

HALLITUSTYÖSKENTELYN KEHITTÄMINEN MAATALOUSYRITYKSESSÄ

Luonuansuu Kyösti

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Agrologi ylempi AMK

2025

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Agrologi (Ylempi AMK)

Tekijä	Kyösti Luonuansuu	Vuosi	2025
Ohjaaja	Eija Jumisko		
Toimeksiantaja	Leinolan Maito Oy		
Työn nimi	Hallitustyöskentelyn kehittäminen maatalousyrityksessä		
Sivumäärä	82 + 8		

Tässä opinnäytetyössä käsitellään hallitustyöskentelyn kehittämistä Leinolan Maito Oy:ssä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajatilan strategiatyöprosessia ja kehittää maatalousyrityksen hallitustyöskentelyä sekä tarjota konkreettisia kehittämisohjelmia ja suosituksia sen aktivoimiseksi osaksi yrityksen johtamista. Tavoitteena on auttaa yrityksen omistajaa hyödyntämään hallitustyöskentelyä tehokkaasti ja tuottaa lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti seuraavia kysymyksiä: Mitkä ovat hyvän hallintotavan tunnuspiirteet maatalousyrityksessä? Miten strategiatyötä toteutetaan maatalousyrityksissä suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti? Millainen rooli ulkopuolisella asiantuntijaryhmällä tai hallituksen jäsenellä voi olla maatalousyrityksen kehittämisessä?

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu Suomen maatalouden nykytilan ja toimintaympäristön esittelystä ja osakeyhtiön hallituksen merkityksestä ja strategisesta roolista maatalousyritykselle. Tietoperustassa korostuvat hallituksen rooli, tehtävät ja lainsäädännölliset velvoitteet. Lisäksi käsitellään strategista hallitustyötä, jossa hallitus ennakoii tulevaisuutta, tarkastellaan strategian merkitystä, systemaattista toteutusta sekä strategisen näkökulman tuomia haasteita ja mahdollisuuksia maatalousyrityksen hallitustyössä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla toimeksiantajayrityksen strategiaprosessia ja yrityksen omistajan teemahaastattelun avulla. Laadullisen aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin teemoittelua.

Tuloksista nousi esille, että Leinolan Maito Oy:llä on selkeästi määritelty strategia ja hyvän hallintotavan periaatteet tukevat yrityksen kehitystä. Yrityksessä tunnustetaan ulkopuolisen asiantuntemuksen arvo hallitustyössä, ja asiantuntijajäsenen tuominen hallitukseen on tulevaisuudessa todennäköistä. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää osakeyhtiöittämiä suunnittelevat tai osakeyhtiöpohjaiset maatalousyritykset, jotka haluavat tietoa strategian laatimisesta ja hallitustyöskentelyn kehittämisestä.

Avainsanat hallitustyöskentely, maatalousyritys, strategiatyö

Knowledge Management Expertise
Master of Natural Resources

Author	Kyösti Luonuansuu	Year	2025
Supervisor	Eija Jumisko		
Commissioned by	Leinolan Maito Oy		
Title	Developing board governance in an agricultural company		
Number of pages	82 + 8		

This thesis explores the development of board work at Leinolan Maito Oy. The purpose of the thesis is to examine the strategy process of the commissioning farm and to develop the board work of an agricultural company by providing concrete suggestions and recommendations to activate it as an integral part of business management. The aim is to help the company owner utilize board work effectively and generate added value for the business operations.

The thesis specifically addresses the following questions: What are the key characteristics of good governance in an agricultural company? How is strategic work carried out systematically and consistently in agricultural enterprises? What role can an external group of experts or a board member play in the development of an agricultural business?

The theoretical framework consists of an overview of the current state and operating environment of Finnish agriculture, as well as the role and significance of the board of directors in a limited liability agricultural company. It emphasizes the board's role, responsibilities, and legal obligations. The framework also discusses strategic board work, including the board's role in anticipating the future, the importance of strategy, its systematic implementation, and the challenges and opportunities that a strategic perspective brings to board work in agricultural companies.

The research method used in this thesis is qualitative, and the approach is a case study. The research material was collected through observation of the strategy process at the commissioning company and a thematic interview with the company's owner. The qualitative data was analyzed using thematic analysis.

The results show that Leinolan Maito Oy has a clearly defined strategy, and the principles of good governance support the company's development. The value of external expertise in board work is recognized, and the inclusion of an external expert on the board is considered likely in the future. The findings of this thesis may benefit limited liability agricultural companies seeking insights into strategy formulation and the development of board work.

Keywords board work, agricultural company, strategy work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MAATALOUS SUOMESSA	8
2.1	Maatalouden nykytila Suomessa	8
2.2	Maatalouden toimintaympäristö	9
2.2.1	Resurssit	10
2.2.2	Markkinat.....	11
2.2.3	Teknologia.....	13
2.2.4	Instituutiot	14
3	HALLITUKSEN ROOLI MAATALOUSOSAKEYHTIÖN KEHITTÄMISESSÄ	16
3.1	Osakeyhtiö.....	16
3.2	Hyvä hallintotapa	18
3.3	Hallituksen tehtävät ja vastuut	19
3.4	Hallitustyöskentelyn kehittäminen.....	22
3.5	Ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys hallitustyöskentelyssä	25
3.6	Hallituksen neuvonantajaryhmän rooli ja hyödyt.....	27
4	MAATALOUSOSAKEYHTIÖN STRATEGINEN HALLITUS	30
4.1	Strategia osana hallitustyöskentelyä	30
4.2	Strategiatyö	32
4.3	Yrityksen strategisen aseman arviointi	34
4.4	Strategiatyökalut.....	35
4.4.1	SWOT–analyysi.....	36
4.4.2	Skenaariotyöskentely	37
4.4.3	Kilpailija-analyysi ja kilpailuetu.....	38
4.4.4	Pestel–analyysi.....	39
4.5	Hallituksen ja toimivan johdon yhteistyö strategiatyössä	40
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	42
5.1	Tarkoitus ja tavoitteet.....	42
5.2	Leinolan Maito Oy.....	42
5.3	Tapaustutkimus	43
5.4	Opinnäytetyön eteneminen vaiheittain.....	43
5.5	Kvalitatiivinen tutkimus	44

5.6	Aineistonkeruumenetelmät	44
5.6.1	Havainnointi.....	44
5.6.2	Teemahaastattelu.....	45
5.7	Aineiston käsittely ja analyysi	46
6	TULOKSET.....	48
6.1	Maatalousyrityksen strategiatyöprosessi	48
6.1.1	Strategiaprosessin aloittaminen	49
6.1.2	Strategian määrittelemine.....	53
6.1.3	Strategian toteuttaminen	55
6.1.4	Strategian toteutumisen seuraaminen	56
6.2	Yrittäjän teemahaastattelu	57
6.2.1	Strategian toteuttaminen	57
6.2.2	Hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä.....	59
6.2.3	Ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyt	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
7.1	Systemaattinen strategiatyö maatalousyrityksessä	65
7.2	Maatalousyrityksen hyvä hallintotapa	66
7.3	Ulkopuoliset asiantuntijat hallituksen osana	67
7.4	Hallitustyöskentelyn aktivointi osaksi yrityksen johtamista.....	68
8	POHDINTA.....	70
8.1	Tulosten tarkastelu	70
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	71
8.3	Jatkokehittämisaiheet	73
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Maatalousyriyusten koko on maatalouden rakennekehityksen myötä kasvanut merkittävästi, ja samalla monella yrityksellä yhtiömuodoksi on valikoitunut osakeyhtiö (Erma, Rasila & Virtanen 2019, 12). Tämä liiketoimintamalli on yleistynyt erityisesti suurilla ja ammattimaistuneilla maataloilla, joilla on merkittävää liiketoimintaa (Kukkonen 2008). Toimeksiantajayritys Leinolan Maito Oy edustaa suurta ja ammattimaisesti toimivaa osakeyhtiömuotoista maatalousyriytystä.

Osakeyhtiölain kuudennen luvun, ensimmäisen pykälän mukaan yhtiöllä on oltava hallitus (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:1). Hallituksen vastuulla on varmistaa yrityksen menestyminen ja pitkän aikavälin kehitys. Hallituksen rooli sekä käytettävät keinot vaihtelevat yrityksen kehitysvaiheen mukaan. Kasvuyrityksissä hallituksen painopisteenä on usein johtamisjärjestelmän kehittäminen, liiketoiminnan tuloksellisuus ja sen hallinta. Sen sijaan vakiintuneissa yrityksissä hallituksen tehtävänä on edistää uudistumista sekä vahvistaa osaamista ja kilpailukykyä. (Virtanen & Salminen 2020, 50.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää maatalousyriyksen hallitustyöskentelyä. Fjellværin, Høgvold Olsenin ja Solstadin (2019, 16) mukaan pienten- ja keskisuurten yritysten hallitustyöskentelyresurssia on tutkittu liian vähän. Tutkijat tunnistavat erityisesti kaksi haastetta: hallituksen jäsenillä oli epämääräinen käsitys yrityksen strategiasta ja palvelutehtävistä, ja hallitukset keskittyvät liikaa valvontatehtävään yrityksen strategiatyön kustannuksella. Tämä tarkoittaa tutkijoiden mielestä sitä, että pienten ja keskisuurien yritysten hallituksilla voi olla käyttämätöntä potentiaalia liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkijoiden mukaan hallituksen osaamisen kehittäminen on välttämätöntä, jotta tämä potentiaali saadaan hyödynnettyä. (Fjellvæ, Høgvold Olsen & Solstad 2019, 16.)

Laineman (2025, 32) mukaan yrityksen hallitus ohjaa yritystä sen ylimpänä päätöksentekuelimenä. Hallituksen strateginen rooli edellyttää joskus niin aktiivista otetta, että myös hallitus voi tehdä aloitteita, ei pelkästään yrityksen johto. Yrityksen vision luonti on olennaisin asia, jossa hallitus on usein aloitteellinen. Visio

tarkoittaa yrityksen perustarkoitusta, toimintaa ohjaavia arvoja ja keskeisiä päämääriä. Ilman näitä asioita yrityksen johdolta puuttuu perusta, jolle se voi rakentaa strategiansa. Hallituksen täytyykin hallita pitkän aikavälin strategiansa ja ymmärtää se täysin. (Lainema 2025, 32.)

Opinnäytetyön tavoite on tarjota kehittämisehdotuksia ja ajattelumalleja Leinolan Maito Oy:n yrittäjälle, jotta hallitustyöskentelystä saataisiin mahdollisimman suuri arvo yritykselle. Maataloussektorin yritykset voisivat yleisesti saada lisäarvoa hyvin toimivista hallituksista ja on tarpeellista tutkia, onko hallitustyöskentelyssä parannettavaa ja erityisesti onko täysin ymmärretty millainen voimavara hyvin toimiva ja johtoa tukeva strateginen hallitus voi olla myös maatalousyrityksissä?

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset ovat: Millainen on hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä? Miten maatalousyrityksissä tehdään systemaattista strategiaa? Millainen merkitys ulkopuolisella asiantuntijaryhmällä tai ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on maatalousyritykselle?

Tunnistamani kehittämistarve liittyy Lapin ammattikorkeakoulun tiedolla johtamisen asiantuntija opintokokonaisuuteen. Tiedolla johtamisen asiantuntija toimii tiedon hyödyntämisen asiantuntijana, kehittäjänä ja johtaa tietoon pohjautuvaa kehittämistä, innovaatiotoimintaa niin yrityksissä, kuin muissakin organisaatioissa. (Lapin AMK 2023.) Tämä mukailtu lainaus koulutuksesta oppilaitoksen sivuilta vahvistaa omaa käsitystäni. Hallitustyö on parhaimmillaan juuri tätä, eli tiedolla johtamista. Yrityksen moninaisten tunnuslukujen perusteella tehdään päätöksiä ja maalataan suuntaviivoja, jotta yritys kehittyisi ja kasvaisi parhaalla mahdollisella tavalla myös tulevaisuudessa.

Kiinnostukseni hallitustyöskentelyyn on herännyt jo varhain ja syventynyt erilaisen luottamustoimien kautta. Opinnot hallitustyöhön ja hyvään hallintoon liittyen ovat avanneet silmäni hallituksen rooliin yrityksen strategisessa kehittämisessä – niin mahdollisuuksien kuin haasteidenkin osalta. Tämä tausta on ohjannut tarkastelemaan hallitustyön kehittämistä erityisesti maatalousyritysten kontekstissa.

2 MAATALOUS SUOMESSA

2.1 Maatalouden nykytila Suomessa

Maaseudun yritykset voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: perustuotantotiloihin, monialaisiin tiloihin sekä muihin maaseudun pienyrityksiin. Perustuotantotilat keskittyvät ensisijaisesti maa- ja metsätalouden harjoittamiseen. Monialaiset tilat yhdistävät maa- ja metsätalouden muuhun yritystoimintaan eri toimialoilla. Muut maaseudun pienyritykset toimivat maaseutualueilla ilman suoraa yhteyttä maatalouteen. (Rantamäki-Lahtinen 2015, 9.)

Luonnonvarakeskuksen (2024a) mukaan vuonna 2023 Suomen yli 2 miljoonan hehtaarin peltoalaa viljeli noin 42 271 maatilaa, viljakasvit peittivät lähes puolet pelloista, siinä missä rehunurmien osuus oli noin kolmannes. Maatilojen keskimääräinen käytössä oleva maatalousmaa oli 54 hehtaaria, 85 prosenttia tiloista oli perhetiloja, 10 prosenttia maatalousyhtymiä, kolme prosenttia osakeyhtiöpohjaisia ja kaksi prosenttia perikuntien hallinnassa. Kasvinviljely oli päätoimialana 72 prosentilla tiloista, kun taas 20 prosenttia keskittyi kotieläintalouteen. Loput tilat olivat sekatiloja, joilla ei ollut yhtä hallitsevaa tuotantosuuntaa. (Luonnonvarakeskus 2024a.)

Maatalousyritysten lukumäärä on vähentynyt merkittävästi jo pitkään. Tilojen määrä vähenee noin tuhannella tilalla vuodessa. Vuodesta 2010 lähtien maatalous- ja puutarha-alan yritysten määrä on supistunut 25 prosenttia, ja samalla maa- ja puutarhataloudessa tehty työ on vähentynyt noin 20 prosenttia. Maataloustuotannon määrä sen sijaan on pysynyt lähes ennallaan. (Luonnonvarakeskus 2024a.) Tilojen peltopinta-ala on kasvanut merkittävästi viimeisen 30 vuoden aikana. Vuonna 1995, kun Suomi liittyi Euroopan unioniin, oli maatalousyritysten keskimääräinen peltopinta-ala 15 hehtaaria (Lehtonen ym. 1999, 22). Vuonna 2023 keskimääräinen peltopinta-ala oli 54 hehtaaria tilaa kohden. (Luonnonvarakeskus 2024b.)

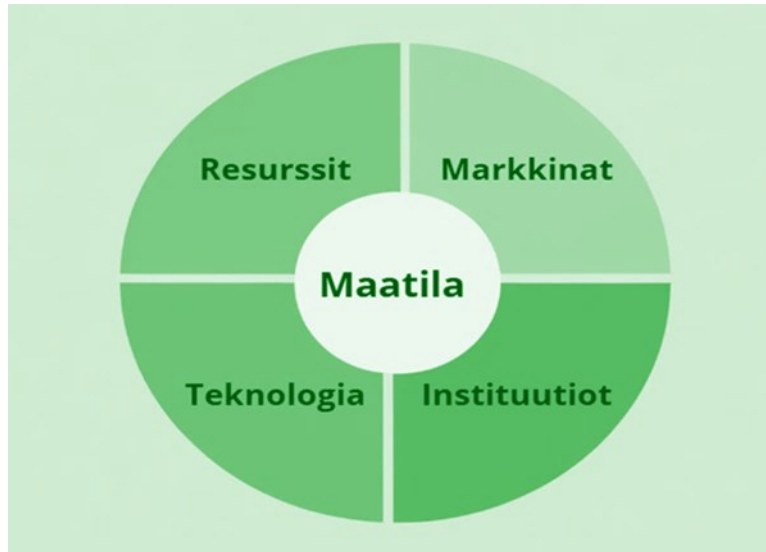
Maanviljelijöiden keski-ikä vuonna 2023 yksityishenkilöiden omistamilla tiloilla oli 54 vuotta. Kotieläintilalliset ovat nuorempia, noin 50-vuotiaita, kun taas kasvinviljelytiloilla viljelijöiden keski-ikä on 54 vuotta. Tyypillistä onkin, että eläinten pidon

lopettava tila jatkaa kasvinviljelyä. (Luonnonvarakeskus 2024b.) Vuonna 2020 maa- ja puutarhataloudessa työskenteli yhteensä 134 000 henkilöä, joista viljelijöitä ja heidän perheenjäseniään oli lähes 70 %. Maatilojen koon kasvu on lisännyt ulkopuolisen työvoiman tarvetta, ja noin 9 000 tilalla oli palkattuja työntekijöitä. Vakituudessa työsuhteessa oli yli 10 000 henkilöä, siinä missä lyhytaikaisia työntekijöitä oli 33 000. Erityisesti kasvihuone- ja lypsykarjatilat työllistävät vakituisia työntekijöitä, kun taas suurin osa lyhytaikaisista työntekijöistä työskentelee avomaan puutarhataloilla. Lisäksi maa- ja puutarhataloudessa oli lähes 20 000 ulkomaalaista työntekijää, joista noin 3 400 oli vakituisia ja 16 000 lyhytaikaisia. (Luonnonvarakeskus 2024c.)

2.2 Maatalouden toimintaympäristö

Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 10) mukaan maatalousyrittäjän toimintaympäristöön vaikuttavat lähiyhteisö, luonnonolot sekä institutionaaliset ja taloudelliset tekijät. Luonnonolot määrittävät maatalouden edellytykset, mikä näkyy tuotannon alueellisina eroina ja tuotantosuuntien jakautumisena. Maaperän ja ilmaston vaihtelut voivat olla merkittäviä jopa tilatasolla. Kausivaihtelut rajoittavat tuotantovälineiden käyttöastetta, mikä heikentää pääoman tuottavuutta verrattuna muihin toimialoihin. Toisaalta luonnonolot ja toimintaympäristö luovat myös yritys-kohtaisia valinnanmahdollisuuksia. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 10.)

Maatalouden jo vuosikymmeniä jatkunut ja tilakokoja kasvattanut rakennekehitys kohtaa nyt yhä nopeammin muuttuvan toimintaympäristön. Tämä asettaa haasteita alkutuotannolle ja koko ruokaketjulle, vaatimalla uudistumista myös toimintatapojen osalta – mahdollisesti nopeammin kuin koskaan aiemmin. (Karhinen 2019, 24.) Olson (2004, 6) jakaa maatalousyrityksen toimintaympäristön neljään luokkaan: resurssit, markkinat, instituutiot ja teknologia (kuvio1).



Kuvio 1. Maatalousyrityksen toimintaympäristö (mukaillen Olson 2004,6)

2.2.1 Resurssit

Resurssit määrittelevät keskeisesti sen millainen tila on. Resurssit koostuvat viljelysmaasta, säästä, ilmastosta, työvoimasta, maatalousyrittäjän johtamistaidoista ja pääoman osuudesta. Pääomaan lukeutuvat rakennukset, karja, koneet ja tilan tarvikkeisto. Hyvin tärkeä resurssi kokonaisuuden kannalta on viljelijän ammattitaito ja yrittäjäominaisuudet. (Olson & Westra 2022,13 -15.)

Mäkisen (2013, 1) mukaan viljelijöiden johtamisajattelu liittyy suoraan tilan kannattavuuteen. Tilan hyvän tuloksen vuoksi on tärkeää, että yrittäjällä on selkeä näkemys tuotannon kehittämisestä suunnitelmallisesti liiketoiminnan ja investointien osalta. Menestyvät viljelijät luottavat johtamistaitoihinsa, arvostavat ammattiaan ja näkevät tilan yrityksenä, jota myös johdetaan kuin yritystä. (Mäkinen 2013, 1.)

Maatalouden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja erityisesti maitotilayrityksissä työvoimaa on korvattu pääomaintensiivisillä ratkaisuilla (Närvä, Rajakorpi, Ryhänen & Tuuri 2012. 9). Lypsyprosessin ja osittain myös ruokinnan automatisointi on teknologian kehittymisen myötä tullut entistä kannattavamaksi. Jokaisella maitotilayrityksellä on resurssien puolesta omat vahvuutensa, mutta kaikki niistä eivät ole yhtä merkityksellisiä. Menestyksen kannalta olennaisimmat resurssit on tunnistettava ja hyödynnettävä. Heikompia, mutta tärkeitä

resursseja tulee kehittää, kun taas vahvempia resursseja voidaan käyttää hyödyksi tehokkaammin. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 10.)

Närvän ym. (2012, 19) mukaan maatalousyrittäjien, jotka kehittävät yritystoimintaansa, on hankittava lisää resursseja vastatakseen kasvaviin tarpeisiin. Keskeisimpiä resursseja ovat peltoala ja työvoima, mutta myös eläinaineksen laatu, tuotantotilat ja teknologia ovat olennaisia maidontuotannossa. Lisäksi yhteistyö ja verkostot muodostavat tärkeän inhimillisen resurssin. (Närvä ym. 2012, 19.)

2.2.2 Markkinat

Markkinoilla viitataan maataloustuotteiden myyntiin ja tuotantopanosten hankintaan (Olson 2004, 6). Maatalouden kilpailukyky perustuu tuotannon kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä maataloustuotteiden ja tuotantopanosten hintojen väliin suhteisiin. Suomen maatalouden kilpailuasemaa heikentävät monet eri tekijät. Esimerkiksi eteläiseen Eurooppaan verrattuna Suomessa on alhaisemmat satotasot, pirstaleinen peltorakenne ja pitkät etäisyydet. Pohjoinen sijainti rajoittaa kasvukauden pituutta ja kasvattaa tuotantokustannuksia, jotka ovat usein korkeammat kuin monissa muissa maissa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2025a.)

Maataloustuotemarkkinoilla globalisaatio on ollut kasvava trendi. Suomalaista maataloustuotantoa on tukenut erilainen kulutusrakenne ja kuluttajien kotimaisen ruoan arvostus. Kotimarkkinat ovat kannattavin myyntialue, niitä seuraavat EU:n sisämarkkinat ja heikoimpana maailmanmarkkinat. Vientimarkkinoilla kilpailu on kovaa, kuluttajien suosissa ensisijaisesti oman maansa maataloustuotteita. Kilpailu on erityisen tiukkaa edullisten tuontituotteiden kanssa ja kotimaan kauppa pyrkii hallitsemaan markkinoita. Lisäksi valuuttakurssien vaihtelut tuovat omat haasteensa. Globaalit taloussuhdanteet ja sääolosuhteet ovat vaikuttaneet sekä tuotteiden että tuotantopanosten hintoihin, erityisesti rehun, lannoitteiden ja energian osalta. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 133–134.)

Rikkosen (2017, 17–18) mukaan EU:n maatalous- ja elintarvikemarkkinat ovat muuttuneet yhä markkinalähtöisemmiksi, mikä saattaa heikentää maataloustuotantoa. Globaalilla tasolla elintarvikkeiden kysynnän ja tarjonnan vaihtelut voimistu-

vat, mikä voi johtaa äkillisiin hinnanmuutoksiin sekä tuottaja- että kuluttajahintojen osalta. Tukien supistuminen vauhdittaa rakennemuutosta ja ohjaa suomalaista maataloutta entistä enemmän elintarviketeollisuuden läheisyyteen. (Rikkinen 2017, 17–18.)

Maatalouden hallittu rakennemuutos, tuotannon kehittäminen sekä kilpailukyvyssä säilyttäminen ja vahvistaminen edellyttävät mittavia, pääomavaltaisia investointeja. (Maa- ja metsätalousministeriö 2025a.) Rahoitusmarkkinoilla on luottamus keskeisessä roolissa. Asianmukaisesti hoidetut pankkisuhteet ja yritystoiminnan menestys helpottavat mahdollisuutta rahoituksen saamiseen sekä alentavat korkoja ja maksukuluja, rahoitusmarkkinoilla kaupankäynnin kohteena ovat raha ja riskit. Maatalouden kehittäminen ja uusien ratkaisujen käyttöönotto vaativat usein merkittäviä investointeja, jotka edellyttävät myös vieraan pääoman käyttöä. Vieraan pääoman lisääntyminen kasvattaa riskejä, joten niihin on varauduttava huolellisesti. Rahoituksen ja investointien suunnittelua onkin tarkasteltava kokonaisuutena. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 134.)

Maatalouden rakennemuutos synnyttää alalle huomattavan rahoitustarpeen. Samalla maataloussektorin heikko kannattavuus, rakennemuutoksen nopea eteneminen ja investointien kasvava mittakaava muovaavat maatalouden rahoituksen erityispiirteitä. Rakennemuutoksen myötä rahoitustarpeet eriytyvät ja rahoitusriskit keskittyvät entistä enemmän. Laajentavat tilat tarvitsevat erilaista rahoitusta kuin tilat, jotka ovat jo jäädyttelyvaiheeseen siirtyneitä. (Alho ym. 2019, 4.)

Suomessa maitotilayrittäjillä on rajallinen määrä tavarantoimittajia, ja markkinoilla yritysten välinen kilpailu on vähäistä. Yrittäjien vaikutusmahdollisuudet hintoihin perustuvat yhteishankintoihin ja toimitussopimuksiin. Maitotiloilla merkittäviä kustannuseriä ovat energia, lannoitteet, polttoaine ja rehut, joiden hinnat ovat nousseet nopeammin kuin tuottojen kehitys pitkällä aikavälillä. Suomen maantieteellinen sijainti nostaa tuotantopanosten hankinnan ja käytön kustannuksia verrattuna Keski-Eurooppaan. Rakennemuutoksen myötä maitotilojen koko on kasvanut, mikä on lisännyt tarvetta ulkopuoliselle työvoimalle. (Rantala & Tauriainen 2017, 57.)

2.2.3 Teknologia

Maa- ja metsätalousministeriön (2025a) mukaan tuottavuuden kasvua voidaan edistää muun muassa hyödyntämällä uutta teknologiaa ja lisäämällä automaatiota. Tilakohtaisen tuotantomäärän kasvu tukee osaltaan nykyaikaisten tuotantomenetelmien laajempaa käyttöönottoa. Monet modernit tuotantoteknologiat ja -menetelmät edellyttävät riittävän suurta tuotantomäärää ollakseen sekä toimivia että taloudellisesti kannattavia. (Maa- ja metsätalousministeriö 2025a.)

Digitalisaation edistyessä yhä useammat maatilat pystyvät seuraamaan tuotantoprosessien tilaa ja olosuhteita reaaliaikaisesti. Esimerkiksi kasvien ja eläinten hyvinvointia, sääolosuhteita sekä lannoitteiden ja muiden panosten määrää ja laatua voidaan mitata digitaalisesti. Kerätyn mittaustiedon avulla voidaan määrittää tuotannon todellinen potentiaali ja asettaa optimaaliset tavoitteet dataan perustuen. Suunnitelmien toteuttamiseen hyödynnetään digitaalisia ja automaatioavusteisia järjestelmiä, joissa data ohjaa toimintaa. Robotiikan ja tekoälyn rooli kasvaa jatkuvasti, ja tästä kehityksestä käytetään nimitystä älymaatalous. (Pesonen, Sitra 2023.)

Älymaataloudessa hyödynnetään täsmäviljelyn periaatteita ja teknologiaa, jossa dataa kerätään pellon eri kasvupaikoista ja yksittäisistä eläimistä. Viljely-, ruokinta- ja hoitotoimenpiteet suunnitellaan resurssitehokkaasti ja toteutetaan automaation avulla, mikä optimoi tuoton ja vähentää ympäristövaikutuksia. Vaikka täsmäviljely on tunnettu menetelmä, sen yleistymistä on entisestään vauhdittanut digitaalisten ja automaatiojärjestelmien kehitys sekä niiden parempi yhteensopiavuus, kuten esineiden internet ja ISOBUS-standardit maatalouskoneissa. (Pesonen, Sitra 2023.)

Suomalaiset maitotilayritykset ovat korvanneet työtä pääomalla, mikä näkyy lypsyrobottien yleistymisenä. Yritykset, jotka ovat investoineet uuteen teknologiaan, tavoittelevat pääomalleen tuottoa eri tavoin. Tämä voi tarkoittaa tuotannon kasvattamista, vapaa-ajan lisäämistä, eläinterveyden parantamista tai vaihtoehtoiskustannuksen periaatteen mukaisesti sitä, että maitotilayrittäjä voi kohdistaa työpanoksensa tuottavampiin tehtäviin teknologian hoitaessa rutiinityöt. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 11.)

Viitalan (2023) mukaan uudet jalostusteknologiat ovat keskeisessä roolissa ruokaturvan, ruoantuotannon kestävyys- ja kannattavuuden haasteiden ratkaisemisessa. Jalostuksen avulla voidaan kehittää viljelykasveja, jotka sopeutuvat muuttuviin ilmasto-olosuhteisiin, sekä vähentää ruoantuotannon ympäristövaikutuksia. Kasveja ja eläimiä voidaan jalostaa vastustuskykyisemmiksi sairauksia ja tuholaisia vastaan, mikä vähentää kemiallisen käsittelyn ja antibioottien tarvetta. Lisäksi ilmasto- ja ympäristövaikutuksia voidaan pienentää tekemällä kasveista ja eläimistä resurssitehokkaampia, jolloin ne kuluttavat vähemmän vettä, lannoitteita, rehua ja muita tuotantopanoksia. Jalostuksen avulla voidaan myös parantaa ja yhtenäistää raaka-aineiden laatuominaisuuksia, ravitsemuksellista arvoa ja säilyvyyttä. (Viitala 2023.)

2.2.4 Instituutiot

Monet instituutiot vaikuttavat viljelijöiden päätöksentekoon, ja valtioiden hallituspolitiikkaa pidetään usein merkittävimpänä vaikutuskanavana. Lisäksi pankeilla ja muilla rahoituslaitoksilla on huomattava rooli maanviljelijöiden toiminnassa. (Olson 2004, 7.)

Suomessa maatalouspolitiikan perusta on Euroopan unionin yhteisessä maatalouspolitiikassa (Common Agricultural Policy, CAP). EU:n yhteinen politiikka ja integraatio ovat menneet eteenpäin maatalouden osalta laajemmin ja syvemmin kuin monilla muilla aloilla. Maatalouden toimintaedellytykset ovat pitkälti EU:n ja valtion säätelemissä puitteissa. Nämä institutionaaliset kehykset vaikuttavat muun muassa rakenne- ja tuotantopolitiikan, sekä hinta- ja tukipolitiikan avulla maataloustuotannon harjoittamisen mahdollisuuksiin ja edellytyksiin. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 10–11.)

Jokainen EU:n jäsenvaltio on laatinut vuosille 2023–2027 strategiasuunnitelman, jonka avulla toteutetaan EU:n yhteistä maatalouspolitiikkaa. Suomen CAP-suunnitelman päämääränä on edistää aktiivista ruuantuotantoa, ympäristö- ja ilmastotietoista maataloutta sekä monimuotoista ja elinvoimaista maaseutua. Lisäksi suunnitelmassa pyritään vahvistamaan osaamista, edistämään innovaatioita ja tukemaan digitalisaatiota. Suunnitelman keskeiset tavoitteet sisältävät muun mu-

assa kohtuullisten tulojen turvaamisen maanviljelijöille, viljelijöiden aseman parantamisen elintarvikeketjussa ilmasto- ja ympäristötavoitteet huomioiden, sekä maaseudun yritysraakenteen monipuolistamisen ja tietoliikenneyhteyksien parantamisen. (Maa- ja metsätalousministeriö 2025b.)

3 HALLITUKSEN ROOLI MAATALOUSOSAKEYHTIÖN KEHITTÄMISESSÄ

Tämä pääluke käsittelee osakeyhtiön hallituksen roolia ja tehtäviä. Luku syventyy osakeyhtiömuotoon, hyvän hallinnointitavan periaatteisiin ja niihin lainsäädännöllisiin velvoitteisiin, jotka ohjaavat hallituksen toimintaa myös maatalousyrittäjissä. Luvussa käsitellään myös hallituksen keskeisiä tehtäviä ja vastuita päätöksenteossa ja strategisessa ohjauksessa sekä pohditaan, miten hallitus voi toimia tehokkaasti, mukaan lukien ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen. Luvun tietopohja käsittelee osakeyhtiön hallitustyötä yleisellä tasolla ja on hyödynnettävissä myös osakeyhtiöpohjaisissa maatalousyrittäjissä.

3.1 Osakeyhtiö

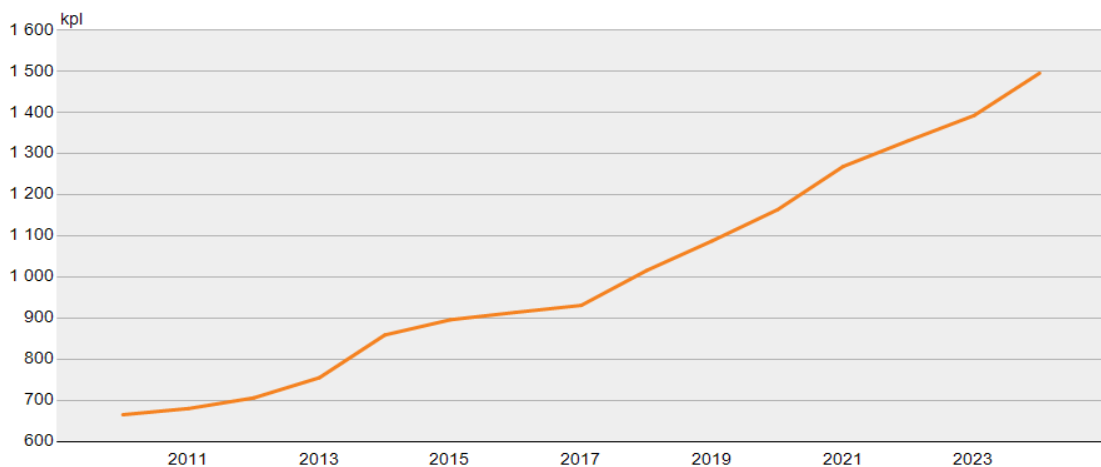
Tammikuussa 2025 kaupparekisterissä oli yhteensä 294 171 osakeyhtiötä, mikä vastasi 41,87 % kaikista rekisteröidyistä yrityksistä. Tämä tekee osakeyhtiöstä Suomen yleisimmän yritysmuodon. (Patentti- ja rekisterihallitus 2025.) Osakeyhtiöpohjaisia maatalous- ja puutarhayrittäjiä vuoden 2024 lopussa oli 1 496 kappaletta. (Tilastotietokanta 2024.) Osakeyhtiö on yritysmuoto, jonka ensisijaisena tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Se voi olla joko julkinen tai yksityinen yhtiö. Julkisessa osakeyhtiössä, eli pörssiyhtiössä, yhtiön osakkeet ovat vapaasti kaupankäynnin kohteena. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 1:10.)

Osakeyhtiö on itsenäinen juridinen henkilö, joka on erillinen omistajistaan. Se syntyy, kun osakeyhtiö rekisteröidään virallisesti. Osakkeenomistajat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön veloista, mikä tarjoaa heille taloudellista suojaa. Kuitenkin yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä osakkeenomistajille velvollisuus suorittaa maksuja yhtiölle. (Erma, Rasila & Virtanen 2019, 12.)

Osakeyhtiölaki on osakeyhtiöiden keskeisin laki, joka määrittää niiden toimintaa ja vastuita. Sen noudattamisesta vastaa yhtiön hallitus. Laki ohjaa kaikkien Suomessa toimivien osakeyhtiöiden toimintaa aina perustamisesta purkamiseen saakka. Osakeyhtiölain määräykset ovat lähtökohtaisesti pakottavia riippumatta yhtiön koosta tai tyypistä, olipa kyseessä pieni, suuri, julkinen tai yksityinen osakeyhtiö. (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 17–18.)

Mähösen ym. (2006,84) mukaan osakeyhtiössä korkein päätösvalta on yhtiökokouksella, johon kaikilla osakkeenomistajilla on osallistumisoikeus. Yhtiökokous nimittää hallitukseen jäsenet, jotka vastaavat yhtiön operatiivisesta hallinnosta. (Mähönen ym. 2006, 84.) Omistajat voivat vaikuttaa hallituksen toimintaan laatimalla omistajastrategian. Hallituksen ei kuitenkaan tule sitoutua täysin omistajien näkemyksiin, sillä sen ensisijainen tehtävä on edistää yhtiön etua. Hallituksen päätöksenteon lähtökohtana on aina yhtiön menestyminen (Mähönen & Villa 2015, 329.) Hallitus voi tarvittaessa valita toimitusjohtajan, jonka tehtävä on johtaa yhtiötä hallitukselta saamien ohjeiden ja määräyksien mukaan. (Mähönen ym. 2006, 84.) Pienissä osakeyhtiöissä osakkeenomistajat ovat usein samalla myös hallituksen jäseniä. Lisäksi he toimivat monesti myös yrityksen operatiivisessa johdossa. (Lainema 2013, 157–158.)

Osakeyhtiöpohjainen maatila tarkoittaa maatilayritystä, joka toimii osakeyhtiönä (Oy) perinteisen yksityis- tai perheviljelmän sijaan. Tämä liiketoimintamalli on yleistynyt erityisesti suurilla ja ammattimaistuneilla maatiloilla, joilla on merkittävää liiketoimintaa, kuten laajamittaista viljelyä, kotieläintuotantoa tai elintarvikkeiden jalostusta. Osakeyhtiöpohjainen maatila mahdollistaa kevyemmän verotuksen, paremman riskienhallinnan ja joustavan omistusjärjestelyn, mutta samalla se edellyttää tarkempaa hallintoa ja ammattimaista johtamista. (Kukkonen 2008.) Osakeyhtiöpohjaisten maatalous- ja puutarhayritysten määrä on ollut kasvava jo yli vuosikymmenen, kuten kuviosta 2 on nähtävissä.



Kuvio 2. Osakeyhtiömuotoisten maatalous- ja puutarhayritysten määrä Suomessa vuosina 2010—2024 (Luonnonvarakeskus 2024d)

3.2 Hyvä hallintotapa

Erman, Rasilan ja Virtasen (2019, 20) mukaan käsite corporate governance tarkoittaa hyvää hallintotapaa ja on keskeinen ohjenuora yritysmaailmassa. Se määrittelee yrityksen käyttäytymissäännöt, joiden avulla viestitään sidosryhmille toiminnan uskottavuutta ja tehostetaan johtamista. Käytännössä se kattaa yhtiön hallintojärjestelmän sekä hallituksen ja johdon roolit, velvollisuudet ja suhteen osakkeenomistajiin. (Erma ym. 2019, 20.)

Corporate governance -sääntelyn tarve sai alkunsa Yhdysvalloissa, kun osakkeenomistajat alkoivat vaatia suurempaa läpinäkyvyyttä ja parempaa päätöksenteko-osallisuutta erityisesti suuryritysten skandaalien jälkeen (Erma ym. 2019, 20). Käytännönläheisenä tulkintana lainsäädännöstä corporate governance toteutetaan itsesääntelyn keinoin, ja sen noudattamisesta vastaa yhtiön hallitus. Itsesääntely mahdollistaa suositusten joustavan päivittämisen lainsäädäntöä nopeammin. (Immonen & Nuolimaa 2017, 69.)

Virtasen ja Salmisen (2020, 26) Corporate governance-suositukset säätelevät pörssiyhtiöiden toimintaa, listaamattomien yhtiöiden hallintokäytäntöjä pyritään kehittämään esimerkiksi Keskuskauppakamarin laatiman asialuettelon avulla. Asialuettelon käyttö on vapaaehtoista, sen tarkoituksena on edistää hyvää hallintotapaa näissä yhtiöissä. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2022.) Keskuskauppakamarin julkaisema ”Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi” on tarkoitettu erityisesti pienemmille listaamattomille yhtiöille, jotka haluavat kehittää hallinnointiaan hyvän hallintotavan mukaisesti. (Keskuskauppakamari 2016.)

Asialuettelo tarjoaa yhtiöille mahdollisuuden arvioida ja kehittää omia menettelytapojaan vapaaehtoisesti. Sen tavoitteena on sujuvoittaa yritysten hallintoa ilman tarpeetonta byrokratiaa. Hyvä hallinto edellyttää selkeitä rakenteita ja vastuuta. Omistajien, hallituksen ja johdon roolien määrittely tehostaa päätöksentekoa, ja hallituksen osaamisen kehittäminen tukee strategista johtamista. Läpinäkyvyys, eettiset periaatteet ja sisäinen valvonta parantavat yrityksen luotettavuutta. (Keskuskauppakamari 2016.)

Keskuskauppakamarin asialuettelon (2016) mukaan pitkän aikavälin strategian, riskienhallinnan ja kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen varmistavat yrityksen kehityksen. Omistajaohjaus, osakassopimukset ja sukupolvenvaihdon suunnittelu edistävät jatkuvuutta. Taloushallinnon ja raportoinnin tehostaminen auttaa päätöksenteossa ja resurssien hallinnassa. Vastuullisuus ja ESG-tekijät (Environmental, Social, Governance) vahvistavat yrityksen mainetta ja sidosryhmäsuhteita. Työntekijöiden hyvinvointi ja yrityskulttuurin kehittäminen lisäävät sitoutumista. Jatkuva arviointi, koulutus ja parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen tukevat kilpailukykyä ja kestävästä kasvua. (Keskuskauppakamari 2016.)

Osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023) on myös tehnyt omia hyvän hallinnon ohjeistuksia, vaikka se vielä tänä päivänä harvinaista onkin. Vaikka pk-yritys ei katsoisi tarpeelliseksi määritellä itselleen omaa hallinnointimallia on hyvä kirjata keskeisimmät asiat hyvän hallinnointitavan suosituksista yhtiön toimintaperiaatteisiin ja noudattaa niitä yritystoiminnassa. Hyvästä hallinnointitavasta on yritykselle erityisesti hyötyä, jos hallituksen suunnitelmassa on yrityksen listautuminen pörssiin, verkostoituminen, yhtiön myyntitalanne, rahoitusneuvottelut tai yhtiön toimiessa yhteistyössä toisen hyvin hallinnoidun yrityksen kanssa. (Virtanen & Salminen 2020, 26–27.) Listaamattomille yhtiöille, kuten yrittäjävetoisille sukuyrityksille tai osuuskunnille on myös Perheyri-tysten liitto kehittänyt oman hyvän hallintotavan ohjeen oman jäsenkuntansa ja muiden perheyri-tysten käyttöön (Perheyri-tysten liitto 2020).

3.3 Hallituksen tehtävät ja vastuut

Osakeyhtiölain 6 luvun 1 §:n mukaan jokaisella osakeyhtiöllä täytyy olla hallitus, jonka valitsee yhtiökokous. Hallitus toimii yhtiön ylimpänä hallintoelimenä ja vastaa kaikista hallinnollisista toimista, jos yhtiöllä ei ole toimitusjohtajaa. Yhtiökokouksen tulisi aina valita hallitus, joka parhaiten vastaa yhtiön senhetkisiä tarpeita. Hallituksen vastuulla on johtaa yhtiötä lakien, säädösten ja sopimusten mukaisesti, varmistuen yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun. (Hannula ym. 2014, 18–21.)

Hallituksessa voi olla yhdestä viiteen jäsentä. Jos jäseniä on alle kolme, on oltava vähintään yksi varajäsen. Hallituksen jäseneksi ei saa valita alaikäistä, oikeushenkilöä tai henkilöä, joka on liiketoimintakiellossa tai konkurssissa. Myöskään toimintakelpoisuuttaan rajoitetut henkilöt tai edunvalvojan alaisuudessa olevat eivät voi toimia hallituksen jäseninä. Yksityisessä osakeyhtiössä hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu toistaiseksi, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty tai uutta hallituksen jäsentä valittaessa päätetty muusta järjestelystä. (Holopainen 2018, 29.) Hallituksella on yleistoimivalta, mikä merkitsee, että sen vastuulla on osakeyhtiölain mukaisesti yhtiön hallinnon hoitaminen ja toiminnan järjestäminen asianmukaisella tavalla. (Erma ym. 2019, 41.)

Yhtiöiden päätöksenteko jakautuu kolmeen tasoon: ylimmäisenä ovat osakkeenomistajat, heidän alapuolellaan hallitus ja alimmaisena toimitusjohtaja sekä johtoryhmä. Osakassopimuksissa määritellään yleensä näiden tasojen välinen päätöksenteko. Sopimukset sisältävät usein yhteisesti sovittuja sääntöjä, toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaisesti yhtiön liiketoiminnallisia päätöksiä tehdään. (Hannula & Kari 2007, 55.) Yhtiön keskeinen päätöksenteko sijoittuu hallituksen kokouksiin sekä yhtiökokouksiin, joissa päätökset tehdään yleensä enemmistöperiaatteella. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määritellä myös määräenemistön vaatimuksia tiettyjen päätösten tekemiseksi. (Erma ym. 2019, 66.)

Erma ym. (2019, 41) toteaa, että hallituksen vastuulle kuuluvat päätökset, jotka ylittävät toimitusjohtajan toimivallan. Hallituksen tehtävänä on paitsi valvoa toimitusjohtajan toimintaa myös tukea sitä. Tämä tuki voi tarkoittaa osallistumista pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun sekä asiantuntemuksen hyödyntämistä erilaisten suunnitelmien laadinnassa. (Erma ym. 2019, 41.) Hallituksen on myös kyettävä tarvittaessa haastamaan toimitusjohtajaa (Ruohonen 2025).

Hallituksen rooli päätöksenteossa voidaan nähdä sekä päätösten tekijänä että niiden valvojana. Hallituksen tehtävänä on yleensä delegoida lainsäädännöstä ja muista säännöksistä johtuvat velvollisuudet toimivalle johdolle, mutta sen vastuulle jää edelleen näiden asioiden valvonta. Toimiva johto raportoi hallitukselle tehtävien hoidosta ja erityisesti mahdollisista poikkeamista. Hallituksen tehtävä on tarvittaessa puuttua tilanteisiin ja tehdä tarvittavat päätökset korjaavien toi-

menpiteiden toteuttamiseksi. (Erma ym. 2019, 68.) Mahdollisia myöhemmin ilmaantuvia vastuukysymyksiä varten on tarpeellista kirjata hallituksen päätöksentekoprosessi aineistoineen pöytäkirjaan ja pitää tarkasti huolta dokumentoinnista toiminnan kaikissa vaiheissa (Virtanen & Salminen 2023, 233).

Yrityksen menestys riippuu pitkälti hallituksen ja johdon toiminnasta. Hallituksen vastuulla on suojella yrityksen etuja ja edistää sen arvon kasvua. Tätä varten hallitus valvoo ylimmän johdon toimintaa ja osallistuu aktiivisesti sekä yrityksen strategiatyöhön että lisäarvon luomiseen. (Bergqvist ym. 2007, 63.) Odgers Berndtson Finlandin (2021, 28) tutkimuksessa todetaan, että perheomisteisten yhtiöiden toimitusjohtajista kolme neljäsosaa oli tyytyväisiä hallituksensa johtajuuteen. Yksityiset omistajat ovat usein henkilökohtaisemmin sitoutuneita oikean toimitusjohtajan nimittämiseen, tämän menestyksen tukemiseen ja motivointiin. Perheomisteisten yhtiöiden toimitusjohtajat kokivat kuitenkin, että hallitusten tulisi parantaa selkeiden ja toteuttamiskelpoisten päätösten tekemistä. (Odgers Berndtson Finland 2021, 28.)

Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että yhtiö noudattaa lakeja ja yhtiöjärjestystä. Jotta hallitus voi hoitaa vastuunsa asianmukaisesti, sisäisen valvonnan on oltava huolellisesti järjestetty. Lisäksi hallituksen on seurattava ja hallittava erilaisia riskejä. Riskit voidaan luokitella esimerkiksi strategiaan, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. (Virtanen & Salminen 2023, 178–179.) Riskien hallinta alkaa tunnistamalla eri riskityypit ja etenee yksittäisten riskien tarkempaan analysointiin. Hallituksen on päätettävä, miten riskejä voidaan minimoida, mutta myös määriteltävä, mitkä riskit ovat hyväksyttäviä, sillä liiketoiminta ei voi täysin välttää riskejä. (Erma ym. 2019, 51.)

Haapasen ym (2022, 135) mukaan hallituksen tehtäviin kuuluu myös strateginen kyseenalaistaminen, joka kohdistuu erityisesti tulosvalvontaan. Tulosvalvonnan avulla arvioidaan toteutuneiden tulosten perusteella sekä organisaation onnistumista että strategian toimivuutta. Toinen keskeinen osa-alue on kilpailustrategian tarkastelu, mikä edellyttää hallituksen jäseniltä syvällistä ymmärrystä toimialan toimintalogiikasta. Lisäksi hallituksen tulee kyetä ennakoimaan toimialan kehitystä esimerkiksi kansantalouden ja lähitoimialojen trendien perusteella. (Haapainen ym 2022, 135.)

Hallituksen rooli ja tehtävät voivat vaihdella merkittävästi riippuen yrityksen toimintaympäristöstä, kehitysvaiheesta ja toimialasta. Usein hallituksen keskeisiksi tehtäviksi katsotaan yhtiön strategian määrittäminen ja sen toteutumisen seuraminen, taloudellisen tilanteen kehityksen valvonta sekä toimitusjohtajan rekrytointi ja mahdollinen erottaminen. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 411–412.) Yrityksen menneisyyden tarkastelu on jossain määrin tarpeellista, hallitustyöskentelyn pääpainon tulee olla kuitenkin tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottamisessa ja ennakoitavien riskien hallinnassa. Operatiivisten asioiden hoitaminen kuuluu ensisijaisesti toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. (Erma ym. 2019, 53.)

3.4 Hallitustyöskentelyn kehittäminen

Viime vuosien aikana on kiinnitetty entistä enemmän huomiota kaikenkokoisten osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn kehittämiseen. Yhtiöiden erilaisuus tuo kuitenkin haasteita yleispätevien ohjeiden laatimiseen, sillä yksi malli ei välttämättä sovi kaikkiin tilanteisiin. Erilaiset asialistat ja suositukset tarjoavat hallituksille ja osakkeenomistajille ideoita hallitustyön kehittämiseen ja arviointiin. Lisäksi hallituksen säännöllinen arviointi on viime aikoina yleistynyt. Hallituksen arvioinnin tavoitteena on selvittää, kuinka tehokkaasti hallitus toimii ryhmänä tehtäviensä hoidossa, sekä arvioida yksittäisten jäsenten panosta kokonaisuuteen. (Erma ym. 2019, 77.)

Hyvin suunniteltu ja säännöllinen hallitustyöskentely tukee yrityksen johtamista ja vahvistaa sen uskottavuutta rahoittajien ja sijoittajien silmissä. Tehokas hallitustyö ennakoii tulevia kehityssuuntia, reagoi muutoksiin ja auttaa vähentämään liiketoiminnan riskejä. (Pirinen 2014, 16.) Hyvin toimiva hallitus haastaa toimitusjohtajaa, arvioi päätöksiä kriittisesti ja hyödyntää saatavilla olevaa dataa, mikä edellyttää riittävää tiedonsaantia. Hallituksen jäsenten vahva sitoutuminen paitsi motivoi operatiivista johtoa myös parantaa kokousten tehokkuutta. (Feld & Ram-singhani 2014, 121.)

Erman ym. (2019, 70) mukaan hallituksen kokouksissa tapahtuva työskentely on vain osa hallituksen tehtäväkokonaisuudesta. Kokousten välillä hallituksella saattaa olla sekä muodollisia että epämuodollisia tehtäviä. Tehokas hallitustyö vaatii

hallituksen jäseniltä saatavilla oloa ja aikaa myös kokousten ulkopuolella. (Erma ym 2019, 70.) Johtajien tulisi varata aikaa hallituksen jäsenten perehdyttämiseen, sillä ilman riittävää taustatietoa hallituksen kyky haastaa johtoa ja käydä rakentavaa keskustelua jää rajoittuneeksi (Nybergh, R. ym. 2019).

Operatiivinen johto saattaa ajoittain kokea, ettei hallitus tarjoa riittävästi tukea ja rohkaisua riskialttiisiin tai haastaviin päätöksiin, jotka voisivat onnistuessaan merkittävästi edistää yhtiön liiketoimintaa. Hallitusten työskentely painottuu usein rutiininomaisiin ja lakisääteisiin asioihin, erityisesti silloin, kun yrityksen toiminta sujuu ongelmitta. Tästä huolimatta hallituksen tulisi varata aikaa myös pitkän aikavälin strategian ja kasvun suunnitteluun. (Hill & Davis 2017, 102–109.)

Osa yrittäjistä saattaa pelätä, että hallitus rajoittaisi heidän päätösvaltaansa. Todellisuudessa hallituksen rooli on kuitenkin tukea yrittäjää ja toimia hänen sparrauskumppaninaan. (Pöysti 2019, 22.) Hallituksen rooli ei ole operatiivisen toiminnan johtaminen tai siihen liittyvien päätösten tekeminen. Kasvavissa yhtiöissä rahoitus on usein keskeinen teema, sillä se on niiden kannalta kriittinen tekijä. Hallituksen vastuulla on kuitenkin varmistaa, että myös pitkän aikavälin näkökulmat, kuten strategia, markkinointi ja myynti, saavat tarvittavan huomion. Näiden seikkojen nostaminen tarkasteluun on erityisesti ulkopuolisen hallitusjäsenen vastuulla. (Nieminen 2019.)

Karhun, Lindströmin ja Pajalan (2016, 76) mukaan yrityksen menestyksen taustalla on hallinnon perehtyneisyys sekä syvä ymmärrys omasta toiminnastaan ja toimialastaan. Menestyvä yritys panostaa strategiseen ajatteluun ja varaa sille aikaa. Strategian arvioinnissa hallitusraportti toimii hyödyllisenä työkaluna. (Karhu ym. 2006, 76.) Hallitusten kokousten materiaalien tulisi olla selkeitä, keskittyä olennaisiin asioihin ja olla helposti ymmärrettäviä, sillä ne ovat hallitukselle keskeinen tiedonlähde. Samalla ne tarjoavat operatiiviselle johdolle katsauksen liiketoiminnan tilaan, keskeisiin kysymyksiin ja ajankäytön kohdentamiseen. (Bonforte 2019.)

Hallituksen asiantuntemus ja hyvä hallintotapa voivat vahvistaa yrityksen luotettavuutta ja uskottavuutta eri sidosryhmien silmissä. Sijoittajat kiinnittävät usein huomiota hallituksen osaamiseen ja kokemukseen, ja myös muut sidosryhmät suhtautuvat yritykseen myönteisemmin, kun sen johdossa on päteviä ja osaavia

henkilöitä. (Gaur, Bathula & Singh 2015, 920.) Hallituksen koostumus määräytyy omistajien päätösten mukaisesti. Paras mahdollinen tilanne syntyy, kun yhtiön omistajat valitsevat yhtiökokouksessa hallitukseen pätevimmät saatavilla olevat jäsenet, jotka voivat tehokkaasti ohjata yritystä kohti sen tavoitteita. Hallituksen jäseneltä edellytetään vankkaa kokemusta ja ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta ja osakeyhtiön toiminnasta yleisesti ja myös hallinnollista asiantuntemusta, jotta yhtiötä valvova rooli toteutuisi. (Erma ym, 2019, 23-24.)

Hyvän hallituksen osaamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: yksittäisen jäsenen asiantuntemuksen kautta tai hallitusta kokonaisuutena, jossa jäsenet täydentävät toisiaan. Hallituksen jäseneltä vaaditaan riittävää tietotaitoa, jotta hän voi hoitaa tehtävänsä tehokkaasti. Lisäksi tietyissä tilanteissa, kuten yrityskaupoissa tai kansainvälistymisessä, hallituksessa on hyödyllistä olla erityisosaamista. Tehokas hallitus toimii osaavana, koordinoituna ja selkeisiin tavoitteisiin keskittyvänä tiiminä, hallituksen todellinen arvo syntyy jäsenten toisiaan täydentävästä osaamisesta ja sujuvasta yhteistyöstä, jotta kaikki käytettävissä oleva osaaminen voidaan hyödyntää yrityksen hyväksi. (Nadler D. 2004.)

Hallituksen jäsenillä voi olla monenlaista taustaa, kuten aiempaa kokemusta hallitustyöskentelystä, liikkeenjohdosta tai asiantuntijatehtävistä. Erityisesti elinkeinon elämän kokemus ja kokemus tulosvastuullisista tehtävistä voivat olla arvokkaita hallitustyöskentelyssä, samoin kuin yrittäjäkokemus. Suurin hyöty saattaa kuitenkin tulla henkilöistä, joilla on omakohtaista kokemusta yrityksistä, jotka ovat samassa kehitysvaiheessa ja toimivat samalla toimialalla. (Hannula 2003, 55.)

Feld ja Ramsinghani (2014, 32–33) toteavat, että hallituksen jäsenillä voi olla erilaisia persoonallisuuksia ja asiantuntemusalueita, luottamus ja rehellisyys ovat kuitenkin hyvän hallitustyön ja jäsenen osaamisen kulmakiviä. Ilman luottamusta ei voi olla toimivaa hallitusta. Liiketoimintaosaamisen lisäksi hallituksen jäsenen on oltava hyvin perehtynyt asioihin, pysyttävä sovituissa linjauksissa, uskallettava puhua avoimesti, rakennettava itsenäisesti hyvät suhteet muihin jäseniin, esitettävä perusteltuja mielipiteitä ja oltava sitoutunut yhtiön kehittämiseen. (Feld & Ramsinghani 2014, 32–33.)

Hallituksen johtajuudella on merkittävä vaikutus hallituksen toimintaan, ja jokaisella hallituksella on oltava puheenjohtaja. Hyvä puheenjohtaja luo suuntaviivat

kaikelle toiminnalle, toimii rehellisesti ja on täysin sitoutunut tehtäviinsä. (Huse 2007, 231.) Hallituksen toimintakyky, sen strateginen rooli ja yrityksen pitkän aikavälin menestyksen mahdollistaminen ja turvaaminen ovat vahvasti riippuvaisia hallituksen puheenjohtajasta. Hänen johdollaan hallitus tekee keskeiset päätökset, hoitaa valvontatehtävänsä ja rakentaa hyvän yhteistyön toimitusjohtajan kanssa. Tämä vaativa rooli edellyttää puheenjohtajalta analyyttistä ajattelua, erinomaista yhteistyökykyä ja kykyä tehdä oikeita päätöksiä. (Erma ym. 2019, 31.) Koskisen (2019, 76) mukaan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan suhde on yrityksen tärkein ihmissuhde. Hallituksen puheenjohtajan on myös ymmärrettävä liiketoimintaa riittävästi ja hallittava hallitustyöskentelyn perusteet. Hyvät kommunikointitaidot ovat myös välttämättömät. (Erma ym. 2019, 31.)

3.5 Ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys hallitustyöskentelyssä

Ulkopuolinen- ja riippumaton hallituksen jäsen ovat termejä, jotka liittyvät hyvään hallintotapaan. Riippumattomuus on tyypillisesti osa listayhtiöiden hyvää hallintokäytäntöä. Sen sijaan listaamattomissa yhtiöissä tärkeämpää kuin riippumattomuus on, että hallitukseen valitaan parhaat mahdolliset jäsenet. (Erma ym. 2019, 29.)

Perinteisesti hallituksen jäsenet jaetaan sisäisiin ja ulkopuolisiin jäseniin. Ulkopuolinen hallituksen jäsen on henkilö, joka ei osallistu yhtiön päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Usein he ovat yrittäjiä tai hallitusammattilaisia. (Huovinen, Hyrsky, Suutarinen, Mayer-Pirttijärvi, 2009, 13.) Ulkopuolisella hallituksen jäsenellä ei ole suoraa roolia yrityksen johdossa. Ulkopuolinen hallituksen jäsen valitaan osaamisen perusteella. Hallitustyöskentelyn hallitseminen on keskeinen ominaisuus. Ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo yrityksen hallitukseen arvokasta asiantuntemusta tietyiltä erikoisaloilta. Yrityksissä on usein tarvetta vahvistaa osaamista esimerkiksi markkinoinnin, logistiikan, tuotantotalouden, juridiikan, rahoituksen, pääomamarkkinoiden ja kansainvälistymisen saralla. (Erma ym. 2019, 25.) Ruohosen (2025) mukaan asiantunteva hallitus on yhtiön omistajien etu. Yhteisölaeissa ei ole hallituksen asiantuntemusta koskevia määräyksiä, mutta niitä on hyvän hallinnon asialuetteloiden ja hallintokoodien lisäksi asetettu erityyssääntelyssä mm. luottolaitos- ja kuntalain osalta. (Ruohonen 2025.)

Virtasen ja Salmisen (2020, 196–197) mukaan aktiivisen hallitustyön käynnistäminen ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen valinta liittyvät usein yrityksen kasvuvaiheeseen, jossa yrittäjä kehittyi organisoidummaksi yritystoiminnaksi. Hyvä hallitus toimii yrittäjäomistajalle välineenä kehittää yritystä. Hallituksen kokoonpanoa ja osaamista voidaan mukauttaa yrityksen tarpeiden mukaan hyödyntämällä ulkopuolisia jäseniä. Nämä jäsenet tuovat uusia näkökulmia, lisäävät dynamiikkaa ja tuovat ammattimaisuutta omistajien tai perheenjäsenten muodostamaan hallitukseen. Ulkopuolisten jäsenten avulla yrittäjä saa tukea ja varmuutta siitä, että yrityksen liiketoiminnan, johtamisen ja kehittämisen vastuuta jakavat muutkin. (Virtanen & Salminen 2020, 196–197.)

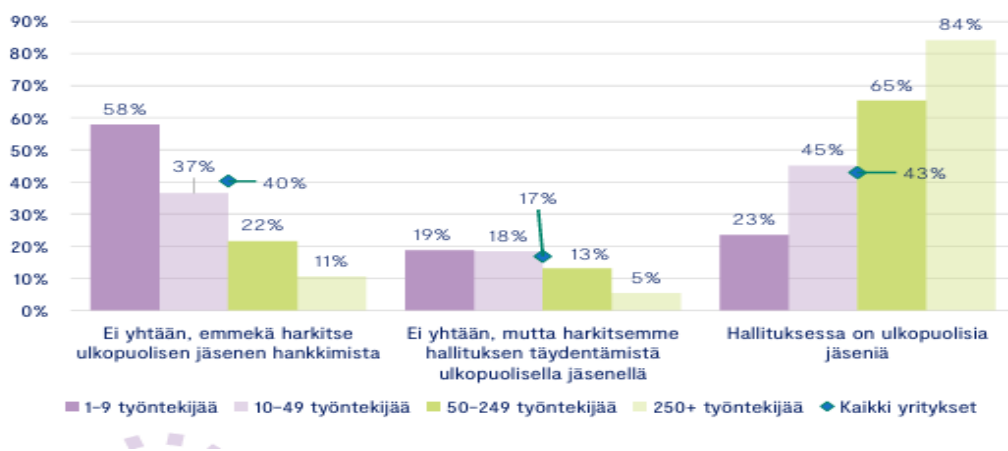
Vuonna 2023 suomalaisista pk-yrityksistä noin 40 prosentilla oli vähintään yksi ulkopuolinen hallituksen jäsen. Tämä osuus kasvaa yrityksen koon mukaan: pienistä, 1–9 työntekijän yrityksistä, noin 23 prosentilla oli ulkopuolisia jäseniä, kun taas vähintään 250 työntekijän yrityksissä osuus nousee 84 prosenttiin. Lisäksi lähes viidennes pk-yrityksistä harkitsee hallituksensa täydentämistä ulkopuolisella jäsenellä. (Kauppakamari 2023.)

Svärdin (2020) mukaan yrityskulttuuri ei vielä ole täysin valmis, tai kypsä tarkastelemaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuomaa lisäarvoa yritykselle. Omistaja ei välttämättä oivalla, että juuri erilaisten näkökulmien kautta voi syntyä jotain uutta. Ulkopuolinen hallituksen jäsen voi toimia sopivasti toimintaa haastavana tekijänä. Tällä tarkoitetaan uuden näkökulman tuomista keskusteluun sekä ammattimaista kyseenalaistamista. Mikäli yrityksessä ei ole rakennettu kriittisen tarkastelun kulttuuria, ulkopuolinen hallituksen jäsen ei välttämättä pysty täyttämään rooliaan. Tässä tapauksessa herää kysymys, onko yritys kehityksensä vaiheessa vielä valmis ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuomaan lisäarvoon. Lisäksi on tärkeää pohtia, onko omistajalla riittävästi ymmärrystä arvostaa ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitystä liiketoiminnalleen. (Svärd 2020.)

Odgers Berndtson Finlandin (2021, 44) tutkimuksessa todetaan, että ihannetilanteessa hallituksessa on mukana liiketoimintaan läheisesti osallistuvia henkilöitä vähemmistönä, ja loput hallituksen jäsenistä ovat monipuolisesti yrityksen senhetkisiä tarpeita vastaavia ammattilaisia. (Odgers Berndtson Finland 2021, 44.)

Suomessa hallitustyön taso kehitty jatkuvasti. Ymmärretään yhä paremmin ulkopuolisten hallitusjäsenten roolin tärkeys ja tiedostetaan, että kehittyvä hallitustyö vaikuttaa myös hallituksen sisäisiin toimintatapoihin ja kulttuuriin. Monimuotoisuus, joka meidän kontekstissamme ilmenee erityisesti ajattelun moninaisuutena ja monitaitoisuutena, on olennainen tekijä tulevaisuuden luovan hallituksen rakentamisessa. (kuvi2) (HHJ-verkosto 2025, 5.)

Ulkopuoliset jäsenet yrityksen hallituksessa



Kuvio 2. Ulkopuoliset jäsenet yrityksen hallituksessa (Kauppakamari 2023)

3.6 Hallituksen neuvonantajaryhmän rooli ja hyödyt

Ilvosen ja Martikaisen (2022, 12) mukaan hallituksen neuvonantajaryhmä, eli advisory board koostuu asiantuntijoista, jotka on kutsuttu joko tilapäisesti tai pitkäaikaisesti tarjoamaan strategista neuvontaa yrityksen hallitukselle tai johdolle päätöksenteon tueksi (Ilvonen & Martikainen 2022, 12). Advisory boardilla tarkoitetaan yrityksen johdon tai hallituksen rinnalla toimivaa neuvonantajaryhmää, jolta yritys voi hakea näkemystä ja näkökulmia ja toimia hallituksen päätöksenteon tukena. Ryhmä voi olla pysyvä tai määräaikainen toimija hallituksen rinnalla. Neuvonantajaryhmällä ei ole osakeyhtiölaissa määriteltyä vastuuta kuten hallituksella. (Virtanen & Salminen 2020, 127.)

Yksi vaihtoehto osakeyhtiön ulkopuolisten hallituksen jäsenten sijaan on hallituksen neuvonantajaryhmän perustaminen. Hallituksen neuvonantajaryhmä ei ole

osakeyhtiölaissa määritelty toimielin, vaan se toimii yrityksen johdon ja hallituksen tukena neuvoo-antavassa roolissa ilman osakeyhtiölain mukaista vastuuta. Se voi toimia välivaiheena, kun kasvuyritystä kehitetään kohti perinteisempää hallitusmallia. Lisäksi neuvonantajaryhmä mahdollistaa joustavan tavan koota yrityksen kulloinkin tarvitsemaa ulkopuolista asiantuntemusta ja sparrausta. (Silen, M. 2020, 48.)

Monille yrityksille ulkopuolisten henkilöiden ottaminen hallitukseen on iso päätös. Ensimmäinen askel sillä polulla on hallituksen neuvonantajaryhmän perustaminen. Neuvonantajaryhmä on koottu hallituksen tarpeen mukaan asiantuntijoista, jotka omaavat oman erikoisosaamisalansa lisäksi myös hyvät sosiaaliset taidot toimia hallituksen rinnalla. Yhtiön hallituksen koko voi paisua liian suureksi, jos eri alojen asiantuntijoille on runsaasti tarvetta. Näissä tapauksissa neuvonantajaryhmä voidaan ottaa hallituksen tueksi vain jonkin tietyn ajanjakson ajaksi. Neuvonantajaryhmän jäsen voidaan ottaa myöhemmin mukaan hallitukseen ulkopuoliseksi jäseneksi, kun hän on osoittanut pätevyytensä neuvonantajaryhmässä ja tutustunut hallituksen jäseniin. (Reiter 2003.)

Neuvonantajaryhmän tarkoitus on käytännössä muodostaa strategisen tason neuvoja yrityksen hallitukselle ja johdolle. Neuvonantajaryhmän jäsenet perehdytetään tehtäväänsä huolellisesti ja he työskentelevät vastuullisesti ja vilpittömästi yrityksen eduksi. Ulkopuolisen asiantuntijan näkemykset voivat olla tuoreita ja uudenlaisia eli yritykselle arvokkaita. Hallituksen neuvonantajaryhmän näkemykset voivat olla, jopa yrityksen johtoa haastavia. (Boardmangrow 2023.)

livosen ja Martikaisen (2022, 13–14) mukaan hallituksen neuvonantajaryhmä päättää, millaisia neuvoja se yrityksen tai organisaation hallituksessa antaa, mutta varsinaiset asiapäätökset tekee yrityksen johto tai tarvittaessa hallitus ja vastuu niistä on myös itse päätöksen tekijöillä. Neuvonantajaryhmän perehdyttäminen perusteellisesti tehtäväänsä onkin erityisen tärkeää, jotta neuvot ovat linjassa yrityksen tilanteen, riskinottokyvyn ja omistajaohjauksen kanssa. Neuvonantajaryhmän käyttö on tyypillisesti hallituksen tekemä valinta. Joissain tapauk-

sissa yrityksessä ei ole aktiivisesti toimivaa hallitusta, vaan omistajat tekevät strategiset päätökset keskenään, ja silloin myös omistajat voivat päättää perustaa neuvonantajaryhmän. (Ilvonen & Martikainen 2022, 13–14.)

Hallituksen neuvonantajaryhmä voi olla uudelle yhtiölle ikään kuin hallituksen esiaste. Alkuvaiheessa yrityksen hallitustyöskentely voi olla yksinkertaisimmillaan vain päätösten kirjaamista, näissä tapauksissa neuvonantajiksi kutsutut jäsenet toimivat kuten hallitus, mutta ilman lakisääteistä hallitusvastuuta. Jotta neuvonantajista saataisiin yritykselle aitoa strategista lisäarvoa myös yrityksen myöhemmissä vaiheissa, on tärkeää, että yritys määrittää neuvonantajaryhmän osaksi johtamisjärjestelmäänsä. Kun hallituksen neuvonantajaryhmä on aidosti mukana päätöksenteon valmistelussa siitä, tulee myös osa strategista päätöksentekoa. (Ilvonen & Martikainen 2022, 13–15.)

4 MAATALOUSOSAKEYHTIÖN STRATEGINEN HALLITUS

Maatalousosakeyhtiön hallituksen rooli ei rajoitu pelkkään valvontaan, vaan se on aktiivinen toimija yrityksen strategisessa kehittämisessä. Tämä luku keskittyy strategiseen hallitustyöhön, jossa hallitus ennakoi tulevaisuutta, määrittelee strategisia suuntaviivoja ja osallistuu aktiivisesti strategiaan päätöksiin. Luvussa tarkastellaan strategian merkitystä hallituksen ohjenuorana, strategiatyön systemaattista toteuttamista ja niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita strateginen näkökulma tuo maatalousyrityksen hallitustyöhön Leinolan Maito Oy:n strategiaprosessin yhteydessä.

4.1 Strategia osana hallitustyöskentelyä

Kamenskyn (2010, 18) mukaan strategialle ei ole yhtä tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää. Se on yksi johtamisen vanhimmista käsitteistä ja kattaa laajasti liiketoiminnan, organisaatioiden sekä henkilöstön johtamisen ja kehittämisen. (Kamesky, 2010, 18.) Strategia on johtamisen ja priorisoinnin työkalu, joka ohjaa päivittäisiä valintoja. Se ei ole vain yksittäinen päätös muutoksesta, vaan joukko tarkoin valittuja muutoksia, jotka vahvistavat menestymiskykyä ja vievät kohti haluttua tavoitetta (Sutinen & Haapakorva 2021, 110). Strategia on keskeinen tekijä huippumenestyksen taustalla. Ajan myötä toimintaympäristön muutokset ovat muovanneet menestyksen kannalta tehokkaita strategioita. (Santalainen 2014, 49.)

Strategia on suunnitelma, joka ohjaa yritystä kohti menestystä tulevaisuudessa. Yrityksen johto ja omistajat määrittelevät, mitä menestys heidän tapauksessaan tarkoittaa, ja asettavat tavoitteet sen mukaisesti. Koska menestyksen käsite vaihtelee yrityksittäin, myös strategiat voivat olla hyvin erilaisia. Strategian laatiminen itsessään on olennainen osa lopputulosta. Prosessin aikana käydyt keskustelut ja analyysit vahvistavat yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista – ja tämä työ on organisaatiolle arvokasta, kuin taloudellinen sijoitus tulevaisuuteen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 181.)

Mitronen ja Raikaslehto (2019, 135) toteavat, että strategian keskiössä ovat päätökset, joilla tähdätään kilpailuedun saavuttamiseen. Sen on katettava päätökset

tavoitetilasta, liiketoimintamallista (mitä tarjotaan, kenelle ja miten) sekä menestyksen peruspilareista, kuten kilpailuedusta ja ydinosaamisesta. Lisäksi strategiaan kuuluu sen toteuttamiseen tarvittavat toimenpiteet. Toinen keskeinen osa strategiaa on päämäärien ja vision määrittely – eli selkeys siitä, mihin suuntaan yritys haluaa kehittyä, missä sen tulisi olla tulevaisuudessa ja miltä toiminta näyttää silloin vallitsevassa maailmassa. Kolmantena strategian tehtävänä on hahmottaa omistajien tavoitteet. Ne voivat liittyä esimerkiksi pitkän aikavälin kannattavuuteen, sukupolvenvaihdokseen tai yrityksen arvopohjan ja yhteiskuntavastuun linjaamiseen. Lopulta strategian vieminen käytäntöön on ratkaisevaa – toimeenpanosuunnitelma toimii yrityksen toimintaa ohjaavana punaisena lankana. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 135.)

Odgers Berndtson Finlandin (2021, 44) tutkimuksessa todetaan, että strateginen johtajuus erottaa parhaat hallitukset hyvistä. Se perustuu riittävään laajuuteen ja syvyyteen näkemyksessä. (Odgers Berndtson Finland 2021, 44.) Hallituksen rooli on ennakoida tulevaisuutta ja määrittellä strategiset suuntaviivat, jotka auttavat välttämään ongelmia. Hallitukset, jotka ottavat osaa aktiivisesti strategisiin päätöksiin, onnistuvat keskimäärin paremmin kuin vertailuyritykset. Yhtiön kannalta hallitus antaa eniten lisäarvoa silloin, kun sen toiminta on strategisesti johdonmukaista ja tavoitteellista. Kun hallitus rakentaa liiketoimintamallin yrityksen liiketoimintalogiikan pohjalta, sen ymmärrys toiminnan haasteista syvenee, mikä parantaa päätöksenteon laatua. (Lainema & Haapanen 2013, 135.)

Elorannan (2018, 17) mukaan yrityksen toimialan kehitystä ja muutoksia on seurattava tarkasti, jotta hallitus voi tehdä päätöksiä, valvoa yrityksen johdon toimintaa ja keskustella avainhenkilöiden kanssa strategisista haasteista, joita yhtiöön kohdistuu. Hallituksen tehtävänä on motivoida ja tukea johtoa sekä henkilöstöä, sillä heidän panoksensa on ratkaisevan tärkeä tavoitteiden saavuttamisessa. Päätöksenteossa hallituksen on varmistettava, että käytettävissä on erilaisia vaihtoehtoja, joista valinta voidaan tehdä. On myös hyödyllistä arvioida vaihtoehtoja, jotka johto on aiemmin hylännyt, ja pätevä johto uskaltaa tuoda esiin myös nämä näkökulmat. (Eloranta 2018, 17.) Hallitustyön suurin haaste liittyy sen kykyyn reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Jotta tässä onnistutaan, sekä hal-

lituksen kokonaisuutena että yksittäisten jäsenten on ymmärrettävä perusteellisesti yrityksen tulovirrat ja asiakkaiden tarpeet, joihin yrityksen on pystyttävä vastaamaan. Lisäksi hallituksen on tunnistettava digitaalisen muutoksen tuomat mahdollisuudet ja riskit sekä huomioitava liiketoimintamalliin kohdistuvat uhat ja mahdolliset uudet kilpailijat alalla. (Eloranta 2018, 15.)

HHJ:n suuren hallitustutkimusraportin (2025, 8) mukaan yritysten hallitusten jäsenet näkevät eniten parannettavaa erityisesti strategia- ja tulevaisuustyössä. Yleisesti ottaen voidaan suositella, että hallituksissa keskitytään strategian säännölliseen päivittämiseen, kiinnitetään huomiota monimuotoisuuden lisäämiseen ja otetaan käyttöön systemaattinen itsearviointiprosessi. Tulevaisuuden osaamistarpeista keskeisimmäksi nousee strategiaosaaminen. Mielenkiintoista on, että strategiaosaamisen tarve korostuu tärkeimpänä tulevaisuuden osaamisena, riippumatta siitä, kuinka hyvin yritys tällä hetkellä saavuttaa kasvutavoitteensa. Hallitustyössä arvostetaan erityisesti tuloksellisuuden varmistamista sekä tulevaisuus- ja strategiatyön kehittämistä. Lisäksi toimintaympäristön jatkuva seuranta nähdään tärkeänä osana hallituksen tuottamaa arvoa yhtiölle. (HHJ 2025, 8.)

Strateginen maatalousyrittäjä suunnittelee yleensä tuotantoaan ja asettaa toiminnalleen tavoitteita, kuten mitä viljellä tai tuottaa sekä millaiseen sato- tai tuotostasoon pyritään. Nämä tavoitteet perustuvat yrittäjän omiin arvoihin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Kun tavoitteet kirjataan ylös ja hyödynnetään suunnittelumenetelmiä tehokkaasti, työskentelystä tulee systemaattisempaa, mikä lisää todennäköisyyttä saavuttaa halutut tulokset. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 13–14.)

4.2 Strategiatyö

Kamenskyn (2014, 44) mukaan strategiatyö on kehittynyt vaiheittain viime vuosikymmenten aikana, kun sitä tarkastellaan toiminnan ohjauksen ja johtamisen näkökulmasta. Kehitys on kulkenut pitkän aikavälin suunnittelusta strategiseen suunnitteluun, strategiseen johtamiseen ja viimein strategiseen ajatteluun. Nämä vaiheet heijastavat kunkin aikakauden erilaisia kysymyksenasetteluja ja näkökulmia. 1970-luvulla strategia nähtiin ennen kaikkea suurten linjausten määrittelynä

yrietyksissä. 1980-luvun alusta alkaen liiketoimintatason strategiat ovat nousseet strategisen suunnittelun ja johtamisen keskeiseksi osa-alueeksi. Nykyään organisaatiot kamppailevat edelleen sen kanssa, kuinka strategiatyö voidaan toteuttaa onnistuneesti sekä konserni- että liiketoimintatasolla ja kuinka nämä tasot voidaan yhdistää siten, että ne tukevat toisiaan ja tuottavat parhaat mahdolliset tulokset. (Kamensky 2014, 44.)

Ritakallion ja Vuoren (2018, 16) mukaan strateginen johtaminen ei yritä määritellä strategian sisältöä pysyvästi, vaan mukautuu jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin, epävarmuustekijöihin ja uusien mahdollisuuksien syntymiseen. Tässä lähestymistavassa strategian ytimeen nousee prosessi, jossa strategiaa kehitetään, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja megatrendien vaikutukset lisäävät tarvetta entistä joustavammalle ja prosessimaisemmalle strategialle. Merkittävimpiä megatrendejä ovat muun muassa teknologinen kehitys, digitalisaatio, tiedon määrän kasvu, globalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen. (Ritakallio & Vuori 2018, 16.)

Strategiat, jotka olivat aiemmin menestyksikkäitä, eivät enää tuota samoja tuloksia, sillä kilpailijat pystyvät tarjoamaan samoja tuotteita ja palveluita edullisemmin. Samalla teknologinen kehitys on tehnyt aiemmin kannattamattomista liiketoiminnoista taloudellisesti järkeviä. Teknologian ja digitalisaation edistysaskeleet ovat myös mullistaneet strategian suunnittelun ja toteutuksen. Datan kerääminen ja analysointi eivät enää rajoita strategiatyötä samalla tavalla kuin ennen, mikä on mahdollistanut organisaatioiden ennennäkemättömän globaalien kasvun. (Ritakallio & Vuori 2018, 16–17.)

Strategiatyön käynnistäminen tulisi aloittaa varmistamalla, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät prosessin vaiheet ja niiden keskeisen sisällön. Sutinen ja Haapakorva (2021, 87–90.) ovat yksinkertaistaneet strategiatyön kokonaisuuden neljään eri vaiheeseen: Ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus. Kun osallistujilla on yhteinen käsitys terminologiasta ja tavoitteista, strategiatyötä voidaan edistää sujuvammin. Jos yritys ei kykene tunnistamaan kilpailukykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia, on nykytilanteen arviointi ja strategian rakentaminen haasta-

vaa tai jopa mahdotonta. Ensimmäistä kertaa strategiatyötä toteutettaessa on järkevää hyödyntää mahdollisimman yksinkertaisia malleja ja selkeää, ymmärrettävää kieltä. Keskeistä on hahmottaa kokonaiskuva, eikä pyrkiä heti kattavaan ja yksityiskohtaiseen suunnitelmaan. Koska strategia on jatkuva prosessi, sen tarkkuutta ja syvyyttä voidaan kehittää asteittain jokaisen kierroksen myötä. (Sutinen & Haapakorva 2021,87–90.)

Vuorisen (2017, 90) mukaan strategiatyö, eli strategisen johtamisen prosessi on mahdollista jäsentää eri vaiheisiin. Yksinkertaisimmillaan se jaetaan kahteen osaan: strategian laatimiseen ja sen toteuttamiseen. Laajemmin tarkasteltuna strategiatyö voidaan jakaa viiteen tasoon:

1. Vision ja mission määrittely
2. Tavoitteiden asettelu
3. Strategian kehittäminen tavoitteisiin pääsemiseksi
4. Strategian toimeenpaneminen ja käytännön toteuttaminen
5. Arvioiminen, mittaaminen ja tarvittavat korjaustoimenpiteet (Vuorinen 2017, 90.)

4.3 Yrityksen strategisen aseman arviointi

Yrityksen strategisen aseman analysointi käsittää yhtiön vision ja mission, jotka määrittävät sen olemassaolon tavoitetilan ja tarkoituksen, sekä sen tulevaisuuden suuntaviivat. Se sisältää myös tarkasteluja muun muassa yrityksen resursseista, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä. Tavoitteena on saada selkeä kokonaiskuva yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta. (Vuorinen 2017, 43.)

Nykytila-analyysissä johto kokoaa yrityksensä talous- ja henkilöstötiedot ja tiedot asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Näiden tietojen pohjalta muodostetaan SWOT-analyysi ja muita tarvittavia analyysejä, jotka tukevat päätöksentekoa. Hiltunen (2015, 67.) Virtasen ja Salmisen (2020, 12) mukaan lähtökohtaolettamukset ovat strategisten olettamusten luettelo, joka muodostaa strategian perustan (Virtanen & Salminen, 2020, 12).

Visio voidaan ymmärtää yrityksen tulevaisuuden tavoitteena tai unelmana, johon se tähtää. Sen on oltava sekä inspiroiva että haastava, mutta samalla realistinen, jotta se voi herättää tunteita, ohjata ajattelua ja motivoida koko organisaatiota sitoutumaan sen toteuttamiseen. (Sutinen & Haapakorva 2021.) Vuorisen (2017, 141) mukaan tehokkaan vision on täytettävä kuusi vaatimusta, vision tulee olla:

1. Kuviteltavissa: Annettava selkeä kuva siitä, miltä tulevaisuus näyttää.
2. Haluttava: Sen on oltava houkutteleva ja pitkällä tähtäimellä tavoiteltava.
3. Mahdollinen: Vision on oltava realistinen ja saavutettavissa.
4. Rajattu: Sen tulee olla tarkasti rajattu, jotta se ohjaa päätöksentekoa.
5. Joustava: Annettava mahdollisuuksia sopeutua muuttuviin olosuhteisiin.
6. Kommunikoitavissa: Sen tulee olla vaivattomasti selitettävissä muille.
(Vuorinen 2017, 141.)

Missio määrittää organisaation tarkoituksen – miksi organisaatio on olemassa ja mitkä sen tavoitteet ovat. Missio tarkentaa ja rajaa selkeämmin yrityksen päämäärät sekä sen, miten visio toteutetaan käytännössä. Toisin sanoen missio konkretisoi vision ja tuo sen toimintatasolle. Sen tulee olla selkeää ja tavoitteellista, sisältäen mitattavissa olevia päämääriä. Jokainen organisaatiossa voi arvioida, kuinka hänen työpanoksensa tukee mission saavuttamista. Missio jaetaan pääsääntöisesti sisäisesti työntekijöiden, osakkeenomistajien ja johtajien kesken. Se on yleensä lyhyt, jopa yhdellä lauseella ilmaistavissa. Kun visio katsoo tulevaisuuteen, missio yhdistää sen nykyisiin tavoitteisiin. Se voi muuttua ajan myötä, mutta sen tulee aina tukea organisaation visiota ja arvoja. (Miller, 2021.) Kamenskyn (2014, 71-73) mukaan arvot ovat yleensä periaatteita, joita yrityksen johto pitää keskeisinä organisaation kulttuurin yhtenäisyyden, erottuvuuden ja menestyksen edistämiseksi.

4.4 Strategiatyökalut

Strategiatyökaluja hyödyntävä organisaatio ymmärtää ympäristönsä mahdollisuudet ja uhat aiempaa paremmin sekä hahmottaa tulevaisuutta kilpailijoitaan

pidemmälle. Se tuntee itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa syvällisesti sekä ymmärtää liiketoimintalogiikoiden ja arvoketjujen muutokset tarkemmin. Tämän ansiosta se voi tehdä kilpailijoitaan parempia valintoja ja toteuttaa ne tehokkaasti. Toisin sanoen strategiatyökaluja taitavasti käyttävä organisaatio näkee selkeämmin, valitsee viisaammin ja toimii tehokkaammin. (Vuorinen 2017. 35.)

4.4.1 SWOT–analyysi

Schooleyn (2024) mukaan SWOT–analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on kokonaisvaltainen työkalu, joka auttaa yritystä arvioimaan toimintaympäristöään. Sen avulla voidaan määritellä yhtiön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ennen merkittäviä päätöksiä. SWOT–analyysi on hyödyllinen niin uusien strategioiden suunnittelussa, sisäisten käytäntöjen kehittämisessä kuin myös silloin, kun toimintasuunnitelmaa täytyy mukauttaa kesken toteutuksen. Sen tavoitteena on antaa organisaatiolle kattava ymmärrys liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Sittemmin SWOT–analyysistä on tullut arvokas työkalu sekä uusien yritysten perustamisessa että olemassa olevien liiketoimintojen kasvattamisessa. Se auttaa hahmottamaan yrityksen nykytilanteen ja tunnistamaan kehityskohteet. (Schooley 2024.)

SWOT–analyysi on laaja-alainen työkalu. Sen tavoitteena on antaa selkeä käsitys yhtiön tilanteesta ja strategisista vaihtoehdoista. Jotta tehty analyysi olisi luotettava, se edellyttää huolellista tutkimusta yrityksen resursseista ja toimintaympäristöstä. Ilman syvällistä tuntemusta organisaation sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä SWOT–analyysin antamat tulokset voivat jäädä pinnallisiksi. Tavoitteena on nostaa esiin muutamia olennaisia teemoja, joiden pohjalta yritysjohto voi ohjata päätöksentekoaan. On tärkeää välttää liian yleisluontoisia havaintoja ja itsensäenselvyyksiä. Sen sijaan analyysin tulisi perustua yrityskohtaisiin, tarkkaan tutkittuihin tietoihin, jotka tarjoavat arvokasta pohjaa strategisille valinnoille. (Huikola & Vuorinen 2023, 97.)

SWOT–analyysin nelikentässä vahvuudet ja heikkoudet tuovat esiin yrityksen sisäisiä tekijöitä, sen sijaan mahdollisuudet ja uhat liittyvät yrityksen toimintaympäristöön. Sisäiset tekijät heijastavat yrityksen tämänhetkistä tilannetta, ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Tämän

analyysin pohjalta suoritetaan strategisia valintoja ja tehdään toimintasuunnitelmia, jotka tukevat yrityksen kehitystä ja päätöksentekoa. (Huikkola & Vuorinen 2023, 97.)

4.4.2 Skenaariotyöskentely

Vuorisen (2013, 109) mukaan skenaariotyöskentely on tulevaisuuden tapahtumaketjujen ja mahdollisten kehityspolkujen kuvaamista, ei niinkään ennustamista. Skenaarioiden tarkoituksena on piirtää esiin erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja pohtia, miten ne voivat kehittyä. (Vuorinen 2013, 109)

Siilasmaan (2018, 192–193) mukaan skenaariot auttavat hahmottamaan, millaisia vaikutuksia eri valinnoilla voi olla, ja ne ovat olennainen osa yritysten nykyistä riskienhallintaa. Useimmissa vaikeissa tilanteissa on olemassa useita mahdollisia kehityspolkuja, jotka voivat toteutua riippuen siitä, miten yksittäiset henkilöt, yritykset tai suuret ihmisjoukot toimivat, esimerkiksi äänestämällä jaloillaan tai lompakollaan. Kuvattaessa näitä kehityspolkuja ja tarkasteltaessa niitä eri näkökulmista voidaan arvioida, ovatko ne yritykselle uhkia vai mahdollisuuksia. Määrittämällä konkreettisia toimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen nyt ja myöhemmin, yrityksellä on paremmat edellytykset menestyä. (Siilasmaa 2018, 192–193.)

Skenaario koostuu kolmesta keskeisestä osasta: nykytilanteen kuvauksesta, tulevaisuuden kuvauksesta sekä prosessista, joka linkittää nämä kaksi toisiinsa. Skenaariot voivat olla esimerkiksi tavoiteltuja, uhkaavia, todennäköisiä, epätodennäköisiä, laaja-alaisia tai keskittyä johonkin tiettyyn liiketoiminta-alueeseen. Skenaario voi rakentua joko nykyhetkestä kohti tulevaisuutta tai toisinpäin. (Huikkola & Vuorinen 2023, 132.)

Tutkivissa eli eksploraatiivisissa skenaarioissa tarkastellaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä sekä niiden jatkumista tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda erilaisia kehityskulkuja muokkaamalla perusoletuksia, kuten talouskasvua, arvo maailmaa, poliittisia linjauksia tai kilpailijoiden toimintaa. Tavoitteelliset eli norma-

tiiviset skenaariot perustuvat visioihin halutusta tulevaisuudesta ja ne muodostetaan tulevaisuuden kuvasta nykyhetkeen. Tarkoitus on esittää tapahtumia, jotka vievät lähtötilanteesta kohti tulevaisuutta. Esimerkiksi organisaatio voi kirjoittaa harjoituksenomaisesti lehtiartikkelin tilanteestaan kymmenen vuoden kuluttua ja pohtia, miten se on saavuttanut tavoitteensa. (Huikkola & Vuorinen 2023, 133–135.)

Sen sijaan, että yritysten hallitukset yrittäisivät ennustaa tulevaisuutta, ne keskittyvät yhä enemmän vaihtoehtoisten skenaarioiden luomiseen. Tulevaisuus- ja strategiatyön merkitys nousee esiin myös Suuren hallitustutkimuksen tuloksissa: strateginen osaaminen nähdään tärkeimpänä tulevaisuuden osaamistarpeena, ja tulevaisuustyölle pyritään luomaan nykyistä enemmän aikaa ja tilaa. Dynaaminen ja eteenpäin suuntautuva työ parantaa hallinnan tunnetta ja auttaa valmistautumaan eteen tuleviin haasteisiin. (HHJ 2024, 5.)

4.4.3 Kilpailija-analyysi ja kilpailuetu

Porter (2004, 47) toteaa, että kilpailija-analyysi on työkalu, jonka avulla yhtiö voi parantaa asemaansa markkinoilla. Sen avulla saadaan tietoa kilpailijan strategisista päätöksistä ja siitä, miten se mukautuu toimialan ja liiketoimintaympäristön muutoksiin. Kilpailija-analyysi koostuu neljästä osa-alueesta: Kilpailijan tämän hetkisestä strategiasta, valmiuksista, tulevaisuuden suunnitelmista ja olettamuksista. Tärkeää on myös ymmärtää kilpailijan tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet, jotka auttavat arvioimaan sen strategisia ratkaisuja. Porter (2004, 49.)

Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen kykyä erottua kilpailijoistaan menestykseen vaikuttavien toimintatapojen, osaamisen tai muiden tekijöiden avulla. Porterin geneerisistä strategioista kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja kohdentaminen ovat hallinneet ajattelua. Kustannusjohtajuus ja erilaistuminen vaativat suuria resursseja, joten ne sopivat erityisesti suuryrityksille. Pienemmille toimijoille kilpailuetua voi tarjota keskittyminen kapeaan markkina-alueeseen, jossa kilpailu on maltillisempaa. (Koskinen 2023.) Kriittisten menestystekijöiden eli avainmenestystekijöiden tunnistaminen auttaa yritystä keskittymään niihin osa-alueisiin, jotka ovat ratkaisevia sen strategian onnistumiselle. Avainmenestystekijöissä onnistuminen on

välttämätöntä, jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja vahvistaa kilpailukykyään. (Virtanen & Salminen 2020, 11.)

Strategiatyön ydin liiketoiminnassa on kilpailuedun tunnistaminen ja arvon tai lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Kellerin ja Kotlerin (2009, 160) mukaan on neljä tapaa erottautua kilpailussa ja saavuttaa kilpailuetua:

1. Tärkeys: valitut asiakkaat arvostavat tätä ominaisuutta.
2. Erikoislaatuisuus: ominaisuus, joka on ainutlaatuinen juuri tälle yritykselle.
3. Kestävyys: ei ole helposti kilpailijoiden kopioitavissa.
4. Edullisuus: asiakkailla on kyky maksaa tästä erottautumiskeinosta. (Keller & Kotler 2009, 160.)

4.4.4 Pestel–analyysi

Vuorisen (2017, 174) mukaan Pestel–analyysi on väline, jota käytetään toimintaympäristön eri tekijöiden arviointiin. Pestel–analyysi tarjoaa systemaattisen tavan käydä läpi yritykseen vaikuttavat tekijät yksi kerrallaan. Toimintaympäristön kategorisoiminen helpottaa muutosvoimien tunnistamista ja niiden merkityksen arviointia. Ymmärrys toimintaympäristöstä on keskeinen osa strategian kehittämistä. (Vuorinen 2017, 174.)

Pestel–analyysi arvioi ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Poliittiset tekijät (P) liittyvät hallituksen politiikkaan, verotukseen ja lainsäädäntöön. Taloudelliset tekijät (E) käsittävät inflaation, korkotason ja taloussuhdanteet. Sosiaaliset tekijät (S) liittyvät väestörakenteen, kulttuurin ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin. Teknologiset tekijät (T) koskevat innovaatioita ja digitalisaatiota. Ympäristölliset tekijät (E) huomioivat ilmastonmuutoksen ja kestävä kehityksen vaatimukset. Lakisäätteiset tekijät (L) liittyvät työlainsäädäntöön, ympäristösääntöihin ja kilpailulainsäädäntöön. Analyysi auttaa tunnistamaan mahdollisuuksia ja uhkia liiketoimintaympäristössä. (Sitra 2024.)

Nykyään monenlaiset organisaatiot, pörssiyrityksistä valtionhallintoon, hyödyntävät Pestel–analyysiä tai sen muunnelmia toimintaympäristönsä tarkastelussa.

Sen vahvuutena on yksinkertaisuus – se tarjoaa nopean ja kattavan tavan hahmottaa maailmaa eri näkökulmista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kyseessä on vain yksi jäsentämismenetelmä. Analyysin jälkeen onkin suositeltavaa arvioida kriittisesti sen tuottamaa kokonaiskuvaa ja pohtia, onko jokin olennainen tekijä jäänyt huomioimatta. (Dufva 2022, 105.)

Pestel-analyysissä on riskinä joko rajata asioita liikaa tai kerätä niitä hallitsemattomasti. Kun jokaiseen kategoriaan on tunnistettu jokin kehityskulku, voi syntyä harha täydellisestä kokonaiskuvasta. Toisaalta loputtomien muutostekijöiden lista vaikeuttaa hahmottamista. Lisäksi analyysi keskittyy usein mitattavissa oleviin nyky- ja menneisyyden muutoksiin, jolloin se voi nopeasti vanhentua muuttuvassa maailmassa. (Dufva 2022, 105.)

4.5 Hallituksen ja toimivan johdon yhteistyö strategiatyössä

Maatalousosakeyhtiön hallituksen ja toimivan johdon yhteistyö strategiatyössä on keskeinen tekijä yrityksen pitkän aikavälin menestykselle. Hallitus vastaa yrityksen yleisestä ohjauksesta, strategian hyväksymisestä ja valvonnasta, kun taas johto vastaa strategian käytännön toteuttamisesta. Hyvä yhteistyö näiden kahden tahon välillä takaa, että yrityksellä on selkeä ja realistinen strategia, joka pystyy vastaamaan markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. (Haapanen, Hiltunen, Weymarn 2022, 87.)

Suuren hallitustutkimusraportin (2024, 11) mukaan toimivan johdon ja hallituksen tiivis yhteistyö on keskeinen tekijä omistajalle saatavan arvon luomisessa. Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että hallituksen kokouksissa vallitsee avoin keskusteluilmapiiri. Hallituksen tulee paitsi kuunnella ja ymmärtää toimivan johdon tarpeita, myös tarjota rakentavaa haastamista ja kriittistä näkökulmaa johdon tueksi. Hallitus voi edistää johdon ammatillista kehittymistä sekä tarjota tarvittavia resursseja ja verkostoja, jotka tukevat toimitusjohtajan työtä ja auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi hallitus varmistaa, että yrityksen toiminta vastaa omistajien tavoitteita. Toimiva yhteistyö hallituksen ja toimitusjohtajan välillä vahvistaa toimitusjohtajan sitoutumista ja motivaatiota edistää yhtiön menestystä. (Suuri hallitustutkimusraportti 2024, 11.)

Odgers Berndtson Finlandin (2021, 40) tutkimuksessa nousee esiin, että erinomaissilla hallituksilla on vahva ote strategiisiin tavoitteisiin ja strategian sisältöön, ne ovat eteenpäin katsovia ja kykeneviä johtamaan, sekä motivoivat ja arvostavat toimitusjohtajaa. Strategiaan vaikuttaminen on selkeästi erottava tekijä. Lisäksi keskinäinen luottamus ja kunnioitus nähdään menestyksen taustalla vaikuttavina tekijöinä. (Odgers Berndtson Finland 2021, 40.)

Haapanen ym. (2022, 101) toteavat, että hyvä viestintä varmistaa, että hallitus on ajan tasalla johdon päätöksistä ja operatiivisista haasteista, ja johto saa hallitukselta strategista tukea. Strategian kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä hallituksen ja johdon välillä. Hallitus tuo ulkopuolista näkökulmaa, johto puolestaan tuo asiantuntemusta käytännön tasolta. Molemmat osapuolet ovat vastuussa riskien tunnistamisesta ja hallinnasta. Hallitus arvioi strategisten päätösten riskejä, ja johto varmistaa, että yrityksellä on valmiudet reagoida niihin. Hallitus ja johto asettavat yhdessä selkeät tavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista varmistaen, että strategia pysyy oikealla kurssilla. (Haapanen ym. 2022, 101.)

Strategian säännöllinen tarkastelu ja päivitys varmistavat, että yrityksen tavoitteet säilyvät ajankohtaisina ja että organisaatio kykenee nopeasti sopeutumaan muuttuviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tämä prosessi tukee myös hallituksen ja johdon yhteistyötä, sillä sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät, yhteistyökumppanit ja ulkopuoliset asiantuntijat, voivat tuoda arvokasta palautetta ja uusia näkökulmia, jotka vahvistavat strategian kehittämistä ja syventävät hallituksen ymmärrystä. Toimintaympäristön ennakointi ja skenaariotyöskentely auttavat hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia ja varautumaan erilaisiin muutoksiin, mikä lisää yrityksen sopeutumiskykyä. Ennakointia ja strategista suunnittelua tukevat tiedolla johtaminen sekä datan ja analytiikan hyödyntäminen. (Suuri hallitustutkimusraportti 2024, 16.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimustehtävän tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää Leinolan maito Oy:n hallitustyöskentelyä. Opinnäytetyön tavoite on tarjota kehittämis ehdotuksia ja suosituksia Leinolan maito Oy:n hallitustyöskentelyn aktivoimiseksi merkittäväksi osaksi yrityksen johtamista. Opinnäytetyön valmistuttua myös muut osakeyhtiöpohjaiset maatalousyrietykset, joille hallitustyöskentelyn kehittäminen on ajankoh- taista, voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia.

Opinnäytetyöni kehittämiskysymykset:

- Millainen on hyvä hallintotapa maatalousyrietyksessä?
- Miten maatalousyrietyksessä tehdään systemaattista strategiatyötä?
- Millainen merkitys ulkopuolisella asiantuntijaryhmällä tai ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on maatalousyrietykselle?

5.2 Leinolan Maito Oy

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrietyksenä toimii Leinolan Maito oy, joka on Pohjois–Pohjanmaalla sijaitseva osakeyhtiömuotoinen maitotila. Yriety on antanut luvan tilan nimen julkiseen käyttöön tapaustutkimuksessa. Tilan omistaja Tapio Leinonen toimii itse yrietyksen toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana. Leinolan Maito Oy on keskikokoa suurempi maitotila, joka työllistää viisi ulkopuolista henkilöä. Maatila kasvaa ja kehittää toimintojaan jatkuvasti, tilalla on 210 lypsylehmää, peltoa 275 ha ja liikevaihto 1.7 Me. Meijerimaitoa tuotettiin vuonna 2023 2,2 miljoonaa litraa ja lehmien keskituotos oli 12 500 litraa.

5.3 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Ojasalon ym. (2015, 37) mukaan tämän lähestymistavan tavoite on tutkitun tiedon tuottaminen tutkimuskohteen omassa ympäristössä. Se soveltuu kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen mm. organisaatiossa, jossa täytyy ratkaista ongelmia tai kehittää toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 37.) Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka soveltuu erilaisiin tutkimusympäristöihin hyvin muuntautumiskyvyn ja joustavuutensa ansiosta (Piekkari & Welch 2020, 198). Tapaustutkimus sopii opinnäytetyöhön hyvin lähestymistavaksi, koska tutkittavia kohteita on rajallinen määrä, ja tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi organisaatio, tapahtuma, toiminto tai prosessi. Tutkimuskohteen valinta työelämään painottuvassa kehittämistyössä perustuu poikkeuksetta käytännön tarpeisiin ja kehittämistehtävälle asetettuihin tavoitteisiin. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

5.4 Opinnäytetyön eteneminen vaiheittain

Opinnäytetyöprosessi alkoi 14.10.2023 puhelinpalaverilla Leinolan Maito Oy:n yrittäjän Tapio Leinosen kanssa. Kartoittavien keskustelujen perusteella havaitsimme, että tarvetta yrityksen hallitustyöskentelyn kehittämiseksi on ja erityisesti strategiaan liittyvät kysymykset olivat keskiössä. Yrittäjä Leinonen päätti keskustelujemme pohjalta aloittaa Leinolan Maito Oy:n historian ensimmäisen strategia-prosessin yhteistyössä A&R Luomala Oy:n kanssa. (Kuvio 3)

Strategiaprosessi koostui kuudesta strategiatyöpalaverista ja prosessissa syntyi Leinolan Maito Oy:lle strategia. Strategiatyöprosessin etenemisestä ja palaverien sisällöistä on kuvaus opinnäytetyön luvussa 6.1. Suoritin helmikuussa 2025 teemahaastattelun (liite1) toimeksiantajatilän yrittäjälle Tapio Leinoselle. (Haastattelun kuvaus luvussa 6.2). Tässä vaiheessa tilalle keväällä 2024 tehty strategia oli käytössä ja siitä oli jo ehtinyt tulla hieman kokemusta. Ajankohta haastattelulle oli näillä perusteilla valikoitunut. Helmi- maaliskuussa raportoin ja viimeistelin opinnäytetyötäni. Työ valmistui toukokuussa 2025.



Kuvio 3. Kehittämistyön vaiheet

5.5 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on ollut laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Koska kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tutkimusaineisto kerätään todellisen elämän tilanteissa ja ihminen on tiedonhankinnan keskiössä ja asiat ja ilmiöt pyritään ymmärtämään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.), sopii tämä hyvin opinnäytetyön menetelmäksi. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu myös, kun kohdejoukko on usein harkiten valikoitunut, siinä ei niinkään haeta määrää, vaan laatua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36). Aineistonkeräämiseen tässä opinnäytetyössä käytettiin useita menetelmiä, havainnointia ja teemahaastattelua.

5.6 Aineistonkeruumenetelmät

5.6.1 Havainnointi

Opinnäytetyössä käytin strukturoimatonta osallistuvaa havainnointia Leinolan Maito Oy:n strategiaproessin aikana. Havainnoinnin tavoitteena oli löytää vastaus kehittämiskysymykseen: miten maatalousyrityksessä tehdään systemaattista strategiatyötä? Laadullisessa tutkimuksessa havainnointi on tärkeä aineistonkeruumenetelmä, jota voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla. Havainnointitapa

riippuu siitä, tutkitaanko ihmisten toimintaa vai heidän tuottamiaan kulttuurisia ilmiöitä, kuten esineitä, kuvia tai tekstejä. Osallistuvan havainnoinnin käyttäminen edellyttää yleensä pääsyä osaksi tutkittavaa yhteisöä. Kaikki ihmisten tuottamat teksti- ja kuvamateriaalit sopivat havainnoinnin kohteiksi. (Vilka 2021, 117.) Strukturoimaton havainnointi on menetelmänä joustava ja sitä hyödynnetään, kun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon ja monipuolista ennakkotietoa tutkittavasta asiasta (Anttila 2014, 93). Havainnoinnin avulla oli mahdollista tarkastella tutkittavaa ilmiötä suoraan sen luonnollisessa toimintaympäristössä, mikä tukee laadullisen tutkimuksen tavoitteita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 219).

Toimeksiantajayrityksen strategiatyöstä vastasi konsulttiyritys A&R Luomala Oy. Aloitin aineiston keräämisen osallistuvan havainnoinnin avulla yrityksen strategiaproessin aloituspalaverin yhteydessä 20.12.2023. Kirjoitin jokaisesta kuudesta kaksi tuntia kestävästä Teams-palaverista muistiinpanot ja käytössäni oli A&R Luomala Oy:n PowerPoint materiaali jokaiselta palaverikerralta ja lopullinen tilalle laadittu strategiamateriaali liiteaineistoinen. Materiaalia hyödynsin tutkimuskysymyksiin vastatessa. Havainnoinnin avulla pyrittiin selvittämään, miten maatalousyrityksessä tehdään systemaattista strategiatyötä. Esittäydyin kaikille osapuolille ja kerroin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista. Kaikille henkilöille sopi hyvin, että olen mukana palavereissa ja minua kannustettiin kommentoimaan tarvittaessa. Näin osallistumiseni havainnointiin oli yhdistelmä tarkkailevaa ja osallistuvaa, eli minulla oli aktiivinen rooli havainnoinnissa silloin kun mielipidettäni asioihin kysyttiin.

5.6.2 Teemahaastattelu

Yrittäjä Tapio Leinosen haastattelun yhteydessä käytin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun tavoitteena oli löytää vastauksia kaikkiin kolmeen kehittämiskysymykseen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen, mutta niiden paikkaa voi vaihtaa halutessaan. Kysymysten muodot ovat myös muokattavissa. Haastateltavalle voi lisäksi esittää myös sellaisia kysymyksiä, joita ei ollut alun perin suunniteltu, mutta jotka voivat nousta esiin keskustelun edetessä. (Ojasalo ym. 2015,

108.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimuskohteeseen hyvin, koska haastateltavana on vain yksi henkilö ja teemat voidaan käsitellä haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä. Yksilöhaastattelu mahdollistaa luottamuksen rakentamisen ja vahvan yhteyden luomisen haastateltavaan. Lisäksi yksilöhaastattelu sopii erityisen hyvin henkilökohtaisten kokemusten esiin tuomiseen (Vilkkä 2021, 122–123.), mikä on opinnäytetyön kannalta keskeistä.

Toteutin Leinolan Maito Oy:n yrittäjä Tapio Leinosen haastattelun 12.2.2025. Teemahaastattelussa keskustelua ohjaa ennalta määritelty teema-alueiden kysymysrunko (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48). Haastattelurunkoon (liite 1) laaditut kysymykset jaoteltiin teemoittain. Kysymykset oli muodostettu antamaan vastauksia opinnäytetyöni kehittämiskysymyksien teemoihin: maatalousyrityksen strategiatyö, hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä ja ulkopuoliset asiantuntijat maatalousyrityksen hallituksessa. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta nostetaan esiin keskeiset aiheet tai teemat, joita käsitellään haastattelun aikana vastattaessa tutkimusongelmaan. Tavoite on antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa oman näkemyksensä kaikista teemoista. Teemat käsitellään vastaajalle luonnollisessa järjestyksessä (Vilkkä 2021, 101).

Haastattelu eteni teemoittain tutkijan esittäessä kysymyksiä ja haastateltavalle jätettiin hyvin aikaa vastata kysymyksiin laajasti. Haastattelu kesti yhteensä tunnin ja 20 minuuttia. Haastattelun puolivälissä pidettiin tauko. Haastattelu äänitettiin tallennusvälineelle ja siitä tehtiin myös muistiinpanot.

5.7 Aineiston käsittely ja analyysi

Merkityssuhteiden muodostamiseksi aineisto analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin (Vilkkä 2021, 163). Laadullisessa analyysissä korostuu vuoropuhelu aineiston ja tutkimusongelman välillä. Aineisto harvoin tarjoaa suoria vastauksia alkuperäiseen kysymykseen, joten tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka hahmottuvat tutustuttaessa aineistoon. Lisäksi haastattelututkimuksen tueksi tai rinnakkaisaineistoksi voidaan käyttää muita laadullisia tai määrällisiä aineistotyyppisiä, kuten kenttähavaintoja, kyselyitä sekä teksti- ja dokumenttiaineistoja. (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 11.)

Teemoittelu on laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jossa aineistosta tunnistetaan ja ryhmitellään keskeisiä teemoja tai aihealueita ja se voidaan nähdä yhtenä sisällönanalyysin lähestymistapana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 52). Teemoittelussa aineisto jaetaan aihepiireittäin ja tavoitteena on hahmottaa kehittämiskysymystä selkeyttäviä teemoja ja löytää olennaista tietoa käytännön ongelmasta. Puhtaaksikirjoitettu aineisto luokitellaan teemoittain, jolloin esiin nousevat yhtäläisyydet ja poikkeavuudet. Loppuraportissa teemojen käsittelyä havainnollistetaan sitaateilla, jotka tukevat analyysin perusteluja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Osallistuvan havainnointiaineiston ja puolistukturoidun haastattelun analysointiin käytin teemoittelua. Kirjoitin Leinolan Maito Oy:n strategiapalaverissa tekemistäni havainnoista muistiinpanot. Strategiaprosessissa eri etäpalaverikerroilla käsiteltävät teemat: Strategian aloitus, strategian määrittely, strategian toteutus ja strategian seuranta olivat luonnollinen tapa rajata ja karsinoida aineistoa. Aineiston läpikäynnin aloitin tutustumalla huolellisesti aineistoon, jota rajasin, järjestelin ja tiivistin. Pyrin löytämään aineistosta teemoja, ilmiöitä ja niiden yhdenmukaisuuksia. Erottelin tekstistä olennaiset sisällöt ja muodostin eri teemoja. Käytin jäsentämistapana koodausta yhtäläisyyksien löytämiseksi. Tulosten tulkinnessa pyrin ymmärtämään mitä löydetyt teemat ja käsitteet kertovat aineistosta ja miten ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Liitteessä 3 on esimerkki opinnäytetyön havainnointiaineiston sisällönanalyysistä.

Litteroin Tapio Leinosen haastatteluaineiston käyttäen apuna Word-tekstinkäsittelyohjelman litterointitoimintoa. Tallennettu äänitys muutettiin ohjelmassa tekstimuotoon. Konelitteroinnin jälkeen teksti täytyi muokata vielä käsin oikeakieliseen muotoon äänitallennetta kuunnellen. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto oli paremmin käsiteltävässä muodossa. Aloitin teemoittelun lukemalla aineiston läpi useaan kertaan ja jaoin sen teemoittain opinnäytetyön kehittämiskysymysten mukaisesti. Jäsentämistapana käytin koodaamista, jonka tarkoituksena oli löytää yhtäläisyydet helpommin aineistosta. Analysoin yhtäläisyyksiä tekstistä ja hahmotin, miten aineisto vastaa kehittämiskysymyksiin. Lopuksi tiivistin keskeiset tulokset. Liitteessä 2 on esimerkki opinnäytetyön haastatteluaineiston sisällönanalyysistä.

6 TULOKSET

Leinolan Maito Oy:n hallitustyöskentelyä kartoittavan havainnoinnin avulla koottiin tietoa strategian lähtötiedon hankinnasta, strategiaprosessin läpiviennistä ja lopuksi strategian jalkauttamisesta käytäntöön. Yrittäjän teemahaastattelu antoi tietoa hyvän hallintotavan ilmenemisestä maatalousyrityksen johtamisessa ja ulkopuolisen asiantuntijan merkityksestä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista maatalousyrityksen hallituksessa. Aineiston sisällönanalyysissä nousi esiin kuusi teemaa (Kuvio 4), jotka antoivat vastauksia jokaiseen kehittämiskysymykseen. Tutkimustulokset on esitetty näiden teemojen mukaan.

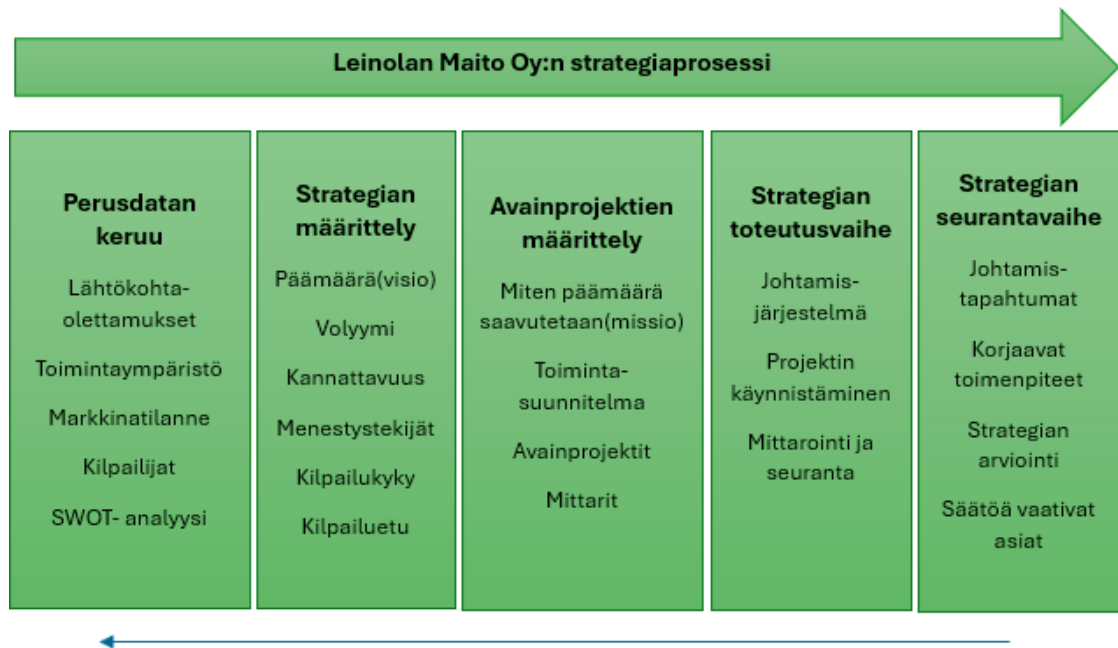


Kuvio 4. Tutkimusaineistosta esiin nousseet teemat

6.1 Maatalousyrityksen strategiatyöprosessi

Strategiatyöprosessi (kuvio 5) alkoi perustiedon keräämisellä, joka kartoitti yrityksen nykytilanteen ja toimintaympäristön muutokset eri skenaarioissa. Samalla analysoitiin kilpailutilannetta, tunnistettiin potentiaaliset kilpailijat ja täydennettiin SWOT-analyysiä. Seuraavaksi määriteltiin strategia, jossa tarkasteltiin päämääriä, kannattavuutta, menestystekijöitä sekä kilpailukykyä. Seuraavassa vaiheessa käsiteltiin yrityksen avainprojekteja, suunniteltiin niiden toteutusta ja asetettiin tavoitteiden seurantaan mittarit. Strategiaprosessin edistyessä suunniteltiin strategian toteutusta, mukaan lukien yrityksen johtamisjärjestelmän kehittämi-

nen. Lisäksi päätettiin projektien käynnistämisestä sekä niiden mittareista ja seurannasta. Viimeisessä vaiheessa keskityttiin strategian seurantaan, arviointiin ja tarvittaviin korjausliikkeisiin, kuten johtamistapahtumiin ja strategian säätöä vaativiin asioihin.



Kuvio 5. Leinolan Maito Oy:n strategiaproessin kuvaus (mukaillen Luomala A ja R 2024)

6.1.1 Strategiaproessin aloittaminen

Leinolan Maito Oy:n strategiatyöprosessin ensimmäisessä palaverissa päätettiin strategiatyön käynnistämisestä ja strategiatyössä tarvittavan datan keräämisestä yrityksen lähtötilanteen selvittämiseksi. Paikalla oli tutkimuksen tekijän lisäksi neljä henkilöä. Tapio Leinonen Leinolan Maito Oy:stä ja asiantuntijat A&R Luomala Oy:stä, Osuuskunta Pohjolan maidosta ja Maitoyrittäjät ry:stä. Tämä sama kokoonpano oli mukana kaikissa seuraavissa strategiatyöpalavereissa lukuun ottamatta Maitoyrittäjät ry:n edustajaa, joka oli mukana vain ensimmäisessä palaverissa. Esittelin palaverissa itseni ja näytin opinnäytetyösuunnitelman sen hetkistä versiota ja kerroin opinnäytetyöni tavoitteista ja kehittämiskysymyksistä. Näiden asioiden pohjalta käytiin runsasta keskustelua ja sain tukea opinnäytetyöprojektin läpisaattamiseen.

Työ aloitettiin lähtökohta-ohjeiden kartoittamisella. Tilan yrittäjä Leinonen kertoi, että on sitoutunut kehittämään yritystään eteenpäin. Yrityksessä on tunnistettu tarve löytää strategisesti kestävä ja kannattava tapa edetä. Keskustelussa päädyttiin tavoittelemaan kasvua joko laajentamalla tilan nykyistä toimintaa tai hyödyntämällä yritysostoja. Suomessa maitotilojen määrä jatkaa laskuaan, mikä vähentää kansallista maidontuotantoa. Uudet investoinnit eivät täysin korvaa poistuvaa kapasiteettia, mikä avaa mahdollisuuksia yrityksen laajentamiselle. Vapautuvat tuotantosopimukset ja pellot tarjoavat tilalle kasvumahdollisuuksia, ja kehityksen myötä voi syntyä myös tarpeita uusien työntekijöiden rekrytoinnille.

Palaverissa olleiden asiantuntijoiden mukaan maatalouden markkinavaihtelut ovat voimistuneet merkittävästi, ja tuotantopanosten hinnat reagoivat entistä herkemmin globaaleihin häiriöihin. Yrittäjä Leinonen kommentoi, että maidon hinnan vaihtelut ovat aiempaa jyrkempiä, mikä lisää maitotilan taloudellisia haasteita. Tilan talouden on oltava vahvalla pohjalla, jotta se pystyy sopeutumaan äkillisiin muutoksiin. Liiketoimintaosaamisen ja bisnesajattelun merkitys kasvaa jatkuvasti, ja rahoittajien kanssa tehtävä yhteistyö on keskeinen osa kokonaisuuden hallintaa.

Kun yritys on kannattava ja hoitaa velvoitteensa asianmukaisesti, myös pankkisuhteet pysyvät sujuvina. (Leinonen)

Hyvät suhteet rahoittajiin parantavat yrityksen kykyä reagoida nopeasti esimerkiksi lisämaan hankintamahdollisuuksiin. Alueella vallitseva työvoimapula vaikeuttaa vastuiden jakamista ja yrittäjän operatiivisen työpanoksen siirtämistä henkilöstölle, mikä voi tuoda lisähaasteita tilan kehittämiseksi.

Strategiaprosessin aloittamisvaiheen toisessa palaverissa työjärjestyksessä olivat strategiatyössä tarvittavan datan lähtötilanne, strategiaan vaikuttavat tekijät Pestel-analyysimallin mukaisesti, skenaariotyöskentelyä ja SWOT-nelikentän täydentäminen. Aluksi käytiin läpi Leinolan Maito Oy:n toteutuneet talous- ja tuotantoluvut ja määritettiin kilpailutilanteen ja yrityksen kilpailuedut. Yrityksen nykytilannetta kartoitettiin perusteellisesti täyttämällä SWOT-nelikenttää määrittämällä yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. (Kuvio 6)

Leinolan Maito Oy:n SWOT- nelikenttä	
<p>Vahvuudet</p> <p>Yrittäjän ammattitaito</p> <p>Kyky analysoida toimintaa ja tehdä muutoksia</p> <p>Tuottavat pellot, lähellä tilakeskusta</p> <p>Vähentynyt tukiriippuvuus</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Yhden yrittäjän henkilöriski</p> <p>Työntekijöiden saatavuus</p> <p>Nuorkarjan kasvatustilat</p> <p>Palkkatyön varassa oleminen</p> <p>Tukikelvottoman pellon määrä</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Ison yksikön perustaminen mahdollista, runsas kasvupotentiaali</p> <p>Yritysostojen kautta kasvumahdollisuuksia</p> <p>Yrittäjän keskittyminen johtamiseen</p> <p>Laadullinen kehittyminen volyymikasvun sijaan</p>	<p>Uhat</p> <p>Kulutuskäyttäytymisen merkittävä muutos</p> <p>Työntekijöiden saatavuus</p> <p>Turvemaiden viljelyrajoitukset</p> <p>Pellonraivauksen totaalinen estäminen</p> <p>Pohjoisen tuen rajoite maidontuotannolle</p>

Kuvio 6. Leinolan maito Oy:n SWOT–analyysi (Mukaillen Luomala A ja R 2024)

Seuraavaksi käytiin läpi asiantuntija Luomalan johdolla maatalousyrityksen toimintaympäristöä Pestel–analyysimallin avulla. Pestel–analyysille ominaisesti mietittävänä oli poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Näitä tekijöitä maatalouskontekstissa olivat: EU:n maatalouspolitiikan suunta, taloustilanne maailmanlaajuisesti ja Suomen talouden tila, kuluttajien näkemykset ja kotieläintuotannon hyväksyttävyyys, teknologinen kehitys, ympäristötekijöiden- ja lainsäädännön muutokset.

Palaverissa käytiin pitkä keskustelu asiantuntijoiden ja yrittäjän välillä tulevaisuuden skenaarioista. Mahdollisia tulevaisuuden tapahtumaketjuja kuvattiin seuraavasti: Kansainvälisen ja kotimaisen kysynnän muutokset, kuluttajien vaatimukset maitoa jalostavia yrityksiä ja maitotilayrittäjiä kohtaan, rahoituslaitosten vaatimusten kasvu pankkisääntelyn tiukentumisen myötä, lähiympäristön muutosten vaikutukset ja työvoiman saatavuus ja pysyvyys.

Yrittäjä Leinosen mukaan EU:n nykyinen ohjelmakausi (-2027) määrittää tukipolitiikan suuntaviivat tuleville vuosille. Lisäksi EU:n ennallistamisasetus ja metsäkatoasetus sekä niiden kansalliset tulkinnat voivat vaikuttaa yritystason päätöksiin. Maidontuotannossa kansallisen tuen ja pohjoisen tuen euromääräinen osuus on merkittävä, joten mahdolliset muutokset näissä vaikuttavat suoraan tilan taloudelliseen tulokseen.

Vaikka maataloustuet ovat edelleen tärkeä osa tilan kannattavuutta, niiden suhteellinen osuus tuloksesta pienenee tuotannon kasvaessa. Samalla maidon pohjoisen tuotantotuen litrarajoite asettaa raamit tilan kasvusuunnitelmille. (Leinonen)

Asiantuntija Luomala kommentoi, että tuotantopanosten ja energian hinnat ovat nousseet sekä inflaation että poliittisten päätösten vaikutuksesta. Erityisesti energian hintavaihtelut heijastuvat suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Rahoittajien vaatimukset ja ESG-kriteerit (Environmental, Social, Governance) muokkaavat neuvotteluympäristöä, mutta tarjoavat samalla kilpailuetua yrityksille, joiden talous on vakaa ja toiminta johdonmukaista. Kulutustottumusten muutokset kotimaassa ja vientimarkkinoilla ohjaavat kehitystä eri suuntiin.

Vaikka maidon globaali kysyntä kasvaa, kotimaisen kulutuksen hiipuminen lisää hintapaineita. Kuluttajien vastuullisuusodotukset näkyvät tilatasolla erityisesti Valion vastuullisuusohjelman kautta, johon sitoutuminen on nykyisin välttämätöntä. (Leinonen)

Leinosen mukaan maatalous- ja maitotuotantoteknologiat kehittyvät nopeasti, ja tilan on tärkeää pysyä mukana kehityksessä harkitusti. Täsmäviljely ja maidontuotannon reaaliaikainen seuranta voivat alentaa tuotantokustannuksia, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja helpottaa rekrytointeja. Teknologiset muutokset on syytä huomioida kaikissa investointipäätöksissä. Lähialueella voi tulevaisuudessa avautua mahdollisuuksia pellon hankintaan, mutta vakuusarvojen, kuten metsän arvon, kehitys herättää huolta. Hyvä likviditeettitilanne antaa yritykselle mahdollisuuden tehdä kohdennettuja investointeja. Lisäksi yhteistyömallien kehittäminen pääomavaltaisissa työvaiheissa voi merkittävästi vähentää tuotantokustannuksia.

6.1.2 Strategian määrittely

Strategian määrittelyvaiheen kahden palaverin tavoitteena oli yrityksen strategisten suuntaviivojen, vision eli tulevaisuuden tavoitetilan ja mission eli yrityksen tarkoituksen ja tehtävän määrittäminen. Yrityksen vastuullisuus käsiteltiin kolmena kokonaisuutena: ympäristövastuu, yhteiskuntavastuu ja taloudellinen vastuu. Taloudellinen vastuu sisälsi myös vastuun johtamisesta. Strategiaprosessista vastaava asiantuntija Luomala sanoitti yrityksen strategian päämäärän seuraavasti:

Leinolan Maito Oy on kannattava ja yksi maan johtavista kehittyvistä maitotiloista. Yritys tunnetaan hyvänä työnantajana ja luotettavana yhteistyökumppanina. Sen kasvustrategia perustuu kannattavuuteen, ja toiminnan kehittämisessä painotetaan tuottavuutta sekä resurssitehokkuutta. Tilalla hyödynnetään uutta teknologiaa, ja toimintaa pyritään jatkuvasti parantamaan. Yrityksellä on kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin, ja sen katse on ennakkoluulottomasti suunnattu tulevaisuuteen. Kehittyminen edellyttää hallittua riskinottoa, mutta samalla huolehditaan siitä, ettei yrityksen olemassaolo vaarannu. (Luomala)

Yrityksen taloudellista tavoitetilaa määritettiin kannattavuuden ja volyymien mittaamisen kautta. Yrityksen johtamista mietittiin perusteellisesti ja etenkin omistajan roolia yrityksen toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana mietittiin pitkään. Yrittäjä Leinosen mukaan yhtiön hallitustyöskentely on tällä hetkellä hyvin perusmuotoista, eikä tarjoa tukea eikä sparrausapua yrityksen johtamiseen. Seuraavaksi käsiteltiin yrityksen henkilöstön roolitus ja heidän vastuunsa ja valtuutensa. Lisäksi mietittiin yrityksen avainmenestystekijöitä ja kilpailuetua.

Perusteellisen keskustelun jälkeen asiantuntija Luomala ja yrittäjä Leinonen määrittelivät Leinolan Maito Oy:n kilpailuedut seuraavasti: Pysyvän ja osaavan henkilöstön saaminen on yksi merkittävä kilpailuetu. Tavoitteen saavuttamiseksi työntekijöitä koulutetaan järjestelmällisesti, ja heille annetaan vastuuta sekä valtuuksia toimia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Tilan tavoitteet kommunikoidaan selkeästi, ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti yhdessä. Lisäksi palkkauksen on oltava houkutteleva ja toimialan työehtosopimuksen mukainen. Vuokrapeltojen saatavuus ja pitkäaikaiset sopimukset ovat tilalle tärkeitä. Vuokranantajat arvostavat luotettavaa ja maksukykyistä kumppania, mikä vahvistaa

tilan asemaa. Myös rahoittajien kanssa tehtävä yhteistyö on keskeistä, ja parhaiten se onnistuu yrityksessä, joka on taloudellisesti kannattava ja hoitaa vastuunsa täsmällisesti.

Yrittäjä Leinosen mukaan luottamuksellinen suhde osuuskunta Pohjolan Maitoon ja Valioon tukee tilan jatkuvaa kehitystä. Lisäksi peltologistiikka on merkittävä kilpailuetu. Suuri tilakoko ja vahva taloudenhallinta mahdollistavat tehokkaan toiminnan sekä nopean reagoinnin tulevaisuuden haasteisiin.

Tilan pellot sijaitsevat lähellä tilakeskusta ja ovat hyvässä kasvukunnossa, mikä vähentää huomattavasti viljelyn yksikkökustannuksia. (Leinonen)

Useissa palavereissa kävi ilmi, että Leinolan Maito Oy:n strategiassa kestävä kehitys ja eettinen toiminta ovat keskeisiä elementtejä, jotka näkyvät eri vastuullisuustoimissa. Vastuullisuus on jaettu kolmeen pääalueeseen: ympäristövastuu, yhteiskuntavastuu ja taloudellinen vastuu. Leinosen mukaan ympäristövastuu näkyy tilan toiminnassa monin tavoin. Tuotannossa ja peltoviljelyssä noudatetaan Valion vastuullisuusohjelman tavoitteita. Suurin osa tilan pelloista on säätösala-ojitettu, mikä auttaa peltojen vesitalouden hallinnan lisäksi vähentämään kasvihuonekaasupäästöjä, ja tavoitteena on laajentaa tätä käytäntöä kaikkiin soveltuviin peltoaloihin.

Tilusten halki virtaavan joen rantavyöhykkeitä hoidetaan monimuotoisuuden edistämiseksi parhaaseen saatavilla olevaan tietoon perustuen. (Leinonen)

Asiantuntijoiden mukaan lannan tehokas hyödyntäminen lannoituksessa ja sen ympäristöystävällinen levitys ovat keskeisiä ympäristötoimia. Leinosen mukaan pellon tiivistymistä pyritään minimoimaan käyttämällä letkulevitystekniikkaa ja suunnitteleamalla kulkujärjestelyt huolellisesti. Lisäksi peltoviljelyn kasvukyvyn ylläpitämiseksi hyödynnetään kierrätysmateriaaleja, kuten Soilfood-kalkkia (kiertotalouteen perustuva kalkkituote). Sekä peltoviljelyssä että maidontuotannossa tavoitteena on mahdollisimman resurssitehokas toiminta, jossa ympäristön ja eläinten hyvinvointi huomioidaan osana tilan päivittäistä arkea.

Palavereissa tuli esiin, että yhteiskuntavastuu on keskeinen osa Leinolan Maito Oy:n strategiaa. Leinonen kertoo, että yhtiö panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja tarjoaa mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun, tavoitteenaan olla houkutteleva ja arvostettu työpaikka. Henkilöstön verkostoitumista muiden tilojen

työntekijöiden kanssa tuetaan aktiivisesti. Yritys on avoin uusille yhteistyömahdollisuuksille niin muiden tilojen kuin erilaisten organisaatioiden kanssa. Lisäksi se pyrkii vaikuttamaan paikallisiin toimijoihin ja kuntaan edistääkseen alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Tavoitteena on myös verkostoitua muiden alan yritysten kanssa, jakaa osaamista sekä omaksua uusia toimintamalleja, jotka tukevat jatkuvaa kehittymistä.

Taloudellinen vastuu tarkoittaa yritykselle vakaan taloudellisen menestyksen ylläpitämistä sekä kaikkien velvoitteiden hoitamista yhteiskuntaa, rahoittajia ja henkilöstöä kohtaan. Yritys seuraa ja raportoi säännöllisesti sekä rahoittajille että henkilöstölle taloudellisia ja tuotannollisia tunnuslukuja, mikä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja tukee päätöksentekoa.

Kasvava ja kehittyvä yritys luo hyvinvointia paikallisyhteisöön ja kannustaa myös muita kehittymään. (Leinonen)

6.1.3 Strategian toteuttaminen

Useissa palavereissa käydyn keskustelun perusteella asiantuntija Luomala ja yrittäjä Leinonen määrittelivät Leinolan Maito Oy:n avainprojektit vuodelle 2024. Avainprojektit on jaettu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: yrityksen talouden parantaminen, henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. Jokaiselle avainprojektille on asetettu selkeät alatavoitteet, jotka ohjaavat konkreettisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi tuotannon tehokkuuden kehittämiseksi seurataan jatkuvasti lehmäkohtaista keskituotosta eri mittareiden avulla. Strategiaprosessista vastaava asiantuntija Luomala sanoi Leinolan Maito Oy:n keskeiset strategiset painopisteet seuraavasti:

Yrityksen kassatilannetta tulee vahvistaa, jotta sen reagoitukyky tuleviin tilaisuuksiin pysyy hyvänä. Yrityksen johtamista on tarkoitus vahvistaa ulkopuolisella hallituksen jäsenellä tai ulkopuolisen asiantuntijaryhmän jäsenellä, jotka tuovat lisäarvoa asiantuntemuksellaan. Työvoiman määrä ja osaaminen ovat myös keskeisiä tekijöitä. Työvoiman rekrytointi, osaamisen kasvattaminen ja jatkuva koulutus ovat tärkeää ja ne tulee toteuttaa suunnitelmallisesti, jotta henkilöstö pysyy sitoutuneena ja motivoituneena. Henkilöstön osaamisen ja vastuunoton lisääminen mahdollistaa myös yrittäjäomistajan vapaa-ajan kasvattamisen, mikä tukee yrityksen kokonaiskehitystä ja hyvinvointia. Kannattavan kasvun saavuttaminen edellyttää resurssien lisäämistä. Yritys suhtautuu avoimesti mahdollisuuksiin hankkia lisämaata tai kasvaa yritysostojen kautta. (Luomala)

Strategian toteuttamisvaiheen palaverissa käytiin perusteellisesti läpi A&R Luomala Oy:n laatima tuore strategia Leinolan Maito Oy:lle. Yrittäjä Leinonen ja asiantuntija Luomala tarkastelivat yhdessä yrityksen avainprojekteja, joita he esittelevät myöhemmin henkilökunnalle omassa tapaamisessaan.

Leinolan maito Oy:n työntekijät osallistuivat helmikuussa strategiaprosessiin erillisessä tilalla järjestettävässä tapaamisessa. Henkilöstön kanssa käytävässä palaverissa käsiteltiin avainprojektien aikataulutusta ja vastuukysymyksiä, toiminnan mittareita ja seurantatapaa, käytännön johtamistapaa sekä palkitsemisen määrittelyä. Tutkijana en ollut tässä palaverissa paikalla. Tähän ratkaisuun päädyttiin koska strategiasta haluttiin saada mahdollisimman hyvä ja avoin keskustelu ja sitä ei välttämättä olisi edistänyt yhden ulkopuolisen henkilön läsnäolo. Leinonen oli esitellyt valkokankaalla tilan tuoretta strategiaa työntekijöille ja erityisesti avainprojektit ja niiden mittarit olivat saaneet aikaan hyvää keskustelua ja konkreettisia asioita strategiaan täydennettäväksi. Työntekijät olivat ottaneet tämän Leinolan Maito Oy:n askeleen kohti ammattimaisempaa yrityksen johtamista ja hallintoa positiivisesti vastaan. Tilan tuotantorakennukseen on tarkoitus tehdä myös havainnollinen huoneentaulu strategian päämääristä ja strategisista painopisteistä.

Strategian toteuttamisvaiheen palaverissa käytiin läpi strategian läpivienti henkilöstön kanssa. Samalla saatiin henkilöstön terveiset ja kommentit uudesta strategiasta. Leinonen totesi, että henkilöstön mielestä yrityksen strategia on helposti ymmärrettävä ja konkreettinen kokonaisuus. Yrityksen strateginen ajattelu on monipuolista ja avarakatseista tulevaisuuden eri skenaarioille. Yrityksen omistaja ja työntekijät näkivät muutoksessa enemmän mahdollisuuksia kuin uhkakuvia.

Avainprojektit ovat käytännönläheisiä ja ne on mahdollista saavuttaa pitkäjänteisellä työllä. (Leinonen)

6.1.4 Strategian toteutumisen seuraaminen

Strategian toteutumisen seurantavaiheen palaverissa asiantuntija Luomala kertoi, mitä asioita strategian seurantavaiheessa keskityttiin arvioimaan, miten hyvin

yritys on saavuttamassa asetettuja tavoitteitaan ja missä määrin strategia on toteutunut suunnitellulla tavalla. Seurantavaiheessa tarkastellaan strategian toteutumista ja yrityksen suorituskykyä, esimerkiksi taloudellisilla mittareilla, kuten kannattavuus ja liikevaihto, sekä operatiivisilla mittareilla, kuten tuottavuus ja kustannustehokkuus.

Seurantavaiheessa arvioidaan, onko asetetut strategiset tavoitteet saavutettu, ja tarvittaessa tehdään muutoksia tai säätöjä tavoitteisiin. Kerätään palautetta organisaation sisäisesti esimerkiksi tilan työntekijöiltä strategian toimivuudesta ja toteutuksesta. Tämä tieto voi auttaa parantamaan strategiaa ja sen toteutusta jatkossa. (Luomala)

Seurantavaiheessa selvitetään, ovatko vastuuhenkilöt ja tiimit tehneet osuutensa strategian toteuttamisessa, ja jos eivät, miksi näin on käynyt. Samoin arvioidaan strategiantoteutumiseen liittyvät riskit ja niiden hallinta. Jos strategian toteutuksessa on tapahtunut poikkeamia tai ongelmia, niiden syyt analysoidaan ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. Tarkastellaan, ovatko käytetyt resurssit (aika, raha, henkilöstö) olleet riittäviä strategian saavuttamiseksi. Jos eivät, voidaan tehdä säätöjä resurssien kohdentamiseen. Väliarvioinnit ja strategian uudelleen-tarkastelu toteutetaan tietyin välein, esimerkiksi vuosittain, ja tehdään tarvittavat muutokset toimintaympäristön tai markkinatilanteen muuttuessa. Seurantavaiheessa tärkeää on joustavuus ja valmius mukauttaa strategiaa, jotta yritys voi pysyä kilpailukykyisenä ja vastata muuttuviin olosuhteisiin.

6.2 Yrittäjän teemahaastattelu

6.2.1 Strategian toteuttaminen

Yrittäjä Leinosen mukaan strategiatyö nähdään jatkuvana prosessina, jota mukautetaan olosuhteiden mukaan. Leinonen totesi, että pitkän aikavälin tavoitteena on kannattava kasvu, mutta aggressiivista laajentumista ei haeta. Kasvuun panostetaan, jos se on taloudellisesti järkevää. Lyhyellä aikavälillä tärkeimpinä tavoitteina olivat yrityksen rahoitusaseman vahvistaminen ja toiminnan laadun parantaminen, jotta yritys pystyy varautumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Pitkän aikavälin tavoitteessa pyritään parantamaan toiminnan laatua jatkuvasti. (Leinonen)

Lyhyen aikavälin tavoitteena on rahoitusaseman parantaminen, eli pyritään siihen, että yrityksen kassa kestäisi paremmin muuttuvia aikoja. (Leinonen)

Tällä hetkellä tilalla ei ole tarkkaan määriteltyjä tavoitteita tietyille vuosille, vaan tilannetta tarkastellaan jatkuvasti ja keskitytään kulloinkin tärkeimpiin asioihin. Priorisoinnin keskiössä voi olla esimerkiksi perustuotannon turvaaminen, mikä voi tarkoittaa investointien maltillista suunnittelua. Markkinatilanteeseen ja sen muutoksiin on tärkeää sopeutua joustavasti.

Leinosen mukaan strategia perustuu siihen, että yritys panostaa vahvasti tuotantoon, mikä tarkoittaa myös korkeampia kustannuksia. Näiden kattamiseksi on varmistettava korkea tuottotaso. Tämä valinta vaikuttaa tuotannollisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin, jotka ovat realistisia ja saavutettavissa. Aikataulutuksessa on omat haasteensa. Esimerkiksi maanhankinnan osalta sopivia kohteita ei aina ole tarjolla, mutta toisinaan tilanne voi muuttua yllättäen ja silloin tarvitaan joustavuutta ja valmiutta tarttua mahdollisuuksiin.

Sidosryhmistä strategiaprosessiin ovat osallistuneet pääasiassa työntekijät. Heidän kanssaan on keskusteltu asioista, jotka liittyvät työhön ja tavoitteiden toteutukseen. Osuuskunta Pohjolan Maidon edustaja oli strategiaprosessissa mukana ja lisäksi myös pankkien kiinnostus strategiaan on tiedostettu. Hyvin laadittu tilakohtainen strategia on tukena rahoitusneuvotteluissa ja parantaa hankkeiden läpiviennin edellytyksiä.

Me seurataan numeroita, mutta myös sitä, miten arki toimii ja miten porukka jak-saa. (Leinonen)

Markkinan ja toimintaympäristön analysointi on jatkuvaa, ja erityisesti kustannusten ja tuotantopanosten hintamuutoksiin täytyy reagoida nopeasti. Leinonen seuraa esimerkiksi viljan ja valkuaisen hintakehitystä, jotta voi optimoida hankinnat ja pienentää kustannuksia. Yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on kartoitettu strategiатыön yhteydessä. Yrityksessä pyritään hyödyntämään vahvuuksia sen sijaan, että keskityttäisiin vain heikkouksiin.

Strategian jalkauttaminen käytäntöön tapahtuu muun muassa keskustelujen ja työhöjiden kautta. Esimerkiksi hävikkiä aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden vähentäminen on ollut yksi käytännönläheinen strateginen toimenpide.

Strategian ymmärtämistä on edistetty konkretisoimalla asioita työntekijöille eurojen ja käytännön vaikutusten kautta.

Strategia on jalkautettu käytäntöön keskusteluilla henkilöstön kanssa ja työohjeisiin siirretyillä toimenpiteillä. (Leinonen)

Haastattelussa nousi esiin, että toistaiseksi strategiaa ei ole koottu visuaaliseen muotoon esimerkiksi huoneentauluksi, vaikka tämä voisi olla hyödyllinen tapa tehdä siitä helposti sisäistettävä. Visuaalinen strategia voisi sisältää esimerkiksi kuvia navetasta, pellostä ja tuotannollisista elementeistä, joissa olisi selkeät avainkohdat strategisista painopisteistä. Strategian toteuttamisen aikataulut ja toimenpiteet vaihtelevat, ja esimerkiksi tuotantopuolella on jatkuvaa kuukausittaista seuranta. Hallitustyöskentely on pitkälti yksin tehtävää, mikä tarkoittaa, että osa suunnitelmista voi olla pidempään odottamassa sopivaa hetkeä toteutukselle

Strategian toteutumista mitataan monin tavoin. Taloudelliset ja tuotannolliset suorituskymälämaisimet, kuten liikevaihto, tulos ja tuotantoluvut, ovat keskeisiä. Seuranta tehdään jatkuvasti, mutta vertailuryhmän puuttuminen tekee kilpailijaver-tailusta (benchmarking) haasteellista. Tarvitaan tapoja saada enemmän vertailudataa päätöksenteon tueksi.

Strategian toteutumista seurataan ja mitataan yrityksen numeroilla ja laadullisilla arvioinneilla. (Leinonen)

6.2.2 Hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä

Hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä korostaa avoimuutta, osallistamista ja selkeitä rooleja. Leinonen kommentoi, että avoimuus päätöksenteossa on tärkeää erityisesti silloin, kun yrityksessä ei ole perheenjäseniä mukana, vaan kaikki työntekijät ovat palkattua työvoimaa. Henkilöstöä tulisi osallistaa päätöksenteoon, vaikka heillä ei olisikaan suoraa päätäntävaltaa. Heillä on kuitenkin vaikutusvaltaa käytännön toteutuksessa ja työtehtävien suunnittelussa.

Meillä ei ole perheenjäseniä töissä, niin kaikki pitää tehdä läpinäkyvästi ja selkeästi. (Leinonen)

Yrityksenä Leinolan Maito Oy ei eroa muista liikeyrityksistä. Leinonen totesi, että sen keskeinen tehtävä on tuottaa voittoa omistajalle ja kasvattaa omistaja-arvoa. Vaikka maatalouteen liittyy perinteitä ja idealistisia näkemyksiä ruoan tuotannosta tai talonpoikaisesta elämäntavasta, taloudellinen kannattavuus on liiketoiminnan perusta. Mahdollisuus tehdä idealistisia valintoja syntyy vasta sitten, kun taloudellinen pohja on vahva.

Talousperusteet täytyy pitää selkeinä myös investointipäätöksissä. Esimerkiksi jos yritys päättää ostaa naapuritilan, päätöksen tulee perustua liiketoiminnalliseen järkevyyteen eikä pelkästään tunnesyihin. Maataloudessa perinteet voivat toisinaan olla kehityksen jarruna, ja tietyt vanhat toimintamallit olisi syytä päivittää vastaamaan nykypäivän liiketoiminnan vaatimuksia.

Investoinnit tehdään liiketaloudellisin perustein, ei fiilispohjalta. (Leinonen)

Hyvässä hallintotavassa on tärkeää myös se, että yrityksellä on selkeä strategia, joka on dokumentoitu ja perusteltu sidosryhmille, kuten rahoittajille ja henkilöstölle. Leinonen korosti, että perinteinen intuition ja tunteiden mukaan tehtävät päätökset voivat olla raskaita ja pitkällä aikavälillä epäkestäviä, joten taloudelliset ja liiketoiminnalliset perustelut tulisi ottaa huomioon päätöksenteossa.

Ei ollut aikaisemmin ylöskirjattua strategiaa, se oli vain minun päässäni. (Leinonen)

Yrityksessä hallinnollinen vastuu on kokonaan yrittäjällä, mutta operatiivisella puolella työntekijöillä on omia vastuualueitaan. Avoimuuden ja henkilöstön osallistamisen ohella hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä edellyttää myös selkeitä rooleja ja vastuita organisaatiossa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijöillä on omat vastuualueensa ja he voivat osaltaan johtaa omaa työtään, mutta samalla koko organisaation on oltava yhteisesti sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin.

Kaikilla työntekijöillä on omat vastuualueensa, ja ne sovitaan yhdessä. (Leinonen)

Haastattelussa nousi esiin, että yrityksen talouden hallinta perustuu realistiseen ja joustavaan seurantaan. Yrityksellä ei ole tarkkaa budjettia, sillä sen täsmällinen toteuttaminen on maataloudessa vaikeaa monien muuttuvien tekijöiden vuoksi. Sen sijaan taloutta seurataan raamitetusti ja yrittäjä hahmottaa hyvin, miten tulot

ja menot jaksottuvat seurantajakson aikana. Seuranta tehdään kuukausitasolla, ja kirjaukset pidetään ajan tasalla. Tiedot päivittyvät napin painalluksella, ja näin saadaan jatkuvasti ajantasainen näkymä taloustilanteeseen. Tilitoimisto hoitaa muut taloushallinnon tehtävät.

Vaikka yrittäjällä on 20 vuoden kokemus alalta ja hän ymmärtää hyvin yrityksen talouteen liittyvät asiat, kirjanpidolliset yksityiskohdat ja muut viralliset velvoitteet hoidetaan tilitoimiston kautta. Osakeyhtiölain vaatimuksiin liittyvät asiakirjat ja velvoitteet ovat myös tilitoimiston hoidossa. Omistaja kuitenkin vastaa siitä, että yritys täyttää lain mukaiset vaatimukset esimerkiksi rahoittajien suuntaan.

Yritys panostaa pitkäjänteiseen yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa ja pyrkii olemaan luotettava kumppani. Tämä koskee erityisesti rahoittajia ja tavarantomittajia. Kun asiat hoidetaan sovitusti ja asiallisesti, neuvotteluvaraa on yleensä enemmän tiukemmissa tilanteissa. On tärkeää pitää kiinni omista eduista, mutta samalla huomioida, että liiketoimintaympäristö voi muuttua nopeasti. Pitkäaikaisen menestyksen avain on, että sovitut asiat hoidetaan asianmukaisesti.

Leinosen mukaan yritys pyrkii huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista muun muassa varmistamalla, ettei työ ole liian kuormittavaa. Vaikka työehtosopimuksia noudatetaan, pienen yrityksen joustavuus mahdollistaa esimerkiksi lomajärjestelyiden sovittamisen työntekijöiden harrastusten mukaan. Lisäksi yritys järjestää työhyvinvointia tukevia tapahtumia, kuten pizzapäiviä ja muita yhteisiä tilaisuuksia. Niitä ei toteuteta liian kaavamaisesti, mutta kuitenkin useita kertoja vuodessa, erityisesti sesongin jälkeen.

Koulutusta tarjotaan mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi osallistumalla teemapäiviin tai maatalousyrittäjien kursseille. Karjanhoitajilla on tiivis yhteistyö terveydenhuollon ja ruokinnan asiantuntijoiden kanssa, mikä takaa jatkuvan oppimisen ja tiedon päivittämisen.

Leinonen totesi, että yrityksellä on käytössään erilaisia seuranta- ja arviointimenetelmiä. Tuotannon tehokkuutta ja eläinten terveyttä seurataan muun muassa eläinlääkäriin kuukausikäynneillä, jolloin käydään läpi tunnuslukuja ja niiden kehitystä. Seuranta on toteutettu usean vuoden ajalta, ja sitä havainnollistetaan Ex-

cel-kaavioilla. Mittareina käytetään muun muassa maidontuotannon tuotosseurantaa ja robottilypsylaitteiston keräämää dataa. Talouden puolella ei ole yhtä kattavaa vertailudataa saatavilla kuin tuotannon osalta, mikä hankaloittaa kilpailijavertailua (benchmarking).

6.2.3 Ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyt

Leinosen mukaan ulkopuolisen asiantuntijaryhmän tai hallituksen jäsenen tehtävänä olisi ennen kaikkea haastaa yrityksen toimintaa ja päätöksiä. Heidän tulisi tarkastella kriittisesti yrityksen toimintaa ja arvioida, onko suunnitellut toimenpiteet kannattavia talouden, tuotannon, työntekijöiden ja muiden sosiaalisten näkökulmien kannalta. Heidän roolinsa olisi varmistaa, että yrityksen toiminta on kestäväällä pohjalla.

Se on oikeastaan just se eri näkökannan tuominen ja tavallaan se niin sanotusti minun oman totuuteni haastaminen. Se on myös päätöksenteon tuki – jos se meikäläisen juttu menee siitä grillistä läpi ja muutkin näkevät sen kannattavana, niin silloin saan vähän selkänöjää, että olen tässä oikeassa. Yksin tekemisessä epävarmuus on joskus väkisinkin läsnä. (Leinonen)

Samalla heidän tehtävänsä olisi tuoda mukaan uutta ajattelua ja näkökulmia, jotka voisivat kehittää toimintaa. Esimerkiksi, jos puhutaan neuvonantajaryhmästä (advisory board), olisi hyvä, että mukana olisi ainakin yksi henkilö joltakin toiselta toimialalta, mutta jolla olisi kuitenkin kokemusta yrittämisestä. Maatalousyrittäminen sisältää tiettyjä erityispiirteitä, joten asiantuntijan tulisi ymmärtää myös ne, mutta samalla tuoda ulkopuolista perspektiiviä asioihin.

Yrittäjä on ollut pitkään mukana tällä alalla ja huomaa välillä ajattelevansa asioita omasta näkökulmastaan. Ulkopuolinen asiantuntija voisi haastaa totuttuja ajattelutapoja ja tarjota uusia näkemyksiä. Lisäksi tällainen neuvonantaja voisi toimia päätöksenteon tukena. Jos hän esimerkiksi katsoo yrityksen suunnitelmia ja pitää niitä kannattavina, se voi antaa yrittäjälle lisävarmuutta päätöksissä. Yksinyrittäjänä epävarmuus on usein läsnä, koska ei ole ketään, keneltä voisi kysyä mieli-pidettä tai tukea päätöksille. Keskustelu kollegoiden kanssa ei aina ole hyödyllistä, koska he eivät välttämättä tunne yrityksen talouslukuja tai muita yksityiskoh-tia.

Ulkopuolinen voisi haastaa meidän ajattelua ja tuoda uusia ideoita. (Leinonen)

Leinonen totesi, että roolit ja vastuualueet määräytyisivät yrityksen tarpeiden mukaan. Esimerkiksi taloudellisesti haastavina aikoina ulkopuolisessa asiantuntijaryhmässä voisi olla saneerausosaamista, kun taas investointivaiheessa tarvitaan talous- ja rahoitusasiantuntemusta. Hallituksen ulkopuolisella jäsenellä voisi olla päätöksenteossa neuvoa-antava rooli, mutta vastuunjaon tulee olla selkeä, jotta asiantuntijat eivät puutu liikaa operatiivisiin asioihin.

Yrittäjän mukaan roolien tulisi olla selkeät. Jos mukana on talousasiantuntija, hänen ei tarvitse puuttua tuotantoprosessiin, vaan hänen tehtävänsä on tarkastella taloudellista puolta. Vastaavasti tuotantoasiantuntija keskittyisi tuotantoon. Tämä selkeys on tärkeää, jotta kukin voi keskittyä omaan osa-alueeseensa.

Valintaprosessissa tärkeimmät kriteerit ovat luottamus, asiantuntemus ja kyky työskennellä tiimissä. Leinosen mukaan luottamus on keskeistä, koska ulkopuoliset asiantuntijat saavat vaikutusvaltaa yrityksessä. Lisäksi heidän tulee ymmärtää yrittäjän tavoitteet ja osata tarjota relevanttia lisäarvoa. Erityisosaamisalueet valitaan yrityksen tilanteen mukaan, ja asiantuntija ryhmän jäseniltä voisi olla hyödyllistä, jos ainakin osa heistä tulee maatalouden ulkopuolelta, jotta saadaan uusia näkökulmia. Konkreettisine valintakriteereinä voisi olla koulutustausta ja kokemus, mutta tärkeämpää on se, millaiseen rooliin henkilöä haetaan. Jos esimerkiksi mietitään ulkopuolista hallituksen jäsentä, hänen vastuunsa ja työnsä ovat laajempia kuin neuvonantajalla. Hallituksen jäsenellä on myös päätösvaltaa ja juridisia vastuita.

Jos sinä oman yrityksen, jos ei suoranaista päätäntävaltaa, niin ainakin vaikutusvaltaa yrityksessä annat jollekin, niin kyllä se siihen pitää lähtökohtaisesti pystyä luottamaan. Se on minusta se tärkein asia. (Leinonen)

Kyky työskennellä tiimissä täytyy olla. (Leinonen)

Tärkeää on myös se, että ulkopuoliset asiantuntijat tuovat omia verkostojaan ja suhteitaan hyödyksi. He voivat esimerkiksi tuoda yritykselle hyödyllisiä kontakteja, jotka voivat ratkaista erityisiä haasteita, kuten henkilöstöpolitiikkaa tai investointikysymyksiä. Toiminnan arviointi on keskeistä: vaikutukset on mitattava, mutta myös henkilökohtainen kokemus ja päätöksenteon sujuvuus ovat tärkeitä indikaattoreita asiantuntijoiden roolin onnistumiselle.

Joskus on ollut semmoinen tunne, että voisi jonkun muun näkemyksen, kun omansa siihen päätöksenteon tueksi kuulla. (Leinonen)

Leinosen mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden vaikutusta voidaan mitata esimerkiksi vertaamalla yrityksen taloudellista kehitystä ennen heidän mukaantuloaan ja sen jälkeen, tai arvioimalla päätöksenteon ja henkilöstön tyytyväisyyden muutoksia. Yhteenvetona ulkopuolinen asiantuntijaryhmä tai ulkopuolinen hallituksen jäsen voi olla arvokas apu yrityksen strategiseen kehitykseen, mutta heidän valintansa ja roolinsa tulee harkita tarkasti yrityksen tarpeiden mukaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Systemaattinen strategiatyö maatalousyrityksessä

Aineiston perusteella systemaattinen strategiatyö maatalousyrityksessä tarkoittaa strategian suunnittelua, toteutusta ja seuranta johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti, tukien pitkän aikavälin tavoitteita ja visiota. Vuorisen (2017, 90) mukaan strategiatyö voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: strategian laatimiseen ja toteuttamiseen. Havainnoinnin perusteella strategiaproessin ensimmäinen vaihe on nykytilan analyysi, jossa arvioidaan yrityksen sisäiset vahvuudet, heikkoudet, resurssit ja ulkoinen toimintaympäristö. Yleisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi SWOT-, Pestel- ja Porterin kilpailija-analyysit.

Seuraavaksi määritellään yrityksen visio ja missio. Sutisen ja Haapakorvan (2021, 44) mukaan visio kuvaa pitkän aikavälin päämäärän, kun taas missio kertoo yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja asiakasarvon tuottamisen tavan. Aineistosta nousi esiin, että Leinolan Maito Oy:n tavoitteena on olla kannattava ja kehittyvä maitotila, joka tunnetaan vastuullisena työnantajana ja luotettavana kumppanina. Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 28–29) mukaan strategiatyössä keskeistä on asettaa selkeät, mitattavat ja realistiset tavoitteet, kuten liikevaihdon kasvu tai kannattavuuden parantaminen. Leinolan Maito Oy:n strategiset painopisteet ovat taloudellisen tilanteen vahvistaminen, johtamisen kehittäminen, henkilöstön osaamisen kasvattaminen ja panostaminen kannattavaan kasvuun. Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 135) mukaan tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen vision ja mission kanssa.

Strategiavaihtoehtojen arviointi ja valinta perustuvat eri vaihtoehtojen vaikutusten tarkasteluun suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Havainnoinnissa ilmeni, että strategian toimeenpano Leinolan Maito Oy:ssä edellyttää konkreettisia toimintasuunnitelmia, vastuiden jakamista, resurssien varmistamista sekä henkilöstön sitouttamista. Strategian onnistumisen arviointi tapahtuu seuraamalla avainprojekteja ja vertaamalla tuloksia alkuperäisiin tavoitteisiin. Tarvittaessa strategiaa muokataan ja sen edistymistä seurataan säännöllisesti.

Strategiatyö ei pääty toteutukseen, vaan se on jatkuvaa kehittämistä ja sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. Ritakallion ja Vuoren (2018, 16) mukaan strategiaprosessi on jatkuva ja osallistava, vaatien koko organisaation sitoutumista.

7.2 Maatalousyrityksen hyvä hallintotapa

Virtasen ja Salmisen (2023, 178–179) mukaan hallituksen tehtävänä on varmistaa, että yhtiö noudattaa lakeja ja yhtiöjärjestystä. Jotta hallitus voi hoitaa vastuunsa asianmukaisesti, sisäisen valvonnan on oltava huolellisesti järjestetty. Yrittäjän haastattelussa nousi esille, että hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä perustuu läpinäkyvyyteen, vastuullisuuteen ja tehokkaaseen päätöksentekoon. Erman ym (2019, 20) mukaan selkeä omistajuus ja päätöksenteko ovat keskeisiä, ja siksi on tärkeää määritellä omistusrakenne, vastuut ja strateginen suunnittelu pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Päätöksenteon dokumentointi tukee toiminnan johdonmukaisuutta ja mahdollistaa niiden seurannan.

Hannulan ym. (2014, 18–21) mukaan talouden ja riskien hallinta on olennainen osa yrityksen menestystä. Ajantasainen kirjanpito, budjetointi ja ennusteet auttavat pitämään talouden vakaana. Aineistosta nousi esiin, että yrityksen kirjanpito sekä osakeyhtiölain edellyttämät asiakirjat ja velvoitteet hoidetaan tilitoimiston kautta. Ryhänen ja Sipiläinen (2018, 10) toteavat, että maatalousyrityksillä on monia riskejä, kuten sääolosuhteiden vaihtelut ja hintojen heilahtelut, joten riskienhallintasuunnitelma on tärkeä. Sopimukset ja vakuutukset suojaavat yritystä mahdollisilta taloudellisilta menetyksiltä.

Strategiatyön havainnoinnissa nousi esiin, että ympäristövastuu ja kestävä kehitys ovat keskeisiä tekijöitä, ja resurssitehokkuuden parantaminen, lainsäädännön noudattaminen sekä hiilijalanjäljen hallinta tukevat kestävää tuotantoa. Työnjohto ja henkilöstöhallinto vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja toiminnan sujuvuuteen. Yrittäjän haastattelussa nousi esille, että työntekijöiden hyvinvointi, turvalliset työolosuhteet ja jatkuva koulutus parantavat työmotivaatiota ja osaamista. Selkeät työehdot ja työhyvinvointia tukevat käytännöt ovat tärkeitä yrityksen pitkäjänteiselle menestykselle.

Gaur, Bathula ja Singh (2015, 920) toteavat, että hallituksen asiantuntemus ja hyvä hallintotapa voivat vahvistaa yrityksen luotettavuutta ja uskottavuutta eri sidosryhmien silmissä. Haastattelussa kävi ilmi, että viestinnän ja sidosryhmäsuhteiden merkitys korostuu etenkin yhteistyökumppaneiden, viranomaisten ja asiakkaiden kanssa. Avoin ja selkeä viestintä lisää luottamusta ja parantaa liiketoiminnan sujuvuutta. Kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen sekä asiakaslähtöinen ajattelu tukevat tuotteiden myyntiä ja yrityksen brändin rakentamista. Erma ym. (2019, 20) toteaa, että hyvä hallintotapa varmistaa, että maatalousyritys toimii tehokkaasti, vastuullisesti ja kestävästi, luoden vakautta ja ennustettavuutta yrityksen tulevaisuudelle.

7.3 Ulkopuoliset asiantuntijat hallituksen osana

Yrittäjän haastattelussa nousi esiin, että ulkopuolinen asiantuntija voisi tuoda uusia ideoita maatalousyrittäjien kehittämiseen. Boardmangrown (2023) mukaan ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen voi tuoda maatalousyrittäjien päätöksenteon tueksi uusia näkemyksiä ja syvällistä osaamista, ja siten vahvistaa yrityksen strategista kehittämistä.

Erman ym. (2019, 25) mukaan talous-, markkinointi-, lakiasioiden ja teknologian asiantuntijat voivat auttaa maatalousyrittäjää tunnistamaan mahdollisuuksia ja välttämään riskejä. Haastattelussa ilmeni, että esimerkiksi talusasiantuntija tukee investointisuunnittelua ja kassavirran hallintaa, markkinoinnin ammattilainen edistää brändäystä ja myyntikanavien kehittämistä, ja lakiasiantuntija varmistaa säädösten noudattamisen. Reiterin (2003) mukaan hallituksen koko voi kasvaa liialliseksi, jolloin neuvonantajaryhmä voi toimia hallituksen tukena määräaikaista.

Havainnoinnissa nousi esiin, että hallitus- tai asiantuntijajäsen voi tarjota verkostoja esimerkiksi rahoittajien ja tutkimuslaitosten suuntaan sekä auttaa kehittämään johtamista ja kasvattamaan liiketoiminnan kannattavuutta. Feld ja Ram-singhani (2014, 32–33) korostavat, että hallitustyön kulmakivinä ovat luottamus ja rehellisyys, jotka mahdollistavat tehokkaan toiminnan erilaisista taustoista tulevien asiantuntijoiden kesken. Virtanen ja Salminen (2020, 196–197) toteavat,

että ulkopuolinen asiantuntija tai hallituksen jäsen lisää hallinnon ammattimaisuutta, tukee strategista päätöksentekoa ja auttaa sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin, vahvistaen näin yrityksen kilpailukykyä ja pitkän aikavälin menestystä. Haastattelun mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden valinta ja rooli tulee kuitenkin harkita huolellisesti yrityksen tarpeiden mukaan.

7.4 Hallitustyöskentelyn aktivointi osaksi yrityksen johtamista

Tutkimusaineiston perusteella nousi esiin, että henkilöstön mukaan ottaminen päätöksentekoon parantaa sitoutumista ja motivaatiota. Työntekijöiden näkemyksiä ja osaamista tulisi hyödyntää aktiivisesti yrityksen kehittämisessä. Strategiaprosessin havainnointi osoitti, että selkeästi laadittu ja dokumentoitu strategia on keskeinen: tavoitteiden ja suuntaviivojen ymmärrettävyys varmistetaan strategian kirjaamisella ja perustelulla. Strategiaan tulisi sisällyttää mitattavat tavoitteet, painopistealueet sekä konkreettiset avainprojektit ja alatavoitteet. Viestinnän tukemiseksi tilan tuotantorakennukseen suunniteltu huoneentaulu toimii visuaalisena muistutuksena arjen toteutuksesta.

Svärdin (2020) mukaan ulkopuolinen asiantuntemus voi tuoda uusia näkökulmia ja tukea päätöksentekoa hallitustyössä. Leinonen painotti asiantuntijoiden valinnassa luottamuksen, asiantuntemuksen ja tiimityötaitojen merkitystä. Bergqvistin (2007, 63) mukaan hallituksen tehtävänä on edistää yrityksen arvon kasvua ja valvoa johdon toimintaa osallistumalla aktiivisesti strategiatyöhön. Luomala toi havainnoinnissa esiin, että tehokas hallitustyö edellyttää vastuiden ja roolien selkeyttämistä sekä organisaation sitoutumista tavoitteisiin. Ulkopuolisten asiantuntijoiden rooli tulisi rajata strategiseen kehittämiseen, jotta he eivät puutu liikaa operatiiviseen toimintaan.

Keskuskauppakamarin (2016) mukaan taloushallinnon ja raportoinnin tehostaminen tukee päätöksentekoa ja resurssien hallintaa. Leinonen painotti, että talouden hallinnan kehittäminen vahvistaa yrityksen vakautta ja kilpailukykyä. Säännöllinen talousseuranta ja talouden tunnuslukujen hyödyntäminen tukevat strategista päätöksentekoa ja yrityksen taloudellisen tilanteen arviointia. Havainnoinnissa korostui myös sidosryhmäsuhteiden

merkitys: luotettava toiminta rahoittajia ja tavarantoimittajia kohtaan parantaa uskottavuutta ja edistää pitkäjänteistä yhteistyötä.

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen tukeminen edistää toiminnan sujuvuutta ja henkilöstön jaksamista. Leinonen nosti esiin, että työhyvinvointia tukevat tapahtumat ja koulutukset lisäävät motivaatiota ja parantavat työilmapiiriä, vahvistaen samalla yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä. HHJ:n suuren hallitustutkimusraportin (2025, 8) mukaan toimintaympäristön jatkuva seuranta on keskeinen osa hallituksen arvon tuottamista. Luomala korosti, että arviointimenetelmien kehittäminen ja taloudellisten tunnuslukujen sekä tuotannon ja eläinterveyden seuranta auttavat tunnistamaan kehityskohteita ja parantamaan tehokkuutta.

Rikkosen (2017) mukaan tulevaisuustiedon hankinnan ja ennakkoinnin aktivoiminen vahvistaa yrityksen kykyä reagoida muutoksiin ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Seuraamalla maatalousalan trendejä ja kehityssuuntia voidaan tehdä parempia päätöksiä, ja yhteistyö muiden alan toimijoiden kanssa tarjoaa arvokasta tietoa tulevaisuuden haasteista.

Hallitustyöskentelyn aktivoiminen keskeiseksi osaksi maatalousyrityksen johtamista on hyvin toteutettavissa. Hyvin toimiva hallitus voi parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta, tukea kasvua ja varmistaa taloudellisen kestävyuden sekä auttaa ennakoimaan tulevaisuuden haasteita. Suuren maitotilan johtaminen operatiivisten töiden ohella on kuormittavaa, ja hallintotyöhön jää vähän aikaa. Tarkasti laadittu strategia ja yrittäjää sparraava hallitus olisivat merkittävä kehitysaskel niin yrityksen tulevaisuuden kuin yrittäjän jaksamisenkin kannalta.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Leinolan Maito Oy:n hallitustyöskentelyä ja esittää suosituksia sen systemaattisemmasta hyödyntämisestä osana yrityksen johtamista. Työssä tarkasteltiin maatalousyrityksen hallintotapaa, strategiatyön merkitystä ja ulkopuolisten asiantuntijoiden mahdollista lisäarvoa. Havainnointi ja haastattelut tarjosivat käytännön näkökulman teorian toteutumiseen arjessa.

Maatalouden rakennemuutos vaikuttaa merkittävästi johtamistarpeisiin: tilakoot kasvavat ja tilojen määrä vähenee (Luonnonvarakeskus 2024a). Rakennekehitys edellyttää uusia toimintatapoja alkutuotannossa ja koko ruokaketjussa (Karhinen 2019, 24), mikä luo tarpeen strategisemmalle johtamiselle. Strategiatyön merkitys korostui: strategia tukee kokonais kuvan hahmottamista ja perusteltua päätöksentekoa (Eloranta 2018, 17). Lisäksi onnistunut strategiaprosessi vaatii organisaation tietoisuutta sen vaiheista (Sutinen ja Haapakorva 2021, 87–89). Leinolan Maito Oy:llä strategiatyö on selkeyttänyt tavoitteita ja linjannut toimintaa tulevaisuudessa.

Havainnointi toi esiin vastuullisuuden, ilmastonmuutokseen sopeutumisen ja digitalisaation kasvavan merkityksen maatalousyritysten strategiassa. Nämä vaativat osaamista ja investointikykyä. Aineistoissa korostui hyvän hallintotavan tärkeys: avoimuus, roolien selkeys ja päätöksenteon dokumentointi tukevat johdonmukaisuutta sekä omistajuus- ja sukupolvenvaihdosten hallintaa. Hallitus voi toimia päätöksenteon, tiedon jakamisen ja osaamisen kehittämisen foorumina.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen nähtiin mahdollisuutena vahvistaa hallituksen osaamista erityisesti yrittäjän ulkopuolisilla osa-alueilla. Advisory board tarjoaa matalan kynnyksen asiantuntijatukea ja voi toimia hallituksen esiasteena kasvavissa tai muutosvaiheessa olevissa yrityksissä. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että strateginen hallitustyöskentely ja ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen vahvistavat maatalousyrityksen menestystä, kilpailukykyä ja kannattavuutta. Tulokset tukevat Fjellværin, Høgvold Olsenin ja

Solstadin (2019, 16) sekä Odgers Berndtson Finlandin (2021, 39) havaintoja hallituksen osaamisen ja strategisen osallistumisen merkityksestä yritysten menestyksessä.

Tutkimus osoittaa, että hallitustyöskentelyä voidaan kehittää myös perinteisillä toimialoilla, kuten maataloudessa. Ratkaisevaa ei ole yrityksen koko tai toimiala, vaan omistajien aito halu kehittää toimintaa ja valmius tarkastella omaa tekemistään kriittisesti. Työ tuo esiin myös sen, että muutos alkaa usein pienistä asioista. Hallitustyön kehittäminen ei edellytä suuria uudistuksia kerralla – jo arjen käytäntöjen tarkentaminen voi tehdä eron. Esimerkiksi tavoitteiden kirjaaminen, vuosikellon laatiminen tai säännöllisten kehityskeskustelujen aloittaminen voivat olla ensimmäisiä askelia. Kun mukaan tuodaan vielä ulkopuolinen asiantuntijanäkemys, syntyy uusia oivalluksia ja suunta kirkastuu.

Leinolan Maito Oy:llä hallitustyön kehittäminen ja strategiatyön systematisointi loivat perustan tavoitteellisemmalle johtamiselle. Tulokset ovat sovellettavissa myös muihin osakeyhtiömuotoisiin maatilayrityksiin ja yhtiöittämistä harkitseviin tiloihin. Yrityksellä on nyt selkeä strategia ja hallinnon kehittäminen etenee hyvän hallintotavan periaatteiden mukaisesti. Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen hallituksessa nähdään todennäköisenä tulevaisuudessa.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen keskeisten kriteerien avulla. Uskottavuus (credibility) varmistettiin keräämällä aineisto havainnoinnin ja teemahaastattelun avulla, jolloin saatiin monipuolinen ja realistinen kuva tutkimuskohteesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 140). Tutkimusprosessissa pyrittiin avoimuuteen ja rehellisyyteen, ja tutkimustulokset tarkistettiin vastaamaan tutkittavien esiin tuomia näkemyksiä. Siirrettävyys (transferability) turvattiin kuvaamalla yrityksen toimintaympäristö ja tutkimuksen konteksti yksityiskohtaisesti, jotta lukijat voivat arvioida tulosten soveltuvuutta muissa vastaavissa tilanteissa (Elo & Kyngäs, 2008, 111). Luotettavuus (dependability) varmistettiin dokumentoimalla aineistonkeruu ja analyysiprosessi systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Lisäksi vahvistettavuus (confirmability) huomioitiin refleктоimalla tutkijan omaa roolia ja mahdollisia ennakko-oletuksia koko tutkimusprosessin ajan.

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, 89–91.) Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä periaatteita (Arene, 2023).

Tapaustutkimus nojaa vahvasti teoreettiseen taustaan, minkä vuoksi on olennaista perehtyä aiheeseen liittyvään aikaisempaan tietoon mahdollisimman kattavasti (Ojasalo ym. 2015, 54). Opinnäytetyöprosessin aikana olen tutustunut laajasti tutkimusaihetta käsittelevään teoriatietoon. Raportointivaiheessa olen pyrkinyt kuvaamaan avoimesti tutkimuksen toteuttamisen, menetelmävalinnat ja sisällönanalyysin eri vaiheissa.

Aineistonkeruumenetelmistä havainnoinnin suoritin toimeksiantajayrityksen strategiapalavereissa noudattaen tarkkuutta ja huolellisuutta muistiinpanojen laadinnassa. Kuten alaluvussa 6.1.3 todettiin, olin yhdestä toimeksiantajatilasta strategiapalaverista pois etukäteen sovitusti. Tässä palaverissa tilan uudesta strategiasta viestittiin työntekijöille ja tutkimuksen tekijän läsnäolon ei haluttu vaikuttavan palaverin keskusteluilmaperiin. Havainnointi valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista tarkastella tutkittavaa ilmiötä suoraan sen luonnollisessa toimintaympäristössä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 219). Yrittäjän teemahaastattelussa keskustelua ohjaa ennalta määritelty teema-alueiden kysymysrunko (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48). Kysymysrunkon laadin suunnitelmallisesti käyttäen opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä pääteemoina, ja sen hyväksyi opinnäytetyön ohjaava opettaja ennen haastattelua. Aineistonkeruuvaiheen toteuttaminen, aineiston litterointi ja sisällönanalyysivaihe veivät paljon aikaa. Kokemuksen puute tämänkaltaisen tutkimuksen tekemisestä näkyivät tässä opinnäytetyön osassa, ja aikaa käytin tähän vaiheeseen suunniteltua enemmän.

Opinnäytetyöstä tehtiin kirjallinen sopimus opinnäytetyöntyön toteuttajan, toimeksiantajayrityksen ja ammattikorkeakoulun välille. Opinnäytetyön kirjoittajan ja toimeksiantajan välillä pidettiin säännöllistä vuoropuhelua koko opinnäytetyöprosessin ajan, ja kummatkin osapuolet olivat jatkuvasti tietoisia työn etenemisen eri vaiheista. Opinnäytetyöprosessin aikana kerätty aineisto tallennettiin turvallisesti salasanalla suojattuna omalle tietokoneelle. Opinnäytetyön lopullinen tuote ja sii-

hen liittyvät materiaalit annettiin toimeksiantajayritykselle, ja opinnäytetyöprosessissa kerätty aineisto poistettiin asianmukaisesti. Opinnäytetyön tietopohjan aineiston käsittelyssä on noudatettu lähdekriittisyyttä, ja käytetyt lähdeviittaukset sekä lähdemerkinnät kirjattiin oikein ja asianmukaisesti.

8.3 Jatkokehittämisaiheet

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä paitsi Leinolan Maito Oy:n, myös muiden maatalousyriyten ja vastaavien toimialojen näkökulmasta. Jatkokehittämisen kannalta on erityisen tärkeää seurata, kuinka hallituksen rooli yrityksissä kehittyy, mikäli ulkopuolista asiantuntijuutta otetaan mukaan päätöksentekoon. Tämä mahdollistaa päätöksenteon monipuolistamisen ja asiantuntevampien näkökulmien tuomisen strategiseen suunnitteluun. Samalla on tärkeää arvioida strategian toteutumista ja sen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja toimintakykyyn.

Leinolan Maito Oy:n strategiatyössä korostui tulevaisuustiedon merkitys yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa. Maatalousyriyten on kyettävä sopeutumaan nopeasti muutoksiin ja mukauttamaan strategioitaan säilyttääkseen kilpailukykyä. Joustava ja reagoiva strategia on keskeinen erityisesti odottamattomien muutosten, kuten sääilmiöiden, markkinahintojen vaihteluiden ja teknologisten innovaatioiden kohdatessa.

Tulevaisuuden ennakointi ei keskity pelkästään tarkkaan ennustamiseen, vaan erilaisten skenaarioiden pohdintaan ja niihin varautumiseen. Tämä lähestymistapa antaa yritykselle mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua ennakoimalla markkinoiden kehitystä ja valmistautumalla erilaisiin tilanteisiin. Kun strategia perustuu jatkuvasti päivitettävään ja monipuoliseen tulevaisuustietoon, se tarjoaa yritykselle joustavuutta ja kykyä toimia eri tilanteissa. Tällöin yritys pystyy reagoimaan muutoksiin tehokkaasti ja pysymään kilpailukykyisenä pitkällä aikavälillä. (Vataja & Parkkonen, 2019.)

Rikkosen (2017) mukaan maatalousyritys voi vahvistaa kilpailukykyään seuraamalla alan trendejä, ennakoimalla markkinakehitystä ja investoimalla tutkimus- ja kehitystoimintaan, mikä edistää uusien tuotteiden ja prosessien kehittämistä sekä tuotannon tehostamista. Markkina-analyysit tukevat päätöksentekoa, ja yhteistyö

tutkimuslaitosten ja muiden toimijoiden kanssa tuo arvokasta tietoa. Koulutukset ja neuvontapalvelut auttavat yritystä pysymään ajan tasalla ja tukevat strategista suunnittelua. (Rikkonen, 2017.) Maatalouden toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja tämä mukana tieto vanhenee. Tuore tulevaisuustiedon tutkimus ja jatkuva tiedonkeruu ovatkin keskeisiä maatalousyrityksille, jotka haluavat pysyä kehityksessä mukana ja kehittää liiketoimintaansa kestävällä ja kilpailukykyisellä tavalla.

LÄHTEET

Airaksinen, M., Pulkkinen, P. & Rasinaho, V. 2010. Osakeyhtiölaki I. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Alho, E., Arovuori, K., Heikkilä, A.-M., Niskanen, O., Väre, M. & Yrjölä, T. 2019. Financial position of Finnish agriculture. Pellervon taloustutkimus PTT työpapereita 200 Helsinki. Viitattu 25.5.2024 <http://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-julkaisut/policy-brief-32019-maatalouden-kasvava-yrityskoko-edellyttaa-uusia-rahoituslahteita.html>.

Anttila, P. 2014 Laadullisen aineiston tarkastelu. Viitattu 27.4. 2024 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.2%20Laadullisen%20tutkimuksen%20arviointi>.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 27.4.2024 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.1.3%20Strukturoimatonta%20havainnointia>.

Arene ammattikorkeakoulut 2023. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 3.12.2023 <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Arvopaperimarkkinayhdistys 2023. Corporate Governance. Viitattu 7.2.2025 <https://www.cgfinland.fi/wp-content/uploads/2023/08/corporate-governance-in-the-nordic-countries.pdf>.

Bergqvist, J. T., Haapanen, M., Herold, M., Jaakola, M., Kariola, R., Weymarn, T. v., Korpinen, A. & Tiihonen, T. 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja – työnjako ja vastuut. Espoo: Boardman.

Boardmangrow 2023. Advisory Boardin rakentaminen ja hyödyntäminen kasvuyhtiössä. 13.2.2023. Viitattu 17.12.2023 <https://www.boardmangrow.fi/advisory-boardin-rakentaminen-ja-hyodyntaminen-kasvuyhtiossa-2/>.

Bonforte, J. The secret to making board meetings suck less. First round review. Viitattu 5.1.2025 <https://firstround.com/review/The-Secret-to-Making-Board-Meetings-Suck-Less/>.

Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.) (2022) *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 481 <https://tulevaisuus.fi/wp-content/uploads/2022/03/tva-1-2022.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2023. Pk-yritykset Suomessa. Viitattu 6.4.2025 <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan>.

- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*. Viitattu 27.4.2024
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Viitattu 29.4.2024
<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>.
- Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent.
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2019. Hyvä hallitus työ. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppakamari.
- Feld, B. & Ramsinghani, M. 2014. Startup boards: Getting the most out of your board of directors. Wiley. New Jersey.
- Fjellvær, H., Olsen Høgvold T. & Solstad E. 2019. The art of untangling: High North the SME board directors' challenges in understanding strategy, control, and service tasks. Viitattu 7.12.2023 Barents Studies Vol 6, Issue 1 (2019), Special Issue, 16. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019060618750>.
- Gaur, S., Bathula, H. & Singh, D. 2015. Ownership concentration, board characteristics and firm performance. *Management Decision*. Vol 53. Viitattu 15.2.2025 https://www.researchwithrutgers.com/en/publications/ownership-concentration-board-characteristics-and-firm-performanc_
- Haapanen, M, Lainema, M, Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus: Omistajan asialla, johdon tukena. Helsinki: WSOY.
- Haapanen, M., Hiltunen, A. & Weymarn, T. 2022. OHJ- Omistajien, Hallituksen ja Johdon osaaminen, yhteistyö ja vallankäyttö. Helsinki: Boardman.
- Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja: Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hannula, A. & Kari, M. 2007. Osakassopimukset. Helsinki: Talentum Media.
- Hannula, A. Mäki, T. & Kari, M. 2014. Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. Helsinki: Talentum.
- HHJ 2025. Suuri hallitustutkimusraportti 2024–2025. Viitattu 20.2.2025
https://hhj.fi/shared/files/Suuri%20hallitustutkimus_raportti_2024-2025.pdf.
- Hill, L & Davis, G. 2017. The boards new innovation imperative. *Harvard Business Review*. Viitattu 12.2.2025
http://glassyad.ir/magazine/economics_marketing/2017/November/2017-11-01%20Harvard%20Business%20Review.pdf.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. Corporate Governance- Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.

Holopainen, T. 2018. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. Espoo: Asiatieto Oy.

Huovinen, J., Hyrsky, K., Suutarinen, J. & Meyer-Pirttijärvi, H. 2009. Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Huse, M. 2007, Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance. Viitattu 16.2.2025 Cambridge University Press. https://www.researchgate.net/publication/230660474_Boards_Governance_and_Value_Creation_The_Human_Side_of_Corporate_Governance.

Iivonen, T. & Martikainen, S. 2022. Itseään isommaksi. Helsinki: Kauppakamari.

Immonen, R. & Nuolimaa, R. 2017. Osakeyhtiöoikeuden perusteet. Helsinki: Alma Insights.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Karhinen, R. 2019. Uusi alku: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. Viitattu 6.2.2025 Maa- ja metsätalousministeriön julkaisusarja 3/2019. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161359>.

Karjalainen, A. L., Kivirinta, M., Nylund, M., Valtonen, M., & Vesterinen, O. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Viitattu 26.4.2024. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://libguides.diak.fi/oskeopas>.

Kauppakamari 2023. PK- Hallitusbarometri. Viitattu 13.2.2025 https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/08/PK-barometri_2023.pdf.

Keller, K. & Kotler, P. 2009. Marketing management. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Keskuskauppakamari 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Viitattu 27.3.2025 <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>?

Koskinen, J. 2023. Mikä on kilpailuetu? Viitattu 13.4.2024. <https://strateginenoppiminen.fi/mika-on-kilpailuetu/>.

Koskinen, S. 2019. At the heart of the Board: CEO and Chair. Processes, practices and relationships. Viitattu 12.4.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7682-8>.

Kukkonen, M. 2008. Maatila osakeyhtiöksi- veroetuja ja sudenkuoppia. Viitattu 22.2.2025 <https://tilisanomat.fi/yleiset/maatila-osakeyhtioksi-veroetuja-ja-sudenkuoppia?>

Lainema, M. 2025. Strateginen hallitus. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Lainema, M. 2013. Hyvä, paha omistaja. Helsinki: Boardman Oy.

Lapin AMK 2023. Ennen opinnäytetyön aloittamista. Viitattu 3.12.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo/Ennen-opinnaytetyon-aloittamista>.

Lapin AMK 2023. Tiedolla johtamisen asiantuntija. Viitattu 1.12. 2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-tutkinnot/Tiedolla-johtamisen-asiantuntija>.

Lehtonen, H., Linjakumpu, H., Knuutila, M. & Marttila, J. 1999. Maatalouden rakennekehitys vuoteen 2008. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Viitattu 14.11.

2020.file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/mttl_tutk232_1999.pdf.

Luomala A & R Oy 2024. Leinolan Maito Oy:n strategia. Viitattu 20.10.2024.

Luonnonvarakeskus. 2024a. Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2023. Viitattu 5.2.2025 <https://www.luke.fi/fi/tilastot/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne-2023>.

Luonnonvarakeskus 2024b. Käytössä oleva maatalousmaa 2023. Viitattu 6.2.2025 <https://www.luke.fi/fi/tilastot/kaytossa-oleva-maatalousmaa/kaytossa-oleva-maatalousmaa-2023>.

Luonnonvarakeskus. 2024c. Maatalouslaskenta 2020: Maa- ja puutarhatalouden työvoima. Viitattu 5.2.2025 <https://www.luke.fi/fi/tilastot/maa-ja-puutarhatalouden-tyovoima/maatalouslaskenta-2020-maa-ja-puutarhatalouden-tyovoima-2020>.

Luonnonvarakeskus tilastotietokanta 2024d. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä oikeudellisen muodon mukaan. Viitattu 22.3.2025 https://statdb.luke.fi/PxWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE__02%20Maatalous__02%20Rakenne__02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/.

Luonuansuu, K. 2024. Strateginen ajattelu ja toimialan tulevaisuus opintojakso, Leinolan Maito Oy:n strategia. Savonia. Viitattu 1.11.2024.

Maa- ja metsätalousministeriö 2025a. Maatalouden kilpailukyky. Viitattu 8.2.2025 <https://mmm.fi/maaseutu/maatalouden-kilpailukyky>.

Maa- ja metsätalousministeriö 2025b. CAP-suunnitelma kaudelle 2023–2027. Viitattu 8.2.2025 Saatavissa <https://mmm.fi/cap27/cap-suunnitelma>.

Miller, B. 2021 Strategy, Mission, and Vision: How Do They All Fit Together? Viitattu 2.3.2025 <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together/>.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia lyhytjänteisyydestä kestäväan menestykseen. Helsinki: Alma Talent.

Mähönen, J., Säiläkivi, A. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiölaki käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Mähönen, J. & Villa, S. 2015. Osakeyhtiö I. Yleiset opit. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, H. 2013. Farmers' managerial thinking and management process effectiveness as factors of financial success on Finnish dairy farms. *Agricultural and Food Science* 22(4). 452–465. Viitattu 6.2.2025
<https://kaakkuri.finna.fi/Record/journalfi.article8147>.

Nadler, D. 2004. Building better boards. *Harvard business review*. Viitattu 15.2.2025 <https://hbr.org/2004/05/building-better-boards>.

Nieminen T. 2019. Kasvuyhtiö ja hallitus – Suomen tulevan menestyksen ytimessä. Viitattu 14.2.2025 <https://hallituspartnerit.fi/kasvuyhtio-ja-hallitus-suomen-tulevan-menestyksen-ytimessa/>

Nybergh, R., Lindeman, T., Vuorenmaa, A., Matikainen, E., Ant-Vuorinen, M., Abdeen, I., Herold, M., & Heikkilä, S. 2019. Boardman Grow. Milloin ja miten aloitan toimivan hallitustyöskentelyn? Viitattu 12.2.2025
<https://www.boardmangrow.fi/oppeja-kasvuyrityksen-hallitustyohon/>.

Närvä, M. Rajakorpi, J. Ryhänen, M. & Tuuri, H. 2012. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: Laitila, E. & Ryhänen, M. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä. 59.

Odgers Berndtson Finland 2021. The Board as a Leader: CEO perspectives on the performance of boards in strategic decision-making, results delivery and motivating leadership. Viitattu 12.4.2025
<https://www.odgersberndtson.com/media/12555/odgers-berndtson-the-board-as-a-leader.pdf>.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Olson, K.D. 2004. *Farm Management. Principles and Strategies*. New Jersey: a Blackwell Publishing Company.

Olson, K & Westra, J. 2022. *The Economics of Farm Management a Global Perspective*. New York: Routledge.

Osakeyhtiölaki 2006/624. Viitattu 7.12.2023
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060624>.

Patentti- ja rekisterihallitus 2025. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Viitattu 6.2.2025 <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>.

Perheyritysten liitto 2023. Omistajaperheen hyvät käytännöt. Viitattu 10.2.2025
https://issuu.com/perheyritys/docs/omistajaperheenhyva_tka_yta_nno_t.pdf.

- Pesonen, L. 2023. Älymaatalous ja digitalisaatio ruoantuotannon resurssiviisauden perustana. Viitattu 20.3.2025 <https://www.sitra.fi/artikkelit/alymaatalous-ja-digitalisaatio-ruoantuotannon-resurssiviisauden-perustana/>.
- Piekkari, R. & Welch, K. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Pirinen, P. 2014. Riskiä voi pienentää hyvällä hallitustyöllä. Kauppalehti 16.4.2014.
- Porter, M. 2004. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: London, Free Press.
- Pöysti, J. 2019. Toimiva hallitustyö voi merkittävästä vauhdittaa yrityksen kasvua. Kauppalehti 10.12.2019.
- Rantala, O. & Tauriainen, J. 2017. Maailman markkinoiden kehitys. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 17/2017, 22—24. Viitattu 5.2.2025 https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/04/luke-luobio_17_2017.pdf.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2015. Maaseudun yrittäjäyys. Teoksessa: Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.). Suomen maatalous ja maatalouselinkeinot 2015. 2. korjattu painos. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 25/2015. 9–13. Viitattu 5.2.2025 https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/486005/lukeluobio25_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Reiter, B. 2003. The role and value of an effective advisory board. Ivey business journal. Viitattu 16.12.2023 <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-role-and-value-of-an-effective-advisory-board/>.
- Rikkonen, P. 2017. Vaihtoehtoisia skenaarioita maataloudesta vuoteen 2030. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 55/2017. Viitattu 5.2.2025 http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/540262/luke-luobio_55_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma talent.
- Ruohonen, J. 2025. Tampereen yliopisto. Yritysoikeuden professorin esitys Osuuspankkiryhmän puheenjohtajapäivillä 8.4.2025.
- Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2017. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Helsinki: Unigrafia Oy.

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tempest. Viitattu 6.2.2025 <http://hdl.handle.net/10138/228594>.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.4.2024 Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Schooley, S. 2024. What is a SWOT– Analysis? Viitattu 10.4.2024 <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiaa murroksessa. Helsinki: Tammi.

Silen, M. 2020. Advisory boardin jäsenen vastuusta. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 22.1.2025 <https://helsinki.chamber.fi/advisoryboardin-jasenens-vastuusta/>.

Sitra 2024. Pesten avulla saat ryhtiä toimintaympäristön analyysiin. Viitattu 15.2.2025 <https://www.sitra.fi/caset/peste/>.

Suomela, E. 2010. Hallitus ja Corporate Governance näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021 Pelastetaan strategia pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Svärd, E. 2020. Pohdintaa ulkopuolisen hallituksen jäsenen tarpeellisuudesta. Hallituspartnerit. 28.9.2020. Viitattu 17.12.2023 <https://hallituspartnerit.fi/pohdintaa-ulkopuolisen-hallituksen-jasenens-tarpeellisuudesta/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vataja, K. Parkkonen, P. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Viitattu 9.4.2024 <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/>.

Viitala, S. 2023. Uudet teknologiat taklaavat ruokajärjestelmän häiriöitä. Luonnonvarakeskus. Viitattu 9.2.2025 <https://www.luke.fi/fi/blogit/uudet-teknologiat-taklaavat-ruokajarjestelman-hairioita>.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A. & Salminen, I. 2020. Hallituksen puheenjohtajan opas. Johda pk-yritys menestykseen. Helsinki: Kauppakamari.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja:20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja, 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 2. Haastatteluaineiston sisällönanalyysi esimerkki teemoittain

Liite 3. Havainnointiaineiston sisällönanalyysi esimerkki: Leinolan Maito Oy:n strategiatyö

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

Taustatiedot:

- Omistaja/yrittäjän koulutustausta
- Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä ja kauanko maatalousyrityksen yhtiöittämisestä on aikaa?
- Missä vaiheessa ja mistä syystä hallitustyöskentelyn kehittäminen tuli ajankohtaiseksi yrityksessäsi?

Teema 1. Millainen on hyvä hallintotapa maatalousyrityksessä?

Johtaminen:

- Millainen on yrityksen organisaatorakenne?
- Ketkä osallistuvat päätöksentekoon ja miten päätökset tehdään?
- Onko yrityksessä selkeät roolit ja vastuut?

Talous:

- Miten yrityksen taloutta hallinnoidaan ja seurataan?
- Onko yrityksellä budjetti ja seurantajärjestelmät?

Lainsäädäntö:

- Kuinka yritys varmistaa, että se noudattaa kaikkia asiaankuuluvia lakeja ja säädöksiä?

Sidosryhmät:

- Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät (esim. asiakkaat, työntekijät, toimittajat)?
- Miten yritys pitää yllä hyviä suhteita sidosryhmiinsä?

Yrittäjän ja työntekijöiden hyvinvointi ja kouluttautuminen:

- Miten yritys huolehtii toimitusjohtajan ja työntekijöidensä hyvinvoinnista?
- Onko yrityksellä koulutus- ja kehitysohjelmia työntekijöilleen?

Toiminnan seuraaminen:

- Kuinka yritys seuraa ja arvioi toimintansa tuloksia ja tehokkuutta?
- Onko yrityksellä käytössä mittareita ja raportointijärjestelmiä toiminnan arvioimiseksi?

Teema 2. Miten maatalousyrityksessä tehdään systemaattista strategiatyötä?

Strategiaprosessi:

- Miten strategiaprosessi on organisoitu maatalousyrityksessä?
- Kuka vastaa strategiaprosessin johtamisesta ja koordinoinnista?
- Miten usein strategiatyötä tehdään ja strategiaa päivitetään?

Strategian tavoitteet:

- Mitkä ovat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet?
- Miten tavoitteet määritellään ja priorisoidaan?
- Ovatko tavoitteet konkreettisia, mitattavia, saavutettavissa, realistisia ja aikataulutettuja?

Sidosryhmät:

- Ketkä osallistuvat strategiaprosessiin ja miten sidosryhmät otetaan mukaan?

Analyysit:

- Millaisia analyyseja (esim. SWOT-, PESTEL-, kilpailija-analyysi) tehdään strategiaprosessin aikana?
- Miten markkina- ja toimintaympäristöä analysoidaan ja seurataan?
- Miten yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kartoitetaan ja otetaan huomioon?

Strategian jalkauttaminen käytäntöön:

- Miten strategia jalkautetaan käytännön toimintaan?
- Miten varmistetaan, että kaikki työntekijät ymmärtävät strategian ja sen merkityksen?
- Millaisia toimenpidesuunnitelmia ja aikatauluja strategian toteuttamiselle laaditaan?

Seuranta ja arviointi:

- Miten strategian toteutumista seurataan ja mitataan?
- Millaisia mittareita ja seurantaraportteja käytetään?

Viestintä:

- Miten strategia ja strategiset tavoitteet viestitään sisäisesti ja ulkoisesti?

Teema 3. Millainen merkitys ulkopuolisella asiantuntijaryhmällä tai ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on maatalousyritykselle?

Roolit ja vastuut:

- Mikä olisi ulkopuolisen asiantuntijaryhmän tai ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli maatalousyrityksessä?
- Mitkä olisivat heidän pääasialliset vastuualueensa ja tehtävänsä?
- Kuinka selkeästi heidän roolinsa ja vastuunjako tulisi määritellä?

Valintaprosessi:

- Miten ulkopuolisen asiantuntijaryhmän jäsenet tai ulkopuoliset hallituksen jäsenet valittaisiin?
- Millaisia kriteerejä ja ominaisuuksia olisi hyvä korostaa valintaprosessissa?
- Kuinka voidaan varmistaa, että valitut jäsenet toisivat lisäarvoa yritykselle?

Asiantuntemus ja kokemus:

- Millaisia erityisosaamisalueita ja kokemusta ulkopuolisen asiantuntijaryhmän jäsenet tai ulkopuoliset hallituksen jäsenet voisivat tuoda yritykseen?
- Kuinka heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa hyödyttäisi yrityksen strategiaa ja operatiivista toimintaa?
- Pitäisikö heidän olla perillä maatalousalan erityispiirteistä ja haasteista?

Verkostot ja suhteet:

- Kuinka ulkopuolisen asiantuntijaryhmän jäsenet tai ulkopuoliset hallituksen jäsenet hyödyntäisivät omia verkostojaan ja suhteitaan yrityksen hyväksi?

Toiminnan seuranta ja arviointi:

- Kuinka seuraisit ja arvioisit ulkopuolisen asiantuntijaryhmän tai ulkopuolisten hallituksen jäsenten toimintaa?

Liite 2 Haastatteluaineiston sisällönanalyysi esimerkki teemoittain

Haastattelusitaatti	Koodi	Luokka (teema)
"Meillä ei ole perheenjäseniä töissä, niin kaikki pitää tehdä läpinäkyvästi ja selkeästi."	Avoimuus päätöksenteossa	Hyvä hallintotapa
"Kaikilla työntekijöillä on omat vastualueensa, ja ne sovitaan yhdessä."	Vastualueiden selkeys	Hyvä hallintotapa
"Investoinnit tehdään liiketaloudellisin perustein, ei fiilispohjalta."	Liiketaloudellinen päätöksenteko	Hyvä hallintotapa
"Kyllä meidän tehtävä on tuottaa voittoa, vaikka maataloudessa tunteet onkin mukana."	Omistaja-arvon kasvattaminen	Hyvä hallintotapa
"Tilitoimisto hoitaa lain vaatimat asiat, ja me seurataan kuukausittain talouslukuja."	Talousseuranta ja ulkoistus	Hyvä hallintotapa
"Strategia on toistaiseksi mun päässä, mutta kyllä sitä yhdessä on mietitty työntekijöiden kanssa."	Hiljainen strategia	Strategiatyö
"Ollaan kyllä käytetty asiantuntijoita, varsinkin isoissa suunnitelmissa."	Asiantuntijan käyttö strategiatyössä	Strategiatyö
"Markkinan kehitystä on vaikea seurata, kun ei ole kunnollista vertailudataa."	Tiedon puute strategisessa ennakoinnissa	Strategiatyö
"Me seurataan numeroita, mutta myös sitä, miten arki toimii ja miten porukka jaksaa."	Strategian toteutumisen seuranta	Strategiatyö
"Ulkopuolinen voisi haastaa meidän ajattelua ja tuoda uusia ideoita."	Ajattelun haastaminen	Ulkopuolinen asiantuntijuus
"Olisi hyvä, jos hallituksessa olisi joku, jolla on kokemusta muiltakin aloilta."	Monialainen osaaminen	Ulkopuolinen asiantuntijuus
"Päätöksiä olisi helpompi tehdä, jos olisi joku, jonka kanssa sparrata."	Päätöksenteon tuki	Ulkopuolinen asiantuntijuus

Haastattelusitaatti	Koodi	Luokka (teema)
”Luottamus on tärkein, ei kukaan ulkopuolinen voi toimia jos ei ole sitä.”	Luottamuksen merkitys asian- tuntijavalinnoissa	Ulkopuolinen asiantuntijuus

Liite 3 Havainnointiaineiston sisällönanalyysi esimerkki: Leinolan Maito Oy:n strategiatyö

Havainto / sitaatti	Koodi	Luokka (teema) strategiaprosessin vaihe
"Päätettiin strategiatyön aloittamisesta ja tarvittavan datan keräämisestä yrityksen lähtötilanteen selvittämiseksi."	Strategiaprosessin käynnistäminen	Strategiaprosessin aloitus
"Kasvun tavoittelu joko toiminnan laajentamisella tai yritysostoilla."	Kasvustrategian hahmottelu	Strategiaprosessin aloitus
"Keskustelussa tunnistettiin rahoittajasuhteiden ja alueellisen työvoiman merkitys."	Ulkoiset reunaehdot	Strategiaprosessin aloitus
"SWOT- ja PESTEL-analyysien käyttö yrityksen analyysissa."	Analyysimenetelmien hyödyntäminen	Strategiaprosessin aloitus
"Määritettiin strategiset suuntaviivat, visio ja missio."	Strategian ydinelementit	Strategian määrittely
"Yrityksen päämääränä on olla kannattava ja kehittyvä maitotila, tunnettu työnantaja ja luotettava kumppani."	Strateginen päämäärä	Strategian määrittely
"Strategiassa korostui vastuullisuus: ympäristö, yhteiskunta ja talous."	Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta	Strategian määrittely
"Asiantuntija Luomala sanoi strategian ja yrittäjä kommentoi sen realistisuutta ja sitoutumista."	Asiantuntijan ja yrittäjän vuorovaikutus	Strategian määrittely
"Määriteltiin avainprojektit: talous, henkilöstö, johtaminen."	Avainprojektien kohdentaminen	Strategian toteutus
"Henkilöstön kanssa käytiin läpi strategian päämäärät ja aikataulut."	Henkilöstön osallistaminen	Strategian toteutus
"Henkilöstö koki strategian konkreettiseksi ja muutokset mahdollisuuksiksi."	Strategian vastaanotto	Strategian toteutus
"Tuotannon tehokkuutta seurataan lehmäkohtaisella keskituotoksella."	Mittareiden konkretisointi	Strategian toteutus

Havainto / sitaatti	Koodi	Luokka (teema) strategiaprosessin vaihe
"Tarkastellaan strategian toteutumista taloudellisten ja laadullisten mittareiden avulla."	Strategian seuranta	Strategian seuranta
"Kerätään palautetta organisaation sisältä strategian toimivuudesta."	Sisäinen arviointi	Strategian seuranta
"Arvioidaan poikkeamat ja suunnitellaan korjaavat toimet."	Sopeutumiskyky ja reagointi	Strategian seuranta
"Korostettiin joustavuutta ja strategian muuttamista."	Strateginen joustavuus	Strategian seuranta