



Maatilakokonaisisuuden johtaminen

Vihannesyrittäjyys ja työhyvinvointiwebinaari, 10.10.2023

Annika Lehtonen



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

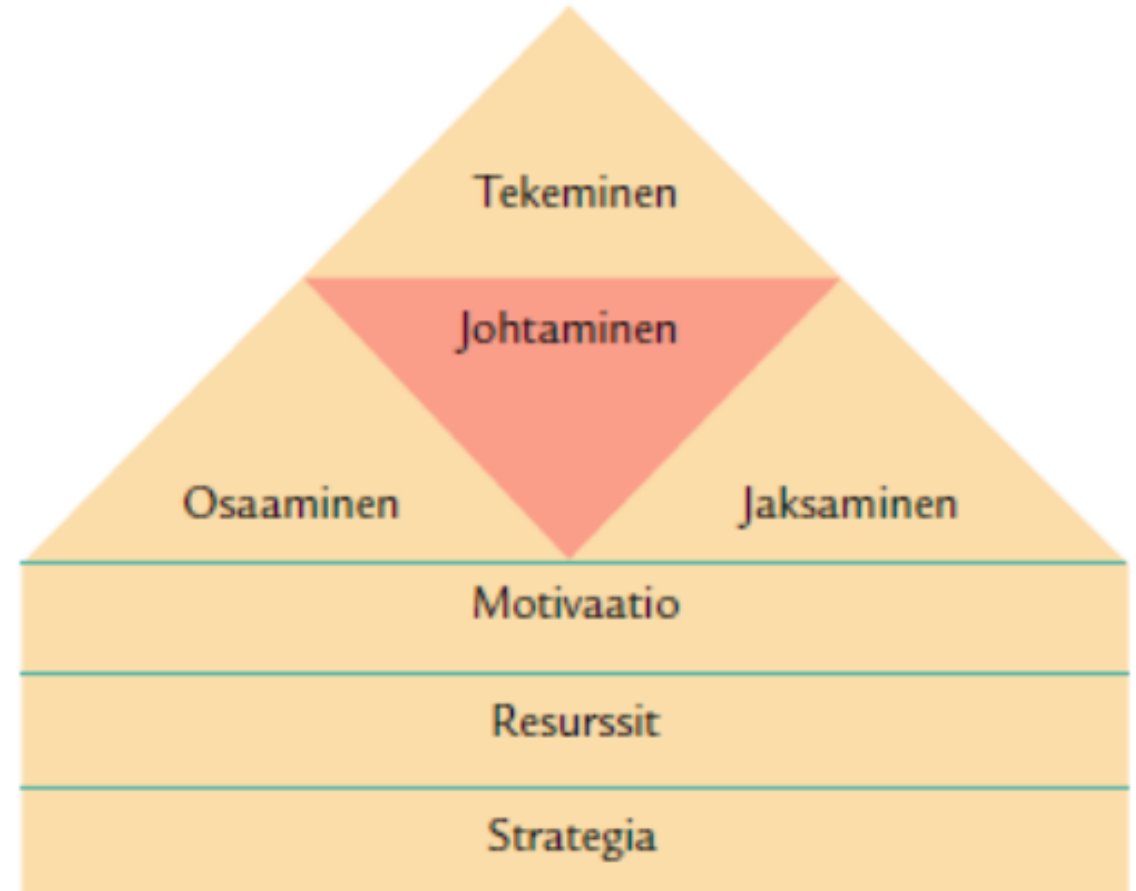
Sisältö

- Johtamisen kokonaisuus
- Strategia
 - Mikä
 - Miksi
 - Miten
- Talouden johtaminen
 - Teoria
 - Käytäntö
 - Haasteet
 - Maksuvalmius
 - Budjetti

Johtaminen yrityskokonaisuudessa

Yrityksen kilpailukyky on monen osatekijän ja onnistumisen tulos.

- Strateginen johtaminen
 - Pitkän tähtäimen suunnittelua laaja-alaisesti. Oikeiden asioiden valitseminen ja päätöksenteko
- Operatiivinen johtaminen
 - Lyhyen aikavälin johtamista, päivittäisten töiden ja rutiinien johtamista



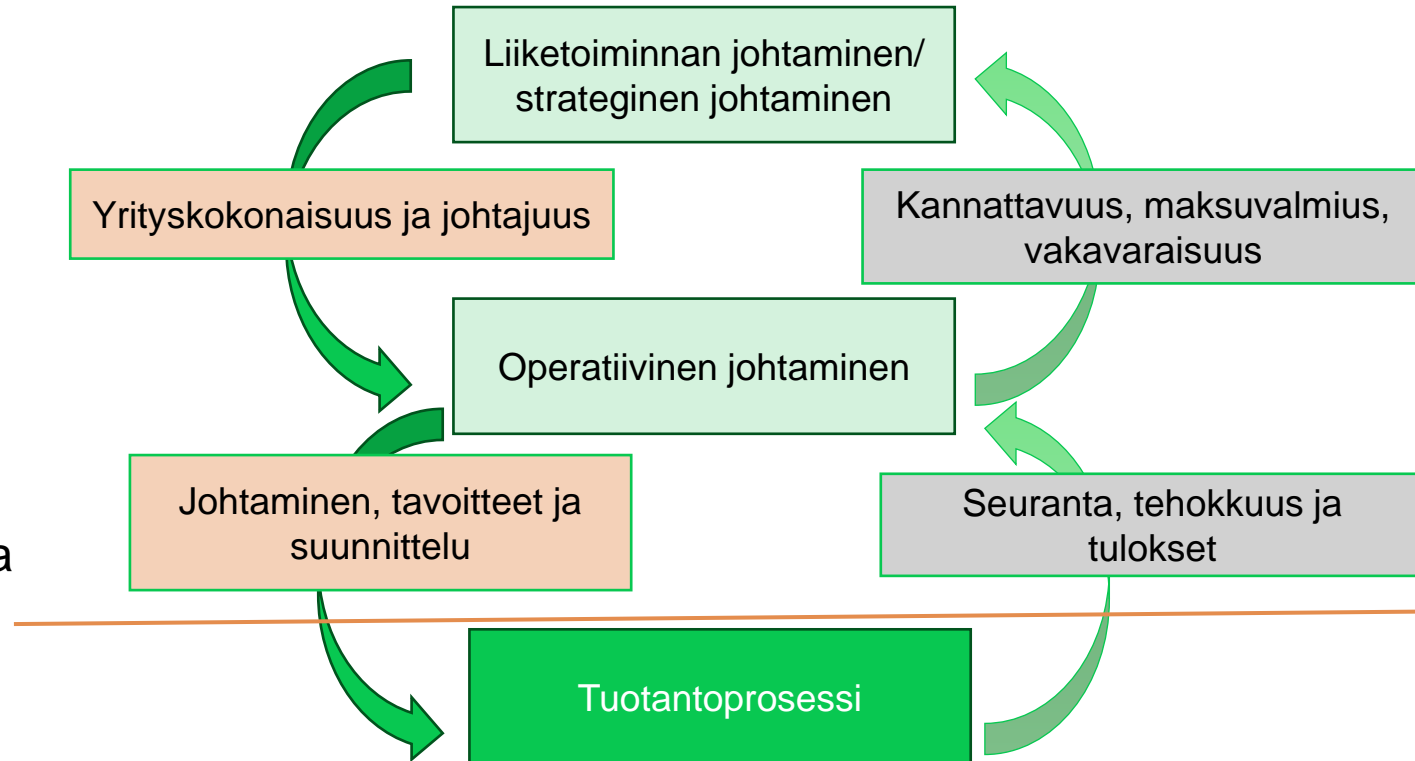
Johtamisen kokonaisuus

Yleinen, kaikki toimialat

- Johtamisen näkökulmasta toimialakohtaisuudella ei suurta eroa

- Miksi kaikki eivät pärjää samalla tavalla, vaikka käytössä olevat resurssit olisivat lähes samat?

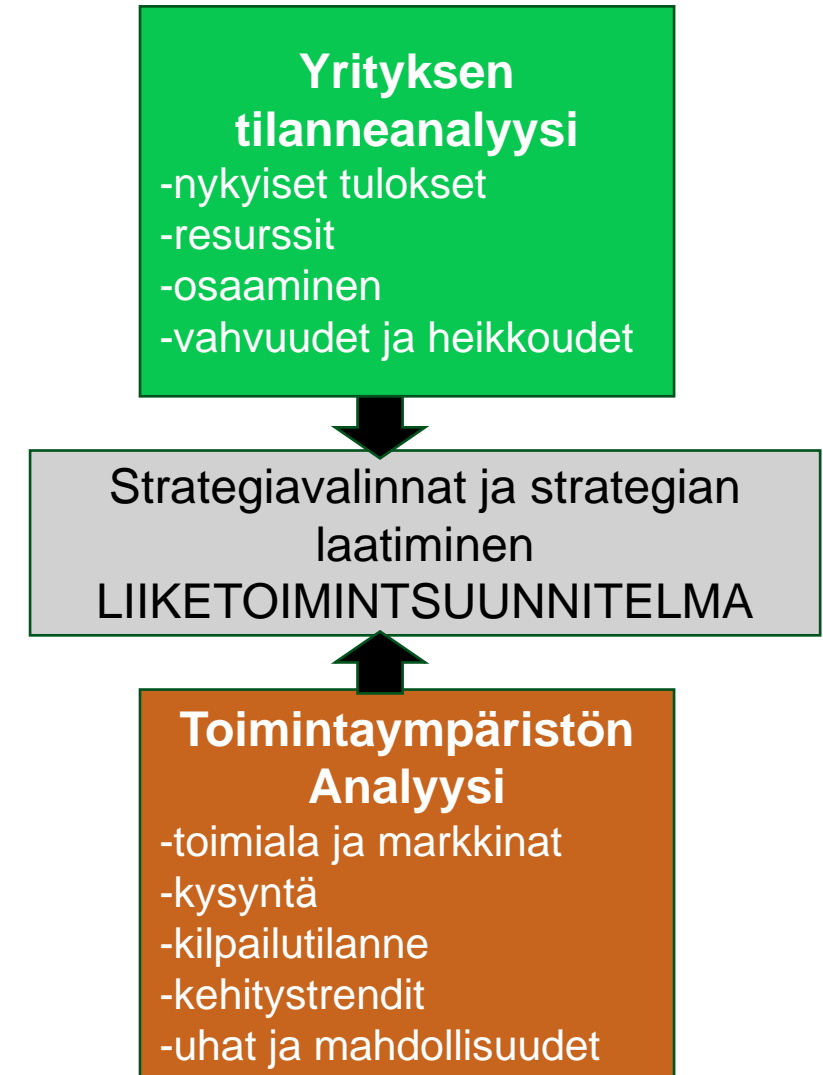
-> Strategisen ja operatiivisen johtamisen erot selittävät suurimman osan lopputuloksesta



Toimialakohtainen: tautantopanosmarkkina-kilpailutukset, ympäristö, lait, säädökset, kulttuuri, käytännön tekeminen, tuotosmarkkinat-neuvottelu, myynti...

Strategia, mikä?

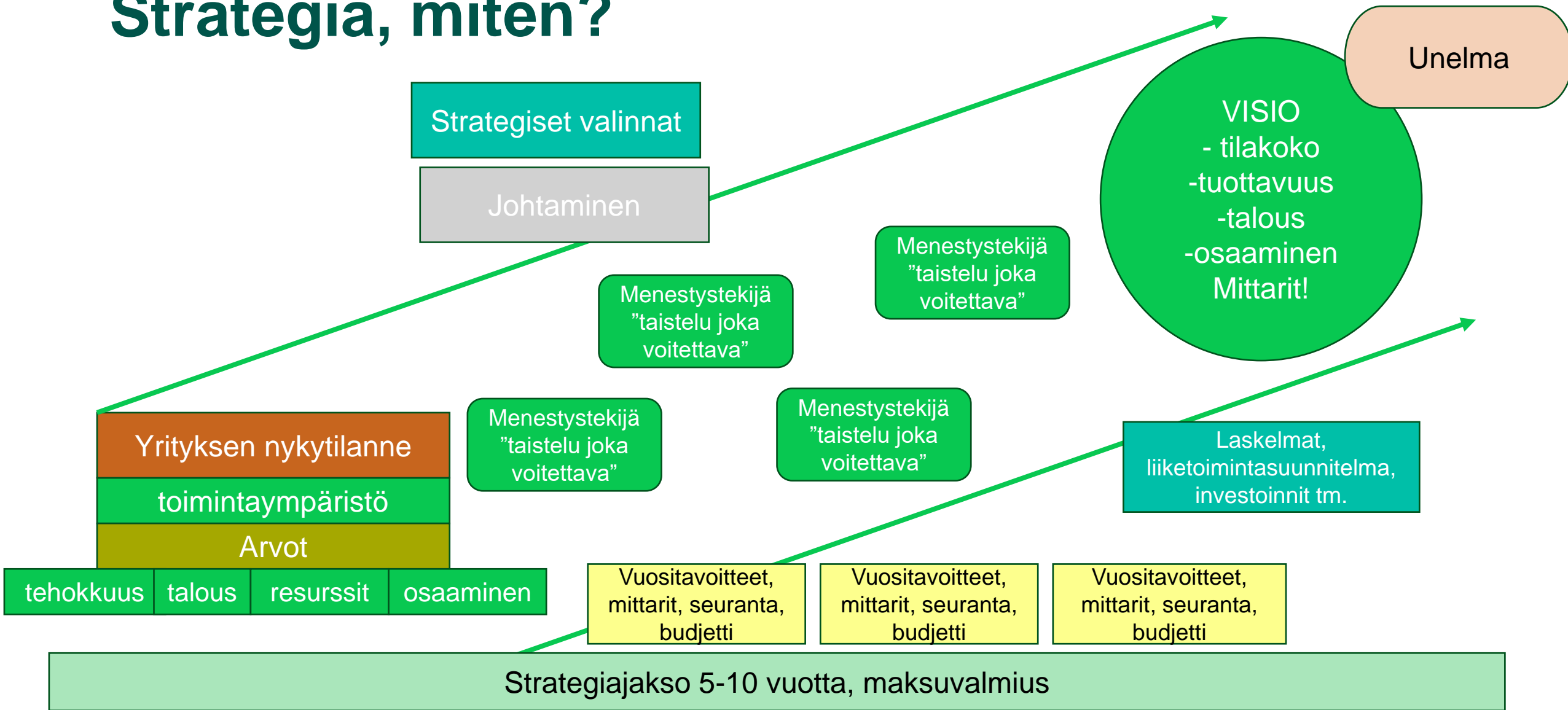
- Pitkän aikavälin toiminnan ja tavoitteiden ohjaamiseen käytettävä malli
 - Liiketaloudellinen juoni
 - Ilman strategiaa johtaminen on usein yksittäisten kokonaisuuksien johtamista irrallaan -> heikentää asemaa suhteessa kokonaisuutena johtaviin
- Kokonaisvaltainen paketti, perusta toiminnalle, joka ottaa huomioon kaikki yrityksen osa-alueet
 - Kaikki lähtee arvoista, visiosta ja missiosta
 - Yrityksen valitsema asema markkinoilla



Strategia, miksi?

- Yrityksen kokonaisvaltainen tarkastelu -> varmistetaan kilpailukykyisyys, varavaraisuuden säilyminen ja yrityksen arvon kasvu
- Antaa varmuutta päätöksiin ja ratkaisuihin
- Strategian laadinta on keino saada ihmiset keskustelemaan, tuomaan esiin erilaisia ongelma- ja kehittämiskohteita ja löytää niihin ratkaisut
- Tunnistaa toiminnan riskit ja edesauttaa hallinnassa ja varautumisessa
- Tärkeässä osassa investointien suunnittelussa
- Strategia on tärkeä tuoda näkyväksi
- Merkitys korostuu muutostilanteissa: omistajanvaihdos, investointi....
- **Suurin haaste -> käytäntöön vienti -> johtamisen merkitys korostuu**

Strategia, miten?



Talousjohtaminen

- Johtamista lukujen avulla
- Yhtä tärkeää liiketoiminnan koosta riippumatta
 - **Lukujen oltava kunnossa**, jotta kertovat aidosti miten yrityksellä menee = nykytilalaskelma
- Käytännössä:
 - Asetetaan **numeraaliset tavoitteet** ja seurataan toteutumista
 - Seurataan **tuloksen kehittymistä** ja toimintojen vaikutusta yrityksen talouteen
-> tämän pohjalta kehitetään toimintaa sekä **seurataan lukuja toimenpiteiden jälkeen**
- Oli kyseessä mikä tahansa mittari, oleellista on **säännöllinen seuranta**
 - **Jos tulosta ei voi verrata asetettuihin tavoitteisiin, ei voi tunnistaa ongelmia**
 - **Talousjohtamisessa kyse siitä, että lukujen (faktojen) kautta tunnistetaan liiketoiminnan riskikohdat, jolloin niihin voidaan varautua tai tarttua korjaamistoimiin**

Johtamisen haasteet maataloudessa

- Maatalousyrityksissä talousjohtaminen tutkitusti haastavampaa kuin muissa yrityksissä
 - Usein maatalousyrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaa tunteet ja omat arvot: halu asua maalla, rauha, käytännön tekeminen, eläimet, sukutila,
 - Lisäksi vaikuttaa perinteinen ajattelu maataloudesta: perheviljelmä, työt tehtävä itse, peltoa pitää ostaa kun on tarjolla jne..

-> Painottuu tekemiseen, painopistettä vaikea muuttaa
- Rakennemuutos kasvattanut tilakokoja 2000 luvulla ja on menty pääosin tuotanto edellä -> talous volyymin lopputulos
 - Yrittäjällä ei ole enää aikaa muuhun kuin johtamiseen, käytännön tekeminen karsiutuu päivätöistä pois -> Tärkeä ja huomioitava asia, kun harkitaan esim. tuotannon laajentamista
 - Osattava puntaroida omia vahvuuksia ja heikkouksia -> osa-alueiden ulkoistaminen, ”itseään viisaampien” palkkaaminen tiettyihin tehtäviin.
 - Maatalous on pitkälti sopimustuotantoa, joka poikkeaa muista yrityksistä. Puutarhataloudessa tuote on yleensä myytävä itse -> panostettava myyntiin ja markkinointiin

Johtamisen haasteet maataloudessa

- Toisinaan yrittäjä saattaa johtaa hyvinkin tarkasti esimerkiksi tuotantoa, kun muut osa-alueet jäävät vähälle huomiolle. Tuuri ja hyvä kassa voi kantaa vuodesta toiseen, mutta usein notkahdus näkyy jossakin osa-alueella ajan kuluessa (ajankäyttö, työtuntimäärä)
- Talouden johtaminen hyvin vaikeaa jos:
 - Eritasoisia numeraalisia tavoitteita (mittareita) ei ole asetettu
 - Seuranta ei ole säännöllistä tai tapahtuu viiveellä
 - Luvut eivät ole totuuden mukaisia
 - Lukuja ei osata yhdistää käytäntöön

Johtamisen apuvälineet: maksuvalmius

- Maksuvalmius voi olla yksi mittari
- Maksuvalmiuslaskelmasta on hyvä lähteä liikkeelle talouden johtamisessa
- Puhutaan myös kassavirta laskelmasta
- Laskelma käsittää tulot, muuttuvat ja kiinteät menot, lainojen lyhennykset ja korot, verot yksityistalouden menot, investoinnit, avustukset, alvit = kassavarat (yli tai alijäämä, ”riskivara”)
 - Nähdään kassan muutokset pitkällä aikavälillä n. 10 vuotta
 - Vaatii aina säännöllisen päivityksen! Mielellään vuosittain!
- Vaaditaan investointien yhteydessä pankkiin ja Elyyn
- Lukujen perustuttava todellisuuteen, hyvä kirjanpito avainasemassa
 - Muutoin tehty vain rahoittajaa varten
- Parhaimmillaan erinomainen väline talouden seurantaan ja tulevaisuuden suunnitteluun

Maksuvalmius

- Kun maksuvalmiuslaskelma tehdään huolellisesti, pystytään hahmottelemaan pitkällä aikajaksolla esim. investointien paikkoja tai voidaan tehdä erilaisia strategiaskenaarioita (riskiversiot)
- Riittävänä maksuvalmiustasona pidetään 20 % liikevaihdosta -> kassa joustaa yllättäviin menoihin, vaihtelee tiloittain ja tuotantosunnittain
- Tyhjästä tilanpidon aloittavan/tuotantosuuntaa muuttavan kannattaa tehdä ennen maksuvalmiuslaskelmaa kasvikohtaiset katelaskelmat tai tuotantokustannuslaskelmat
 - Maksuvalmius antaa realistisemmän kuvan, kun tulot ja menot lähempänä totuutta
 - ”keskiarvolaskelmat” eivät saa olla päätöksenteon perustana
 - Kasvikohtaiset laskelmat voivat paljastaa ei tuottavat kasvit jos viljelyssä esim. useita erilaisia vihanneksia tai tilalla jalostetaan osa tuotteiksi
- Suurimmat heitot maksuvalmiuslaskelmiin tulevat yleensä vajaista pohjatiedoista, väärin arvioiduista yksityistalouden menoista tai liian optimistisista investoinneista

Maksuvalmius

- Kannattava maatila voi kärsiä maksuvalmiusongelmista
- Yleisimmät syyt:
 - Investointien rahoitus epäonnistunut
 - Tuotannossa ongelmia
 - Yksityistalouden menoja maksettu maatalouden kassasta (talo)
 - Lainojen liian tiukat maksuohjelmat
- Pankkien näkökulmasta hyvä maksuvalmius avainasemassa rahoituksen saannissa
- Jos tuntuu, että rahat alkavat olla tiukilla, kannattaa apua pyytää heti!
Usein erilaisia ratkaisuja löydetään vielä monia
 - Tavallisesti yhteyttä otetaan liian myöhään

Johtamisen apuvälineet: Budjetointi

- Yksi maksuvalmiuden apuvälineistä
- Tarkastellaan lyhyen aikavälin taloutta (1 vuosi)
- Tulot ja menot syötetään laskelmaan kuukausikohtaisesti jolloin nähdään rahavirran muutokset hyvin tarkasti
- Erityisen hyvä työkalu, kun tulot ja menot vaihtelevat suuresti vuoden aikana -> vältetään ”kassan kyykkäämiset” tai tilalla on tehty investointi tai jos maksuvalmius on tiukka

Talousjohtaminen kuntoon

- Hyödynnä ulkopuolisia asiantuntijoita
 - Talousasiantuntija toimii peilinä yrittäjän ajatuksille ja visioille: sparrausta, näkemystä, neuvoja (avoimuus!)
 - Ulkopuolisilla neuvoilla kokemusta, josta voi olla hyötyä suunnitelmien teossa
 - Eri skenaarioiden toimivuus nähdään laskelmista
- Jos laskeminen ei ole intohimo, ulkoista se
- Onnistunut talousjohtaminen:
 - Luo seurantamahdollisuudet erilaisille käytännön töille
 - Lisää motivaatiota
 - Antaa varmuutta päätöksille ja nopeuttaa niitä
 - Suunnitelmien muutokset notkeampia
 - Pankkiasiointi helpottuu (yrittäjäominaisuudet kasvavat pankin silmissä, riskinsietokyky)

ProAgrian avut talouteen ja johtamiseen

- Kehittävän yrittäjän apuna moniammatillinen tiimi
 - Yrittäjän apuna työskentelee eri asiantuntijoista koostuva tiimi
 - Esim. laskelmien teossa apuna puutarha-asiantuntija
- ProAgria Itä-Suomen asiantuntijat auttavat:
 - Yrityksen strategiatyössä
 - Johtamisessa
 - Taloudessa: maksuvalmius, budjetointi, tuotantokustannus
 - Talouden hallinta
 - Investointien suunnittelussa
 - Kirjanpito
 - Kauppakirjat ja omistajanvaihdokset
- Voidaan hyödyntää Neuvo-palvelua

ProAgria

KIITOS!