointi ja seuranta Tuotto
- Kassabudjetointi ja seuranta Kasvu

Budjetoinnista ja toteuman seurannasta tehdään raportti, jossa nostetaan esille havaintoja ja huomioita budjettiin liittyen. Budjetointiin tarvittava aineisto hankitaan etukäteen joko paperilla tai sähköisesti. Budjetti laaditaan erilaisilla Excelpohjaisilla taulukoilla. (Rissanen 2015.)

Toimintapaketissa asiakkaalle budjetoidaan tulevan vuoden tulot ja menot sekä suunnitellaan niiden ajoitus. Toiminta- pakettiin kuuluu asiantuntijan tekemä kassabudjetti yrityksen nykyisen taloustilanteen perusteella. Kassabudjetin toteumaseuranta tehdään kerran vuodessa ja sen yhteydessä maatilayritykselle annetaan toimenpide-ehdotuksia ja tehdään johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tilalle tehdään kirjallinen analyysi tilanteesta, missä huomioidaan kirjanpidon raportit, tuotannon tunnusluvut ja kassan määrä. Analyysissa otetaan huomioon myös ennusteet hintakehityksessä. Näiden tietojen perusteella yrityksen on mahdollista yhdessä asiantuntijan kanssa ryhtyä toimenpiteisiin, joiden avulla on mahdollista parantaa yrityksen taloustilannetta. (Rissanen 2015.)

Tuottopaketissa asiakkaalle laaditaan tulevan vuoden budjetti ja tehdään kassabudjetin toteuman seuranta kolme kertaa vuoden aikana. Yhteidenpito on tiiviimpää kuin toiminta-paketissa ja hintapäivityksiä tehdään budjettiin nopeammalla syklillä. Kirjanpito on hyvä olla ajan tasalla ja sen tekeminen vähintään neljän kuukauden välein on välttämätöntä, jotta aineisto budjettia varten on kunnossa. Yrittäjän epävarmuus rahojen riittävydestä pienenee, kun seuranta ja suunnittelua tehdään kolme kertaa vuodessa ja asiantuntija on säännöllisesti tukena. (Rissanen 2015.)

Kasvupaketissa maatilayritykselle laaditaan kassabudjetti ja tehdään toteuman seuranta kymmenen kertaa vuodessa. Yhteydenpito on kuukausittaista ja yrittäjä toimii erittäin tiiviissä yhteistyössä asiantuntijan kanssa. Kirjanpito on tehtävä kuukausittain, jotta budjetin toteumaa voidaan seurata. (Rissanen 2015.)

6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MERKITYS

6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ProAgria Pohjois-Savon nykyiset budjetointipalvelupakettien sisällöt ja toimivuus niin asiakkaiden kuin pankkien näkökulmasta sekä löytää uusia työmenetelmiä, joilla ProAgrian palvelukokonaisuudet vastaavat paremmin tarvetta ja kysyntää. Tutkimuksessa haastatellaan neljän Ylä-Savolaisen rahoituslaitoksen edustajaa, ProAgria-Pohjois-Savon budjetointipalveluja käyttäneitä asiakkaita sekä palvelua suorittavia asiantuntijoita.

Opinnäytetyömme on toiminnallinen tutkimus, jossa käytämme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on sopivin tutkimukseen, jonka tarkoituksena on löytää tai paljastaa mielipiteitä tutkittavasta aiheesta rahoittajien, asiakkaiden ja asiantuntijoiden mielipiteeseen pohjautuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannoin. Tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma voi muuttua ja tutkimus suoritetaan joustavasti. Olosuhteiden muuttuessa suunnitelmaa on mahdollista muuttaa. Tutkimustapauksia käsitellään uniikisti ja aineiston tulkinta suoritetaan sen mukaan. Tutkimusaineiston tulkinta tehdään yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä aihe on monitahoinen ja siitä on mahdollista keskustella laajemmin sekä syventää saatuja tietoja haastattelun aikana. Teemahaastattelussa aihepiirin viitekehys on tiedossa, mutta käsiteltävien asioiden järjestys muotoutuu keskustelun edetessä ja vastaukset ovat monitahoisia. Teemahaastattelua käyttäen tutkittavasta asiasta pyritään saamaan syvällistä tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 208.)

Haastattelut toteutetaan käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiiri ja kysymykset keskusteltavasta asiasta on tiedossa, mutta joukossa voi olla myös täysin avoimia kysymyksiä, kysymysten järjestys voi muuttua ja kysymyksiä on mahdollista täydentää uusilla jatkokysymyksillä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa mahdollistaa parhaiten monialaisten vastausten tulkinnan. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 208.)

Haastatteluiden teemat perustuvat kehittämissuunnitelmiin, budjetoinnista koettuihin hyötyjen selvittämiseen sekä palvelun toteutukseen sekä hinnoitteluun liittyvistä asioista. Teemahaastattelujen tavoitteena on löytää mahdollisia kehityskohteita nykyisiin kassabudjetointi palvelupaketteihin, jotta ProAgria Pohjois-Savo voi kehittää talouspuolen palvelutarjontaa asiakkaiden ja rahoituslaitosten tarpeita vastaavaksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan toistettavuuden eli reliabiliteetin eli pätevyyden eli validiteetin avulla. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadaan sama tulos toistettaessa se uudelleen, eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Pätevyydellä tarkoitetaan

tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on aiottu eli tutkija ja vastaajat ovat ymmärtäneet tutkittavan asian samanlaisena. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

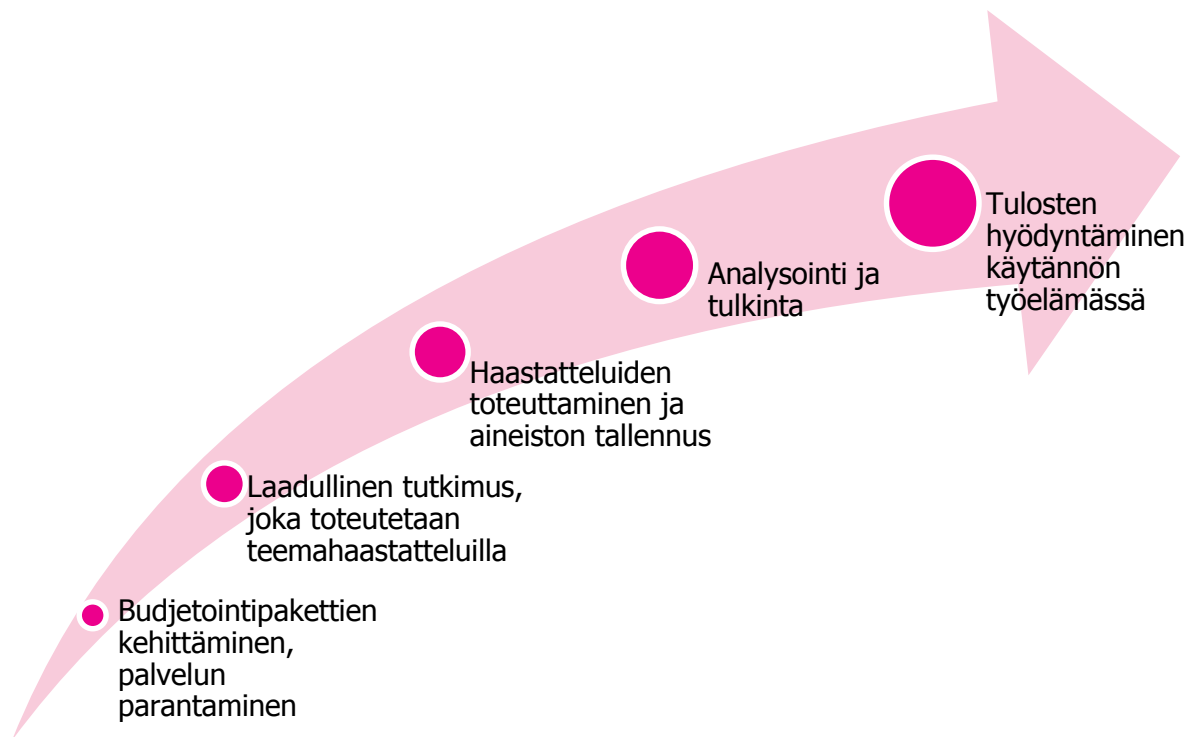
Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi olla hankala mitata, sillä haastateltavien vastaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista vastausta kahdelta eri ihmiseltä välttämättä saada. Tämän vuoksi perinteiset luotettavuuden mittarit eivät päde laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koostuu koko tutkimusprosessin analyttisestä tarkastelusta ja tarkat työvaiheiden kuvaukset täten parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiiviselle tutkimusraportille ominaista on tutkijan oma pohdiskelu asiasta ja tuloksia tarkastellessa lukija voi joko omakohtaisten kokemusten kautta vahvistaa tulosten oikeellisuutta tai kokemusmaailmojen eriytyessä kyseenalaistaa tuloksia. (Eskola & Suoranta 2008, 212.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida tutkimuksen uskottavuudella, siirrettävyydellä, varmuudella ja vahvistuvuudella. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että niin tutkijan kuin tutkittavan käsitteellisyys ja tulkinnat ovat samanlaisia tutkittavan asian suhteen. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, mutta ei yleistettävissä todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Tutkimukseen saadaan varmuutta ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset aiheesta. Tutkimustulosten tulkinnan vastaavuus samasta aiheesta tehtyihin muihin tutkimuksiin lisää tutkimuksen vahvistuvuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessi koostui viidestä eri vaiheesta, joita olivat: tutkimusongelman määrittäminen, tutkimuksen suunnittelu, tiedonkeruu, analysointi ja tulkinta sekä käytäntöön vieminen (kuvio 14). Suunniteluvaiheessa koottiin aiheeseen liittyvä teoriaosio, jossa käsiteltiin ja pohjustettiin taloudenhallintaan, rahoitukseen ja maatalouden nykytilanteeseen liittyviä asioita. Tiedonkeruu suoritettiin haastatteleamalla viittä maatalouden merkittävintä rahoittajaa Ylä-Savosta, jotka vastaavat työssään maatalouden rahoittamiseen liittyvistä asioista sekä neljää ProAgria Pohjois-Savon asiakasta, jotka ovat jo käyttäneet budjetointipalveluita ja joille on ehtinyt muodostua käsitys palveluiden sisällöstä. Yrittäjähaastatteluihin valittiin tiloja, jotka ovat erilaisissa tuotannonvaiheissa. Mukana on investoinnin tehnyt tila, investointia suunnitteleva tila, vakiintuneen tuotannon tila sekä maksuvalmiuden kanssa kamppaileva tila. Lisäksi haastateltiin neljää ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijaa, jotka ovat tehneet budjetointia.



KUVIO 14. Opinnäytetyötutkimuksen prosessin eteneminen.

Tiedot kerättiin yksilöhaastatteluilla, joiden tekeminen aloitettiin elokuussa 2015 rahoituslaitosten edustajista. Pankkien haastatteluiden jälkeen oli asiantuntijahaastatteluiden vuoro, joista yksi tehtiin sähköpostihaastatteluna ja yksi puhelinhaastatteluna. Asiakkaiden haastatteluista yksi toteutettiin puhelimitse ja yksi sähköpostitse. Haastattelun aikana vastaukset kirjattiin tietokoneella haastattelumakkeelle. Haastatteluiden aineisto kirjattiin opinnäytetyön tuloksiin. Haastatteluihin ja aineiston kirjaamiseen käytettiin aikaa yhteensä noin 30 tuntia.

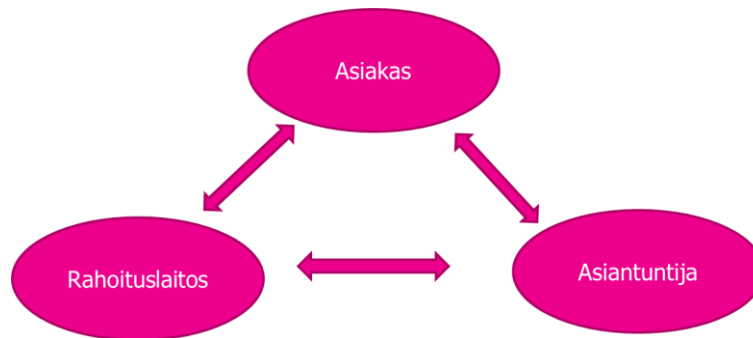
Analysointivaiheessa haastattelujen yhteydessä ilmi tulleet asiat purettiin eri osa-alueittain tuloksiin ja niistä tehtiin johtopäätöksiä. Tämän jälkeen tehtiin tulkintaa ja analysoitiin tuloksia ProAgrian edustajan kanssa käytäntöön viemiseksi. Opinnäytetyöprosessin aikana osa saaduista tuloksista vietiin käytäntöön.

6.4 Haastatteluiden teemat

Laadittujen kysymysten tavoitteena on selvittää, palveleeko nykyiset palvelupaketit eri toimijoiden välistä yhteistyötä, vai voimmeko kehittää niitä paremmiksi. Kysymysten avulla selvitämme mahdollisia parannustarpeita ja kehitysehdotuksia.

Tutkimusta varten laadimme kolme erilaista listausta selvitettävistä asioista, yhden kullekin haastatteluryhmälle (liite 2). Kysymykset mietittiin jokaiselle ryhmälle sopiviksi. Kysymyksillä haluamme selvittää, eri toimijoiden tarpeet palvelupakettien sisältöihin (kuvio 15). Rahoituslaitosten edustajilta haluamme tietää mitä hyötyjä rahoituslaitokset saavat yrittäjien tekemistä budjeteista ja miten pankki

suhtautuu budjetin laatimiseen ilman toteuman seurantaan sekä millaisille tiloille budjetointia tulisi erityisesti tehdä, millaisia tunnuslukuja raportissa pitäisi olla ja vastaako budjetointi pankin tarpeita. Lisäksi selvitämme ovatko pakettien laajuudet sopivin porrastuksin ja onko hinnoittelu hyötyyn nähden kunnossa. Haastateltavilta kysytään maatalouden tulevaisuuden näkymiä sekä annetaan mahdollisuus muihin huomioihin ja kommentteihin.



KUVIO 15. Asiakas, rahoituslaitos ja asiantuntija ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään.

Asiantuntijoilta haluamme selvittää, onko nykyisissä paketeissa tarvetta väliportaille ja jos on, niin millaiset niiden tulisi olla. Haluamme myös selvittää, onko hintaporrastus sopiva ProAgrian kirjanpitoasiakkaiden ja muiden toimijoiden kirjanpitoasiakkaiden välillä ja kuinka eri hinnat kerrotaan asiakkaille. Hinnoitteluun liittyen haluamme selvittää asiantuntijoiden mielipiteen keskittämiseen ja lisätyötuntien laskuttamiskäytäntöihin. Selvitämme mitkä ovat pakettina tehdyn palvelun hyödyt sekä haasteet verrattuna budjetoinnin ja toteumaseurannan toteuttamiseen erillisinä palveluina.

Asiakkailta selvitämme, onko paketit sopivin porrastuksin, onko pakettien hinnoittelu hyötyyn nähden kunnossa ja mitä kehitettävää palvelupaketeissa on. Lisäksi selvitämme budjetoinnin ja seurannan hyödyt sekä palvelun hyvät ja huonot puolet pakettina tai erillispalveluna toteutettuna. Kysymme myös yhteydenpidon riittävyttä ja menetelmien sopivuutta. Raporttiin liittyen haluamme tietää kuinka yksityiskohtaisille toimenpide-ehdotuksille ja johtopäätöksille on tarvetta. Selvitämme sopimuskäytäntöiden sopivuutta.

7 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

7.1 Rahoittajien haastatteluiden tulokset

Palvelupakettien porrastukset

Tutkimuksessa halusimme selvittää, ovatko rahoituslaitosten mielestä palvelupakettien porrastukset (toiminta, tuotto, kasvu) sopivat. Toimintapaketti, jossa budjetin seurantakertoja on yhden kerran vuodessa, koettiin sopivaksi tiloille, joilla kassa on erittäin vahva, kannattavuus hyvä ja velan määrä pieni ja osaaminen kunnossa (kuvio 16). Toimintapaketin avulla saadaan vakiintuneen tuotannon tiloilta tarpeellista ja riittävää tietoa, kuinka yrityksen taloustilanne muuttuu vuoden aikana. Yhdessä haastattelussa nousi toisaalta esille, että ”perustilat”, joilla on vielä velkaa enemmänkin, voisivat seurata talouttaan tarkemmin edes yhden seurantakerran avulla. Tavallisesti pankille toimitetaan ainoastaan edellisen vuoden verotulosteet ja rahoittaja koki tärkeäksi, että budjetoinnin avulla saadaan toinen raportti maatilayrityksen tilanteesta.

TOIMINTA	TUOTTO	KASVU
<ul style="list-style-type: none"> Vahva kassa Hyvä kannattavuus Pieni/keskiverto velkamäärä Talouden osaaminen kunnossa 	<ul style="list-style-type: none"> Vakiintunut tuotanto Investoineet tilat, joille talouden hallinta tuttua 	<ul style="list-style-type: none"> Kriisitilat Ei kokemusta taloudenhallinnasta
MIKSI?	MIKSI?	MIKSI?
<ul style="list-style-type: none"> Talouden tarkempi seuranta veroilmoituksen lisäksi 	<ul style="list-style-type: none"> Työn hallinta paranee Kirjanpidon kausihinnoittelun hyödyntäminen Rahoittajalle säännöllinen raportti taloudellisesta tilanteesta 	<ul style="list-style-type: none"> Yrittäjän jaksaminen Tuki talouden hoitoon

KUVIO 16. Eri laajuiset budjetointipalvelupaketit sopivat eri tilanteissa oleville tiloille.

Tuottopaketissa budjetin seurantakertoja on kolme. Tuottopaketti koettiin riittäväksi tiloille, joilla on vakiintunut tuotanto ja asiat hoidettu hyvin, sekä investoiville tiloille, joille talouden hallinta on jo tuttua (kuvio 15). Erään pankin mukaan, tilan antaessa arvonlisäveroilmoituksen neljännesvuosittain, on helppo tehdä budjetin seurantaa samaan tahtiin. Tämän ansiosta työn hallinta paranee, kirjanpito on mahdollisesti edullisempaa (kausihinnoittelu) ja pankille on helppo toimittaa raportti tilan toiminnasta.

Kasvupaketissa seurantakertoja vuotta kohti on kymmenen. Kasvupaketti koettiin sopivaksi yrityksille, joilla ei ole kokemusta talouden hallinnasta sekä kriisitiloille, joissa on haasteita kassan riittävyden kanssa (kuvio 15). Erään pankin haastattelussa nousi esille huoli, että rajoittaako asiakkaan maksuvalmius Kasvu-paketin ottamista. Kun maatilayrityksessä on maksuvalmiuden kanssa haasteita, sillä on helposti vaikutusta yrittäjän jaksamiseen. Tällaisessa tilanteessa laskut jäävät helpommin maksamatta ja ongelmat kasaantuvat. Tällöin seurantakertoja olisi hyvä olla kuukausittain, jolloin tiloille

saataisiin tukea talouden hoitoon ja laskut tulisi paremmin hoidettua. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että lähes reaaliajassa tehtävä kirjanpito antaa helpommin tiedon maksamattomista laskuista.

Erään rahoittajan mielestä palvelupaketeista voisi olla saatavilla räätälöitävä palvelumalli, jossa asiakas saa itse valita haluamansa määrän seurantakertoja vuoden aikana. Näiden hinnoittelu muodostuisi sisällön mukaan.

Budjetoinnin hyödyt

Rahoittajat kokivat budjetoinnin vastaavan pankin tarpeita. Budjetoinnin taustalle koettiin tarpeelliseksi pidemmän aikavälin taloussuunnitelma (likwi) ja sen säännöllinen päivitys, jotta yrityksen pitkän tähtäimen näkymät ovat selvillä. Rahoittajan mielestä budjetoinnin tarve korostuu nykyisessä taloustilanteessa ja arvion mukaan 80 % tiloista tarvitsee budjetointia talousseurannan tueksi.

Maatilayritykselle tehdystä kassabudjetista on hyötyä pankille. Pankin työt pysyvät hallinnassa, kun asiakkaat hoitavat ennakoivasti omat mahdolliset rahoitusjärjestelyt pankin kanssa. Laskelman avulla näkee yrityksen nykyisen ja odotettavissa olevan rahatilanteen hyvin. Budjetoinnin avulla luottamus ja toiminnan läpinäkyvyys paranevat pankin ja asiakkaan välillä sekä samalla työhön saadaan pitkäjänteisyyttä. Pankit kokevat, että budjetoinnista on hyötyä, mutta budjetoinnin laatiminen jää yrittäjän vastuulle.

Ulkopuolisen asiantuntijan avulla tehty budjetti tuo yrittäjän rinnalle kanssaeläjän / yhteistyökumppanin, jonka kanssa asioita, kuten rahoitussuunnittelua, on helpompi suunnitella ja yrittäjän stressi vähenee. Rahoittajien mukaan asiantuntijan ja asiakkaan välistä luottamusta voidaan luoda ja syventää asiantuntijan henkilökohtaisella käynnillä asiakkaan luona palvelun aloittamisen yhteydessä. Luottamuksen synnyttyä budjetin seurannat voi tehdä tarvittaessa toimistotyönä.

Budjetoinnin avulla talouden ”äkkinäiset tilanteet” vähenee, mutta mikäli niitä ilmaantuu, on ne mahdollista perustella rahoittajalle. Yrittäjän arki on helpompaa, kun talous on selvillä, eikä esimerkiksi ennakoimattomiin lainajärjestelyihin tarvitse ryhtyä.

”Kun yrittäjän tietoisuus paranee omasta tilanteesta, niin tätä kautta myös pankin tietämys paranee.”

Toteumaseuranta

Budjetin toteumaseuranta koettiin tarpeelliseksi, sillä silloin yrittäjä tietää oman taloustilanteen ja pystyy hyödyntämään tietoa ostojen ajoittamisessa. Budjetoinnin toteumaseurannan edellytyksenä nähtiin ajan tasalla oleva kirjanpito. Rahavirtojen ja katteen riittävyttä on helppo analysoida laskelman avulla ja yrittäjän on mahdollista nopeasti ryhtyä korjaustoimenpiteisiin, mikäli niihin huomataan tarvetta. Toteumaseurannan avulla on mahdollista huomata muutokset esimerkiksi rehukustannuksissa helpommin ja nopeammin. Toteumaseurannan avulla yrittäjän on mahdollista suunnitella rahaliikennettä ja pitää kannattavuus hyvänä sekä osoittaa rahoittajalle nykyinen ja tuleva rahaliikenne.

”Yhteydenpito on helppoa pankin kanssa, kun asiakas voi esittää pankille missä mennään. Tuotantoon ja talouteen liittyvä analysointi ilman seurantaa on haastavaa.”

Muutokset maksuvalmiudessa on helppo selvittää budjetin avulla ja pankin kanssa on helpompi keskustella mahdollisista lisärahoitustarpeista. Kun tehdään lyhyen ajan toteumaseurantaa, on pidemmän ajan taloussuunnittelu helpompaa. Ilman suunnittelua häiriötilanteet maksuvalmiudessa aiheuttavat rahoittajalle ja yrittäjälle paljon päänvaivaa. Lihantuotannossa tulot voivat jaksottua pidemmälle aikavälille, jolloin budjetin avulla rahoittajalle on helpompi selvittää tulojen ja menojen ajoittuminen. Toteumaseuranta koettiin tärkeäksi, jotta hinta- sekä määrämuutoksia on mahdollista hallita tarkasteluajanjakson aikana ja budjetti pysyy paikkansapitävänä.

Jos kassaan saadaan kertymään rahaa, yrittäjän on mahdollista säästää tuleviin hankintoihin ja uusien lainojen ottaminen vähenee. Uuden käyttöpääomallainan ottaminen saattaa vaarantaa yrityksen maksuvalmiuden, jos tuotot eivät nouse suhteessa tuleviin lainanhoitokuluihin. Rahoittajat ovat viime aikoina joutuneet rahoittamaan käyttöpääomallainoilla maatilayritysten päivittäisiä ostoja, kuten rehuja. Näitä voisi välttää maksuvalmiuden suunnittelulla. Mikäli yritys tarvitsee uutta lainaa, tehdyt lainajärjestelyt vaikuttavat yrityksen riskiprofiiliin määrittämiseen eli reittaukseen. Lainan korko määrittyy reittauksen avulla ja täten raha on erihintaista riippuen luottokelpoisuusluokituksesta.

Rahoittajan näkemyksen mukaan budjetoinnista saa suuremman hyödyn toteuman seurannan avulla. Ilman toteuman seurantaa tehty budjetti, voi antaa ”alkusysäyksen” budjetoinnille ja herättää yrittäjän kiinnostuksen seuraamaan maksuvalmiutta. Budjetoinnin laatiminen ilman sitoutumista seurantaan ja palvelupakettiin, voi madaltaa kynnyistä palvelun käyttöönotolle tulevaisuudessa. Erään pankin mielipide oli, että yrittäjä voi budjetin laatimisen jälkeen itse tehdä seurantaa ja huomattessaan siihen kuluvaan aikaa, haluaakin asiantuntijan laativan jatkossa toteuman seurannan. Yksi pankki oli sitä mieltä, että budjetin laatiminen ilman toteuman seurantaa on hyödytöntä, koska tilanteet muuttuvat niin nopeasti.

”Budjetti ilman seurantaa sopii ainostastaan tilalle, jolla taloudellinen tilanne on hyvä ja joka haluaa visioida tulevaa.”

Kenelle budjetointipalveluita tulisi tarjota

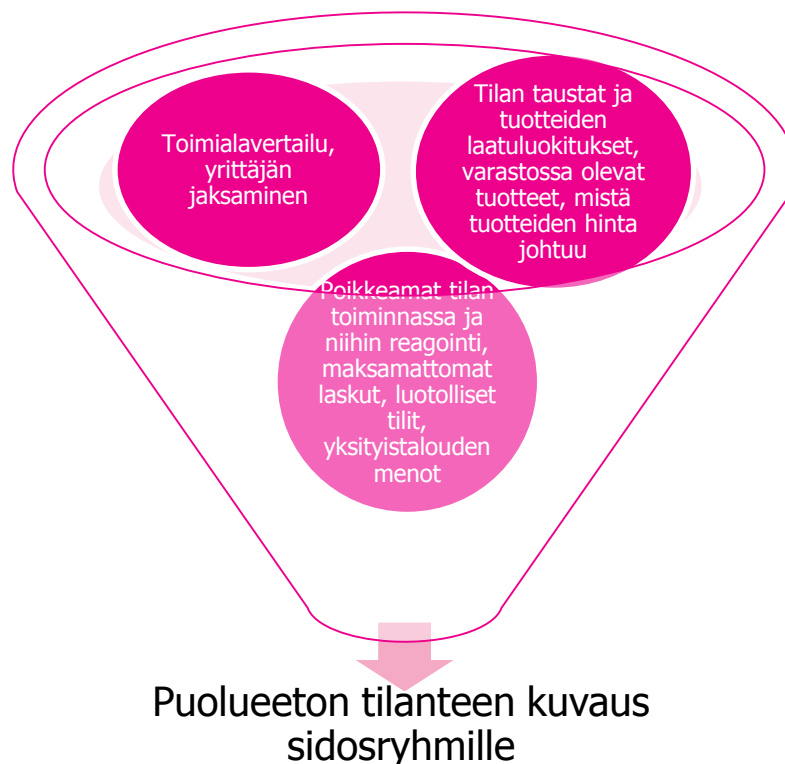
Rahoittajille tehtyjen haastatteluiden mukaan budjetointipalvelupaketteja tulisi tarjota kaikille maatalousyrittäjille, mutta erityisesti:

- maidontuotantotiloille, joilla on lypsylehmiä yli 50
- kaikille investoineille ja investointeja suunnitteleville maatilayrityksille
- maatilayrityksille, joilla on haasteita maksuvalmiuden kanssa
- monialayrityksille (erilliset budjetit saman yrittäjän eri toimialoille)
- lisälainaa hakevat
- lyhennyslykkäystä hakevat (“navetta lopussa ja lainat vielä jäljellä”)

Tiloilla tapahtuvat muutokset, kuten sukupolvenvaihdokset, suuremmat investoinnit, perhesuhteiden muutokset ja yksityistalouden isot ostot vaikuttavat maatilayrityksen talouteen ja näiden tapahtumien yhteydessä on syytä tehdä budjetointia, jotta taloudellista tilannetta on mahdollista seurata tiiviisti. Rahoittaja on voinut velvoittaa budjetointia kriisiytyneiltä tiloilta sekä sellaisilta tiloilta, joilla on ollut pidemmän aikaan heikko kannattavuus.

Raportti

Budjetin laatimisen ja toteuman seurannan yhteydessä laaditussa raportissa on pankkien mukaan aukaistava tilan taustoja, kuten tuotantomääriä ja tuotteista saatavia hintoja sekä niiden taustalla olevia laatuluokituksia (kuvio 17). Näiden tueksi toivottiin esimerkiksi ProAgrian Tilakunnon- ja eläinpääoma-raportteja. Raporttiin on hyvä kirjata huomattuja syitä, miksi tuotteista saatavat hinnat tai tuotantoposten hinnat ovat tietynlaisia. Esimerkiksi ” ohran hinta on laskenut viimeisen vuosineljänneksen aikana, koska maailmalla on ollut hyvä viljavuosi ja maailmanmarkkinahinta on alhainen” tai ” lannoitteiden hinnat ovat nousseet öljyn maailmanmarkkinahinnan nousun vuoksi”.



KUVIO 17. Budjetin pohjalta laaditun raportin tarkoituksena on antaa puolueetonta tietoa asiakkaalle ja sidosryhmille.

Raporttiin toivottiin myös poikkeamien kirjaaminen ”normaalista” tilan toiminnasta ja poikkeamiin liittyvää analyysiä. Lisäksi siihen olisi hyvä laittaa tieto, kuinka poikkeamaan on reagoitu ja mitä toimenpiteitä tullaan tekemään. Raporttiin kaivattiin asiakkaan tilanteen vertailua muuhun toimialaan näh-

den. Erään pankin mukaan raporttiin olisi hyvä laittaa tulevaisuudessa maksuun tulevat maksamattomat laskut ja tilalle varastoon ostetut tuotteet. Lisäksi haluttiin maininta luotollisesta tilistä. Yksityistalouden menojen avaamista toivottiin myös. Raportissa esitettyjen perusteluiden kautta saadaan laadua budjetointipalveluun, sekä puolueeton tilanteenkuvaus sidosryhmille. Lisäksi raporttiin haluttiin varovaisia kommentteja yrittäjien hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyen. Raportin tulisi olla erään pankin mukaan viidessä minuutissa luettavissa, että se on riittävän tiivis.

Hinnoittelu

Budjetointipalvelupakettien hinnoittelu koettiin sopivaksi. Asiakas saa täyden hyödyn palvelusta, kun ostaa budjetoinnin lisäksi verokirjanpidon, tilinpäätöksen sekä verosuunnittelun asiantuntijalta. "Taloudenseuranta pysyy hyvänä, kun taustalle lasketaan likwi, jota päivitetään vuosittain, tehdään kirjanpito ja verosuunnittelu tilan tarpeet huomioon ottaen sekä budjetointi riittävällä toteumaseuranalla". Erään pankin mielestä ProAgrian kannattaisi harkita "keskittämisetua" asiakkaille sen mukaan kuinka paljon asiakas käyttää ProAgrian palveluita. Vaikka hinta olisi alhaisempi, voisi kokonaisuus tuottaa enemmän ProAgrialle.

Kahden pankin mielestä hintaporrastukseen liittyy tietyntylaisia riskejä. Heidän mielestä olisi parempi markkinoida yhtä hintaa kullekin paketille ja ProAgrian kirjanpitoasiakkaille kerrottisiin suullisesti edullisemmasta hinnasta. Yksi pankki koki hintaeron suurena ja edellä mainittu ratkaisu esitettiin kehitysehdotukseksi. Eräs pankki oli sitä mieltä, että molemmat hinnat tulee näkyä esitteissä selkeyden vuoksi. Tämän pankin mielestä hinnoittelu on kunnossa ja ProAgrian kirjanpitoasiakkaiden ja muiden kirjanpitoasiakkaiden välinen hintaero on sopiva. Yksi pankki ei ottanut kantaa hinnan sopivuuteen.

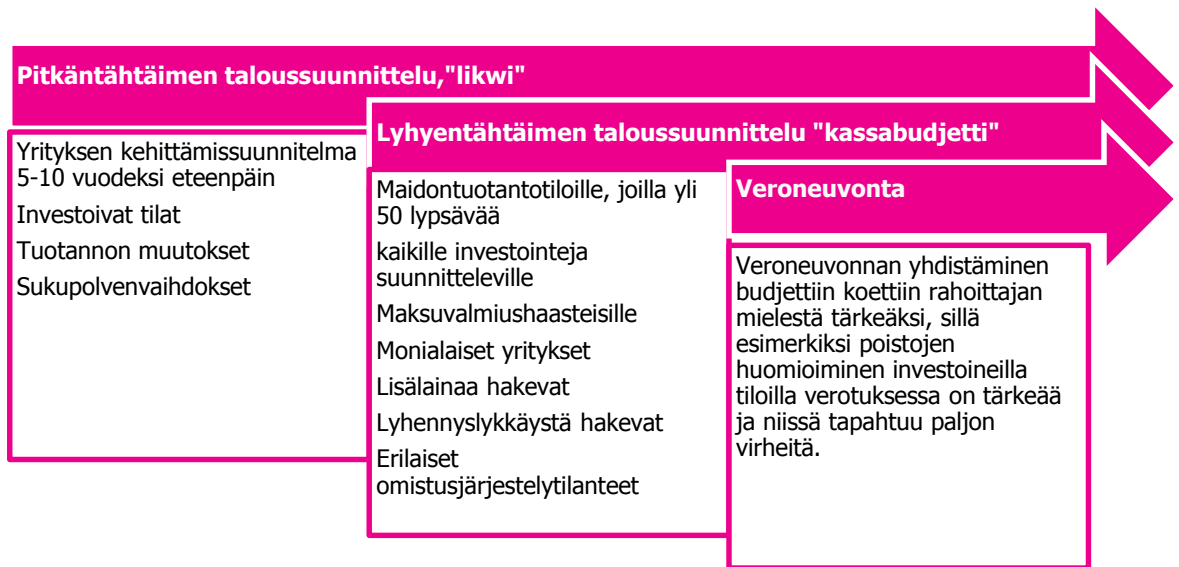
Muita esille tulleita asioita

Kassabudjetoinnin oikeellisuus voidaan varmistaa avaamalla maatalouteen, metsätalouteen ja yksityistalouteen omat tilit. Yrittäjän on helpompi seurata yksityistalouden menoja, kun yrityksen ja yksityistalouden tilit ovat erillään. Tällöin verokirjanpito ja yksityistalouden kulutuksen seuranta helpottuvat. Kassavarojen on huomattu pienentyneen tiloilla ja luotolliset tilit ovat yleistyneet.

Pankin rooli rahoittajana on tuoda esille budjetoinnin tuomia hyötyjä ja etuja. Kun yrittäjällä on maksuvalmius kunnossa, niin pankin kanssa tehtävä yhteistyö on helpompaa. Eräs rahoittaja painotti selkeää roolijakoa eri toimijoiden kesken, esimerkiksi pankkien tehtävä on olla rahoittaja ja asiantuntijaorganisaation tehtävänä on olla kumppani maatilayrityksen päätöksenteossa ja talouden suunnittelussa.

Veroneuvonnan yhdistäminen budjettiin koettiin rahoittajan mielestä tärkeäksi, sillä esimerkiksi poistojen huomioiminen investoineilla tiloilla verotuksessa on tärkeää ja niissä tapahtuu paljon virheitä (kuvio 18). Erään rahoittajan havainnon mukaan, jos poistoja tehdään liian suurina verrattuna vuosittaisiin lainanlyhennysmääriin, yrityksen poistopohja pienenee liian nopeasti suhteessa lainapääomaan ja pahimmassa tapauksessa maatilayritys joutuu maksamaan samaan aikaan suuria summia veroja

sekä lainanlyhennyksiä. Tämän tuloksena voi syntyä kassavaje mikä vaikeuttaa yrityksen toimintaa tuntuvasti. Vaihtoehtoisesti voidaan suunnitella tasainen verojen maksu poistojen suunnitelmallisella käytöllä.



KUVIO 18. Maatalousyriksen pitkäjänteinen taloussuunnittelu luo hyvän pohjan onnistuneelle toiminnalle.

Maatalouden tulevaisuuden näkymiä

Rahoittajan mielestä maataloussektorilla tulevaisuudessa täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota koko yrityksen johtamiseen ja talousjohtamiseen, sillä hintavaihtelut tulevat alalla yleistymään päin. Maatilayrityksen pärjääminen tulevaisuudessa on paljon kiinni tilan lähtökohdista, ammattitaidosta ja johtamisesta. Maataloussektorin kannattavuus on heikentynyt. Mikäli tila ajautuu konkurssiin ja tuotanto joudutaan ajamaan alas, rahoittajalle koituu huomattavia tappioita. Yrittäjien on pakko miettiä ja suunnitella taloutta tuottajahinnan laskemisen ja tukimaksatusten muuttumisen myötä. Toimintaympäristö muuttuu tilakoon kasvaessa ja muuttuessa enemmän yritysmäisempään toimintatapaan. Suunnitelmallisuus, talouden tarkempi seuranta ja kassan kerryttäminen korkeamman hinnan aikana korostuu tulevaisuudessa.

Maatilayritysten verosuunnittelu koetaan tärkeäksi ja todennäköisesti rahoittaja tulee vaatimaan yrityksiltä välitilinpäätöksiä lainanoton hetkellä. Budjetointi on jo nykyään jossain määrin rahoittajan päätöksentekovälineenä, mutta myös sen arvostus korostuu tulevaisuudessa. Budjetin puuttumisen on huomattu lisäävän maatilayritysten rahoitusmenoja. Laskelmien rieskversioihin tulee kiinnittää huomiota. Kun budjetti on puuttunut, on jouduttu tekemään lainajärjestelyjä ja jopa useampia yhden vuoden aikana. Maatilayritykselle koituu kuluja järjestelyiden yhteydessä muun muassa maksusuunnitelman muutoksista ja koron noususta.

Rahoittajan näkemyksen mukaan tulevaisuudessa tarvitaan edelleen ruokaa ja nyt mennään tämän haastavamman ajan yli miettien tilakohtaiset ratkaisut. Venäjän rupla on heikentynyt ja Suomen hinnat ovat tuplaantuneet venäläisten silmissä. Näin ollen kilpailukyky Venäjälle on heikko.

Eläintilojen määrä pienenee ja peltoa tulee tarjolle enemmän. Pellon hinta laskee, koska tarjonta kasvaa. Tässä yhteydessä tulee huomioida tilusrakenteen ja etäisyyksien vaikuttaminen kannattavuuteen. Tilusjärjestelyillä voidaan vaikuttaa etäisyyksiin, mutta niiden toteutumista ei pidetty todennäköisenä. Erään pankin arvion mukaan tuotantosuunnittain saattaa tulla alueellisia jakoja entistä selvemmin, esimerkiksi sikatilat keskittyvät teurastamoiden läheisyyteen ja etäämmällä olevat tilan lopettavat. Tulevaisuudessa pienien tilojen sukupolvenvaihdoksien määrän arvioitiin vähenevän merkittävästi, koska myyntihinta pienenee niin pieneksi, ettei myyjän ole hyötyä myydä tilaa.

Rakentaminen on edullisempaa kuin ennen, mutta kaikilla maatilayrityksillä ei ole taloudellista mahdollisuutta rakentamiseen. Tulevaisuudessa rahoituksen saamiseen vaikuttavat yrittäjäominaisuudet, näytöt onnistumisesta ja tilakoko. Tulevaisuuden investointeja tulee harkita entistä tarkemmin. Investoinnit tulisivat suunnitella siten, että ajat eivät tästä välttämättä parane. Tiloilla mietitään tällä hetkellä, kuinka saadaan nykyiset tuotantotilat hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Erään pankin haastattelussa nousi esille, että asiantuntijaorganisaatioilla on suuri vastuu laskelmien realistisuudessa. Samoin koettiin erittäin tärkeäksi, että investoinnin suunnittelussa on mukana niin kasvintuotannon, maidon-/lihantuotannon kuin talouden asiantuntijoista koostuva asiantuntijaryhmä. Investoinnissa paras lopputulos saavutetaan, kun asiat on huomioitu mahdollisimman laajasti eri näkökulmista. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden maataloussektorilla toimivien kanssa nousee tärkeään rooliin, yksin ei enää nykymaailmassa pärjää.

Maaseutuyritysten kokonaisvaltainen tukeminen on tärkeää ja tiloilta on etsittävä niiden omat mahdollisuudet ja vahvuudet selvitä haastavasta tilanteesta. On kuitenkin tunnistettava, että kaikki yritykset eivät välttämättä selviä talousvaikeuksista ja vaihtoehtoina on esimerkiksi tilan hallittu alasaajo. Tilojen on panostettava tulevaisuuden suunnitteluun ja tilan yritysmäiseen johtamiseen aiempaa enemmän. Investointeja on suunniteltava entistä tarkemmin ja suunnittelu on aloitettava ajoissa. Riskit on analysoitava eri näkökulmista. Erityisen tärkeää olisi, että yrittäjä miettisi esimerkiksi kassabudjetoinnin avulla investoinnin vaikutukset tilan kokonaisuuden hallintaan. Lyhyen aikavälin taloussuunnittelu on tärkeää, sillä se kertoo tilan lähitulevaisuuden maksuvalmiudesta.

7.2 Asiantuntijoiden haastatteluiden tulokset

Palvelupakettien porrastukset

Tutkimuksessa halusimme selvittää, onko asiantuntijoiden mielestä palvelupakettien nykyiset porrastukset (toiminta, tuotto, kasvu) sopivat ja onko tarvetta lisäportaille. Toimintapaketti koettiin matalan kynnyksen ratkaisuksi, joka tulee olla tarjolla, jotta asiakkaille on tarjolla edullinen vaihtoehto budje-

tointiin. Toimintapaketin seurantakertoja voisi olla kaksi. Tuottopaketin seurantakertojen määrää ha-
luttiin nostaa kolmesta neljään, eli käytännöstä seurantaa olisi kolmen kuukauden välein. Kasvupa-
ketti koettiin hyväksi erityisesti kriisitiloille. Yhden asiantuntijan mielestä nykyiset palvelupakettien
porrastukset ovat hyvät.

Kaksi asiantuntijaa kaipasi uutta porrasta tuotto ja kasvupaketin välille (kuvio 19). Nykyisten seuranta-
kertojen harppaus kolmesta kerrasta kymmeneen koettiin liian suureksi. Uudessa portaassa budjetin
päivityskertoja olisi 5-6, eli joka toinen kuukausi. Erään asiantuntijan mielestä uusia väliportaita tulisi
välttää, jotta kokonaisuus on helpompi hahmottaa. Haastatteluissa ehdotettiin räätälöitävän kokonai-
suuden mahdollisuutta, jossa asiakas itse saa valita kuinka monta päivityskertaa budjettiin hän haluaa.
Kokonaisuutta olisi mahdollisuus muuttaa tarpeen vaatiessa. Tällöin budjetin laatimisella olisi oma
hinta ja päivityskerroille oma hinta, mitkä yhdessä muodostaisivat paketin kokonaishinnan.



KUVIO 19. Kehitysehdotuksena tuli esille uuden palvelupaketin luominen.

Hinnoittelu

Budjetointipalvelupakettien hinnoittelu koettiin sopivaksi. Erään asiantuntijan mukaan pakettien koko-
naishinta on oltava sama, vaikka työtunnit ylittyisivät:

”Kun on sovittu asiakkaan kanssa urakkahinta, se on tehtävä sillä vaikka ylimääräisiä tunteja kuluisi. Paketin oikeanlainen mitoittaminen on tärkeää, jotta ylityötunneilta ja lisälaskutuksilta vältytään. Asiakkaalle on myytävä suurempi paketti, mikäli tunteja kuluu paljon.”

Osa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että ylimenevät työtunnit laskutetaan asiakkaalta erikseen. Lisätunneista täytyy keskustella asiakkaan kanssa etukäteen ja sopia niiden tekemisestä. Lisätyölas-
kutuksessa huomioidaan oman työn tehokkuus ja mahdolliset omat virheet, jotka ovat aiheuttaneet

pakettiin lisäyötunteja. Mahdollisia ylityötunteja syntyy esimerkiksi epäselvien kirjanpitoaineistojen selvitystyöstä tai mikäli asiakkaan toiminnassa tapahtuu merkittävä muutos kesken vuoden ja aiemmin laadittu budjetti ei enää pidä paikkaansa. Myös asiakkaan tarve erilaisille budjettivaihtoehdoille lisää työaikaa.

Pakettien yli meneviä tunteja laskuttaessa on syytä tarkastaa, mihin tunnit ovat kuluneet, onko aika mennyt budjetin laatimiseen vai muuhun erikseen laskutettavaan työhön. Paketteihin määrittetyjä työaikoja ja hintoja olisi syytä tarkistaa, kun paketteja tulee tehtyä valmiiksi enemmän, jotta saadaan selville pakettikohtainen kate. Aloittavien budjetintekijöiden aikaa kuluu enemmän budjetin laatimiseen, mikä pitää ottaa huomioon paketin ylityötunteja määritettäessä ja niitä laskuttaessa.

Jokaisessa budjetointipalvelupaketissa on kaksi hintaa. Edullisempi hinta on ProAgrian kirjanpitoasiakkaille ja kalliimpi hinta on asiakkaille, jotka tekevät kirjanpidon itse tai se tehdään muun tahon toimesta. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä hintaero on hyvä säilyttää, koska asiakkaat jotka tekevät kirjanpitoa itse, tuottavat lisäyötä muutamasta tunnista ylöspäin kirjanpitomerkintöjensävuoksi. Yhden asiantuntijan huomio oli, että hintaero (€/h) ProAgrian kirjanpitoasiakkaan ja ei-asiakkaan välillä tulee olla jokaisessa paketissa samansuuruinen.

Asiantuntijoilta kysyttiin mitä mieltä he ovat, jos budjetointipalvelupakettien esitteissä olisi esillä vain yksi hinta ja ProAgrian kirjanpitoasiakkaille kerrotaisiin suullisesti edullisempi hinta. Yhden asiantuntijan mielestä esitteissä pitäisi olla esillä vain yksi hinta, jotta asiakkaat eivät jättäisi palvelua ostamatta hintaeron vuoksi. Muut asiantuntijat olivat sitä mieltä, että molemmat hinnat täytyy olla esitteissä näkyvillä, jotta asiakas tietää miksi palvelu on erihintainen toisille asiakkaille.

ProAgrian jäsenet saavat ostamistaan palveluista 5 % alennuksen, joka on kuitenkin enimmillään 30 euroa palvelua kohden. Osassa asiantuntijakommenteissa tuli ilmi, että palvelukohtainen katto on liian pieni, varsinkin paljon palveluita ostavan asiakkaan kohdalla. Halusimme selvittää mitä mieltä asiantuntijat olisivat keskittämisedusta, jolloin asiakas saisi sitä suuremman alennuksen mitä enemmän hän ostaisi palveluita. Asiantuntijoista kolme oli sitä mieltä, että keskittämisedulle olisi tarvetta:

”Keskittämisetu voi saada jonkun hintatietoisien, mutta sitoutuneen asiakkaan vähentämään palvelun kalleudesta puhumista”.

Yhden asiantuntijan mielestä nykyinen jäsenalennus on riittävä, eikä tarvetta erilliselle keskittämisedulle ole.

Budjetointi pakettina

Asiantuntijoilta kysyttiin mitä hyötyjä he näkevät palveluiden paketoinnissa, verrattuna budjetoinnin ja seurannan tekemiseen erillisenä palveluna. Eräiden asiantuntijoiden mielestä pakettina tarjottavaa palvelua on helppo myydä ja se on selkeä kokonaisuus joka sitouttaa niin asiantuntijaa kuin asiakasta

päivittämään budjetti ajallaan ja molemmat osapuolet tietävät tehtävänjaon. Mikäli palvelut olisi mahdollista myydä erillisinä palveluina, asiakas maksaisi tietyn hinnan budjetointipalvelusta ja jokaiselle päivitykselle olisi oma hinta. Tämä lisäisi budjetointipalveluiden räätälöintimahdollisuutta asiakkaan omien tarpeiden mukaan.

Yksi asiantuntija oli sitä mieltä, että pelkän budjetoinnin myyminen erillisinä palveluina voisi toimia omatoimisella asiakkaalla, jolla on riittävät tiedot, taidot ja aktiivisuutta, jotta voisi itse jatkaa seuranta yhdessä laaditun budjetin jälkeen tai ostaa asiantuntijalta seurantakäynnin. Ilman seuranta budjetoinnin vaikuttavuus kärsii.

Budjetointipalvelupakettien käytännöntoteutuksen haasteena koettiin asiakkailta saatavien kirjanpito-tietojen saamista ajallaan. Eräs asiantuntija ehdotti, että ProAgrialla olisi tarjota palvelu, jossa asiantuntija menisi ikäänkuin kiireapulaisena sesonkiaikaan (kesäkuukaudet) kirjaamaan asiakkaan luokse kuitteja, mikäli asiakas ei osta kirjanpitopalveluita muuten ulkopuoliselta taholta. ProAgrian sisäisessä työnjaossa kuittienkirjaaja voi olla eri henkilö kuin budjetinlaatija. Jotta asiakastapaamiset eivät kasaannu budjetinlaatijalle lyhyelle ajanjaksolle, on tärkeää, että kuittien kirjaaja on aktiivisesti mukana tilan ympärillä toimivassa työtiimissä, jotta budjetintekijällä on valmis kirjanpitoaineisto käytettävissä päivitysten ajankohtana.

Muita huomioita

Asiantuntijoiden välinen tiedonsiirto koettiin erittäin tärkeäksi seikaksi palvelun toteuttamisen kannalta. Asiantuntijavaihdoksissa korostuu tarve sähköisessä muodossa oleviin budjetoinnissa tarvittaviin dokumentteihin ja asiakasmuistioihin, jotka on jaettu kaikille asian ympärillä työskenteleville asiantuntijoille. Tällöin dokumentit ja muistiinpanot siirtyvät uusille tekijöille, eikä tilalta tarvitse kysyä useaan eri kertaan samoja asioita. Päälekkäisen työn tekeminen vähenee ja työn tehokkuus kasvaa. Asiakasmuistioiden lisäksi muistiinpanoja olisi hyvä tehdä budjettipohjaan, mikä selkeyttäisi aiemman budjettialatteen asiantuntijan numeerisia ratkaisuja, esimerkiksi ” loppuvuonna tulee maitoa enemmän poikimisista johtuen”.

Budjetointipalvelupakettien yhtenäinen työohje ja yhtenäinen budjettipohja koettiin tärkeäksi, jotta kaikki asiantuntijat toteuttavat palvelua samalla tavalla ja kuka vaan voi jatkaa työtä, mikäli asiantuntija vaihtuu kesken vuoden. Työohjeeseen tulisi kirjata esimerkiksi palvelun ajoituksia (vuosikello) sekä hyväksi havaittuja toimintatapoja käytännön budjetin laatimiseen, jotta työ olisi mahdollista suorittaa tehokkaasti.

Budjetoinnin onnistumisen edellytyksenä nähtiin asiakkaan täydellinen luottamus asiantuntijaan sekä asiantuntijan ymmärrys lukujen lisäksi tilan erilaisiin taustoihin, tuotantosuuntiin ja ihmisiin. Asiantuntijan on tehtävä budjettia rohkeasti ja uskallettava kysyä vaikeita kysymyksiä yrittäjältä. Jos tilalla on useampi yrittäjä, kaikkien olisi tärkeää osallistua budjetin tekoon, jotta tavoitteet ja nykytilanne on

kaikille selvää. Tilan on asetettava tavoitteita, joiden toteutumista seurataan budjetin avulla. Tavoitteiden toteutumista seuraa yrittäjän ja taloudenasiantuntijan lisäksi esimerkiksi maidontuotannon ja nurmenviljelyn asiantuntijat.

Budjetti täytyy viedä tuotantoon ja eurot on muutettava tuotannon luvuiksi. Yksityistalouden menot on arvioitava realistisesti ja mieluiten niin, että yksityistaloudella ja yrityksellä on omat tilit. Budjetin laatimisen tukena olisi hyvä olla likwi, jotta saadaan selville yrityksen useamman vuoden näkymät. Lainajärjestelyissä täytyy olla aina pidemmän ajan suunnittelu mukana. Budjettiin saadaan lisää luotettavuutta, kun asiantuntija tekee vähintään yhden tilakäynnin, jossa käydään myös tuotantotiloissa. Tuotantotilojen näkeminen auttaa asiantuntijaa luomaan kuvaa tilan toimintatavoista ja tuotanto-olosuhteista. Asiantuntijan on oltava tilalla kannustava ja ratkaisuhakuinen vaikka taloudellinen tilanne tilalla olisi haastava.

Muuna yksittäisenä huomiona tuli, että yleisesti ottaen pitäisi mennä mahdollisimman paljon paketti-
muotoiseen palvelumalliin, jotta saadaan tehostettua työtä.

7.3 Asiakkaiden haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden perusteella nykyiset budjetointipaketit ovat sopivin porrastuksin ja väliportaille ei koettu tarvetta. Yhteydenpito koettiin riittäväksi. Maksuvalmiuden ollessa kunnossa yhteydenpito voi tapahtua puhelimitse tai tietokoneen etäyhteyden kautta. Jos tilalla on haasteellinen maksuvalmiustilanne tai suunnitelmiin tulee muutoksia, yhteydenpidon toivottiin tapahtuvan asiakkaan luona tai toimistolla. Pienemmissä paketeissa, joissa seurantakertoja on vähemmän, kasvokkain tapahtuva yhteydenpito koettiin paremmaksi. Yhteydenpito koettiin puhelimitse tai etäyhteyden kautta sopivaksi, jos asiakas tuntee asiantuntijan entuudestaan ja käsiteltävä asia on tuttu. Erään asiakkaan mielestä on hyvä, että asiantuntija pitää huolta yhteydenpidosta ja seurantakertojen toteutumisesta.

”Jos ei tunne läpikäytävän taulukon rakennetta, niin on helpompi käydä asiaa kasvotusten läpi.” ”Tieto oman tilan maksuvalmiustilanteesta on ollut hyvä, ei olla empätiä-tiijon varassa.”

Haastateltavilla tiloilla budjetoinnin ja seurannan ulkoistamisella koettiin seuraavia hyötyjä:

- enemmän aikaa tilan työrutiinien hoitamiseen
- tieto tilan maksuvalmiustilanteesta
- riittävä tieto kassan käyttäytymisestä, mikä vähentää henkistä painetta
- turvallisuuden tunne
- kokonaistilanteen hahmottuminen
- taloudellisen tilanteen ennakointi → korjaavien toimenpiteiden ajoitus
- hankintojen ajoittaminen oikein maksuvalmiuden ja verosuunnittelun näkökulmasta (Esimerkki: Tilalla mietitään tulevan kasvukauden lannoitteiden oston ajoittamista. Loppuvuoden

aikana tilalle tehdään välitilinpäättös, millä arvioidaan ostoajankohdan vaikutusta verotukseen. Samalla tarkastellaan kassabudjetin avulla, onko taloudellisia resursseja tehdä hankinta kyseisen vuoden aikana vai siirretäänkö osto seuraavan vuoden puolelle, jolloin on vaarana menettää kausihinnoittelun tuoma etu. Budjetoinnin avulla tarkastellaan myös mahdollisen lisärahoituksen tarve ja järkevyys.)

- helpompi varautua muutoksiin, kun asioita on mietitty etukäteen ulkopuolisen asiantuntijan kanssa
- stressi helpottaa, kun kassa on hallinnassa

Palvepaketit koettiin toimiviksi, eikä kehitysehdotuksia tullut. Yhteistyö eri toimijoiden, kuten pankkien ja eri toimialojen asiantuntijoiden kesken koettiin positiivisena asiana. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että budjetointipalvelut on parempi toteuttaa paketteina, kuin erillispalveluina.

Pakettina toteutettaessa voidaan keskittyä kunnolla käsiteltäviin asioihin, eikä asiakkaan tarvitse miettiä palveluun kuluvaan aikaan. Pakettien toteutuksessa saattaa tulla tilanne, että pakettiin sisältyvä työaika tulee käytettyä ennen kaikkien pakettiin kuuluvien seurantakertojen toteutumista. Näissä tilanteissa asiakkaat kokivat parempana vaihtoehtona vaihteluvälin määrittämisen seurantakertojen määrään, kuin tuntiperusteisen lisälaskituksen seurantakertojen ollessa vakio. Esimerkiksi Tuotto-paketissa seurantakertojen määrä voisi olla 2 – 3 ja mikäli työaika täyttyy kahden seurantakerran jälkeen, kolmas seurantakerta tehdään tunti-laskutuksella, josta sovitaan erikseen.

Nykyisellään pakettien hinnoittelu koettiin sopivaksi ja hinnoittelu on hyötyyn nähden kunnossa. Eräs asiakas koki, että Kasvu-paketti on arvokas, mutta siitä saatavat hyödyt ovat hintaan nähden tasapainossa. Raportin sisältöön ei tullut muutosehdotuksia. Palvelun toteuttamisesta tehtävä sopimus on tällä hetkellä samassa sopimus pohjassa muiden palveluiden kanssa ja tämä käytäntö koettiin hyväksi.

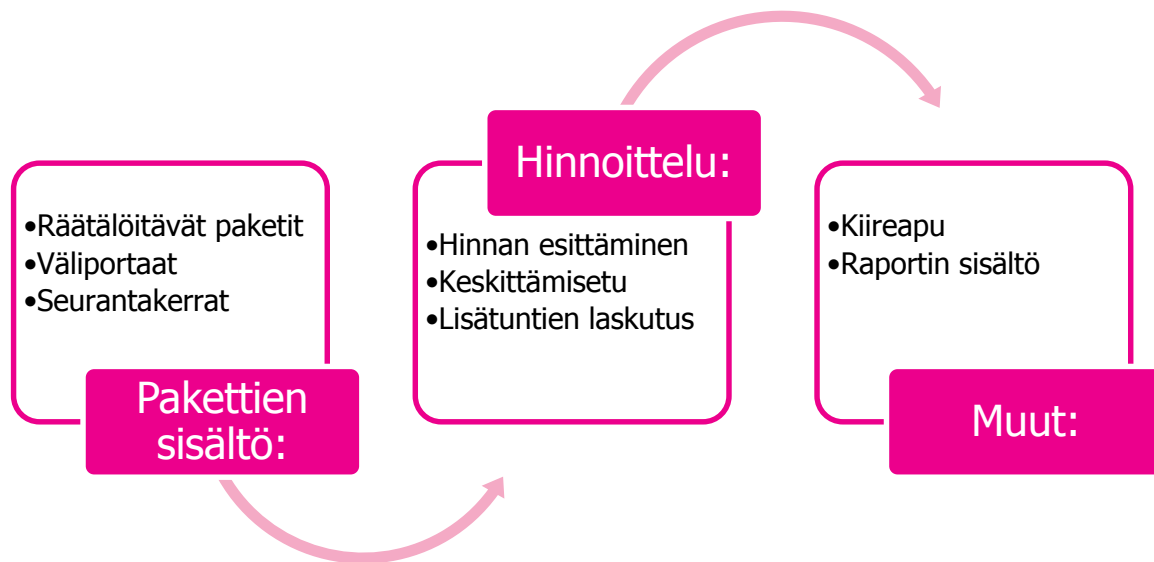
8 MUUTOSEHDOTUKSET JA MUUTOSTEN TOIMEENPANO BUDJETOINTIPAKETTEIHIN

Opinnäytetyössä nousi esille asioita, joilla budjetointipalvelupaketteja on mahdollista kehittää. Budjetointipaketit ovat tällä hetkellä suurilta osin hyviä ja asiakkaat ovat niihin tyytyväisiä, mutta joitakin kehitysehdotuksia nousi esille. Haastatteluiden mukaan palvelua kannattaa jatkaa pakettimuotoisena, mutta rinnalla tulisi edelleen pitää tuntityönä tehtävää budjetointia. Pakettina toteutettuna palvelu sitouttaa asiakasta ja ProAgriaa yhteistyöhön, mikä hyödyttää myös pankkia. Alla on muutosehdotuksia, joiden avulla olemassa olevia budjetointipalvelupaketteja on mahdollista kehittää sekä jo käytäntöön vietyjä palvelua parantavia toimenpiteitä.

8.1 Ehdotukset

Seurantakertojen määrä

Pakettikohtaisiin seurantakertojen määriin tuli erilaisia muutosehdotuksia. Toimintapakettiin ehdotettiin lisättävän toinen seurantakerta, jolloin saadaan tarkempi kuva yrityksen maksuvalmiuden tilanteesta. Tuottopakettiin ehdotettiin neljättä seurantakertaa, mikä olisi luonteva rytmi neljännesvuositain tehtävien arvonlisäveroilmoitusten kanssa. Tuotto- ja kasvupakettien väli koettiin suureksi, joten niiden välille ehdotettiin yhtä uutta väliportista, jossa olisi 5-6 seurantakertaa. Toisaalta riittävän vähäinen määrä pakettivaihtoehtoja helpottaa hahmottamaan palvelutarjontaa (kuvio 20).



KUVIO 20. Haastatteluissa tuli hyviä muutosehdotuksia.

Muutosehdotuksena nousi esille räätälöitävän mallin luominen, jossa asiakas voi valita päivityskertojen määrän tarpeensa mukaan. Budjetin laatimisella ja päivityskerroilla olisi omat kiinteät hinnat, jotka muodostaisivat paketin kokonaishinnan. ProAgrian mukaan räätälöitävä malli on vartenotettava vaihtoehto ja sitä voisi käyttää ehdotetun väliportaan sijaan. Tällä vaihtoehdolla jokainen asiakas saisi päivityskertoja tarpeita vastaavan määrän.

Hinnoittelu

Muutosehdotuksena esiin nousi pakettikohtainen seurantakertojen vaihteluväli, jolloin seurantakertojen määrä vaihtelee riippuen palveluun menevästä ajasta. Seurantakertoja olisi tuottopaketissa 2-3 ja kasvupaketissa 8-10. Esimerkiksi tuottopaketissa työajan täytyessä kahden seurantakerran jälkeen, kolmas seurantakerta tehdään tunti-laskutuksella, josta sovitaan erikseen. Toisena vaihtoehtona nähtiin, että palvelun lisätunnit laskutetaan erikseen, jolloin seurantakertojen määrä on vakio. ProAgrian mukaan pakettikohtainen seurantakertojen vaihteluväli on parempi vaihtoehto kuin lisätuntien laskutus.

Hinnoittelun osalta ehdotettiin, että palveluesitteessä olisi esillä ainostaan yksi hinta nykyisen kahden sijaan, ja ProAgrian kirjanpitoasiakkaille edullisempi hinta kerrottaisiin suullisesti. Tällä pyritään siihen, ettei kukaan asiakas jättäisi palvelua käyttämättä sen vuoksi, että tietää maksavansa korkeampaa hintaa kuin kirjanpitoasiakas. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että esitteessä tulisi olla selkeyden vuoksi kaksi hintaa. Myös ProAgrian mielestä esitteissä tulisi olla kaksi hintaa näkyvillä, jotta asiakas tietää hankkimansa palvelun hinnan. Samalla halutaan korostaa, että ProAgrian kirjanpitoasiakkaat saavat budjetoinnin edullisemmalla hinnalla.

Ehdotuksena tuli, että ProAgrian tulisi kehittää hinnoittelua jonkinlaisen keskittämisedun avulla, mikä ”palkitsisi” sellaisia asiakkaita, jotka käyttävät paljon ProAgrian palveluita. ProAgrian mukaan keskittämisetu on positiivinen asia ja sitä työstetään eteenpäin.

Muita ehdotuksia

Asiakkailla on sesonkiaikoja, mitkä tuovat haasteita kirjanpidon ajan tasalla pitämiseen ja aineiston toimittamiseen toteuman seuranta varten. Tähän tuli ehdotus, että ProAgria voisi tarjota kiireapua kirjanpidon tekoon asiakkaiden omien sesonkiaikojen ajalle. Ehdotus koettiin hyväksi ja sen toteuttamista suunnitellaan tarkemmin.

Budjetoinnista tehtävään raporttiin toivottiin enemmän perusteluita tuotteen hinnan muodostumiseen ja laatuluokitukseen sekä niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi raportissa toivottiin näkyvän hienovaraisesti kirjattuna yrittäjien hyvinvointi ja jaksaminen. ProAgrian mielestä yrittäjien jaksamiseen liittyviä asioita ei voida järjestelmällisesti kirjata raporttiin, mikäli se ei liity suoranaisesti budjettiin.

8.2 Käytäntöön viedyt asiat

Sähköinen toimintamalli

Syksyllä 2015 on otettu budjetin laatimisessa käyttöön toimintamalli, jossa kaikki yrityksen tiedot (pääkirja, lainatiedot, tuotantotiedot ym.) ovat sähköisessä muodossa. Muistiinpanot ja merkinnät tehdään sähköisiin dokumentteihin, josta seuraan paljon etuja:

- asiantuntijavaihdosten yhteydessä tiedot on helppo siirtää eteenpäin
- asiakirjat on helppo tallentaa ja tiedot on helpompi tarkistaa myöhemmin
- tulostettavaa materiaalia kertyy vähemmän
- kaikki tarvittava materiaali on aina saatavilla, kun tietokone ja Internetyhteys ovat käytettävissä

Budjetointipohja ja raportti

Budjetointiin toivottiin yhtenäistä budjetointipohjaa ja yhtenäistä toimintamallia, jotta perehdyttäminen, työn jakaminen ja ajatusten vaihto asiantuntijoiden välillä olisi helpompaa. ProAgrialla on otettu uusi pohja valtakunnallisesti käyttöön syksyllä 2015, mikä on helpottanut edellä mainittuja asioita.

Raporttiin liittyviä kehitysehdotuksia on viety käytäntöön ja sitä on saatu luettavammaksi ja ytimekkäämmäksi (kuviokuva 21). Siihen on liitetty mukaan raportteja tuotannosta ja tarpeen mukaan on vertailtu tilan tuloksia muihin vastaaviin tiloihin. Raporttiin on alettu kirjaamaan entistä yksityiskohtaisemmin poikkeamia normaalista toiminnasta ja niihin liittyvien korjaavien toimenpiteiden suunnittelusta. Samoin luotollisen tilin limiitin maininta on lisätty raportin tietoihin. Yksityistalouden menoihin on kiinnitetty aiemminkin huomiota, mutta nyt on alettu kirjoittaa auki tarkemmin normaalista poikkeavat yksittäiset menoerät.

Käyttöön otetut toimenpiteet:

- **Yhtenäinen budjettipohja**
- **Sähköinen dokumentointi ja tiedonsiirto**
- **Raportin kehittäminen**

KUVIO 21. Opinnäytetyön aikana käyttöön otettuja kehittämistoimenpiteitä

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuudessa maatilayritysten määrä vähenee ja tilakoko kasvaa. Tuotteista saatavat ja tuotantopanosten hintojen vaihtelut tulevat yleistymään, mikä lisää tarvetta talouden suunnittelulle ja seurannalle. Maatilayrityksen tärkeimpiä talouden mittareita ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Talouden johtamisen taustalla on tavoitteet ja visio, joiden pohjalta laaditaan pitkän aikavälin suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi. Lyhyen aikavälin suunnitelman avulla pilkotaan suurempaa kokonaisuutta pienemmiksi välitavoitteiksi. Kassabudjetti on hyvä työkalu maatilayrityksen lyhyen aikavälin maksuvalmiuden suunnitteluun ja seurantaan.

Verkostoituminen ja yhteistyö eri toimijoiden kesken tulevat lisääntymään. Tulevaisuudessa asiantuntijaorganisaatioilla on suuri rooli asiakkaiden yhteistyökumppanina maatilayritysten kokonaisvaltaisessa tukemisessa, tavoitteiden asettamisessa ja niiden toteutumisen seurannassa. Asiantuntijaorganisaation tehtävänä on kehittää toimintaa ja tarjota palveluita sekä osaamista maatilayritysten kilpailukyyn kehittämiseksi (kuvio 22).

Tulevaisuuden näkymät	Tulevaisuuden suunnittelu	Asiantuntijoiden rooli
Eläintilojen määrä vähenee, peltoa saatavilla	Hintavaihtelut yleistyvät	Asiantuntijaorganisaatioilla suuri vastuu laskelmien oikeellisuudesta ja laskelman tulkinnasta
Tilusjärjestelyillä vaikutus etäisyyksiin	Tilan lähtökohdat, ammattitaito, johtaminen	Investoinnin suunnittelussa mukaan kasvintuotannon, maidon-/lihantuotannon kuin talouden asiantuntijoista koostuva asiantuntijaryhmä.
Rakentaminen edullisempää kuin ennen	Yritysmaisempi toimintatapa	Maatalousyritysten kokonaisvaltaisen tukeminen hyvin tärkeää
Verkostoituminen ja yhteistyö	Suunnitelmallisuus, talouden seuranta, kassavarat, budjetointi korostuu	Edistää verkostoitumista ja yhteistyötä. On tunnistettava, että kaikki yritykset eivät välttämättä selviä talousvaikeuksista ja vaihtoehtoina on esimerkiksi tilan hallittu alasajo.

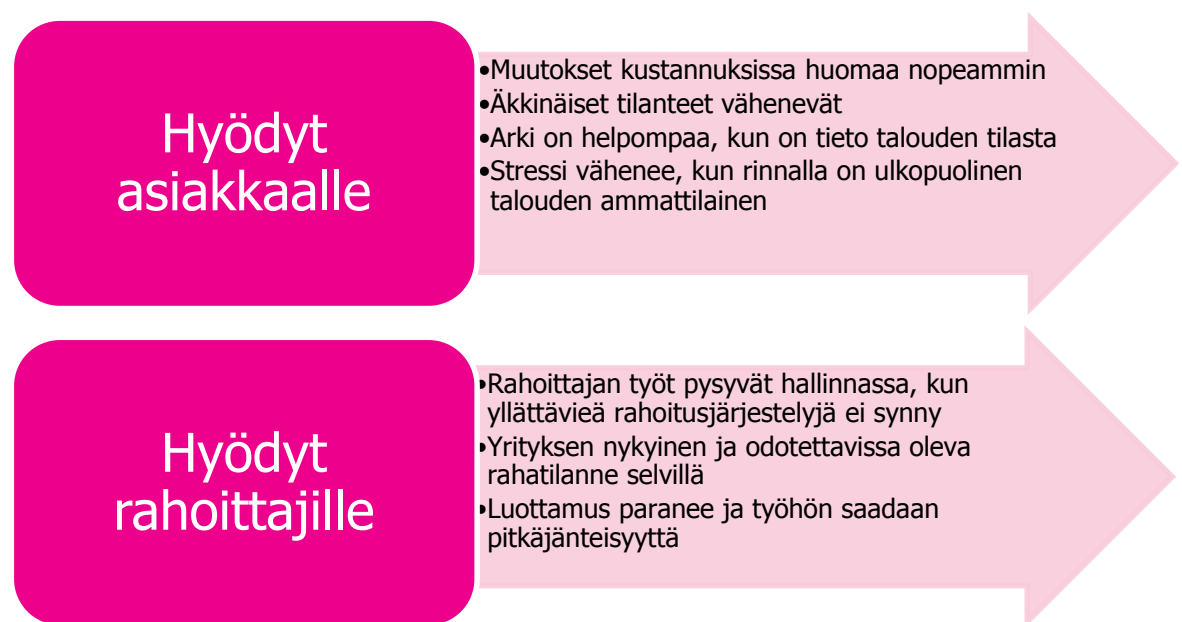
KUVIO 22: Tulevaisuudessa maatilayritysten haasteet kasvavat ja suunnittelun merkitys korostuu.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ProAgria Pohjois-Savon budjetointipalvelupakettien kehittämiskohteet ja toimivuus niin asiakkaiden kuin pankkien näkökulmasta sekä löytää uusia menetelmiä, joilla ProAgrian palvelukokonaisuudet vastaavat paremmin tarvetta ja kysyntää.

ProAgrian tarjoamat budjetointipalvelupaketit koettiin hyväksi ja palvelun toteuttamista jatketaan pakettimuotoisena. Budjetoinnille koettiin olevan tarvetta ja siitä hyötyy niin yrittäjä kuin rahoittaja

(kuvio 23). Budjetoinnin ja seurannan avulla yrittäjän on helppo huomata kustannusten muutokset ja niihin on mahdollista reagoida nopealla aikataululla. Äkkinäiset taloudentilan muutokset vähenevät, kun asioiden suunnitteluun on käytetty aikaa etukäteen. Budjetointi helpottaa myös yrittäjän henkistä painetta antamalla tietoa maksuvalmiuden tilanteesta ja kehityssuunnasta. Kun budjetointia suorittaa ulkopuolinen ammattilainen, yrittäjä saa henkistä tukea ja turvaa talousasioihin.

Asiakkaille tehtävästä budjetoinnista on hyötyä myös rahoittajalle. Rahoittajan oma työnhallinta paranee yllättävien rahoitusjärjestelyiden vähentyessä sekä saadaan selville asiakkaan nykyinen ja odotettavissa oleva rahatilanne. Rahoittajan ja asiakkaan välille saadaan muodostumaan luottamuksellinen suhde ja kauaskantoinen yhteistyö, kun asiat etenevät suunnitelmien mukaan.



KUVIO 23. Budjetoinnin hyödyt asiakkaalle ja rahoittajille.

Kehitysehdotuksena nousi esille pakettien räätälöintimahdollisuus tai vaihtoehtoisesti lisäportaan tekeminen palvelutarjoomaan. Lisäksi esille tuli seurantakertojen vaihteluvälin muodostaminen tai vaihtoehtoisesti lisätuntien laskutus. ProAgrian mielestä seurantakertojen vaihteluväli on parempi vaihtoehto. Esitteisiin tulisi jättää esille kaksi hintaa, jotta asiakkaat tietävät hankkimansa palvelun hinnan. Hinnoittelun yhteydessä esille nousi keskittämisetu, jota ProAgria kehittää tulevaisuudessa. Muita palvelun kehittämisehdotuksia oli ProAgrian tarjoama kiireapu kuittien kirjaamiseen asiakkaan sesonkiaikaan. Raportissa toivottiin kiinnitettävän huomioita tuotannon tunnuslukuihin ja taustatietoihin. Kaikkea tilaa koskevia tietoja ei kuitenkaan ole mahdollista laittaa raporttiin.

Opinnäytetyön aikana on otettu käyttöön sähköinen toimintamalli, mikä tuo monia etuja. Budjetointipohjaa ja toimintamallia on yhtenäistetty ja raporttia on kehitetty vastaamaan rahoittajan tarpeita. Johtopäätöksenä voimme todeta, että olemassa olevat palvelupaketit ovat pääpiirteissään hyviä, mutta toimintatapojen uudistamisella ja sisällön muokkaamisella paketteja on voitu kehittää entistä toimivammiksi.

ProAgrid Pohjois-Savo voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia budjetointipalveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksena ProAgrid Pohjois-Savo on yhtenäistänyt budjetoinnin toimintamallia ja ottanut käyttöön yhtenäisen budjettipohjan sekä kehittänyt raporttia. Kehitetyt palvelupaketit voidaan ottaa käyttöön valtakunnallisesti. Opinnäytetyön myötä on saatu kehitettyä budjetointipalvelupaketteja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.

10 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön aikana budjetointipalvelupaketteja on kehitetty haastatteluissa tulleiden kehitysehdotusten pohjalta. Osa kehitysehdotuksista on otettu suoraan käyttöön ja osan käyttöönottoa harkitaan. Joitakin pakettiin liittyviä asiota tehdään entiseen malliin, esimerkiksi pakettien esitteissä säilytetään kaksi eri hintaa näkyvillä ja uusia väliportaita ei toistaiseksi tehdä. Lisätuntien laskutusta ei ainakaan tässä vaiheessa oteta käyttöön, vaan paketteihin tehdään kehitysehdotusten mukaisesti päivityskertojen vaihteluväli. Nykyään jokaisessa paketissa on etukäteen määritelty kiinteä seuranta-kertojen määrä, joka on sama kaikille asiakkaille riippumatta käytetystä työajasta. Tästä johtuen käytetty työaika ei ole välttämättä tasainen ja joidenkin asiakkaiden kohdalla ProAgrialle tuleva kate jää pienemmäksi. Vaihteluvälin avulla asiakkaille tehtävä työ pyritään pitämään saman arvoisena ja ProAgrialle tulevan katteen määrä suuruusluokaltaan samaa luokkaa asiakkaasta riippumatta.

Opinnäytetyön teorian kirjoittaminen, haastatteluiden toteuttaminen ja lopputulosten analysointi sekä käytäntöön vieminen ovat menneet työvaiheina rinnatusten, mutta se ei ole haitannut työn tekemistä. Työn tuloksien käytäntöön vieminen on ollut vaivatonta joustavan työympäristön ansiosta. Opinnäytetyöprosessin aikatauluttaminen on koettu haastavaksi muiden töiden ohella. Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan pelkästään budjetointipaketteja, koska haluttiin paneutua perusteellisesti palvelupakettien kehittämiseen budjetoinnin osalta. Työn rajaaminen oli suhteellisen helppo, kun ohjaavat opettajat olivat tukena. Aihetta käsiteltiin toimeksiantajan kanssa riittävällä tarkkuudella työn edetessä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen viimeaikaisten maatilayritysten maksuvalmiushaasteiden vuoksi. Kriisitilanteesta johtuen maatilayrityksissä joudutaan tarkastelemaan yrityksen toimintaa, toimintatapoja ja taloutta tarkemmin ja analyttisemmin. Kassabudjetointi on osoittautunut haastavan taloustilanteen aikana kysytyksi työväliseksi ja sen avulla on hyvä suunnitella ja seurata maatilayritysten kassan kehitystä. Kysynnän kasvaessa ProAgrian on halunnut kehittää budjetointipalvelun asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

ProAgria haluaa vastata maatalouden muuttuviin tarpeisiin myös jatkossa kehittämällä ja luomalla uusia palveluita asiakkaille. Budjetointipalveluita on kehitetty tämän hetken tarpeisiin, mutta kehitystyötä tehdään edelleen toimialan muuttuessa.

Opinnäytetyöstä saatiin hyviä tuloksia, joita on viety ja viedään käytännön toimenpiteiksi. Palvelupakettien kehittämis ehdotusten lisäksi opinnäytetyöstä on tullut muitakin hyötyjä asiakkaiden, pankkien ja ProAgrian väliselle yhteistyölle. Opinnäytetyön aikana pankkien ja ProAgrian välinen yhteistyö on tiivistynyt. Pankit ovat ottaaneet budjetoinnin tarpeellisuuden ja asiakkaalle tulevat hyödyt vakavasti. Osa pankeista on lähtenyt tukemaan asiakkaille tehtävää budjetointia, jossa pankki maksaa osan asiakkaalle laadittavan budjetin kustannuksista. Pankkien tarjoama tuki on merkittävä koko maatalouden toimialalle Pohjois-Savon alueella. Eräs pankki on lähtenyt viemään toimintamallia valtakunnalliseen

käyttöön, jotta maataloussektoria voidaan tukea laajemmin. Pohjois-Savossa kehitetyn pankkiyhteistyön innoittamana myös eräs toinen ProAgria keskus on ehdottanut yhteistyötä oman alueen rahoittajien kanssa. Sama keskus on alkanut aktiivisemmin markkinoimaan budjetointipalveluita.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi olla hankala mitata, koska vastaukset ovat ainutlaatuisia. Haastatteluiden edetessä oli kuitenkin huomattavissa, että samat mielipiteet alkoivat toistua. Huomio toistuvuudesta lisää luotettavuutta ja tämän vuoksi haastateltavien määrän kasvattaminen ei olisi mielestämme lisännyt luotettavuutta entisestään. Mikäli haastatteluita olisi tehty enemmän, olisi voinut tulla esille uusia kehitysehdotuksia. Haastatteluiden määrään on vaikuttanut käytettävissä oleva aika. Haastatteluiden kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, jotta he pääsivät tutustumaan aiheeseen ennen haastatteluita. Lähetetyn ennakkomateriaalin avulla päästiin käsittelemään asioita syvällisesti ja haastateltavilla oli jo kommentteja mietittynä valmiiksi. Haastattelun luotettavuutta parantaa se, että haastateltavat ovat miettineet asioita etukäteen ja muodostaneet oman mielipiteen aiheesta. Tutkimus on helposti toistettavissa, koska tutkimuksen kulku on kuvattu opinnäytetyössä vaiheittain.

Haastatteluissa rahoituslaitoksen edustajilta saatiin eniten kommentteja palvelupakettien sisältöihin ja asiantuntijoilta kehittämisehdotuksia tuli toimintatapoihin liittyen. Asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä pakettien sisältöihin, eikä kehittämisehdotuksia paljon tullut. Asiakkaat näkivät hyötyjä budjetointipalvelussa ja tästä voidaan päätellä, että budjetointi koetaan tarpeelliseksi työvälineeksi kassan hallinnassa. Asiakkailla ei toisaalta ole kokemusta kuin yhdestä palvelupaketista, joten laajuuksiin liittyviin asioihin on haastava ottaa kantaa.

Haastateltavien mielestä budjetointi koettiin tarpeelliseksi ja seuranta koettiin olennaisena osana palvelukokonaisuutta. Tärkeää on, että asiakas kokee budjetoinnin tarvittavaksi osaksi lyhen tähtäimen taloussuunnittelua. Asiakkaan saamat hyödyt palvelusta ovat merkittäviä, kuten stressin hallinta, tilanteen tiedostaminen ja pankkisuhteiden säilyttäminen. Tilakoon kasvaessa ja yleisten haasteiden, kuten tuotteiden ja tuotantopanosten hintojen muutosten sekä tukien maksuaikataulujen muutosten vuoksi budjetointi on erittäin tärkeää ja ajankohtaista. Jos budjetointi ei ole omalla vahvuusalueella, se kannattaa ulkoistaa ja keskittyä itse sen käytäntöön viemiseen ja omiin vahvuuksiin.

Jatkotyöksi tälle työlle voisi sopia ProAgrian hinnoittelun ja keskittämisedun kehittäminen. Talouden johtamisen palvelupaketit rajattiin tästä opinnäytetyöstä pois, joten niiden kehittäminen sopisi myös opinnäytetyöksi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHLSTED, Jaana, NIEMI, Jyrki, 2015. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu: 2015-08-03.] Saatavissa: http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/486005/luke-luobio25_2015.pdf?sequence=1
- ALA-KANTTI, Esa 2015. Op-Pohjola, Kultajyvä 4/15. Pääkirjoitus. Odottaako parempia aikoja?
- ANTIKAINEN, Paula 2009, 2013 ja 2014. [Digikuvat 1–3.]
- ANTTILA, Mai 2001. Palvelupaketit ja nippuhinnoittelu. Teoksessa GRÖÖNROOS, Christian, Järvinen, Raija. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- ENROTH, Ari. 2014. Kassabudjetointi ja seuranta nousemassa maatalojen arjen työväliseksi. [Viitattu 7.7.2015.] Saatavissa: <https://www.proagria.fi/ajankohtaista/3268>
- ENROTH, Ari, HARMOINEN, Taina ja PELLINEN, Jukka 2008. Kannattava maatilayritys. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.
- ESKOLA, Jari, SUORANTA, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- HAAPANEN, Mikko, HEIKURA, Jouko ja LEINO, Kalle 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- HARMOINEN, Taina, RIKKONEN, Pasi ja TERÄVÄINEN, Hanne 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- JANSIK, Csaba 2014. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014. Kilpailu kiristyy maitokiintiöiden poistussa. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu: 2015-01-11.] Saatavissa: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul115_SM2014.pdf
- JANSIK, Csaba 2014. Competitiveness of Northern European dairy chains. Vammalan Kirjapaino Oy 2014.
- KALLUNKI, Juha-Pekka 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.
- Kannattavuus- Mitä kannattavuus tarkoittaa?. E-conomic. [Viitattu 2015-07-20.] Saatavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kannattavuus>
- KANKAANHUHTA, Kalle, RISTILUOMA, Riitta, SIPILÄINEN, Timo 2003. Kirjanpitotilojen viljelijäkyselyn tulokset ja maksuvalmius. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT:n selvityksiä 39. [Viitattu: 2015-14-10.] Saatavissa: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts39.pdf>
- KASSABUDJETOINTI JA SEURANTA, 2014-05-28. Palvelukuvaus, ProAgria. Sijainti: ProAgria Pohjois-Savon Intranet. Sovellukset. Yleisten dokumenttien hallinta.
- KESKINEN, Jarmo 2015. Kun maatalan kassa on tyhjä. Käytännön Maamies lehti. 10/2015.
- KOTRO, Mikko 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KÄSSI, Pellervo 2010. Lihantuotannon kannattavuus haasteena. Nauta lehti. 5/2010.
- LATUKKA, Arto 2014. Maatalouden kannattavuus syöksyi alamäkeen jo viime vuonna. MTT:n uutiset. [Viitattu 2015-11-19.] Saatavissa: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutisarkisto/2014/Maatalouden%20kannattavuus%20sy%C3%B6ksyi%20alam%C3%A4keen%20jo%20viime%20vuonna>

- LINDFORS, Hannele, SYVÄNPERÄ, Outi ja Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4., uudistettu painos. Viro: Meedia Zone OÜ.
- MUSTONEN, Arja 2015. ProAgria nurmipaketit. Nurmiviljelyn erityisasiantuntija, ProAgria Pohjois-Savo. Sähköpostiviesti 3.10.2015.
- NIEMI, Jyrki 2014. Kilpailu kiristyy maitokiintiöiden poistuessa-miten käy Suomen? [viitattu 17.6.2015.] Saatavissa: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutiskisto/2014/F82A1EFD11E61510E0434360120A20DB>
- NIEMI, Jyrki 2014. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014. EU:n maitomarkkinoiden tilanne ja näkymät. [Viitattu: 2015-01-11.] Saatavissa: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisu/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul115_SM2014.pdf
- NOPANEN, Ari 2014. ProAgria Liha Osaamiskeskus. Sikatilojen kannattavuus heikkenee rajusti. Haastattelu. Yle-uutiset. [Viitattu: 2015-11-19.] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/sikatilojen_kannattavuus_heikkenee_rajusti/7501309
- Orastavaa kasvua näköpiirissä. Kultajyvä. Ajankohtaista. [Viitattu: 2015-12-01.] Saatavissa: <http://oplehdet.fi/#/issue/64/3643>
- PAKARINEN, Leena 2015. Op-Kultajyvä 4/15. Alle budjetin ja aikataulun.
- PROAGRIA, Talouden vuosittainen suunnittelu ja seuranta 2015. [Viitattu 2015-07-22.] Saatavissa: <https://pohjois-savo.proagria.fi/sisalto/talouden-vuosittainen-suunnittelu-ja-seuranta-161>
- PROAGRIA, Liiketoiminnan kehittäminen 2015. [Viitattu 2015-07-22.] Saatavissa: <https://pohjois-savo.proagria.fi/sisalto/liiketoiminnan-kehittaminen-162>
- PYYKKÖNEN, Perttu 2014. Op-Pohjola, Kultajyvä 4/2014. Maidon tuottajahinnassa laskupainetta.
- RISSANEN, Tuomo 2015-07-20. Markkinointi- ja myyntijohtaja. [Haastattelu.] Iisalmi: ProAgria Pohjois-Savo.
- STENBORG, Markku 2015. Venäjän talouden näkymät ja vaikutukset Suomeen. Suomen Pankki.
- SÄRKKÄ, Reijo 2015. ProAgria Itä-Suomi-lehti, 21. vuosikerta 1/2015. ProAgria Pohjois-Karjala. Joensuu.
- TURPEINEN, Eveliina 2015. ProAgria ruokinnanohjauspaketit. Ruokinnan asiantuntija, ProAgria Pohjois-Savo. Haastattelu 23.10.2015.
- Vakavaraisuus- Mitä vakavaraisuus tarkoittaa?. E-conomic. [Viitattu 2015-07-16.] Saatavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/vakavaraisuus>
- VIHTONEN, Tiina 1994. Maatilayritysten tuloslaskenta ja tilinpäätösanalyysi liiketaloustieteen menetelmin. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 198. Helsinki. [Viitattu 2015-10-14.] Saatavissa: <http://docplayer.fi/647591-Maatilayritysten-tuloslaskenta-ja-tilinpaatosanalyysi-liiketaloustieteen-menetelmin.html>
- WESSELINK, Wilfried 2014. Käytännön Maamies 8/2014. Maitomarkkinoiden kilpailuasema muuttuu.
- ÅBERG, Johan 2012. Suomalaisen lihantuotannon tulevaisuus. MTK. Seminaariaineisto.

LIITE 1: BUDJETOINTIPALVELUPAKETTIEN ESITTEET



Kassabudjetointi ja seuranta
Budgetoidaan tulevan vuoden tulot ja menot sekä suunnitellaan niiden ajoitus.

Haluatko apua maksuvalmiuden ennakointiin?

Palvelu sisältää

- Asiantuntijan tekemän kassabudjetin yrityksen nykytilanteen perusteella
- Kerran vuodessa kassabudjetin toteumaseuranta
- Toimenpide-ehdotuksia ja johtopäätöksiä
- Kirjallisen analyysin tuloksista
- Yhteydenpidon asiakkaalle



Hyödyt

- Saat käsityksen tulojen ja menojen ajoittumisesta
- Vähennät epävarmuutta
- Säännöllinen asiantuntijan tuki

Hinta 560 € + ALV 24 % ProAgrian kirjanpitoasiakkaalle

Hinta 650 € + ALV 24 % muille

Lisäksi tarjoamme kirjanpidon, tilinpäätöksen ja tulosanalyysin erillisen hinnaston mukaan.

Ota yhteyttä jo tänään! www.proagria.fi

Tuomo Rissanen, 040 563 8749, tuomo.rissanen@proagria.fi, pohjois-savo.proagria.fi



ProAgria Keskusten ja ProAgria Keskusten Liiton johtamisyhteisöille on myönnetty yleismaailmallinen





Kassabudjetointi ja seuranta
Aktiivisella seurannalla tiedät etukäteen,
miten rahatilanne muuttuu kuukausittain.

**Haluatko apua maksu-
valmiuden ennakointiin?**

Palvelu sisältää

- Asiantuntijan tekemän budjetin yrityksen nykytilanteen perusteella
- Apua maksuvalmiuden suunnitteluun
- Kolme kertaa vuodessa kassabudjetin toteumaseuranta
- Toimenpide-ehdotuksia ja johtopäätöksiä
- Kirjallisen analyysin tuloksista
- Yhteydenpidon asiakkaalle



Hyödyt

- Saat käsityksen tulojen ja menojen ajoittumisesta
- Maksuvalmius paranee
- säästöä tarvikkehankinnoissa
- Pienennät rahoituskuluja ja kasvavat rahoitustuottoja
- Vähennät epävarmuutta
- Säännöllinen asiantuntijan tuki

Hirtta 960 € + ALV 24 % ProAgrian kirjanpitoasiakkaalle

Hirtta 1 160 € + ALV 24 % muille

Lisäksi tarjoamme kirjanpidon, tilinpäätöksen ja tulosanalyysin erillisen hinnaston mukaan.

Ota yhteyttä jo tänään! www.proagria.fi

Tuomo Rissanen, 040 563 8749, tuomo.rissanen@proagria.fi, pohjois-savo.proagria.fi



ProAgria Keski-Suomi ja ProAgria Keski-Suomi Liitto johtamisyhteistyössä on myöntänyt rahoitustukia.





Kasvu

Kassabudjetointi ja seuranta

Ajantasaiset kassabudjetin seurantatiedot käytössä yrityksen johtamisessa.

Haluatko apua maksuvalmiuden ennakointiin?

Palvelu sisältää

- Asiantuntijan tekemän budjetin yrityksen nykytilanteen perusteella
- Apua maksuvalmiuden suunnitteluun
- 10 kpl kassabudjetin toteumaseurantaa
- Toimenpide-ehdotuksia ja johtopäätöksiä
- Kirjallisen analyysin tuloksista
- Aktiivisen yhteydenpidon asiakkaalle



Hyödyt

- Saat käsityksen tulojen ja menojen ajoittumisesta
- Maksuvalmius paranee
- Säästöä tarvikkehankinnoissa
- Pienennät rahoituskuluja ja kasvavat rahoitustuottoja
- Vähennät epävarmuutta
- Säännöllinen asiantuntijan tuki

Hinta 2 350 € + ALV 24 % ProAgrian kirjanpitoasiakkaalle

Hinta 2 650 € + ALV 24 % muille

Lisäksi tarjoamme kirjanpidon, tilinpäätöksen ja tulosanalyysin erillisen hinnaston mukaan.

Ota yhteyttä jo tänään! www.proagria.fi

Tuomo Rissanen, 040 563 8749, tuomo.rissanen@proagria.fi, pohjois-savo.proagria.fi



ProAgria Keski-Suomen ja ProAgria Keski-Suomen Liiton johtamisyhteistyökeskus on eriyntetty yhteistyökeskus.



LIITE 2: KYSYMYSLISTAT

Rahoituslaitokset:

- Budjetointipalvelupakettien esittely etukäteen (esim. sähköpostilla esitteet ja sanallinen kuvaus palvelusta)
- Toiminta, Tuotto, Kasvu > onko laajuudet sopivin porrastuksin?
- Vastaako budjetointi pankin tarpeita, mitä pitäisi muuttaa
- Onko maatilayritykselle tehdystä kassabudjetista hyötyä pankille
- Onko budjetin toteumaseurannasta hyötyä pankille?
- Mitä mieltä pankki on budjetin laatimisesta ilman toteuman seurantaa?
- Millaisille tiloille budjetointia tulisi erityisesti tarjota?
- Mitä asioita raporttiin tulisi kirjata, jotta pankki hyötyisi siitä?
- Onko pakettien hinnoittelu hyötyyn nähden kunnossa?
- Tulevaisuuden näkymiä?
- Muita huomioita

Asiakkaat:

- Toiminta, Tuotto, Kasvu > onko laajuudet sopivin porrastuksin?
- Onko yhteydenpito riittävää ja menetelmät sopivia
- Mitä hyötyä budjetoinnista on ollut
- Mitä kehitettävää palvelupaketeissa on
- Mitä hyötyä seurannasta on ollut
- Mitä hyviä/huonoja puolia on kun palvelu toteutetaan:
 - pakettina (Toiminta, Tuotto, Kasvu)
 - erillisinä palveluina (budjetin laatiminen – seuranta tarvittaessa)
- Onko pakettien hinnoittelu hyötyyn nähden kunnossa? Pakettikohtainen arviointi
- Raportin sisältö: kuinka yksityiskohtaisia toimenpide-ehdotuksia ja johtopäätöksiä odotatte palvelulta?
- Paketista tehtävä sopimus "maitosopimuksen" kanssa samassa? Onko ok?
- Muita kommentteja

ProAgrian asiantuntijat:

- Toiminta, Tuotto, Kasvu > onko laajuudet sopivin porrastuksin?
- Pitäisikö seurantaan olla "väliportaita"
 - Jos, niin millaiset (päivityksien määrä?)
 - Miten hinnoittelu määritellään
- Onko hintaporrastus riittävä ProAgrian ja muiden toimijoiden kirjanpitoasiakkaille?
 - Pitäisikö olla yksi hinta esitteessä ja kertoa suullisesti edullisempi hinta ProAgrian kirjanpitoasiakkaille
 - Mitä mieltä olet keskittämisedusta (asiakas ostaa palveluita tietyllä summalla, niin saa tietyn alennuksen kaikista palveluista)
- Mitä hyötyjä on paketoinnista verrattuna budjetointia ja seurantaa erillisenä palveluna?
- Mitä haasteita on budjetoinnin toteuttamisessa kokonaispalveluna (paketin toteuttaminen alusta loppuun)
- Työn tehokkuus ja laskuttaminen €/h erot eri pakettien välillä?

- Mikäli paketin työtunnit ylittyy/alittuu, pitäisikö huomioida hinnoittelussa?
 - Mitä mieltä olet yli menevien tuntien laskuttamisesta
- Muita huomioita ja kommentteja