

Jussi Javanainen

# **Maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen johtamisprosessina**

Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
SeAMK Ruoka  
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (Amk)

Suuntautumisvaihtoehto: Prosessi

Tekijä: Jussi Javanainen

Työn nimi: Maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen johtamisprosessina

Ohjaaja: Juhani Suojaranta

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 75

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen, ja voiko sen nähdä johtamisprosessina. Työ on kvalitatiivisella tutkimusotteella tehty tutkielma, jonka metodologinen pohja perustuu fenomenologiaan ja pragmatismiin, ja aineiston käsittely abduktion avulla luotuun kokonaiskuvaan. Työssä ei sen luonteen vuoksi ole varsinaista hypoteesia, vaan vain tutkimusongelma ja työhypoteesi, joiden lähtökohta on, että maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen voidaan nähdä johtamisprosessina.

Näihin vastauksen saamiseksi on tätä työtä varten haastateltu yhdeksää henkilöä, joista kaksi oli alan sidosryhmien asiantuntijoita ja loput maatilan ostaneita. Saatu aineisto jaettiin analyysin pohjalta teoreettisiin vaiheisiin, ulottuvuuksiin ja osaprosesseihin. Saadut tulokset osoittivat, että oli nähtävissä monta eri osa-aluetta, kuten henkilökohtainen, strateginen, paikallinen ja taloudellinen, joilla vastaukset sekä torjuivat mutta myös tukivat tutkimusongelman ja työhypoteesin lähtökohtaa maatilan ulkopuolisesta ostamisesta ja toiminnan aloittamisesta johtamisprosessina.

Lopputuloksena täten oli, että maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen voidaan nähdä johtamisprosessina, mutta vain tietyssä mielessä. Sillä jos asiaa katsotaan puhtaasti käytännöllisistä lähtökohdista, ei aineisto tukenut työhypoteesin olettamusta, koska valtaosa haastatelluista ei kokenut maatilan ulkopuolista ostamista ja toiminnan aloittamista johtamisprosessina, ei ainakaan yrittäjyyden alkuvuosina, jolloin toiminta oli enemmän selviytymistä ja päivittäisten asioiden hoitamista kuin johtamista. Vasta laajentamisen ja kehittämisen tultua kuvioihin kivat haastatellut toiminnan muistuttavan enemmän johtajana olemista.

Sen sijaan teoreettisella tasolla maatilan ulkopuolisen ostamisen ja toiminnan aloittamisen voi hyvinkin nähdä muodostavan johtamisprosessin, jossa ilmenee kolme eri vaihetta: hankinta-, aloittamis- ja kehittämisvaihe. Jokainen vaihe sisältää omanlaisensa haasteensa ja piirteensä, jotka voidaan jakaa liikkeenjohtoa, toimintaympäristöä, taloutta ja osaamista sisältäviin osaprosesseihin. Yhdessä nämä kaikki voidaan koota kokonaisprosessiksi, jota voi johtamisen näkökulmasta kutsua johtamisprosessiksi.

Avainsanat: maatilan ulkopuolinen ostaminen, johtamisprosessi, maatilayrittäjyys, tilanpito, maatilan kehittäminen, yrittäjäominaisuudet

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Agriculture and Rural Enterprises

Degree programme: Agrologist

Specialisation: Process

Author/s: Jussi Javanainen

Title of thesis: External Buying of an Agricultural Holding and Starting the Operations as a Management Process.

Supervisor(s): Juhani Suojaranta

Year: 2020      Number of pages: 75      Number of appendices: 3

---

This bachelor's thesis is a qualitative study of the external buying of an agricultural holding and starting the operations. The study examines whether an action of this kind can be seen as a managerial process. The methodological basis of this study lies in pragmatism and phenomenology and the logical reasoning is done through abduction. As a qualitative research by its nature, this study has only a research problem and a working hypothesis, based on the idea that external buying and starting agricultural operations can be seen as a management process.

In order to answer these questions nine people were theme interviewed. Of the interviewees, two were experts from stakeholders in the field and the rest were people who had bought a holding. The results were analysed and divided into different theoretical phases, dimensions and sub-processes. The results showed that there were several different aspects, such as personal, strategic, local and financial aspects. The responses both rejected and supported the starting point for the research problem and the working hypothesis.

Thus, the conclusion was that external buying of a holding and starting agricultural operations can be seen as a management process, but only in a certain sense. If the matter is viewed from a purely practical point of view, the material did not support the working hypothesis. The majority of the interviewees did not experience external buying and starting agricultural operations as a management process, at least not in the first years of the entrepreneurship, when the activity was more of a survival and day-to-day working than management. It was only in the context of expansion and development of the farm, when the interviewees thought that their activity was more like being a manager.

However, on a theoretical level the process of buying and starting an agricultural business can definitely be seen as a management process, with three different phases: the purchase, starting and development phase. Each phase has its own unique challenges and features which can be divided into sub-processes with business and management, operational environment, finance, and know-how. Together these phases form an overall process, which can be called a management process from a management point of view.

Keywords: external buying of an agricultural holding, management process, agricultural entrepreneur, agricultural holding development

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön taustavaikuttimet.....	7
1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	8
1.3 Lähtöasetelma pähkinänkuoressa.....	9
2 OPINNÄYTETYÖN TIETEENFILOSOFINEN TAUSTA JA METODOLOGIA.....	12
3 LIIKETOIMINTA, JOHTAMINEN JA MAATALOUS.....	14
4 MAATILAYRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TULEVAISUUDENNÄKYMÄT.....	25
5 MAATILAYRITYKSEN RAHOITUKSEN JA TALOUSHALLINNON PERUSPERIAATTEET.....	29
6 OSAAMISEN MERKITYS MAATILAYRITYKSESSÄ.....	33
7 TEEMAHAASTATTELU, AINEISTO JA ANALYYSI.....	37
8 MAATILAN ULKOPUOLISEN OSTAMISEN PROSESSI.....	39
8.1 Asiantuntijoiden näkemyksiä maatilan ulkopuolisesta ostamisesta.....	39
8.1.1 Tilan hankinta.....	39
8.1.2 Tilanpidon aloittaminen.....	41
8.1.3 Tilanpidon seuranta ja kehittäminen.....	44
8.2 Maatilan ostaneiden kokemukset maatilan ulkopuolisesta ostamisesta....	46
8.2.1 Tilan hankinta.....	48
8.2.2 Tilanpidon aloittaminen.....	51
8.2.3 Tilanpidon seuranta ja kehittäminen.....	55
9 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	59
9.1 Maatilan ulkopuolinen ostaminen on lopulta liiketoiminnan ja elämäntavan yhteensovittamista.....	59

9.1.1 Maatilan ulkopuolisen ostamisen kokonaiskuva.....	59
9.1.2 Maatilan ulkopuolinen ostaminen johtamisprosessina .....	62
9.2 Johtopäätökset.....	65
9.3 Pohdinta.....	67
LÄHTEET .....	69
LIITTEET .....	75

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Maatilan ulkopuolisen ostamisen prosessi vaiheineen.....	64
Kuvio 2. Maatilan ulkopuolisen ostamisen kokonaisprosessi.....	64
Kuvio 3. Maatilan ulkopuolisen ostamisen johtamisprosessi.....	65
Taulukko 1. Yrittäjältä vaaditut ominaisuudet Gibbin mukaan.....	18
Taulukko 2. Haastateltujen tilojen perustiedot. Luomutilat merkitty (L). .....	47

# 1 JOHDANTO

Vuonna 2018 Suomessa oli noin 900 maatalous- ja puutarhatalouden yritystä vähemmän kuin vuonna 2017, ja noin 12 000 vähemmän kuin vuonna 2010 (Luonnonvarakeskus 2019a). Trendi on ollut tasaisen laskeva jo vuosikymmeniä eikä suuntaus ennusteiden mukaan näytä olevan muuttumassa lähivuosina, sillä vuonna 2025 tiloja ennustetaan olevan jäljellä enää noin vajaat 39 000 (Luonnonvarakeskus 2019b). Yleisimmät syyt maatalous- ja puutarhatalouden tilojen lopettamiseen ovat taloudelliset ja tuotannolliset syyt, ammatilliset syyt, perhesyyt, kuten avioero, sairastuminen ja kuolema, mutta usein kyse on myös siitä, että tilalle ei yksinkertaisesti löydy jatkajaa (Silvasti & Laitalainen 2006, 296–297). Kun tilanpito loppuu, jää itse tila, tai ainakin osa siitä, usein vielä entiselle omistajalle tai suvulle. Toisinaan kuitenkin päätyy tila kokonaan myyntiin, jolloin aivan ulkopuolinen taho voi olla halukas joko jatkamaan tai aloittamaan uudelleen tilanpidon, ja tällöin voidaan puhua maatilan ulkopuolisesta ostamisesta.

## 1.1 Opinnäytetyön taustavaikuttimet

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus perehtyä juuri tämän maatilan ulkopuolisen ostamisen ja tilanpidon aloittamisen paradigmoihin ja problematiikkaan erityisesti johtamisprosessin näkökulmasta katsottuna. Toisin sanoen pyrkimys on johtamisprosessin kulun silmin selvittää, miten maatila ulkopuolisena hankitaan, kuinka sen avulla lähdetään toteuttamaan hankkijan liikeidea, ja kuinka tämä liikeidea kehittyy ja jalostuu toiminnan aloittamisesta. Lisäksi on tarkoitus synnyttää kuvaa siitä, miten olosuhteet ja ympäristö vaikuttavat, ja millaisiin hyötyihin, haasteisiin ja ongelmiin johtamisprosessin eri vaiheissa voi törmätä.

Idea tähän opinnäytetyöhön alkoi syntyä kesällä 2017 ollessani Maaseutuvirastolla maaseudun kehittämisosastolla erikoistumisharjoittelussa. Vieressäni istunut tarkastusyksikön johtaja nosti erään keskustelun yhteydessä maatilan ulkopuolisen ostamisen esiin ja pian yhdessä osastonjohtajan kanssa järjestimme pienen palaverin aiheen tiimoilta. Idea aiheen tarkastelemiseen johtamisprosessin kautta syntyi siitä, että toisaalta halusin yhdistää opinnäytetyöhön aiemmat opintoni hallintotieteiden

parissa, ja toisaalta opinnäytetyön suppean luonteen vuoksi aihe on hyvä rajata koskemaan vain pientä osa-aluetta maatilan ulkopuolisessa ostamisessa. Muutoin vaarana on työn paisuminen kohtuuttoman laajaksi. Tämän vuoksi työssä ei juurikaan tarkastella syvällisemmin tilanpidon eri osa-alueiden substanssipuolta, vaan niitä käsitellään vain siltä kannalta, mikä on niiden olemassaolo ja merkitys opinnäytetyön aiheelle. Ensin kuitenkin perehdymme hieman maatilan ulkopuoliseen ostamiseen, sen ulottuvuuksiin ja maatalouden nykytilaan, jotta voimme sitten myöhemmissä luvuissa syventyä tarkemmin edellä mainittuihin teemoihin.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä ensisijaisena tavoitteena on luoda kuva siitä, miten maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen on nähtävissä johtamisprosessina, ja mihin eri asioihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta johtamisprosessi olisi kokonaisuudessaan onnistunut tilanpidon kannalta. Toisena tavoitteena on antaa yleiskuva siitä, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon, jotta maatilan osto ja tilanpito sujuisivat menestyksekkäästi. Kolmantena tavoitteena on niiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytäminen, joita eri tilojen välillä on nähtävissä tilaa hankittaessa, toimintaa aloitettaessa ja toimintaa kehitettäessä.

**Tutkimusongelma.** Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on edellä käsiteltyjen tavoitteiden pohjalta päätutkimuskysymykseksi muotoiltuna seuraavanlainen:

- Miten maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen voidaan nähdä johtamisprosessin eri vaiheiden kautta, ja kuinka nämä vaiheet ovat eroteltavissa käsitteellisinä ja toiminnallisina kokonaisuuksina maatilayrityksen ja tilanpidon näkökulmasta?

Avustaviksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat puolestaan seuraavat kysymykset:

1. Mitä kaikkea pitää ottaa huomioon ja selvittää, ennen kuin aloittaa ulkopuolisena tilanpidon?
2. Millaisia haasteita ja kehittämistarpeita tilanpidon aloittaminen vaatii ja tuo tullessaan toiminnan jo käynnistyttyä?



3. Miten tilanpidon aloittamisessa ja kehittämisessä näkyy toimintaympäristön, rahoituksen, johtamisotteen ja prosessinhallinnan merkitys?

Kuten jo aiemmin on kerrottu, varsinaista hypoteesia tällä opinnäytetyöllä ei ole, mutta työhypoteesina, jota voidaan käyttää sellaisessakin yhteydessä, jossa hypoteesia ei ole (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), on oletta-  
mautilan ulkopuolinen ostaminen ja tilanpidon aloittaminen on mahdollista nähdä johtamisen yleisten lainalaisuuksien valossa johtamisprosessina.

### 1.3 Lähtöasetelma pähkinänkuoressa

**Mautilan ulkopuolinen ostaminen.** Mautilan ulkopuolinen ostaminen on Suomessa vielä varsin epätavallista, vain 2 % tilojen omistajanvaihdoksista on tapahtunut mautilan ulkopuolisena ostamisena, kun taas maailmalla tilojen ulkopuolinen ostaminen on ollut arkipäivää jo hyvinkin pitkään. Sen sijaan Suomessa tila siirtyy yleisimmin perheen sisällä seuraavalle polvelle sukupolvenvaihdoksen kautta. Suomalainen perheviljelmiin perustuva maatalous on suosinut näitä sukupolvenvaihdoksia, mutta niiden rinnalle on viime vuosina tullut muitakin vaihtoehtoja, kuten tilan vuokraaminen (ks. esim. Hämäläinen 2010; Aittola & Tähtivaara 2018), tai tilan ostaminen. (Lensu 2017.)

Mautilan ulkopuolinen ostaminen eroaa perinteisestä sukupolvenvaihdoksesta erityisesti kahdella tapaa, ensinnäkin se ei nauti samanlaisia verotuksellisia huojennuksia kuin sukupolvenvaihdos (ks. esim. Tuloverolaki 48 § 1 mom. 3 kohta), ja toisekseen se ei tuo mukanaan samanlaista ylisukupolvisuutta kuin sukupolvenvaihdos, mikä voi olla sekä etu että rasite, kuten myöhemmin tulemme huomaamaan tässäkin opinnäytetyössä. Mautilan ulkopuolinen ostaminen on siis luonteeltaan enemmän yrityskauppa ja liiketoimi kuin suvun perinnön jatkaminen ja elannon turvaaminen tuleville polville. Jo tämänkin vuoksi mautilan ulkopuolista ostamista käsitellään tässä työssä ennen kaikkea liikeyrityksen ostona ja johtamisessa aloitettavaa tilanpitoa katsotaan ensisijaisesti liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. (Palola 2012, 49; Lensu 2017.)

**Maatilan ulkopuolisen ostamisen ulottuvuudet.** Maatilan ulkopuolinen ostaminen voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa on sisällä monta erilaista ulottuvuutta. Tässä opinnäytetyössä nämä ulottuvuudet on jaettu neljään osa-alueeseen:

- Liiketoimintaan ja johtamiseen, eli liikkeenjohtoon
- Toimintaympäristöön
- Rahoitukseen ja taloudenhoitoon
- Henkilökohtaiseen osaamiseen

Nämä edellä esitellyt ulottuvuudet on muodostettu sillä perusteella, että liiketoiminnassa voi nähdä olevan neljä asiaa ylitse muiden: kyky ohjata liiketoimintaa, osata toimia oikeassa toimintaympäristössä, hallita taloudenhoidon ja rahoituksen mekanismit sekä omata riittävästi ammatillista tietotaitoa. Näiden ulottuvuuksien pohjalta on siten luotu seuraavat luvut 3–6. (Kay, Edwards & Duffy 2016, 3–4.)

**Suomalainen maatalous nykyään.** Toinen syy, miksi maatilaa käsitellään tässä työssä ensisijaisesti liikeyrityksenä, johtuu siitä, että suomalaisen maatalouden lähtökohdat ovat oleellisesti muuttuneet viime vuosikymmeninä. Haapanen, Heikura ja Leino (2004, 23–25) toteavat teoksessaan ”*Maatila liikeyrityksenä*”, että suomalainen maatalous on yhä enenevässä määrin muuttunut maataloustuottajaperustasta maatilayrittäjäperusteiseksi. Suurimmaksi vedenjakaajaksi heidän mukaansa tässä kehityksessä muodostui Suomen EU-jäsenyys, jonka seurauksena Suomesta tuli osa EU:n yhteistä maatalouspolitiikkaa, jolloin poistui muun muassa maataloustulolaki, joka oli esimerkiksi taannut kompensaaion tuotantokustannusten noususta.

Maataloustulolain mukaan maataloustulo määriteltiin kahdesti vuodessa hinta-neuvottelukunnan toimesta ja samassa yhteydessä määriteltiin myös tavoitehinnat monelle vilja- ja lihatuotteelle. Maataloustulo oli vuodesta 1968 lähtien osa tulopoliittista kokonaisratkaisua, joka siten monessa mielessä teki viljelijästä välillisesti valtion työntekijän, koska samalla kun valtion tulopoliitikalla taattiin viljelijälle suhteellisen varma tulotaso, rajoitti valtion säätely tilojen kasvua yritysmäiseen suuntaan. Käytännössä näkyi tämä esimerkiksi siten, että tuottajahinnat olivat Suomessa lähes 50

% korkeammat kuin Euroopassa keskimäärin, mikä käytännössä takasi todellisuudessa elinkelvottomienkin tilojen pystyssä pysymisen, koska päätarkoitus ei ollut kilpailukykyisen elinkeinon kehittäminen. (Pietilä 1994, 28, 39; Haapanen, Heikura & Leino 2004, 23–24.)

EU-jäsenyyden myötä kaikki tämä siis muuttui käytännössä yhdessä yössä. Osana yhteistä eurooppalaista maatalouspolitiikkaa Suomi joutui luopumaan maataloustulolainkaltaisesta rahoitus- ja tukipolitiikasta ja joutui omaksumaan maatalouspolitiikkaansa entistä yrittäjämäisemmän lähtökohdan, mikä merkitsi tuonti- ja tuotantorajoitusten poistumista, maatalousmarkkinoiden suurempaa globalisoitumista ja uudenlaisten maatalousmuotojen, kuten maatilamatkailuyritysten esiinmarssia. Enää maataloutta harjoittava ei ollut välttämättä pelkästään viljelijä, vaan saattoi samalla pyörittää tilallaan esimerkiksi myös urakointipalvelua ja jatkojalostusta. Maataloudesta on monella tilalla tullut monialaista yritystoimintaa ja tulevaisuudensuuntaus on entistä yrittäjämäisempi, sillä EU:n yhteisen maatalouspolitiikan tavoite tulevilla ohjelmakausilla on muun muassa markkinasuuntautuneisuuden ja kilpailukykyyn parantaminen sekä maaseutualueiden yritystoiminnan kehittäminen (Euroopan Unionin neuvosto 2018, 11–12). Näin ollen on loogista tarkastella nykyaikaista maatilaa ja sen johtamista ensisijaisesti liikeyrityksenä. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 24.)

## 2 OPINNÄYTETYÖN TIETEENFILOSOFINEN TAUSTA JA METODOLOGIA

Tämän kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen perustuvan opinnäytetyön tieteenfilosofinen pohja löytyy fenomenologiasta ja pragmatismista. Fenomenologia tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, miten yksilö havainnoi tiedon, ja kuinka se kokemus ilmenee hänen käsityksessään maailmasta (Varto 2005, 193). Esimerkiksi se, että maatilayrittäjä suhtautuu yhä skeptisesti syysohran viljelemiseen omien huonojen kokemusten pohjalta, vaikka uudet lajikkeet olisivatkin jo talvenkestävämpiä ja siten mahdollistaisivat syysohran aiempaa menestyksekkäämmän viljelyn, on esimerkki fenomenologiasta.

Pragmatismi puolestaan lähtee siitä, että kaiken tiedon todellinen arvo perustuu sen käytännön hyödynnettävyyteen, eivätkä tieto ja teorit voi olla irrallaan niiden käytännön hyödynnettävyydestä, vaan ne on kyettävä todentamaan myös käytännössä (Legg & Hookway 2019). Toisin sanoen edellistä syysviljaesimerkkiä mukailtuna, pragmaattisista lähtökohdista katsottuna ei riitä, että kyseinen talvenkestävä syysohralajike on kokeissa koettu talvenkestäväksi, jos sen taloudellisesti kannattava viljely vaatii käytännössä optimaaliset kasvuolosuhteet menestyäkseen kunolla.

**Metodologia.** Tämän opinnäytetyön metodologinen pohja jakautuu teemahaastattelun avulla kerättyyn aineistoon, jota käsitellään ensisijaisesti fenomenologisista lähtökohdista, sillä jokainen haastateltava on erilainen ja vastaa omien kokemusten ja tuntemusten pohjalta. Aineiston analyysivaiheessa pragmatismi on puolestaan se tapa, jolla saatua aineistoa peilataan teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen abduktion kautta lähdetään luomaan kokonaiskuvaa maatalan ulkopuolisen ostamisen ja tilanpidon aloittamisen paradigmaista johtamisprosessin kannalta.

Opinnäytetyön kvalitatiivisen luonteen takia työllä ei ole varsinaista erillistä hypoteesia, sillä ei ole kovinkaan tarkoituksenmukaista lähteä hakemaan selitystä ilmiöille, joka on olemassa, mutta jonka selitys on ihmisistä, ajasta ja olosuhteista riippuvainen siinä määrin, että valmiin sapluunan luominen on melkein pä mahdotonta, sillä malli on aina tavalla tai toisella ainutlaatuinen ja hyvin tilannesidonnainen. Voi vain

koittaa hakea yhteisiä piirteitä ja sidoksia, joiden pohjalta luoda kuvaa sapluunan rakentamisen ehdoista ja edellytyksistä. Samasta syystä tämän opinnäytetyön logiikka pohjautuu abduktioon eikä induktioon tai deduktioon, koska jokainen tila-kauppa ja tila on omanlaisensa johdettava, jolloin induktiivinen päättely ei yksinkertaisesti anna sopivaa ratkaisua, ja vastaavasti deduktiivinen päättely kohtaa edellä mainitun hypoteesin ongelman.

### 3 LIIKETOIMINTA, JOHTAMINEN JA MAATALOUS

Maatalous elinkeinona on tänä päivänä yhä enemmän nähtävissä samankaltaisena liiketoimintana kuin kaikki muukin yksityinen liiketoiminta, joskin siihen sisältyy tiettyjä historiallisista, poliittisista ja sosioekonomisista syistä johtuvia poikkeavuuksia. Nämä poikkeavuudet ovat pääasiassa julkishallinnollisia, tuotannollis-taloudellisia sekä luonnonoloista johtuvia erityispiirteitä, kuten esimerkiksi maatalouden oma EU- ja kansallinen lainsäädäntönsä, sekä maatalouden verotuksen eriyttäminen muusta yritystoiminnasta. Maatalous on myös muusta yritystoiminnasta poiketen suuri suorien julkisten tuotantotukien saaja, jolloin se on samalla myös riippuvaisempi annetuista tuista ja sidotumpi julkisten toimijoiden odotuksiin. Riippuvuus luonnonoloista puolestaan aiheuttaa sen, että verrattuna muuhun perinteiseen liiketoimintaan, on maatalous aina aikaan ja paikkaan sidottua toimintaa, johon sisältyy huomattavia ja vaikeasti ennakoitavia, joskus jopa ennalta arvaamattomia riskejä ja uhkia. Muutoin liiketoiminta maataloudessa on, kuten jo alussa mainittiinkin, hyvin samankaltaista kuin muukin yksityinen liiketoiminta ja noudattaa pitkälti samoja talouden ja tuotannon lainalaisuuksia kuin kaikki muukin liiketoiminta. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 54–55.)

**Liiketoiminnan lähtökohdat.** Alkusysäys kaikelle yksityiselle liiketoiminnalle on yritysidea, ja sen pohjalta syntyvä käsitys toiminta-ajatuksesta. Toiminta-ajatus puolestaan antaa lähtökohdan liikeidealle, joka on jäsennely ja tarkemmin määriteltä käsitys yrityksen tavoitteista ja olemassaolon tarkoituksesta. Liikeidea vastaa etupäässä siihen, mitä varten yritys on olemassa, kenelle yrityksen tuotteet on kohdenettu ja miten tuotteet tuotetaan. (Ilmoniemi 2009a, 52; Aaltonen 2017.)

Liikeidean pohjalta laaditaan tavallisesti, vaikkakaan ei pakosta, liiketoimintasuunnitelma, joka on käytännössä suunnitelma, jonka avulla liikeideasta pyritään luomaan kannattava ja toteuttamiskelpoinen yritys halutuille markkinoille. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään tavallisesti lävitse niin vallitseva markkinatilanne, mahdolliset kilpailijat kuin potentiaalinen asiakaskuntakin. Lisäksi siinä muun muassa analysoidaan yrityksen taloudelliset resurssit ja arvioidaan tulot ja menot, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä potentiaaliset uhat ja mahdollisuudet. Liiketoiminta-

suunnitelma kannatta tehdä hyvin, sillä yleensä sen muoto ja olemus vaikuttaa suuresti rahoituksen saamisen mahdollisuuteen, ja rahoitus on liiketoiminnan elinehto. (Ilmoniemi 2009a, 51–53; Yrityksen-perustaminen.net, [viitattu 12.12.2019]; Onnistuyrittäjänä.fi, [viitattu 12.12.2019].)

**Maatilayrittäjyys.** Vastoin monia ennakkokäsityksiä, ei maatilayrittäjyys useinkaan eroa paljoa muusta yrittäjyydestä, vaan sitä voi hyvinkin verrata yleisesti pienyrittäjyyteen, millä yleensä tarkoitetaan yritystä, jolla on alle 50 työntekijää, vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa ja on yrityksenä riippumaton (Sipiläinen & Ryhänen 2018, 16; Tilastokeskus, [viitattu 13.12.2019]). Näin ollen maatilayrittäjyyteen pätevät pitkälti samat periaatteet, kuin muuhunkin pienyrittäjyyteen, joita David Storeyn ja Francis Greenen mukaan (2010, 4–6) ovat:

- valta vaikuttaa omien tuotteiden hintaan on vähäinen,
- riippuvuus harvoista asiakkaista on suuri ja
- motiivit yrittäjyyteen vaihtelevat suuresti.

David Storey (2006, 310) esittääkin teoksessaan *”Understanding the Small Business Sector”*, että pienyrittäjän kannattaa menestyäkseen investoida yritykseen, olla hyvissä väleissä pankin kanssa, uskaltaa ottaa neuvoja muilta yksityisen sektorin toimijoilta, hyödyntää kirjanpitoa ja taloudellista informaatiota päätöksenteossa, uskaltaa tarvittaessa myydä osuuksia ja pääomaa ulkopuolisille, kyetä kasvamaan selviytyäkseen ja kasvussa käyttämään apuna innovaatioita, tiimityötä, henkilöstöpolitiikkaa ja markkinointia. Sen sijaan pienyrittäjän ei Storeyn mukaan kannata olla ahne, ottaa hyvinä vuosina liikaa rahaa yritystoiminnasta, tuottaa pankille yllätyksiä ja syyttää muita paitsi itseään epäonnistumisista.

Kun ajatus maatilayrittäjyydestä on syntynyt ja pohdinta edennyt jo siihen vaiheeseen, että yritysideoista on jäsentynyt toiminta-ajatus, on edessä liikeidean muodostaminen ja siihen sopivan tilan löytäminen tai perustaminen. Sopiva tila on ehdoton vaatimus liikeidean onnistumiselle, koska hyväkään liikeidea ei voi menestyä, jos ulkoiset puitteet ja lähtökohdat eivät tue liikeidean toteuttamista. Toisin sanoen, jos liikeideaan sopivaa tilaa ei löydy tai sitä ei ole mahdollista itse perustaa, on liikeidea

muokattava tilaan sopivaksi. Tilanne on tällöin hyvin samankaltainen kuin Haapasen, Heikuran ja Leinon (2004, 62–63) mainitsema esimerkki 1960-luvun pohjois-karjalaisesta lypsykarjatilasta, jossa jatkuvan hallanvaaran vuoksi päädyttiin siihen ratkaisuun, että viljanviljely lopetetaan kokonaan ja pellot kylvetään nurmelle.

Sopivan tilan löydyttyä ja liikeidean jäsennyttyä on edessä liiketoimintasuunnitelman muodostus ja sen vieminen käytäntöön. Maatilayrittäjyydessä tämä esimerkiksi tarkoittaisi sitä, että aloittava kasvintuottaja erittelisi muun muassa sen, mitä kasvia aikoo tuottaa, kuinka hyvin tila ympäristöineen sopii kyseisen kasvin tuotantoon, mille taholle tai tahoille aikoo tuotteensa myydä, mitkä ovat tuotantokustannukset, esim. lannoitus- ja konekustannukset, onko seudulla muita samaa kasvia tuottavia, millaiset kokonaismarkkinat tuotteelle on, millaiset ovat asiakkaan vaatimukset tuotteelle, onko kasvituote helposti vaihdettavissa toiseen viljelykasviin, jos tarve vaatii, ja millä tämä kaikki on rahoitettavissa ennen kuin tila alkaa tuottaa voittoa. Suunniteltavien asioiden lista on pitkä ja monipuolinen, ja mitä tarkemman ja yksityiskohtaisemman liiketoimintasuunnitelman rakentaa, sitä pidempi ja monipuolisempi siitä yleensä tulee, joskin liioitellun tarkkaa siitä ei tule rakentaa. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa kuitenkin tehdä hyvin, sillä se vähentää yrittämisen aloittamiseen liittyviä riskejä parantamalla ennakoitumahdollisuuksia ja pakottamalla pohtimaan käytännön yrittäjyyden eri ulottuvuuksia. Liiketoimintasuunnitelma on usein myös välttämätön työkalu rahoituksen saamiselle, jolloin sen laatu voi olla ratkaisevassa roolissa rahoitusta päätettäessä. (Yrityksen-Perustaminen.net, [viitattu 12.12.2019].)

Liiketoimintasuunnitelman muodostamisen jälkeen on edessä sen käytäntöön vieminen, eli toisin sanoen yritystoiminnan aloittaminen ja yrittäjyyden konkretisoiminen. Tämä tarkoittaa Haapasen, Heikuran ja Leinon (2004, 51) mukaan maatilayrittäjyydessä kolmea yrittäjyyden perusasiaa:

- taloudellista kannattavuutta,
- riskien olemassaoloa ja
- pitkäjänteistä kehitystyötä.



Heidän mielestään (2004, 52–53) taloudellinen kannattavuus on kaiken liiketoiminnan perusedellytys, myös maataloudessa. On maatilayrittäjyyden perimmäinen motiivi sitten mikä tahansa, täytyy sen väistämättä olla pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa toimintaa, sillä muutoin edessä on vararikko ja liiketoiminnan loppuminen. Sen vuoksi taloudellisen voiton tavoittelu ja vaurastuminen ovat myös maatilalla tavoiteltavia asioita. Riskien olemassaolon hyväksyminen ja niihin varautuminen on taloudellisen kannattavuuden ohella toinen oleellinen asia yrittäjyydessä, koska kaikkeen yritystoimintaan liittyy aina erilaisia riskejä. Maataloudessa näitä riskejä ovat muun muassa vahinkoriskit, kuten satotappiot, liikeriskit, kuten lannoitteiden hinnannousut ja liiketoimintariskit, kuten uskaliaat investoinnit. Kyky ymmärtää ja hyväksyä riskejä sekä hyvät riskienhallintataidot, joihin perehdytään tarkemmin myöhemmässä vaiheessa, ovatkin oleellinen osa yrittäjyyden olemusta (Ilmoniemi 2009b, 21–22). Kolmas oleellinen yrittäjyyden perusasia, jota Haapanen, Heikura ja Leino (2004, 54) korostavat, on pitkäjänteinen kehitystyö, sillä harva yritys on perustettaessa lähelläkään valmista, vaan se vaatii vuosien, maataloudessa jopa vuosikymmenien pitkäjänteistä panostusta ja määrätietoista kehitystyötä, jotta maatilayritys eläisi ja kukoistaisi. Oleellinen osa tätä kehittämistyötä on siihen kannustavan ilmapiirin luominen ja kehittämisen istuttaminen osaksi yrityksen yrityskulttuuria, eli niitä pelisääntöjä, arvoja ja toimintatapoja, joita yrityksessä toteutetaan. Yrityskulttuurin merkitys korostuu Haapasen, Heikuran ja Leinon (2004, 55) mukaan erityisesti maatilayrityksissä, joissa usein korostuvat perinteiset arvot.

**Yrittäjäominaisuudet.** Oleellinen asia maatilayrittäjyydessä on sellaisten ominaisuuksien omaaminen ja taitojen hallinta, joiden avulla voi odottaa yrittäjänä menestystä. Edellä jo käytiin lävitse niitä yleisiä perusasioita, joita yrittäjyys alasta riippumatta vaatii, mutta yrittäjäominaisuudet ovat näitä laajempi käsite. Toisinaan kuulee sanottavan, että yrittäjäksi synnyttään ja se vaatii tiettyjä luonteenpiirteitä, mutta lähikohtaisesti asia ei kuitenkaan ole näin (Ilmoniemi 2009b, 20). On totta, että tietyt henkiset ja fyysiset kyvyt sekä luonteenpiirteet, kuten vaikkapa matemaattinen lahjakkuus ja ulospäinsuuntautuneisuus, edesauttavat varmasti yrittäjänä toimimisessa, mutta valtaosa yrittäjäominaisuuksista on sellaisia, joita voi oppia ja kehittää. Petri Roininen (2011, 74–78) painottaa kirjassaan ”*Yrittäjämäinen ote johtamiseen*”, että yrittäjällä on oltava ainakin seuraavat viisi ominaisuutta, jos aikoo menestyä yrittäjänä. Ne ominaisuudet ovat:

- Mahdollisuusikkunan löytäminen ja hyväksikäyttö, eli osata perustaa yritys oikealle alalle oikeaan aikaan.
- Ammattitaito, sillä on oltava jossain muita parempi, jotta yritykselle olisi kysyntää.
- Taito valjastaa taloudellisia, henkisiä ja fyysisiä resursseja yrityksen käyttöön, jotta yritys selviytyisi yllättävistäkin vaikeuksista.
- Kyky hankkia ympäristöltä hyväksyntä, eli saada yritys integroitua osaksi päivittäistä toimiympäristöään ja sidosryhmiä.
- Tahto, eli halu toimia yrittäjänä ja kestää yrittäjän arkea niin hyvinä kuin huonoina aikoina.

Allan Gibb (2007, 3–4) on näkemyksissään hyvin samansuuntainen, mutta katsoo yrittäjäominaisuuksia hieman laajemmalla ja syvällisemmältä kantilta artikkelissaan ”*Enterprise in Education: Educating Tommorrow's Entrepreneurs*”. Hän näkee, että yrittäjältä vaaditut ominaisuudet muodostuvat yksilön yrittäjämäisistä käyttäytymistavoista, piirteistä ja taidoista. Taulukossa 1 on vapaasti suomennettuna nämä Gibbin luettelemat käyttäytymistavat, piirteet ja taidot.

Taulukko 1. Yrittäjältä vaaditut ominaisuudet Gibbin mukaan (2007, 3–4).

Käyttäytymistavat:	Piirteet:	Taidot:
Tilaisuuksien etsintä	Kunnianhimo	Luova ongelmanratkaisutaito
Aloitteiden tekeminen	Itsevarmuus	Taivuttelutaito
Luova tapa ratkaista ongelmia	Määrätietoisuus	Neuvottelutaito
Selviytyminen itsellisesti	Itsekuri	Myyntitaito
Vastuun hakeminen	Toimintasuuntautuneisuus	Esittämistaito
Asioiden läpi näkeminen	Halu oppia tekemällä	Kokonaisuudenhallintataito

Verkostoituminen tehokkaasti keskinäisriippuvuuden hallitsemiseksi	Työteliäisyys	Strategisen ajattelun taito
Asioiden yhdistely luovasti	Päätäväisyys	Päätöksentekotaito
Harkittujen riskien ottaminen	Luovuus	Verkostoitumistaito

Kuten taulukosta 2 voi nähdä, on moni näistä käyttäytymistavoista, piirteistä ja taidoista sellaisia, joihin voi omalla toiminnallaan ja itseään kehittämällä vaikuttaa. Ne ovat myös monia sellaisia ominaisuuksia, joita tarvitaan, kun johdetaan yritystä. Yrittäjäominaisuudet ja johtaminen ovatkin vahvasti sidoksissa toisiinsa, kuten Roininenkin (2011, 14–16) kirjassaan antaa ymmärtää.

**Johtaminen.** Ennen kuin yritystoiminta pääsee edes alkuun, astuu kuvaan johtaminen sekä arkielämässä että teoreettisessa mielessä. Arkielämässä tämä näkyy muun muassa yritystä perustettaessa, kun perustamisesta ilmoitetaan vaadituille tahoille, kuten kaupparekisteriin ja verohallinnolle, joskin on todettava, että maataloudessa elinkeinonharjoittajana kaupparekisteriin ilmoittautuminen ei ole pakollista (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2019, 4; Holopainen 2013, 62–63). Myöhemmin johtamisen tarve vain kasvaa, ja voikin sanoa, että kaikki yritystä koskeva päätöksenteko ja täytäntöönpano on yrityksen johtamista tavalla tai toisella (Ilmoniemi 2009c, 220).

Teoreettisessa mielessä johtaminen, jolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan pääasiassa yrityksen johtamista, on käsitteenä tuhansia vuosia vanha. Jo yli 2 000 vuotta sitten kreikkalainen filosofi Platon ja kiinalainen kenraali Sunzi paneutuivat johtamisen problematiikkaan, ja heidän jälkeensä lukuisat muut filosofit, valtiomiehet ja sotilaat ovat perehtyneet johtamiseen, etupäässä edustamansa ammattikunnan näkökulmasta. 1900-luvulle tultaessa johtamisen tutkimuksessa yleistyi yleistieteellisempi ote, kun insinööri Frederick Taylorin (1856–1915) mukaan nimetty käsite taylorismi toi liikkeenjohtoon työtehtävien rationalisointiin ja mittaamiseen perustuvan, prosessilähtöisen johtamistavan (Vartola 2004, 232). Syntynyt tieteellisen

liikkeenjohdon johtamisoppi loi aivan uuden, traditiot syrjäyttävän tavan johtaa liikeyritystä. Tieteellisen liikkeenjohdon kulta-aika osui 1900-luvun ensimmäisille vuosikymmenille, mutta jo 1930-luvulle tultaessa johtamisen valtavirraksi nousi ihmisuhteita korostava koulukunta (Vartola 2004, 223–225). Ihmissuhteiden koulukunta painotti ihmisuhteiden merkitystä johtamiselle, ja nämä lähtökohdat toimivat johtamisen tutkimuksen paradigmoina aina 1950-luvulle saakka, jolloin erityyppiset, johtamisen ja organisaatioiden rakenteita ja strategiaa korostavat teoriat valtavirtaistui-  
vat. Nämä rakenneteorioiksi nimetyt tavat jäsentää johtamista hallitsivat johtamisen tutkimusta aina 1980-luvulle, jolloin johtamisteorioissa alkoivat nousta esiin myös kulttuuriset tekijät, kuten yrityksen toimintakulttuuri, ja sen vaikutus johtamiseen ja henkilöstöön. 2000-luvulle tultaessa erilaiset innovaatioteoriat puolestaan syrjäyttivät kulttuuriteoriat johtamisen tutkimuksen keskiössä, ja johtaminen alkoi näyttäytyä ennen kaikkea innostavan ja oppivan toimintaympäristön luojana sekä tilanteenmu-  
kaisen ongelmanratkaisun takaajana. (Hyvönen & Korva 2016, 8–14.) Tällä hetkellä johtajuudessa korostetaan ennen kaikkea sitä, että johtaja kykenee luotettavuuden, vastuunkannon ja määrätietoisuuden suunnannäytön lisäksi myös kommunikoi-  
maan, mahdollistamaan, innostamaan ja toimimaan avoimesti (Hyvönen & Korva 2016, 24).

Kun tarkastellaan johtamisen käsitettä syvällisemmin, on se semanttisessa mielessä ymmärrettävissä yleisesti ainakin kahdella tavalla, asioiden johtamisena ja ihmisten johtamisena. Siinä missä esimerkiksi englannin kielessä näille sanoille on olemassa omat terminsä, ”*management*” ensimmäiselle ja ”*leadership*” jälkimmäiselle, ei suomen kielissä vastaavaa ole, vaan semanttinen ero on toteutettava muulla tapaa. Valtaosa yritysmaailmassa tapahtuvasta johtamisesta on asioiden johtamista, eli lyhyemmin sanottuna asiajohtamista. Vain aivan ylimmällä tasolla tapahtuva johtaminen voidaan lukea pääsääntöisesti ihmisten johtamisena. Peter F. Drucker (2001, 4) teoksessaan ”*The Essential Drucker*” toteaa asiajohtamisen olevan lähtökohtaisesti sitä, että ihmiset saadaan toimimaan yhdessä siten, että tavoiteltu asia on mahdollista saavuttaa yhteisten arvojen, rakenteiden, koulutuksen ja kehityksen kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että rakennuksella rakennusmestari kertoo, mitä pitää tehdä, millainen lopputuloksen pitää olla, milloin työ tehdään, ketkä sen tekevät ja millä keinoin työ tehdään. Tällöin määrätty

työtehtävä, ja sen valmistuminen on se asia, jota tavoitellaan, ei niinkään ihmisten johtaminen.

Vastaavasti ihmisten johtaminen on Druckerin (2001, 269–271) mielestä enemmänkin sitä, että johtaja saa toiset ihmiset toimimaan johtajan määrittelemän päämäärän hyväksi ja kykenee tähän toimimalla itse päämäärätietoisesti, vastuuntuntoisesti, inspiroivasti, luotettavasti, johdonmukaisesti ja tarvittaessa kompromisseja tehden. Johtajan oma esimerkki on siis pääosassa ihmisiä johdettaessa. Jim Collins (2001, 36–40), jonka vuoden 2001 teos ”**Good to great**” käsittelee yrityksen parantamista hyvästä erinomaiseen, toteaa ihmisten johtajuudesta, että todella erinomaiset johtajat, tason 5 johtajat, millaisiksi hän heitä kutsuu, ovat sekoitus työteliäisyyttä, kunnianhimoa, vastuuntuntoa ja nöyryyttä. Tason 5 johtajat ovatkin Collinsin mielestä enemmän työhevosia kuin näyttelyhevosia. James Scouller (2011, 23–26) ottaa puolestaan psykologisemman lähestymistavan ihmisten johtamiseen teoksessaan ”**The Three Levels of Leadership**”. Hänen näkemyksensä ihmisten johtamisesta on, että se voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: motivointiin, ryhmähengen ylläpitämiseen, tuloksiin pyrkimiseen ja yksilöiden huomioimiseen. Hänkin tekee eron ihmisten johtamiselle ja asioiden johtamiselle, joista ensimmäinen on hänen mielestään enemmän inspiraatiota, merkitysten luomista ja suunnan näyttämistä, ja jälkimmäinen pikemminkin vakautta, resurssien tehokasta käyttöä ja hallinnointia. Scouller kuitenkin painottaa sitä, että ihmisten johtaminen ja asiajohtaminen eivät ole toisistaan irrallisia käsitteitä, vaan pikemminkin päinvastoin, sillä johtamisessa tarvitaan yleensä molempia ominaisuuksia. Johtaminen onkin hänen mielestään prosessi, joka syntyy ja elää tavoitteen pohjalta, eikä ole välttämättä edes riippuvainen yhdestä tai muutamasta ihmisestä muulla tapaa kuin sillä, että johtajuus on olemassa. Scouller (2011, 35–54) laajentaa johtamiskäsitettään kuvaamalla sen kolme eri tasoa sisältäväksi käsitteeksi. Nämä tasot ovat sisältä ulospäin eriteltynä:

- henkilökohtainen taso,
- yksityinen taso,
- julkinen taso.

Henkilökohtainen taso kattaa Scoullerin (mts. 35–54) mukaan johtajan omat henkiset ja fyysiset kyvyt, kuten esimerkiksi itsensä kehittämisen, omien teknisten kykyjen parantamisen ja itsensä johtamisen, mutta ennen kaikkea läsnäolon ja itsensä julkituomisen taidon sekä henkilökohtaisen asenteen. Yksityinen taso puolestaan kattaa hänen mukaansa sen toiminnan, jota johtaja harjoittaa, kun hän käsittelee ja johtaa toisia yksilöitä. Eli siis kaikki se ammatillinen vuorovaikutus, jota tapahtuu kahden kesken johtajan ja johdettavan välillä, kuten vaikkapa alaisen inspiointi ja työssä kehittyminen. Julkinen taso vuorostaan sisältää hänen mielestään kaiken sen johtamisen, mikä tapahtuu ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tällöin ei siis johdeta suoranaisesti yksilöitä, vaan ihmisryhmiä, jolloin korostuvat johtajan taidot muun muassa ryhmähengen luomisessa ja yhteisten päämäärien iskostamisessa alaisiin.

**Johtamisprosessi.** Johtaminen voidaan monen muun toiminnon tavoin nähdä prosessina, joka koostuu eri vaiheista. Tyypillisimmin johtamisprosessi jaetaan Henry Fayolin (1841–1925) kehittämän yritysten tehtävämallin pohjalta pelkistettyyn kolmeen eri vaiheeseen: suunnitteluun, toimeenpanoon ja valvontaan. Suunnittelu käsittelee niin tavoitteiden asettamisen, keinovalikoiman niihin pääsemiseen kuin millaisin resurssein näitä lähdetään toteuttamaan. Täytäntöönpano puolestaan on suunnittelun tulosten viemistä käytäntöön toteutettavaksi. Valvonta taas on suunniteltujen asioiden toteutumisen seuraamista ja sitä, että ne toteutuvat kutakuinkin aiotulla tavalla. (Fayol 1917, 10–12; Lahti 2014.)

Erilaiset johtamismallit ovat vuosikymmenten saatossa jäsenelleet näitä Fayolin (1917, 10–12) kuvaamia tehtäviä sen mukaan, miten ne istuvat kehitettyyn malliin ja toimintaympäristöön. Johtamismallit, joita Vartola (2004, 223–235) erittelee ainakin demokraattisen johtamisen, laatujohtamisen, muutosjohtamisen, resurssijohtamisen, strategisen johtamisen, tavoitejohtamisen ja tilannejohtamisen, juontavat eroistaan huolimatta kuitenkin juurensa Fayolin näkemyksistä. Näistä johtamismalleista varsinkin strateginen johtaminen on 1970-luvun jälkeen muodostunut johtamisen paradigmaksi kaikilla johtamisen aloilla, joskin verkostujohtamisen ja innovaatiojohtamisen mallit ovat 2000-luvulla kyenneet haastamaan strategisen johtamisen valta-asemaa. Strateginen johtaminen lyhyesti kuvailtuna tarkoittaa johtamisessa huomion kiinnittämistä keinojen sijasta päämääriin ja vaihtoehtoihin niiden saavuttamiseen suunnitelmallisuuden, ennakkoinnin ja visioinnin avulla (Ilmoniemi 2009d,

28–29). Verkostojohtaminen puolestaan painottaa erilaisten verkostojen ja sidosryhmien merkitystä johtamisessa, jolloin johtamisessa korostuu luottamusaseman merkitys, sillä monestikaan verkoston toimijoiden välillä ei ole suoraa käskyvaltasuhdetta, vaan toiminta perustuu vapaa-ehtoisuuteen ja avoimuuteen (Möller, Rajala & Svahn 2004, 75). Innovaatiojohtamisessa, josta Sydänmaanlakka (2010, 3,10) käyttää laajemmassa mielessä termiä ”älykäs johtaminen”, vuorostaan korostuu innovaatioiden mahdollistama jatkuva uudistuminen ja yksilöiden inspirointi ja kehittäminen.

Strategisen johtamisen, verkostojohtamisen ja innovaatiojohtamisen johtamisprosessit eroavatkin täten sisällöltään, vaikka rakenteeltaan ne voikin jakaa Fayolin (1917, 10–12) pelkistetyn mallin pohjalta. Strategisen johtamisen prosessissa suunnitteluvaihe sisältää toimintaympäristön analyysi- ja ennustevaiheen sekä päämäärien asettamisen näiden pohjalta. Täytäntöönpanovaiheessa strategia jalkauteaan sisäistettäväksi ja toteutettavaksi ja valvonnan osuus on huolehtia, että toiminta on strategian mukaista ja palvelee asetettuja tavoitteita. (Kyrölä 2010, 58–59.) Verkostojohtamisen prosessi taas riippuu osin verkon luonteesta, eli onko kyse perustoimintaverkosta, eli ydintoimintoja ylläpitävästä verkosta, toimintaa uudistavasta verkosta, eli ydintoimintoja kehittävästä verkosta, vaiko uutta toimintaa kehittävästä verkosta, eli uusia tai korvaavia ydintoimintoja etsivästä verkosta (Möller, Rajala & Svahn 2004, 34–36). Yleisesti kuitenkin voi nähdä, että verkostojohtamisen prosessi muodostuu verkon suunnittelu- ja rakentamisvaiheesta, jolloin analysoidaan mitä verkolta tavoitellaan, mitä toimijoita verkkoon halutaan kumppaneiksi, ja miten verkko organisoidaan. Verkon muodostamisen jälkeen, eli toimeenpanovaiheessa taas keskitytään hakemaan verkolta tavoitteissa asetettuja arvontuottoja. Tämän rinnalla toimii koko ajan arviointi ja koordinointi-, eli valvontavaihe, jolloin muun muassa erilaisten mittareiden avulla seurataan, että verkko tuottaa tavoitteissa haluttuja tai lisähyötyä tuovia arvoja. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 32–34; Kattainen 2016, 240; Järvensivu 2018, 33.) Innovaatiojohtaminen lähtee johtamisprosessina siitä, että alkuvaiheessa eli suunnitteluvaiheessa on oltava visio tavoitteesta ja käsitys vision tarkoituksesta, jotta olisi ymmärrys siitä miksi mitään tehdään. Toteutus- eli täytäntöönpanovaiheessa taas pyritään pääsemään visiota kohti sopivimmaksi havaitulla tavalla. Valvontavaihe puolestaan on enemmänkin sitä, että ohjauksen ja

esimerkiksi palautejärjestelmien avulla pyritään pitämään haluttu tavoite näköpiirissä siten, että tulokset saavutetaan onnistuneesti ja tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2012, 88–93.)

Tässä opinnäytetyössä johtamisprosessin lähestymistavaksi on valittu ensisijaisesti strateginen johtaminen, mutta siten, että mukaan on otettu myös jatkuvuushallinta, jonka avulla strategiseen johtamiseen saadaan sitä tukeva toiminta, ja jonka ansiosta lisäarvon tuottaminen ja kilpailukyky markkinoilla tehostuvat (Kyrölä 2010, 20, 135, 138). Käytännössä tämä näkyy ennen kaikkea aineiston käsittelyssä kehittämiseen liittyvänä huomiona. Verkostojohtamisen ja innovaatiojohtamisen johtamisprosesseja ei kuitenkaan ole sivuutettu, mikäli niihin liittyviä piirteitä on aineistosta havaittavissa.



## 4 MAATILAYRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TULEVAISUUDENNÄKYMÄT

Toimintaympäristöllä on maatilayrittäjyydessä suuri merkitys, jopa suurempi kuin monella muulla alalla, koska toiminta on niin vahvasti sidoksissa ympäröivään luontoon ja yhteiskuntaan. Täten sillä, missä tila sijaitsee, on suuri merkitys tilan liiketoiminnan kannalta, ja se on väistämättä otettava huomioon niin tilaa hankittaessa kuin tilaa pidettäessä. (Sipiläinen & Ryhänen 2018, 10.) Muiden pienyrittäjien tavoin maatilayrittäjä voi vaikuttaa toimintaympäristöönsä vain hyvin rajallisesti, jolloin toimintaympäristön tunteminen ja kyky havaita muutokset siinä korostuvat tilaa koskevia päätöksiä ja valintoja tehtäessä. Aivan kuten humala syrjäytti esimerkiksi marjat, kukat ja yrtit oluen maustamisessa 1000-luvun ensimmäisinä vuosisatoina, saattaa jokin viljelykasvi äkistikin menettää suosiotaan markkinoilla tai vastaavasti nousta kysytyksi tuotteeksi (Leventhal 2000, 13). Tällöin on maatilayrittäjän oltava valmiina tekemään isojakin muutoksia tilansa toimintaan, jotta yritystoiminta voisi olla tuottoisalla pohjalla.

Maatilayrityksen toimintaympäristö koostuu lukuisista maatalan toimintaan vaikuttavista voimista, mutta yleisellä tasolla toimintaympäristön vaikuttimet voi jakaa ulkoiisiin ja sisäisiin vaikuttimiin. Tällaisia ulkoisia toimintaympäristön vaikuttimia ovat Haapasen, Heikuran ja Leinon (2004, 30, 119) mukaan markkinat, ympäröivä yhteiskunta, tieteellis-tekninen kehitys ja ympäröivä luonto. Markkinoiden vaikuttimet voi Porterin (1979) viiden vaikuttajan mallin pohjalta jakaa:

- oman alan keskinäiseen kilpailuun,
- uusien kilpailijoiden mukanaan tuomaan uhkaan,
- korvaavien tuotteiden uhkaan,
- sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden, kuten rahoittajien ja sopimuskumppaneiden vaikutusvaltaan,
- asiakkaiden ja kuluttajien vaikutusvaltaan.

Ympäröivän yhteiskunnan ulkoisia vaikuttimia ovat vuorostaan poliittiset toimijat la-keineen ja tavoitteineen, tiedotusvälineet ja muu media, kansalaisyhteiskunnan toi-mijat ja ylipäättänsä yhteiskunnalliset trendit. Esimerkiksi kasviproteiinibuumi on mo-nella tapaa hyvä esimerkki siitä, miten tavalla tai toisella nämä kaikki vaikuttavat sekä erikseen että yhdessä maatalouden tulevaisuudennäkymiin. Tieteellis-tekni-sen kehityksen ulkoisia vaikuttimia ovat ensisijaisesti maatalouden tieteelliseen tie-tämykseen ja tekniseen kehitykseen vaikuttavat tuotteet ja toimijat sekä uudet tavat rakentaa maataloustuotantoa. Keinoliha, marjojen isotooppianalyysit ja muuntogee-niset tuotteet ovat erinomaisia esimerkkejä tästä kehityksestä. Ympäröivä luonto ja sen sisältämät epävarmuustekijät taas asettavat tilan fyysisessä toimintaympäris-tössä niin maantieteelliset kuin ilmastolliset rajat, jotka on pakko ottaa huomioon, jos aikoo menestyä maataloudessa. (Kay, Edwards & Duffy 2016, 11–12, 30–31.)

Sisäisiä toimintaympäristön vaikuttimia, eli vaikuttimia, joilla maatilayrittäjä itse vai-kuttaa toimintaympäristöönsä ja muihin toimijoihin siinä, ovat Haapasen, Heikuran ja Leinon (2004, 30, 119) pohjalta niin maatilan tyyppi, resurssit, ympäristövaikutuk-set kuin tilallisen henkilökohtaiset yrittäjäominaisuudet ja luonteenpiirteet. Kay, Ed-wards ja Duffy (2016, 10–11) luettelevat neljä perustyyppiä maatilayritykselle. Ne ovat:

- korkeatuottoisten, matalan volyymin tuotteiden tuottajat, kuten vaikka villa-sikojen kasvattajat
- matalatuottoisten, korkea volyymin, toisin sanoen massatuotteiden tuottajat, kuten esimerkiksi vehnäntuottajat
- erityispalveluiden ja -tuotteiden tarjoajat, kuten vaikkapa maaseudun elämys-palveluiden tarjoajat
- osa-aika, eli sivutoimituottajat, kuten harrasteviljelijät

Näiden jokaisen tilatyyppin profiili on omanlaisensa ja aiheuttaa siten omat vaatimuk-sensa ja odotuksensa toimintaympäristölleen. Kukin tilatyyppi myös vaikuttaa omalla tavallaan toimintaympäristöönsä, esimerkiksi tavallisen vehnätilan vaikutus rajoittuu yleensä tuotanto-, maankäyttö- ja ympäristövaikutuksiin, kun taas palve-

luidensa tuotteistamisessa onnistuneella (ks. Parantainen 2009, 40–42) elämyspalveluiden tuottajalla voi olla kokoaan suurempi merkitys alueensa elinkeinoelämälle, vaikka se ei konkreettisine tuotteina näkyisikään toisin kuin vehnänviljelijällä. Maatilayrittäjän resurssien vaikutus toimintaympäristöönsä on puolestaan vielä ilmeisempi asia kuin tilan tyyppin, koska sillä on usein selkeä taloudellinen ulottuvuus ja välillinen vaikutus myös muihin alan toimijoihin. Jos tilan resurssit ovat heikolla tolalla, ei se useinkaan kykene toimimaan edes lähellä optimaalista tehoaan, ja heikon tilanteen vaikutukset näkyvät äkkiä toimintaympäristössä niin maksamattomina laskuina kuin vaikkapa peltojen kunnon tasonlaskuna. Maatilan ympäristövaikutukset toimintaympäristöön näkyvät ensisijaisesti tuotannollisella puolella, sillä rakennukset, pellot ja tiet muovaavat maisemaa, ja esimerkiksi tuotannon päästöt, kuten ravinnepäästöt, vaikuttavat väistämättä ympäröivään ekosysteemiin. Yrittäjäominaisuudet sen sijaan näkyvät ennen kaikkea toimintaympäristön liike- ja yhteiskuntasuhteissa, eli esimerkiksi keiden kanssa yrittäjä toimii yhteistyössä ja millainen suhdeverkosto hänellä on. Luonteenpiirteet taas kertovat toimintaympäristölle millaisen yrittäjän kanssa ollaan tekemisissä ja halutaanko edes olla tekemisissä ellei ole pakko. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 30, 125–127; Kay, Edwards & Duffy 2016, 15–16.)

Erilaisilla toimintaympäristön ulkoisilla ja sisäisillä vaikuttimilla on siis iso merkitys maatalouden toimijoille, ennen kaikkea maatilayrittäjille. Osa näistä vaikuttimista voidaan nähdä vain maatalouden toimintaympäristön makrotasolla, kuten EU:n vapaakauppapolitiikka ja yhteinen maatalouspolitiikka, kun taas osa ilmenee ennen kaikkea mikrotasolla, kuten hallariskin toteutuminen alavilla mailla. Viime vuosina ennen kaikkea juuri makrotason muutokset ovat aiheuttaneet maatalouden toimintaympäristössä sen tilanteen, että tulevaisuus on entistä epävarmempi. Sipiläinen ja Ryhänen (2018, 11–14) toteavatkin, että varsinkin globalisaatio sekä Euroopan unionin yhteisen maatalouspolitiikan muuttuminen entistä markkinaohjautuvampaan suuntaan vaikuttavat yhä suuremmissa määrin maatalousyrittäjien tulevaisuudennäkymiin. Tästä hyvä esimerkki on sekä tuotettujen tuotteiden että tuotannossa tarvittavien ostopanosten vuosittaiset hintojen vaihtelut, jotka ovat kasvaneet suuresti samalla, kun kilpailu markkinoilla on lisääntynyt entisestään. Myös teknologisen kehityksen mahdollistama laaja automaatio sekä koko ajan muuttuva tuotan-

toteknologia synnyttävät epävarmuuden pilviä maatilayrittäjien tulevaisuuden toimintaympäristön horisonttiin. Sipiläisen ja Ryhäsen mielestä tämä kaikki vaatii maatalousyrittäjiltä entistä suurempaa kykyä sopeutua äkistikin muuttuviin olosuhteisiin sekä taitoa kyetä löytämään uusia, vaihtoehtoisia, tai rinnalla toimivia tapoja maatalousyrittäjyyden kannattavuuden turvaamiseksi. Se taas heidän mukaansa edellyttää maatalousyrittäjältä hyvää tiedonhankkimistaitoa, kouluttautumista, erikoistumista, tilan ja oman osaamisen kehittämistä, kuluttajatuntemusta, yhteistyökykyä sekä intoa seurata aktiivisesti maatalouspolitiikkaa ja rahoitusmarkkinoiden kehittymistä, jotta maatalousyrittäjien toimintaympäristön tulevat muutokset ja haasteet olisivat paremmin yrittäjän ennakoitavissa.

## 5 MAATILAYRITYKSEN RAHOITUKSEN JA TALOUSHALLINNON PERUSPERIAATTEET

Maatilayritykselle talous on kaiken lähtökohta, sillä vaikka maatilaa pyörittäisikin lähtökohtaisesti muista kuin taloudellisista syistä, on taloudellinen ulottuvuus pakko huomioida, jotta tila pysyisi pystyssä. Vielä suuremmin tämä korostuu, kun kyseessä on tilan ulkopuolinen ostaminen, sillä jo pelkkä tilan hankinta saati toiminnan aloittaminen vaatii yleensä sellaista pääomaa, jota ostajalla ei itsellään ole. Tämä taloudellinen ulottuvuus on tässä opinnäytetyössä jaettu rahoitukselliseen puoleen ja taloudenhoitoon, joista ensimmäinen käsittelee etupäässä maatilayrityksen rahoituksen eri vaihtoehtoja ja lähtökohtia ja jälkimmäinen taas yrityksen talouden toimintaedellytyksiä ja taloudenhallinnon lähtökohtia.

**Rahoitus.** Rahoitus ja sen saaminen on yleensä aloittelevan, varsinkin maatilalan ulkopuolelta ostaneen maatilayrittäjän ensimmäinen koetinkivi, sillä useinkaan yrittäjällä ei ole taustalla suurta omaa varallisuutta, vaan rahoitus yrityksen perustamiseen ja sen pyörittämiseen on hankittava muilla keinoin. Maatalouden rahoituslähteet ovat tyypillisesti:

- Rahoituslaitokset
- Oma varallisuus ja sijoittajat
- Julkiset tuet

Rahoituslaitokset, kuten muun muassa talletuspankit, luottolaitokset, rahoitusyhtiöt ja sijoitusrahastot, ovat lähtökohtaisesti se pääasiällisin maatalouden rahoituslähde, sillä tyypillisin rahoitusmuoto on vakuudellinen pankkilaina. Tällaiset rahoituslaitosten tarjoamat, vierasta pääomaa olevat rahoituskeinot ovat merkittävä tekijä yritysten rahoituksessa, sillä ne ovat usein ainoa mahdollistava tekijä yrityksen, tässä tapauksessa maatilayrityksen perustamiselle ja liikeidean toteuttamiselle. Toisaalta ne myös helposti sitovat yrityksen rahoittajan vaatimuksiin ja toiveisiin, jolloin yrittäjänvapaus kapenee merkittävästi. (Alho, Arovuori, Heikkilä, Niskanen, Väre & Yrjölä 2019, 46–47; Leppiniemi & Puttonen 2002, 21.)

Rahoituslaitosten ohella toinen merkittävä, joskin usein selvästi määrältään pienempi maatalouden rahoituksen lähde on yrittäjän oma pääoma. Yrittäjän omaa pääomaa ovat niin oma varallisuus kuin omat sijoitukset yhtiöön, tai esimerkiksi osakkeina myydyt osuudet maatilayrityksestä, mikäli yritys on luonteeltaan osakeyhtiö. Oman pääoman suurena etuna on se, ettei sillä ole takaisinmaksuvelvollisuutta, mutta suurena haittana juuri se, että sen määrä on yleensä varsin rajallinen erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 152–154.)

Kolmas merkittävä maatalouden rahoituksenlähde ovat julkiset tuet, eli etupäässä maatalouden aloitus-, tuotanto- ja rakennetuet, kuten esimerkiksi viljelytuet, investointiavustukset sekä valtiontakaukset ja korkotukilainat. Vaikka ne eivät sellaisenaan ole koskaan ensisijaisia tai ainoita rahoituksen lähteitä, auttavat ne suuresti sekä investointien toteuttamista että muun rahoituksen järjestämistä. Silti tukiin liittyy paljolti samanlaisia ongelmia kuin rahoituslaitosten myöntämälle rahoitukselle, koska ne usein sitovat yrityksen toiminnanvapautta ja ohjaavat sitä haluamaansa suuntaan erilaisten ehtojen ja vaatimusten muodossa. (Alho ym. 2019, 79–82.)

Oli pääasiallinen rahoituksen lähde sitten millainen tahansa, muodostuu maatilayrityksen rahoitus yleensä tavalla tai toisella kaikista näistä. Aloittelevalla yrittäjällä vieraan pääoman eli tavallisesti lainarahoituksen osuus on yleensä suhteessa suurempi kuin jo pitempään toimineen, vakavaraisen yrityksen, eivätkä maatilayritykset tee poikkeusta tässä, sillä yrittäjän velkarasitus on yleensä suurin heti tilanpidon aloittamisen jälkeen, kun taas jo ammattimaisemmille maatilayrittäjille velkarasitus on yleensä suhteessa pienempi (Alho ym. 2019, 35).

Luonteeltaan maatalouden rahoitustarpeet ovat pääsääntöisesti investointeihin liittyviä, mittaluokaltaan paljon rahoituspääomaa vaativia kohteita, kuten rakentamista ja peltomaan hankintaa. Tämän vuoksi maatalouden rahoituksessa rahoitussuunnittelu on yhtä tärkeässä roolissa kuin muussakin yritystoiminnassa, jotta investointien tarve, rahoitus ja yrityksen päivittäinen rahoitushuolto on helpommin hahmoteltavissa. Hyvä rahoitussuunnittelu puolestaan edellyttää maatalouden talouden hallintaa ja liiketoimintaosaamista. (Alho ym. 2019, 37.)

**Taloushallinto.** Siinä missä rahoituksella turvataan yleensä suuremmat investoinnit, on taloushallinto yrityksen päivittäistalouden pyörittämistä. Maatilayrityksen taloushallinnon lähtökohta ei eroa paljoakaan muunlaisten yritysten vastaavasta, sillä samat talouden toimintaedellytykset ja lainalaisuudet, kuten rajahyödyn, panos–tuotos-suhteiden ja hinnanmuodostusmekanismien ulottuvuudet, pätevät siihen yhtä lailla kuin muihinkin yrityksiin (Kay, Edvards & Duffy 2016, 121). Kuten Ryhänen (2018a, 202) antaa ymmärtää, näiden lainalaisuuksien ja toimintaedellytysten pohjalta muodostetaan kirjanpidon ja laskentatoimen avulla yrityksen taloudellista tilaa kuvaavia laskelmia, kuten tulos-, maksuvalmius-, vakavaraisuus- ja kannattavuuslaskelmia, jotka yhdessä muodostavat yrityksen taloudelliset tunnusluvut. Näiden tunnuslukujen taustakäsitteitä ovat:

- kannattavuus
- maksuvalmius
- vakavaraisuus

Lyhyesti kuvailtuna kannattavuus kertoo sen, millaiset edellytykset yrityksellä on jatkaa toimintaansa omassa liiketoimintaympäristössään, eli onko yrityksen tarjoamille tuotteille tai palveluille kysyntää sellaista korvausta vastaan, että taloudellinen tulos on pitkällä aikavälillä riittävän suotuista. Maksuvalmius eli likviditeetti taas kertoo yrityksen rahallisesta kyvystä suoriutua omista juoksevien kulujen maksuvelvoitteistaan, eli esimerkiksi palkoista ja ostopanoksista. Vakavaraisuus puolestaan kuvastaa yrityksen taloudellista kykyä sietää riskejä ja taloudellisia tappioita, toisin sanoen mitä suurempi on yrityksen oman pääoman määrä ja osuus, sen vakavaraisempi yritys, ja sen paremmin yritys selvinnee pidemmän välin taloudellisista velvoitteistaan. Näitä kaikkia tunnuslukujen takana olevia taustakäsitteitä mitataan erityyppisillä, tarkoitukseensa sovelletuilla mittareilla, kuten esimerkiksi maataloudessa kannattavuuskertoimella, jotta olemassa olevan datan sisältämä tieto olisi helpommin analysoitavissa ja muutettavissa jäsennellyiksi talouden tunnusluvuiksi. (Alma Talent Oy, [viitattu 4.5.2020].)

Tunnuslukujen tunteminen on maatilayrittäjälle oleellista, sillä niiden taustalla toimivista käsitteistä esimerkiksi maksuvalmius on yleensä se, joka ensimmäisenä ai-

heuttaa ongelmia, ja pitkittyessään maksuvalmiuden ongelmat taas helposti johtavat siihen, että tilan vakavaraisuus heikkenee ja olemassaolon edellytykset kaikkoaavat (Kuja-Lipasti 2015, 4–5). Jotta tällaisten taloudellisten ongelmien todennäköisyys olisi mahdollisimman pieni ja hallittavissa, on tunnuslukujen sisältö ja kokonaiskuva hahmotettava, ja niiden pohjalta on kyettävä tekemään riittävän luotettavia arvioita ja suunnitelmia johtamisen tueksi (Ryhänen 2018a, 202; Ryhänen 2018b, 54). Taloushallinnossa maatilayrittäjä tarvitsee tuekseen erityisesti sisäisen laskentatoimen osa-alueita, jotta tehtyjen päätösten fiskaaliset perusteet olisivat oikeat ja resurssit saisi kohdennettua sinne, missä niistä olisi eniten hyötyä. Onnistuessaan maatilayrityksen taloushallinto antaa tällöin tukevan pohjan niin taloudellisen tuloksen parantamiselle kuin maatilayrityksen strategian ja strategisen johtamisen toteuttamiselle. (Ryhänen 2018a, 201–202.)



## 6 OSAAMISEN MERKITYS MAATILAYRITYKSESSÄ

Maatilayrittäjän tärkein resurssi on yrittäjä itse, joten erittäin suuri painoarvo on yrittäjän tiedoilla ja taidoilla, jotka yhdessä luovat pohjaa hänen osaamisellensa ja kyvykkyydellensä (Ryhänen 2018b, 131). Maatilayrittäjän osaamisessa korostuvat ennen kaikkea neljä teemaa:

- yrityksen hallinta
- prosessinhallinta
- riskienhallinta
- itsensä hallinta

Yrityksen hallinnassa pääpaino on tilan kokonaisvaltaisessa johtamisessa sekä sen suhteissa toimintaympäristöönsä. Maatilayrittäjän on osattava hahmottaa niin asiakkaiden, ympäröivän yhteiskunnan, sidosryhmien kuin omien tuotannontekijöiden mahdollisuudet ja vaatimukset, jotta hän kykenisi luomaan jonkinlaisen tavoitteiden tasapainon näiden välille. Tasapainoilu eri toimijoiden välillä on monesti haastavaa, sillä eri toimijoilla on eri intressit, mutta onnistuessaan se mahdollistaa maatilayrittäjälle suuremman mahdollisuuden toimintaympäristönsä ohjaamiseen yritykselle suotuisaan suuntaan. Tämä kuitenkin edellyttää yrittäjältä kykyä ja osaamista toimia erilaisissa ympäristöissä ja erilaisten ihmisten kanssa. Perinteisellä maatilalla, mitä valtaosa suomalaisistakin maatilayrityksistä yhä on, tämä tarkoittaa yleensä toimimista esimerkiksi hankinta- ja toimintayhtiöiden, rahoituslaitosten, erilaisten järjestöjen, julkishallinnon ja talous- ja neuvontapalveluiden parissa, mutta tilan erikoistumisalueesta riippuen suoraan myös kuluttajien kanssa. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 91–92.)

Prosessinhallinnassa on vuorostaan kyse kyvystä johtaa maataloustyörytymän lukuisia eri prosesseja unohtamatta tietenkään, että koko maatilayrityksen johtaminen on itsessään prosessi. Maatilayrityksen sisäiset prosessit voi olemukseltaan eritellä ydinprosesseiksi ja niitä tukeviksi tukiprosesseiksi. Ydinprosessi on prosessi, joka muodostaa yrityksen liiketoiminnallisen tarkoituksen, esimerkiksi maitotilalla maidontuotanto. Ydinprosessi lähtee aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy lopputuotteen

kautta muodostuvaan tulokseen. Vastaavasti tukiprosessit ovat ydinprosessien mahdollistajia, kuten maidontuotannossa säilörehuntekoprosessi, ja niiden olemassaolo riippuu suoraan ydinprosessista. Toinen, yksityiskohtaisempi tapa jakaa maatilayrityksen sisäiset prosessit on jakaa ydin- eli kokonaisprosessi tuotantoprosessiksi, huoltoprosessiksi sekä kirjanpito- ja johtamisprosessiksi. Tuotantoprosesseja ovat erilaiset maatilayrityksen käytännön tuotantoon liittyvät prosessit, kuten emolehmätuotannon prosessi tai kasvintuotannon prosessi, huoltoprosesseja puolestaan esimerkiksi työkoneiden ja tuotantotilojen ylläpito- ja kunnostusprosessit, ja kirjanpito- ja johtamisprosesseja muun muassa inventaarioprosessit, ja lupa- ja tukihakuprosessit. Kaikki nämä prosessit sisältävät luonnollisesti erilaisia osaprosesseja ja yksittäisiä työvaiheita, jotka yhdessä muodostavat kyseisen prosessin. Katsoi maatilayrityksen prosesseja sitten kummalla tavalla tahansa, niin näiden prosessikokonaisuuksien hallinta sekä niiden yhteensovittaminen vaativat väistämättä yrittäjältä riittävää prosessiosaamista, jotta hän ensinnäkin kykenee hahmottamaan prosessien eri osatekijät ja miten ne vaikuttavat toisiinsa ja lopputulokseen, ja toiseksi miten eri prosesseja yhteensovittamalla ja niitä sisäisesti kehittämällä hän kykenee muodostamaan niistä sellaisia kokonaisuuksia, että ne palvelevat parhaalla mahdollisella tavalla maatilayrityksen tarkoitusta ja tavoitteita. Prosessien tuntemus ja hallinta myös parantavat yrittäjän kykyä riskien ennakoimiseen ja hallintaan. (Ryhänen 2018c, 54–57; Jokipii 2006, 65–67.)

Riskienhallinta onkin maataloudessa erityisen korostetussa roolissa, sillä muista elinkeinoista poiketen luonnonolot ja ympäröivän yhteiskunnan, kuten maatalouspolitiikan, ohjaava vaikutus lisäävät erilaisten riskien kirjoa (Ryhänen 2018a, 211). Näin ollen maatilayrittäjän on osattava tunnistaa lukuisia mahdollisia riskitekijöitä sekä kyettävä etsimään keinoja näiden riskitekijöiden hallitsemiseksi ja torjumiseksi, jotta riskien realisoitumisen mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni. Ryhänen (2018a, 210–212) luokittelee maatalouden riskit tuotantoon liittyviin, tekniikkaan liittyviin, markkinoita koskeviin, yhteiskunnallisiin, henkilöä koskeviin, liiketoimintaan liittyviin ja rahoitusta koskeviin riskeihin. Tuotantoon liittyviä riskejä ovat esimerkiksi sääolojen aiheuttamat satotappiot, tekniikkaan liittyviä riskejä taas vaikkapa työkoneiden hajoamiset. Markkinoihin liittyviä riskejä ovat vuorostaan esimerkiksi lopputuotteista saatavan hinnan äkilliset vaihtelut. Yhteiskunnallisia riskejä ovat esimer-

kiksi muutokset tukipolitiikassa ja ympäristövaatimuksissa, ja henkilöön liittyviä riskejä muun muassa yrittäjän omaan terveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät vaaratilanteet. Liiketoimintaan liittyviä riskejä ovat puolestaan esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen liittyvät toimenpiteet, ja rahoitukseen liittyviä riskejä vaikkapa rahoituksen toetutumiseen ja velan takaisinmaksuun kuuluvat tekijät. Ja jotta maatilayrittäjä osaisi arvioida näitä riskejä, on hänen kyettävä uskottavasti analysoimaan riskien kohteet, todennäköisyydet, vakavuudet ja seurantavaikutukset sekä kyettävä ottamaan huomioon myös riskeissä ilmenevät mahdollisuudet (Suominen 2003, 35). Tällöin hän kykenee ottamaan niin sanottuja hallittuja riskejä, jotka onnistuessaan vievät maatilayritystä eteenpäin kohti asetettuja tavoitteita, mutta realisoituessaan eivät aja yritystä sellaiseen ahdinkoon, joka ei olisi korjattavissa (Ryhänen 2018a, 210).

Itsensä hallinta on viimeinen neljästä esiin nostetusta osaamisen teemasta ja samalla kaikkein erilaisin, sillä siinä missä muut teemat – yrityksen hallinta, prosessin hallinta ja riskienhallinta – ovat enemmän maatilayrittäjän ulkoiseen ympäristöön ja toimintaan liittyviä piirteitä, itsensä hallinta on enemmän psykologinen, yrittäjän sisäiseen toimintaan uppoutuva teema. Siihen liittyvät omalta osaltaan jo aiemmissa luvuissa käsitellyt yrittäjäominaisuudet ja johtamisen henkilökohtaisen tason piirteet, mutta lisäksi itsensä tunteminen fyysisellä ja henkiselä tasolla, jotta yrittäjä kykenee johtamaan itseään sekä huolehtimaan omasta sosiaalisesta, henkisestä, fyysisestä ja taloudellisesta hyvinvoinnistaan (Yliselä 2009, 6–7). Sydänmaanlakka (2012, 85–87) toteaa, että tässä onnistuakseen yrittäjän on omattava sellainen tietoisuus, jossa on huomioitu niin oma keho, mieli, tunteet kuin arvotkin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että osatakseen ohjata omaa toimintaansa tehokkaasti, yrittäjän on tunnettava oman kehon fyysiset vaatimukset, kuten levon ja ravinnon tarpeen, hallittava oma mielentilansa, kyettävä tulkitsemaan ja hallitsemaan omia tunteitaan sekä uskallettava toimia omien arvojensa mukaisesti ja olla ennen kaikkea tietoinen niiden olemassaolosta ja merkityksestä yrittäjälle. Kyse on siis Sydänmaanlakan mukaan oman tietoisuuden kehittämisestä, joka on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi.

Miten sitten maatilayrittäjä voi käytännössä kehittää omaa tietoisuuttaan ja osaamistaan, on oma kysymyksensä. Vanha kungfutselainen käsitys on, että itseään voi kehittää kolmella tavalla: pohtimalla, imitoimalla ja kokemalla (OpenLearn 2019).

Myös tuoreempi tutkimus on samoilla jäljillä, sillä pohtimisen käsite on helposti rinnastettavissa opiskelemiseen ja tiedon aktiiviseen hankintaan, eli yrittäjä pyrkii tietoisesti kehittämään itseään ja ammattitaitoaan tarjolla olevan tietotaidon avulla. Imitoinnin käsite vuorostaan on sellaisenaan helppo rinnastaa mallien kopiointiin, eli yrittäjä seuraa miten toiset toimivat ja toimii itse sitten samoin. Kokemisen käsite taas tarkoittaa oman toiminnan eli yrityksen ja erehdyksen kautta. Näistä imitointi on se helpoin tapa kehittyä, mutta se ei useinkaan kerro, miksi näin kannattaa tehdä tai toimia, se vain kertoo kuinka toimia kuten muut. Pohtimisen ja opiskelun tie taas on työläin ja aikaa vievin tapa kehittyä, eli se vaatii yrittäjältä niin ajanhallintataitoa kuin pitkäjänteisyyttä. Kokemuksen tie taas on usein se mieleenpainuvin, mutta samalla yleensä se kallein tapa oppia ja kehittyä, sillä virheet harvemmin ovat tekijöilleen suoraan hyödyksi. Tapoja kehittää itseään ja osaamistaan on siis useita, niitä on vain osattava käyttää ja yhdistellä tarpeen ja tilanteen mukaan. (Offermann & Sonnemans 1998; Kotimaisten kielten keskus 2020.)

## 7 TEEMAHAASTATTELU, AINEISTO JA ANALYYSI

Tämän opinnäytetyön aineisto pohjautuu teemahaastattelun avulla kerättyyn aineistoon. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi siksi, että sen avoimempi luonne verrattuna strukturoituun haastatteluun antaa haastateltaville mahdollisuuden omin sanoin ja painotuksin kertoa haastatellusta aihepiiristä, tällöin esiin saattaa nousta sellaisiakin seikkoja, joita haastattelija ei välttämättä ole ottanut huomioon. Tämän opinnäytetyön teemahaastattelussa on kuitenkin myös puolistrukturoidun haastattelun piirteitä, sillä joidenkin teemojen yhteydessä oli tarpeen kysyä aihepiiristä myös rajatumpia kysymyksiä, koska oli aiheita, joihin oli tarpeen saada yksityiskohtaisempi vastaus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Aineisto.** Aineistonkeruumuotona käytettyjä teemahaastatteluita oli yhteensä kahdeksan, kaksi asiantuntija- ja kuusi maatilayrittäjäpuolelta. Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä yhdeksän, sillä yhdessä maatilayrittäjähaastattelussa isäntä ja emäntä vastasivat kysymyksiin yhdessä. Haastattelut suoritettiin talven 2017–18 aikana haastatteleamalla jokaista henkilökohtaisesti Länsi-, Keski- ja Itä-Suomessa sijainneissa haastattelukohteissa. Haastatteluiden pituus vaihteli vajaan 40 minuutin ja reilun 2 tunnin väliltä, ja litteroitua aineistoa kertyi 81 sivua. Haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi heitä ja heidän ammattiaan/tilojaan on tässä opinnäytetyössä käsitelty vain yleisemmällä tasolla ja tiloja kuvattu vain luokiteltuina, ei tarkan yksityiskohtaisesti. Näin ollen haastatelluista asiantuntijoista toinen oli pankin maatalousrahoituksesta vastaava asiantuntija, ja toinen maatilakauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin erikoistunut asiantuntija. Kuudesta maatilayrittäjähaastattelusta kolme koostui maitotiloista, yksi erikoiskasvitilasta, yksi marjatilasta ja yksi maatilamatkailu- ja hevostilasta. Tuotantomuodoltaan maatilamatkailu- ja hevostila sekä yksi maitotiloista olivat luomutuotantoon hakeutuneita tiloja, muut tilat olivat tavanomaista tuotantoa pyörittäviä tiloja.

Teemahaastattelupohjia oli kaiken kaikkiaan kolme, yksi rahoituksen asiantuntijalle (liite 1.), yksi maatilakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntijalle (liite 2.) ja yksi tilan ostaneille maatilayrittäjille (liite 3.). Työssä päädyttiin kolmeen erilliseen haastattelupohjaan siksi, että kukin valikoitu haastattelukohderyhmä tarvitsi omanlaisensa kysymykset. Asiantuntijapuolen kysymykset erosivat vain vähän toisistaan,

mutta ero asiantuntijapuolen ja maatilayrittäjien kysymysten välillä oli selvästi suurempi. Teemahaastattelupohjien rakenne eteni pääpiirteittäin siten, että ensimmäinen teema käsitteli tilan ostamiseen liittyviä aiheita, toinen teema tilanpidon aloittamista ja kolmas teema tilanpidon johtamisprosessia ja kehittämistä. Viimeksi mainittu teema käsitteli myös haastateltavien omia tuntemuksia tilanpidon kokemuksista sekä maatilalan ulkopuolisen ostamisen tulevaisuutta.

**Analyysi.** Aineiston analyysi pohjautuu aiemmin mainittuun abduktioon, missä lähestytään fenomenologian ja pragmatismia kautta haastatteluista kertynyttä dataa. Aineisto on analyysia varten luokiteltu ensin asiantuntijoihin ja maatilayrittäjiin. Tämän jälkeen kukin haastattelu on analysoitu teema-alueittain siten, että jokainen teema-alue – tilan ostaminen, aloittaminen ja kehittäminen – on jaettu neljään analyysiluokkaan: liiketoimintaan ja johtamiseen, toimintaympäristöön, rahoitukseen ja taloudenpitoon sekä osaamiseen ja kouluttautumiseen. Kussakin analyysiluokassa on tämän jälkeen etsitty yhteisiä ja erottavia tekijöitä, ja näiden tekijöiden pohjalta on luotu teema-alueittainen kokonaisanalyysi, jonka sisältöä on peilattu opinnäytetyön teoreettiseen kontekstiin ja viitekehykseen. Tältä pohjalta on siten lähdetty muodostamaan kokonaiskuvaa ja johtopäätöksiä.

## 8 MAATILAN ULKOPUOLISEN OSTAMISEN PROSESSI

### 8.1 Asiantuntijoiden näkemyksiä maatalan ulkopuolisesta ostamisesta

Haastateltujen asiantuntijoiden näkemykset aiheesta olivat monelta osin yllättävän yhtenevät ja selkeimmin erot näkyivät vain oman ammatillisen työnkuvan synnyttämistä eroista aiheeseen liittyen. Sen vuoksi haastateltujen asiantuntijoiden näkemykset on koottu yhden ja saman alaluvun alle ja mahdolliset näkemuserot ja lisähuomiot on tuotuna erikseen ilmi.

Yleisesti ottaen asiantuntijoiden näkemyksistä on selvästi havaittavissa ilmi tullut vuosien kokemus niin oman aihepiiriin kuin laajemminkin maatalouden parissa, mikä vuorostaan antaa erinomaisen pohjan verrata niitä maatalan ostaneiden näkemyksiin ja kokemuksiin, sillä heillä on lähtökohtaisesti jo asemastaan johtuen kokonaisvaltaisempi kuva ilmiöstä kuin yksittäisellä ostajalla.

#### 8.1.1 Tilan hankinta

**Liiketoiminta ja johtaminen.** Haastateltujen näkemys tilan hankintaan liittyvistä liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvistä vaatimuksista oli selkeä: ennen tilan hankintaa liikeidea, visio ja tavoitteet on oltava selkeästi tiedossa ja itse tilakauppa pitää olla hyvin suunniteltu. Samoin täytyy olla jo käsitys siitä, millainen tilan tuotteiden ja palveluiden markkinapotentiaali on, ja miten tila aikoo järjestää esimerkiksi jakeluketjun. Lisäksi tulee olla jo ainakin alustava ajatus siitä, miten tilaa lähdetään rakentamaan ja kehittämään tulevana vuosina. Maatilakauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin erikoistunut asiantuntija painotti myös tilakaupan pitkäjänteisyyttä ja ajan kanssa toimimista, sillä tunnesyyt ovat usein läsnä tilakauppaa tehtäessä, eikä tilan myyminen ole aina helppoa entiselle omistajalle.

Lähtökohtaisesti molemmat haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että ulkopuoliset tilanostajat ovat yleensä valmiimpia maatilayrittäjiä kuin tavanomaisen, tilan sisäisen sukupolvenvaihdoksen kokeneet yrittäjät. Heillä liikeidea on usein paremmin mietittynä ja suunniteltuna toisin kuin tavanomaisessa sukupolvenvaihdoksessa,

jossa liikeidea tulee yleensä annettuna. Täytyy kuitenkin huomioida, että myös ostettu tila itsessään pitkälti määrittää sen liikeidean ja miten sitä lähdetään toteuttamaan, koska esimerkiksi karjataloudessa tuotanto on pääsääntöisesti sopimustuotantoa. Nämä erot onkin haastateltujen mielestä hyvä ottaa huomioon jo paljon ennen tilan hankintaa.

**Toimintaympäristön rooli.** Toimintaympäristöllä on merkittävä rooli myös tilan hankintavaiheessa, ja haastatellun maatilakauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin erikoistuneen asiantuntijan mielestä esimerkiksi omiin lähtövaatimuksiin sopivan tilan löytäminen ei aina ole helppoa, koska kysyntä ja tarjonta eivät aina kohtaa. Myöskään eivät tilanhankinnan kanavat, kuten lehdet ja internet, ole aina ideaaleja tiedonlähteitä, vaan usein vaikkapa puskaradio toimii paremmin.

Haastateltu rahoituksen asiantuntija painotti hankittavan tilan toimintaympäristöstä, että vaikka lähtökohtaisesti tilan sijainnilla ja kunnolla ei suoraan ole merkitystä esimerkiksi rahoituksen saamiseen, on sillä tietysti vaikutus suoraan ostohintaan, kunnostustarpeeseen ja jälleenmyyntiarvoon sekä tietysti tuotannon aloittamisen nopeuteen. Myös maatilakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija totesi, että ulkopuolisena ostajana usein joutuu rakentamaan uuden alun tilalle, ja se vie aikaa. Hän painotti myös, että jo hankintavaiheessa on otettava huomioon millaisia vaatimuksia ja rajoitteita toimintaympäristö saattaa asettaa suunnitellulle tuotannolle, eli esimerkiksi onko lähellä taajama, onko peltoa saatavilla ja millaiset maalajit ostettavalla tilalla on. Näillä on hänen mukaansa iso merkitys jo pelkästään tilan tulevaa kehittämistä ajatellen.

**Rahoitus ja taloudenpito.** Rahoituksen järjestäminen on haastateltujen mielestä tilakaupassa luonnollisesti se oleellisin asia, sillä harvalla ulkopuolisella ostajalla on niin paljon omaa varallisuutta, että voi pelkästään omin varoin ostaa tilan, vaan yleensä on turvaututtava ulkopuoliseen rahoitukseen. Tämä puolestaan vaatii vakuuksien lisäksi muun rahoituksen järjestämistä, sillä kuten haastateltu maatilakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija asian ilmaisi:

”...itsessään se omaisuus useinkin riittää vakuudeksi korkeintaan siihen 60 prosenttiin hankintahinnasta, eli se 40 prosenttia pitää löytää sitä joko ulkopuolista rahoitusta tai sitten vakuuksia jostain ulkopuolelta. Ja kun usein ostajat ovat tällaisia nuoria tai nuorehkoja ihmisiä, joilla se varallisuus on usein se omakotitalo tai asunto ylipäättänsä, joka sekkin



on osittain velkana, niin siitä ei paljon rahoitusapua tule, vaikka sen myisi...”

Myös haastateltu rahoituksen asiantuntija oli samoilla linjoilla, ja totesi vakuuspuolen olevan haaste isoissa investoinneissa, jota tilakauppa väistämättä on. Hän myös totesi, että tilaa hankkiessa kannattaa miettiä myös toisenlaisia rahoituskeinoja ja ostoaineita kuin perinteinen kertakauppa ja pankkilaina, eli olisiko esimerkiksi mahdollista ostaa tila pienissä erissä, jolloin ei tarvitsi niin suurta kertalainaa.

Koska kauppahinta on haastateltujen mielestä lähes poikkeuksetta suurempi kuin tavanomaisessa sukupolvenvaihdoksessa, on epäonnistuminen rahoituksen saamisessa iso isku tilan ostohaaveille, ja suurin syy tilakauppojen kariutumiseen, kuten maatilatilakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija asian suoraan totesi. Jo pelkästään tämän vuoksi on rahoituksen asiantuntijan mielestä rahoituksen ja taloudenpidon tuntemus ja niiden suunnittelu hallittava, jotta liiketoiminta lähtee pyörimään suunnitellusti. Näiden asioiden hallinta on hänen mukaansa myös suuri etu, kun rahoituksen myöntämistä tilan hankintaan harkitaan. Haastateltujen mielestä hyvä on myös ennalta perehtyä muiden rahoituslähteiden, kuten maatalouden tukien rooliin, sillä vaikka niiden rooli on lähtökohtaisesti vähäisempi, ei niitäkään sovi ylenkatsoa. Tärkeää on myös ottaa huomioon se seikka, että tukien merkitys vaihtelee omasta tuotannonalasta ja niiden luonteesta riippuen.

**Osaaminen.** Maatilan ostajan omalla osaamisella on erittäin suuri merkitys jo hankintavaiheessa, paljon suurempi kuin tavanomaisessa sukupolvenvaihdoksessa toteutavat haastatellut. Yrittäjäominaisuuksien on oltava hyvät ja oman tuotannonalan ammattitaidon ja työnnon oltava kohdillaan jo ennen tilanpidon aloittamista. Ammattitaitoa voi parantaa kouluttautumalla, mutta tärkeämmäksi molemmat haastatelluista nostivat kuitenkin kokemuksen tuoman osaamisen, sillä maataloudessa on monta asiaa, joita sellaisenaan on vaikea opettaa.

### 8.1.2 Tilanpidon aloittaminen

**Liiketoiminta ja johtaminen.** Molemmat haastatelluista painottivat, että jo heti alusta alkaen on johtamisessa oltava nähtävissä strateginen ote. Liiketoiminnan on

oltava pitkäjänteistä ja toiminnassa on kyettävä pitämään mielessä kokonaiskuva ja omat strategiset tavoitteet, niin sanottuihin äkkinäisiin suunnanmuutoksiin ja heräteostoksiin ei lähtökohtaisesti ole varaa. Tämä luonnollisestikaan ei tarkoita haastateltujen mukaan sitä, että itsepintaisesti pyrittäisiin johonkin tavoitteeseen, jonka toteutuminen ei todellisuudessa ole olosuhteista johtuen realistista, vaan että tarvittaessa on kyettävä mukautumaan olosuhteiden edellyttämällä tavalla, jotta liiketoiminnan taloudellinen kannattavuus on turvattu.

Taloudellisen kannattavuuden vuoksi ulkopuolisen ostajan on heidän mielestään näin ollen ymmärrettävä alusta alkaen johtaa liiketoimintaa talouden tunnuslukujen avulla taloudellisesti järkevältä pohjalta. Kuten rahoituksen asiantuntija asian ilmaisi:

”...että jos meillä on niinku tämä tuotantoala ja tuotanto, niin jos se laskee tämän alle, niin se ei voi näin pyöriä. Siitä sää sen vaihteluvälin, missä voidaan toimia, niin se on tietysti alkuvaihees semmoinen järkevä juttu...”

Tässä ulkopuolinen ostaja usein onkin haastateltujen näkemyksen mukaan parempi, sillä ulkopuolinen ostaja näkee tilanpidon yleensä enemmän liiketoimintana, eikä hänellä ole haittana menneiden polvien synnyttämiä vaatimuksia ja muita rasitteita.

Myös oman tuotannonalansa tunteminen on haastateltujen mielestä äärimmäisen tärkeää jo alusta alkaen, jotta ymmärtää eri työvaiheet ja niihin liittyvät prosessit, ja miten paljon työtä ne vaativat. Lisäksi he painottivat, että on osattava ottaa huomioon myös oma hyvinvointi kaiken alkukiireen keskellä, eli että tiedostaa oman henkisen ja fyysisen kuormituksen rajat.

**Toimintaympäristön rooli.** Toimintaympäristön rooli on tilanpitoa aloitettaessa monitahoinen. Ensinnäkin haastatellut toteavat, että tilan sijainnin muodostamat edut ja haitat on hyvä tiedostaa omissa toimissa ja muutoinkin ympäröivä maailma on hyvä tiedostaa jo alusta alkaen. Tämä tarkoittaa niin politiikan seuraamista kuin alan verkostoihin tutustumista ja sisälle pääsemistä. Tästä haastateltu rahoituksen asiantuntija nostaa esimerkiksi työvoiman saatavuuden, eli löytyykö vaikkapa karjatilalle seudulta osaavaa työvoimaa.

Toisekseen on maatilalakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntijan mielestä hyvä tiedostaa, että ulkopuolinen ostaja voi tuoda mukanaan uutta näkemystä myös muiden seudun tilojen ja sidosryhmien toimintaan, mutta ulkopuolisen ostajan on myös pidettävä mielessä, että joissain kyläyhteisöissä ulkopuoliseen ostajaan voidaan suhtautua alkuun myös varauksella. Lopulta se on hänen mielestään kuitenkin pitkälti yrittäjästä itsestä kiinni kuinka mukautuu uuteen toimintaympäristöönsä.

**Rahoitus ja taloudenpito.** Haastateltujen mielestä rahoituksessa ja taloudenpidossa painottuvat alkuun jokapäiväiset käytännön taloudelliset seikat, sillä maatalous on pääsääntöisesti matalan katteen taloudellista toimintaa. Rahoituksen asiantuntija korostaa erityisesti ensimmäisen vuoden käyttöpääoman tarpeen huomioimista, sillä alkuun tuloja on vain nimeksi mutta erilaisia menoja runsain määrin. Hän painottaa myös, että vaikka liiketoimintasuunnitelman onkin oltava kunnossa, on hyvä tiedostaa, että laskelmat harvoin toteutuvat sellaisenaan, vaan remontoimiskustannukset voivat nousta paljonkin suunnitellusta. Hän kuvasi asiaa lyhykäisyydessään seuraavasti:

”...että tuota, jos on rakennustarvetta, ja mä teen näin ja näin, niin tähän menee 60 000 € niin siihen voi mennäkin 200 000 €...”

Heti alusta alkaen on haastateltujen mielestä huomioitava myös rahoituksen takaisinmaksu ja pitkäjänteisyys investointeja suunnitellessa. Maatilalakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija toteaa myös, että koska ulkopuolisella ostajalla, varsinkin jos on alalla uusi, voi tulojen ja menojen hahmotus sekä niiden ajallinen jakautuminen olla alussa puutteellista, on uuden yrittäjän uskallettava kääntyä neuvonta- ja tukipalveluiden puoleen. Rahoituksen asiantuntija oli samaa mieltä, mutta lisäsi, että pitää osata kiinnittää huomiota neuvonta- ja tukipalveluiden laatuun, sillä niissäkin on selkeitä laadullisia eroja.

**Osaaminen.** Haastatellut antavat ymmärtää, että omalla osaamisella on tilanpidon aloitusvaiheessa huomattava rooli, sillä se paljolti ratkaisee sen, kuinka helposti ja nopeasti alkuvaiheen haasteista on mahdollista selviytyä. Alkuvaiheen osaamisessa korostuvat erityisesti oman tuotannonalan tuntemus ja taloudellinen tietämys,

ja muun muassa talous- ja tukipolitiikan lähtökohtiin perehtyminen, sillä kuten rahoituspuolen asiantuntija totesi, ovat markkinat nykyään globaalit ja tukipolitiikan muutoksilla voi olla iso vaikutus maatilayrityksen tulorakenteeseen.

Haastatellut nostavat esiin myös puhumisen ja perustelun taidon, eli yrittäjän on kyettävä ilmaisemaan itseään selkeästi ja osattava perustella esimerkiksi rahoituksen tarve investoinnille. Tällöin moni alkuvaiheen asia järjestyy huomattavasti helpommin ja joutuisammin. Muutoinkin oman asenteen on haastateltavien mielestä oltava kunnossa ja into omien puutteiden ja heikkouksien paikkaamiseen oltava olemassa.

### 8.1.3 Tilanpidon seuranta ja kehittäminen

**Liiketoiminta ja johtaminen.** Jotta tilanpito voisi haastateltujen mielestä olla pitkällä aikavälillä menestyksekkästä, asettaa se liiketoiminnan johtamiselle jatkuvan kokonaisvaltaisen seuranta- ja kehittämisvaatimuksen. Erityisesti ulkopuolisella ostajalla tämä johtamisotteen merkitys korostuu haastateltujen mielestä, sillä hänellä on yleensä vähemmän varaa taloudellisiin virhearviointeihin omassa liiketoiminnassaan. Tämän vuoksi hänellä on oltava suuri tiedonjano ja aito halu kehittää toimintaansa, ja hänen on ymmärrettävä strategisen johtamisen käytäntöön vienti ja prosessiajattelun perimmäinen tarkoitus sekä kyettävä seuraamaan ja tarvittaessa kehittämään niitä. Tämä on se tekijä, joka erottaa hyvät ja huonot yrittäjät toisistaan. Tai kuten maatilatilakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija asian esimerkillä ilmaisi:

”...tullaan lopulta siihen, että se edellyttää sitä, että pitää saada hyvä nurmisato sieltä pellolta tuotettua. Toinen miettii sen niin, että minkälaisen prosessin tuo vaatii, että mä saan sen hyvän rehun ja tulen siihen tulokseen, että mä keskityn siihen maidontuotantoon ja hankin hyvän urakoitsijaketjun, joka tekee mulle sen rehun. Toinen miettii sitä, että minkämerkkinen traktorin mä ostaisin ja mitäs kaikkia koneita mä siihen laittaisin...”

Yrittäjällä on haastateltujen mielestä oltava myös ymmärrys talouden ja tuotannon toimivaan yhteensovittamiseen sekä taito riskien tunnistamiseen ja hallitsemiseen. Tästä rahoituksen asiantuntija antaa selkeän esimerkin:

”...kumminkin täällä pohjoises eletään, niin pitää olla nekin asiat kunnos, että ei osteta kalliilla maata ja vuokrata kalliilla maata ja pannaan vaikka vehnää 300 hehtaaria ja sitten ihmetellään lokakuussa, kun ei oo mitään puitu. Siinä mun mielestä ei oo riskienhallintaosaamista...”.

Täten korostuukin heidän mielestään kyky erilaisten analyysivälineiden, kuten mittareiden hyödyntämiseen tilaa johdettaessa ja sen toimintaa kehitettäessä.

Yksi asia, jonka haastatellut vielä johtamisesta toteavat, on yrittäjän itsensä johtamisen ja kehittämisen teema, koska sillä osa-alueella tapahtuu maatiloilla yleensä se tyypillisin johtaminen. Se tarkoittaa niin oman käytännön työn suunnittelua ja ajanhallintaa kuin omaa, henkilökohtaista itsehillintää ja kontrollia, eli ei tee esimerkiksi hätiköityjä ratkaisuja ja äkkinäisiä investointeja tuotannon puolella. Ulkopuolisella ostajalla nämä ominaisuudet ovat usein valmiimmat kuin tavanomaisilla sukupolvenvaihdostiloilla, mutta silti ne eivät aina ulkopuolisella ostajallakaan ole riittävästi hallussa.

**Toimintaympäristön rooli.** Toimintaympäristön dynaaminen luonne on haastateltujen mukaan asia, joka ulkopuolisena tilanpidon aloittaneen on hyvä pitää mielessä alun haasteiden jälkeenkin. Ympäristön kehityksessä on jatkuvasti pysyttävä mukana, eikä omia verkostoja, niin sisäisiä tukiverkostoja kuin ulkoisia sidosryhmäverkostoja, saa laiminlyödä. Haastateltujen mukaan maatalouden tulevaisuus on Suomessa turvattu jatkossakin, mutta maantieteellisesti katsottuna muutokset toimintaympäristöjen välillä voivat tulla olemaan suuret. Tällä he tarkoittivat ennen kaikkea maatalouden jakautumista sille suotuisampaan Länsi- ja Etelä-Suomeen sekä vähemmän suotuisiin Itä- ja Pohjois-Suomeen, joten tilan sijaintipaikasta riippuen toimintaympäristön tulevaisuudennäkymiä on seurattava hyvinkin tarkasti. Tästä esimerkiksi rahoituksen asiantuntija nosti metsän roolin:

”...että jos nyt johnakin maata viljellään 20 vuoden päästä niin täällä nyt ainakin ja tuos Varsinais-Suomes ja Uudellamaalla. Siinä sijainti sitten vaikuttaa tottakai, että kyllä niinkun johnakin Idäs, Pohjois-Karjalas saattaa olla haastellista myydä. Mutta tietysti mettät on sitten eriarvoisia siellä, kun taas täällä sillä mettäl ei ole niin merkitystä...”.

**Rahoitus ja taloudenpito.** Rahoituksen ja taloudenpidon puolella haastatellut korostivat pitkän tähtäimen strategista taloudellista suunnitelmallisuutta ja suunnitel-

missa pysymistä. Käytännön taloudenpidossa tämä näkyy heidän mielestään esimerkiksi maksukyvyn ylläpitämisessä ja varallisuuden tunnollisessa kartuttamisessa. Maatilalakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija nostaa esiin myös mahdolliset tulevaisuuden rahoitusmuodot, kuten vaikka peltorahastot mahdollisina rahoituksen välineinä.

**Osaaminen.** Oman osaamisen ja yrittäjätaitojen jatkuva kehittäminen on haastattelujen asiantuntijoiden mielestä hyvin tärkeää. Maatilalakauppojen ja sukupolvenvaihdosten asiantuntija nostaa esimerkiksi tietoteknisen kehityksen, jossa yrittäjän on pakko pysyä mukana, sillä ala on yhä enenevässä määrin myös tietotekniikan varassa. Rahoituksen asiantuntija taas korostaa koulutuksen ja itseoppimisen ohella suhdeverkostoon panostamista, sillä moni hyvä käytännön idea on lähtöisin jonkun toisen oivalluksesta. Hän toteaaakin, että:

”...kyllä se niinku niiden muiden viljelijöiden kautta ja huippujen kautta, joiden kans on tekemisis, niin tulee sitä osaamista. Jokainenhan tietää työelämässäkin, että jokainen on käynyt kouluja ennen kuin menee työelämään, mutta kyllä työ tekijäänsä opettaa ja varsinkin maataloudes niin siinä on kyllä apua niistä muista, jotka osaa hyvin, ja suhdeverkostosta siihen osaamiseen tai kehittämiseen...”

## 8.2 Maatilan ostaneiden kokemukset maatilan ulkopuolisesta ostamisesta

Maatilan ulkopuolisten ostajien kokemukset maatilan ostamisesta ja toiminnan aloittamisesta ja kehittämisestä vaihtelevat monelta osin, mutta paljon yhteisiäkin nimitäjiä löytyi haastateltavien väliltä. Haastateltujen kuuden tilanostajan teemahaastatteluvastaukset on näin ollen asiantuntijoiden tapaan koottu yhteisten alalukujen alle eikä jokaista tilaa ole tarkoitus käydä erikseen lävitse, vaan vain siltä osin kuin vastaukset palvelevat tämän opinnäytetyön tarkoitusta. Kuitenkin selkeät erot ja lisähuomiot on jälleen tarkoitus tuoda aineistosta esiin.

Maatilan ostaneiden haastatteluaineistosta voi jo heti alkuun todeta, että se on luonteeltaan monitahoinen ja kirjava. Tämä selittyy luonnollisesti sillä, että haastateltujen ikä, taustat, maatalouskokemus ja tilanpito vuodet erosivat suuresti toisistaan, joten mukana on niin hetki sitten tilanpidon aloittaneita kuin vuosikymmeniä tilaa

pitäneitä ammattilaisia. Seuraavassa taulukossa 2 ovat luokittain kuvattuina haastattelukohteina olleet tilat:

Taulukko 2. Haastateltujen tilojen perustiedot. Luomutilat merkitty (L).

Tilan kuvaus	Osto- vuosi- kymmen	Tilan lähtötilanne	Tilan nykytilanne
Erikoiskasvitila, Itä-Suomi	1970	Rappiotila, viljelykelpoista alaa 7 ha.	Viljelyksessä omaa peltoa 150 ha, vuokralla > 300 ha. Omaa jatkojalostusta. Kokoaika- ja kausityövoimaa > 30 hlöä.
Marjatila, Länsi-Suomi	1990	Rappiotila, 20 ha peltoa kesänsällä.	5 ha. Jatkojalostusta. Kausityövoimaa > 40 hlöä.
Maitotila 1, Itä-Suomi	2010	Toimiva tila, eläimiä yli 30 kpl. Omaa peltoa 40 ha, vuokralla 10 ha.	Sama kuin ostettaessa.
Maitotila 2, Länsi-Suomi	2010	Rappiotila, ei eläimiä, 85 ha peltoa.	50 eläintä, 140 ha omaa peltoa.
Maitotila 3 (L), Länsi-Suomi	2000	Puolirappiotila, ei eläimiä. 38 ha peltoa.	200 eläintä, yli 200 ha omaa peltoa. Työvoimaa < 5 hlöä.
Maatilamatkailu- ja hevostila (L), Keski-Suomi	2000	Puolirappiotila, Ei eläimiä.	Pinta-alaa yli 270 m <sup>2</sup> , peltoa alle 10 ha, ja metsää yli 30 ha. Yli 10 eläintä.

Kuten taulukosta voimme nähdä, ovat tilat ostohetkellä olleet, yhtä lukuun ottamatta, vähintäänkin puolirappiotiloja, joilla varsinaista maataloustuotantoa ei ollut enää hetkeen harjoitettu, osassa tiloista tila oli ollut toimettomana jopa vuosikausia.

Haastateltujen ikähaarukka oli 20–60 vuotta ja tilanpitovuosia oli 2–40 vuotta. Maatila oli tyypillisimmin ostettu 20–30-vuotiaana ja aktiiviseen tilan etsimiseen ja hankintaan käytetty aikaa tyypillisesti 2–5 vuotta. Koulutustausta haastatelluilla vaihteli muutamasta perustutkintovuodesta diplomi-insinööriin, ja tilanpitoa edeltävä maatalousalan kokemus olemattomasta vuosien lomitus- ja urakointitöihin.

Vaihtelu oli siis suurta ja se näkyi niin vastausten luonteessa kuin sisällössä. Esimerkiksi siinä missä toinen näki johtamisen käsitteen ennen kaikkea ihmisten johtamisena, koki toinen, että sillä tarkoitettiin koko maatilan kokonaisvaltaista eteenpäinviemistä. Silti jokainen haastattelu antoi vastauksen tämän opinnäytetyön pohjimmaiselle ajatukselle maatilan ulkopuolisesta ostamisesta johtamisprosessina.

### 8.2.1 Tilan hankinta

**Liiketoiminta ja johtaminen.** Tilan hankintaan liittyen haastatelluilla oli yhteinen näkemys siitä, että liikeidean on oltava selkeä ennen kuin lähtee tilaa ostamaan. Valtaosalla haastatelluista liikeidea oli ollut jo varsin pitkään selvillä ja ajatus omasta maatilasta hautunut mielessä vuosia, esimerkiksi yksi oli miettinyt sitä lomittajavuosiin, toinen sukulaisella töissä ollessaan. Vain maatilamatkailu- ja hevostilalla liikeidea oli pikemminkin kehittynyt tilaa etsiessä, mutta siinäkin taustalla oli ollut nuoruuden haave omasta hevostilasta. Moni haastatelluista painotti sitä, että aikaa tilan hankintaan kannattaa varata, haastateltujen tapauksissa yleensä 1–5 vuotta, ja odotusten on oltava realistisia, sillä varsinkaan valmista tilaa ei useinkaan kykene ostamaan, vaan tilaa on lähdettävä itse muokkaamaan mieleisekseen. Se taas vaatii strategian ja vision selkeyttä jo ostovaiheessa, kuten muuan haastateltu tilallinen asian ilmaisi.

Tilaa hankkiessa kannattaa haastateltujen mielestä olla itse hyvin aktiivinen, sillä perinteiset lehti- ja internetkanavat eivät välttämättä ole aina parhaita, vaan kyselemällä ja välittämällä viestiä alan ihmisten korviin saattaa saada paljon nopeammin ja parempia tilaehdokkaita ostamista varten. Eräs haastatelluista tilallisista totesi soittaneensa kaikille, joiden vähänkään oli kuullut harkitsevansa tilansa myymistä. Muutamit haastatelluista kuitenkin painottivat, että ennen tilan hankintaa kannattaa



vielä kerran miettiä, että haluaako lähteä alalle ja investoida niin epävarmaan liiketoimintaan kuin maatalous lopulta on, sillä:

”...kyllä se on huono investointi, jos narun joutuu ostamaan.”

Selkein tilan hankintavaiheen liiketoiminnallinen ero syntyi peruseläintuotantotilan ja muun tyyppisen tilan ostaneiden haastateltujen välillä, sillä siinä missä peruseläintuotanto on pitkälti sopimustuotantoa eikä markkinointikanavia tarvinnut ostajan itse suuremmin pohtia, vaan ainoastaan sitä, että saiko sopimuksen itselleen, tuli muiden etsiä itse tulevien tuotteidensa markkinat. Nämä haastatellut totesivatkin, että se jo ennalta vaati perehtymistä muun muassa jalostajiin ja jälleenmyyjiin sekä seudun elinkeinorakenteeseen. Haastatelluista eräs sanoi paljonpuhuvasti, että hän jo ostaessa päätti, että ei ainakaan seudun pääviljelytuotetta ala viljelemään, sillä tarjontaa oli niin paljon, vaan valitsi sellaisen kasvin mitä seudulla ei viljellä.

**Toimintaympäristön rooli.** Hankintavaiheessa tilan toimintaympäristön vaikutus näkyi haastatelluille erityisesti sopivaa tilaa etsittäessä, sillä omaan tarkoitukseen sopivan tilan löytäminen osoittautui osalla hankalaksi, sillä jotkut kriteereistä olivat sellaisia, että niistä ei haluttu tinkiä. Siinä missä maitotilan ostanut halusi, että talvi olisi pääsääntöisesti lyhyt ja vähäluminen, jotta pellot olisivat paremmin käytettävissä, halusi maatilamatkailuyrittäjä, että talvella nimenomaan olisi lunta, jotta liiketoimintaa voisi pyörittää paremmin ympärivuotisesti. Tilan sijainnilla oli siis osalle haastatelluista ihan selkeä merkitys tilaa hankittaessa.

Haastatellut korostivat myös ostovaiheessa perehtymistä siihen, miksi tila on tullut myyntiin ja millaisista lähtökohdista tilanpidon joutuisi aloittamaan. Ensimmäiseen eräs haastatelluista totesi, että on käytännössä kolme syytä tilan myyntiin: avioero, kuolema ja päihteet. Eräs toinen haastatelluista totesi samaan viitaten, että olosuhteista riippuen huonokuntoinenkin tila voi oikeissa käissä olla hyvinkin elinkelpoinen ja menestyvä varsinkin, jos tilan myymisen syy on lähtöisin yrittäjän oman henkilökohtaisen elämän ongelmista. Tilan ulkoisiin lähtökohtiin liittyviä haasteita olivat puolestaan esimerkiksi sellaiset seikat, että tarjolla olleen tilan peltoala oli liian pieni, maalajit epäsoivia tai peltojen yleiskunto huono. Tai sitten lähiseudun tilat olivat niin suuria, että peltokilpailussa uusi tulija jäisi väistämättä toiseksi. Tai tila oli joko

niin huonossa kunnossa, että kaiken saisi laittaa matalaksi, tai toisaalta niin hyvässä kunnossa, että myyntihinta oli väistämättä liian korkea ostajalle.

Haastatellut painottivat lisäksi toimintaympäristön yleiseen hintatasoon, kuten pelon hintatasoon, tutustumista ja siihen millainen tuki- ja sidosryhmäverkosto seudulla on olemassa, eli löytyykö läheltä tilanpidossa tarvittavia palveluita, kuten vaikkapa tilitoimistoja ja tukkuliikkeitä, ja millaisessa kyläyhteisössä tila sijaitsee. Eräs haastateltu totesi myös, että ei kannata uskoa kaikkea, mitä edellinen omistaja kertoo totuutena, sillä hänellekin edellinen omistaja oli kivenkovaan väittänyt, että naapurit eivät varmasti myy tiettyjä alueita, mutta niin vain mielellään myivät, kun hän naapureita ostoaikeissa lähestyi. Useampi haastatelluista korosti vielä lisäksi sellaista toimintaympäristöön liittyvää seikkaa kuin ulkopuolisen ostajan toiminnanvapautta, sillä toisin kuin monesti perinteisessä sukupolvenvaihdoksessa, ulkopuolinen ostaja on siitä hyvässä asemassa, että saa vapaasti lähteä toteuttamaan itseään ja liikeideaansa jo ostovaiheessa eivätkä edelliset sukupolvet ole rajoittamassa tai muulla tavoin kielteisessä mielessä puuttumassa toimintaan.

Yksi asia, minkä useampi haastatelluista otti myös esille toimintaympäristöstä, oli julkisen vallan ja rahoituslaitosten rooli ja vaikutus tilanhankintaan, sillä niille on iso vaikutus siihen, mitä tuotetaan ja missä, sekä millaisia investointeja on mahdollista toteuttaa ja millä aikataululla. Esimerkiksi pari haastatelluista antoi ymmärtää, että niillä oli suurempi merkitys kuin monella muulla asialla tilaa ostettaessa. Toinen totesikin, että:

”...jotta tämä oli niinku aika kohtuullinen, että lehmät oli jo pantu pois ja maisemat oli niinku Raatteen tiellä, mutta maitokiintiö oli vielä jäljellä, mikä oli siihen aikahan kova sana pankeillekin, että kun sinne meni, niin ne kysy ensimmäisenä mikä on tilan maitokiintiö, ettei hehtaarit niin kiinnostanut eikä lehmämäärä...”

**Rahoitus ja taloudenpito.** Rahoituksen merkitys tilan ostovaiheessa oli haastateltujen mukaan elintärkeä, sillä ilman vakuuksia ja ulkopuolista rahoitusta tila olisi jäänyt hankkimatta. Maatilamatkailuyrittäjä oli nimittäin haastatelluista ainoa, jolla ulkopuolinen rahoitus ei ollut se ensisijainen rahoituksen lähde, mutta hänkin totesi, että pienissä määrin lainaa täytyi ottaa tilanostoa varten. Ulkopuolisen rahoituksen lisäksi lähes kaikilla haastatelluilla oli taustalla omien säästöjen lisäksi joko erillinen

palkkatyö tai muuta yrittäjyyttä. Lisäksi muutama haastatelluista oli myynyt entisen asuntonsa tai muuta hallussaan ollutta kiinteää omaisuutta tilanostoa rahoittaakseen.

Lähtökohtaisesti ulkopuolinen rahoitus oli järjestynyt haastatelluille hyvin eikä suuria ongelmia ollut ilmennyt, pankkilainojen vakuudetkin olivat kaikilla järjestyneet ilman suurempia mutkia. Osalla oli myös ollut sukulaisia lainojen takaajina, kun vakuudet eivät sellaisenaan olleet riittäneet. Julkiset tuet, kuten korkotukilainat, aloittamistuet ja investointituet, olivat nekin järjestyneet hakeneille ilman suurempia vaikeuksia, sillä heillä oli ollut pohjalla hyvät laskelmat ja suunnitelmat tulevaisuutta varten. Haastatellut painottivatkin hyvien laskelmien ja talouden suunnitelmallisuuden perään, sillä se ensinnäkin helpottaa lainan saamista ja toisekseen auttaa oman taloudenpidon järjestämisessä jo alusta alkaen kannattavalle pohjalle.

**Osaaminen.** Ulkopuolisen ostajan oma lähtöosaaminen alalta oli haastateltujen mielestä luonnollisesti hyvin tärkeä asia, sillä muutoin joutuisi kokemuksen kautta oppimaan kaiken. Haastatelluista valtaosa painottikin pohjalla olevan ammattitaidon merkitystä ja sen hankkimista jo hyvissä ajoin ennen maatilanostoaikeisiin ryhtymistä. Haastatelluista yksi nosti esimerkiksi harjoittelijana toimimisen sellaisella tilalla, joka vastaa omaa tuotantosuuntaa, ja eräs toinen haastatelluista vuorostaan oli ollut siirtymävaiheen ajan töissä ostamallaan tilalla.

Haastatellut painottivat myös oman asenteen merkitystä sekä taloudellista osaamista. Muutama haastatelluista olikin käynyt yrittäjyyteen ja taloudenpitoon liittyviä kursseja ostovaiheen yhteydessä. Koulutuksellakin oli merkitystä, mutta muutaman haastatellun mielestä ei niin paljon kuin moni kuvittelisi, oleellisinta oli heidän mielestään oma into ottaa asioista selvää ja perehtyä asioihin.

## 8.2.2 Tilanpidon aloittaminen

**Liiketoiminta ja johtaminen.** Tilanpidon aloitusvaihe oli haastateltujen mielestä se henkisesti haastavin, mutta monella tapaa myös antoisin ja opettavaisin vaihe liiketoiminnallisesti katsottuna. Alkuun monikaan haastatelluista ei varsinaisesti kokenut itseään johtajana, vaan enemmänkin tekijänä, sillä alaisia ei ollut, vaan kaikki piti

tehdä itse. Useampi haastatelluista korostikin juuri oman yrittäjäasenteen merkitystä heti tilanpidon alusta lähtien, sillä haasteita ja ongelmia tulee väistämättä uudelle yrittäjälle, joten on tärkeää, että uskaltaa luottaa omaan tekemiseensä sekä kykenee ottamaan harkittuja riskejä. Kuten yksi haastatelluista asian ilmaisi:

”... on ollut niinku vaan, että elämässä naruja tulee ja sieltä jostain tempasee ja huomaa, että tässä oli tämmönen luukku, et sitä kautta ollaan menty alussa. Sitten ollaan vaan oltu tarpeeksi jääräpäisiä...”

Pitkäjänteisyys ja vähissä erissä tekeminen nousi myös usean haastatellun puolesta esiin, sillä varsinkin alussa tulokset tulevat usein viiveellä, eikä tilan taloudellisesti-tuotannollinen toiminta ole välttämättä päässyt kunnolla käyntiin. Eräänkin haastatellun maitotilalla oli jo kaksi säilörehua ehditty tehdä ennen kuin ensimmäinen lehmä saapui tilalle. Tämän vuoksi ensimmäisen vuoden, kahden perusteella ei vielä kannata liiketoiminnan suhteen tehdä liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä, kuten totesi eräs haastateltu tilallinen.

Myös liiketoiminnan taloudelliseen ja strategiseen puoleen kannattaa haastateltujen mukaan kiinnittää riittävästi huomiota heti alusta alkaen. Laskelmien on oltava kohdallaan, jotta toiminta lähtee alusta alkaen etenemään suunnitellusti ja kykenee selviytymään velvoitteistaan, sillä kuten yksi haastatelluista lakonisesti totesi:

”...lopulta on kyse siitä, tuleeko rahaa ja onko laskut maksettu...”

Myös tilan sisäisiä prosesseja ja työvaiheita on kyettävä analysoimaan, sekä tarvittaessa muuttamaan. Esimerkiksi eräs haastateltu oli heti poistanut tarpeettomia työvaiheita tilalta, kun oli tilan ostanut.

Useampi haastatelluista nosti esille myös ajankäytön ja itsensä kuulemisen, sillä alkuvaiheessa aikaa kuluu työtehtävissä paljon enemmän kuin kokeneempana, ja monesti on monta rautaa tuleessa samaan aikaan, mikä saattaa johtaa itsensä ylikuormittamiseen. Eräs haastatelluista totesi, että joutui jo ensimmäisen kesän jälkeen lopettamaan palkkatyöt, kun valmista ei tahtonut tulla mistään, kun oli niin monta asiaa työn alla. Muuan toinen haastatelluista totesi saman asian, että pakko oli alkaa pitämään lepopäiviä, jotta oma kuormitus ei kasva liian suureksi. Ensin mainittu sanoi myös sen, että apua pitää uskaltaa pyytää tarvittaessa.

Haastatelluista yksi nosti esiin vielä rehellisyyden käsitteen, sillä yrittäjän on kyettävä olemaan rehellinen itselleen jo alusta lähtien ja kohdattava myös omat virheensä rehellisesti analysoimalla niitä. Vain tällöin yrittäjä kykenee luotettavasti pelaamaan omaa toimintaa suhteissa tavoitteisiinsa, sekä asettamaan oman vaatimustason riittävän korkealla.

**Toimintaympäristön rooli.** Toimintaympäristö oli haastatelluille maatilan ulkopuolisille ostajille pääsääntöisesti vahvuuden ja turvan lähde sekä yhtä lailla toiminnan kohde. Haastatellut olivat saaneet tilanpidon aloittamiseen apua niin sukulaisilta, ystäviltä kuin ympäröivältä kyläyhteisöltä, ja nekin tilanteet, joissa ensin oli vähän naureskeltu, kuten oli erään haastatellun kohdalla käynyt, olivat varsin nopeasti muuttuneet ymmärrykseksi ja arvostukseksi. Eräs toinen haastateltu totesikin, että kannukset on ansaittava, ja jossain tilanteissa voi joku aika mennä, ennen kuin uskotaan, että pärjää alalla.

Valtaosa haastatelluista nosti jälleen esiin myös sen, että ulkopuolisella ostajalla toiminnanvapaus on monesti paljon laajempi kuin kenties tavanomaisessa sukupolvenvaihdoksessa, mutta toisaalta se vaatii ulkopuoliselta ostajalta itseltään aktiivisempaa osallistumista seudun eri verkostoihin ja toimintoihin, koska häntä ei yleensä tunneta ennalta.

Verkostoituminen olikin monella haastatellulla se viesti, johon uuden, ulkopuolelta tulleen yrittäjän kannattaa heti kiinnittää huomiota omassa toimintaympäristössään, sillä se helpottaa suuresti alkuunpääsyä oli kyse sitten lähiympäristöstä tai globaaleista maailmanmarkkinoista. Tästä on haastatellun maatilamatkailu- ja hevostilayrittäjän kertomus oiva esimerkki:

”...mutta sitten oli hirvipeijaiset marraskuussa, niin me mentiin sinne. Ja sit siellä kyllä pääs tutustuun niinku tosi paljonkin ihmisiin, ja sit mulla oli kartta mukana, niin mä vähän kyselin niitä reittilupia, niin sit kyllä pääs, et sit on niinku päässy aika paljonkin täällä sisään näihin ja tutustui paljon uusiin ihmisiin ja kyläläisiin. Et kyllä noihin kylän juttuihin kannattaa mennä...”

Muutama haastatelluista nosti esiin myös konkreettiset toimintaympäristön tekijät, joihin kannattaa tutustua heti alkuun päästyä. Näitä olivat esimerkiksi poikkeustilanteen veden- ja sähkönsaanti tai vaikka jo edellä esiin tulleet reittiluvat.

**Rahoitus ja taloudenpito.** Rahoituksen rooli tilanpidon alkuvaiheessa oli yksi sellainen tekijä, joka jakoi haastateltujen kokemukset. Siinä missä osa haastatelluista kykeni palkkatyön avulla rahoittamaan alkuvaiheen maataloustoimintaansa, joutui osa haastatelluista polttamaan säästönsä toiminnan pyörittämiseen. Heillä tukien rooli korostuikin rahoituksessa, sillä esimerkiksi aloitustuet ja vaikka rakennusten kunnostukseen osoitetut investointituet olivat näille haastatelluille suuri apu alkuvaiheessa.

Rahan riittävyyteen kannattikin haastateltujen mukaan varautua toimintaa aloittaessa, ja tässä suureksi avuksi on taloushallinnon osaaminen ja yleinen ymmärrys rahoituksen pelisäännöistä. Tunnuslukujen olemus on hyvä tietää, kuten yksi haastatelluista totesi, mutta lopulta kyse on toisen haastatellun mukaan siitä, että mahdollisimman pian kykenee tienamaan enemmän kuin kuluttaa.

**Osaaminen.** Maatilan ostaneiden oma alkuvaiheen osaaminen oli monella haastatelluista sellainen, että ammattitaidossa oli heidän mielestään selviä puutteita ja heikkouksia. Nämä ilmenivät vuorostaan siten, että esimerkiksi piti opetella käyttämään työkoneita, kuten oli haastatellun maatilamatkailuyrittäjän kohdalla, tai joutua tutustumaan yrityshallinnon periaatteisiin, kuten oli erään haastatellun kohdalla. Näistä puutteista ja heikkouksista ylipääsemiseen auttoi luonnollisesti kokemus, sillä kuten esimerkiksi muuan haastateltu tilallinen asiasta kertoi:

”...niin menee ainakin se yks vuosi, ennen kuin sä hahmotat mitä kaikkea tulee vuodessa. Pitää elää se yks vuosi, ennen kuin kaikkea edes tietää mitä pitää muistaa ja tehdä...”

Toisaalta useampaa haasteltua myös auttoi alussa esimerkiksi aikaisempi työkokemus ja muualla saatu tietotaito. Siinä missä yhdelle aikaisempi sosiaalialan koulutus osoittautui hyödyksi tilanpidossa, auttoi toista tietotekninen osaaminen ja tietämys koneista. Myöskään kielitaito ei ollut osalle pahitteeksi, kun oli tarve toimia kansainvälisessä ympäristössä.

### 8.2.3 Tilanpidon seuranta ja kehittäminen

**Liiketoiminta ja johtaminen.** Haastateltujen näkemykset ja kokemukset liiketoiminnan ja johtamisen seurannasta ja kehittämisestä olivat hyvin tapauskohtaisia ja monitahoisia, mutta erityisesti niissä korostui kolme asiaa: konkretia, abstrakti puoli, ja henkilökohtaiset piirteet ja toiminta. Haastateltujen vastauksissa konkretia oli luonnollisesti päällimmäisenä läsnä, sillä valtaosa seurannasta ja kehittämisestä tapahtui ruohonjuuritasolla. Käytännössä tämä ilmeni esimerkiksi marjatilalla raportoinnin ja kastelujärjestelmien parantamisena, ja kasvitilalla varastojen riittävään rakennuskorkeuteen panostamisena tulevaisuuden käyttötarpeita varten sekä oman konetuotannon kehittämisenä ja jatkojalostuskoneiden hankkimisena. Maitotiloilla puolestaan esimerkiksi ruokintasuunnitelmien ja työvaiheiden optimointina, ja maa-tilamatkailu- ja hevostilalla ratsastusvaellusreittien ja matkailupalvelupakettien kohderyhmittäisenä räätälöimisenä.

Seurannan ja kehittämisen abstraktilla puolella haastatellut painottivat vuorostaan tilaan liittyvien tulevaisuudensuunnitelmien asteittaista eteenpäinviemistä taloudellisesti kannattavalla tavalla, eli kuten eräs haastatelluista asian ilmaisi:

”...kyllä siellä Josif Stalinin viisvuotissuunnitelma, niin se on hyvä olla itte kullakin. Että kyllä se vähän on ja aina korostuu, että mitä enempi ne touhut kasvaa, että pitää niinku jonku olla siinä vähän seijerillä, että mitä siellä tehdään ja miksi ja mitä tehdään seuraavana vuonna ja mitä viiden vuoden ja mitä kymmenen vuoden päästä...”

Valtaosa haastatelluista painottikin strategian ja prosessien, sekä niiden osaprosessien sisällön säännöllistä seuraamista ja tarpeenmukaista kehittämistä, sillä tällöin pysyy paremmin perillä siitä, missä mennään ja onko suunta oikea ja mitä pitäisi muuttaa, että suunta pysyisi oikeana.

”...että aina pitää aatella se paluukuorma. Että sitä ei niinku tyhjänä viitti ajella yhtään. Ja sillä ne nuo pelotkin, kun on uusia pellonraivauksia, niin ne on kaikki aivan vieressä, meidän traktorit saa poistaa rekisteristä, ei tartte tiellä ajaa.”

Kuten totesi eräs haastatelluista prosessien kehittämisestä. Kaksi haastatelluista painotti myös, että erityisesti investointien tarve on kyettävä näkemään vuosienkin





vuorostaan oli haastateltujen mukaan laajentanut tilan toimintaympäristöä merkittävästi, ja tämä on näkynyt muun muassa lisääntyneenä sidosryhmätoimintana tai asiakasryhmän laajentumisena.

Toimintaympäristön laajentuminen ja siinä toimiminen oli kuitenkin tuonut myös omat haasteensa haastateltujen mielestä, sillä esimerkiksi tietynlainen byrokratian lisääntyminen ja tukipolitiikan aiheuttamat vääristymät tai heikkoudet tulevat selvemmin esiin. Esimerkiksi maataloustukien välillinen vaikutus pellon hintaan oli erään haastatellun mukaan pääasiassa negatiivinen. Toisaalta esimerkiksi maitokiintiöiden poistuminen oli osalle haastatelluista maitotilallisista vain hyvä asia. Haastatellut kehottivatkin toimintaympäristön ja sen muutosten jatkuvaan seurantaan, sillä esimerkiksi työvoiman saatavuus on alati muuttuva asia.

Moni haastatelluista olikin tehnyt vuosien varrella toimintaympäristöstään monen tyyppisiä havaintoja, kuten sen, että yhä enenevässä määrin maatilalla ulkopuolinen ostaminen on toisaalta yleistyvää asiaa, koska tiloja tulee yhä enenevässä määrin myyntiin, mutta toisaalta hankaloituvaa asiaa, sillä varsinkin elinkelpoisten kasvutilojen koko alkaa jo olla niin suuri, että harvalla on varaa sellaista hankkia. Eräs haastatelluista oli pannut merkille myös sen asian, että vaikka ulkopuolinen ostaja monesti lähtee toimintaan epäedullisesta asemasta verrattuna tavanomaisella sukupolvenvaihdoksella tilansa hankkineeseen, niin taitava yrittäjä voi jo 5–10 vuodessa kääntää tilanteen pääläelleen. Asiaan liittyen hän totesi:

”Kun kuitenkin enempi tehdään sitä asiaa sillä omalla osaamisella kuin lähtökohdilla, että monta kertaa ne ihmiset nyt vähän liikaakin ajattelee sitä lähtökohtien merkitystä, että on tämä Suomi nyt siinä mielessä hyvä maa, kun ei ole mitään sellaista kastijärjestelmää, että se nyt se syntyperä nyt liikoja vaikuttaisi mihinkään asioihin.”

Yksi haastatelluista oli vuorostaan todennut, että suomalaisen ruuan markkinointi maailmalle on yhä lapsenkengissä, eikä esimerkiksi tavanomaisena tuotetun ruuan puhtautta osata käyttää riittävästi hyödyksi. Ja toinen haastateltu oli puolestaan onnistunut innostamaan sukulaisensakin samalle alalle. Ulkopuolisen ostajan vaikutus toimintaympäristönsä voi siis olla hyvinkin moninainen.

**Rahoitus ja taloudenpito.** Rahoituksen ja taloudenpidon osa-alueella haastatellut olivat pääsääntäisesti onnistuneet, sillä toiminta oli pysynyt kannattavalla pohjalla

eikä suuria virheliikkeitä ollut tehty. Haastatteluista nousi esiin ennen kaikkea talouspuolen osaamisen ylläpito ja puutteiden korjaaminen, on seurattava mihin raha menee ja mistä sitä tulee, sekä kyettävä investoimaan oikein ja oikeaan aikaan. Eräs haastatelluista korosti varsinkin markkinointitaidon merkitystä sekä liiketoiminta-, talous- ja rakennussuunnitelmien hallitsemista, ja niiden käyttämistä hyväksi kustannusrakenteita arvioidessa, sillä vaikka investointituen kaltaiset tuet ovat merkittäviä, eivät ne sellaisenaan tietenkään kata kustannuksia. Esimerkiksi maitopuolella suuret investoinnit ovat hyvin kalliita, joten se voi olla iso jarru tilan kehitykselle, kuten eräät maitotilalliset asian ilmaisivat. Tosin aina tilan kehittäminen ei kuitenkaan vaadi suurta rakennus- tai maanostovelkaa, jos osaa toimia oikein oikealla hetkellä, kertoi yksi haastatelluista asiaan liittyen.

Jotkut haastatelluista olivatkin laajentaneet vuosien varrella tulopohjaa verrattuna lähtölanteeseen. Osalla se oli tarkoittanut panostamista jatkojalostukseen, kaksi haastatelluista taas oli siirtynyt luonnonmukaiseen tuotantoon omalla tilallaan. Maa-tilamatkailu- ja hevostila oli myös ottanut sosiaalipuolen toimintoja osaksi sesonkiajan ulkopuolista toimintaansa.

**Osaaminen.** Henkilökohtaisen osaamisen parantaminen ja laajentaminen oli haastatelluilla jatkunut läpi koko tilanpitoajan. Tehokkaampien käytäntötapojen oppiminen työn ohessa sekä kouluttautuminen erilaisilla kursseilla ja koulutuksissa nousi esiin useammasta haastattelusta, mutta samalla myös omaehtoinen tiedonhaku ja opiskelu. Silti osaaminen on haastateltujen mielestä asia, jossa ei koskaan ole valmis ja kehittyminen voi viedä kauankin aikaa, esimerkiksi yksi tilallisista totesi haastattelussa, että vei kymmenisen vuotta oppia tehokkaaksi varastoinnissa ja logistiikassa. Myös stressinsietokyvyn kehittäminen ja tietoteknisten taitojen hyvä hallinta nousi haastatteluista esiin, sillä vaikkapa kyky taulukkolaskentatietojen hyvään graafisen esittämiseen voi olla suureksi avuksi liiketoiminnassa.

## 9 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 9.1 Maatilan ulkopuolinen ostaminen on lopulta liiketoiminnan ja elämäntavan yhteensovittamista

#### 9.1.1 Maatilan ulkopuolisen ostamisen kokonaiskuva

Maatilan ulkopuolinen ostaminen on aineiston pohjalta katsottuna liiketoiminnan ja elämäntavan yhteensovittamista. Se vaatii toisaalta liiketoiminnan lainalaisuuksien hyväksymistä, jotta toiminta voisi olla kannattavaa, mutta toisaalta myös intoa ja sisäistä paloa lähteä maatilayrittäjäksi, sillä niin kuin eräs haastatelluista asiasta totesi:

”Helpompia bisneksiä ja bisnesalueita on varmasti, kuin ostaa maatila, ja sillä tehdä bisnestä.”

Maatilan ostaminen oli ollut monelle haastatelluista maatilayrittäjistä vuosien haave, joka kenties oli välillä jäänyt ajatuksissa hivenen syrjään noustakseen taas suotuisampana ajankohtana esille. Kaikkien haastateltujen yleinen näkemys olikin, että aikaa tilan hankintaan kannattaa varata, sillä sopivan tilan löytäminen ei aina ole helppoa, ja vaikka tila äkkiä löytyisikin, voivat muut, itsestä riippumattomat seikat tuottaa ennalta arvaamattomia haasteita, kuten kävi eräälle tilan ostaneelle, joka oli jo aikaisemmin löytänyt sopivan tilan, mutta kansainvälinen finanssikriisi muutti suunnitelmat.

Muutoin hankintavaiheessa korostui aineiston pohjalta erityisesti viisi asiaa: liiketoiminnan lähtökohdat, yrittäjäominaisuudet, toimintaympäristöön perehtyminen, taloudellinen puoli ja yrittäjän oma ammattitaito. Liiketoiminnan lähtökohdat, eli muun muassa toiminta-ajatuksen ja liikeidean muodostaminen, mahdollisuus aloittaa ilman sukurasitteita sekä yleensä varsin vaatimattomien lähtöasetelmien hyväksyminen, kuten vaikka sivun 46 taulukosta (taulukko 2) kävi ilmi, nousivat tavalla tai toisella kaikista haastatteluista esiin, ja samoin oli yrittäjäominaisuuksien laita, niitä korostivat niin haastatellut asiantuntijat kuin maatilan ostaneet. Niihin liittyi myös se

seikka, joka haastateltujen mielestä toisinaan eniten erotti ulkopuolisena ostaneiden ja tavanomaisen sukupolvenvaihdoksen kautta alalle päätyneiden maatilayrittäjien toimintaa, eli kyky ottaa riskejä sekä olla pelkäämättä virheitä. Muuan haastatelluista tilan ostaneista sanoikin, että:

”Käytännössä kun on pieniä tiloja, jotka ei uskalla paljon mitään laittaa, niin se johtuu justiin siitä, se ei ole alkuaankaan yrittäjä. Pelkoa, riskin-pelkoa. Se ei ole edes semmoista realistista se pelko, vaan se perustuu vain semmoiseen epäonnistumiseen, että jos pian käy jotenkin.”

Toimintaympäristöön ennalta perehtymistä korostivat niin haastatellut asiantuntijat kuin maatalan ostaneet, koska sen nähtiin vaikuttavan niin paljon tilanpidon aloittamisen lähtöasetelmiin ja elinkelpoisuuden parantamiseen. Maatalan hankintavaiheen taloudellisessa puolessa korostui haastateltujen mukaan erityisesti kauppahinnan suuruuteen ja rahoituksen saamiseen liittyvä problematiikka sekä ostajan oma taloudellinen tietämys, kuten kyky tehdä laskelmia. Yrittäjän ammattitaidossa painottui vuorostaan oman alan ja tuotantosuunnan käytännön perusteiden tuntemus sekä tarve hankkia jonkin sortin pohjakokemusta niistä ennen tilan hankintaa.

Hankintavaiheen jälkeisestä tilanpidon aloittamisesta aineisto antaa puolestaan sellaisen kuvan, että ulkopuolisen ostajan alkuvaiheen tilanpidon erityispiirteet liittyvät paljolti oma-aloitteisuuteen, suunnitelmallisuuteen, prosessinhallintaan, verkostoitumiseen, oman työpanoksensa ja ajankäyttönsä hallintaan sekä oman rahoituksen ja maksuvalmiuden riittävyyden turvaamiseen. Oma-aloitteisuus korostui erityisesti tiedonhankintaan ja markkinointiin sekä omaan toimintaympäristöön itsensä tietäväksi tekemisenä. Omassa liiketoiminnassa tuli olla suunnitelmallinen jo alusta alkaen, ja sen täytyi haastateltujen mukaan olla asteittain etenevää, pitkäjänteistä toimintaa. Ja jotta taas tässä voisi onnistua, nostavat haastatellut esiin prosessinhallinnan, eli tilan eri prosessien tuntemisen työvaiheineen ja -vaatimuksineen. Verkostoitumisessa painottui varsinkin aktiivinen kyläyhteisöön ja potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin tutustuminen. Yksi selkeimmistä aineistosta esiin nousevista alkuvaiheen ominaispiirteistä oli yrittäjän omaan työpanokseen ja ajanhallintaan liittyvät asiat, kuten keinot parantaa niitä, mutta myös pelkästään se, että ymmärtää huomioida miten ne vaikuttavat omaa hyvinvointia edistävästi tai vahingoittavasti. Eräs haastatelluista kertoi tästä konkreettisen esimerkin:

”...et se meni vähän se kesä siinä sitten kauheasti menossa koko ajan joka suuntaan kaikenmoista, mutta sitten vain piti todeta, että kun ei ollu se osaamisenkaan taso vielä riittävä niin valmista ei tullut vain, vaikka koko ajan kauhia lento ja yöunetkin jäi aika olemattomiin, niin kyllä se syksyllä tuli sitten vastaan, että piti sitten ne palkkatyöt lopettaa, kun alkas olemaan jo siinä mallissa, ettei oikein enää tiennyt oliko se kello soinut vai ei.”

Oman alkuvaiheen rahoituksen ja maksuvalmiuden turvaaminen oli puolestaan asia, joka nousi tavalla tai toisella kaikista haastatteluista esiin, mutta hyvin eri lailla, sillä kokemukset ja lähtökohdat olivat haastateltujen välillä niin erilaiset. Kaikki kuitenkin painottivat niiden merkityksen suuruutta ja vaikutusta liiketoiminnan käyntiin saattamiseksi.

Tilanpidon alkuvaiheen jälkeen liiketoiminnan vakiinnuttua ja yrittäjän rutinoituttua maatilaa pyörittämiseen, painottuu toiminnassa liiketoiminnan seuranta ja kehittäminen. Näillä osa-alueilla aineistossa korostui erityisesti taloudellinen kaukokatseisuus, strateginen ja kehittävä johtamisote, toimintaympäristön muutosten ennakointi ja niihin sopeutuminen, omien yrittäjäominaisuuksien ymmärtäminen, riskienhallinta ja jo alkuvaiheessakin korostunut prosessinhallinta. Haastateltujen yleinen näkemys oli, että yrittäjän on kyettävä olemaan taloudellisessa toiminnassaan kaukokatseinen, eli hän ymmärtää tunnuslukujen merkityksen, osaa investoida oikein ja oikeaan aikaan, kykenee katsomaan tulopohjaansa laaja-alaisesti sekä tarvittaessa laajentamaan sitä uusillakin tavoilla. Haastatellut korostivat tilan kehittämisessä strategisen johtamisotteen merkitystä ihan käytännön raportoinnin roolista aina pitkäaikaisien kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Liiketoiminnan kasvaessa ja kehittyessä muuttuu myös tilan rooli toimintaympäristössään, seikka, jonka kaikki haastatelluista olivat tavalla tai toisella joutuneet huomaamaan. Sen vuoksi painottuikin heidän puheissaan ennakoinnin ja sopeutumisen merkitys, jotta tilan liiketoiminnan ja sen toimintaympäristön muutosten vaikutukset niiden keskinäisiin suhteisiin voitaisiin ajoissa havaita ja mahdollisia ongelmakohtia jo ennalta korjata. Omien yrittäjäominaisuuksien ymmärtäminen oli myös asia, joka oli selvästi havaittavissa, kun oli kysymys tilan kehittämisestä, sillä varsinkin liiketoiminnan laajentuessa yrittäjän sosiaaliset taidot ja kyky ihmisten johtamiseen sekä stressinsietokyky joutuvat entistä suurempaan rooliin yrittäjän elämässä. Ja sama oli riskien kohdalla, sillä lähes kaikki haastatellut nostivat riskienhallintakyvyn yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista, jota

yrittäjällä voi olla, ja erityisesti tämä kyky alkoi näkyä, kun kuvaan astui tarve investoida tai muutoin laajentaa omaa liiketoimintaa. Kehittämisvaiheen prosessinhallinnassa taas haastatellut painottuvat varsinkin työprosessien kehittämistä ja tilan kokonaisprosessin tuntemusta.

Lopuksi, kun tarkastellaan edellä piirtyvää kokonaiskuvaa maatalan ulkopuolisesta ostamisesta, ja verrataan sitä muiden tekemiin havaintoihin aiheen ympäriltä, on helppo todeta, että tulokset ovat sisällöltään monelta osin yhteneväiset. Esimerkiksi Opinnäytetyössään ”**Ei-sukulaisten väliset omistajanvaihdokset maataloilla**” Aittola ja Tähtivaara (2018, 35–37) toteavat, yhtä lailla ostajien halun aloittaa puhtaalta pöydältä kuin rahoituksen ja ammattitaidon merkityksen sekä sopivan tilan löytämisen aikaa vievyyden. Hyry (2018, 58–62) on opinnäytetyössään ”**Omistajanvaihdos maatilalla. Omistajanvaihdosprosessi maatilayrityksessä**” samansuuntaisilla linjoilla, kun hän perehtyy siinä omistajanvaihdosprosessin osa-alueiden vaatimuksiin ja odotuksiin, joita ovat muun muassa rahoitukseen ja ammattitaitoon sekä ostamisen suunnitelmallisuuteen liittyvät teemat. Vuori ja Yrjölä 2017 (53–54) korostavat niin ikään rahoituksen merkitystä ja kertovat myös investointien ja muun kehittämisen lisääntymisestä omistajanvaihdoksen jälkeen.

Vielä, jos peilataan kokonaiskuvaa luvussa 2.2 käsiteltyihin teemoihin, voidaan huomata, että aineisto tukee lukuisilta osin teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja ulottuvuuksia. Haastatellut painottivat yhä uudestaan ja uudestaan muun muassa suunnitelmallisuutta, strategisen otteen merkitystä, yrittäjäominaisuuksia, talouden tuntemusta, yrittäjän omaa ammattitaitoa, toimintaympäristön suurta merkitystä ja yrittäjän omaa hyvinvointia – aihepiirejä, joiden rooli korostui myös teoreettisen viitekehysten ulottuvuuksien teemoissa.

### 9.1.2 Maatalan ulkopuolinen ostaminen johtamisprosessina

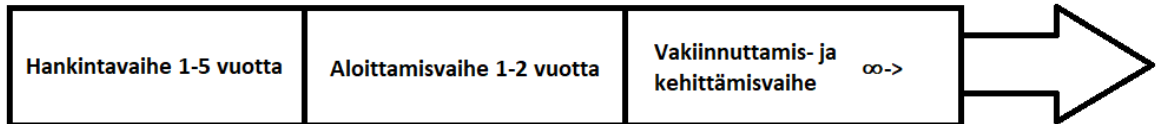
Miten maatalan ulkopuolinen ostaminen sitten näyttäytyi johtamisprosessina aineiston pohjalta tutkimusongelman valossa, on hyvä kysymys, johon vastatakseen on ensin katsottava ulkopuolisen ostamisen prosessia kokonaisuutena. Kuviossa 1. on aineiston pohjalta kuvattuna maatalan ulkopuolisen ostamisen kokonaisprosessi eri

vaiheisiin eroteltuna. Vaiheet voi nähdä myös omina prosesseinaan, jotka vuorostaan sisältävät osaprosesseina näiden vaiheiden eri ulottuvuudet.

Ensimmäisessä vaiheessa, eli hankintavaiheessa huomio kiinnittyi luonnollisesti erilaisiin valmisteleviin toimiin, kuten riittävän sopivan tilan löytämiseen, rahoituksen järjestämiseen, oman ammattitaidon kohentamiseen ja toimintaympäristön kartoittamiseen. Tähän vaiheeseen kannatti haastateltujen mukaan varata aikaa riittävästi, tavallisimmin vuosia, sillä vaikka mieluisen tila löytyisikin äkkiä, voivat muut seikat johtaa tilahaaveiden lykkääntymiseen pitkäksikin aikaa.

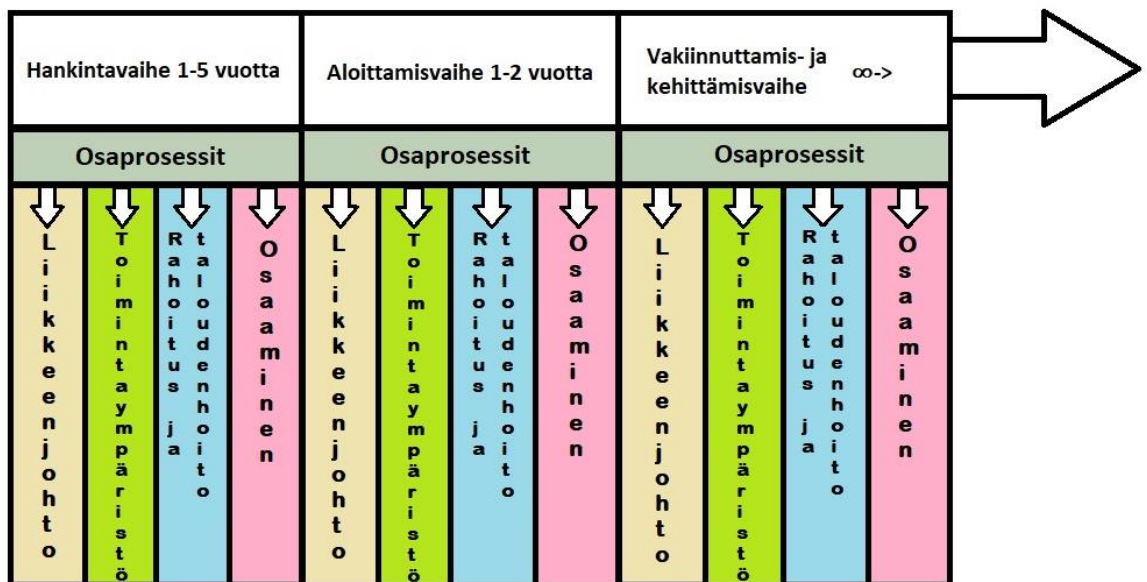
Prosessin toisessa vaiheessa, aloittamisvaiheessa, painottuivat erityisesti tuotannon aloittamisen ja työprosessien luomisen teemat, liikkeenhallinnon käytänteiden opettelemisen ja järjestämisen teemat, rahoituksen riittävyyden ja maksuvalmiuden turvaamisen teemat sekä toimintaympäristöön mukautumisen, yhteistyökuvioiden luomisen ja muun verkostoitumisen teemat. Aloittamisvaihe ei ajallisesti mitattuna kestänyt aineiston mukaan kuin vuoden–kaksi, mutta oli haastateltujen mielestä hyvin hektistä, epävarmaa ja välillä stressaavaakin aikaa, kun ei välttämättä tiennyt, että koska se ensimmäinen maitotili tulee ja minne ne marjat saa myytyä.

Maatilan ulkopuolisen ostamisen prosessin kolmas, ajallisesti alati jatkuva vaihe on toiminnan vakiinnuttamis- ja kehittämisvaihe. Tässä vaiheessa maatilayrittäjä on päässyt ohitse yrittäjyyden alkuvaiheen haasteista ja muista erityispiirteistä, ja liiketoiminta on entistä enemmän hallitumpaa ja rutinoituneempaa. Toisin sanonon maatilan liiketoiminnan sisäiset ja ulkoiset prosessit ovat ainakin päällisin puolin järjestettynä siten, että liiketoiminta on taloudellisesti kestäväällä, vaikkakaan ei vielä välttämättä lavealla pohjalla, ja tilan kehittäminen on mahdollista. Vaiheeseen liittyen haastateltujen näkemyksissä korostuikin suunnitelmallisuuden, strategisen otteen, prosessien parantamisen, toimintaympäristön muutosten, liiketoiminnan laajentamisen ja yrittäjän itsensä tuntemisen ja kehittämisen teemat. On myös huomattava, että vasta tässä vaiheessa haastatellut kokivat toiminnan olevan enemmän johtamista sanan teoreettisessa merkityksessä, sillä liiketoiminnan laajeneminen ja monimutkaistuminen johti yleensä siihen, että yrittäjä ei enää yksin voinut olla välittömässä vastuussa kaiken toteutumisesta, vaan käytännön toimivaltaa oli delegoitava myös muille tahoille, kuten työntekijöille ja urakoitsijoille.



Kuvio 1. Maatilan ulkopuolisen ostamisen prosessi vaiheineen.

Näin ollen, kun katsotaan edellisessä kappaleessa käsiteltyä maatilan ulkopuolisen ostamisen kokonaisprosessia johtamisen näkökulmasta, voidaan kokonaisprosessi kuvata kuvion 2. mukaisesti osaprosesseineen kokonaisuutena, jossa yhdistyvät ja erottuvat niin prosessin vaiheet kuin vaiheiden osaprosessit eri ulottuvuuksineen.



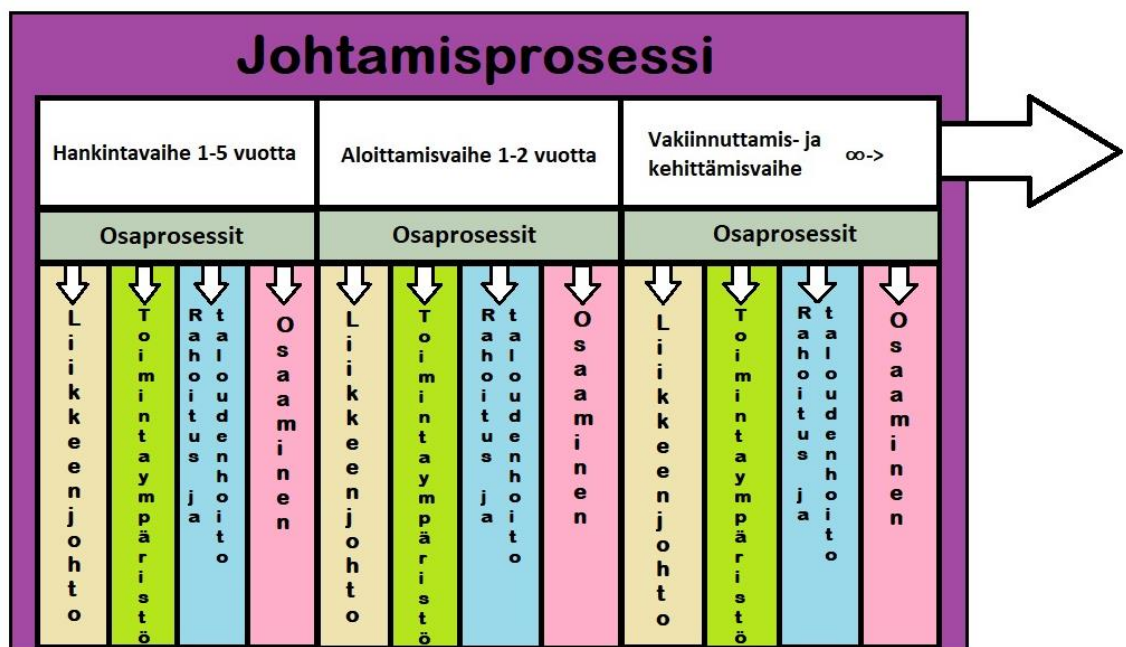
Kuvio 2. Maatilan ulkopuolisen ostamisen kokonaisprosessi.

Kunkin vaiheen voi johtamisen näkökulmasta nähdä sisältävän omanlaisiaan osaprosesseja, joiden piirteet eroavat keskenään suuresti. Esimerkiksi hankintavaiheen liikkeenjohtollisen ulottuvuuden haasteet ovat kovin erityyppiset kuin jo vakiintuneen, laajentumista suunnittelevan liiketoiminnan liikkeenjohtoon haasteet. Luonnollisesti nämä osaprosessien ulottuvuudet eivät sellaisenaan esiinny toisistaan erillisinä, kun on kyse todellisesta, elävästä elämästä, vaan esimerkiksi puutteet osaamiseen kuuluvassa ammattitaidossa heijastuvat äkkiä liikkeenjohtoon, toimintaym-



päristön ja rahoituksen ja taloudenhoidon ulottuvuuksiin. Teoreettisella tasolla erotelu kuitenkin helpottaa käsittämään mihin kaikkeen yrittäjän on johtamisessaan kiinnitettävä huomiota, jotta liiketoiminta olisi menestyksellistä.

Niinpä maatilan ulkopuolisen ostamisen kokonaisprosessia voi lopulta katsoa kuvion 3. mukaisesti johtamisprosessina, jossa strategiselle johtamiselle tyypillisesti voidaan havaita olevan suunnittelu ja valmisteluvaihe, eli hankintavaihe, toimeenpanovaihe, eli aloittamisvaihe, ja valvonta- ja uudistamisvaihe, eli vakiinnuttamis- ja kehittämisvaihe. Yhdessä nämä prosessit muodostavat kokonaisprosessin, jota strategisen johtamisen ja prosessiajattelun valossa katsottuna voidaan teoreettisessa mielessä pitää johtamisprosessina.



Kuvio 3. Maatilan ulkopuolisen ostamisen johtamisprosessi.

## 9.2 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty maatilan ulkopuolisen ostamisen ja sen toiminnan aloittamisen ilmenemiseen sekä siihen, kuinka se näyttäytyy johtamisprosessina. Työtä varten laaditun työhypoteesin olettaus oli, että maatilan ulkopuolinen ostaminen ja tilanpidon aloittaminen on mahdollista nähdä johtamisen yleisten lainalaisuuksien valossa johtamisprosessina. Vastaus tähän on: kyllä ja...ei.

Nimittäin jos katsotaan maatilán ulkopuolisen ostamisen ja sen toiminnan aloittamisen ilmenemistä haastatteluiden pohjalta puhtaasti pragmaattisista lähtökohdista, ei valtaosa haastatelluista kokenut, että maatilán hankinta- ja aloittamisvaiheet olisivat jotenkin ilmenneet heille johtamisena, vaan kyse oli pikemminkin päivittäisestä selviämisestä ja jokapäiväisestä, epävarmuuden sävyttämästä työnteosta tilán olemassaolon ja tulevaisuuden turvaamiseksi kohti mielessä hämmöttävää hämärää visiota tulevaisuudesta. Vasta kun tilán toimintaedellytykset olivat vakiintuneet ja liiketoimintaa saattoi lähteä kehittämään ja laajentamaan, koki suurin osa haastatelluista, että johtaminen astui jollain tapaa kuvioihin mukaan. Haastatellut asiantuntijat tosin näkivät johtamisen hivenen laajempänä käsitteenä kuin valtaosa haastatelluista tilán ostaneista, mutta hekään eivät korostaneet hankinta- ja alkuvaihetta sellaisenaan johtamisena.

Sen sijaan, kun katsotaan maatilán ulkopuolisen ostamisen prosessia johtamisteoreettiselta kannalta, voi edellisen alaluvun tulosten valossa todeta, että maatilán ulkopuolinen ostaminen ja tilánpidon aloittaminen on mahdollista nähdä johtamisen yleisten paradigmojen valossa johtamisprosessina. Sillä huolimatta siitä, miten haastatellut maatilán ostaneet itse toimintansa käytännön tasolla näkivät, voi johtamisen teorioiden valossa todeta, että johtamisteoreettisessa mielessä heidän liiketoimintansa oli pitkälti noudattanut luvussa 3 käsiteltyjä, erityisesti strategiselle johtamiselle ja jatkuvuushallinnalle, mutta myös verkosto- ja innovaatiojohtamisille tyyppillisiä piirteitä, kuten visiointia, riskien analysointia, tavoitehakuisuutta, ennusteiden tekemistä ja uudistushakuisuutta.

Näin ollen, kun kuvaan lisätään vielä lukujen 3 ja 4 prosessiajattelun paradigmat, voi todeta, että maatilán ulkopuolinen ostaminen ja tilánpidon aloittaminen on teoreettisesti kuvailtavissa johtamisprosessina, jossa ostettu tila maatilayrittäjän vahvuuksien ja heikkouksien sekä maatilán tarjoamien mahdollisuuksien ja rajoitteiden kautta johdetaan vaihe vaiheelta kohti maatilayrittäjän tavoittelemaa strategista tavoitetta.

### 9.3 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön lähtökohtaisena tarkoituksena oli perehtyä siihen, voiko maatilan ulkopuolista ostamista ja toiminnan aloittamista lähestyä johtamisen näkökulmasta johtamisprosessina ja vastaus oli työhypoteesin valossa, että teoreettisessa mielessä kyllä. Käytännön tasolla aineisto ei sen sijaan tukenut ajatusta siitä, että haastatellut olisivat kokeneet tilanpidon hankinnan ja alkuvuodet mitenkään johtamisena tai suurena yhtenäisenä valmisteltuna prosessina. Voikin siis kysyä, onko tämän opinnäytetyön tuloksista näin ollen mitään hyötyä muussa kuin teoreettisessa mielessä, ja jos on niin miten?

On. Ensinnäkin teoreettisen, vaikkakin perin pelkistetyn kuvan luominen maatilan ulkopuolisesta ostamisesta ja toiminnan aloittamisesta voi nähdä antavan yleiskäsityksen siitä, miten tämän prosessin eri vaiheet nivoutuvat toisiinsa, ja millaisia eri ulottuvuuksia niiden voi nähdä sisältävän, sekä millaisiin seikkoihin kannattaa kiinnittää huomiota maatilanoستا harkitessa. Toisekseen aineisto antaa varsin kattavan esittelyn siitä, miten erilaisin muodoin maatilayrittäjyyttä voi harjoittaa liiketoiminnallisista lähtökohdista perustettuna, ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia niissä voi syntyä. Kolmanneksi tämä opinnäytetyö voi toimia lisätiedonlähteenä myös tavanomaista sukupolvenvaihdosta suunnittelevalle, sillä monet käytännön erot ovat lopulta pieniä ja vähämerkityksellisiä, joten teoreettisessa mielessä tavanomaisen sukupolvenvaihdoksen voi nähdä hyvin samankaltaisena johtamisprosessina kuin ulkopuolisena ostetun tilan johtamisprosessin. Ja neljänneksi tämän opinnäytetyön aineiston antama kuva voi sekä rohkaista niitä, jotka tosissaan harkitsevat maatilan ostamista, että hillitä niitä, jotka ovat epävarmoja siitä, ostaako maatila ja ryhtyäkö maatilayrittäjäksi vaiko ei.

Tämän opinnäytetyön tieteellinen luotettavuus on pyritty turvaamaan puolestaan sillä, että niin aineiston keruutavat kuin analyysimenetelmät on eriteltyinä, ja aineiston hankinnan haastatteluvalinnoissa pyrittiin ottamaan huomioon niin ammatilliset, maantieteelliset kuin tuotannolliset seikat. Tämän vuoksi haastatelluiksi valikoitui niin alan sidosryhmien asiantuntijoita kuin maatilan ostaneita eri puolelta Suomea eri tuotantoaloilta. Opinnäytetyön rakenne on pyritty kuvaamaan selkeästi alkaen johdannosta ja edeten teoreettisen viitekehyksen sekä aineiston analyysin kautta kokonaiskuvaan ja tuloksiin, päätyen lopulta johtopäätöksiin ja pohdintaan.

Lopuksi, jos vielä katsotaan, millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tämä opinnäytetyö avaa, niin ensinnäkin se herättää kysymyksen siitä, miten runsaasti eri perehtymisvaihtoehtoja maatalan ulkopuolinen ostaminen eri vaiheineen ja ulottuvuuksiineen sisältää, ja miten monta mahdollista yksittäistä tutkimuskohdetta niissä on. Esimerkiksi hankintavaiheen toimintaympäristön kartoitustapojen erittely, tai vaikka osaamistarpeen tunnistaminen tilanostoa harkitseville. Tutkimusvaihtoehtoja on siten monia, ja kun ottaa huomioon, että tarjonta myytävistä tiloista tulee pikemminkin kasvamaan kuin laskemaan, kysyntää maatalan ulkopuolisen ostamisen tutkimukselle riittää varmasti jatkossakin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. 2017. Liikeidea. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.5.2020]. Saatavana: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysajatuksesta-liikeidea>
- Aittola, M-K. & Tähtivaara, T. 2018. Ei-sukulaisten väliset omistajanvaihdokset maataloilla. Opinnäytetyö. [Verkkajulkaisu]. Savonia-ammattikorkeakoulu. Maa-seutuelinkeinojen koulutusohjelma. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146355/Opinnaytetyo%20Aittola%20Mira-Kaisa%20ja%20Tahtivaara%20Titta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alho, E., Arovuori, K., Heikkilä, A-M., Niskanen, O., Väre, M. & Yrjölä, T. 2019. Maatalouden asema rahoitusmarkkinoilla. [Verkkajulkaisu]. PTT työpapereita 200. Helsinki. [Viitattu 28.4.2020]. Saatavana: (<http://www.ptt.fi/media/tp200yh-distetty1.pdf>)
- Alma Talent Oy. Ei päiväystä. Tunnuslukuopas. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2020]. Saatavana: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>
- Collins, J. 2001. Good to Great. Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Random House Business Books. Chatham: CPI Mackays.
- Drucker, P., F. 2001. The Essential Drucker. HarperCollins Publishers Inc. New York.
- Euroopan unionin neuvosto. 2018. Euroopan parlamentin ja neuvoston ehdotus 9645/18 asetukseksi. [Verkkolähde]. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9645-2018-INIT/fi/pdf>
- Fayol, H. 1917. Administration industrielle et Générale. [Verkkajulkaisu]. Paris: H. Dunod et E. Pinat. [Viitattu 3.6.2020]. Saatavana: [https://fr.wikisource.org/wiki/Livre:Fayol,\\_Henri\\_-\\_Administration\\_industrielle\\_et\\_g%C3%A9n%C3%A9rale,\\_1917.djvu](https://fr.wikisource.org/wiki/Livre:Fayol,_Henri_-_Administration_industrielle_et_g%C3%A9n%C3%A9rale,_1917.djvu)
- Gibb, A. 2007. Enterprise in Education. Educating Tommorrow's Entrepreneurs. [Verkkajulkaisu]. Durham University. [Viitattu 23.12.2019]. Saatavana: <http://www.enorssi.fi/hankkeet/yritysvyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf>
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Toimittanut Taru Lindeman. WSOY. WS Bookwell Oy. Juva.
- Holopainen, T. 2013. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. 22. uudistettu painos. Asiakastieto Oy. Jyväskylä: Bookwell Oy.

- Hyry, S. 2018. Omistajanvaihdos maatilalla. Omistajanvaihdosprosessi maatilayrityksessä. Opinnäytetyö. [Verkojulkaisu]. Oulun ammattikorkeakoulu. Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. [Viitattu 23.5.2020]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142833/hyry\\_samuli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142833/hyry_samuli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hyvönen, P. & Korva, S. 2016. Yhteisöjen ja organisaatioiden kehittäminen. [Verkojulkaisu]. Luentoesitys. Lapin yliopisto. [Viitattu 21.12.2019]. Saatavana: <https://organisaatiotjayhteisot.files.wordpress.com/2016/02/yht-ja-org-neljc3a4s-luentokerta.pdf>
- Hämäläinen, O. 2010. Vuokratiljelyn muutokset ja kehittäminen. Opinnäytetyö. [Verkojulkaisu]. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Maanmittaustekniikka. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13887/oppari\\_ollihamalainen\\_valmis\\_29042010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13887/oppari_ollihamalainen_valmis_29042010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ilmoniemi, M. 2009a. Yritys pystyy! Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 49–54.
- Ilmoniemi, M. 2009b. Sinähän olet yrittäjä! Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 19–27.
- Ilmoniemi, M. 2009c. Johtamisen kymmenottelu. Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 219–225.
- Ilmoniemi, M. 2009d. Business as usual. Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 27–31.
- Jokipii, P. 2006. Maatilayrityksen kilpailukyky. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Järvensivu, P. 2009. Johtamisen kymmenottelu. Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 237–242.
- Kattainen, J. 2016. Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. [Verkkolähde]. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Yliopistopaino. [Viitattu 29.12.2019]. Saatavana: <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/125712/Jari%20Kattainen%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Kay, R., Edwards, W. & Duffy, P. 2016. Farm Management. Eight Edition. McGraw-Hill Education. New York.
- Kotimaisten kielten keskus. 2020. Oppia. [Verkkolähde]. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. [Viitattu 26.5.2020]. Saatavana: <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/oppia>
- Kuja-Lipasti, O. 2015. Maatilan maksuvalmius. ProAgria. [Verkkojulkaisu]. Diaesitys. [Viitattu 11.12.2019]. Saatavana: <https://etela-pohjanmaa.mtk.fi/documents/167661/177334/Diat+MAKSUVALMIUS.pdf/93754fe0-d534-8d74-70b7-1899c6cff2dd?t=1542971099251>
- Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen. Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi. [Verkkolähde]. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisu B-121. Aalto-Print. [Viitattu 26.1.2020]. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b121.pdf>
- L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.
- Lahti, A. 2014. Yrityksen ydinosaaminen ja johtaminen. [Verkkolähde]. [Viitattu 26.12.2019]. Saatavana: <http://www.ceriffi.fi/blogi/yrityksen-ydinosaaminen-ja-johtaminen>
- Legg, C., & Hookway, C. 2019. Pragmatism. [Verkkolähde]. Stanford Encyclopedia of Philosophy. [Viitattu 11.12.2019.]. Saatavana: <https://plato.stanford.edu/entries/pragmatism/>
- Lensu, H. 2017. Tämän takia tilakaupat eivät onnistu: ”Maatilojen arvo on liian korkea tuottoon nähden”. [Verkkolähde]. Maaseudun Tulevaisuus. [Viitattu 9.9.2019.]. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.210810>
- Leppiniemi, J., & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu painos. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Leventhal, J. 2000. Maailman oluet. Oluen tuotanto, valmistus, arviointi ja nauttiminen eri puolilla maailmaa. Köln: Könnemann. Alkuperäisteos: Beer Lover’s Companion. 1999.
- Luonnonvarakeskus. 2019a. Maatilojen määrä väheni 48 000:een. [Verkkolähde]. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutiset/maatilojen-maara-va-heni-48-000een/>
- Luonnonvarakeskus. 2019b. Maatalouden rakennekehityssuunnitelma. Taloustohtori. [Verkkolähde]. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/rakennekehityssuunnitelma/aikasarja/tuotantosunnat>

- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuus. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Offermann, T., Sonnemans, J. 1998. Learning by experience and learning by imitating successful others. Tiivistelmä. [Verkkolähde]. Journal of Economic Behavior & Organization. vol. 34. issue 4. 559–575. [Viitattu 26.5.2020]. Saatavana: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268197001091?via%3Dihub>
- Onnistuyrittäjänä.fi. Ei päiväystä. Liiketoimintasuunnitelma. [Verkkolähde]. [Viitattu 12.12.2019]. Saatavana: <https://www.onnistuyrittajana.fi/artikkeli/liiketoimintasuunnitelma-ohje>
- OpenLearn. 2019. 12 famous Confucius quotes on education and learning. [Verkkolähde]. Open University. [Viitattu 26.5.2020]. Saatavana: <https://www.open.edu/openlearn/education/12-famous-confucius-quotes-on-education-and-learning>
- Palola, M. 2012. Maatilan arvon määrittäminen, ostajan näkökulma. Opinnäytetyö. [Verkkolähde]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. [Viitattu 15.9.2019]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42312/Palola\\_Mikael.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42312/Palola_Mikael.pdf?sequence=1)
- Parantainen, J. 2009. Business as usual. Teoksessa Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 36–47.
- Pietilä, A-P. 1994. Maatalousmafia syö rahamme! Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Porter, M., E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. [Verkkolähde]. Harvard Business Review 57. No. 2 (March–April 1979): 137–145. [Viitattu 12.12.2019]. Saatavana: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Roininen, P. 2011. Yrittäjämäinen ote johtamiseen. Talentum. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Ryhänen, M. 2018a. Tuotantosuunnitelman valinnan perusteet. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, S. 2018. Maatalousyrittäjän johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. Tarkistettu painos. Tempest Oy. Helsinki. 201–215. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA\\_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ryhänen, M. 2018b. Maatalousyrittäjän strateginen johtaminen. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, S. 2018. Maatalousyrittäjän johtaminen ja toiminnan



- kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. Tarkistettu painos. Tempest Oy. Helsinki. 25–82. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA\\_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ryhänen, M. 2018c. Tuotannon suunnittelu ja informaation hankinta. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, S. 2018. Maatalousyrittäjien johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. Tarkistettu painos. Tempest Oy. Helsinki. 127–181. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA\\_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Scouller, J. 2011. The Three levels of Leadership. How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Cirencester: Management Books 2000 Ltd.
- Silvasti, T & Laitalainen, E. 2006. Elämää maatalouden jälkeen. 273–300. Teoksessa Silvasti, T. 2010. Maatilan varjossa. Rakennemuutoksen anatomiaa. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2010. [Verkkójulkaisu]. Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto. Yliopistopaino. Helsinki. [Viitattu 10.9.2019]. Saatavana: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/16175/maatilan\\_varjossa.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/16175/maatilan_varjossa.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2018. Maatalousyrittäjien johtaminen. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, S. 2018. Maatalousyrittäjien johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. Tarkistettu painos. Tempest Oy. Helsinki. 10–24. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA\\_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Storey, D., J. & Greene, F., J. 2010. Small Business and Entrepreneurship. Harlow: Pearson Education Limited.
- Storey, D., J. 2005. Understanding the Small Business Sector. Reprinted. London: Thompson Learning.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. WSOY. Vantaa: Dark Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Innovatiivisuuden ja luovuuden johtaminen. Miten rakentaa innovatiivisia tiimejä ja organisaatioita? [Verkkolähde]. Diaesitys. [Viitattu 28.12.2019]. Saatavana: <https://docplayer.fi/10496495-Innovatiivisuuden-ja-luovuuden-johtaminen-miten-rakentaa-innovatiivisia-tiimeja-ja-organisaatioita.html>

- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. Käsitteet. Pienet ja keskisuuret yritykset. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 13.12.2019]. Saatavana: [http://www.stat.fi/meta/kas/pie-net\\_ja\\_keski.html#tab1](http://www.stat.fi/meta/kas/pie-net_ja_keski.html#tab1)
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. [Verkkójulkaisu]. Elan Vital. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: [http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)
- Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Vuori, L. & Yrjölä, T. (toim.). 2017. Sukupolvenvaihdokset maataloilla. [Verkkójulkaisu]. PTT työpapereita 190. [Viitattu 23.5.2020]. Saatavana: <http://www.ptt.fi/media/julkaisut/tyopaperit/tp190.pdf>
- Yliselä, P. (toim.). 2009. Maatilayrittäjän hyvinvointi. ProAgria Keskusten Liitto. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- Yrityksen-Perustaminen.net. Ei päiväystä. Liiketoimintasuunnitelma. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 12.12.2019]. <https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/>
- Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. 2019. Perustamisilmoituksen Y3 täyttöohje. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 10.12.2019]. Saatavana: <https://www.ytj.fi/stc/ytjliitteet/y3opas.pdf>

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelulomake rahoituksen asiantuntijalle

Liite 2. Teemahaastattelulomake tilakauppa- ja sukupolvenvaihdosasiantuntijalle

Liite 3. Teemahaastattelulomake tilallisille

## Liite 1. Teemahaastattelulomake rahoituksen asiantuntijalle

# Maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen johtamisprosessina

*Perustiedot haastateltavasta:*

Toimiala: \_\_\_\_\_

Asema: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Montako vuotta toiminut alalla: \_\_\_\_\_

Oma maatalouskokemus: \_\_\_\_\_

## Osio 1: Pohjatyö tilan hankinnalle

Kysymys 1: Liikeidea ja sen merkitys tilan ulkopuolista ostamista suunnittelevalle?

Kysymys 2: Rahoituspohja ja sen järjestäminen?

Kysymys 3: Tilan tulevien tuotteiden markkinapotentiaalin ennakoinnin merkitys?

Kysymys 4: Sopivan tilan löytäminen?

- a) Onko helppoa vai vaikeata?
- b) Kanavia tilan löytämiselle?
- c) Tilan sijainnin, koon ja kunnan merkitys?

Kysymys 5: Ulkopuolisen ostamisen ja sukupolvenvaihdospohjaisen ostamisen erot ja vaikutukset?

Kysymys 6: Tukien rooli ja ulkopuolisen taloudellisen kannattavuuden merkitys tilakauppaa suunnitteleville?

Kysymys 7: Oman osaamistason ja koulutuksen rooli tilan hankkimista suunnitteleville?

Kysymys 8: Muuta tilan hankinnan pohjatyöhön liittyvää?

## Osio 2: Tilanpidon aloitus ja pyörittäminen

Kysymys 9: Tilan ulkopuolisena ostaneen asema alan piirissä suhteessa perinteiseen, spv-taustaiseen tilakauppaan?

Kysymys 10: Ulkopuolisena tilan ostaneen verkostojen luomisen helppous tai vaikeus alan piirissä?

- a) Millaisia haasteita voi tulla eteen?
- b) Vastaavasti mitä mahdollisuuksia ulkopuolinen ostaja voi tuoda alalle?

Kysymys 11: Millaisiin ongelmiin ja yllätyksiin ulkopuolisena aloittanut usein törmää tilaa pitäessään?

Kysymys 12: Hyvän liiketoimintasuunnitelman ja tunnuslukujen tuntemisen merkitys tilan pyörittämisessä?

Kysymys 13: Muuta ulkopuolisena aloittaneen tilanpitoon liittyvää?

## Osio 3: Tilanpidon aloittamisen johtamisprosessi

Kysymys 8: Johtamisotteen ja johtajuuden merkitys tilan ostamisessa ja/tai toiminnan pyörittämisessä?

Kysymys 9: Prosessiajattelun ja strategisen otteen merkitys tilanpidossa?

Kysymys 11: Muuta rahoituksen ja johtamisen suhteeseen liittyvää?

#### **Osio 4: Lopuksi**

**Kysymys 12:** Mitä haluaisitte sanoa tilan ostamista harkitseville ja mihin toivoisitte, että he erityisesti kiinnittäisivät huomiota?

**Kysymys 13:** Millaisena näette tilan ulkopuolisen ostamisen tulevaisuuden ja miten koette, että yleisesti alallanne suhtaudutaan tilan ulkopuoliseen ostamiseen?

**Kysymys 14:** Muuta sanottavaa vielä?

## Liite 2. Teemahaastattelulomake tilakauppa- ja sukupolvenvaihdosasiatuntijalle

# Maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen johtamisprosessina

*Perustiedot haastateltavasta:*

Toimiala: \_\_\_\_\_

Asema: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Montako vuotta toiminut alalla: \_\_\_\_\_

Oma maatalouskokemus: \_\_\_\_\_

## Osio 1: Pohjatyö tilan hankinnalle

Kysymys 1: Liikeidea ja sen merkitys tilan ulkopuolista ostamista suunnittelevalle?

Kysymys 2: Rahoituspohja ja sen järjestäminen?

Kysymys 3: Tilan tulevien tuotteiden markkinapotentiaalin ennakkoinnin merkitys?

Kysymys 4: Sopivan tilan löytäminen?

- a) Onko helppoa vai vaikeata?
- b) Kanavia tilan löytämiselle?
- c) Tilan sijainnin, koon ja kunnan merkitys tilaa ostettaessa?
- d) Yhtiömuodon valitseminen ja vaikutus?

Kysymys 5: Ulkopuolisen ostamisen ja sukupolvenvaihdospohjaisen ostamisen erot ja vaikutukset?

Kysymys 6: Yhteiskunnan toimien ja tukien rooli ja tukien ulkopuolisen taloudellisen kannattavuuden merkitys tilakauppaa suunnitteleville?

Kysymys 7: Oman osaamistason ja koulutuksen rooli tilan hankkimista suunnitteleville?

Kysymys 8: Muuta tilan hankinnan pohjatyöhön liittyvää?

## Osio 2: Tilanpidon aloitus ja pyörittäminen

Kysymys 9: Tilan ulkopuolisena ostaneen asema alan piirissä suhteessa perinteiseen, spv-taustaiseen tilakauppaan?

Kysymys 10: Ulkopuolisena tilan ostaneen verkostojen luomisen helppous tai vaikeus alan piirissä?

- a) Millaisia haasteita voi tulla eteen?
- b) Vastaavasti mitä mahdollisuuksia ulkopuolinen ostaja voi tuoda alalle?

Kysymys 11: Millaisiin ongelmiin ja yllätyksiin ulkopuolisena aloittanut usein törmää tilaa pitäessään?

Kysymys 12: Vision ja tulevaisuuden tavoitteiden merkitys toimintaa aloitettaessa?

Kysymys 13: Hyvän liiketoimintasuunnitelman ja tunnuslukujen tuntemisen merkitys tilan pyörittämisessä?

Kysymys 14: Yhteiskunnan linjausten ja alan politiikan tuntemuksen merkitys uudelle tilalliselle?

Kysymys 15: Investoinnit ja juoksevat menot tilanpitoa aloitettaessa ulkopuolisena ostajana?

- a) Miten varautua niihin?
- b) Mahdolliset yllätykset ja riskit?

Kysymys 16: Muuta ulkopuolisena aloittaneen tilanpitoon liittyvää?

### **Osio 3: Tilanpidon aloittamisen ja toiminnan pyörittämisen johtamisprosessi**

Kysymys 17: Johtamisotteen ja johtajuuden merkitys tilan ostamisessa ja/tai toiminnan pyörittämisessä?

Kysymys 18: Prosessiajattelun ja strategisen otteen merkitys tilanpidossa?

Kysymys 19: Ennakoinnin, suunnittelun, ajan- ja riskienhallinnan merkitys tilanpidon johtamisessa?

Kysymys 20: Itsensä johtamisen kyvyn merkitys uudelle tilalliselle?

Kysymys 21: Tilan kehittäminen ja toiminnan sekä tulosten analysointi tilan johtamisessa?

- a) Millainen merkitys kehittämisellä?
- b) Entä seurannalla ja esim. mittaamisella?
- c) Toiminnan suunnitelmallisen toteutumisen arvioinnilla?
- d) Edellä mainittujen helppous/vaikeus?

Kysymys 22: Muuta tilanpidon ja johtamisen suhteeseen liittyvää?

### **Osio 4: Lopuksi**

Kysymys 23: Mitä haluaisitte sanoa tilan ulkopuolista ostamista harkitseville ja mihin toivoisitte, että he erityisesti kiinnittäisivät huomiota?

Kysymys 24: Millaisena näette tilan ulkopuolisen ostamisen tulevaisuuden ja miten koette, että yleisesti alallanne suhtaudutaan tilan ulkopuoliseen ostamiseen?

Kysymys 25: Muuta sanottavaa vielä?

### Liite 3. Teemahaastattelulomake tilallisille

## Maatilan ulkopuolinen ostaminen ja toiminnan aloittaminen johtamisprosessina

*Perustiedot haastateltavasta:*

Sukupuoli: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Aiempi työtausta \_\_\_\_\_

Aiempi maataloustausta \_\_\_\_\_

Tilan tuotantosuunta \_\_\_\_\_

Tilan yhtiömuoto \_\_\_\_\_

Muu, mikä?: \_\_\_\_\_

Montako vuotta pitänyt tilaa?: \_\_\_\_\_

### Osio 1: Pohjatyö tilan hankinnalle

Kysymys 1: Liikeidea ja sen merkitys tilan ulkopuolista ostamista suunnittelevalle?

Kysymys 2: Entä miten ja mistä oma liikeideanne syntyi ja kuinka helppoa liikeidean muodostaminen oli?

Kysymys 3: Rahoituspohja ja sen järjestämisen vaikeus yleisesti ja omalla kohdallanne?

Kysymys 4: Tilan tulevien tuotteiden markkinapotentiaalin ennakkoinnin merkitys?

Kysymys 5: Entä kuinka olette omalla tilallanne hoitaneet markkinapotentiaalin ennakkoinnin ja miksi juuri kyseisellä tavalla?

Kysymys 6: Sopivan ostotilan löytäminen?

- a) Onko helppoa vai vaikeata?
- b) Kanavia tilan löytämiselle?
- c) Tilan sijainnin, koon ja kunnon merkitys?
- d) Oma kokemuksenne edellä mainituista?

Kysymys 7 Ulkopuolisen ostamisen ja sukupolvenvaihdospohjaisen ostamisen erot ja vaikutukset yleisesti ja omalla kohdallanne?

Kysymys 8: Tukien rooli ja niiden ulkopuolisen taloudellisen kannattavuuden merkitys tilakauppaa suunnitteleville yleisesti ja omalla kohdallanne?

Kysymys 9: Oman osaamistason ja koulutuksen merkitys tilan hankkimista suunnitteleville?

Kysymys 10: Miten itse toteutitte osaamisen järjestämisen ja kouluttautumisen omalla tilallanne?

Kysymys 11: Muuta tilan hankinnan pohjatyöhön liittyvää?

### Osio 2: Tilanpidon aloitus ja pyörittäminen

Kysymys 12: Tilan ulkopuolisena ostaneen asema alalla verrattuna perinteiseen, sukupolvenvaihdostaustaiseen tilakauppaan niin yleisesti kuin omalla kohdallenne?

Kysymys 13: Ulkopuolisena tilan ostaneen verkostojen luomisen helppous tai vaikeus alan piirissä?

- a) Millaisia haasteita voi tulla eteen?
- b) Vastaavasti mitä mahdollisuuksia ulkopuolinen ostaja voi tuoda alalle?



c) Miten edellä mainitut seikat näkyivät omalla kohdallanne?

**Kysymys 14:** Millaisiin ongelmiin ja yllätyksiin ulkopuolisena aloittanut usein törmää tilanpidossa, ja ilmenikö teillä niitä ja jos kyllä, niin miksi?

**Kysymys 15:** Hyvän liiketoimintasuunnitelman ja tunnuslukujen tuntemisen merkitys tilan pyörittämisessä yleisesti ja omalla kohdallanne?

**Kysymys 16:** Muuta ulkopuolisena aloittaneen tilanpitoon liittyvää?

### **Osio 3: Tilanpidon aloittamisen johtamisprosessi**

**Kysymys 17:** Johtamisotteen ja johtajuuden merkitys tilan ostamisessa ja/tai toiminnan pyörittämisessä?

**Kysymys 18:** Prosessiajattelun ja strategisen otteen merkitys tilanpidossa?

**Kysymys 19:** Miten olette omalla kohdallanne huomioineet kysymyksissä 17 ja 18 mainitut seikat?

**Kysymys 20:** Muuta tilanpidon johtamiseen liittyvää?

### **Osio 4: Lopuksi**

**Kysymys 21:** Mitä haluaisitte sanoa tilan ostamista harkitseville ja mihin toivoisitte, että he erityisesti kiinnittäisivät huomiota?

**Kysymys 22:** Jos nyt voisitte valita, niin tekisittekö aiheeseen liittyen jotain toisin ja jos niin miksi?

**Kysymys 23:** Millaisena näette tilan ulkopuolisen ostamisen tulevaisuuden ja miten koette, että yleisesti alallanne suhtaudutaan tilan ulkopuoliseen ostamiseen?

**Kysymys 24:** Muuta sanottavaa vielä?