

# **Företagsanalys av ett finskt lantbruk**

Robert Åström

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	4742
Författare:	Robert Åström
Arbetets namn:	Företagsanalys av ett finskt lantbruk
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	Frugård
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta arbete undersöker familjeföretaget Frugårds lönsamhet under åren 2006-2013 samt strävar till att komma med rekommendationer till hur lönsamheten kan förbättras. Företaget är ett finskt lantbruk. Till dess verksamhetsområden hör jordbruk och skogsbruk. Till jordbruket hör växtodling, nötdjursskötsel och fårskötsel. Lönsamheten på jordbruket har sjunkit de senaste två åren och examensarbetet strävar till att identifiera orsakerna till detta. Lönsamheten för företaget räknas med hjälp av nyckeltal. Examensarbetet identifierar också kostnads- och intäktskällorna och delar upp dem till varje verksamhetsområde. EU-stöden som företaget får analyseras även i examensarbetet. Olika problem i administrationen identifieras också i samband med datainsamlingen och redogörs för möjliga förbättringsförslag. Metoden är en aktionsforskning. I arbetet samlas datan från företagets bokföring, resultaträkning och skattedeclarationer. Datat analyseras och sedan rapporteras resultaten. Resultaten för arbetet är att hela verksamhetens lönsamhet har ökat de senaste åren men jordbrukets lönsamhet har radikalt sjunkit. Arbetet identifierar orsakerna till försämrade lönsamheten baserat på bokföringen. Orsakerna är en kombination av försämrade försäljningsintäkter samt ökning av både fasta och rörliga kostnader. Förutom dessa problem identifierar arbetet också flera problem i administrationsprocesserna i form av dålig intern kommunikation och uppföljning. I slutet av arbetet rekommenderas det olika sätt för företaget att försöka minska kostnaderna, öka försäljningsintäkterna och förbättra företagets interna kommunikation.</p>	
Nyckelord:	Företagsanalys, Frugård, lönsamhet, lantbruk, kostnadskalkylering
Sidantal:	43
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	2.6.2014

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	4742
Author:	Robert Åström
Title:	Company analysis of a Finnish farm
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	Frugård
<p>Abstract:</p> <p>This thesis study examines the profitability of the family owned company Frugård for the years 2006-2013. The work also attempts to bring forward recommendations on how to improve the company's profitability. The company is a Finnish farm. Its activities include cattle, sheep, forestry and farming. The profitability of the company has sunk in the past two years and the focus of this thesis is to identify the reasons for the reduced profitability. The profitability is calculated through key figures. The thesis identifies the cost- and income sources of the company and then divides them to each activity accordingly. The EU-aids that the company gets are also analyzed. Problems in the administration are also uncovered in the process of data collection and presented for recommendation on how to solve them. The thesis study is an action research. The data is gathered from the company's income statement, bookkeeping and tax forms. The data is analyzed and then reported. The results for the thesis are that the entire company's profitability has improved, while the animal husbandry and farming side has seen a significant drop in profitability. The thesis identifies the reasons for this based on the bookkeeping. The reasons are a combination of increased variable and fixed costs and reduced sales. Apart from these the thesis also identifies several problems within the administration, namely bad internal communication and monitoring. At the end the thesis recommends different actions on how to improve the profitability and improve on the company's administration.</p>	
Keywords:	Company analysis, Frugård, profitability, farm, cost calculation
Number of pages:	43
Language:	Swedish
Date of acceptance:	2.6.2014

## Innehållsförteckning

<b>Figurer .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabeller .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Introduktion.....</b>	<b>7</b>
1.1 Frugård .....	7
<b>2 Problemområdet.....</b>	<b>8</b>
2.1 Syfte och avgränsningar.....	9
2.2 Metoder och uppläggning.....	9
<b>3 Kostnads kalkyler .....</b>	<b>11</b>
3.1 Olika typer av kostnader.....	11
3.2 Alternativkostnad och värdering av investeringar.....	11
3.3 Täckningsbidrag och ABC-kalkyl .....	11
<b>4 Prissättningsmetoder .....</b>	<b>13</b>
<b>5 Outsourcing och produktförädling.....</b>	<b>14</b>
<b>6 Kostnadskontroll .....</b>	<b>14</b>
<b>7 Budgetering och strategisk planering .....</b>	<b>15</b>
<b>8 Risker inom jordbruk.....</b>	<b>15</b>
8.1 Marknadsrisk .....	16
8.2 Riskhantering .....	17
<b>9 Bokföring och ekonomiplanering.....</b>	<b>19</b>
<b>10 Nyckeltal .....</b>	<b>20</b>
<b>11 Flnsk jordbruk .....</b>	<b>22</b>
11.1 Flnskt jordbruk och EU.....	23
11.1.1 EU och nationella stöd.....	24
11.1.2 Stöd för bevarandet av miljön .....	26
<b>12 Introduktion till Frugård .....</b>	<b>26</b>
<b>13 Lantbruket .....</b>	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

<b>14 Jordbruk</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>14.1 Växtodling</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>14.2 Djurskötsel</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
14.2.1 Nötdjur .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
14.2.2 Får .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
<b>15 Skogsbruk</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>16 Stöd</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>17 Avskrivningar</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>18 Rekommendationer</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>19 Slutsatser</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>Källor</b> .....	<b>27</b>

## FIGURER

Figure 1. Marknadspris för vete (€ / 1000kg) 2009-2014 (från Maataloustilastot)..... 17

Figure 2. Lantbrukets resultat (från jordbrukets bokföring). **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 3. Nyckeltal. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 4. Verksamhetens intäkter och kostnader utan avskrivningar (från Frugårds resultaträkningar)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 5. Växtodlingens intäkter och kostnader (från Frugårds resultaträkning 2010-2013)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 6. Nötdjurens intäkter och kostnader (från Frugårds resultaträkning 2010-2013).  
..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 7. Fårens intäkter och kostnader (från Frugårds resultaträkning 2010-2013).  
..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 8. Skogsbrukets resultat efter skatter (från Frugårds skattedeklaration)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 9. Total mängd stöd (från Frugårds resultaträkning 2006-2013). .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 10. Stöd enligt verksamhet (från Frugårds resultaträkning 2010-2013). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Figure 11. Avskrivningar (från Frugårds resultaträkning 2010-2013). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## TABELLER

Table 1. Risker. (från Niemi, Kilpeläinen & Co, s. 18)..... 16

Table 2. Riskhanteringsmatris (från GCU Risk Management). ..... 18

Table 3. Storleksfördelningen på lantbruk. (kalkylerat från MTT 1). ..... 22

Table 4. Nyckeltal (kalkylerat enligt uppgifter från resultaträkningen). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Table 5. Växtodlingens täckningsbidrag och resultat. (från Frugårds resultaträkning 2010-2013)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Table 6. Nötdjurens täckningsbidrag och resultat. (från Frugårds resultaträkning 2010-2013). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Table 7. Fårens täckningsbidrag och resultat. (från Frugårds resultaträkning 2010-2013). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

# 1 INTRODUKTION

Företag existerar för att skapa vinst till ägarna. Olönsamma företag går snabbt i konkurs eftersom företagen inte kan leva på verksamheten. Lönsamheten på ett företag påverkas av faktorer som företaget själv kan påverka och faktorer som företaget inte har någon inverkan på.

Finsk agrikultur lider av ett hårt klimat som ökar på kostnaderna. Kostnaderna för att driva verksamheten är högre än i resten av Europa. För att kompensera för detta får man i Finland stöd från EU och från staten för att man skulle kunna hålla priserna på en nivå som är konkurrenskraftig.(MMM)

Ekonomiska situationen i Europa under de senaste åren har starkt påverkat lantbruksverksamheten. Priserna på världsmarknaden har blivit ostabila och lantbruken har haft svårt att förutspå priserna på sina produkter. Den ekonomiska situationen har också lett till att mängden stöd som tilldelas åt lantbruk inom EU har skurits för perioden 2014-2020. (MTT 1)

Jag är en delägare och före detta arbetare på Frugårds herrgård, så jag har intresse för att se till att företaget klarar sig bra. Arbetet görs därför delvis av självintresse och delvis för de andra delägarna. Andra möjliga entiteter som är möjligtvis intresserade av arbetet är andra finska jordbruk som har liknande problem.

## 1.1 Frugård

Frugårds herrgård är ett familjeföretag i Savolax. Till dess verksamhetsområden hör jordbruk (växtodling och djurskötsel) och skogsbruk. Herrgården är byggd i slutet av 1700-talet. Gården har varit i min familjs ägo sen 1800-talet och jag är själv en delägare. Företaget anställer 2-5 arbetare beroende på årstiden.

De senaste åren har djurskötseln och växtodlingen varit olönsam medan skogsbruken varit mycket lönsam. Till skillnad från andra företag är målet på Frugård se till att går-

den är självförsörjande och upprätthåller sin verksamhet utan att bekosta ägarna. All verksamhet som drivs görs för att upprätthålla gården, vilket kan vara dyrt då byggnaderna är så gamla som de är. Ingen av delägarna har monetär nytta av gården. Alla delägare har heltidsysselsättning på annat håll, så arbetet på gården görs gratis och på fritiden.

Som en delägare är det av stort intresse för mig och andra delägarna att få förslag gällande situationen.

## **2 PROBLEMRÅDET**

Finska jordbruksföretagens största utmaning är att vara lönsamma. Samma gäller Frugård. Verksamheten som drivs är historiskt motiverat. Poängen är att upprätthålla gårdens traditionella verksamheter. Byggnaderna är dock gamla och de kräver konstant renovationer. Detta betyder att kostnaderna för att upprätthålla gården är dyrt, vilket ger ytterligare tryck på att förbättra lönsamheten.

På Frugård har kostnaderna ökat senaste åren vilket radikalt minskat på lönsamheten. Gården har olika verksamheter och kostnaderna är delade till de olika verksamheterna, men hur kostnaderna delas per verksamhetsområde har ingen ännu redogjort. Uppföljningen av kostnaderna har varit väldigt marginell och eftersom det finns flera olika delägare som sköter om gården har ingen fullständig kontroll över gårdens situation.

Försäljningsintäkterna på jordbruksverksamheten har varit senaste decenniet låga och största delen av inkomsterna kommer direkt från olika EU och nationella stöd. På grund av världsmarknadens dåliga ekonomiska läge har stöden skurits för perioden 2014-2020.

Gårdens reuser är begränsade. Om man hypotetiskt skulle vilja öka mängden får måste man fundera på ifall det finns utrymme för ökningen eller ifall mängden kor måste minskas. Därtill måste man även ta i beakta behovet av mera betesmarker och hur det kan påverka jordbruket.



## 2.1 Syfte och avgränsningar

Syftet med detta arbete är att ta första stegen till att förbättra lönsamheten på företaget genom att identifiera inkomst- och utgiftskällorna och samtidigt försöka identifiera problemområden i gården administrationsprocesser. Med detta menar jag att ifall jag stöter på problem som hindrar detta arbetet, skall jag sträva till att poängtera ut dem och föreslå förbättring.

Eftersom jag i framtiden kommer att sköta om bokföringen, är detta också en möjlighet för mig att sätta mig in i hur den ser ut och lära mig hur den görs samt se hur den möjligtvis kunde förbättras.

Tidskraven lägger en avgränsning på vilka lösningar kan förverkligas. Ingen av delägarna arbetar fulltid på gården och detta kommer inte att ändras. Därför kan inga lösningar kräva en för stor ökning på arbetsbördan.

Eftersom gården har en lång historia, lägger det också vissa avgränsningar på vad som kan göras. Dessutom är gården ekologisk, vilket lägger ytterligare krav på framtida åtgärder.

Förutom detta finns det också EU och statliga stöd som måste redogöras för att se vad deras påverkan är på gården ekonomiska läge.

## 2.2 Metoder och uppläggning

Arbetets metodik är en så kallad aktionsforskning. Aktionsforskning används för att lösa ett omedelbart problem som forskningen undersöker. Med andra ord är aktionsforskning ett sätt för forskaren att öka sitt kunnande om sitt ämne för att sedan kunna förändra verksamheten för att förbättra resultaten. Detta görs genom att:

- Välja undersökningens fokus.
- Identifiera forskningsfrågorna

- Klargöra teorin
- Samla samt analysera datan
- Rapportera resultaten
- Göra ett informerat beslut

Arbetet bygger på ett praktikfall och många av problemen som arbetet tar fram är problem jag själv upplevt eller observerat. Reflektion är en viktig del av aktionsforskning. För varje del av gårdens aktiviteter som jag undersökt har jag funderat ifall det kan göras på ett bättre sätt. Resultaten av detta ges i kapitel 18.

Arbetet delas in i två primära delar. En teoretisk del om hur man analyserar lönsamheten i ett företag där terminologin förklaras, samt en praktisk del där jag använder kunskapen för att utreda gårdens finansiella tillställning för tillfället, och sedan försöka ge förslag till förbättringar och rekommendationer för vidare forskning. (Action Research, Aktionsforskning)

Den empiriska delen av detta arbete är ett praktikfall. Praktiska delen av arbetet utförs genom att analysera företagets tidigare års bokföring, resultaträkningar och skattedeklarationer och sedan räkna nyckeltal på dessa. Målet är att identifiera orsaker till varför talen ser ut som de gör. Däröver utreds inkomst- och utgiftskällorna till den utsträckning som är möjligt. Praktiska delen delas som tidigare nämnts i de olika verksamhetsområden som företaget sysslar med.

Olika stöden som gården får utreds eftersom de utgör en så stor del av gårdens inkomster. Denna information hittas genom att analysera ansökningsblanketterna, resultaträkningen och bokföringen.

Dessutom bör det nämnas att på grund av arbetets natur så är en stor del av verksamhetens information inte för allmänheten.

### **3 KOSTNADSKALKYLER**

#### **3.1 Olika typer av kostnader**

Med kostnader avses uppoffringar som görs för att bedriva verksamheten. För att kunna mäta hur stora dessa uppoffringarna är måste man ge dem ett monetärt värde. För att kunna maximera lönsamheten måste man identifiera hur mycket pengar spenderas samt vilka typer av kostnader man har. För att kunna göra detta måste vi först gå igenom terminologin. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 13)

Rörliga kostnader beskriver en typ av kostnad som ändras då företagets aktiviteter ändras, t.ex. om företaget ökar på produktionen ökar kostnaderna. Fasta kostnader är kostnader som ett företag inte kan på kort sikt påverka, eller kostnader som ett företag inte kan påverka med att öka eller minska på sin produktion. Med andra ord måste man kunna identifiera vilka kostnader som är påtvingade av tidigare investeringar och vilka kostnader man kan påverka. Ju längre tidsperioden är desto större del av kostnaderna kan påverkas och därför är många kostnader på kortsikt fasta, men på långsikt rörliga. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 15-16)

#### **3.2 Alternativkostnad och värdering av investeringar**

Varje gång man använder pengar gör man ett beslut att inte använda pengarna på något annat. För att beskriva potentiella förlorade intäkter av detta beslut används termen alternativkostnad. Denna kostnad bör man försöka minimera så mycket som möjligt eftersom man vill ju spendera sina pengar på ett sätt där det inte finns en alternativkostnad. För att undvika denna kostnad måste alltså företaget investera sina resurser på det som skapar största vinsten. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 13)

#### **3.3 Täckningsbidrag och ABC-kalkyl**

Täckningsbidrag används då man vill göra en kortsiktig uträkning om hur lönsam en produkt är. Formeln för täckningsbidrag är:

*Täckningsbidrag = Produktens försäljningsintäkter – Produktens rörliga kostnader*

Ju större differensen är desto lönsammare är produkten. För att ett företag ska göra vinst, måste täckningsbidragen täcka de fasta kostnader företaget har. Frugårds mål är inte att göra vinst, utan all potentiell vinst går till uppehåll av gården. Med andra ord betyder detta att Frugårds mål är att täckningsbidraget i varje fall täcker fasta kostnaderna. Ifall täckningsbidraget är negativ betyder detta att produktionen inte täcker rörliga kostnaderna och ju mera man producerar desto mera går man på förlust. Med andra ord borde produktionen upphöras. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 20-21)

Täckningsbidrag fungerar på kortsikt, men är inte tillräcklig i långsikt, eftersom på långsikt blir de flesta kostnader rörliga, och detta kan leda till att täckningsbidraget är missledande och kan till och med leda till förlust. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 23)

ABC-kalkyl, också känt som aktivitetsbaserad kostnadskalkyl, innebär att man räknar ut kostnaden för varje aktivitet som företaget har. För att kunna göra detta måste man tilldela en kostnad på varje resurs som används för produktionen av produkten, inkluderat många resurser som vanligtvis anses vara fasta kostnader som byggnader. ABC-kalkyl fokuserar sig på att räkna kostnaderna på långsikt och kan därför kompensera för täckningsbidragets mera kortsiktiga sätt att räkna ut hur lönsam en produkt är. T.ex. om vi antar att en jordbrukare vill förvara mera säd i en lada runt året som är 150m<sup>2</sup> och reserverar 50m<sup>2</sup> för detta och ladans totala kostnader i året är 5000 euro skulle man i ABC-kalkylen räkna att förvaringen av säden skulle kosta  $5000/(150/50) = 1666,67\text{€}$ . Ladans kostnader är i praktiken alla endast uppehåll-, energi - och slitagekostnader, som vanligen anses vara fasta och kan ej direkt anknytas till sädens kostnad, men i ABC-kalkyl tas de i beaktande trots det. Om vi antar att man skulle ta betalt för att förvara denna säd och detta vara enda kostnaden skulle man kräva en minimimängd av 1666,67€ för förvaringen. I praktiken skulle detta dock mena att personen med ladan inte skulle tjäna något på detta. (ABC Oregon State, Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 23-25)

## 4 PRISSÄTTNINGSMETODER

Efter att man identifierat kostnaderna bör man börja fundera på prissättningen. Eftersom jordbruk ofta producerar väldigt enkla produkter som t.ex. säd finns det ofta ett lättillgängligt marknadspris. Marknadspriset är priset som marknaden är villig att köpa produkten för. Ifall marknadspriset för en produkt är lågt väljer jordbruk ofta att producera någon annan produkt eller vänta med att sälja sin produkt i hopp om att priset skulle stiga i framtiden. Höga marknadspriser på produkter lockar företag att producera dessa produkter, vilket i sin tur sänker på marknadspriset. Företaget kan inte själv påverka på priset, företaget kan endast påverka vad som produceras, hur mycket och på vilket sätt. Minimipriset är lika stort som de kostnader som skapas av produktionen av produkten. Ifall marknadspriset är under minimipriset gör företaget förlust om de inte kan minska på kostnaderna.

Ifall det inte finns ett marknadspris måste företaget själv försöka sätta priset. Det finns olika strategier för att göra detta. Dessa strategier tar i beaktande kostnaderna, produktens värde till köparen, köparens betalningsförmåga, konkurrerande produkters pris och prisets inverkan på utbud och efterfrågan. I vissa branscher har man lyckats skapa mer värde till konsumenten med ”branding”, men i jordbruksbranschen har man inte samma möjligheter. Ekologiska produkter och andra produkter som anses ha bättre näringsvärde har man lyckats höja priset på, men ofta har även kostnaderna höjts.

En vanlig metod inom finsk jordbruk är att prissätta enligt produktionskostnaderna, med vilket menas rörliga kostnaderna. Ifall man gör detta måste man ha en relativt hög vinstfaktor som sedan hoppeligen täcker alla fasta kostnader och dessutom ger företagaren en vinst. Denna metod har stora nackdelar med att den kan fungera på kort sikt men på långsikt kan den leda till förlust.

En annan mera förnuftig prissättningsmetod är att prissätta enligt ABC-kalkylen och sedan bara tillägga målvinsten i priset. Denna prissättningsmetod är mycket säkrare eftersom då försäkras man en vinst på lång sikt. Nackdelen är att ABC-kalkyl kan vara svår att göra eftersom det kan vara svårt att tilldela kostnader till alla aktiviteter som är förknippade till produkten. (FöretagsFinland. Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 27-29)

## 5 OUTSOURCING OCH PRODUKTFÖRÄDLING

Traditionellt har man i Finland försökt göra allt själv på sin gård, eftersom man förut var tvungen att sköta om alla utmaningar själv. Nuförtiden är idealen att alla gör det de är bäst på. Om alla gör det de är bäst på är det möjligt att sänka på kostnaderna, eftersom någon annan kanske vet hur man gör saker billigare. Företagare måste räkna kostnader för om de gör arbetet själv och jämföra det med att outsourca arbetet. De flesta jordbruk i Finland outsourcar produktförädlingen. T.ex. Ingman samlar råmjölk från olika gårdar och sedan förädlar de vidare till mera avancerade produkter. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 31-35)

## 6 KOSTNADSKONTROLL

I alla branscher är det viktigt att hålla noggrann koll på kostnaderna. Kostnader är oundvikliga, men om de inte ger mervärde till kunderna så är de kostnader som bör elimineras om möjligt.

Alla processer i ett jordbruk bör vara planmässiga och rutinmässiga. Ifall detta stämmer är det lättare att identifiera onödiga kostnader, det vill säga minska på onödigt arbete. Detta gör arbetet lättare styrt när alla har klart för sig hur arbetet görs. Då alla har klart för sig hur saker gjorts, blir det också lättare att utveckla på arbetsprocesserna.

Det är alltid viktigt för ett företag att föra statistik på kostnaderna. Ifall man ser att någon kostnad för en process har ökat överraskande mycket bör orsaken granskas och om det visar sig vara något som är beroende på en ändring inom företaget bör man analysera ifall den är nödvändig. ABC-kalkylen är utmärkt för detta syfte, eftersom varje aktivitet kan tänkas som en process. Man är aldrig färdig med att minimera kostnader och därför skall man periodvis analysera periodens kostnader och se om något kan utvecklas.

(CostControl, Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 36-39)

## **7 BUDGETERING OCH STRATEGISK PLANERING**

Ett företags primära mål i de flesta fallen är att göra vinst. För att uppnå sina mål har företag oftast en kortsiktsplan (<1 år) och en långsiktsplan (>3 år). Kortsiktsplanen kan kallas för en budget, medan långsiktsplanen kallas ofta för strategisk planering.

Strategiska planen går inte in på lika små detaljer som budgeten. Den fokuserar sig mest på att beskriva i vilka branscher företaget vill vara med i och med vilka medel företaget skall klara sig inom branschen. Ofta kan detta kräva nya investeringar, vilket betyder att en långsiktsplan borde ha en plan om hur dessa skall finansieras. För att försäkra sin konkurrenskraft skall en god strategisk plan ha ett mål som är mera specifik än en vinst. Detta kan vara till exempel ökning av försäljning, förbättrade relationer med leverantörer och liknande saker som förbättrar företagets konkurrenskraft.

Budgeten borde innehålla målen för året och vad som måste göras för att uppnå dem. Handlingsplanen måste sedan finansieras och detta är delen av budgeten man oftast tänker på. I jordbruk är det förnuftigt att skapa en budget för varje aktivitet jordbruket har, t.ex. fårskötsel och veteodling, och sedan slå ihop dem till en helomfattande budget. Olika aktiviteter inom jordbruket har olika utmaningar och därför är det lättare att hålla reda på dem om man gör en skild budget för varje aktivitet.

Varje budget kan också delas in i en försäljningsbudget, kostnadsbudget och sedan sätta ett mål för resultatet. Varje budget bör innehålla årets mål. Då man producerar en produkt bör du ha en idé om hur mycket det kommer att kosta och hur mycket kunderna är villiga att betala för den. Baserat på detta kan man sedan göra ett informerat beslut och minimera risken för förlust. (BudgetsUOF, Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 40, 48-53)

## **8 RISKER INOM JORDBRUK**

Det finns flera risker som jordbrukare är utsatta för. Dessa kan indelas i olika grupper som t.ex. arbetssäkerhetsrisker, egendomsrisker, produktrisker, verksamhetsrisker, miljörisker, personrisker och finansiella risker.

Alla risker kan tänkas som en kostnad. För att minimera risker bör man först identifiera dessa och sedan arbeta för att minimera dem. Försäkring är typexempel på sätt att minska på egendomsrisker. (Rikkonen, Harmoinen & Teräväinen, s. 41)

Risker kan också delas in i hur ofta de sker och hur stor inverkan de har på företaget. Ett typiskt sätt att ordna dem är att dela dem i tre olika kategorier: Normala företagarrisker, marknadsenliga risker och katastrofala risker.

Table 1. Risker. (från Niemi, Kilpeläinen & Co, s. 18).

Risk	Frekvens	Riskhanteringsmetoder
<b>Normal företagarrisk</b>	Ofta	Skatteplanering
		Investeringar
		Bevattning
		Skyddning av växter
		Timing av köp och försäljning
<b>Marknadsenlig risk</b>	Sällan	Försäkringar
		Optioner
		Terminer
<b>Katastrofal risk</b>	Väldigt sällan	Katastrofhjälp

(Niemi, Kilpeläinen & Co, s. 18-20)

## 8.1 Marknadsrisk

Marknadsrisken beskriver företagarens osäkerhet om marknaden. För att bättre förstå och förutse marknadens fluktuationer måste man förstå vilka mekanismer som styr marknaden. (Niemi, Kilpeläinen & Co, s.5)

Marknadsrisken styrs av utbud och efterfrågan. I växtodlingsmarknaden i Finland följs speciellt noggrant hur mycket säd finns i lagret i slutet av året. Ifall mängden lagrad säd är väldigt låg ökar trycket på priserna och priserna stiger. Detta kallas för ”stock to use ratio”. Utbud är påverkat av skördens storlek och kvalitet, lagrens storlek, vädret och priset. Efterfrågan i sin tur är påverkat av populationen, priset och inkomsterna. Orsakerna till varför priset på produkter kan vara svåra att förutspå. Oftast handlar det om mera än en orsak. Då det gäller finska jordbruksprodukter är orsakerna oftast relativt normala., som t.ex. vädret.



Eftersom jordbruksprodukterna är i stort sett säsongsvvaror är det svårt att anpassa sig till plötsliga förändringar i marknaden. Ifall man tittar på sädesmarknaden hölls priserna relativt stabila före år 2007. Orsaken till detta var en konstant överproduktion. I dagens läge stämmer detta inte och efterfrågan har stigit så mycket att produktionen blivit efter. Som respons har produktionen och sädeslagren ökat vilket minskat på priserna, men marknaden har blivit så skör att om en central sädesland har ett dåligt år kan priserna plötsligt stiga snabbt. (Niemi, Kilpeläinen & Co, s. 6-17)

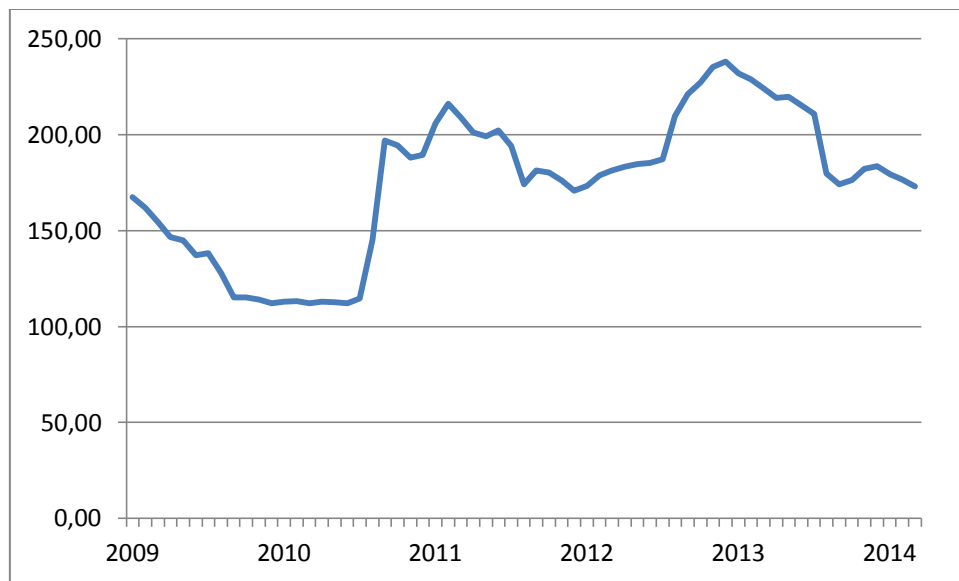


Figure 1. Marknadspris för vete (€ / 1000kg) 2009-2014 (från Maataloustilastot).

Priset på till exempel vete har under de senaste fyra åren varierat mellan 112 och 230 euro per 1000 kg. Senaste 6 månaderna har priset snurrat kring 180 €. För att förutse marknadsfluktuationerna bör företagaren veta vilka faktorer som påverkar marknadspriset. I många fall kan det vara omöjligt att förutse detta, t.ex. senaste åren har biobränsle blivit populärare och ifall man inte följt väldigt noggrant med nyheterna så har det varit omöjligt för en företagare att dra kopplingen till prisförhöjningen. (Maataloustilastot)

## 8.2 Riskhantering

Riskhantering är en viktig del av ekonomiplanering. Målet med riskhantering är oftast inte att maximera vinsten utan att försäkra en stadig ström av inkomster. I riskhante-

ringsvärlden talar man om de fyra T:na som står för ”Tolerate, Treat, Transfer, Terminate”. För att kunna applicera de fyra T:na måste man först identifiera risken och risken frekvens samt inverkan på företaget och sedan bestämma hur man vill hantera risken.

**Tolerate** – Accepterar risken, inga åtgärder.

**Treat** – Sträva till att kostnadseffektivt minska risken.

**Transfer** – Låta någon annan ta risken, t.ex. försäkring.

**Terminate** – Konstatera att risken är för hög och sluta verksamheten som förorsakar risken.

Ju högre frekvens risken har och ju större inverkan på företaget risken har desto mera drastiska metoder bör företaget ta för att hantera risken. Det viktiga är att reagera rationellt till en risk.

Table 2. Riskhanteringsmatris (från GCU Risk Management).

The diagram shows a 3x3 risk management matrix. The vertical axis is labeled 'Frekvens' (Frequency) with 'Hög' (High) at the top and 'Låg' (Low) at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Inverkan' (Impact) with 'Låg' (Low) on the left and 'Hög' (High) on the right. The matrix cells contain the following risk management strategies:

Hög	Tolerate/Treat	Treat/Transfer	Treat/Transfer/Terminate
	Tolerate/Treat	Treat/Transfer	Treat/Transfer/Terminate
Låg	Tolerate	Tolerate/Treat	Treat/Transfer
	Låg		Hög

(GCU Risk Management)

Som tidigare nämnt är marknadssrisken en av de viktigaste riskerna för ett jordbruksföretag. Det finns två olika sätt för ett företag att skydda sig mot denna risk, nämligen terminer och optioner. Terminer är ett kontrakt mellan en köpare och en försäljare som binder båda parterna att i framtiden köpa eller sälja en produkt för ett i för tid bestämt pris. Ett jordbrukssföretag kan använda detta för att skydda sig från en plötslig sänkning av marknadspriset, medan köparen använder detta för att skydda sig från en plötslig höjning av marknadspriset. Optioner är liknande till terminer med den skillnaden, som namnet antyder, att kontraktet binder inte försäljaren i en försäljningsoption eller köpa-

ren i en köpoption att köpa eller sälja ifall den inte vill. Priset på optionen stiger ju högre pris man vill ha av produkten. Dessa två metoder hör till "Treat" kategorin. Man försöker kostnadseffektivt minska på marknadsrisken. Tyvärr så är termin- och optionsmarknaden sällan använda av finska jordbrukare, eftersom det kräver ändå en viss kunskap i ämnet förrän det lönar sig att börja med det. Ofta finns det också minimimängder som man måste binda sig till vilka är ofta för stora för finska jordbruk. I finska jordbruksföretag är det vanligt att ifall priset är lågt säljer man endast det man måste och hoppas på att priset stiger senare för att sedan sälja resten.

(Niemi, Kilpeläinen & Co, s. 18-20, 34-44)

## 9 BOKFÖRING OCH EKONOMIPLANERING

Redovisningen för lantbruk görs inte i enlighet med bokföringslagen, men de bör dock följa Skattestyrelsens beslut om deklarationsskyldighet och anteckningar. Med andra ord är lantbruk skyldiga att lämna in en skattedeklaration till skatteverket och föra anteckningar om alla intäkter och utgifter i kronologisk ordning. (Finlex 1, Finlex 2)

Eftersom reglerna för redovisningen inte är så strikta lönar det sig att göra redovisningen så att den stöder verksamheten till exempel genom kostnads kalkylering och budgetering. Redovisningslagen kräver ingen större balansräkning än den som syns i skattedeklarationen, men eftersom skattedeklarationen inte tar i beaktande lagrenas värde och bara delvis tar i beaktande värde på åkermark och byggnader mm. lämpar den sig inte för ekonomiplanering. En ordentlig balansräkning ger oss en bild på hur mycket kapital har bundits till produktion och hur lagern ändrats under bokföringsperioden. En ordentlig balansräkning behövs för att kunna räkna ut nyckeltal som beskriver den ekonomiska situationen. Resultaträkningen är också rekommenderat för jordbrukare, eftersom i den får man årligen se stödets och försäljningens storlek samt sina förskottsbetalningar och skulder. I resultaträkningen ser man inte exakta pengaflödet eftersom i vissa fall kan man periodisera kostnader över en längre period än ett år, oberoende om man redan betalat för köpet. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 54-62)

Ekonomiplanering och uppföljning går hand i hand. En god företagare iakttar under året ifall företaget ännu är inom ramen för planen eller om det finns något som inte går en-

ligt planen och sedan försöka se om det kan förbättras. En bra praxis är att utnyttja planen och en gång i månaden fylla i planen med det som de facto hänt under månaden och sedan göra en jämförelse.

Från bokföringen och planen kan man sedan se hur kostnadseffektiv man varit. Kostnaderna på jordbruket är oftast delade in i två grupper; material och arbete. Genom att jämföra planen för året med kostnaderna kan man sedan se om t.ex. djurfodren var dyrare än förväntat, eller om renoveringen av taket tog längre än förväntat. Det viktiga är att identifiera orsakerna till kostnadernas förändringar för att sedan ha en möjlighet att fundera på lösningar.

Ett annat sätt för ett företag att följa sin utveckling är att jämföra sin verksamhet med andra gårdar. Detta kan man göra antingen med hjälp allmänt tillgänglig statistik från Statistikcentralen eller från Forskningscentralen för jordbruk och livsmedelsekonomi via deras ”Taloustohtori” service. En annan möjlighet är att slå ihop sig med andra gårdar och dela information sinsemellan i hopp om att utveckla allas gårdar på ett positivt sätt. (Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 63-66)

## **10 NYCKELTAL**

Lantbruket använder i allmänhet samma nyckeltal som vilket annat småskaligt företag. Dessa nyckeltal används i ekonomistyrning för att klarlägga den ekonomiska situationen för företaget och de är också bra verktyg för att jämföra den ekonomiska situationen de tidigare åren, eller jämföra sig själv med andra företag.

Täckningsbidraget som redan beskrivits är ett sätt att räkna lönsamheten för ett företags verksamhet. Men ifall man vill analysera ett företag som en helhet används ofta andra nyckeltal.

EBITDA står för ”Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization”. och har varit populär sedan 80-talet. Med andra ord är det ett nyckeltal som beskriver företagets omsättning före skatter, räntor, ned- och avskrivningar. Poängen med nyckeltalet är att visa lönsamheten av företagets kärnverksamhet. Nyckeltalet visar inte hur lönsamt

företaget är i allmänhet, endast hur lönsamt företagets kärnverksamhet är. Det finns vissa argument mot EBITDA som ett nyckeltal för ett företags lönsamhet. Eftersom den är baserad på reultaträkningen tar den ingen ställning till företagets verkliga pengaflöde och eftersom räntorna och skatterna inte tas i beaktande kan den ge en missvisande bild av företagets lönsamhet. EBITDA kan också lätt manipuleras genom att ändra på avskrivningstidtabellerna. Dessa problem är mest problem för investerare i företaget. För ett skuldfritt företag som inte försöker locka investerare är kritiken inte lika aktuell. EBITDA% räknas genom att dividera EBITDA med verksamhetens totala omsättning multiplicerat med 100.

$$\text{EBITDA \%} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Verksamhetens totala omsättning}} \times 100$$

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) beskriver hur mycket det blir kvar av intäkterna före räntorna och skatterna. Talet är en fortsättning på EBITDA, förutom att den tar ned- och avskrivningarna i beaktande. EBIT ger en bättre bild på hela företagets lönsamhet än EBITDA, fast den delvis lider av samma problem.

$$\text{EBIT \%} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Verksamhetens totala omsättning}} \times 100$$

Som riktgivning anses det att över 10 % är bra, 5-10 % är tillfredsställande och under 5 % är dåligt.

Nettovinsten beskriver den totala ekonomiska vinsten efter att man avdragit alla kostnader.

$$\text{Nettovinst \%} = \frac{\text{Nettovinst}}{\text{Verksamhetens totala omsättning}} \times 100$$

(EBITDA, Pellinen, Enroth & Harmoinen s. 67-71)

## 11 FINSK JORDBRUK

Finsk jordbruk är nästan totalt baserade på familjeföretag. År 2013 var 87,1 % av gårdarna ägda av privatpersoner och en vidare 11,3 % var ägda av familjeföretag. Traditionellt har dessa varit småskaliga men storleken har ökat med åren på grund av finansiella skäl. Detta innebär naturligtvis att mängden jordbruksföretag minskat med cirka 3 procent per år.

År 2013 fanns det i Finland 57 600 gårdar som är över en hektar stora. Mängden gårdar minskade med 2,3 % (1300 gårdar) jämfört med året före. Sedan Finland gick med i EU år 1995 har mängden gårdar sjunkit med 40 %. Detta betyder att på 18 år har 38 003 gårdar slutat med sin verksamhet. I östra Finland har mängden gårdar minskat mest med t.o.m. 42 %. Eftersom mängden gårdar minskat så radikalt har medelstorleken på gårdar ökat. Under EU-tiden har medelstorleken på odlingsmark ökat från 22,8 hektar till 39,6 hektar, en ökning på 74 %. Denna ökning på arealen har skett primärt genom hyrning av åkermark. 1995 var andelen av hyrd åkermark 22 % medan i dagens läge har den ökat till 34 %. Åldern på jordbrukare har också stigit med åren. Antalet jordbrukare som är över 55 har ökat från 26 % år 2001 till 39 % år 2012.

Table 3. Storleksfördelningen på lantbruk. (kalkylerat från MTT 1).

<b>Storleksfördelningen:</b>	
<b>&lt; 20 hektar</b>	40 %
<b>20 - 50 hektar</b>	27 %
<b>50 - 100 hektar</b>	26 %
<b>&gt; 100 hektar</b>	7 %

Ifall man ser på totala arealen som Frugård äger så ligger gården i största kategorin. Ifall vi tar i beaktande endast odlingsmark hör vi till den näst största kategorin.

De finska gårdarna har också ändrat sitt fokus i produktionen. År 1995 var 52 % av gårdarna fokuserade på husdjur, medan 39 % var fokuserade på växtodling. I dagens läge är endast 25 % av gårdarna fokuserade på husdjur medan 69 % har fokus på växtodling. Nötköttproduktion har minskat med 5,2 % per år och i dagens läge står de för endast 6,1 % av gårdarna. Övriga gårdar som står för häst-, får och getekonomim står för 6 %

av gårdarna. Resten av gårdarna är specialiserade på gris och kyckling, men eftersom Frugård inte har dessa tar jag inte upp dem desto mera. Skogarna är en integral del av finska gårdarna. I medeltal ägde en finsk gård 51 hektar skog. (MTT 1)

## 11.1 Finskt jordbruk och EU

Finland hör till Europeiska Unionen och därför följer Finland EU regleringar. I början var syftet med regleringarna att se till att europeiska agrikulturen skulle vara självförsörjande. I dagens läge är tyngdpunkten på att producera varor enligt världsmarknaden och hålla produkternas pris på en konkurrenskraftig nivå. På grund av detta måste EU betala direkt stöd till jordbrukarna för att göra jordbruk lönsamt. Stödpengarna har också ett sekundärt syfte att uppmuntra en högre standard för produkter, miljöskydd och djurens välmående.

Finska landsbygdens utvecklingsplan för åren 2007-2013 siktar på att bevara landsbygden och hållbar utveckling. Utvecklingsplanen tar i beaktande Finlands nordliga läge och ovänliga miljö för jordbruk för att förbättra hållbarheten och sysselsättningsgraden av finsk agrikultur. Finlands utvecklingsprogram för kontinentala Finland är indelat i tre olika ”axlar” av stöd. Första axeln fokuserar på att utveckla konkurrenskraften av finska jord- och skogsbruket. Andra axeln innefattar miljöstöd och andra stöd för icke vinstgivande investeringar. Tredje axeln innefattar förbättringar till mångsidigheten av lantbruken och förbättring av livskvaliteten. (MMM 2)

Landsbygdens utvecklingsplan för åren 2014-2020 har inte ännu trätt i kraft. Enligt utvecklingsplanen är de viktigaste målen:

- Bättre kunnande och informationsutbyte
- Fler innovationer
- En högkvalitativ matproduktion och bättre konkurrenskraft
- Bättre välbefinnande hos produktionsdjur
- Bättre vattenstatus
- Ökad biologisk mångfald i jordbruksnaturen

- Effektivare bekämpning av och anpassning till klimatförändringen
- Mer diversifierad och förnyad företagsverksamhet på landsbygden och bättre konkurrenskraft för företag
- Bättre tillgång på och tillgänglighet av landsbygdens tjänster
- Bättre möjligheter för och delaktighet i den lokala utvecklingen

EU parlamentet minskades budgeten för lantbruk för perioden 2014-2020. Stöden kommer att minska med 5,9 % i jämförelse med perioden 2007-2013. Budgeten för första axeln av stöd minskas i Finland med 2,9 %, andra axeln skärs med 4 %. (MMM 3, MTT 1)

Finansiella stöden fokuserar sig på produktiva investeringar, men miljöfrågor och djurens välmående tas också i beaktande. Åldern på jordbrukare är också ett problemområde och för att uppmuntra ungdomen att bli jordbrukare finns det specialstöd för unga. Dessutom kan man få extra stöd ifall en jordbrukare som håller på bli pensionerad lämnar jordbruket till en person som fortsätter bruka land. (MMM 4, MMM5)

### **11.1.1 EU och nationella stöd**

Jordbruk i Finland drivs i väldigt olika förhållanden än i många andra EU-länder. På grund av vårt nordliga läge och andra särdrag är våra produktionskostnader höga. För att hålla finska jordbruket konkurrenskraftig måste priserna hållas nära världsmarknadens prisnivå. Detta leder till det att inkomsterna från försäljningen inte täcker kostnaderna. För att kompensera för detta stöds jordbrukare finansiellt. Stöden är finansierade av EU och Finland. Villkoren för stöden är upphållning av markens användbarhet, miljövård, djurens och växternas hälsa samt livsmedelssäkerheten. (MMM 6)

De direkta inkomststöden betalas i enlighet med EUs CAP (Common Agricultural Policy) som Finland gick med på redan på 60-talet då CAP introducerades och på de finska nationella stödprogrammen. Med inkomststöd anses ” stöd som betalas per hektar,



djur/djurenhet eller producerad mängd och som är avsedda att trygga produktionens lönsamhet och kontinuitet”. Dessa stöd är totalt finansierade av EU.

Dessutom betalas stöd i form av kompensationsbidrag i enlighet med LFA-policy som är skapad för att upprätthålla lantbruk i områden där produktionen är svårare på grund av naturliga handikapp. Detta stöd är finansierat av staten och EU, där EU står för 28% av summan. Ansökningen för nationella tilläggsdelen till LFA-stöden görs samtidigt då man fyller i ansökningen för LFA-stöd. (MMM 7, MAVI 1, EU)

Miljöstöd beviljas också till jordbrukare som kompensation för de extra åtgärder som krävs för att få stöden. Målet med miljöstöden är att främja hållbar utveckling genom att minimera jordbrukets belastning på vattendrag och naturens mångfald. För att uppnå syftet med miljöstödet krävs det att så många jordbrukare som möjligt binder sig till miljöstödet. Under 2007-2013 utvecklingsperioden var 95% av åkerarealen bundet till systemet. (MMM 8)

Stöd för djurens välbefinnande betalas ifall företaget binder sig för fem år att följa villkoren. Syftet är att förbättra kvaliteten och ekonomiska resultaten av produkterna genom att främja djurens hälsa. Detta stöd är också stött av EU med 28 %. (MMM 8, MAVI 2)

För att ta i beaktande lokala behov har det skapats så kallade LEADER-grupper. Funktionen är att flytta makten att bevilja stöd från staten till lokala intressegrupper som lokala myndigheter, föreningar och privatpersoner. LEADER-grupperna får årligen en viss mängd pengar som sedan delas till lokala lantbrukare för att tillfredsställa lokala behov. (MMM 10)

Förutom stöd till lantbruk stöds också stödorganisationer för lantbruk. Jord- och skogsbruksministeriet beviljar stödpengar åt organisationer som stöder finskt lantbruk på en nationell skala så att organisationen ger stöd oberoende var i landet man befinner sig och oberoende vilken form av jordbruk eller djurskötsel man driver. (MMM 11)

### **11.1.2 Stöd för bevarandet av miljön**

Miljöfrågorna som beaktas i stödansökningarna fokuserar på att minska belastningen på yt- och grundvattnet samt luften specifikt genom att öka växtnäringar, minimera risker skapade av bekämpningsmedel och bevara naturens mångfaldighet. Målet är också att försäkra produktiviteten av åkermarken.

Förutom åkermarken stöds också bevaringen av närmiljön runt åkermarken och uppehåll av potentiell åkermark. Enligt axel två av finska lantbruksstrategin stöds också icke-vinstgivande investeringar som uppehållande av finska landskapet, traditionella biotoper och djurens välmående. (MMM 9)

## **12 INTRODUKTION TILL FRUGÅRD**

Frugårds herrgård är en familjegård som är byggt i slutet av 1700-talet. Gården ligger i Savolax i Jorois kommun. Gården har varit i min släkts ägo sedan början av 1800-talet. Ägarna av gården är jag och mina syskon, far, farbror och faster. Ingen av ägarna ägnar sin fulla fokus på att hålla gården igång och för tillfället har äldre generationen största ansvaret för administrationen av gården.

Gårdens verksamhet är jordbruk vilket innebär djurskötsel i form av får och kor samt växtodling. Dessutom äger gården stora skogsområden. På gården arbetar 2 personer heltid runt året och på sommaren förstärks arbetskraften med praktikanter.

Målet med verksamheten är inte att göra vinst till ägarna, utom snarare, eftersom gården är gammal och har långa anor, att upprätthålla gårdens traditionella verksamhet genom att vara självförsörjande utan att belasta tidsmässigt ägarna för mycket. Detta på grund av att alla ägare arbetar heltid med annat.

**Den empiriska delen av detta examensarbete är sekretessbelagt eftersom det innehåller affärshemligheter.**

## KÄLLOR

Pellinen, Enroth & Harmoinen. 2008, *Kannattava maatilayritys*, 1:a upplagan.

Rikkonen, Harmoinen & Teräväinen. 2008, *Maatilayrityksen menestytekijät*, 1:a upplagan.

Jokipii, Teräväinen & Helin. 2005, *Maatilan Riskienhallinta*, 1:a upplagan

Niemi, Kilpeläinen & Co. 2013, *Markkinariskien hallinta maatilalla*, 1:a upplagan.

*Resultaträkning Frugård, 2006-2010*. Publicerat 4.8.2011

*Resultaträkning Frugård 2010-2013*. Publicerat 24.2.2014

*Huvudbok Frugård 2012-2013*. Hämtad 2.5.2014

Action Research. What is action research. Tillgänglig:

<http://www.ascd.org/publications/books/100047/chapters/What-Is-Action-Research%C2%A2.aspx>

Hämtad: 19.5.2014

Aktionsforskning. Om Aktionsforskning, uppdaterad 23.4.2013. Tillgänglig:

[http://www.ufn.gu.se/samverkan/vara\\_verktyg/aktionsforskning/](http://www.ufn.gu.se/samverkan/vara_verktyg/aktionsforskning/)

Hämtad: 19.5.2014

MMM 1.2011, Yhteisen maatalouspolitiikan tukimuotoja täydennetään kansallisilla tuilla, publicerad 7.6.2011. Tillgänglig:

<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/maatalouspolitiikka/kansallinenmaatalouspolitiikka.html> Hämtad 28.2.2014

Hämtad: 2.5.2014

ABC Oregon State. Activity-Based Costing. Tillgänglig:

<http://classes.bus.oregonstate.edu/spring-07/ba422/Management%20Accounting%20Chapter%2011.htm>

Hämtad: 23.5.2014

FöretagsFinland. Prissättningsmetoder. Tillgänglig:

<http://www.yrityssuomi.fi/sv/hinnoittelumenetelmat>

Hämtad: 23.5.2014

CostControl. Cost Control, Monitoring and Accounting, publicerad 2008. Tillgänglig:

[http://pmbook.ce.cmu.edu/12\\_Cost\\_Control,\\_Monitoring,\\_and\\_Accounting.html](http://pmbook.ce.cmu.edu/12_Cost_Control,_Monitoring,_and_Accounting.html)

Hämtad: 23.5.2014

BudgetsUOF. Understanding budgets and the budgeting process, publicerad 1.6.1992.

Tillgänglig: <http://www.cals.uidaho.edu/edcomm/pdf/cis/cis0945.pdf>

Hämtad: 24.5.2014

GCU Risk Management. Risk Management Strategy, Tillgänglig:

[http://www.gcu.ac.uk/media/gcalwebv2/theuniversity/supportservices/financeoffice/Risk\\_Management\\_Strategy.pdf](http://www.gcu.ac.uk/media/gcalwebv2/theuniversity/supportservices/financeoffice/Risk_Management_Strategy.pdf)

Hämtad: 23.5.2014

EBITDA. What is EBITDA, publicerad 9.5.2013. Tillgänglig:

<http://www.businessnewsdaily.com/4461-ebitda-formula-definition.html>

Hämtad: 23.5.2014

MTT 1. Suomen maatalous ja maaseutuelinkein 2014, publicerad 7.4.2014. Tillgänglig:

[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul115\\_SM2014.pdf](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul115_SM2014.pdf)

Hämtad: 2.5.2014

Maataloustilastot. Maataloustuotteiden tuottajahinnat, publicerad 30.4.2014. Tillgänglig: <http://www.maataloustilastot.fi/tilasto/5>

Hämtad: 2.5.2014

Finlex 1. Bokföringslag. Tillgänglig:

<http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1997/19971336>

Hämtad: 2.5.2014

Finlex 2. Skattestyrelsens beslut om deklarationsskyldighet och anteckningar. Tillgänglig: <http://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2007/20071276#Pidp959792>

Hämtad: 2.5.2014

MMM 2. EU:n yhteinen maatalouspolitiikka, publicerad 8.9.2013. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/maatalouspolitiikka/eunyhmainenmaatalouspolitiikka/eu\\_yhteinen\\_maatalouspolitiikka.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/maatalouspolitiikka/eunyhmainenmaatalouspolitiikka/eu_yhteinen_maatalouspolitiikka.html)

Hämtad: 2.5.2014

MMM 3. Maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020, publicerad 15.4.2014. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/ohjelmakausi2014\\_2020.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/ohjelmakausi2014_2020.html)

Hämtad: 10.5.2014

MMM 4. Maatalouden rakennepolitiikka, publicerad 29.11.2013. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/maataloudenrakennepolitiikka.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/maataloudenrakennepolitiikka.html)

Hämtad: 10.5.2014

MMM 5. Maatalouden investoinnit ja nuoren viljelijän aloitustuki, publicerad

2.11.2013. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/maataloudenrakennepolitiikka/maataloudeninvestoinnitjanuortenviljelioidenaloitustuki.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/maataloudenrakennepolitiikka/maataloudeninvestoinnitjanuortenviljelioidenaloitustuki.html)

Hämtad: 10.5.2014

MMM 6. Med hjälp av jordbruksstöden tryggas tillgången på inhemska livsmedel och rimliga konsumentpriser. Tillgänglig:

<http://www.mmm.fi/sv/index/amnesomraden/jordbruk/stod/betydelse.html>

Hämtad: 16.5.2014

MMM 7. Maatalouden viljelijätuet, publicerad 7.6.2011. Tillgänglig:

<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/tuet/viljelijatuet.html>

Hämtad: 16.5.2014

MAVI 1. Kompensationsbidrag, publicerad 10.3.2014. Tillgänglig:

<http://www.mavi.fi/sv/stod-och-service/odlare/Sidor/Kompensationsbidrag-.aspx>

Hämtad: 8.5.2014

EU. Aid to farmers in Less Favoured Areas (LFA), publicerad 21.4.2009. Tillgänglig:

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/lfa/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/lfa/index_en.htm)

Hämtad: 27.4.2014

MMM 8. Maatalouden ympäristötukea, luonnonhaittakorvausta, eläinten hyvinvoinnin tukea ja ei-tuotannollisia investointeja maksetaan osana maaseudun kehittämisohjelmaa, publicerad 6.6.2011. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/tuet/merkitys/ymparistotuki\\_luonnonhaittakorvaus.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/tuet/merkitys/ymparistotuki_luonnonhaittakorvaus.html)

Hämtad: 2.5.2014

MAVI 2. Stöd för djurens välbefinnande. Tillgänglig: <http://www.mavi.fi/sv/stod-och-service/odlare/stod-for-djurens-valbefinnande/Sidor/Stod-for-djurens-valbefinnande.aspx>

Hämtad: 15.5.2014

MMM 9. Maaseudun ja maatalouden ympäristönhoito, publicerad 9.10.2012. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/maaseudunjamaatalouden\\_ymparistonhoito.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/maaseudunjamaatalouden_ymparistonhoito.html)

Hämtad: 2.5.2014

MMM 10. Leader-ryhmät, publicerad 25.4.2014. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/leader.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/leader.html)

Hämtad: 2.5.2014

MMM 11. Maaseutuelinkeinojen neuvonta, publicerad 22.10.2013. Tillgänglig:

[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/maaseutuelinkeinojenneuvonta.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/maaseutuelinkeinojenneuvonta.html)

Hämtad: 2.5.2014

Yle. Kyyttö on suomalainen lehmärotu, publicerad 21.8.2011. Tillgänglig:

<http://yle.fi/selkoutiset/index.php?id=8768>

Hämtad: 18.5.2014

Miljöministeriet. Strategi: Bioekonomi är nästa våg i ekonomin, publicerad 8.5.2014.

Tillgänglig: <http://www.ym.fi/sv->

[FI/Aktuellt/Strategi\\_Bioekonomi\\_ar\\_nasta\\_vag\\_i\\_ekono%2829261%29](http://www.ym.fi/sv-FI/Aktuellt/Strategi_Bioekonomi_ar_nasta_vag_i_ekono%2829261%29)

Hämtad: 19.5.2014

Metsämuistio. Metsämuistio 25.2.2012. Hämtad 24.3.2014

Resultaträkning 2006-2013. Hämtad 24.3.2014