



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Viivi Kivimäki

Kassabudjetin käyttö maatilayrityksissä

Opinnäytetyö
Kevät 2022
SeAMK Ruoka
Agrologi tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu SeAMK

Tutkinto-ohjelma: Agrologi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketalous

Tekijä: Viivi Kivimäki

Työn nimi: Kassabudjetin käyttö maatilayrityksissä

Ohjaaja: Marjo Latva-Kyyry

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, tehdäänkö eteläpohjalaisilla tiloilla kassabudjetointi, millaiset tilat budjetointia käyttävät ja kokevatko he hyötyvänsä kassabudjetoinnin laadinnasta maatalousyrityksessään. Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan kassabudjetoinnin käytäntöjä maatalousyrityksessä sekä etsimään ratkaisuja, miten kassabudjetointi maatalousyrityksissä saataisiin yleistymään. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli kyselyä, joka lähetettiin maatalousyrittäjille. Lisäksi tutkimuksessa oli kvalitatiivinen osuus, tässä haastateltiin neljää maatalouden talousasiantuntijaa.

Tutkimuksessa saatiin selville, että suurin osa kyselyyn vastanneista maatalousyrittäjistä ei tehnyt kassabudjettia maatilallaan mutta iältään nuoremmat maatalousyrittäjät tekivät budjetointia aktiivisemmin kuin vanhemmat yrittäjät. Tuotantosuuntansa tarkastellessa lihatuottajat budjetoivat enemmän maito-, kananmuna- tai kasvinviljelytiloihin verrattuna. Yhtiömuodoista osakeyhtiöissä budjettia käytettiin huomattavasti yleisimmin.

Kun mietittiin, miten maataloustuottajat saataisiin budjetoimaan, esiin nousi suurempi yritystoiminta tai rahallinen korvaus kulutetulle työajalle. Maataloustuottajat, jotka eivät budjetoineet, voisivat ryhtyä siihen, mikäli ohjelmat, joilla budjettia laaditaan, olisivat tarpeeksi yksinkertaisia sekä, jos budjetointiin ohjattaisiin esimerkiksi lihatalojen ja meijerien kautta.

¹ Asiasanat: Budjetointi, Taloussuunnittelu, Strategia, Maatalous, Rakennemuutos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business

Author/s: Viivi Kivimäki

Title of thesis: Use of Cash Budgeting in Farm Companies

Supervisor : Marjo Latva-Kyyny

Year: 2022

Number of pages: 47

Number of appendices: 1

The aim of this thesis was to research the state of agricultural cash budgeting in Southern Ostrobothnia in Finland. The research intended to identify the farms that currently use cash budgeting and to clarify the benefits it offers to these individual farmers. Furthermore, the research aimed to map out the practical methods used in agricultural cash budgeting and resolve the issues that limit cash budgeting practices in the field of agriculture.

A quantitative method was used in the research. A survey was sent to the farmers and the results were analyzed. In addition to the quantitative method, a qualitative method was used in the form of interviews with four agricultural financing experts.

The key findings of this research were that cash budgeting was not a common practice among the farmers who responded to the survey. Younger farmers were more active to practise cash budgeting than the older generation. When analyzing the agricultural sector and the corporation type of the farms, meat producers used more cash budgeting compared with milk, egg, or plant producers. Cash budgeting was also a more common practice in limited liability companies.

When considering how the farmers could be motivated to use cash budgeting it was found that wider business activities or financial compensation for the time used for cash budgeting could be the solution. Non-cash budgeting farmers would be more willing to use cash budgeting if the computer programs were simpler to use and if the meat and dairy industry lead the practices of cash budgeting.

¹ Keywords: Budgeting, Economic planning, Strategies, Agriculture, Structural change

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 1 |
| Thesis abstract | 2 |
| SISÄLTÖ | 3 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo | 5 |
| Käytetyt termit ja lyhenteet | 6 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Työn tausta | 7 |
| 1.2 Työn tavoite ja rakenne | 8 |
| 2 TALOUSAJATTELUA MAATILOILLE | 10 |
| 2.3 Maatalouden voimakas muutos EU:n myötä | 10 |
| 2.4 Kotimainen ruoantuotanto vaakalaudalla | 11 |
| 2.5 Millä keinoilla kannattavuutta paremmaksi | 15 |
| 2.6 Yrityksen strategia on kannattavuuden avain | 16 |
| 2.7 Budjetointi | 17 |
| 2.8 Kassabudjetti ja sen laadinta | 18 |
| 2.8.1 Budjetoinnin hyödyt ja haasteet | 21 |
| 3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT | 23 |
| 4 TUTKIMUSTULOKSET | 25 |
| 4.3 Maatalousyrittäjien kyselytulokset | 25 |
| 4.3.1 Demografisten ryhmien mielipiteet | 27 |
| 4.3.2 Kassabudjetin tehneet yrittäjät | 30 |
| 4.3.3 Kassabudjettia ei ole tehty | 32 |
| 4.3.4 Vapaa sana kyselystä | 33 |
| 4.4 Asiantuntijoiden haastattelu | 34 |
| 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 37 |
| 5.3 Data-analyysi | 37 |
| 5.4 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset | 37 |
| LÄHTEET | 42 |
| LIITTEET | 44 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|--|----|
| Kuva 1 Esimerkki maitotilan kassabudjettilaskelmasta (Lintala, 2021). | 20 |
| Kuvio 1. Kannattavuuskertoimen lasku suhteessa kokonaistuoton kasvuun (Tauriainen 2021)..... | 13 |
| Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma, (n=434)..... | 25 |
| Kuvio 3. Viljelijöiden ikäjakauma kassabudjetoinnin käytössä, n=434..... | 27 |
| Kuvio 4. Maatilayrityksien yritysmuoto kassabudjetin käytössä. | 28 |
| Kuvio 5. Maatalousyrittäjien koulutustausta. | 29 |
| Kuvio 6. Maataloustulon merkitys perheen käyttövaroihin | 29 |
| Kuvio 7. Maatilan tuotantosuunta ja jakauma budjetin teossa..... | 30 |
| Kuvio 8. Kassabudjetoinnin laadinta ja seuranta. | 31 |
| | |
| Taulukko 1. Data-analyysitaulukko kyselystä saatujen vastausten tulkintaan..... | 37 |

Käytetyt termit ja lyhenteet

| | |
|----------------------------|--|
| Kannattavuuskerroin | Kannattavuuskertoimen avulla lasketaan, saadaanko yrittäjäperheelle ansaittu palkkavaatimus ja kattaako kokonaistuotto kaikki maataloudesta tulevat kustannukset. Kannattavuuskertoimena tavoitellaan lukemana yli 1,0, mutta vuonna 2021 keskimääräinen kannattavuuskerroin oli maatalousyrityksissä 0,39. (Luke 2021.) |
| MTK | MTK on lyhenne sanasta Maataloustuottajien keskusliitto. MTK on ammatti- ja etujärjestö maaseutuyrittäjille ja metsänomistajille. MTK:n tavoitteena on varmistaa, että EU:n maatalouspolitiikka mahdollistaa myös tulevaisuudessa perheviljelmäpohjaisen maatalouden ja takaa viljelijöille kohtuullisen toimeentulon. (MTK 2019.) |
| Strategia | Strategialla kuvataan suunnitelmaa, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. Yritysmaailmassa strategia on pitkän tähtäimen kehityssuunta. Sen tavoitteena on muuttaa suunnitelma toiminnaksi, sekä tyydyttää sidosryhmien odotuksia. (Horwath 2006, 4.) |
| Yrittäjätulo | Yrittäjätulolla kuvataan kokonaistuottoa, joka jää yrittäjäperheen työstä palkaksi ja oman pääoman koroksi maatalousyrityksessä (Luke 2021). |

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Suomessa oli vuonna 2020 noin 45 400 maatalous- ja puutarhayritystä. Vuodesta 2010 tilojen määrä on vähentynyt noin viidenneksellä ja keskimääräinen tilakoko on kasvanut 10 hehtaarilla. Vuonna 2019 tilakoko oli keskimäärin 49 hehtaaria peltoa, näistä reilu kolmasosa oli vuokrattuna. (Latvala ym. 2020, 3.) Yksi syy tilamäärien vähenemiselle on selvästi sukupolvenvaihdosten väheneminen ja viljelijöiden keski-ikä kasvu (Latvala ym. 2020, 3), maatalouden heikko kannattavuus ei houkuttele alalle uutta sukupolvea. Kuluneiden vuosien aikana maatalouden kehitys on muuttunut merkittävästi. Rakennemuutosta vauhdittavat ulkoiset paineet, EU:n tukipolitiikan leikkaukset ja tuottajahintojen lasku. Lisäksi maatalouden kannattavuutta heikentää tuotantopanosten jatkuva hintojen nousu, sekä ostajan kulutustottumukset ja arvot ostopäätöksen tekemiseen. (Rikkonen 2017, 7.)

Viime kädessä maatalousyrittäjä maksaa omasta selkärangastaan tämän kaiken alentamalla oman työnsä palkkavaatimusta. Maatalousyrittäjän työtunnille on viime vuosina jäänyt palkkaa 7 euroa ja omalle pääomalle korkoa 1,6 prosenttia. Kannattavuuden heikkeneminen vaikuttaa myös lainanhoitokykyyn. Maatilojen suhteellinen velkaantuneisuus onkin 2000-luvulla kohonnut lähes 90 prosenttiin. (Latvala ym. 2020, 5.) Tällä hetkellä mediassa päivittäisinä puheenaiheina ovat sikatilojen kriisit ja Yaran kohotetut apulantojen hinnat (Lehtone 6.10.2020). Tilanne on todella huolestuttava.

Työ, josta maatalousyrittäjä ei saa ansaitsemaansa palkkaa, näkyy tuottajien loppuunpalamisena ja maatalousyrittäjien kasvavien masennuksien määrinä. Keskusliitto MTK:n puheenjohtaja Juha Marttila vahvistaa maanviljelijöiden uupumuksen ja masennuksen takana piilevän usein taloudelliset vaikeudet. (Puljujärvi 2020.)

Suomalaisen maatalouden kannattavuuden yksi suurimmista sudenkuopista on tulosajattelun puute. Suomalaisessa maataloudessa on totuttu tuottamaan kiloja sekä litroja, ja tämä onkin yksi keskeisimmistä lähtökohdista – voimakas tuotantolähtöisyys. Lähtökohtaisesti liiketoiminnan pitäisi olla ainakin pitkällä aikavälillä kannattavaa. (Karhinen 2019. 24.)

Karhisen (2019, 44) selvitystyön mukaan vain pieni osa maatilayrityksistä tekee budjettia ja vielä harvempi seuraa sen toteutumista aktiivisesti. Karhinen kuvaa tilannetta huolestuttavaksi, sillä maatalojen kassavirrassa puhutaan suurista investointikustannuksista ja menoeristä. Taloussuunnittelu ei siis olen riittävästi seurannut yksikkökokojen kasvua. Karhisen tutkimuksessa painotetaan, miten tärkeää etukäteinen kannattavuuslaskenta, oikeat ajoitukset investoinneille ja rahoituksen suunnittelu ovat. Budjetoinnissa asioita mietitään etukäteen. Suunniteltujen toimenpiteiden perusteella tehdyt laskelmat näyttävät heti, ovatko tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit mitoitettu siten, että toiminta tuottaa odotetun tuloksen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääpainoisesti kassabudjetointiin, sillä se on maatalousyrityksissä hyvä tapa tarkastella maksuvalmiutta. Budjetointi minimoi maksuvalmiuden horjahtelua, näyttää yrittäjälle, onko tuotanto menossa oikeaan suuntaan ja pitää yrittäjän jatkuvasti mukana yrityksen taloushallinnossa.

Tulevaisuuden visio suomalaisesta maataloudesta vuonna 2050 on hyvin erilainen tähän päivään verrattuna Pellervon taloustutkimuksen ja Luonnonvarakeskuksen CAPMAP-hankkeen perusteella, mutta siinäkin ykkösprioriteetti on luoda maatalousyrittäjästä yritysjohtaja ja antaa hänelle itselle vastuu omasta menestymisestään (Lehtosalo ym. 2020, 41). Tässä tulevaisuuden visiossa myös maatalousyrittäjien taloussuunnittelulla on olennainen rooli.

1.2 Työn tavoite ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, tehdäänkö maataloilla kassabudjetointiä, onko budjetointi mielletty hyödylliseksi yrittäjän näkökulmasta ja onko budjetissa pysytty. Jos budjetointi ei ole maatilalla käytössä, miksi tällaiseen ratkaisuun on päädytty. Lisäksi tutkimuksella haetaan vastauksia, miten maatalousyrittäjien talousajattelua ja osaamista voitaisiin parantaa, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, ettei maataloilla tehdä kassabudjetointiä.

Tutkimuksen toisessa luvussa käydään taustatekijöitä läpi. Siinä paneudutaan suomalaisen maatalouden kannattavuuden heikkenemiseen ja avataan syy-seuraussuhteita maatalouden heikkoon tilanteeseen. Lisäksi tuodaan esiin talousajattelua ja sen hyödyntämistä maatalousyrityksissä. Kolmannessa luvussa pureudutaan budjetointiin teoreettisesti, kassabudjetin laadintaan käytännöllisesti, sekä kassabudjetoinnin tuomiin hyötyihin. Neljäs luku kuvaa tutkimusmenetelmiä ja

tutkimusprosessien etenemistä aina tutkimuksista saatuihin tuloksiin. Viidennessä luvussa käydään läpi tulosten yhteenvetoa ja tehdään johtopäätöksiä tutkimusaineistoon perustuen.

2 TALOUSAJATTELUA MAATILOILLE

2.3 Maatalouden voimakas muutos EU:n myötä

Suomen liittyminen EU:n jäseneksi vuonna 1995 oli haaste maataloussektorille. Liittyminen merkitsi äkillistä muutosta maatalouden toimintaympäristössä, sillä maatalousmarkkinat olivat Suomessa täysin säänneltyjä ennen EU:hun liittymistä. Esimerkiksi tuottajahinnat olivat merkittävästi alhaisemmat kuin ennen EU:n aikakautta. Tuolloin tuottajahinta määräytyi maataloustulolain mukaisesti. (Lehtosalo ym. 2020,13.) Muutoksen myötä moni tila lopetti tuotantonsa, mutta osa maatalousyrityksistä kasvatti tuotantoaan niin sanottuun ”euroluokkaan”, jonka tavoitteena oli pysyä alalla tehokkuutta parantaen. Tämä oli ainoa keino saada pysymään kotimainen maataloustuotanto. Kasvua avustettiin investointituilla EU:n puolesta, joka tuki kasvustrategiaa 2000-luvun ajan. (Laurila 2004, 349.)

Yhteiskunnan ja maatalouden kehitys on muuttunut monellakin tapaa kuluneiden vuosien aikana. ”Ulkoisen paine vauhdittaa Suomen maatalouden rakennemuutosta, mikä heijastuu tuottavuuden lievänä kasvuna. Tästä huolimatta suomalaisen maatalouden kannattavuus heikkenee, sillä politiikkamuutokset, epävakaaat markkinat sekä tuotantopanosten hintojen nousu tuhoavat tuottavuuden kasvun tuoman hyödyn. Samassa suhteessa EU:n tukipolitiikan leikkausten ja tuottajahintojen laskun myötä tuotantopanokset nousevat ja kannattavuusaste laskee”, toteaa Pasi Rikkinen (2017, 18) Vaihtoehtoisia skenaarioita maataloudesta vuoteen 2030- teoksessaan. Myös ostajan kulutustottumukset ja arvot luovat omat paineensa nykypäivän maataloudelle. (Rikkinen 2017, 8.) Lihan kokonaiskulutus on ollut laskussa jo useamman vuoden ajan. Vuosien 2016–2020 aikana naudanlihan kulutus väheni 3 % ja sianlihan 14 %. (Latvala ym. 2021, 9.) Tästäkin syystä maataloustukien merkitys on Suomessa selvästi suurempi kuin EU-maissa keskimäärin. Tukien kokonaismäärä on vastannut kolmannesta maatalouden kokonaistuotosta. (Latvala ym. 2021, 20.)

Maataloustukia on leikattu vuosi vuodelta maataloustuottajilta. Suomalainen maatalous on kärsinyt muita jäsenvaltioita enemmän EU:n maataloustukien alasajosta 2000-luvun alusta tähän päivään saakka. Euroopan unionin alueella tuotanto on keskittynyt kasvuolosuhteiltaan ja tuotanto-olosuhteiltaan edullisimmille alueille. EU:n

kauppasopimuksien myötä elintarvikemarkkinoille tulee merkittävästi tuontiruokaa, ja tuotanto vähenee Euroopan pohjoisilla reuna-alueilla, joihin Suomikin kuuluu. Kotimaisen ruoantuotannon hiipuessa Suomen elintarvikehuolto tulee nojaamaan yhä enemmän ulkomaiseen tuontiruokaan ja on herkempi maailmanmarkkinoiden hintaheilahteluille. (Rikkonen 2017, 18.)

2.4 Kotimainen ruoantuotanto vaakalaudalla

2000-luvun alussa WTO:n kauppaneuvottelukierrokset ovat aloittaneet hintojen polkemisen maailmankaupan vapautumisen myötä. Elintarvikemarkkinat ovat muuttuneet yhä markkinalähtöisemmiksi, mistä johtuen maataloustukia on karsittu vuosi vuodelta enemmän (Rikkonen 2017, 17–18.)

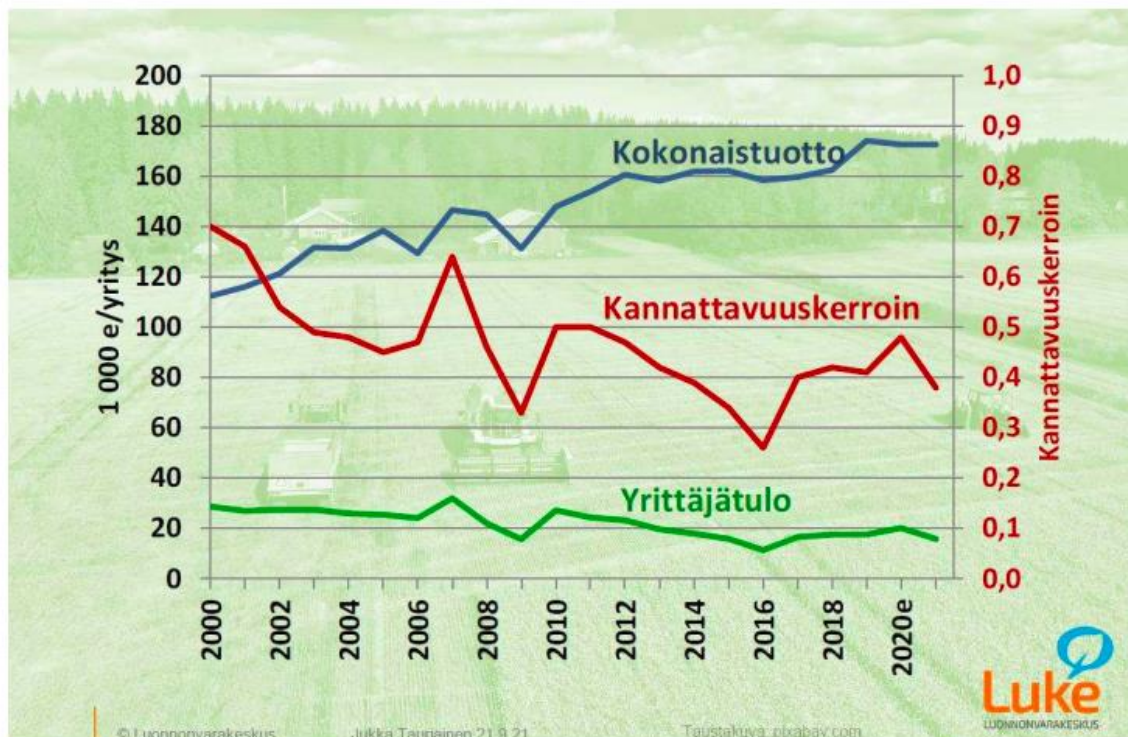
Maataloustukien merkitys on Suomessa selvästi suurempi kuin EU-maissa keskimäärin, sillä kasvukauden pituus on huomattavasti lyhyempi Suomessa kuin muualla Keski-Euroopassa. Tukien kokonaismäärä on vastannut kolmannesta maatalouden kokonaistuotosta. (Latvala ym. 2021, 20.) Tukien ja rajasuojan poistuminen pakottaa suomalaisen maatalouden edelleen jatkuvaan rakennemuutokseen. Tilanne ohjaa maidon ja lihantuotannon keskittymään lähelle elintarvikkeita jalostavia yrityksiä. (Rikkonen 2017, 19.) Tästä syystä Etelä-Pohjanmaan maakunta on määrällisesti katsottuna Suomen suurin maatalousmaakunta. (Helinko, 2020).

Kotimaisen ruoan tuottajahinta painuu yhä alemmas. Tuottajahintojen lasku on korostanut tarvetta parantaa suomalaisen maatalouden kilpailukykyä laadullisesti, sillä tuotantoedellytykset suomalaisessa maataloustuotannossa ovat paljon huonommat kuin muissa Euroopan maissa (Lehtosalo ym. 2020, 14). Suomalaisen ruoan markkina-asema on vahva ja kuluttajien luottamus kotimaiseen ruokaan on ennätyskorkea. Suosio ei vain näy rahana tuottajille asti. Elintarviketeollisuudessa liikevaihto sen sijaan kasvaa vuosi vuodelta. Tämä näyttääkin lupaavalta myös maatalousyrittäjän näkökulmasta. Ongelma on vain se, ettei raha päädy ikinä maatalouteen saakka. Kuluttajien tietämyksen lisäämisellä on keskeinen rooli kulutustottumuksen muovautumisessa. (Lehtosalo ym. 2020, 20.)

Vuonna 2021 Suomessa oli 44 700 maatalous- ja puutarhayritystä. Tästä määrästä 50 % tuottaa 82 % koko maan maataloustuotannosta. (Lehtosalo ym. 2020, 14.) Vaikka

maatalouden yrityskoot ovat kasvaneet, siitä huolimatta kannattavuustrendi on ollut laskeva koko 2000-luvun ajan maatalousaloilla. Pinta-alat ja eläinmäärät ovat kasvaneet ja kasvattaneet maatalouden kokonaistuottoa, mutta hehtaaria kohti saadun tuoton reaaliarvo on keskimäärin pienentynyt. Kehitys on seurausta mm. heikosta tuottajahintakehityksestä, hintojen vaihtelusta ja tuotantopanosten hintojen noususta. (Karhinen, 2019, 50.)

Maatalouden kannattavuutta syö kustannusten jatkuva kasvu. Luonnonvarakeskuksen kannattavuustutkimus kertoo, etteivät maatilayritykset tuota lisäarvoa sijoittamalleen pääomalle yritystoiminnassa. Kokonaispääoman tuotto prosentti on ollut koko 2000-luvun ajan alhaisempi kuin pitkien valtionlainojen korot. Maatalousyrittäjän työtunnille on viime vuosina jäänyt palkkaa vain seitsemän euroa, ja kannattavuuskerroin maatalousyrityksissä on ollut 0,4 prosenttia. Kannattavuuden heikkeneminen vaikuttaa myös lainanhoitokykyyn. Maatilojen suhteellinen velkaantuneisuus onkin 2000-luvulla kohonnut lähes 90 prosenttiin. Samanaikaisesti tuottajahinnat nousevat vain hitaasti ja kustannusten kasvu syö tulosta ja kannattavuuden edellytyksiä. (Latvala, ym. 2021, 55–56.) Kuviossa 1 on nähtävissä, miten yrittäjätulo on laskenut suhteessa kokonaistuottoon. Kannattavuutta kuvaava kannattavuuskerroin on ollut reilusti alle yhden koko 2000-luvun ajan.



Kuvio 1. Kannattavuuskertoimen lasku suhteessa kokonaistuoton kasvuun (Tauriainen 2021).

”Maatalouden kannattavuutta on laiminlyöty jo pitkään”, kommentoi MTK:n Juha Marttila kauppaketjuille järjestetyssä kriisitilaisuudessa lokakuussa 2021. Tilaisuuden tarkoitus oli saada tuottajahintoihin nousua. ”Kymmenen vuotta sitten valtioneuvosto asetti työryhmän maatalouden kärjistynyttä kannattavuuskriisiä varten. Jo kymmenen vuotta sitten on tilanne ollut niin huono, että kriisiryhmä on päättänyt, ettei maatalousyrittäjien tilanne saa päästä enää heikentymään. Kun nykyistä tilannetta verrataan maatalojen yrittäjätuloon kymmenen vuotta sitten, on se aluksi pudonnut puoleen. Nyt ennusteet kertovat, että yrittäjätuloon on vielä lisäksi tulossa neljännesleikkaus vuoden 2021 aikana”. Aleneva tahti on jatkumassa myös vuodelle 2022 Marttila (2021, 7:18) kuvaa.

”Yhteiskunnan toiminta Euroopassa tai kotimaassa ei ole loogista. Viljelijöiltä vaaditaan hiilineutraalia viljelymenetelmiä, maatalousyrittäjät ovat sitoutuneet vahvaan ilmasto- ja ympäristötyöhön, sekä lisäksi parantamaan eläinten hyvinvointia. Tällä hetkellä kuitenkin näyttää siltä, ettei tälle työlle näytä löytyvän muita maksajia” Juha Marttila (2021, 8:25) jatkaa. Tilanne on ollut ajoittain pinnalla koko 2000-luvun ajan, mutta kenelläkään ei tunnu olevan esitettäväksi konkreettisia toimia, miten maatalojen kannattavuutta on yritetty parantaa aiempina vuosina.

Kehityksen suunta on huolestuttava. Maatilojen kustannukset ovat tuottoihin nähden varsin suuret. Maatilallisen yrittäjätulo reagoikin voimakkaasti kustannusmuutoksiin. Jos kaikki kustannukset kasvavat yhden prosentin, maatilojen keskimääräisestä yrittäjätulosta leikkautuu lähes yhdeksän prosenttia. Päätuotantosuunnista herkimpiä kustannusten muutoksille ovat vilja- ja naudanlihatilat. (Latvala ym. 2021, 56.) Maatilojen kannattavuus on myös heikko suhteessa muihin EU:n jäsenmaihiin (Lehtosalo ym. 2020, 16).

MTK:n johtokunnan puheenjohtaja Juha Marttila pitää tärkeän tilannekuvan päivitystä eduskunnalle. "Kannattavuus heikkenee päivästä päivään. Monen tilan kohdalla puhutaan syksyn eloonjäämiskamppailusta. Keskeisiä toimia on lyhyen aikavälinen kriisirahoituksen varmistaminen ja siinä myös pankkien rooli on erityisen merkittävä." (Härkönen 2021.) Myös MTK:n toiminnanjohtaja Jyrki Wallin on kommentoinut maatalouden poliittista asemaan seuraavasti: "Poliittisten päättäjien tärkein tehtävä olisi juuri nyt pitää huolta maa- ja metsätalouden toimintaedellytyksistä. Ruoan tuottaminen on ykkösjuttu, ja kriisi siinä on nyt todellinen. Valmius ilmastotoimiin on, mutta käytännössä työ on mahdotonta, jos tase ei kestä ja tili on tyhjä. Kannattavuus on saatava kuntoon ensin." (Torikka 2021.) Aihe siis herättää keskustelua.

2.5 Millä keinoilla kannattavuutta paremmaksi

Syitä maatalojen kriisitilanteeseen ovat nämä edellä mainitut poliittiset muutokset, mutta lisäksi taloussuunnittelu ei ole riittävästi seurannut yksikkökokojen kasvua (Karhinen 2019, 46). Suomalaisessa maataloudessa on totuttu tuottamaan kiloja sekä litroja, ja tämä onkin yksi keskeisimmistä ”ongelmakohtista” – voimakas tuotantolähtöisyys (Karhinen 2019, 26). Tuotoslähtöinen ajattelu on lisäksi mahdollistanut kaupan ja teollisuuden tuloksen kasvun kohtuuttomilla tuottajahinnoilla. MTK esittää 6.10.2021 pidettävässä tiedotustilaisuudessa elintarvikemarkkinalain (L 14.12.2018/1121) muutosta.

Tämänhetkisessä elintarvikemarkkinalaissa kaupan osto- ja hankintapuitesopimukset eivät mahdollista hinnan muuttamista kesken sopimuskauden. Kaupan ja teollisuuden väliset pitkät sopimukset heikentävät myös tuottajien asemaa (Lundén 2021). ”Esimerkkisi S-ryhmän kilpailutukset vihannesten ja juuresten ostohinnasta pitäisi osata ennustaa vuoden päähän tämänhetkisen lain sanelemin ehdoin. Tämä on tuottajalle täysin mahdotonta, sillä hintaan vaikuttavat tuotantopanoksien hinnat seuraavan vuoden keväällä, sekä syksyllä saatavan sadon määrä”, kuvailee kriisitilaisuudessa (2021, 4:50) Juha Marttila.

”Yksi keskeisimmistä muutoksista, mikä olisi saatava aikaan maatilayrityksissä on **europohjainen tulosajattelu**. Yritystoiminnan päätöksenteossa päätökset punnitaan ensisijaisesti kannattavuuden kautta. Tähän olisi päästävä myös maataloilla”, kuvaa Reijo Karhinen (2019) tutkimuksessaan. Karhisen selvitystyön perusteella maatalouksien kannattavuuden yksi suurimmista sudenkuopista on tulosajattelun puute. Hänen tutkimuksensa mukaan vain pieni osa maatilayrityksistä tekee budjettia ja vielä harvempi seuraa sen toteutumista aktiivisesti. (Karhinen, 46.)

Karhinen (2019, 44) painottaa tutkimuksessaan, miten tärkeää etukäteinen kannattavuuslaskenta, oikeat ajoitukset investoinneille ja rahoituksen suunnittelu ovat. Toimintaa voidaan kehittää ilman kustannuslaskentaakin, mutta tieto kustannuksista on usein oleellista. Kustannusten kehittymistä kuvaavien raporttien avulla voidaan havaita taloudelliset ongelmat ajoissa (Pellinen & Enroth, 2008, 38.)

Budjetoinnissa asioita mietitään etukäteen. Suunniteltujen toimenpiteiden perusteella tehdyt laskelmat näyttävät heti, ovatko tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit mitoitettu siten, että toiminta tuottaa odotetun tuloksen. Jos näin ei ole, asioihin

voidaan puuttua ajoissa esimerkiksi tarkistamalla hinnoittelua tai arvioimalla käytettävät resurssit uudelleen. (Karhinen 2019, 49.)

2.6 Yrityksen strategia on kannattavuuden avain

Mitä enemmän budjetteja ja budjetointia aiheena tutkii, sen tärkeämmäksi strategia kulminoituu yritysten kokonaisvaltaisessa talousjohtamisessa. Strateginen johtaminen on tavoitteellista toimintaa tulevaisuuteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin, eli se on kykyä ajatella yritystoiminnan tulevaisuutta. Strategisen ajattelun pohjalta maatalousyrittäjä hahmottaa vaihtoehtoja, joita maatalousyrityksessä on mahdollista toteuttaa, ja pitkän aikavälin strategiset tavoitteet konkretisoituvat lyhyemmän aikavälin käytännön toimenpiteiksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Kun maatalousyrittäjä on muodostanut strategisen ajattelun pohjalta tavoitteellisen näkemyksen tulevaisuudesta, ja strategisella suunnittelulla selvittänyt toteuttavan toimintakokonaisuuden, suunnitelma on valmis käytännössä toteutettavaksi. Kaikki maatalousyrittäjät voivat hyötyä strategisesta ajattelusta ja johtamisesta, olipa maatalousyritys sitten minkä kokoinen henkilömäärältään. Pienessäkin maatalousyrityksessä suunnitellusta strategiasta on hyötyä. Strategiaprosessi itsessään lisää ja parantaa maatalousyrittäjän ajattelukykyä, lisää valmiutta kehittää yritystoimintaa ja mahdollistaa uusien ajatusten synnyn. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 25.)

Strategian tulisi ohjata maatilalla lyhyen tähtäimen suunnittelua. Miten strategia sitten tehdään? Aluksi tulisi analysoida oman tilan toimintaa ja ulkoista toimintaympäristöä, eli markkinoita, kilpailijoita, toimialaa ja teknologiaa. Analysoinnilla yritetään saada kokonaiskuva aikaiseksi maatilalla tämänhetkisen liiketoiminnan tilanteesta, mihin suuntaan markkinat maatalouden ympärillä ovat menossa ja mitkä ovat kehityksen uhkakuvat ja mahdollisuudet yritystoiminnalle. Analysointia voidaan tukea laskemalla. Tällöin on helpompi ymmärtää, miten yrityksen arvoketju on rakentunut ja kuka toimialan ketjussa todellisuudessa ansaitsee rahaa. (Ikäheimo ym. 2019, 145.)

Analyysin pohjalta maatilalla johto pyrkii määrittelemään vision, eli missä tilanteessa yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Strategiset tavoitteet on hyvä asettaa kolmen tai viiden

vuoden jaksoille, mutta joitain visioita on hyvä olla esimerkiksi kymmenen vuoden päähän. Tämä takaa paremmat mahdollisuudet yrityksen suuremmille muutoksille. (Ikäheimo ym. 2019, 146.)

Suunnittelu ja strategisten tavoitteiden asettaminen on usein helppoa, mutta miten suunnitelmasta edetään tavoitteeseen? Tämä onkin huomattavasti hankalampaa. Kun yrityksen visio ja strategia on määritetty, pyritään tahtotilasta määrittämään mittarit ja mittareille tavoitteet. (Ikäheimo ym. 2019, 146.) Maatalousyrityksissä toiminnan kehittämistä kannattaa viedä kohti tavoitetta pala kerrallaan, eli erilaisten projektien kautta. Muutosprojektille kannattaa antaa tietty aika ja kartoittaa resurssit. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 54.) Strategian tulisi ohjata lyhyen tähtäimen suunnittelua. Tavallisesti lyhyen tähtäimen suunnittelua tehdään tulosityksikkötasolla vuosittain. Tämän suunnitelman taloudellista osaa kutsutaan budjetoinniksi. (Ikäheimo ym. 2019, 146.)

2.7 Budjetointi

Budjetointi on talouden suunnitteluun tarvittava työkalu, jonka perusteella voidaan seurata liiketoiminnan kehitystä. Budjetoinnilla tarkoitetaan yleisesti budjetin laatimista. Perinteinen budjetointi on yksinkertaisesti menettelytapa, joka yleensä loppukesällä tai alkusyksyllä käynnistää yrityksissä prosessin numeeristen ja ei-numeeristen tavoitteiden määrittämiseksi seuraavalle 1–3 vuodelle. Ensimmäisen vuoden budjetti laaditaan yleensä kuukausi-, vuosineljännes- ja vuosijaotuksella. (Åkerberg 2017, 21.)

Budjetointi perustuu ennusteisiin. Sana ennustaminen budjetoinnin yhteydessä tarkoittaa todennäköistä taloudellista tulosta, mikäli toiminta saadaan strategian mukaisesti johdettua. Ennusteet mahdollistavat toimenpiteet jo ennen kuin tavoitteisiin asetettu tulos on saavutettu. Budjetoinnin keskeisin tehtävä on maataloudessa yrityksen toiminnan suunnittelun tukeminen. Budjetin avulla voidaan varmistaa rahan riittäminen suunniteltuihin toimenpiteisiin, ja että suunnitellut toimenpiteet myös tuottavat taloudellisen lopputuloksen, joka on strategiassa otettu tavoitteeksi. Budjettiprosessin aikana etsitään erinäisiä vaihtoehtoja ja suunnitelmia muutetaan, mikäli tilanne ei näytä kannattavalta.

Suunnittelusykliässä budjetin laatiminen on jatkoa strategiatyölle. (Ikäheimo ym. 2019, 155.)

Budjetoinnin tarkoituksena on miettiä kustannuksia etukäteen. Suunniteltujen toimenpiteiden perusteella arvioidut laskelmat näyttävät heti, ovatko tavoitteet ja asetetut resurssit mitoitettu niin, että toiminta tuottaa odotetun tuloksen. Budjetin raportointi on

syitä luoda sellaiseksi, että yrityksen johto saa mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Budjetilla ymmärretään eri organisaatioissa ja sen yhteyksissä eri asioita. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Osa liiketoiminnan kokonaisajattelua on yrityksen talouden suunnittelu. Tästä syystä maatalousyrityksen tulisi pohtia taloutta niin pitkällä kun lyhyelläkin aikajänteellä. Talouden suunnittelu kulminoituu rahaan ja numeroihin.

Maatalouden ongelmat johtuvat usein tuotantopanosten nousuista ja huonosta tuottajahinnasta. On tilanteita, joissa laaditut katelaskelmat näyttävät hyvältä ja kannattavuus on kunnossa, mutta rahat eivät hetkellisesti silti riitä. Lisäksi kannattavuuden ylläpitäminen voi vaatia investointeja, joiden tulosvaikutus näkyy vasta pitkällä aikavälillä. Rahojen riittäminen on entistä tärkeämpää, kun suurimmalla osalla maatalousyrityksistä toiminta on sesonkiluonteista. Tällöin sisään tuleva maksuliikenne jakautuu epätasaisesti kuluvalle vuodelle. Rahoituksen riittävyyden ennakoimiseksi kassabudjetoinnista on koettu olevan hyötyä. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 11.)

2.8 Kassabudjetti ja sen laadinta

Yrityksmaailmassa budjetti koostuu kahdesta tai kolmesta eri pääbudjetista, jotka ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti. Lisäksi voidaan käyttää osabudjetteja. Budjetti tehdään tavallisesti yhdeksi vuodeksi kerrallaan. (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

Tulosbudjetti on tulosmuotoon tehty laskelma, se kertoo suunnitellun toiminnan mukaisen tuotoksen. Tulosbudjetti laaditaan yleensä suoriteperusteiseksi ja siinä voi olla eriteltyinä tulokset joko vuosineljänneksittäin tai kuukausittain seurannan helpottamiseksi. (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

Kassabudjetin tehtävänä on varmistaa yritysten maksuvalmiuden säilyminen mahdollisimman edullisilla kustannuksilla. Kassabudjetti tehdään maksuperusteisesti ja se laaditaan kassavirtalaskelman muotoon. Kassabudjetissa huomioidaan muun muassa lainojen nostot ja lyhennykset sekä muut rahoitukselliset toimet. Kassabudjetti jaetaan tulosbudjetin tavoin myöskin vuotta lyhemmille jaksoille. (Ikäheimo ym. 2019, 157.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääpainoisesti tutkimaan kassabudjetoinnin kautta maatilayritysten budjetointia.

Kassavirtojen ennakoiminen on keskeisin budjetoinnin muoto. Sen seuraamista sekä ohjaamista palvelee kassabudjetti. Kassabudjetin avulla pystytään tarkastelemaan yrityksen kykyä selviytyä sidosryhmille ja rahoittajille sovitusta suorituksista.

Kassabudjetin avulla voidaan havaita lisärahoitustarpeen syntyminen ja siten kassabudjetti auttaa ennakoimaan sekä reagoimaan ennen kuin yrityksen rahat loppuvat ja se on maksukyvytön (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

Kassabudjettia luodessa valitaan aluksi ajanjakso, jota budjetoinnilla tarkastellaan.

Ajanjakson on tarkoitus olla sopivissa määrin seurattava, joko kuukausittainen tai neljä kertaa vuodessa tarkkailtava. Tämän jälkeen määritellään tavoiteltavan kassavarannon määrä ja arvioidaan tulevat rahat kassaan ja kassasta maksettavat menot. (Ikäheimo ym. 2019, 157.) Maatilalla kassabudjetin laadinta kannattaisi aloittaa tarkastelemalla tiliotteita.

Mitkä ovat ne menot, jotka ovat aina samansuuruisia, ja maksetaan pankkitililtä tasaisin väliajoin, esimerkiksi lainanlyhennykset, konevuokramenot, sähkö-, vesi- ja palkkakulut. Sama pätee vakiintuneissa tuloissa. Ne voivat olla kuukausittainen maitotili, EU-tuet tai viljan myynnistä saadut tulot. Kun varmat tulot ja menot ovat selvillä, on aloitettava arvioimaan, miten paljon kustannuksia vuoden aikana tulee, miten paljon varataan rahaa esimerkiksi tuotantopanoksiin ja tarvitaanko uusia konehankintoja. Tulo- ja menovirtojen arviointi auttaa myyntitavoitteiden asettamisessa ja nopeuttaa lisärahoitustarpeen havaitsemista. Kassabudjetin avulla pyritään varmistamaan yrityksen maksukykyisyys kausi- ja markkinamuutoksissa. (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

| | | Tammikuu | Helmikuu | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | ALV | | | | | | | | | | | | |
| Maitomäärä litr. | | 36 000 | 34 000 | 38 000 | 40 000 | 42 000 | 42 000 | 40 000 | 38 000 | 38 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 |
| a-hinta | | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,43 | 0,43 | 0,43 | 0,43 | 0,45 | 0,45 | 0,45 | 0,45 |
| Maidon myynti | 14 % | 16 200 | 15 300 | 17 100 | 18 000 | 18 060 | 18 060 | 17 200 | 16 340 | 17 100 | 16 200 | 16 200 | 16 200 |
| Lisähinta | 0 % | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| Tuotantotuet | 0 % | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 |
| Nautatulot | 24 % | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| Viljatulot | 14 % | 3 500 | | 3 500 | | | | | | | 3 500 | | |
| Laskutus | 24 % | 300 | 300 | 300 | | | | | | | | 300 | 300 |
| Puun myynti | 24 % | | 5 000 | | | | | | | | | | |
| Tuet (pelto ym.) | 0 % | | | | 5 000 | | | | | | 30 000 | | 30 000 |
| Muut tulot | 24 % | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| Muut tulot | 0 % | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 | 3 200 |
| Tulot yhteensä | | 28 150 | 28 750 | 29 050 | 31 150 | 26 210 | 26 210 | 25 350 | 24 490 | 25 250 | 57 850 | 24 650 | 54 650 |
| - josta alv | | 2 681 | 3 108 | 2 791 | 2 414 | 2 421 | 2 421 | 2 316 | 2 210 | 2 303 | 2 623 | 2 251 | 2 251 |
| Ostot 14 | 14 % | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 |
| Ostot 24 | 24 % | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 3 500 | 3 500 | 1 500 | 3 500 | 1 500 | 21 500 | 1 500 | 5 000 |
| Ostot 10 | 10 % | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Ostot 0 | 0 % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Ennakkoverot | 0 % | | 3 000 | | 3 000 | | 3 000 | | 3 000 | | 3 000 | | 3 000 |
| Investoinnit 24 | 24 % | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 10 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 30 000 |
| Rahoituskulut | 0 % | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 13 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 13 600 | 3 600 | 3 600 |
| Muut menot 24 | 24 % | | | | | | | | | | | | |
| Muut menot 0 | 0 % | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Palkat/yksityistal. | | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Menot yhteensä | | 18 400 | 21 400 | 18 400 | 31 400 | 27 400 | 23 400 | 18 400 | 23 400 | 18 400 | 51 400 | 18 400 | 51 900 |
| - josta alv | | 1 662 | 1 662 | 1 662 | 1 662 | 3 404 | 2 049 | 1 662 | 2 049 | 1 662 | 5 533 | 1 662 | 7 566 |
| Alkusaldo | Kassajäämä kk | 9 750 | 7 350 | 10 650 | -250 | -1 190 | 2 810 | 6 950 | 1 090 | 6 850 | 6 450 | 6 250 | 2 750 |
| 12 000,00 | Kassan saldo | 21 750 | 29 100 | 39 750 | 39 500 | 38 310 | 41 120 | 48 070 | 49 160 | 56 010 | 62 460 | 68 710 | 71 460 |
| | ALV-saldo | 1018 | 1446 | 1129 | 751 | -983 | 372 | 653 | 160 | 641 | -2911 | 588 | -5315 |
| | Kumulat. ALV | 1018 | 2464 | 3593 | 4344 | 3361 | 3733 | 4386 | 4546 | 5187 | 2276 | 2865 | -2450 |

Kuva 1. Esimerkki maitotilan kassabudjettilaskelmasta (Lintala 2021).

Kuvassa 1 on maitotilan kassabudjettilaskelma. Laskelmassa on käytetty yksinkertaista Excel-pohjaa, johon on suunniteltu koko vuoden tulot ja menot kuukausittain. Ensimmäiseksi on jaoteltu maatalousyrittäjän tulot ja sen jälkeen menot. Alla voidaan nähdä **kassajäämä**, joka on maatilayrittäjän kassatilillä olevien tulojen ja menojen erotuksen jälkeinen summa kuukaudessa. Esimerkkikuvassa kassajäämä on huhti- ja toukokuussa miinusmerkkinen.

Kassan **saldo** kertoo, miten paljon yrityksen tilillä on rahaa.

Jotta maatalousyrittäjä hyötyisi parhaiten luomastaan kassabudjetista ja se tukisi johtamista mahdollisimman hyvin, tulisi toteutunutta tulosta verrata budjetoituun (Ikäheimo 2019, 157). Tämän vuoksi yrittäjän on itse suotavaa tehdä kassabudjetti. Lisäksi tarkastelussa ei riitä, että todetaan budjetin ylittyneen tai alittuneen tietyllä summalla, vaan on selvitettävä, miksi näin on käynyt ja voisiko asialle tehdä jotain. (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

2.8.1 Budjetoinnin hyödyt ja haasteet

Budjetointi on kiistatta yksi merkittävimmistä yrityksen johtamisvälineistä. Se on tukiprosessi, joka muuntaa asetetut tavoitteet rahallisiksi tuloiksi. (Åkerberg 2017, 18.)

Budjetointi mahdollistaa maatalouden toiminnan tarkkailun ja valvonnan. Maatalousyrittäjä voi verrata toteutuneita kuluja ja tuloksia suunniteltuihin ennusteisiin ja puuttua merkittäviin poikkeamiin. On myös todettu, että budjettiprosessi pakottaa koko organisaation ainakin kerran vuodessa suunnittelemaan tekemisiään ja talouttaan systemaattisesti. (Ikäheimo ym. 2019, 156.)

Budjetointi mielletään paremmaksi vertailukohtaksi yrityksen organisoinnin suoriutumisen arvioinnissa kuin aikaisempien vuosien suoriutuminen. Budjetoinnin muodostamisen aikana suoriutumiseen vaikuttavia asioita on pohdittu ennen kuin tavoitteet on hyväksytty. Budjetti toimii myös hyvin organisoinnin motivaation lähteenä. (Suomala ym. 2011, 180.)

Perinteisestä budjetointimallia on myös kritisoitu sen vanhanaikaisesta kaavamaisuudesta. Budjetointi käsitteenä ja toimintamallina on luotu silloin, kun markkinat eivät eläneet samalla tavalla kuin nyt. Kilpailu oli paikallista, ennusteet voitiin tehdä pidemmälle aikajanelle realistisesti. Nykyisin markkinat saattavat muuttua ennalta arvaamattomasti hyvinkin nopeasti. Raaka-ainekustannukset tai tuotantopanosten hinnan kehitystä on mahdotonta ennustaa muutamaa kuukautta pidemmälle ajalle. Nykyään on pystyttävä reagoimaan nopeammin muutoksiin, tavallisen budjetoinnin tilalle tarvitaankin nopeammin reagoitavia toimintamalleja. (Åkerberg 2017, 37.)

Ennusteiden laatiminen on erittäin olennainen osa budjettia, mutta todellisten ennusteiden luominen voi olla mahdotonta. Suurissa yrityksissä loppuvuodesta tehty kassabudjetti on yleensä jo tammikuussa vanhentunut muuttuneiden markkinoiden myötä. Kassavirran suunnittelu ja seuranta on yksi tärkeimmistä ohjaustekijöistä, mutta vanhentunut kassavirran budjetointi mielletään hukkaan heitetyiksi ajaksi ja se antaa epävakaan pohjan seuraavan vuoden talousarviolle. (Åkerberg 2017, 39.)

Luotettavien ennusteiden laatiminen on kuitenkin vaikeaa. On hyvin inhimillistä, että pitkän aikavälin ennusteet aliarvioidaan ja lyhyen tähtäimen ennusteet yliarvioidaan. (Åkerberg 2017, 41.) Tämä voi lisätä motivaation puutetta yrityksen sisällä, jos loppuvuodesta näyttää siltä, että tavoitteet jäivät selkeästi suunniteltua pienemmiksi. Budjetissa asetetut tavoitteet kun usein rinnastetaan työntekijöille maksettuun palkkaan. (Suomala ym. 2011, 180.)

Tavoitteiden asettamisen haasteellisuus voidaan nähdä budjetoinnin haasteeksi. Ovatko asetetut tavoitteet realistista toteuttaa asetetussa aikaikkunassa. Entä näkyvätkö tavoitteissa äskettäin laaditun strategian ydinkohdat. Ennusteiden virheellinen laatiminen voi heikentää yrityksen markkinatilanteen, esimerkiksi jos yritys on tyytynyt myyntibudjettinsa saavuttamiseen, mutta todelliset markkinat olisivat mahdollistaneet yritykselle kymmeniä prosenttiyksikköjä suuremman myynnin. (Åkerberg 2017, 42.)

Budjetointi mainitaan myös yhtenä syynä siihen, että organisaatiot epäonnistuvat laaditun strategian toteuttamisessa. Ongelmaksi muodostuu strategian olemassaolo, mutta sen toteuttamiseen vaativaa rahoitusta ei kyetä järjestämään. Ratkaisuja tähän voisivat olla esimerkiksi strategian toteuttamiseen aiheutuvien kulujen lisäbudjetointi, tai uuden budjetin laatiminen kertomalla edellisen vuoden budjetin luvut sopivaksi katsotulla kertoimella. (Suomala ym. 2011,180.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kuten esimerkiksi maataloudessa, budjetointi voidaan kokea täysin tarpeettomaksi tai vaikeaksi. Tämänkaltainen ajattelu on kuitenkin yksioikoista, eikä yritys tällöin kestä kriittistä tarkastelua. Totuus on, ettei budjetointia tarvita, jos mikään ei muutu. Budjetointi on kuitenkin sitä tärkeämpää, mitä haastavampi yrityksen toimintaympäristö on. Budjetoinnin vaikeus ei tarkoita sitä, että se olisi tarpeetonta tai turhaa, päinvastoin. Toimintaympäristö tietysti vaikuttaa siihen, miten budjetointia kannattaa tai voidaan tehdä. (Suomala ym. 2011, 180.)

3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, tekevätkö maatilayrittäjät kassabudjettia, ja jos tekevät, mitä hyötyä he siitä kokevat saavansa. Lisäksi selvitetään, miksi budjetointia ei tehdä. Tähän osaan tutkimusta, joka on suunnattu maatilayrittäjille, käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Lisäksi selvitettiin taloushallinnon ammattilaisten näkemyksiä maatalousyrittäjien budjetoinnista kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen.

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen lähetettiin Webropol-kysely 5304 MTK-Etelä-Pohjanmaan jäsenrekisterissä olleeseen sähköpostiin. Datatiedoista saatiin selville, että lähetetty sähköposti oli avattu 2384 kertaa. Tämän perusteella voidaan päätellä, kuinka monta henkilöä kysely on saavuttanut. Henkilöistä 434 vastasi verkkokyselyyn, joka tarkoittaa, että vastausprosentti tutkimuksessa on 18,2 %. Kyselyllä haluttiin selvittää, kuinka eteläpohjalaiset maatalousyrittäjät suhtautuvat budjetointiin, kuinka he sitä tällä hetkellä tekevät, sekä miten maatalousyrittäjät haluaisivat kehittää talousosaamistaan hyödyntäen kassabudjetointia. Kyselyn runko on liitteenä tutkimuksen lopussa (Liite 1).

Kyselytutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, tutkimukseen saadaan paljon henkilöitä ja sen avulla voidaan kysyä monia asioita samanaikaisesti. Lisäksi kyselyaineiston analysointiin on kehitetty tilastolliset analyysikanavat ja raportointimuodot, jotka takaavat luotettavamman tutkimustuloksen. (Hirsijärvi ym. 1996, 195.) Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan lisäksi selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia (Heikkilä 2014).

Kyselyssä käytettiin hyvin paljon suljettuja kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä etuna on, että niihin vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely on helppoa. Haittoja on, että vastaus voidaan antaa harkitsematta, vastausvaihtoehdot ja niiden esitysjärjestys voivat johdatella vastaajaa tai jokin vastausvaihtoehdoista saattaa puuttua. (Heikkilä 2014.)

Kyselytutkimusmenetelmän heikkouksia ovat tulosten tulkinta sekä väärinymmärretyt kysymykset. Tätä riskiä minimoiden on esitettävistä kysymyksistä saatava mahdollisimman yksinkertaisia ja vastausvaihtoehtojen on oltava selkeitä. Lisäksi kyselyn heikko vastaajamäärä voi koitua niukan datan vuoksi virheelliseksi tutkimustulokseksi. (Hirsijärvi ym. 1996, 195.)

Maatilayrittäjien budjetoinnista haluttiin saada myös ulkopuolisten sidosryhmien näkemystä. Tässä osassa tutkimusta käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja haastattelujen perusteella tutkimukseen pyritään löytämään uutta tietoa (Hirsijärvi ym. 1996, 180). Kvalitatiivinen tutkimus on siitä syystä hyvä, että tutkimuksessa annetaan vapaus vastaajalle ja haastatteluiden lomassa nousee esiin asioita, joita kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei osata ottaa huomioon. Haastattelututkimuksen etuja ovat säännöllinen aineiston kerääminen tilanteen mukaan. Lisäksi haastateltavan vastauksia on paljon helpompi tulkita. (Hirsijärvi ym. 1996, 205.) Etuihin kuuluu myös, että henkilöt on mahdollista tavoittaa myöhemmin vaikka jatkotutkimusta varten. Haasteita haastattelututkimuksessa on, että ne vievät usein aikaa, joka koetaan haasteeksi useimmissa tutkimuksissa. Lisäksi haastattelututkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelutilanteissa vastaaja saattaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsijärvi ym. 1996, 206.)

Hypoteesi haastatteluosiossa on, että moni maatalousyrittäjä ei tee budjettia. Haastattelut tehtiin ennen kyselyvastauksien saapumista. Asiantuntijoiden haastattelussa on tarkoituksena saada talousosaajan näkökulmia maatalousyrittäjiä koskevaan kyselyyn ja vertailla mielipiteitä ja vastauksia. Haastateltavat henkilöt valikoituivat heidän ammattinsa perusteella. Haastateltavat työskentelivät maatalouden kirjanpidon, budjetoinnin ja sukupolvenvaihdosten parissa. Lisäksi saatiin näkemyksiä meijerin tuottajaneuvonnasta. Kahteen haastateltavaan otettiin itse yhteyttä ja kaksi asiantuntijaa ilmoittautui vapaaehtoisiksi mukaan tutkimukseen. Haastateltavana oli yhteensä neljä talousosaajaa. Haastattelu sisälsi seuraavat kysymykset, joiden perusteella vastaaja itse johdatti haastattelua haluamaansa suuntaan.

Asiantuntijoiden haastattelukysymykset olivat:

1. Kerro hieman itsestäsi ja työstäsi
2. Miten maatilojen budjetointi näkyy työnkuvassasi?
3. Mikä on näkemyksesi, tehdäänkö maatiloilla kassabudjetointia?
4. Koetko kassabudjetoinnin hyödylliseksi maatalousy yrityksissä?
5. Miten talousosaamista pitäisi kehittää maatalousy yrityksissä?
6. Mitkä keinot auttaisivat maatilojen kassabudjetointiin?

4 TUTKIMUSTULOKSET

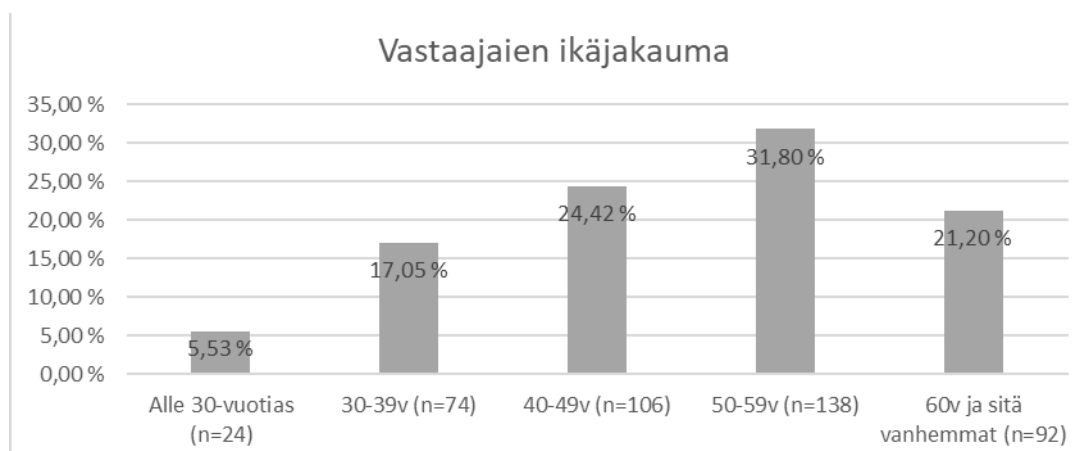
4.3 Maatalousyrittäjien kyselytulokset

Webropol-verkkokyselyssä oli aluksi esitietokysymyksiä, jotka olivat kaikille samanlaisia. Tässä osiossa käydään kyselyn vastaukset läpi.

Esitietokysymysten perusteella kyselyssä voidaan segmentoida vastaajat erilaisiin ryhmiin. Esitietokysymyksillä saadaan lisätietoa vastaajasta, mikä mahdollistaa tutkimuksessa esiin tulleiden kehitysideoiden tai puutteiden kehittämisen oikealle kohderyhmälle. Demografisia kysymyksiä tässä tutkimuksessa olivat sukupuoli, ikä, maatalouden tuotantosuunta, vastaajan koulutustausta, maatilán yritysmuoto sekä maataloustulon merkitys perheen tuloihin.

Kysymyksessä 1 tuli vastaajan määrittellä sukupuoli. Vastaajista 19 % oli naisia ja 80 % miehiä. Henkilöistä 1 % määrittivät itsensä muu sukupuolisiksi.

Kysymys 2 koski vastaajan ikää. Vastaajissa suurimpaan ikäluokkaan kuuluivat 50–59-vuotiaat. Vähiten vastaajia löytyi alle 30-vuotiaista yrittäjistä (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma, (n=434).

Kolmas kysymys kohdistui maatalousyrittäjän koulutustaustaan. Vastaajista suurimmalla osalla, eli 39 prosentilla, oli maatalousalan perustutkinto tai ammattitutkinto. Tämän jälkeen yllättäenkin vastaajista 26 prosentilla oli muu alan tutkinto. Kysymyksessä sai tarkentaa koulutustaustansa omin sanoin. Monella oli taustallaan joko taloushallinnon koulutusta tai koneinsinöörin tutkinto. Agrolögiksi opiskelleita vastaajia oli 21,3 prosenttia.

Peruskoulutasoisia vastaajia oli 9,2 % ja maa- ja metsätaloustieteiden maisteritutkinnon suorittaneita vastaajia oli 5,1 %.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin maatalan yritysmuotoa. Vastaajista 84 % kertoi harjoittavansa maataloutta perheviljelmänä. Maatalousyhtymiä oli 10 prosentilla vastaajista ja osakeyhtiö oli kuudella prosentilla.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin maatalouden rahallista panostusta kotitalouden tuloihin.

Kyselyn vaihtoehtoiset kysymykset olivat:

- Perheen käyttövarat tulevat täysin maataloudesta.
- Maatalouden yritystoiminta on osa-aikaista ja tuloilla on merkitystä yksityistalouden tuloihin.
- Maatalouden yritystoiminta on osa-aikaista ja yksityistalous rahoitetaan muilla tulonlähteillä, esim. palkkatuloilla.

Vastaajista 47 % ilmoitti perheen käyttövarojen tulevan täysin maataloudesta. Osa-aikaisesti maataloutta harjoitti 30 % vastaajista ja he rahoittivat kotitalouden menot muilla tulonlähteillä, esim. palkkatuloillaan. Vastaajista 20 % kertoi maatalouden harjoittamisen olevan osa-aikaista, mutta maataloudentuloilla oli merkitystä kotitalouden menoissa.

Kuudes kysymys koski maatalousyrityksen tuotantosuuntaa. Kasvinviljelytiloja oli eniten, 54,6 %, koko vastaajamäärästä. Vastaajista 20,28 prosentilla oli lypsykarjatila. Alle 10 prosenttia vastaajista olivat nauta, sika- ja siipikarjatilallisia (8,9 %, 6,7 % ja 2,5 %). Vajaa seitsemän prosenttia vastaajista oli valinnut muun tuotantosuunnan harjoittamalleen maataloudelle. Vaihtoehdossa oli vapaavalintainen kohta, jossa sai kertoa, mikä tuotantosuunta oli. Vastausvaihtoehtoihin eniten kerääntyi lammastilallisia ja metsätilallisia. Lisäksi erikoiskasvintuotantoa sekä puutarhatuotantoa esiintyi muutamalla vastaajalla.

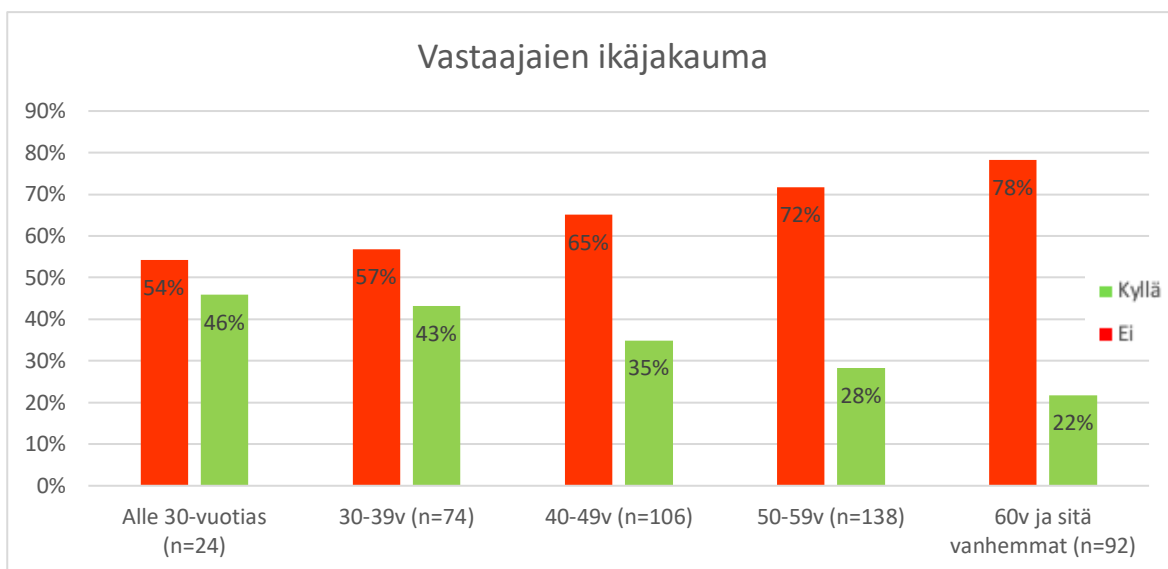
Näiden demografisten kysymysten jälkeen esitettiin vastaajalle kyllä/ei-kysymys ”*Laaditaanko maatalousyrityksessäsi kassabudjetti?*” Mikäli vastaaja vastasi **myöntävästi**, esitettiin jatkokysymyksiä kassabudjetoinnin käytöstä ja sen hyödyllisyydestä teoriaan sekä tutkimuksen tavoitteisiin perustuen. Jos vastaaja valitsi **ei**, esitettiin jatkokysymyksiä, joiden avulla haettiin vastauksia, miksei budjettia käytetä maatalousyrityksissä, sekä miten maatalousyrittäjät saataisiin budjetoimaan.

Seitsemänteen kysymykseen perustuen vastaajista 32 % teki kassabudjetin maatalousyrityksessään, 68 % ei tehnyt.

4.3.1 Demografisten ryhmien mielipiteet

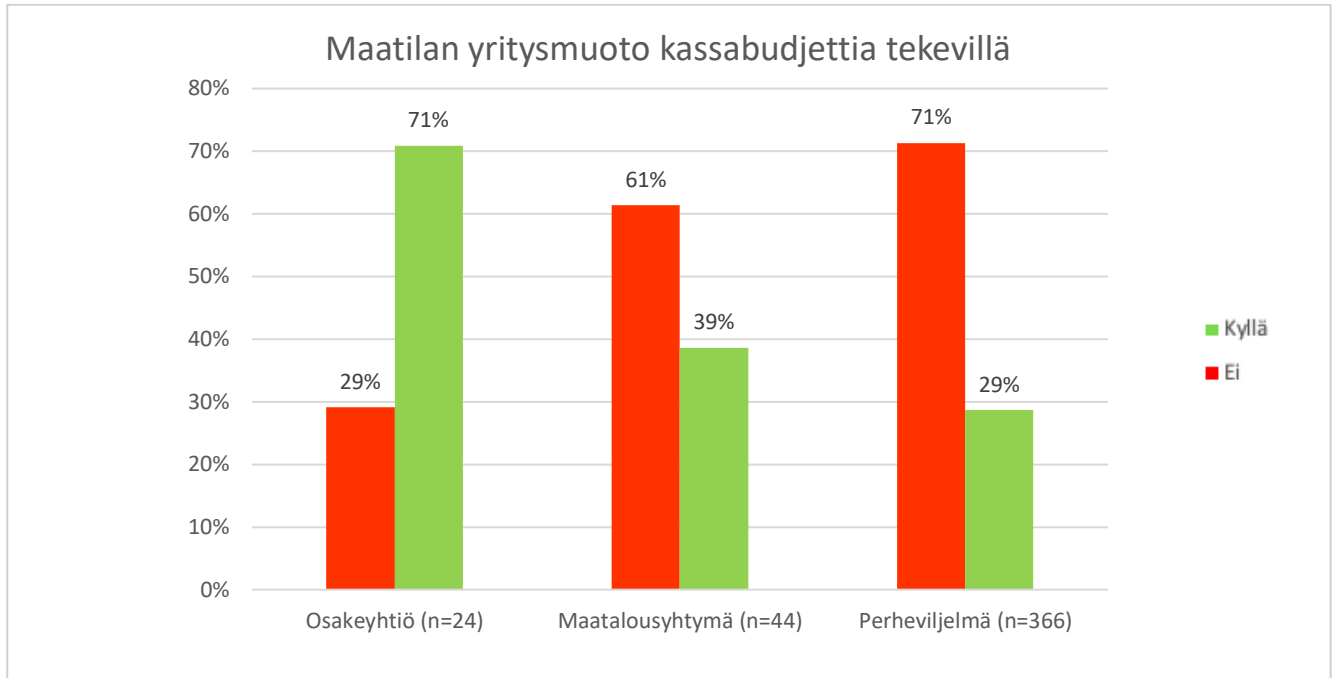
Seitsemänteen kysymykseen perustuen vastaajista 32 % teki kassabudjetin maatalousyrityksessään, 68 % vastaajista ei sitä tehnyt.

Kuviosta 3 nähdään, minkä ikäiset maatalousyrittäjät tekivät kassabudjettia. Tulokset jakoutuivat seuraavasti: Alle 40-vuotiaissa maatalousyrittäjissä budjetoinnin tekeminen on tavanomaisempaa kuin vanhemmissa ikäluokissa. Vanhemmassa ikäluokassa viidennes vastaajista teki budjetin.



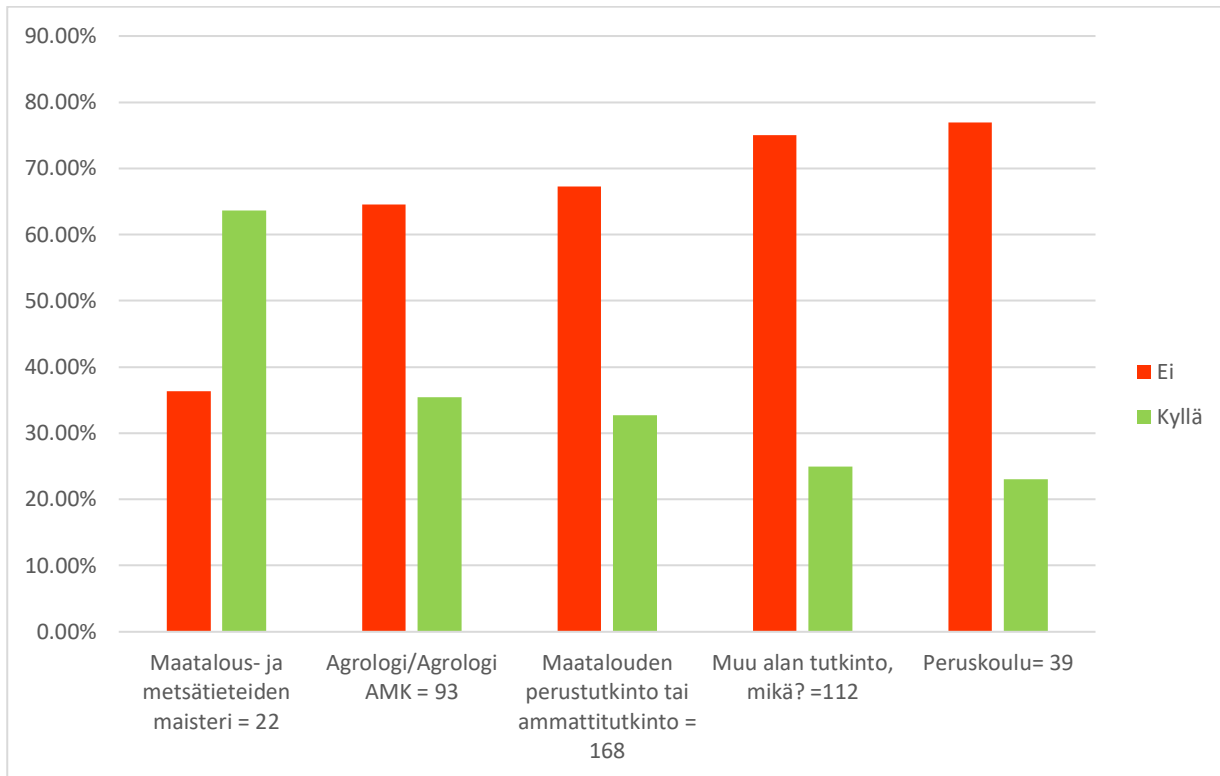
Kuvio 3. Viljelijöiden ikäjakauma kassabudjetoinnin käytössä, n=434.

Yhtiömuodon vaikutus kassabudjetin käyttöön nähdään kuviossa 4. Osakeyhtiössä budjetointi on käytössä 70 % maatalousyrityksessä, maatalousyhtymässä 39 prosentilla ja perheviljelmissä 29 prosentilla.



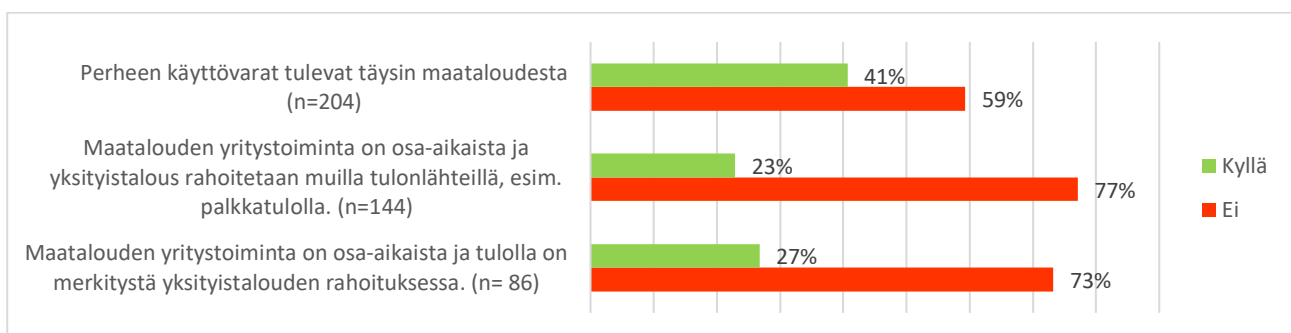
Kuvio 4. Maatilayrityksien yritysmuoto kassabudjetin käytössä.

Maatalousyrittäjän koulutustaustaa käsitellään kuviossa 5. Koulutus vaikutti budjetoinnin tekemiseen seuraavasti: Selkeästi esiin nousee maa- ja metsätaloustieteiden maisterin koulutus. Heistä 63,64 % vastasi tekevänsä kassabudjetin. Seuraavaksi eniten budjetoivia maatalousyrittäjiä löytyi agrologitutkinnon suorittaneista.



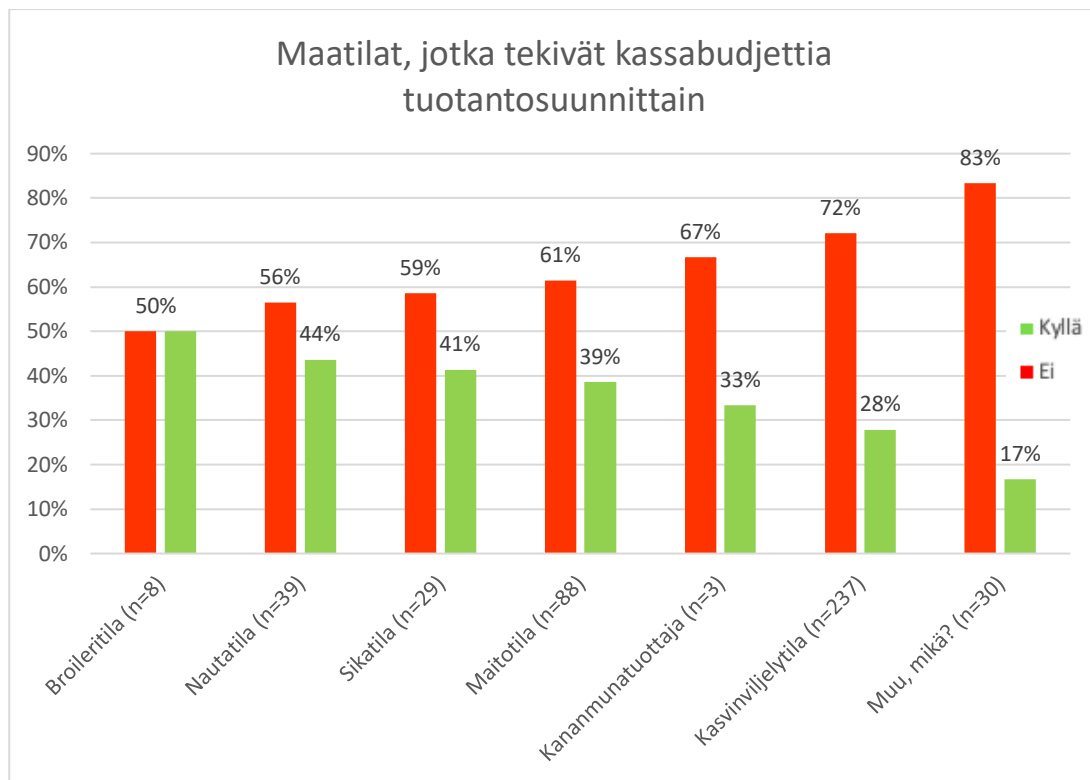
Kuvio 5. Maatalousyrittäjien koulutustausta.

Kuviosta 6 saadaan selville maataloustulon merkitys perheen käyttövaroihin. Maatalousyrittäjien, joiden käyttövarat tulevat täysin maataloudesta, tekevät kassabudjettia selkeästi enemmän kuin yrittäjät, joilla on lisäksi muita tulonlähteitä.



Kuvio 6. Maataloustulon merkitys perheen käyttövaroihin

Kuviossa 7 on esitetty kassabudjettia laativat maatilayritykset tuotantosuunnittain. Broilerituotantotilat tekivät budjettia eniten (50 % vastaajista). Seuraavaksi eniten budjettia laadittiin nauta- ja sikatiloilla. Maitotilat osoittautuivat olevan tarkastelussa keskivaiheille, 39 % maitotilallisista laati budjetin yritystoiminnassaan. Kanamunatuottajista, kasvinviljelytiloista ja muista tuotantosuunnista alle kolmannes teki budjetin yritystoiminnassaan.



Kuvio 7. Maatilan tuotantosuunta ja jakauma budjetin teossa.

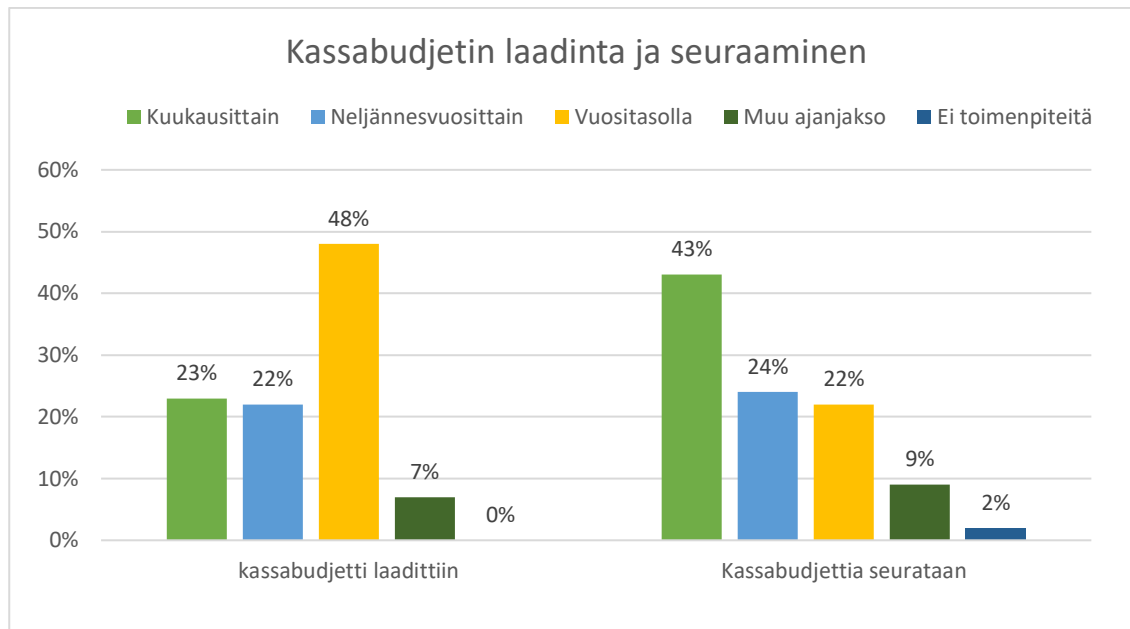
4.3.2 Kassabudjetin tehneet yrittäjät

Vastaajista 96 % laati kassabudjetin itse. Vain 4 % teetti budjetin taloushallinnon ammattilaisilla.

Kuviossa 8 vastaajista 48 % laati kassabudjetin koko vuodeksi kerrallaan, kuukausitasolla ja neljännesvuosittain budjetoivat jakoutuivat hyvin tasaisesti (23 % ja 22 %). Muuta ajanjaksomittaria budjetointiin käytti 7 % vastaajista. Vapaavalintaiseen vastauskenttään muulle ajanjaksolle oli kerrottu kassabudjetin olevan esim. päivittäinen apuväline, jota pidetään jatkuvasti ajan tasalla.

Budjettia seurattiin vastaajien mukaan enimmäkseen kuukausittain (43 %).

Neljännesvuosittain ja vuosittain budjettia seurasi noin 20 % vastaajista. Yhdeksän prosenttia vastaajista kertoi seuraavansa budjettiaan muulla ajanjaksolla. Kysymyksessä oli mahdollisuus vastata omin sanoin, mille ajanjaksolle. Vastauksissa oli, että budjettia seurattiin viikoittain tai aina laskujen maksun yhteydessä.



Kuvio 8. Kassabudjetoinnin laadinta ja seuranta.

Vastaajat, jotka käyttivät kassabudjetointia, kokivat sen myös hyödylliseksi. Kassabudjetti miellettiin motivoivaksi tulosten saavuttamiseen (86 %), sekä siitä on koettu olevan hyötyä maksuvalmiuden ylläpidossa (94 %), sekä yritystoiminnan talouden suunnittelussa (96 %). Budjetointi on auttanut myös investointien suunnittelussa (88 %) ja tarvikehankinnoissa (88 %).

Kysyttäessä, auttaako budjetin seuranta reagoimaan muutoksiin vastausten hajonta oli seuraava. Kyllä-vastanneita oli kyselyssä 77 %. Vastaajista 23 % koki, ettei budjetointi auttanut reagoimaan muutoksiin. Vastaaja sai halutessaan kommentoida, miten budjetointi auttaa reagoimaan muutoksiin. Vastauksissa nousi esiin tuotantopanosten hankinta-ajankohdat ja investointien ajoitukset. Lisäksi mainittiin yleisesti rahankäyttö. Budjettia seuraamalla pystyttiin reagoimaan muutoksiin.

”Auttaa hahmottamaan rahojen riittävyyttä ja eräpäivistä sopimista. Apulannat tilattu heti kauden alussa. Puolet maksettiin heti ja loput joulukuussa. Prosentin

korko meni loppuosasta. Pieni raha verrattuna apulantojen hintojen nousuun vuoden lopussa”.

4.3.3 Kassabudjettia ei ole tehty

Vastaajilta, jotka eivät käyttäneet kassabudjetointia, kysyttiin monivalintakysymys, jossa vaihtoehtona oli erilaisia syitä, miksi budjetointia ei tehdä. Vastaajista 13 % koki kassabudjetin laatimisen hyödyttömäksi. Vastaajien kommentteista, miksi budjetointi on hyödytöntä, nousivat eniten esiin sana ”Tulot” ja ”Menot”. Tulot olivat vastaajilla niin vakaat, etteivät he nähneet tarpeelliseksi budjetoida. Menoja kuvailtiin vastauksissa pieniksi tai ennalta-arvattaviksi. Sana ”Pieni” tai ”Pientä” kuvailivat pääosin vastaajien tilakokoa tai toimintaa. Pieni tila, pieni kassavirta, pieni velan määrä.

Jokainen vastaaja koki budjetin laatimisen liian haasteelliseksi. Haasteellisuutta vastaajat kommentoivat, että budjetin laadinta koetaan työlääksi muun paperinpyörittelyn lisäksi. Vastauksissa kerrottiin myös monimutkaisten ohjelmien olevan haasteellisia. Lisäksi koettiin tulevaisuuden ennustamisen olevan vaikeaa ja näin ollen myöskin budjetoinnin muodostamisen.

”Sadon määrä ja hinta vaihtelevat kasvukaudesta riippuen.”

Lisäksi vastaajat myönsivät, ettei ole kyllin hyvää osaamista budjetointiin. Vastaajista 14 % vastasi, ettei budjetin laatimiseen ole ollut sopivaa ajankohtaa. 26 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että budjetin teettäminen on ammattilaisella liian kallista.

Kysymykseen, mikä saisi vastaajan budjetoimaan, saatiin seuraavia vastauksia:

”**Tarpeeksi yksinkertainen ohjelma.**” Osa vastaajista koki nykyiset kirjanpito-ohjelmat liian monimutkaisiksi kassabudjetoinnin suunnitteluun. Maatalouden kirjanpito-ohjelmien yhteydessä olevat budjetointiohjelmat ottavat tiedot suoraan kirjanpidosta, mutta tekevät budjettilaskelmasta todella sekavan ja hankalan tulkita päivittäisessä seurannassa.

”**Oma osaaminen budjetointiin.**” Käytännön osaamista ei maatalousyrittäjillä ole tarpeeksi. Tämä vaikuttaa tietysti myöskin motivaatioon tehdä budjettia, jos ei ymmärretä, mitä budjetilla halutaan saavuttaa ja kuinka hyötyä itse siitä.

”Tasainen kassavirta ja tasaiset menot. Nyt tulot epätasaisia eikä tiedossa kovin pitkälle aikavälille.”

Epätasaisia tuloja on hankala arvioida etukäteen ja näin ollen myös luoda budjettia. Ruokaviraston maksamat maataloustuet tai pankkien lainanlyhennykset eivät ole tiedossa pitkällä aikavälillä osalla vastaajista. Lisäksi viljan markkinahinnat elävät satokauden mukaan ja siitä seuraavat myös rehujen hinnankorotukset. Tuotantopanosten hinnat elävät myös vuodenajan mukaan.

”Jos tilan liiketoiminta olisi suurempaa ja toimeentulo riippuisi täysin maataloudesta.”

Osa vastaajista mielti budjetoinnin tarpeelliseksi, jos maatalouden toiminta olisi suurempaa.

”Jos siitä maksettaisiin, että budjetoisi tai joku osoittaisi, että se olisi merkittävästi hyödyllistä.”

Maatalousyrittäjiltä vaaditaan byrokratian takia paljon erinäisiä paperitöitä ja on ymmärrettävää, ettei monikaan ole valmis vapaaehtoisesti lisäämään työmääräänsä. Käyttäjäkokeuksia sen sijaan toivottaisiin budjetoinnin hyödyllisyydestä. Osa vastaajista olisi valmis tekemään budjetin, mikäli se olisi kytköksissä tuottajahintaan tai siihen kannustettaisiin jollain muulla tavalla.

”Olisi henkilö, joka tuntuisi luotettavalta ja tutulta, että rahatilanteesta voisi puhua”

Kynnys hakea apua on osalle yrittäjistä todella suuri.

4.3.4 Vapaa sana kyselystä

Tähän osioon on koottu sitaatteja kyselyn vapaa sana -osiosta.

”Hyvin tärkeä teema, tärkeä jokaiselle maatilalle maksuvalmiuden varmistamiseksi. Mutta omalla tavallaan toteutettuna. :-) Pankkitilin saldo ei kerro riittäväällä tarkkuudella oikein mitään.”

”Tänä vuonna budjetointi ei ole auttanut yhtään. Maksuvalmius on sulanut nollaan. Lainanlyhennykset olemme pystyneet hoitamaan. Mihinkään muuhun investointiin rahamme ei ole riittäneet. Tätä on jatkunut oikeastaan jo vuodesta 2015. Onneksi edellisenä vuonna tallentamamme rahat ovat auttaneet viime vuoteen asti. Nyt meillä on kassakriisi!”

”Budjetoinnin merkitys velan lisääntyessä korostui. Se auttaa myös selvittämään Ja ennakoimaan tilan kykyä maksaa palkkaa tai osinkoa tilalliselle.

Talousluvut ovat hyvä päätöksenteon apuväline. Uusi traktori on mukava alla, mutta jos se vie palkanmaksukyvyyn itse yrittäjälle, se ei paljon hyödytä.”

”Nykyisessä kannattavuustilanteessa ei vaan riitä motivaatio, vaikka nimenomaan nyt pitäisi kääntää jokainen kivi. Jotenkin vaan niin lannistavaa tehdä työtä missä kaikki menee toiminnan pyörittämiseen mitä tuleekin. Palkasta ei voi oikein edes unelmoida, ilman puolison palkkatyötä olisimme isoissa ongelmissa.

”Keskustelut toisten viljelijöiden kanssa on herättänyt huolen, että halu kehittää toimintaa on niin matalalla tasolla. Jos trendi on maanlaajuinen niin suomalainen ruoantuotanto on muutamassa vuodessa todella isossa kriisissä. Tästä seuraa myös se, että vuosisatainen sukupolvien ketju katkeaa tälläkin tilalla reilun kymmenen vuoden päästä. Jatkajia kyllä olisi, mutta ovat nähneet liian läheltä mitä maatalous nykyään on ja todenneet että työmäärä ja työn arvostus ei kohtaa millään tasolla ja todenneet etteivät halua moiseen lähteä. Enkä itsekään edes enää välttämättä halua lapsiani tällaiseen ammattiin.”

Suorat sitaattit kyselystä on otettu siksi, että maatalouden todelliset kannattavuusongelmat näkyisivät selvemmin. Vastauksissa huokuu motivaation puute ja väsymys ammattialan jatkuvaan ahdinkoon ja parjaukseen. Aihetta pidettiin tärkeänä vastaajienkin puolesta. Kyselyssä oli myöskin paljon kiitoksia mielenkiintoisesta aiheesta.

4.4 Asiantuntijoiden haastattelu

Aluksi asiantuntijoiden haastattelussa käytiin läpi vastaajan taustatietoja.

Kaksi haastateltavista oli koulutukseltaan agrologeja, yksi oli maatalousyrittäjätutkinnon lisäksi opiskellut johtamiseen liittyviä ammattitutkintoja ja yksi oli koulutukseltaan agronomi. Maataloustausta haastateltavilla oli erilaisia. Yksi haastateltava pyöritti kasvinviljelytilaa töidensä lisäksi. Toisella haastateltavalla oli karjatila itsellään. Kolmas haastateltava oli kouluttautunut alalle ilman taustaa, eikä hänellä tällä hetkellä ollut tilaa itsellään. Neljäs haastateltava oli karjatilalta kotoisin, mutta kiinnostunut taloushallinnosta valmistuttuaan koulusta ja perustanut yrityksen yhtiökumppaneidensa kanssa.

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, miten kassabudjetointi näkyy työnkuvassa.

Yksi haastateltavista toimi liiketoimintakouluttajana tuottajille sekä neuvojille. Näin ollen hän opetti käytännössä budjetoinnin tekemistä tilatasolla. Toinen haastateltava toimi kirjanpitoyrittäjänä ja hänen asiakkaakseen hakeutui tiloja, joilla oli talousvaikeuksia.

Kassabudjetointi oli tässä ensiaskel ennakoivaan suuntaan, kun tila saadaan jälleen jaloilleen.

Kolmas haastateltava toimi maatalousyriyten kanssa ja tarjosi yrityksille erilaisia taloushallinnon palveluita. Asiakkaina oli tiloja, joilla firma pyöri keskitasoa paremmin, ja he halusivat kehittää tilansa toimintaa seuraavalle tasolle ja vastaavasti myös maataloja, jotka olivat vaikeuksissa ja tarvitsivat ammattiapua tilanteen korjaamiseksi. Kassabudjetti laadittiin yleensä yritystoimintaansa kehittäville yrityksille. Neljäs haastateltava laati budjettia lähinnä investointisuunnitelmien laskelmiin ja sukupolvenvaihdostilanteissa.

Toisena kysymyksenä kysyttiin taloushallinnon ammattilaisilta, tehdäänkö maataloilla kassabudjettia.

Yksimielisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kassabudjettia ei tehty maatilalla tai sitä teki hyvin pieni osa asiakaskunnasta. Asiantuntijoiden haastattelu vahvisti olettamusta, ettei suurin osa maatalousyrittäjistä tee kassabudjetointia tilallaan. Jos kassabudjetti laadittiin, se tehtiin yleensä jotain muuta tahoja varten kuin tilallista itseään, esimerkiksi pankkia tai investointitukilaskelmia varten. Syinä tähän olivat haastateltavien mukaan mm. monimutkaiset ohjelmistot, sekä motivaation puute. Keskusteluissa kävi myös ilmi, ettei talousosaaminen ole viljelijästä mielenkiintoista, sekä tuloksellinen ajattelu puuttuu tilalta. Lisäksi median vähäinen viestintä taloushallinnon tärkeydestä tilatasolla vaikuttaa.

Kolmantena kysymyksenä oli, koetko kassabudjetoinnin hyödylliseksi maatalousyriyksissä. Jokainen asiantuntija puhui kassabudjetoinnin puolesta ja koki sen hyödylliseksi maatalousyriysoiminnassa. Kassabudjetoinnin hyödyiksi keskusteluissa nousi ajantasainen tieto tuloista ja menoista. Tämä mahdollistaa muutoksiin reagoinnin aiemmin tai se voi tarkoittaa, että hankintoja kohdistetaan eri ajanjaksoille kuluvien vuosien aikana. Lisäksi sen laatiminen on hyvin yksinkertaista, kun suuntaa antavat tiedot voidaan ottaa suurimmaksi osaksi kirjanpidosta. Liian usein luotetaan maatalouden verotuspäätökseen tai vuosittaiseen tilinpäätökseen, jonka joku muu on tehnyt. ”Tämän kanssa marssitaan pankkiin ja neuvotellaan uusista lainakuvioista. Ymmärtämättä itse ollenkaan, mitä papereiden laskelmat pitävät sisällään”, kommentoi eräs haastateltavista.

”Kassabudjetti on ensiaskel ennakoivaan suuntaan”

”Ne tilat, jotka budjetoivat, toimivat liiketaloudellisilla perusteilla ja heidän yrittäjäominaisuutensa ovat kunnossa. He osaavat johtaa maatilaa samalla lailla, kuin mitä tahansa yritystä”, vastasi eräs haastateltava. Hän kuvaili yrittäjillä olevan selkeä visio ja

strategia yrityksensä kasvuun ja kehitykseen. Ennen kaikkea he yrittävät saada tulosta harjoittamallaan maataloudella, mikä on yritystoiminnan yksi kulmakivi.

Neljäs kysymys koski maatalousyrittäjien talousosaamista, miten talousosaamista pitäisi kehittää maatalousyrityksissä.

Asiantuntijoiden näkemykset, miten talousosaamista tulisi kehittää maatalousyrityksissä, olivat seuraavanlaisia: Keskusteluissa tuotiin esiin koulutukset suoraan maatalousyrittäjille, esimerkiksi meijeri- ja lihatalojen osalta. Tämä olisi myös teollisuuslaitoksen etu, ettei maatilalla ole talousvaikeuksia, vaan maatalousyrittäjät voivat hyvin taloudellisesti ja henkisesti, sekä pystyvät jatkamaan tuotantoa. Tähän voisi auttaa esimerkiksi maatalousyrittäjien talousosaamisen kehittyminen kytköksenä tuottajahintaan. Pitkäjänteisemmät ja intensiivisemmät koulutukset mielletään tuottavammiksi maatalousyrittäjälle itselleen ja opitut asiat jäävät paremmin käytäntöön.

”Jos ette budjetoit, teillä on oltava vähintään kolmen kuukauden maitotili pankkitilillänne. Kahden robotin maitotilalla se tarkoittaa vähintään 100 000 euroa.”

Viidentenä kysymyksenä kysyttiin kehitysideoita haastateltavilta. Mitkä keinot auttaisivat maatalojen kassabudjetointiin?

Häpeän määrä oman tilan taloustilanteesta on suuri ja kynnyks liian korkea monelle hakea apua. Moni talousvaikeuksissa oireileva maatalousyrittäjä on uupunut. Kynnystä tulisi madaltaa ja saada tietoisuuteen, ettei ongelman kanssa paini yksin.

Asiantuntijoiden yhteinen mielipide oli ehdottomasti saada maatalousyrityksissä kassabudjetointi jokapäiväiseksi työkaluksi.

- Pankit ovat ruvenneet vaatimaan kassabudjettia rahoitusneuvotteluissa. Pankeilla se on velvollisuus, sillä jos lainaehtoihin tehdään muutoksia, on pankista tehtävä dokumentaatiota, miksi tähän on ryhdytty.
- Rahoituspuolen ammattitaidottomuus maatalouden rahoitusneuvotteluissa on yksi riskitekijä, joka nousi keskusteluissa esiin. Maatalousyrityksen kulurakenteesta on rahoituspuolella turhan suppea tietämys. Velkaneuvonnan piirissä työskentelevien haastateltavien kanssa nousi esiin lainat, joita on myönnetty yli tilalla olevien vakuusarvojen, sillä pankkihenkilöstö on ollut ammattitaidotonta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.3 Data-analyysi

Taulukon 1 avulla hahmotetaan, mitkä kysymykset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tärkeimpiä tutkimuskysymyksiä olivat:

- Budjetoidaanko maatilalla
- Budjetoinnin hyödyllisyys
- Miksi maatilat eivät budjetoit

Vastaajia segmentoimalla datasta saadaan selkeä kohderyhmä vastaajia. Data-analyysiä tehdessä mietitään, mitä ryhmiä halutaan verrata tutkimuksessa. Tulosten suodattaminen erilaisten ikäryhmien mukaan auttaa tarkastelemaan asiaa eriävistä näkökulmista.

(Surveymonkey, [viitattu 9.1.2022].)

Taulukko 1. Data-analyysitaulukko kyselystä saatujen vastausten tulkintaan.

| TUTKIMUSKYSYMYKSET | KYSELYYN MUOTOILLUT KYSYMYKSET |
|---|---|
| Budjetoidaanko mautilloilla? | 7.Laaditaanko yrityksessäsi kassabudjetti? |
| Budjetoidaan (Kyllä) | 8. Kenen toimesta, 9. mille aikavälille? |
| Budjetoinnin hyödyllisyys | 10. Onko auttanut taloudensuunnittelussa |
| | 11. Onko motivoinut tulosten saavuttamisessa |
| | 12. Onko budjetointi auttanut kassan hallinnassa ja maskuvalmiuden ylläpidossa? |
| | 13. Onko budjetointi ohjannut tarvikkeiden hankinnassa? |
| | 14. Onko budjetointi auttanut investointien suunnittelussa? |
| Pysytäänkö budjetissa? | 15. Budjettia seurataan (Millä aikavälillä?) |
| | 16. Auttako budjetin seuranta reagoimaan muutoksiin? |
| Ei budjetoida (Ei) | |
| Miksi ei budjetoida? | 17. Budjetointia ei käytetä, koska? (Monivalintakysymys) |
| Mikä saisi tuottajan budjetoimaan? | 18. Mikä saisi sinut budjetoimaan ? |

5.4 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimustuloksia läpikäydessä voidaan todeta, että tutkimusongelmiin on saatu vastauksia tutkimusmenetelmillä. Jokaiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaajilta tietoa ja näiden perusteella voidaan saada ratkaisuja ongelmiin. Analysointi aloitetaan kyselytutkimuksen

kysymyksistä, jotka vastaavat suoraan tärkeimpään tutkimuskysymykseen, eli tässä tutkimuksessa kysymykseen, tehdäänkö maatilayrityksessä kassabudjetti.

Vastaajista enemmistö ei tehnyt kassabudjettia. Kassabudjetointia tehneet vastaajat (32 %) kokivat kassabudjetoinnin todella hyödylliseksi maatilayrityksen taloushallinnossa.

Aineiston perusteella positiivisimmin kassabudjetointiin suhtautuivat iältään alle 30-vuotiaat maatalousyrittäjät, sekä 30–39-vuotiaat maatalousyrittäjät. Niin kyselytutkimuksen tulokset, kuin asiantuntijoidenkin haastattelut antoivat ymmärtää, että kassabudjetointi yleistyy nuoremmissa maatalousyrittäjissä. Tähän vaikuttaa mahdollisesti maatalousyrittäjien koulutus ja maatalousyrityksen tilanne. Alle nelikymppinen yrittäjä on todennäköisesti investoinut ja ostanut velkarahalla tilan itselleen. Tämän vuoksi hänelle talouden seuranta on tärkeämpää kuin vaikka yli 50-vuotiaille yrittäjille tai eläkkeellä viljelevillä yrittäjillä.

Osakeyhtiötetyissä maataloissa kassabudjetti laadittiin huomattavasti yleisemmin kuin muissa yritysmuodoissa. Osakeyhtiömuotoisessa maataloustuotannossa kaksinkertainen kirjanpitoikäntö varmasti tekee myös budjetoinnista helpompaa, sillä kirjanpidossa täytyy merkitä kaikki rahaliikenne niin tulo-, kuin menopuolellekin. Teoriaan perustuen budjetoinnin hyödyissä tuodaan esiin, että asetetut tavoitteet saadaan rahallisiksi tuloiksi budjetoinnin avulla. Asiantuntijoiden haastatteluissa budjettia tekevät maatilat profiloituivat keskivertoa suuremmiksi ja heillä oli halu kehittää toimintaansa. Nämä viittaavat myöskin osakeyhtiömäiseen yritystoimintaan. Voidaan olettaa, että maatalousyrityksellä on lisäksi strategia, jonka perusteella edetään asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi osakeyhtiössä pystytään hallitsemaan yksityistalouden menoja paremmin, sillä osakkaan on nostettava yritykseltään itselleen palkkaa, joka varmasti helpottaa erottamasta firman rahoja ja omia rahoja.

Vastaajissa tuotantosuuntana broileritilat tekivät eniten kassabudjettia, seuraavaksi tulivat nauta- ja sikatilat. Lihatiloilla kassavirta ei ole tasaista, vaan teurastilit tulevat harvemmin. Näin ollen sisään tuleva maksuliikenne jakautuu epätasaisesti kuluvalle vuodelle ja tämän vuoksi rahoituksen riittävyden ennakoimiseksi kassabudjetti on hyödyllinen apuväline. Kasvinviljelytiloille budjetin laatiminen olisi myös hyödyllinen, sillä tilitykset voivat tulla epätasaisin väliajoin. Kasvitilat budjetoivat kuitenkin kyselyn perusteella vähiten.

Maatalousyrittäjä laati budjetin itse yritykselleen, joka teoriaankin peilaten on oikea toimintatapa. Kun budjetin laatii yrittäjä itse, sen seuranta on helpompaa ja se on osana

koko vuoden taloussuunnitelmaa. Budjetti laadittiin vastaajien enemmistön mukaan vuodeksi kerrallaan, ja sitä seurattiin kuukausitasolla. Kuukausittaisella tarkastelulla pystytään reagoimaan äkillisiin muutoksiin hyvin nopeasti. Tämä mahdollistaa myös ongelmatilanteissa nopeasti uuden suunnitelman teon. Vuosittaisen näkymän ansiosta voidaan lisäksi varmistaa, että suunnitellut toimenpiteet tuottavat taloudellisen lopputuloksen, joka on esimerkiksi strategiaa tehdessä otettu tavoitteeksi.

Kassabudjetoinnin hyötyjä teoriassa oli:

- Mahdollistaa kassavirran tarkkailun
- Muuttaa asetetut tavoitteet rahalliseksi tuloksi
- Mahdollisuus reagoida nopeasti
- Motivaation lähde
- Pakottaa suunnittelemaan toimintaa

Vastausprosentit kassabudjetoinnin hyödyllisyydestä kertoivat, että ne maatalousyrittäjät, jotka kassabudjetin itselleen laativat, kokivat siitä saamansa hyödyn. Budjetointi motivoi, sekä siitä oli hyötyä maksuvalmiuden ylläpidossa. Budjetti oli auttanut myös investointien suunnittelussa ja tarvikehankinnoissa. Eniten hajontaa oli budjetoinnin kyvystä reagoida muutoksiin. Kommenteissa oli hyviä pointteja äkillisistä konerikoista ja rehukustannusten moninkertaisista nousuista. Näkemuserot ovat täysin ymmärrettäviä. Kassabudjetointikaan ei valitettavasti voi auttaa tuotantopanosten tai rehuhintojen nousuun, mutta asiaa voisi ajatella niin, että budjetoinnin avulla kustannusten nousuun olisi helpompi reagoida.

Syitä, miksi maatilayrityksissä ei budjetoida, nousi tutkimuksessa esiin maatalousyrittäjien osaamattomuus, sekä liian monimutkaiset ohjelmat kassabudjetoinnin laatimiseen. Lisäksi ongelmalliseksi koettiin, etteivät maksuajankohdat ja lainanlyhennykset ole tiedossa pitkällä aikavälillä. Yksi ongelmista oli myöskin maatalousyrittäjän oma motivaatio. Jos yrittäjällä itsellään ei ole kiinnostusta asiaan, ei budjetoinnista ole hyötyä, vaikka sen tekisi ulkopuolinenkin. Kyselytutkimuksen aineisto ja haastattelut viittaavat tähän suuntaan myös. Jos ei maatalouden talousasiat kiinnosta yhtään, ne annetaan mielellään ulkopuolisen hoidettavaksi.

Maatalousyritykset, jotka eivät tehneet kassabudjettia, kuvailivat toimintaansa hyvin pienimuotoiseksi. On ihan ymmärrettävää, että jos maatalouden kassatilanne ei horju tuotantopanosten noustessa tai huonon sadon tullessa, ei nähdä tarvetta budjetointiin.

Voidaan olettaa, että tällaiset maatalousyrittäjät rahoittavat yksityistaloutensa kulut muilla tuloilla kuin maataloustuotannolla.

Ulkoistaminen taloushallinnolle on tietysti myös vaihtoehto, mutta jos aina joku muu hoitaa yrityksen talousasioita, sokaistuu hyvin nopeasti omalle toiminnalleen. Teoriassa tuotiin esiin, miten maataloussektori on liian tuotantokeskeinen. Tilalla tiedetään tuotetut litrat ja teuraskilot, mutta ei todellisuudessa paljonko siitä saadaan rahaa. Onko ainoa keino lisätä budjetoinnin laadintaa maatalousyrittäjissä siten, että se vaikuttaisi parempaan tuottajahintaan tai siitä saisi tietyn määrän EU-tukia? Ainakin olisi saatava aikaan ajatusmalli, että budjetti tehdään itseä varten, eikä muita tahoja.

Mikä saisi maatalousyrittäjän budjetoimaan? Vastauksissa nousi esiin suuremmat tulot, yksinkertaisemmat ohjelmat tai että maatalousyrittäjälle maksaisi siitä joku jotain.

Budjetointikäytäntöä voitaisiin kehittää, vaikka meijerin tai lihatalojen osalta. Parempi tuottajahinta niille, joka ottavat yrityksen taloushallintaan ryhtiliikkeen.

Olisi toivottavaa, että ne maatalousyrittäjät, joilla on ennustettavissa talousvaikeuksia lähivuosina, heräisivät viimeistään nyt ajattelemaan kassabudjetoinnin mahdollisuuksia. Tämä vähentäisi riskiä joutua ongelmiin. Tutkimuksessa esiin nousi kommentteja, ettei tee kassabudjettia, koska siitä ei ole mitään hyötyä. Hyötyjä ei näe, mikäli ei ole valmis edes kokeilemaan. On selvä, ettei kassabudjetoinnin avulla tuottajahintoihin saada nousua, mutta menoja voidaan saada karsittua ja näin ollen rahaa saadaan säästymään. Äkillisissä tilanteissa voidaan reagoida muutoksiin budjetinkin osalta, esim. siirtää investointeja seuraavalle vuodelle, tai neuvotella maksuaikatauluja. Lisäksi omakohtainen kokemukseni budjetin laatimisesta on se konkreettinen näky, joka kertoo, miten paljon kassaan jää rahaa kuukauden menojen jälkeen ja miten paljon kassasta voidaan käyttää yksityistalouden menoihin.

Talousvaikeudet lamaannuttavat maatalousyrittäjät. Oma mielipiteeni on, että kun kassa on tiukalla, on budjetoinnista eniten hyötyä. Menetelmä olisi varmasti monelle maatalousyrittäjälle apua tuova keino ja siksi ajatusmalli budjetoinnin hyödyttömyydestä täytyisi saada kumottua.

Tutkimustulosten sovellusmahdollisuuksia käytäntöön tuli esiin monia. Näitä olivat esimerkiksi maatalousyrittäjien kouluttaminen lihatalojen ja meijerien osalta budjetointiin. Budjetoinnista tarvittaisiin mediaan lisää näkyvyyttä ja ylipäättään juttua maatalouden taloushallinnon tärkeydestä. Tällä hetkellä kirjoitukset asiasta alan lehdissä ovat todella suppeat. Uudet kone-esittelyt ja teknologiaihmeet saavat palstatilaan käytännöllisten

asioiden edeltä. Yksi kehitysidea olisi lisätä käyttäjäkokemuksia ja hyötyjä budjetoinnista maatalousyrittäjiltä toisille maatalousyrittäjälle ja tuoda esiin yksinkertainen budjetointityökalu. Näissä aiheissa on myöskin jatkotutkimuksille mahdollisuuksia. Dataa voidaan hyödyntää sidosryhmien hankinnassa jatkotutkimuksille. Kehittämiskohteita tutkimustulokset toivat todella runsaasti esiin. Medianäkyvyyttä voitaisiin lisätä kampanjalla jonkin kirjanpitoyrityksen kanssa, jossa tarjottaisiin kokeiluun budjetointityökalu. Käyttäjäkokemus helposta budjettityökalusta pitäisi saada maataloustuottajille ensiksi.

Kulutustottumukset ovat muuttuneet paljon 2000-luvun aikana. Maataloustuotannosta tehdään eettisempää, viljelijää ohjataan tukipolitiikalla eläimille parempiin oloihin. Tuottajahinnat eivät kuitenkaan nouse tässäkään kohdassa, vaikka kauppa saakin parempaa katetta tuotteesta. Myös vastakkainasettelu kasvissyöjän ja lihansyöjän välillä olisi saatava muuttumaan. Kotimaisuusaste kasvissyönnissäkin olisi kaiken A ja O.

Nämä edellä mainitut kehittämissideat ja käytäntöön sovellettavat toimet ovat kuitenkin täysin turhanpäiväisiä, mikäli tuottajahintoihin ei saada merkittävää muutosta.

Maataloustuotanto on tällä hetkellä todellisessa ahdingossa. Tutkimusta tehdessä olen seurannut mediaa kuukausien ajan. Tilannetta pallotellaan puolelta toiselle, mutta kukaan ei halua ottaa vastuuta kannatellakseen kotimaista maataloustuotantoa. Ensisijaisesti tuottajahintojen täytyisi nousta samassa suhteessa kuin täysrehun hinnan.

Elintarvikemarkkinalakia tulisi muuttaa niin, että se ei olisi epäreilu maataloustuottajaa kohtaan. Tällä hetkellä hallituksessa käsitellään kriisipaketteja ja lainoille pidempiä maksuaikoja. Ne ovat kuitenkin hetkittäinen apu jatkuvaan ongelmaan.

Tutkimus oli onnistunut kattavan vastausprosentin perusteella, sekä idearikkaiden asiantuntijahaastattelujen ansiosta. Tutkimusaihe oli ajankohtainen ja puhutteleva kaikin puolin. Jatkotutkimusmahdollisuuksia syntyi työtä tehdessä todella monia. Jos kysely tehtäisiin uudelleen, tulisi panostaa vielä enemmän tutkimuskysymyksiin sekä miettiä uutta henkilöryhmää, josta voitaisiin segmentoida maatalousyrittäjiä, joita kiinnostaa yrityksensä taloushallinta, ja he ovat motivoituneita kassabudjetoinnin tekemiseen. Tutkimukselle asetetut tavoitteet pystyttiin kuitenkin hyvin saavuttamaan suuren vastaajamäärän vuoksi, sekä yksinkertaisen kyselyrunгон avulla. Asiantuntijoiden haastattelu oli kaiken vaivan arvoista ja antoi tutkimustyöhön juuri sopivassa suhteessa näkemyksiä ulkopuolelta. Ennen kaikkea niiden avulla pystyttiin vahvistamaan tutkijan omia olettamia.

LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [PDF-tiedosto]. [Viitattu 29.1.2022]. Saatavana: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Helinko, M. 6.3.2020. Maatilojen määrä vähenee Suomen suurimmassa maatalousmaakunnassa – peltokauppoja hierotaan pohjalaismaakunnissa yhä ahkerammin. [Seinäjoen Sanomat]. [Viitattu 19.2.2022]. Saatavana: <https://www.seinajoensanomat.fi/paikalliset/1488875>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Horwath, R. 2006. The evolution of business strategy. [PDF-Tiedosto]. Strategic thinking institute. [Viitattu 17.2.2022]. Saatavana: <https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/evolution.pdf>
- Härkönen, H. 29.10.2021. Poliittiset keinot sika-alan ahdinkoon ovat vähissä – Luopumistuista keskustelu. [Verkkoartikkeli]. Maaseudun tulevaisuus. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.1575799>
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Karhinen, R., 2019. Uusi Alku – Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkolähde]. Helsinki. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. [Viitattu 14.9.2021.] Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- L 14.12.2018/1121. Elintarvikemarkkinalaki.
- Latvala, T., Väre, M. & Niemi, S. 2020. Maa- ja elintarviketalouden suhdannekatsaus. Helsinki: Luonnonvarakeskus.
- Latvala, T., Väre, M. & Niemi, S. 2021. Maa- ja elintarviketalouden suhdannekatsaus. Helsinki: Luonnonvarakeskus.
- Laurila, I. P. 2004. Maatalouden EU-aika. Teoksessa P. Markkola (toim.) Suomen maatalouden historia III. Helsinki: SKS-kirjat, 349–401.
- Lehtosalo, H., Niemi, J., Kohl, J. & Yrjölä, T. 2020. Askelmerkkejä Suomen maataloudelle vuoteen 2050. Helsinki: Luonnonvarakeskus.
- Lehtonen, S. 6.10.2021. Viljelijä: ”Lannoitteiden hinnannousu järkyttävä, monella vielä kevään lannoitteetkin maksamatta”. [Verkkoartikkeli]. Maaseudun tulevaisuus. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.1584165>
- Lintala, A. 2021. Esimerkki maatalon budjetoinnista.
- Lundén, K. 6.10.2021. MTK esittää kaupan kilpailutuksiin elintarvikelain muutosta. [Verkkoartikkeli]. Maaseudun tulevaisuus. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/ruoka/artikkeli-1.1584894>

- Luonnonvarakeskus taloustohtori. Ei päiväystä. Kannattavuuskerroin. [www-dokumentti].
Luonnonvarakeskus. [Viitattu 5.3.2022] Saatavana:
https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/eufadnadvanced_so/taustatiedot/kannattavuuskerroin/
- Luonnonvarakeskus taloustohtori. Ei päiväystä. Tunnusluvut. [www-dokumentti].
Luonnonvarakeskus. [Viitattu 5.3.2022] Saatavana:
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Tunnusluvut/>
- Marttila, J. 6.10.2021. Maatalouden talouskriisi, tiedotustilaisuus medialle 6.10.2021 [video]. MTK. [Viitattu 10.10.2021]. Saatavana: YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=RzP6Wm4Gk4s&t=241s>
- MTK. Ei päiväystä. MTK. [www-dokumentti]. MTK. [Viitattu 5.3.2022]. Saatavana:
Organisaatio - <https://www.mtk.fi/mtk/MTK>
- Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Kannattava maatilayritys. Tietoa tuottamaan. Pro Agria
- Puljujärvi, I. 10.1.2020. Maanviljelijät kärsivät uupumuksen ja talousvaikeuksien lisäksi nyt syyllistävästä ilmastokeskustelusta: "Ihmiset ovat vieraantuneet tuotannosta". [Verkkoartikkeli]. MTV. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana:
<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/maanviljelijat-karsivat-uupumuksen-ja-talousvaikeuksien-lisaksi-nyt-syyllistavasta-ilmastokeskustelusta-ihmiset-ovat-vieraantuneet-alkutuotannosta/7686746#gs.cgq1cg>
- Rikkonen, P. 2017. Vaihtoehtoisia skenaarioita maataloudesta vuoteen 2030. Helsinki: Luonnonvarakeskus.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousjohtaminen ja toiminnan kehittäminen. Helsinki: Tempest Oy.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita publishing Oy.
- SurveyMonkey. Ei päiväystä. Data-analyysisuunnitelman kehittäminen. [Verkkolähde]. [Viitattu 27.1.2021] Saatavana: <https://fi.surveymonkey.com/mp/how-to-analyze-survey-data/#collection-return>
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. PK- yrityksen budjetointi ja raportointi. 4.uudistettu painos. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Tauriainen, J. 21.9.2021. Kuvio kannattavuuskertoimen laskusta. Helsinki: Luonnonvarakeskus.
- Torikka, T. 5.10.2021. MTK: Wallin vihreille: "Tärkeintä on nyt pitää huoli ruuantuotannon edellytyksistä, jotta ilmastotoimiin voidaan ryhtyä". [Verkkoartikkeli]. Maaseudun tulevaisuus. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana:
<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka/artikkeli-1.1582679>
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1: Kyselyn runko maataloustuottajille.

Maatilayrityksien kassabudjetointi

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Kysely koskee maatilayrityksien kassabudjetointia. Kassabudjetilla tarkoitetaan suunnitelmaa, jossa tuodaan esille yritykselle tulevat rahat ja milloin raha yrityksen kassasta lähtee.

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu

Ikä *

- Alle 30-vuotias
- 30-39v
- 40-49v
- 50-59v
- 60v ja sitä vanhemmat

Koulutus *

- Peruskoulu
- Maatalouden perustutkinto tai ammattitutkinto
- Agrologi/Agrologi AMK
- Maatalous- ja metsätieteiden maisteri
- Muu alan tutkinto, mikä? _____

Maatilan yritysmuoto *

- Perheviljelmä
- Maatalousyhtymä
- Osakeyhtiö

Maatilayrityksen merkitys perheen tuloihin *

- Perheen käyttövarat tulevat täysin maataloudesta
- Maatalouden yritystoiminta on osa-aikaista ja tulolla on merkitystä yksityistalouden rahoituksessa.
- Maatalouden yritystoiminta on osa-aikaista ja yksityistalous rahoitetaan muilla tulonlähteillä, esim. palkkatulolla.

Mikä on maatilasi tuotantosuunta? *

- Maitotila
- Nautatila
- Sikatila
- Broileritila
- Kananmunatuottaja
- Kasvinviljelytila
- Muu, mikä? _____

Laaditaanko maatalousyrityksessäsi kassabudjetti? *

- Kyllä
- Ei

Kassabudjetti laaditaan

- Yrittäjän toimesta

Taloushallinnon ammattilaisella

Millä aikavälillä budjetti laaditaan?

- Kuukausitasolla
- Neljännesvuosittain
- Vuositasolla
- Muulle ajanjaksolle, mille? _____

Onko budjetointi auttanut yritystoiminnan talouden suunnittelussa?

- Kyllä
- Ei

Onko budjetointi motivoinut tulosten saavuttamisessa?

- Kyllä
- Ei

Onko budjetointi auttanut kassan hallinnassa ja maksuvalmiuden ylläpidossa?

- Kyllä
- Ei

Onko budjetointi ohjannut tarvikkeiden hankinnassa?

- Kyllä
- Ei

Onko budjetointi auttanut investointien suunnittelussa?

Kyllä

Ei

Budjettia seurataan:

Kuukausittain

Neljännesvuosittain

Vuosittain

Muulla ajanjaksolla, millä? _____

Ei seurata.

Auttaako budjetin seuranta reagoimaan muutoksiin?

Kyllä. Miten? _____

Ei

Budjetointia ei käytetä, koska: (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sen laatiminen koetaan hyödyttömäksi, miksi _____

Sen laatiminen koetaan liian haasteelliseksi, miksi _____

Sen laatimiseen ei ole löytynyt sopivaa ajankohtaa

Sen teettäminen ammattilaisella on liian kallista

Muu, mikä _____

Mikä saisi sinut budjetoimaan?
