



SAVONIA

KASSAVIRTOJEN HALLINTA LYPSYKARJATILOILLA

TEKIJÄ: Antti Partanen

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala			
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma			
Työn tekijä Antti Partanen			
Työn nimi Kassavirtojen hallinta lypsykarjatililla			
Päiväys	24.4.2015	Sivumäärä/Liitteet	46/2
Ohjaajat Seppo Mönkkönen ja Pirjo Suhonen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuspankki Poppia			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomen lypsykarjatuotanto on siirtynyt entistä suurempaan kokoluokkaan ja siitä on tullut liiketoimintahakuisempaa yritystoimintaa. Tällöin yrittäjien taloudenhallinta taidot ja ammattitaito kannattavaan liiketoimintaan nousevat suureen rooliin. Maitokriisin vallitessa tilojen rahaliikennettä tulee seurata entistä lyhyemmällä tähtäimellä, koska maitotilojen tulot pienenevät merkittävästi vuonna 2015.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin lypsykarjatilallisten kassavirtojen hallintaa maksuvalmiuden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena kuudelle maksuvalmiudeltaan eritasoiselle lypsykarjatilalle Pohjois- Savossa. Maksuvalmiutta selvitettiin tilavierailujen aikana tiloille laadittujen kassabudjettien ja teema-haastattelun avulla. Tarkoituksena oli tarkastella yrittäjien ammattitaitoa kassavirtojen hallintaan ja sekä yritysten tunnuslukujen avulla. Työn alun teoriaosiossa keskityttiin yritystalouden peruskäsitteistöön, joita ovat kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus ja kassavirrat. Lisäksi haastateltiin kahta maatalouden talusasiantuntijaa, joiden haastattelut toimivat työssä katsauksena maitotilojen maksuvalmiuden nykytilanteeseen ja niitä peilattiin myös työn tuloksiin. Loppuyhteenvedossa ja pohdinnassa käsiteltiin opinnäytetyön tuloksia ja etsittiin keinoja tilojen maksuvalmiuden parantamiseen.</p> <p>Tutkimus tuloksissa pyrittiin erittelemään tilojen eroja tulojen ja menojen avulla jakamalla tilat maksuvalmiuden ja yrittäjien ammattitaidon perusteella kolmeen luokkaan: hyvä, keskiverto ja heikko. Luokittelu perustui ensisijaisesti yrittäjien ammattitaitoon. Työn alun hypoteesi, eli lypsykarjatilalliset eivät budjetoi, osoittautui paikkaansa pitäväksi. Lisäksi tilojen menojen suhde tuloihin vaikuttaa eniten yritysten maksuvalmiuden tasoon eikä niinkään tuotomäärät. Tilojen suurimmat menoerät olivat rahoitus ja konekustannukset, joissa esiintyi myös suurimmat yllättävät menot. Johtopäätöksenä tuloksista voi todeta, että tilojen kannattaa aloittaa aktiivinen budjetointi viimeistään nyt, koska maidontuotannon nykytila ja tulevaisuus eivät näytä kovinkaan valoisaalta. Tutkimus todistaa myös sen, että yrittäjän ammattitaidolla on suuri merkitys maksuvalmiuden hallinnassa.</p> <p>Opinnäytetyön luotettavuutta vahvistaa tulosten samankaltaisuus haastateltujen asiantuntijoiden mielipiteisiin. Budjetoinnin merkityksestä on tiedetty aina, mutta sitä ei ole tähän mennessä hyödynnetty. Toivottavasti budjetointi tulee lisääntymään tämän maitokriisin aikana. Luotettavuutta heikentää hieman tilojen luokkajako, joka on tehty vain tämän työn tutkimustiloille. Tutkimuksessa mukana oleva joukko lypsykarjatilallisia ovat valveutuneita yrittäjiä verrattuna keskimäärin Suomen maitotilallisiin, joten luokittelu ei voida käyttää esimerkiksi kansallisessa vertailussa, vaan ennemminkin alueellisessa. Työstä voidaan soveltaa jatkotutkimuksia esimerkiksi vertailemalla velallisten ja velattomien maitotilojen yrittäjien ammattitaitoa ja maksuvalmiutta. Samankaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa myös muille maatalouden tuotantomuodoille.</p>			
Avainsanat maksuvalmius, kassavirta, lypsykarjatila, budjetti			

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Programme in Rural Development			
Author Antti Partanen			
Title of Thesis Cash flow control of dairy farms			
Date	22.4.2015	Pages/Appendices	46/2
Supervisor(s) Seppo Mönkkönen and Pirjo Suhonen			
Client Organisation /Partners POP Bank			
<p>Abstract</p> <p>Finnish dairy farming has become more like business activity and farms are bigger companies than before. Thus professional skills of entrepreneurs play a big role in future. Today do to dominance of milk crisis incomes of dairy farms are at a lower level. That`s why money traffic on a dairy farm must be followed even more than before.</p> <p>This thesis was about cash flows and liquidity on dairy farms. This qualitative study was for six dairy farms located in North Savo. The purpose of the report was to compare entrepreneurial skills and liquidity between these farms. The study methods were a theme interview and cash budget. This budget included separate incomes and out-comes on the farm for one year period. It has made by information of accounting. Beginning of the thesis told basic information of business economics. Those main concepts are profitability, liquidity and financial solidity. After that there were two interviews with agriculture experts. Those interviews` purpose was to check situation of to-day`s dairy farming. The options of experts were also compares to the results of the thesis. The end of the thesis deals with study results and means how the dairy farmers could get better liquidity on their farms.</p> <p>The result chapter has made with classification. The farms were divided into three groups depending on their li- quidity and professional skills of entrepreneurs. Those groups are good, average and weak. The professional skills of entrepreneur were the most important reason in the classification. A hypothesis of the thesis was that dairy farmers do not make budgets. This was correct according to the study results. The biggest problem on the farms was too large costs on the farm. The biggest costs were related to financing and machinery and these also includ- ed surprising costs, for example broken machines. That`s why farmers must start making the budget immediately. The dairy farming is not anymore as profitable as before and the future of milk sector does not seem very bright. Therefore entrepreneurial skills are today even more important.</p> <p>There is a similarity between the results of the thesis and the opinions of the experts which strengthen to reliabil- ity. The meaning of budget has always been known but farmers have not paid enough attention to it. The criticism of the thesis could be the classification which was made only for this study. So this classification cannot be used for every dairy farm in Finland. It only local used. The farms of this study have also better liquidity and professional skills compared to average dairy farms in Finland. The next research could be about comparing dairy farms which have loans and which hasn`t by same principle. This study could also be implemented in other sectors of agricul- ture.</p>			
Keywords liquidity, cash flow, dairy farm, budget			

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	YRITYKSEN TALOUDEN KOLME PERUSPILARIA	8
2.1	Kannattavuus	8
2.2	Maksuvalmius	9
2.3	Vakavaraisuus	10
2.4	Yhteenveto	10
3	LYPSYKARJATILAN KASSAVIRRAT	12
3.1	Kassavirta	12
3.2	Budjetti	14
4	MAKSUVALMIUS JA BUDJETOINTI LYPSYKARJATILOILLA	17
4.1	Rahoittajan näkökulma	17
4.2	Pro- Agria asiantuntijan näkökulma	19
4.3	Yhteenveto	20
5	TYÖN TOTEUTUKSEN KUVAUS JA TUTKIMUSONGELMA	22
5.1	Tavoitteet	22
5.2	Toteutus	23
5.3	Tutkimusmenetelmät	23
5.3.1	Teemahaastattelu	23
5.3.2	Sisällönanalyysi	24
6	LYPSYKARJATILALLISTEN HAASTATTELUT	26
6.1	Budjetin käsittely	26
6.2	Haastattelu	28
7	YHTEENVETO	29
7.1	Tilojen luokkajako	29
7.2	Lypsykarjatilojen tunnusluvut ja maksuvalmius	30
7.3	Yrittäjien ammattitaito	33
8	POHDINTA	37
9	PÄÄTÄNTÖ	40
10	LÄHDELUETTELO	42

LIITTEET

Liite 1 Haastattelun runko

Liite 2 Budjetointityökalu

1 JOHDANTO

Maidontuotanto on yleisin maatalouden tuotanto muoto Suomessa. Lypsykarjatalous on ollut vahvaa kautta historian ja se menestyy tälläkin hetkellä parhaiten suomalaisista maaseutuelinkeinoista. Maidontuottajia on tällä hetkellä noin 8700 ja tiloilla on keskimäärin 31 lypsylehmää. (Kiviranta, 2013) Tilojen määrä vähenee vuosittain, mutta vastaavasti kehittyvien tilojen tuotanto laajenee. Kehittyvät tilat kompensoivat lopettaneiden kohdalla, eli tuotetun maidon määrä Suomessa pysyy suunnilleen samalla tasolla, eli nykyisessä 2242 miljoonassa litrassa/vuosi. Vahvimpina maidontuotannon alueina Suomessa ovat Pohjois- Pohjanmaa, Pohjois- Savo ja Pohjanmaa. Maidontuotanto on kohdentunut näille alueille, koska alueet ovat ilmasto- olosuhteiltaan otollisimpia nurmen viljelyyn, mikä on lypsylehmän pääravinnon lähde. Suurimpia maidontuotannon paikkakuntia ovat Kokkola, Kuopio ja Kiuruvesi, jotka sijoittuvat C- tukialueelle. Maidontuotanto on Suomessa myös merkittävä työllistäjä ja veronmaksaja, joten sen kansantaloudellinen merkitys on suuri. (Vuorisalo, 2014)

Suomalainen maatalous elää tällä hetkellä murroksen aikaa. Markkinoiden muutokset ja vallitseva epävakaa geopoliittinen tilanne ovat aiheuttaneet haasteita useiden tilojen kohdalla. Päätuotteiden ja tuotantopanosten hintojen heilahtelut ovat luoneet haastavimmat toiminta- olosuhteet yrittäjille. Tämä on iskenyt etenkin lypsykarjatilallisiin, joihin esimerkiksi geopoliittinen Ukrainan kriisi vaikuttaa voimakkaimmin pakotepolitiikan kautta. EU:n maataloustukien maksatuksen siirtyminen tuo myös haasteita lypsykarjayrittäjien talouden hallintaan ja rahan riittävyyteen. Tällöin nousee esiin yrittäjän ammattitaito, jolla luodaan pohja koko yrityksen toiminnan jatkuvuudelle tulevaisuudessa.

Yrittäjien taloudenhallinta taidot vaihtelevat paljon maitotilallisten välillä. Taloudenhallinta on osa yrittäjän ammattitaidon kokonaisuutta ja vaikuttaa todella paljon tilan toimintaan joka osa- alueella. Tilan pito vaatii pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta ja suunnitelman seuranta. Tämän lisäksi tulisi vielä päivittää laadittua suunnitelmaa seurannan avulla tarpeen mukaan. Esimerkiksi tulojen ja menojen ennalta suunnittelulla saadaan yleensä hyviä lopputuloksia. Moni yrittäjä elää kuitenkin hetkessä, eli suunnittelee talouttaan vain lyhyellä tähtämellä. Tilanpitäjät keskittyvät enemmän käytännön töihin kuin talouden suunnitteluun ja kirjanpidon laadintaan. Käytännön töiden huolellinen tekeminen on järkevää, mutta talouden suunnittelun laiminlyönti voi johtaa tulevaisuudessa ongelmiin, esimerkiksi rahan loppumisen myötä. Tilan tuotannon kehittäminen myös vaikeutuu, jolloin rahaliikenne varmasti hidastuu tulevaisuudessa. Rahan vähentymisen myötä voi tulla maksuvalmiusongelmia, jotka taas pitkällä ajalla vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen sekä varallisuuteen. Tämä taas johtaa tuotantopanosten ostojen vähentymiseen ja sitä kautta tuotannon heikkenemiseen. (Hyvä maksuvalmius vaatii suunnittelua ja ennakointia, 2011 ss. 22-25)

Tämä opinnäytetyö tehdään lypsykarjatilojen kassavirtojen hallinnasta. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka maitotilayrittäjät osaavat suhteuttaa yrityksensä menot tuloihin maksuvalmiuden hallinnan näkökulmasta heille tehdyn haastattelun ja laaditun kassabudjetin pohjalta. Budjetti laaditaan yhdelle tilikaudelle, eli se seuraa yrityksen lyhyen ajan maksuvalmiutta. Toiminnallinen kyselytutkimus suoritetaan yksityisille lypsykarjatilayrittäjille. Aihe on ajankohtainen, koska tulevaisuus maatalouden saralla näyttää epävakaaalta markkinoiden ja tukipolitiikan osalta ja tällöin budjetoinnin merki-

tys korostuu entisestään. Työssä pyritään löytämään keinoja ja työkaluja tilallisten maksuvalmiuden parantamiseen.

Osuuspankki Poppia

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii rahoituslaitos Osuuspankki Poppia. Poppia kuuluu POP pankkien pankkiryhmään, jonka tunnus on koivunlehti. Osuuspankki Poppia muodostui vuonna 2011, kun Lapinlahden, Kiuruveden ja Vieremän paikallisosuuspankit yhdistyivät. Näin ollen Osuuspankki Poppiaan kuuluu tänä päivänä Kiuruveden, Lapinlahden, Vieremän, Iisalmen, Muhoksen, Oulun ja Jyväskylän konttorit. Poppian pääkonttorina toimii Kiuruveden konttori. (Poppia)

Tänä päivänä Osuuspankki Poppia on Suomen toiseksi suurin paikallisosuuspankki, jonka seitsemässä konttorissa työskentelee yhteensä noin 60 toimihenkilöä. Poppia on yhdessä muiden POP- pankkien kanssa Suomen vakaavaraisin pankkiryhmä. Lisäksi se on palkittu monta kertaa Suomen parhaaksi palveluorganisaatioksi 2000- luvun aikana. Poppian konttoreista suurimpia ovat pääkonttori Kiuruvesi sekä Lapinlahden konttori, joissa on myös suurin osa pankin asiakaskunnasta. Näissä konttoreissa on myös paljon maa- ja metsätalous asiakkaita. Kaupunkikonttoreiden Iisalmen, Oulun ja Jyväskylän asiakaskunta on pääasiassa kaupunkiväestöä. Iisalmessa sijaitsee Osuuspankki Poppian palvelukeskus, jonka kautta kulkevat esimerkiksi maksupalvelu ja lainojen valmistelu. Maatalouden osalta Osuuspankki Poppia on Ylä- Savon suurimpia maatalouden rahoittajia ja sillä on suuri asema alueen maatalouden rahoituksessa. (Poppia)

Osuuspankki Poppian rooli opinnäytetyössä on ohjeistaa ja avustaa työn tekijää yhdessä oppilaitoksen kanssa. Pankki on mukana prosessin jokaisessa vaiheessa alusta loppuun. Se esimerkiksi valitsee haastateltavat tilat asiakasrekisteristään sekä on yhteistyössä tilojen kanssa ennen haastattelua. Pankin puolelta myös valvotaan pankkisalaisuuden säilymistä työn raportoinnin osalta, koska asiakastiedot eivät saa vuotaa julkiseen tietoon. Tämän vuoksi opinnäytetyöstä laaditaan kaksi erillistä raporttia, joista toinen on julkinen ja toinen salainen, joka jää toimeksiantajan sisäiseen käyttöön. Pankin puolelta työssä on mukana henkilöstöpäällikkö Erja Lappalainen ja maatalouden rahoituspäällikkö Mirja Halonen sekä maatalouden rahoitusneuvoja Kirsi Tossavainen.

Osuuspankki Poppia tulee siirtymään vuoden 2015 aikana osaksi OP Pohjola pankkiryhmää. Kyse ei ole fuusioista, vaan Poppia siirtyy OP konserniin itsenäisenä pankkina harjoittaen edelleen omaa liiketoimintaansa. Perusteena yhteenliittymälle on isomman pankin tuomat edut asiakkaille ja paremman menestymisen takaaminen finanssimarkkinoilla. Pankki pystyy tulevaisuudessa tarjoamaan laajemman valikoiman palveluja ja pärjää paremmin kilpailussa muiden rahoituslaitosten kanssa. Osuuspankki Poppian liittyminen OP- ryhmään päätettiin osuuskunnan kokouksessa 18.11.2014. (Poppankki.fi, 2014)

2 YRITYKSEN TALOUDEN KOLME PERUSPILARIA

Suomalaisilla lypsykarjatililla on monia haasteita menestymisen kannalta ajatellen. Yrittäjän taloudenhallintataidot korostuvat nykyään merkittävästi, jos halutaan saada tila taloudellisesti kannattavaksi ja hyvän maksuvalmiuden sekä vakavaraisuuden omaavaksi kokonaisuudeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tilan talouden tulisi olla kunnossa näiltä kaikilta kolmelta osa-alueelta. Kannattavuus, maksuvalmius ja vakaavaraisuus liittyvät merkittävästi toisiinsa ja jos niistä joku osa pettää, niin se vaikuttaa negatiivisesti muihinkin tekijöihin. Sama pätee myös toisin päin, eli esimerkiksi tilan hyvä kannattavuus parantaa maksuvalmius puskuria, jonka kasvaessa myös vakaavaraisuus paranee yrityksessä lisääntyneen oman pääoman myötä. Tämä mahdollistaa investointien toteutuksen ja tilan kehittämisen tulevaisuudessa. (Hyvä maksuvalmius vaatii suunnittelua ja ennakointia, 2011 ss. 22-25); (Mäkinen, 2012 ss. 31-32)

2.1 Kannattavuus

Yritystoiminnan kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen tuottavuutta. Kannattavuus jaetaan kahteen eri muotoon. Absoluuttisella kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen tuottamaa voittoa, eli paljonko rahaa jää tuloista vähennettyjen menojen jälkeen. Suhteellisessa kannattavuudessa taas verrataan yrityksen voittoa esimerkiksi yrityksen pääomaan. Kannattavuus lasketaan yleensä kaavan mukaan: tulos jaettuna liikevaihdolla x 100 %. (E-conomic) Lypsykarjatilän kannattavuutta voidaan tarkastella kokonaistuloksen avulla, jossa tilan tuloista vähennetään kaikki tilan muuttuvat ja kiinteät kustannukset, verot, korkomenot ja poistot. Tuloksen ollessa positiivinen voidaan todeta, että tuotanto on kannattavaa. Näin laaditaan esimerkiksi yrityksen vuositulo (Eklund;ym., 2011 ss. 63-64)

Kannattavuutta tulee tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tärkeää on hyödyntää useita yrityksen talouden tunnuslukuja, kuten esimerkiksi kannattavuuskerrointa, yrittäjätuloa ja oman pääoman tuottoa. Kannattavuuskerroin maatilayrityksessä kuvaa sitä, kuinka tilan tuotto kattaa yrittäjäperheen palkkavaatimuksen ja oman pääoman korkovaatimuksen. Palkkavaatimus asetetaan kohtuulliseksi, jolla yrittäjäperhe pärjää vuoden. Oman pääoman tuottovaatimuksella määritetään se, kuinka paljon tuottoa saadaan yritykseen sijoitetulle rahalle. Kannattavuuskertoimen ollessa 1 yrityksen tulot kattavat yrityksen menot. Tähän tulisi vähintään pyrkiä. (Makkonen;ym., 2013 ss. 12-14); (Maijala, 2009 ss. 15-18)

Suomalaisten lypsykarjatilojen kannattavuus on maatalouden tuotantomuodoista parhain ja vakain. Esimerkiksi vuonna 2014 maitotilojen kannattavuuskertoimet ovat olleet keskimäärin 0,57. Tästä selviää, että suurimmalla osalla tiloista tuotot eivät kata kustannuksia. (MTT, 2014) Kannattavuutta arvioidessa tulee huomioida tilojen väliset erot, koska kannattavuuskerroin voi vaihdella vuosittain melko paljon. Esimerkiksi tilan suuri velkamäärä laskee hyvää tuottoisenkin tilan kannattavuutta joutuessaan suurista vuotuisista rahoitusmenoista. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi juuri sukupolenvaihdon tehneellä tilalla, jonka kaupanteossa on käytetty paljon ulkopuolista rahoitusta. Samoin

kannattavuus voi laskea hetkellisesti rajusti investoinneilla tiloilla samasta syystä. Näiden tilojen kannattavuuden tulisi kuitenkin parantua tulevaisuudessa kasvavien tuottojen ja kulujen tasaantumisen myötä. Lypsykarjatilan menestymiseen vaikuttaa myös yrittäjän ammattitaito, joka aiheuttaa tilakohtaisia eroja kannattavuudessa. Kannattavuus koostuu siis usean tekijän yhteissummasta, ja huomioon tulee ottaa muutkin muuttujat kuin taloudelliset tunnusluvut (Harmoinen;ym., 2008 ss. 30-31)

2.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius on yksi kolmesta yrityksen taloudellista tilannetta kuvaavista käsitteistä. Sitä kutsutaan myös rahoituksen tunnusluvuksi yhdessä vakavaraisuuden kanssa. Se tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, kuinka paljon kassassa on rahaa ja pystyykö yritys selviytymään lyhyen ajan maksuistaan ajallaan. Yrityksen toiminnan säilymisen kannalta on tärkeää, että sen tulot kattavat ainakin toiminnasta syntyvät menot ja rahaa jäisi vielä tämän jälkeen tilille. (Taloussanommat) Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen varoja, jotka ovat nopeasti realisoitavissa rahaksi. Tällaisia ovat esimerkiksi pankkitilien varat, arvopaperit ja vaihto- omaisuus. (Halonen, 2014)

Maksuvalmiutta tarkastellaan taloudellisten tunnuslukujen avulla yleensä kahdella tavalla. Quick ratio kuvaa yrityksen nopeasti realisoitavien rahavarojen suhdetta lyhytaikaiseen velkaan. Eli tarkoittaa käytännössä yrityksen selviytymiskykyä lyhyen ajan veloista, jos ne tulisivat heti maksuun. Quick rationin ollessa yli 1 tai sen yli, niin yritys selviää lyhytaikaisista veloistaan. Jos taas alle 1, niin lyhytaikaiset velat ovat nopeasti realisoitavia varoja suuremmat. Toinen maksuvalmiutta kuvaava tunnusluku on Current ratio, jossa yrityksen rahavarojen lisäksi huomioidaan myös varasto. Eli se kuvaa vaihto- omaisuuden (varasto) ja rahoitusomaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Current ration mukaan maksuvalmius on hyvä, jos tunnusluku on yli 2 ja heikko, jos alle 1. Quick ja current ratio kuvaavat molemmat yrityksen maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä, joten ne eivät anna tarkkaa tietoa yrityksen hetkellisestä maksuvalmiudesta esimerkiksi tilinpäätöskauden aikana. (Karikoski, 2010 ss. 122-127).

Maksuvalmiutta voidaan myös tarkastella pääomien kiertonopeuksilla. Yrityksen sisällä raha kiertää myyntien ja ostojen sekä erilaisten saamisten ja maksujen muodossa. Tätä kutsutaan yrityksen sisäiseksi rahaliikenteeksi eli kassavirraksi. Voidaan tarkastella erikseen esimerkiksi myyntisaamisten ja ostovelkojen suhdetta yrityksen tunnuslukuihin ja määrittää, miten nopeasti raha liikkuu ostajan ja myyjän välillä esimerkiksi laskulle ostettaessa. Myyntisaamisten kiertoaika tarkoittaa sitä, missä ajassa raha siirtyy yrityksen kassaan tavaran myynnin tai palvelun toimituksen jälkeen. Se saadaan laskettua kaavalla: Myyntisaamiset/Liikevaihto x 365 vuorokautta. Ostovelkojen kiertoaika taas on päinvastainen kuin myyntisaamisten kiertoaika ja se lasketaan kaavalla: Ostovelat/Ostot x 365 vuorokautta. Se kuvaa aikaa, jossa ostaja maksaa ostolaskun rahasumman yrityksen kassaan ostohetkestä. Näiden tunnuslukujen tulisi pysyä tasapainossa keskenään, jolloin yritys saisi maksut ajallaan ja pystyisi myös maksamaan laskunsa ajallaan. Kiertoaikojen muutos suuntaan tai toiseen voi visuaalisuutta merkittävästi yrityksen maksuvalmiutta. Esimerkiksi myyntisaamisten kierron ollessa liian

pitkä voi ostovelkojen maksu vaikeutua, koska kassassa ei ole tarpeeksi rahaa. (Kallunki;ym., 2007 ss. 88-90)

Rahoittajan yritysten maksuvalmiuden tarkasteluun soveltuu tunnusluku rahoitustulos. Tämän tunnusluku kertoo yrityksen mahdollisuuksia selvitä lainojen lyhennyksistä, käyttöpääomien lisäyksestä ja investointien omarahoituksesta liiketoimintansa tuotoilla. Luvun avulla nähdään myös jääkö yritykselle jaettavaa tuloa. Tarkoituksena olisi, että ainakin lainojen lyhennykset pystyttäisiin maksamaan ilman lisärahoitusta. Rahoitustulos saadaan laskettua kaavalla: nettotulos + poistot ja arvonalennukset. Rahoitustulos - % taas saadaan kaavalla: $100 * \text{rahoitustulos/liikevaihto}$.

(consulting) Tällä luvulla voidaan tarkastella maatilän maksuvalmiutta hieman selkeämmin kuin esimerkiksi Current ja Quick rationilla.

Maksuvalmiuden seuranta on yrityskohtaista, joten ei voida pelkästään turvautua aikaisemmin esitettyihin tunnuslukuihin. Taloudelliset tunnusluvut antavat hyvää teoreettista tietoa maksuvalmiudesta tilinpäätöksen perusteella, mutta lukujen tulkinta ja yrityksen toiminnan tunteminen käytännössä korostuvat etenkin pienemmissä yrityksissä. Esimerkiksi rahoittaja tekee kokonaiskartoituksen yrityksen maksuvalmiudesta tunnuslukuja tulkiten ja keskustellen asioista yrittäjän kanssa.

(Halonen, 2014)

2.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus eli soliditeetti kuvaa yrityksen varojen ja velkojen suhdetta, ja se määritetään yrityksen taseesta. Yritys on vakavarainen, jos sillä on vähän velkaa suhteessa omaan pääomaan. Toisin sanoen yrityksen ollessa vakavarainen, se pystyy kehittymään ja investoimaan entistä tehokkaammin tulevaisuudessa. Rahoittajat myöntävät myös helpommin rahoitusta vakaavaraiselle yritykselle, kuin jo entisestään paljon velkaa omaavalle. (Kotro, 2007 ss. 68-69)

Vakaavaraisuus tarkastelee yrityksen selviytymiskykyä sen pitkän ajan velvoitteistaan. Sitä arvioidessa verrataan yleensä yrityksen omavaraisuusasteella ja suhteellisella velkaantumisella. Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen oman pääoman suhdetta taseen loppusummaan eli varallisuuteen. Se lasketaan kaavalla $\text{Oma pääoma/Taseen loppusumma} \times 100$. Yrityksen suhteellinen velkaantumisaste lasketaan vuorostaan kaavalla $\text{Vieraspääoma/liikevaihto} \times 100$. Se kuvaa siis vieraanpääoman suhdetta yrityksen liikevaihtoon. (E-conomic)

2.4 Yhteenveto

Tuotannon kannattavuudesta ja yrityksen vakaavaraisuudesta saadaan perusta toiminnan jatkuvuudelle. Maksuvalmius taas kertoo kassassa liikkuvan rahan määrää tulojen ja menojen osalta. Näiden kolmen tekijän tasapaino tekee yrityksen toiminnan mahdolliseksi. Vakavaraisuus määrittää yrityksen pääomat, joilla rahoitetaan tilan toimintaa. Kannattavuus saadaan tulojen ja menojen erotuksesta. Tarkoituksena, että tulot ainakin kattavat menot ja rahaa jäisi vielä jäljelle voiton muodossa. Maksuvalmiudella pidetään yllä esimerkiksi päivittäisen rahaliikenteen toimivuutta. Tarkoituksena on,

että toiminnasta syntyvät tulot käytetään menojen kattamiseen kassan kautta. Kaikkien kolmen osa-alueen toimiessa yrityksen talous on tasapainossa. (Hyvä maksuvalmius vaatii suunnittelua ja ennakkointia, 2011 ss. 22-25)

Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden voi ilmentää myös oheisen talouskolmion avulla (Kuva 1), joka kuvaa yrityksen taloudenhallinnan kokonaisuutta. Tämä on yleinen taloustieteen kuvaustapa näistä kolmesta yrityksen peruspilareista. Jokainen tekijä on jollain tavalla riippuvainen toiseen ja muutokset yhdessä tekijässä vaikuttaa myös muihin kahteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Mäkinen, 2012 ss. 31-33)



KUVA 1. Talouskolmio (Mäkinen, 2012 s. 31)

Yrityksen taloutta kuvaavat tunnusluvut: kannattavuus maksuvalmius ja vakavaraisuus saadaan selville kirjanpidon perusteella. Jokainen ammatti- tai liiketoimintaa harjoittava yritys on kirjanpitovelvollinen Suomessa. (Finlex) Kirjanpitovelvollinen laatii yleensä tuloslaskelman osto- ja myyntitapah- tumiensa perusteella. Lisäksi laaditaan erikseen tase, jossa tulee ilmi yrityksen varallisuus ja velat.

Yksittäisten toiminimeä kantavien yritysten ei kuitenkaan tarvitse laatia kahdenkertaista kirjanpitoa. Ammatinharjoittajan tulee kuitenkin pitää kirjaa tuloistaan, menoistaan, veroista ja maksetuista ko- roistaan sekä tavaroiden ja palvelusten omasta käytöstään. Lisäksi hänen täytyy laatia tuloslaskel- ma, mutta tasetta ei tarvitse laatia. Yrittäjän tulee kuitenkin ilmoittaa yrityksensä varat ja velat tilin- päätöksen yhteydessä. Tämä onnistuu maatilalla esimerkiksi verolomakkeella. (Finlex) Suurin osa maataloista ei käytä kahdenkertaista kirjanpitoa, koska sitä pidetään työläänä. Kahdenkertainen kir- janpito helpottaa kuitenkin yrityksen talouden hallintaa ja suunnittelua, koska siinä nähdään konk- reettisesti minne raha menee ja mistä se tulee.

3 LYPSYKARJATILAN KASSAVIRRAT

Maatalousyriyten kassavirrat poikkeavat toisistaan tuotantomuodoittain. Tulojen ja menojen poikkeavuus ja niiden ajoittuminen vuoden aikana ovat hyvinkin erilaisia esimerkiksi lypsykarjatililla ja lihantuotantoa harjoittavilla tiloilla. Lypsykarjataloudessa säännöllisenä ja suurimpana tulonlähteenä on maito, ja maitotili tilitetään yrityksen kassaan kuukausittain (Itämaito.fi, 2012). Tämä helpottaa merkittävästi tilan kassasuunnittelua, kun tulonlähde on vakaa ja helposti arvioitavissa. Maidon hinta on myös vakaampi verrattuna esimerkiksi lihan hintaan. Lypsykarjatilallisilla kassasuunnittelu on huomattavasti helpompaa kuin esimerkiksi naudanlihan- tai sianlihan tuotantoa harjoittavilla tiloilla, joissa teurastili tulee pari kertaa vuodessa tilan myydessä eläimiään. Näillä tiloilla menojen suhteuttaminen tuloihin on haastavampaa ja se vaatii enemmän suunnitelmallisuutta. Muita tulonlähteitä lypsykarjatilalla voi olla esimerkiksi kasvinviljelytuotteiden ja eläinten myynti sekä koneurakointi. Maataloustuet ovat myös merkittävä osa tilan tuloista, joita ilman moni yritys ei pärjäisi (Maatilan kassanhallinta, 2014 ss. 50-52); (Hyvä maksuvalmius vaatii suunnittelua ja ennakointia, 2011 ss. 22-25)

Maatalousyriyten menot tuotantomuodoittain ovat lähempänä toisiaan tuloihin verrattuna. Lypsykarjatilalla suurimmat menoerät ovat tuotantopanos ostot, joihin sisältyvät esimerkiksi rehut, polttoaineet, kasvinviljelyyn tarvittavat tuotteet ja pienet tarvikeostot. Kasvinviljelyn tuote ostoihin sisältyvät esimerkiksi lannoitteet, siemenet ja kasvinsuojelua aineet. Pienet tarvikeostot sisältävät kaikki tilalle tarvittavat pientarvikkeet, kuten eläinten hoidon tarvikkeet ja työkalut. Toiseksi suurimpana yksittäisenä menoeränä maitotiloilla on yleensä rahoituksen kulut. Monella kehittyvällä tilalla on usein paljon vierasta pääomaa, josta lyhennysten ja korkojen osuus on suuressa roolissa (Rissanen, 2015). Tämän vuoksi on erityisen tärkeää laskea hinta tuotetulle maitolitralla, jotta sitä voidaan verrata litrasta saatavaan tuloon ja pyrkiä parantamaan tuotto- kulu suhdetta paremmaksi. (Munck, 2014)

Kolmantena kokonaisuutena menoista tulee yksityistalouden menot, jotka vaihtelevat todella paljon maitotilojen välillä. Rahoittajan arvio yksityistalouden kokonaismenoista on 30 000 euroa vuodessa, mutta menot voivat olla todellisuudessa jopa kaksinkertaiset tähän verrattuna. Tällä on suuri vaikutus tilan maksuvalmiuteen. (Halonen, 2014)

3.1 Kassavirta

Yrityksen kassavirta "cash flow" kuvaa tarkasti yrityksen rahaliikennettä. Se kuvaa kassaan tulevan ja kassasta lähtevän rahan liikennettä tulojen ja maksujen muodossa (E-economic.fi). Kassaa tarkastellaan yleensä päivä ja kuukausi tasolla, jolloin saadaan ajankohtainen ja selkeä kuva yrityksen maksuvalmiudesta. Toisin kuin tilinpäätöksen avulla, jossa maksuvalmiutta tarkastellaan tilinpäätöspäivänä laadittujen tunnuslukujen pohjalta. Kassavirran laskenta ja seuranta toteutetaan melko yksinkertaisella tavalla. Jokaisen kuukauden kassatuloista vähennetään kuukauden kassamenot ja erotuksena saadaan loppusaldo, joka toimii samalla seuraavan kuukauden kassan alkusaldona. Alkusaldoon siis lisätään aina kuukauden kassatulot ja tästä summasta vähennetään kuukauden kassame-

not. (Mäkinen, 2012 ss. 28-30) Esimerkkinä yrityksen tammikuun kassan loppusaldon on 7500 euroa. Sama summa on helmikuun kassan alkusaldo. Helmikuun kassatulot ovat 9000 euroa ja menot 7000 euroa. Helmikuun kassan loppusaldoksi saadaan: (Alkusaldo 7500 e + kassatulot 9000 e) – kassamenot 7000 e = loppusaldo 9500 e. Kassan rahamäärä kasvoi hieman helmikuussa, joten maaliskuun alkukassa on parempi ja samalla yrityksen lyhyen ajan maksuvalmius parani.

Yrityksen kassavirrat jaetaan usein pienemmiksi kassavirroiksi, jolloin kassasuunnittelun kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu palasten avulla. Kassavirtojen jakoon vaikuttaa yleensä yritysmuoto ja yrityksen toimiala, joten ei voida yleistää miten kukin yrittäjä harjoittaa kassa suunnitteluaan. Usein kassavirrat jaetaan kuitenkin kolmeen osaan, eli juoksevaan, investointien ja rahoituksen kassavirtaan. Juoksevaan kassavirtaan kuuluvat esimerkiksi yrityksen myymistä tuotteista ja palveluista saadut tulot ja niihin kohdistuneet menot. Investointien kassavirran tulot koostuvat yrityksen investointien tuotoista, kuten esimerkiksi vanhojen koneiden myynnistä tai kiinteistöistä saamista tuotoista. Investointien menot taas koostuvat esimerkiksi uusien koneiden ostoista. Rahoituksen kassavirran tulot ovat yleensä uusien lainojen nostoja ja oman pääoman korkoja, ja menot rahoituskuluja, kuten lainojen lyhennys- ja korko menoja. (Kotro, 2007 ss. 77-78); (Mäkinen, 2012 ss. 44-46) Yrityksen kassavirtojen kokonaisuus hahmottuu selkeämmin oheisesta kaaviosta (Kaavio 1).

+ Kassa jakson alussa
 + juoksevat kassatulot
 - juoksevat kassamenot

= Kassa ennen investointeja

+ investointien kassatulot
 - investointien kassamenot

= Kassa ennen rahoituseriä

+ rahoituksen kassatulot
 - rahoituksen kassamenot

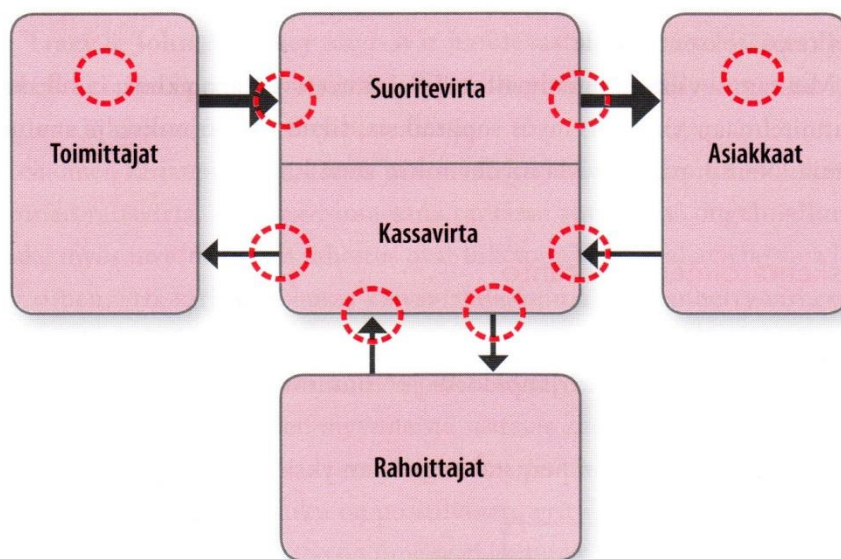
= Kassa jakson lopussa

KAAVIO 1. Malli 1. Vähennyslaskumuotoinen kassavirtalaskelma (Kotro, 2007 s. 77)

Yrityksen rahavirtoja voidaan kuvata myös seuraavalla mallilla (Kuva 2). Tästä näkee yrityksen suoritevirran, joka muuttuu lopulta kassavirraksi. Tekijöinä ovat siis tuotteen toimittajat, asiakkaat ja rahoittajat. Toimittajat toimittavat tuotteen tai palvelun asiakkaalle suoritevirtana ja asiakas maksaa siitä syntyvän summan kassavirtana. Rahoittajien rahaliikenne pyörii kassan kautta, kuten myös aikaisemmin todettiin. Kassavirta syntyy vasta kun raha liikkuu. Suoritevirta on tuotteiden liikkuvuutta ilman rahaa, eli toimitusta. (Mäkinen, 2012 ss. 28-30)

Ajatellaanpa kuvaa lypsykarjatilan näkökulmasta. Maitotilayrittäjä on toimija, joka toimittaa maidon meijerille. Eli suoritevirta syntyy, kun maitoauto hakee maidon tilalta. Meijeri on maitotilan "asiakas",

joka maksaa maidon tilityshinnan tuottajalle. Rahoittajan toimenkuva on tukea tilan tuotantoa rahoituksen muodossa, josta syntyy yrityksen rahoitustulot. Rahoittaja saa myös osansa yrityksen tuotoista esimerkiksi lainoista maksettuina korkoina. Näin syntyy maidontuottajan kassavirta oheisen kaavion mukaan soveltaen.



KUVA 2. Yrityksen elämän syke näkyy kassasuunnitelmassa (Mäkinen, 2012 s. 28)

3.2 Budjetti

Yrityksen kassavirtoja voidaan tarkastella menneisyydessä tapahtuneiden rahavirtojen muodossa tilinpäätöksen avulla, tai tulevaisuuden rahavirtoja arvioiden budjetin muodossa. Tilinpäätöksellä saatujen tietojen pohjalta voidaan laatia kokonaiskuva esimerkiksi yrityksen rahaliikenteestä vuosi tasolla tuloksen ja taseen tunnuslukuja hyödyntäen. Tämä ei kuitenkaan ole riittävän varma arviointitapa yrityksen talouden hallinnassa, vaan mukaan tarvitaan myös tulevaisuuden rahavirtojen arviointia eli budjetointia. Tärkeää olisi, että kassavirtojen hallinnassa säilyisi kehitys jatkumo menneestä tulevaisuuteen nykyhetken kautta. Tämä on kassan hallinnan punainen lanka. (Mäkinen, 2012 ss. 42-44) Tilinpäätöksien avulla saatujen tunnuslukujen perusteella yrityksen rahavirtojen ja niiden mahdollisen muutoksen arvioinnin yhteistuloksella saadaan laadittua tulevaisuutta ennakoiva kassavirtalaskelma eli budjetti.

Budjetti eli tulo- ja menoarvio on työkalu, jolla suunnitellaan tulevaisuuden rahaliikennettä yrityksessä. Budjetteja voidaan laatia lyhyen ja pitkän ajan tarkastelujaksoille, kuten esimerkiksi kuukauden, neljännes vuoden, vuoden tai useamman vuoden jaksolle. Budjetteja on kahdenlaisia: tulos- ja rahoitusbudjetteja. Tulosbudjetti laaditaan yrityksen tuloslaskelman mukaan tilikaudelle kerrallaan eli se on toisin sanoen yrityksen seuraavan tilikauden tulosennuste. Isommissa yrityksissä tulosbudjetti koostuu osabudjeteista, joita ovat esimerkiksi myynti, osto, markkinointi ja investointien osabudjetit. Näistä koostuu yhteisesti koko yrityksen tulosbudjetti, yleensä yritysjohton toimesta. Rahoitusbudjetti taas sisältää yrityksen kassabudjetin, rahoitussuunnitelman ja tase-ennusteen. Kassabudjetti laaditaan yleensä tulosbudjetin pohjalta, joista muodostetaan lopulta yrityksen seuraavan tilikauden tase-ennuste (Lindfors;ym., 2008 ss. 15-19); (Mönkkönen, 2014)

Puhuttaessa lyhyen aikavälin suunnittelusta, budjetoitajakso on yleensä enintään yksi vuosi. Keskipitkän aikavälin budjetti laaditaan 1- 5 vuoden ajanjaksolle ja pitkän aikavälin suunnitteluun tarkoitettu budjetti yli viideksi vuodeksi (Maatilan kassanhallinta, 2014 ss. 51-52). Pitkän aikavälin budjetit laaditaan enemmän suuremmissa yrityksissä ja niiden ennusteet ovat huomattavasti epätarkempia kuin lyhyemmän aikavälin budjeteissa. Lypsykarjatiloiilla keskipitkän- ja pitkän aikavälin budjetoinnista voisi olla hyötyä esimerkiksi investointeja suunniteltaessa. Niistä olisi hyötyä myös rahoitusta hakiessa, jolloin rahoittaja näkisi yrittäjän suunnitelmallisuuden tilansa toiminnan kehityksessä positiivisena tekijänä (Halonen, 2014).

Kassabudjetissa tulot ja menot jaksotetaan yleensä kuukausitasolle rahavirtojen mukaan, kun taas tulosbudjetissa käytetään suoriteperusteisuutta tarkastelu jaksona koko tilikausi. Kassabudjetti antaa tarkemman arvion yrityksen lyhyen ajan maksuvalmiudesta ja se on realistisempi, koska se kuvaa rahan liikkuvuutta tarkasti. Suoriteperusteinen tulosbudjetti ei huomioi esimerkiksi siirtyviä ja myöhemmin maksettuja maksuja tai saamia, koska kaikki suoriteperusteiset tapahtumat merkitään niiden tapahtuneelle tilikaudelle. Esimerkiksi laskulle tehty osto, jonka maksu suoritetaan vasta seuraavana tilikautena, merkitään tulosbudjettiin, vaikka raha liikkuu vasta seuraavana vuonna. Kassabudjetti taas huomioi vain liikkuvan rahan, joten sitä voidaan pitää luotettavampana. Kassabudjetti on oiva suunnittelu väline lyhyellä aikavälillä esimerkiksi rahoitusta hakiessa. (Halonen, 2014) Laadittu budjetti vaatii kuitenkin jatkuvaa seuranta ja päivitystä tilikauden aikana, koska arvioihin tulee varmasti joitain muutoksia tulevaisuudessa. Voisikin sanoa budjetin olevan hyödytön työkalu ilman seuranta (Lindfors;ym., 2008 ss. 15-19,49); (Mönkkönen, 2014).

Budjetoinnissa voidaan käyttää useita erilaisia budjetoitetekniikoita. Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja yrityksen toteutunutta liiketoimintaa verrataan siihen pitkän tilikautta. Tämä on perinteisin ja yksinkertaisin budjettimalli Pk - yrityksillä. Tarkistettavassa budjetissa ennalta laadittua tulo- ja menoarviota päivitetään toteutuneen liiketoiminnan mukaan tilikauden aikana tietyin väliajoin. Yleisesti käytetty ajanjakso on kvartaalitalouden mukaan toimiva neljännesvuosi menettely. Kolmas budjettityyppi eli rullaava budjetti elää jatkuvassa muutoksessa. Siinä budjetoidun kuukauden perään lisätään aina uusi kuukausi tai vuosineljännes, eli budjetoitavan kauden päätöstä siirretään eteenpäin. Neljäs vaihtoehto on liukuva budjetti, jossa on budjetoitu vain yrityksen kiinteät kustannukset. Muuttuvat kustannukset kirjataan toteutuneen toiminta-asteen mukaan. (E-conomic.fi); (Lindfors;ym., 2008 s. 16)

Yrityksen budjetin laatiminen ei ole pakollinen toimenpide, kuten esimerkiksi tilinpäätös. Suuremmat yritykset laativat pääsääntöisesti budjetteja, mutta pienemmillä yrityksillä sitä ei välttämättä ole laadittu. Nämä yritykset perustavat taloutensa hallinnan tilinpäätöstietojen ja oman yrittäjä ammattitaidon varaan. Budjettien laatiminen on kuitenkin yleistynyt jonkin verran ja se onkin oikein järkevää. (Lindfors;ym., 2008 ss. 15-19) Esimerkiksi pankit suhtautuvat yrityksen rahoittamiseen huomattavasti positiivisemmin, mitä enemmän he ovat laatineet suunnitelmia ja laskelmia yrityksensä taloudesta ja tulevaisuuden suunnittelusta. (Halonen, 2014) Tulevaisuudessa budjetoinnin uskotaan li-

sääntyvän maidontuotannossa, koska maidontuotanto ei ole enää yhtä varma ja tasatuloista yritystoimintaa kuin ennen. (Mönkkönen, 2014)

4 MAKSUVALMIUS JA BUDJETOINTI LYPSYKARJATILOILLA

Maatalousmarkkinoiden kokonaisvaltainen hahmottaminen on tärkeää alalla toimiville yrittäjille ja asiantuntijoille. Tämä taito tulee korostumaan lisää tulevaisuudessa markkinoiden hallitessa entistä enemmän maaseutuelinkeinoja. Maksuvalmiuden ja budjetoinnin näkökulmasta yrityksen toiminnan suunnittelu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tulee olemaan ratkaisevassa roolissa yrityksen menestymisen kannalta ajatellen. Kuten aikaisemmin todettiin, viljelijän ammattitaito ja tuotannon suunnitelmallisuus tulevat olemaan menestymisen tärkeimpiä avaimia tulevaisuudessa.

Tämä kappale on yleiskatsaus lypsykarjatalouden nykytilanteeseen maksuvalmiuden ja budjetoinnin näkökulmasta. Katsaus on laadittu kahden maataloussektorilla toimivan asiantuntijan haastattelujen pohjalta. Ensimmäinen asiantuntija on Osuuspankki Poppian rahoituspäällikkö Mirja Halonen. Halonen tekee katsauksen rahoittajan näkökulmasta maidontuotannon nykytilanteesta. Toisena asiantuntijana on haastateltu ProAgria Pohjois- Savon markkinointi ja myyntijohtaja Tuomo Rissasta. Hänen näkökulmansa on neuvontaorganisaation puolelta ja se toimii ulkoisena näkökulmana verrattuna tämän työn toimeksiantajan pankin sisäiseen näkökulmaan. Kappaleen lopuksi tehdään yhteenveto asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta.

4.1 Rahoittajan näkökulma

Rahoittajan näkemyksen mukaan lypsykarjatilojen maksuvalmius on tällä hetkellä yleisesti hyvällä tasolla. Tilojen väliset erot ovat suuria ja ammattitaidolla on iso merkitys rahaliikenteen hallinnan suhteen. Osa tilallisista ymmärtää kassavirtansa todella hyvin ja osa ei ollenkaan. Tämä jälkimmäinen ryhmä on rahoittajalle suurempi riski. Halosen mukaan vasta investoineet tilat ovat suurimmissa vaikeuksissa maksuvalmiutensa osalta, koska ne omaavat yleensä suuren velkataakan. Hyvän maksuvalmiuden omaava tila on sellainen, joka selviää lyhyen ja pitkä aikavälin velvoitteistaan ja kassaan jäisi vielä tämän jälkeen rahaa puskuriksi yllättävien menojen varalta. Hyvää maksuvalmiutta kuvaa myös kulujen suhde tuottoihin. Halosen mukaan maksuvalmius on hyvällä tasolla, kun kulut ovat 50- 60 % liikevaihdosta. Rahan kierto nopeuden yrityksessä tulisi myös pysyä vakaalla tasolla. Vuonna 2015 se tulee luultavasti hidastumaan. Esimerkiksi lainojen lyhennyslykkäyksiä on jo haettu etukäteen maitotilallisten aloitteesta. Investointien osalta vuosi tulee olemaan myös hiljainen (Halonen, 2014).

Rahoittaja seuraa aktiivisesti asiakasmaitotilojensa kassavarojen kehitystä. Kassavarat ovat riittävällä tasolla, kun ne ovat noin 10 % liikevaihdosta. Varojen vähentyessä myös riski rahojen riittävydestä kasvaa. Liian korkeat kassavarat voivat myös olla negatiivinen asia, koska tällöin raha ei ole tehokkaassa käytössä. Korkeiden kassavarojen omaaville tiloille voidaan suositella esimerkiksi lainojen kovempaa lyhennystä, uusien mahdollisesti suunniteltujen investointien toteutusta tai rahojen sijoittamista sijoitusinstrumentteihin (Halonen, 2014).

Tilojen väliset erot maksuvalmiudessa johtuvat pääasiassa yrittäjän taloudenhallinta taidoista. Huonon maksuvalmiuden omaavilla tiloilla ongelmat johtuvat usein ylisuurista menoista. Halosen mukaan eniten vaihteleva meno on yksityistalous, jossa on todella suuria tilakohtaisia eroja. Tuotantokustannusten määrä suhteessa tilan tuottoihin heikentää myös monen tilan maksuvalmiutta. Tuotantokustannusten kasvua voi tulla esimerkiksi suurista ostorehujen määristä, korkeista koneiden korjaus- ja huoltomenoista ja tai jostain muusta odottamattomasta menosta. Eläinten sairastuminen heikentää myös tilan maksuvalmiutta lisääntyneinä lääkintämenoina ja vähentyneinä maitotuloina. (Halonen, 2014)

Rahoittajan näkökulmasta luottoriski kasvaa tilan maksuvalmiuden heikentyessä. Korkean velkataakan omaavalla tilalla on paljon kuluja lainoistaan vuositasolla, joten maksuvalmiuden huonontuessa luotonsaanti tuleviin investointeihin heikentyy varmasti. Viljelijöillä voi olla luottoja myös muista rahoituslaitoksista tai kaupoista. Monella huonon maksuvalmiuden omaavalla tilalla on tapana käyttää tulonsa etupainotteisesti, joka johtaa usein negatiiviseen kierteseen. Negatiivinen kierre johtaa pahimmassa tapauksessa noidankehään, jossa tulot eivät riitä menojen kattamiseen pitkällä aikavälillä. Tästä seuraa maksuvalmiuden heikkeneminen ja pahimmassa tapauksessa kassakriisi ja luottotietohäiriöt maksamattomista laskuista (Halonen, 2014).

Rahoittaja reagoi tilojen maksuvalmiuden heikkenemiseen ottamalla yhteyttä asiakkaaseen ja keskustelemaan aluksi tilanteesta hänen kanssaan. Halosen mukaan jatkuvan seurannan avulla pyritään ennaltaehkäisemään tilojen maksuvalmiuden heikentymistä ja ongelmiin pyritään puuttumaan hyvissä ajoin. Yrittäjältä voidaan pyytää esimerkiksi lisäselvityksenä talouskirjanpitolietoa, jonka avulla ongelma pyritään ratkaisemaan yhdessä. Tarvittaessa käytetään apuna ulkoista asiantuntija lausuntoa, joka voi olla esimerkiksi Pro- Agrian asiantuntija. Tavoitteena on tiedonvaihdon jakaminen rahoittajan ja yrittäjän välillä aina tarpeen tullen. Tämä jo itsessään toimii ongelman ehkäisy keinona. (Halonen, 2014)

Haastattelun siirtyessä keskusteluun lypsykarjatilallisten budjetoinnista Halonen toteaa, että se on harvinaista. Monella tilallisella on jonkinlainen tulo- ja menoarvio mielessään, mutta paperille ei budjetoitu juuri kukaan asiakaskunnasta tällä hetkellä. Kiinnostus budjetointia kohtaan on kuitenkin herännyt viime aikoina johtuen epävakasta maatalouden markkinatilanteesta. Nuoremmat viljelijät ovat keskimääräistä kiinnostuneempia budjetointia kohtaan kuin vanhemmat. Samoin suurempien lypsykarjatilojen yrittäjät ovat kiinnostuneempia kuin pienempien. Budjetointi tulee varmasti lisääntymään tulevaisuudessa. (Halonen, 2014)

Halonen mukaan vuoden 2015 ennustaminen maidontuotannossa on vaikeaa, mutta hän uskoo vuoden tuovan tullessaan muutoksia sektorin epävarmuudesta johtuen. Etenkin maidon tuotannon tukien mahdollinen poistuminen huolestuttaa. Hän uskoo investointien menevän jäihin tiloilla ja lainojen lyhennyslykkäyksiä joudutaan varmasti käyttämään. Tilanne ei vaikuta kokonaisuudessaan hyvältä. (Halonen, 2014)

4.2 ProAgria asiantuntijan näkökulma

Tuomo Rissasen mukaan maitotilojen maksuvalmiuden taso on hyvä tällä hetkellä. Tilat ovat saaneet hyvää maidon tuottajahintaa vuonna 2014 sekä loppuvuonna maksetut tuet tukevat myös kasvaa. Lypsykarjatilojen maksuvalmiuden vaihtelu on suurta vuoden sisällä. Rahaa on yleensä eniten käytettävissä alku- ja loppuvuodesta. Alkuvuonna maidontuottajille on maksettu tähän asti hyvä maidon jälkitili, joka on lähes yhden kuukauden tilityksen verran. Loppuvuonna maksetut maataloustuet ovat taas nostaneet kassavaroja tähän mennessä. Vastaavasti vähiten rahaa on kassassa loppukesästä, kun kasvukauden menot ovat verottaneet kassaa. (Rissanen, 2015)

Lypsykarjatilojen maksuvalmius vaihtelee tilakohtaisesti todella paljon. Heikkoina tiloina maksuvalmiudeltaan Rissanen näkee vasta investoineet tilat sekä tuotanto-ongelmaiset tilat. Heikkojen tilojen yleisimpiä ongelmia tuotantotasolla ovat yrittäjän ammattitaidon puute, vähäiset tulot tuotannosta sekä rehustuksen ja ruokinnan heikkous. Huonoon maitotuotokseen vaikuttaa yleensä eniten karjan ruokinnan heikkous. Nurmen laadun ja määrän suhteeseen kannattaa siis panostaa. Lisäksi rehujen käyttö ruokinnassa on merkittävässä roolissa. Rehuntuotantostrategiat ostorehujen ja itse tuotettujen rehujen kanssa vaikuttavat merkittävästi kustannuksiin. Suuret ostorehujen määrät kasvattavat tilan rehukustannusta todella paljon. Ulkoisen työvoiman käyttö lisää myös tilan kassamenoja. Yrittäjän tulisikin kiinnittää huomiota oman työmääränsä ja ulkopuolisen työn suhteeseen. Onko järkevämpää käyttää enemmän ulkopuolista työvoimaa oman jaksamisensa kannalta vai pyrkiä tekemään itse mahdollisimman paljon, jolloin hän säästäisi rahallisesti? Tähän ratkaisuun vaikuttaa myös tilan koko. Maitotilojen suuria yllättäviä menoja ovat yleensä konerikot, joista koituvat kustannukset voivat horjuttaa kassaa merkittävästi. (Rissanen, 2015)

Rissasen mukaan neuvontaorganisaatio pyrkii toimimaan ennaltaehkäisevällä tavalla tilojen maksuvalmiutta ajatellen. Asiakas on yleensä se osapuoli, joka on ensin yhteydessä neuvojaan yrityksensä taloustilanteen heikentyessä. ProAgria seuraa kuitenkin säännöllisesti asiakastilojensa tilannetta ja tekee uusia talouslaskelmia tilanteen niin vaatiessa. Ongelmanratkaisut pyritään toteuttamaan yhdessä asiakkaan kanssa. Mukana voi olla myös pankki, jos laskelmissa joudutaan tarkastelemaan esimerkiksi rahoitusta. Tärkeintä olisikin asiakkaan, neuvontaorganisaation ja rahoittajan keskinäinen keskustelu ja tietojen vaihto avoimelta pohjalta. Tämä toimisi ennaltaehkäisevästi jokaisen osapuolen kannalta ajateltuna. (Rissanen, 2015)

Rissanen on samoilla linjoilla Halosen kanssa siitä, että lypsykarjatilalliset eivät harjoita budjetointia. Valveutuneet tilat tietävät budjetoinnin merkityksen ja ovat asiasta kiinnostuneita, mutta silti alle 10 % tiloista tekee budjetin. Neuvontaorganisaatio ProAgria toteuttaa jonkin verran budjetointia asiakkaidensa pyynnöstä, mutta laskelmat tehdään ennemminkin pitkälle kuin lyhyelle aikavälille. Budjetointi tulee Rissasen mukaan lisääntymään tulevaisuudessa ja myös neuvontaorganisaatiot tulevat tarjoamaan kattavammin budjetoinnin palveluja. (Rissanen, 2015)

4.3 Yhteenveto

Yhteenvetona Halosen ja Rissasen haastattelujen pohjalta voisi sanoa, että maksuvalmiuden hallinnan suunnittelun täytyy lisääntyä ja se tulee lisääntymään tulevaisuudessa maatalousmarkkinoiden epävakaudesta johtuen. Yrityksen talouden hallinnan osa-alueiden merkitys korostuu sekä lyhyen että pitkän välin taloussuunnittelussa. Lyhyen aikavälin taloussuunnittelua toteutetaan esimerkiksi kassabudjetoinnin avulla kuukausitasolla vuodeksi kerrallaan. Äkilliset muutokset markkinoilla lisäävät entistä enemmän tarvetta lyhyen aikavälin talouden suunnitteluun ja seurantaan.

Vuosi 2015 tuo varmasti tullessaan epävarmuutta. Tästä kertoo myös asiantuntijoiden epävarmuus esimerkiksi maidon hinnan kehityksestä ja maataloustuotteiden markkinoista. Tällöin jyvät alkavat erottua akanoista tilakohtaisella tasolla tarkasteltuna. Halosen ja Rissasen mukaan erot tilojen välillä ovat suuria yritystalouden ja maksuvalmiuden näkökulmasta tarkasteltuna. Maidon hinnan pudotus ja tukien maksatuksen viivästyminen iskee eniten jo maksuvalmiudeltaan epävakaisiin tiloihin, jolloin vaarana on pahimmassa tapauksessa kassakriisi eli rahan loppuminen. Hyvätkin tilat joutuvat luultavasti säästämään kuluissaan, koska maitotilojen tulot ovat erittäin riippuvaisia maidon hinnasta ja tuista. Investointeja onkin jo lykätty ja lainoihin haettu lyhennyslykkäyksiä (Halonen, 2014). Tämä kertoo tilanteen vakavuudesta, jonka ainakin osa yrittäjistä on hahmottanut. Uskoisin, että tämä heireillä oleva joukko selviää paremmin tulevasta vuodesta kuin se, joka tekee asioille jotain vasta viime hetkellä.

Haastattelujen pohjalta voi todeta, että maitotilallisten menestymiseen eniten vaikuttava tekijä on ammattitaito. Molemmat Halonen ja Rissanen korostavat tätä ominaisuutta. Maksuvalmiusongelmat tulevat yleensä ammattitaidottomille yrittäjille, jotka elävät yli varojensa eivätkä suunnittele tilansa taloutta pitkällä jäniteellä. Tämä joukko viljelijöitä elää oikeastaan kädestä suuhun periaatteella. Eli kaikki raha mikä tulee, myös menee, eikä kassapuskuria pääse syntymään. Muut maksuvalmiutta heikentävät seikat, kuten tuotantopanosten suuret kulut ja karjan ruokinnan suunnittelun heikkous johtuvat pääasiassa ammattitaidottomuudesta. Tietenkin ulkoiset tekijät, kuten markkinat, sääolosuhteet ja onnettomuudet eivät ole juurikaan yhteydessä yrittäjän ammattitaitoon. Juuri ulkoiset tekijät ovatkin tämän hetken suurin uhka lypsykarjatilallisille.

Halonen ja Rissanen korostavat yrittäjien ja muiden maataloussektorin toimijoiden aktiivista yhteydenpitoa keskenään. Tällaista toimintaa on jo paljon useiden yrittäjien kanssa. Esimerkkinä yrittäjän, rahoittajan ja neuvontaorganisaation välinen keskinäinen viestintä on tällaista. Näin kannattaa toimia jatkossa ja vielä entistä tiiviimmin kuin nykyään, koska tästä järjestelystä hyötyvät kaikki osapuolet ja se lisää toimijoiden välistä luottamusta. Yrittäjä hyötyy tilanteesta saamiensa neuvojen ja ongelmaratkaisutyökalujen avulla. Rahoittaja pysyy paremmin tilanteen tasalla esimerkiksi tilan lainojenhoito kyvystä ja voi näin suunnitella lyhennysaikataulua tilan toiminnan tehokkaan jatkuvuuden säilyttäen, ja omien luottotappioriskien minimoimisen kautta. Neuvoja taas hyötyy myös pysymällä tilanteen tasalla asiakkaastaan ja voi jatkossa tarjota hänelle entistä parempia neuvoja. Lisäksi neu-

vontaorganisaation maine ja luottamus asiakkaan mielestä luultavasti paranee. Toimivalla yhteispe-
lillä kriisistä selviämismahdollisuudet parantuvat huomattavasti.

Haastateltavat rahoituspäällikkö Mirja Halonen ja markkinointi- ja myyntijohtaja Tuomo Rissanen
ovat alan sektorinsa huippuasiantuntijoita, joiden lausunnot ovat luotettavia maidontuotannon nyky-
tilanteesta. Haastattelut toteutettiin hieman eri aikoihin, joten Rissanen haastattelussa tietoa maito-
markkinoiden muutoksesta oli enemmän tarjolla kuin Halosen. Näkemykset osoittavat samankaltai-
suutta vertaillen muihin tietolähteisiin, kuten esimerkiksi Mönkkösen (2014) ja Keskisen (2014) lau-
suntoihin. Uskoisin, että heidän ennustuksensa tulevat osumaan lähelle todellisuutta vuoden 2015
maidontuotannon tilannetta tarkastellen.

5 TYÖN TOTEUTUKSEN KUVAUS JA TUTKIMUSONGELMA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka maidontuottajat hallitsevat yrityksensä rahaliikenteen maksuvalmiusnäkökulmasta. Tutkimukseen lähdetään taustaolettamuksella, että lypsykarjatilalliset eivät budjetoi. Yrittäjien maksuvalmiuden hallinnassa on todella suuria eroja, joten tässä työssä selvitetään, miten he arvioivat rahan riittävyyden yrityksensä kassassa (Halonen, 2014); (Rissanen, 2015). Osa haastateltavista maitotiloista omaa erinomaisen maksuvalmiuden, joten taustalta löytyy varmasti jonkinlaista talouden suunnittelua ja rahaliikenteen ennakkointia. Huonon maksuvalmiuden omaavat tilat taas tarvitsevat erityistä tukea, jotta saavat yritystoiminnastaan kannattavaa.

Tilavierailujen aikana yrittäjille havainnollistetaan rahavirtojen liikkuvuutta tilalle laaditun kassabudjetin avulla, johon on budjetoitu vuoden 2015 tulot ja menot yrityksen kirjanpidon pohjalta. Lopuksi tehdään yhteenvedot sekä tilan maksuvalmiudesta eritellen hyvät ja huonot tekijät sekä yrittäjän ammattitaidosta kassavirtojen hallinnan näkökulmasta.

5.1 Tavoitteet

Opinnäytetyöllä haetaan ratkaisua ja vastauksia ydinkysymykseen, kuinka maidontuottajat ymmärtävät yrityksensä kassavarojen liikkuvuuden ja millainen vaikutus sillä on tilan maksuvalmiuteen. Työn tulosten tulisi antaa tietoa siitä, miten lypsykarjayrittäjät osaavat suhteuttaa tilansa tulot ja menot kassavirran hallinnan näkökulmasta. Millä keinoilla lypsykarjatilalliset hallitsevat maksuvalmiuttaan ja mitä työkaluja he tarvitsevat sen parantamiseksi? Näistä lähtökohdista haastatteluihin lähdetään.

Haastattelulla ja laskentatyökalun esittelyllä pyritään selvittämään ongelmakohtia, joita tilojen maksuvalmiudessa mahdollisesti ilmenee. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ilmeneviin ongelmiin, joita voitaisiin tarjota tiloille tulevaisuudessa, esimerkiksi maatalouden neuvonnan ja tiedottamisen kautta. Toimeksiantaja taas voi käyttää hankittua tietoa esimerkiksi ennaltaehkäisemään asiakkaidensa maksuvalmiuden heikentymisen riskien hallinnan avulla. Muita hyödynsaajia toimeksiantajan lisäksi voivat olla esimerkiksi oppilaitos, neuvontaorganisaatiot, opiskelijat ja tietenkin maatalousyrittäjät.

Viljelijöitä haastatellaan tilakäyntien aikana ja selvitetään esimerkiksi, kuinka tarkasti he laativat budjettinsa vuosi- ja kuukausitasolla tai laativatko ollenkaan. Haastatteluissa selvitetään myös, miten he seuraavat budjetin toteutumista ja kuinka he reagoivat kassavirran muutoksiin. Lisäksi heille esitellään oppilaitoksen laatimaa valmista vuosibudjetointityökalua, jonka he saavat käyttöönsä. Työkalun avulla he voivat tulevaisuudessa suunnitella ja kartoittaa tilansa maksuvalmiutta paremmin.

Esimerkkinä ongelmatilanne, jossa viljelijä on suunnitellut maksavansa väkilannoitelaskun viljoista saatavilla myyntituloilla sadonkorjuun jälkeen. Kasvukauden satotaso jää kuitenkin paljon odotettua heikommaksi sääolosuhteiden vuoksi ja siitä saatava tulo ei riitä kattamaan lannoitelaskua. Tällöin tulee tilanne, jossa viljelijän on reagoitava kassavirran yllättävään muutokseen. Hänen täytyy tehdä

muutoksia yrityksensä budjettiin ja etsiä lannoitelaskuun menevä raha jostain muusta tulo- tai rahoituslähteestä. Jos hänen loppuvuoden tulot on jo budjetoitu muihin menoihin eikä ylimääräistä rahaa ole käytettävissä laskun maksuun, niin hän kääntyy esimerkiksi rahoituslaitoksen puoleen ja pyytää lyhytaikaista luottoa laskun maksamiseen. Tällainen on yksi esimerkki tilanteesta tilan talouden hallinnassa, jota opinnäytetyön avulla kartoitetaan ja pyritään ennaltaehkäisemään tulevaisuudessa. Kyseiset tilanteet tulevat myös pankille yllätyksinä ja ovat lisääntyessään riski pankin liiketoiminnassa asiakkaan maksukyvyyn heikkenemisen myötä. (Halonen, 2014)

5.2 Toteutus

Lypsykarjatilallisten haastattelut toteutetaan kuudelle maksuvalmiudeltaan eritasoiselle tilalle kvalitatiivisen haastattelututkimuksen keinoin. Tilat käsitellään raportissa yksi tila kerrallaan kokonaisuutena. Työvaiheet etenevät suunnittelusta ja budjetin laadinnasta haastatteluun, jonka jälkeen saatu materiaali puretaan litteroimalla ja analysoimalla tilan maksuvalmiutta ja tämän talouden osa-alueen hallintaa kartoittamalla. Tilavierailun aikana budjetin käsittely ja haastattelu jaetaan omiksi osioiksi, ja ne myös raportoidaan erikseen omista näkökulmista. Budjetin käsittelyn tarkastelu näkökulma raportoidaan laaditun budjetin ja numerotiedon perusteella ja haastattelu osiossa tarkastellaan yrittäjän ammattitaitoa maksuvalmiuden hallinnassa.

Opinnäytetyö toteutetaan pääasiassa kenttätutkimuksena jalkautumalla maitotiloille. Iso osa työajasta kuluu varmasti tilakäyntien ympärille, niiden suunnitteluun, toteutukseen ja raportointiin. Työhön lähdetään ongelmratkaisu näkökulmasta. Ongelmakohtat ja riskitekijät kassavirtojen hallinnassa pyritään kartoittamaan haastattelujen avulla, joista tehdään yhteenveto. Tämän jälkeen pyritään etsimään keinoja, joilla maksuvalmiusongelmia saataisiin ennaltaehkäistyä.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimushaastatteluna kuudelle eri lypsykarjatilalle. Tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu ja aineiston käsittely ja raportointi toteutetaan sisällönanalyysin avulla. Tilojen määrän valinta tutkimukseen perustuu toimeksiantajan ja oppilaitoksen suositukseen. Otannaksi valittiin kuusi maksuvalmiudeltaan kolmeen luokkaan jakautuvaa tilaa. Tällä joukolla saadaan riittävästi vertailukelpoisia tuloksia, ja myös tekijän työmäärä ja resurssit pysyvät kohtuullisina. Sopivan kokoisella otannalla saavutetaan tiedon ja tulosten saturaatio, jossa tutkimustulokset alkavat toistamaan itseään, ja uutta tietoa tutkittavasti ilmiöstä ei enää saada (Tuomi;ym., 2012 ss. 87-88).

5.3.1 Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi valitaan teemahaastattelu, joka sopii tähän tutkimukseen parhaiten. Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa haastateltavalta haastattelijan toimesta. Eli haastattelija on niin sanotusti asiasta tietämätön osapuoli, joka kyselee haastateltavalta tietoja tiettyyn ilmiöön tai asiaan. Haastattelu on verrattavissa keskusteluun, mutta se on kuitenkin suunniteltua ja tavoite-

hakuista. Haastattelun tavoitteena on saada informatiivista ja luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi;ym., 1985 ss. 7,25).

Teemahaastattelu on haastatteluteorian mukaan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Haastattelu menetelmä valitaan yleensä sen perusteella, kuinka strukturoitu eli tarkasti määritelty on haastattelun rakenne. Täysin strukturoitu haastattelu on sellainen, jossa esimerkiksi haastattelun kysymykset ovat määritelty etukäteen tarkasti ja kysely toteutetaan täysin suunnitellulla tavalla. Tällainen on esimerkiksi lomakehaastattelu. Toinen ääripää taas on syvähaastattelu tai avoin haastattelu, joka on täysin strukturoimaton. Syvähaastattelussa kysymykset ovat avoimia ja ennalta määriteltynä on vain keskusteltava aihe (Tuomi;ym., 2012 ss. 74-75). Tähän opinnäytetyöhön parhaiten soveltuu teemahaastattelu, koska laatimani kyselylomakkeen kysymyksiä täytyy voida soveltaa haastateltavien tilojen tilakohtaisuuden mukaan. Teemat luovat raamit haastatteluun ja kysymykset voivat elää vain teemojen sisällä.

Haastattelun toteutusta tulee tarkastella myös kriittisesti, koska aineistonkeruumenetelmissä voi olla heikkouksia ja puutteita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi haastateltavan jännittyneisyys, joka voi heikentää haastattelun luotettavuutta. Haastattelun toteutusta tulee tarkastella koko työprosessin ajan joka vaiheessa suunnittelusta loppupäätelmiin. Loppuyhteenvedossa tulee tarkastella tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tutkimukseen ja verrata sitä esimerkiksi muihin menetelmiin (Hirsjärvi;ym., 1985 s. 75); (Eskola;ym., 2007 ss. 28-29). Tarkoitukseni onkin ottaa tiloihin yhteyttä ennen vierailuja puhelimitse sekä kertoa haastattelun tarkoitus ja tietojen salassapitovelvollisuus haastateltaville tilallisille. Lisäksi lähetän heille kyselylomakkeen etukäteen tarkasteltavaksi. Tämä on myös haastattelu etiikan mukaista toimintaa (Tuomi;ym., 2012 s. 73). Näin uskon, että haastattelutilanne sujuu myös luontevammin. Haastattelun käytännön toteutuksesta kerrotaan tarkemmin kohdassa 6.2.

5.3.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen käytetyin perusanalyysimenetelmä. Sen tarkoituksena on käydä tutkimusaineistoa läpi eritellen ja tiivistäen, etsien samalla tekstistä yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi jaetaan yleensä induktiiviseen ja deduktiiviseen päättelyyn, jossa ensimmäisessä analyysi ja johtopäätelmät tehdään yksittäisestä tapauksesta yleiseen ja jälkimmäisessä yleisestä yksittäiseen. On myös kolmas abduktiivinen päättelyn logiikka, joka voidaan muodostaa, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kerätä aineistoa eli dokumentteja, joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä (Tuomi;ym., 2012 ss. 96-97, 103)

Tässä työssä sisällönanalyysiä hyödynnetään tilojen luokittelussa ja talouden osa- alueiden jaon osalta. Tilojen tunnusluja taulukoidaan, jonka avulla saadaan selkeästi vertailtua luokkien välisiä eroja. Tämä tapa havainnollistaa konkreettisesti työn tuloksia ja sen pohjalta saadaan johtopäätöksiä ja keinoja tilojen maksuvalmiuden hallintaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa dokumentteina toimivat litteroitavat teemahaastattelut ja tilavierailujen aikana tehdyt havainnot tilojen ammattitaidon ja yrittäjien maksuvalmiuden näkökulmista. Aineiston analysointi aloitetaan tilavierailujen jälkeen, ja aineistot analysoidaan aluksi yksi kerrallaan. Lopuksi tehdään kaikista analyyseistä yhteenveto tutkimusongelmaan nojaten. Sisällönanalyysi menetelmänä tämän opinnäytetyön analysointiin soveltuu parhaiten, koska se antaa mahdollisuuden aineiston kattavaan käsittelyyn, eikä se luo liikaa raameja raportointiin.

6 LYPSYKARJATILALLISTEN HAASTATTELUT

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen valitut lypsykarjatilat sijaitsevat Pohjois- Savon alueella. Tiloilla on lypsylehmiä 45 – 165 kpl, eli keskikokoisia ja suuria tiloja Suomen mittakaavassa. Haastateltavat yrittäjät ovat iältään 30- 52 vuotta. Tutkimustilat ovat toiminnaltaan nykyaikaisia maitotiloja, joista valtaosa kehittää tuotantoaan jatkuvasti.

Tutkimuksessa arvioitiin tilojen maksuvalmiutta ja talouden hallinnan taitoa laadittua budjettia tarkastelemalla ja yrittäjän ammattitaitoa arvioitiin haastattelun avulla. Tilat jaettiin maksuvalmiuden ja ammattitaidon perusteella kolmeen eri luokkaan: hyvä, keskiverto ja heikko. Jako perustettiin kassabudjetin avulla saatuihin numerotietoihin ja haastattelun pohjalta saatuun käsitykseen yrittäjien ammattitaidosta taloudenhallinnan näkökulmasta.

Työn toteutuksen järjestys tilavierailujen osalta oli seuraavanlainen: Ensin laadin tiloille budjetit kirjanpilotietojen osalta sekä kyselylomakkeen tilavierailuja varten. Tämän jälkeen otin yhteyttä yrittäjiin ja lähetin heille kyselylomakkeen tarkasteltavaksi. Tämän jälkeen sovin tilavierailujen ajankohdat yhdessä toimeksiantajan avustuksella, jonka jälkeen suoritin vierailut. Heti vierailujen jälkeen litteroin haastattelut ja raportoin vierailut salaiseen raporttiin. Edellä mainitut toimenpiteet tehtiin tila kerrallaan, jonka jälkeen siirryttiin seuraavaan tilaan.

6.1 Budjetin käsittely

Budjetointityökaluna tässä opinnäytetyössä käytettiin Savonia- ammattikorkeakoulun lehtori Seppo Mönkkösen laatimaa Excel pohjaista kassabudjetointityökalua (Kuva 3). Työkalun avulla saatiin laadittua maatilalle kassabudjetti, joka kuvaa yrityksen kassavirtoja kuukausitasolla. Kassabudjetti laadittiin kirjaamalla tilan tulot ja menot kuukausittain. Mukaan huomioitiin vielä alkukassa, joka on samalla edellisen kuukauden loppukassa. Alkukassaan lisättiin kuukauden tulot ja niistä vähennetään kuukauden menot. Lopputulemaksi saatiin kuukauden kassan loppusaldo. Tammikuun kassan alkusaldona käytettiin vuoden ensimmäisen päivän tilin saldoa. Tämä kassabudjetointi työkalu on tehty toiminnaltaan melko yksinkertaiseksi, joten se on myös käyttäjäystävällinen. Laadinnassa on huomioitu taloustietojen oikeellisuus ja riittävyys sekä tilan tulot ja menot tulevaisuudessa. Näitä tietoja tarkennettiin ja täydennettiin budjettiin tilavierailun aikana yrittäjän kanssa. Kuvaan 3 on laadittu kassabudjetti kuvitteelliselle lypsykarjatilalle. Laadinnassa on mukailtu 60- 65 lypsylehmän tiloja, jossa peltoa on noin 100 ha.

Kassameno/tulo	alv%	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yhteensä	Vertailu
Aikukassa		20000	27681,03	34056,67	30160,34	-244,9933	-337	3026	3158	1450	-4915	-9544	-10588		
Kassatulot: Maidon myynti	14	17304	19357	14000	14350	16743	15400	15750	14875	15050	14175	14175	14350	185529	222750
Maidon tuet		3667	3649	3560	3649	3649	3916	4005	3783	3827	3605	3649	3649	44562	44055
Välitysvasikat ja teuraat	24				2000			1000		7000		1000		11000	10000
Pelto- yms. suoritat		3000	4500								10000	3500	25000	46000	57500
Muut tulot (urakointi)	24						3000			2000				5000	5000
Alv:n ja muu veronpalautus				1000							2500			3500	
Korko yms. tulot							1000							1000	2500
Lainojen nostot														0	
Metsätulot	24										5000			5000	
Yksityistalouden tulot			1000	1000										2000	
Myyntien alv 24 %		0	0	0	480	0	720	240	0	2160	1200	240	0	5040	
Myyntien alv 14 %		2423	2710	1960	2009	2344	2156	2205	2083	2107	1985	1985	2009	25974	
Käytettävissä olevat kassavarat		46393	58897	55577	52648	22491	25855	26226	23898	33594	33549	14960	34420	334605	341805
Kassamenot: Rehut	14	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000	66000
Eläinten hankinta	24		1200											1200	
Eläinlääkintä	10	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320	1200
Siemennys	24	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5200
Muut kotieläinl. menot	24	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	4000
Sähköt	24	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600	10000
Poltto- ja voiteluaineet	24				8000						4000			12000	15000
Pellon vuokra						1000								1000	1000
Lannoitteet ja kalkki	24			4000	4000							4000		12000	13200
Siemenet	24		2000	1000										3000	2850
Palkkausmenot						2000		2000	2000	2000				8000	7500
Ostettu urakointi (konevuokra)	24									4000	3000			7000	8000
Korjaus- ja huoltomenot	24	600	600	600	4000	1000	2000	1500	3000	4000	3000	1500	500	22300	21000
Myel ja mata			3400		500						3400			7300	
Muut vakuutukset				1000			3000			1500		2000		7500	7500
Muut vuotuiset menot	24	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	35000	36000
Muut menot alv 0%		1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000	20000
Rakennus- ja salaajitusinvest.	24	1000		600	1500	1000		2000		4000				10100	10000
Koneiden hankinta	24												7000	7000	6000
Lainojen korot		304	304	304	2269	304	304	304	304	304	2269	304	304	7578	
Lainojen lyhennys		1418	1418	1418	13418	1418	1418	1418	1418	1418	13418	1418	1418	41016	
Metsätalouden menot	24					500	500							1000	
Yksityistalouden menot		2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000	30000
Ostojen alv 10 %		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132	
Ostojen alv 14 %		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400	
Ostojen alv 24 %		1436	1964	2540	5252	1652	1652	1892	1772	3932	3452	2372	2852	30768	
Arvonlisäveron maksu														0	
Ennakkoerot ja jälkiverot														0	
Kassamenot yhteensä		18712	24840	25416	52893	22828	22828	23068	22448	38508	43093	25548	26028	346214	264450
Kassatulot - kassamenot		7681	6376	-3896	-30405	-92	3364	132	-1708	-6364	-4629	-1044	18980	-11609	77355
Loppukassa		27681	34057	30160	-245	-337	3026	3158	1450	-4915	-9544	-10588	8391	8391	

KUVA 3. Budjetoitintyökalu

Oheisesta kuvasta (Kuva 3) näkee tiloille laaditun kassabudjetin rakenteen tuloineen ja menoineen. Budjetoitintaulukko välilehdelle kootaan kassatulot ja kassamenot kuukausittain. Työkalusta näkee hyvin kassavirran kehityksen kuukausitasolla vuoden ajalta. Tässä kuvitteellisessa esimerkissä nähdään maidon hinnan alenemisen ja tukien vähentymisen vaikutus vuoden loppukassaan. Tällä tilalla loppukassa menee miinukselle useamman kuukauden kohdalla, joten jonkinlaisia järjestelyjä joudutaan tekemään menojen osalta, jotta rahat riittävät koko vuoden. Järjestelyjä voivat olla esimerkiksi laskujen maksun suunnittelu tai lainojen lyhennyslykkäykset.

Työkalu koostuu useasta eri välilehdestä, joissa on aputaulukoita tulo- ja menolaskelmille. Esimerkiksi maitotilitykset välilehdellä (Kuva 4) eritellään maidon tuotantomäärät kuukausitasolla ja määritetään maidon tilityshinta sekä mahdolliset lisätuet. Lainat välilehdellä (Kuva 5) eritellään yrityksen kaikki lainat niiden maksatusaikataulujen mukaan. Tiedot linkittyvät kaikilta välilehdiltä budjettitaulukkuun.

	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	yhteensä	vertailutieto
Maidon myynti ja pohjoinen tuki														
Maitomäärä (litroja)	41200	41000	40000	41000	41000	44000	45000	42500	43000	40500	40500	41000	500700	495000
Maidon hinta (€/litra lisineen)	0,42	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35		0,45
Muu tilitys esim. jälkittii		5007			2393									7400
Maitotili (ilman alv)	17304	19357	14000	14350	16743	15400	15750	14875	15050	14175	14175	14350	185529	
pohjoinen tuki (€/l)	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089	0,089		
pohjoisen tuen yhteissumma	3666,8	3649	3560	3649	3649	3916	4005	3782,5	3827	3604,5	3604,5	3649	44562,3	

KUVA 4. Maitotilityksen välilehti

Lainaerittely	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	yhteensä	vertailutieto
1. Navetta laina														
Korot				1700						1700			3400	
Lyhennykset				10000						10000			20000	
2. Traktorin osto														
Korot	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	
Lyhennykset	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2004	
3. Konehallin ja lämminvarasto														
Korot	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2040	
Lyhennykset	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	10008	
4. Salaojitus														
Korot				265						265			530	
Lyhennykset				2000						2000			4000	
5. Maan ostolaina														
Korot	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408	
Lyhennykset	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5004	
6.														
Korot													0	
Lyhennykset													0	
Korot yhteensä	304	304	304	2269	304	304	304	304	304	2269	304	304	7578	0
Lyhennykset yhteensä	1418	1418	1418	13418	1418	1418	1418	1418	1418	13418	1418	1418	41016	0

KUVA 5. Lainat välilehti

Alkuperäinen budjetti koostuu kolmesta välilehdestä, jotka ovat budjettitaulukko, maitotilitykset ja lainat. Tein itse vielä muutaman aputaulukon lisää esimerkiksi rehujen, maataloustukien ja muiden vuotuisten menojen osalta. Tämä helpottaa tapahtumien erittelemistä ja tekee budjetista kokonaisuudessaan selkeämmän, vaikka käyttäjäkynnys hieman nouseekin. Työkalu on tarkoitus pitää mahdollisimman käyttäjäystävällisellä tasolla, jotta jokainen pystyy sitä hyödyntämään kassasuunnittelussaan

Budjetilla pyrittiin kartoittamaan myös tilallisten omaa tietoisuutta maksuvalmiudesta sekä halua tarkkaan taloudensuunnitteluun. Lisäksi budjetin avulla saatujen tietojen pohjalta laadittiin arvio tilan maksuvalmiuden tasosta numerotiedon perusteella. Budjetin käsittelyssä keskusteltiin laaditusta budjetista viljelijän kanssa sekä kartoitettiin tuloista ja menoista hyviä ja huonoja tekijöitä. Budjetti käytiin läpi tulo- ja meno kerrallaan ja samalla opinnäytetyön tekijä havainnoi viljelijöiden käsityksestä ja ymmärryksestä budjetointia kohtaan. Raportissa arvioidaan tilan taloudellista tilannetta maksuvalmiuden näkökulmasta. Tämä osio oli enemmän aikaa vievä kuin litteroitavan haastattelun toteutus.

6.2 Haastattelu

Budjetin käsittelyn lisäksi tiloilla suoritettiin laadullinen nauhoitettava haastattelu ennalta laaditun kyselylomakkeen avulla (Liite 1). Tämän tarkoituksena oli kartoittaa viljelijöiden ammattitaitoa tilansa talouden hallinnasta. Kyselylomakkeen sisältöä ja kysymyksiä voitiin soveltaa tilakohtaisesti, mutta pääkysymykset ja runko pidetään samanlaisena kaikilla tiloilla. Kyselylomake on jaettu neljään eri teemaan: Yleiskatsaus, yrityksen tulot ja menot, maksuvalmius ja budjetointi.

Vierailujen jälkeen haastattelut purettiin ja litteroitiin sekä raportoitiin. Vierailut käsiteltiin yksi tila kerrallaan aina suunnittelusta toteutuksen kautta raportointiin, jonka jälkeen siirryttiin seuraavan tilan aineistoon. Työn lopun johtopäätöksissä on keskitytty enemmän kokonaisuuteen ja työn tutkimusongelman näkökulmaan kuin pieniin yksityiskohtiin.

7 YHTEENVETO

Kohderyhmän haastattelujen toteutus sujui mielestäni onnistuneesti. Kaikki yrittäjät olivat innolla mukana tutkimuksessa. Kaikilta löytyi yrittäjäasennetta ja uskoa tulevaisuuteen yrityksensä jatkumon kannalta ajateltuna. Lähes kaikki viljelijät olivat myös kiinnostuneita maksuvalmiudesta ja budjetoinnista ja sen hallinnan merkityksestä tilallaan. Suurimmat erot tulevatkin esille ammattitaidon osalta, jonka näkökulmasta tämän työn yhteenveto kirjoitetaan. Tarkastelussa hyödynnetään myös maitotilojen taloudellisia tunnuslukuja ja niiden riippuvuussuhteita yrittäjän ammattitaitoon.

7.1 Tilojen luokkajako

Tässä opinnäytetyössä tilat jaetaan ammattitaidon ja maksuvalmiuden perusteella kolmeen luokkaan: hyvä, keskiverto ja heikko. Jako perustuu ensisijaisesti yrittäjien talouden hallinnan ammattitaitoon, jota olen selvittänyt haastattelun ja budjetin käsittelyn yhteydessä tekemäni havainnoinnin perusteella. Luokittelu tehdään talouden operatiivisen ja strategisen hallinnan kokonaisuutena painottaen kuitenkin operatiivista kassabudjetoinnin näkökulmaa tutkimusasetelman mukaisesti. Strateginen eli pitkän aikavälin suunnitelmallinen talouden hallinta vaikuttaa oleellisesti yrittäjän ammattitaitoon, joten tämäkin näkökulma tulee ottaa luokittelussa huomioon. Strategista suunnittelua tilan taloudessa on esimerkiksi suuret investoinnit, verosuunnittelu ja mahdollisen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu. Operatiivista eli lyhyen ajan suunnittelua on esimerkiksi budjetointi ja ostokäyttäytyminen. Tilojen luokitteluun on myös huomioitu aikaisempi talouden hoito yhdessä rahoittajan kanssa. Luokkajako on toteutettu yhdessä pankin rahoitusasiantuntijoiden kanssa.

Hyvään luokkaan sijoittuvat tilat, jotka ovat ammattitaidoltaan ja maksuvalmiudeltaan todella hyviä. Ensimmäinen tiloista on maksuvalmiudeltaan paras kaikista tiloista operatiivisen ja strategisen kokonaisuutena. Etenkin pitkän ajan talouden hallinta on erittäin hyvää sekä tunnuslukujen että haastattelun perusteella. Lyhyen ajan maksuvalmius laaditun kassabudjetin perusteella heikkenee merkittävästi johtuen maidon hinnan sekä tuista saatavan tulon aleneman seurauksena. Toinen tila on taas yrittäjän ammattitaidoltaan tiloista paras. Maksuvalmiudeltaan tila sijoittuu ykkösluokkaan tarkasteltaessa kokonaisuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Luokittelussa keskivertoon luokkaan sijoittuvat tilat hallitsivat taloutensa kokonaisuudessaan hyvin. Toisen tämän luokan tiloista voisikin sijoittaa hyvään luokkaan operatiivisen maksuvalmiuden perusteella. Ammattitaidoltaan tila taas olisi lähes hyvää luokkaa. Toinen tämän luokan tiloista sijoittuu ammattitaidoltaan keskivertoon luokkaan, mutta tämän hetkinen maksuvalmius on keskiverron alarajoilla. Keskiverrossa luokassa olevien tilojen väliset erot ovat melko suuret. Suurimman eron tilojen maksuvalmiuteen tekee toisen tilan nopeasti kasvanut velan määrä, mikä heikentää myös vakavaraisuutta. Kokonaisuutta tarkasteltaessa hyvän ja keskiverron luokan ero ei ole kovin suuri, kuten tulevista taulukoista tullaan näkemään. Suurimmat erot tulevat hyvän ja heikon luokan välillä, mikä sopii hyvin tutkimusasetelman mukaiseen ongelmakohtien kartoittamiseen.

Heikossa luokassa olevat tilat ovat sekä maksuvalmiudeltaan että ammattitaidoltaan selkeästi heikoimmat tutkimustiloista. Molemmissa tuotanto toimii kohtuullisella tasolla, mutta tulevaisuudessa tulee tehdä merkittäviä toimia tuotannon jatkuvuutta ajatellen. Yrittäjiltä löytyy uskoa ja jonkin verran ammattitaitoa yritystoiminnan ylläpitoon, mutta talous näyttää karun totuuden tilan nykytilanteesta. Näillä tiloilla etenkin operatiivinen maksuvalmius budjettien perusteella on heikkoa. Yrittäjistä korostuu myös vahva käytännön osaaminen, mikä on positiivista, mutta mukaan tarvittaisiin enemmän taloudellista suunnitelmallisuutta. Yritys ei ole taloudellisesti kannattava, jos kaikki tuleva raha myös menee yrityksen toimintaan, ja näin voittoa ei pääse syntymään. Molemmilla on myös paljon vierasta pääomaa, jonka takaisin maksu ei ole aina toteutunut maksusuunnitelmien mukaan.

7.2 Lypsykarjatilojen tunnusluvut ja maksuvalmius

Tilat jaetaan maksuvalmiudeltaan kolmeen eri luokkaan. Jokaisessa luokassa on kaksi tilaa. Oheisesta taulukosta (Taulukko 1) nähdään tilojen perustietoja. Luvut on esitetty keskiarvojen perusteella luokkien sisällä. Esimerkiksi hyvässä luokassa eläinmäärä on laskettu kahden tilan keskiarvon mukaan. Luvuista voidaan päätellä, että tutkimustilat ovat maamme keskiarvoja selvästi korkeammalla esimerkiksi eläinmäärän ja keskituotoksen osalta. Huomiona taulukosta 1 voisi todeta, että korkea keskituotos ei välttämättä kerro tilan hyvästä maksuvalmiudesta tai liiketoiminnan kannattavuudesta, jos esimerkiksi kulujen osuus on suuri. Korkean keskituotoksen omaavilla tiloilla voi olla myös liian kallis eläinten ruokinta, joka vähentää maidosta saatavaa tuloa kokonaisuudessaan.

TAULUKKO 1. Tilojen perustietoja

	Hyvä	Keskiverto	Heikko
Lypsylehmien lukumäärä	105	79	56
Peltopinta- ala (ha)	123	90	103
Keskituotos (kg)	9800	9150	10 200

Taulukosta 2 nähdään lypsykarjatilojen talouden tarkastelussa yleisimmin käytettyjä tunnuslukuja. Vertailuluvut on valittu luokkien keskiarvojen perusteella, kuten Taulukossa 1. Taulukossa on vertailtu erilaisia tunnuslukuja yritysten liikevaihtoihin, mikä on yleinen käytäntö yritysten tunnuslukujen tarkastelussa. Rahoittaja käyttää myös osaa kyseisistä vertailumalleista. Tässä tutkimuksessa tulee huomioida, että kaikilla tiloilla on melko paljon velkaa. Lopputulos olisi varmasti erilainen, jos mukana olisi velattomia maitotiloja.

Tässä alaluvussa tilojen maksuvalmiutta tarkastellaan tunnuslukujen pohjalta. Tunnusluvut ovat vuoden 2013 ja 2014 kirjanpidosta sekä pankin tietokannasta laskettuja. Esimerkiksi tutkimustiloista toisen hyvään luokkaan sijoittuvan tilan kulut liikevaihdosta ovat 69 % ja heikossa luokassa olevalla toisella tilalla vastaavasti 82 %. Tämä vaikuttaa merkittävästi tilan maksuvalmiuteen ja tuloksenteokkykyyn. Tämä näkyy myös suoraan tuloksessa, joka on olematon toisella heikoista tiloista. Kuluista on vähennetty poistot ja tasausvaraus. Rahoittajan suositukseen verrattuna kulujen osuus on erittäin suuri heikossa luokassa.

Velat vaikuttavat myös maksuvalmiuteen riippuen lainojen lyhennyskuluista vuoden aikana ja korkotasosta. Suuren vieraanpääoman omaavan yrityksen rahoituskulut ovat yleensä suuremmat kuin pienen lainamäärän omaavan tilan. Tässä tutkimuksessa suurin lainamäärä suhteessa liikevaihtoon on toisella hyvään luokkaan sijoittuvalla tilalla. Vastaavasti pienin on toisella keskivertoluokan tilalla. Vieraan pääoman määrää pidetään korkeana, jos se lähentelee 200 %:a yrityksen liikevaihtoa.

Kassavarat olivat kaikilla tiloilla alle 10 % liikevaihdosta. Rahoittajan suositus olisi, että kassavarat ovat vähintään 10 % liikevaihdosta. Ainostaan yksi tiloista pääsi lähelle tätä, noin 9,3 %:iin. Kassavaroiksi ovat noteerattu vuoden alussa olevat varat pankkitileillä. Muutamalla tilalla kassavarat olivat negatiiviset johtuen käytössä olevista luotollisista pankkitileistä. Tilojen kassabudjeteista vuoden 2015 loppukassa tulee olemaan vuoden alkukassaa huonompi lähes kaikilla tiloilla. Tilojen tuloksissa suhteessa liikevaihtoon on suuria eroja. Suurin nostettu tulos oli 28,7 % liikevaihdosta ja pienin 2,3 % liikevaihdosta. Tätä tunnuslukua tulee tarkastella kriittisesti, koska tulosta voidaan hallita suunnitelmallisesti esimerkiksi verosuunnittelun keinoin poistojen määrän avulla. Voi kuitenkin todeta, että suuren tuloksen noston tila on taloudellisesti hyvätasoinen.

Verrattaessa puhdasta maitotuloa ilman pohjoista tukea tilojen liikevaihtoihin voidaan havaita selkeitä eroja luokkien välillä. Esimerkiksi pienempikokoisilla tiloilla tukien osuus on suhteessa suurempi kuin suurilla tiloilla. Samalla maitotulon suhde on pienempi. Joillakin tiloilla urakointitulot ottavat merkittävän siivun liikevaihdosta.

TAULUKKO 2. Yleisiä tunnuslukuja suhteessa liikevaihtoon

	Hyvä	Keskiverto	Heikko
Liikevaihto (€)	689 290	519 822	411 145
Kulut/liikevaihto (%)	69	66	81
Velat/liikevaihto (%)	164	132	141
Kassavarat/liikevaihto (%)	7,7	0,7	0
Tulos/liikevaihto (%)	10,9	16,5	6,4
Maitotulo/liikevaihto (%)	68,6	65,4	53,1
Maataloustuet/liikevaihto (%)	24,5	26,1	30

Taulukosta 3 nähdään tutkimustilojen suurimpia menoja. Menot on kerätty tiloille laadituista kassabudjeteista ja verrattu niitä vuoden 2015 arvioituun puhtaaseen maitotuloon ilman maidon pohjoista tukea. Menoerät on päivitetty budjetteihin ajan tasalle tuotteiden markkinahintojen mukaisesti. Esimerkiksi rehujen hinnat ovat pudonneet vuodesta 2013 noin 10 %, polttoaineiden hinnat ovat laskeneet 20 % ja lannoitteiden hinnat taas nousseet noin 10 %. Tuotteiden hintoja arvioidessa on hyödynnetty vuoden 2015 tammikuun markkinahintoja.

Rehukustannus on kaikissa luokissa lähes samansuuruinen. Korkein rehukustannus on toisella heikon luokan tiloista. Tähän kustannuserään vaikuttaa tilan rehuntuotanto- ja käyttöstrategia. Osa tiloista ostaa huomattavasti enemmän rehua kuin toiset, jotka kasvattavat ja korjaavat karjansa rehut itse. Rehukustannukseen vaikuttaa myös lehmien keskituotostaso, koska yleensä korkeamman kes-

kituotoksen omaavilla tiloilla on korkeampi rehukustannus. Rehukustannukseen on huomioitu osto-rehujen osuus. Rehukustannus on laskettu budjetteihin vuoden 2015 tammikuun markkinahintojen perusteella.

Suurimmat erot tilojen kassamenojen osalta on rahoituksessa ja koneiden kustannuksissa. Rahoitusmenoihin on huomioitu lainojen lyhennykset sekä korot. Koneidenkustannus taas sisältää korjaus- ja huoltokustannukset sekä polttoainekustannuksen. Rahoitusmenojen ero on merkittävä hyvien ja heikkojen tilojen välillä. Näihin menoihin ei välttämättä vaikuta velan kokonaismäärä (Taulukko 2) vaan ennemminkin maksusuunnitelmat ja niissä pysyminen. Hyvät tilat ovat hoitaneet velkojaan maksusuunnitelmien mukaan ja niiden ei ole tarvinnut käyttää lyhennyslykkäyksiä aikaisemmin. Heikoilla tiloilla taas ei ole pysytty maksusuunnitelmissa, vaan on jouduttu käyttämään lyhennyslykkäyksiä heikon maksukyvyyn vuoksi. Suuret rahoitusmenot budjetissa voivat johtua myös tiukasta maksuaikataulusta, jolloin yrittäjä maksaa lainojaan aggressiivisella tahdilla. Tämä heikentää ainakin tilan operatiivista maksuvalmiutta.

Maatalouskoneiden kustannukset ovat kolmanneksi suurin menoerä tutkimustiloilla kokonaisuudessaan. Tässäkin heikoimman ero muihin luokkiin verrattuna on suuri. Koneiden huoltokustannusten osalta ero tulee näkyviin, koska heikoilla tiloilla on ollut eniten yllättäviä konerikkoja. Lisäksi huoltokustannukset kokonaisuudessaan ovat suuret näillä tiloilla. Polttoainekustannuksen osalta kaikille tiloille tulee säästöä vuonna 2015, koska polttoaineen hinnat ovat pudonneet noin 20 % vuodesta 2013 johtuen kireästä geopoliittisesta tilanteesta maailmalla. Koneiden kustannuksia voidaan peilata urakoinnin kustannuksiin. Suuret urakoinnin kustannukset vähentävät tilan omia konekustannuksia, mikä on havaittavissa esimerkiksi keskiverroilla tiloilla. Lisäksi tilan itse harjoittama urakointi lisää yleensä koneiden kustannuksia. Tämä selittää osittain tilanteen myös heikkojen tilojen osalta.

Yksityistalouden osalta kulut ovat melko tasaiset kaikissa luokissa. Yksityistalouden vuotuiset menot asettuvat tutkimustiloilla 20 000 – 50 000 euron välille, eli tilakohtaiset vaihtelut ovat suuria. Rahoittaja käyttää budjeteissa 30 000: n euron vuotuista yksityistalouden menoarviota, jos tarkempaa tietoa ei ole saatavilla. Yksityistalouden menot vaihtelevat osalla tiloista vuosittain johtuen esimerkiksi asuinrakennuksen remonteista ja yllättävistä menoista. Vapaa- ajan menot pysyvät kaikilla tiloilla samalla tasolla vuosittain yrittäjien mukaan. Yksityistalouden menoja verrattaessa puhtaaseen maitotuloon tulee suhtautua hienoisella kritiikillä, koska kyseiset menot ovat samassa suuruusluokassa tilojen kesken, mutta maitotuloissa voi olla huomattavia eroja. Eli pienemmillä tiloilla tämä meno näyttää tällöin suuremmalta.

Kuudenneksi suurimpana kassamenona tulevat kasvinviljelyn kustannukset, joihin on huomioitu lannoitteet, siemenet, kasvinsuojeluaineet sekä sadon käsittely ja pakkausmateriaalit. Nämä kustannukset ovat tasaiset jokaisessa luokassa. Ero tilojen välillä tässä tekee lannoituskustannus, koska osa viljelijöistä ostaa lannoitteita useaksi vuodeksi kerralla, mikä lisää kustannuksen vaihtelua vuosittain. Positiivisena tekijänä oli huomata, että kaikki tutkimustilat panostavat peltojensa kasvukuntoon eivätkä säästä lannoitteiden osalta. Tämä vaikuttaa pitkällä ajalla positiivisesti myös tilojen maidontuotantoon määrällisesti ja laadullisesti sadon kautta.

TAULUKKO 3. Tilojen suurimmat menoerät suhteessa maitotuloon

	Hyvä	Keskiverto	Heikko
Rehukustannus/maitotulo (%)	35,4	33,3	34,2
Rahoitusmenot/maitotulo (%)	29,5	31,7	41,4
Koneiden kustannukset/maitotulo (%)	17,8	14,5	24,5
Urakointimenot/maitotulo (%)	0	19,5	7
Yksityistalouden menot/maitotulo (%)	12	12,5	15,6
Kasvinviljelyn menot/maitotulo (%)	9,6	9,4	9,4

7.3 Yrittäjien ammattitaito

Talouden ammattitaidon yhteenveto tehdään kahden teeman avulla, jotka ovat operatiivinen eli lyhyen aikavälin- ja strateginen eli pitkän aikavälin taloudenhallinta. Taloudenhallinnan ammattitaitoa seurataan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä esimerkiksi kassavarojen riittävyyden ja tilan aikaisemman taloushistorian perusteella. Pitkän aikavälin taloudenhallintaa ovat taas esimerkiksi investointien suunnittelu ja verosuunnittelu. Tässä osiossa vertaillaan myös operatiivisen ja strategisen hallinnan riippuvuussuhteita toisiinsa. Teemoittelussa hyödynnetään haastattelulomakkeen rakennetta (Liite 1) ja haastattelujen litterointia.

Yrittäjien ammattitaito luokitellaan samaan tapaan kuin tilan maksuvalmius. Tilat ovat tässä tutkimuksessa samoissa luokissa sekä ammattitaidon että maksuvalmiuden perusteella. Ammattitaidossa arvioidaan yrittäjien taloudellista ammattitaitoa sekä operatiivisesta että strategisesta näkökulmasta peruskäsitteistö- ja tulo meno hallinnan, yllättävien menojen, oman maksuvalmiuden arvioinnin, ostokäyttäytymisen ja erilaisten strategisten talouden hallinta keinojen avulla. Yhteenvedossa on painotettu kuitenkin operatiivista talouden hallintataittoa tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Ammattitaidon arvioinnissa painotetaan tilakohtaista kokonaisuutta, eli tarkastellaan yrittäjäpariskuntien ammattitaitoa kokonaisuutena.

Operatiivinen taloudenhallinnan ammattitaito

Haastattelujen alussa selvitin, kuinka yrittäjät hallitsevat yritystalouden peruskäsitteistöä. Yrittäjät ymmärsivät pääasiassa hyvin käsitteet maksuvalmius ja budjetti. Yrittäjät kuvasivat maksuvalmiutta laskujen maksukykyyn ja rahan riittävyyteen kassassa. Budjetti omaksuttiin työkaluna, jolla maksuvalmiutta hallitaan. Vastauksista näkyi hieman se, että yrittäjät saivat tutustua haastattelun kysymyksiin etukäteen, mikä onkin yleinen teemahaastattelun menetelmä. Alussa kartoitettiin yrittäjien tietoisuutta yrityksen ja henkilökohtaisten kassavarojen erosta. Kaikilla tiloista rahaliikenne tapahtui yhden tilin kautta, jolloin yksityistalouden erottaminen yrityksen rahavirroista on haastavaa. Muutama yrittäjä pyrki erottelemaan yrityksen ja yksityistalouden rahavirtoja esimerkiksi tilitapahtumien seurannan ja kuukausi arvolisäverotuksen avulla, mutta valtaosalle yritystili on myös yksityistalouden

käyttötili. Erään tilan yrittäjä kommentoikin tähän *”Olen luottanut siihen, mitä maha sanoo”*. Tästä voikin päätellä, että rahaa on ollut käytössä aina kohtuullisesti.

Yrittäjillä oli selkeä käsitys tilansa suurimmista tuloista ja menoista. Suurimmat tulot maitotiloilla ovat itse päätuote maito, maataloustuet, eläinten myynti ja urakointi. Urakoinnin ja eläinten myynnin osuus vaihteli tilakohtaisten tuotantostrategioiden mukaan. Suurin menoerä oli kaikilla tiloilla rehut. Yrittäjien käsitys menojen suuruudesta on pääpiirteittäin Taulukon 3 järjestyksen mukainen. Tämä kertoo siitä, että tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät käsittävät tulojensa ja menojensa muodostumisen tilallaan. Yrittäjät seuraavat tulojaan ja menojaan pääasiassa todella lyhyellä tähtämellä esimerkiksi seuraamalla tiliensä saldoja. Viljelijät hyödyntävät seurannassa erilaisia tuotosseurannan ohjelmia, kuten esimerkiksi Valmaa. Vain yksi yrittäjäpariskunta on harjoittanut aikaisemmin budjetointia paperille. Muut budjetoivat lähinnä omassa päässään.

Tutkimustiloilla ei ole kovinkaan merkittäviä yrityksen ulkopuolisia tuloja tai menoja. Tässä tapauksessa urakointi on sisällytetty yrityksen toimintaan. Yleisimpinä tuloina olivat satunnaiset metsätulot ja kiinteistöjen vuokratuotot. Yksityistalouden menot poikkeavat jonkin verran toisistaan. Haastattelussa oli havaittavissa, että hyvät ja keskiverrot tilat käyttävät yksityistalouteen enemmän rahaa määrällisesti, koska yritys tuottaa paremmin. Heikot tilat käyttävät, jos ylimääräistä rahaa jää käytettäväksi, vaikka tulosten mukaan (Taulukko 3) heikoimpien tilojen yksityistalouden menot ovat suurimmat verrattuna maitotuloon. Tässä tulee huomioida muut kulut mukaan kokonaisuutta tarkasteltaessa sekä tilan tuottama maitomäärä. Yhden isännän kommentin mukaan *”Laskut on maksettava ensin ja yksityistalouteen rahaa otetaan jos sitä jää”*. Kaikille tiloille yhtenäisenä havaintona oli se, että raha käytetään ensisijaisesti tilan kehittämiseen ja investointeihin kuin yksityistalouteen.

Yllättäviin menoihin varautuminen on yksi yrityksen riskien hallinnan tärkeimpiä tekijöitä. Tutkimustilat varautuivat yllättäviin menoihin pyrkimällä keräämään kassapuskuria kasvukaudeksi, jolloin menojen osuus on suurin vuoden aikana. Hyvän luokan tilat ja toinen keskivertoluokan tila pystyvät varamaan rahaa kassapuskuriksi. Heikossa luokassa olevat tilat taas eivät saa kasaan kassapuskuria, koska tuleva raha myös yleensä menee nopeasti. Yrittäjien mukaan tilannetta ja rahoitusta katsotaan sitten, jos yllätyksiä tulee. Tämän jälkeen pyritään esimerkiksi sopimaan syntyneiden kulujen maksuaikatauluista tai pyydetään pankilta lyhytaikaista rahoitusta. Parhaan ja heikon tilan ero on siis tämän osa-alueen riskien hallinnan näkökulmasta suuri. Mainittakoon vielä, että vuosi 2015 tuo varmasti ongelmia myös hyvän maksuvalmiuden omaaville tiloilla kassapuskureiden osalta. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa.

Yrittäjät arvioivat tilojensa tämän hetkisen maksuvalmiuden 2-3 välille arviointiasteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Jokaisella tilalla maksuvalmiuden taso on pudonnut edellisestä vuodesta vähintään yhden arvosanan verran vastausten perusteella. Syyksi tähän yrittäjät sanovat maidonhinnan äkillisen ja suuren pudotuksen. Yrittäjien mukaan maksuvalmius on ollut paras loppusyksystä ja alkuvuodesta, koska tällöin tuloja syntyy maataloustuista syksyllä ja maidon jälkitilistä alkuvuodesta. Maksuvalmius on heikoimmillaan kasvukauden aikana. Kaikilla yrittäjillä oli hyvä käsitys oman

tilansa maksuvalmiudesta ja siitä millainen sen pitäisi olla. Erot tilojen välillä ovat lähinnä rahavirtojen hallinnan toimenpiteissä ja rahan käytössä.

Vuoden 2015 muutokset maitomarkkinoilla ja tukipolitiikassa ovat heikentäneet myös tutkimustilojen maksuvalmiutta sen verran, että kaikki tilat joutuvat käyttämään lainojen lyhennyslykkäyksiä. Tutkimustiloista kaksi on käyttänyt aikaisemmin lyhennyslykkäyksiä. Yrittäjät sanovat syyksi lykkäyksiin käteisellä investoinnit ja yllättävät menot, jotka ovat aiheuttaneet kassavarojen rajun vähenemisen. Toisen isännän kommentin mukaan *”Ei ole kehdannut anoa lainaa pikkuostojen takia”*. Neljä tutkimustilaa käyttää lykkäyksiä vuonna 2015 ensimmäistä kertaa. Nämä tilat ovat aloittaneet lykkäyksiä keskustelun rahoittajan kanssa jo hyvissä ajoin vuoden 2014 puolella, mikä kertoo hyvästä maksuvalmiuden suunnittelusta. Rahoittajan suhtautuminen lykkäyksiin on ollut positiivista kaikkien tutkimustilojen osalta. Tästä voi päätellä, että rahoittaja uskoo tilojen kehitykseen ja toiminnan kannattavuuteen tulevaisuudessa.

Ostokäyttäytyminen tilojen välillä vaihtelee jonkin verran. Kaikki tilat käyttävät meijerin tarjoamaa laskulle osto mahdollisuutta, jossa ostetut tuotteet vähennetään suoraan yrittäjälle tilitettävästä maitotilistä. Tämä on hyvin yleinen tapa lypsykarjatilallisilla heidän ostaessaan tuotteita meijerin kautta. Lisäksi käytetään jonkin verran kaupan tarjoamaa rahoitusta, jos maksuehdot ja korot ovat kohtuullisia. Erään yrittäjän mukaan pyritään ennemmin keskustelemaan maksuajoista kassatilanteen mukaan. Suurin ero hyvän ja heikon luokan välillä ostokäyttäytymisessä tulee nopealla aikataululla ostettavissa isoissa ostoissa, kuten esimerkiksi koneostoissa koneen rikkoutuessa. Heikon luokan tilat ostavat tarvittavan koneen tai osan kassan tilannetta sen enempää miettimättä ja ottavat pankkiin yhteyttä vasta kun rahat ovat loppuneet. Hyvillä tiloilla toimintamalli on päinvastainen, eli informoidaan ensin esimerkiksi rahoittajaa ja keskustellaan yhdessä, kuinka osto rahoitetaan. Näillä tiloilla sopimista harjoitetaan myös esimerkiksi koneen myyjän kanssa maksuaikataulujen osalta peilaten tilannetta koko ajan tilan kassavarojen riittävyteen. Lisäksi tilanne katsotaan aina tapauskohtaisesti. Erään yrittäjän kommentti *”Ollaan aktiivisia soittelijoita ja pyritään sopimaan asiat nopeasti”*. Yrittäjät olivat kokeneet tämän toimintamallin hyväksi yllättävien tilanteiden sattuessa kohdalle.

Suurin osa tiloista hyödynsi välitilinpäätöksiä operatiivisen maksuvalmiuden tarkkailussa. Yrittäjien mukaan tämä on hyvä välikatsaus, jolla arvioidaan loppuvuoden rahatilannetta ja voidaan myös suunnitella seuraavaa vuotta aikaisemmin. Toisena operatiivisen maksuvalmiuden tarkkailukeinona tilat suosivat arvolisäverollisten ostojen ja myyntien säännöllistä seuranta. Yksi tiloista on kuukausitason arvonlisäveromenettelyssä, jolloin tulojen ja menojen seuranta on erityisen tarkkaa. Alv: n seurantamenetelmää hyödynsivät etenkin hyvät ja keskiverrot tilat.

Strateginen taloudenhallinnan ammattitaito

Strateginen eli pitkän aikavälin talouden hallinta käydään läpi tässä yhteenvedossa keskittyen yrittäjien talouden kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja hallintaan tarkastellen asiaa tilavierailujen aikana esille tulleita seikkoja. Yrittäjät pyrkivät jollain tasolla arvioimaan tulevaisuutta kassavarojen kehityksen ja markkinoiden perusteella. Tällaista suunnittelua ovat esimerkiksi tulevaisuuden investointien

suunnittelu ja rahoituksen suunnittelu. Esimerkiksi investointien osalta yrittäjillä on varmasti ainakin visioita ja osalla myös jo valmiiksi tehtyjä suunnitelmia sekä laskelmia. Näihin kytkeytyy oleellisesti rahoittajan rooli, koska tilat tarvitsevat lähes varmasti investointien toteutukseen ulkopuolista rahoitusta.

Suurimpana erona tilojen välillä oli poistojen suunnitelmallinen käyttö suhteessa esimerkiksi lainojen lyhennystahtiin. Järkevä toimintamalli olisi sellainen, jossa vuotuisten poistojen ja lainojen lyhennysten määrä olisi samansuuruinen. Eli poistot käytännössä lyhentäisivät lainoja vuosittain. Osalla tutkimustiloista poistoja on tehty liian nopeaan tahtiin ja näin ollen tila ei ole myöskään tehnyt kunnollista tulosta. Ongelmana oli etenkin konepoistojen liian nopea kuluttaminen. Liian nopeaan poistoja tehneitä tiloja oli jokaisessa luokassa, joten tässä kohti erot olivat tilakohtaisia luokista riippumatta. Hyvää on kuitenkin se, että yrittäjät ovat ottaneet ulkoisten asiantuntijoiden neuvoista opiksi ja alkaneet hillitsemään poistojensa tahtia. Tämä on erityisen tärkeää korkean velkataakan omaavilla tiloilla, koska poistojen loputtua lainojen kustannukset joudutaan maksamaan kassavaroilla, mikä vaikuttaa varmasti negatiivisesti tilan maksuvalmiuteen. Lisäksi poistojen menolisäys vaikutuksen poisnettua tilan tulos myös kasvaa ja näin ollen tulosta maksettavan veron määrä kasvaa.

Haastatteluissa nousi esiin myös verosuunnittelun merkitys. Osa tutkimustiloista harjoitti verosuunnittelua. Verosuunnittelua harjoittavat tilat olivat pääasiassa positiivisen nettovarallisuuden omaavia ja hyvää tulosta tekeviä, jolloin tulonjako onnistuu pääoma- ja ansiotuloon. Lisäksi tulonjakoa puolisoiden kesken harjoitettiin paljon. Valtaosa tiloista harjoitti verosuunnittelua tilan ulkoisen asiantuntijan kanssa, jolloin verotusta suunnitellaan myös pidemmälle aikavälille. Asiantuntijoiden palveluksia käytettiin kokonaisuudessaan eniten hyvän ja keskivertoluokan tiloilla.

Tarkasteltaessa kokonaisuutena yrittäjien taloudellista ammattitaitoa huomataan se, että suunnittelu on huomattavasti enemmän operatiivista kuin strategista suunnittelua. Haastattelujen perusteella yrittäjät katsovat tilansa taloutta pääasiassa vuodeksi kerrallaan. Toki mukava on myös pitkä- aikaisia strategisia suunnitelmia tilan tulevaisuuden toiminnasta ja kehittämisestä. Uskoisin, että tämä toimintamalli johtuu tulevaisuuden vaikeasta arvioimisesta esimerkiksi maatalousmarkkinoiden- ja politiikan osalta. Yrittäjien mukaan on todella vaikeaa ennustaa tulevaisuuden toimintaedellytyksiä maataloudessa. Yksi yrittäjä kommentoikin markkinoista ja maatalouspolitiikasta, että *”Hirveän vaikea ennakoita. Sen mukana pitää vain pyristellä ja mennä eteenpäin”*.

8 POHDINTA

Tämän osion tarkoituksena on tehdä johtopäätöksiä tutkimustilojen kassavirtojen hallinnasta tunnuslukujen ja ammattitaidon välisen tarkastelun avulla. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja esille tulleisiin ongelmakohtiin, joilla vastaavanlaisten ongelmien syntyä voitaisiin ennaltaehkäistä tulevaisuudessa. Tarkastelussa korostuu myös maksuvalmiuden hallinnan ja budjetoinnin merkitys tulevaisuudessa.

Tutkimuksen alussa lähtö- olettamana oli, että maidontuottajat eivät budjetoi. Tämä olettaus osoittautui paikkaansa pitäväksi tutkimustulosten perusteella. Ainoastaan yksi tila oli budjetoinut aikaisemmin, joten budjetoijat ovat satunnaisia. Yrittäjillä oli kiinnostusta asiaa kohtaa ja suurin osa tiloista aikoi ottaa kassabudjetointityökalun heti käyttöön. Tämä on mielestäni erittäin positiivinen asia. Työn tärkein johtopäätös onkin, että lypsykarjatilojen kannattaa aloittaa budjettien laatiminen viimeistään nyt, koska maatalouden markkinatilanne Suomessa ja maailmalla on muuttunut entistä epävakammaksi. On entistä tärkeämpää, että yrittäjät ovat itse parhaiten selvillä oman yrityksensä taloudellisesta tilanteesta. Tällöin heillä on paremmat mahdollisuudet reagoida ja selvittää vaikeista ajoista.

Maksuvalmiuden ongelmakohtia kartoittaessa päällimmäiseksi nousi yrittäjien rahan käytön suunnitelmallisuus ja ostokäyttäytyminen. Heikoilla tiloilla tämä näkyi esimerkiksi harkitsemattomissa käteisostoissa. Ostokäyttäytyminen tapahtui periaatteella ostetaan ensin ja mietitään sitten riittävätkö rahat tulevaisuudessa. Tällaista toimintaa oli havaittavissa etenkin yllättävien konerikkojen osalta, kuten jo yhteenvedosta kävi ilmi. Tässä kannattaisi ottaa mallia hyvän luokan tiloilta, eli informoida yhteistyökumppaneita ja rahoittajaa tilanteesta, tarkastella tapaus tilannekohtaisesti ja suunnitella oston rahoitus vaarantamatta yrityksen kassan tilannetta tulevaisuudessa. Lisäksi tulojen ja menojen budjetoinnilla ja budjettia päivittämällä olisi helppo tarkastella äkillisten menojen vaikutusta loppuvuoden kassaan.

Rahan käytön hallintaan liittyy myös oleellisesti kassavirtojen aktiivinen seuranta. Tutkimuksen pohjalta hyviksi havaittuja keinoja ovat oma- aloitteinen tilitapahtumien seuranta kuukausittain tulojen ja menojen osalta. Tätä helpottaisi ehdottomasti se, että yrityksellä ja yksityistaloudella olisi omat pankkitilinsä. Tällöin yksityistaloudella olisi omat rahavirrat ja yrityksen tiliä käytettäisiin vain yrityksen rahaliikenteeseen. Tällöin tulojen ja menojen budjetointi on myös paljon helpompaa, jolloin yritystilin tilitapahtumia voidaan käyttää "toteutuneena" budjettina ja verrata niitä laadittuun budjettiin. Lisäksi yksityistalouden menojen osuus on helpompi arvioida omalta tililtään. Osa tutkimustilallisista onkin jo avannut erillisen tilin yksityistaloudelleen tilavierailujen jälkeen, joten tämän työn positiivisia vaikutuksia on havaittavissa jo ennen sen valmistumista.

Yrittäjät seurasivat tulojaan ja menojaan myös arvolisäverojen avulla palautuksien ja maksatusten osalta. Tällä tavoin voi myös hallita yrityksen maksuvalmiutta. Etenkin kuukausi alv menettelyssä oleva yrittäjä oli tähän käytäntöön erittäin tyytyväinen. Valtaosa lypsykarjatilallisista on kuitenkin vielä vuosittaisessa arvonlisäveromenettelyssä. Yrittäjien kannattaisikin harkita siirtymistä esimerkik-

si kuukausittaiseen tai neljännesvuosittaiseen arvonlisäveromenettelyyn, jolloin he pystyisivät seuraamaan saataviaan tai tilitettäviään tuloja ja menoja lyhyemmällä aikavälillä. Tämä lisäisi myös rahan kierron nopeutta yritysten sisällä, eikä esimerkiksi investointi vuoden suuret alv palautukset seisoi verottajan tilillä seuraavaan vuoteen, vaan tulisivat takaisin yrityksen kassaan. Tämä voisi parantaa tilojen maksuvalmiutta myös jossain määrin.

Rahan käytön suunnitelmallisuuden ja sen aktiivisen seurannan pohjalta yrittäjät voivat pyrkiä luomaan kassapuskureita esimerkiksi kasvukausien ajaksi, jolloin rahaa on tiloilla vähiten käytettävissä. Tämän kaikki yrittäjät olivat omaksuneet, mutta vain harvat pystyivät sitä toteuttamaan johtuen heikosta maksuvalmiudesta. Budjetin avulla myös kassapuskureiden laadinta on helpompaa. Kassapuskurina voi toimia myös luotollinen käyttötili, jonka luottorajaksi voidaan soveltaa esimerkiksi kuukauden maitotilin määrää tai tiettyä osaa siitä. Tämä olikin yleinen käytäntö tutkimustiloilla. Luotollisen tilin käytössä tulisi pyrkiä kuitenkin siihen, että saldo saisi painua miinukselle ainoastaan tarvittaessa. Tilin saldon ollessa aina pakkasella sen tuoma hyöty vähenee, koska lainastahan täytyy maksaa korkoa. Ja sehän kertoo myös siitä, että yrityksen maksuvalmius on jatkuvasti heikkoa, mikä taas vaikuttaa pitkällä tähtäimellä negatiivisesti myös kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen.

Verkostoituminen on tämän päivän muoti- ilmiö. Näin on myös maataloudessa. Tutkimustulosten pohjalta voi tehdä johtopäätöksen, että verkostoitumisesta ja aktiivisesta yhteydenpidosta alan muihin toimijoihin on hyötyä myös maksuvalmiuden hallinnassa. Hyvään luokkaan sijoittuvat yrittäjät olivat aktiivisia yhteydenpidon osalta esimerkiksi rahoittajaan, neuvontaan, kauppoihin ja muihin viljelijöihin. Yllättävien menojen kohdalla he ovat heti yhteydessä esimerkiksi konerikon vaikutuksen piirissä oleviin toimijoihin, kuten pankkiin, josta voidaan tarvita mahdollista lyhytaikaista rahoitusta tilanteeseen. Tämä on erittäin hyvä riskien hallinnan keino, jota kaikkien viljelijöiden kannattaa noudattaa tuotantosuunnasta riippumatta. Ongelmien kanssa ei aina tarvitse painia yksin.

Yksittäisistä menoista haluan nostaa esiin rahoitusmenot, joissa tilojen välillä oli merkittäviä eroja budjettia tarkasteltaessa. Rahoitusmenojen suuruus riippuu paljon lainojen maksuohjelmista, korkotasoista ja vieraan pääoman määrästä. Tässä tutkimuksessa suurin vaikuttava tekijä rahoitusmenoihin ovat ennemminkin maksuohjelmat kuin lainan määrä. Tätä voidaankin peilata viljelijöiden rahan käyttöön ja ostokäyttäytymiseen, koska suunnittelemattomia ostoja tekevät yrittäjät joutuvat myös käyttämään enemmän lyhennyslykkäyksiä kassavarojen vähentymisen myötä. Eli suunnitellussa maksusuunnitelmassa ei voida pysyä. Lisäksi heillä on usein liian tiukat maksuohjelmat suhteessa maksukykyyn. Maksuohjelmat laaditaan yleensä yrittäjän maksukykyyn mukaan arvioiden tilan tulevaisuuden tuottoja yhdessä rahoittajan ja yrittäjän kesken, joten sen pitäisi olla lähellä totuutta. Eli johtopäätöksenä, että yrittäjän pitäisi suhteuttaa rahan käyttönsä maksuohjelmien mukaisesti, jolloin myös kassa pysyisi paremmassa kunnossa ja rahoittaja näkisi yrittäjän kyvyt talouden hoitoon positiivisena. Toki aina tämä ei onnistu edes hyvän maksuvalmiuden omaavilla tiloilla johtuen esimerkiksi erilaisista kriiseistä ja markkinoiden muutoksista, joihin yrittäjä ei voi itse vaikuttaa. Tällöin tarvitaan joustoa myös rahoittajan puolelta maksuohjelmien suhteen. Esimerkkinä vuoden 2015 maitokriisi, jolloin kaikki tutkimustilalliset joutuivat käyttämään lyhennyslykkäyksiä. Tämä kertoo myös rahoittajan ymmärryksestä ja hyvästä suhtautumisesta tilojen toimintaa kohtaan.

Muita hyödyllisiä ja enemmän pitkäaikaisen taloudenhallinnan keinoja tutkimustulosten perusteella ovat investointien poistojen käytön suunnittelu ja verosuunnittelu. Poistojen suhteuttaminen lainojen lyhennystahtiin on suotavaa ja verosuunnittelussa kannattaa hyödyntää mahdollista nettovarallisuutta tulonjaossa sekä tulonjakoa puolisoitten kesken. Nämä keinot yrittäjät olivat hyvin omaksuneet. Esimerkiksi verosuunnittelua kannattaa harjoittaa usean vuoden ajalle. Samalla täytyy suunnitella poistojen käyttöä lainojensa kanssa sekä tällöin tulee suunnitella tilan taloutta ja tulevaisuutta kokonaisuutena. Verosuunnittelun tarkoituksena ei ole kiertää veroja, vaan suunnitella yritykselle mahdollisimman tasainen verotus tulevaisuudessa ilman suurempia notkahduksia suuntaan tai toiseen. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös yritysten maksuvalmiuteen.

Yhteenvedona tästä kappaleesta voisi todeta, että kassavirtojen hallinta on usean eri tekijän summa. Yritystaloutta on tarkasteltava lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä ja siihen tarvitaan osaamista ja ammattitaitoa. Lisäksi oman toiminnan arvioiminen ja yhteistyön merkitys nousee suureen rooliin. Tässä tutkimuksessa kartoitetut ongelmat ovat samansuuntaisia kuin Halosen ja Rissasen asiantuntijahaastattelussa tuli esille. Lisäksi asiantuntijoiden lausunnoista käy ilmi budjetoinnin merkitys ja etenkin menojen hallinnan ja ostokäyttäytymisen vaikutus tilan maksuvalmiuteen. Voisikin todeta, että tämä tutkimus vahvisti nämä lausunnot ja pureutui oleellisimpien ongelmien sisälle etsien niihin ratkaisukeinoja.

9 PÄÄTÄNTÖ

Tämän opinnäytetyön yhteenvetona voisi todeta, että kassavirtojen ja maksuvalmiuden hallinta on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi lypsykarjatiloilta. Kassanhallinta on aikaisempaa haastavampaa johtuen maatalousmarkkinoiden epävarmuudesta ja tukipolitiikan muutoksista. Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin ajankohtainen, koska etenkin maidonhinnan odottamattoman nopea lasku vaivuttaa maitotilojen kassaa vuonna 2015. Tämä tuli ilmi myös yrittäjiltä, joista kukaan ei osannut odottaa näin suurta kertapudotusta hinnan osalta. Tilanne on erityisen hankala jo valmiiksi heikon maksuvalmiuden omaavilla tiloilla, jotka voivat huonoimman skenaarion mukaan mennä konkurssiin. Tilanne on vaikea myös vasta investoineilla suurilla tiloilla, jotka ovat laskeneet lainan maksukykynsä korkeamman maidon hinnan mukaan. Maidosta tuleva tappio on suurilla tiloilla euromääräisesti suurempi. Voikin todeta, että nyt jos koskaan on viimeinen hetki aloittaa aktiivinen kassavirtojen suunnittelu ja budjetointi jokaisella tilalla maksuvalmius tilanteesta riippumatta.

Lypsykarjatilojen kassavarojen heikkeneminen vaikuttaa myös alan muihin toimijoihin, kuten rahoituslaitoksiin. Asiakastiloille on jouduttu myöntämään lainojen lyhennyslykkäyksiä lähes poikkeuksetta. Tämä on ensimmäinen keino, jolla rahoittaja helpottaa tilallisten tämän vuoden tilannetta. Keskusteluja käydään varmasti rahoittajan ja yrittäjien välillä todella aktiivisesti tämän vuoden aikana, ja mietitään yhdessä tilojen tulevaisuutta. Rahoittaja seuraa entistä tarkemmin tilojen tilannetta ja esimerkiksi uusien investointien toteutusta tulee seurata entistä tarkemmin siinä määrin, ettei tilojen maksuvalmius heikkene entisestään. Rahoittaja voi käyttää seurannassa esimerkiksi yritysten tilien keskisaldojen tarkastelua lyhyellä ja pitkällä välillä, jolla saa nopeasti selville tilojen maksuvalmiuden kehityksestä ja mahdollisista muutoksista. Tulevaisuutta on vaikea arvioida, mutta paras riskien hallinnan keino sekä rahoittajan että yrittäjän osalta on aktiivinen ja avoin yhteydenpito puolin ja toisin. Tällöin tuleviin tilanteisiin voidaan reagoida kaikista tehokkaimmin.

Tämän opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet toteutuivat mielestäni hyvin, koska tutkimuksesta saatiin yleisesti hyödynnettäviä tuloksia lypsykarjatilojen maksuvalmiuden hallinnasta. Tulokset ovat osittain ennalta tiedettyjä, kuten esimerkiksi asiantuntijoiden haastatteluista saatiin selville. Tämä tutkimus konkretisoi mielestäni kassavirtojen hallinnan ja budjetoinnin merkityksen lypsykarjatiloilta ja asiantuntijalausunnot tukevat tätä tulosta. Lisäksi työn tuloksena löydettiin maksuvalmiuden hallinnan keinoja yksittäisten menoerien hallinnan ja toimenpiteiden avulla, joita muut tilat voivat hyödyntää tulevaisuudessa. Nämä keinot saatiin kartoittamalla yrittäjien taloustietämystä ja tilojen taloudellisia tunnuslukuja hyödyntäen. Uskon myös, että toimeksiantaja hyötyy tästä työstä ja lopputuloksesta ja voi hyödyntää sitä riskien hallinnassaan esimerkiksi luottotappioiden ennaltaehkäisykeinona opastamalla maatalousasiakkaitaan työn tulosten pohjalta.

Työn tulosten esittämistä vaikeutti hieman työn asiakastietojen salassapitovelvollisuus. Tästä työstä tehtiin kaksi raporttia: salainen ja julkinen. Salainen raportti tulee vain toimeksiantajan käyttöön. Haasteena työssä olikin raportoida tutkimustulokset anonymiteettiä noudattaen kuitenkin siten, että saadaan hyödyllisiä ja vertailukelpoisia tuloksia myös julkiseen raporttiin. Tässä taulukointi selkeyt-

tää tuloksia halutulla tavalla. Lisäksi yrittäjien kommentit tuovat työhön mukaan käytännön läheisyyttä.

Kritiikkinä tuloksista voisi esittää tutkimustilojen määrän vähyydestä ja luokittelusta. Tilojen suuremmalla otannalla saataisiin varmasti entistä tarkempaa ja vertailukelpoisempaa tietoa. Kuusi tutkimustilaa on kuitenkin opinnäytetyön laajuuden ja työmäärän ylärajoilla tekijän näkökulmasta. Lisäksi väittäisin, että suurin osa tämän työn tutkimustiloista on keskivertoa parempia maksuvalmiudeltaan ja ammattitaidoltaan Suomen mittakaavassa. Tällöin luokittelua ei voida käyttää yleisenä luokitteluna, vaan se soveltuu ainoastaan tähän tutkimukseen. Työn voi varmasti toteuttaa uudelleen, mutta tällöin luokittelu tulisi tarkastella uusien tilojen otannan pohjalta. Työn parannusehdotuksia voisivat olla tilojen luokittelun lisäksi laajempi lähde- aineiston hyödyntäminen työn teoria osissa sekä kansainvälisten lähteiden käyttö. Tässä työssä tärkeimpinä lähteinä olivat yrittäjien haastattelut, joka antaa mielestäni joustoa kirjallisuuslähteiden käytössä. Lisäksi työ on alueellinen tutkimustilojen sijaitessa Pohjois- Savon maakunnassa, joten mielestäni kotimainen lähde- aineisto riittää tähän työhön.

Jatkotutkimuksena työn pohjalta voisi tehdä opinnäytetyön, joka keskittyy enemmän tilojen strategiaan taloudenhallintaan esimerkiksi useamman vuoden budjetoinnilla. Tutkimusta voisi myös soveltaa muille maatalouden tuotanto aloille, kuten esimerkiksi lihantuotantoon tai siipikarja tiloille. Tätä tutkimusta jatkamalla voisi tehdä vertailua esimerkiksi toiminimellisten lypsykarjatilojen ja osakeyhtiö muotoisten tilojen välillä samalla periaatteella kuin tämä työ on tehty. Tällöin työ olisi jo ennemminkin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tai yliopiston gradu.

Opinnäytetyön aihe oli minulle tekijänä erittäin mielenkiintoinen ja antoisa. Oma yritystalouden osaamiseni syveni entisestään etenkin yritysten maksuvalmiutta arvioidessa, mutta myös muiden yritystalouden osa- alueiden kohdalla. Tämä työ oli työmäärän osalta tekijälle paljon aikaa vievä. Pääsin tutustumaan maatalouden rahoitukseen melko syvällisesti ja sain erittäin hyvää ohjausta sekä toimeksiantajan että oppilaitoksen puolelta. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työn suoritukseen ja lopputuloksiin, vaikka ainahan sitä parannettavaa varmasti löytyy.

Maatalousyrittäjänä toimiminen on todella haastavaa ja raskasta varsinkin, jos haluaa pyörittää yritystään kannattavasti. Ammattitaidon merkitystä ei voi milloinkaan korostaa liikaa, ja sen tärkeys tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Elämme tällä hetkellä epävakaita aikoja maitosektorilla, joten kaikkien sektorin toimijoiden tulee tiivistää yhteistyötään ja pysyä ajan hermoilla aktiivisesti. Hyvästä tulevaisuuden ennustustaidostakaan ei varmasti ole ainakaan haittaa tällä hetkellä. Kriisejä ja laskusuhdanteita tulee ja menee niin maailman taloudessa kuin myös maataloudessa. Niistä on aina kuitenkin selvitty lähes kuivin jaloin ja menty eteenpäin. Joku saattaa välillä pudota keltasta, mutta suomalaisilla löytyy uskoa, sisua ja sitä kuuluisaa ammattitaitoa maataloudessa, joten emmeköhän me tästäkin kriisistä selviä.

10 LÄHDELUETTELO

- Consulting, Balance.** Balance Consulting. [Online] [Viitattu: 23. Huhtikuu 2015.] http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/rahoitustulos_prosentti.
- E-conomic.** e-conomic.fi. [Online] [Viitattu: 17. Joulukuu 2014.] <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kannattavuus>.
- . Vakavaraisuus- Mitä tarkoittaa vakavaraisuus? [Online] [Viitattu: 7. Tammikuu 2015.] <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/vakavaraisuus>.
- E-conomic.fi.** Kassavirta- Mitä tarkoittaa kassavirta? [Online] [Viitattu: 8. Tammikuu 2015.] <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kassavirta>.
- . Mitä tarkoittaa budjetti? [Online] [Viitattu: 8. Tammikuu 2015.] <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/budjetti>.
- Eklund, Irina ja Kekkonen, Heidi. 2011.** *Toiminnan kannattavuus*. Helsinki : WSOYpro Oy, 2011.
- Eskola, J ja Vastamäki, J. 2007.** *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Juva : PS- kustannus, 2007.
- Finlex.** Kirjanpitolaki L 1997/1336. [Online] [Viitattu: 7. Tammikuu 2015.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L7>.
- . Kirjanpitolaki L1997/1336. [Online] [Viitattu: 7. Tammikuu 2015.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1>.
- Halonen, Mirja. 2014.** Kiuruvesi, 24. Marraskuu 2014.
- Harmoinen, Taina;Rikkonen, Pasi ja Teräväinen, Hanne. 2008.** *Maatilyrityksen menestystekijät*. Porvoo : Ws Bookwell Oy, 2008.
- Hirsjärvi, S ja Hurme, H. 1985.** *Teemahaastattelu*. Helsinki : Gaudeamus, 1985.
- Hyvä maksuvalmius vaatii suunnittelua ja ennakointia.* **Kuja-Lipasti, O. 2011.** 12, s.l. : Scanweb Oy, 2011, Osa/vuosik. 12, ss. 22-25.
- . **Kuja-Lipasti, Olavi. 2011.** 12, Helsinki : Käytännön Maamies, 2011, Osa/vuosik. 2011.
- Itämaito.fi. 2012.** Tuottajatiedote 1/13. [Online] 31. Joulukuu 2012. [Viitattu: 8. Tammikuu 2015.] http://www.itamaito.fi/tiedostot/files/Tuottajatiedote_0113.pdf.
- Kallunki, Juha P ja Kytönen, E. 2007.** *Uusi tilinpäätösanalyysi*. Jyväskylä : Gummerus, 2007.
- Karikoski, Olli. 2010.** *Raha Ratkaisee*. Helsinki : Hakapaino Oy, 2010.
- Kiviranta, Tuure. 2013.** Maaseuduntulevaisuus.fi. [Online] 21. Lokakuu 2013. [Viitattu: 17. Joulukuu 2014.] <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/maidontuotanto-kasvussa-tilojen-v%C3%A4henemisest%C3%A4-huolimatta-1.49289>.
- Kotro, M. 2007.** *Yrityksen kannattavuus ja rahoitus*. Helsinki : Edita Prima Oy, 2007.
- Lindfors, H ja Syvänperä, O. 2008.** *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. Helsinki : Helsingin kauppakamari Oy, 2008.
- Maatilan kassanhallinta.* **Keskinen, J. 2014.** 7, s.l. : Scanweb Oy, 2014, Osa/vuosik. 7.
- Maijala, Outi. 2009.** *Maidontuotantotilan kannattavuuden kehittäminen*. Mustiala : HAMK, 2009.
- Mäkinen, L. 2012.** *Yrityksen kassasuunnittelu*. Helsinki : Suomen yritys Kirjat Oy, 2012.

- Makkonen, T ja Makkonen, K. 2013.** *Suopirtin tilan laajennus- ja kehittämissuunnitelma.* Joensuu : Karelia- Ammattikorkeakoulu, 2013.
- Mönkkönen, S. 2014.** *Budjetointi.* Iisalmi : s.n., 2014.
- MTT. 2014.** Taloustohtori. [Online] 2014. [Viitattu: 17. Joulukuu 2014.]
https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Kannattavuuskerroin_tuotantosuunnittain.
- Munck, Maria. 2014.** Mistä syntyy maitotilan kannattavuus? [Online] 20. Maaliskuu 2014. [Viitattu: 8. Tammikuu 2015.] <http://maatilanpirkka.fi/fi/artikkeli/mista-syntyy-maitotilan-kannattavuus>.
- Poppankki.fi. 2014.** Lehdistö tiedote: Osuuspankki Poppia siirtyy Op- Pohjola ryhmään. [Online] 18. Marraskuu 2014. [Viitattu: 7. Tammikuu 2015.]
https://www.poppankki.fi/c/document_library/get_file?uuid=58a4d93e-9f06-4c24-a342-8cfc5c185717&groupId=11430.
- Poppia, Osuuspankki.** Poppankki.fi. [Online] [Viitattu: 17. Joulukuu 2014.]
<https://www.poppankki.fi/web/poppia/yleista>.
- Rissanen, Tuomo. 2015.** *Puhelinhaastattelu.* Kiuruvesi, 16. Tammikuu 2015.
- Taloussanomat.** www.taloussanomat.fi. [Online] [Viitattu: 17. Marraskuu 2014.]
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/maksuvalmius/>.
- Tuomi, J ja Sarajärvi, A. 2012.** *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi.* Vantaa : Hansaprint Oy, 2012.
- Vuorisalo, Sanna. 2014.** maataloustilastot.fi. [Online] 23. Toukokuu 2014. [Viitattu: 17. Joulukuu 2014.] <http://www.maataloustilastot.fi/alueittainen-maidontuotanto>.

LIITE 1

HAASTATTELUN RUNKO

YLEISET KYSYMYKSET

- Mitä on maksuvalmius?
- Mikä on budjetti?
- Miten erotat henkilökohtaiset kassavarat yrityksesi rahaliikenteestä?

YRITYKSEN TULOT JA MENOT

- Mitkä ovat suurimmat yksittäiset tulot ja menot?
- Miten seuraat tuloja ja menoja?
- Kuinka varaudutaan yllättäviin menoihin?
- Onko yrityksen ulkopuolisia tuloja? Esimerkiksi metsätulot, sijoitukset, yrityksen ulkopuolinen työ.
- Onko yrityksen ulkopuolisia menoja? Esimerkiksi suuret yksityistalouden menot.
- Miten suuri on yksityistalouden osuus menoista? Vaihteleeko paljon vuosittain?
- Onko yrityksellä ja yksityistaloudella erillinen pankkitili? Miksi? Miksi ei?
- Onko tilejä muissa rahoituslaitoksissa? Esimerkiksi S- tili.
- Ostetaanko laskulle esimerkiksi maatalouskaupoista tai meijeristä?
- Käytätkö muita rahoituslähteitä kuin pankkia? Esimerkiksi kaupan tarjoamaa rahoitusta?

YRITYKSEN MAKSUVALMIUS

- Millainen on yrityksesi maksuvalmius tällä hetkellä?
- Miten maksuvalmius vaihtelee vuoden sisällä? Esimerkiksi, milloin rahaa on käytettävissä eniten ja milloin vähiten? Mistä vaihtelu johtuu?
- Mihin tilan taloudellisiin tunnuslukuihin vertaat pankkitilin saldoa?
- Kuinka varaudutaan maidon hinnan laskuun tukien määrän vähentymiseen tulevaisuudessa?
- Hyödynnätkö verosuunnittelua parantaaksesi yrityksesi maksuvalmiutta? Miten?
- Käytetäänkö lainojen lyhennyslykkäyksiä maksuvalmiuden parantamiseksi? Millaisissa tilanteissa?
- Miten rahoittaja suhtautuu lyhennyslykkäyksiin?

BUDJETOINTI

- Miten ennakoit tulevien vuosien kassavaroja ja niiden riittävyyttä pitkällä tähtäimellä?
- Kuinka paljon pyritään arvioimaan tuotteiden hintakehitystä markkinoilla tulevaisuudessa?
- Miten toimitaan yllättävän menon kohdalla, jolle ei ole budjetoitu rahaa?
- Tehdäänkö välitilinpäätöksiä? Onko ollut hyötyä?
- Kuinka pitkällä tähtäimellä suunnittelet tilasi taloutta kokonaisuutena?
- Toivoisiko yrittäjä pankilta tai muilta toimijoilta apua/palveluja maksuvalmiuden ja budjetoinnin suunnitteluun?

