

**KOTIELÄINTUOTANTOON ERIKOISTUNEIDEN  
MAATALOUSYRITYSTEN TALOUSJOHTAMINEN  
SUOMESSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijä: Vilma Perälä  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Jukka Pellinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Vilma Perälä	
Työn nimi Kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyri-tysten talousjohtaminen Suomessa	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 18.5.2020	Sivumäärä 98
Tiivistelmä – Abstract  <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyri-tysten talousjohtamista Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla maatalousyri-tysten talousjohtamisen ja taloudellisen raportoinnin nykytilanne. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää syitä, jotka ovat maatalousyri-tysten vähäisen talousjohtamisen taustalla. Lopuksi pohditaan, miten maatalousyri-tysten talousjohtamista voisi tulosten pohjalta kehittää.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla haastattelemalla 12 maatalouden asiantuntijaa. Haastateltavat ovat maatalousyrittäjiä, työskentelevät maatalouden asiantuntijoina alkutuotannossa tai toimivat maatalousyri-tysten rahoittajina pankkisektorilla. Tutkimusaineisto on analysoitu laadulliselle tutkimukselle ominaisesti sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Tulosten perusteella maatalousyri-tysten talousjohtaminen on vähäistä perustuen pääasiassa vain pakolliseen raportointiin, eikä sisäistä laskentaa tehdä välttämättä ollenkaan. Talousjohtamista rajoittavat maatalousyrittäjän talousosaaminen ja asenne, perhetilapohjaisuus, maatalouden toimintaympäristö, maataloustuet, maatalouden lainsäädäntö ja muut ulkoiset vaatimukset sekä talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut. Maatalousyri-tysten talousjohtamista voisi ensisijaisesti kehittää parantamalla tarjolla olevaa talousneuvontaa ja talousjohtamisen välineitä, minkä avulla myös yrittäjien talousosaaminen ja asenne voisivat kehittyä paremmaksi.</p> <p>Tulokset tukevat ja täydentävät maatalousyri-tysten talousjohtamista koskevia aiempia tutkimuksia. Tutkielman keskeisin hyöty on tarjota toimeksiantajalle pohja maatalousyri-tysten talousjohtamisen kehittämistyöhön.</p>	
Asiasanat Maatalousyritys, talousjohtaminen, taloudellinen informaatio, johdon laskenta-toimi, kotieläintuotanto	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 MAATALOUSYRITYSTEN TALOUSJOHTAMINEN .....	11
2.1 Talusjohtaminen .....	11
2.1.1 Talusjohtaminen.....	11
2.1.2 Taloudellinen informaatio .....	14
2.1.3 Talusjohtamisen menetelmät .....	16
2.1.4 Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät.....	19
2.1.5 Talusjohtamisen haasteet.....	20
2.2 Maatalousyrittäjä.....	22
2.2.1 Ominaispiirteet.....	22
2.2.2 Maatalouden kirjanpito ja verotus .....	24
2.2.3 Taloudellinen raportointi.....	27
2.3 Talusjohtaminen maatalousyrityksissä .....	29
2.3.1 Viitekehys maatalousyrityksien talusjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä .....	29
2.3.2 Maatalousyritysten talusjohtamisen haasteita .....	32
2.3.3 Yrittäjän merkitys talusjohtamisessa .....	33
3 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	37
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	37
3.2 Aineistonkeruumenetelmä .....	38
3.3 Aineiston analyysi .....	40
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42
4.1 Yleistä .....	42
4.2 Maatalousyritysten talusjohtamisen nykytila .....	43
4.2.1 Yleiskatsaus.....	43
4.2.2 Taloudellinen raportointi.....	46
4.2.3 Operatiivinen talusjohtaminen .....	47
4.2.4 Strateginen talusjohtaminen.....	50
4.3 Maatalousyritysten talusjohtamisen haasteet .....	52
4.3.1 Yleistä.....	52
4.3.2 Talusosaaminen.....	53
4.3.3 Asenne ja motivaatio .....	57
4.3.4 Toimintaympäristö .....	60
4.3.5 Ulkoiset vaatimukset .....	63

4.3.6	Talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut .....	67
4.4	Maatalousyritysten talousjohtamisen kehittäminen .....	70
4.4.1	Taloulosaaminen ja asenne .....	70
4.4.2	Taloudellinen raportointi ja seuranta.....	72
4.4.3	Suhteet sidosryhmiin.....	75
4.4.4	Talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut.....	76
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	78
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	78
5.2	Tutkimustulokset suhteessa aiempiin tutkimuksiin .....	83
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	86
5.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	89
	LÄHTEET .....	91
	LIITTEET.....	95

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Suomessa maatalouden tuottama ruoka on laadultaan ja puhtaudeltaan erinomaista. Maataloutemme taloudellinen tilanne on kuitenkin huolestuttava, sillä sen kannattavuustaso on heikentynyt jatkuvasti 2000-luvulla, minkä seurauksena alkutuotanto on ajautunut vakavaan tuloskriisiin. Maatalouden heikko kannattavuustilanne on yhteinen huolenaiheemme, sillä ruoka on elämälle välttämätön edellytys. Ruokaketju ilman kannattavaa alkutuotantoa ei ole toimiva, joten on tärkeää, että maatalousyrittäjät menestyvät taloudellisesti. Näin ollen talousjohtaminen ja europohjainen tulosajattelu tulisi vakiinnuttaa maatalousyrittäjyyden perustaksi, sillä hallinnosta tilatasolle ulottuvan laadukkaan ja tavoitteellisen johtamisen avulla Suomen maatalouden kannattavuutta on mahdollista parantaa. (Karhinen 2019.) Maatalouden heikentyneen kannattavuuden vuoksi maatalousyrittäjien talousjohtamista ja taloudellisen informaation hyödyntämistä on tehostettava, mitä tämä pro gradu -tutkielma pyrkii omalta osaltaan edistämään. Tutkielman tutkimusongelma on maatalousyrittäjien vähäinen talousjohtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Tavoitteena on kuvailla maatalousyrittäjien talousjohtamisen ja taloudellisen raportoinnin nykytila puutteellisen sekä ymmärtää syitä vähäisen talousjohtamisen taustalla. Lopuksi tarkastellaan maatalousyrittäjien talousjohtamisen kehittämistä tulosten pohjalta.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona A-Tuottajat Oy:lle, joka on elintarvikealan konsernin, Atria Oyj:n tytäryhtiö. Atria Tuottajat toimii alkutuotannossa ja on kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyrittäjien kilpailukykyä kehittävä organisaatio. Tutkimus tukee Atria Tuottajien uutta strategiaa, jonka tavoitteena on kehittää Atrian sopimustuottajien liiketoimintaa tuotannon lisäksi talousjohtamisen osa-alueella. Koska sopimustuottajien tuotantotulokset ovat kehittyneet hyvin viime vuosien aikana, kannattavuutta pyritään parantamaan tuottajien talousjohtamista ja -osaamista lisäämällä. Toimeksiantajan mukaan maataloustuottajat ovat taloudellisen informaation ymmärtämisen ja hyödyntämisen osalta vielä vaatimattomalla tasolla, minkä seurauksena talous-

johtaminen ja sisäinen laskenta puuttuu maatalousyrittäjistä lähes kokonaan. Atria Tuottajat toimii nauta-, sika- ja siipikarjatuotannossa, joten tutkimus on rajattu suomalaisiin kotieläintuotantoon erikoistuneisiin maatalousyrittäjiin. Rajaus koskee tuloksia ja johtopäätöksiä, vaikka tutkimuksessa puhutaan yleisesti maatalousyrittäjistä.

Talousjohtamista ja johdon laskentatoimea on tutkittu useista eri näkökulmista, kuten talousjohtaminen pienissä yrityksissä (esim. Pelz 2019; Tuovinen 2016) tai laskentatoimen hyödyntäminen kuntakontekstissa (esim. ter Bogt 2004). Esimerkiksi Tuovisen (2016) pro gradu -tutkielma tarkastelee mikroyritysten talousjohtamista Suomessa omistajayrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä, mitä tietoa yrittäjä käyttää taloudellisessa päätöksenteossään, mistä tieto on lähtöisin ja miten sitä hyödynnetään. Tuovisen tutkimus koskettaa osittain myös maatalousyrittäjiä, sillä merkittävä osa suomalaisista mikroyrittäjistä toimii maataloudessa. Toisaalta Ndemewah, Menges & Hiebl (2019) huomauttavat pienten ja keskisuurten yritysten talousjohtamista koskevien tutkimustulosten yleistämisestä maatalousyrittäjiin, sillä osa maatalousyrittäjien omaksumista johdon laskentakäytännöistä on maataloudelle ominaisia ja eroaa pienten yritysten laskentakäytännöistä.

Maatalousyrittäjien talousjohtamisesta ja johdon laskentatoimesta on olemassa vain vähän tieteellisiä tutkimuksia. Hopper, Tsamenyi, Uddin & Wickramasinghe (2009) ennustavat laskentatoimen tutkimusten määrän kasvavan etenkin valtion omistamissa ja yksityisissä yrityksissä, mutta laskentatoimea tulisi tutkia enemmän pienyrityksissä, maataloudessa, kansalaisjärjestöissä ja monikansallisissa yrityksissä. Maatalouden talousjohtamista koskevaa tutkimusaukkoa ovat pyrkineet täyttämään Ndemewah, Menges & Hiebl (2019), jotka ovat tutkineet johdon laskentatoimea maatalousyrittäjissä. Heidän mukaansa maatalousyrittäjien johdon laskentakäytännöstä on haasteellista muodostaa selkeää kokonaiskuvaa, sillä aiheesta on julkaistu vähän tutkimuksia ja nekin ovat toisistaan usein irrallisia. Ndemewah ym. (2019) tutkimus on ensimmäinen kattava kirjallisuuskatsaus, jossa laajan tietokantohaun ja lähdeviitteiden tutkinnan myötä tunnistetaan, kuvataan ja analysoidaan 41 kappaletta vuosina 1964–2016 julkaistua tieteellistä artikkelia, jotka käsittelevät johdon laskentatoimea maatalousyrittäjissä.

Vaikka maatalousyrittäjien talousjohtamista käsitteleviä tutkimuksia on olemassa vielä suhteellisen vähän, Ndemewah ym. (2019) mukaan maatilojen johtamista koskevat tutkimukset ovat alkaneet jo 1900-luvulla. Myös johdon laskentatekniikoita, kuten kustannuslaskentaa, budjetointia ja lineaarista optimointia, käytettiin maatilojen johtamisessa 1800-luvun puolivälissä. Lisäksi on havaittu, että maatiloilla on hyödynnetty johdon laskentatoimeen viittaavia käytäntöjä jo 1600-luvulla. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa on käsitelty johdon laskentatoimen näkökulmia maatalousyrittäjissä, ne ovat pääasiassa kuitenkin keskittyneet vain maatalouden kirjanpitoon tai maatilan hallintaan syventyen harvoin nimenomaisesti johdon laskentatoimeen. (Ndemewah ym. 2019.)

Suomen maatalouden kontekstissa Karhinen (2019) on julkaissut maatalouden kannattavuutta tutkivan selvitystyön, jonka keskiössä on taloudellinen

ulottuvuus. Selvitystyön tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisuudet maatalouden yrittäjätulon lisäämiseksi 500 miljoonalla eurolla, mikä todettiin mahdolliseksi. Hänen mukaansa suomalaisen maatalouden kokonaiskuva on hyvin heikko talouden tunnuslukujen valossa. Maataloudessa vallitsee vahva tuotantolähtöisyys, jonka sijaan maatalousyrittäjien huomio tulisi olla europohjaisessa tulosajattelussa ja kulujen hallinnassa, sillä maatalous on liiketoimintaa minkä tahansa yritystoiminnan tavoin. Yritystoiminnassa päätökset tulisi tehdä ensisijaisesti kannattavuuden ja taloudellisen näkökulman kautta, joten tuottajien talousjohtamista on lisättävä maatalouden kannattavuuden parantamiseksi. (Karhinen 2019.) Myös Pellinen & Enroth (2008) käsittelevät teoksessaan kustannuslaskentaa sekä talouden suunnittelua ja seuranta maatalousyri-tysten kannattavuuden parantamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa yrittäjä voi merkittävästi vaikuttaa liiketoimintansa kannattavuuteen, joten maatalousyrittäjien liiketoiminta-ajattelua ja voiton tuottamista tulisi vahvistaa (Pellinen & Enroth 2008, 5).

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimukseen on haastateltu 12 henkilöä, jotka ovat itse maatalousyrittäjiä, työskentelevät maatalouden asiantuntijoina alkutuotannossa tai toimivat maatalousyri-tysten rahoittajina pankkisektorilla. Haastattelemalla eri asemassa olevia henkilöitä aineistoa saatiin kerättyä monipuolisesti eri näkökulmista, minkä tavoitteena oli tuoda maatalouden asiantuntijoiden ajatusmaailma osaksi tieteellistä keskustelua tämän tutkielman muodossa. Tutkimukseen valittiin laadullinen lähestymistapa, sillä se mahdollistaa tutkimusongelman eli maatalousyri-tysten talousjohtamisen ja sen vähäiseen hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden kattavan ja syvällisen ymmärryksen. Tutkimuksen keskeisin hyöty on toimia pohjana maatalousyri-tysten talousjohtamisen kehittämistyölle tarjoamalla käsitys maatalousyri-tysten talousjohtamisesta ja sitä rajoittavista tekijöistä sekä tuomalla esiin kehityskoh-teita maatalousyri-tysten talousjohtamisen parantamiseksi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvailla suomalaisten kotieläin-tuotantoon erikoistuneiden maatalousyri-tysten talousjohtamisen ja taloudelli-sen raportoinnin nykytila. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää mah-dollisia syitä, jotka ovat maatalousyri-tysten vähäisen taloudellisen informaation ja johdon laskentamenetelmien hyödyntämisen taustalla. Tutkielma pyrkii vas-taamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä tavalla maatalousyri-tykset hyödyntävät talousjohtamista liike-toiminnassaan?
2. Mitkä tekijät rajoittavat taloudellisen informaation ja johdon laskenta-menetelmien hyödyntämistä maatalousyri-tyksissä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää maatalousyritysten talousjohtamisen ja taloudellisen raportoinnin nykytila, eli tarkoitus on kuvaillla, miten maatalousyritykset hyödyntävät taloudellista informaatiota ja johdon laskentamenetelmiä päätöksenteossa. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on ymmärtää, miksi maatalousyritykset hyödyntävät talousjohtamista vain vähän, joten kysymyksen avulla pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka rajoittavat maatalousyritysten taloudellisen informaation ja johdon laskentamenetelmien hyödyntämistä. Tutkimuksessa pohditaan myös mahdollisia keinoja, joilla maatalousyritysten talousjohtamista voisi tulosten perusteella kehittää. Tutkielman kohdeilmiötä tarkastellaan teemahaastattelujen avulla ja tutkimuskysymyksiin vastataan haastatteluaineiston pohjalta tutkielman johtopäätöksissä. Kehitysehdotukset maatalousyritysten talousjohtamisen parantamiseksi esitellään johtopäätöksissä luvun 5.1. lopussa.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### Maatalousyritys

Maatalousyritys on taloudellinen yksikkö, joka omistaa ja hyödyntää maata maanviljelyyn tai jonka tarkoituksena on eläinten kasvatusta. Maatalous kattaa maatalousyksikön jalostusprosessit ja -toiminnan. (Ndemewah ym. 2019.) Maatalouden tuloverolaissa (543/1967) maatalousyritys määritellään itsenäiseksi taloudelliseksi yksiköksi, jossa harjoitetaan maa- tai metsätaloutta (MVL 2 §). Kotieläintuotantoon erikoistuneet maatalousyritykset kasvattavat ruoantuotantoon eläimiä, kuten sikoja, siipikarjaa tai nautaa.

#### Talousjohtaminen

Talousjohtaminen tarkoittaa organisaation johtamista taloudellista informaatiota hyväksi käyttäen. Talousjohtamisen tärkein tehtävä on laatia ja analysoida taloudellisia raportteja, jotka tukevat yrityksen johtoa päätöksenteossa (Järvenpää, Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 19). Talousjohtamisessa hyödynnetään laskentatoimeja, joka keskittyy taloudellisen faktatiedon tuottamiseen (Pellinen 2017, 9). Laskentatoimi jakautuu rahoittajan laskentatoimeen (financial accounting) ja johdon laskentatoimeen (management accounting). Rahoittajan laskentatoimi eli ulkoinen laskentatoimi palvelee yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä, kuten rahoittajia ja osakkeenomistajia. Se koostuu kirjanpidosta ja ulkoisille sidosryhmille laadituista raporteista, kuten tilinpäätöksestä. (Järvenpää ym. 2017, 20.) Johdon laskentatoimi, joka tunnetaan myös sisäisenä tai operatiivisena laskentatoimena, tarkoittaa taloudellisen informaation tuottamista organisaation johdolle päätöksenteon tueksi (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 126). Talousjohtamisen rooli on merkittävä erityisesti johdon laskentatoimessa (Järvenpää ym. 2017, 22), joten tämä tutkielma tarkastelee talousjohtamista pääasiassa johdon laskentatoimen näkökulmasta.

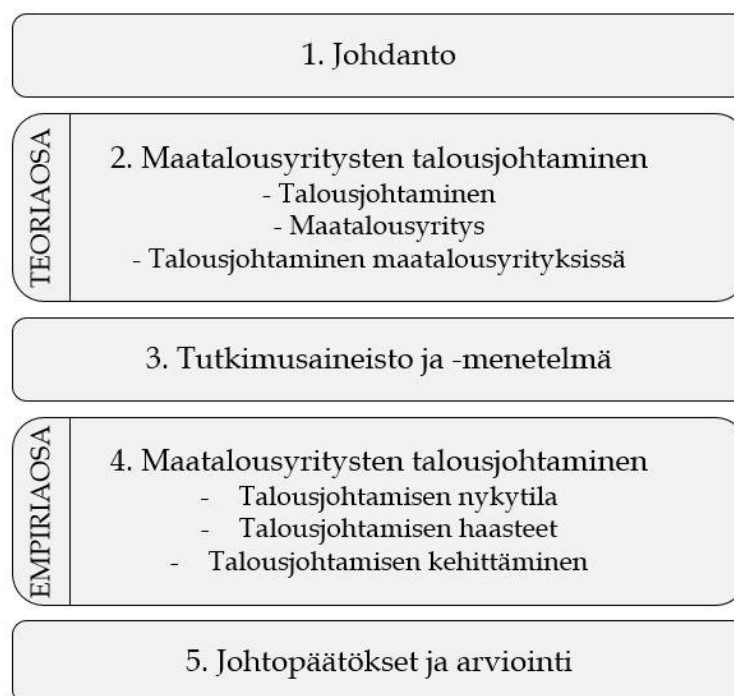


## Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät

Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät (vernacular accounting and control systems tai vernacular accountings) tarkoittavat organisaation toimijoiden työnsä yhteydessä luomia epämuodollisia laskentajärjestelmiä. Näitä järjestelmiä ei ole virallisesti hyväksytty organisaation johtoportaassa, mutta organisaation toimijat ovat rakentaneet ne omia tietotarpeitaan varten ja hyödyntävät niitä työssään päivittäin joko itsenäisesti tai yhdessä verkostonsa kanssa. Nämä järjestelmät ovat tyypillisesti Excel ja Word-tiedostoja. (Kilfoyle, Richardson & MacDonald 2013.) Organisaatiot hyödyntävät epävirallisia Excel-taulukoita talousjohtamisen välineenä esimerkiksi kustannuslaskennassa (Armitage, Webb & Glynn 2016).

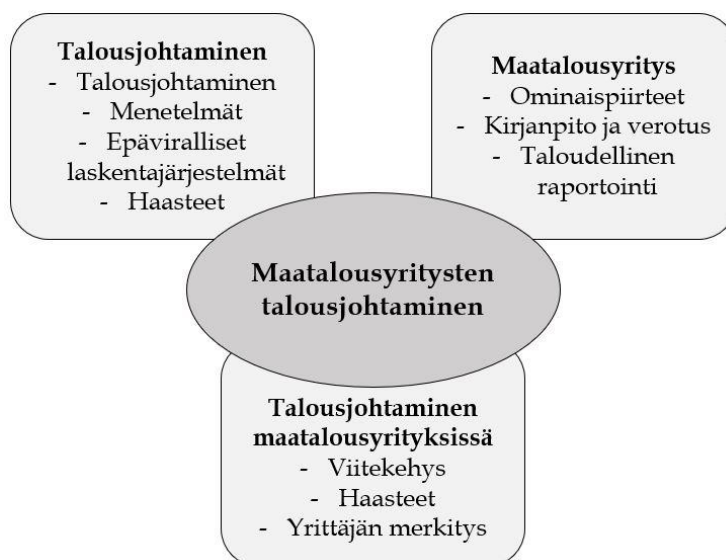
### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen rakenne, jota havainnollistaa alla esitetty kuvio 1. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja aiempia tutkimuksia, tutkimuksen rajaus, tutkimusaineisto ja -menetelmä, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Johdantoa seuraa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen kuvataan tutkimusaineisto ja -menetelmä. Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osio, jossa käydään läpi aineiston pohjalta saadut tutkimustulokset. Viides eli viimeinen luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja arvioinnin. Tutkielman lopussa on lähdeluettelo sekä liitteet.



KUVIO 1 Pro gradu -tutkielman rakenne

Toinen luku on tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 2. Koska maatalousyriyten talousjohtaminen on tutkimuskirjallisuudessa vielä suhteellisen tuntematon aihealue, tutkimukseen on hankittu teoreettista pohjaa eri näkökulmista. Tutkielman teoriaosa rakentuu kolmen aihealueen kombinaatiosta, sillä kattavan teoreettisen viitekehysten avulla pyritään ymmärtämään tutkimusongelmaa paremmin. Luvussa käsitellään ensin talousjohtamista sekä talousjohtamisen menetelmiä ja haasteita. Toinen teoriaosuus käsittelee maatalousyriyten ominaispiirteitä, verotusta ja kirjanpitoa sekä taloudellista raportointia, sillä maatalous on hyvin säännelty toimiala, mikä osaltaan vaikuttaa maatalousyriyten talousjohtamiseen. Kolmantena luvussa tarkastellaan talousjohtamista maatalousyriyksissä ja esitellään Ndemewahin, Mengesin & Hieblin (2019) viitekehys maatalousyriyten johdon laskentamenetelmien hyödyntämiseen vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi pohditaan yrittäjän merkitystä talousjohtamisen kannalta.



KUVIO 2 Teoreettinen viitekehys

Teoriaosuuden jälkeen kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusaineiston keruu ja analyysi sekä tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote ja aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Luku neljä on tutkimuksen empiriaosa, jossa esitellään saadut tutkimustulokset. Luku on jaettu tutkimuskysymysten ja tutkimusaineiston avulla alalukuihin. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimusaineiston taustatiedot, minkä jälkeen tuloksia tarkastellaan jakamalla ne maatalousyriyten talousjohtamisen nykytilaan, haasteisiin ja kehittämiseen.

Tutkielman viimeinen luku on tutkimuksen johtopäätökset, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin, annetaan kehitysehdotuksia maatalousyriyten talousjohtamisen parantamiseksi, vertaillaan tutkimustuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvun lopussa pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

## 2 MAATALOUSYRITYSTEN TALOUSJOHTAMINEN

### 2.1 Talousjohtaminen

#### 2.1.1 Talousjohtaminen

Talousjohtaminen on yrityksen johtamista tukeva toiminto, jossa hyödynnetään laskentatoimea johtamisen apuna. Laskentatoimi keskittyy taloudellisiin faktoihin ja jakautuu rahoittajan laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen (Pellinen 2017, 9). Talousjohtamisen tarkoituksena on tuottaa olennaista, luotettavaa ja ajantasaista taloudellista informaatiota päätöksenteon tueksi. Talousjohtamisen tärkein tehtävä on laatia ja analysoida yrityksen taloutta kuvaavia raportteja, mikä avustaa ja tukee yrityksen johtoa taloudellisesta näkökulmasta. (Järvenpää ym. 2017, 19-22.) Talousjohtamisen tavoitteena onkin organisaation tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus (Pellinen 2017, 14). Talousjohtamisesta on tavallisesti vastuussa yrityksen taloushallinto, jossa talousjohtaja vastaa usein sekä johdon laskentatoimen että rahoittajan laskentatoimen toteutuksesta (Ikäheimo ym. 2019, 19). Rahoittajan laskentatoimessa painopiste on yrityksen ulkopuolisisissa sidosryhmissä, kuten rahoittajissa ja lainanantajissa, joille informaatio ensisijaisesti suunnataan. Rahoittajan laskentatoimi koostuu kirjanpidosta ja ulkoisille sidosryhmille tarkoitetuista raporteista, kuten tilinpäätöksestä ja verotukseen liittyvistä raporteista, joista säädetään lainsäädännössä. (Järvenpää ym. 2017, 19-20.) Vastaavasti johdon laskentatoimessa näkökulma on nimensä mukaisesti yrityksen johdon palvelemisessa (Ikäheimo ym. 2019, 13). Kuten mainittu, tässä tutkielmassa talousjohtamista tarkastellaan johdon laskentatoimen näkökulmasta, koska talousjohtamisen rooli on merkittävä etenkin johdon laskentatoimessa.

Johdon laskentatoimi tukee päätöksentekoa ja toiminnan johtamista tuottamalla taloudellista informaatiota organisaation johdolle. Johdon laskentatoimea ei ole säädelty lainsäädännöllä, joten yritykset voivat soveltaa erilaisia itse parhaaksi katsomiaan menetelmiä, jotka saattavat poiketa toisistaan yritysten välillä. (Järvenpää ym. 2017, 52.) Taloustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa

tarjoaa johdolle mahdollisuuden analysoida erilaisia vaihtoehtoja taloudellisesta näkökulmasta, minkä avulla voidaan määrittää, kuinka eri vaihtoehdot vaikuttavat organisaation tehokkuuteen (Jarwal 2018). Yksinkertaisimmillaan johdon laskentatoimi sisältää vain yrityksen varojen hallinnan, mutta suurissa kansainvälisissä yrityksissä se käsittää myös erilaisia tukijärjestelmiä liittyen suunnitteluun, valvontaan ja päätöksentekoon (Ikäheimo ym. 2019, 13). Toisin sanoen johdon laskentatoimen toteutus vaihtelee yrityksestä toiseen tukien johdon päätöksentekoa yrityksen parhaaksi katsomalla tavalla.

Johdon laskentatoimea voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Pelz (2019) tunnistaa artikkelissaan kuusi aiemmissa tutkimuksissa esiintynyttä johdon laskentatoimen lajia. Ensimmäinen laji on kirjanpitolohjainen johdon valvonta, joka noudattaa tunnettuja laskentamenetelmiä. Toisena on liiketoiminnan suunnittelu, joka tarkoittaa toiminnan ja tulosten suunnittelua ja organisoimista, kuten tavoitteiden asettamista. Kolmas johdon laskentatoimen laji on vapaan tyylin valvontatoimenpiteet, jotka helpottavat päätöksentekoa ja on kehitetty tiettyä toimintaa varten ulottuen tunnettujen laskentamenetelmien ulkopuolelle. Neljäs tunnistettu laji on henkilöstöjohtamistoiminta, jonka tavoitteena on valvoa työntekijöiden toimintaa ja keskittyä siihen, miten seurata, vaikuttaa ja parantaa henkilöstön suorituskykyä. Viidentenä johdon laskentatoimi rinnastetaan rahoituksen laskentatoimeen keskittyen taloudellisen informaation tuottamiseen ennemmin ulkoisille sidosryhmille kuin johdon päätöksentekoa varten. Viimeinen laji on likviditeetin hallinta maksukyvyyn ylläpitämisessä, mikä keskittyy kassavirtoihin tai muuhun lyhytaikaiseen likviditeettiin. (Pelz 2019.)

Johdon laskentatoimea voidaan tarkastella myös ammattinäkökulman kautta. Institute of Management Accountants (2008) määrittelee johdon laskentatoimen ammatiksi, joka sisältää yritysjohton avustamista päätöksenteossa, ohjausjärjestelmien luomista suunnittelua ja suorituskykyä varten sekä asiantuntemuksen tarjoamista taloudelliseen raportointiin ja valvontaan, minkä tarkoituksena on auttaa johtoa organisaation strategian laatimisessa ja toteuttamisessa. Aiemman vuodelta 1981 peräisin olevan määritelmän mukaan johdon laskentatoimi on prosessi, jossa tunnistetaan, mitataan, kerätään, analysoidaan, valmistellaan, tulkitaan ja viestitään taloudellista informaatiota, jota johto hyödyntää suunnitellakseen, arvioidakseen ja hallitakseen organisaatiota sekä turvatakseen resurssien asianmukaisen käytön. Johdon laskentatoimi sisältää myös taloudellisten raporttien laatimisen muille kuin johtoryhmän jäsenille, kuten osakkeenomistajille, velkojille ja veroviranomaisille. Määritelmän kehittämisessä on havaittavissa johdon laskentahenkilön roolin muutos pelkästä informaation tuottajasta strategiseksi liiketoimintakumppaniksi, sillä johdon laskentatoimessa on olennaista strategian laatiminen ja toteuttaminen organisaation menestymisen tueksi. (Institute of Management Accountants 2008.)

Johdon laskentatoimen tutkimukset keskittyvät usein suuriin, vakiintuneisiin yrityksiin, joiden johtajat hyödyntävät laskentatoimea hallitakseen organisaation monimutkaisuutta. Mooresin & Yuenin (2001) tutkimus osoittaa, että suuremmissa yrityksissä johdon laskentainformaation käyttö on pienempiä yrityksiä laajamittaisempaa, koska sen tarkoituksena on parantaa viestintää ja

koordinointia toiminnan monimutkaisuuden vuoksi. Kun organisaatiot kasvat ja kypsyvät, he käyttävät aktiivisemmin johdon laskentamenetelmiä, koska heillä on enemmän resursseja niiden käyttöönottoon toimintansa laajuuden vuoksi. Lisäksi suuremmilla organisaatioilla on huomattava informaation tarve toimintansa järjestämisessä. (Moores & Yuen 2001.) Yalcinin (2012) havainnot tukevat Mooresin & Yuenin tutkimustuloksia siitä, että suuremmat organisaatiot, kuten konsernit, käyttävät johdon laskentamenetelmiä laajamittaisesti kasvaneiden informaatio- ja viestintätarpeidensa takia.

Johdon laskentainformaatio ja analyysit ovat ratkaisevan tärkeitä niin suurten kuin pientenkin yritysten johtamisessa. Nandan (2010) tutkimus keskittyy pienten ja keski suurten yritysten johdon laskentainformaation tarpeeseen. Kuten suuret organisaatiot, myös pk-yritykset tarvitsevat asiaankuuluvia ja kehittyneitä johdon laskentatekniikoita ja järjestelmiä niukkojen resurssiensa hallitsemisessa. Hänen mukaansa pk-yritykset kohtaavat monimutkaisuutta suurten yritysten tavoin ja ovat alttiimpia epäonnistumisille, joten johdon laskentatieto on erityisen tärkeää resurssien paremman hallinnan ja allokointipäätösten kannalta. (Nandan 2010.) Pelz (2019) vuorostaan käsittelee tutkimuksessaan johdon laskentatoimea uusien ja pienten yritysten näkökulmasta kattavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tulokset osoittavat, että johdon laskentatoimi uusissa ja pienissä yrityksissä viittaa pääasiassa liiketoiminnan suunnitteluun, kirjanpito pohjaiseen johtamiseen ja rahoituslaskentaan. Johdon laskentatoimi on hyödyllinen uusille ja pienille yrityksille, koska se tarjoaa työkaluja yrityksen kasvusta johtuvien vaikeuksien voittamiseen ja vähentää tiedon epäsymmetriaa ulkoisten kumppaneiden, kuten rahoittajien, kanssa. (Pelz 2019.)

Hall (2010) on tutkinut laskentatiedon merkitystä yleisesti johtamisessa. Ensinnäkin yritysjohto käyttää taloustietoa ennemminkin hankkiakseen informaatiota ympäristöstään kuin lähteenä erityisiä päätöksentekotilanteita varten. Tässä roolissa laskentatieto auttaa johtajia kehittämään tietämystään valmistautuakseen työssään kohtaamiin epävarmoihin tulevaisuuden päätöksiin ja toimintoihin. Toiseksi on välttämätöntä tarkastella laskentatiedon vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa muihin käytettävissä oleviin tietolähteisiin, koska se on vain yksi osa laajempaa johtajien hyödyntämää tietojoukkoa. Kolmanneksi johtajat ovat vuorovaikutuksessa tiedon ja muiden johtajien kanssa pääasiassa sanallisten viestintämuotojen avulla, joten laskentatietoa hyödynnetään johtamisessa pikemminkin puheen kuin kirjallisten raporttien muodossa. (Hall 2010.)

Kuten johdon laskentatoimen määritelmän kehityksestä on havaittavissa (Institute of Management Accountants 2008), perinteisen talousjohtamisen rinnalle on tullut strateginen talousjohtaminen, joka on herättänyt huomiota tutkijoiden keskuudessa. Globalisaation myötä kasvaneet kilpailuolosuhteet ovat johtaneet strategian painottamiseen ja strategisen talousjohtamisen kehittymiseen (Nandan 2010; Yalcin 2012). Simmonds (1981) käytti ensimmäisenä strategisen talousjohtamisen termiä tutkimuksessaan. Hänen mukaansa strateginen talousjohtaminen tarkoittaa johdon laskentatiedon tuottamista ja analysoimista yrityksestä ja sen kilpailijoista strategian kehittämisessä ja seurannassa (Simmonds 1981). Strateginen talousjohtaminen tarjoaa tietoa, joka tukee strategiaa

päätöksentekoprosesseja. Strategisen talousjohtamisen painopiste onkin laskentatoimen ja strategian yhdistämisessä. Strateginen talousjohtaminen edellyttää pitkän aikavälin tulevaisuuteen suuntautunutta ajanjaksoa ja keskittymistä organisaatiosta ulospäin. Perinteinen talousjohtaminen puolestaan korostaa ei-strategista suuntautumista; se on suurimmaksi osaksi yhden vuoden aikajännteellä ja sisäänpäin suuntautunutta. (Cescon, Costantini & Grasseti 2019.)

Cescon ym. (2019) tuore tutkimus käsittelee strategisten valintojen ja strategisen talousjohtamisen menetelmien suhdetta suurissa teollisuusorganisaatioissa. He hyödyntävät Porterin vuonna 1980 lanseeraamia generisiä strategiatyyppejä, jotka ovat kustannusjohtajuus-, differointi- ja fokusointistrategia. Lisäksi tutkijat tulkitsevat maantieteellisen suuntautumisen strategiseksi valinnaksi, joka vaikuttaa strategisen talousjohtamisen menetelmien hyödyntämiseen. Maantieteellisellä suuntautumisella tarkoitetaan sitä, toimiiko organisaatio kansallisilla vai kansainvälisillä markkinoilla. Tulokset osoittavat, että strategiset laskentamenetelmät eivät riipu strategiatyypistä ja niiden käyttö riippuu vain vähän organisaation maantieteellisestä suuntautumisesta. (Cescon ym. 2019.) Abdel Al & McLellan (2013) ovat vuorostaan tutkineet organisaation käyttämien erilaisten johdon laskentakäytäntöjen ja organisaation strategian yhteensopivuuden vaikutusta suorituskykyyn. Tutkimus tukee kontingenssi-teorian keskeistä ajatusta, jonka mukaan organisaation suorituskyky riippuu organisaation kontekstin ja rakenteen sopivuudesta. Jos organisaation käyttämät johdon laskentakäytännöt ja strategia ovat linjassa keskenään, sillä on positiivinen ja merkittävä vaikutus operatiiviseen suorituskykyyn. Mitä yhdenmuukaisempia organisaation käyttämät johdon laskentakäytännöt ovat organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, sitä parempi on liiketoiminnan tulos. (Abdel Al & McLellan 2013.)

## 2.1.2 Taloudellinen informaatio

Johtamisessa ja päätöksenteossa hyödynnettävä taloudellinen informaatio voi olla peräisin monista eri lähteistä, kuten tilinpäätöksestä, siitä johdetusta tilinpäätösanalyysistä ja tunnusluvusta sekä yrityksen sisäisiin tarpeisiin laadituista raporteista ja laskelmista. Taloudellisen informaation hyödyntäjiä ovat yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat, henkilöstö, omistajat, johto, tavaroiden ja palveluiden toimittajat, rahoittajat, lainanantajat, kilpailijat, verottaja ja valtio. Näistä sidosryhmistä johdon laskentatoimea käyttää pääasiassa vain yrityksen johto, kun taas muut sidosryhmät hyödyntävät rahoittajan laskentatoimen raporteja omiin tietotarpeisiinsa. (Ikäheimo ym. 2019, 14-15.) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin keskeisiä taloudellisen informaation lähteitä.

Tilinpäätös on pääasiallinen taloudellisen informaation lähde, kun yrityksen sidosryhmät tekevät rahoitusta ja toimintaa koskevia päätöksiä (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 171). Tilinpäätöksen tavoitteena on antaa oikea ja riittävä kuva yrityksen taloudellisesta asemasta päätöksenteon tueksi erityisesti yrityksen ulkopuolisille, mutta myös sisäisille sidosryhmille (Seppänen 2011, 15). Tilinpäätös laaditaan lähtökohtaisesti sijoittajaa ajatellen, sillä sijoittajan saadessa tarvitsemansa tiedon myös muiden sidosryhmien tietotarpeet oletetaan tulevan

katetuksi (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 171). Kirjanpitolaki (1336/1997) ja kirjanpitoasetus (1339/1997) sekä valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista (1753/2015) luovat yleislainsäädännöllisen perustan kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimiselle (Ikäheimo ym. 2019, 31). Tilinpäätösasiakirjoja ovat tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja niitä täydentävät liitetiedot. Vain suuriyrityksen tai yleisen edun kannalta merkittävän yhteisön tulee laatia rahoituslaskelma osana tilinpäätöstä. (KPL 3:1 §.) Lisäksi julkisesti noteeratun osakeyhtiön ja muun kuin pien- tai mikroyrityksen tulee liittää toimintakertomus tilinpäätökseensä (Ikäheimo ym. 2019, 57). Tilinpäätösasiakirjoista tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä eli varallisuuden, oman pääoman ja velkojen määrää ja luonnetta. Tuloslaskelma vuorostaan käsittää tilikauden aikaiset tulot ja menot eli miten tilikauden tulos, voitto tai tappio, on muodostunut. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2010, 13-14.) Rahoituslaskelma kuvaa rahavarojen hankinnan ja niiden käytön tilikauden aikana (Ikäheimo ym. 2019, 57; Seppänen 2011, 53). Toimintakertomus sisältää yrityksen olennaiset tapahtumat, tulevaisuuden odotukset sekä tietoa riskeistä. Toimintakertomuksessa yritysjohto arvioi tunnusluvuilla yrityksen taloudellista asemaa, tulosta, henkilöstöä ja ympäristövaikutuksia, joten toimintakertomuksella voi olla huomattava vaikutus yrityksen taloudesta saatavaan kuvaan. (Kinnunen ym. 2010, 41.) Tilinpäätös on kirjanpitoon perustuva asiakirja, joka tarjoaa kattavasti tietoa organisaation taloudesta.

Tilinpäätös luo perustan yrityksen taloudellisen tilanteen analysoinnille, mutta tilinpäätöksestä ei sellaisenaan voida tehdä päätelmiä yrityksen taloudesta tai kannattavuudesta. Tilinpäätösanalyysissä hyödynnetään tilinpäätöksen antamaa informaatiota muokattuna (Järvenpää ym. 2017, 316), minkä tarkoituksena on saattaa tilinpäätös hyödyntäjänsä kannalta käyttökelpoiseen ja vertailukelpoiseen muotoon (Ikäheimo ym. 2019, 103). Tilinpäätösanalyysin perustana ovat esimerkiksi erilaiset taloudelliset tunnusluvut, joiden avulla kooltaan ja toimialaltaan erilaiset yritykset voidaan tehdä vertailukelpoisiksi keskenään. Tunnuslukuja voidaan luokitella esimerkiksi yrityksen kasvua, kannattavuutta ja rahoitusta kuvaaviin tunnuslukuihin. (Järvenpää ym. 2017, 316-324; Seppänen 2011, 63-64.) Tilinpäätösanalyysin ja tunnuslukujen avulla taloudellinen informaatio esitetään tiivistetyssä muodossa.

Johdon raportit ovat tärkeitä taloudellisen informaation lähteitä yrityksen sisällä. Koska lakisääteinen tilinpäätös on suunniteltu pääasiassa rahoittajien ja sijoittajien tarpeisiin, se ei välttämättä palvele johdon tietotarpeita optimaalisella tavalla (Collis & Jarvis 2002). Sisäiseen käyttöön laaditut johdon laskentatoimien raportit voivat sisältää taloudellista, ei-taloudellista ja laadullista tietoa, joka voi olla hyvin yksityiskohtaista tai kokonaisuutta kuvaavaa. Johdon raportteja laaditaan säännöllisesti ja ne sisältävät tietoa yrityksen historiallisista ja reaaliaikaisista toimista, mutta myös odotetuista tulevaisuuden toiminnoista ja suorituskyvystä. Johdon raporttien raportointiväli määräytyy päivästä vuosiin tiedon käyttäjien päätöksenteko- ja valvontatarpeiden pohjalta. (Bhimani, Horngren, Datar, & Foster 2008, 6.) Etenkin pienten yritysten näkökulmasta

käytetyimmät taloudellisen informaation lähteet ovat kuukausittaiset ja neljännesvuosittaiset johdon raportit ja kassavirtalaskelmat (Collis & Jarvis 2002).

Organisaatiosta saadaan paljon selville tilinpäätöksen avulla, mutta kaikki yritykset eivät ole velvollisia laatimaan tilinpäätöstä. Tilinpäätöksen lisäksi kirjanpidosta johdetaan muita taloudellisia raportteja, kuten verotusta ja tilastointia varten laadittuja raportteja (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 18). Kirjanpitoon perustuvia tilastoja käytetään esimerkiksi yhteiskunnan ja yritysten päätöksenteossa sekä ennusteiden tekemisessä. Lisäksi taloudellisen informaation lähteenä voivat olla erilaiset talouslehdet, pörssikatsaukset ja talousuutiset. (Kinnunen ym. 2010, 13.) Yritykset voivat hankkia taloudellista informaatiota johtamisensa tueksi useista lähteistä, joita he hyödyntävät omien tarpeidensa mukaan.

### 2.1.3 Talousjohtamisen menetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan talousjohtamisen menetelmiä ja johdon laskentatekniikoita, joita organisaatiot hyödyntävät liiketoiminnassaan. Johdon laskentatekniikat viittaavat laskentainformaatioon, kuten budjetteihin ja suorituskykymittareihin, sekä järjestelmiin, kuten kustannuslaskentaan, ja analyttisiin menettelytapoihin, kuten varianssianalyysiin, joita organisaatiot käyttävät suunnittelussa ja valvonnassa (Armitage ym. 2016). Organisaation johdon laskentakäytännöt määräytyvät niiltä odotettavien ominaisuuksien, kuten tiedon laajuuden ja määrän perusteella, minkä vuoksi ne voivat vaihdella yritysten tai maiden välillä. Syyt talousjohtamisen menetelmien eroille voivat olla peräisin esimerkiksi historiasta, kulttuurista, politiikasta tai yhteiskunnasta. (Yalcin 2012.) Keskeisiä talousjohtamisen menetelmiä ovat kustannuslaskenta, budjetointi ja suunnittelu, investointilaskenta ja suorituskyvyn mittaaminen (Abdel Al & McLellan 2013; Armitage ym. 2016; Järvenpää ym. 2017, 20-21; Yalcin 2012), joita käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Kustannuslaskenta on paljon käytetty talousjohtamisen menetelmä, sillä kustannuslaskenta nähdään avaintekijänä kannattavuuden hallinnassa (Armitage ym. 2016). Kustannuslaskennan tehtävänä on mitata ja raportoida tietoa, joka liittyy resurssien hankintaan ja kulutukseen (Kinnunen ym. 2010, 81). Liiketoiminnan kustannusten tunteminen on erittäin tärkeää, koska se muodostaa pohjan taloudellisesti kannattavien päätösten tekemiselle. Kustannuslaskennalla voidaan parantaa yritystoiminnan kannattavuutta selvittämällä, mikä osa toiminnasta on kannattavaa ja mikä tappiollista. (Pellinen & Enroth 2008, 13.) Kustannusten hallinnan avulla voidaan saavuttaa, ylläpitää ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Onnistunut kustannusten hallinta vaatii kuitenkin tarkkaa kustannusten mittaamista, koska sitä, mitä ei voida mitata, ei voida myöskään hallita. (Savić, Vasiljević & Đorđević 2014.) Erilaisia kustannuslaskentamenetelmiä ovat esimerkiksi toimintolaskenta, katetuottolaskenta ja lisäyslaskenta (Ikäheimo ym. 2019, 140-141; Järvenpää ym. 2017, 135). Ennen kustannuslaskentamenetelmän valitsemista täytyy määritellä toiminnan tavoitteet, joiden perusteella suunnitellaan mitä seurataan, kuinka tarkasti ja millä välineillä (Pellinen & Enroth 2008, 16). Pelkkien laskelmien pohjalta ei synny kustannustehokkuutta, vaan tehokkuus syntyy laskelmien perusteella tehtävistä toimenpiteistä (Jär-



venpää ym. 2017, 182). Kustannuslaskenta on merkittävä talousjohtamisen menetelmä, jolla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Budjetointi on keskeinen talousohjauksen väline. Budjetti eli talousarvio tarkoittaa tietyllä ajanjaksolle määriteltyä tavoitteellista ja rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, jonka toteutumista seurataan aktiivisesti (Ikäheimo ym. 2019, 154; Järvenpää ym. 2017, 235). Budjetti voidaan luoda yrityksen tarpeiden mukaan esimerkiksi kuukausittain tai vuodeksi kerrallaan tukemaan yrityksen johtoa liiketoiminnan kehittämässä. Budjetin avulla konkretisoidaan lyhyen aikavälin tavoitteet ja operatiiviset keinot, jotka tukevat strategian ja pidemmän aikavälin tavoitteiden toteutumista. Strategia ja budjetointi liittyvätkin vahvasti toisiinsa, sillä budjetointi on yrityksen strategian toteutus- ja ohjausväline, joka toimii yhteytenä strategian ja operatiivisen toiminnan välillä (Järvenpää ym. 2017, 235, 266). Budjetointikäytännöt voivat liittyä muun muassa pääomaan, kassavirtoihin ja päivittäiseen toimintaan (Abdel Al & McLellan 2013; Armitage ym. 2016; Yalcin 2012). Toimintabudjettia voidaan käyttää suunnittelutyökaluna, mutta tyypillisesti sitä hyödynnetään valvontatarkoituksiin. Valvonnan näkökulmasta toimintabudjetti on keskeinen tulojen, kustannusten ja tuloksen hallinnassa sekä johtajien suorituksen arvioinnissa. (Armitage ym. 2016.) Budjetointia on kuitenkin kritisoitu, koska budjetin laatiminen voi viedä paljon aikaa ja se voi johtaa sisäiseen politikointiin, mistä huolimatta budjetti on säilynyt keskeisenä talousohjauksen välineenä (Ikäheimo ym. 2019, 162).

Investointilaskenta on tärkeä talousjohtamisen menetelmä, sillä investoinnit ovat liiketoiminnan kehittämisen kannalta välttämättömiä. Organisaation toiminnan kehittäminen vaatii investointeja, jotka tavallisesti liittyvät pitkän aikavälin toimintaedellytyksiin. Investoinnit voivat liittyä aineettomiin hyödykkeisiin, kuten työntekijöiden koulutukseen, tai aineellisiin hyödykkeisiin, kuten rakennuksiin ja laitteisiin. (Järvenpää ym. 2017, 373; Pellinen & Enroth 2008, 42.) Investoinnille on tyypillistä pitkä ajallinen kesto, laajat vaikutukset, epävarmuus, suuri sitoutunut pääoma ja taloudellinen riski (Ikäheimo ym. 2019, 174; Järvenpää ym. 2017, 373). Investoinnit ovat keskeinen osa yrityksen strategiaa, mutta ennen investointia täytyy päätöksenteon tueksi tehdä investointilaskelmia, joiden avulla vertaillaan eri investointivaihtoehtojen kannattavuutta (Vilkkumaa 2010, 126). Laskentainformaatio tarjoaa taloudellisen näkökulman investoinnista päättävälle henkilölle (Ikäheimo ym. 2019, 178), jolloin investointien arviointi perustuu taloudellisiin kriteereihin ja varoja käytetään investointeihin paremmuusjärjestyksessä (Pellinen & Enroth 2008, 42). Suosituin investoinnin kannattavuusmenetelmä on nettonykyarvo, joka ilmaisee investoinnista yritykselle syntyvän arvonlisän rahamääräisenä (Ikäheimo ym. 2019, 186; Järvenpää ym. 2017, 403). Nettonykyarvomenetelmä huomioi kaikki investoinnista syntyvät rahavirrat ja diskonttaa ne laskenta-ajankohtaan eli tyypillisesti investointihetkeen (Kinnunen ym. 2010, 136). Muita investointilaskentamenetelmiä ovat esimerkiksi takaisinmaksuajan ja sisäisen korkokannan menetelmät.

Suorituskyvyn mittaaminen on oleellinen osa yrityksen johtamista ja strategista ohjausta. Suorituskyvyn mittaamisessa ensin sovitaan mittarit, joilla suoritusta arvioidaan, sekä mittauskohteiden tavoitetasot. Toiseksi tuotetaan

mittaustietoa toteutuneesta suorituksesta ja lopuksi vertaillaan suoritusta suhteessa tavoitteeseen, jonka perusteella laskentahenkilöt tuottavat raportteja johdolle. (Ikäheimo ym. 2019, 127.) Suorituskyvyn mittarit viestivät yrityksen strategisista tavoitteista ja kriittisistä suorituskykyä edistävästä tekijöistä. Mittareiden avulla voidaan varmistaa, että käytävissä on riittävästi resursseja pitkän aikavälin tavoitteiden ja strategian saavuttamiseksi. Lisäksi mittarit tarjoavat vertailukohtia heikkouksien tunnistamiseen, kannustavat operatiiviseen parantamiseen sekä tarjoavat tietoa ulkoisen ympäristön vaatimuksista. (Verbeeten & Boons 2009.) Suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi tuloskorttien, taloudellisen lisäarvon (EVA) ja arvoanalyysin avulla (Yalcin 2012). Rahamääräisiä suoritusmittareita ovat muun muassa taloudellinen lisäarvo ja sijoitetun pääoman tuotto, kun taas ei-rahamääräisiä ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden vaihtuvuus (Verbeeten & Boons 2009). Suosituin suoritusmittari on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti, jossa yhdistyvät sekä taloudelliset että ei-taloudelliset strategisesti tärkeät osa-alueet. Tasapainotettu mittaristo sisältää neljä näkökulmaa, jotka ovat talouden, oppimisen ja kasvun, sisäisen tehokkuuden sekä asiakkaan näkökulmat. Tuloskortti tukee yrityksen strategian toteuttamista, sillä se johdetaan tunnusluvuiksi yrityksen strategiasta ja visiosta. (Järvenpää ym. 2017, 335-336; Kinnunen ym. 2010, 146.)

Taloutta voidaan johtaa myös tunnusluvuilla, joita organisaatiot hyödynävät etenkin suorituskyvyn ja taloudellisen menestyksen mittaamisessa. Tunnuslukujen kautta taloudelliset tavoitteet voidaan muuttaa konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi mittareiksi, joiden tarkoituksena on antaa palautetta suoriutumuksesta sekä suunnata organisaation huomio suorituskyvyn kannalta keskeisiin asioihin (Järvenpää ym. 2017, 309). Armitagen ym. (2016) mukaan tilinpäätösanalyysi, kuten kassaan ja käyttökatteeseen liittyvät tunnusluvut, on käytetty analyysimenetelmä päätöksenteossa. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta useiden peräkkäisten vuosien ajalta (Vilkkumaa 2010, 43-44). Kannattavuutta voidaan mitata rahamääräisillä mittareilla, kuten liikevoitolla, sekä suhteellisilla mittareilla, kuten myyntikateprosentilla. Maksuvalmiutta mitataan tunnusluvuilla, joissa vertaillaan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden riittävyttä suhteessa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Vakavaraisuus kuvaa yrityksen rahoitusrakennetta eli oman ja vieraan pääoman suhdetta, jota voidaan mitata esimerkiksi omavaraisuusasteella. (Järvenpää ym. 2017, 65-67.) Paras tapa analysoida yrityksen taloudellista menestystä on keskittyä aluksi muutamaan keskeiseen tunnuslukuun, joiden avulla voidaan tunnistaa yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Tulkinnan ja johtopäätösten tekeminen tunnuslukujen pohjalta vaatii ymmärrystä yrityksen strategiasta, toimialasta ja toimintaympäristöstä. (Seppänen 2011, 67-69.)

Talousjohtamisen menetelmät vaihtelevat yritysten välillä, sillä niiden valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen strategia, toimintaympäristö, ikä ja koko. Abdel Alin & McLellanin (2013) mukaan johdon laskentamenetelmät eivät eroa toimialoittain, vaan strategiasta toiseen. Siksi toimialalla ei ole vaiku-

tusta omaksuttuihin johdon laskentakäytäntöihin, vaan organisaation strategiaa on tuettava laskentakäytännöillä, joilla on positiivinen vaikutus suorituskykyyn (Abdel Al & McLellan 2013). Armitage ym. (2016) ovat puolestaan sitä mieltä, että johdon laskentamenetelmien hyödyntämiseen vaikuttavat menetelmän havaittu hyödyllisyys päätöksenteon kannalta, toimintaympäristön monimutkaisuus sekä yrityksen ikä ja koko. Laskentatekniikoita ei hyödynnetä päätöksenteossa, mikäli niistä ei saada riittävästi hyötyä suhteessa vaadittuihin kustannuksiin. Monet laskentamenetelmät ovat myös merkityksettömämpiä yksinkertaisessa toimintaympäristössä verrattuna monimutkaiseen toimintaympäristöön. Lisäksi uudet yritykset käyttävät johdon laskentatyökaluja vähän, sillä he keskittyvät pääasiassa selviytymisen kannalta kriittiseen informaatioon. Myös pienet yritykset hyödyntävät johdon laskentamenetelmiä suurempia vähemmän, sillä he eivät koe tarvitsevansa niitä toimintansa yksinkertaisuuden vuoksi, tai heillä ei ole pienen kokonsa takia riittävästi resursseja ottaa niitä käyttöön. (Armitage ym. 2016.)

#### **2.1.4 Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät**

Tässä luvussa käsitellään epävirallisia laskenta- ja valvontajärjestelmiä, joita hyödynnetään organisaatioiden johtamisessa kehittyneiden ja muodollisten järjestelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmien, ohella. Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät (vernacular accounting and control systems tai vernacular accountings) on kirjallisuudessa yleisesti käytetty termi, joka viittaa organisaation toimijoiden työnsä yhteydessä luomiin tietojärjestelmiin. Kyseisiä järjestelmiä ei ole virallisesti hyväksytty organisaation johtoportaan eli ne on luotu ilman määräystä, mutta ne sisältävät paljon käyttäjien tallentamaa ja heidän työnsä kannalta hyödyllistä tietoa. Nämä järjestelmät ovat tyypillisesti Excel ja Word-tiedostoja, joita organisaation toimijat hyödyntävät päivittäin työssään itsenäisesti tai yhdessä verkostonsa kanssa. (Kilfoyle ym. 2013.) Termille vernacular accountings ei ole suoraa suomennosta, mutta vernacular tarkoittaa muun muassa kansankielistä, epävirallista ja epämuodollista. Tässä tutkielmassa vernacular accountings on suomennettu epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät, mutta puhekielisesti voidaan puhua myös yrittäjän Excelistä.

Excel ja Word-tiedostot ovat johtamisessa käytettyjä hyödyllisiä työkaluja. Johtamistyö koostuu tavallisesti uusien ja monimutkaisten asioiden käsittelemisestä ajallaan, minkä seurauksena johtajien on kerättävä informaatiota, jonka he kokevat merkitykselliseksi kohtaamissaan ongelmissa. Muodolliset johdon laskenta- ja valvontajärjestelmät, jotka on suunniteltu strategisiin päätöksiin, eivät vastaa johtajien kaikkiin tietotarpeisiin, minkä myötä epäviralliset laskentajärjestelmät ovat syntyneet. (Kilfoyle ym. 2013.) Lisäksi johtajat saattavat hyödyntää epävirallisia laskentajärjestelmiä, kun he tuntevat, että tietojen kerääminen pitää heidät hallitsemastaan prosessista ajan tasalla (Clancy & Collins 1979). Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät koostuvat tyypillisesti kirjallisista raporteista, muistiinpanoista ja päiväkirjamerkinnöistä eli kirjoituksista, jotka sisältävät johtajien työssään luomaa tietoa. Johtajat sekä isoissa organisaatioissa että pienissä omistajajohtoisissa yrityksissä luottavat voimakkaasti epämuodol-

lisiin laskentajärjestelmiin, joten he keräävät ja rakentavat niihin informaatiota, jota he pitävät hyödyllisenä työvaatimustensa täyttämiseksi. (Kilfoyle ym. 2013.)

Epäviralliset laskenta- ja valvontajärjestelmät ovat olleet osa organisaatioita jo pitkään. Clancy & Collins ovat käsitelleet jo vuonna 1979 julkaistussa tutkimuksessaan epävirallisia laskentajärjestelmiä niiden olemassaolon näkökulmasta sekä niiden suhteesta muodollisiin laskentajärjestelmiin. Johtajat ja työntekijät hyödyntävät työssään epävirallisia asiakirjoja, jotka ovat tyypillisesti taloudellisia ja määrällisiä. Nämä asiakirjat voivat olla aina paperisista dokumenteista monimutkaisempiin tiedostoihin tietokoneella, ja niitä ylläpitää henkilö, joka käyttää tietoa itse. Tutkimustulosten mukaan epävirallisia laskentajärjestelmiä käytetään yrityksissä laajasti valvonnassa, arvioinnissa ja suunnittelussa, sillä ne ovat hyödyllinen ja välttämätön lisä muodollisille järjestelmille. (Clancy & Collins 1979.) Täten epävirallisilla järjestelmillä on vakiintunut paikka organisaatioissa muodollisten järjestelmien rinnalla.

Vaikka epävirallisia laskentajärjestelmiä käytetään organisaatioissa usein virallisten järjestelmien kanssa, Excel-taulukoita hyödynnetään organisaatioissa laajasti myös yhtenä talousjohtamisen välineenä. Armitage ym. (2016) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan pienten ja keskisuurten organisaatioiden hyödyntämiä johdon laskentatekniikoita ja tutkimuksessa ilmenee, että osa haastatelluista organisaatioista hyödyntää Excel-taulukoita laajasti analyysien suorittamiseen ja sisäiseen raportointiin. Perusteluna Excelin käytölle ovat alhaiset kustannukset suhteessa muodollisiin, monimutkaisempiin työkaluihin sekä helpokäyttöisyys ja joustavuus räätälöidä analyysit ja raportointi yrityksen erityistarpeisiin. Pienet yritykset toteuttavat esimerkiksi kustannuslaskentansa Excel-taulukoilla. (Armitage ym. 2016.) On selvää, että Excel on hyödyllinen ja monipuolinen talousjohtamisen väline laskennassa, analyyseissa ja raportoinnissa.

Vaikka muodollisia laskenta- ja valvontajärjestelmiä käytetään organisaatioissa enenevässä määrin, epäviralliset järjestelmät ovat tärkeä työväline organisaatioiden johtamisessa. Epäviralliset laskentajärjestelmät voivat tarjota tarpeellista tietoa, jota muodollinen järjestelmä ei pysty tarjoamaan (Fisher 1994). Muodolliset laskentajärjestelmät saattavat myös rajoittaa tiedon hyödyllisyyttä, sillä ne tyypillisesti kokoavat informaatiota yhteen, jolloin järjestelmistä saatava tieto ei ole riittävän oikea-aikaista ja luotettavaa tai se on liian yleistä yksittäisen käyttäjän tarpeisiin (Clancy & Collins 1979). Epävirallisia laskentajärjestelmiä on muodollisten järjestelmien käyttöönoton myötä alettu hävittää organisaatioissa (Dechow & Mouritsen 2005), mutta ne on kuitenkin tunnustettu kestäväksi ja hyödylliseksi osaksi johdon toimintaa (Hall 2010). Dechow & Mouritsen (2005) ovat sitä mieltä, että muodolliset järjestelmät eivät todennäköisesti tule korvaamaan epävirallisia laskentajärjestelmiä kokonaan, sillä johtajat haluavat ylläpitää omia Exceleitänsä muodollisista järjestelmistä huolimatta.

### **2.1.5 Talousjohtamisen haasteet**

Tässä luvussa tarkastellaan talousjohtamisen haasteita talousjohtamista käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Talousjohtaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, mutta taloudellisen informaation hyödyntäminen ei kuitenkaan aina ole

ongelmatonta. Jotta talousjohtamisen haasteilta voitaisiin välttyä, täytyy taloudellisen informaation olla määrällisesti ja laadullisesti asianmukaista tiedon hyödyntäjän kannalta (Vilkkumaa 2010, 157). Talousjohtamisen haasteena voi olla muun muassa vaikeus ymmärtää ja tulkita taloudellista informaatiota, taloustiedon esittäminen väärässä muodossa, saatavilla olevan tiedon määrä, strategisten tavoitteiden epäselvyys sekä tasapaino tiedon subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä.

Ensinnäkin talousjohtamisen haasteet liittyvät organisaation toimijoiden talousosaamiseen. Järvenpään ym. (2017, 38) mukaan talousjohtamisen haasteena on se, kuinka hyvin päätöksentekijät ymmärtävät talouslaskelmia ja osaa- vat tulkita niitä. Informaation käyttäjän on ymmärrettävä saamansa tiedon sisältö, merkitys ja hyväksikäyttömahdollisuus, jotta se on hyödyllistä ja sen pohjalta voidaan tehdä oikeita päätöksiä ja toimenpiteitä (Vilkkumaa 2010, 256). On tunnettava laskentatoimen perustekniikat, jotta taloudellista informaatiota voi ymmärtää ja hyödyntää (Kinnunen ym. 2010, 14; Ikäheimo 2019, 12). Täten taloudellisen informaation hyödyntämisen taustalla on päätöksentekijän osaaminen ja kyky ymmärtää taloustietoa.

Toiseksi taloudellisen informaation ja erilaisten raporttien tulisi vastata käyttäjiensä tietotarpeisiin, jotta informaatio on hyödyllistä ja sitä kannattaa tuottaa. Jos raportointi tai sen sisältö on vääränlaista, voi tietoa olla vaikea hyödyntää. Lisäksi viestityn informaation ymmärrettävyyteen vaikuttaa merkittävästi raportointitapa ja viestintäkanava. Numeerisia raportteja voidaan tehdä havainnollisemmiksi visualisoimalla niitä graafisilla kaavioilla ja diagrammeilla, mikä helpottaa tiedon tulkintaa. Raportointi ei saisi myöskään olla pelkkää mekaanista raporttien laatimista, vaan johdon tulisi analysoida raportteja ja niiden kautta ilmeneviä poikkeamia, joihin tulisi löytää selitys ja suunnitelma tilanteen korjaamiseksi. (Järvenpää ym. 2017, 310.) Näin ollen on tärkeää, että taloudellinen raportointi on oikeanlaista, jotta sen pohjalta voidaan tehdä luotettavia päätöksiä.

Kolmanneksi talousjohtamiseen luo haasteita saatavilla olevan tiedon määrä. Tavallisesti yrityksissä on ongelmana ennemminkin informaation liian suuri määrä kuin sen puute, jolloin asiaankuuluvaa informaatiota on haasteellista hyödyntää (Järvenpää ym. 2017, 36). Päätöksentekijät eivät voi hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa informaatiota, sillä ihmisillä on rajallinen kyky käsitellä tietoa (Pellinen 2017, 165). Tiedon tulkitsemista helpottaa, että sitä ei ole liikaa, jolloin raporteista on helpompi löytää oleelliset asiat. Täten on olennaista tiedon oikea määrä, sillä mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä suurempi vaara on, että tieto ei johda mihinkään. Vastaavasti liian vähäinen tietomäärä voi johtaa päätöksenteon heikkenemiseen, jos päätöksiä tehdään epävarmoissa olosuhteissa vähäiseen tietoon perustuen. (Vilkkumaa 2010, 156.) Mitä optimaalisempi määrä taloustietoa on saatavilla päätöksentekijöiden tarpeisiin, sitä tehokkaammin sitä voidaan hyödyntää.

Kilpailun kasvaessa strategisen talousjohtamisen merkitys on korostunut, joten yksi talousjohtamisen haaste voi olla strategian eli pitkän aikavälin tavoitteiden epäselvyys tai puuttuminen organisaatiosta kokonaan. Vilkkumaa

(2010, 157) mukaan jokaisella yrityksellä on oltava strategia tai suunnitelma, jota liiketoiminnassa toteutetaan. Strategian tulisi perustua selkeisiin pidemmän aikavälin tavoitteisiin, jotka koko organisaatio tiedostaa. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on oltava kaikkien yhteinen pyrkimys, jossa jokainen työntekijä on osallisena. (Vilkkumaa 2010, 157-158.) Haasteena päätöksentekotilanteissa voivat olla myös ristiriitaiset tavoitteet organisaation sisällä, jolloin johto joutuu tekemään erilaisia kompromisseja tilanteen ratkaisemiseksi (Järvenpää ym. 2017, 38). Toisin sanoen talousjohtamisen haasteena on laatia selkeä strategia ja pitkän aikavälin tavoitteet, joihin koko henkilöstö sitoutetaan.

Lisäksi koska informaatio voi olla subjektiivista tai objektiivista, näiden kahden informaatiotyypin välisen tasapainon löytäminen voi osoittautua haasteelliseksi. Objektiivinen tieto pohjautuu usein menneisyyden tapahtumiin ja on riippumatonta tiedon tuottajasta, kuten kirjanpitoon perustuva tieto, kun taas subjektiivinen tieto soveltuu tulevaisuuden tarkkailuun, kuten ennusteet, ja siihen vaikuttaa vahvasti tiedon tuottaja. Vaikka menneisyyden tapahtumiin perustuva informaatio on luotettavampaa, kaikissa tilanteissa ei voida turvautua objektiiviseen tietoon. Paljon epävarmuutta sisältävässä tulevaisuuteen liittyvissä päätöksissä talousjohtamisessa on hyödynnettävä subjektiivista tietoa, vaikka tarkkuus ja objektiivisuus ovatkin laskentatoimen tärkeitä periaatteita. (Järvenpää ym. 2017, 42.) Näin ollen päätöksentekotilanne vaikuttaa siihen, millainen informaatio on oikeanlaista johtamisen kannalta.

## 2.2 Maatalousyrittäjä

### 2.2.1 Ominaispiirteet

Maataloudessa on havaittavissa muista toimialoista poikkeavia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat maatalousyrittäjien talousjohtamiseen. Nämä ominaispiirteet liittyvät muun muassa yrityksen kokoon ja luonteeseen, ympäristötekijöihin, vahvaan toimintakulttuuriin ja sen mukana tuomiin tottumuksiin, kannattavuuteen ja julkisiin maataloustukiin sekä maatalouden yleiseen mielikuvaan ja työvoiman saatavuuteen. Lisäksi suomalaisessa maataloudessa on luonteenomaista, että alkutuotantoa ohjataan ja valvotaan laajasti monen viranomaisen toimesta (Karhinen 2019, 42).

Maatalousyrittäjät ovat kooltaan pääasiassa mikro- tai pienyrityksiä (Ndemewah ym. 2019). Suomen kirjanpitolaissa (1336/1997) mukaan mikroyrityksellä tarkoitetaan kirjanpitovelvollista, jolla enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvoista ylittyy päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella tilinpäätöspäivänä: taseen loppusumma 350 000 euroa, liikevaihto 700 000 euroa tai tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä. Vastaavat rajat pienyrityksellä ovat seuraavat: taseen loppusumma 6 000 000 euroa, liikevaihto 12 000 000 euroa tai tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (KPL 1:4a-b §.) Vaikka suurin osa maatalousyrittäjistä on mikro- tai pienyrityksiä, niillä on merkittävä vaikutus yhteiskunnassa. Maatalous kosket-

taa kaikkia ihmisiä, sillä maatalousyriyten sidosryhmään kuuluu jokainen henkilö ollen maatalouden tuottaman ruoan varassa (Jack 2005).

Lisäksi maatalousyriykset ovat enimmäkseen perheyriyksiä, joissa perheenjäsenet muodostavat suurimman osan työvoimasta (Carey & Tanewski 2013; Ndemewah ym. 2019). Vuonna 2018 Suomessa maatalous- ja puutarhayriyksistä noin 86 % oli perhetiloja (Suomen virallinen tilasto 2019). Paul, Nehring, Banker & Somwaru (2004) toteavat tutkimuksessaan, että perhetilat ovat useimmiten sekä mittakaavassa että teknisesti katsoen tehottomia. Maatalouden rakennemuutos ja voimakas siirtyminen kohti suurempia maatalousyriyksiä on uhka pienen perhetilan taloudelliselle kannattavuudelle pitkällä aikavälillä. Pienten perhetilojen kyvyttömyys parantaa kustannustehokkuuttaan laajentamalla ja monipuolistamalla toimintaansa on ensisijainen tekijä, joka rajoittaa niiden kilpailukykyä. (Paul ym. 2004.)

Maataloudelle on ominaista luonnonolosuhteiden vaikutus liiketoimintaan ja toisaalta maatalouden vaikutus ympäristöön. Ympäristötekijöiden muutokset vaikuttavat suorituskykyyn enemmän maataloudessa kuin muilla toimialoilla, koska maatalousyriyten tuottavuus on riippuvaista ilmastollisista muutoksista ja vuodenaikojen vaihtelusta (Ndemewah 2019). Maatalousyriykset vastaavasti vaikuttavat ympäristöön, sillä tuotantoprosesseissa käytetyillä torjunta-aineilla ja muilla kemikaaleilla, polttoaineilla ja vedellä on todennäköisesti haitallisia vaikutuksia maaperään, ekosysteemeihin ja ilmastomuutokseen etenkin pitkällä aikavälillä (Ndemewah 2019; Savić ym. 2014). Niinpä hallitus rajoittaa maatalousyriyten tuotantoprosesseja ilmastomuutoksen torjumiseksi (Lu, Sridharan & Tse 2016). Koska maatalousyriyten tulisi toimia ilmastomuutosta torjuvalla tavalla ja vähentää kasvihuonekaasupäästöjä, maatalous kuuluu ympäristöpolitiikan piiriin (Ndemewah 2019), mikä osaltaan lisää maatalousyriyksiä koskevaa sääntelyä. Ympäristötekijöiden vaikutuksesta voidaan todeta, että Suomen pohjoinen sijainti ja neljä vuodenaikaa asettavat omat haasteensa maatalousyriyten toiminnalle.

Maatalouden juuret ulottuvat syvälle historiaan, joten sille on muodostunut vahva toimintakulttuuri. Maataloudelle on tyypillistä matalakatteisuus, tuotantolähtöisyys, pääomavaltaisuus ja velkojen suuri määrä, korkeat kiinteät kustannukset ja käsitys, jonka mukaan maatalousyrittäjän tulisi omistaa kaikki tarvitsemansa koneet ja pellot tai suorittaa kaikki toiminnot itse. (Karhinen 2019, 44.) Maatalous on matalakatteista yriystoimintaa, jota rajoittavat niukka pääoman määrä ja pienet budjetit (Ndemewah ym. 2019). Suomalaiset maatalousyriykset ovat voimakkaasti tuotantolähtöisiä ja liiketoimintaa on totuttu johtamaan keskittymällä kiloihin ja litroiin talusjohtamisen sijaan (Karhinen 2019, 24). Suomen maataloudessa on myös tavallista hidas pääomien kierto nopeus eli pieni liikevaihto suhteessa sitoutuneen pääoman määrään (Pellinen & Enroth 2008, 67). Korkeaa sitoutunutta pääomaa ja kiinteitä kustannuksia selittää vahvaan juurtunut käsitys, jonka mukaan maatalousyrittäjän tulisi omistaa kaikki tarvitsemansa koneet ja pellot vuokraamisen sijaan. Myös viljelijöiden heikko neuvotteluvoima tuotantovälineiden hankinnassa selittää osaltaan korkeita tuotantokustannuksia. (Karhinen 2019, 49.) Lisäksi maataloudessa tehdään

kaikki tavallisesti itse, mikä periytyy omavaraistaloudessa elämisen ajalta. Maatalousyrittäjien monitaitoisuudesta ja rohkeudesta huolimatta taloudellisesta näkökulmasta on kannattavaa, että jokainen keskittyy tekemään sitä, mitä parhaiten osaa ja pystyy kustannustehokkaimmin tekemään. Kyse on ulkoistamisesta, jossa tietyn toiminnon tekee ulkopuolinen urakoitsija itse tekemisen sijaan. Esimerkiksi pellon kyntäminen ja ruiskutus voidaan tehdä itse tai ulkoistaa urakoijalle. (Pellinen & Enroth 2008, 30.) Ulkoistamisella maatalousyrittäjä voi tehokkaammin keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja säästää kustannuksissa, mikä kuitenkin vaatii luopumista itsenäistä maatalousyrittäjää suosivasta näkemyksestä.

Suomalaisen maatalouden kannattavuustaso on heikentynyt jatkuvasti 2000-luvulla alhaisesta kannattavuuden lähtötasosta, tilakoon kasvusta ja tuotannon tehostumisesta huolimatta. EU:n kannattavuusvertailussa Suomen maatalous sijoittuu huonoimpien jäsenmaiden joukkoon. Vaikka maatalouden tilanne on huolestuttava, Suomesta löytyy myös menestyviä ja hyvin johdettuja maatalousyrityksiä eri kokoluokissa. (Karhinen 2019, 10.) Maatalouden kannattavuuteen liittyen maatalouden tuotantoon myönnetyt julkiset tuet ovat elintärkeä tulonlähde maataloilta (Argilés & Slof 2001). Koska tuet ovat merkittävä osa maatalouden tulosta, Pellinen & Enroth (2010, 61) ehdottavat, että maatalouden tuloslaskelmaa muodostaessa maatalouden liikevaihdossa tulisi ottaa huomioon varsinaisten myyntituottojen lisäksi maatalouden tuet. Oletettavasti ilman tukien merkittävää vaikutusta maatalousyritysten kannattavuus olisi nykyistäkin heikompi. Maatalousyritysten saamista merkittävistä julkisista tuista seuraa edelleen, että maatalous on hyvin säännelty toimiala.

Maataloutta rasittaa negatiivinen mielikuva ja toimialan houkuttelemattomuus. Karhisen (2019, 24) mukaan maataloudella on Suomessa brändinä yleinen mielikuva valittavasta elinkeinosta, mikä perustuu alan viestinnän negatiivisesta sävystä. Maatalouden mielikuva tulisi muuttaa menestyväksi tulevaisuuden elinkeinoksi, josta voidaan olla ylpeitä puhtaan, turvallisen ja terveellisen ruoan ansiosta. Suomalainen ruoka on korkealaatuista, joten maatalousyrittäjiä tulee arvostaa sekä kannustaa heitä itse arvostamaan omaa työtään enemmän. Maatalouden huonoon mielikuvaan ja heikkoon kannattavuuteen perustuen myös työvoiman saanti on kasvava ongelma, mikä toimii esteenä tilakoon kasvulle. Vaikka työvoimaa vapautuu lopettavilta tiloilta, maatalousyritysten huoli kasvaa vieraan työoman saatavuudesta ja sen houkuttelemisesta maatalousalalle. (Karhinen 2019, 24-58.) Maatalouden mielikuvaa parantamalla toimialan työvoiman saatavuus voisi lisääntyä. Seuraavaksi käsitellään maatalousyritysten sääntelyä liittyen kirjanpitoon ja verotukseen.

## 2.2.2 Maatalouden kirjanpito ja verotus

Kirjanpitovelvollisuus syntyy oikeudellisen toimintamuodon tai liike- tai ammattitoiminnan perusteella. Kaikki osakeyhtiöt, osuuskunnat, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, yhdistykset ja säätiöt ovat kirjanpitovelvollisia oikeudellisen muotonsa perusteella riippumatta harjoittamastaan toiminnasta. Samoin luonnolliset henkilöt, jotka harjoittavat liike- tai ammattitoimintaa, ovat kirjan-



pitovelvollisia. Liiketoiminnaksi katsotaan ansiotarkoituksessa tapahtuvaa, ulospäin suuntautuvaa, jatkuvaa ja itsenäistä toimintaa, johon liittyy yrittäjänriski. Ammatin harjoittaminen on liiketoimintaa suppeampaa ja perustuu ammatinharjoittajan henkilökohtaisiin taitoihin ilman suurta pääomaa. (Tomperi 2019, 11-12.)

Kirjanpitolain (1336/1997) mukaan yhtiömuotoiset yritykset ovat kirjanpitolvelvollisia oikeudellisen toimintamuotonsa perusteella, joten osakeyhtiönä maataloutta harjoittavien yritysten on pidettävä liiketapahtumistaan kahdenkertaista kirjanpitoa. Kirjanpitoon on merkittävä liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät (KPL 2:1 §). Maataloudenharjoittajat ja maataloutta harjoittavat verotusyhtymät eivät kuitenkaan ole kirjanpitolvelvollisia liiketoiminnastaan (KPL 1:1a §). Sen sijaan he ovat muistiinpanovelvollisia maataloudesta saaduista tuloista ja menoista, ja maatalouden veromuistiinpanojen on täytettävä vaatimukset, joista on säädetty Verohallinnon päätöksessä muistiinpanovelvollisuudesta (563/2017).

Liiketapahtumien kirjaamisperusteena on ensisijaisesti suoriteperusteisuus, joka tarkoittaa tilikaudelle kuuluvien tulojen ja menojen huomioon ottamista riippumatta niihin perustuvien maksujen suorituspäivästä. Menon kirjaamisperusteena on tuotannon tekijän vastaanottaminen ja tulon kirjaamisperusteena suoritteen luovuttaminen. Meno ja tulo voidaan kirjata myös perustuen veloitukseen eli laskuperusteisesti tai maksuun eli maksuperusteisesti. (KPL 2:3 §.) Vaikka tilikauden aikaisessa juoksevassa kirjanpidossa olisi noudatettu suoriteperusteiden sijasta maksuperustetta, kaikki liiketapahtumat on muutettava suoriteperusteiseksi tilinpäätöstä laadittaessa (Kaisanlahti & Leppiniemi 2017, 39). Maataloudenharjoittajat ja maatalousyhtymät ovat tästä kuitenkin poikkeus, sillä maatalouden verotettavaa tulosta laskettaessa tulot ja menot jaksotetaan maksuperiaatteen mukaisesti. Myös osakeyhtiön harjoittamaan maatalouteen sovelletaan maatilatalouden tuloverolain mukaisia maatalouden verotusperusteita edellyttäen, että yhtiöllä on omistuksessaan tai hallinnassaan maatila tai maatalousmaata. (MVL 4 § ja 6 §.) Täten myös osakeyhtiömuotoisen maatalousyrityksen verotettavan tulon laskemiseen pätee maatilatalouden tuloverolain mukainen maksuperiaate, vaikka osakeyhtiön tilinpäätös laaditaan suoriteperusteisesti.

Maatalousyrityksille, jotka ovat julkisia osakeyhtiöitä, on olemassa kansainvälinen tilinpäätösstandardi IAS 41 – Maatalous (agriculture), joka määrää maataloustoiminnan kirjanpidosta ja tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista. Standardissa säädetään biologisten hyödykkeiden ja maataloustuotteiden kirjanpidollisesta käsittelystä. Biologisiksi hyödykkeiksi määritellään elävät eläimet ja kasvit, joita hallitaan menneiden tapahtumien seurauksena. Maataloustuotteet puolestaan syntyvät biologisten hyödykkeiden sadonkorjuun tuotteena. (Argilés & Slof 2001.) Biologiset hyödykkeet ja maataloustuotteet arvostetaan käypään arvoon myyntikustannuksilla vähennettynä, mutta periaate pätee maataloustuotteiden kohdalla ainoastaan niiden korjuuajankohtana. Biologisten hyödykkeiden käyvän arvon muutokset tilikauden aikana kirjataan tulosvaiikutteisesti. (Deloitte 2019, 67-68.) Käypä arvo on parempi ja objektiivisempi läh-

tökohta biologisten hyödykkeiden ja maataloustuotteiden arvostamiselle kuin historialliset kustannukset, sillä niiden fyysinen tila muuttuu tyypillisesti ajan myötä ja niille on olemassa suhteellisen tehokkaat markkinat, josta käypä arvo on helposti saatavissa (Argilés & Slof 2001). Kuitenkin vain julkiset osakeyhtiöt eli kirjanpitovelvolliset, joiden arvopaperit ovat kaupankäynnin kohteena Euroopan talousalueeseen kuuluvassa valtiossa säännellyllä markkinalla, ovat velvollisia laatimaan tilinpäätöksensä kansainvälisiä IFRS/IAS tilinpäätösstandardeja noudattaen (KPL 7a:2 §).

Vaikka yritys ei olisi kirjanpitolain (1336/1997) mukainen kirjanpitovelvollinen, voittoa tuottava yritys on aina velvollinen maksamaan veroa. Verotettava tulo saadaan veronalaisten tulojen ja vähennyskelpoisten menojen ja muiden vähennysten erotuksena. (Tomperi 2019, 184.) Maatilatalouden tulos laskeetaan valtion- ja kunnallisverotusta varten maatilatalouden tuloverolaissa (543/1967) säädetyllä tavalla. Maatilatalouden tuloverolaissa säädetään muun muassa maatalouden puhtaasta tulosta, veronalaisista tuloista, vähennyskelpoisista menoista, poistoista ja puhtaasta tulosta tehtävästä tasausvarauksesta. Maatilatalouden tuloverolain mukaan maataloudella tarkoitetaan varsinaista maataloutta sekä erikoismaataloutta tai maa- tai metsätalouteen liittyvää toimintaa, jota ei pidetä eri liikkeenä. Maatila vuorostaan määrittellään itsenäiseksi taloudelliseksi yksiköksi, jossa harjoitetaan maa- tai metsätaloutta. (MVL 2 §.)

Maataloudenharjoittajat ja maatalousyhtymät ilmoittavat verotettavan tuloksensa vuosittain veromuistiinpanojensa pohjalta maatalouden veroilmoituksella. Maatalouden veroilmoitus -lomake sekä maataloudenharjoittajalle että maatalousyhtymälle on saatavilla verkossa Verohallinnon sivuilla ja ilmoituksen voi antaa OmaVerossa (Verohallinto 2019). Maataloudenharjoittaja ja maatalousyhtymät antavat arvonlisäveroilmoituksen tavallisesti kerran vuodessa maatalouden veroilmoituksen kanssa, joten verotusta varten tehtävää kirjanpitoa ei ole pakko pitää ajan tasalla ympäri vuoden. Hyvän taloushallinnan kannalta olisi kuitenkin hyödyllistä seurata taloustilanteen kehittymistä jatkuvasti vuoden aikana. (Pellinen & Enroth 2008, 54.) Maatalouden veroilmoitusta käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa maatalousyritysten taloudellisen raportoinnin yhteydessä.

Kirjanpitolaki ei edellytä maatalouden harjoittajalta ja verotusyhtymältä kirjanpitoa, mutta mikään ei kuitenkaan estä heitä tekemästä sitä vapaaehtoisesti. Vaikka maatalousyrittäjiltä ei vaadita kokonsa tai oikeudellisen muotonsa perusteella kirjanpitolain mukaista kirjanpitoa ja julkista tilinpäätöstä, kirjanpito on edellytys hyödyllisen tiedon tuottamisessa päätöksentekoa varten (Argilés & Slof 2001). Pellinen & Enrothin (2008, 54) mukaan kirjanpito on maatalan taloushallinnon runko ja se tulee suunnitella tilakohtaisesti maatilayrityksen tarpeiden mukaan. Maatalouden kirjanpito kannattaa suunnitella palvelemaan maatalouden veroilmoituksen laatimisen lisäksi myös muuta suunniteltua ja seurantaa maatilalla, sillä kirjanpito on tärkeä tietolähde myös talousseurannassa, budjetoinnissa ja toiminnan suunnittelussa (Pellinen & Enroth 2008, 54). Myös Sherman (2009) tunnistaa kirjanpidon tärkeyden, sillä kirjanpidon ja

sen hyödyntämisen puuttuminen sekä taloudellisissa ja operatiivisissa päätöksissä voi johtaa jopa liiketoiminnan romahtamiseen hyvin lyhyessä ajassa.

### 2.2.3 Taloudellinen raportointi

Kirjanpitolain (1336/1997) mukaan osakeyhtiöt ovat velvollisia laatimaan tilikaudelta tilinpäätöksen, joka sisältää taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja näiden liitetiedot (KPL 3:1 §). Vuonna 2018 Suomessa oli noin 47 600 maatalous- ja puutarhayritystä, joista vain noin kaksi prosenttia eli vajaa tuhat oli osakeyhtiöitä (Suomen virallinen tilasto 2019). Täten vain harvat suomalaisista maatalousyrityksistä ovat velvollisia raportoimaan taloudellisesta asemastaan ja tuloksestaan julkisen tilinpäätöksen muodossa kirjanpitolain mukaisesti. Maataloudenharjoittajien ja maataloutta harjoittavien verotusyhtymien ei tarvitse laatia tilinpäätöstä, mutta heidän tulee laatia maatalouden veroilmoitus verotusta varten. Tämä sisältää maatalouden varoista laskelman, joka perustuu lakiin varojen arvostamisesta verotuksessa (1142/2005).

Muistiinpanovelvollisten maataloudenharjoittajien ja maatalousyhtymien lakisääteinen taloudellinen raportointi perustuu maatalouden veroilmoitukseen, joka laaditaan verovuodelta maatalousyrittäjän eli maataloudenharjoittajan tai verotusyhtymän osakkaan henkilökohtaista verotusta varten. Verohallinnon päätöksessä veroilmoituksessa annettavista tiedoista (1293/2019) pykälässä kuusi säädetään maataloudenharjoittajan ilmoittamisvelvollisuudesta. Maataloutta harjoittavan luonnollisen henkilön, kotimaisen kuolinpesän tai verotusyhtymän on ilmoitettava maatalouden veroilmoituksessaan muun muassa seuraavat tiedot: verovuoden tulot ja menot, verovuonna jaksotetut myyntitulot ja hankintamenot kotieläimistä, maatalouden osingot ja ylijäämät, selvitys maatalouden poistoista, selvitys verovuoden käyttöönottamattomista rakennuksista ja koneista, selvitys maatalouden ajoneuvojen käytöstä aiheutuvista menoista, laskelma verovuoden varoista ja veloista, selvitys verovuoden aikana maksettavista palkoista sekä tiedot purkamattomista varauksista, kuten tasausvarauksesta. Lisäksi pykälän kymmenen mukaan verotusyhtymän on annettava verotusilmoituksessaan maataloutta koskevien ilmoitusten lisäksi tiedot osakkaista, selvitys saaduista vuokratuloista, tieto muista kuin maatalouden tuloista ja menoista sekä osakkaan vaatimus ansio- ja pääomatulojaosta. (Verohallinnon päätös veroilmoituksessa annettavista tiedoista 6 § ja 10 §.) Maatalouden veroilmoitus sisältää taseen- ja tuloslaskelman kaltaisia eriä, kuten laskelman maatalouden varoista, mutta sen sisällöstä voidaan havaita, että se on puutteellisempi lakisääteiseen taseeseen ja tuloslaskemaan verrattuna.

Maatalousyritysten ei ole pakko tuottaa taloudellisia raportteja suhteellisen pienen kokonsa puolesta (Halabi & Carroll 2015). Monet maatalousyritykset, joilla ei ole lakisääteistä velvollisuutta laatia tilinpäätöstä, eivät myöskään laadi talousraportteja vapaaehtoisesti (Argilés & Slof 2003). Ilman säännöllistä raportointia talouden hahmottaminen on kuitenkin mahdotonta (Pellinen 2017, 44). Tilinpäätöksen laatiminen on suositeltavaa kaikille, sillä vastaavat tiedot on kuitenkin yleensä selvitetävä verotusta varten (Tomperi 2019, 150).

Maataloudenharjoittajat ja maatalousyhtymät voivat vapaaehtoisesti laatia tuloslaskelman ja taseen, jotka ovat niin yrityksen sisäisesti kuin sen ulkopuolisillekin sidosryhmille tärkeitä menestystä ja tulosta kuvaavia raportteja. Ilman maatalouden tasetta ja tuloslaskelmaa taloutta kuvaavien tunnuslukujen laskenta on haasteellista, joten kannattavuuden tunnuslukujen laskentaa varten tarvitaan vuosittaiset tase- ja tuloslaskelmat. Taseesta saadaan laskettua esimerkiksi varastonmuutokset ja tuotantoon sitoutuneen pääoman määrä. Tasetiedot joudutaan kuitenkin arvioimaan ja laskemaan kannattavuustarkastelua varten, sillä omaisuuden verotusarvot eivät vastaa käypää arvoa. Esimerkiksi pellon sekä rakennusten ja koneiden verotusarvo on tavallisesti alempi kuin niiden käypä arvo, joten maatalouden veroilmoituksessa laskettujen varojen määrä ei suoraan sovellu kannattavuuslaskentaan. Suurin osa maatalouden tuloslaskelman tiedoista saadaan kirjanpidosta, mutta varastonmuutokset ja poisotot perustuvat tasetietoihin. (Pellinen & Enroth 2008, 55-58.)

Maatalousyhtymien kannattaa seurata talouttaan tunnuslukujen avulla. Maatalouden tunnusluvut ovat keskeisiä yleisen yritystoiminnan tunnuslukuja sekä toimialan perinteisiä tunnuslukuja, joita käytetään esimerkiksi maatalouden talousseurantajärjestelmissä. Suositujia tunnuslukuja maatalousyhtymien talousseurannassa ovat muun muassa käyttökatteprosentti, kannattavuuskerroin, yrittäjätulo, oman pääoman tuotto-%, omavaraisuusaste ja lainojen hoitokate. Taloudellisia tunnuslukuja laskiessa ja raportoidessa on suositeltavaa käyttää useampaa tunnuslukua, jotta saadaan selville, kuinka hyvä kannattavuus on suhteessa sitoutuneeseen pääomaan ja onko yrittäjälle jäänyt tarpeeksi yrittäjätuloa. (Pellinen & Enroth 2008, 67-82.) Taloudelliset tunnusluvut ovat hyödyllisiä sekä yrityksen ulkoisiin että sisäisiin tietotarpeisiin, minkä vuoksi niitä kannattaa laatia ja raportoida.

Maatalousyhtymien veroilmoituksen ja mahdollisten sisäisten raporttien ohella asiantuntijatahot laativat maataloudesta taloudellisia raportteja. Maatalouden asiantuntijaorganisaatiot tarjoavat johtamisen avuksi erilaisia talousseurantajärjestelmiä, joita hyödyntäessä maatalouden kirjanpito kannattaa järjestää vastaamaan järjestelmien vaatimia tulo- ja menoerittelyjä. Esimerkiksi maatalouden neuvontaorganisaatio ProAgria laatii maatalousyhtymille taseen ja tuloslaskelman sekä laskee keskeiset kannattavuuden ja rahoituksen tunnusluvut Maatilan tulosanalyysi -neuvontapalvelussaan. Tulosanalyysi perustuu verotuksen tulo- ja menoerittelyyn. (Pellinen & Enroth 2008, 59.) Lisäksi esimerkiksi Luonnonvarakeskuksen eli Luken Tilastopalvelut ylläpitävät kannattavuuskirjanpitoa, jossa seurataan maatalous- ja puutarhayhtymien talouden kehitystä valituilta kirjanpitotiloilta kerättävän aineiston perusteella. Aineistoa hyödynnetään esimerkiksi tutkimuksessa, maataloushallinnossa ja talousneuvonnassa. Kannattavuuskirjanpidon tulokset julkaistaan verkossa Taloustohtori-palveluna, josta on nähtävissä muun muassa maa- ja puutarhatalouden aiempien vuosien tulos, tase ja tunnusluvut tuotantosuunnittain. (Luke Taloustohtori 2020.)

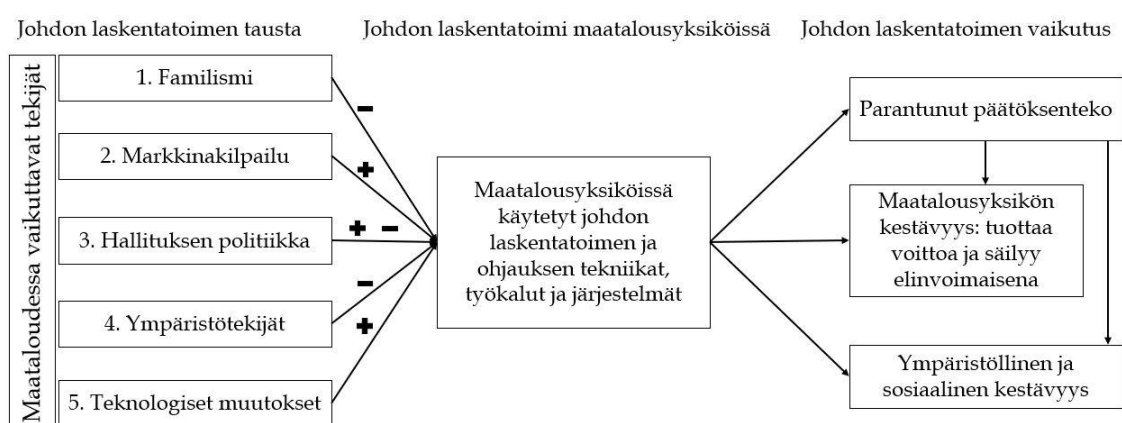
Lisäksi Tilastokeskus pyytää suurelta joukolta maatalousyhtymistä veroilmoituksen ohella lisätietoja maatalouden keskeisistä tuloista ja menoista Maatalouden tilasto -lomakkeella. Kerättyjä tietoja käytetään maa- ja metsätaloustilas-

tojen laadintaan. (Pellinen & Enroth 2008, 59.) Tästä huolimatta Karhinen (2019, 44) nostaa suomalaista maatalouden kannattavuutta koskevassa selvitystyössä esille maatalouden taloustietojen tilastoinnin puutteellisuuden. Tilastoja on saatavilla muun muassa verottajalta, tilastokeskukselta ja kannattavuuskirjanpitoiltojen perusteella, mutta maatalouden euromääräisten lukujen sijaan tuotantolähtöisiä tietoja on tilastoitu paremmin (Karhinen 2019, 44).

## 2.3 Talusjohtaminen maatalousyrittäjissä

### 2.3.1 Viitekehys maatalousyrittäjien talusjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä

Tässä kappaleessa tarkastellaan Ndemewah, Menges & Hiebl (2019) kehittämää viitekehystä maatalousyrittäjien johdon laskentatoimen hyödyntämiseen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 3). Johdon laskentatoimen menetelmien hyödyntäminen ei ole uusi ilmiö maatalousyrittäjien keskuudessa, vaikka menetelmät eivät huomioi täysin maatalouden erityispiirteitä. Laskentatoimen menetelmien hyödyntäminen maatalousyrittäjissä on ongelmille altista ja perustuu pääasiassa pieneen määrään perinteisiä johdon laskentatekniikoita sisältäen kirjanpidon, budjetoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen. Tutkijat ovat kehittäneet havainnollistavan viitekehksen johdon laskentatoimesta maatalousyrittäjissä aiheen aiempia tutkimuksia käsittelevän kattavan kirjallisuuskatsauksensa pohjalta. Tutkimustulokset osoittavat, että maatalousyrittäjien johdon laskentakäytäntöjen hyödyntämiseen, leviämiseen ja valvontaan vaikuttavat seuraavat tekijät: familismi, markkinakilpailu, hallituksen maatalouspolitiikka, ympäristötekijät ja teknologiset muutokset. (Ndemewah ym. 2019.)



KUVIO 3 Viitekehys maatalousyrittäjien johdon laskentatoimesta Ndemewah ym. 2019

Ndemewah ym. (2019) viittaavat familismilla perheenjäsenten ja perheomistuksen huomattavaan vaikutukseen maatalousyrittäjien liiketoimintaprosesseissa. Familismilla on negatiivinen vaikutus johdon laskentamenetelmien käyttöön ja

yleistymiseen maatalousyrittäjissä (Carey & Tanewski 2013), sillä perhekeskeisten tavoitteiden dominointi vähentää johdon laskentatoimen ja valvonnan käyttöä ja tarkoituksenmukaisuutta perheyrittäjissä (Senftlechner & Hiebl 2015). Familismille on myös tyypillistä, että omistajuus ja johdon määräysvalta keskittyvät samaan henkilöön, sillä maatalojen omistajat ovat todennäköisesti yrittäjäperheen jäseniä (Halabi, Barrett & Dyt 2010). Toisin sanoen perhetilalla yrittäjänä toimii sama henkilö, joka omistaa maatalousyrittäjän. Usein perhetiloja johdetaan aviomiehen ja hänen vaimonsa päätösvallassa (Halabi & Carroll 2015). Kun päätöksenteko ja määräysvalta on yhdellä henkilöllä, eturistiriitihin liittyvät ongelmat vähenevät, jolloin laskentatekniikoiden käyttö sisäisesti johdon päätöksenteossa on tarpeettomampaa (Carey & Tanewski 2013). Familismin negatiivinen vaikutus johdon laskentakäytäntöjen hyödyntämiseen liittyy myös perheyrittäjien kokoon, sillä maatalousyrittäjiä ei yleensä pakoteta tuottamaan taloudellisia raportteja suhteellisen pienen kokonsa puolesta (Halabi & Carroll 2015; Halabi ym. 2010). Argilésin & Slofin (2001) mukaan vahva familismi pienessä maatalousyrittäjässä voi vaikuttaa haitallisesti suorituskykyyn, vaikka taloudellisen informaation hyödyntäminen johtamisessa ei olisi maatalousyrittäjien pääasiallinen suorituskykyyn vaikuttava tekijä. Monet perhetilat kohtaavat ongelmia ennemminkin asiaankuuluvan tiedon hankkimisessa ja säilyttämisessä kuin tiedon hyödyntämisen suhteen. Maatalousyrittäjät käyttävät laskentainformaatiota johdon työvälineenä, verovaatimusten täyttämässä ja muihin ulkoisiin tiedotustarkoituksiin, kun ongelmat talousinformaation saantiin on ratkaistu. (Argilés & Slof 2001.)

Toinen maatalousyrittäjien johdon laskentatoimen hyödyntämiseen vaikuttava tekijä on markkinakilpailu. Maatalousyrittäjät ovat riippuvaisia markkinatilanteesta, johon he eivät voi itse vaikuttaa. Kasvava markkinakilpailu johtaa maatalousyrittäjien määrän vähenemiseen ja jäljelle jäävien tilakoon kasvuun kilpailukyvyttömiä maatalousyrittäjien häviämisen myötä. (Ndemewah ym. 2019.) Tämä maatalouden rakennemuutos viimeisten vuosikymmenten aikana on herättänyt paljon huolta etenkin pienten perhetilojen tulevaisuudesta (Paul ym. 2004). Vuonna 2018 Suomessa oli noin 47 600 maatalous- ja puutarhayrittäjää, joiden määrä väheni noin 900:lla edellisvuoteen verrattuna (Suomen virallinen tilasto 2019) maatalousyrittäjien koon kuitenkin kasvaessa rakennemuutoksen myötä (Karhinen 2019, 10). Suurten maatalousyrittäjien odotetaan suoriutuvan paremmin kuin pienten, koska ne voivat saavuttaa merkittäviä mittakaavaetuja ja ovat suotuisampia omaksumaan kehittyneitä teknologioita ja innovaatioita (Argilés & Slof 2003; Paul ym. 2004). Maatalousyrittäjien kasvava koko, erikoistuminen ja tuottavuus saavat maatalat hyödyntämään johdon laskennan ja valvonnan menetelmiä; kehittyneiden budjetointi- ja suunnittelumenetelmien käyttö liittyy positiivisesti maatalon kokoon (Carey & Tanewski 2013). Samankaltaisiin tuloksiin päätyivät Sjögrén, Syrjä & Puumalainen (2014): mitä suurempi yritys on, sitä tärkeämpiä ja kehittyneempiä johdon laskentakäytännöt ovat yrityksessä. Maatalousyrittäjät kohtaavat kasvavia markkinapaineita, jotka voivat johtaa kehittyneiden johdon laskenta- ja valvontakäytäntöjen hyödyntämiseen, kuten toimintoperusteisen kustannuslaskennan, budjetoinnin ja

suunnittelumenetelmien käyttöön. Samanaikaisesti kasvava markkinapaine voi kuitenkin pakottaa pienempiä tiloja luottamaan johdon laskentatoimeen vähemmän. Täten kasvavan markkinakilpailun vaikutukset laskentatoimen käyttöön, kehittyneisyyteen ja leviämiseen maatalousyksiköissä näyttää riippuvan tilojen koosta. (Ndemewah ym. 2019.)

Kolmas vaikuttava tekijä on hallituksen politiikka, joka liittyy maatalousyrityksille myönnettyihin julkisiin maataloustukiin (Ndemewah 2019). Maatalouden tuotantoon liittyvät tuet ovat tärkeä tulonlähde maataloille ja merkittävä osa maatalouden tuloista (Argilés & Slof 2001; Pellinen & Enroth 2010, 61). Maatalousyrityksille myönnetyt julkiset tuet vaikuttavat heidän johtamisaktiivisuuteensa, mikä voi vaikuttaa positiivisesti johdon laskentamenetelmien käyttöön ja leviämiseen, sillä hallituksen myöntämät julkiset avustukset ja tuet lisäävät maatalousyritysten raportointivelvollisuutta suorituskyvystään. Maataloustukien kehityspolitiikassa on otettava kuitenkin huomioon, että avustukset ja tuet voivat toisaalta vähentää maatalousyritysten kannustimia kehittää tai ottaa käyttöön johdon laskentatoimen strategioita, jotka lisäävät niiden kilpailukykyä markkinoilla ja auttavat heitä parantamaan tehokkuuttaan tai selviytymään valtion avustuksista riippumattomina taloudellisina yksiköinä. (Ndemewah ym. 2019.) Toisin sanoen hallituksen maatalouspolitiikka ja julkiset tuet ovat johtaneet maatalousyritysten johdon laskentamenetelmien käytön lisääntymiseen, mutta toisaalta ne voivat myös toimia rajoitteena laskentamenetelmien kehittämiselle ja hyödyntämiselle.

Neljäntenä maatalousyritysten laskentamenetelmien hyödyntämiseen vaikuttavat ympäristötekijät. Ilmasto-olosuhteilla on merkittävä rooli, koska ne voivat vaikuttaa maatalousyritysten pitkiin tuotantoprosesseihin (Ndemewah 2019). Lisäksi kulkutaudeilla voi olla kielteisiä vaikutuksia tuotantoon ja maatalousyritysten kannattavuuteen (Lu ym. 2016). Maatalousyrityksen toimintaan ja tuotteisiin vaikuttavat ympäristötekijät, kuten sää, vuodenaajat ja taudit, joihin maatalousyrityksen on vaikea vaikuttaa lyhyellä aikavälillä. Siksi joidenkin johdon laskentamenetelmien, kuten operatiiviselle ja lyhytaikaiselle suunnittelulle välttämättömän budjetoinnin käyttö ja päätöksenteko, tulee merkitykselliseksi maatalousyrityksen pitkäaikaisessa johtamisessa epävarmassa ympäristössä. Epävarmuuden ja johdon laskentakäytäntöjen tehokkuuden välisen negatiivisen suhteen takia kausiluonteisiin ja ilmastollisiin muutoksiin liittyvän epävarmuuden vähentyminen voisi parantaa sisäisen laskennan ja valvonnan tehokkuutta maatalousyksiköissä. (Ndemewah 2019.) Epävarmoista ympäristötekijöistä huolimatta maatalousyrittäjät, jotka katsovat hallitsevansa toimintaympäristönsä muutoksia paremmin ja ovat itsevarmempia, hyödyntävät todennäköisemmin johdon laskentamenetelmiä toimintansa suunnittelussa (Carey & Tanewski 2013).

Teknologiset muutokset ovat viitekehysten viides ja viimeinen maatalousyritysten johdon laskentatoimen käyttöön liittyvä tekijä. Teknologisiin muutoksiin sisältyy pääasiassa nykyaikaisten ja ympäristöystävällisten kastelu- ja automatisoitujen lypsyjärjestelmien lisääntynyt käyttö sekä kehittyneiden digitaalisten tuotantoprosessien ja kirjanpitojärjestelmien hyödyn-

täminen, mikä tekee maatalousyksiköistä kustannustehokkaampia (Jack 2005). Uuden teknologian hankkimiseen tarvittavat taloudelliset resurssit saadaan pääasiassa maatalouspankeilta, jotka vaativat maatalousyrittäjiltä liiketoimintasuunnitelman sisältäen kustannussuunnittelun, pääoman budjetoinnin, suoritusmittauksen raportoinnin tai valvontakäytännöt (Zhengfei & Lansink 2006). Uuden teknologian omaksuminen maatalousyksiköissä on johtanut jo ennestään korkeiden välillisten ja yleisten kustannusten nousuun. Tämä yhdistettynä lainanantajien ja pankkien kustannus- ja pääomasuunnitteluvaatimukseen saa maatalousyrittäjät kehittämään poistosuunnitelmat hankkimilleen koneille ja teknologialle. Korkeat yleiskustannukset ja tarve niiden tehokkaaseen allokointiin tekevät kustannussuunnittelusta välttämätöntä, mikä selittää maatalousyrittäjien turvautumisen johdon laskentatoimen käytäntöihin. (Ndemewah 2019.) Näin ollen teknologiset muutokset vaikuttavat positiivisesti maatalousyrittäjien johdon laskentamenetelmien hyödyntämiseen.

### 2.3.2 Maatalousyrittäjien talousjohtamisen haasteita

Tässä luvussa tarkastellaan muita maatalousyrittäjien kohtaamia talousjohtamisen haasteita, jotka osaltaan aiheutuvat maatalouden ominaispiirteistä ja rajoittavat maatalousyrittäjien taloudellisen informaation ja johdon laskentamenetelmien hyödyntämistä. Yleisesti uskotaan, että laskentatoimen avulla voidaan parantaa maatalousyrittäjien johtamista ja suorituskykyä (Argilés & Slof 2001). Argilésin & Slofin (2003) mukaan talousraportteja päätöksenteossa käyttävien maatalousyrittäjien taloudellinen suorituskyky on merkittävästi parempi kuin niiden, jotka eivät hyödynnä taloudellista informaatiota toiminnassaan. Maataloudelle on tyypillistä matalakatteinen yritystoiminta, jossa taloussuunnittelun tärkeyttä tulisi korostaa, sillä investointien kannattavuuslaskenta, oikea ajoittaminen ja rahoituksen suunnittelu on kaikessa toiminnassa ehdotonta. Maatalousyrittäjien talousjohtaminen ei kuitenkaan ole seurannut tilakokojen kasvua; maatalousyrittäjien rahavirrat ja investointien koko ovat olleet voimakkaassa kasvussa, mistä huolimatta vain pieni osa maatalousyrittäjistä esimerkiksi laatii budjetin ja seuraa sen toteutumista aktiivisesti. (Karhinen 2019, 44.) Maatalousyrittäjien vähäiseen talousjohtamiseen vaikuttavat muun muassa vahva tuotantopainotteisuus, kirjanpitosäännösten sopimattomuus ja biologisten hyödykkeiden luonne sekä lakisääteiset velvollisuudet ja viranomaisvaatimukset.

Muusta yritystoiminnasta poiketen maatalouden ylikorostuneen tuotantosuuntautuneisuuden vuoksi maatalousyrittäjien huomio ei ole taloudessa ja kulujen hallinnassa vaan tuotannon luvuissa (Karhinen 2019, 49). Tuotantajohtamisessa keskeinen kannattavuuden parantamisen keino on laadun parantaminen, jolloin kustannustieto nähdään tarpeettomana. Toimintaa voidaan tuki kehittää ilman kustannuslaskentaa, mutta tieto kustannuksista on usein oleellista, sillä kustannusten kehittymistä kuvaavien raporttien avulla voidaan havaita taloudelliset ongelmat ajoissa. (Pellinen & Enroth 2008, 36-38.) Vaikka laskentatoimen hyödyntäminen johtamisessa on kannattavaa, maatalousyrittäjät kehittävät toimintaansa usein tuotantolukuihin perustuen, jolloin talousjohtaminen jää vähemmälle huomiolle.



Nykyiset kirjanpito- ja laskentasäännökset eivät sovi maatalouden erityispiirteisiin ja ovat usein vaikeita ja kalliita implementoida, mikä laskee maatalousyritysten johdon laskentakäytäntöjen hyödyntämistä (Argilés & Slof 2001). Biologisten hyödykkeiden kirjanpidollinen käsittely tekee talousinformaation ymmärtämisestä vaikeampaa ja laskee sen hyötyä (Halabi & Carroll 2015). Mainittu maataloutta koskeva IAS 41 -tilinpäätösstandardi astui voimaan vuonna 2001, jota ennen ei ollut standardia biologisille hyödykkeille, joiden arvostaminen kirjanpitoon on vaikeaa ja kiistanalaista. Maatalouden luonne tekee biologisten hyödykkeiden ja maataloustuotannon historiallisen kustannusperusteisen arvioinnin luonnostaan vaikeaksi, koska biologisten hyödykkeiden fyysinen tila muuttuu ajan myötä. IAS 41 -standardi tuskin sellaisenaan poistaa maatalousyritysten kohtaamia kirjanpidollisia esteitä, koska se ei voi muuttaa maatalousyritysten taloudellisia ja johtamista koskevia rajoituksia. Standardista ei myöskään ole hyötyä maatalousyrittäjille, jotka eivät osaa tulkita sitä ilman ohjeistusta. Lisäksi on epätodennäköistä, että eurooppalaiset maatalousyritykset käyttävät IAS 41 -standardia vapaaehtoisesti, sillä kokonsa tai oikeudellisen muotonsa perusteella he eivät ole velvollisia laatimaan tilinpäätöstä tietyn kirjanpitosäännön mukaisesti. (Argilés & Slof 2001.) Toisin sanoen biologisten hyödykkeiden ja maataloustuotteiden kirjanpitokäsittely on haasteellista, mitä helpottamaan on luotu IAS 41 -standardi, jota kuitenkin vain harva maatalousyritys on velvollinen noudattamaan.

Maatalousyritysten taloudellinen raportointi perustuu pääasiassa lakisääteiseen velvollisuuteen, mikä ei palvele yrityksen sisäisiä tarpeita. Maatalousyritysten täytyy kirjata ja raportoida taloudellista tietoa verotusta varten, eikä kyseisen lakisääteisen raportoinnin tarkoituksena ole tukea johdon päätöksentekoa (Halabi & Carroll 2015; Marriott & Marriott 2000). Eurooppalaisilta tiloilta ei kokonsa tai oikeudellisen muotonsa perusteella ole lakiin perustuvaa velvollisuutta laatia tilinpäätöstä, joten he noudattavat tyypillisesti vain veroja ja maataloustukia koskevia vaatimuksia (Argilés & Slof 2001). Myös Halabi & Carroll (2015) toteavat tutkimuksessaan, etteivät maatalousyritysten taloudelliset raportit ole kovin hyödyllisiä päätöksenteossa ja johtamisessa, koska ne tuotetaan pääsääntöisesti lainsäädännön ja viranomaisvaatimusten noudattamista varten. Lisäksi lakisääteisten raporttien hyödyllisyyttä vähentää se, että niiden sisältämä tieto on menneisyyteen suuntautuvaa, jolloin se saattaa olla jopa puolen vuoden takaista ja päätöksenteon kannalta vanhentunutta. Lisäksi maatalousyritykset tuovat kirjanpitositteensa kirjanpitäjälle tavallisesti viiveellä, mikä edelleen viivästyttää talousraporttien laatimista. (Halabi & Carroll 2015.) On selvää, että verotusta ja maataloustukia varten laaditut raportit eivät palvele maatalousyritysten sisäisiä tarpeita, mistä huolimatta heidän taloudellinen raportointinsa rajoittuu vain lakisääteisten velvollisuuksien täyttämiseen.

### 2.3.3 Yrittäjän merkitys talusjohtamisessa

Tämä luku on rakennettu sekä maatalous- että pienyritysten talusjohtamista käsittelevien tutkimuksien pohjalta, sillä puhtaasti maatalousyritysten talusjohtamista koskevia tutkimuksia on olemassa vain vähän. Vaikka Ndemewah

ym. (2019) huomauttavat pienten yritysten talousjohtamista koskevien tutkimustulosten yleistämisestä maatalousyrityksiin toimialan erikoisluonteen takia, pienyrityksiä koskevia tutkimuksia on hyödynnetty luvussa harkinnanvaraisesti. Yrittäjällä sekä hänen osaamisellaan ja motivaatiolla on tärkeä rooli talousjohtamisessa. Yrittäjä voi vaikuttaa merkittävästi liiketoimintansa kannattavuuteen (Pellinen & Enroth 2008, 5) ja laskentatoimi on liiketoiminnalle välttämätön tekijä, jota yrittäjän ei tule unohtaa (Jarwal 2018). Laskentatoimi ja sen tuottaman informaation hyödyntäminen ei kuulu ainoastaan laskennan ammattilaisille, vaan jokaisen yrityksessä vastuullisessa asemassa olevan henkilön tulisi hallita laskentatoimen perusasiat, jotta hän voi hyödyntää taloudellista informaatiota päätöksenteossa (Ikäheimo ym. 2019, 12). Laskentatoimen asiantuntemus ja hyödyntäminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen suorituskykyyn (Jarwal 2018). Maatalouden kontekstissa esimerkiksi Argilésin & Slofin (2003) tutkimustulokset puoltavat näkemystä, että maatalousyrittäjiä tulisi kannustaa laatimaan talousraportteja ja käyttämään laskentainformaatiota liiketoiminnassaan. Maatalous on pääomavaltainen ala, jossa vieras pääoma on merkittävässä roolissa investointien rahoittamisessa, mikä asettaa korkeat kriteerit yrittäjän talousosaamiselle (Karhinen 2019, 56).

Yrittäjän talousosaamisella on merkitystä maatalousyrityksen talousjohtamisessa ja sitä kautta suorituskyvyn parantamisessa taloudellisen informaation avulla. Laskentatoimen asiantuntemus auttaa yrittäjiä ymmärtämään taloudellisia asiakirjoja sekä tekemään päätöksiä koskien liiketoimintansa taloudellisia kysymyksiä (Jarwal 2018). Etenkin pienyrityksen suorituskyvyn ja selviytymisen kannalta on tärkeää, että yrittäjät osaavat hyödyntää johdon laskentainformaatiota (Perren & Grant 2000; Sjögrén ym. 2014). Useat maatalousyritykset kuitenkin kamppailevat kirjanpidon peruskäsitteiden kanssa (Halabi & Carroll 2015). Yleisesti ottaen pienyritysten talousosaaminen on heikkoa, jolloin saatavilla olevaa laskenta- ja talousinformaatiota ei osata hyödyntää. Heikon talousosaamisen omaavat yrittäjät pitävät laskentainformaatiota parempana, kun se on esitetty graafisesti kaavioina, diagrammeina, kuvioina, taulukoina ja suhdelukuina sekä niihin liittyvinä tulkintoina, jolloin he ymmärtävät paremmin yrityksen taloudellisen suorituskyvyn ja tilanteen sekä niiden parantamiseksi vaahtavat toimenpiteet tulevaisuudessa. (Nandan 2010.)

Osaamisen ohella talousjohtamiseen vaikuttaa yrittäjän motivaatio hyödyntää taloudellista informaatiota. Stonen (2015) tutkimustulokset osoittavat, että pienyritykset eivät välttämättä kuuntele kirjanpitäjien antamia neuvoja heidän asiantuntemuksestaan huolimatta. Voi olla, että saatavilla oleva taloudellinen informaatio ei kiinnosta yrittäjää tarpeeksi (Stone 2015), jolloin taloustiedon hyödyntämättömyys johtuu yrittäjän huonosta asenteesta sitä kohtaan. Argilésin & Slofin (2003) mukaan laskentatoimen tuominen osaksi johtamista on saanut maatalousyrittäjiltä heikon vastaanoton; suurin osa maatalousyrittäjistä ei pidä laskentatoimea mieluisana ajanvietteenä eikä laadi tilinpäätöstä vapaaehtoisesti. Maatalousyrittäjät katsovat, että kirjanpitopohjaisten talousraporttien tuomat edut eivät ole suurempia kuin niiden laatimisesta ja sen tulkitsemisesta syntyvät kustannukset ja vaivannäkö, joten niitä ei laadita (Argilés & Slof 2001).

Perren & Grant (2000) ovat tutkineet johdon laskentatoimen kehitystä pienyrityksissä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jossa avainasemassa on käsitys yrityksen omistajajohtajasta ja työntekijöistä laskentarutiinien luojana vuorovaikutuksessa sekä ympäröivän yhteiskunnan kanssa että yrityksessä sisäisesti. Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksissa yleisesti käytetty viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Perrenin & Grantin (2000) tutkimus osoittaa, että omistajajohtaja luo niin kutsutussa mikromaailmassaan eli pienyrityksessään laskentakäytännöt yhteiskunnan yleisten käytäntöjen keskuudessa. Omistajajohtajalla on huomattava valta yrityksessään, joten hän voi suodattaa ulkopuolelta tulevaa tietoa ja sen vaikutusta yrityksensä toimintaan. Omistajajohtajat eivät kuitenkaan voi estää johdon laskentakäytäntöjen tuloa yritykseensä kokonaan, vaan he toimivat kriittisenä suodattimena omaksuen niitä vain, jos he tuntevat hallitsevansa tilannetta ja käytännöt tukevat heidän tarpeitaan. Omistajajohtajan epäonnistumisen pelko näyttää olevan ratkaiseva liikkeelle paneva tekijä monille johdon laskentatoimenpiteille, jotka johtavat ulkoistamiseen ja laskentarutiinien vakiintumiseen. (Perren & Grant 2000.) Edellä esitetystä voidaan päätellä, että yrittäjä voi vaikuttaa paljon siihen, hyödynnetäänkö talousjohtamista yrityksessä vai ei, ja käyttöön otetaan vain yrittäjän hyödylliseksi katsomia talousjohtamisen menetelmiä.

Koska taloustiedon hyödyntämättömyys voi johtua osaamisen tai asenteen puutteesta, yrittäjän saamalla tuella ja neuvonnalla on merkitystä. Yrittäjät tarvitsevat johdon laskentainformaatiota, ja jos heillä ei ole voimavaroja tuottaa sitä itse, he turvautuvat ulkoiseen apuun. Esimerkiksi ammattikirjanpitäjällä on vahva vaikutusasema pienyrityksiin nähden. (Kirby & King 1997.) Kirjanpitäjän antama tulkinta taloudellisista raporteista on tarpeellista yrittäjien talousosaamisen parantamisen kannalta, sillä kirjanpitäjien ja yrittäjien välinen kommunikointi voi lisätä yrittäjien ymmärrystä kirjanpidosta, verotuksesta ja taloushallinnosta (Stone 2015). Kirjanpitäjät voivat parantaa etenkin pienempien yritysten taloudellista osaamista, jos he pystyvät tarjoamaan yrittäjien tarpeita vastaavaa taloustietoa (Marriott & Marriott 2000; Sjögrén ym. 2014). Samoin Halabi & Carroll (2015) toteavat, että kirjanpitäjillä on merkittävä vaikutus maatalousyrityksen menestykseen, sillä he voivat osoittaa yrittäjälle, miten johdon tarpeisiin laadittuja talousraportteja voidaan hyödyntää päätöksenteossa, johtamisessa ja suorituskyvyn lisäämisessä. Maatalousyritysten ja kirjanpitäjien kiireisistä aikatauluista huolimatta heidän olisi suositeltavaa tavata useammin kuin verotusta varten kerran vuodessa (Halabi & Carroll 2015), jotta voidaan varmistua yritysten tekevän aktiivista talousseurantaa. Asiantuntevalla neuvonnalla ja vertailutietoja jakamalla voidaan vaikuttaa merkittävästi myös maatalouden yksikkökustannuksien alentamiseen, joten maatalousyrittäjät tarvitsevat tasokasta talous- ja kustannusneuvontaa (Karhinen 2019, 52).

Talousneuvonnan ongelmana voi kuitenkin olla, että yrittäjät eivät pidä sitä riittävän hyödyllisenä tai ole valmiita maksamaan siitä. Yrittäjät ovat halukkaita hyödyntämään neuvontaa, kun he pitävät sitä tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisen hintaisena (Kirby & King 1997). Marriott & Marriott (2000) mu-

kaan pienissä yrityksissä yrittäjän taloustiedot ovat tyypillisesti heikot, joten he eivät näe talousinformaatiota vastineena rahalle. Vaikka taloudellinen informaatio nähtäisiinkin hyödyllisenä, kustannus tiedon hankkimisesta voi kuitenkin rajoittaa sen käyttöä (Collis & Jarvis 2002). Kustannusten ohella talousneuvonnan laatu voi vaikuttaa halukkuuteen hyödyntää asiantuntija-apua. Pienyritykset ovat riippuvaisia ulkoisista neuvonantajista, kuten asianajajista, kirjanpitäjistä, pankeista, konsulteista ja kouluttajista (Kirby & King 1997). Suomessa maatalousyrittäjät saavat asiantuntija-apua muun muassa ProAgrialta, meijereiltä, lihataloilta, viljan ostajilta ja tilitoimistoilta, mutta saatavilla oleva apu on hajanaista, mikä heikentää neuvonnan laatua (Karhinen 2019, 77). Talousneuvonnan tuottaminen voi olla haastavaa, sillä asiantuntijan tulisi pystyä tarjoamaan oikeanlaista talousneuvontaa yrittäjän tarpeiden ja osaamisen näkökulmasta (Perren & Grant 2000). On selvää, että talousneuvonnan kysyntä voi jäädä alhaiseksi, jos yrittäjät eivät pidä talousinformaatiota hyödyllisenä tai saatavilla oleva talousneuvonta ei vastaa yrittäjien tarpeisiin.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tavoitteena on kuvailla suomalaisten kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyriyten talousjohtamisen nykytila sekä tunnistaa mahdollisia syitä, jotka rajoittavat maatalousyriyten talousjohtamista. Tutkielmassa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, sillä maatalousyriyten talousjohtamisesta on olemassa vain vähän aiempaa tieteellistä tutkimusta ja teorioita. Kanasen (2017, 33) mukaan mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja saada siitä syvälinen ja kokonaisvaltainen kuvaus (Kananen 2017, 32-34; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Täten laadullinen tutkimusote sopii tämän tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää maatalousyriyten vähäistä talousjohtamista ja sen taustalla olevia tekijöitä.

Tutkimusotteen valintaan vaikuttivat myös käytännölliset syyt. Maataloussektorilta saatavan aineiston tai tutkimukseen osallistuvien havaintoyksiköiden määrä on oletettavasti pieni maatalousyriyten kiireisestä arjesta päätellen. Näin ollen on vaikeaa saada kattava ja riittävän suuri otos maatalousyriyksiä vastaamaan kyselytutkimukseen, mikä tekee määrällisestä tutkimusmenetelmästä ja tutkimustulosten yleistettävyydestä haasteellisen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on tavallisesti pieni määrälliseen tutkimukseen verrattuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98), mutta pieni tapausmäärä ei ole ongelma tutkimuksessa, jossa tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tutkitusta ilmiöstä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 265). Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkimusongelman, maatalousyriyten talousjohtamisen ja sen vähäiseen hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden, kattavamman ja syvälinemmän ymmärryksen kuin mitä tilastollinen analyysi voisi tuottaa.

Tutkimuksen tavoitteena on toimia pohjana maatalousyriyten talousjohtamisen kehittämiseksi, joten kyse ei ole kehittämistutkimuksesta, sillä tutkija ei osallistu muutoksen toteuttamiseen ja sen arviointiin. Kanasen (2017, 38) mukaan tutkimiseen liittyy yleisesti halu saada ymmärrys ilmiöstä ja usein myös

muutos parempaan. Tämän tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi koskien maatalousyrittäjien talousjohtamista. Tutkimus toimii pohjana kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyrittäjien talousjohtamisen kehittämistyölle talousjohtamisen nykytilan ja haasteiden kuvailemisen kautta. Tutkimustulosten ensisijainen hyödyntäjä on tutkimuksen toimeksiantaja Atria Tuottajat, mutta tutkimustuloksista voivat hyötyä myös muut maataloussektorin toimijat, jotka ovat kiinnostuneet maatalousyrittäjien talousjohtamisesta ja sen kehittämisestä.

## 3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla, joka on laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2017, 88; Koskinen ym. 2005, 105). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tutkimusaiheen kannalta keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta kuitenkin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelussa tutkija esittää haastateltavalle kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, sillä tutkija voi ohjata haastattelua teemojen ja kysymysten avulla kuitenkin kontrolloimatta haastattelua liikaa. (Koskinen ym. 2005, 104-105.) Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jotta varmistetaan siitä, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään tutkimuksen kannalta keskeiset teemat läpi niitä täydentävien kysymysten avulla.

Teemahaastattelu valikoitui tähän tutkimukseen sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdeilmiötä ja saamaan siitä syvälinen käsitys etukäteen valittujen teemojen avulla (Kananen 2017, 90). Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun hyvä puoli on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, pyytää vastauksiin perusteluja tai täsmennyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella haastateltavan kanssa. Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Teemahaastattelun avulla on saatu kerättyä monipuolinen ja kattava aineisto, jonka pohjalta tutkimustulokset on esitetty luvussa neljä ja tutkimuskysymyksiin vastattu johtopäätöksissä.

Haastattelun teemat ovat nähtävissä haastateltaville lähetetyssä saatekirjeessä tutkimuksen lopussa (liite 1). Haastatteluteemojen muodostamisessa on käytetty apuna tutkimusongelmaa ja aiempaa kirjallisuutta talousjohtamiseen liittyen. Kahden ensimmäisen teeman tarkoituksena on kuvailla maatalousyrittäjien talousjohtamisen ja taloudellisen raportoinnin nykytila. Kolmas teema käsittelee talousjohtamisen haasteita eli tekijöitä, jotka rajoittavat talousjohtamisen hyödyntämistä. Viimeinen teema on maatalousyrittäjien talousosaaminen, sillä osaamisella on suuri merkitys taloudellisen informaation hyödyntämisessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tutkimusongelman ratkaisemisen ja ilmiön ymmärtämisen kannalta riittävästi (Kananen 2017, 35). Tut-

kimukseen pyydettiin haastateltavaksi yhteensä 14 henkilöä, joista kaksi ei voinut osallistua aikataulullisten haasteiden takia. Näin ollen haastatteluaineisto on kerätty 12 haastattelulla, mikä osoittautui tutkimusprosessin kuluessa riittäväksi määräksi. Kananen (2017, 127-128) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston määrää ei voida etukäteen laskea, vaan siihen vaikuttaa aineiston kylläntyminen; tutkittavien määrä on riittävä, kun uusi tapaus ei tuota enää uutta tietoa ilmiön ymmärtämisen kannalta. Jotta tutkija osaa arvioida, mikä on riittävä määrä aineistoa ja milloin se on kylläntynyt, aineistoa tulisi analysoida jo sen keruuvaiheen aikana (Kananen 2017, 129). Kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa, että aineisto alkaa toistaa itseään, eikä uudet tapaukset tuo mitään uutta tietoa tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 1998, 62-63; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu ja sen analyysi on tehty samanaikaisesti, jolloin on myös voitu arvioida riittävän aineiston määrää.

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat on valittu harkinnanvaraisella otannalla yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta haastateltaviksi valitaan tutkimusaiheen kannalta sopivat henkilöt. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita tutkittavaksi henkilöt, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön parhaiten (Kananen 2017, 126; Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Tutkimukseen on valittu tiedonantajiksi henkilöt, jotka ovat maatalouden asiantuntijoita ja tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Haastatteluihin osallistuneet asiantuntijat ovat työskennelleet maatalousyriyten parissa aina 15 vuodesta yli 40 vuoteen, minkä myötä heille on kertynyt syvälinen ymmärrys maatalousyriyksistä myös talouden näkökulmasta. Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat ovat itse maatalousyrittäjiä, työskentelevät maatalouden asiantuntijoina alkutuotannossa tai toimivat rahoittajina pankkisektorilla. Valitsemalla maatalouden asiantuntijoita eri asemista on pyritty lisäämään haastatteluaineiston monipuolisuutta.

Tutkimuksen teemahaastattelut on suoritettu yksilöhaastatteluina yhdellä haastattelukierroksella. Haastatteluista kaksi on tehty kasvotusten haastateltavan työpaikalla ja kymmenen puhelinhaastatteluna pidempien välimatkojen vuoksi. Puhelinhaastattelut olivat niin tutkijan kuin haastateltavien aikataulun kannalta helpommin toteutettavissa. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 65) mukaan puhelinhaastattelujen suurimpia hyötyjä onkin, että puhelimitse voidaan tavoittaa kiireisiä tai kaukana asuvia haastateltavia, jolloin säästetään myös matkakustannuksissa. Haastateltavia on lähestytty ensin sähköpostilla, jonka mukana heille lähetettiin haastatteluteemat sisältävät saatekirje (liite 1). Tämän lisäksi haastateltavilta on pyydetty henkilökohtainen lupa tutkimukseen osallistumisesta kirjallisella haastatteluosuudella ennen haastattelun toteuttamista (liite 2). Asianmukaisella tutkittavien informoinnilla ja tutkimuslupien pyytämällä haluttiin lisätä tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja tutkittavien luottamusta tutkimusaineiston vastuullisesta käsittelystä.

Tutkielman liitteenä on esitetty haastattelurunko (liite 3), jota ei testattu ennakoon, mutta haastattelukysymyksiä pohdittiin eri näkökulmista yhdessä tutkimuksen toimeksiantajan kanssa riittävän tutkimusaineiston saamiseksi. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja ne etenivät suunnit-

teltujen teemojen mukaisesti, mutta niiden laajuus sekä kysymysten sisältö vaihtelivat hieman tiedonantajien aseman mukaan niin, että jokaisen haastattelutavan kanssa on keskitytty juuri hänen osaamisensa kannalta oleellisten kysymysten kautta ennalta valittuihin teemoihin. Haastateltaville perusteltiin haastattelun alussa, miksi juuri hänet on valittu haastateltavaksi sekä avattiin tutkimuksen tarkoitusta ja saatujen vastausten luotettavuutta korostaen haastateltavien anonymiteettia.

Koskisen ym. (2005, 129) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että haastattelut voidaan tehdä useammassa vaiheessa. Tutkimusaineiston pohjana on kysymysrunko, jota käytetään ensimmäiseen osaan haastatteluista. Tämän jälkeen tutkija litteroi saadun aineiston ja analysoi sitä tarkastellen, onko haastatteluissa tullut esiin uusia näkökulmia, joita tulisi syventää uusilla kysymyksillä tulevissa haastatteluissa. Analyysitauon jälkeen aineistonkeruuta jatketaan, mutta haastattelurunkoon lisätään uusia kysymyksiä jo analysoidun aineiston ja sieltä nousseiden seikkojen pohjalta. (Koskinen ym. 2005, 129.) Tässä tutkimuksessa haastatteluja on tehty ensin kolme tutkimusongelmaa yleisemmin käsittelevällä haastattelurungolla, minkä jälkeen esiin nousseita näkökulmia ja alustavia tuloksia on analysoitu ja haastattelurunkoa on muokattu tarkemmaksi tulevia haastatteluja varten. Haastatteluaineiston määrän kasvaessa ja analyysin edetessä haastattelukysymykset ovat muokkautuneet lisää ja vaihdelleet hieman haastateltavien välillä. Lopullinen haastattelurunko on esitetty tutkielman liitteenä (liite 3). Seuraavaksi käsitellään tutkimusaineiston analysointimenetelmiä ja niiden valintaa.

### 3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysi on tyypillisesti syklinen prosessi, jossa aineiston analysointi tapahtuu samanaikaisesti aineiston keräämisen, tulkinna ja raportoinnin kanssa tutkimusprosessin aikana (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; Kananen 2017, 52). Kuten kuvattu, tutkimusaineiston analyysi on aloitettu jo aineistonkeruun aikana heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Aineisto on analysoitu hyödyntäen sisällönanalyysia, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä etsien tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117), mikä soveltuu tämän tutkimusaineiston analyysin tavoitteisiin.

Ennen varsinaista analyysia tutkimusaineisto on litteroitu eli kirjoitettu tekstimuotoon tietokoneelle. Kanasen (2017, 134) mukaan teemahaastatteluaineisto litteroidaan mahdollisimman sanatarkasti. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastatteluissa esiin tulevasta asiasisällöistä, joten litteroinnissa on noudatettu perustason litterointia. Perustason litteroinnissa haastattelut litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta pois jätetään kuitenkin turhat täytesanat, toistot ja kesken jääneet tavut (Tietoarkisto 2017).



Litteroinnin jälkeen aineisto on järjestetty teemoittain haastatteluteemojen mukaisesti, minkä jälkeen se on pelkistetty karsimalla tutkimuksen kannalta epäolennaisuudet pois. Pelkistetty aineisto on luokiteltu aineistolähtöisesti eli teksti on luokiteltu sen perusteella, mitä aineistosta on löydetty. Luokittelussa yhdistetään samaa tarkoittavat asiat ja käsitteet yhdistävien tekijöiden perusteella, jolloin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Kananen 2017, 141-146.) Luokittelu on tärkeä osa analyysia, sillä sen avulla suurta aineistoa on helpompi tulkita systemaattisesti ja löytää siitä keskeiset ominaisuudet tutkimusongelma huomioiden (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 18). Luokittelussa aineisto on ryhmitelty ensin alaluokiksi, joita yhdistämällä on muodostettu yläluokat. Luokittelua ei tehty yläluokkia pidemmälle, sillä niiden avulla aineistosta on saatu muodostettua kokoavat käsitteet ja tehty tulkinnat, joista tutkimuksen tulokset on muodostettu.

Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on usein induktiivista, jolloin yksittäisistä havainnoista edetään tuloksiin (Kananen 2017, 36). Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissa luodaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineiston perusteella. Puhtaasti aineistolähtöisen tutkimuksen toteuttaminen on kuitenkin haasteellista, sillä ei ole olemassa aidosti objektiivisiä havaintoja, vaan käytetyt käsitteet ja menetelmät vaikuttavat aina tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109.) Jo aineistonkeruu ja aineiston jäsentely sisältää teoreettisia valintoja ja tulkintoja, joten puhdas aineistolähtöisyys on käytännössä mahdotonta (Ruusuvoori ym. 2010, 19-20). Tutkielman teoreettinen viitekehys jakautuu talousjohtamiseen, maatalousyrittäjien ominaispiirteisiin sekä talousjohtamisen hyödyntämiseen maatalousyrittäjissä. Kattavan teoriapohjan tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimusongelmaa paremmin. Tutkimus ei pohjautu suoraan aineistoon tai teoriaan, vaan teoria ohjaa tutkimuksen tekemistä, joten tutkimuksessa on hyödynnetty abduktiivisen päättelyn logiikkaa.

Abduktiivisessa eli teoriaohjaavassa analyysissa teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Abduktiivisessa päättelyssä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusia näkökulmia avaava saadun empiirisen aineiston pohjalta. Analyysi perustuu aineistolähtöiseen päättelyyn, johon tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109-113.) Tutkimusaineiston analyysissa on edetty aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysia ohjaavana ajatuksena on hyödynnetty tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyä Ndemewah ym. (2019) viitekehystä maatalousyrittäjien johdon laskentatoimen hyödyntämiseen vaikuttavista tekijöistä. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimustulokset analysoidun aineiston pohjalta.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yleistä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on rakennettu tutkimuskysymysten ja analysoidun haastatteluaineiston teemojen mukaisesti. Tutkimustulokset on jaoteltu maatalousyritysten talousjohtamisen nykytilaan, haasteisiin ja kehittämiseen. Saatuja tuloksia tarkastellaan aiempien tutkimusten valossa tutkielman johtopäätöksissä luvussa 5.2.

Taulukossa 1 on tutkimuksen haastatteluaineiston taustatiedot. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi esitetyistä haastattelukatkelmista on poistettu tai muokattu sanoja, joista haastateltavan voisi tunnistaa, mutta jotka eivät kuitenkaan ole oleellisia esitetyn asian kannalta. Lisäksi haastattelukatkelmiin on tarvittaessa lisätty täydennyssanoja sulkeisiin asiayhteyden selventämiseksi.

TAULUKKO 1 Haastatteluaineisto

Päivämäärä	Haastateltava	Työskennellyt maatalousyritysten parissa	Haastattelun kesto
22.1.2020	H1	20 v.	32 min
24.1.2020	H2	17 v.	46 min
28.1.2020	H3	30 v.	52 min
4.2.2020	H4	19 v.	54 min
4.2.2020	H5	22 v.	43 min
5.2.2020	H6	34 v.	53 min
5.2.2020	H7	15 v.	44 min
6.2.2020	H8	35 v.	1 h 3 min
6.2.2020	H9	31 v.	37 min
10.2.2020	H10	42 v.	41 min
10.2.2020	H11	19 v.	42 min
11.2.2020	H12	19 v.	45 min

Haastatteluaineistoa kuvaavasta taulukosta 1 voidaan nähdä, että kaikilla tutkimukseen osallistuneilla haastateltavilla on useiden vuosien kokemus ja asiantuntemus maatalousyryityksistä. Kaikki haastateltavat työskentelevät maataloudessa joko olemalla itse maatalousyrittäjänä kotieläintuotannossa, työskentelemällä asiantuntijana alkutuotannossa tai toimimalla maatalousyryitysten rahoittajana pankkisektorilla. Esitetyissä haastattelukatkelmissa ei ole eroteltu haastateltavia heidän asemansa perusteella, koska sitä ei nähty tarpeelliseksi tulosten kannalta tutkijan ja toimeksiantajan näkökulmasta.

## 4.2 Maatalousyryitysten talousjohtamisen nykytila

### 4.2.1 Yleiskatsaus

Tutkimusaineiston perusteella yleinen näkemys maatalousyryitysten talousjohtamisen nykytilasta on heikko ja siinä on paljon kehitettävää. Haastateltavien mukaan vain pieni osa maatalousyryityksistä hyödyntää talousjohtamista optimaalisesti osana liiketoimintaansa, mutta useimmiten talousjohtaminen perustuu vain lakisääteisten ja pakollisten vaatimusten täyttämiseen.

Noin 10 % kaikista päätoimisista maataloista pyrkii hoitamaan oman maatilan toimintaa jollain tavalla talousvetoisesti ja ehkä siitä 10 %:sta, niin aidosti noin puolet niin myös tekee sitä sillä tavoin kun ehkä tänä päivänä vaaditaan, että enemmän se on sillä muulla porukalla sitä, että se hyvä taloushallinto on yhtä kuin et on tehty kerran vuodessa verotus tai kerran vuodessa tilinpäätös ja sit isoihin investointeihin liittyen päivitetään asiantuntijan avulla joku pitkän aikavälin kannattavuuslaskelma ja silloin koetaan, että talousasiat on hallussa. H2

Aika isossa osassa niin se on verotukseen perustuvaa tämmönen, että se perustuu siten verotukseen, ei muusta välttämättä puhuta. - - Totta kai poikkeuksia on, mut jos ajatellaan vielä yli puolet tiloista, niin aika vähän. H5

Siinä on varmasti hyvin paljon tasoeroja tai vaihtelua eli ääripäät on todennäköisesti hyvin kaukana. - - Jos kärjistää, niin ehkä siinä useilla tiloilla on vielä niin, et sit huokaistaan helpotuksesta, kun nää ulkoisen laskentatoimen raportit on saatu kasaan ja sitten jatketaan niin kuin ennenkin ja sitten taas niittenkin raporttien ja sen tiedon hyödyntäminen myöskin siinä omassa päätöksenteossa ja siinä tilan kehittämisessä, niin siinä varmasti olis parannettavaa monilla tiloilla. H9

Se talouden johtaminen ehkä mun käsityksen ja kokemuksen mukaan jää aika pitkälti tämmöseks kirjanpito tekniseksi tekemiseksi ja monet näistä maatalousyrittäjistä, niin vaikka he varmaan tiedostaa sen tilanteen, niin sit tässä heidän puutteellisessa tai sanotaan heikosta taloudellisesta tilanteesta johtuen he ei myöskään turvaudu riittävästi ulkopuolisen asiantuntijan tukeen silloin, kun siihen olisi tarvetta. H12

Yksityiset maataloudenharjoittajat eivät ole kirjanpito velvollisia, vaan heidän täytyy laatia liiketoiminnastaan muistiinpanot vuosittaista veroilmoitusta varten. Osa maatalousyryityksistä järjestää kirjanpitonsa ja taloushallintonsa itse, mutta useimmiten se on kuitenkin ulkoistettu tilitoimistolle, mikä on kannattavaa etenkin suuremmissa yryityksissä.

Kyllähän se verokirjanpito on se, niin kun oman yrityksen se lähtö, että maatalousyrittäjähän ei oo yksityisinä elinkeinonharjoittajina kirjanpitovelvollisia, vaan heidän kirjanpitovelvollisuus ainoastaan liittyy tähän verotukseen ja sitä varten tehtävään kirjanpitoon. H3

Etenkin siellä pienemmässä tilakokoluokassa tehdään (kirjanpito) itse ja totta kai, jos on vihkiytynyt sille tekemiselle tekee sitä säännöllisesti, niin kyllä siitä tulee luontaisesti se näkymä, että missä se yritys menee, kun niitä kuitteja kirjataan sinne järjestelmään ja otetaan sieltä sitten niitä raportteja. Mutta kyl se tietysti siinä kohtaa, kun se kokoluokka kasvaa, niin se on kyllä niin isossa osuudessa se taloushallinnon osuus, että se on järkevä jo ulkoistaa, mutta kuitenkin niin, että ei enää tai yrittäjä myös haluaa olla perillä, et missä se menee, vaatii sitten kirjanpitäjältä tilitoimistolta säännöllistä raportointia ja asioiden läpikäyntiä. H1

Osa tiloista tekee (kirjanpidon) itse, että ne myös syöttää itse nämä ja sitten käytetään toisaalta sitten ProAgriaa ja muita. - - Kyllä aika monet käyttää tilitoimistoja plus ProAgrian tai mitä tahansa, onks se ProAgrian tilitoimisto vai sit joku muu yksityinen, niin kyllä sitä se on isoimmilla tiloilla varmaan aika yleinen jo tänä päivänä, että vähemmistöissä on ne, vähänkin jotka kehittää enemmän, jotka ite tekee. H5

On tyypillistä, että maatalousyritykset toimittavat kirjanpitotositteensa tilitoimistoon suhteellisen harvoin, mikä osaltaan johtuu siitä, etteivät yksityiset maataloudenharjoittajat ole velvollisia ilmoittamaan arvonlisäveroaan kuukausittain. Myös sähköinen taloushallinto on maatalousyritysten keskuudessa vielä harvinaista, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti aktiivisuuteen tehdä kirjanpitoa säännöllisesti ympäri vuoden.

Ne kellä on tommonen perus maatila, että ei oo pakko niitä (tositteita) joka kuukausi viedä, niin eihän ne varmaan niitä sitten sinne joka kuukausi vie, mut sit ne kellä on osakeyhtiö, niin ne nyt taitaa liikevaihdot paukkua, että ne on vietävä sinne joka kuukausi. H4

Semmonen käsitys mulla on, että ei mitenkään mahdolloman tiheästi, että aika harvalla on kuukausialvia ja siinä taustalla on sitten just tämä, että koetaan työlääksi se, niin se toisaalta kertoo sitä, että ei viedä säännöllisesti näitä kuitteja. Ja sitten sähköinen vielä, niin se on todella harvinaista. H5

Maatalouden kirjanpito ja veroilmoitus on yksi keskeisin taloudellisen informaation lähde, minkä lisäksi maatalousyritykset saavat taloustietoa johtamisensa tueksi vaihtelevasti muun muassa internetistä, lehdistä sekä sidosryhmittään, kuten kirjanpitotoimistoilta, asiantuntijaorganisaatioilta, teurastamoilta, meijereiltä, pankeilta ja rahoittajilta. On kuitenkin yrittäjäkohtaista, kuinka aktiivisesti maatalousyrittäjät hyödyntävät saatavilla olevaa taloudellista informaatiota johtamisessaan.

Heillä on varmasti sitä omaa tiedonhankintaa eri lähteistä, on netit ja lehdet. Totta kai sitten me asiantuntijatahona tuotetaan heille talousinformaatiota, kun tehdään yhteistyötä, konsultointia. Maatilayrittäjien sidosryhmät, teurastamot, pankit, rahoittajat, eri toimijat niin tietolähteitä on valtavasti. Yrittäjälle kuuluu siihen talousjohtamiseen ja sen intensiteettiin, et kuinka aktiivisesti yrittäjä itse hankkii sitä tietoa ja kuinka monesta lähteestä, kuinka laaja-alaista se on, kuinka kiinnostunut yrittäjä on siitä tiedosta. H1

Varmaan se kirjanpitotoimisto, verotus, mikä siellä tehdään joko itse tai sitten kirjanpitotoimistossa, niin se on nyt varmaan se yks, mistä jokaisella maatilalla tulee tää

planketti vähintään kerran vuodessa toki viiveellä ja sit se on toinen kysymys, et kuinka paljon sitä käydään läpi, et miten se on mennä, että siinä on varmasti iso vaihtelu ja edelleen mennään vähemmistöön siinä, et sitä aidosti käydään läpi ja varsinkin, et sitä käytäis jonkun toisen kanssa läpi, niin sitä on tosi vähän. H2

Tietysti sieltä omasta tilitoimistostaan varmaan saavat sitä (taloustietoa) jossain määrin ja sit on näitä tiettyjä asiantuntijaorganisaatioita niin kun vaikka joku ProAgria, josta varmaan jonkun verran saa. Ehkä taloustietoa ei tarjoa niinkään sitten enää nää tuottajayhteisöt kovin merkittävästi, et niin kun Atria ja Valio, niin ne ei varmaan mun mielestä hirveesti taloustiedon ympärillä pyöri, vaan ne on enemmän siellä toiminnan datan puolella. H12

Yrittäjän aktiivisuuden ohella maatalousyrityksen ominaisuuksilla on vaikutusta talousjohtamiseen. Maatalousyritysten koko vaihtelee suuresti, mikä asettaa myös erilaiset vaatimukset talousjohtamiselle. Talousjohtamisen tarve kasvaa jatkuvasti tilakoon ja investointien määrän kasvun myötä, joten mitä suurempi maatalousyritys on kyseessä, sitä välttämättömämpi rooli talousjohtamisella on liiketoiminnassa.

Maataloussektorin yks tavallaan luonteenpiirre on tosi iso hajonta näissä maatilayrityksissä, että on usean miljoonan liikevaihdon tuottavia yrityksiä, sitten on tosi paljon todella pieniä ihan korkeintaan muutaman kymmenen tuhannen euron liikevaihdon yrityksiä ja tavallaan niin tästä tulee ero siihen talousjohtamiseenkin, että näillä keskisuurilla suurilla maatilayrityksillä niin on ehdoton vaatimus, että se talousjohtaminen on ihan päivittäistä tekemistä ja sitte on tietysti hyvä kysymys näillä pienemmillä yrityksillä, et mikä se tarvitaanko niin sanotusti talousjohtamisen nimikkeistön alla sitä kokonaisuutta vai onko se sitten jo paljon yksinkertaisemmasta asiasta kyse, mitä näillä pienemmillä yrityksillä on. H1

Meillä on hirveen heterogeeninen tää maatalousyrittäjä -käsite, että meillä on niitä tiloja, joissa on miljoonien liikevaihto ja he varmaan tekee enemmän yritysmäisesti niitä asioita ja sitten on niitä tiloja, että on kymmenien tuhansien eurojen liikevaihto. - - Ne investoivat tilat tietysti, jotka on tavallaan semmosia niin sanottuja tulevaisuuden tiloja, niin kyllähän niitten on pakkokin sitten enemmän perehtyä niihin talousasioihin. H3

Ne, jotka on isoimpia ja on investoinu paljon ja varsinkin, jotka on sitte aikojen saatossa muuttanut tuotantomuotonsa maatalouden kakkoslomakkeen eli maataloudenharjoittajista tonne osakeyhtiömuotoisille maataloille, niin kyllä niillä parempi tatsi on siihen talouteen kuin sillä muulla porukalla, että sikäli se hiukan varmasti on parempaa, mitä isompaan kokoluokkaan mennään tai ainakin heillä on enemmän välineitä siihen. H2

Mitä isompi yritys se on, niin sen tärkeämpää se talousjohtaminen on, et jos sulla on se perheyritys, niin voihan olla, ettei sillä oookkaan niin kauheeta merkitystä, jos siellä itte sitten vaan pakerrettaisiin ja mentäisiin ja se ei kerro kuitenkaan niin paljon. H4

Tilakoon lisäksi maatalousyrityksen tuotantosuunta voi jonkin verran vaikuttaa taloustiedon hyödyntämiseen. Aineiston perusteella liiketoiminnallinen ajattelu on sika- ja siipikarjasektorilla yleisempää kuin naudanliha- ja maidontuotantoon erikoistuneissa yrityksissä. Sika- ja siipikarjasektorilla tuotantopohjaista dataa kertyy lyhyemmän kasvatusprosessin myötä nopeammin, jolloin sisäistä laskentaa voidaan tehdä näissä tuotantosuunnissa aktiivisemmin tuotanto- ja taloustietoa yhdistämällä.

Tuotantosuunnittain on varmaan eroa, että yksmahassektori, mä väittäisin et on jonnakkoinen edelläkävijä kuiteskin tälläkin puolella, että siellä on enemmän tällästä bisnestyyppistä ajattelua tuolla tuottajien joukossa suhteessa siihen kokonaistilalukumäärään. Totta kai hajonta on yhtä raju kuin muissakin tuotantosuunnissa, mutta sanotaan et volyyymista varmaan isompi osa tai isoin osa tuotantosuuntien välisessä vertailussa, niin tää yksmahaiset elikkä sika- ja siipipuolella, niin on kohtuullisen bisnesorientoituneita, mut sitte kun mennään nautanlihatuotantoon, emolehmäpuolelle tai sitten tonne maidontuotantoon, niin se hajonta pysyy ehkä yhtä lailla kuin siassa, mutta niiden osuus jotka bisnesjohtoisesti ajattelee, niin vähenee aika merkittävästikin sille puolelle. H2

Se lihasikatalouden kannattavuuden laskeminen on melko yksinkertainen toimenpide, siinä on niin vähän niitä muuttujia ja sit se on tommonen lyhytkestoinen tapahtuma kuitenkin, samoin broilerituotannossa, niin varmaan on niin, että siellä hyödynnetään sitä eniten, mutta sitten joku nautakarjatalous varmaan on semmonen, jossa on niin pitkä se prosessi, kun sen eläimen kasvattaminen kestää sen oikeestaan lähes kaks vuotta, niin se on niin pitkä prosessi että siitä vähän sillai hitaahkosti kertyy sitä tietoa sitten, että voitais tehdä niitä päätöksiä. H3

Vaikka haastatteluiden perusteella saa käsityksen, että maatalousyriyten talousjohtaminen on yleisellä tasolla heikkoa, yksi haastateltava korostaa, että on myös olemassa hyvin menestyneitä maatalousyriyksiä, jotka hoitavat talouttaan ammattitaitoisesti ja rakentavat maatalouden tulevaisuutta. Kuten mihiin tahansa liiketoiminnan harjoittamiseen kuuluu, kaikki yritykset eivät selviä kilpailussa ja luonnollisesti putoavat toimialalta pois.

Että ei jää liian synkkä kuva, et ei jää sellainen tunne, niin meillä on tosi paljon tosi hyviä tuottajia, joilla on valtava kunnianhimo oman ammattinsa kehittämiseen, että ne hallitsee sen tuottamisen, ne hallitsee talouden, ne hallitsee jopa eläinten jalostamisen ja kaikki, niin se on mun mielestä hienoa nähdä, että sillä lailla ammattitaitoisesti ja kunnianhimoisesti sitä työtä tekemällä niin tänäkin päivänä pystyy myös tekemään tosi hyvää taloudellista tulosta. Elikkä sillä lailla maataloudessa on mun mielestä ihan selkeästi nähtävissä, että kun jokaisesta tuotantosuunnasta löytyy ne parhaat, jotka pärjää hyvin, niin se antaa uskoa siihen, että maataloudella on tulevaisuutta. Mutta sitten taas tietysti on niin, että eihän minkään yrittämisen muoto voi olla niin, että se ei vaan tähän meidän talousjärjestelmään sovi, että kaikki pärjää aina. Niinhän ei voi mitään takuuta antaa ruoantuottajallekaan, että kaikilla on ikään kuin iankaikkinen oikeus sitä tuottaa, vaan tämä on ihan sillä lailla, että täytyy pärjätä kilpailussa ja pysyä mukana. H6

## 4.2.2 Taloudellinen raportointi

Maatalousyriyten ulkoinen raportointi koostuu kirjanpidon pohjalta laaditusta lakisääteisestä tilinpäätöksestä tai veroilmoituksesta yrityksen toimintamuodosta riippuen. Lisäksi ulkoista raportointia ovat sidosryhmille laaditut raportit liittyen esimerkiksi rahoitukseen tai maatalouden tukiin.

Ulkoinen raportointi, semmonen käsitys mulla on, että se on verolomakkeen kakkosivu ja se on aika pitkälle siinä. Ja sit osakeyhtiöllähän tulee totta kai tilinpäätökset, mutta niiden määrähän on kumminkin aika pieni kokonaisuudessa. H5

Se ulkoinen raportointi on käytännössä se tilinpäätös elikkä kirjanpito ja veroilmoitus, että kyllähän ne on niitä. Tietysti pitää ottaa huomioon se onko yhtiömuotoinen vai ei. H6

Se ulkoinen on varmasti tilinpäätös, veroilmoitus, onko sitten minkälaiset vaatimukset rahoittajalla, minkälaista raportointia sinne tarvitaan, riittääkö tilinpäätös vai miten siellä on ja sitten tietysti osana ulkoista raportointiahan on toki myös sitten nämä tukihaut ja siihen tukijärjestelmään liittyvät raportoinnit. H9

Ulkoinen on tietysti ihan tää kirjanpito ja tilinpäätökset, jotka meille tekee sitten tili-toimisto. Ja kunhan mä niille sitten yhdessä kaivetaan ne kaikki tiedot siihen ja kato-taan ne perusjutut siinä yhdessä, mutta ne tekee sen, et se on se mitä ulospäin sitten. Ja sitten pankille koostetaan sieltä, tilitoimisto lähettää sitten ne tiedot, mihinkä ne tarvitsee pankki niihin omiin laskelmiinsa, kun se tekee niitä ja saa sieltä vielä sitten itte raportinkin sieltä, että pystyy vertaamaan muihin saman alan yrityksiin. H11

Kuten todettu, maatalousyriyten talousjohtaminen käsittää pääasiassa vain lakisääteisten ulkoisten raporttien laatimisen, joten taloudellisten raporttien laatiminen yrityksen sisäiseen käyttöön on vähäistä. Kun maatalousyritys laatii sisäisiä raportteja päätöksentekonsa tueksi, ne koostuvat usein kirjanpi-dosta jalostetuista raporteista muun muassa kustannuksiin, budjetointiin ja in-vestointeihin liittyen.

Varmaan sisäinen raportointihan koostuu aika pitkälti siitä kirjanpitodatasta ja ehkä siten, et siihen on yhdistetty tavalla tai toisella tuotantodataa oli se sitten kyseessä si-ka, maito tai joku muu tila, että siitä on tavallaan se sisäisen analyysin paikka. H1

Sisäisellä puolella taas sitten, niin kyllä se on nimenomaan sitä meidän ennen kaik-kea se on kulunhallintaa, mutta myös se kulunhallinta menee myös niin, että me ei pyritä sellaiseen mahdollisimman, tai tietenkin pyritään mahdollisimman hyvään tu-lokseen sisäisen kulunhallinnan kautta. H8

Sisäistä ainakin pitäisi olla justiin se budjetti ja Excelillä tai taskulaskimella tehdyt investointilaskelmat ja sitten myöskin ihan tämmönen, että millä tavalla niitä hankin-toja tehdään, kilpailutetaanko niitä ja sitten vielä se, että seurataanko kustannuksia. Et hyödynnetäänkö sitä kirjanpitoa sillä tavalla, että onko meillä kustannuksissa jos-sakin kohtaa karsittavaa, niin että tuottavuus ei kärsi, mutta että taloudellinen tulos paranee. H9

Yleisellä tasolla maatalousyriyten taloudellinen raportointi, kuten tun-nuslukujen ja ennusteiden laatiminen, ei ole riittävää. Seuraavassa luvussa käsi-tellään tarkemmin sisäistä laskentaa operatiivisen talousjohtamisen yhteydessä.

Jos lähdetään yleistämään, niin ei ole (riittävää), mut se mitä he saa esimerkiksi tili-toimistolta, niin se on vaan aika perus tuloslaskelma tasenäkökulma ehkä vähän pääkirjaa tilitasolla, mutta se että harvassa on johdettu tulostasolta sitä raportointia mittaristotasolle ja siitä sitten ennusteita, niin se on kyllä ihan lapsen kengissä. H1

### 4.2.3 Operatiivinen talousjohtaminen

Yleisesti ottaen haastateltavat ovat sitä mieltä, että maatalousyriyten operati-iivinen talousjohtaminen eli sisäinen laskenta ja talouden seuranta on vähäistä. Vain harva maatalousyritys hyödyntää sisäistä laskentaa liiketoiminnassaan esimerkiksi kustannuksiin, kannattavuuteen tai kassavirtoihin liittyen.

Sisäistä laskentaa on todella vähän ja yksittäisillä maatiloilla saattaa olla erilaisia Ex-cel-pohjaisia seurantoja joistakin keskeisistä kustannuseristä. Todella niukasti niitä oikeesti on siellä ja sisäistä laskentaa, harvalla maatilalla on asetettu mitään seuranto-

ja siihen liittyen tai että niitä raportoitais esimerkiksi yhteistyökumppaneille siellä vuoden sisällä, niin se on todella vähäistä. H2

Sekin, että kuinka monella tilalla lasketaan oikeesti sitä kannattavuutta, että sehän ei tuu suoraan kirjanpidosta, tuloslaskelmasta, vaan se pitää johtaa kannattavuuden ja maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuiksi ja sitä laskentaa ei välttämättä tehdä riittävän laajasti ollenkaan. H1

On totuttu verottajaa varten tekemään tietyt laskelmat tai sitten ulkopuolinen taho tekee ne, mutta sellaisia perinteitä tähän sisäiseen laskentaan niin ei useinkaan oo. Voi olla, että osa tekee vähän tiedostamattakin, että mikä on sisäistä ja ulkoista laskentaa, mutta siinä sitten vielä työkalut puuttuu. H7

Pääosin se on varmaan tämmöstä kirjanpito-tekniistä, et aika vähän siellä tehdään jatkuvaa budjetointia tai ennustetaan kassavirtoja tai jotain muuta. Ehkä budjettiakin tehdään lähinnä sit silloin, kun on jotain investointihankkeita, niin silloin budjettia tehdään, mutta silloinkin ne tehdään mun kokemuksen mukaan pääosin rahoittajaa varten, että silloinkaan niitä ei nähdä tämmösenä omana liiketoiminnan johtamisen työkaluna. H12

Haastateltavien mukaan vain pieni osa maatalousyrityksistä hyödyntää budjettia talousjohtamisessaan, vaikka budjetti on yksi talousohjauksen keskeisimmistä välineistä.

Se tiedetty fakta, että esimerkiksi budjetointi on vielä asia, jota ei kovin monella tilalla riittävällä tarkkuudella ainakaan tehdä. Ehkä totuttu siihen, että vaikka vuodet ei oo veljeksiä, mut se tietty vuoden kierto ja tuet maksetaan tiettyä aikana ja maitotili tai vastaava tulee tiettyä aikana, mutta sitten tulee se ongelma siinä vaiheessa, kun tilakokoa kasvatetaan tai tehdään jotakin muita isoja muutoksia, se ei enää perustuukaan siihen edeltävään vuoteen, niin siinä vaiheessa sitten ajaudutaan ongelmiin ja toisaalta sitten se maksuvalmiuden suunnittelu on monella tilalla ongelmallinen. H7

Esimerkiksi budjetin teko on kyllä aika vähäistä ja kuitenkin se on sitten se aika ratkaiseva pohja, kun nautatiloilla tuo vuoden kassavirta sinne tilalle päin vaihtelee hyvin voimakkaasti ja sitten, että miten sitä kassaa hallitaan, niin se oli yks tämmönen havainto, että se budjetointi pitäis pikemminkin olla rutiini eikä niin, että sitä vain osa tiloista tekee. H9

Sitä budjettia ei sillä tavalla varsinaisessa muodossa, niin en oo laatinut. - - Mä en oikeastaan sitä oo nähny tarpeelliseksi, kun se on vähä hankalakin sen budjetin tehdä, kun se riippuu tämmösisistä elementeistä, et jos sä ny mietit jotain vaikka liikevaihtoa mihin se sianlihan hinta menee, mihin viljan hinta menee, niin ne heilauttaa sitä. H4

Se mikä meillä ei oo vielä ollu niin mitä itte en oo niin harrastanu, mutta mitä tuun tekemään tästä eteenpäin niin on budjetointi, johonka pitää paneutua entistä enemmän, että saa sen rahan kierron sopivaksi. H11

Budjetin avulla maatalousyritys voi tehdä kassanhallinnastaan suunnitelmallisempaa, joten budjetin puuttuminen aiheuttaa maatalousyrityksille haasteita varojensa hallintaan. Haastateltavien arvion perusteella suurin osa maatalousyrityksistä on kokenut maksuvalmiushaasteita elinkaarensa aikana, mikä osaltaan aiheutuu budjetin puuttumisesta.

Se liittyy siihen maksuvalmiuden hallintaan, kassanhallintaan, että aika usein kannattavuuden reunaehdot toteutuu yrityksessä, mutta kassa saattaa olla kuralla. Maksuvalmius haasteellisessa asemassa, että miten me saadaan maatilayrityksiin pelaa-



maan se kassan riittävyys, maksuvalmius ja saadaan ne ottamaan tällänen budjetointi siihen jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan. Tosi harvalla on loppujen lopuksi budjetti esimerkiksi käytössä. Eli ei ole sellasta ennakointia ja ennakoitukykyä tullu, ei oo muistettu tai tiedetä mitä siellä seuraavina kuukausina mahtaa kassassa tapahtua. H1

Kyllä mä luulen, että varmaan 80 % veikkaus (kokenut maksuvalmiushaasteita). Mutta mä luulen, että miksi, osallahan ei välttämättä se ei oo pitempiaikainen, mutta johtuu siitä, että kun ei oo budjetointia, niin sitten myös laskujen ajoittuminen samalle kuukausille saattaa aiheuttaa hetkellisesti ongelmia. Mut pidemmällä jänteellä se ei oo ongelma, mut lyhyellä tähtäimellä se on. H5

On ehkä pessimistinen sanoa, että 100 % tai 90 % (kokenut maksuvalmiushaasteita). Ehkä 90 % ja 10 % on ne erittäin hyvät osaajat ja ammattilaiset. Kyllä siellä varmaan yks on semmoinen, että investoineilla tiloilla se käyttöpääoman puute, se on semmoinen tietynlainen tauti. Ja sitten vaikka ei ois tehty merkittäviä investointeja, niin se budjetointi ja kassanhallinta, niin se on ehkä ihan semmoinen sanoisko voi olla ehkä aikamoinen helmasynti sinne, että tuota tyhjän kassan syndrooma, niin veikkaan et se on aika monella tilalla jossain kohtaa aina ja sitten joudutaan miettimään, että okei, että mitenäs nyt sitten näitä rahoitusasioita hoidetaan. H9

Myös kustannuslaskenta on talousjohtamisen väline, jota maatalousyrittäjät hyödyntävät haastateltavien mukaan vielä vähäisessä määrin operatiivisessa toiminnassaan, tosin sen käyttö on kasvamassa.

Moni maatalousyrittäjä hyötyis esimerkiksi vaikka kustannuspaikkatasoisesta laskennasta, mutta hyvin harva niitä kyllä käyttää, et tavallaan pystyttäis vaikka tarkemmin määrittelemään esimerkiksi vaikka viljelykustannuksia, sanotaan vaikka peltotöitä ja kohdentaa sinne sitten kalustorasitteita ja vielä ehkä jopa pelloittain. H12

Osa tiloista, nyt on jonkun verran lisääntynyt tuotantokustannusten laskenta, mutta aika harvinaista. H5

Joo siinä tulee sisäisen laskennan kautta, niin katotaan sitä meidän tuotannon tehokkuutta, että minkämoisilla kuluilla me saadaan minkämoisen tulos aikaiseksi sitten lihan laadun määrän suhteen. - - Me tiedetään, missä mennään, niin silloinhan se nimenomaan tulee kuluhallinnan kautta se sisäisen laskennan keskeisimmät kriteerit. Kulujen puolesta tehdään laskentaa. H8

Edellä esitettyjen näkökulmien perusteella maatalousyrittäjien sisäinen laskenta on puutteellista. Tästä huolimatta on olemassa maatalousyrittäjiä, jotka hyödyntävät sisäistä laskentaa aktiivisesti omassa toiminnassaan. Esimerkkinä maatalousyrittäjien sisäisestä laskennasta ovat yrittäjien hyödyntämät Excelit, joita käytetään esimerkiksi kustannuslaskennassa ja tuotannon ohjauksessa.

Mä kerään siihen Exceliin, niihin tulee kaikki ne päiväkasvut ja keskipainot ja ynnä muuta on siellä. No sitte Atrian raporteissa on hyviä ne kvartaalit ja sitten siellä on ne eri osa-alueet niin kun hylkäykset sun muut, että ne käydään sit sillä tavalla erikseen läpikäyty. Siellä on paljon hyviä semmosia raportteja, mut sitten sieltä sen osan tiedon mä nappaan irti ja teen semmosta omaa, et siinä on molempia. H4

Sen mitä mä oon nähny, niin on just sitä, että lasketaan sitä tavallaan kustannusta ja sitä just investointeihin liittyvää pitemmällä jänteellä tai kannattavuutta sieltä sitten. Ja sitten osalla on tosin omia budjettipohjia maksuvalmiuteen, mutta kyllä mä tiään, sitten osa laskee kaikkia tämmösiä vaikka nyt eläin, miettii totta kai eläinten ruokintaa ja vertailulaskelmia käyttää sitten Exceleitä niissä. H5

Joo varmaan toistakymmentä erilaista Exceliä. - - Se liittyy suurimmalta osalta tuotannon ohjaukseen. Kotieläintaloudessa tuotannon virheet on ne, jotka pitää poistaa ja silloin tuotantoa pitää ohjata niin, et kaikki tietää, miten se optimi saavutetaan. H10

Kyllä joo mä nimenomaan joka erän jälkeen teen sitten taulukon näistä mun, mulla on vuodelta 2004 asti joka erän rahaliikennetulokset siinä. Siinä on sen erän tuotot ja sitten on kustannukset eriteltynä kaikki, että mä pystyn peilaamaan ja siellä on hinnat ja kaikki, niin peilaamaan sitä, että ne on ihan täysin Excelis. H11

Lisäksi haastatteluista erottuu talusjohtamista aktiivisesti toiminnassaan hyödyntävä maatalousyrittäjä, joka on Exceleiden ohella omaksunut kehittyneempiä laskentajärjestelmiä, joissa hyödynnetään data-analytiikkaa.

Excel periaatteessa on erittäin hyvä, mutta sitten tavallansa, että siihen saatais sellainen moniulotteisempi tiedonkäsittely. Meillä on rakenteilla tässä tai se (järjestelmä) on olemassa, mutta sitä koko ajan kehitetään sitä mukaa kun eletään tätä elämää niin kehitetään koko ajan parempaan suuntaan ja siihen, että tavallansa se data-analytiikka olisi monipuolisempaa ja yksinkertaisemmin irrotettavissa sitten siitä isommasta datasta. H8

Osa maatalousyrittäjistä hyödyntää myös tuotantodataan pohjautuvaa laskentaa työntekijöidensä palkkauksessa, mikä on osoitus kehittyneestä sisäisestä laskennasta.

Mä joudun tekemään käsin semmosta, se on niin kun oikeastaan työntekijöitten bonussysteemi, että missä vaikuttaa, siellä ensin on toi kärkihinta ja sitten siinä on rehostus, sit siinä on kuolleisuus, sit siinä on tää keskipaino ja päiväkasvu. H4

Työntekijöil on 13 viikon välein eli kvartaaleittain biologinen raportointi, joka on myös tulospalkkauksen perusta. Tulospalkkaus, sen tavoite on 20 % palkkasummas- ta, nyt ollaan vajaassa kymmenessä. - - Biologisiin tuloksiin, koska heil ei voi olla riskii lihasta, rehusta, porsaan hinnasta. Siin on jo tarpeeksi riskii, et heil on riski eläin- taudeista. Jos tulee jotain eläintautiongelmia, niin yleensä biologisis tuloksis se näkyy. Eli sellaista mahdollisimman tarkkaa, mitä riippuu heidän jokapäiväisestä tarkasta työstä ja viel ne mittarit yritetään jalkauttaa pieniin työryhmiin tai tiimeihin, et jokainen kokis että omalla työllä voi vaikuttaa jonkin verran palkkaan. H10

#### 4.2.4 Strateginen talusjohtaminen

Strategia ja pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet ovat merkittäviä talusjohtamisen elementtejä. Tutkimusaineiston mukaan on yleistä, että maatalousyri- tyksessä ei ole laadittu konkreettista strategiaa tai jos strategia on olemassa, sitä ei välttämättä ole kirjoitettu ylös tai päivitetty vuosiin.

Lähtökohtaisesti maataloilla pitäisi olla, mut se on vielä vähän liian harvinaista, niin olla se oikea strategia, missä on se useamman vuoden suuntaviivat, skenaariot siihen yritystoimintaan, ja myös samalla tavalla sinne tehdään se pitkän aikavälin talusen- nuste, jota sitten operatiivisella vuosi kuukausitasolla seurataan et toteutuuko strate- gia. H1

Mä vähän luulen, että se osalla on helposti sil viissiin, että siellä on se strategia, mut- ta se on ehkä vähän semmosta alitajuntaista, eikä niin välttämättä pöydän vieressä oikein todella mietitty ja pohdittu, eikä ainakaan ylös kirjoitettua eikä konkreettisesti. Mutta kyllä mä uskon, että niillä löytyy se maali ja mihin ne menee, mutta se ei vält- tämättä oo tavallaan se oikee äärimmäisen harkitusti pohdittu silti. H4

Mä luulen, et se jollain tavalla on varmaan sillai, että on jotenkin hahmotettu, mutta ei se valtavan yleistä oo, että oikeen tiedostettais. Mutta on, totta kai osa tiloista on hyvinkin miettinyt ja ajatellut sen omalta kannaltaan strategisesti, mitä he tavoittelee ja mikä on se heidän yrityksensä strategia, mutta ei se, ei oo kovin yleistä, jos prosentuaalisesti aattelis, niin varmaan 15 %. Ei oo kirjattua, ei oo paperilla. H5

Suurimmalla osalla maatilayrityksistä on usein satoja vuosia vanhoja, että kyllä siellä strategia on varmasti taustalla ollut, sitä ei välttämättä oo sitten piirretty kuvan muotoon tai kirjoitettu ylös. H7

Aika harvalla on kyllä ihan strategia käytössä, et kyl siellä strategisen tason pohdintaa varmaan käydään siellä isommassa maatalouskokoluokassa, jotka sitten myös aktiivisesti kehittää ja mahdollisesti sitten myös laajentaa toimintaa ja joilla on jo jonkunlainen vähän strateginenkin investointisuunnitelma, et niillähän voi olla jo suunnitelmaa 10 tai 15 vuoden ajalle ja tietyllä tavalla tekevät sitä tilan johtamistyötä hyvin määrätietoisesti. Kyllä joillakin on strategia, mut jos pitäis miettiä, niin kyl varmaan strategia, jos ite arvioin, et kuinka monella on, niin mä sanoisin, et varmaan 5 %:lla löytyy strategia. H12

Kun maatalousyritykselle on laadittu strategia, se perustuu haastateltavien mukaan yrityskoon kasvattamiseen, erikoistumiseen, kustannustehokkuuteen tai asiakaslähtöisyyteen.

Tavallaan se varmaan liittyy aika pitkälle kasvustrategiaan ja investointeihin ja tyyppisiin ja erikoistumiseen. H5

Kyllä se liittyy mun mielestä hyvin usein tuotannon laajentamiseen. Aika harva strategia varmaan on sellanen, jossa ei olisi sisällä tuotannon laajentamista. Se on tänä päivänä käytännössä, se kuulostaa hirveen jotenkin ilmeiseltä, mutta sitä se on, koska sitä se maatalous tänä päivänä mun nähdäkseni on, että koko ajan marginaalit kapenee elikkä koko ajan pitää tuottaa enemmän tienatakseen saman verran ja näin ollen, niin se on se tuotannon laajentaminen on keskeinen osa sitä strategiaa. H6

Mä luulen, et aika usein ne strategian perusteet lähtee siitä kolmiosta, että on erikoistujia ja sitten on monipuolistajia, jotka tekee koneurakointia ja peltoviljelyä, metsäpuolen juttuja ja sitten on se mittakaavaetujen ja yksikkökustannuksen alentamiseen tähtäävät strategiat ja siellä usein se sitten johtaa tilakoon kasvuun ja ehkä tossa kolmiOSSakin niitä on monta tapaa ajatella, mutta huonoimmassa asemassa on sitten sinne keskelle jääneet ja sitten toisaalta joku luomu ei enää nykypäivänä riitä, että se ei oo se, millä pysyy siellä erikoistumisen aallonharjalla, että siinäkin sitten väijäämättä ajautuu tilanteeseen, että on pidettävä huoli niistä yksikkökustannuksista. H7

Me ollaan keskitytty yhteen ainoaan asiaan, emakoihin. Ja on luovuttu näist mainituist muist tuotantoaloista ja kans pellon viljelyst on luovuttu. Pellolla on tiukka vuokravaatimus, pellon pitää tuottaa markkinavuokra ja kun se ei meidän organisatios sitä tuota, niin se vuokrataan pois. H10

Kyllä se päästrategia on, että me halutaan tuottaa laadukasta ruokaa kuluttajille ja semmosta laadukasta, jotta kuluttajan ei tarte miettiä, kun se sitä suuhunsa laittaa, että mistä tämä on tullu ja mitenkä tämä on tuotettu ja tuota niin se on se pääjuttu siinä, mutta sitten myöskin tilan näkökulmasta se strategia, siihen liittyy se, että täs pitää kasvaa koko ajan, kasvua pitää hakee, että pysyy mukana. H11

Strategian ohella maatalouden investointilaskelmaa, jota kutsutaan likwilaskelmaksi, hyödynnetään harvoin tilan kehittämisessä pitkäjänteisesti. Investointilaskelmat tehdään pääasiassa rahoittajan tarpeisiin, eikä sitä nähdä hyödyllisenä tilan kehittämisessä tai seurata sen avulla investoinnin onnistumista.

10 % tekee ja hyödyntää näitä olemassa olevia numeroja niin, et niistä saa apua siihen pitkän aikavälin suunnitteluun ja tälläseen tilan kehittämiseen, et valtaosalla vaikka jos mennään kotieläintiloihin, niin siellä kaikki on tehny järjestelmällisesti varmaan isoja investointeja menneen kymmenen vuoden aikana, et sinne on väkisin tehty jonkinnäköinen investointilaskelma, mutta se, että se investointilaskelma näkyy siinä toiminnassa sen investoinnin jälkeen jotenkin, et sitä päivitellään tai sitä pohditaan, et mites tää nyt menee suhteessa tohon tehtyyn ennusteeseen ja muuten, niin sen osuus on todella pientä edelleen. H2

Aika vähän varmaan niitä (investointilaskelmia) pitkäjänteisesti kyllä hyödynnetään ja kun ne tilanteetkin muuttuilee niin pirun äkkiä ja ynnä muuta, mut ne nyt on ne likwi-laskelmat ainakin ihan höpönlöpöjä kaikilla. H4

Ne tehdään aina investointikohtaisesti, Ely-keskus vaatii investoinnin pohjaksi likwin ja siinä on ikään kuin siinä on ennustettu maitomäärän kehitystä ja tulovirrat ja menot ja kaikki tämmöset. Se on tietysti sellasta, se ei oo semmosta kokonaisuutta haeta tai talouspuolta sieltä, mutta sitäköön ei monesti seurata, ei seurata sit jälkikäteen oikeastaan ollenkaan, että sekin jää aika vähälle. H5

Ne (investointilaskelmat) pakkaa olla vähän sitä rahoitustilannetta varten, että sitten se mikä siinä on se suunnitelman jatko, niin siitä irtaannutaan tosi helposti. H6

No tää (investointilaskelma) tietysti pääsääntöisesti rahoittajan tarpeisiin on tehty, mutta silloin kun on hyvä laskelma, niin sitten sitä pystyy käyttämään ja peilaamaan, että kattomaan, että ensinnäkin onks se mennä niin kun on silloin joskus ajateltu ja sitten jos se ei oo mennä, niin miksei se oo mennä, et kyllä mä nyt molempia teen, mut se edellyttää sen, et se laskelma on tehty todella ammattilaisen tekemänä. Mut täytyy myöntää, et enemmänkin sitä pitäis ehkä kattoo. H11

## 4.3 Maatalousyriyten talousjohtamisen haasteet

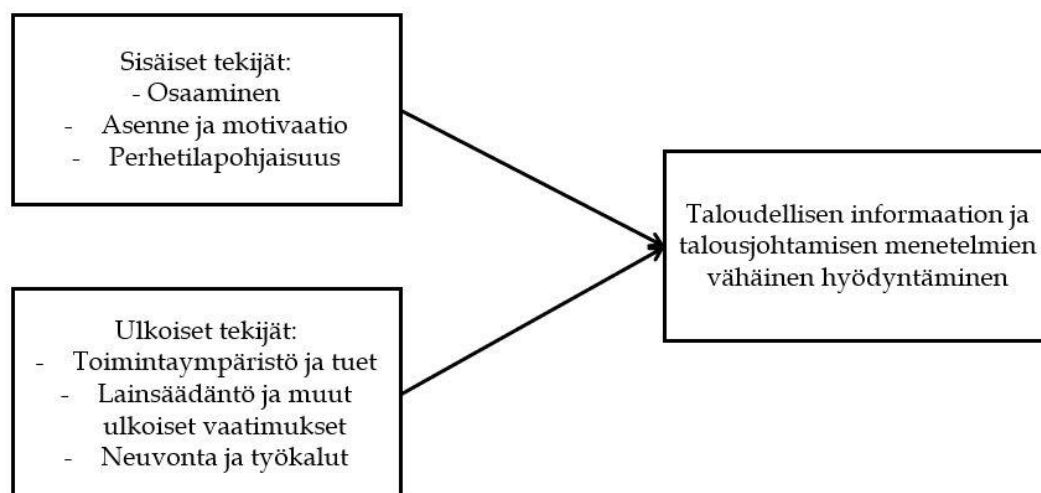
### 4.3.1 Yleistä

Tutkimusaineiston perusteella maatalousyriyten talousjohtamisessa on paljon tekijöitä, jotka tekevät siitä haasteellista. Osa talousjohtamisen haasteista johtuu maatalousyrittäjistä, kuten heidän osaamisestaan ja kiinnostuksestaan talousjohtamista kohtaan, kun taas osa liittyy maatalouden toimintaympäristöön, kuten nopeaan rakennekehitykseen ja tukipolitiikkaan. Alla olevat haastattelukatkelmat havainnollistavat keskeisimpiä maatalousyriyten talousjohtamisen haasteita.

Talousjohtamisessa on paljon parantamisen varaa. Osa on yrittäjistä kiinni olevia asioita, osa tulee sitten ulkopuolelta ja puuttuu tietyt perinteet ja toisaalta työkalut ja tuki, mutta rakennekehitys on ollut niin voimakasta, että vaatimukset sille talouteen liittyvien asioiden ymmärtämiselle ja talousjohtamiselle on kasvanut niin vauhdilla, että siinä ei oo pysytty perässä ja se toimintaympäristö on muuttunut niin vauhdilla, niin sanoisin, että todella tärkeä asia tällä hetkellä ja etenkin kotieläintiloilla. Että maataloudelle on kuitenkin ympäri maailmaa yhteistä se, että matalat katteet ja hyvin pääomaa vaativaa toimintaa ja sitten toisaalta riskit on kuitenkin tuotto-odotuksiin nähden aikamoiset, että sitä pelivaraa ei oo enää, että tässä on vapautettu markkinat viime vuosien aikana. Maitokiintiöt poistui 2015 ja niin edelleen, tukipolitiikka on muuttunut ja investointien koot on kasvanut. H7

Yksi käsittääkseni on se yrittäjän talousosaaminen, ihan ymmärtää talouden lainalaisuudet ja keskeiset tunnusluvut mitä ne kertoo. Ja toinen vois olla se, että se ehkä semmonen oman ajankäytön priorisointi, miten sitä 24 tuntia käyttää, mihin sen yrittäjänä käyttää, koska hän valitsee mitä töitä tekee, lähtekö lietteen levitykseen vai istahtaako pöydän ääreen ja oikein varta vasten miettii, et mitä me tehdään, miten suunnitellaan ja niin edes päin. Ei sillä, että lietteenlevitys ei ois tärkeää, mut se, että tavallaan joutuu valitsemaan, et mihin käyttää omaa aikaa. Ja sitten se kolmas ehkä, että ne oikeanlaiset tai ammattitaitoiset hyvät yhteistyökumppanit tässä. H9

Alla esitettyssä kuviossa 4 on tiivistetty haastatteluaineistosta esiin nousseet maatalousyritysten talousjohtamiseen vaikuttavat tekijät. Kuviossa talousjohtamisen haasteet on jaettu maatalousyritysten näkökulmasta sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat nuolten osoittamalla tavalla maatalousyritysten taloudellisen informaation ja talousjohtamisen menetelmien vähäiseen hyödyntämiseen.



KUVIO 4 Talousjohtamisen haasteet maatalousyritysten näkökulmasta

Vähäisen talousjohtamisen taustalla ovat osaltaan maatalousyrityksen sisäiset tekijät, kuten yrittäjän osaaminen ja asenne sekä perhetilapohjaisuus, kun taas ulkoiset tekijät liittyvät toimintaympäristöön ja maataloustukiin, lainsäädäntöön ja muihin ulkoisiin vaatimuksiin sekä talousneuvontaan ja talousjohtamisen työkaluihin. Näitä haasteita käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

#### 4.3.2 Talousosaaminen

Kaikkien haastateltavien mukaan talousosaaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa maatalousyritysten talousjohtamiseen. Maatalousyritysten talousosaaminen vaihtelee yritysten kesken suuresti, kuten haastattelukatkelmista on havaittavissa. Aineiston perusteella suurimmalla osalla maatalousyrittäjistä on heikko talousosaaminen, mistä saatetaan tuntea häpeää.

Se kirjo on hyvin laaja, että on yrittäjiä, joilla on todella heikko se talousosaaminen ja yrittäjiä, joilla on todella vahva. H1

Jos mennään kotieläintilat niin kun varmaan kyseessä on, niin talousosaaminen vaihteleva. - - Se 10 % siellä kärkipäässä, niin niillä on hyvällä tasolla ymmärrys talouden luvuista ja tosiaan noin puolet siitä käyttää sitä ymmärrystä ja tätä talousdataa hyödyksi sen oman tilan arkipäivässä tai viikoittaisessa työssä, et se on tosi pieni osa. Sit varmaan mennään siihen noin puoleen väliin asti elikkä noin 50 % sieltä mukaan lukien tää 10 %, niin siellä on riittävällä tasolla se talousosaamisen pohja, et sinne sitä, tavallaan heissä on potentiaalia kehittyä siellä. Sit se loppu 50 % niin se on täyttä epämurkavuusluettelua sille porukalle tää talous. H2

Se vaihtelee, mutta pääosin se on välttävä oikea niin arvio, mut me ollaan vielä ei nyt ehkä ihan alkumetreillä, mutta siinä vaiheessa, et todella paljon vielä työtä tehtävänä, ja etenkin nyt sitten, että saadaan ne yrittäjät, jotka pyörittää sellaisia tiloja, jotka on mukana vielä tulevaisuudessakin, että saatais niiden tilojen talousosaaminen nostettua sille tasolle tai täyttämään ne vaatimukset, mitä näillä tiloilla ja usein isoillakin yrityksillä on. H7

Keskimäärin se on varmaan heikohko, mut kun siinä on hyvin paljon hajontaa ja et tosiaan se kärki on erittäin ammattitaitoista myös tässä talousosaamisessa. Sitten ehkä kuitenkin se valtaosa enemmän ja vähemmän kokee semmosta puutteellisuutta siinä omassa osaamisessa ja välillä tuntuu, että jotenkin tähän liittyy sellasta häpeää, et jos ei ymmärrä eikä osaa, niin ei kuitenkaan uskalla kysyä tai hakea apua, ei tohdi vaatia sitä vaikka siltä tilitoimistokumppanilta, et hei nyt lähdetään ihan aakkosista ja nyt minä haluan, et saan kunnan avun. H9

Vaikka maatalousyrittäjien talousosaaminen on yleisesti ottaen vielä liian heikkoa, se kehittyy jatkuvasti paremmaksi toimintaympäristön muutosten ja uusien koulutuetumpien sukupolvien myötä.

Toisaalta nyt mitä paremmin koulutetumpaa uutta yrittäjäpolvea tulee, niin kyllä heillä niin on talousosaaminen koko ajan paremmalla tolalla. H8

Se (talousosaaminen) on paranemaan päin ehdottomasti. Siihen ajaa vaan aika ja tämä murros, mikä tässä maataloudessa tuntuu olevan koko ajan, niin kyllä se parempaan suuntaan on menossa, mutta kyllä mä sanoisin silti, että yleisesti ottaen vielä se on aika heikko. H11

Haastatteluaineiston perusteella maatalousyrittäjien heikkoa talousosaimista havainnollistaa, että taloudellisia peruskäsitteitä, kuten kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta, ei hallita ja talouden termit sekoittuvat tai ne ovat kokonaan vieraita.

Tämä kannattavuus ja maksuvalmius, niitä ei, elikkä perusteet on aika huonolla tolalla, miten erotetaan kannattavuus ja maksuvalmius ja sitten tasepuoli, niin ei sitä osaamista niin hirveesti oo. H5

Sitten menee ihan tälläiset peruskäsitteet kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus sekaisin, että puhutaan, että rahat ei riitä tämä ei kannata tyypisesti. H7

Ehkä se liittyy siihen talousosaamiseen, että osaako yrittäjä erottaa, että mikä on tilani tai yritykseni kannattavuutta ja mikä on yritykseni kassatilannetta, että ne monesti on aika lailla sekaisin ja sen tyhjän kassan kautta katsotaan, että kannattavuus on huono, vaikka se ei huono olisikaan. H9

Tietysti osalle ne taloudelliset termit on tuttuja ja hyvinkin tuttuja, että kyllä siellä on todella päteviäkin maatalousyrittäjiä sen terminologian näkökulmasta, mut sitten on todella paljon niitäkin, kenelle ne taloudelliset termit on vielä ihan täysin vieraita. H12

Jos maatalousyrittäjä ei hallitse talouden perusteita, hän ei välttämättä osaa arvioida oman yrityksensä kannattavuutta suhteessa muihin toimialallaan. Kannattavuuden arvioinnin haasteellisuus johtuu osittain myös siitä, että taloudellisiin lukuihin pohjautuvaa vertailutietoa ei ole riittävästi saatavilla, jolloin vertailua saatetaan tehdä väärin asioihin, kuten ulkoisiin tekijöihin, perustuen. Täten kannattamaton maatalousyrittäjä saattaa näyttää ulospäin esimerkiksi sellaiselta ja tavoiteltavalta hienojen koneidensa kanssa, vaikka todellisuus olisi eri.

Tähän osaamiseen perustuen, niin saattaa olla osalla käsitys, että on huonosti kannattava, vaikka onkin hyvin kannattava ja sitten kun tai tämä oikeestaan ei välttämättä oo ihan objektiivista, että se vertailutieto auttais paljon sitä tavallaan vertailuna, niin sieltä tulis semmonen, niin hahmottais missä yritys on verrattuna muihin. H5

Enemmän ymmärretään sitä tuotannossa onnistumisen vertailua, se on helppo toteuttaa ja sitä varmasti tosiaan on. - - Varmaan tällästä informaatiota tulee teurastamolta ja osataan se oma päiväkasvu sitten siihen janelle asettaa, mutta sehän ei vielä välttämättä kerro mitään siitä, että kuinka kannattavaa se tuotanto itseasiassa on, koska nythän kattotaan vasta sitten valmiitten, siinä on vasta tuotannon tulos, mutta sitten se, että mikä talouden tulos siitä syntyy. H6

Siinä vertailussakin voidaan mennä harhaan, että ei useinkaan oo sellasta tilaa, joka olis joka asiassa parasta neljänestä ja ylipäätään, et jos asioita ei oo selvitetty, niin hankala se on sitten tehdä sitä vertailua, et se voi tapahtua sitten tällaisten ulkoisten asioiden kautta, että minkälainen konekalusto ja miltä se päälle päin näyttää, ja siinä voidaan mennä tosi pahasti metsään ja sitten se voi olla sellainenkin yritys, jonka tulevaisuuskin alkaa olla uhattuna, niin saattaa sivulle päin näyttää, että siinäpä vasta esimerkillinen tila. H7

Meillä ei minusta tällä alalla hirveästi puhuta aidosti niistä kannattavuuslukuista, kannattavuuskeskustelua leimaa osittain tyhjän kassan syndrooma ja sitten maanviljelijöiden ammattijärjestön negatiivinen viestintä, ja sitten kuitenkin niitä todellisia lukuja, no nyt voit löytää esimerkiksi osakeyhtiön tuloksia, niitä toki voit löytää jonetistä, mutta ehkä se semmonen benchmark tieto, niin sitä pitäisi olla enemmän, millä tavalla minä sijoitun tässä minun tuotantosuunnassa taloudellisesti, sekin vois auttaa sitten tekemään oikeanlaisia korjausliikkeitä tai kehittämään eteenpäin. H9

Osaltaan maatalousyrittäjien talousjohtamista rajoittavat maatalousyrittäjien heikot tietotekniset taidot, jolloin erilaisia Excel-tilaukoita ja talousjohtamisen työvälineitä ei osata käyttää eikä niiden opettelemiseen löydetä riittävästi aikaa.

Tämmösten laskentataulukoitten hallitseminen, että niitä vähän vaan, vaikka ne on aika simppeleitä, mut kyl se varmaan kuitenkin tietysti se, että se atk-aidot ei sitten välttämättä vaan riitä. Se olis tosi pieni ongelma, enkä mä tiedä onks se niin kun, mutta kyllä se siihen enemmän kulminoituu että, lähetään nyt semmosesta, kaikki excelit ja raportit ja systeemit on aika äkkiä opeteltavissa, kun sä otat siihen vaan sen ajan. H4

Onhan mekin tehty laskureita, nykyään jo erilaisia laskureita, että mitä vois käyttää, mutta ei niitä hirveen paljon käytetä kyllä monesti. Ne on työläitä, se vie aikaa ja sitten Excel osaaminenkin se ei oo kovin yleistä, et osataan käyttää ja tietysti vie aikaa-kin paljon. H5

Maatalousyrittäjät ovat hyviä lainan takaisinmaksajia, mikä saattaa kuitenkin koitua kohtalokkaaksi, jos lainanlyhennysten jälkeen ei jää kassavaroja

operatiivisen toiminnan pyörittämiseen. Maatalousyriyten tulisiikin tarvittaessa osata pyytää joustoa lainalleen, jotta se ei ajaudu maksuvalmiusongelmiin.

Maatilayrittäjät on todella hyviä lainan hoitajia, lainan takaisinmaksajia, elikkä aika useesti kaikesta muusta tingitään, muttei lainanlyhennyksistä, että se on väärä periaate. Sillä on moni ajanut sen kassan kuralle, että on viimeiseen saakka yrittänyt pitää lyhennyksistä kiinni ja sitten on mennyt kassa miinukselle. H1

Maatiloilla on hyvin syvällä se, että maatilaa pitää olla velaton, se ajatusmaailma on syvällä. - - Velka on ollut vähä pahasta ja tähdätään nolovelkaisuuteen monikin maatalo edelleen, niin se aiheuttaa myös sen, että rahoitustilanteessa, kun investoidaan jotta ja rahoitustarpeita, niin rahoituksen tarvetta aliarvioidaan ja ehkä sitä ei uskalleta riittävästi pyytää sieltä omalta rahoittajalta ja tää tarkoittaa monta kertaa sitä, että kun on iso investointi tehty, niin rahat on loppu valmiiksi ja sit pitää vielä käynnistää se tuotanto eli toisin sanoen rohkeus siihen rahoituksen käyttämiseen oikealla tavalla hyödyksi tilan kehittämisessä, niin se puuttuu. H2

Kun nää on perhetiloja, nää omistaa ne sukunsa maat, niin nää tekee kyllä viimeiseen asti sen, että ne pystyy ne lainansa maksamaan ja tila pysyy hengissä. Mut siinä tulee se käänköpuoli, et sitten kun viimeiseen asti pyritään pitämään se tila hengissä niin joko sitten vaan rahat loppuu tai sitten menee terveys. H11

Kuten edellisessä alaluvussa esitetyistä tuloksista ilmenee, maatalousyriyten talousjohtamista saattaa leimata strategiattomuus, minkä lisäksi talousjohtamiselle luo lisähaastetta se, etteivät maatalousyriyten välttämättä pysy suunnitellussa strategiassaan.

Se mikä on mun mielestä havaittavissa, on se, että nekin, joilla on suunnitelma, niin niittenkin monen kohdalla sitten tapahtuu kuitenkin siitä lipsumisista niin, että se ei välttämättä se punainen lanka aina oo mielessä. Sanotaanko vaikka joku houkutteleva mahdollisuus ostaa peltoa, rahoittajan näkökulmasta vois jopa sanoa, että mahdollisuus ostaa ylikallista peltoa, niin se innostus tulee niin suureksi, ettei malteta pysyä siinä suunnitelmassa, joka on ollut ja tulee tällaisia sivupolkuja siihen, jotka eivät tue sitä päälinjaa, mikä on tilalle valittu. H6

Koneiden lisäksi sitten on vimma ostaa peltoa ja se voi olla sinänsä järkevääkin, mutta sitten se johtaa siihen, että tilalla voi olla ihan toimiva strategia, mut siellä ei oo riittävästi sitten laitettu näitä ehtoja siihen, että missä täytyy pitäytyä, jotta se strategia voi toteutua ja aika usein sitten tulee tällainen houkutteleva tarjous ostaa maata tai peltoa esimerkiksi rajalta tai kauempaakin ja sitten yrittäjä toteuttaa kaupan, mut samaan aikaan sitten ei tiedosta, että nyt lähti pohja pois tältä strategialta, mitä ollaan toteuttamassa ja sitten ollaankin tilanteessa, että ajaudutaan eteenpäin, ja joskus se voi onnistua ja joskus sitten johtaa isompiin ongelmiin. H7

Jos maatalousyriyten puuttuu strategia ja pitkän aikavälin suunnitelmassa ei pysytä, saattavat ne tehdä harkitsemattomia investointeja esimerkiksi koneisiin ja peltoihin etenkin, jos yriytenellä on hetkellisesti ylimääräisiä kassavaroja. Maatalousyrittäjät eivät useimmiten osaa elää ylijäämäisen kassan kanssa, mikä voi edelleen aiheuttaa maksuvalmiusongelmia.

Jos maatalouden tilille kertyy ylijäämää, reipastakin ylijäämää, niin ja sit kun puuttuu tällainen suunnitelmallisuus, talousjohtaminen ja syvälinnen mietintä, et mihin tätä rahaa nyt vois käyttää, niin voi tulla näitä virheinvestointeja. Ostetaan pelto, ostetaan koneita tai investoidaan jotain pieniä juttuja sinne maatilalle kassasta, niin yhtäkkiä huomataankin, että se kertynyt kassa on poistunut ja ollaan jälleen aika tiukas-



sa maksuvalmiustilanteessa, että se on hyvin tyypillinen tarina kokemukseni mukaan tuolta, että harvassa on ne maatilat, jotka pystyy elämään rahan kanssa. H2

Yllättävän harva tuottaja kestävä sitä, että tilillä on 200 000 rahaa. Syntyy tarpeita. Ja varmaan mä ymmärrän, että viljelijät sanoo, no mutta kun on tarpeita, se on ihan totta. Mutta sitten on kuitenkin niitä tuottajia, jotka ihan rauhassa ajaa sillä samalla traktorilla, vaikka tilillä on 200 000 rahaa, eli pysytään siinä pitkän aikavälin suunnitelmassa ja hyväksytään se, että tila alkaa jossain kohtaa tuottaa niin, että sitä rahaa on oikeen vähän tilillekin asti. Jos on kauan se tilanne, että tilillä ei oo koskaan rahaa ja sitten kun se tulee jotakin, niin sit ajatellaan, että kerrankin voi ostaa jotakin ja kun tässä on just se pointti, että kun se raha ei oo välttämättä omaa, mitä sinne tilille kertyy. Se on tuleviin laskuihin varautumista, pitäisi olla, mutta usein sitä rahaa sitten käytetään lyhyen aikavälin, voisko sanoa tälläseen mielitekoihin niin, että sitä rahaa käytetään eikä lasketa tarkkaan, että onko siihen oikeasti varaa. H6

Tähän meidän alaan liittyy semmonen ikävä piirre on tämmönen mä puhun konekiimasta eli on tämmönen, että investoidaan liikaa ja tavallansa mennään joidenkin uutuuskoneiden perässä niin, että hyvää toimivaa kalustoa pannaan vaihtoon, että saadaan jotakin uutta. - - Maajussi on siitä jännä kapistus, että jos traktorista tulee tai kylvökoneesta uus malli, niin se kyllä hankkii hyvin herkästi uuden koneen ihan sen takia, että se on kiva. Tätä ammattikuntaa vaivaa hieman tämmöinen tauti vieläkin, mutta se on toki vähenemässä. H8

Maatalousyrittäjien strategiattomuuden ja harkitsemattomien investointien myötä voi olla vaarana, että lainat kumuloituvat eikä lainamäärää saada laskemaan. Jos lainamäärä pysyy lyhennyksistä huolimatta samalla tasolla vuodesta toiseen, joutuu seuraava sukupolvi maksamaan edellisen polven lainoja. Velkojen pakkaantuminen voi aiheuttaa maksuvalmiushaasteita, kun lainanlyhennykset kasvavat liian suuriksi suhteessa käyttökatteeseen.

Mitä vois sanoa, mitkä on maksuvalmiushaasteet tyypilliset aiheuttajat, niin velat sitä kautta, että niissä on liian lyhyt lainaohjelma keskimäärin elikkä siellä saattaa olla pakkautuneita velkoja, joista on sitten yhtäkkiä muodostunutkin, että vuosilyhennykset nousee liian isoksi suhteessa tilan tekemään käyttökatteeseen, että koko ajan kehittyvällä maatilalla tapahtuu vuosittain investointeja ja jos ei niissä olla tarkkana et miten suunnitellaan yksittäisten investointien vieraan pääoman takaisinmaksua, niin niistä voi tulla tätä pakkaantumisen ilmiötä. H2

Kun lainamäärä kerran saavuttaa keksitty summa vaikka 2 miljoonaa euroa tuotantorakennusinvestoinnin jälkeen ja se on likwi-laskelmassa suunniteltu, että se lähtee sieltä putoamaan vaikka sitten 100 000 per vuosi, niin on erittäin suuri prosentti sellaisia tiloja, että niillä on kahdeksan vuoden päästä edelleen 2 miljoonaa velkaa. Elikkä se ei mee se talous niin, sinne tulee niin paljon uusia lainanoton kohteita niinä tulevina vuosina, joita ei oo suunniteltu silloin isoja investointeja tehtäessä, että se lainamäärä vain ei pääse laskemaan. Ja sitten oleellista onkin se, että mihinkä ne lainat kohdistuu ja minkä mittaisia ne lainat on. - - Muuten sitä alkaa kumuloitua sitä lainaa niin, että seuraava sukupolvi saa käteensä edellisen sukupolven konelainat ja siinä kukaan ei halua. H6

### 4.3.3 Asenne ja motivaatio

Osaamisen ohella maatalousyrittäjän asenteella ja motivaatiolla on suuri merkitys siihen, hyödynnetäänkö talousjohtamista aktiivisesti. Talousjohtamisen hyödyntämättömyys on monesti peräisin yrittäjän halusta ja kiinnostuksesta talousasioita kohtaan, mikä on yksi merkittävä haaste maatalousyrittäjien talousjohtamisessa.

Se on varmaan tää, että osaaminen ja tieto ja kyky ja ymmärrys ja sellanen motivaatio sitten hyödyntää sitä asiantuntijuutta siinä ympärillä, niin ehkä se on sellanen mitä pitää vielä yrittäjien kanssa käydä läpi. H1

Suurelta osin voi löytyä sieltä yrittäjän päästä kummiskin se ajatus, miksi se (talousjohtaminen) ei tapahdu elikkä koetaan, että tällä ei oo tarvetta, tässä on kauhee vaiva tai mitä tällä tiedolla minä teen ja sen takia sitä jätetään tekemättä sitten valtamassassa. - - Se isoin miksi on siellä yrittäjän ajatusmaailmassa, että just se, että ei nähdä tarpeen, on se varmasti yksi. Sit toinen on, et tästä tulee lisää vaivaa ja ne yhdistettynä on jo sit se yhtä kuin että tätä ei tehdä. Ja sitten ehkä kolmantena kaikkeen talouteen liittyvää on se ulkoista tai sisäistä laskentaa tai sitten talousjohtamista ylipäättänsä, niin haaste on se, että taloudesta puhuminen valtamassalle maataloista, niin se on epämukavuusalueella olemista. H2

En mä tiedä onko siinä muuta estettä sille asialle muuta kuin se, että koetaanko se tarpeelliseksi, koetaanko se palkitsevaksi, merkitykselliseksi elikkä se on ihan siitä tuottajasta itsestä kiinni, että haluaako hän sitä informaatiota hyödyntää. H6

Ehkä taloutta ei pidetä kauheen kiinnostavana asiana ja siksi se osaaminen siihen liittyen jää vähäiseksi. Et lähinnä pohditaan, onko rahaa riittävästi maksaa laskuja nyt tällä viikolla vai ei, mut semmosta monelta puuttuu vähän se ajatus siitä, että jos katseltais vaikka kassan kehittymistä ja kassan muodostumista pidemmällä aikavälillä, niin päästäis irti siitä viikkotasoisesta tarkastelusta. Et ehkä se on tämmöstä kiinnostus/osaamispuutteista johtuvia ne haasteet valtaosin. H12

Aineiston mukaan maatalousyrittäjien kiinnostus on useimmiten talouden sijaan tuotannossa, jolloin talousjohtamista ei nähdä tärkeänä ja liiketoimintaa kehitetään pääasiassa tuotantolukujen pohjalta. Maatalousyrittäjien olisi kuitenkin kannattavaa löytää tasapaino tuotanto- ja talousjohtamisen välillä.

Talouden johtamisen taso on mun mielestä puutteellista ja yleensä se johtuu ihan siitä, että se maatalousyrittäjä, kun se on yrittäjäksi lähtenyt, niin hän on lähtökohtaisesti paljon enemmän kiinnostunut siitä ihan arjen toiminnasta, et mitä siellä maatalouskentässä tapahtuu, että miten saadaan lehmät lypsettyä ja tuottaviksi ja miten sitten viljellään peltoa ja rehustetaan ja miten tehdään erilaisia noita maataloustöitä, että heidän tavallaan se main fokus on enemmän siellä kuin siellä talouden johtamisen puolella. H12

Voi olla, että se yrittäjä on ehkä kiinnostunut enemmän siitä perinteisestä työn teosta, jossa tulee hiki tai ajetaan traktorilla tai tulee hyvä sato pellolta tai sanotaan, että viljellään ja tehdään töitä, mikä on sinällään tärkeää, ja sitten se, että tosiaan siihen suunnitteluun ja johtamiseen ei oo ehkä ollu aitoa kiinnostusta lähteä itseään kehittämään ja silloin tavallaan siinä ei sitten myöskään niin kehity, ei tule niitä onnistumisen tunteita. H9

Se ei oo ykköskiinnostuksen kohde. Pääasia ykköskiinnostuksen kohde on joko koneet tai eläimet, sit se on se biologinen kasvu pellolla ja eläimillä. Sit se voi olla tää sukutila-asia, mut hyvin harva viljelijä menee talous edellä. Se on sitten hyvä kysymys, että voiko sitä edes priorisoida, jos on muita arvoja. Ja taas ne jotkut kaverit, kun tulee ehkä liikaakin talous edellä, niin niil saattaa olla se biologinen prosessi sitten hyvinkin puutteellinen. H10

Kun maatalousyrittäjän ensisijainen kiinnostuksen kohde on tuotannossa, hän ei varaa aikaa riittävästi tai ollenkaan talousasioiden tarkasteluun, vaan on tiiviisti sidoksissa päivittäisessä tuotannon pyörittämisessä. Tämä on talousjoh-

tamisen kannalta ongelmallista, sillä ilman etäisyyttä operatiiviseen toimintaan asioita on vaikea nähdä laajemmassa mittakaavassa ja kehittää eteenpäin.

Maataloudessa on ehkä sellainen ilmaisen työn normi, et se ahkeruus, yrittäjät on todella ahkeria ja tekee pitkää päivää, mut sitten ei osata hahmottaa, että missä vaiheessa ehkä siihen talousjohtamiseen kannattais vapauttaa resursseja sitten sieltä tilan operatiivisen puolen pyörittämisestä, niin siinä on sitten eroja yrittäjien välillä ja ehkä pääsääntöisesti myös haasteita, että helposti mennään sitten sinne fyysisen tekemisen puolelle ja se jää sitten se strateginen suunnittelu ja talousjohtaminen pienemmälle. H7

Kyllä siihen omaan tekemiseen ja omaan yrittämiseen pitää saada hieman sitä perspektiiviä ja hieman etäisyyttä. - - Että jos sä pistät haalarit päälle ja kumisaappaat jalkaan joka aamu ja oot siinä yrityksen operatiivisessa tekemisessä täysin läsnä, niin se perspektiivi mikä merkitys tällä mun tekemisellä on tässä yhteiskunnassa ja mitä kaikkea minä luon tällä omalla tekemiselläni, missä mä voin olla parempi, mikä on mulle vähemmän tärkeää, niin sen hahmottaminen on vaikeampaa. H8

Maatalousyrittäjät on aika kiinni siinä omassa toiminnassaan niin kun arjessa, jolloin tavallaan sitä ikään kuin etäisyyden ottaminen siitä niin, et sä istuisit niinkin tärkeän asian äärelle kun talous vaikka sanotaan neljästi vuodessa päiväksi tai jotain vastaavaa, niin aika monesti koetaan tärkeämmäksi puida se vilja tai varmaan onkin sinä hetkenä, mutta kyllähän niitä prosesseja voi tietyllä tavalla ajoittaa silleen, että ne elää niitten tilaprosessien sivussa. Mut tavallaan ehkä se, et siihen ei riittävän usein oteta etäisyyttä siitä itse tilan pyörittämisestä niihin liiketoiminnan pyörittämisen kannalta tärkeisiin asioihin, niin se on varmaan yks haaste. H12

Maataloudelle on tyypillistä, että töitä tehdään paljon ja ajallinen resurssi on tiukkaa, jolloin asioiden priorisointi ja ajanhallinta on ensiarvoisen tärkeää. Haastateltavien mukaan maatalousyrittäjien tulisi priorisoida aikaansa tuotannon ohella talouteen, mikä on tällä hetkellä kuitenkin vähäistä. Lisäksi kaikkea ei tarvitse tehdä itse ja osa toiminnoista kannattaisi ulkoistaa.

Se on sitä ajankäytön hallintaa, että täytyis se oma työpanos käyttää oikeisiin asioihin, että se menee helposti väärin asioihin, elikkä tehdään niitä perusasioita itte, mitkä saatais kuitenkin kohtuuhalvalla teetettyä jossain muualla, kun pitäis tehdä sitten ite niitä asioita, mitä muut ei pysty tekemään ja niitä asioita, mikä on kallis teettää muilla. - - Kyllä se on ajankäytön hallinnan ongelma, kun niitä talousraportteja ei tehdä. H4

Maatiloilla tehdään perinteisesti tunteja valtavan paljon ja tämä tulee osaltaan se semmonen tavallaan asioiden priorisointi yleisesti ottaen, se on tärkeää. - - Tulos tehdään todennäköisesti siellä taskulaskimella paremmin kuin siellä välttämättä sitten siinä pellolla kumminkin. - - Ja sitten koetaan tärkeäksi se, että kun vaikka tunti päivässä mietitään talousasioita ja tulkitaan raportteja, analysoitais, niin siellä tehdään se tulos kuin se, että tehdään töitä valtavasti. H5

Usein maatiloilla on kova vimma tehdä asioita itsenäisesti, joka johtaa sitten siihen, että koneita ostetaan ja halutaan ostaa ja sitten ei välttämättä pystytäkään tekemään sellaista puolueetonta vertailua, että mikä on nyt sitten ulkoistamiseen, et jos urakoitsija kävis tekemässä rehut versus se, että on koko koneketju itsellä, niin siinä on monella tilalla tällänen kipukohta. H7

Lisäksi maatalousyrittäjien perhetilapohjalla on sekä negatiivista että positiivista vaikutusta talousjohtamiseen. Perhetiloissa saatetaan ajatella, että talousjohtamiselle ei ole tarvetta, kun tilalla työskentelee vain perheenjäseniä.

Perhetiloilla vaikuttavat myös sukupolvien ajan kehittyneet tunnepohjaiset arvot, jotka voivat olla esteenä objektiiviselle talousjohtamiselle.

Kai se on negatiivinen vaikutus. Siellä on niitä ulkopuolisia työntekijöitä aika vähän ja tehdään itse ja vaimon kanssa ja vähän poika auttaa ja ajatellaan, että ei sillä talousjohtamisella sitten oo merkitystä tähän omaan tulokseen, että ajatellaan, että kyllä me tehdään kuitenkin oikeita asioita ja me tehdään näitä asiat samalla lailla olis meillä talousjohtamista taikka ei. Eikä uskalleta eikä tavallaan lähdetä haastamaan itseensä. H4

Negatiivinen on se, että se ei välttämättä sitä talouspuolta ei sitten niin ajatella eikä koeta sitä tärkeäksi, eikä se tuu sieltä, että se voi siinä se negatiivinen puoli. H5

Monella isollakin kotieläintilalla on vieläkin, niin siellä on taustalla pitkä historia maataloutta, monta sukupolvea ja sitä kautta on tullu muita arvoja siihen maatalouden tai siihen kotieläintalouden harjoittamiseen ja yrittämiseen, niin tavallaan esteenä sille sellaiselle faktapohjaiselle talouspohjaiselle johtamiselle, niin ne tulee sieltä muista arvoista ja tunnesiteistä, jota on niihin peltoihin tai siihen tilaan tai siihen, mitä edelliset polvet on tehny, niin ne häiritsee sitten sen faktojen ottamista päätöksenteon pohjaksi. Siellä on tunnemaailma, joka häiritsee ja sitä kautta niin voi olla, että tulee tehtyä vääriä investointeja tai jopa niin, että tulee sellasia tilanteita, et ei tee järkeviä investointeja, koska joku tunne tai joku edellinen polvi sanoo, että tää ei oo järkevää, että näitä muut arvot, mitkä on sukutilalle rakentunut, niin ne häiritsee aika paljon tätä niin pitkän aikavälin kehittämistä kuin ihan sitä päivittäisten päätösten tekemistä. H2

Toisaalta haastateltavat kokevat, että perhetilat ovat toiminnassaan joustavia ja pitkäjänteisiä, mikä on positiivista talousjohtamisen kannalta.

Kyllä se toisaalta myös on positiivinen, se tuo semmosen pitkäjänteisyyden. - - Tää perhetilapohjaisuus tuo joustavuutta myös tämmösille tiloille. Ja sitten jos mennään muun tyyppiin, niin kyllä siinä tullaan siihen, mä uskon, että tämmösellä jos on erityyppinen tai mikä nyt erityyppinen onkaan, mut jos on palkkatyövoimaan liittyviä tai muihin, niin varsinkin maitopuolella, niin kyllä ne aika jäykkiä tahtoo olla nämä palkkamenot, mut ne on aika kiinteitä kustannuksia, että aika iso osa tilan tuotannosta on sen jälkeen kiinteän luonteista kustannusta. H5

Kyllähän se tietynlaista joustoa ongelmatapauksissa tuo silloin heikomman kannattavuuden tai markkinasuhteiden aikaan, et se joustaa ja sitä rahaa ei välttämättä tarvi maksaa sieltä yrityksestä ulos. H7

Positiivista on tietenkin se sellainen tekemisen joustavuus. H8

Maatalousyrittämisen kannalta sillä on erittäin suuri positiivinen vaikutus, et tietää missä juuret on eikä tehdä lyhytjänteisiä ratkaisui. H10

#### 4.3.4 Toimintaympäristö

Maatalousyrittäjien osaamisen ja asenteen lisäksi ulkoiset tekijät, kuten maatalouden toimintaympäristö, aiheuttavat omat haasteensa maatalousyrittäjien talousjohtamiselle. Koska maatalouden rakennekehitys on ollut nopeaa, maatalousyrittäjät eivät ole pysyneet mukana toimintaympäristön muutoksessa talousjohtamisen näkökulmasta, mitä monet haastateltavat korostavat.

Jos ajatellaan talusjohtamista ihan kokonaisuutena, niin tää on aika lyhyt pätkä, kun suomalainen maatalous on kehittynyt. Viimeinen 20 vuotta on tehty isoa rakennekehitystä ja maatiloista on tullu yrityksiä, nii tää osa-alue on vaan jääny jälkeen nyt sen 15 vuotta siitä kehityksestä. H2

Varmaan tietysti se tietynlainen perinteisyys, että on pärjätty perinteisillä toimintatavoilla, mutta sitten kun tilakoko kasvaa ja tää toimintaympäristö muuttuu nyt niin nopeesti, niin silloin ei oikeen sitten välttämättä enää se vanha osaaminen riitä. H9

Rakennemuutoshan on ollut kotieläinsektorilla järkyttävän nopeaa EU:n aikana. Sikatiloista on jäljellä 15 %, et on tän vuoden lopus 800 sikatilaa ja 6 500 oli, kun EU tuli. Nyt on varmaan viel vajaa 900. Maitotiloilla on sama asia käyny. - - Ja tietysti ne, jotka on enemmän ymmärtänyt taloudesta, talusjohtamisesta, niin on yleensä sit siinä rakennemuutoksessakin paremmin pärjänneet. H10

Huolimatta siitä, että tavallaan näiden maatalousyriyten koko on kasvanut tässä parin vuosikymmenen saatossa, niin silti keskimäärin jos ajatellaan, niin mun mielestä se talouden johtamisen taso ei oo hirveesti siitä kehittynyt. Totta kai näissä isoissa maatalousyriyksissä, niin se talusjohtamisen taso jo lähentelee tietyllä tapaa semmosta yritysmaistä talouden johtamista. H12

Maatalouden rakennekehityksen myötä markkinat ovat muuttuneet, mikä on vaikuttanut tuotteista saataviin hintoihin ja lisännyt talusjohtamisen tarvetta. Kaikki maatalousyriykset eivät ole osanneet huomioda tätä toiminnassaan, sillä maatalous on ollut hyvin vakaa toimiala ennen rakennemuutosta.

Mä luulen, että tämän 2014 vuoden jälkeen, kun maidon hinta muuttui, siihen saakka pystyi aika lailla menee, että maidon hinta oli hyvällä tasolla ei nyt mikään mut kumminkin kohtuu hyvällä tasolla, niin ei tarvinnut miettiä, että mitä ostaa ja mitä hankkii ja nyt on menty uuteen maailmaan, missä joutuu koko ajan miettiin, mitä tekee. H5

Tässä on historia taakkana eli kun näihin päiviin tai sanotaan vielä 1900-luvun loppuun asti, niin ruokaa tuotettiin, siellä on se historia, minkä takia tiloja on paljon ja minkä takia on saatu se omavaraisuusaste pidettyä, että on ajettu sitä vaan, että saada hyvä hinta niin, että ne kaiken kokoiset pärjää, niin ei oo tarvinnu, niin kun mä ennemmin sanoin, niin ei oo tarvinnu niitten isäntien emäntien piitata siitä tavallansa, että muuta kun tuottaa vaan, niin saat siitä kyllä sitten hintaa. Tietysti täytyy tuottaa vaan paljon niin saa hyvin siitä, se panos tuotos suhde ajattelu ei oo tavallansa ollut optimaali, kun on ollu hyvä hinta. Mut totta kai se on muuttunut sanotaan EU:n jälkeen hinta ja nyt niin kun mä sanoin maitopuolellakin on menty siihen, että kyllä se hinta ratkaisee, niin se on matala ja tuet on laskevia ja niissä on epävarmuuksia tosi paljon, niin se tietysti vie siihen, että täytyy enemmän keskittyä talusasioihin. H11

Maataloustuilla on myös oma vaikutuksensa talusjohtamisen kannalta. Haastateltavat ovat montaa mieltä siitä, miten tuet vaikuttavat maatalusyriyksiin. On selvää, että tuet ovat merkittävä osa maatalusyriyten liikevaihtoa, eivätkä he pärjäisi ilman tukia. Tämä saattaa kuitenkin jossain määrin aiheuttaa tehottomuutta ja tukien optimointia, kun tulonmuodostus on taattu tukien avulla.

Se liikevaihto tulee sitten monella varsinkin näistä pienemmistä tiloista, niin se tulee pääosin siitä maataloudesta ja silloin se strategiakin voi perustua lähinnä siihen, että minkälaisia maataloustukia saadaan kerättyä sitten tilalle. H3

Taitaa tässä markkinatilanteessa on täysin epärealistista kuvitella, että ois tueton tilanne. - - Tuottajat on aika fiksuja kyllä sitten optimoimaan, niin se johtaa varmaan, että sitä optimoidaan sitä tuotantoa, tuet ja tuotanto mukaan lukien, niin ehkä se tuotannon, että optimoidaan sitä tuotantoa ja tukia siinä, niin sitten se ei aina mee tuotannon tehokkuus ei kasva välttämättä ihan niin kun se vois kasvaa. H5

Meillä, kun ne on aika pienet suhteessa liikevaihtoon, niin emmä tiedä toisaalta ne on tärkeä osa sitä, vaikka niitä on suhteessa vähän, mut ne on aika tärkeä osa sitten varsinkin kannattavuuden ja voiton suhteen, niin sen määrän suhteen, että paljon sinne jää viivan alle, niin sillä on kumminkin oma merkityksensä. H11

Siinähan (kotieläintuotannossa) ne tietysti on aika paljon pienemmät noi tuet. Että esimerkiksi sikapuolella, niin eihän siellä oikeastaan meilläkään ei oo mitään muuta, kun nää hyvinvointituet, niin ne on vaan ohjannu siihen tiettyjen tuotantotapojen fiilaamiseen, että siellä on niitä, että ei se nyt oikeastaan siinä sitten oo mitään muuta tehnyt. Mut voihan se yleisellä tasolla niin tuoda semmosta, se tuo tietysti sitä varmaa rahaavirtaa, niin voihan se tuoda jotakin semmosta äärimmillään jotain pientä tehotomuuttakin. H4

Se eläimen kasvatuksen tehokkuus ei oookaan niin merkittävää, kun kuitenkin se tuki tulee, mutta silloin ei tehdä niitä toimenpiteitä, joilla vaikutetaan oikeasti siihen tuotannon taloudelliseen tulokseen. H9

Osa haastateltavista on sitä mieltä, että tukien avulla maatalousyrittäjille on luotu kattava turvaverkosto, joka on vähentänyt talousjohtamisen tarvetta maatalousyrittäjissä.

Yks on varmaan tämä meidän historia, että maatalous on ollu vähän turvatumpi toimiala kun muut, ja mehän olemme yhä turvatumpi kahta kautta. Meidän ei tartte myydä ja markkinoida pääosin tuotteitamme. - - Ja toinen on sit tää, et meillä on tää tukipolitiikka, joka menee aina sitten näihin eläkevakuutuksiin ja lomituksiin asti, nii täähan on täysin poikkeuksellist normaali yrityselämässä. Et kun se turvaverkko on tehty niin vahvaksi, niin siellä on pärjännyt hyvinkin pitkälle ilman talouden loppuun asti pohtimista. Sehän on tehty veronmaksajien rahoilla niin vahvaks. H10

Vaikka se tuki tavallaan on hirvittävän tärkeä ja en sano, et se pitäis ottaa pois, mutta voishan se jopa olla, että jos tämmöstä turvaverkkoa ei siellä tietyllä tavalla olis, niin se maatalous vois jopa joutua kattomaan, et mitenkä vois pärjätä paremmin. H12

Lisäksi maatalousyrittäjät ovat jalostavan elintarviketeollisuuden alihankkijoita, joten heillä on tuotteilleen varma myyntikanava. Vakaa toimintaympäristö ja tuotteiden varma myyntikanava saattavat kuitenkin aiheuttaa strategian ja talousjohtamisen puutteellisuutta maatalousyrittäjissä.

Tää meidän markkina on tosiaan rakennettu näin, että olemme tosiaan alihankintateollisuutta isommalle jalostavalle teollisuudelle, joka on ottanut huomioon sen, että mikä meidän EU:lta tuleva ja kansalliselta foorumilta tuleva tukitaso on ja hinta on laskettu näin alihankintateollisuudelle. H8

Tää on aika staattinen ala ollu varmaan ja sitten ollu osaltaan rakennekkin, niin tämä varmaan tää meijerirakenne ja kaikki, että tää on aika ollu hyvin sellasta pysyvää ja tavallaan taattu kanava tuotteille. Maito haetaan joka toinen päivä ja tilauksesta haetaan liha, et ollu hyviä kumppaneita, niin sitten ehkä on nähty sitten, että tää on niin vakaata, ei tarvitse ikään kuin miettiä sitten niinkään pitkälle näitä asioita. Ehkä pienimuotoisesti nyt kun rakenne kehittyy, niin isommat tilat, niillä isoimmilla tiloilla on varmaan jo mietitty enemmän, mutta meillä on vielä rakennemuutos jollain tavalla kesken. - - On vielä niin pieniä tiloja, jossa on eläinmäärät pienet ja se on hyvin

staattista se toiminta, siellä ei oo semmosia kovin suuria muutoksia, niin ei oo nähty varmaan tarpeelliseksi, eikä koeta mielekkääksi tehdä strategiaa. H5

On myös sitten niitä tiloja, jotka ajautuu sitten tilanteeseen, että tukipolitiikasta ja vähän riippuen tuotantosuunnastakin niin, jossain vaiheessa on riittänyt, kun on tehnyt ahkerasti töitä eikä oo lähtenyt hulluttelemaan, niin sitten on elannon sieltä saanut, mutta nyt sitten tilakoon kasvamisen myötä se on vaikeutunut niin kun tossa on todettu ja kyllä sieltä erottuu sitten ne tilat, joilla on enemmän pistetty paukkuja siihen strategiaan. H7

Maatalousyrittäjien toimintaympäristön epävakaus ulkoisine riskeineen on ongelmallista pitkäjänteisen talousjohtamisen kannalta. Maatalouden ulkoiset riskit liittyvät muun muassa nopeisiin muutoksiin luonnonolosuhteissa, taudeissa, tukipolitiikassa, hinnoissa ja lihan kysynnässä. Maatalousyrittäjien tulisikin varautua mahdollisiin ulkoisiin riskeihin arvioimalla niitä osana sisäistä laskentaansa.

Kun maatalous on semmonen elinkeino, jota harjoitetaan luonnonolojen ehdoilla, se on semmonen, et siellä on aina se tekijä, se biologinen tekijä, joka tekee tästä semmosta ennalta-arvaamatonta, että sekä eläimissä, että ihmisissä, niin aina maatalousyrittäjät on jotenki niin, että kun oli ne säät, niin tuli se huono sato ja kun oli sitä säätä, niin sikalassa oli huono ilma ja sitten tuli ne taudit. Tai aina on joku semmonen biologinen muuttuja, joka sotkee koko systeemin, voi sotkee. H3

Okei sitten tulee, ohjelmakaudet vaihtuu, EU:n yhteinen maatalouspolitiikka ja sitä myötä sitten tuet on katkolla, seitsemän vuoden ohjelmakausi ja se tuo oman haasteen, investointituet muuttuu ja niin tuota tälläiset toimintaympäristön muutokset. Okei, niitä tapahtuu muillakin sektoreilla, mutta kyllä siinä vaikeuskerrointa löytyy maatalojenkin kohdalta. H7

Kyllä ne suurimmat haasteet on siinä, että jos tulee äkillisiä muutoksia. Tulee äkillisiä muutoksia rehun hintaan, se nousee jyrkästi. Meidän kannalta tietysti, jos se nousee jyrkästi tai lihan hinta laskee jyrkästi, niin siihen sopeutuminen kestää hetken aikaa, että se saadaan tasapainoon ja se on aina semmonen, mikä on hankala. Ja sitä kautta niin voidaan katkoa, että semmonen riskikartoitus tavallaan siitä, että jos näin käy, niin mitä sitten tehdään niin semmosta pitäis ehkä harjottaa. H11

Täytyy osata ennakoida sitä, että tosiaan ulkoiset tekijät, niin kun sanotaan, että tänä päivänä on tämä, että punaisen lihan kysynnän pieni taantuminen tai semmonen, et se on vähentynyt se kysyntä ja markkina on muuttumassa hieman toisen tyyppiseksi. H8

#### 4.3.5 Ulkoiset vaatimukset

Suurin osa maatalousyrittäjistä on yksityisiä maataloudenharjoittajia, joita koskevat lakisääteiset vaatimukset kirjanpitoon tai taloudelliseen raportointiin liittyen mahdollistavat sen, ettei heidän ole pakko tehdä aktiivista talousseurantaa tai laatia tilinpäätöstä taseineen, mikä on osaltaan hidastanut talousjohtamisen leviämistä maatalousyrittäjiin. Yksi suuri ongelma on se, että maataloudenharjoittajien taloudellinen raportointi vuosittaisen veroilmoituksen muodossa on vähäistä, sitä tehdään liian harvoin eikä tieto ole reaaliaikaista.

Ehkä varmaan tää verotuksellinen elikkä kun ei ole kaikki osakeyhtiöitä tietenkään ja ei ole kuin kirjanpitovelvollisuus ja ei oo tarvetta muodostaa tasetta ja ei oo tarvetta

olla kuukausiarvonlisäverossa, niin se on mun mielestä hidastanut sitä, että aika leväperäisestikin sitä taloutta voi johtaa tai ei johda ollenkaan, niin ehkä tää luonteenpiirre tulee tästä. H1

Varmaan se on yks haaste on tässä, että tällä hetkellä se pääsääntöisesti se talousdata on saavutettavissa kerran vuodessa sieltä kirjanpito toimiston kautta, ehkä kaks kertaa vuodessa niillä tiloilla, jotka tekee jonkinnäköisen välitilinpäätöksen. - - Suurin ongelma on se, et tieto tulee viiveellä, sitä on liian vähän ja siihen ei paneuduta. H2

No tämä harva raportointi. Tämä yleensä ottaen, että on vuosi, niin se talouden seuranta on vuosi kerrallaan, niin se on se yks haaste. H5

Kyllähän verotus edellä monta kertaa menee sitten, jos on yhdenkertainen, otetaan nyt valtaosa tiloista, et se veroilmoitus jätetään kevättalven aikana, niin siinä on hetki, että ne asiat kaivetaan esille tai toimitetaan mapit ja tositteet ja muut ja sitten se alkaa jäämään taas jälkeen ja loppuvuodesta ei välttämättä olla enää selvillä, että missä mennään. H7

Jos on perinteinen maatilayritys, niin kun maatilamuotoinen yritys, niin silloin perinteisesti vielä on ollu tämmönen vuosialvi ja se aikajänne, mille tätä johtamista tehdään, niin se ei ole ihan reaaliajassa tai se on aika pitkällä aikajänteellä ja vuodessa-kin ehtii tapahtua hyvin paljon ja vuodessa ehtii tehdä hyvinkin paljon erilaisia toimenpiteitä, jos on kirkkaana mielessä, että mitä kohti minä menen ja ehkä se semmoinen perinteinen verovuosi-ajattelu, niin se vielä leimaa sitä talousjohtamista. H9

Yleisesti ottaen haastateltavat näkevät lakisääteiset ja rahoittajien asettamat vaatimukset talousjohtamisen kannalta kuitenkin positiivisina, sillä ne pakottavat maatalousyritykset tekemään sisäistä laskentaa ja seuraamaan talouttaan edes vuosittain. Ilman ulkoisia vaatimuksia olisi varmasti sellaisiakin maatalousyrityksiä, jotka eivät laatisi taloudellisia raportteja ollenkaan.

Päyhteistyökumppanit elikkä noi rahoittajat, niin sielläkin on tapahtunut isoja muutoksia ja nyt siellä on tapahtunut asioita kuiteskin niin päin, että he haluavat tarkemmin tietää miten maataloilla menee, joten täs on tavallaan vähän ulkoista painetta alkaa olemaan sille, että maatilat joutuis lähteä tätä sisäistäkin laskentaa ja sen raportointia kehittämään ja tää on hyvä tää paine. H2

Varmaan kyllä sekin pakottaa tekemään ne tuloslaskelmat ja systeemit ja pysymään aikataulussa ja ynnä muuta, että jotakin laskentaa edes tehdään, että kyllähän se varmaan äärimmillään vois olla niin, että jollei olisi tarvisi tehdä kirjanpitoa eikä jättää veroilmoitusta, niin kyllä vaan tuolta löytyis joukko, ketä ei tekisi mitään laskentaa. H4

Kyllä mä luulen, että siitä tulee se, kun pankki nykyään vaatii nämä tilinpäätökset, niin onhan se sillä tavalla varmaan parantaa, mutta sitten taas, kun se on just se vuosipohjainen seuranta siinä, niin se pitäis olla tiheämmällä jaksolla, että siitä ois varsinaista hyötyä sitten ja se johtais toimenpiteisiin. H5

Mä pidän sitä hyvänä etenkin silloin, jos ei tilalla oo mitään muuta, jos ne ei muuta ny laske, niin edes ne pakotetaan tekemään nämä ja vielä kun ne sitten niistä ymmärtäis ja sitten tekis niistä johtopäätöksiä. H11

Tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että maataloudenharjoittajien ja maatalousyhtymien lakisääteisen taseen puuttuminen on ongelma ja asettaa haasteita talousjohtamiselle. Kun maatalousyritys ei ole velvollinen laatimaan tasetta, ei saada oikeaa ja riittävää kuvaa yrityksen varallisu-



desta, pääomarakenteesta tai talouden kehittämisestä. Lisäksi ilman tasetta investointien arvioiminen on haasteellista, jolloin saatetaan investoida omaisuuteen, joka ei kasvata yrityksen varallisuutta.

Kun puuttuu tase, niin investoidaan ehkä tuottamattomaan omaisuuteen tai on investoitu tuottamattomiin omaisuuksiin liikaa, jolloin raha ja varsinkin vieras pääoma on sitoutunut väärin suuntiin ja sieltä aiheutuu sit näitä maksuvalmiushaasteita, että se tavallaan se tuottava omaisuus ei riitä kantamaan sitten näitä muita investointeja. Tyypillisiä on pellot ja koneet. H2

Siinä veroilmoituksessa, että sehän on se ongelma, että meillä ei oo ne, että sä saat eksaktisti tai suunnilleen tietää, niin kun meillä ei ole sen omaisuuden arvoa siellä, sen omaisuuden todellista arvoa siellä kirjanpidossa millään tavalla eikä lyhytaikaisia velkoja. H3

On se ongelma, et mä luulen, et just siinä tullaan, että ei pystytä hahmottaan, että syödäänkö pääomaa vai kasvatetaanko varallisuutta, niin se puuttuu tiloilla. H5

Kyllä se on siinä mielessä ongelma, että hyvin sellainen realistinen kuva tilan talouden kehittämisestä vähän puuttuu ja sen takia tosiaan sellainen, kun on yritys ja yrityksen tase, niin se on jotenkin niin konkreettista. - - Se on just sitä mitä se on ja siitä se realismi syntyy, että mä pidän sitä kyllä sillä lailla hirveen tärkeänä, koska sellainen jotenkin harhainen kuva tuotannon kannattavuudesta saattaa syntyä esimerkiksi siitä, että jos ei oo yritysmuotoinen maatila, sitä tehdään omalla henkilötunnuksella tai vaikka y-tunnuksella. H6

Kun ei oo useinkaan se taseen muodostaminen, että niin pieni osa maataloista on osakeyhtiöitä, niin sitä tasetta ei oo lopulta laskettu. Tiedetään kaikki yrittäjät tietää, maatalousyrittäjät paljonko on pankkilainaa ja niin poispäin, mutta sitten ei välttämättä joka hetki nähdä, että koska niin sanotusti syödään seiniä ja koska ei, että kasvaako sen yrityksen arvo vai ei. H7

Taseen puuttuminen ei myöskään ole haaste vain maatalousyritykselle itselleen, vaan myös sen sidosryhmille, kuten rahoittajille, jotka saattavat joutua laatimaan taselaskelmat omaan arvioonsa perustuen.

Kyllähän me tietysti rahoittajille pankeille aina tehdään se laskelma, missä sitten me ollaan muodostettu se tase, vaikka sitä ei ole kirjanpidossa olemassakaan, että kyllä se on sellanen perusedellytys, että on esitetty varat ja velat. Kyllä se muuten on rahoittajallakin aika heikot perusteet lähteä miettimään rahoitusta, jos tätä ei oo tehty. H1

Tää on rahoittajalle hankala juttu, koska rahoittaja joutuu tänä päivänä laskemaan itseksen tavallansa tasearvon ja taseen keskeiset luvut omalle sanotaanko et rahoitusryhmälle ja se on aina sitten perustuu enemmän tai vähemmän puhtaisiin arvioihin ja spekulatiivisiin lukuihin, että kyllähän ilman muuta me tarvittais kunnan taselaskelma. H8

Maatalousyrityksen yhtiöittämisen myötä yritystoiminnan varat ja velat eriytetään yksityistaloudesta, mutta maataloudenharjoittajilla yrityksen ja yksityistalouden varat ovat tyypillisesti samalla tilillä sekaisin, mikä asettaa lisähaasteita heidän taloutensa hallintaan. Tosin rahoittajien vaatimukset ovat lisääntyneet myös maataloudenharjoittajia kohtaan siitä, että yksityistalouden varat on pidettävä erillisellä pankkitilillä maatalouden varoista.

Tämä muuten todettakoon heti, että yhtiömuotoiset maatilat on siinä mielessä helpompia, että siellä on niin selkeästi se yhtiön kirjanpito ja oma talous erillään ja mikä on toki kehittynyt kaikillakin tiloilla, että me esimerkiksi edellytetään suorastaan niin, että se perheen käyttötili on erikseen. Ennen vanhaan silloin kun ittekin olin sikafarmarina, niin kaikki rahathan oli samalla tilillä ja sieltä sitä elettiin, niin tämä on kyllä jo eriytynyt lähes kaikilla, mutta joka tapauksessa yhtiömuotoinen on vielä selkeämpi, kun se raha on todellakin muurin takana, kun se on siinä yhtiössä, niin se on selkeämpää ja sitten sitä kautta se raportointikin tavallaan, niin se eriyttää sen yksityistalouden ja sen maatalouden talouden. H6

Siellä ite siinä maatilassa on ne omat ja sitten ne yrityksen velat ja varat ne on siellä tavallaan sekasin, niin sit kun sä sen yhtiötät, niin toisaalta kyllähän siitä tulee semmonen varallisuuden tunne, että sitten kun ne yrityksen velat ei ookaan enää henkilökohtaisia velkoja. - - Kumminkin se, että sä ajattelet sitä yritystä yrityksenä, niin kyl se ehkä kuitenkin sitten sen kokonaisuuden kannalta on parempi sitten ja sen paremmin se hahmottuu ne asiat ja tilanteet, ja että se on nimenomaan liikeyritys, minkä tarkoituksena on tehdä tulosta eikä sillä oo mitään muuta tarkoitusta, niin sekin paremmin hahmottuu ehkä siinä, kun se on erillisenä. H4

Ne on kuitenkin monilla suloisesti sekaisin se yksityiskäyttö ja sitten se maatalouskäyttö, niin se yksityiskäytön hallinta, että mihin sitä yksityispuolella rahaa käytetään. - - Tavallaan se yksityistalouden eriyttäminen siitä maataloudesta, niin tää on varmaan tämmösille keskivertotiloille vielä haaste. H3

Riippumatta oikeudellisesta toimintamuodosta maatalousyritysten verotettava tulos lasketaan maksuperusteisesti maatilatalouden tuloverolain (MVL) mukaisesti. Maksuperusteisesti laskettava verotettava tulos saattaa vääristää totuudenmukaista tulosta, jos yrityksellä on verovuoden vaihtuessa merkittävä määrä maksamattomia laskuja, jotka eivät näy maataloudenharjoittajien veroilmoituksessa.

Sehän se on se vaarallisin kohta, kun siellä ei näy niitä lyhytaikaisia velkoja, että yhtään ei tiää, et jos tulos on hyvä, et on kuitenkin niitä esimerkkejä ja sit kun ollaan kassaperusteisessa kirjanpidossa, niin se vielä tekee siitä sen ongelman, et yhtään ei tiedä, kun on veroilmoitus tehty, että jos on tosi hyvä tulos. Esimerkki siitä, että oli semmonen tila, joka oli vakavissa maksuvalmiusvaikeuksissa ja todella hyvä verotettava tulos oli kuitenkin jatkuvasti, niin se johtui siitä, että sillä oli satatuhatta euroa niitä laskuja pinkassa, että ne oli maksamattomia laskuja, niin ne ei näkyne siinä veroilmoituksessa, et se ois tehny pahat tappiot, jos ne olis ollu kaikki maksettuna ja siitä ois ehkä päästy kiinni siihen, että siellä on jotain mätää siinä hommassa. H3

Toinen juttu on se, että se suoriteperusteettomuus, niin se on kans tavallaan tietyn tyyppinen haaste, kun maksuperusteisesti tehdään asioita, niin se mahdollistaa tiettyjen toimenpiteitten kautta sen, että ne tiedot ei lyhyellä tähtäimellä näytä oikeaa. Tokihan niitä ei voi loputtomasti väistää, niin kun sanotaan, että jos sä jätät jotain laskuja maksamatta tai tekemättä, mut tavallaan lyhyellä aikavälillä se on haaste myöskin tai lisää sitä haastetta saada riittävät tiedot siitä talouden tilasta. Ja ehkä myöskään se ei kannusta sitä kehittämään, että kun sulla ei oo semmosta todellista kuvaa. H12

Maksuperusteisuus luo myös yhtiömuotoisille maatalousyrityksille ja heidän kirjanpitäjilleen lisää haastetta ja työtä. Osakeyhtiön tulee noudattaa lakia elinkeinotulon verottamisesta (EVL), jonka mukaan kirjanpito ja tilinpäätös on suoriteperusteinen, mutta verotettava tulos on laskettava kuitenkin maatilatalouden tuloverolain (MVL) mukaan maksuperusteisesti.

Suosittelisin kyllä, että tästä koko maataloustulooverolaista eli MVL:stä, niin kyllähän siitä pitäis oikeesti päästä jollakin aikavälillä eroon ja olla pelkästensä EVL:n piirissä. - - Mulla on vieläkin se rasite, että vaikka meillä olis EVL:n mukainen kirjanpito ja tulos ja tase, niin verot mä maksan edelleen MVL:n mukaisesti eli tavallansa niin kun mä saan veroprosentin EVL:n puolelta, mutta sitten se varsinainen verolaskelma tulee MVL:n puolelta. No joskus siitä on hyötyä, joskus siitä on haittaa, mutta siitä pitäis päästä ihan oikeesti eroon ja mennä yksillä rattailla. H8

Osakeyhtiömuodossahan mennään toisin päin. Siellähän tehdään ensin EVL tilinpäätös, niin kun varmaan tunnet ja sit verotusta varten se korjataan MVL:ksi. H10

Ainakin kirjanpitäjälleen se tuottaa meillä paljon lisätyötä, jonkun verran tietysti lisäkuluakin meille ja jotenkin jos nyt ajatellaan tämmöstä verotuksen vertailtavuutta siihen, että mihinkä se verotettava tulo oikeesti perustuu, niin se ei oikeen oo ollu tätä päivää enää pitkään aikaan. H8

Maatalousyrittysten ulkoiset vaatimukset voivat sekoittaa etenkin niitä maatalousyrittäjiä, joilla on heikompi talousosaaminen. Useat eri tahoille toimitettavat laskelmat ja hakemukset saatetaan kokea työläiksi, mikä voi edelleen vähentää kiinnostusta talousjohtamista kohtaan.

Vielä mikä sotkee, että eri tahoille toimitetaan erityyppisiä laskelmia, että esimerkiksi investointien kohdalla tehdään laskelmia rahoittajaa varten, sitten tehdään laskelmia viranomaista varten investointitukien hakemusten muodossa ja sitten näiden liiketoimintasuunnitelmien muodossa, ja sitten verottajalle ja sitten on vielä ehkä omat laskelmat ja sitten kun näitä on riittävän monta päällekkäistä, niin siinä voi osalla hämärtyä, että mikä on sitten se todennäköisin skenaario ja ne mahdollisimman oikeat luvut ja mikä on sitten ehkä tällänen, jos sekoittuu niin ulkopuolelta tulevia odoituksia. H7

#### 4.3.6 Talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut

Ammattitaitoisella talousneuvonnalla on merkittävä vaikutus maatalousyrittäjien talousosaamisen parantamisessa ja talousjohtamisen lisäämisessä. Haastatteluaineiston mukaan maataloussektorilta puuttuu kokonaisvaltainen ja ammattitaitoinen talousneuvonta. Lisäksi neuvonta on vaihtelevaa ja hajanaista, joten yrittäjät eivät välttämättä osaa tai halua hyödyntää sitä.

Meillähän on tämmönen valtakunnallinen iso neuvontajärjestö kuin ProAgria, joka toimii ihan joka maakunnassa ja niillä on varmaan joka maakunnassa monta talousneuvojaa ja sit meillä on tilitoimistoja ja sit meillä on varmaan yksityisiä konsultteja, jotka kaikki hoitaa näitä maatalouden taloudelliseen raportointiin ulkoiseen ja sitten myöskin sisäisiin juttuihin liittyviä laskemisia. Mutta tavallaan sen alan semmonen isompi verkostoituminen, että voitais tuoda semmosia välineitä. - - Se talousneuvonta on tällä hetkellä jotenki niin hajanaista, että sitten siellä on sitä myös siinä neuvonnassa on varmaan sitä ihan semmosta osaamattomuutta. H3

Semmosta kokonaisvaltaista (talousneuvontaa) ei varmaan oikeen oo, et totta kai löytyy semmosia yksittäisiä palikoita, mutta että ehkä se just se puuttuu semmonen, että se kokonaisuus saataisiin paremmin hahmotettua, kun se kuitenkin juontaa niin monesta asiasta ja sitten siihen täytyis saada ne työkalut. H4

Onko se aina sitten se tarjolla oleva maatalousosaamisen tälläinen analysointi tai tuki, niin onko se sitten riittävän ammattitaitoista ja sellasta, koska ne vaatimukset on muuttunut todellakin tässä lyhyessäkin ajassa paljon niin se, että pysyykö sitten nä-

mä tuen tarjoajat ja opin tarjoajat, niin pysyykö ne ajan tasalla sitten niistä vaatimuksesta. H6

Neuvonta on pitkään keskittynyt tuotannon ympärille ja se talous on jäänyt tälläsen lapsipuolen asemaan. Nyt siihen on viime aikoina ehkä kiinnitetty vähän enemmän huomiota, mutta se on riittämätöntä ja tämän hetkinen taso on kestävä, me tarvitaan selkeää tason nostoa. Ja se koskee, siinä on peiliin katsomisen paikka koko sektorilla, et se ei oo pelkästään sen yrittäjän vika vaan sitten neuvontapalvelut ProAgria, myös yksityiset palveluiden tarjoajat, tutkimus, sitten koulutus, edunvalvonta. - - Toisaalta siellä neuvonnassa on todella hyviä osajia, mut se tason vaihtelu on liian suurta sitten eri toimijoiden ja yksittäisten neuvontapalveluiden, yksittäisten asiantuntijoiden välillä. H7

Aineiston mukaan saatavilla oleva talousneuvonta ei vastaa yrittäjien tarpeisiin. Maatalousyritysten sidosryhmien tarjoama neuvonta vaihtelee heidän omien intressiensä mukaan, mikä ei välttämättä palvele maatalousyrittäjää optimaalisella tavalla. Esimerkiksi tilitoimistot hoitavat lakisääteiset vaatimukset ja raportit keskittyen pääasiassa verotukseen, mutta tarjottu tuki ja neuvonta maatalousyrityksen liiketoiminnan johtamisessa vaihtelee tilitoimistoittain.

Mitä haasteita, niin myöskään sitten puhutaan heti nämä kaikki kirjanpitoimistot, ProAgria, niin nämä keskittyy verotukseen, niin sieltä ei saa tukea tilat sille, siellä vois olla valtava potentiaali, jos tunnuslukuja analysoitais tiloille, niin se, tilat on yksinään tässä talousjohtamisessa. Tilat, jotka on ollu vuosikymmenet neuvonnan piirissä ja joilla on ollu hyviäkin juttuja, niin taas ne ei saa tukea sieltä toimijoilta, että kyllä se on siinä vastuu näillä niin sanotusti neuvonnallakin. - - Se ois helposti pantavissa kuntoon, jos siellä näillä tilan yhteistyökumppaneilla olis kiinnostusta asiasta. H5

Ei ole oikein siis todella kovan luokan osaamisneuvontaa ei ole, että lihatalon talousneuvonta on tietenkin sitä, joka pyrkii ja tähtää siihen, että kasvat ja tavallansa tuotteen laadulliset ominaisuudet olisi huippuluokkaa, se tähtää siihen tietenkin. Ja kirjanpitiäjät he ovat tietenkin ammattieettisesti velvollisia tekemään työnsä oikein lain asetusten mukaisesti, mutta he ei tavallansa se kyseenalaistavuus sen kirjanpidon suhteen ja tiettyjen verotuserien suhteen niin ei sitä uskallusta oikein tahdo olla näillä toimistoilla ja yleensä niin operatiivisella tasolla työllistettyjä, niin semmoisten isojen linjojen veto niin sitä ei ole tällä alalla, häviävän pienessä määrin. Ja sitten pankeilla on puhtaasti omat näkökulmansa. H8

Ne kumppanit, joita esimerkiks näillä meidän nautatiloilla on, niin ne on kans hyvin laajalla kirjolla olevia. On sellaisia tilitoimistoja, jotka tekee juuri sen pakollisen ulkoisen laskentatoimen raportit ja that's it. Ja sitten on toisessa päässä niitä tilitoimistoja, jotka todella auttavat ja sparraavat sitä yrittäjää. Ja jos olet itse hieman epävarma ja sitten sulla tilitoimistokumppani on semmonen, joka tekee vain sen minimin, niin kyllä silloin yrittäjänä on todella heikoilla. H9

Näistä sidosryhmistä esimerkiks tilitoimistot on jo, heidän tietyllä tavalla perus dna:ssa on jo se verottajan palvelu eli tavallaan asiat tehdään niin kuin verottaja vaatii. - - Ja siihenhän kun nää pääsidosryhmät tilitoimistot on keskittyneitä, että eihän ne silleen jos päätarkeite sanon, niin eihän tilitoimisto tänä päivänä vielä kauheen hyvä kumppani oo siinä liiketoiminnan johtamistyössä yrittäjän näkökulmasta vaan nimenomaan ehkä siinä ulkoisessa kirjanpidossa tai ulkoisen talouden puolelta. H12

Puutteellisen talousneuvonnan lisäksi markkinoilla ei ole tarjolla riittävästi maatalouden ominaispiirteisiin ja tarpeisiin soveltuvia työvälineitä, mikä osaltaan rajoittaa talousjohtamisen hyödyntämistä maatalousyrityksissä.

Ehkä valtamassassa, niin meillä ei vielä oo niitä välineitä täällä, et pystyttäis kovin paljon auttamaan. Maitorintamalla käsitys on se, että ei oo tällä hetkellä minkäänlaista työkaluja sen puolen keskustelujen käymiseen, että ja sitte kolmantena näitten kirjanpitoimistojen, teurastamoiden ja meijereiden lisäksi on sitte tietysti rahoittajat, ja se vähän vaihtelee varmaan rahoittajittain, että minkälainen heidän sparrailu taloudenpidosta on tonne tuottajien suuntaan, että siellä on erilaisia välineitä, mitä pankit raportoi tuottajille tuloksista ja muista ja se riippuu ihan siitä pankista ja ihan pankin henkilöstäkin, että käydäänkö niitä läpi vai lähtee se esimerkiksi postissa vaan sinne asiakkaille. H2

Sellaiset työkalut, jotka tuottaisi johdon raportoinnin kaltaisia mitä yritysmaailmassa yleisesti on tällasta johdon raportointia ja KPI-mittareita kuukausittain ja juoksevasti, niin tämän tyyppiset pitkälti puuttuu maataloudesta ja sitten vielä osittain se haaste, et ei osakeyhtiötkään, joilla kirjanpitoimisto tai muu tekee ja siellä on sitten tällaisia yleisiä ohjelmistoja, mutta sitten nämä tuet ja muut tuo vielä siihen sitten oman voisko sanoa mausteen tai haasteen, että ne ei välttämättä niitä ei oo sovellettu riittävästi maatalouteen, jotta niistä ennustetyökaluista mitä on ehkä sähköisesti onlinepalveluina, niin ne ei välttämättä sitten sovellu tai vaatii sitten viitseliäisyyttä tai sitten Excelin pyörittämistä. H7

Toki sitten tietysti yks on se, että ne välineet ei tällä hetkellä mahdollista myöskään kaikkia niitä maataloudessa hyödyntävien informaatioiden yhdistämistä, et siellä on kumminkin toiminnan data ja talousdata eri paikoissa, et toinen löytyy kirjanpito-ohjelmistosta ja toinen löytyy sitten tuottajien puolelta ja sielläkin voi olla vielä eroja, että onko ne jollain lypsyrobottoimittajalla ne tiedot vai missä, niin sekin on tavallaan yks haaste, että tieto on sirpaloitunut maailmalle. H12

Kaikki maatalousyrittäjät eivät ole valmiita maksamaan talousneuvonnasta, jos he eivät koe saavansa riittävän ammattitaitoista palvelua, mikä ei ole talousosaamisen kehittämisen kannalta suotuisa asia.

No siinä voi olla sitä haastetta joo, että tavallaan sitä ei tunneta niin konkreettiseksi sitä, kun sä maksat sitä ylimääräistä talousasiasta jotakin, niin sehän voi äkkiä aika paljonkin maksaa ja se koetaan sitten ylimääräisenä kuluna, että se vois just tämmöisessä maatalouskuviossa olla kyllä haaste, että saa maksamaan. H4

Kaikki ei oo valmiita siitä maksamaan, toisten mielestä se on kustannus ja toisten mielestä se on investointi. Ja se on tietysti sellainen, että kun muutos ei tietysti oo nopeaa, että jos nyt kuulee jostakin, että sun rehuhyötysuhde on liian heikko ja että suhteessa muihin niin sä käytät nyt liikaa rehua, niin sen jälkeen pitää ruveta toimintaansa kehittämään muutenhan siitä tiedosta ei oo mitään hyötyä, niin sitten pitää olla valmis toteuttamaan niitä asioita, mitä siinä sitten ilmi tulee siinä talousanalyysissä. Ja jos se jää edelleenkin tällanen analyysi laatikkoon tai tietokoneelle, niin sen jälkeen se tuntuu turhalta, että no sinne meni viimeksikin mä maksoin siitä paljon eikä siitä ollu mulle mitään hyötyä. H6

Jos yrittäjä ei oikein osaa arvioida, et onks tää palvelu niin hyvää, kun se pitäis olla ja sit varsinkin, jos tuntuu, että se ei häntä riittävästi auta, niin voi olla, että maksuhallukkuuskin on sitten aika alhainen. H9

Ne näkee sen kustannustekijänä hyvin pitkälti ja se, että nykypäivän kotieläintilalle, joka on kehittynyt, niin sinne lähtee joku neuvoja tai asiantuntija paikkeille, niin se oikeesti on todella haastava paikka ja tietysti historiallisista syistä, niin maatila on tottunut ostamaan vaikka talouden puolelta näitä laskelmia elikkä sitä paperin palaa, jossa on paljon numeroja. Ne ei ole koskaan tottunut ostamaan sitä asiantuntijaa tai sitä sparraria tai sitä toista mielipidettä ja tää on se haaste. H2

## 4.4 Maatalousyritysten talousjohtamisen kehittäminen

### 4.4.1 Talousosaaminen ja asenne

Maatalousyritysten talousjohtamista tulisi kehittää, koska talousjohtamisen avulla yritys tietää miten se menestyy ja pystyy reagoimaan poikkeamiin ajoissa. Aktiivisen talousjohtamisen myötä maatalousyritysten toiminnasta tulee ennakoivaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista.

Mun mielestä se suurin hyöty on se, että yrittäjä tietää joka hetki, missä se firma menee. Eli siellä on se aktiivinen seuranta, mittaristo näyttää erinäköiset on se liikennevalot tai jotain muita, millä nähdään mobiilisti puhelimesta tai tabletilta tietokoneelta sitä mukaan, kun dataa päivittyy, niin nähdään, että onko se kehityssuunta ylös vai alas päin ja mikä tärkein, niin on mahdollisuus kyky reagoida asioihin. H1

Isoin hyöty on siinä, et siitä tulee ehkä siitä koko maatilán kehittämisestä ja bisneksen pyörittämisestä suunnitelmallisempaa elikkä se antaa siihen mahdollisuuden ja työvälineet, jos sen ottaa haltuun. Ja verrattuna nyt, et nyt mennään vähän sillain lillutaan vedessä ja ollaan tuuliajolla tai mennään siihen suuntaan, mihinkä naapurikin menee, niin tää tapa on huono ja siitä pitäis päästä eroon. H2

Kyllähän se (talousjohtaminen) huomattavasti sujuvoittaa sitä, kun pystyy toimimaan niitten omien strategioittensa mukaisesti ja rahat riittää, eikä niin, että tehään niitä asioita, mihinkä just ja just pystytään ja kyetään, että antaa varmaan semmosta rauhaa ja toisaalta varmasti enemmän taloudellisesti oikeita päätöksiä. H3

Kuten tulokset maatalousyritysten talousjohtamisen haasteista osoittavat, yrittäjien osaamisella ja asenteella on merkittävä vaikutus taloustiedon ja laskeutamenetelmien hyödyntämiseen. Maatalousyrittäjien talousosaamista ja asennetta talousjohtamista kohtaan tulisi kehittää, jotta maatalousyrittäjät olisivat kiinnostuneita yrityksensä taloudesta ja halukkaita käyttämään aikaansa talousasioihin ja osaamisensa parantamiseen.

Kyllä siihen (talousjohtamiseen) täytyis saada semmonen palo ja sun täytyis siihen itte varata se aika ja kerta kaikkiaan paneutua siihen ja ottaa siihen aikaa. H4

Tietyllä tapaa myös sitten sen verran pitää olla omasta kirjanpidosta kiinnostunut, että heti kun joku pökkää sut yöllä hereille, niin sä pystyt kymmenen keskeistä lukua sanomaan omasta taloudesta. Sanotaan, että omaa taloutta pitää niin paljon kunnioittaa ja vaalia, että keskeiset asiat sieltä pitää itte tietää aina. H8

Mä tiedän semmosiakin tapauksia, joille tilitoimisto sanoo, että sun pitäis tehdä näin ja sun ei saa tehdä näin tai että koska rahat riittää ja koska ei, ja se ei oo mun mielestä talousjohtamista ollenkaan, että annetaan tilitoimistolle se, että kyllä sen yrittäjän pitää tietää, että mihinkä sillä rahat riittää ja mihinkä ei. H11

Koulutuksilla voidaan parantaa maatalousyrittäjien talousosaamista, joten koulutusten tasoon ja houkuttelevuuteen tulisi panostaa. Maatalousalan tutkimukseen valmistavien koulutusten tulisi keskittyä riittävästi talouteen käytännön tasolla, jotta varmistutaan tulevien maatalousyrittäjien talousosaamisesta. Lisäksi sidosryhmien tarjoamien talouskoulutusten tulisi olla laadukkaita ja mie-

lenkiintoisia, jotta maatalousyrittäjien kiinnostus oman talousosaamisensa kehittämiseen kasvaisi koulutustarjonnan avulla.

Koulussa pitäis painottaa enemmän käytännön taloutta, että tuoda omana juttuna tämä paremmin, että ei nyt lasketa pelkkiä katetuottoja. - - Aika paljon lasketaan katetuottoja ynnä muuta tai semmonen käsitys on, ja vähemmän keskitytään just esimerkiksi tähän, että miten maksuvalmius, mitä se tarkoittaa, mitä se on ja miten se käytännössä tilatasolla toimii. H5

Sitä pitäis ehkä jossain määrin pitää tommosta akatemiatyyppistä osaamista tämmösiin talouden koulutuksiin, niin sitä pitäis pitää vähän pakollisena elementtinä, et niitä käytäis vähän tämmösiä auktorisointikoulutuksia vaikka aika ajoin, et ne ei unohtuis ne asiat ja siellä tulis uusimmat tuulet aina esille ja niitten pitäis olla niitten kouluttajienkin päteviä ja kouluttajina mielenkiintoisia, et niitä jaksaa sit maatalousyrittäjät kuunnella. H12

Itte yrittäjien pitäis kouluttaa itseänsä näis talousasioissa ehdottomasti paljon enemmän. Ja siihen pitäis näitten niin lihatalojen kuin meijereiden ynnä muiden tahojen yhä enemmän patistaa yrittäjiä, että tää talouden osaaminen niin se pitää saada kuntoon, että tulevaisuudessa kun tää menee tähän, että nää tilat vaan kasvaa ja keskittyy, niin se tulee yhä tärkeämmäksi tää talouden johtaminen. H11

Osa haastateltavista on sitä mieltä, että yrittäjien tulisi kehittää talousosaamistaan opettelemalla kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteet, sillä se auttaisi tulkitsemaan yrityksen taloudellisia raportteja ja ymmärtämään talouden lainalaisuuksia.

Siitä on tiettyjä hyötyjä, kun sen kirjanpidon osaa ja kyl se hienoo on se kirjanpitoaito, mutta eihän sitä nyt sitä kirjanpitoa tarvi sen takia tehdä, mut täytyis vaan raaskia se muuten opetella ne taseen periaatteet ja toi, et aika simppeleitä ne kuitenkin on, mut siinä se taito tietysti joku tilinpäätöksen tekotaito ja ynnä muu, että ehkä osaa paremmin lukea. H4

Jokaiselle tilalle pitäis olla se, että pitäis itte tehdä kahdenkertainen kirjanpito, opetella tekemään itte kahdenkertainen kirjanpito siihen tilalle. Se aukasee ne asiat siellä, että mikä vaikuttaa mihinkäkin. Mä oon sen itte kokenu mut pani jo vanhemmat tekemään silloin ennen ku mä tilan otin niin sen kirjanpidon ja itte opettelin sitä sitten. Ei sitä yliopistos oppinu. H11

Maatalousyrittäjät voisivat myös kehittää talousosaamistaan ja laajentaa näkökulmiaan olemalla aktiivisesti mukana erilaisten toimijoiden tapahtumissa sekä alan sisällä että sen ulkopuolella.

Suosittelisin kyllä kaikille maanviljelijöille, että olisivat mukana muussakin kuin MTK:n toiminnassa tai siinä jos on maidontuottaja niin meijerin toiminnassa tai lihatalon. Pitää olla muitakin foorumeita ja hyviä foorumeita on Suomen yrittäjät ja ennen kaikkea Suomen perheyrittäjien liitto on erittäin hyvä kanava hankkia tietoa, koulutusta. - - Niin saa sitä perspektiiviä, saa enemmän sidosryhmiä meidän alan ulkopuolelta eli tavallansa sitä sparrausta myös sillä tavalla, että voidaan ottaa muitakin arvoja kuin se, että kuinka meidän naudat kasvaa, mitä ne syö. Voidaan ottaa paljon muutakin siihen päivittäiseen, viikoittaiseen ajatteluun mukaan. H8

Yrityksiä vaivaa tietynlainen tilasokeus, että kun on aina kateltu sitä omaa toimintaa ja omaa ympäristöä ja jos ei käydä koulutuksissa tai verkostoiduta, niin ei tiedetä paremmasta ja se on aika vakava tauti. Ne yrittäjät, jotka on aktiivisia monessa mukana

ja kollegoiden kanssa juttelee asioista, niin kyllä niillä sitten on aika hyvin tietoa siitä, että miten asioiden pitäisi olla ja ehkä alkaa toteuttamaan niitä. H1

#### 4.4.2 Taloudellinen raportointi ja seuranta

Etenkin yksityisten maataloudenharjoittajien taloudellinen raportointi on tällä hetkellä puutteellista, joten heidän taloudellista raportointiansa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin tulisi kehittää. Vaikka suurin osa maatalousyrityksistä ei ole yksityisinä maataloudenharjoittajina velvollisia laatimaan tilinpäätöstä, olisi se kuitenkin suotavaa talouden hallinnan kannalta etenkin suuremmille yritysille.

Taseen laadinta ja se taseajattelu on puutteellista, mut sitä ei ole pakko tehdä. Elikkä taseita tehdään siinä vaiheessa, kun lähetään tekemään investointisuunnitelmia ja niiden pohjalte pitää tehdä ihan käyvän arvön tase, niin siinä kohtaa se taseen laadinta tehdään, mutta se ei tule kirjanpidosta suoraan automaattisesti. Jos on miljoonien liikevaihto, vaikka ei ole osakeyhtiö, niin kyllä se on talouden hallinnan ja seurannan perusedellytys, että se on ihan oikeesti tehty kuin yritykselle, et siellä on tuloslaskelma ja tase siitä huolimatta rakennettu. H1

Ois aika tärkeätä, et pystyttäis jonkinnäköinen tase rakentamaan myös näille maatalouden kakkoslomakkeen puolen maataloille. Se ei tarvi olla mikään juuri sellainen kuin osakeyhtiömuotoisten mautilojen virallinen tase, vaan se on enemmänkin ehkä sellanen johdon laskentatoimen tase, et ne hahmottais sen paremmin, et missä se heidän raha tällä hetkellä on ja minkälaisessa muodossa sitä rahaa on aikoinaan sinne otettu, et omassa vai vieraassa. H2

Varsinkin taseen laatiminen olisi tärkeää, jotta voidaan hahmottaa esimerkiksi vieraan pääoman määrää ja sen suhde poistamattomaan hankintamenuon. Tase helpottaa talouden hallintaa ja seurantaa myös tulevia sukupolvia ajatellen, jotta yritys voisi kehittyä sukupolvelta toiselle.

Sanotaanko sitä nyt taseen seuraamiseksi, että tosiaan se, mitenkä lainamäärä kehityy ja ennen kaikkea, mitenkä kehityy lainamäärä suhteessa poistamattomaan hankintamenuon. Karneimpia esimerkkejä on se, että ollaan tekemässä sukupolven vaihdosta, tämä on ihan elävästä elämästä, tilalla on velkaa 1,5 miljoonaa ja poistamaton hankintamenu on alle 500 000 ja sehän tiedetään, että seuraava sukupolvi maksaa puoli miljoonaa edellisen polven velkoja, niin mun mielestä järkyttävää, että tässä tilanteessa edes ehdotetaan seuraavalle polvelle sukupolvenvaihdosta, kun on itte tehny seuraavan sukupolven aloitustilanteen lähes mahdottomaksi. H6

Kun meillä on tulos/taselaskelma, niin me osataan peilata tavallansa jokaisen liikkeen vaikutus siihen meidän yrityksen talouteen ja meidän taloudelliseen ja rahoituskelliseen asemaan. H8

Lisäksi merkittävä kehitysaskel olisi, jos maatalousyritysten taloudellista raportointia ja seurantaa tehtäisiin säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Maataloudenharjoittajien vapaaehtoinen siirtyminen arvonnisäveron ilmoittamiseen kuukausittain toisi heille mahdollisuuden seurata talouttaan tiheimmin nykyisen yleisesti käytäntönä olleen kerran vuodessa tapahtuvan seurannan sijaan.

Kuukausialvi, se ois iso juttu. Sillä tulis sitä tietoa ja paremmin näkis sen tilanteen. Se kun sitä budjetointiakaan ei oo olemassa kuin pienellä osalla tiloja, niin mä luulen,



että se ei sen takia sitä ei oo, että se puuttuu semmonen tiheämpi data ja ois vertailujaksoja. H5

Varmasti esimerkiksi kuukausialviin siirtyminen jo vähän pienemmälläkin tilalla voisi tehdä sellaista jäntevyyttä, et sais aina niitä checkpointteja, et miten nyt meni ja mitä on edessäpäin. H9

Talouden seuraamisesta esimerkiksi kuukausitasolla, niin siitä tulisi tehdä se uus tavoitetila ja pyrkiä siihen, että se maatala toimittaa saadut laskut ja maksetut laskut kuukausittain kirjanpito toimistolle, josta tulis edes sellainen kuukausittainen väliajo sit maatilalle, jolloin siinä päästäis vähän lähemmin kiinni siihen, et missä nyt mennään ja sen jälkeen jos tohon päästäis, niin sit päästäis kehittämään sitä koko prosessia ja sitä talousjohtamista. H2

Arvonlisäveron kuukausi-ilmoittamiseen siirtyminen voisi helpottaa myös budjetin laatimista, mikä on tärkeää talousjohtamisen kannalta. Yksi budjettia aktiivisesti hyödyntävä maatalousyrittäjä näkee budjetoinnin helppona talousjohtamisen työvälineenä, jota kannattaa hyödyntää kassanhallinnassa.

Se tuo sen mahdollisuuden sitten taas luoda sitä budjettia, koska kun on tämä kuukausiseuranta, niin se antaa mahdollisuuden meille rakentaa budjettia. Budjetin rakentaminen on tosi helppoa, koska sulla on muutama ja pitkä historia taakse päin, niin näkee tietyt toistuvuudet ja sitten pystyy ennakoimaan aika helposti siihen, että minkä rivin kohdalla nyt ehkä tulee sit tänä vuonna muutosta. Se budjetointi on erittäin helppoa, jos suoraan sanotaan, kun sen vaan ottaa työkaluksi. - - Ihan kassanhallinnan työkaluna toimii meillä myös tämä budjetti. H8

Haastatteluaineiston mukaan taloudellista raportointia maatalousyrittäjien näkökulmasta tulisi kehittää niin, että taloudellinen informaatio olisi esitetty riittävän yksinkertaisesti ja tiivistetysti esimerkiksi tunnuslukujen ja havainnollistavien graafien muodossa. Tunnusluvuissa tulisi yhdistyä tuotannollinen ja taloudellinen informaatio, minkä avulla oman yrityksen taloudellinen tilanne olisi helpompi hahmottaa.

Sen pitäis olla tietyllä tavalla tiivistä, et se ei sais olla liian laajaa, mutta sit se pitäis olla graafisesti mun mielestä auki pureskeltua, että se graafisuus monesti kertoo kuitenkin enemmän, kun se allekkain olevat numerorivit. Ja sit se pitäis olla jollain tavalla yhdistettyä siihen toiminnan dataan tai tuotannon dataan, että se et kumpikaan ei itsessään kerro aina riittävästi siitä liiketoiminnan tilasta vaan sitten yhdistää näitä tekijöitä saadaan parempi tieto irti niistä vaikuttavista periaatteista. H12

Aika usein nämä maatalouden ohjelmat suoltaa vaan, pistää rakseja ruutuun, niin sieltä tulee kymmeniä sivuja tulosteita ja sitten sinne hukkuu kaikki olennainen tieto. Maatalousyrittäjillä tulis olla käytössä tiivistetysti, niin näitä ihan mittarien muotoon graafeja, et missä mennään ja sitten tärkeimmät tunnusluvut ja sitten jättää sellaiset pitkät laskelmat, jotka näyttää ristiriitaisia tuloksia, niin jos niitä ei oikein osata, jos yrittäjä ei oo syvällä näissä asioissa, niin sieltä voi sitten päätyä erilaisiin tulkintoihin. Sitten kun on kymmeniä sivuja tulosteita, niin harva jaksaa paneutua riittävästi ja pystyy näkemään sieltä, että mikä on nyt olennainen tieto ja mikä ei. H7

No tietysti aivan keskeiset tuotannon tunnusluvut, niiden kehitys, mihin suuntaan ollaan menossa, ja tietysti se mahdollisimman hyvä reaaliaika sit ois varmasti tärkeä. Ja sitten vielä yks se, että mikä on sen tuotannon ja talouden yhteys, koska ei ne ole erillisiä asioita, ne on hyvin tiiviisti yhteydessä toisiinsa. H9

Pitäis ne tuotot ja kustannukset esittää per kilo tai per erä ja niin, että esimerkiksi jos sulla olis, jos sä saisit näin paljon enemmän esimerkiksi lihaa ja näin ja näin paljon vähemmällä rehulla, niin mitä se tarkoittaa sun vuosiansioihin. Eli se pitäis semmoisille, jotka ei oo näihin perehtynyt ja näitä laskelmia käyttänyt tai kattonut tai luke-  
nut, niin niille ei välttämättä, että vaikka kuinka kertoo, niin se ei aukee, et se pitäis olla niin perusteellisesti, että yleensä silloin ne tajuaa, kun niille sanoo, et paljonko sä menetät tai paljonko sä saat, jos sä teet asiat toisin. H11

Aiempaa menestystä kuvaavien tunnuslukujen ja mittarien ohella on tärkeää ennustettavuus, jotta poikkeamiin voidaan reagoida riittävän ajoissa. Siksi olisi tärkeää kehittää myös ennustetyökaluja maatalousyriyten talousjohtamisen tueksi.

Sitten se, että mihinkä suuntaan ollaan menossa, että riittävän aikaisin tulis signaalia ja sellainen ehkä iso sitten tulevaisuuden haaste on nimenomaan siinä, että me tarvitaan ennustetyökaluja, et se ei riitä että se on se peruutuspeili kunnossa ja luvut oikein edeltävältä vuodelta, vaan siinä pitäis yhdistää sitten pitkin vuotta tietoa ja siten näiden mittarien pitäis näyttää ennustetta, että mitenkä menee loppuvuosi ja seuraava ja vähän kauemmaksikin, jolloinka niihin korjaaviin toimiin sitten tai muutoksiin päästäis paremmin käsiksi ja miettimään riittävän varhaisessa vaiheessa, että pystyykö tai niin tekemään ensinnäkin analyysiä ja sitten kartoittamaan vaihtoehtoja ja tekemään niitä pienempiä ja lopulta vähän isompia ratkaisuja. H7

Ehkä sitten sen lisäksi, et siellä kuvattais vaan pelkästään mennyttä, niin sen pitäis olla myöskin tulevaisuuteen luotaavaa. H12

Monet haastateltavat korostivat myös taloudellisen vertailutiedon merkitystä eli taloudellinen raportointi tulisi rakentaa niin, että maatalousyriytkset ovat ominaisuuksistaan riippumatta vertailukelpoisia keskenään talouslukujensa valossa. Vertailun myötä maatalousyriytkset osaisivat arvioida omaa kannattavuuttaan suhteessa muihin ja asettaa toiminnalleen tavoitteita.

Tietysti yks, mikä pitäis olla niin vertailua. Mä luulen, että semmonen pelkästään nämä, jos esitetään vain tilan omat tiedot, se ei riitä, vaan se pitää olla vertailuna ja siihen pitäis saada sitä vertailuaineistoa, niin sitten pystyis hahmottaan. - - Se yks ongelma on siinä, että kannattavatkin maatilat ajattelee, että he on kannattamattomia sen takia, koska ei oo vertailutietoa eikä ymmärretä sit välttämättä ei sillä tavalla hahmoteta eikä oo tarvinnut, niin se vertailutieto tois sen, että vois olla tyytyväinen ja sitten toisaalta niin vois olla myös tyytymätön. Molemmin päin, että tulis tavoitteita. Ja paras neljännes, puolet, mihin prosenttilukuun sijoittuu siinä, niin se tois paljon lisäarvoa. H5

Meidän on vaikee vertailla johonkin muuhun yritykseen, että miten meillä menee. Tärkeintä, et pystyittäis tuomaan johonki vastaavan tyyppisiin yrityksiin esimerkiksi sitä vertailua. H3

Nähdään se heikoin neljännes ja paras neljännes tuotoksista, niin se, että kun ne muuttaa rahaksi, että paljonko silloin menettää rahaa tai saa rahaa, kun oot siellä heikoimmassa neljänneksessä ja parhaimmassa neljänneksessä, elikkä että tulis se tavoiteasetanta, et miks siihen parhaimpaan neljännekseen pitäis pyrkiä. H11

Varmaan ehkä jossain määrin myös vertailtavaa. Tokihan pitää muistaa, et sit kun verrataan maatalousyriyksiä keskenään niin siellä vertailua vaikeuttaa sitten monet tekijät, että maantieteelliset sijainnit ja toiminnan kokoluokat ja sit siellä voi olla sivutoimintoja maatalouden sisällä, mitä ei tavallaan siitä tuloslaskelmasta käy ilmi, että

siellä on jotain ajetaan taksia tai tehhän jotain maansiirtoja tai jotain muuta, että vertailtavuus ei oo ihan tavallaan niin helppo, mut kyl sitäkin pystyy lisäämään. H12

#### 4.4.3 Suhteet sidosryhmiin

Haastatteluaineistosta ilmenee, että maatalousyrittäjien tulisi vaalia hyviä suhteita sidosryhmiinsä, sillä neuvottelut esimerkiksi investointeihin liittyen hoidetaan tavallisesti kolmikantaisesti maatalousyrittäjän, rahoittajan ja tuotantosopimuskumppanin kesken.

Tietenkin tämä on nykyään täysin tällästä kolmikantaneuvottelua, kun puhutaan maatalouden tuotantorakennusinvestoinneista. Siinä on ehdottomasti se teurastamo mukana, koska sieltä tulee se tuotantosopimus. Teurastamo on mukana, siinä on mukana tuottaja ja pankki, ja tämä on pyhä kolminaisuus, että jos on vaikka jostakin sikalainvestoinnista kysymys, niin ehdottomasti me keskustellaan teurastamon kanssa siitä, että onko he samaa mieltä, että se on juuri tämä yrittäjä, joka nyt investoi tähän ja laajentaa tuotantoansa, koska meille kaikista tärkein, yks tärkein vakuus koko sille toiminnalle ja lainan myöntämisen ehto ja edellytys on tuotantosopimus sellaisen teurastamon kanssa, johonka me uskomme. H6

Mä itte oon yrittänyt markkinoida tätä ajatusta siitä, että meillä on tavallansa se bisnesplääni, meillä on tilan strategia ja se on tavallansa alustana siihen keskusteluun, mikä on avoinna teurastamon kans ja sama alusta on avoinna pankkiin päin ja meille yrittäjänä. Me tavallansa kaikki kolme vaikutamme tähän bisnesplääniin toteutukseen ja sinne strategian, et onks se kuinka relevantti ja onko se mahdollinen toteuttaa siten liiketaloudellisesti, että kaikki kolme vaikuttaa siihen. - - Tavallansa tätä tämmöistä kolmikantaista avointa työpöytää mä kaipaen tähän. H8

Hyvän ja avoimen rahoittajasuhteen avulla maatalousyrittäjien on helppompaa saada toiminnalleen rahoitusta, joten maatalousyrittäjien tulisi kehittää hyvät välit pankkinsa kanssa. Rahoittajat arvostavat yrittäjien avoimuutta ja osaamista sekä tukevat heitä neuvonnan avulla.

Nykypäivän fiksit rahoittajat haluaa, että tuottaja kertoo kaiken, mitä tilalla tapahtuu ja tulee rohkeesti silloin, kun tilaa meinataan kehittää, niin tulee rohkeesti niillä omilla ajatuksillaan omilla rahoitustarpeillaan sinne ja vain perustelee niitä tarpeita, että mistä tää johtuu ja elää sit sen sovitun mukaisesti. H2

Ei nykyään pankista saa mitään rahaa, jos sä meet ja sanot, et nyt mä tarttis 50 000 euroa, niin vaikka sulla ois minkänäköiset miljoonan vakuudet, niin et saa rahaa, et kyllä pankit vaatii kuitenkin aika tarkat perustelut ja laskelmat. H3

Se ylipäänsä se rahoituksen saamisen yks tärkeimpiä edellytyksiä on se mihinkä mä viittasin on se tuotannollinen osaaminen ja paljonko niitä kiloja tai litroja syntyy per yksikkö ja sitten taas toisaalta se, että mikä on sen taloudellisen johtamisen taito. H6

Mä haluan tässäkin kohtaa korostaa sitä hyvää tavallansa sitä rahoittajasuhdetta, koska hyvä rahoittajasuhde on myös se, että sä saat sieltä rahoittajasuhteen kautta myös sitä sparrausta siitä, että missä sun pitäis tavallansa talouslukujen puolesta kehittyä ja sitä kautta parantaa sitä rahoituksellista asemaa. H8

Rahoittajalle halutaan kertoa rehellisesti sen toiminnan todellinen tulos hyvine ja huonoine asioineen, jotta sit jos joskus on isompia rahoitustarpeita, niin niitten ei tartte koskaan sen pidemmälle pohtii, kun he tuntee sen tilanteen. H10

Pankit arvostavat pitkiä asiakassuhteita ja hyvä rahoittajasuhde korostuu etenkin sukupolvenvaihdoksessa, jolloin uusi sukupolvi kannattaa tutustuttaa rahoittajaan riittävän ajoissa ennen sukupolvenvaihdosta.

Ja tässä nähdään taas sitten se pitkien asiakkuussuhteiden merkitys, että kyllähän sellaiset tilat, jotka on ollu asiakkaana jo pari edellistä polvea, niin kyllähän se luottamus on syntynyt ja vaikka sitten tosiaan se polvi vaihtuu, niin kuitenkin se todennäköisesti seuraava polvikin on tullut jo jollakin tavalla tutuksi siinä tapaamisten aikana ja muuta. Ja tommonen kannattaa tehdäkin, että seuraavaa polvea tuodaan tutuksi pankkiin päin sitten jo hyvissä ajoin. H6

#### 4.4.4 Talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut

Talousneuvonnan kehittäminen on tärkeää, sillä monet maatalousyrittäjät tarvitsevat tukea osaamisensa parantamiseksi. Monesti yrittäjät toteuttavat samoja toimintatapoja vuodesta toiseen, joten ulkopuolisen neuvonnan avulla he voivat saada uusia näkökulmia liiketoimintansa kehittämiseen.

Se ratkaisu monesti etitään siihen sillä samalla perspektiivillä, et se on se lyhyt aika-väli, vaikka totuus on se, et jos sä istuisit alas tiiätkö rauhassa pari kertaa vuodessa ja lähtisitkin muodostaa sitä sun kassaa pidemmälle aikavälille, niin sä voit herätä siihen aamuun pohtiaksesi, et miten sä voisit sitä liiketoimintaa kehittää. - - He tarvitsevat siihen ulkopuolista apua, koska se ei synny sieltä, jos 20 vuotta oot johtanut jollain tavalla liiketoimintaa, niin ei se vaan joku tiistaiamu se yrittäjä herää, että vau nyt mä alankin vetää toisella tavalla. Ei sitä tapahdu, vaan he tarvii siihen osaamisen kehittämisen tukea. H12

Jos näitä asioita vaan pyörittelee siellä omassa päässä, niin aika vähän saa aikaan, et kyl se jotenkin ihminen sen täytyis jonkun kans sitten puhua näistä asioista kuitenkin ihan koko ajan säännöllisesti ja jonkun pitäis vähän sua tavallaan pakottaa taikka ainakin haastaa ja potkia, että ei se omassa pääkopassa pyörittämällä, niin se ei lähde ne asiat korjaantuun. H4

Se olis sillä lailla hyvä, kun joku toinen kertoo sen, mitä hän näkee siitä paperista, koska silloin ei oo sitä, että selittää itselleen vaan joku toinen, joka on ulkopuolinen asiantuntija, niin hän kertoo sen asian. H6

Kuten todettu, talousneuvonnan lisäksi maatalousyrittäjien tarpeisiin vastaavia talousjohtamisen työkaluja ei ole riittävästi saatavilla. Maatalousyrittäjien talousjohtamista tulisi kehittää tarjoamalla heille maatalouden erityistarpeet huomioivia työvälineitä, joiden avulla maatalousyrittäjien kiinnostus talousjohtamista kohtaan voisi lisääntyä. Koska yrittäjien talousosaaminen vaihtelee, tulisi yksinkertaisten työvälineiden ohella tarjota kehittyneempiä versioita edistyneemmille osaajille.

Meidän pitäis pystyä alana vaikuttamaan, et sinne tulis niitä työvälineitä näillekin tiloille, jotka ei vähät välitä tai jotka vierastaa totaalisesti talousasioita, että he pystys saamaan parempaa informaatiota siitä omasta maatilasta niin taloudenkin osalta ja jolloin sitte heille tulis helpommaksi omaksua tätä taloutta ja talousjohtamista sit nyt sieltä kautta. - - Tää on välineiden ja ajatusmaailman kehittämistä siellä tuottajalla ja mä uskon, et kun niitä alkaa sinne tulemaan ja ne välineet mahdollistaa näitten vaikeiden numerojen muuttamista ymmärrykseksi, niin kyllä me saadaan sitä kiinnostusta sitte perehtyä tähän talouteen ja sieltä kautta saadaan näitä työvälineitä ja apuvälineitä siihen talousjohtamiseen ja maatilalan kehittämiseen. H2

Nykyään kuitenkin on ihan tämmöstä tekoälyä, pystyy asioita laskemaan, niin luulis tai ajattelen, että pitäis pysytä tuomaan semmosia riittävän yksinkertaisia talouden välineitä niin, että saadaan joku luku, ja sitten pystytään siitä ihan muutamalla tekijällä kattamaan, että mistä tää johtuu ja mitä asioita pitäis tehdä toisin. H3

Ohjelmia ja apua on saatavilla, mut vielä täytyy paljon kehittyä systeemien, että ollaan riittävällä tasolla ja tarvitaan tällaisia matalan kynnyksen työkaluja, jotka olis koko porukan käytössä, ja sitten tarvitaan samalla sitten kehittyneempiä versioita niille, jotka on jo pitkään seurannut taloutta ja tehnyt sisäistä laskentaa ja pyörittelleet näitä asioita, niin heille pitäis sitten olla kehittyneemmät työkalut. H7

Puutteellisesta talousneuvonnasta ja talousjohtamisen työvälineistä huolimatta maatalousyrittäjällä on itsellään kuitenkin pääasiallinen vastuu talousosaamisestaan ja sen kehittämisestä riittävälle tasolle.

Kyllä se vähän on niinkin, että jokaisen täytyis tavallaan ehkä jossain määrin tehdä itse ne työkalut, koska myöskin se, että sä kaivat sitä tietoo, niin siinähan sä sitä analysoit samalla ja pohdit sitä ja pureudut siihen ja sun muuta, että ei sekään välttämättä oo se juttu aina, että sulle tuodaan valmiit paperit pöytään ja se on tossa, että voi olla toisaalta ihan hyväkin, että joutuu näkemään itekin vaivaa niitten eteen ja kavaamaan ne sieltä. H4

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkielmassa oli tavoitteena kuvailla, miten suomalaiset kotieläintuotantoon erikoistuneet maatalousyrietykset hyödyntävät talousjohtamista liiketoiminnassaan. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka rajoittavat maatalousyrietysten talousjohtamista. Havaittujen puutteiden ja talousjohtamista rajoittavien tekijöiden pohjalta kartoitettiin myös mahdollisia keinoja, joilla maatalousyrietysten talousjohtamista voisi tulosten perusteella kehittää.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää maatalousyrietysten talousjohtamisen nykytila, eli millä tavalla maatalousyrietykset hyödyntävät talousjohtamista liiketoiminnassaan. Tutkimustulosten perusteella maatalousyrietysten talousjohtaminen on yleisesti ottaen liian vähäistä; vain pieni osa maatalousyrietyksistä hyödyntää taloudellista informaatiota aktiivisesti liiketoiminnassaan. Maatalousyrietysten ulkoinen raportointi koostuu toimintamuodon mukaan lakisääteisestä veroilmoituksesta tai tilinpäätöksestä sekä raporteista esimerkiksi rahoitusta ja maataloustukia varten. Suurin osa maatalousyrietyksistä harjoittaa maataloutta yksityisinä maataloudenharjoittajina, jotka eivät ole kirjanpitovelvollisia, vaan he laativat toiminnastaan muistiinpanot vuosittaista veroilmoitusta varten. Maatalousyrietysten talousjohtaminen käsittää pääasiassa vain lakisääteisten ja pakollisten raporttien laatimisen, eikä sisäistä laskentaa hyödynnetä johtamisessa välttämättä ollenkaan. Tästä seuraa, että osa maatalousyrietyksistä saattaa seurata talouttaan vain kerran vuodessa veroilmoitusta laatiessaan.

Tulosten mukaan maatalousyrietysten koko vaihtelee valtavasti miljoonien liikevaihdon yrityksistä kymmenien tuhansien eurojen liikevaihdon yrityksiin asettaen erilaiset vaatimukset talousjohtamiselle; mitä suurempi maatalousyrietytys on kyseessä, sitä välttämättömämpää talousjohtaminen on liiketoiminnassa. Niinpä suuremmat ja investoivat maatalousyrietykset ovat perillä talousasioista pienempiä paremmin. Myös tuotantosuunnalla on jonkin verran vaikutusta talousjohtamisen hyödyntämiseen, sillä tutkimustulokset osoittavat, että sika- ja

siipikarjatuotantoon suuntautuneet maatalousyrietykset hyödyntävät talousjohtamista nauta- ja maidontuotantoon erikoistuneita enemmän.

Maatalousyrietysten nykyinen talousjohtaminen operatiivisella tasolla sisäisen laskennan ja talouden seurannan muodossa on riittämätöntä. Vain pieni osa maatalousyrietyksistä tekee sisäistä laskentaa liittyen kustannuksiin, kannattavuuteen tai kassavirtoihin. Budjetointi puuttuu monesta maatalousyrietyksestä kokonaan, mikä luo haasteita talouden hallintaan. Tuotantodataan pohjautuvaa sisäistä laskentaa tehdään talouspohjaista laskentaa enemmän, mistä esimerkkinä on tuotantotuloksiin pohjautuva palkkausjärjestelmä. Samoin strateginen talousjohtaminen on puutteellista, mitä selittää suurelta osin se, ettei maatalousyrietyksissä ole usein laadittu strategiaa, joka olisi ajantasainen tai konkreettisesti ylös kirjoitettu. Tästä voi seurata, ettei yrietyksen jokainen työntekijä toimi strategiaa tukevalla tavalla, jos strategia puuttuu tai se ei ole selkeä. Jos maatalousyrietyksellä kuitenkin on strategia, se perustuu tyypillisesti kasvuun, erikoistumiseen, kustannustehokkuuteen tai asiakaslähtöisyyteen. Investointilaskelmia ei myöskään hyödynnetä maatalousyrietysten kehittämisessä pitkäjänteisesti, vaan ne laaditaan pääasiassa rahoittajaa varten, vaikka laskelma olisi hyödyllinen väline arvioidessa investoinnin onnistumista. Tulosten perusteella saa yleiskuvan, että maatalousyrietysten talousjohtaminen on liian vähäistä, mistä huolimatta on olemassa maatalousyrittäjiä, jotka johtavat yrietystään ammattitaitoisesti taloudellista informaatiota aktiivisesti hyödyntäen. Esimerkkinä sisäisestä laskennasta ovat erilaiset Excelit, joita maatalousyrietykset käyttävät muun muassa kustannuslaskennassa ja tuotannon ohjauksessa.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää, miksi maatalousyrietykset eivät hyödynnä taloudellista informaatiota ja johdon laskentamenetelmiä, eli toisin sanoen tunnistettiin tekijöitä, jotka rajoittavat maatalousyrietysten talousjohtamista tehden siitä haasteellista. Maatalousyrietysten vähäisen talousjohtamisen taustalla on niin sisäisiä kuin ulkoisiakin tekijöitä. Tulosten mukaan maatalousyrietyksistä aiheutuvia eli sisäisiä talousjohtamista rajoittavia tekijöitä ovat maatalousyrittäjän talousosaaminen, asenne talousjohtamista kohtaan sekä maatalousyrietyksille tyypillinen perhetilapohjaisuus. Yrittäjän talousosaaminen on todennäköisesti merkittävin talousjohtamiseen vaikuttava ja sitä rajoittava tekijä. Maatalousyrittäjien talousosaamisen vaihtelee suuresti, mutta valtaosalle yrittäjistä talousasiat ovat vaikeita ja talousosaaminen on huonolla tasolla, mistä seuraa, ettei taloudellista informaatiota osata tulkita ja hyödyntää päätöksenteossa. Maatalousyrittäjien heikkoa talousosaamista havainnollistaa esimerkiksi taloudellisten peruskäsitteiden vieraus, heikot tietotekniset taidot ja toistuvat maksuvalmiusongelmat. Lisäksi maatalousyrietysten strategiattomuus tai strategiassa pysymisen vaikeus on pitkäjänteisen talousjohtamisen kannalta ongelmallista. Kun talousosaaminen on huono eikä strategiaa noudateta, maatalousyrittäjät saattavat investoida harkitsemattomasti peltoihin ja koneisiin, jos kassassa on hetkellisesti ylimääräisiä varoja.

Toinen merkittävä talousjohtamista rajoittava tekijä on yrittäjän asenne talousjohtamista kohtaan sekä motivaatio hyödyntää taloustietoa ja laskentamenetelmiä johtamisessa. Tulokset osoittavat, että maatalousyrittäjät eivät ole eri-

tyisen kiinnostuneita talousjohtamisesta, vaan heidän huomionsa on talouden sijaan tuotannossa. Tästä seuraa, ettei talousjohtamista pidetä tärkeänä, vaan yritystä johdetaan pääosin tuotantolukuihin perustuen. Kun maatalousyrittäjän kiinnostus on ensisijaisesti tuotannossa, hän ei priorisoi aikaansa talousjohtamiseen, vaan on uppoutunut tuotannon pyörittämiseen. Maataloudessa onkin tyypillistä, että töitä tehdään paljon ja kaikki työt tehdään itse ulkoistamisen sijaan. Ilman etäisyyttä operatiiviseen toimintaan asioita on vaikea tarkastella objektiivisesti ja laajassa mittakaavassa, mitä talousjohtaminen kuitenkin edellyttäisi. Maatalousyrittäjien ominainen perhetilapohjaisuus voi myös toimia rajoitteena talousjohtamiselle, sillä perhetiloissa saattaa vallita ajatus, ettei talousjohtamista tarvita pienissä yrityksissä, joissa työskentelee vain perheenjäseniä. Lisäksi perhetilojen tunnepohjaiset ja sukupolvien ajan säilyneet arvot saattavat haitata objektiivista talousjohtamista. Vaikka perhetilapohjaisuus voi rajoittaa talousjohtamista, perhetilat ovat toiminnassaan pitkäjänteisiä ja joustavia, mikä on positiivista johtamisen kannalta.

Maatalousyrittäjien talousjohtamista rajoittavia ulkoisia tekijöitä ovat maatalouden toimintaympäristö, maataloustuet, maatalousyrittäjien koskeva lainsäädäntö ja muut ulkoiset vaatimukset sekä talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut. Maatalouden rakennekehitys on ollut viime vuosikymmeninä nopeaa, minkä tuloksena maatalousyrittäjien koko on kasvanut ja pienet tilat ovat lakanneet olemasta ajautumalla konkurssiin. Ennen rakennemuutosta maatalousyrittäjien yritykset ovat voineet toteuttaa perinteisiä talonpoikaisaikaista toimintatapaan vakaassa toimintaympäristössä, jossa kaikki ovat selvinneet tuottamalla mahdollisimman paljon saaden tuotteistaan hyvän hinnan. Maatalouden toimintaympäristö ja markkinat ovat kuitenkin muuttuneet kilpailun lisääntyessä ja tuotteista saatavan hinnan laskiessa tehden kustannusten ja talouden hallinnasta välttämätöntä. Rakennekehityksen myötä maatalous on muuttunut omavaraisesta talonpoikaiskulttuurista yritystoiminnaksi, mikä on korostanut talousjohtamisen tarvetta. Maatalousyrittäjien yritykset eivät kuitenkaan ole pysyneet mukana toimintaympäristön muutoksessa ja omaksuneet europohjaista tulosajattelua ja talousjohtamista osaksi liiketoimintaansa.

Maatalousyrittäjien talousjohtamista rajoittavat myös maataloustuet, jotka ovat merkittävä osa maatalousyrittäjien liikevaihtoa. Maatalouden tuet voivat aiheuttaa tehottomuutta ja tukien optimointia, sillä tuet muodostavat maatalousyrittäjien turvatun tulonlähteen. Tukien avulla maatalousyrittäjien on luotu kattava turvaverkosto, jolloin paine kehittää toimintaa tehokkaammaksi ja kannattavammaksi on pienempi ja talousjohtamisen tarve vähenee. Lisäksi jalostavan elintarviketeollisuuden alihankkijana maatalousyrittäjien on tuotteilleen varma myyntikanava, mikä edelleen voi aiheuttaa talousjohtamisen vähäistä hyödyntämistä maatalousyrittäjien yrityksissä, koska heidän ei tarvitse markkinoida tuotteitaan ja kilpailla asiakkaista. Vaikka maatalouden toimintaympäristö on kattavan turvaverkoston ja varman myyntikanavan myötä suhteellisen vakaa, nopeat muutokset luonnonolosuhteissa, eläintaudeissa, tukipolitiikassa, tuotteiden hinnoissa ja lihan kysynnässä aiheuttavat kuitenkin epävarmuutta maatalouden toimintaympäristöön ja tekevät pitkäjänteisestä talousjohtamisesta



ta haasteellista. Tästä huolimatta maatalousyritysten tulisi varautua epävarmuustekijöihin ja arvioida mahdollisia riskejä sisäisen laskennan avulla.

Suurin osa maatalousyrityksistä ei todennäköisesti hyödynnä talousjohtamista liiketoiminnassaan, koska yksityisiä maataloudenharjoittajia koskevat lakisääteiset vaatimukset kirjanpitoon tai raportointiin liittyen mahdollistavat sen, ettei heidän ole pakko seurata talouttaan aktiivisesti tai laatia taloudellisia raportteja kuin kerran vuodessa maatalouden veroilmoituksen muodossa. Vaatimukset pakottavat tekemään taloudellista raportointia edes vuosittain, mutta heikosta kiinnostuksesta talusasioita kohtaan voisi päätellä, että osa maatalousyrityksistä ei laatisi taloudellisia raportteja ollenkaan, jos ei olisi pakko. Ongelmana myös on, että veroilmoituksen sisältämä informaatio ei ole päätöksenteon kannalta reaaliaikaista tai riittävää, jotta sitä voisi hyödyntää johtamisessa. Koska maataloudenharjoittajat eivät ole tilinpäätösvelvollisia, etenkin taseen puuttuminen aiheuttaa, ettei yrityksen varallisuudesta, pääomarakenteesta tai talouden kehittymisestä saada totuudenmukaista kuvaa. Lisäksi maatilatalouden tuloverolain (MVL) mukainen maksuperusteisuus on omiaan vääristämään maatalousyrityksen totuudenmukaista tulosta, jos verovuoden vaihtuessa on merkittävästi maksamattomia laskuja, jotka eivät näy veroilmoituksessa. Maatalousyritysten lakisääteiset ja muut ulkoiset vaatimukset, kuten eri tahoille toimitettavat laskelmat ja rahoitushakemukset, voivat hämmentää etenkin niitä maatalousyrittäjiä, joiden talousosaaminen on heikompa.

Lisäksi tarjolla oleva talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut rajoittavat maatalousyritysten talousjohtamista, koska ne eivät vastaa maatalousyrittäjien tarpeisiin eikä täten kannusta aktiiviseen talousjohtamiseen. Tutkimustulosten mukaan maatalousyrittäjien saama talousneuvonta ei ole riittävän ammattitaitoista ja se on hajautunut eri tarjoajien kesken tehden neuvonnan laadusta vaihtelevaa. On selvää, että maatalousyrittäjä ei ole halukas maksamaan talousneuvonnasta, jos hän ei koe sitä riittävän ammattitaitoiseksi ja hyödylliseksi. Kun maatalousyrityksille ei ole tarjolla heidän tarpeitaan vastaavaa kokonaisvaltaista talousneuvontaa ja maatalouden ominaispiirteisiin soveltuvia talousjohtamisen työvälineitä, yrittäjät mitä epätodennäköisemmin hyödyntävät talousjohtamista liiketoiminnassaan.

Edellä esitetyn lisäksi tutkimuksessa oli tavoitteena pohtia, miten maatalousyritysten talousjohtamista voisi havaittujen puutteiden ja talousjohtamista rajoittavien tekijöiden pohjalta kehittää. Seuraavaksi tarkastellaan kehitysehdotuksia, joita voidaan tulosten pohjalta suositella maatalousyritysten talousjohtamisen parantamiseksi. Tulosten perusteella maatalousyritysten talousjohtamisessa on paljon kehitettävää, mutta kaikkiin talousjohtamiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten lainsäädäntöön ja maatalouspolitiikkaan, ei voida vaikuttaa ainakaan lyhyellä aikavälillä. Maatalousyritysten talousjohtamisen kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä talousjohtamisen avulla yritys pystyy arvioimaan menestystään ja reagoimaan poikkeamiin ajoissa.

Ammattitaitoisella talousneuvonnalla ja helppokäyttöisillä talousjohtamisen työvälineillä voidaan parantaa maatalousyrittäjien talousjohtamista, joten ensisijainen toimenpide talousjohtamisen kehittämisessä voisi olla maatalous-

yrittäjille tarjolla olevan talousneuvonnan parantaminen ja maatalouden erityispiirteisiin vastaavien talousjohtamisen työvälineiden kehittäminen. Koska maatalousyrittäjien talousosaaminen vaihtelee, yksinkertaisten välineiden lisäksi tulisi tarjota kehittyneempiä versioita edistyneemmille osaajille. Talousneuvontaa ja talousjohtamisen työvälineitä kehittämällä voitaisiin saada lisättyä maatalousyrittäjien talousosaamista ja kiinnostusta talousasioita kohtaan. Maatalousyrittäjien talousosaaminen ja asenne ovatkin tärkeitä kehityskohteita, koska ilman osaamista ja vääränlaisella asenteella yrittäjät eivät kykene hyödyntämään talousjohtamista optimaalisesti. Niinpä maatalouteen voisi rakentaa kokonaisvaltaisen talouspalvelun, joka tarjoaisi maatalousyrityksille taloudellista informaatiota ja talousjohtamisen työvälineitä johtamisen tueksi. Talouspalvelun tarjoama taloudellinen informaatio tulisi olla esitetty yksinkertaisesti ja tiivistetysti tunnuslukuina ja graafeina, joissa yhdistyy sekä taloudellinen että tuotannollinen data sisältäen havainnollistavan tulkinnan esitetystä informaatiosta. Aiempaa menestystä kuvaavan informaation ja suoritusmittareiden lisäksi maatalousyrityksille tulisi kehittää budjetoituvälineitä ja muita ennustetyökaluja, jotta poikkeamiin voidaan reagoida ajoissa. Myös vertailutietojen tarjoaminen toimialan sisällä olisi tarpeellista, jotta yritys voisi arvioida kannattavuuttaan tosiasioihin pohjautuen. Taloudelliset raportit voisi tarjota sähköisesti tai paperisena yrittäjien toiveiden mukaan. Palvelutarjoajana voisi toimia maatalouden sidosryhmät yhteistyössä mukaan lukien tilitoimistoja, pankkeja, teurastamoita, meijereitä ja asiantuntijaorganisaatioita. Näin talousneuvonta ja tuki olisi laadultaan tasaista ja yksittäisestä palveluntarjoajasta riippumatta kaikkien maatalousyritysten saatavilla.

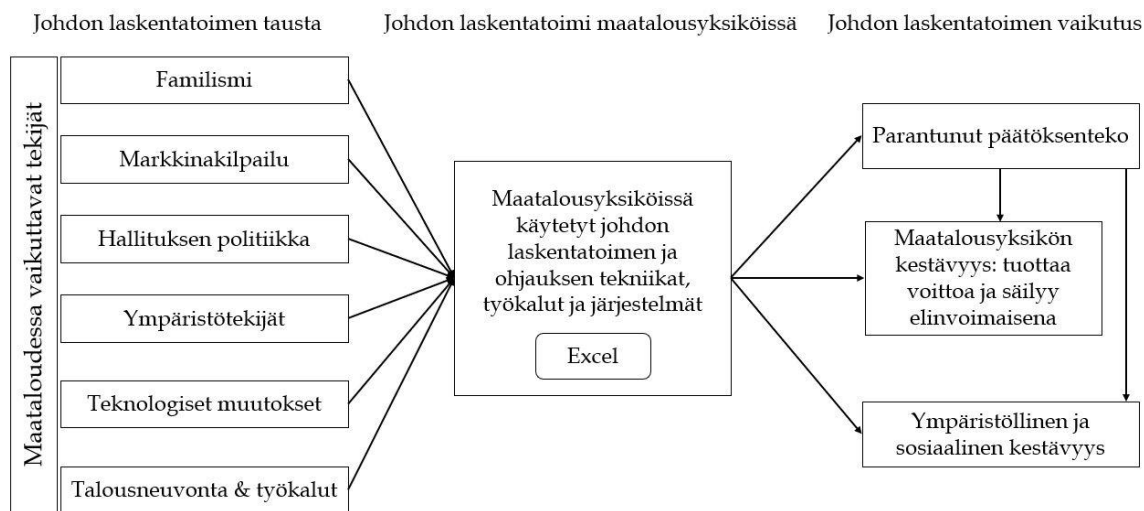
Talousneuvonnan ja talousjohtamisen työvälineiden lisäksi maatalousyrittäjien osaamiseen ja asenteeseen voidaan vaikuttaa mielenkiintoisella koulutus- ja tarjonnalla, jota kehittämällä voitaisiin parantaa maatalousyritysten talousjohtamista. Yrittäjien talousosaamisen kehittäminen on lopulta kuitenkin heidän omalla vastuullaan, joten maatalousyrittäjien tulisi parantaa osaamistaan ainakin sille tasolle, että he ymmärtävät talouden peruskäsitteet ja lainalaisuudet sekä pystyvät hyödyntämään taloudellista informaatiota päätöksenteossaan. Maatalousyrittäjän tulisi aktiivisesti hakeutua erilaisiin koulutuksiin ja osallistua eri toimijoiden tapahtumiin, jotta hän voi ylläpitää osaamistaan. Maatalousyritysten talouden hallinnan kannalta olisi myös hyödyllistä, että he luovat avoimet ja rehelliset suhteet sidosryhmiinsä, sillä esimerkiksi hyvän rahoittajasuhteen myötä yrityksen on helpompi saada toiminnalleen rahoitusta.

Etenkin maataloudenharjoittajien taloudellinen raportointi on puutteellista, joten sitä tulisi kehittää. Maatalousyritysten tulisi seurata talouttaan aiempaa aktiivisemmin ja laatia taloudellisia raportteja säännöllisesti useamman kerran verovuoden aikana. Maataloudenharjoittajat voisivat vapaaehtoisesti siirtyä kuukausiarvonlisäveron piiriin ja laatia tilinpäätöksen, vaikka lainsäädäntö ei sitä edellytä. Erityisesti maatalouden taseen laatiminen johdon tarpeisiin olisi merkittävä kehitysaskel, sillä taseen avulla yritys voi hahmottaa pääomaraken- teensa ja sen kehittymisen. Myös maatalousyritysten sisäistä laskentaa tulisi kehittää merkittävästi taloudellisen raportoinnin pohjaksi lisäämällä esimerkik-

si kustannus- ja investointilaskentaa sekä budjetointia, joista viimeksi mainittu tulisi omaksua kiinteäksi osaksi kassanhallintaa. Budjetointia ja sisäistä laskentaa lisäämällä talousjohtamista voisi saada parannettua operatiivisella tasolla, mikä auttaisi pysymään myös strategisissa, pidemmän aikavälin tavoitteissa. Operatiivisen näkökulman lisäksi maatalousyriyten strategisessa talousjohtamisessa on kehitettävää. Strategiaa selkeyttämällä ja siinä pysymällä maatalousyriyten toiminnasta voisi saada pitkäjänteistä ja suunnitelmallista.

## 5.2 Tutkimustulokset suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Tutkimustulokset vahvistavat etenkin Ndemewah ym. (2019) maatalousyriyten talousjohtamista käsittelevää tutkimusta ollen tämän tutkimuksen keskeisin kontribuutio aiempiin tutkimuksiin nähden. Heidän kattavan kirjallisuuskatsauksensa perusteella maatalousyriyten talousjohtamisen hyödyntämiseen vaikuttavat familismi, markkinakilpailu, hallituksen politiikka, ympäristötekijät ja teknologiset muutokset, mitkä tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi saadut tutkimustulokset täydentävät Ndemewah ym. (2019) viitekehystä (kuvio 5), sillä edellä mainittujen tekijöiden ohella maatalousyriyten talousjohtamisen hyödyntämiseen vaikuttavasti maatalousyriyksille tarjolla oleva talousneuvonta ja talousjohtamisen työkalut. Excel on nostettu viitekehyyksen johdon laskentavälineenä, jota maatalousyriykset hyödyntävät sisäisessä laskennassaan tutkimustulosten mukaan.



KUVIO 5 Tutkimustulosten kontribuutio Ndemewah ym. (2019) viitekehyyseen

Tulosten mukaan perhetilapohjaisuus voi rajoittaa maatalousyriyten talousjohtamista, sillä perhetilat saattavat kokea, ettei talousjohtaminen ole tarpeellista pienissä perheenjäsenistä muodostuvissa yrityksissä. Tulos tukee Ndemewah ym. (2019) näkemystä siitä, että familismilla eli perheomisteisuudella ja perheenjäsenten vaikutusvallalla on negatiivinen vaikutus maatalousyriyten joh-

don laskentamenetelmien käyttöön. Toisena tekijänä he tunnistavat kasvavan markkinakilpailun, jonka myötä maatalojen koko kasvaa ja määrä vähenee vaikuttaen positiivisesti talousjohtamiseen jäljelle jääneissä suuremmissa maataloissa (Ndemewah ym. 2019). Saadut tulokset vahvistavat kyseistä näkemystä, sillä tulosten mukaan maataloudessa on käynnissä parhaillaan rakennemuutos, joka tarkoittaa maatalousyriyten koon kasvua ja määrän vähenemistä pienimpien pudotessa kilpailusta pois. Maatalousyriyten talousjohtaminen ei kuitenkaan ole kehittynyt optimaalisesti, sillä maatalousyriyksiä rasittaa edelleen rakennemuutosta edeltänyt talonpoikaishistoria, mikä on osaltaan hidastanut talousjohtamisen leviämistä maatalouteen. Tästä huolimatta on havaittavissa, että suuremmat maatalousyriykset hyödyntävät talousjohtamista pienempiä maatalousyriyksiä enemmän, mikä on linjassa Ndemewah ym. (2019) tulosten kanssa. Kyseinen näkökulma tulee esiin myös muissa tutkimuksissa, kuten Armitagen ym. (2016), Mooresin & Yuenin (2001) sekä Yalcinin (2012) talousjohtamisen menetelmiä käsittelevissä tutkimuksissa, joiden mukaan suuremmat yriykset käyttävät johdon laskentamenetelmiä pienempiä yriyksiä aktiivisemmin, koska heillä on enemmän voimavaroja niiden käyttöönottoon toimintansa laajuuden vuoksi.

Ndemewah ym. (2019) viitekehyksen mukaisesti maatalouspolitiikalla ja ympäristötekijöillä on vaikutusta maatalousyriyten talousjohtamiseen. Maataloustuet lisäävät maatalousyriyten johtamisaktiivisuutta vaikuttaen positiivisesti johdon laskentamenetelmien käyttöön, sillä hallituksen myöntämät tuet pakottavat maatalousyriykset raportointimaan suoriutumisestaan. Toisaalta tuet voivat laskea laskentamenetelmien käyttöä, sillä niiden myötä maatalousyriyten tulonmuodostus on turvattu, joten heillä ei ole pakottavaa tarvetta parantaa kilpailukykyään ja tehokkuuttaan talousjohtamisen avulla. Lisäksi maatalouteen vaikuttavat epävarmat ympäristötekijät, kuten ilmasto-olosuhteet ja taudit, tekevät operatiivisten johdon laskentamenetelmien käytön merkityksettömäksi pitkäaikaisessa johtamisessa, eli epävarmat ympäristötekijät vähentävät maatalousyriyten talousjohtamista. (Ndemewah 2019.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat edellä esitettyä ja osoittavat, että maatalousyriyksille on luotu tukien avulla kattava turvaverkosto, joka on vähentänyt talousjohtamisen tarvetta. Toisaalta ulkoiset vaatimukset pakottavat maatalousyriykset tekemään sisäistä laskentaa pakollisten raporttien muodossa. Tuloksissa havaitaan myös ympäristötekijöiden ja epävarman toimintaympäristön vaikutus maatalousyriyten toimintaan, mikä on ongelmallista pitkäjänteisen talousjohtamisen kannalta.

Ndemewah ym. (2019) mainitsevat teknologiset muutokset vaikuttavat positiivisesti maatalousyriyten johdon laskentamenetelmien hyödyntämiseen, sillä rahoitus investointeihin saadaan pääasiassa maatalouspankeilta, jotka pakottavat maatalousyriykset raportoimaan toiminnastaan rahoituksen saamisen ehtona. Teknologiset muutokset eivät suoranaisesti tulleet esille tässä tutkimuksessa muuten kuin, että maatalousyriyten investointien määrät ovat kasvaneet, minkä myötä rahoittajien vaatimukset maatalousyriyksiä kohtaan ovat

myös lisääntyneet. Tältäkin osin saadut tulokset siis vahvistavat Ndemewah ym. (2019) viitekehystä.

Yksi tutkimuksen merkittävä havainto on, että maatalousyrittäjille ei ole tarjolla riittävän ammattitaitoista talousneuvontaa ja maatalouden ominaispiirteisiin vastaavia talousjohtamisen työkaluja, mikä vaikuttaa negatiivisesti talousjohtamisen hyödyntämiseen. Niinpä Ndemewah ym. (2019) viitekehystä on täydennetty tällä näkökulmalla, jota he eivät itse tuoneet esille tutkimuksessaan, mutta mainitsevat toki, että johdon laskentamenetelmät eivät huomioi maatalouden erityispiirteitä kovin hyvin. Lisäksi on huomiota herättävää, että maatalousyrittäjien talousjohtaminen ja sisäinen laskenta on yleisesti ottaen vähäistä, mutta maatalousyrittäjät hyödyntävät kuitenkin Exceleitä johtamisessaan, joten Excel on lisätty viitekehysten keskelle johdon laskentamenetelmien ohien. Viitekehystä poiketen tässä tutkimuksessa havaittiin myös maatalousyrittäjien taloudellista raportointia koskevan lainsäädännön negatiivinen vaikutus talousjohtamiseen. Lainsäädäntö oletettavasti kuuluu hallituksen politiikkaan, joten sitä ei nostettu erilliseksi tekijäksi viitekehystä täydennettäessä. Saatujen tutkimustulosten perusteella maatalousyrittäjien talousjohtamiseen vaikuttavat myös yrittäjien talousosaaminen ja asenne talousjohtamista kohtaan, mutta koska Ndemewah ym. (2019) ovat tarkastelleet talousjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä ulkoisesta näkökulmasta, niitä ei lisätty viitekehykseen.

Ndemewah ym. (2019) viitekehysten lisäksi saadut tutkimustulokset ovat johdonmukaisia muidenkin aihetta käsittelevien tutkimusten kanssa. Tulosten perusteella maatalousyrittäjien talousjohtaminen on vähäistä ja sisältää pääasiassa vain lakisääteisten ja ulkoisten vaatimusten täyttämisen. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päätyneet Argilés & Slof (2003), joiden mukaan maataloudenharjoittajat eivät laadi talousraportteja vapaaehtoisesti, vaan taloudellinen raportointi perustuu lakisääteisiin ja maataloustukia koskeviin vaatimuksiin. Halabi & Carroll (2015) vuorostaan esittävät, etteivät lakisääteiset taloudelliset raportit ole kovin hyödyllisiä johdon päätöksenteossa, koska niiden sisältämä tieto on menneisyyteen suuntautuvaa, jolloin se saattaa olla jopa puolen vuoden takaisista ja päätöksenteon kannalta vanhentunutta. Näkökulma nousi esille tässäkin tutkimuksessa, sillä tulosten mukaan maataloudenharjoittajien taloudellinen raportointi vuosittaisen veroilmoituksen muodossa on liian harvaa, jolloin tieto ei ole reaaliaikaista ja siksi hyödyttömiä talousjohtamisen kannalta.

Talousjohtamisen hyödyntämiseen vaikuttaa merkittävästi maatalousyrittäjien talousosaaminen, joka on tämän tutkimuksen perusteella yleisesti ottaen huono, sillä suurin osa maatalousyrittäjistä ei hallitse talouden peruskäsitteitä ja lainalaisuuksia. Samankaltaisiin tuloksiin ovat päätyneet Halabi & Carroll (2015), joiden mukaan maatalousyrittäjien talousosaaminen on heikkoa ja useat yrittäjät kamppailevat kirjanpidon peruskäsitteiden kanssa. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset todistavat, että maatalousyrittäjien talousjohtamisen hyödyntämättömyys saattaa osaamisen ohella johtua yrittäjän huonosta asenteesta ja kiinnostuksesta talousjohtamista kohtaan. Havainto vahvistaa Stonen (2015) sekä Agilésin & Slofin (2003) vastaavia tuloksia, joiden mukaan maatalousyrittäjät eivät ole kiinnostuneita taloudellisesta informaatiosta tai pidä talousjoh-

tamista mieluisana ajanvietteenä. Myös Karhinen (2019) on havainnut tämän selvitystyössään, jonka mukaan maatalousyriyten ensisijainen huomio on talouden sijaan tuotannossa, joten maatalousyriykset eivät ole kiinnostuneita talousjohtamisesta.

Argilés & Slof (2001) toteavat, että nykyiset kirjanpito- ja laskentamenetelmät eivät vastaa maatalouden erityispiirteisiin laskien niiden hyödyllisyyttä maatalousyriyten talousjohtamisessa, mikä on merkittävä johtopäätös tässäkin tutkimuksessa. Sen sijaan Abdel Alin & McLellanin (2013) tutkimustulokset ovat ristiriidassa tämän näkemyksen kanssa, sillä heidän mukaansa toimialalla ei ole vaikutusta omaksuttuihin johdon laskentamenetelmiin, vaan ne eroavat strategiasta toiseen. Maatalous on toimialana kuitenkin monimutkainen johtuen esimerkiksi lainsäädännöstä, maataloustuista ja maatalouden historiasta, mitä yleiset laskentamenetelmät eivät huomioi. Abdel Alin & McLellanin (2013) tulokset eroavat saaduista tuloksista luultavasti siksi, että heidän tutkimusaineistonsa keskittyy teollisuusorganisaatioihin kymmenellä eri toimialalla sisältäen kyllä maatalouden, mutta jättäen maatalouden erityispiirteet huomioimatta.

Tutkimustulosten perusteella Ndemewah ym. (2019) viitekehykseen täydennetty ja maatalousyriyten johtamisessa hyödynnetty Excel saa vahvistusta aiemmista tutkimuksista. Kilfoynen ym. (2013) mukaan Excel on johtamisessa paljon käytetty ja hyödyllinen työväline, johon johtajat tallentavat työnsä kannalta merkityksellistä informaatiota selvittääkseen työympäristönsä haasteista. Samoin Armitage ym. (2016) ovat havainneet, että organisaatiot hyödyntävät Exceleitä talousjohtamisessa esimerkiksi kustannuslaskennassa tai sisäisessä raportoinnissa. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että maatalousyriykset hyödyntävät Exceleitä johtamisensa tukena kustannuslaskennassa ja tuotannon ohjauksessa, eli tulos on samansuuntainen aiempien tutkimusten kanssa.

Lopuksi todettakoon, että tutkimustulokset tukevat Karhisen (2019) suomalaisten maatalousyriyten kannattavuutta koskevaa selvitystyötä monesta näkökulmasta. Karhinen (2019) toteaa, että maatalousyriyten talousjohtaminen ei ole seurannut tilakokojen ja investointien määrän kasvua, sillä vain pieni osa maatalousyriyksistä esimerkiksi laatii budjetin ja seuraa sen toteutumista. Suomessa on kuitenkin paljon menestyviä ja hyvin johdettuja maatalousyriyksiä, vaikka maatalouden taloudellinen tilanne on yleisessä kuvassa huolestuttava. (Karhinen 2019.) Tässäkin tutkimuksessa havaittiin, että maatalousyriyten talousjohtaminen ei ole kehittynyt optimaalisesti tilakoon kasvusta huolimatta. Vaikka maatalousyriyten talousjohtaminen on yleisesti ottaen liian vähäistä, Suomessa on hyvin myös menestyneitä maatalousyriyksiä, jotka hoitavat talouttaan ammattitaitoisesti rakentaen maatalouden tulevaisuutta.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja laatua mitataan tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista, mutta käsitteet soveltuvat pääasiassa määrällisen

tutkimuksen luotettavuusarviointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Lyhyesti ilmaistuna reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti sitä, että on tutkittu oikeita asioita eli sitä, mitä on luvattu (Kananen 2017, 175; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa (Kananen 2017, 175).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan käyttämällä tieteellisiä menetelmiä johdonmukaisesti, perustelemalla tutkimuksessa tehdyt valinnat ja kuvaamalla tutkimusprosessin kulku mahdollisimman tarkasti. Lisäksi on pyritty valitsemaan tutkimusongelman kannalta oikeanlainen ja riittävä aineisto sekä analysoimaan aineistoa systemaattisesti luvussa 3.3 kuvatulla tavalla. Kananen (2017, 176-178) mukaan työn riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun edellytys, minkä lisäksi tutkijan tekemien valintojen perustelut lisäävät uskottavuutta mahdollistaen ratkaisujen jäljittämisen ja niiden arvioinnin. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa painottuu myös tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2017, 163), mitä on tässä tutkimuksessa pyritty varmistamaan tekemällä johdonmukaisia valintoja läpi tutkimuksen liittyen muun muassa metodologiaan, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin, jotta ne ovat loogisia toisiinsa nähden.

Tuomen & Sarajärven (2017, 182) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu myös käytetyn kirjallisuuden ja sen relevanttiuden arviointi. Tässä tutkielmassa on tarkoituksena saada ymmärrys maatalousyritysten talousjohtamisesta ja sen vähäisen hyödyntämisen taustalla olevista tekijöistä, joten tutkimuksen teoriaosa koostuu aiemmasta tutkimustiedosta liittyen talousjohtamiseen, maatalousyritysten ominaispiirteisiin ja taloudellisen informaation hyödyntämiseen maatalousyrityksissä. Teoreettinen viitekehys on rakennettu aiheen kirjallisuutta, aiempia tieteellisiä tutkimuksia sekä maatalousyrityksiä koskevaa lainsäädäntöä hyödyntäen. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia aiempiin tutkimuksiin nähden, joten teoriaosuudessa käytettyä kirjallisuutta voidaan pitää asiaankuuluvana, mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta.

Yksi tutkimuksen luotettavuustekijä on objektiivisuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkija on pyrkinyt pysymään mahdollisimman objektiivisena koko tutkimusprosessin ajan, mutta laadullisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa kuitenkin väistämättä tutkimuksen suorittamiseen. Tutkija päättää tiedonkeruussaan mitä hän kysyy ja keneltä hän kysyy, jolloin tutkijan oman päätöksenteon ja harkinnan varaan jää paljon ja vaarana on subjektiivisuus (Kananen 2017, 43). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus aineistoon (Koskinen ym. 2005, 32), joten tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan, jotta ilmiöstä saadaan luotettavaa tietoa (Kananen 2017, 42). On väistämätöntä, että tutkija vaikuttaa tutkimukseen, mutta laadullisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy erityisesti tutkijan subjektiivisuuden tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 1998, 17).

Tutkimuksen aineisto on kerätty pelkästään teemahaastattelulla, mikä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastateltavalla saattaa haastattelutilanteessa olla taipumus vastata kysymyksiin sosiaalisesti suotavalla

tavalla rehellisen näkemyksensä sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston luotettavuutta ja monipuolisuutta on pyritty lisäämään valitsemalla haastateltaviksi maatalouden asiantuntijoita eri asemista: maatalousyrittäjiä, alkutuotannon asiantuntijoita ja maatalousyritysten rahoittajia. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta tiedonantajat olisivat mahdollisimman valideja ja heidän vastauksensa luotettavia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Maatalousyritysten talousjohtamisen perusteellinen tutkiminen ja kehittäminen vaatisi syvempää ymmärrystä ja laajempaa tutkimusta, mihin ei ole resursseja pro gradu -tutkielman asettamissa rajoissa. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä triangulaatiolla, joka tarkoittaa erilaisten menetelmien, aineistojen, tutkijoiden ja teorioiden yhdistämistä samassa tutkimuksessa hyvän ymmärryksen saamiseksi ja tulosten varmistamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39; Kananen 2017, 154; Tuomi & Sarajärvi 2018, 167). Hirsjärven & Hurmeen (2010, 38) mukaan menetelmien käyttöä laajentamalla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta, jolloin saadaan esiin kattavampia näkökulmia. Triangulaatio liittyy reliabiliteettiin ja validiteettiin siltä osin, kun erilaisista aineistoista saadaan samanlaisia tuloksia ja näin ratkaisua voidaan pitää luotettavana (Kananen 2017, 154). Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa triangulaatiolla hankkimalla aineistoa teemahaastattelun lisäksi esimerkiksi maatalousyrittäjien arkea ja talousjohtamista havainnoimalla. Lisäksi tulosten luotettavuutta olisi voinut lisätä keräämällä aineistoa maatalousyrityksille suunnatulla kyselylomakkeella ennen haastattelun tekemistä, jolloin tutkimuksessa olisi yhdistynyt sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimusote.

Laadullinen tutkimus saa yleensä kritiikkiä siitä, että pienen havaintomäärän takia tutkimustuloksista ei voi tehdä riittävän luotettavia yleistyksiä (Koskinen ym. 2005, 263). Laadullinen tutkimusmenetelmä ei mahdollista tutkimustulosten yleistämistä kuten määrällinen tutkimus, joten tulokset pätevät vain kyseisen tutkimuskohteen osalta. Vaikka laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, tutkimustuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavanlaisissa tilanteissa. (Kananen 2017, 33, 94.) Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköitä on 12 ja aineisto on kerätty tarkoituksella saada pienestä havaintomäärästä paljon tietoa. Näin ollen tarkoituksena ei ole tutkimustulosten yleistettävyyttä, mutta tuloksia voi kuitenkin hyödyntää harkinnanvaraisesti vastaavissa tapauksissa.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös sen eettisyyden tarkastelu. Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä päätöksiä tutkimusprosessin joka vaiheessa. Tutkimuksen tärkeimmät eettiset ratkaisut liittyvät haastateltavan tiedonantoon perustuvaan suostumukseen, luottamuksellisuuteen ja yksityisyyteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19-20.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään eettisiä valintoja läpi tutkimuksen toimimalla vastuullisesti ja informoimalla haastateltavia riittävästi tutkimuksen tavoitteista ja menettelytavoista, minkä pohjalta haastateltava on suostunut osallistumaan tutkimukseen. Lisäksi haastattelu-suostumuksen kysyminen on antanut haastateltavalle mahdollisuuden kieltäytyä tutkimuksesta. Haastattelut on litteroitu huolellisesti ja yksittäiset haastattelutiedot on kirjattu ylös, mikä parantaa tutkimuksen laatua ja aineiston mahdol-



lista jatkokäyttöä. Jos tunnistetietojen säilyttäminen aineistossa ei ole analyysille välttämätöntä, aineisto voidaan anonymisoida, mikä tarkoittaa haastateltavien tunnistetietojen poistamista aineistosta (Ruusuvuori ym. 2010, 451). Tutkimuksen litteroitu haastatteluaineisto on anonymisoitu poistamalla siitä mahdolliset tunnistetiedot, kuten haastateltavan nimi ja työpaikka, minkä tavoitteena on varmistaa tutkimusaineiston eettisyys ja haastateltavien yksityisyys.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan monesta eri näkökulmasta yllä kuvatuilla toimenpiteillä. Tutkimusongelma on kuitenkin erittäin laaja, joten tämä tutkielma ei tarjoa tyhjentävää kuvaa maatalousyrittäjien talousjohtamisesta. Näin ollen tutkimustulokset eivät edusta kotieläintuotannossa toimivien maatalousyrittäjien talousjohtamista ja sen hyödyntämiseen liittyviä haasteita kaikenkattavasti, mikä laskee tutkimuksen luotettavuutta. Maatalousyrittäjien talousjohtamisen monipuolinen tarkastelu ja kehittäminen vaatisi syvempää ymmärrystä ja laajempaa tutkimista, mihin resurssit eivät riitä pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimustarpeita käsitteellään seuraavaksi tarkemmin.

#### 5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkielmassa on käsitelty kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyrittäjien talousjohtamista Suomen kontekstissa. Kuten kaikissa tutkimuksissa, tässäkin tutkielmassa on rajoituksia, jotka tarjoavat mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Maatalousyrittäjien talousjohtaminen on tutkimusaiheena laaja ja tutkielmassa on tehty rajauksia, ettei pro gradu -tutkielman laajuus ylitä. Lisäksi aihe on suhteellisen vähän tutkittu, joten sitä on tarkasteltu tutkielmassa melko yleisellä tasolla jättäen monia näkökulmia huomiotta, mikä tarjoaa perusteita aiheen syvällisemmälle tutkimiselle.

Ensinnäkin tutkimukseen kerätyn aineiston havaintomäärä on laadulliselle tutkimukselle ominaisesti pieni, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Vaihtoehtoiset tutkimusmenetelmät, kuten kyselylomakkeella tehty määrällinen tutkimus tarjoaisi mahdollisuuden suuremmalle otoskoolle ja tutkimustulosten yleistämiseksi, mikä olisi arvokasta maatalousyrittäjien talousjohtamista käsittelevän tutkimuksen kannalta. Lisäksi tutkimus rajoittuu maantieteellisesti suomalaisiin maatalousyrittäjiin, joten tutkimuksella saadut tulokset pätevät vain Suomessa, sillä lainsäädäntö on maakohtaista ja maatalouteen vaikuttavat ympäristöolosuhteet vaihtelevat maantieteellisen sijainnin mukaan. Tutkimusta voisikin laajentaa koskemaan maantieteellisesti myös muita alueita, kuten pohjoismaisia tai eurooppalaisia maatalousyrittäjiä. Jatkotutkimus voisi sisältää vertailua eri maiden maatalousyrittäjien talousjohtamisesta vahvuuksineen ja heikkouksineen, jolloin maatalousyrittäjien talousjohtamisen kehittämisessä voisi hyödyntää eri maissa hyväksi havaittuja talousjohtamisen menetelmiä.

Toiseksi tutkimukseen on valittu haastateltaviksi maatalousyrittäjien ohella maatalouden asiantuntijoita, joten tulokset perustuvat myös maatalousyrittäjien sidosryhmien näkemyksiin. Täten jatkotutkimus maatalousyrittäjien talous-

johtamisesta voisi keskittyä puhtaasti maatalousyrittäjien näkemyksiin esimerkiksi mainitun kyselylomakkeen muodossa, kunhan tutkimukseen saadaan houkuteltua riittävästi vastaajia maatalousyrittäjien keskuudesta. Kolmanneksi huomioitakoon, että tutkimus on rajattu koskemaan vain kotieläintuotantoon erikoistuneita maatalousyrityksiä, joten mahdollinen jatkotutkimus voisi koskea muitakin maatalouden tuotantosuuntia, kuten kasvinviljelyyn suuntautuneita yrityksiä.

Neljäs jatkotutkimusmahdollisuuksia tarjoava rajoite liittyy ensimmäisen tavoin tutkimusmenetelmään. Tämä tutkielma ei ole varsinainen kehittämistutkimus, vaan sen tarkoituksena on toimia pohjana maatalousyritysten talousjohtamisen kehittämistyölle. Täten jatkotutkimuksen voisi toteuttaa kehittämistutkimuksena, jossa tutkija on mukana kehittämässä maatalousyritysten talousjohtamista konkreettisin toimenpitein. Kehittämistutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi luoda maatalouden ominaispiirteisiin vastaavia talousjohtamisen menetelmiä, joiden vaikutusta ja toimivuutta voisi edelleen tutkia tietyn ajanjakson kuluttua niiden käyttöönoton ja laajemman hyödyntämisen jälkeen. Toisaalta kehittämistutkimuksen avulla voitaisiin kehittää maatalouden tase, joka olisi ensisijaisesti tarkoitettu tukemaan maataloudenharjoittajien päätöksentekoa ja talouden hallintaa, mutta josta sidosryhmätkin saisivat informaatiota maatalousyrityksen taloudellisesta asemasta.

Tämän tutkimuksen tulokset maatalousyrityksille tarjolla olevasta talousneuvonnan heikosta laadusta herättää mielenkiintoa, joten jatkotutkimus voisi myös toisaalta koskea maatalousyritysten talousneuvontaa ja sen kehittämistä. On tärkeää, että maatalousyrityksille olisi tarjolla asiantuntevaa talousneuvontaa heidän päätöksentekonsa tueksi, joten maatalousyritysten talousneuvontaa käsittelevä tutkimus voisi olla ensiaskel kohti neuvonnan tason parantamista. Tutkimus voisi kartoittaa sekä maatalousyritysten talousneuvonnan tarpeita ja odotuksia että talousneuvontaa tarjoavien tahojen mahdollisuuksia tuottaa asiamukaista ja maatalousyrittäjien tarpeita vastaavaa neuvontaa.

Lisäksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla erilaisten laskenta- ja valvontajärjestelmien käyttö maatalousyrityksissä. Tutkimustulosten perusteella maatalousyritykset hyödyntävät johtamisessaan Exceliä, jota tyypillisesti käytetään organisaatioissa epävirallisena laskentajärjestelmänä. Tutkimustulokset paljastavat, että maatalousyrityksissä on käytössä myös kehittyneempiä järjestelmiä, kuten analytiikkaan perustuvia ennustetyökaluja. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten laajasti maatalousyritykset hyödyntävät Exceleitä ja muodollisia järjestelmiä, kuten toiminnanohjausjärjestelmiä. Koska maatalousyritysten talousjohtaminen on vielä vähäistä, kiinnostava näkökulma tutkimukselle voisi olla laskenta- ja valvontajärjestelmien tuottama hyöty suhteessa niiden vaatimiin kustannuksiin maatalousyritysten talousjohtamisen näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Abdel Al, S. F. & McLellan, J. D. 2013. Strategy and Management Accounting Practices Alignment and Its Effect on Organizational Performance. *Journal of Accounting, Business & Management* 20 (1), 1-27.
- Argilés, J. M. & Slob, E. J. 2001. New opportunities for farm accounting. *European Accounting Review* 10 (2), 361-383.
- Argilés, J. M. & Slob, E. J. 2003. The use of financial accounting information and firm performance: an empirical quantification for farms. *Accounting and Business Research* 33 (4), 251-273.
- Armitage, H. M., Webb, A. & Glynn, J. 2016. The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. *Accounting Perspectives* 15 (1), 31-69.
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Foster, G. 2008. *Management and Cost Accounting*. 4. painos. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Carey, P. & Tanewski, G. 2013. Voluntary demand for auditing by farm businesses: An Australian perspective. *Accounting and Management Information Systems* 12 (2), 213-234.
- Cescon, F., Costantini, A. & Grassetto, L., 2019. Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance* 23 (3), 605-636.
- Clancy, D. K. & Collins, F. 1979. Informal accounting information systems: Some tentative findings. *Accounting, Organizations and Society* 4 (1), 21-30.
- Collis, J. & Jarvis, R. 2002. Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development* (9) 2, 100-110.
- Dechow, N. & Mouritsen, J. 2005. Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7), 691-733.
- Deloitte 2019. IFRS in your pocket. Saatavana: <[www.iasplus.com/pocket](http://www.iasplus.com/pocket)>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, J. S. 1994. The new finance: New technology is challenging the accounting profession to redefine itself. *Journal of Accountancy* 178 (2), 73-76.
- Halabi, A. K., Barrett, R. & Dyt, R. 2010. Understanding financial information used to assess small firm performance. *Qualitative Research in Accounting & Management* 7 (2), 163-179.
- Halabi, A. K. & Carroll, B. 2015. Increasing the usefulness of farm financial information and management: a qualitative study from the accountant's perspective. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 10 (3), 227-242.
- Hall, M. 2010. Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society* 35 (3), 301-315.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. and Wickramasinghe, D. 2009. Management accounting in less developed countries: what is known and needs knowing. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 22 (3), 472-514.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Institute of Management Accountants 2008. Definition of management accounting. Saatavana: <<https://www.imanet.org/-/media/6c984e4d7c854c2fb40b96bfbe991884.ashx?as=1&mh>>
- Jack, L. 2005. Stocks of knowledge, simplification and unintended consequences: the persistence of post-war accounting practices in UK agriculture. *Management Accounting Research* 16 (1), 59-79.
- Jarwal, C. S. D. 2018. Management accounting. *The IUP journal of accounting research & audit practices* 17 (4), 51-60.
- Järvenpää, M., Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kaisanlahti, T. & Leppiniemi, J. 2017. Ratkaisuja tilinpäätäjän ongelmiin. 4., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhinen, R. 2019. Uusi alku. Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki. Saatavana: <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161359>>
- Kilfoyle, E., Richardson, A. J., & MacDonald, L. D. 2013. Vernacular accountings: Bridging the cognitive and the social in the analysis of employee-generated accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 38 (5), 382-396.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2010. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. 4. painos. Keuruu: AYY-Palvelu Oy.
- Kirby, D. and King, S. 1997. Accountant and Small Firm Development: Filling the Expectation Gap, *The Service Industries Journal* 17 (2), 294 - 304.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Saatavana: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laki varojen arvostamisesta verotuksessa 22.12.2005/1142. Saatavana: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20051142>>
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2019. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulokinta. 10., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Lu, C., Sridharan, V. G. & Tse, M. S. C. 2016. Implementation of the activity-based costing model for a farm: an Australian case. *Journal of Applied Management Accounting Research* 14 (2), 29-36.

- Luke Taloustohtori 2020. Kannattavuuskirjanpito. [Viitattu 9.1.2020]. Saatavana: <<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Kannattavuuskirjanpito>>
- Nandan, R. 2010. Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research* 8 (1), 65-77.
- Ndemewah, S. R., Menges, K. & Hiebl, M. R. W. 2019. Management accounting research on farms: what is known and what needs knowing? *Journal of Accounting & Organizational Change* 15 (1), 58-86.
- Maatilatalouden tuloverolaki 15.12.1967/543. Saatavana: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670543>>
- Marriott, N. & Marriott, P. 2000. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research* 11 (4), 475-492.
- Moores, K. & Yuen, S. 2001. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4-5), 351-89.
- Paul, C. M., Nehring, R., Banker, D. & Somwaru, A. 2004. Scale Economies and Efficiency in U.S. Agriculture: Are Traditional Farms History? *Journal of Productivity Analysis* 22 (3), 185-205.
- Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Kannattava maatilayritys. Tietoa tuottamaan. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Pelz, M. 2019. Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews* 21 (2), 256-274.
- Perren, L. & Grant, P. 2000. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management Accounting Research* 11 (4), 391-411.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Sosiaalinen konstruktionismi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Savić, B., Vasiljević, Z. & Đorđević, D. 2014. Strategic Cost Management as Instrument for Improving Competitiveness of Agribusiness Complex. *Economics of Agriculture / Ekonomika Poljoprivrede* 61 (4), 1005-1020.
- Senftlechner, D. & Hiebl, M. R. W. 2015. Management accounting and management control in family business: past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting and Organizational Change* 11 (4), 573-606.
- Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Helsinki: Kauppakamari.
- Sherman, M. 2009. A Short History of Financial Deregulation in the United States. Center for Economic and Policy Research, Washington DC.

- Simmonds, K. 1981. Strategic management accounting. *Management Accounting* 59, 26–29.
- Sjögrén, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. 2014. Use of management accounting information in SMEs. *International journal of business information systems* 17 (3), 340-354.
- Stone, G. 2015. Power, dependence and frustration. *Meditari Accountancy Research* 23 (3), 250-275.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019. Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne [verkkójulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 3.1.2020]. Saatavana: <<http://www.stat.fi/til/matira/index.html>>
- ter Bogt, H., J. 2004. Politicians in search of performance information? – Survey research on Dutch aldermen’s use performance information. *Financial Accountability & Management* 20 (3), 221-252.
- Tietoarkisto. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2017. [Viitattu 19.3.2020]. Saatavana: <<http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>>
- Tomperi, S. 2019. Käytännön kirjanpito. 27., uudistettu painos. Helsinki: Edita Business.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuovinen, A. 2016. Mikroyrityksen talousjohtaminen Suomessa. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Verbeeten, F. H. M. & Boons, Arnick N. A. M. 2009. Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal* (2009) 27, 113– 128.
- Verohallinnon päätös veroilmoituksessa annettavista tiedoista 18.12.2019/1293. Saatavana: <<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/62189/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4tt%C3%B6s-veroilmoituksessa-annettavista-tiedoista3/>>
- Verohallinnon päätös muistiinpanovollisuudesta 16.8.2017/563. Saatavana: <<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/60371/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4tt%C3%B6s-muistiinpanovollisuudesta/>>
- Verohallinto 2019. 2 Maatalouden veroilmoitus: yksityiskohtainen täyttöohje verovuosi 2019. [Viitattu 6.1.2020]. Saatavana: <<https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/yhteystiedot-ja-asiointi/lomakkeet/tayttoohjeet/2-maatalouden-veroilmoitus-yksityiskohtainen-t%C3%A4ytt%C3%B6hje-verovuosi-2018/>>
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Yalcin, S. 2012. Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Inter-country Comparison. *Accounting in Europe* 9 (1), 95–110.
- Zhengfei, G. & Lansink, A. O. 2006. The source of productivity growth in Dutch agriculture: a perspective from finance. *American Journal of Agricultural Economics* 88 (3), 644-656.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastateltaville lähetetty saatekirje

Hei,

ja kiitos osallistumisestasi tutkimukseen. Teen laskentatoimen pro gradu -tutkielmaani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona A-Tuottajat Oy:lle ja sen tarkoituksena on kehittää maatalousyritysten talousjohtamista ja taloudellista raportointia. Tavoitteena on karhottaa suomalaisten maatalousyritysten talousjohtamisen ja taloudellisen raportoinnin nykytila, sekä löytää mahdollisia syitä, jotka ovat maatalousyritysten vähäisen taloudellisen informaation hyödyntämisen taustalla.

Haastatteluissa tullaan keskustelemaan seuraavista teemoista:

- Maatalousyritysten talousjohtaminen
- Maatalousyritysten taloudellinen raportointi
- Maatalousyritysten talousjohtamisen haasteet
- Maatalousyritysten talousosaaminen

Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden nimiä ei julkisteta kolmansille osapuolille. Haastattelun kokonaiskesto on arviolta noin 45 minuuttia ja haastatteluaineistoa käytetään vain tämän tutkimuksen tarpeisiin ja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitetaan ja äänitiedostot poistetaan litteroinnin jälkeen.

Vastaukset käsitellään tieteellisen tutkimuksen edistämiseksi sekä maatalousyritysten talousjohtamisen ja taloudellisen raportoinnin parantamiseksi.

Vastaan mielelläni pro gradu -tutkielmaani koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Vilma Perälä

Laskentatoimen opiskelija

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

**Liite 2. Haastattelusuostumus**

Osallistun Vilma Perälän pro gradu -tutkielman yksilöhaastatteluun. Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä haastattelun toteutuksesta ennen haastattelusuostumuksen allekirjoittamista. Lisäksi minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle kysymyksiä tutkimukseen ja haastatteluun liittyen.

Annan suostumukseni haastattelun nauhoittamiseen ja käyttämiseen Vilma Perälän pro gradu -tutkielmassa. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Osallistun tutkimukseen nimettömänä. Haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkielman valmistuttua.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

-----  
Paikka ja aika

-----  
Allekirjoitus

-----  
Nimenselvennys



### Liite 3. Haastattelurunko

#### Taustatiedot:

- Kuka olet, missä työskentelet, mikä on roolisi suhteessa maatalousyrityksiin?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt maatalousyritysten parissa?

#### Teema 1. Maatalousyritysten talousjohtaminen

- Millaista maatalousyritysten talousjohtaminen on tällä hetkellä? Kuinka aktiivinen rooli sillä on maatalousyrityksissä?
- Mistä lähteistä maatalousyritykset saavat taloudellista informaatiota päätöksentekonsa tueksi?
- Miten maatalousyritykset hyödyntävät sisäistä laskentaa operatiivisessa toiminnassaan?
- Hyödyntävätkö maatalousyritykset epävirallisia laskenta- ja valvontajärjestelmiä, kuten Exceleitä tai muita tiedostoja, joihin tallennetaan taloudellista tai tuotannollista dataa? Millaisia?
- Onko maatalousyrityksillä tyypillisesti käytössään strategiaa? Millaisia/miksi ei?
- Asettavatko maatalousyritykset toiminnalleen selkeitä lyhyen tai pitkän aikavälin taloudellisia tavoitteita? Millaisia/miksi eivät?
- Miten ulkoiset vaatimukset, kuten pankkien asettamat tai verotukseen ja tilinpäätökseen liittyvät vaatimukset, vaikuttavat maatalousyritysten talousjohtamiseen?
- Miten maataloustuet mielestäsi vaikuttavat maatalousyritysten talousjohtamiseen? Onko tuilla vaikutusta talouden hallintaan tai strategiaan päätöksiin?

#### Teema 2. Maatalousyritysten taloudellinen raportointi

- Mistä maatalousyritysten ulkoinen ja sisäinen taloudellinen raportointi koostuu? Mitä kehitettävää siinä on?
- Onko maataloudenharjoittajien ja maatalousyhtymien tilinpäätöksen puuttuminen mielestäsi ongelma? Miksi?
- Miten taloustieto tulisi olla esitetty laskelmissa tai raporteissa, jotta se olisi maatalousyrityksille hyödyllistä ja helppo ymmärtää?

#### Teema 3. Maatalousyritysten talousjohtamisen haasteet

- Millaisia haasteita maatalousyritykset kohtaavat talousjohtamisessa? Miksi?
- Mitkä tekijät tai ominaispiirteet rajoittavat maatalousyritysten talousjohtamisen hyödyntämistä optimaalisella tavalla? Miksi?
- Kuinka suuri osuus maatalousyrityksistä kokee elinkaarensa aikana maksuvalmiushaasteita? Miksi?
- Millaista positiivista tai negatiivista vaikutusta perhetila -taustalla on talousjohtamiseen?

- Miten maatalousyritysten talusjohtamista tulisi mielestäsi kehittää?

#### Teema 4. Maatalousyritysten talousosaaminen

- Millaiseksi koet maatalousyritysten talousosaamisen? Mitä kehitettävää siinä on?
- Miten maatalousyritykset ymmärtävät oman tilansa kannattavuuden suhteessa muihin omalla toimialallaan? Miksi?
- Onko maatalousyrityksille tarjolla riittävästi kattavaa talousneuvontaa? Koetaanko se hyödylliseksi ja ollaanko siitä valmiita maksamaan?