



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tea Rinnekallio

Kahden maatilan toiminnan yhdistäminen 100 kilometrin välimatkalla

Case kasvinviljelytila Jurvassa ja Ylihärmässä

Opinnäytetyö
Kevät 2023
Agrologi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Tekijä: Tea Rinnekallio

Työn nimi: Kahden maatilan toiminnan yhdistäminen 100 kilometrin välimatkalla – Case kasvinviljelytila Jurvassa ja Ylihärmässä

Ohjaaja: Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 0

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kahden maatilan toiminta yhdistettyä yhdeksi maatilaksi. Tilojen yhdistämiseen vaikeuden luo välimatka, joka on sata kilometriä. Tavoitteina oli etsiä ratkaisuja, miten saada hoidettua kahden tilan työt isolla välimatkalla. Opinnäytteen tavoitteena on lisäksi löytää ratkaisuja, miten suoritamme Päivikön tilalle sukupolvenvaihdon.

Tässä työssä keskitytään siihen, miten saadaan asiat vietyä käytäntöön tulevaisuudessa molemmilla maatiloilla. Osaksi sivuutaan sukupolvenvaihdosta Päivikön tilalla.

Aineistona on käytetty kirjallisuutta, tilan yrittäjäpariskunnalta kerättyjä tietoja ja tavoitteiden asettamista sekä ProAgrian asiantuntemusta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi maatilalle ratkaisuja, jotka tullaan viemään arkeen lähivuosina. Osa viedään vuonna 2023 käytäntöön. Sellaisia on viljelykierto, jonka avulla saadaan työt ajoitettua paremmin. Lisäksi käytetään urakointipalvelujen käyttämistä Jurvassa enemmän mitä nyt on käytetty. Vuosittain tehdään myös suunnitelma, joka tehdään alkuvuonna. Suunnitelmaan kirjataan tulevan vuoden työt, jotka tiedetään.

¹ Asiasanat: kahden maatilan toiminnan yhdistäminen, sukupolvenvaihdos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Agrologist

Author/s: Tea Rinnekallio

Title of thesis: Combining the operations of two farms 100 kilometers apart – Case crop farm in Jurva and Ylihärmä

Supervisor(s): Jyrki Rajakorpi

Year: 2023

Number of pages: 37

Number of appendices: 0

The aim of the thesis was to get the operations of two farms merged into one entity. The distance, which is a hundred kilometers, creates difficulty in connecting the premises. The goal was to search for solutions for how to manage the work of two farms over a long distance. The aim of the thesis was also to find solutions for how the generational change of Päivikkö farm should be performed.

This work focuses on how the actions would be put into practice in the future on both farms. The generational change of Päivikkö farm is also discussed in the thesis.

Literature, information collected from the entrepreneurial couple of the farm and their goal setting, as well as the expertise of Pro Agria was used as material.

As a result of the thesis, solutions were created for the farm, which will be implemented in everyday life in the next few years. Some of them will be put into practice in the year of 2023, such as the crop rotation, which helps to schedule the farm work better. In addition, more contracting services will be used in Jurva than in the past. At the beginning of each year, an annual plan will be drawn up to record the work of the year known in advance.

¹ Keywords: combining the operations of two farms, generational change

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 MAATILOJEN ESITTELY	8
2.1 Pakkalan maatila	8
2.2 Päivikön maatila	9
2.3 Maatilojen yhdistäminen	9
3 ANAALYYSIT MAATILOISTA	12
3.1 Toimintaympäristö ja resurssi analyysi	12
3.2 Pakkalan maatilán SWOT-analyysi	17
3.2.1 Nelikenttäanalyysi eli SWOT	17
3.2.2 Vahvuudet	18
3.2.3 Heikkoudet	18
3.2.4 Mahdollisuudet	18
3.2.5 Uhat	19
3.3 Päivikön maatilán SWOT-analyysi	20
3.3.1 Vahvuudet	20
3.3.2 Heikkoudet	21
3.3.3 Mahdollisuudet	21
3.3.4 Uhat	21
4 JOHTAMINEN MAATILOILLA	23
4.1 Tilakokonaisuuksien kehittämismahdollisuudet	23
4.2 Tean ja Matiaksen tavoitteet	24
4.3 Tavoitteiden saavuttaminen	25
5 SUKUPOLVENVAIHDOS	27
5.1 Päivikön maatilán sukupolvenvaihdos	27
5.2 Suunnitelma Päivikön maatilán sukupolvenvaihdokselle	28

5.3 Sukupolvenvaihdoksen toteutus.....	29
5.4 Yhteenveto sukupolvenvaihdoksesta	30
6 YHTEENVETO	31
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
LÄHTEET	35

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Tilojen välinen matka, Google-maps.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Taulukko 1. Resurssianalyysi taulukko Jurvasta ja Ylihärmästä	17
Taulukko 2. SWOT-analyysi Pakkalan tilasta	20
Taulukko 3. SWOT-analyysi Päivikön tilasta	22

1 JOHDANTO

Maatilojen määrä vähenee tällä hetkellä todella kovaa vauhtia. Luonnonvarakeskuksen mukaan (vuonna 2021) tiloja oli 44 689 kappaletta kaikki tuotantosuunnat laskettuna. Tulevan arvion mukaan tiloja vuonna 2022 on jäljellä 43 611 kappaletta. Vuoden sisään tilojen määrä on vähentynyt 1078 kappaleella. Viljanviljelytiloja on vuonna 2021 on ollut 14 202 kappaletta ja arvion mukaan vuonna 2022 viljatiloja olisi 13 589 kappaletta. Viljatilojen määrä vuoden sisällä vähenee 613 kappaleella. Monessa muussakin tuotantosuunnassa oli laskua. Ainoastaan uusia maatalousyrittäjiä arvion mukaan on tullut muuhun nautakarjatalouteen eli yhdistetty lypsykarja- ja naudanlihantuotantoon, avomaantuotantoon eli avomaan puutarhatuotantoon ja muuhun kasvinviljelyyn.

Maatilojen vähenemisen myötä maatilojen koot kasvavat ja etäisyydet alkavat kasvaa. Etäisyyksien takia tarvitaan enemmän työvoimaa, jotta saadaan suoritettua sesonkityöt ajallaan, ja pitkät etäisyydet vievät aikaa siirtymiseen lohkolta toiselle lohkolle. Nykyään kaksi maatalousyrittäjää voivat löytää toisensa ja molemmilla on oma maatalousyrittäjänsä olemassa. Molemmat haluavat jatkaa maatilaa, aivan samalla lailla kuin me nyt.

Kahden maatilan yhdistäminen yhdeksi kokonaiseksi kasvitilaksi on haasteellinen tehtävä. Maatilojen yhdistäminen olisi helppoa, jos maatilat sijaitisivat lähekkäin. Tässä opinnäytetyössä suurin haaste on maatilojen välimatka. Välimatkaa maatioilla on 100 kilometriä.

Maatilojen yhdistämisen haasteena ovat myös opinnäytetyön tekijän omat työt tulevaisuudessa, miehen nykyiset urakointityöt ja tulevaisuuden urakointityöt. Isoimman haasteen kuitenkin luo välimatka.

Opinnäytetyön tavoitteena on yhdistää kahden maatilan toiminnot ja johtaa niitä kokonaisuutena ja parantaa kannattavuutta. Tarkoituksena on saada luotua toimiva suunnitelma, kuinka jatkossa johdetaan kahta maatilaa yhtenä kokonaisuutena. Opinnäytetyössä myös sivuutaan sukupolvenvaihdosta Päivikön maatilalla, sillä se tulee olemaan ajankohtainen tulevaisuudessa.

2 MAATILOJEN ESITTELY

2.1 Pakkalan maatila

Pakkalan maatila sijaitsee Etelä-Pohjanmaan maakunnassa, Kauhavan Ylihärmän Harjun kylässä. Maatila sijaitsee C1-tukialueella. Pakkalan maatila on mieheni isovanhempien aloittama maatila vuonna 1906.

Pakkalan maatila on kolmannessa polvessa tällä hetkellä. Maatilalla on ollut aiemmin kanataloutta, mutta vuonna 1996/1997 lähtivät viimeiset kanat maatilalta. Maatila siirtyi pelkästään kasvintuotantoon. Vuonna 1996–1998 mieheni isä teki pajan, jossa teki metallitöitä. Vuonna hän 2004 lopetti pajatyöt ja paja tuli sukupolvenvaihdoksen myötä meidän käyttöömme.

Pinta-alaa maatilalla on noin 25 ha ja koko ala on tällä hetkellä viljelyksessä. Lohkoja maatilalla on 8 kappaletta. Kaikki pellot ovat omassa omistuksessa, eli vuokrapeltoja ei ole. Kasvinviljelysuuntana ovat viljat, öljykasvit ja palkokasvit. Viljelykiertoa pidetään yllä ja kierrätetään kasvilajikkeita, ettei samalla lohkolla olisi peräkkäin samaa kasvilajia.

Metsäpinta-alaa maatilalla on noin 22 ha. Metsiä hoidetaan itse hakkaamalla ja raivaamalla aina, kun muilta töiltä ehtii. Oman metsän puita käytetään lämpökeskuksen lämmön lähteenä, jonka avulla lämmitetään omakotitalo ja paja.

Sukupolvenvaihdos tehtiin maatilalla vuonna 2020 tammikuussa. Aiemmin maatila oli tämän työn tekijän puolisoilla eli Matiaksella vuokralla, ja päätös sukupolvenvaihdoksesta tehtiin, kun Matiaksen nuorin veli oli täysi-ikäinen. Sukupolvenvaihdosta suunniteltiin vuonna 2019 ja lopulliset paperit kirjoitettiin vuonna 2020. Pakkalan maatilan sukupolvenvaihdos tehtiin yhdessä eli maatila on tämän työn tekijän eli Tean ja tämän puolison eli Matiaksen nimissä.

Pakkalan maatilan kasvinviljelyyn lisäksi Matias tekee koneurakointia. Koneurakointina ovat talvisin lumen auraukset, hiekoitukset ja puun ajot. Keväällä ja kesäisin tehtäviä ovat lannan levitys, kasvinsuojeluruiskutukset, piennarten murskaaminen/siistiminen, aumatyöt (parilla tilalla), maanajot ja muut vastaavat koneurakoinnit.

2.2 Päivikön maatila

Päivikön maatila sijaitsee Etelä-Pohjanmaan maakunnassa, Kurikan Jurvassa Kestin kylässä. Maatila sijaitsee 8 kilometriä Jurvan kirkonkylästä. Tila sijaitsee C1-tukialueella. Päivikön maatilat ovat ostaneet tämän työn tekijän isovanhemmat eli isän vanhemmat 1950-luvulla.

Maatila on kolmannessa polvessa ja olisin neljäs polvi, joka alkaa viljelemään maatilaa. Isäni on tehnyt sukupolvenvaihdoksen 1990-luvulla. Ennen kuin isäni otti maatilat, maatilalla oli lehmiä. Lehmät lähtivät 1980-luvulla ja maatila siirtyi kokonaan sikatilaksi ennen kuin maatilalla tehtiin sukupolvenvaihdos. Maatila siirtyi isäni aikana kokonaan sikatilaksi, ja tilalla tehtiin muutoksia sikalassa ja erilaisia remontteja, kunnes isäni lopetti sikatalouden vuonna 2019 huonon kannattavuuden takia. Maatila siirtyi tämän jälkeen kokonaan kasvitilaksi.

Maatilan muuttui kasvitilaksi vuonna 2019 ja pinta-alaa maatilalla on 25,89 ha. Lohkoja maatilalla on 15 kappaletta, ja tilakohteen kaukaisimmat maat ovat kymmenen kilometrin takana. Pelloilla on viljelty pääasiassa vain ohraa ja kauraa, koska tila oli sikatila ja kaikki vilja meni sioille. Sikojen lähtemisen jälkeen viljelyspinta-ala pienentyi. Osa maista laitettiin kesantoon ja osa heinälle ja osa vuokrattiin. Kapasiteettia uusille lajikkeille olisi. Olisi mielenkiintoista nähdä, mitä voisi kokeilla mailla, jotka ovat levänneet yli pari vuotta olisi mielenkiintoinen nähdä.

Metsää Päivikön maatilalla on 102 ha. Maatilalla on omaa metsä pinta-alaa 50 ha. Yhteistä metsä pinta-alaa sukulaisen kanssa on 52 ha.

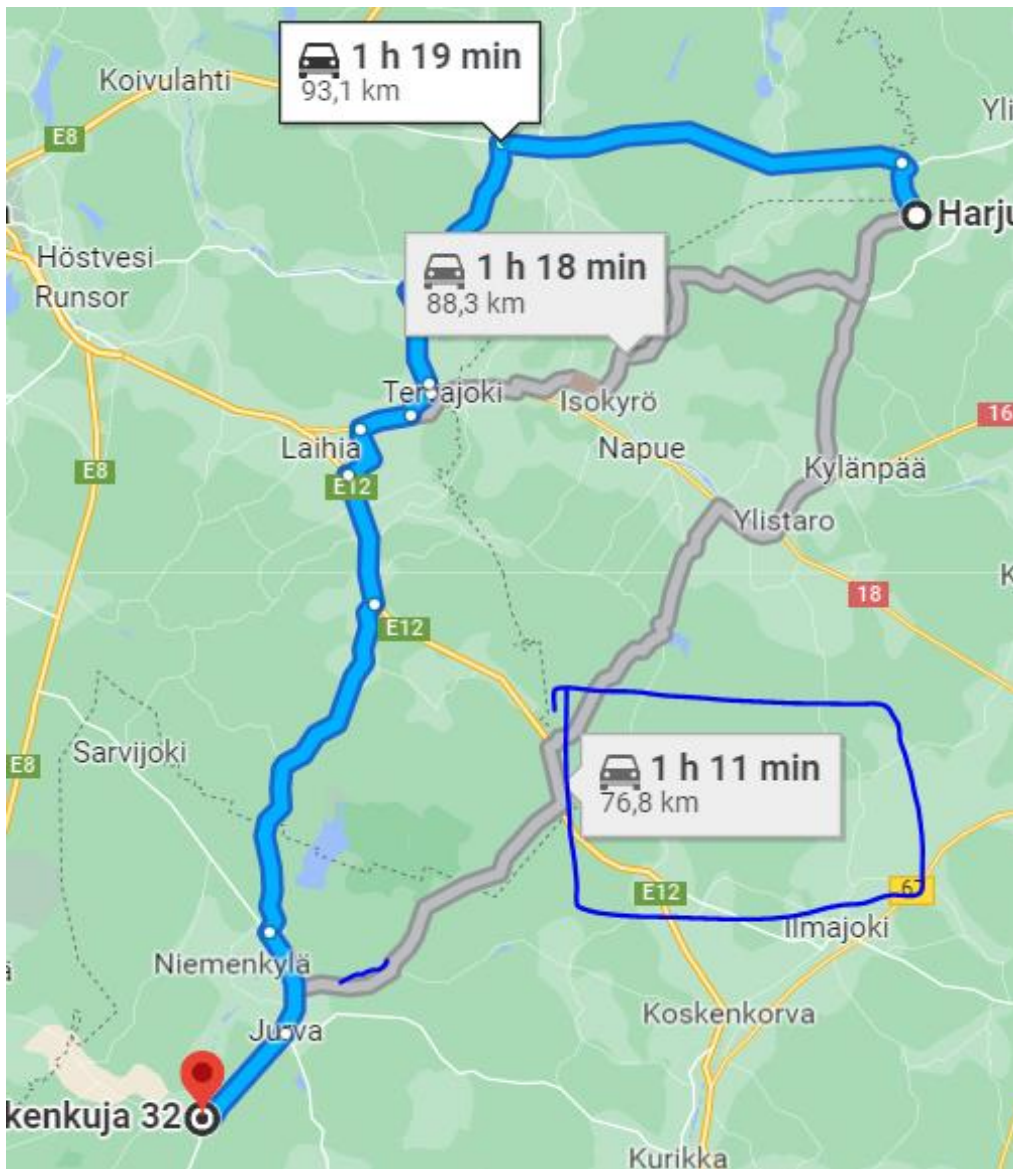
Maatila on muutosvaiheessa täällä hetkellä. Isälläni ei ole enää intoa viljellä ja ikää tulee koko ajan lisää. Minulla ja miehelläni on intoa viljellä sekä kehittää maatilaa, kunhan se on kannattavaa meidän kannaltamme. Suunniteltu sukupolvenvaihdos toteutuisi tulevaisuudessa ja maatila tulisi pelkästään minun omistukseeni.

2.3 Maatilojen yhdistäminen

Ajatus maatilojen toimintojen yhdistämisestä ei ole ollut minkäänlainen hetken mielijohde. Asiaa olemme monelta kannalta miettineet ja pohtineet. Haluamme jatkaa minun kotilallani ja

samalla myös Matiaksen kotitilaa. Meillä on usko maatalouteen, sillä ilman maataloutta ei ole ruokaa ja haluamme olla ruuantuottajia.

Maatilojen yhdistämisen haasteena on välimatka. Maatilojen välinen välimatka on 100 kilometriä, jos mennään pääteitä. Pientä tietä pitkin välimatka on noin 77 kilometriä. Traktorilla tämä osuus on parempi vaihto, koska pääsee pieniä teitä ja ei ole isolla tiellä tientukkona. Matka taittuu traktorilla parissa tunnissa eli ei matka ei lopulta ole kovin pitkä. Alla on kuva, jossa esitä asian ja ympyröityä reittiä käytetään traktorilla kuljettaessa Jurvaan.



Kuva 1. Tilojen välinen matka, Google-maps

Maatilojen yhdistäminen on molemmille sydämen asia. Molemmilla on intoa viljellä ja saada tämä onnistumaan. Molemmilla on hyvät taustat jatkamiseen, ja tämä agrologin koulutus tuo lisää tietoa, jota saan hyödyntää. Tulevana vuonna hyödynnän omaa osaamista jo viljelysuunnitelmien osalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kaksi etäällä toisistaan sijaitsevaa maatilaa kannattaa yhdistää. Tavoitteena on saada kahden maatilan johtaminen eri kunnissa toimimaan, että voisi puhua kahden maatilan johtamisesta kahdessa eri kunnassa ja saada tehtyä sukupolvenvaihdos Päivikön tilalla muutaman vuoden päästä. Haluamme päästä isäni ansaituille eläkepäiville työstään ja ottaa ohjat maatilan johtamisesta.

Maatilojen yhdistämistä helpottaa se, ettei kummassakaan ole eläimiä. Eläintilan yhdistäminen olisi ollut haastavaa, mutta tällä hetkellä kummassakaan ei ole ja tulevaisuutta ajatellen ei myöskään kummallekaan maatilalle ole tulossa eläimiä.

3 ANAALYYSIT MAATILOISTA

3.1 Toimintaympäristö ja resurssi analyysi

Ryhänen ja Närvä (2021, s. 32–33) esittävät, että toimintaympäristö muodostuu lähiyhteisöstä, luonnonoloista, institutionaalisista ja yleistaloudellisista tekijöistä. Maataloustilayrittäjä ei voi vaikuttaa luonnonoloihin ja toimintaympäristöönsäkin vain rajallisesti. Maatalousyrittämistä ohjataan esimerkiksi rakenne-, tuotanto- ja tukipolitiikan keinoin. Verotuksella, hankeavustuksilla ja lainoituksilla ohjataan maatalousyrittämistä. Ohjauskeinoilla vaikutetaan tuotantotapaan, tuotannon ympäristövaikutuksiin ja tuotteiden laatuvaatimuksiin. Toimintaympäristön tarkastelulla selvitetään ulkoisten tekijöiden vaikutusta maatilayrittämiseen. Kun muutoksia tunnistetaan etukäteen ja niiden vaikutukset ymmärretään, muutoksiin voidaan varautua. Positiivisten tekijöiden hyödyntäminen ja negatiivisilta suojautuminen mahdollistuu, kun ollaan aktiivisia.

Ulkoisten toimintaympäristön vaikutukset meidän maatioillemme ovat seuraavanlaiset. Luonnonolot vaikuttavat paljon kasvitilalla. Huono kevät, kesä tai syksy voi aiheuttaa tuhoja pelloilla, jolloin emme saa korjattua hyvää satoa. Uusi tukikausi alkaa tänä vuonna, ja kukaan ei vielä tiedä, miten kannattaa hakea. Meidän maatioillamme on sama juttu. Uusi tukikausi muuttaa tukien määrää ja uusien tukien hakemista, mutta tarkkaan en osaa sanoa kuinka, paljon ja miten, kun kaikista asioista emme ole saaneet informaatiota. Kohoavat kustannukset ovat myös riski, johon maatalousyrittäjät eivät voi vaikuttaa, esimerkiksi polttoöljyn hintaan tai apulannan hinta. Tämänhetkiset korkojen nousut vaikuttavat velkojen korkoihin, ja olemme tarttuneet asiaan hoitamiseen jo.

Ryhänen ja Sipiläinen (2018, s.14) esittävät, että toimintaympäristön muutoksiin varautuminen edellyttää tulevaisuuden ennakkointia, vaihtoehtojen kartoittamista, suunnittelua ja valintaa mm. teknologiavaihtoehtojen sekä eri tuotantoprosessien väliltä. Maatalousyrittäjä tarvitsee perinteisen tuottajaosaamisen lisäksi entistä enemmän liiketoimintaosaamista ja yrittäjäasennetta. Liiketoimintaosaamisen ja johtamisvalmiuksien kehittämistarve on ilmeinen. Tämä näkyy erityisesti yritystoimintaa kehittävien maatalousyrittäjien tarpeena hallita yrityskoon kasvattaminen ja tuotannon kehittäminen kokonaisuutena. Yritystoimintaa kehittävät maatalousyrittäjät korvaavat työpanosta pääomapanoksella ja hyödyntävät tuotantoprosesseissa

uutta teknologiaa ja automaatiota sekä rakentavat yritystoimintansa tueksi erilaisia yhteistyöasetelmia, joilla he pyrkivät vastaamaan mm. yrityskoon kasvattamisen tuomiin haasteisiin.

Maatilojen resurssianalyysejä katsoessa tulee miettiä työvoimaa, konekantaan, rakennuksia, oma osaamista, peltojen kuntoa ja yhteistyöverkostoja. Seuraavissa kappaleissa paneudun jokaiseen erikseen ja mietin, mikä tilanne on molemmilla maatiloilla.

Työvoiman suhteen meillä on molemmilla maatiloilla hyvä tilanne. Matias tekee suurimman osan töistä itse ja sitten minä olen osaksi töissä mukana sekä auttamassa. Ylihärmässä on apuna Matiaksen isä, joka ehtii auttamaan aina, kun on tarvetta. Lisätyövoimalle ei ole tarvetta maatilalla, ja kaikki maatilatyöt saadaan tehtyä kyseisellä työvoimalla. Jurvassa on isäni, joka auttaa peltotöissä, jos on tarvetta. Osaksi joudutaan käyttämään urakointia, koska maatilalla ei ole enää kaikkia kalustoa ja kaikkea kalustoa ei ole kannattavaa ostaa, koska maatilankoko on pieni ja maatilat ovat kaukana toisistaan.

Ylihärmässä rakennusten kunto on hyvä. Vanha kanala on rakennettu 1981, ja se toimii varastona. Lisäksi tilalla on konehalli, jossa sijaitsee lämpökeskus ja hakevarasto. Ensimmäinen osuus on rakennettu 1981 ja toinen osa on rakennettu 1994. Toinen konehalli on rakennettu vuonna 1985. Lisäksi on paja, jossa korjallaan koneita ja voidaan myös säilyttää traktoria. Se on rakennettu vuonna 1996–1998. Ovien uusiminen on ainut uusimisen kohde. Maatilan puutteena on hallien vähäisyys. Tarvittaisiin yksi halli lisää, jonne saataisiin loput koneet suojaan.

Jurvassa rakennusten kunto on kohtalainen. Iso konehalli on rakennettu 1980-luvulla. Sikalan taakse rakennettu hallin jatko-osa on rakennettu 2000-luvulla. Ulkorakennus on rakennettu vuonna 1990. Siellä on autolle talli ja samassa on pieni konehalli, joka on liitetty sikalarakennukseen. Osassa halleissa ovia tulisi vaihtaa, koska ne ovat menneet rikki myrskyillä. Isoimmasta konehallista tulisi lautoja vaihtaa, koska ne ovat ajan kanssa menneet pilalle, sekä kaikki hallit tulisi jossain vaiheessa maalata. Lämpökeskus ja hallikeskus on rakennettu vuonna 2004, joten niitä ei tarvitse kunnosta tällä hetkellä ainakaan. Sikalarakennuksen vanha puoli rakennettu vuonna 1974/1975 ja uudempi osa on rakennettu vuonna 1987. Sikala on Jurvassa täysin tyhjiällä, ja sikojen lähdettyä siellä ei ole tehty muuta kuin pesty ja lämmöt otettu pois.

Meidän osaamisemme maatiloilla on hyvä. Matias vastaa käytännön asioista eli kaikista koneketjun töistä ja Tean päätehtävinä ovat kaikki paperityöt. Tulevaisuudessa Tea vastaa aivan kaikesta paperityöstä. Meillä molemmilla on halu koko ajan kehittää omaa ammattitaitoa. Käymme erilaisissa tilaisuuksissa, joissa on tietoa viljelyksestä. Tea on hakenut agrologikoulutuksesta lisää tietoa ja uutta tietoa, ja paljon on tullut uutta tietoa ja osaa on hyödynnetty. Tean koulutusta saadaan käytettyä muun muassa viljelysuunnittelussa ja tukihakujen kanssa.

Peltojen kunto Ylihärmässä on tyydyttävällä tasolla. Salaojitukset ovat pääasiassa hyvässä kunnossa. Yhdellä lohkolla salaojitukselle olisi kuitenkin tarvetta, joten se tullaan kunnostamaan jossain vaiheessa.

Peltojen kunto Jurvassa on hyvä. Salaojitukset ovat pääasiassa hyvässä kunnossa. Ainaiässä kesannossa oleva maa Närviöella on ainut, jossa ei ole salaojitusta (jossain vaiheessa tuli olla kesannossa tietty määrä ja sen takia maata ei ole hoidettu). Toisella lohkolla on epäonnistunut salaojitus, joten jälleen pitäisi korjata salaojituksia. Kolmannella lohkolla tulisi tehdä uudet salaojitukset. Pellot tarvitsisivat kalkitusta. Oikeastaan jokaisella lohkolla tarve on siis jonkinlainen.

Ylihärmän yhteistyöverkosto koostuu yhteisestä viljankuivaajan omistuksesta, toisen maataloilaisen kanssa, joka on ostettu vuonna 2020 maamiesseuralta. Jurvassa emme ole toisten maatalojen kanssa yhteistyössä, vaan kaikki on omaa tai sitten käytetään urakointia.

Ryhänen ja Närviö (2021, s.32–33) esittävät, että resurssien tarkastelulla tunnistetaan maatalousyrittäjän sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ja se, mitä resursseja ja miten niitä käyttämällä saadaan eniten hyötyä. Yritystoiminta perustetaan vahvuuksille, sillä heikkoudet eivät ole menestyksen lähde. Parhaiten menestyneiltä voi oppia. Oppia kannattaa hakea myös ulkomailta ja muilta toimialoilta. Yrittäjä on tärkein resurssi. Hänen halunsa ja kykynsä toimia maatilayrittäjänä sekä tietonsa, taitonsa ja osaamisensa vaikuttavat keskeisesti menestymiseen. Muita tarkasteltavia asioita ovat esimerkiksi fyysiset, taloudelliset ja henkilöresurssit sekä resurssien käyttö ja tuotantoprosessien toteutus. Menestystä tavoitellaan aineellisten ja aineettomien resurssien käytöllä:

- maatilayrittäjät: esimerkiksi halu ja kyky toimia maitotilayrittäjinä, motivaatio, ammattitaito, osaaminen sekä oppimiskyky ja -halu,

- fyysiset resurssit: esimerkiksi pelto, koneet, laitteet, rakennukset, eläimet ja tietojärjestelmät,
- taloudelliset resurssit: esimerkiksi oma ja vieras pääoma sekä rahan riittävyys ja vakuudet
- henkilöresurssit: esimerkiksi työvoiman määrä ja laatu, työvoiman motivaatio, ammattitaito, osaaminen sekä oppimiskyky ja -halu
- yhteistyö: esimerkiksi kumppaneiden halu ja kyky toimia yhdessä, motivaatio, osaaminen, oppimiskyky sekä pellon hyödyntäminen, koneiden ja laitteiden suorituskyky ja laatu.

Nykyiset resurssit ja taloudellinen tilanne vaikuttavat yritystoimintaan. Pitkäaikaista etua tuovia resursseja ovat esimerkiksi osaavat maitotilayrittäjät ja tuottavat pellot. Peltojen sijainti navetan lähellä on tärkeää sekä kustannus- että ilmasto- ja ympäristösyistä. Resurssit ovat hyödyllisiä vain, jos niiden hyödyntämisestä saadut tuotot ylittävät kustannukset. Pitkäaikaista etua saa ainoastaan, jos resurssia on vaikea korvata ja hankkia. Esimerkiksi osaamista ja kokemusta on vaikea kopioida. Myös osaavan työvoiman hankinta on haastavaa.

Resurssianalyysi Jurvan ja Ylihärmän	Tuoko resurssi etua muihin viljailoihin verrattuna?	Hyödynnetäänkö resurssia täysimääräisesti?
Viljayrittäjät - Tea - Matias	Tea: Motivaatio kehittää maatiloja ja saada molemmat kannattavaksi. Halu jatkaa maatilojen pitämistä on iso. Tean ammattitaito (opinnot edistävät tilan osaamista). Matias: Ammattitaito todella hyvä, koneiden korjaaminen (kaikki eivät osaa, meillä tehdään kaikki korjaukset mitä pystytään omalla kalustolla)	Tean ammattitaitoa hyödynnetään täysimääräisesti. Matiaksen osaamista hyödynnetään täysimääräisesti.

<p>Fyysiset</p> <ul style="list-style-type: none"> - pelto - koneet 	<p>Pellot ovat kunnossa. Kalkituksen tarvetta on jossain, ja siihen tulisi panostaa, salaajitus yhdellä pellolla (kokonaan uusia salaajitus). Peltojen sijainti on 10 km säteellä, hiukan tulee ajamista eli taloudellisesti ajatellen polttoöljyyn menee jonkin verran enemmän kuin jos pellot sijaitisivat lähellä.</p> <p>Koneet omasta takaa ja kaikkia koneita käytetään aina, kunnon puolesta ovat todella hyvässä kunnossa</p> <p>Kalkituksen tarve on Jurvassa suurempi, ja siihen tulisi löytyä pääomaa, että voisi saada kalkituksen. Salaajituksia tulisi tehdä ja yhden pellon liittäminen toiseen olisi ajankohtainen (saataisiin yksi iso lohko tehtyä).</p> <p>Osaa isäni konekalustoa käytetään ja osaa kuljetetaan Ylihärmästä Jurvaan, esimerkiksi kyntämässä käytään omilla kääntöauroilla ja traktorilla.</p>	<p>Peltoja käytetään täysimääräisesti eli kaikki ovat viljelyksessä.</p> <p>Kaikkia peltoja Jurvassa ei viljellä eli peltopinta-alaa ei käytetä täysimääräisesti. Syynä on salaajituksen puute ja pellon ravinnetaso.</p>
<p>Taloudelliset</p> <ul style="list-style-type: none"> - maksuvalmius - oma pääoma 	<p>Maksuvalmius maatilalla on hyvä, saadaan maksettua laskut ajallaan.</p> <p>Maksuvalmius Jurvassa koostu tuloistamme, ja se on hyvä.</p> <p>Vakuudet löytyvät eli tilakokonaisuus ja koneet.</p> <p>Omaa pääomaa löytyy ja sillä maksetaan kaikki.</p>	<p>Omaa maksuvalmiutta hyödynnetään niin paljon, ettei vierasta pääomaa tarvita.</p> <p>Suunnitellaan tarkasti ja lasketaan, mihin on varaa.</p>

<p>Henkilöresurssit</p> <p>- urakoitsijat</p>	<p>Tea:</p> <p>Matias: motivaatio on hyvä, haluaa tehdä työtä. Oppimishalua (erilaiset kurssit kiinnostavat).</p> <p>Urakointi: kaivinkonetyöt, kivien louhinta ja haketus.</p> <p>Jurvassa urakoitina tapahtuu: Puinti, kaivinkonetyöt, kesantojen ja pientareiden niittäminen.</p> <p>Kirjanpitäjä ulkopuolinen</p>	<p>Urakointia hyödynnetään kaikissa kaivinkonetöissä, kivien louhinta kokonaan ulkopuolisella ja haketus.</p> <p>Puintia hyödynnetään Jurvassa täysin urakoinnin kautta.</p> <p>Kirjanpitäjä tekee kokonaan maatalouden ja urakoinnin kirjanpidon sekä Tean kirjanpidon.</p>
<p>Yhteistyö</p>	<p>Toisen maatilan kanssa yhteinen kuivaaja.</p> <p>Jurvassa toisen sukulaisen kanssa yhteismetsää, joka hoidetaan yhdessä.</p>	<p>Käytetään sen mukaan mitä on viljelyksessä.</p> <p>Metsiä hoidetaan ja hakataan tasaisesti, että saadaan uutta kasvustoa. Hyödynnetään maatilalla hylkyyn menneet puut lämmityksessä</p>

Taulukko 1. Resurssianalyysi taulukko Jurvasta ja Ylihärmästä

3.2 Pakkalan maatilan SWOT-analyysi

3.2.1 Nelikenttäanalyysi eli SWOT

Heikkilä (2001, s.27–28) kertoo, että nelikenttäanalyysi eli SWOT on nykytilan arvioimisen hyvin sopiva työkalu. Siinä kootaan samaan taulukkoon oman yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Yritystoiminta perustuu vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Erityisesti tulee kiinnittää huomioita vahvuuksiin, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua muihin samoilla markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Erityisesti yrityksen kehittämistä eniten haittaavat heikkoudet tulee poistaa. Omien vahvuuksien avulla mahdollisuuksia pitäisi pysytää hyödyntämään ja vastaavasti uhkia torjumaan. Kaikkien

vaikeimpia ovat ne uhkatekijät, jotka jollain tavalla liittyvät yrityksen heikkouksiin. Lähtökohtatilanteen kartoitus ja arviointi edellyttävät yrittäjältä kriittistä suhtautumista omaan itseensä ja yritykseen. Hänen tulee asettua ulkopuolisen asemaan ja tarkastella yritystään kokonaisuutena ja osana ympäristöään.

3.2.2 Vahvuudet

Pakkalan maatilán vahvuutena pidän meidän osaamistamme ja ammattitaitoa. Matias osaa tehdä peltotyöt ja koneiden korjaamisen itse, eli hyvin vähän tarvitaan ulkopuolista apua. Tean osaaminen näkyy paperitöiden merkeissä, mutta tarvittaessa hän hyppää traktorin puikoihin ja auttaa tilán töissä. Lohkojen koko Pakkalan maatilalla on hyvä, on isoja sekä pieniä. Ei ole metsän sisällä olevia lohkoja, vaan peltojen reunat ovat kunnossa, ettei kasva mitään ylimääräistä pajupuskaa tai muita puita. Konekanta on meillä hyvä, kun katsoo, minkä kokoinen maatila on. Tällä hetkellä konekanta on sellainen, että sillä pärjätään monta vuotta, ja aina voidaan korjata, jos tulee jotain vikaa koneisiin. Tilalla on oma paja, jossa pystytään suorittamaan korjaukset ja vuosihuollot ympäri vuoden.

3.2.3 Heikkoudet

Pakkalan maatilán heikkouksina ovat Matiaksen muut työt, koska niitä on paljon ja omat työt siirtyvät tai jäävät tekemättä. Kiireelliset työt saadaan aina tehtyä, mutta ei-kiireelliset työt siirtyvät yleensä aina eteenpäin. Peltolohkot ovat hajallaan toisistaan, eli tulee siirtymäaajoa tiellä jonkin verran. Kaukaisemmat lohkot ovat 10 kilometrin päässä tilakeskuksesta ja lohkot ovat aivan eri suunnissa toisistaan. Tilakeskuksen näkökulmasta lohkot ovat myös aivan eri suunnissa ja tiellä ajamista tulee jonkin verran, kun siirtymiseen kuluu jonkin verran aikaa.

3.2.4 Mahdollisuudet

Pakkalan maatilán kehittämismahdollisuudet ovat hyvät. Tilalla on mahdollista päästä kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja. Maatilalla on mahdollista päästä kokeilemaan uusia lajikkeita, ja sen avulla pystytään laajentamaan viljavalikoimaa ja saamaan viljelykiertoon uusia kasveja, etteivät samat kasvit joka vuosi olisi käytössä. Peltopinta-alan kasvattaminen on mahdollista Pakkalan maatilalla. Jos saataisiin vuokramaita läheltä omia pelloja ja vuokramaksut

olisivat kohtuulliset, olisi erittäin todennäköistä, että maata vuokrattaisiin lisää. Lisäpinta-alalla saadaan myös rahallista hyötyä, jos viljely onnistuu lohkoilla.

3.2.5 Uhat

Maailman tilanne puhuttaa paljon maatalousyrittäjiä. Tämänhetkinen maailman tilanne on hyvin herkkä ja kukaan ei osaa ennustaa, mihin kaikki johtaa, tuleeko ruokapulaa jossain vaiheessa vai saadaanko riittävää satoa, että on ihmisille ja eläimille riittävästi viljaa. Kustannukset ovat tällä hetkellä isossa roolissa, koska polttoöljy maksaa paljon ja apulannan hinnat ovat korkealla. Luonnonilmiöille ei voida mitään. Olemme nähneet rankkasateita alkukeväästä, raekuuroja kesällä, ukkosmyrskyjä ja alkusyksyn tulvia. Esimerkiksi kahtena edellisenä vuonna on tullut paljon vettä, joten viljakasvit ovat kärsineet ja uudistuskylvöjä on jouduttu tekemään keväällä. Vuonna 2022 elokuussa satoi yli 100 millia vettä, mikä aiheutti sen, että rypsi hukkui veden alle ja sato ei ollut kovin hyvä. Me emme pysty tekemään luonnonilmiöille mitään, koska emme tiedä, milloin koska tulee minkälaisia luonnonilmiöitä.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen ja ammattimaisuus • Lohkojen koko hyvä • Hyvät koneet • Oma paja 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miehen muut työt • Lohkot ovat hajallaan toisistaan • Aika suurin tekijä, aika ei riitä tällä hetkellä aivan kaikkeen.
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maatilojen kehittäminen • Uusien lajikkeiden käyttöön ottaminen • Peltopinta-alan kasvattaminen mahdollista vuokramailla. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maailman tilanne • Kohoavat kustannukset • Luonnonilmiöt

Taulukko 2. SWOT-analyysi Pakkalan tilasta

3.3 Päivikön maatilán SWOT-analyysi

3.3.1 Vahvuudet

Päivikön maatilán vahvuutena pidän meidän osaamistamme ja ammattitaitoa. Matiaksella on runsaasti osaamista peltotöissä ja koneiden korjaamisessa, eli hyvin vähän tarvitaan ulkopuolista apua. Tean osaaminen näkyy paperitöissä, mutta tarvittaessa hyppään traktorin puikkoihin ja autan maatilán töissä. Lohkojen muodot Jurvassa ovat paljon paremmat kuin Ylihärmässä. Jurvassa on paljon lohkoja, joissa on suorat linjat ja jotka ovat suorakulmaisen mallisia. Jurvassa on pienempi konekanta kuin Ylihärmässä, mutta sellainen konekanta, että pystytään suorittamaan kylvöt ja viljan ajaminen. Peltojen kunto on suurimmaksi osassa hyvää ja salaojitukset toimivat maissa, joissa viljellään hyvin tai kohtalaisesti.

3.3.2 Heikkoudet

Päivikön maatilán heikkoudet ovat lohkojen välimatkat. Lohkot ovat paljon enemmän erillään Jurvassa kuin Ylihärmässä. Lohkojen koot ovat paljon pienempiä kuin Ylihärmässä. Lohkojen erillisuus ja koko tuovat sen, että siirtymistä tulee tien päällä jonkin verran ja aikaa sekä polttoöljyä menee enemmän. Suurin heikkous on kuitenkin välimatka, vaikka lyhintä reittiä on 77 kilometriä. Se on pitkä matka, mutta toivon että, tilojen yhdistäminen saadaan, vaikka on välimatkaa. Koneketjusta puuttuu koneita, mutta urakointipalvelua on onneksi saatavilla. Osa maista tarvitsee kalkitusta, että saataisiin pH korjattua.

3.3.3 Mahdollisuudet

Maatilan kehittäminen Päivikön tilalla on uusien lajikkeiden ottaminen viljelykiertoon ja sadon saaminen. Maatilalla on viljelty ohraa ja kauraa paljon, mutta muita lajikkeita ei ole testattu. Meillä on ajatus kokeilla muitakin lajikkeita ja parantaa osaltaan maiden kuntoa hyvällä viljelykierrolla.

3.3.4 Uhat

Maailman tilanne on asia, joka vaikuttaa maatalouteen paljon. Tämänhetkinen maailman tilanne on hyvin herkkä ja kukaan ei osaa ennustaa mihin kaikki johtaa. Tavoitteena on estää ruokapulaa Suomessa ja muualla maailmassa. Kustannukset ovat tällä hetkellä isossa roolissa, koska polttoöljy maksaa paljon ja apulannan hinnat ovat korkealla. Luonnonilmiölle emme voi mitään. Olemme nähneet rankkasateita alkukevästä, raekuuroja kesällä, ukkosmyrskyjä ja alkusyksyn tulvia. Viljamarkkinat, viljan hinta on paljon viime aikoina muuttunut ja toivoisimme, että saisimme hyvän hinnan viljasta, johon on laitettu tuotantopanoksia. Ilman hyvää hintaa ei tule tilalle myöskään tuloja.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lohkojen muodot ovat parempia kuin Ylihärmässä. • Osa koneista löytyy omasta takaa. • Tean ja Matiaksen osaaminen. • Peltojen kunto • Urakoinnin käyttäminen 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lohkot ovat erillään toisistaan ja ovat pienikokoisia. • Välimatka Jurvan ja Ylihärmän välillä. • pH
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maatilojen kehittäminen ja uusien lajikkeiden ottaminen käyttöön. • Oman osaamisen kasvattaminen joka osa-alueella, aina oppii uutta, kun käy koulutuksissa. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maailman tilanne • Viljamarkkinat • Kohoavat kustannukset • Luonnonilmiöt

Taulukko 3. SWOT-analyysi Päivikön tilasta

4 JOHTAMINEN MAATILOILLA

4.1 Tilakokonaisuuksien kehittämismahdollisuudet

Karttunen ja Tuurein (2008, s. 6) toteavat, että suunniteltaessa maatilalla työvoiman käyttöä oma työpanos kannattaa kohdistaa tilan toiminnan kannalta ydintöihin – töihin, joilla tila tekee tulosta. Mitä kauempana työ on tilan ydintoiminnasta, sitä pienempi merkitys on sillä, kuka työn tekee. Usein näissä töissä myöskään työväliseisiin ei tilalla panosteta siinä määrin kuin ydintöissä. Oma kalusto voi olla vanhaa tai tarpeeseen nähden alimittaista. Niinpä omaan kalustoon sijoittamisen varteen otettavana vaihtoehtona voi hyvin olla työn teettäminen joko kokonaan tai osittain ulkopuolisella. Näin on etenkin, jos työt ovat lisäksi sesonkitöitä.

Hintikan (2013, s.8) mukaan johtamisessa on kuitenkin kyse huomattavasti arkipäiväisemmästä asiasta: siitä, että organisaatiossa – maatilalla – tiedetään, mitä yritetään. Toiminnalle on annettu päämäärä, jota kohti tavoitellaan. Toiminnan tuloksia arvioidaan sen mukaan, vievätkö ne kohti tavoitteita, ja jos ei tavoitteita saavuteta, mietitään, mitä parannuksia voidaan tehdä. Tavoite on kaiken lähtökohta. Jos sitä ei ole, ei myöskään voi sanoa, onko toiminta tarkoituksenmukaista. Voidaan sanoa, että maatilayrittäjä on samaan aikaan sekä yritysjohtaja että työntekijä.

Kahden tilakokonaisuuden kehittämismahdollisuudet näen potentiaalisena yhteisenä tilakokonaisuutena. Ylihärmässä meillä on mahdollisuus kasvattaa peltopinta-alaa, esimerkiksi vuokraamalla maita. Peltojen ostamista en näe kannattavana meidän tilallamme, koska siihen tarvitaan pääomaa ja todennäköisesti jouduttaisiin ottamaan lainaa. Vuokraamalla saadaan peltopinta-alaa kasvatettua ja näin ollen saadaan kasvatettua viljaa ja tuloja.

Jurvassa näen paljon potentiaalia kokeilla erilaisia kasveja, mikä auttaisi yhdistämään maatiiloja paremmin yhteen. Saataisiin viljelykierto viljeltäville pelloille samanlaiseksi ja kylvöt samaan aikaan, jolloin kasvinsuojelu olisi myös samaan aikaan ja puinti saataisiin samaan aikaan toteutettua. Peltojen kunto on Jurvassa hyvä ja se auttaa asiaa. Tavoitteena on kahden pellon yhdistäminen, joka säästäisi aikaa ja olisi taloudellisesti kannattavampaa.

Viitalan (2005, s.14) mukaan osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja -tahoinen ilmiö, jonka kuvaaminen visuaalisesti onnistuu vain karkeasti yksinkertaistamalla. Olen aivan samaa mieltä, koska maatalousyrityksessä kaikki elää.

Kukaan ei osaa ennustaa, minkälainen vuosi tulee, ja senkin takia pidän tärkeänä, että suunnitelmat pysyvät yksinkertaisina eikä tehtäisi liian vaikeita suunnitelmia tuleville vuosille.

Viitalan (2005, s.15) mukaan osaamisen johtamisen kiinnekohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Jos ei tunneta suuntaa, ei voi suunnitella reittiäkään. Meillä on tahtotilaa ja tunnetta suunnasta, johon haluamme mennä. Meillä on selkeä reitti, miten, asiat tullaan hoitamaan tulevaisuudessa. Johtamisen osaaminen on kaikilla maataloilla tärkeää ja itse näen, että meillä myös tärkeintä on johtamisen osaaminen. Meidän tulee osata johtaa yritystä, että saadaan tästä meille tuloa ja voimme jatkaa tulevaisuudessakin maanviljelyä. Yhdessä johtaminen on tärkeää, että osaamme hahmottaa, mitkä asiat ovat meille tärkeitä, ja kyseisiin asioihin tullaan panostamaan tulevaisuudessakin.

4.2 Tean ja Matiaksen tavoitteet

Tean tavoitteena on saada tilakokonaisuudet toimimaan yhdessä, vaikka välimatkaa on paljon. Itselle on tärkeää saada viljellä omalla kotitilalla peltoja ja nähdä omat saavutukset. Jurvassa on tavoitteena saada pellot hyvään ja käytännölliseen kuntoon, että siirtymiseen ei menisi paljoa aikaa ja ei tarvitsisi kierrellä esteitä (esimerkiksi ojaa, joka on mahdollista tukkia). Tavoitteena on myös vastuun ottaminen paperitöistä kokonaan, jottei ulkopuolista tahoa enää käytettäisi viljelysuunnittelussa, mutta kirjanpitäjä jatkossakin tekisi kirjanpidon.

Matiaksen tavoitteena on kaluston pitäminen ajanmukaisena. Traktorit täytyy pitää ajanmukaisena eli olisi nykyajan tekniikkaa, joka helpottaisi työskentelyä. Kuivalannanlevitinkärryn päivittäminen nykyaikaisempaan on ajankohtaista (urakoinnin takia, tulon lähde tilalle). Koneet pysyvät kunnossa säännöllisellä huollolla ja remontilla. Peltopinta-alan kasvattaminen, vuokramaita, jos saisi läheltä omia peltoja ja tilakeskusta. Viljanvarastointi Pakkalan tilalla ovat puutteelliset ja vanhat viljasiilot tarvitsevat kunnostusta. Ratkaisuna olisi kunnolliset viljavarastot, mutta vaatii rahaa, että voidaan sellainen toteuttaa.

Yhteisenä tavoitteena on saada toimimaan maatilojen keskinäinen yritystoiminta, saada asiat sujumaan niin että se on kannattavaa ja viivan alle jäisi rahaa elämiseen. Olisi aikaa muuhunkin kuin pelkästään työntekoon ja että saataisiin karsittua turhat työt pois, että aikaa jäisi kaikkeen muuhunkin, esimerkiksi perhe-elämälle.

4.3 Tavoitteiden saavuttaminen

Ryhäsen & Sipiläisen (2018, s.16) mukaan maatalousyrityksen johtamisella voidaan parantaa kilpailukykyä samoin kuin tuotantoteknologian kehittämällä ja uusilla tuoteinnovaatioilla. Johtaminen voi koskea koko maatalousyritystä tai jotakin yksittäistä tuotannonhaaraa. Maatilayrityksen osana yksittäisen tuotannonhaaran johtaminen poikkeaa sen operatiivisesta johtamisesta, sillä päätöstilanteet ovat lyhyttä ja pitkää aikaväliä varten erilaiset. Maatalousyrittäjän tehdessä strategisia päätöksiä koko maatalousyrityksen tulevaisuutta varten hän voi joutua muuttamaan aiempia päätöksiään. Samalla yksittäisten tuotannonhaarojen yhdistelmiä ja niissä hyödynnettäviä teknologioita joudutaan yleensä muuttamaan.

Ryhäsen & Sipiläisen (2018, s.17) maatalousyrityksen johtaminen sisältää liikkeenjohdolliset ja yritystoiminnan johtamiseen liittyvät tehtävät. Liikkeenjohdolliset tehtävät sisältävät suunnittelun, organisoinnin, ohjaamisen ja kontrolloinnin. Ne ovat erillisiä tehtäviä mutta silti toisiinsa kietoutuvia. Niitä tehdään liikkeenjohtotyössä samanaikaisesti, mutta eri johtamistilanteissa niiden painoarvot vaihtelevat. Yritystoimintaa kehitettäessä suurin paino tulee suunnittelulle ja kontrolloinnille. Kun tuotanto on täydessä vauhdissa, organisointi ja ohjaaminen saavat suurimman painoarvon. Yritystoiminnan johtamisen tehtävät sisältävät tuotannon, markkinoinnin, rahoituksen ja henkilöstön johtamisen.

Hintikka (2005, s.14) toteaa, että osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja -tahoinen ilmiö.

Suurin tavoite on saada kaksi maatilaa yhdistettyä yhdeksi kokonaisuudeksi. Maatilat ovat pelkästään kasvitilat, joten niillä on hyvä mahdollisuus toimia yhtenä kokonaisuutena. Hyvällä suunnittelulla saamme maatilat toimimaan. Tean ja Matiaksen tulee joustaa omien töiden osalta, että saadaan kokonaisuus onnistumaan. Kahden maatilan johtamisen tulee olla yhtenäistä ja asioista tulee päättää yhdessä sekä suunnitelmallisesti. Hyvällä johtamisella saavuttaa tavoitteet, että voi pysyä kilpailukykyisenä ja toimintakyky pysyy hyvänä. Ilman hyvää johtamista emme tule pärjäämään vaan. Hyvällä johtamisella saavutetaan tasapaino töiden

suhteen ja varallisuus saadaan pidettyä hyvänä. Huonolla johtamisella maatilojen tilanne voi muuttua äkillisesti ja lopulta johtaa konkurssiin, jos asioita ei hoideta kunnolla.

Tärkeänä pidän hyvää suunnittelua töiden osalta. Suunnitellaan kaikki työt etukäteen, mitä voidaan olettaa, että vuoden aikana on. Ja sen ympärille pitää rakentaa suunnitelma, josta pidetään kiinni. Suunnitteluun voisi esimerkiksi käyttää Exceliä, jonne kirjattaisiin työt ja samalla tehtäisiin suunnitelmaa vuosille. Hyvällä suunnitellulla voitaisiin ehkäistä työsumat ja saada aikaa myös oman tilan töille sekä perheelle.

Paperitöiden vastuun siirtäminen ja järjeistäminen on tärkeää molemmilla maatiloilla. Tarkoitus olisi, että ottaisiin vastuun paperitöistä, koska siihen menee aikaa ja saataisiin Matiaksen työtaakkaa pienennettyä joltain osin. Vuonna 2023 otan itselleni jo vastuulle viljelysuunnittelun ja tukienhaun sekä peltotöiden kirjaamisen. Kirjanpito jatkuu ennallaan eli kirjanpitäjä hoitaa sen tilojen puolesta jatkossakin.

Kahden kasvitilan viljelykierrolla voidaan vaikuttaa paljon asioihin. Valitaan lajikkeet sen mukaan, etteivät kylvöt, kasvinsuojelu ja puinnit olisi yhtä aikaa Jurvassa tai Ylihärmässä. Täytyy miettiä erilaisia vaihtoja, esimerkiksi syysviljalajikkeiden ottamista viljelykiertoon tai monivuotisia lajikkeita, esimerkiksi kuminaa.

Tulevaisuutta tulee ajatella, miten minä itseni työllistän. Mahdollisuutena on hakeutua maatilan ulkopuolisiin töihin ja tuoda sieltä kautta rahaa perheeseen. On myös mahdollisuus etätöihin, joiden avulla pystyisin paremmin työskentelemään maatiloilla. Toinen vaihtoehto on jäädä kokonaan maatiloille töihin, jos maanviljely saadaan kannattavaksi, että pystytään molemmat saamaan palkkaa töistä.

Tavoitteena on toteuttaa sukupovenvaihdos niin, ettei velkataakka kasva liian suureksi. Tavoitsemme ulkoista pääomaa, että voimme ostaa Päivikön maatilan.

5 SUKUPOLVENVAIHDOS

5.1 Päivikön maatilán sukupolvenvaihdos

Päivikön maatala on Tean kotitala, jossa sukupolvenvaihdos on ajankohtainen lähivuosina. To-teutustapaa tullaan pohtimaan ja apuna käytetään ProAgrian asiantuntijaa.

Lampisen ja Oja-Lipastin (2019, s.4) mukaan sukupolvenvaihdos tehdään maatilalla keski-määrin 30 vuoden välein. Kokemus on ainutkertainen niin luopujille kuin jatkajillekin. Ky-seessä on iso henkinen ja taloudellinen prosessi, jonka onnistuneeseen toteuttamiseen tarvi-taan monenlaisia tietoja. Päätökseen kypsyminen voi edellyttää pitkääkin mietintää, joten ai-kaa on syytä varata riittävästi. Sukupolvenvaihdoksen valmistelu onkin hyvä aloittaa jo useita vuosia ennen suunniteltua vaihdoshetkeä. Luopumiseen ja jatkamiseen liittyvän henkisen valmistautumisen ohella kannattaa myös tilaa valmistella omistajanvaihdosta ajatellen. Jat-kaja on hyvä ottaa mukaan jo aikaisessa vaiheessa miettimään tilan kehittämistä ja tuotan-järjestämistä. Niin ikään investointien ajoittamista, lisämaiden hankintaa ja rahoituksen järjestämistä kannattaa miettiä omistajanvaihdoksen näkökulmasta.

Lampisen ja Oja-Lipastin (2019, s.5) mukaan tilan siirto voidaan tehdä kauppana, lahjana tai vuokrasopimuksella tai niiden yhdistelmänä. Perhepiirissä jatkajan kannalta edullisin tapa on lahjoitus silloin, kun se on taloudellisesti mahdollista. Maatalaan kohdistuvien velkojen siirtä-minen sekä myyjien toimeentulon ja asumisen järjestäminen edellyttävät kuitenkin usein kauppahinnan maksamista. Sukupolvenvaihdos vuokraamalla on Suomessa harvinaista. Kiinteistökauppa on ostajan ja myyjän välinen sopimus. Sukupolvenvaihdoskauppoja ei taval-lisesti tehdä markkinahinnalla, vaan tarkasteluun otetaan mukaan muitakin arvoja. Tilanpidon jatkajan on pystyttävä maksamaan tilan kauppahinta ja tuotannosta aiheutuvat kustannukset sekä saatava riittävä korvaus sijoittamalleen työlle ja pääomalle. Alentunut maatalouden kan-nattavuus vaikuttaa siten osaltaan tilan kauppahintaan.

Säästöpankin (i.a.) muistilista sukupolvenvaihdokseen:

- Aloita sukupolvenvaihdoksen suunnittelu hyvissä ajoin.

- Ota suunnitteluun mukaan verolain asiantuntija. Pankki voi antaa alustavaa neuvontaa ja ohjeistaa ennakkoratkaisussa sekä auttaa asiakirjoissa ja rahoituksessa, mutta se ei tee verosuunnittelua, eikä pankista voi saada verotukseen sitovia päätöksiä.
- Varmista etukäteen, voivatko kaupan osapuolet saada verohuojennuksia. Niissä voi säästää huomattavan summan.
- Pyydä ennakkoratkaisu Verohallinnolta. Näin tiedät, mitä tulee maksettavaksi ja milloin.
- Määritä luovutustapa ja -muoto ja teetä tarvittavat asiakirjat lakimiehellä.

5.2 Suunnitelma Päivikön maatalan sukupolvenvaihdokselle

Kuisman ja Kallion (2009, s.6) mukaan maatalan sukupolvenvaihdos on monesti aikaa vievää ja paljon suunnittelua vaativa prosessi. Sukupolvenvaihdoksessa on otettava huomioon luopujien ja jatkajan asema. Maatalan sukupolvenvaihdos on pääasiallisesti ostajan ja myyjän välinen asia. Suunniteltaessa sukupolvenvaihdosta on kuitenkin hyvä käydä keskustelua myös muiden asiaan liittyvien henkilöiden kanssa. Yleensä tila siirtyy yhden lapsen jatkettavaksi, mutta myös muut sisarukset on huomioitava ja varmistettava oikeudenmukainen menettely. Luopujien osalta maatalaan liittyy monesti paljon rahallista arvoa ja tunnearvoa. Maatalan sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on olemassa monta vaihtoehtoista tapaa. Vaihtoehdot ovat hallintaoikeus, kauppa käypään hintaan, lahja ilman vastiketta, lahjaluonteinen kauppa, vaiheittainen sukupolvenvaihdos ja yhtiöittäminen. Nämä eroavat verotusseurauksellisesti toisistaan.

Vidmanin (2011, s. 7) mukaan parhaimmillaan toteutettuna maatalan sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa. Yleensä tilan siirtoa aletaan suunnitella 3–5 vuotta ennen varsinaista kaupantekoa. Pitkällä suunnitteluajalla varmistetaan se, että kaikki oleelliset asiat ehditään ottaa huomioon. Suunnittelu on hyvin laaja kokonaisuus ja vaatii paljon päätöksentekoa. Usein tätä ei voida toteuttaa ilman ulkopuolisen ammattihenkilön apua.

Leppämäen (2019, s.7) mukaan jatkajalla ja luopujalla tulee olla suurin piirtein sama visio tulevaisuudesta, mihin suuntaan tilaa lähdetään kehittämään. Jatkaja jatkaa tilan kehittämistä siitä, mihin luopuja jäi. On tärkeää, että jatkaja hankkii riittävän osaamisen maatalouteen

sekä talousosaamisen. Nykyään kaikki asiat tulee suunnitella ja laskea tarkasti, joten on ehdottoman tärkeää, että talousasiat kiinnostavat jatkajaa maatalouden lisäksi. Talousasioiden tulee myös kiinnostaa jompaakumpaa osapuolta sukupolvenvaihdoksessa, ja on aina parempi, jos talousasiat kiinnostavat jatkajaa.

Kävimme Henriikka Jaatisen kanssa sukupolvenvaihdosasiaa läpi kotonamme 15.12.2022. Vaihtoehtoja on muutamia. Ensimmäiseksi aloitamme asioiden selvittämisen sillä, olemmeko Matiaksen kanssa oikeutettuja vielä aloitustukeen. Asiaa alkavat selvittämään talouspuolen henkilöt. Sen jälkeen selkeytyy vielä enemmän, miten kannattaa toimia.

Vaihtoehto yksi on aloitustuen saaminen, joka tarkoittaa sitä, että sukupolvenvaihdos tulisi tehdä vuoden 2023 aikana. Maatila tulisi silloin meidän molempien nimiin ja kaikki jaettaisiin puoliksi. Koko tilakokonaisuus tulisi meille, myös talo. Isälläni olisi asumisoikeus taloon koko loppuelämäksi. Maatilan työt tehdään yhdessä.

Vaihtoehto kaksi on tehdä sukupolvenvaihdos ilman aloitustukea. Omistus tulisi minun nimeeni ja selvitettäisiin, onko minun mahdollista hakea nuoren viljelijän tukea. Maatilan työt tehdään yhdessä.

Vaihtoehto kolme olisi yhteinen omistus. Tässä kohtaa emme saisi mitään erikoistukia vaan pelkät normaalit tuet. Maatilan työt tehdään yhdessä.

Vaihtoehto neljä on se, ettei sukupolvenvaihdosta tehdä. Jos emme saa mitään tukia, voimme aloittaa sillä, että vuokraamme kaikki maat isältäni ja me saisimme hakea tuet viljellyyn. Maatilan työt tehdään yhdessä.

5.3 Sukupolvenvaihdoksen toteutus

Sukupolvenvaihdoksen toteutukseen vaikuttaa moni asia. Ensimmäisenä vaikuttaa se, olemmeko oikeutettuja saamaan aloitustukea. Jos saamme aloitustuen, meidän tulee miettiä, tarkkaan kannattaako meidän hakea vai ei. Osaksi se riippuu summasta, mikä voidaan saada. Jos päädymme hakemaan aloitustukea, tulee meidän tehdä sukupolvenvaihdos tämän vuoden aikana eli hyvin nopealla aikataulla. Yksi mietinnän aihe on tietenkin taloudellinen osuus, koska meidän tulee ottaa lainaa sukupolvenvaihdosta varten ja edelleen on maksettavaa Pakkalan maatilan sukupolvenvaihdoksesta.

Jos emme ole oikeutettuja aloitustukeen, siirrymme toiseen suunnitelmaan. Eli aloitamme sillä, että vuokraamme pellot isältäni ja saamme haettu sen avulla meille tuet. Olisimme vuokralla vuoteen 2026 asti, jolloin isäni olisi oikeutettu jäämään eläkkeelle.

Vuonna 2026 tehtäisiin sukupolvenvaihdos Päivikön maatilalle ja tilakokonaisuus ostettaisiin yhteisesti eli omistus olisi myös siellä puoliksi. Tilakokonaisuuteen kuuluisivat maat, metsät, rakennukset ja kalusto sekä omakotitalo, jotka ostamme. Isälleni jää asumisoikeus omakotitaloon, jossa asua niin kauan, kuin pystyy.

5.4 Yhteenveto sukupolvenvaihdoksesta

Opinnäytetyöprosessi päättyy ennen kuin saamme varman tiedon kaikesta, kaikesta mitä tulee selvittää, ja saamme tehtyä päätöksen, mikä meille on paras vaihtoehto. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia vaihtoehtoja meillä on, ja saimme mielestäni hyviä vaihtoehtoja, miten tehdä sukupolvenvaihdos Päivikön maatilalla.

Vaihtoehtoja maatilalle löydettiin neljä kappaletta, ja kaikki ovat todella hyviä. Kun tarkastelen asiaa meidän kannaltamme ja pohdin, mikä olisi paras vaihtoehto, valitsisin aloitustuen ja sukupolvenvaihdoksen, jos olemme oikeutettuja tukeen tai vuokraamisen vuoteen 2026 asti. Pelkkä tuen saaminen ei riitä siihen, että voisimme aloittaa prosessin. Meidän tulee ottaa lainaa, että voimme suorittaa sukupolvenvaihdoksen, ja meidän tilanteessamme en näe asiaa mahdolliseksi ainakaan vielä. Lainan ottamiseen vaikuttaa todella monia asia, ja emme halua myöskään liian isoa velkataakkaa harteille. Suurin asia on maailman tilanne ja maatalouden kannattavuus. Kukaan ei osaa ennustaa, mihin suuntaan kaikki menee ja kuinka paljon uusi CAP-kausi vaikuttaa meidän tiloillamme.

Lyhyesti sanottuna tämä asia jää vielä kesken lopullisten päätösten suhteen. Hyviä vaihtoehtoja saimme ja itse ainakin hain tätä tämän työn avulla. Nyt on paljon helpompi jatkaa eteenpäin ja miettiä, miten teemme sukupolvenvaihdoksen Päivikön maatilalle.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön case-tapauksena käsiteltiin Pakkalan ja Päivikön maatilatoimintojen yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi sekä pohdittiin vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen Päivikön maatilalle. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka saamme yhdistettyä kaksi maatilaa 100 kilometrin välillä yhdeksi toimivaksi maatilakokonaisuudeksi.

Löysimme erilaisia keinoja siihen, miten saamme hoidettua kaikki työt sekä miten saamme johdettua maatiloja yhtenä maatilakokonaisuutena. Kahden viljatilan yhdistäminen on mielestäni paljon helpompaa verrattessa muihin vaihtoehtoihin. Hyvällä viljelykiertosuunnitelmalla saadaan työhuippuja laskettua ja hommat tehtyä keväällä sekä syksyllä. Urakointipalvelujen käyttämistä tullaan Jurvassa hyödyntämään tulevina vuosina. Kaluston vanhetessa uusia ei kannata hankkia pienelle tilalle, ja urakoinnin kautta pystymme mahdollisesti vähentämään työhuippuja ja vältämme näin uusien koneiden hankkimisen tilalle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten teemme sukupolvenvaihdoksen Päivikön maatilalle. Saimme hyviä vaihtoehtoja, miten sukupolvenvaihdos kannattaa suorittaa, ja tulevaisuutta ajatellen meille jää hyviä vaihtoehtoja, joita löysimme tämän työn avulla. Opinnäytetyö valmistuu ennen kuin lopulliset päätökset sukupolvenvaihdoksen tehdään.

Opinnäytetyön tavoitteet tuli saavutettua. Isoimmat päätökset ja toimintamallien käyttöön ottaminen kuuluu meille yrittäjille. Näen, että viemme toimintamalleja arkeemme ja saamme sitä kautta hoidettua kaikki työt sekä saamme aikaa perhe-elämälle, joka oli yksi työn tavoitteista.

Opinnäytetyössä käytetty SWOT-analyysi on hyödyllinen maataloille. Suosittelisin maatiloja tekemään, vaikka vuosittain tai edes joka toinen vuosi SWOT-analyysin. SWOT-analyysillä saa hyvin esille oman maatilatoiminnan heikkoudet ja vahvuudet, ja sen kautta voidaan alkaa maataloa kehittämään parempaan suuntaan. Uhat ja mahdollisuudet ovat myös tärkeässä roolissa, koska uhkien avulla voidaan miettiä, mihin suuntaan maatilaa kannattaa viedä. Mahdollisuuksien kautta voidaan löytää uusia keinoja, miten saadaan maatalo kannattamaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli innostavaa ja mielenkiintoista. Motivaatiota työn kirjoittamiseen löytyi, koska hain itse tällä opinnäytetyöllä ratkaisuja meidän maataloillemme sekä keinoja saavuttaa tavoitteet, jotka olemme asettaneet maatalousyrityksellemme. Vuosi on ollut

pitkä, kun olen aloittanut kirjoittamaan tätä opinnäytetyötä. Vuosi on kuitenkin ollut antoisa, sillä olen oppinut uusia asioita itsestä ja yrittämisestä sekä löytänyt uusia oivalluksia itselle ja koko perheen arkeen. Kokonaisuutena opinnäytetyön on tarjonnut paljon, vaikka on ottanutkin paljon. Näen meidän tulevaisuutemme valoisana ja yhtenä tilakokonaisuutena.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päivikön maatilán sukupolvenvaihdos jää vielä auki, kuinka toteutamme sen. Opinnäytetyö valmistuu ennen lopullisia päätöksiä. Sukupolvenvaihdoksen edellytykset tulevaisuutta ajatellen ovat hyvät. Saamme kaksi maatilaa yhdistettyä yhdeksi kokonaisuudeksi ja helpotamme asioiden hoitamista tämän avulla.

Kahden maatilán toiminnan yhdistäminen on töiden suhteen haasteellista, mutta ei mahdotonta. Yksi tekijä, joka tekee työn haasteelliseksi, on välimatka ja Matiaksen muut työt. Ylihärmässä tulemme ainakin jatkossa edelleen hoitamaan kaikki työt itse. Jurvassa urakointipalvelujen käyttäminen todennäköisesti kasvaa. Urakointipalvelujen kautta saamme helpotusta omaan työhuippuun ja konekantaan ei tarvitse uusia Jurvassa. Minä ja Matias näemme, että urakointipalvelujen käyttäminen on yksi helpotus Jurvan maatilalle ja uudistamispaive konekantaan sinne ei kasva. Paperitöiden suhteen kaikki muuttuu helpommaksi ja Tea ottaa vastuun paperitöistä. Saadaan kirjanpito helpommaksi ja viljelyn suunnittelu siirtyy kokonaan Tealle, mikä helpottaa muiden taakkaa.

Tulevina vuosina tulee ensinnäkin selvittää urakointipalveluita. Esimerkiksi keväälle voisi selvittää, löytyykö Jurvasta joku, joka voisi suorittaa kylvötyöt. Kesälle tulisi löytää kasvinsuojeluruiskuttaja, koska isäni kasvinsuojeluruisku alkaa olemaan vanha ja uutta emme hanki Jurvaan. Syksyille on puimuriurakoitsija jo löytynyt, ja häntä käytetään jatkossakin. Jurvassa viljankuivaukseen tulisi tehdä parannuksia, että saataisiin paremmin vilja kuivattua. Tarkoituksena olisi ottaa lisälämpöä keskuslämmityskattilasta kuivaajaan.

Tulevaisuutta ajatellen seuraavina vuosina emme ole tekemässä isoja hankintoja. Varmasti tulee erilaisia kunnostustöitä Jurvassa ja Ylihärmässä. Mahdollisesti otetaan uusia kasvilajikkeita viljelyyn mukaan ja mietitään monivuotisia lajikkeita, jotka tulisi viljelyyn Jurvaan. Autotalli täytyy korjata Ylihärmässä, ja tarkoitus olisi tehdä autotalli sen kokoiseksi, että traktori mahtuisi talliin aina välillä. Maatalouteen ostettaisiin pakettiauto, jolla ajettaisiin vain maatalouden ajoja. Kirjanpitäjämme on jo kauan ehdottanut asiaa ja auton hankinta on edessä nyt lähiaikoina. Tean työllistyminen tulee lähivuosina ajankohtaiseksi, tarkkaa aikaa en osaa sanoa. Aika näyttää minne haen tai pääsen, toivottavasti pian valmistumisen jälkeen.

Kun ajattelen tulevaisuutta, uskon että viiden vuoden päästä moni asia on muuttunut. Sukupolvenvaihdos Päivikön maatilalla on tullut ajankohtaiseksi ja se on todennäköisesti

suoritettu. Maatilan työt sujuvat silloin sujuvasti molemmilla maatiloilla ja olemme löytäneet oikeanlaisen tasopainon kaikkiin töihin. Konekanta tulee viiden vuoden sisällä päivittää ainakin Ylihärmän suunnalla. Matias on sitä mieltä, että ainakin toinen traktoria tullaan vaihtamaan jossain vaiheessa. Rakennuksia tulee edelleen korjata ja ylläpitää. Haaveena on rakentaa kolmas halli jossain vaiheessa ja ajattelen, että se tulee toteutumaan tämän viiden tai kymmenen vuoden sisällä.

LÄHTEET

- Google Maps. (i.a.). <https://www.google.fi/maps/dir/Alakoskenkuja+32,+Kurikka/Harjuntie+351,+62375+Kauhava/@62.8851959,21.7105446,9z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x4687e1c33040ebb9:0x1b16d988b5db8569!2m2!1d21.8824576!2d62.6390894!1m5!1m1!1s0x4687a352c75dc09b:0xb10f25c1cf57529d!2m2!1d22.6586244!2d63.0943654?hl=fi&authuser=0>
- Heikkilä, H., Lilja, E., Enroth, A., & Teräväinen, H. (2001). *Yrittämällä tuloksiin – Maaseutuyrityksen liiketoiminnan kehittämispöytäkirja*.
- Jaatinen, H. (asiantuntija, omistajanvaihdokset, LKV, ProAgria). (15.12.2022). *Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja arvio*. [asiantuntijahaastattelu].
- Karttunen, J. & Tuure V-M. (2008). Töiden organisointi maatalousyrittäjissä. *TTS tutkimuksen tiedote Luonnonvara-ala: maatalous*. https://www.tts.fi/files/1607/Toiden_organisointi_maatalousyrittajissa.pdf
- Kuisma, A. & Kallio, J. (2009). *Yrittäminen maatilalla*. Opetushallitus.
- Lampinen, S. & Kuja-Lipasti, O. (2019). *Sukupolvenvaihdos maatilalla*. Proagria Etelä-Pohjanmaa. https://www.proagria.fi/uploads/spv_opas_2022-06-13-160318_ncsy.pdf
- Leppämäki, P. (2019). *Kokemuksia maatalon sukupolvenvaihdoksesta*. [AMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/186297/Lepp%c3%a4m%c3%a4ki_Paavo.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Luonnonvarakeskus (Luke). (i.a). *Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä muuttujina, ELY-keskus, Tuotantosuunta ja Vuosi*. https://statdb.luke.fi/PxWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/03_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_tuotantos_ELY.px/table/tableViewLayout1/?loadedQueryId=b878619d-270f-4a36-897f-618fdbf7822b&timeType=from&timeValue=2010
- Rinne, M. (2022). Yrittäjän haastattelu.

Ryhänen, M. & Närvä, M. (2021). *Maitotilanyrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. raportteja ja selvityksiä 161). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495069/B161.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (2018). *Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena*. Tempest. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/Ryh%c3%a4nen%26Sipil%c3%a4inen_2018_OPPI-KIRJA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Säästöpankki. (i.a.). *Mitä sukupolvenvaihdoksessa tulee muistaa?*. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/asiakaspalvelu/vinkit/yritysjyys/sukupolvenvaihdos>

Vidman, J. (2011). *Maatilan sukupolvenvaihdos*. [AMK-opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu]. <https://core.ac.uk/download/pdf/38039929.pdf>

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Infoviestintä.

