

Maatilayrityksen johtaminen 2030 tiekartta

toimittaneet:

Csaba Jansik, Susanna Lahnamäki-Kivelä, Juho Valtiala



AgriHubi – Maatilayritysten osaamisverkosto

Sisällys

Saatesanat.....	2
1. Maatila- ja puutarhayritysten liiketoimintaosaamisen tiekartta.....	3
1.1. Tausta.....	3
1.2. Yritysjohdaminen – koulutuksesta vahva pohja yrittäjyyteen.....	7
1.2.1 Seitsemän liikkeenjohdollista osa-aluetta koulutuksen sisältönä	7
1.2.2 Maatilan liikkeenjohdon koulutus ja käytännön vaatimukset	13
2. Tiekarttatyöskentely	15
2.1. Farm business management -webinaarit	15
2.2. Valmisteluryhmän työskentely	16
2.3. Yritystalouden teemat ja työstetyt aiheet	17
3. Päivittäisen johtaminen	17
3.1. Tunnistetut tarpeet ja tavoitteet	17
3.2. Toimenpiteet ja toteuttajat, päivittäinen johtaminen.....	19
4. Strategisen johtamisen osa-alue.....	20
4.1. Tunnistetut tarpeet ja tavoitteet	20
4.2. Toimenpiteet ja toteuttajat	22
5. Datalla johtamisen osa-alue	23
5.1. Tunnistetut tarpeet ja tavoitteet	23
5.2. Toimenpiteet ja toteuttajat	24
6. Päivittäisen ja strategisen johtamisen nivoutuminen yhteen	25
7. Visio.....	25
8. Lähteet	26

Kirjoittajat:

Luvut 1., 1.1, 2.- 12.

Lahnamäki-Kivelä Susanna, Jansik Csaba

Luku 1.2.

Juho Valtiala

Saatesanat

Maatilayritysten liikkeenjohto-osaamisen tiekartan laatiminen oli yksi ensimmäisiä tehtäviä, joita AgriHubi – maatilayritysten osaamisverkoston tehtävänantoon kuului. Tammikuussa 2021 järjestettiin kaksi farm business management -webinaaria, joihin osallistui liki 300 henkilöä ja heiltä saatiin työpajoissa noin 800 kommenttia maatilayritysten liikkeenjohdon eri osa-alueisiin liittyen. Nämä tulokset koottiin yhteen ja esiteltiin 17.3.2021 pidetyssä tulosstudiossa. Työ tiekartan laatimisen parissa jatkui edelleen keväällä 2021, kun AgriHubin koordinaatioryhmä kokosi eri tuotantosuuntia, maantieteellisiä alueita ja sidosryhmiä yhteen kokoavan työryhmän valmistelemaan käytännön toimenpiteitä kertyneen tilannekuvan pohjalta.

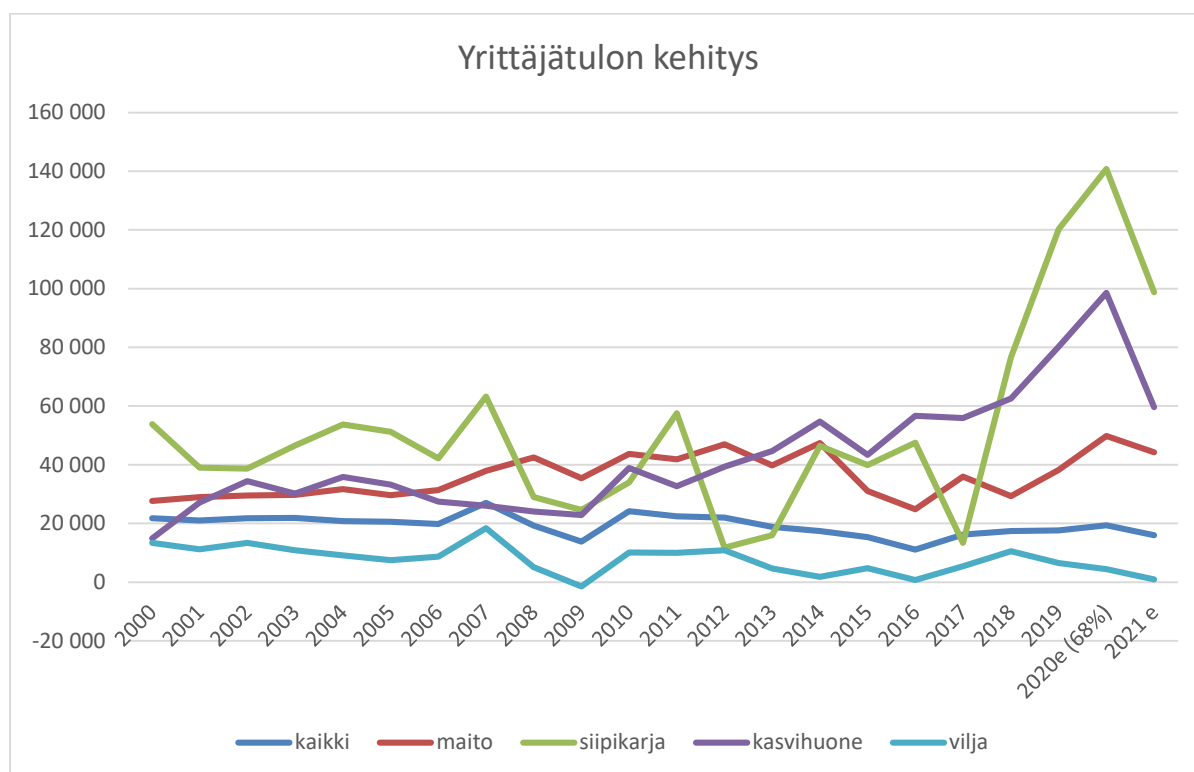
Tämä tiekartta -julkaisu alkaa vuoden 2021 lähtöhetken kuvaamisesta ja etenee yritystalouden johtamisen osa-alueisiin. Niiden jälkeen kuvataan tiekarttatyön prosessi ja työryhmän työskentely. Viimeisessä osassa kuvataan tiekarttaan tunnistetut kolme asiakokonaisuutta ja niihin liittyvät toimenpiteet aikatauluineen. Tiekartassa on myös ehdotukset toimenpiteiden päävastuullisille toteuttajille ja rahoituskanaville siltä osin, kuin niitä oli tunnistettavissa.

Kiitämme työryhmän jäseniä ajasta, ajatuksista ja panoksesta tiekartan valmisteluun. Heidän avullaan olemme saaneet koottua konkreettisia toimenpiteitä, joilla edistetään yritystalouden osaamista suomalaisessa maatalouskentässä nykyistä laajemmin. Heidän lisäksi tiekarttaan ovat antaneet arvokkaan panoksensa suomalaisen maatalouskoulutuksen toimijat sekä AgriHubin ohjausryhmän (2021 – 2022) jäsenet.

1. Maatila- ja puutarhayritysten liiketoimintaosaamisen tiekartta

1.1. Tausta

Suomalaisen maatalouden kannattavuuskehitys on ollut pitkään laskusuunnassa, kun tarkastellaan elinkeinoa laajassa kuvassa. Vuonna 2019 selvitysmies Reijo Karhinen laati 'Uusi Alku' -raportin, jossa hän kuvasi monisyiset haasteet tilanteelle ja sen kehittymiselle. Selvitysmies Karhinen osallisti laajan joukon suomalaisen maatalouskentän toimijoita aina yrittäjistä kauppaan saakka, jotta hän sai muodostettua kokonaiskuvan miksi suomalaisen maatila- ja puutarhatalouden yrittäjätulo (kuva 1.) oli pudonnut 500 miljoonaa euroa vuoden 2002 tasosta (Karhinen, 2019).

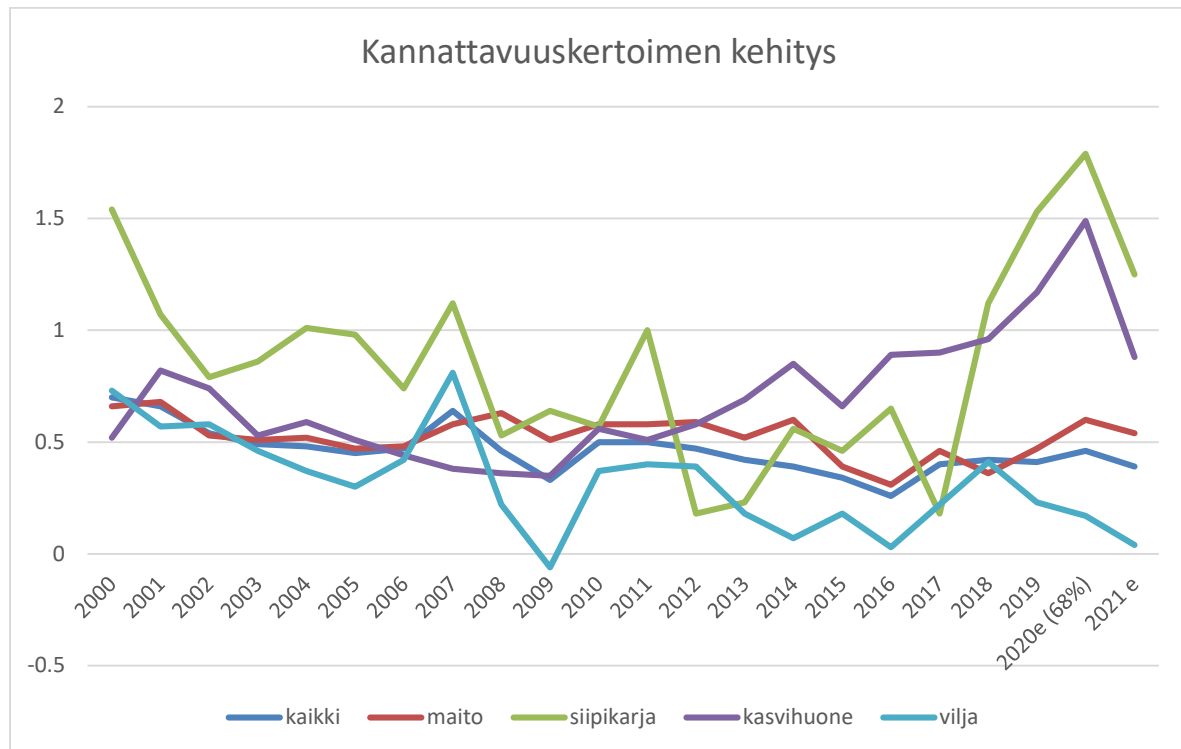


Kuva 1: Yrittäjätulon kehitys 2000 – 2021 ennuste (lähde: Taloustohtori: Maa- ja puutarhatalous)

Karhinen nostaa esiin rakenteelliset ongelmat, joihin on syytä puuttua, jotta kehityskuva saadaan käännettyä toisenlaiseksi. Yhtenä toimenpiteenä selvityksessä nostettiin esiin tulosjohtaminen osaksi maatalousyrittäjyyden perustaa. Tämän tiekartan avulla tuodaan esiin asiakokonaisuuksia ja toimenpiteitä, joiden avulla on mahdollista vahvistaa yritystalouden osaamista laajasti suomalaisessa maatila- ja puutarhataloudessa.

Yrittäjätulon lisäksi kehityksen mittarina voidaan käyttää kannattavuuskerrointa, joka huomioi yrittäjän palkkavaatimuksen osana tilan taloudellista tulosta. Kannattavuuskertoimen ollessa 1, yrityksen kokonaistuotto on riittävä kustannusten kattamiseen. Tämä tunnusluku auttaa myös vertailuissa tuotantosuintien, tilojen ja vuosien välillä (Taloustohtori). Kannattavuuskertoimen kehitys noudattaa yrittäjätulon kehitystä (kuva 2.). Vuoden 2021 aikana suomalaiset tilat kohtasivat lisähaasteita aiempien lisäksi: kuuma ja kuiva kesä vaikeutti kevätiljojen kasvua. COVID-19

pandemian myötä erilaiset komponenttitoimitusten vaikeudet heijastuivat laajasti kansainväliseen kauppaan, varaosien saatavuuteen ja hintojen nousuun. Lisäksi syksyllä 2021 maakaasun hinta nousi nopeasti vaikuttaen suoraan kemiallisten lannoitteiden hintoihin. Kun pohjalla oli entuudestaan ohut kassa, tuotantopanosmarkkinoilla tapahtuneet hintavaihtelut johtivat suomalaisen maatalouden kriisiytymiseen. Kuvassa 2. onkin nähtävissä kannattavuuskertoimen ennakoitu kehitys vuodelle 2021.



Kuva 2: Kannattavuuskertoimen kehitys 2000 - 2021e (lähde: Taloustohtori, maa- ja puutarhatalous)

Keskeisintä yrityksen toiminnalle on kannattavuus, mutta pelkästään se ei takaa menestymistä. Maksuvalmiuskriisi äkillisesti kohonneiden kustannusten takia voi koitua maatilayrityksen kohtaloksi, etenkin jos sitä ei voi millään keinoin paikata. Maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden yhteyttä kuvataankin yleensä talouden terveyskolmiona (Alhola ja Lauslahti 2002; Laitinen ja Laitinen 2014).

Suomalaisten kasvinviljely- ja kotieläintilojen kehitykseen on vaikuttanut ja yhä vaikuttaa useampi tekijä, jotka voidaan jakaa karkeasti (1) yrityksen sisäisiin ja (2) ulkopuolisiin toimintaympäristöstä ja markkinoilta tuleviin tekijöihin. Yrityksen sisäisesti kilpailukyvyn parantaminen, toiminnan tehostaminen, tuotantopanososten älykkäämmän ja täsmällisemmän käytön kautta tuottavuuden parantaminen, työn ja toimintojen parempi organisointi ovat muutamia esimerkkejä. Toimintaympäristössä tapahtuu hitaita ja nopeita muutoksia kuten markkinarakennekehitys, muutokset kulutustottumuksissa, hinnoissa tai kauppapolitiikassa. Yhteiskunnalliset odotukset kestävämpään tuotantoon siirtymisestä on yksi uusimmista kuten myös kohta kaksi vuotta maailmalla jyllännyt pandemia.

On yleismaailmallinen ilmiö se, että parempaan kilpailukykyyn pyrkiessään niin maatalousyrittäjät kuin elintarvikeyritykset tehostavat toimintaansa, tuottavuus on kasvanut lähes kaikkien maiden ja tuotantosuuntien tuotantoyksiköissä. Toimintansa kehittävät ja laajentavat maatilat vastaavat yhä isommista siivuista ja korvaavat luopuvien tilojen tuotoksia. Samalla tavalla elintarviketeollisuudessa

menestyvät yritykset kasvavat muiden kustannuksella. Lopputuloksena on tietyn toimialan, tuotantos suunnan tai markkinasegmentin keskittyminen.

Maataloustuotteiden markkinoilla tämä koetaan tilarakenteen kehityksenä ja keskitilakoon jatkuvana kasvuna. Elintarviketeollisuuden toimialoilla tämä markkinarakennekehitys koetaan jatkuvana keskittymisenä. Koko ruokaketjua tarkasteltuna on kuitenkin vähittäiskauppa se, joka on vahvimmin keskittynyt viimeisten 2–3 vuosikymmenen aikana. Epätasaisesti tapahtuneen rakennekehityksen myötä neuvotteluasemat ja voimasuhteet ovat kasvaneen kaupan eduksi ja eritoten alkutuottajien kustannuksella. Alkutuotanto on koko ruokaketjun ylivoimaisesti pirstoutunein osa, minkä vuoksi EU on päättänyt tarjota maatalousyrittäjille markkinavoiman keskittymismahdollisuuksia erikoistuuksin kuten tuottajaorganisaatioita perustamalla.

Suomen tilarakennekehitys on vauhdiltaan tai keskimääräiseltä tilakooltaan laahannut monia lähimaita kuten Viroa, Tanskaa, Saksaa tai Ruotsia selkeästi jäljessä. Tilarakennekehityksen tahti eroaa myös Suomen sisällä eri tuotantos uuntien välillä. Kotieläintilojen rakennekehitys on ollut varsin vauhdikas, esim. maitotilojen lukumäärä on puolittunut aina kymmenen vuoden aikana jo useamman vuosikymmenen ajan. Sika-, siipikarja- ja kananmunatiloja on Suomessa enää muutama sata. Sen sijaan peltokasveja viljellään yhä n. 30 tuhannella tilalla. Pirstoutunut markkinarakenne on vaivannut eniten peltokasvialaa, jossa maatalousyrittäjät toimivat itsenäisesti ja toistensa kanssa kilpaillen ilman suurempia yhteenliittymiä, keskittynyttä markkina-asemaa tai merkittävää yhteisesti omistettua jalostuskapasiteettia. Peltokasvialalla on toiminut iso, hajautunut ja varsin heterogeeninen viljelijäjoukko, josta löytyy tuhansia markkinoille ammattimaisesti ja täysiaikaisesti tuottavia tiloja, tukia maksimoivia tai perinteitä ja elämäntapaa kunnioittavia taikka varsinaisen palkkansa muualta saavia sivutoimiyrittäjiä. Jokaisen ryhmän tai tilan intressit, tuotanto- ja markkinaosaaminen, kiinnostus ja motivaatio vaihtelevat suuresti.

Pirstoutuneen markkinarakenteen ja heterogeenisen viljelijätaustan johdosta vilja-alaa jo pitkään (käytännössä lähes koko EU jäsenyyden) rasittanut krooninen ylituotanto. Suomessa on tuotettu joka vuosi 3,5–4 miljoonaa tonnia viljaa kotimaisen kysynnän ollessa 2,6–2,8 miljoonaa tonnia. Toki maasta on viety lopulta ylimääräiset erät pois, mutta Suomessa on jatkuvasti ollut kansainvälisessä vertailussa varsin korkeat viljavarastot, joilla on huomattava vaikutus hintoihin. Viime vuoden ennätysalhainen sato ja sen seurauksena muuttuneet hinnat ovat osoittaneet kuinka markkinat toimivat kotimaan kysynnän ja tarjonnan kannalta tasapainoisemmassa tilanteessa.

Suomen edulliset viljanhinnat ovat tietysti olleet kilpailukykytekijä Suomen kotieläinsektorille, joten toisen kilpailukyvyn paraneminen on vääjäämättä toisen kilpailukyvyn heikkenemistä. Tilanne ei ole suoraviivaista, sillä useat kotieläintilat tuottavat omaa viljaansa tai valmistavat rehuaan.

Toimintaympäristön ja markkinoiden muutokset ohjaavat tulevaisuuden tuotannon suuntia. Esimerkiksi muutaman vuoden aikana tuntuvasti laskenut sianlihan kotimainen kysyntä on vauhdittanut siipikarjanlihan kysyntää - ja tuotantoa. Sianlihan tarjontaketjussa viennin merkitys on vahvassa nousussa kotimaan markkinoihin nähden. Yksittäinen kauppapoliittinen päätös, Venäjän tuontikielto on vaikuttanut rajulla tavalla Suomen maitoketjuun ja koetellut sen sopeutumiskykyä. Sekä maito että lihaketjussa on huomattu kysynnän vahvaa nousua kasviproteiinituotteita kohtaan ja jalostavat yritykset ovat talon sisäisesti itse kehittäneet vaihtoehtoisia korvikkeita omille tuotteilleen.

Kasviproteiinituotteiden kysyntä avaa uusia väyliä myös alkutuottajille, sillä markkinoilla tarvittavien kasvien ja tuotteiden kirjo laajenee nopeasti. Puutarhapuolella erilaisten salaattien, yrttien ja maustekasvien sekä erikoisvihannesten valikoima on kasvanut räjähdysmäisesti. Peltokasvipuolella on odotettavissa reilusti lisääntyvä kysyntä palkokasveja kohtaan. Palko- ja öljykasvialan odotetaan 2040 mennessä kasvavan nykyisestä (vuoden 2021) 65 tuhannesta hehtaarista 200 tuhanteen hehtaariin. Herneen tuotantomäärät ovat neljän vuoden sisällä, 2017–2021 välillä kasvaneet viisinkertaiseksi. Toistaiseksi palkokasveista suurin osa käytetään rehuna ja vain murto-osasta valmistetaan suoraan elintarvikkeita. Herneestä noin neljäsosa päätyy suoraan ruokapöytään, mutta härkävavusta vain n. 1 % arvioidaan käytettävän suoraan elintarvikkeiden tuotantoon.

Kasviproteiinituotteiden potentiaali on valtava ja palkokasvien varaan voi rakentaa aivan uusia tarjontaketjuja. Palkokasvit ja muut erikoiskasvit kuten kumina, tattari, speltti, hamppu tai puhdaskaura ym. ovat katteiltaan yhä houkuttelevampia vaihtoehtoja tavalliselle viljalle. Peltokasviviljelijöille erikoiskasvit mahdollistavat monipuolisemman viljelyrakenteen ja pellonkäytön, entistä toimivammat viljelykiertoratkaisut sekä sää-, tuotanto- ja markkinariskien hajauttamisen. Ketterimmät maatalousyrittäjät pystyvät itse rakentamaan koko tarjontaketjun valitulle erikoiskasville peltotuotannosta, elintarvikkeiden valmistamiseen ja markkinointiin – jopa vientiin saakka.

Uusia tarjontaketjuja muodostaessa startup yritykset, maatalousyrittäjät, pk yritykset tai vahvat isot elintarvikeyritykset lähtevät samalta viivalta. Uusien tuotteiden kehittämisessä ja innovoinnissa tietysti taloudellisilla taustaresursseilla on oma merkitys, mutta nopeasti kasvavilla markkinoilla jokaisella tarjoutuu kasvuvaraa. Peltokasvi- ja puutarhasektorien tuotteille löytyy hyvin kysyntää kotimaan markkinoilla. Samat hyvät näkymät pätevät myös siipikarjanlihan tai vaikka kalatuotteiden markkinoilla.

Sekä kasvi- että eläinpohjaisten tuotteiden valmistajien täytyy kuitenkin nähdä vientimarkkinat yhä välttämättömämpänä vaihtoehtona kotimarkkinoille. Kasvava vienti oikeilla toimilla kuten jalostusastetta nostamalla voi synnyttää lisätuloa teollisuusyrityksille aivan alkutuottajille saakka. On olennaista, että kotieläintuottajat seuraavat tiiviisti oman tuotteensa kotimaisia ja maailmanmarkkinoita ja vaikuttavat esim. omistamiensa jalostavien yritysten strategiaan päätöksiin. Markkinoiden seuranta on yhtä tärkeä myös viljan ja muiden peltokasvien tuottajilla.

Maatalouden toimintaympäristöön vaikuttavat isot, globaalit kehityslinjat kuten digitalisaatio ja ilmastonmuutos. Ne muuttavat toimintatapoja, tuovat uusia osaamisvaatimuksia, mutta myös mahdollisuuksia. Digitalisaatio on tunnustettu merkittäväksi vaikuttajaksi suomalaiselle maataloudelle ja mm. älymaatalouden ratkaisut auttavat optimoimaan tuotantopanosten käytön sekä talouden, että ympäristön näkökulmista (PTT, 2019). Digitalisaation vaikutuksia on laajemmin kuvattu Älymaatalouden tiekartassa (AgriHubi, 2022). Ilmastonmuutokseen sopeutuminen tuo mukanaan vaatimuksia sopeutua sen haittoihin kuten sään ääri-ilmiöihin varautumisen. Peltoviljelyssä on varauduttava mm. rikkakasvien tulokaslajeihin, satovaihteluihin, talvehtimisen haasteisiin ja mm. kastelun tarpeen lisääntymiseen monien muiden haasteiden ohella. Samaan aikaan kuitenkin ilmastonmuutos tuo mahdollisuuksia: kasvukauden piteneminen antaa mahdollisuuksia lajikevalikoimaan ja pohjoisempien viljelyalueiden kasvilajivalikoiman laajentuminen viljelyolosuhteiden muuttuessa (Peltonen-Sainio et al., 2017). Isot kehityskuvat vaikuttavat myös politiikkaan ja sen toteuttamiseen. Euroopan unionissa sekä ilmastonmuutos että digitalisaatio ovat vahvasti esillä ja osana erilaisia strategioita, jotka ohjaavat toimintaa unionin alueella.

Pelloilta pöytään (Farm to Fork) -strategia on komission Green Deal -tavoitteen ytimessä kohti hiilineutraalia mannerta vuoteen 2050 mennessä. Pelloilta pöytään -strategia on osa Euroopan vihreän kehityksen ohjelmaa. Pelloilta pöytään -strategialla tavoitellaan EU:n elintarvikejärjestelmän kestävyttä (European commission). Strategiassa esitetään kaikille alkutuotannon yrittäjille, myös maatalo- ja puutarhayrittäjille, vaatimus hyödyntää uusimpia ratkaisuja tuotannon kehittämisessä ilmasto- ja ympäristöystävälliseksi. Pelloilta pöytään -strategiassa painotetaan tutkimuksen ja innovaatioiden olevan merkittävässä roolissa ruokajärjestelmän kehittämisessä kohti kestävämpää muotoa. Riippumattoman neuvonnan tulee olla yrittäjien apuna kestävyysmuutoksen tekemisessä.

1.2. Yritysjohdaminen – koulutuksesta vahva pohja yrittäjyyteen

Vaikka koulutus ei automaattisesti johda taloudelliseen menestykseen, on näiden kahden välillä selvä yhteys. Viljelijän kouluttautuneisuus on yhteydessä tilan kannattavuuteen (Euroopan komissio, 2021) ja toisaalta kykyyn sopeutua muutoksiin (Ondersteijn ym., 2003). Liikkeenjohtamisaaminen ei ainoastaan paranna mahdollisuuksia maatalayrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä vaan myös menestykseen muiden palveluksissa. Liikkeenjohtamisen koulutuksessa ei siis ole kyse vähäisestä asiasta. Maatalan liikkeenjohto on aiheena kuitenkin valtavan laaja, eikä sen tiivistäminen kattavaksi kokonaisuudeksi ole aivan yksinkertaista.

Maatalayrittäjän tulisi tuntea liikkeenjohdollisia osa-alueita hyvinkin laajasti. Erityisen tärkeää se on sellaisille yrittäjille, joille maatalous on ensisijainen tai ainoa tulonlähde. Maatalouden toimintaympäristöä voidaan pitää erityisen haastavana ja monimutkaisena, mikä vaatii johtamiselta paljon. Keskittyminen maatalan käytännön töihin ei riitä, vaan yrittäjän tulee tuntea yrityksen osa-alueet ja hahmottaa liikkeenjohdon kokonaisuus voidakseen johtaa yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii laajaa tietopohjaa sekä ajatteluun liittyviä taitoja, kuten analyyttisyyttä, joiden oppimisessa koulutuksen merkitys kasvaa.

Tässä osiossa tarkastellaan maatalan liikkeenjohtoa koulutuksen näkökulmasta. Luvut 1.2 ja 1.3 esittävät yhden tavan hahmottaa maatalan liikkeenjohdon kokonaisuus ja tarjoaa käytännöllisiä näkökulmia eri osa-alueisiin. Rakenne on kaksiosainen. Ensin tarkastellaan seitsemää liikkeenjohdollista osa-aluetta (1.2), joita voidaan hyödyntää liikkeenjohdon opetuksen runkona. Kunkin osa-aluetta osalta annetaan suosituksia siitä, mitä toisen asteen opiskelijan tulisi osata tai tietää siihen liittyen. Tämän jälkeen tarkastellaan koulutuksen kehittämistä yleisemmällä tasolla käytännöllisemmästä näkökulmasta (1.3). Tarkastelun runkona käytettiin kirjallisuuskatsausta (Valtiala, 2021), jossa on käyty läpi maatalan liikkeenjohtoon sekä maatalan liikkeenjohdon koulutukseen liittyvää tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus sisältää tieteellisen lähdemateriaalin kokonaisuudessaan, ja tässä raportissa viitataan enimmäkseen lähteisiin, joita ei mainita katsauksessa.

1.2.1 Seitsemän liikkeenjohdollista osa-aluetta koulutuksen sisältönä

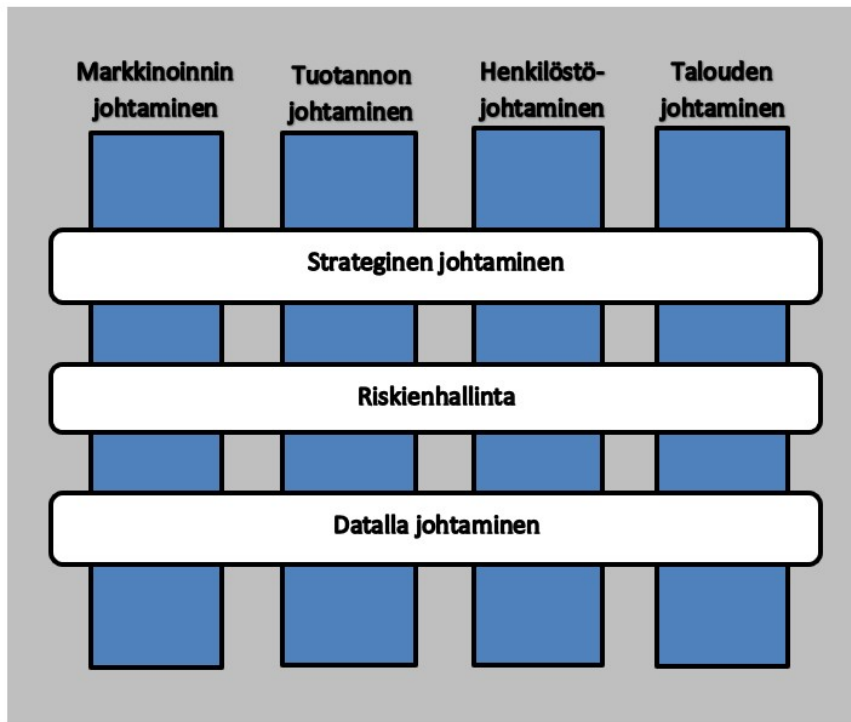
Ruokatuotantoon liittyy monia erityispiirteitä, jotka tekevät siitä erityisen moneen muuhun tuotannonalaan ja toimitusketjuun liittyen. Yrityksen sekä johtamisen keskeiset toiminnot ovat kuitenkin samat maataloilla sekä laajemmin maatalous- ja ruokatuotantoon liittyvissä yrityksissä (agribusiness), joten yleiset liikkeenjohdon periaatteet pätevät myös näiden yritysten johtamisessa.

Maatilanliikkeenjohdosta on saatavilla useita oppikirjoja, joista suurin osa on englanninkielisiä. Tosin myös suomenkielinen oppikirja on saatavilla (Ryhänen & Sipiläinen, 2018). Vaikka maatilanliikkeenjohdon oppikirjat käsittelevät monia maatilayrittämiseen liittyviä erityispiirteitä ja tarjoavat esimerkkejä maataloudesta, niin liiketaloudelliselta sisällöltään ne eivät juurikaan eroa yleisen liikkeenjohdon oppikirjoista.

Yksinomaan tuotantoon keskittyvää yritysjohtamista ei voida pitää kestäväenä (Sipiläinen & Ryhänen, 2018), joten luonteva tapa hahmottaa liikkeenjohdon kokonaisuutta on tarkastella tuotannon lisäksi muitakin yrityksen toimintoja. Perinteisesti yrityksen keskeisinä toimintoina on pidetty markkinointia, taloutta, tuotantoa sekä henkilöstöä. Barnard ym. (2021) jäsentävät oppikirjansa yrityksen toimintojen mukaan ja samalla osoittavat, että jokainen toiminto vaatii maatilayrityksen johtajalta huolellista paneutumista. Työtehoseuran kyselytutkimuksen (Lätti & Tuure, 2019) tulosten mukaan tuotantoa lukuun ottamatta kaikki muut toiminnot vaativat kehittämistä tiloilla, mikä viittaa puutteisiin eri toimintojen tuntemisessa.

Neljän perustoiminnon lisäksi tarkastellaan kolmea johtamisaluetta, joilla on suuri merkitys käytännön liikkeenjohdossa ja jotka toisaalta on tutkimuksissa havaittu maatilayrityksen menestyksen kannalta merkittäviksi. Nämä osa-alueet ovat strateginen johtaminen, riskienhallinta sekä datalla johtaminen. On tärkeää huomata, ettei tämä luokittelu liikkeenjohdon kokonaisuudesta ole ainoa mahdollinen eikä tyhjentävä tapa jäsentää liikkeenjohtoa. Lisäksi voidaan keskustella siitä, tulisiko eri osa-alueille antaa erilaisia painotuksia vai pitää kaikkia yhtä tärkeitä. Luokittelun tarkoitus on kuitenkin tarjota työväline liikkeenjohdon kokonaisuuden hahmottamiseen ja toisaalta liikkeenjohdon koulutuksen jäsentämiseen.

Oheisessa kuviossa kaikki edellä mainitut johtamisalueet esitetään matriisina, jossa strateginen johtaminen, riskienhallinta sekä datalla johtaminen ovat yrityksen perustoimintoja läpileikkaavia johtamisalueita. Tätä voidaan perustella sillä, että niin strategista johtamista, riskienhallintaa kuin datalla johtamistakin voidaan tarkastella yksittäisen perustoiminnon osana ja toisaalta perustoimintoja toisiinsa sitovina tekijöinä. Yrityksen strategia esimerkiksi määrittää sekä markkinoinnin että tuotannon osalta tehtäviä ratkaisuja, ja tuotannosta syntyvää dataa käytetään niin henkilöstön kuin talouden johtamisessa, jotka puolestaan synnyttävät dataa tuotannon ja markkinoinnin johtamisen tueksi ja niin edelleen. Oleellisinta on kuitenkin hahmottaa eri osa-alueiden muodostama kokonaisuus.



Kuva 3: Liikkeenjohdon seitsemän osa-aluetta

1.2.1.1 Markkinaosaamisen ja markkinoinnin johtaminen

Markkinointi saatetaan ymmärtää kapeasti vain esimerkiksi mainontana tai tuotekehityksenä. Tiloilla tehdään päätöksiä siitä mitä tuotetaan, miten tuotetta jalostetaan ja missä tuote lopulta myydään. Monilla tiloilla, kuten maitotiloilla, liikkumatilaa näiden päätösten suhteen on käytännössä hyvin vähän, kun taas toisilla tiloilla päätöksiä tehdään vuosittain. Kysynnän tunteminen on oleellinen osa markkinoinnin johtamista, ja toisaalta siihen kuuluu hintojen seuraaminen.

Maataloustuotteiden markkinoiden toiminnasta ja hintavaihteluista on tehty paljon teknistä analyysia, mutta markkinoiden toimintaa ja hintojen määräytymistä on oppikirjoissa selitetty hyvinkin yleistajuisesti. Opiskelijoiden tulisi ymmärtää peruseriaatteet markkinoiden toiminnasta. Tämä antaa valmiuksia seurata markkinoiden toimintaa, ja tätä tietoa tulisi hyödyntää päätöksenteon tukena. Ylitarjonta jostain tuotteesta tai kasvava kysyntä toisesta tulisi osata huomioida tuotantopäätöksissä. Toisaalta hintavaihtelut voivat muodostaa hintariskejä, joilta on helpompi suojautua etupainotteisesti.

Markkinointia on toisaalta tutkittu luokittelemalla tilojen markkinointistrategioita ja selittämällä niiden valintaa tilojen ominaisuuksilla. Tähän liittyen myös suoramyynnin kannattavuutta on tutkittu paljon. Tutkimuksissa havaitaan usein, että vaikka tietyt strategiat ovat tietyntyyppisillä tiloilla yleisempiä ja ehkä kannattavampiakin, ei yleisiä johtopäätöksiä tietyn strategian sopivuudesta tilalle voida vetää. Näin ollen opiskelijoiden tulisi tuntea olemassa olevia vaihtoehtoja ja kyetä arvioimaan niiden soveltuvuutta omalle tilalle.

1.2.1.2 Tuotannon johtaminen

Tuotanto-osaaminen mainitaan usein maatalousyrittäjien vahvuutena. Käytännössä on kuitenkin erotettava tuotannon johtaminen ja käytännön tekeminen toisistaan. Johtamiseen liittyy tuotannon

suunnittelua ja seurantaan, joihin liittyy tärkeitä peruseriaatteita. Maatalouden tuotantotaloudesta on olemassa valtavasti tutkimusta ja oppimateriaalia, mutta jo muutaman peruskäsitteen ja -periaatteen tuntemisesta voi olla suuresti hyötyä. Esimerkkinä mainittakoon rajatuoton ja rajakustannuksen yhtäsuuruus, jonka mukaan optimaalinen tuotos riippuu tuote- ja panoshintojen lisäksi tuotantopanosten lisäyksestä saatavan sadonlisän tai eläintuotoksen kasvun suuruudesta.

Tuottavuus ja tehokkuus ovat tärkeitä käsitteitä ja mittareita tuotantotalouden alalta. Näitä johtajan tulisi aktiivisesti seurata ja verrata paitsi tilan aiempiin vuosiin myös muihin tiloihin. Opiskelijoiden tulisi osata määrittää tuottavuus- ja tehokkuuslukuja sekä tunnistaa kehittämiskohteita tilan tuotannossa. Tuottavuutta ja sitä kautta myös taloudellista tulosta voidaan parantaa resurssien paremmalla kohdentamisella. Resurssien optimaalista kohdentamista onkin tutkittu paljon. Monissa oppikirjoissa käydään läpi lineaarisen ohjelmoinnin perusteet tilatason tuotannonsuunnitteluun liittyen. Käytännön kannalta tarkkaa numeerista ratkaisua tärkeämpää on ymmärtää tuotannon suunnittelun merkitys talouden näkökulmasta.

Resurssien kohdentamiseen liittyvä keskeinen tutkimus- ja sovelluskohde on täsmäviljely. Vaikka täsmäviljelyn periaate on sinällään vanha, nykyinen teknologia on tehnyt periaatteen hyödyntämisestä huomattavasti helpompaa ja tehokkaampaa. Täsmäviljely perustuu datan hyödyntämiseen, joten se liittyy läheisesti myös datalla johtamiseen. Menetelmän tehokas soveltaminen vaatii ohjelmistoja ja laitteistoja, joihin opiskelijoita tulisi perehdyttää. Tutkimusten mukaan täsmäviljely on monessa tapauksessa parantanut tilan tulosta.

Toisaalta myös lean-ajattelulla pyritään resurssitehokkuuteen. Siinä tavoitellaan häiriötöntä ja jatkuvaa tuotantoa toimintaa kokonaisvaltaisesti tehostamalla, ja lean-ajattelun soveltamisesta maatalouteen on tehty myös suomeksi saatavilla oleva kirja. Käytännössä lean-toiminta tarkoittaa muun muassa viiveiden poistamista, hävikin vähentämistä ja ohjeistuksien selventämistä, ettei aikaa ja muita resursseja kuluisi esimerkiksi työvälineiden etsimiseen tai kiireestä johtuvien virheiden korjaamiseen. Lean-ajattelun sisällyttäminen opintokokonaisuuteen onkin suositeltavaa, koska se auttaa kehittämään ja tehostamaan toimintaa jatkuvasti.

1.2.1.3 Talouden johtaminen

Talouden johtamiseen kuuluu lakisäätteisiä veloitteita, kuten kirjanpito, mutta käytännössä näiden tulisi olla vain osa laajempaa talouden suunnittelun ja seurannan kokonaisuutta. Vaikka lakisäätteiset velvollisuudet täytyy käydä liikkeenjohdon koulutuksessa huolellisesti läpi, tulisi talouden johtamisen kokonaisuutta painottaa. Talouden johtamisella pyritään säilyttämään yrityksen kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus, mutta yritystoiminnan jatkuvuus pitkällä aikavälillä riippuu kannattavuudesta.

Vaikka talouden johtamisen välineiden, kuten erilaisten budjettien ja laskelmien, yhteyttä taloudelliseen tulokseen onkin tutkittu, ei huomattavaa yhteyttä eri välineiden ja taloudellisen menestyksen välillä näyttäisi löytyvän. Tätä voidaan pitää odotettavana tuloksena. Yksittäisen menetelmän tai välineen vaikutusta on luonnollisesti vaikea mitata erillään muusta toiminnasta, mutta suoraa yhteyttä ei välttämättä edes ole. Käytännön kannalta onkin oleellista ymmärtää, ettei esimerkiksi laskelmien laatiminen hyödytä, jos niistä saatavaa tietoa ei hyödynnetä päätöksenteossa.

Näin ollen opiskelijoille tulisi opettaa esimerkiksi katetuotto- ja maksuvalmiuslaskelmien sekä tilinpäätösanalyysin tekemisen lisäksi niistä saatavan tiedon viemistä käytäntöön.

Tilan velkamääriä on tutkittu paljon useistakin näkökulmista. Tutkimukset suhtautuvat kuitenkin neutraalisti kysymykseen optimaalisesta velkamäärästä, mikä korostaa liikkeenjohtotaidon merkitystä. Tilakoon kasvaessa rahoituksen merkitys korostuu, ja tämän tulisi näkyä myös alan koulutuksessa. Opiskelijoiden tulisi ymmärtää velkaan liittyviä eri näkökohtia ja toisaalta oppia suunnittelemaan taloutta siten, ettei rahoituksen tarve tulisi yllättäen eikä liika velka romahduttaisi tilan taloutta. Suunnitelmallinen vieraan pääoman käyttö on tärkeä liikkeenjohdollinen kysymys. Laina mahdollistaa kannattavuutta parantavia investointeja ja maksuvalmiuden turvaamisen lyhyellä aikavälillä, mutta toisaalta velka merkitsee kasvavia kustannuksia ja riskiä. Tilan johtajan tulisikin osata tarkastella velkamäärää myös riskienhallinnan näkökulmasta. Esimerkiksi, miten lainanlyhennyksistä ja korkokustannuksista aiotaan selvitä huonona vuotena? Toisaalta investointilaskelmien laatiminen ja niiden kriittinen tarkastelu tulisi hallita. Yhdessä maatilatalouden asiantuntijoiden kanssa laadittavat herkkyyksianalyysit ovat jo toimivien yrittäjien työkaluja varautua toimintaympäristön muutoksiin.

1.2.1.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen ajattelisi äkkiseltään koskevan vain pientä osaa tiloista. Maatiloista huomattava osa on perheyriytyksiä tai liikekumppanuuksia, jolloin varsinainen päivittäisjohtaminen ei suoranaisesti kuulu monenkaan tilan toimintoihin. Tilakoko kuitenkin kasvaa, minkä vuoksi myös palkattujen työntekijöiden määrä lisääntyy tulevaisuudessa. Toisaalta monilla tiloilla, kuten puutarhatiloilla, on aina työskennellyt kausityövoimaa, jopa hyvinkin runsaasti ja eri kansallisuuksia edustaen. Lisäksi lähes kaikki tilat käyttävät lomittajia tai muuta satunnaista apu työvoimaa ainakin jonkin verran vuosittain. Tutkimustulokset eroavat toisistaan sen suhteen, parantaako jotkin tietyt henkilöstöjohtamisen käytänteet tilan tulosta. Selvää kuitenkin on, etteivät hyvin organisoitu työ ja motivoitunut henkilöstö ainakaan heikennä tilan menestymismahdollisuuksia.

Oppikirjat käsittelevät niin henkilöstöön liittyviä lakisäätteisiä velvoitteita kuin yleisiä henkilöstöön liittyviä aiheita, kuten rekrytointia. Vaikka keskeinen lainsäädäntö ja alan työehtosopimus tuleekin tuntee, liikkeenjohdon näkökulmasta henkilöstöhallinto ei rajoitu niihin. Esimerkiksi työvoiman tarpeen määrittäminen, työn tuottavuuden seuranta sekä tuotantoprosessien suunnittelu henkilöstön näkökulmasta lukeutuvat liikkeenjohdollisesti tärkeisiin tehtäviin. Tuotannon johtamisen yhteydessä mainittu lean-ajattelu tarjoaa hyödyllisen näkökulman myös henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden osallistamiseen tilan toiminnan kehittämisessä.

On myös huomattava, että henkilöstö ei rajoitu palkattuihin työntekijöihin. Yrityksen tärkein henkilöstöresurssi on maatilayrittäjä, joka usein myös johtaa tilaa ja tekee suuren osan tilan käytännön töistä. Tästä syystä yrittäjän tulee ymmärtää itsestään huolehtimisen ja toisaalta itsensä kehittämisen merkitys tilan jatkuvuuden ja tuloksen kannalta. Yrittäjän ominaisuuksien yhteyttä tilan menestykseen onkin tutkittu eri näkökulmista. Tutkimuksissa on muun muassa selvitetty, mitä kognitiivisia ominaisuuksia tai taitoja menestyvät yrittäjät omaavat. Nämä yleishyödylliset taidot tunnetaan useimmiten pehmeinä taitoina. Koulutuksen tulisikin tähdätä liikkeenjohtoon liittyvien tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi yleishyödyllisten taitojen, kuten luovuuden ja analyttisyyden, kehittämiseen.

1.2.1.5 Strateginen johtaminen

Ryhänen ja Sipiläinen (2018) tarjoavat perusteellisen ohjeistuksen strategiseen johtamiseen maatalousyriyksissä. Sen mukaan strategisessa johtamisessa on pääpiirteissään kyse siitä, että huolelliseen analyysiin perustuva strategia luo raamit kaikelle toiminnalle. Strategista johtamista maataloilla on tutkittu muun muassa luokittelemalla johtajia heidän näkemystensä ja valintojensa perusteella. Tutkimuskirjallisuus ei kuitenkaan auta määrittämään oikeaa strategiaa tai osoita yhteyttä tietyn strategian ja taloudellisen menestyksen välillä. Tärkeää on johtajan eteenpäin katsova ajattelutapa. Tästä syystä liikkeenjohdon koulutuksessa tulisi opettaa muun muassa sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, skenaarioiden luomista ja toimintaympäristön analyysia.

Tutkimuskirjallisuus tarjoaa myös työvälineitä strategiseen johtamiseen. Balanced Scorecard -menetelmää on käytetty paljon strategisen johtamisen välineenä strategiaa käytäntöön vietäessä, ja sen käyttöä on suositeltu myös maataloille (esim. Ryhänen & Närvä, 2021). Menetelmässä strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta. Strategia pilkotaan konkreettisiksi tavoitteiksi, joille laaditaan mittaristo. Mittariston laatiminen tilalle voisi tarjota käytännönläheisen oppimistehtävän, joka tuo konkretiaa strategiseen suunnitteluun. Lisäksi se auttaa hahmottamaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti.

1.2.1.6 Riskienhallinta

Riskienhallinta kuuluu olennaisesti maatalon liikkeenjohtoon. Riskienhallintaa tulisi painottaa maatalouden liikkeenjohdon koulutuksessa nykyistä enemmän, ei ainoastaan siksi että sillä turvataan tilan toimintaedellytyksiä, vaan myös siksi että toimintaympäristö on muuttunut aiempaa heikommin ennustettavaksi. Ilmastonmuutos on jo nyt kasvattanut tuotantoriskiä, ja samoin panoshinnat voivat markkinoilla kohota äkistikin. Aihe on laaja opetettavaksi, mutta opiskelijoiden tulisi oppia vähintäänkin eri riskityyppien tunnistaminen sekä hallintakeinoja niihin. Ennakoimisen taitoa sekä suunnitelmallisuutta voidaan pitää vähintään yhtä tärkeinä, joskin niiden opettaminen on vaikeampaa. Ennakointia tukevaa materiaalia on saatavilla varsin runsaasti, kunhan ne vain tunnetaan.

Tutkimus riskienhallinnosta on moninaista. Yksittäisiä teemoja, kuten velan määrää ja tuotannon hajauttamista, on tutkittu paljon. Toisaalta vakuutuksista on tehty paljonkin tutkimusta, mutta Suomessa vakuutuksia eri maatalouden riskeihin on hyvin rajallisesti tarjolla esimerkiksi Yhdysvaltoihin ja joihinkin EU-maihin verrattuna. Ero suurten ja pienten tilojen välillä näyttäisi toistuvan riskienhallintaan liittyvien tutkimusten tuloksissa. Suurilla tiloilla altistutaan suuremmille riskeille, ja niillä myös riskienhallintaan kiinnitetään enemmän huomioita. Pienet tilat taas voivat toimia joustavammin esimerkiksi yksityistalouden menoja sopeuttamalla tai tuotantoa hajauttamalla. Opiskelijoille ja riskienhallintaosaamisen vahvistamista tarvitseville yrittäjille tulisikin opettaa riskienhallinnan suunnittelua, jossa tunnistetaan oman tilan kannalta merkittävät riskit ja määritetään niille strategian ja tilan resurssien kanssa linjassa olevat hallintakeinot.

1.2.1.7 Datalla johtaminen

Tässä katsauksessa käytetään hieman suurpiirteisesti termiä datalla johtaminen kuvaamaan paitsi data-analytiikkaan perustuvaa päätöksentekoa myös yleistä datan hallintaa, johon kuuluu datan suunnitelmallinen kerääminen ja säilyttäminen. Datalla johtamisen hyödyn ymmärtäminen voidaan nähdä keskeisenä kehittämiskohteenä maatalan liikkeenjohdon koulutuksessa. Tietoon perustuva päätöksenteko luo vakaamman pohjan tilan toiminnalle ja kasvattaa menestymisen todennäköisyyksiä tottumukseen perustuvien päätösten sijaan.

Datalla johtaminen liittyy myös laajempaan teknologiseen viitekehykseen. Tiloille on tarjolla lukuisia ohjelmistoja tuotannon suunnitteluun ja taloushallintoon, jotka tuottavat tietoa päätöksenteon tueksi. Toisaalta kyse on pitkälle viedystä automatiikasta. Jo nyt esimerkiksi lypsyrobotit keräävät ja analysoivat dataa automaattisesti, mutta älymaatalouden kehittyminen tuonee aivan uudenlaista teknologiaa tiloille. Teknologinen kehitys mahdollistaa näin tuotannon automatisointia, jolloin johtamisen painopiste ja toisaalta tiedon tarve siirtyvät toisaalle.

Taloushallinnon ja tuotannon suunnittelun ohjelmistoja voidaan pitää tärkeinä liikkeenjohdon työvälineinä, vaikka kaikki tilat eivät laajaa ohjelmistopakettia tarvitsekaan. Ohjelmistot tuottavat hyötyä muun muassa siinä, että ne ohjaavat systemaattiseen liiketoimintatiedon keräämiseen, hyödyntämiseen ja tallentamiseen. Automaattinen raportointi tuottaa nopeasti tietoa päätöksenteon tueksi. Koulutuksen tulisikin sisältää perusteet jonkin ohjelmiston käytöstä, mutta opiskelijoille tulisi myös opettaa erilaisten raporttien ja niihin liittyvien tunnuslukujen tulkintaa. Raporttien ja tunnuslukujen tulkintaosaamisen vahvistaminen on tärkeää myös jatkuvan oppimisen koulutuksissa, jotta jo toimivat yrittäjät voivat vahvistaa omaa osaamistaan ja löytää tiloilleen myös mahdollisia uusia työkaluja yrityksen johtamiseen.

Toisaalta oman tilan toimintaa tulisi osata analysoida suhteessa toisiin tiloihin. Tutkimuksissa on havaittu, että benchmarkkausta tehneet tilat tekivät myös parempaa tulosta. Käytännössä esimerkiksi neuvontaorganisaatiot sekä Luonnonvarakeskuksen Taloustohtori-palvelu tarjoavat tietoa vertailun tueksi, ja opiskelijoiden tulisi tietää yleisimmät tiedonhankintakanavat. Opiskelijoiden tulisi ylipäätään osata arvioida kriittisesti oman tilan toimintaa suhteessa vastaaviin tiloihin numeerisen tiedon pohjalta ja käyttää arvioinnista saatavaa tietoa päätöksenteon tukena.

1.2.2 Maatalan liikkeenjohdon koulutus ja käytännön vaatimukset

Vaikka edellä esitellyt seitsemän osa-aluetta tarjoavat kattavan kuvan maatalan liikkeenjohdosta, ei liikkeenjohdon kokonaisuuden hahmottaminen ole siitä huolimatta yksinkertaista. Yleisen liiketalouden opiskelijoita tarkastelleet tutkimukset havaitsivat, että opiskelijat hahmottivat puutteellisesti yrityksen eri toimintojen muodostaman kokonaisuuden. Balanced Scorecard -menetelmä on eri yhteyksissä ehdotettu työvälineeksi kokonaisuuden hahmottamiseen yritystoiminnassa.

Käytettiinpä jotain tiettyä menetelmää tai ei, eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä ja kokonaisuuden hahmottamista tulisi painottaa. Jos kokonaisuutta ja eri osa-alueiden merkitystä ei ymmärretä, saatetaan käytännössä ajautua keskittymään kapea-alaisesti vain yksittäisiin toimintoihin tai tehdä kokonaisuuden kannalta ristiriitaisia päätöksiä. Useimmiten kapea-alainen keskittyminen tarkoittaa tuotantoon ja käytännön töihin keskittymistä, jolloin unohdetaan esimerkiksi tuotantopäätöksiin

liittyvien riskien arviointi ja markkinoiden seuraaminen. Voitto hyvästä sadosta jää alhaiseksi, jos sato joudutaan myymään huonolla hinnalla.

Kokonaisuuden kannalta ristiriitaisia päätöksiä voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa kannattavuusongelmiin vastataan ottamalla lisää velkaa investointeihin ja maksuvalmiuden turvaamiseen. Jos heikko kannattavuus johtuu enemmän rakenteellisista syistä kuin yksittäisestä huonosta vuodesta, niin lisävelka todennäköisesti vain syventää ongelmia. Maatilan johtajan tulisikin osata laatia kokonaissuunnitelma, jossa kaikki toiminnan osa-alueet on huomioitu. Vähintäänkin tällaista suunnitelmaa tulisi osata lukea ja arvioida kriittisesti, jos esimerkiksi neuvoja laatii sellaisen johtajalle.

Jos hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu liikkeenjohdollisen kokonaisuuden tuntemus, niin myös pehmeitä taitoja tarvitaan. Yhdysvaltalaiset maatalousopettajat pitivät pehmeitä taitoja erittäin tärkeinä, joskaan kaikkia taitoja ei nähty yhtä arvokkaina (Free, 2017). Mahdollisten taitojen kirjo on laaja sisältäen osaamista aina viestinnästä ammattietikkaan. Hyvin laaditut oppimistehtävät voivat tosin opettaa taitoja tiedollisen sisällön ohessa. Esimerkiksi liiketoiminnan eri osa-alueiden suunnittelu ilman tiukkoja raameja pakottaa opiskelijaa kehittämään analyttisuutta.

On selvää, että koulutuksen tulisi tarjota riittävä kosketuspinta käytäntöön. Mulder (2012) puhuu osaamisperustaiseen oppimiseen perustuvan koulutuksen puolesta. Vaikka menetelmä onkin ammatillisen koulutuksen ytimessä (Laukia, 2018), niin maatilan liikkeenjohdon osalta käytännön harjaantumista on haastavampi toteuttaa. Liiketoiminnan suunnittelua voidaan kuitenkin simuloida ja päätöksentekoa harjoitella todellisten yritys esimerkkien ja lukujen avulla. Tässä yhteistyö neuvonnan kanssa voisi avata mahdollisuuksia. Liikkeenjohdon näkökulmaa painottavat tilavierailut voisivat myös auttaa kehittämään johtamisosaamista. Tämä tosin vaatisi yrittäjiltä halukkuutta avata tilan liiketoimintaa pelkkää tuotantorakennusten ja -välineiden esittelyä syvemmin.

Käytännön haasteeksi voi liikkeenjohdon koulutuksessa muodostua se, että maatilan liikkeenjohto muodostaa tutkinnosta vain osan, mutta liikkeenjohdon kokonaisuus on huomattavan laaja. Tutkimuskirjallisuudessa käsiteltiin myös maatilayrittäjien elinikäistä oppimista, mutta siihen kannustaminen ja sen sisällyttäminen koulutukseen on haastavaa. Teemaa voidaan kuitenkin pitää erityisen merkittävänä ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin nuorten yleinen tietopohja sekä ajattelun ja opiskelun taidot vasta kehittyvät, eikä motivaatio välttämättä riitä liikkeenjohdon opiskeluun. Nuorten heikon opiskelumotivaation on havaittu olevan monisyinen ongelma (De Lay & Swan, 2014), minkä vuoksi liikkeenjohdon osaamista ei kannata rakentaa vain nuorena suoritettavan ammattitutkinnon varaan. Toisaalta aikuisopiskelijat voivat olla hyvinkin innokkaita ja oppimistulokset merkittäviä (Joerger, 2003). Vaikka tutkinnon tulisi pyrkiä tarjoamaan perustiedot ja taidot liikkeenjohdosta, niin oppimisen tulisi jatkua ylemmillä koulutusasteilla tai itsenäisesti tutkinnon suorittamisen jälkeen. Koulutuksen tulisikin haastaa riittävästi ja tarjota valmiudet opintojen ja oppimisen jatkamiseen.

Toinen syy liittyy maatalouden toimintaympäristön muutokseen. Koska muutos vaatii jatkuvaa sopeutumista, myös oppimisen tulee olla jatkuvaa. Lukuisia esimerkkejä toimintaympäristön muutoksesta voidaan keksiä. Teknologian kehittyminen muuttaa vääjäämättä käytännön töitä maataloilla, ja vaihtoehtoiset viljelymenetelmät, kuten vertikaaliviljely ja solumaatalous, saattavat haastaa peltoviljelyn ainoana varteenotettavana ruoantuotannon muotona. Toisaalta tähän asti melko vakaana pysynyt maatalouspolitiikka voi muuttua pakottaen nykyisiä tuotantorakenteita

muuttumaan. Samaan aikaan maataloutta leimaa hyvin heikko kannattavuus, ja keskimääräinen tilakoko kasvaa rakennemuutoksen myötä.

Toimialan heikko kannattavuus itsessään toimii pakottavana perusteena kasvattaa johtajien liiketoimintaosaamista. Toisaalta tilojen kasvu lisää muun muassa ulkopuolisen työvoiman tarvetta, hallinnollista työtä sekä tarvetta käyttää enemmän aikaa suunnitteluun ja riskienhallintaan käytännön töiden sijaan. Nykyisellään maatilayrittäjä sekä johtaa tilaa että tekee käytännön työt osittain tai kokonaan. Suurella tilalla kaksoisroolin ylläpitäminen voi kuitenkin muuttua erittäin haasteelliseksi. Liiketoimintaosaamista tulee kehittää, mikäli yrittäjä haluaa toimia ennemmin johtajana kuin työntekijänä.

<https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/osaamisperustaisuus-on-luonut-uuden-oppimiskulttuurin/#87798f99>

2. Tiekarttatyöskentely

Edellä luodun tilannekuvan ja kirjallisuuskatsauksen tuottaman johdannon jälkeen kuvataan varsinainen tiekarttatyöskentely ja sen tulokset, joissa vuoden 2021 lähtökohdista tunnistettiin oleellisia toimenpiteitä aina vuoteen 2030 saakka.

Tiekartan työstämisessä hyödynnettiin laajasti suomalaisen maatalouskentän toimijoita. Varsinaiseen tiekarttatyön valmisteluun koottiin ryhmä maatalouden parissa työskenteleviä henkilöitä, sekä maatalousyrittäjiä että sidosryhmien edustajia. Heillä oli oman asiantuntemuksensa lisäksi käytettävissään vuoden 2021 alussa järjestettyjen webinaarien kootut tuotokset. Luonnoksen valmistumisen jälkeen asiantuntijanäkemyistä tiekartan sisällöistä saatiin vakuutuslaitoksen edustajalta. Marraskuussa 2021 AgriHubin ohjausryhmä käsitteli työpajassaan luonnosta ja tämän jälkeen vielä suomalaiset maatalousalan kouluttajat toivat osaamisen kehittämisen näkökulmia luonnoksen viimeistelyyn. Yhteenveto on kirjoitettu Luonnonvarakeskuksen tutkijoiden toimesta.

2.1. Farm business management -webinaarit

Valmisteluryhmän työn pohjana käytettiin tammikuussa 2021 järjestettyjä Farm business management -webinaarien tuloksia. Webinaareissa oli liki 300 osallistujaa erilaisista taustoista. Kommentteja, ajatuksia sekä ideoita kertyi 800 kappaletta. Näistä tiivistettiin Luonnonvarakeskuksessa tulosdokumentti, joka esiteltiin Tulosstudiossa maaliskuussa 2021.

Webinaarien tulokset tiivistettiin kolmeen yläotsikkoon:

- I. Moderni johtajuus maatilayrityksissä
- II. Maatilayritysten ja tutkimuksen tiivis yhteistyö
- III. Edelläkävijyys koulutuksessa, neuvonnassa ja palveluissa

Näiden alle tuli vielä lisäteesit, jotka tiivistävät avoimia kommentteja.

- I. Moderni johtajuus maatilayrityksissä
 - i. Maatilayrityksen kokonaisstrategian ja ennakkoinnin osaaminen tulevaisuuden menestystekijöinä.

- ii. Osaamisen, henkilöstön ja verkostojen johtamisen merkitykset kasvavat tilan johtamisessa.
- iii. Benchmarking ja vertailu ovat avaimia oman tilan kehittämiseen.
- II. Maatilayritysten ja tutkimuksen tiivis yhteistyö
 - i. Maatilayritykset tiiviimmin osaksi tutkimusverkostoa.
 - ii. Tutkitun tiedon saavutettavuutta ja käytettävyyttä tulee parantaa.
- III. Edelläkävijyys koulutuksessa, neuvonnassa ja palveluissa
 - i. Neuvojen ja asiantuntijoiden edelläkävijyys varmistetaan elinikäisellä oppimisella.
 - ii. Asennemuutos suomalaisessa maatalouskentässä on välttämättömyys yrittäjätulon nousulle.
 - iii. Yrittäjän ja yrityksen elinkaaren tulee olla lähtökohta koulutukselle.

Edelliset tulokset tiivistävät laajan joukon näkemyksiä ja ajatuksia suomalaisen maatalous- ja puutarhatalouden kehittämiseksi. Samat asiat nousivat myös tiekartan valmisteluihin liittyvissä keskusteluissa useaan kertaan esille eri henkilöiden toimesta.

2.2. Valmisteluryhmän työskentely

Keväällä 2021 tiekartan valmistelun alkaessa koottiin monipuolinen asiantuntijaryhmä keskustelemaan yhdessä ja tuomaan eri näkökulmia esiin. Ryhmään saatiin eri tuotantosuuntien edustajia, sekä yrittäjiä että edunvalvoja, neuvoja ja kouluttajia eri koulutusasteita. Lisäksi ryhmässä oli hyvin eri-ikäisiä, työuran eri vaiheissa olleita henkilöitä ja maantieteellisesti eri puolilta Suomea.

Hanna Hamina, toiminnanjohtaja, Siipikarjaliitto
Juha Kantoniemi, puheenjohtaja, Maitoyrittäjät ry
Ari Berg, toiminnanjohtaja, Sikayrittäjät ry
Petri Koivisto, yritystalouden neuvoja, ProAgria Oulu
Juha Sarviluoma, kasvinviljelijä, MTK Maaseutunuorten edustaja (Wikli Group Oy)
Päivi Mäkinen, kouluttaja, Suomen Yrittäjäopisto
Kati Partanen, yritystalouden lehtori, Savonia (MTK johtokunnan jäsen)
Timo Sipiläinen, professori, HY/MMTDK.

Csaba Jansik, erikoistutkija, Luonnonvarakeskus
Susanna Lahnamäki-Kivelä, tutkija, AgriHubin koordinaattori 1.6.2021 lähtien, Luonnonvarakeskus

Työryhmä työskenteli Padlet-alustan avulla kevään 2021 aikana. Ryhmä tapasi kolme kertaa kevään 2021 aikana Teams-kokouksissa. Mikäli osallistuja oli estynyt johonkin tapaamiseen, hänen kanssaan käytiin vielä erillinen keskustelu, jotta eri näkemyksiä saatiin mahdollisimman hyvin sisällytettyä tiekartan luonnokseen. Yhteisissä Teams-keskusteluissa käytiin läpi erilaisia näkökohtia ja toimenpiteiden sijoittumista aikajanelle. Jokaisella työryhmän jäsenellä oli mahdollisuus tuoda sisältöjä Padlet -alustalle, kommentoida sinne kirjoitettuja asioita, yhdistellä niitä toisiinsa ja vaikuttaa asiakokonaisuuksien muodostumiseen.

Tiekarttaan perehtyessä on hyvä huomata eri asioiden vaikuttavan sekä päivittäiseen että pidemmän aikavälin strategiseen toimintaan yrityksissä. Tiekartan tavoite on tunnistaa niitä asioita, joihin on kiinnitettävä huomiota maatala- ja puutarhayrityskokonaisuuden johtamisessa.

2.3. Yritystalouden teemat ja työstetyt aiheet

Valmisteluryhmän nostoista nousi esiin kolme eri kokonaisuutta, jotka päätettiin käsitellä omilla aikajanoillaan.

- 1) Liikkeenjohto-osaaminen, joka kattaa yrityksen operatiiviseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat.
 - Esim. käytännön läheinen talouskoulutus, kirjanpito-osaaminen, tuotantotaloustarkastelu, HR-osaaminen.
- 2) Strateginen ajattelu, joka kattaa pitkän aikavälin suunnittelun ja sen osaamisen vahvistamisen.
 - Esim. toimintaympäristön analysointi osaksi tilan johtamista strategista suunnittelua.
 - Esim. ymmärrettävä markkinan toimintaa (mm. kysynnän ja tarjonnan lait, globaalien markkinoiden vaikutus)
- 3) Tiedolla johtaminen, joka nostaa esiin yrityksissä kertyvän ja muualta saatavan datan hyödyntämisen yrityksen johtamisessa. Tässä on myös liittymäpinta Älymaatalouden tiekarttaan.
 - Esim. Digivalmiuksen vahvistaminen
 - Esim. Oman tilan datan hyödyntäminen suunnittelussa ja johtamisessa

Yhteinen aihekokonaisuus kaikille aikajanoille on osaamisen kehittäminen. Jokaisen teeman osalta tunnistettiin tarve vahvistaa nykyistä osaamis pohjaa, jotta muutos kohti kokonaisuudessaan kannattavaa suomalaista maatala- ja puutarhayritysten kenttää on mahdollinen. Osaamis pohjan vahvistaminen koskettaa kaikkia alan toimijoita, sillä on oleellisen tärkeää myös tuotannon sisällä erikoistuneiden kouluttajien, neuvojen, tutkijoiden, hallinnon toimijoiden, tuotantopano toimittajien ja jalostavan teollisuuden asiantuntijoiden ymmärtää päivittäin tehtävien asioiden vaikutusta tilan talouteen ja toimintaan. Tästä syystä jokaiselle aikajanelle kirjattiin täydennyskoulutus perustoiminnaksi.

Aihekokonaisuudet käsitellään seuraavassa omina lukuinaan esittelemällä tiekarttatyön aikana valmistellut aikajana-kuvat (kuvat 4 – 6). Kuvien alalaidassa kulkeva aikajana kertoo mihin kohtaan kukin asia on esitetty sijoittuvaksi. Aikajanojen kuvaamisen aluksi avataan lähtötilanteessa tunnistetut asiat, joihin on kiinnitettävä huomiota Suomen maatala- ja puutarhatalouden taloustilanteen parantamiseksi. Näihin liittyen kuvataan toimenpiteet. Kunkin aihekokonaisuuden tavoitteet ovat kuvissa 4 – 6 esitetty oikeassa laidassa.

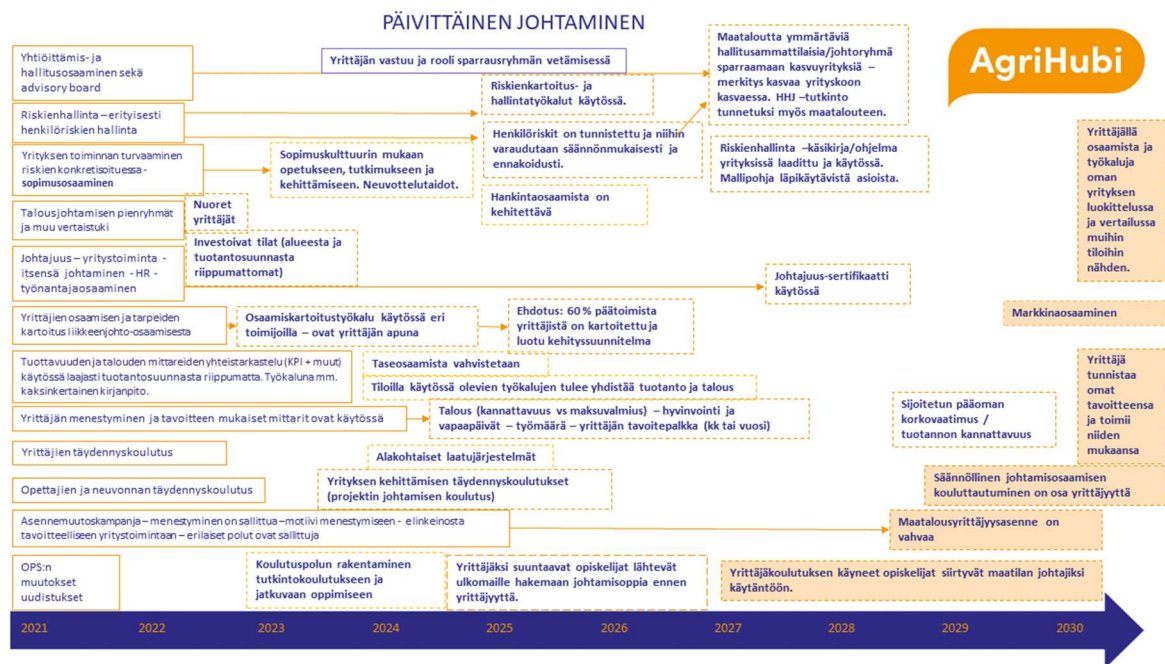
3. Päivittäisen johtaminen

3.1. Tunnistetut tarpeet ja tavoitteet

Tavoitteiksi päivittäisen johtamisen (kuva 3) kehittämiseksi ovat nousseet vahva maatalous-yrityttäjäyhteisö, säännöllinen johtamiskoulutautuminen, yrittäjänä toimiminen itse asetettujen

tavoitteiden mukaisesti, vahva markkinaosaaminen sekä olemassa olevat työkalut mahdollistavat toimintaa kehittävän vertailun toisiin yrityksiin nähden.

Työryhmän alkukeskusteluissa todettiin tarvittavan suomalaisen maatalouden asennemuutoskampanjaa: menestymisen tulee olla sallittua ja tavoiteltavaa. Tämän perusteena ovat liiketoiminnalliset perusteet, ruoan alkutuotanto on yritystoimintaa, jonka tulee tavoitella positiivista taloudellista tulosta. Samalla on huomattava maatalo- ja puutarhayrittäjyyden olevan monipuolista ja polkuja yrittäjän kokemaan menestykseen olevan useita erilaisia.



Kuva 4. Päivittäisen johtamisen kehityskuva

Laajojen, yritystoiminnan parantamisen tavoitteisiin vastaamiseksi tunnistettiin kehittämiskohtia, ja samalla mahdollisuuksia liiketoimintaosaamisen vahvistamiselle. Tunnistettu vahvuus on hyvä tuotanto-osaaminen paitsi yrittäjien, myös neuvonantajien parissa. Sen pohjalta on hyvä rakentaa aiempaa vahvempaa tuotantotaloudellista osaamista. Jatkossa on yhä tärkeämpää yhdistää tuotannon ja talouden tunnusluvut sekä näiden avulla tehdä päätöksiä. Kehittyvä teknologia

Täydennyskoulutus ja elinikäinen oppiminen nähtiin tärkeäksi kehittämiskohdaksi. Käytännön haasteena maatalousyrittäjyydessä on tunnistettu ajallinen katkos tutkintokoulutuksen ja yrittäjänä toimimisen välillä. Jos siirtymä maatalo- tai puutarhayrittäjäksi valmistumisen jälkeen on kasvanut pitkäksi, ovat opitut asiat osin ehtineet unohtua. Jatkossa tarvitaan yrittäjän ja yrityksen elinkaaren eri muutoskohtiin liittyviä koulutuksia. Täydennyskoulutusta tarvitaan myös opettajille, joiden tehtävänä on antaa valmiuksia maatalotalouden ja puutarhatalouden tulevaisuuden ammattilaisille tulevaisuuden toimintaympäristöön. Lisäksi neuvonantajilla tulee olla osaamista ja näkemystä auttaa yrittäjiä maatalo- tai puutarhayritysten monitasoisten haasteiden parissa yritysten toiminnan turvaamiseksi. Maatalo- ja puutarhayrittäjät kohtaavat päivittäisessä toiminnassaan ristiriitaisia viestejä esimerkiksi maatalouden ympäristö- ja ilmastovaikutuksista sekä kuluttajakäyttäytymisestä. Niiden lomassa heidän tulee toimia yrittäjinä.

Useinkaan ne yrittäjät, jotka eniten hyötyisivät talousjohtamisen koulutuksesta, eivät näihin osallistu. Matalan kynnyksen työvälineiden, kuten neuvojan kanssa tehtävän osaamiskartoituksen avulla voidaan yrittäjiä auttaa tunnistamaan oman osaamisen kehityskohtia. Osaamiskartoituksia oli vuoden 2021 aikana valmisteilla hankkeissa ja neuvontaorganisaatioissa käytössä. Nämä tulee saada laajasti käyttöön jatkossa. Osaamiskartoitusten yhteydessä on tärkeää käydä läpi mahdollisia puutteita yhdessä neuvojan ja kouluttajan kanssa, joka osaa avata osaamisen kasvattamisen merkityksen tilan talouden näkökulmasta.

Yrittäjän oman osaamisen tavoitteellisen kehittämisen lisäksi yrityksen muiden osapuolien osaamisen tarkastelu ja henkilöstöjohtamisen osaaminen ovat nousevassa roolissa maataloudessa. Tilakoon kasvaessa perheen ulkopuolisen työvoiman tarve kasvaa. Tilakohtaisesti on pohdittava, miten lisääntyvä työvoiman tarve ratkaistaan: palkataanko työntekijöitä vai otetaanko yrittäjinä toimivia henkilöitä tarpeen mukaan esim. navettatöihin vai kenties ulkoistetaan esimerkiksi peltotöitä urakoitsijoille. Näiden vaihtoehtojen pohtiminen edellyttää niiden kustannusvaikutusten arvioinnin lisäksi myös työnohjausosaamista sekä työnantajaosaamista. Usein maataloille palkataan ulkomaalaislähtöistä työvoimaa, jolloin myös kieli- ja kulttuurierojen huomioiminen tulee osaksi yrittäjän arkea. Puutarhatuotannon puolella vuosikymmeniä jatkuneen runsaan kausityöntekijöiden määrän myötä osaamista on kertynyt ja kokemuksia myös ulkomaisen työvoiman kanssa toimimisesta on saatavilla alkutuotannon parista. Tämän osaamisen jakaminen olisi arvokasta myös maatilatalousyrittäjille.

Alkutuotannon parissa on mahdollisuus menestyä ja sen tulee olla tavoiteltavaa. Menestymisen mittarit yrittäjän tulee asettaa itse, jotta ne ovat hänen motivoivia ja yritystoimintaa kehittäviä. Jotta yritystoimintaa voidaan kehittää kokonaisuutena, tulee mittareilla olla kytkös tilan talouteen. Mittareiden valinnassa ja kynnysarvojen valinnassa neuvonnan rooli on merkittävä. Päivittäisessä johtamisessa käytettävien mittareiden on tuettava yrityksessä asetettuja pidemmän aikavälin tavoitteita. Taloudellisten tunnuslukujen ymmärtäminen ja niiden antaman tiedon vieminen osaksi päivittäistä ja pitkän aikavälin johtamista ovat merkittäviä tekijöitä terveellä pohjalla olevalle yritystoiminnalle. Tuotantoon liittyvien tunnuslukujen lisäksi mittareihin voi sisältyä yrittäjän omaan hyvinvointiin ja elämälle asetettuihin tavoitteisiin liittyviä mittareita, esim. riittävä vapaa-ajan määrä.

Tilan talouden tarkastelussa on ymmärrettävä kokonaisuuden ja kokonaiskustannusten muodostuminen. Kustannukset on purettava muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Erityisesti kiinteiden kustannusten suuruus tilatasolla ja niiden vaikutus yritystoiminnan kannattavuuteen saattavat jäädä pintapuoliseen tarkasteluun. Erilaiset työvälineet, kuten laskentaohjelmistot auttavat määrittämään maatalo- ja puutarhayrityksen kiinteiden kustannusten tasoa. Lisäksi TTS-Kone -ohjelma auttaa arvioimaan tilan konekalustoon sitoutuneen pääoman, sitoutuneen pääoman korkovaatimuksen sekä siihen liittyvät kunnossapito-, vakuutus- ja ylläpitokustannukset.

3.2. Toimenpiteet ja toteuttajat, päivittäinen johtaminen

Tunnistetut toimenpiteet päivittäisen johtamisen kehittämiseen liittyen on listattu Taulukkoon 1. Toimenpiteille on tehty myös ehdotukset vastuutahoista partnereineen sekä mahdollisine rahoituskanavineen.

Koulutuspolku tutkinnosta kohti jatkuva oppimista ja jatkuvan oppimisen erilaisten koulutustuotteiden valmistuminen on avainasemassa osaamisen vahvistamisessa. Koulutustoimintaa on paljon ja hyvin erilaista vastaamaan yrittäjien eri tarpeisiin. Tutkintokoulutus tarjoaa pohjan, jonka päälle yrittäjän, neuvojen ja kouluttajien on hyvä rakentaa lisää osaamista erilaisten, mm. tutkinnonosien ja hankkeiden tarjoamien koulutusten avulla. Osa koulutuksesta on tutkintorahoituksen piirissä, osa erilaisten hankkeiden rahoittamaa. Opettajien osaamisen ylläpitämiseen on myös omia rahoituskanavia.

Taulukko 1: Päivittäisen johtamisen toimenpiteet

Toimenpide kotimaassa	Vastuutaho	Partnerit	Rahoitus
Koulutuspolku tutkinnoista jatkuvaan oppimiseen	Oppilaitokset	OPH, OKM, neuvonta	OPH, ESR, EMR
Opettajien täydennyskoulutus	Oppilaitokset	Tutkimus, neuvonta, OPH, OKM, MMM	OPH, OKM, oppilaitosten budjettirahoitus
Neuvojen täydennyskoulutus	Neuvontaorganisaatiot	Tutkimus, koulutus	EMR, ESR, säätiöt
Tuotannon ja talouden mittareiden yhdistäminen	Tutkimus/ohjelmistokehittäjät	Ohjelmistokehittäjät, neuvonta, koulutus, jalostava teollisuus, MMM	TKI-rahoitus ohjelmistokehitykseen, Makera, muu tutkimusrahoitus
Kustannusrakenteen tunteminen	Tutkimus	Neuvonta, koulutus, jalostava teollisuus, ohjelmistokehittäjät	Makera, EMR
Osaamiskartoitustyökalu	Neuvonta	Koulutus, tutkimus	EMR, ESR, Makera
Sopimus- ja neuvotteluosaaminen	Koulutus	Neuvonta	OPH, EMR
Riskienkartoitus- ja hallintatyökalu/-käsikirja	Neuvonta	Vakuutus- ja rahoitustoimi, tutkimus, koulutus,	EMR, Makera, elinkeinon rahoitus

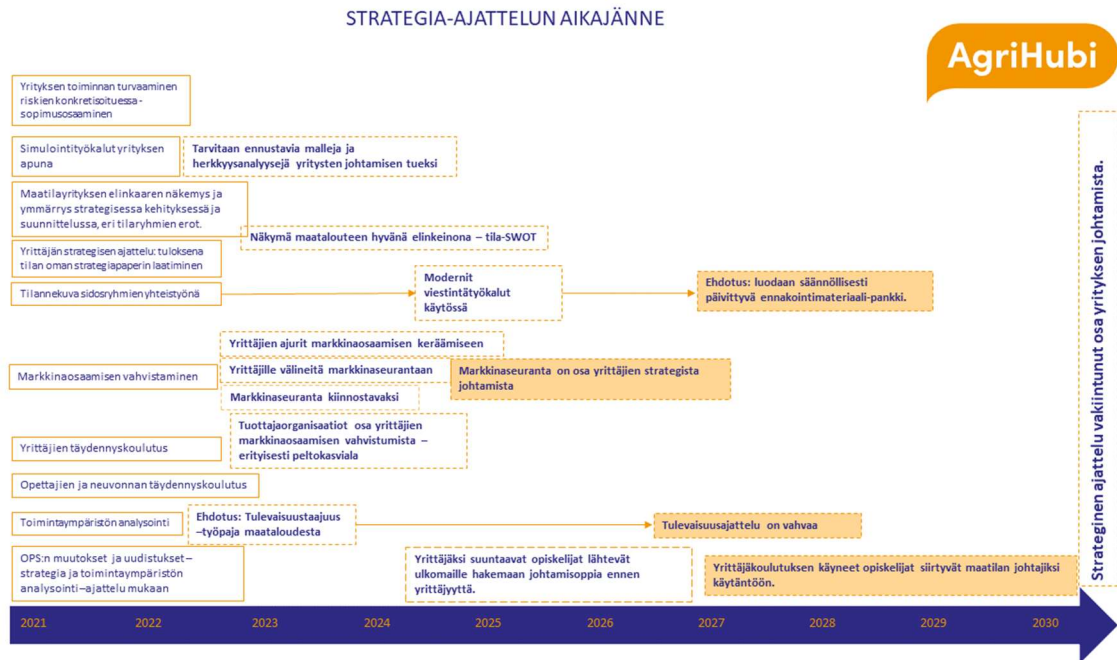
4. Strategisen johtamisen osa-alue

4.1. Tunnistetut tarpeet ja tavoitteet

Strateginen johtaminen kuvaa yritysten toimintaa kohti asetettua visiota. Pää tavoite vuoteen 2030 mennessä on vakiinnuttaa strateginen ajattelu osaksi yrityksen johtamista nykyistä laajemmin. Tunnistettuja kehittämiskohteita (kuva 5) tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat opetussuunnitelmien kehittäminen sisällyttämään nykyistä vahvemmin strateginen johtaminen ja toimintaympäristön analysointi osaksi tutkintokoulutuksia. Lisäksi tarvitaan täydennyskoulutusta yrittäjille, opettajille ja neuvoille. Maatila- ja puutarhayrityksen kokonaisuuden johtamisen ymmärtäminen edellyttää myös mm. tuotantosuuntiin erikoistuneilta opettajilta ja neuvoilta kykyä sitoa oma asiantuntemuksensa osaksi yrityskokonaisuutta sekä tunnistaa maatila- tai puutarhayrityksen sisäisiä riippuvaisuuksia. Näin mahdollistetaan kokonaisvaltaisemman johtamisen kehittyminen tilalla, jota yrittäjä päivittäin luotsaa kohti omaa tavoitettaan.

Yrityskokonaisuuden johtamisessa on huomioitava kaksi, usein erillistä elinkaarta: yrittäjän ammatillinen elinkaari sekä yrityksen, usein sukupolvelta toiselle siirtyvä kehityskaari. Yrittäjän

tulisi laatia oman tilan strateginen tavoite ja suunnitelma, joka huomioi yrittäjän itsensä sekä yrityksen elinkaaret annetussa toimintaympäristössä.



Kuva 5: Strategisen johtamisen aikajänne

Yrittäjä luo arvion omasta toimintaympäristöstään ja lähtee sen mukaan kehittämään omaa liiketoimintaansa. Tätä arvioita on tarpeen päivittää ja hyödyntää eri lähteistä saatavaa ennakointimateriaalia. Konkreettisenä toimenpiteenä maataloussektorille ehdotettiin SITRAn mallin mukaista *Tulevaisuustajuus* -työpajaa, jossa luodaan kuva toimintaympäristön muutoksista. Erilaisia tulevaisuustyöpajoja ja -katsauksia on luotu mm. osana maakunnallisia hankkeita. Säännöllisesti toistuville, maataloutta yrittäjien näkökulmasta tarkasteleville tulevaisuustyöpajoille nähtiin tarvetta. Lisäksi tunnistettiin tarve yhdestä paikasta löytyvälle ja säännöllisesti päivittyvälle ennakointimateriaalipankille.

Ennakoinnin avulla yrittäjät ja muut maatalous- sekä puutarhasektorin toimivat voivat kasvattaa näkemystään alan kehityksestä. Yrittäjällä tulee olla vahva näkemys oman yrityksensä kehityskuvasta ja muiden toimijoiden tulee mahdollistaa sen luominen ja ylläpitäminen. Sukupolvenvaihdoksen tai investointisuunnitelman yhteydessä kertaalleen tehty analyysi ei enää ole riittävä. Liiketoimintasuunnitelmassa laadittava SWOT -analyysi on työväline kuvata yrityskohtaisesti liiketoimintaan vaikuttavia asioita. Tilakohtainen SWOT yhdistettynä pidemmän aikavälin ennakointiin auttavat varautumaan muutoksiin markkinoilla. Tämä on tärkeää markkinoiden epävarmuuden lisääntyessä.

Markkinaosaamisen vahvistaminen kytkeytyy yrityksen johtamiseen sekä tuotantopanosten hankinnan että tuotteiden myynnin näkökulmista. On tuotantosuintia, joissa on mahdollisuuksia ajoittaa myyntiä markkinahintojen mukaan. Kuitenkin tuotteiden myynnin osalta maatala- ja puutarhayrittäjät kohtaavat usein annetun hintatason. Tällöin markkinaosaamisessa korostuu erityisesti hankintojen ajoittaminen ja avaintuotantopanosten hintamuutoksiin vaikuttavien

tekijöiden seuraaminen. Tuotantopanosten saatavuuteen ja hintakehitykseen vaikuttavat asiat (esim. turve kasvualustana ja kuivikkeena, maakaasun hinnan vaikutus kemiallisiin lannoitteisiin) ovat suorassa yhteydessä myös yksittäisen maatalo- tai puutarhayrityksen käytännön toimintaan. Markkinaosaamisen vahvistaminen nykyistä laajemmaksi on yksi tärkeimpiä tehtäviä suomalaisessa maatalo- ja puutarhasektorilla: tutkintokoulutuksesta lähtien markkinaosaamista on kehitettävä. Lisäksi tarvitaan kanavia ja työkaluja seurata markkinoiden muutoksia. Olemassa olevat kanavat, kuten Vilja-alan yhteistyöryhmän hintaseuranta, Kasvistieto Oy:n hintaseuranta, jalostavan teollisuuden sopimustuottajilleen tarjoamat markkinaseurantatiedot, ammattilehdistön tuottama markkinainformaatio ja pörssien antama ajantasainen markkinatieto ovat erinomaisia lähtökohtia markkinatietämyksen kasvattamiseen. Markkinoihin vaikuttavien syys-seuraussuhteiden analysointi

4.2. Toimenpiteet ja toteuttajat

Maatalo- tai puutarhayrityksen strategian luomisessa yrittäjien omat verkostot ja laajennettu tilan tiimi ovat tärkeässä roolissa. Yrittäjällä itsellään on vastuu strategian vahvistamisesta ja täytäntöönpanosta, mutta tilan yhteistyökumppanit kuten neuvonta, kouluttajat, rahoittaja ja asiakkaat voidaan eri tavoin ottaa mukaan yrityskohtaisen strategian luomiseen ja arvioimiseen. Tukea tähän työhön voi hankkia esim. täydennyskoulutuksen kuten yrittäjän ammattitutkinnon, erikoisammattitutkinnon tai korkeakouluopintojen avulla. Myös koulutushankkeissa on mahdollisuus saada tukea strategian luomiseen, mikäli johtamisen osiot ovat osa hankkeen toimintaa. Alkutuotannon yrittäjille kohdennettu Neuvo-rahoitus on edelleen käytettävissä myös tulevilla ohjelmakaudella ja mahdollistaa tilakohtaisen työn.

Taulukko 2: Strategisen johtamisen toimenpiteet

Toimenpide kotimaassa	Vastuutaho	Partnerit	Rahoitus
Tilakohtaisen strategian luominen	Yrittäjät	Neuvonta, jalostava teollisuus, tutkimus, koulutus	Yrittäjän oma työ, Neuvo-rahoitus
Herkkyysanalyysit ja ennustavat mallit päätöksenteon tueksi	Tutkimus	Neuvonta, jalostava teollisuus, koulutus	
Markkinaosaamisen vahvistaminen	Koulutus		
Tulevaisuustyöpajat	Tutkimus	Elinkeino, neuvonta, teollisuus, koulutus	Hankkeet
Markkinaseurannan työkaluja	Neuvonta	Tuottajaorganisaatiot, jalostava teollisuus, edunvalvonta, tilastotuottajat	
Tulevaisuustyöpajat			
Ennakointimateriaali-pankki	AgriHubi	Tutkimus, tuottajaorganisaatiot, jalostava teollisuus, edunvalvonta, tilastotuottajat	

5. Datalla johtamisen osa-alue

5.1. Tunnistetut tarpeet ja tavoitteet

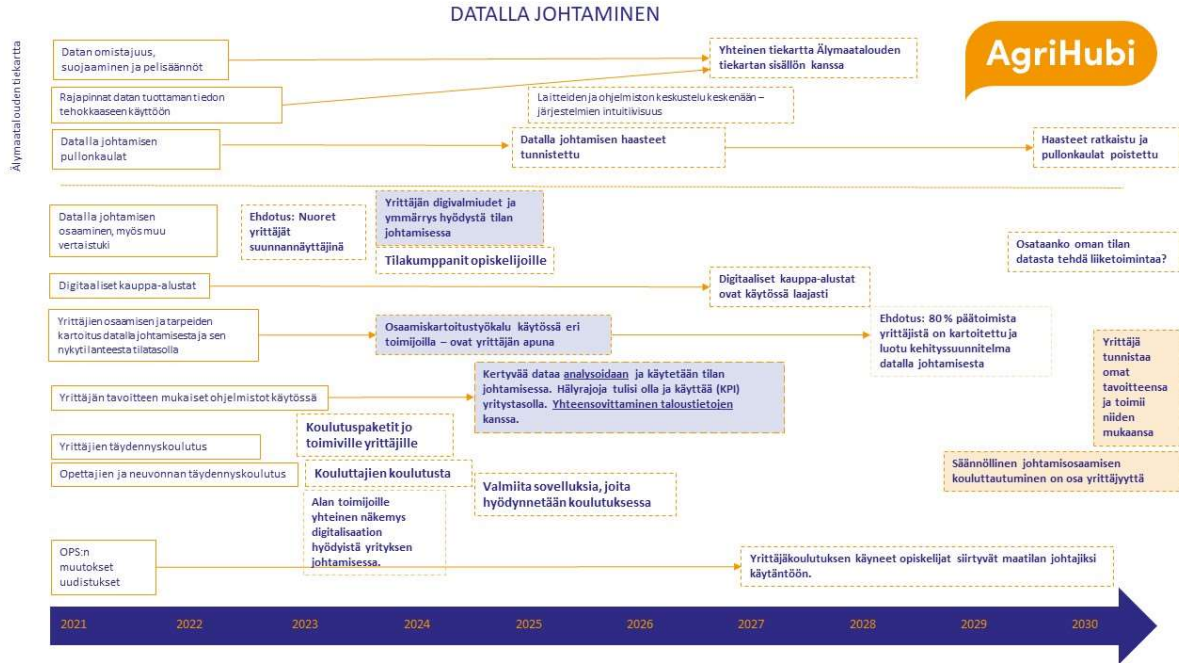
Datalla johtaminen, tai ehkä ennemminkin tiedolla johtaminen, kasvattaa merkitystään lähitulevaisuudessa (kts. enemmän Älymaatalouden tiekartta). Tiedon ja tilalla kertyvän datan hyödyntäminen yrityksen johtamisessa on kehittämisen keskiössä. Yrittäjien tulee ymmärtää mistä yritystoiminnassa oleellista dataa saadaan ja miten sitä hyödynnetään tilan johtamisessa. Tämän ymmärryksen kasvattaminen tulee aloittaa heti, jotta laajalla yrittäjäjoukolla on nykyistä paremmat valmiudet sulauttaa uusia teknologioita ja ohjelmistoja osaksi yrityksensä toimintaa.

Aiempaa tarkempi ja reaaliaikaisempi data tuo uusien mahdollisuuksien lisäksi myös uusia osaamisvaatimuksia yrityksen johtamiseen päivittäisellä tasolla. Kouluttajilla ja opettajilla tulee olla osaamista jalkauttaa tietotaitoaan sekä alan tuleville osaajille että jo toimiville yrittäjille. Tästä syystä tarpeelliseksi nähdään kouluttajien kouluttaminen eri tavoin: täydennyskoulutus, yrityselämän kanssa tehtävät kehitysprojektit sekä kouluttajien pääsy uusimpien teknologioiden ja ohjelmistojen äärelle on tärkeää. Jo toimivat yrittäjät tarvitsevat käytäntöön sidottuja koulutuspaketteja, jotka vahvistavat heidän valmiuksiaan hankkia tilan toimintaan sopivia sekä johtamista tukevia teknologioita ja ohjelmistoja.

On huomattava, etteivät kaikki alaa opiskelevat nuoret ole digivalmiuksien osalta samalla tasolla. Pelkkä sosiaalisen median aktiivinen käyttö ei merkitse vankkaa digiosaamista ja kykyä hyödyntää sähköisiä välineitä ja dataa tuottavia teknologioita oman työn ohjauksessa. Koulutuksessa on varmistettava riittävät perusvalmiudet, jotka mahdollistavat tulevan maatalo- tai puutarhatalouden ammattilaisen ja asiantuntijan siirtymän työelämään. Opiskelijoiden rinnalle tarvitaan tilakumppaneita, joiden kanssa opiskelijat pääsevät perehtymään aitoon tiedolla johtamiseen ja datan hyödyntämiseen. Näin voidaan tukea alan tulevaisuuden toimijoiden kykyä hyödyntää dataa osana yrityskokonaisuuden johtamista ja päivittäistä toimintaa.

Maatalo- ja puutarhayrityksen johtamisessa käytettävien ohjelmistojen helppokäyttöisyys sekä datan visualisointi helpottavat päivittäisessä ja strategisessa johtamisessa tehtävien päätösten tekemistä ja seuranta.

Dataan liittyy oleellisesti datan omistajuus ja sen vahvistaminen maatalo- ja puutarhayrittäjille. Koulutuksen ja neuvonnan tulee lisätä yrittäjien valmiuksia datan omistajuuteen ja sen osalta myös itsemääräämisoikeuteen liittyen. Datan omistajuus, suojaaminen ja datan käyttämisen pelisäännöt tulee tuottaa koulutus- ja neuvontakokonaisuuksiksi palasina, jotta tämä kokonaisuus on omaksuttavissa. Älymaatalouden tiekartta tarkastelee syvemmin dataan liittyviä lainsäädännöllisiä näkökohtia.



Kuva 6: Datalla johtamisen aikajänne

5.2. Toimenpiteet ja toteuttajat

Tiedolla johtamisen kokonaisuudessa tunnistetut tehtävät jakautuvat useiden eri toimijoiden vastuulle. Aiempaa vahvempaa yhteyttä tarvitaan kaikkien muiden toimijoiden ja teknologiavalmistajien välillä: varmistamalla kouluttajien ja neuvojen tietämys uusista teknologioista mahdollistetaan näiden jalkautuminen yrityksen johtamista tukevalla tavalla maatalo- ja puutarhayrityksiin.

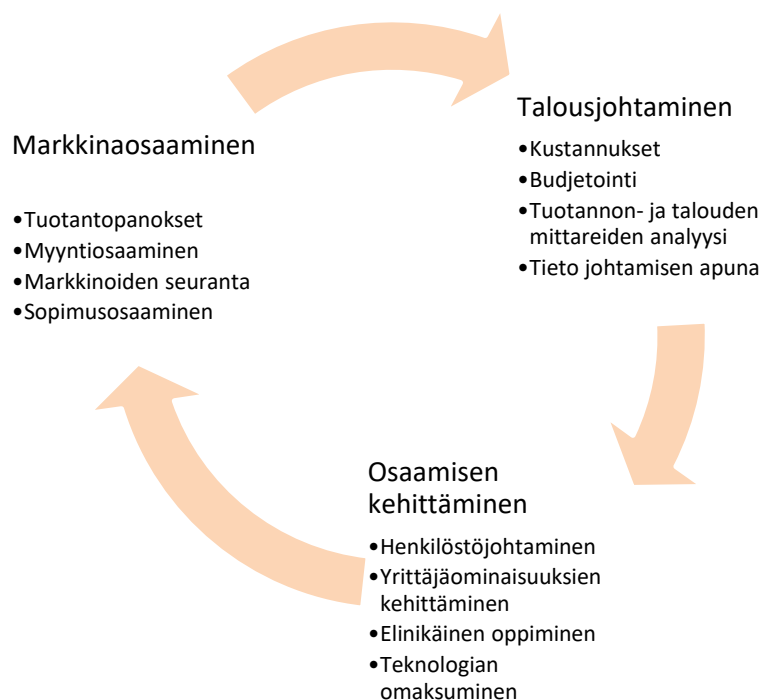
Taulukko 3: Datalla johtamisen toimenpiteet

Toimenpide kotimaassa	Vastuutaho	Partnerit	Rahoitus
Perusdigivalmiuksien vahvistaminen	Koulutus	Digikompassi, valtionhallinnon toimijat, neuvonta, elinkeinon toimijat	OKM, OPH, Neuvo2030, EMR, ESR
Kouluttajien koulutus	Työnantajat	Teknologiavalmistajat, tutkimus	OKM, ESR, työnantajien oma rahoitus, teknologiavalmistajat
Yrittäjien täydennyskoulutus – digivalmiuksien vahvistaminen	Neuvonta	Koulutus, tutkimus, teknologiavalmistajat, hallinto	Maaseuturahasto, ESR, elinkeino
Neuvojen täydennyskoulutus	Neuvonta	Tutkimus, koulutus, teknologiavalmistajat, hallinto	MMM, ESR, Horisontti Eurooppa
Yhteinen näkemys digitalisaation hyödyistä yrityksen johtamisessa	AgriHubi (älymaatalouden tietokartta)	Kouluttajat, tutkimus, teknologiavalmistajat	
Opetussuunnitelmien päivitykset	Kouluttajat	OPH, OKM, tutkimus	OKM, OPH, Horisontti Eurooppa

6. Päivittäisen ja strategisen johtamisen nivoutuminen yhteen

Yrityksen johtamisen osa-alueet ovat toisiinsa sidoksissa, ja kokonaisuuden ymmärtäminen on oleellisen tärkeää, jotta osaoptimoinnilta voidaan välttyä. Strateginen ja päivittäinen johtaminen käsittelevät samoja asioita, mutta eri aikajännteillä. Päivittäinen johtaminen keskittyy käsillä olevien tehtävien johtamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Samat asiat vaikuttavat kuitenkin myös pitkän aikavälin, strategian, johtamiseen.

Maatila- ja puutarhayrittäjä tekee jatkuvasti päätöksiä, jotka vaikuttavat paitsi käsillä olevassa hetkessä, myös pidemmällä aikavälillä. Päätöksenteon äärellä yrittäjän onkin kyettävä puntaroimaan eri vaihtoehtojen välillä ja huomioitava tehtävän päätöksen vaikutukset yrityskokonaisuuteen ja yrityksen kehitysnäkymiin. Vaikka tässä tiekartassa on kuvattu päivittäinen ja strateginen johtaminen erikseen, kietoutuvat ne tiiviisti myös yhteen.



Kuva 7: Johtamisen osa-alueiden liittyminen toisiinsa

7. Visio

Vuonna 2030 Suomen maatalous- ja puutarhatalouden kannattavuus on parantunut. Strateginen ajattelu on vakiintunut osaksi yrityksen johtamista nykyistä laajemmin. Modernit ja laaja-alaisesti vaikuttavat oppimisympäristöt ovat yrittäjien, neuvonantajien ja tutkimuksen kumppaneita osaamisen vahvistamisessa. Neuvonta vie nopeasti tutkimuksen parissa syntyneitä uusia tietoja toimintaansa kehittäviin yrittäjiin saataville. Nelikantainen keskusteluyhteys yrittäjien, koulutuksen, neuvonnan ja tutkimuksen välillä on luontevaa ja tiivistä.

8. Lähteet

Barnard, F. L., Foltz, J., Yeager, E. A., & Brewer, B. (2021). Agribusiness management (6. painos). Routledge.

De Lay, A. M. & Swan, B. G. 2014. Student Apathy as Defined by Secondary Agricultural Education Students. Journal of Agricultural Education, 55(1), 106–119.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1122297.pdf>

European commission, Farm to Fork strategy. For a fair, healthy and environmentally-friendly food system. https://ec.europa.eu/food/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf, viitattu 2.12.2021

Euroopan komissio. 2021. EU farm economics overview FADN 2018.

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-farm-econ-overview-2018_en.pdf

Free, D. L. 2017. Perceptions of soft skill development in secondary agricultural education programs by agricultural teachers [Väitöskirja, Auburn University]. <http://hdl.handle.net/10415/5948>

Joerger, R. M. 2003. Student perspectives of the nature, effectiveness, and value of the Minnesota farm business management education program. Journal of Agricultural Education, 44(1), 56–69.

https://web.archive.org/web/20060902013809id_/http://pubs.aged.tamu.edu/jae/pdf/Vol44/44-01-56.pdf

Jussila I., Heimonen R., Yrjölä T. & Mäkilä K. 2019. Digitalisaatio tarjoaa ponnahduslaudan maataloudelle – uskallammeko astua sille? PTT Policy Brief 05/2019.

http://www.ptt.fi/media/julkaisut/policybrief5_2019.pdf

Peltonen-Sainio P., Sorvali J., Müller M., Huitu O., Neuvonen S., Nummelin T., Rummukainen A., Hynynen J., Sievänen R., Helle P., Rask M., Vehanen T. & Kumpula J. Sopeutumisen tila 2017. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 18/2017.

https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/538722/luke-luobio_18_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laukia, J. 2018. Osaamisperustaisuus on luonut uuden oppimiskulttuurin. Haaga-Helia.

<https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/osaamisperustaisuus-on-luonut-uuden-oppimiskulttuurin/#87798f99>

Luonnonvarakeskus, Taloustohtori. 2022. FADN Advanced Results (SO). Kannattavuuskerroin.

https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/eufadnadvanced_so/taustatiedot/kannattavuuskerroin/

Lätti, M. & Tuure, V. 2019. Mikä estää maatalaasi menestymästä? Työteho-seura.

https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/biotalouden_uutiset/mika_estaa_maatalaasi_menestymasta.3504.news

Mulder, M. 2012. Competence-based education and training. The Journal of Agricultural Education and Extension, 18(3), 305–314. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2012.670048>

Ondersteijn, C. J. M., Giesen, G. W. J. & Huirne, R. B. M. 2003. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms. *Agricultural Systems*, 78(1), 31–55.

[https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(03\)00031-3](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(03)00031-3)

Ryhänen, M. & Närvä, M. 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Tempest.

<https://doi.org/10.31885/9789529393145>

Valtiala, J. 2021. Aligning practice and education of farm business management – Literature review and discussion.