

Kaija Lehtinen

**Maaseutuyrityksen kehittymiseen vaikuttavat  
tekijät**

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki  
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki  
Koulutusohjelma: Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä: Kaija Lehtinen

Työn nimi: Maaseutuyrityksen kehittymiseen vaikuttavat tekijät

Ohjaajat: Margit Närvä, Erkki Laitila

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Maatalouden toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka asettavat haasteita ja vaatimuksia yritystoiminnalle. EU:n yhteinen maatalouspolitiikka on uudistuspaineen alaisena, mikä vaikuttaa maaseutuyritysten toimintaedellytyksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli maaseutuyrityksen kehittymiseen liittyvien päätösten selvittäminen nykyisen yrittäjän tilanpidon ajalta. Lisäksi selvitettiin mitkä ja miten eri taustatekijät olivat päätöksiin vaikuttaneet ja mikä vaikutus oli yrittäjän koulutuksella ja/tai uuden tiedon saamisella päätöksenteossa. Tutkimusaineisto kerättiin kuudelta yritykseltä. Haastatellut yrittäjät olivat toimineet yrittäjinä 16–43 vuotta. Aineisto hankittiin teemahaastattelulla.

Kaikkien yrittäjien tavoitteena oli kehittää yritystoiminta sellaiselle tasolle, joka takasi yrittäjälle ja hänen perheelleen kohtuullisen toimeentulon, sekä antaisi yrityksen jatkajalle menestymisen mahdollisuuden yhteisen Euroopan Unionin alueella. Tavoitteena oli pitää myös koneketjut (logistiikka) toimivina, työskentelyolosuhteet miellyttävinä ja perheyrittäjä suvun hallinnassa sukupolvelta toiselle.

Tutkimuksen mukaan yrittäjät olivat saavuttaneet asettamansa tavoitteet ja kaikki yritystä koskevat ratkaisut olivat olleet pääsääntöisesti onnistuneita. Ratkaisuihin vaikuttivat edellisen sukupolven kehittämishalukkuus, kulloinkin vallitseva toimintakulttuuri, yrityksen sijainti, yrittäjän riskinottohalukkuus, ulkopuolisen työvoiman saatavuus sekä yrittäjän oma toimintatapa yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä. Vaikutusta oli myös yrittäjän persoonakohtaisella tavalla hankkia uutta tietoa eri lähteistä, sekä käyttää sitä hyödykseen yrityksen kehittämisessä. Ammattilehdet ja Internet olivat käytetyimmät tavat hakea uutta tietoa yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa.

Asiasanat: kehittäminen, päätöksenteko, riskinhallinta, koulutus, elinkaari

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

### Thesis abstract

Faculty: Ilmajoki, School of Agriculture and Forestry

Degree programme: Master's Degree Programme in Development of Agriculture and Rural Enterprises

Author/s: Kaija Lehtinen

Title of thesis: The factors affect the development of agricultural and rural enterprises

Supervisor(s): Margit Närvä, Erkki Laitila

Year: 2010

Number of pages: 63

Number of appendices: 1

---

The continual changes in the agriculture and rural business environments challenge the enterprises. The common agricultural policy of the EU is under reforming and the effects of working conditions of the agricultural enterprises.

The goal of this thesis was the clarity the decisions which are related to the development of the rural enterprise during the present entrepreneur. It also was declared in this thesis which and how different background facts effected making decisions and how the education level of the entrepreneurs or gathering new information influenced in making decisions. The examination material was collected from six enterprises. The persons, who were interviewed, had been working as entrepreneurs between 16 and 43 years. The material was collected using theme interviews.

All the entrepreneurs had a goal to develop their enterprise to the level that should guarantee the entrepreneur and his family decent living and should give the proceeds the possibility to succeed in the European Union Common Market. The goal too, was to keep the logistics effective, working conditions pleasant and to keep the enterprise within the family from generation to generation.

According to this thesis, all the entrepreneurs had reached the goals they had set and all the decisions associating the enterprise had mainly been successful. The motivations to make decisions were the elder generation's willingness for development, for the time existing business culture, enterprise location, if the entrepreneur was willing to take risks, if external labour available, and the entrepreneur's own way to lead and develop the enterprise. Entrepreneurs own personal way to gather new information from different sources and benefit from it to develop the enterprise did affect. The trade press and the Internet were mainly used to gather new information for matters associating to the enterprise activity.

Keywords: develop, decision-making, risk management, education, life cycle

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis Abstract.....	3
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tausta .....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite .....	7
1.3 Tutkimuksen viitekehys .....	8
<b>2 YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ....</b>	<b>11</b>
2.1 Yrityksen elinkaari.....	11
2.2 Yrittäjän persoonan merkitys .....	12
2.3 Yrityksen menestystekijät .....	13
2.4 Osaamisen taso ja uuden tiedon omaksuminen .....	16
2.5 Päätöksenteon haastavuus.....	19
2.6 Yrittäjyys ja riskit .....	22
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Tutkimusstrategian valinta .....	25
3.2 Aineiston keruumenetelmän valinta .....	25
3.3 Teemahaastattelu ja sen toteutus .....	26
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET.....</b>	<b>30</b>
4.1 Haatattavien yrittäjien ja yritysten taustatiedot.....	30
4.1.1 Broilertuotanto.....	31
4.1.2 Maidontuotanto.....	32
4.1.3 Lihakarjan ja lampaiden kasvatus sekä viljantuotanto luonnonmukaisessa tuotannossa.....	33
4.1.4 Viljantuotanto ja urakointi.....	34
4.1.5 Perunantuotanto ja jatkojalostus.....	35
4.1.6 Sianlihantuotanto, viljanviljely, kaivuriurakointi ja teiden kunnossapito.....	36
4.2 Yritysten käännekohtat.....	37
4.3 Koulutuksen ja/tai uuden tiedon vaikutus yrityksen käännekohtiin.....	44

5 TULOSEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
5.1 Tulosten tarkastelu .....	48
5.2 Tulosten luotettavuuden arviointi .....	54
5.3 Johtopäätökset.....	56
LÄHTEET .....	59
LIITE	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Maatalouden toimintaympäristö on muuttunut sen jälkeen, kun Suomi liittyi Euroopan unionin jäseneksi v.1995. Muuttumista ovat edesauttaneet maailmankaupan vapautuminen, unionin laajentuminen, maatalouden uusi kilpailutilanne ja EU:n yhteinen maatalouspolitiikka. Huomiotta ei voida jättää myöskään eettistä ja ekologista kestävyyttä. Maaseutuyrityksille vaihtoehdoksi on jäänyt joko tilakoon kasvattaminen, erikoistuminen tietylle toimialalle, ryhtyminen monialayrittäjäksi, toimeentulon hankkiminen tilan ulkopuolelta tai luopuminen maatalouden harjoittamisesta. (Rantamäki-Lahtinen, Vesala, Vesala, Karttunen & Tuure 2008, 8.)

Suomessa maatalousyritysten lukumäärä on vuosien 2000 ja 2008 välisenä aikana vähentynyt noin viidenneksellä, mutta toisaalta toimintaa jatkaneiden yritysten keskimääräinen peltopinta-ala on noussut viidenneksellä em. vuosien aikana. Yli 150 ha:n tiloja oli vuonna 2000 yhteensä 383 kpl, kun v. 2008 niitä oli jo 986 kpl. (Tike 2009a.)

Rakennemuutosta on tapahtunut myös eri tuotantomuotojen osalta. Lypsykarjatilat ovat vähentyneet vuosien 2000–2008 aikana 46 %, sikatilat 47 % ja siipikarjatilat 38 %. Perinteisessä maataloudessa (v.2000–2008) ainoat lisääntyneet tuotantomuodot ovat viljanviljely (n. 4 %) sekä muiden kasvien viljely, johon sisältyy mm. ruokohelpin viljely, korsiviljojen ja öljykasvien seoskasvustot, valkuaiskasvit, siemenmausteet ja lääkekasvit (n. 76 %). (Tike 2009a.)

Maatalousyrityksistä osa on muuttunut perheviljelmistä maatilayhtymiksi sekä osa-  
keyhtiöiksi. Perheviljelmissä puolisoiden työpanoksen osuus on vähentynyt vuosien 2000–2007 aikana keskimäärin 25 %:lla ja ulkopuolisten työntekijöiden osuus 6,50 %:lla. Tosin lukumäärän alenemiseen suhteutettuna ulkopuolisten työntekijöiden väheneminen on ollut vähäisempää verrattuna puolisoiden työpanoksen vä-

hentymiseen. (Tike 2009b.) Vuonna 2007 Suomessa oli 23.179 monialaista maatalousyrittäjästä, mikä on noin kolmannes (34 %) kokonaismäärästä sekä vuoteen 2000 verrattuna lisäystä on tapahtunut 6,14 % (Tike 2009c).

Osa yrityksistä on säilyttänyt perusmaatalouden (esim. viljanviljely) harjoittamisen mukana yritystoiminnassa ja osa on jatkanut pelkästään muun kuin maatalouteen liittyvän yritystoiminnan harjoittamista. Pääasialliset toimialat perusmaatalouden lisäksi ovat palvelujen tuottamiseen liittyvät tehtävät, kuten esim. maatilamatkailu, koneurakointi sekä kuljetus- ja kiinteistöalan palvelut. Maatalousyrittäjien toiminnasta on tätä kautta muodostunut haasteellinen tehtävä yritystä johtaville henkilöille. (Rantamäki-Lahtinen ym. 2008, 8–9.)

Toiminnan edellytyksenä on, että maatalousyrittäjä on melko nopealla aikavälillä muuntautumiskykyinen ja toisaalta yrityksessä tehtävät suuret investoinnit vaativat pitkäjänteistä työtä ja kehittämistä. Nämä haasteet vaativat tuloksellista toimintaa, jos aiotaan jatkaa maatalousyrittämistä sekä halutaan pitää maaseutu asuttuna.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää maaseutuyrittäjien kehittymiseen liittyvien päätösten taustatekijät, nykyisen yrittäjän tilanpidon ajalta.

Tutkimuksella etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin;

1. Mitkä päätökset ovat vaikuttaneet maatalousyrittäjien kehittymiseen?
2. Mitkä ja miten eri taustatekijät ovat vaikuttaneet tehtyihin (yritystä koskeviin) päätöksiin?
3. Onko yrittäjän koulutuksella ja/tai uuden tiedon saamisella ollut vaikutusta päätöksenteossa?

Teorian avulla selvitetään eri tekijöiden vaikutusta päätöksentekoon, kuten esim. ihmisten persoonallisuuden, perinteiden, ns. ajan hengen tai uuden tiedon vaikutusta. Sen lisäksi haastatellaan kuutta maatalousyrittäjästä, jotka sijaitsevat pääosin Satakunnan ELY-keskuksen alueella. Haastateltujen yritysten tuotantomuodot kattavat erikoiskasvituotannon, viljanviljelyn, broiler-, naudan- ja lampaanlihan tuotannon, maidontuotannon sekä tuotteiden jatkojalostuksen ja varsinaisen maatilayrityksen ulkopuolisen yritystoiminnan.

### **1.3 Tutkimuksen viitekehys**

Toiminnan suunnan määräävät päämäärät, joiden taustalla vaikuttavat maatalousyrittäjän (perheen) arvot. Yrittäjä itse päättää, mitä tehdään, miten tehdään ja kuinka suuresti panostetaan ko. toimintaan. Toiminnan kannattavuus ratkaisee sen, miten yrittäjä perheineen jaksaa yrittää sekä taloudellisesti että henkisesti. Jos yrityksen toiminta laajenee, tarvitaan ulkopuolista työvoimaa, jolloin myös johtamisen merkitys kasvaa. Päätöksentekoa ohjaavat elementit ovat tuotantotoiminnan edellytykset, toiminnan tavoitteet ja päämäärät sekä niiden puitteissa toimiva päätöksentekoprosessi. (Ryhänen, Sipiläinen & Latukka, 2008, 4–5.)

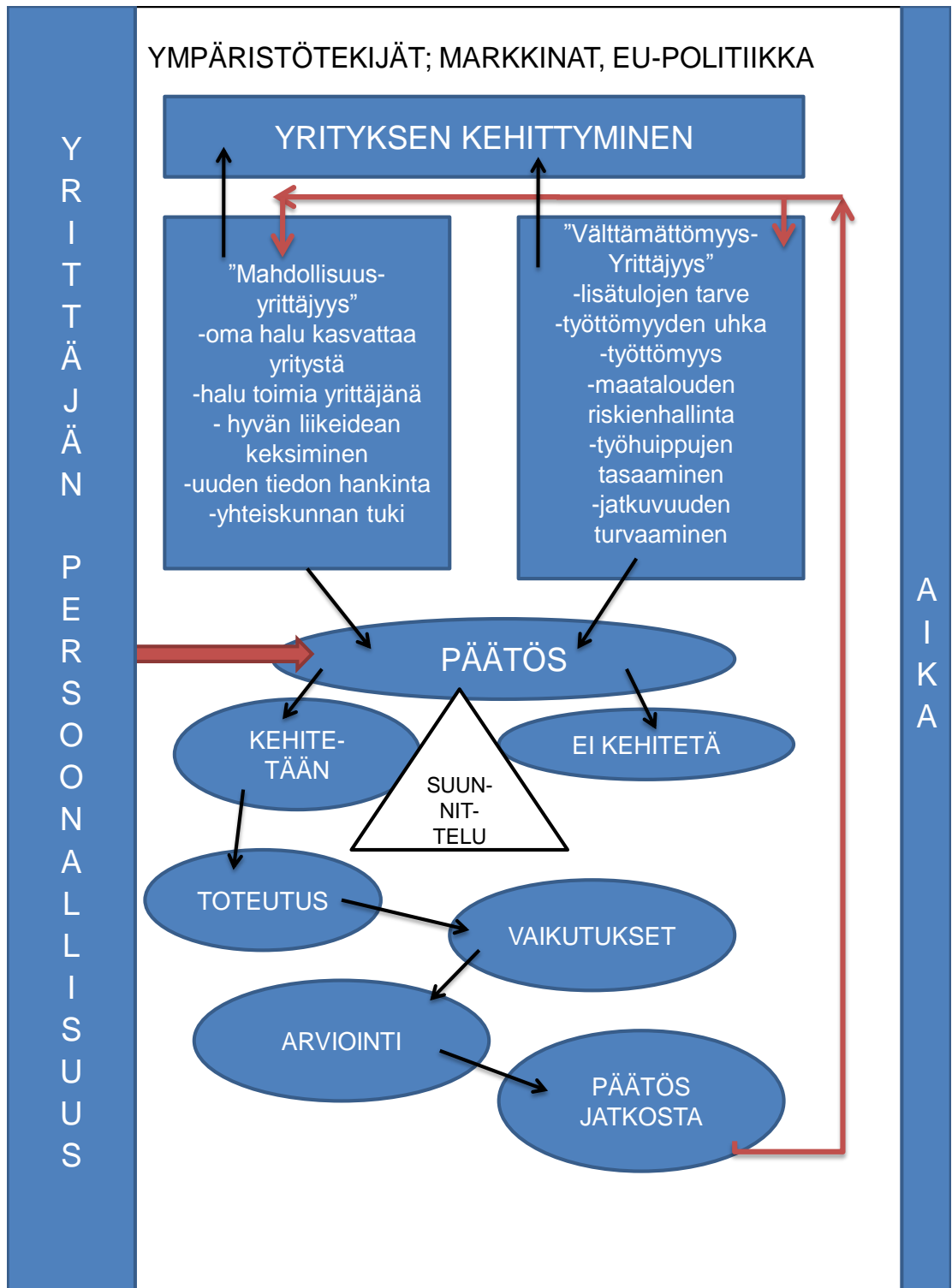
Maatalousyrittäjän päivittäin tekemät päätökset auttavat saavuttamaan niitä tavoitteita, joita hän on itselleen, perheelleen ja yritykselleen asettanut. Yrityksen toimintaympäristöön liittyy sekä ulkoisia yrittäjältä riippumattomia tekijöitä että yrityksen sisäisiä tekijöitä, joihin yrittäjä voi hyvinkin paljon vaikuttaa.

Ulkoisia tekijöitä ovat mm. ilmasto-olosuhteet, markkinatilanne, teknologian kehittyminen, sosiaalisten ja kulttuurillisten tekijöiden kehittyminen sekä institutionaaliset tekijät. Sisäisiä tekijöitä sen sijaan ovat yrittäjän tekemät tuotannolliset ratkaisut, kuten esim. resurssit ja toimintavarmuus. Yrittäjä päättää sen, kuinka paljon ollaan valmiita panostamaan taloudellisesti yrityksen toimintaan ja saadaanko rahaliikenne ylipäättään sujuvaksi. Lisäksi hän päättää markkinointitavat, panostuksesta tuotekehitykseen ja sen, kuinka tarkat toimintastrategiat yritykselle laaditaan.



Yleisesti ottaen päätöksenteko tapahtuu sosiaalisen, taloudellisen ja institutionaalisen toimintaympäristön puitteissa. Päätöksenteko on jatkuva prosessi, koska toimintaympäristössä tapahtuu kokon ajan muutoksia. Jokapäiväisen tuotantotoiminnan ylläpidon lisäksi yrittäjä joutuu miettimään tulevaisuutta. (Ryhänen ym. 2008, 7–8.)

Tärkeintä on se, että yrittäjä itse tietää joka hetki maatalousyrityksensä sen hetkisen tilanteen ja mihin suuntaan yritystä pitäisi kehittää. Jokaisen yrittäjän on henkilökohtaisesti päätettävä tavoitteet yrityksen kehittymisen tasosta. Onko tavoitteena säilyttää yrityksen toiminnan taso ”välttämättömyys-yrittämisen”- tasolla eli yritystä kehitetään vain se, mikä on aivan välttämätöntä, jotta entisenlainen talouden taso säilyisi. Vai onko tarkoituksena kehittää yritystä ns. ”mahdollisuus-yrittämisen”-tasolla. Tällöin kehittäminen on voimakasta, vaikka taloudellista tai toiminnallista pakkoa ei aivan niin voimakkaaseen kehittämiseen olisikaan, vaan yrittäjän oma vahva kehittämishalu vie sitä kohti. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



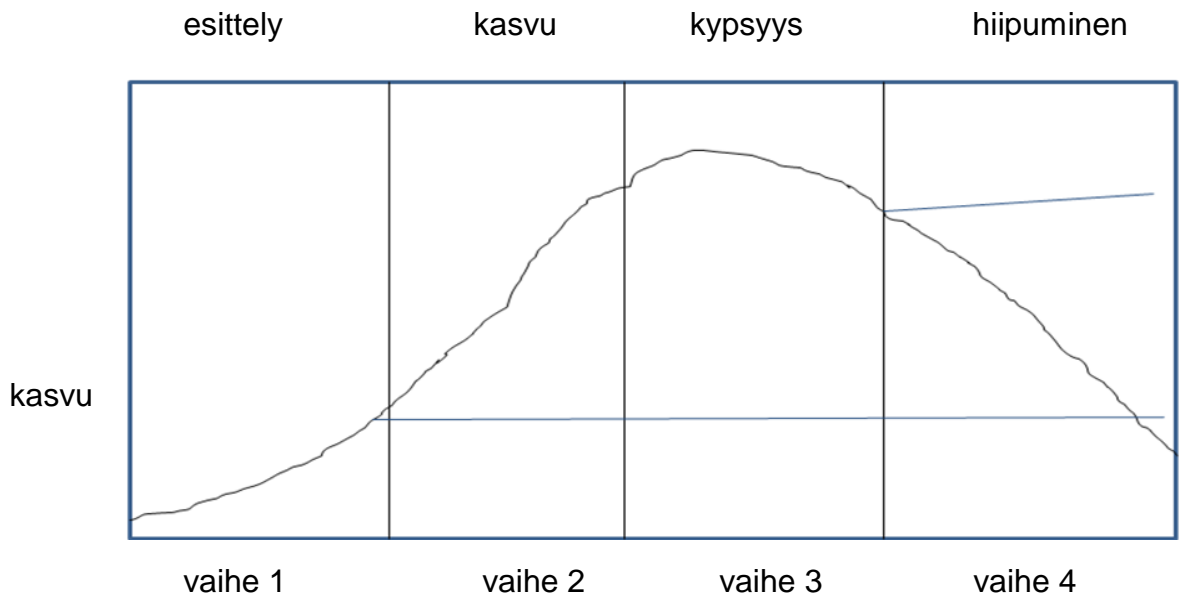
Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

## 2 YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

### 2.1 Yrityksen elinkaari

Harjun ja Pirilän (2004) mukaan yritystoiminta elää jatkuvaa s-käyrää, johon sisältyy alkuun lähtö, nopea kasvu, kypsyysvaihe, taantuminen ja uusi alku. Yritystä voidaan verrata myös ihmiseen, jolla on erilaisia kehitysvaiheita, kuten lapsuus, teini-ikä, aikuisuus ja vanhuus.

Justis (1981) kuvaa yrityksen elämänkaarta neljän vaiheen kautta. Kaikki yritykset eivät käy läpi kaikkia vaiheita, vaan joko hyppäävät jonkun vaiheen yli tai sitten jäävät paikoilleen johonkin tiettyyn vaiheeseen tai luopuvat ennen kuin on kunnolla päästy edes alkuun (kuvio 2). *Esittelyvaiheessa* (introduction stage) olevat yritykset kasvavat alussa nopeasti. *Kasvuvaiheessa* (growth stage) yritys panostaa tuotekehitykseen tai innovaatioihin tai kehittää liikkeenjohtoaan. Tässä tilanteessa yleensä laajennetaan, supistetaan tai hajautetaan, koska on tarve päästä uusille markkinoille tai saada uusi tuote myyntiin. *Kypsyysvaiheessa* (maturity stage) yritys pyrkii säilyttämään saavuttamansa tason. Voittoa ei saavuteta yrityksen kasvulla vaan sisäisellä tehokkuudella. *Hiipumisvaiheessa* (decline stage) yritys on saavuttanut jo kaiken, mikä saavutettavissa on. Markkinat ovat kyllästyneet, yrityksen myyvät tuotteet käyvät tarpeettomiksi ja toiminta on muuttunut kannattamattomaksi. Osa yrityksistä selviää uusien tuotteiden luomisella, osa supistaa toimintaansa huomattavasti aikaisemmasta tasosta, osa lopettaa joko vapaaehtoisesti kokonaan tai konkurssin kautta. (Justis 1981, 407, Rantamäki-Lahtisen 2004, 29 mukaan.)



Kuvio 2. Yrityksen elinkaari. (Justis 1981, 405, Rantamäki-Lahtisen 2004, 30 mukaan.)

## 2.2 Yrittäjän persoonan merkitys

Hautamäen (2000, 27) tutkimuksen mukaan yrityksen perustamisvaiheessa keskeisinä tekijöinä ovat yrittäjä itse ja liikeidea. Parhaat ideat pohjautuvat usein yrittäjän omaan osaamiseen ja ammattitaitoon.

Olsonin (2004, 53) mukaan maatalousyrittäjän on oltava luova, motivoitunut sekä myös muita motivoiva. Lisäksi hänen on oltava vuorovaikutustaitoinen, kyettävä ottamaan riskejä sekä oltava idearikas. Ajattelun on liikuttava ”ulkoa sisään” eikä ”sisältä ulos”. Sisältä ulos -suuntautunut ajattelutapa kertoo muutosvastarinnan vahvuudesta, jolloin ei haluta muuttaa yrityksessä vallitsevaa strategiaa, vaan halutaan pitäytyä ”vanhassa”.

Rikkosen, Harmoisen ja Teräväisen (2008, 69, 71) tutkimuksen mukaan yritykset jakautuivat taloussuuntautuneisiin, kasvuhakuisiin kehittäjiin sekä perinne- ja ympäristötietoisiin yrityksiin: *Taloussuuntautuneilla* keskeisintä sekä yrityksen että yrittäjän toiminnassa oli hyvä kannattavuus, hyvä maksuvalmius, hyvä tulorahoituksen riittävyys ja kohtuullinen toimeentulo. He olivat ennakkoluulottomampia se-

kä valmiimpia siirtymään uuteen yritystoimintaan. *Kasvuhakuisilla kehittäjillä* keskeisintä heidän toiminnassaan oli jatkuva kasvu, tuotannon tehostaminen, oman ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden ammattitaidon kehittäminen ja perheyriksen jatkuvuus. Heidän lähestymistapansa tulevaisuuteen on reaktiivinen eli he reagoivat muutoksiin, eivät niinkään ennakoivat niitä. *Perinne- ja ympäristötietoisille* keskeisintä on henkinen tyytyväisyys omaan toimintaan sekä ympäristön tilasta huolehtiminen. He keskittyvät aikaan tässä ja nyt. He suunnittelevat korkeintaan meneillään olevan vuoden toimintaa, reagoivat muutoksiin jälkikäteen ja ovat ns. oman tiensä kulkijoita.

Vapaavuoren ja von Bruunin (2003) tutkimuksen mukaan yrittäjät voidaan jakaa kuuteen erilaiseen henkilötyyppiin tulevaisuuden ennakoinnin osalta: *Ennustaja* valitsee todennäköisen vaihtoehdon, *riskinottaja* oman tuloksen kannalta parhaan vaihtoehdon. Riskinottajan kohdalla tekninen ja muu kehitys tarjoaa mahdollisuuksia, joihin hän tarttuu tietoisena suuresta riskistä. *Riskinkarttaja* laatii suunnitelman, jolla selviää kaikista mahdollisista seuraamuksista ja lopulta hän ei valitse mitään. *Realisti* kehittää joustovaraa valitsematta jääneiden vaihtoehtojen varalta. Hän varautuu uhkiin, jotka toteutuessaan kääntyvätkin mahdollisuuksiksi. *Tulevaisuuden tekijä* toteuttaa suunnittelemansa toimenpiteen. Hän osaa hahmottaa tulevaisuutta ja toimii sen mukaisesti. *Teuras* odottaa ja toivoo parasta.

### **2.3 Yrityksen menestystekijät**

Maatilayritykset ovat kautta aikojen joutuneet sopeutumaan suuriin muutoksiin kehittämällä erilaisia selviytymisstrategioita. Yrityspopulaatiossakin yleistyvät onnistuneet ”mutaatiot” eli strategiat, kun sen sijaan huonomman selviytymistavan valinneet yritykset häviävät tai pyrkivät käyttämään onnistuneen yrityksen strategiaa hyödyksi. (Rantamäki-Lahtinen 2004, 27.)

Hautamäen (2000, 71) mukaan yrityksessä tarvitaan mm. muuntautumiskykyä, uhkatilanteiden välttämistaitoa sekä uusien mahdollisuuksien käyttötaitoa. Niin

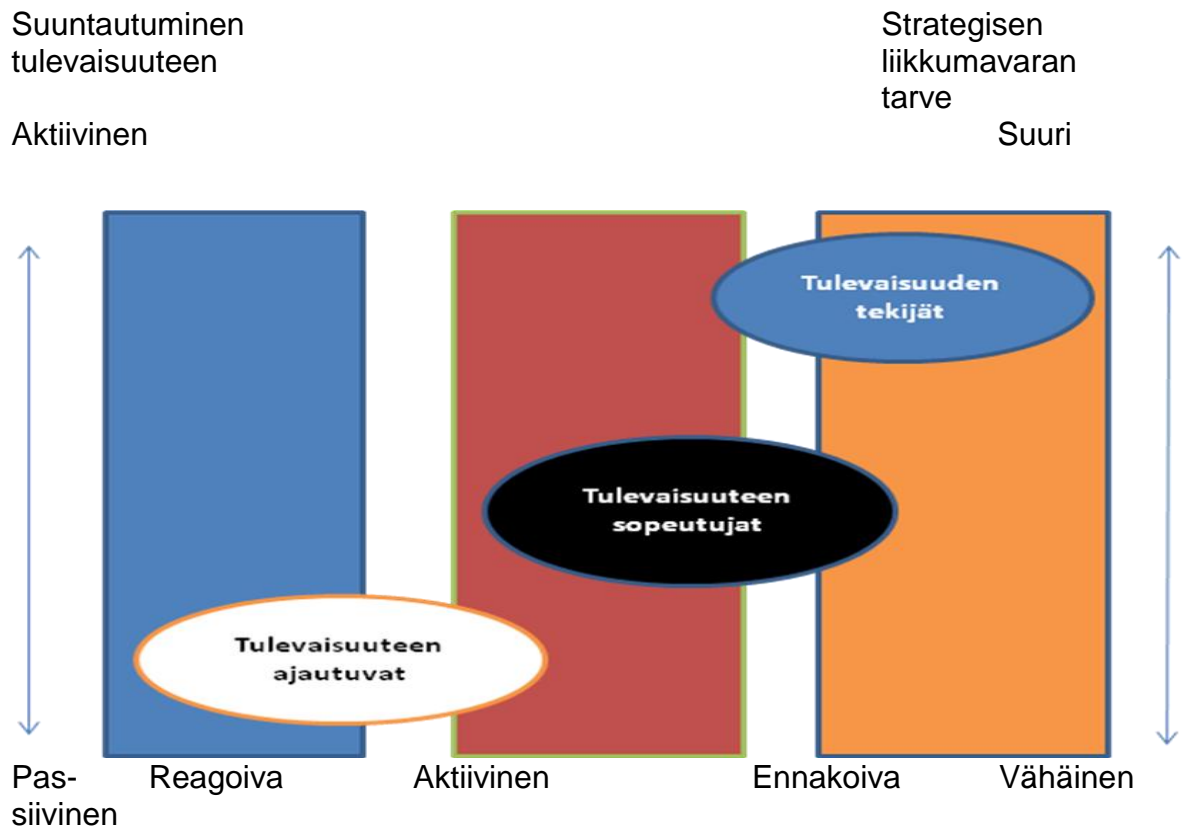
kuin sanotaan; ”nopeat syövät hitaat”. Osaan muuttuvista asioista voi itse vaikuttaa ja osaan on vain sopeuduttava. Jotkut yrittäjät ja yritykset pystyvät muuntautumaan yhä uudelleen ja uudelleen ja siten selviytyvät tilanteesta. Toiset taas tarvitsevat ulkopuolisten apua selviytymiseen. Keskeisintä muutoksessa on muutoksen hallinta. Tärkeimpiä kriisistä selviytymisen keinoja ovat valppaus, toiminnan joustavuus ja *jatkuva* tuotekehittely.

Maaseudun yrityksen menestyksen edellytykset ja tekijät ovat Hautamäen (2000, 17–19) mukaan:

1. *Yritysjohdon henkilökohtaiset ominaisuudet*; luontaiset ominaisuudet, koulutuksella ja kokemuksella saadut ominaisuudet, perheen antama tuki ja johtajatiimin kokoonpanon onnistuneisuus.
2. *Yrityskohtaiset tekijät*; toimiva strategia, hyvä liikeidea ja visio, laadukas tuote sekä panostus tuotekehitykseen, pysyvä henkilökunta, hyvät asiakassuhteet, tehokas markkinointi, sitoutunut johtaminen, nykyaikaiset koneet, korkea teknologian taso sekä toimivat yhteistyöverkostot.
3. *Toimintaympäristötekijät*; työvoiman saatavuus, yhteistyöverkostojen toimivuus, kunnan asenne, hyvä luonnon- ja asuinympäristö, logistiikan sujuvuus, paikkakunnan yrityskulttuuri, raaka-ainevarat, markkinointimahdollisuudet.
4. *Toimialakohtaiset tekijät*; ulkopuolisen avun toimivuus, kilpailutilanne.

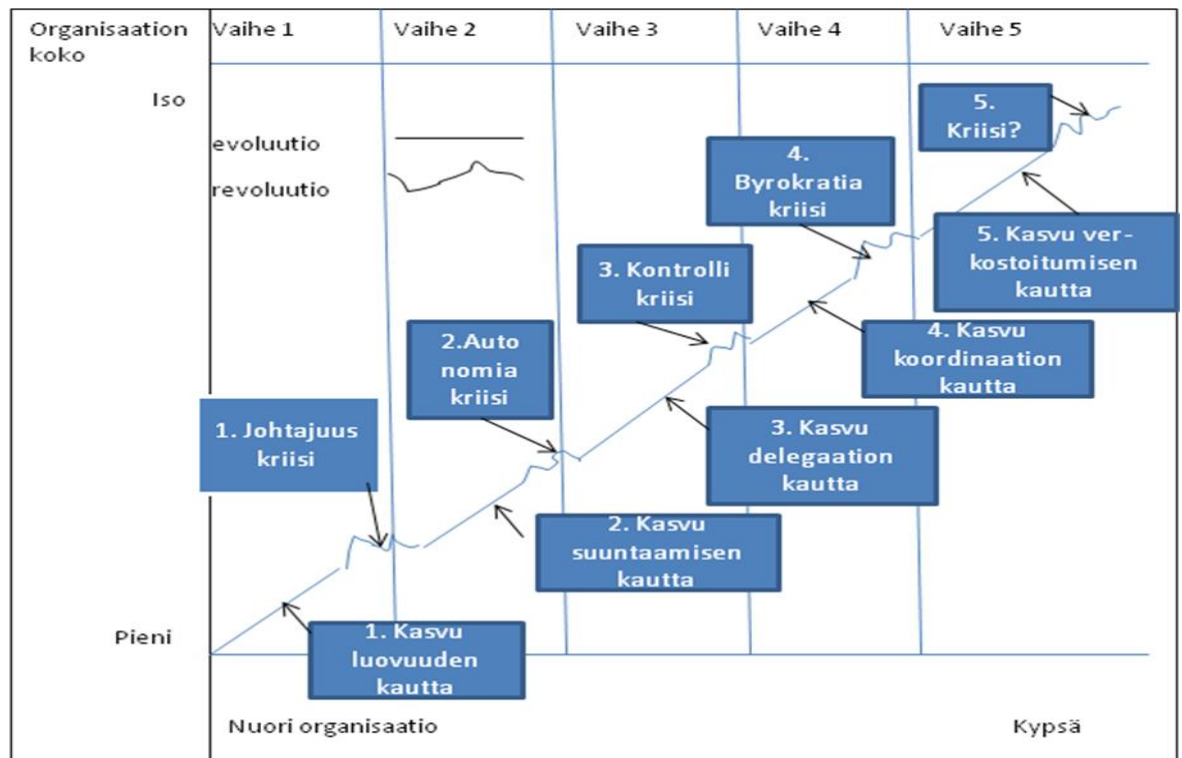
Jokipiin (2006, 19) mukaan yritysten asenteet ja toimintatavat tulevaisuuteen suuntautumisessa voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään (kuvio 3):

1. *Tulevaisuuteen ajautuvat*, jotka eivät näe mahdollisuuksia eivätkä tunne tarvetta pohtia tulevaisuutta, koska itseä suuremmat voimat (kilpailutilanne, lainsäädäntö, tukipolitiikka ja jne.) vievät toimintaa eteenpäin.
2. *Tulevaisuuteen sopeutujat*, jotka näkevät samoin kuin ajautuvatkin. Suuria riskejä ei oteta, vaan seurataan kyllä tilannetta, mutta varmistellaan omaa pysähtyneisyyden tilaa eli kehitystä ei suuressa määrin tapahdu.
3. *Tulevaisuuden tekijät*, jotka ovat aktiivisia ja ajattelevat, että vaikeuksista ja suuristakin ongelmista huolimatta tulevaisuus on rakennettavissa.



Kuvio 3. Yrityksen strateginen ajattelumalli. (Jokipii 2006, 18.)

Greinerin viisi-portaisen kasvumallin (kuvio 4) mukaan ajatus perustuu siihen, että yritys kasvaa kriisikausien kautta. Toisin sanoen yrityksen on kehitettävä organisaatiotaan ja löydettävä vastaukset tiettyihin ongelmiin ennen kuin sen kehitys voi jatkua. Jokaisessa kehitysvaiheessa (evolution) yritystä johdetaan tietyllä tavalla ja jokaisen kriisivaiheen (revolution) aikana ilmenee yritysjohtoon liittyviä tyypillisiä ongelmia. Osa yrityksistä häviää, koska eivät selviä kriisivaiheesta. (Dewhurst & Burns 1993, 377, Rantamäki-Lahtisen 2004, 28–29 mukaan.)



Kuvio 4. Greinerin viisi-portainen kasvumalli. (Dewhurst & Burns 1993, 376, Rantamäki-Lahtisen 2004, 28 mukaan.)

Yrittäjän on hyväksyttävä se seikka, että tulevaisuudesta ei ole kenelläkään varmaa tietoa. Vaikka yrityksessä suoritettaisiin erilaisia analyysejä, niin lopulliset strategiset valinnat perustuvat aina myös yrittäjän intuition. Lisäksi onnistuminen on usein kiinni myös sattumasta. Siitä syystä osa yrittäjistä onnistuu paremmin kuin muut. (Jokipii 2006, 18.)

## 2.4 Osaamisen taso ja uuden tiedon omaksuminen

Osaamista arvioidaan aina, kun yrityksen muutakin toimintaa tarkastellaan. Yritysten elinkaarella on vaiheita (esim. sukupolvenvaihdos), joissa osaamisen arviointi on välttämätön. (Pellinen & Ehroth 2008, 57.)

Leppäsen, Laitisen, Altmanin ja Edwardin (1997, 93) tutkimuksen mukaan yrityksen menestymiseen vaikuttaa se, kuinka yritys kehittää omaa osaamistaan. Osaaminen on yrityksessä työskentelevissä ihmisissä. Ilman jatkuvaa osaamisen kehittämistä, uudet innovaatiot jäävät syntymättä.



Osaamisen arviointi on osa yrityksen johtamista. Työkaluiksi sopinee parhaiten tasapainoinen tulokortti, tulosten arviointi, toimialan kehityksen analysointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa sekä yksittäisten työtehtävien onnistumisen ja tarpeellisuuden analysointi. (Pellinen ym. 2008, 57–58.)

Osaamisen kehittyminen yrityksen muuttuvia tarpeita vastaavaksi on yrityksen toiminnan kannalta keskeisempiä haasteita. Ensin yrityksessä on arvioitava nykyinen taso ja sitten päätettävä, mitä tavoitellaan ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen tason mittaaminen on todettu vaikeaksi, joten siitä suositellaan ulkopuolisen tahon käyttämistä arvioinnissa. (Pellinen ym. 2008, 56–58.)

Osaaminen perustuu taitoihin ja tietoihin, asenteisiin ja arvoihin sekä kontakteihin ja kokemuksiin. Näitä yhdistelemällä saadaan aikaiseksi vahvaa osaamista eli ns. ydinosaa. Ydinosaa on tuettava strategisia liiketoiminta-alueita. Jos näin ei tapahdu, ovat liiketoiminnot heikolla pohjalla. (Kamensky 2006, 200–201.)

Yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen kaksi keskeistä näkökulmaa ovat Pellisen ym. (2008, 51) mukaan yrityksen omien tulosten seuranta ja uusien, vaativampien tavoitteiden asettaminen sekä omien tulosten vertaaminen muiden yritysten tuloksiin (oppimista muiden yritysten onnistumisista tai epäonnistumisista). Jos yritys keskittyy vain omien tulosten seuraamiseen, niin silloin ei ole tietoa kilpailijoiden menestymisestä.

Bergkvistin, Lunnerydin ja Öhlmérin (2001,11) mukaan saadakse tietoja ongelmien havainnointiin, määrittämiseen, analysointiin ja toteutukseen yrittäjät osallistuvat alan kursseille, lukevat alan lehdistöä, käyttävät asiantuntijoiden apua (esim. neuvontajärjestöt, meijerit, rehutehtaat, teurastamot, ELY-keskukset) sekä keskustelevat toisten yrittäjien ja naapureiden kanssa.

Nykyäänä tietoja on saatavissa myös tutkimuksista, yliopistoista, eri alojen tutkimuskeskuksista sekä alan kirjallisuudesta. Hyödyllistä tietoa löytyy usein myös oman tilan vanhoista arkistoista ja tiedoista. ( Kay, Edwards & Duffy 2003, 24–25.)

Luotettavina tietolähteinä pidetään ammatillisia julkaisuja, neuvoja sekä alan kursseja. Eniten yrittäjät kuitenkin luottavat omiin kokemuksiinsa. Epäluotettaviksi todettiin internet sekä tilan ulkopuoliset työntekijät. ( Bergkvist ym. 2001,13.)

Parantaakseen heikkouksiaan yritykset ovat eri toimialoilla pitkään tehneet yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Toiminta ei rajoitu saman toimialan yrityksiin, koska eri toimialan yrityksissä on useita samanlaisia toimintoja, joista voi ottaa opiksi ja toisaalta antaa neuvoja. Toisilta oppimisen eli ”benchmarkkaamisen” (eng. benchmarking) periaatteena on uusien ideoiden löytäminen ja niiden jalostaminen omalle yritykselle sopiviksi. (Pellinen ym. 2008, 51–52.)

Järjestelmällinen toisilta oppiminen on tapa toimia, joka edellyttää oman yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien hyvää tuntemusta. Toimintamallissa yhteistyö on syvällistä, josta kumpikin osapuoli hyötyy. Paras yhteistyökumppani on yritys, jolla on heikkouksia tietyissä asioissa ja toinen osapuoli on juuri ko. asiassa onnistunut hyvin. (Pellinen ym. 2008, 51–52.)

Hautamäen (2000, 95) mukaan yritykset ovat viime vuosina suuntautuneet yrityksen välisestä kilpailusta yhteistyöhön eli verkostoituneet. Verkostoitumista vauhditettiin Suomessa 1990-luvun alussa ollut lama. Verkostoitumisen tarkoituksena oli kilpailukyvyn lisääminen, koska sitä kautta eri yritykset pystyivät paremmin keskittymään omaan erikoisosaamiseensa. Verkostoitumisessa korostuu tuotantoketjun joustavuus, reagointinopeus, toimintavarmuus ja laatu. Tätä kautta yritykset ovat yhä enenevässä määrin hakeneet muilta yrityksiltä voimavaroja, joita ei itsellä ole tai joihin itse ei ole halukas panostamaan. Näin yritys voi saada käyttöönsä uudempaa teknologiaa ja tätä kautta myös riskit tasaantuvat tai vähenevät.

Verkostoitumista ei Nummelan (1999a ja b) mielestä (Hautamäen 2000, 96 mukaan) osata vielä tarpeeksi hyvin käyttää hyödyksi esimerkiksi vientirenkaissa. Niissä mukana olleilla yrityksillä taloudelliset tavoitteet on saavutettu heikosti. Verkostoituminen edellyttää yrittäjältä omaa aktiivisuutta sekä pitkäjänteistä työtä asian puolesta. Verkostoitumisessa on kyse eri yritysten omistajien taidoista kes-

kustella keskenään, vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia. Kun mielipiteet on ensin saatu yhteneväisiksi, voidaan aloittaa taloudellisen sekä teknologisen yhteistyön suunnittelu. Verkostoitumisessa kriittisiä tekijöitä ovat mm. osaaminen, vastaavatko odotukset toteutumaa, joustavuus, neuvottelutaito, henkilökemiat sekä innovatiivisuus. Yhteistyökumppaneista voi olla myös pulaa tai yhteistyötä ei haluta tehdä.

Jokipiin (2006, 51) mukaan ” *Voittajat oppivat toisilta, häviäjät eivät opi keneltäkään ja keskinkertaiset oppivat itseltään. Keskinkertaisuus on taso, joka voidaan saavuttaa seuraamatta menestyvien yritysten toimintaa*”.

## **2.5 Päätöksenteon haastavuus**

Päätöksentekoon liittyvä epävarmuus vaikeuttaa ratkaisun tekemistä, ratkaisijalla saattaa olla useita eri tavoitteita samaan aikaan ja vaihtoehtojen lopputulokset saattavat suurestikin erota toisistaan. (Clemen 1996, 2–3, Rantamäki-Lahtisen 2004, 40 mukaan.)

Päätöksentekoa ei koskaan voida tehdä suoraviivaisesti, vaan siinä on monia eri vaiheita. Päätöksentekoprosessin aikana saadaan usein uutta tietoa, joka muuttaa alkuperäisiä suunnitelmia. Päätös tehdään lopulta niillä tiedoilla, jotka sillä hetkellä ovat käytettävissä ja valitaan se lopputulos, joka sillä hetkellä tuntuu kaikista parhaimmalta. (Öhlmer, Göransson & Lunneryd 2000, 17–19; Olson 2004, 11.)

Päätöksentekomalli koostuu neljästä eri vaiheesta ja neljästä aliprosessista (kuvio 5). Varsinaiset vaiheet ovat ongelman havaitseminen, määrittely, analyysi ja valinta sekä toimeenpano. Aliprosessit koostuvat tiedon etsimisestä sekä huomioon ottamisesta, suunnittelusta, arvioinnista ja valinnasta sekä ratkaisujen vastuun kantamisesta. (Öhlmér ym. 1998, Ryhäsen, Sipiläisen & Latukan 2003, 8 mukaan.)

	Aliprosessit			
<b>Vaiheet</b>	<b>Etsintä ja huomioon ottaminen</b>	<b>Suunnittelu</b>	<b>Arviointi ja valinta</b>	<b>Vastuun kantaminen</b>
<b>Ongelman havaitseminen</b>	Informaation kartoitus; huomion kiinnittäminen		Seurausten arviointi: ongelma?	Valinnan tarkistaminen
<b>Ongelman määrittely</b>	Informaation etsintä: mahdollisuuksien löytäminen		Seurausten arviointi: tutkittavaksi otettavien vaihtoehtojen valinta	Valinnan tarkistaminen
<b>Analyysi ja valinta</b>	Informaation etsintä	Suunnittelu	Seurausten arviointi: vaihtoehtojen valinta	Valinnan tarkistaminen
<b>Toimeenpano</b>	Informaation etsintä		Seurausten arviointi: korjaavien toimenpiteiden valinta	Vastuun kantaminen lopullisesta tuloksesta: eteenpäin syötettävä informaatio

Kuvio 5. Päätöksenteon prosessimalli. (Öhlmér ym. 1998, Ryhänen ym. 2003, 7 mukaan.)

Rantamäki-Lahtisen (2004, 41–42) mukaan Castle, Becker ja Nelson (1987, 4–5) määrittelevät päätöksentekoprosessin kahdeksanportaiseksi järjestelmäksi; tavoitteiden asettaminen (esim. päämäärät ja arvot), ongelmien havaitseminen, informaation hankkiminen, vaihtoehtojen harkinta, päätöksenteko, toteutus, vastuunkanto ja päätöksen arviointi jälkeensä.

Maatalousyrittäjät päivittävät usein tietojansa omaan toimialaansa liittyen, koska uutta tietoa on jatkuvasti saatavilla ja se on toiminnan jatkumisen edellytys. On havainnoitava eri ongelmat, eri vaihtoehdot, käytössä olevien suunnitelmien toimivuus ja käytännöllisyys sekä päämäärien realistisuus. On todettu, että yrittäjät arvioivat asioita yleensä laadulliselta (kvalitatiivinen) kannalta sekä suosivat nopeaa ongelmanratkaisumallia. Pikkutarkkoihin seikkoihin ei mielellään haluta keskittyä. Yrittäjät pyrkivät välttämään suuria riskejä ja etenevät pienin askelin. He tarkista-

vat matkan varrella saatuja vihjeitä, jotta suuremmilta epäonnistumisilta vältyttäisiin ja jotta he pystyisivät hahmottamaan tehtyjen toimenpiteiden seuraukset myös pitkällä aikavälillä. (Olson 2004, 12–13.)

Rantamäki-Lahtisen (2004, 46) mukaan Van Huylbroeck, Campos ja Vanslem-brouck (2001, 291–293) ovat tutkimuksessaan todenneet, että maatalouspolitiikan muutokset vaikuttavat ulkoisten markkinaolosuhteiden kanssa siihen, miten tasapaino säilyy viljelijöiden erilaisten tavoitteiden kanssa. Sen lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat esimerkiksi käytössä oleva peltopinta-ala, erilaiset kiintiöt sekä minimitoimeentulo. Päätöksenteon päämääränä on saada päätöksentekijälle onnistunut seuraus, toisin sanoen yrittäjä pyrkii maksimoimaan odotettavissa olevan hyödyn (Meyer 2002, 3, Rantamäki-Lahtisen 2004, 43 mukaan).

Gassonin ja Erringtonin (1993, 110–111) mukaan perheviljelmillä päätöksentekoon osallistuvat varsinaisen yrittäjän lisäksi hänen lähipiirinsä (perhe, lähisuku). Tavoitteita voi olla useita, toisistaan hyvinkin poikkeavia. Esimerkiksi parhaan mahdollisen taloustilanteen saavuttaminen ei välttämättä ole linjassa perheen muiden tarpeiden kanssa. Gasson ym. (1993) esittävätkin käytettäväksi Maslowin tarvehierarkiaa (kuvio 6) määriteltäessä yrittäjän tavoitteita. Sen mukaan yrittäjäperheen ensisijaisena tavoitteena on taata perheen ja yrityksen olemassaolo ja selviytyminen. Seuraavana ”tasona” voidaan ajatella olevan tulevaisuuden jatkuvuuden (sukupolvenvaihdos) ja toimeentulon varmistaminen. Kolmannella tasolla on hyväksynnän saavuttaminen omassa yhteisössä ja ylimmällä tasolla oman henkilökohtaisen tyytyväisyyden ja onnistumisen tunteen saavuttaminen.



Kuvio 6. Maslow`n tarvehierarkia-pyramidi. (Kuluttajavirasto [Viitattu 15.1.2010].)

Sinänsä maatalousyrittäjien päätöksentekoprosessista on vaikea saada selvää, koska päätöksenteko pohjautuu lopulta omaan tietämykseen ja kokemukseen. Prosessi on usein tiedossa vain yrittäjällä itsellään, hänen omissa ajatuksissaan.

Tehtyjen päätösten perusteluja ei yleensä myöskään kirjata ylös. Itsensä vakuuttaminen on helpompaa kuin rahoittajan tai sijoittajien. Yrityksen toimintaan sisältyy paljon sekä nopeita että pidempää harkintaa tarvitsevia päätöksiä. Pidempää harkintaa tarvitsevat päätökset usein kuvataan etukäteen kirjallisesti, kun sen sijaan nopeaa toimintaa edellyttävät päätökset jäävät yrittäjän omaan muistiin epämääräiseksi ajaksi. Usein yrittäjät eivät vahvista päätöksiään edes puolisoillaan. (Jakobsen 1997,1,4.)

## 2.6 Yrittäjyys ja riskit

Riskiteorian käsitteitä ovat mm. epävarmuus ja riski. Epävarmuudella (uncertainty) tarkoitetaan epätarkkaa tietämystä tulevaisuudesta. Riskillä (risk) tarkoitetaan puolestaan epävarman tapahtuman ei-toivottuja seurauksia. (Hardaker, Huirne & Anderson 1998, Rantamäki-Lahtisen 2004, 46 mukaan.)

Maatilayrittäjän ongelmat voivat olla joko pieniä, yksittäisiä, suuria ja/tai pitkäkestoisempia. Ongelmiin liittyy monia epävarmuustekijöitä, ja tavoitteet saattavat jäädä toteutumatta, jos ongelmia ei pystytä ratkaisemaan. Valtaosa suomalaisista viljelijä/yrittäjistä karttavat riskejä. Jonkinasteista muutosta riskiin suhtautumisessa on voitu havaita. Riskinkarttaminen on alentunut EU-jäsenyyden aikana erityisesti tuotantoaan lopettelevilla maatilayrityksillä sekä maatilayrityksillä, joilla on tuloja tilan ulkopuolelta tai joilla harjoitetaan jatkojalostusta. Sen sijaan laajentavien tilojen viljelijöiden riskinkarttaminen on lisääntynyt. (Sonkkila 1996b, 21–22; Sonkkila 2002, 96.)

Se, miten riskiin suhtaudutaan, vaikuttaa yrittäjän tekemiin päätöksiin. Toiset yrittäjät ovat valmiimpia suurempiin riskeihin kuin toiset. Riskien mittaaminen on vaikeaa samoin kuin puolueettomien ja tasapuolisten näkemysten saatavuus. Riskikäsitteiden laajuus vaikuttaa päätöksentekijän asioiden suhtautumistapaan ja koko maaseutuyrityksen riskien sietokykyyn. (Sonkkila 1996b, 21–22.)

Suurimmat investoinnit yrityksessä vaativat pitkäaikaista harkintaa. Se, mihin lopputulokseen päädytään, vaikuttaa yrittäjän kyky ja halu ottaa riskejä. Riskit eivät rajoitu ainoastaan taloudellisiin seikkoihin, vaan ne usein liittyvät esimerkiksi työn määrään ja laatuun, riippumattomuuden tunteeseen ja työn vapauteen (tosin esim. ilmasto asettaa tietyt rajoitteet). Muita tavoitteita voivat olla asuinympäristö, luonto, tilarakenteen joustavuus, sukutilan perinteet sekä erilaisten riskien välttäminen. (Ryynänen & Pölkki 1973, 211 ja Peltola 2000, 130–131, Järnfors 2002, 29 mukaan.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tutkimusmenetelmän valinta on aina sidoksissa tutkimusongelmaan. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään.

Tutkimussuuntaukset erotellaan pääsääntöisesti kahteen eri tutkimusmenetelmään: laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. *Laadullinen tutkimus* on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan pääsääntöisesti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) *Määrällinen tutkimus* kuvaa ja tulkitsee yhteiskuntailmiöitä tieteen yleisen logiikan mukaisesti kehittämällä mahdollisimman tarkkoja mittausmenetelmiä, keräämällä tutkimusaineistot muun muassa edustavista väestötötoksista ja käsittelemällä tutkimusaineistoja tilastotieteen menetelmin oikeiden johtopäätösten tekemiseksi. (Tilastokeskus, [viitattu 5.10.2005].)

Syrjälän (1994, 12–13) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu silloin käytettäväksi parhaiten, kun

- ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
- ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä,
- halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.

Koska tutkimusongelmat tässä tutkimuksessa edellyttivät syvällisempää perehtymistä yrityksen kehittymisen taustoihin, valikoitui *laadullinen tutkimus* tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.



### 3.1 Tutkimusstrategian valinta

Hirsjärven ym. (2008, 130) mukaan tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään:

- 1 *Kokeelliseen tutkimukseen, jossa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan,*
- 2 *Survey-tutkimukseen, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja*
- 3 *Tapaus-tutkimukseen, jossa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.*

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin *tapaustutkimus* (case study), jolla sanotaan olevan *pyrkimys tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta* (Hammarsley & Foster 2000, 2–3). Tapaustutkimus pyrkii antamaan tilaa ilmiöiden monimuotoisuudelle ja kompleksisuudelle yrittämättä liiaksi yksinkertaistaa niitä. Hirsjärven ym. (2008,130–131) mukaan tapaustutkimuksessa valitaan esim. joukko tapauksia, jossa kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö.

### 3.2 Aineiston keruumenetelmän valinta

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa keräämällä aineistoa haastatteluilla, kyselyillä, havainnoimalla tai erilaisiin dokumentteihin nojaten. Menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti rinnan tai eri tavalla yhdistettynä tutkimusongelman tai tutkimusresurssien mukaan. Samoja aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistojen keräämisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkimuksessa on tarkoitus saada selville yrityksen kehittymiseen liittyvät tapahtumat sekä ne taustatekijät, joilla yrittäjät uskovat olleen vaikutusta päätöksentekoprosessissa. Haastattelun lajeja on useampia, kuten lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Edellä mainituista vaihtoehdoista haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto ja

jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2008, 203–205.)

Teemahaastattelun etuna on joustavuus sekä se, että haastateltava harvoin kieltäytyy haastattelusta. Haastattelun yhteydessä voidaan selventää ja syventää vastauksia lisäkysymysten avulla, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Tuomi ym. 2009, 73.) Samoin haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollisuus säädellä ja on mahdollisuus tulkita vastauksia enemmän kuin esim. postikyselyllä. Haastateltavat on mahdollista tavoittaa uudelleen myöhemmin, jos on tarpeen täydentää aineistoa ja halutaan tehdä seurantatutkimusta. Tämän tutkimusmuodon avulla on ylipäätään mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–201.)

Teemahaastattelun haittoina voidaan pitää sitä, että se vie paljon aikaa ja se voi sisältää paljon erilaisia virhelähteitä. Aineistoa saatetaan pitää joskus pinnallisena ja tutkimusta teoreettisesti vaatimattomana. Haastateltava voi välttää tiettyjä aiheita, kuten esim. veronkiertoon, tuloihin, menoihin ja säästöihin liittyviä asioita. (Hirsjärvi 2008, 201–202.) Myös haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi on vaikeaa, koska valmiita malleja ei ole tarjolla (Hirsjärvi ym. 2001, 61).

### **3.3 Teemahaastattelu ja sen toteutus**

Varsinaiset haastattelut toteutettiin maaliskuussa v. 2010. Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista, esihaastateltiin kaksi haastattelijan työkaveria, joilla on maatala. Esihaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa, aihepiirin järjestystä ja saada kuva siitä, kuinka kauan haastatteluissa kuluu aikaa. (vrt. Hirsjärvi ym. 2008, 206.)

Esihaastattelut osoittivat sen, että aikaa haastatteluille tulee varata riittävästi. Aikaa tuli varata noin 3–4 tuntia per haastateltava, koska kiireen tuntua ei saanut

syntyä haastateltavalle. Rauhallinen asennoituminen haastattelutilanteeseen edesauttoi asioiden käsittelyä ja esille tuomista. Rauhallisuudellaan haastattelija myös osoitti kunnioitusta haastateltavaa kohtaan.

Hyvä haastattelija tuntee aihepiirin ja on tilannetta ohjaava ja suuntaava. Hän on myös kiinnostunut ihmisen käyttäytymisestä ja on herkkä käyttäytymisvihjeille. Haastattelijan on hyvä olla avoin ja luottamusta herättävä. Sen lisäksi hänen tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi ym. 2001, 41, 68–69.)

Tutkimukseen valitut maaseutuyritykset sijoittuivat Satakuntaan ja sen lähialueille. Valituksi tulemiseen vaikuttivat yrityksen tuotantomuoto, yrityksen koko sekä yrittäjänä toimimisen pituus. Haastatteluja varauduttiin tekemään kuudesta kymmeneen haastattelua, mutta jo kuuden haastattelun jälkeen tietyt näkemykset alkoivat toistaa itseään; kyllääntyä, eikä varsinaista uutta informaatiota syntynyt. Haastateltavien yrityksen lukumääräksi muotoutui kuusi kappaletta vuonna 2010.

Haastatteluun pyrittiin valitsemaan erilaista tuotantoa harjoittavia yrittäjiä mahdollisimman laajasti. Se vaikutti myös valintaan, että haastattelijalla oli jonkinasteinen aavistus yrittäjien halukkuudesta haastatteluun. Kaikki haastatellut yritykset ja yrittäjät olivat haastattelijan työn kautta tulleet tutuiksi ja haastattelun aihe oli haastateltaville tuttu, jolloin haastattelut sujuivat helpommin.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse etukäteen haastatteluun liittyvät kysymykset, jotta heille jäi valmistautumisaikaa tulevaan haastatteluun. Tämä hälvensi haastatteluun mahdollisesti liittyvää epämääräisyyttä ja pelkotiloja. (vrt. Hirsjärvi ym. 2008, 201.)

Viisi haastattelua oli yrittäjien omassa kodissa ja yksi tutkijan luona. Tutkimuspai-  
kan saivat haastateltavat itse valita, koska haastattelu tutussa ympäristössä edesauttoi syvällisen vuorovaikutuksen syntymistä. Haastattelut toteutettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta parihaastatteluina. Parihaastatteluja on käytetty var-

sinkin perhetutkimuksessa, joissa puolisoita on haastateltu molempia koskevissa asioissa (Hirsjärvi ym. 2008, 205).

Haastattelussa kysyttiin kaikilta haastateltavilta samat kysymykset (liite 1). Lisätar-  
kennuksia tehtiin tapauskohtaisesti tarvittaessa. Haastattelun kysymykset etenivät  
pääsääntöisesti kronologisessa aikajärjestyksessä, johon sisältyi yrittäjän lapsuus,  
yrityksen alkuajat, yrityksen kehittyminen ja niiden taustatekijät, tulevaisuuden  
suunnitelmat sekä kanavat uuden tiedon hankkimisesta.

Ennen haastattelua painotettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta, jotta haastattelu-  
tilanteesta saataisiin mahdollisimman vapaamuotoinen. Kaikki haastattelut äänitet-  
tiin sanelukoneelle, josta ne haastattelun jälkeen siirrettiin tietokoneelle. Yhteen  
haastatteluun kului aikaa keskimäärin 2 tuntia 30 minuuttia.

Haastattelun jälkeen kerättiin haastatteluista kerätyt tiedot word-asiakirjapohjille,  
jotka lopulta tulostettiin ja lähetettiin tarkastettaviksi vastaajille kiitoskirjeen kanssa.  
Tässä vaiheessa vastaajilla oli mahdollisuus tarkastaa ja korjata antamansa vas-  
taukset oikeiksi. Lopuksi suoritettiin sisällön analyysi.

Teemahaastattelun aineiston käsittelyyn liittyy myös äänitallenteen litterointi eli  
puhtaaksikirjoittaminen tekstimuotoon. Haastattelusta kerättyä aineistoa työstettiin  
aluksi kvalitatiivista luokittelua käyttäen kysymys kerrallaan. Käsiteltäväksi otettiin  
yksi kysymys kerrallaan ja pohdittiin, mitkä näkökohdat olisivat relevantteja tapa-  
usten luokitteluksi.

Koska kysymyksessä on kvalitatiivinen tutkimus ja haastateltavia tapauksia vähän,  
oli varsinainen aineiston analyysi enemmän merkitysten tulkintaa kuin puhdasta  
tilastollista numerotietoutta tai faktojen selittämistä. Tämä tarjosi arviointimenette-  
lynä ennemminkin lähestymis- ja ajattelutavan kuin laskukaavoja ja niillä saatavia  
tuloksia. ( vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229–230; Hirsjärvi & Hurme,  
1985, 39.)

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut tunsivat olevansa enemmän maanviljelijöitä kuin yrittäjiä, mutta yhtenäisyyden ja selvyyden vuoksi kaikista käytetään tässä tutkimuksessa *yrittäjä*-termiä. Samoin maatilasta tässä yhteydessä käytetään termiä *yritys*.

Tutkimuksen rajaamisen vuoksi tässä yhteydessä *ei tarkemmin* perehdytä yrittäjäpuolisoiden taustoihin tai osuuteen yrityksessä. Heidän osuutensa yrityksessä on ollut erittäin huomattava riippumatta siitä, ovatko he työskennelleet yrityksessä kokopäiväisesti vai oman työnsä ohella. Heistä käytetään tässä yhteydessä termiä *puoliso*.

Edelleen tutkimuksen rajaamisen vuoksi myös metsätalouden osuus on jätetty tässä tutkimuksessa lähes huomiotta. Neljän yrityksen kohdalla metsä tuotti vain yrityksessä käytettävät takkapuut, osan lämmitykseen käytettävästä hakkeesta sekä pienrakentamiseen tarvittavan lautatavaran. Kahden yrityksen osalta metsää käytettiin ikään kuin "vararahastona" eli metsää hakattiin vain äärimmäisissä tilanteissa metsänhoidollisten toimenpiteiden lisäksi.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Haastateltavien yrittäjien ja yritysten taustatiedot

Sukupolvenvaihdostilanteessa tai yritysten ostohetkellä kolmessa yrityksessä oli päätuotantosuuntana ollut maidontuotanto, yhdessä yrityksessä oli sian- ja naudanhantutuotanto, yhdessä maidon- ja broilerlihantuotanto sekä yhdessä perunantuotanto. Vain yksi yritys jatkoi edellisen sukupolven tapaan maidontuotantoa, muissa yrityksissä tapahtui tuotannonmuutos. Sukupolvenvaihdokset tai tilojen ostot olivat tapahtuneet vuosina 1967–1994 eli haastateltavat olivat olleet yrittäjinä 16–43 vuotta.

Haastatteluhetkellä yrityksissä tuotettiin broilerin-, naudon-, lampaan- ja sianlihaa, maitoa, ruokaperunaa, rehu- ja leipäviljaa sekä kasviöljyä. Sen lisäksi yrityksissä harjoitettiin erilaista yritystoimintaa, kuten esim. teiden aurausta ja kunnossapitoa, peltojen kalkitsemista, kaivinkoneurakointia, perunan jatkojalostusta, peltojen kylvämistä ja sadonkorjuuta sekä jalostuseläinkauppaa.

Yksi yrityksistä toimi osakeyhtiönä, yksi maatalousyhtymänä, yksi perusmaatalouden osalta normaalina maatilayrityksenä ja jatkojalostustoiminta osakeyhtiönä sekä muut olivat ns. perheviihkeitä. Varsinaista sukupolvenvaihdosta ei maatilayhtymänä toimivassa yrityksessä ole suoritettu, vaan yrittäjän vanhemmat ovat edelleen yhtymän osakkaina.

Neljällä yrittäjällä oli kokemusta yrityksen ulkopuolisesta palkkatyöstä tai toimimisesta ammatinharjoittajana ennen varsinaista kotitilan/tilojen ostohetkeä. Kaksi yrittäjää oli työskennellyt kotitilallaan perheenjäsenenä, ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta. Kaikilla yrittäjillä yrityksen jatkajan valinta oli helppo. Jatkajana oli joko yrityksen ainoa poika, muut sisarukset eivät tunteneet kiinnostusta maataloutta kohtaan tai muutoin päästiin sopuun jatkajasta.

Ammatillista koulutusta oli takana yhdellä yrittäjällä maatilatekninen (2 v.) sekä vuoden mittainen metsätalouden yleisjakso, kahdella yrittäjistä oli maamieskoulu (1v.) ja kolmella yrittäjällä ei ollut mitään ammatillista peruskoulutusta taustalla. Vankka käytännön kokemus sen sijaan oli kaikilla.

Kaikissa haastelluissa yrityksissä oli myös puoliso yrityksen toiminnassa mukana. Neljässä yrityksessä puoliso sai pääasiallisen toimeentulonsa yrityksestä. Kahdessa yrityksessä puoliso oli yrityksen ulkopuolisessa palkkatyössä, mutta vapaa-aikoinaan puoliset osallistuivat yrityksen töihin mahdollisuuksiensa ja työhuippujen mukaan.

Kolmella yrityksistä oli jo varma jatkaja tiedossa. Jatkajat olivat jo mukana yrityksen toiminnassa joko työntekijänä tai osakkaana. Kahdessa yrityksessä lapset osallistuivat jossain määrin yrityksen toimintaan sukupuolesta riippumatta. Yhdessä yrityksessä lapset olivat vielä niin nuoria, että kiinnostus yrityksen toimintaa kohtaan ilmenee myöhemmin.

#### **4.1.1 Broilertuotanto**

Sukupolvenvaihdostilanteessa (1992) yrityksessä oli lypsylehmiä n. 7 kpl, broilereita 15.000 kpl sekä peltoa 12 hehtaaria. Ensimmäinen broilerihalli rakennettiin jo ennen sukupolvenvaihdosta eli sekä lypsylehmiä että broilereita oli yrityksessä samaan aikaan. Lypsylehmistä luovuttiin sukupolvenvaihdostilanteessa.

Broilereiden kasvatusta oli aloitettu vuonna 1988, jolloin rakennettiin ensimmäinen 15.000 kpl:n halli. Tällä hetkellä yrityksessä kasvatetaan broilereita kerrallaan n. 150.000 kpl eli vuodessa kasvatetaan 870.000 – 975.000 broileria. Peltoa oli alussa 22 ha ja v. 2009 sitä oli 92 ha.

Ennen sukupolvenvaihdosta yrittäjä toimi urakoitsijana peltojen kunnostukseen liittyvissä tehtävissä ja vuoteen 2003 saakka hän toimi myös kuorma-autoilijana

maatilayrittämisen lisäksi. Yrittäjä on ollut myös yhtenä kolmesta alkuunpanijasta alueelle perustetussa rehutehtaassa. Tällä hetkellä osakkaana on 30 alueen yrittäjää (broilerinkasvattajia sekä viljanviljelijöitä) ja em. tehtaasta ostetaan yrityksessä eläimille käytettävä rehu, oman viljatuotannon lisäksi.

Yritys on osakkaana tuulivoiman avulla sähköä tuottavassa osakeyhtiössä. Tuulivoimala on perustamisvaiheessa. Oletettavasti rakentaminen alkaa vuoden kuluessa, jolloin luvat rakentamiselle on myönnetty.

Yrityksessä työskentelevät yrittäjäpariskunnan lisäksi heidän lapsensa yhteensä noin puolen vuoden työpanoksen verran. Ulkoistettu on broilerihallien pesu sekä kuivaharjaus ja viljelykirjanpito, kaikki muut yrityksen työt tehdään itse. Haastateltavat ovat toimineet yrittäjinä tähän mennessä 16 vuotta.

#### **4.1.2 Maidontuotanto**

Sukupolvenvaihdostilanteessa (v. 1993) yrityksessä oli lypsylehmiä 18 kpl sekä 10 hiehoa ja vasikkaa. Alussa maito lypsettiin kannukoneella ja lanta luotiin lapiolla, mutta vuonna 1995 yrittäjät ostivat käytettynä putkilypsykoneen ja lantakoneen. Maidontuotantoa on kehitetty sekä jalostuksen että eläinten olosuhteiden parantamisen kautta. Vuonna 2002 valmistui uusi pihattonavetta, jossa nyt on tilat 70 lypsylehmälle. Tällä hetkellä lypsylehmiä on n. 60, tiineenä olevia hiehoja 10 kpl ja muutama juuri syntynyt vasikka. Alussa peltoa oli 18 ha ja v. 2009 sitä oli 78 ha.

Varsinaista hiehoikasvatusta yrityksessä ei ole, vaan vasikat myydään eteläpohjalaiselle hiehoikasvatustilalle, josta tarpeen mukaan ostetaan itse kasvatetut vasikat tiineinä hiehoina takaisin. Kaikki syntyneet sonnivasikat myydään välitykseen. Yrityksen ulkopuolista urakointia ei enää tehdä. Yhteiskoneita (kasvinsuojeluruisku, lietevaunu, agrekaatti) on käytössä kolmen osakkaan kanssa. Peltojen kylväminen on ulkoistettu sekä osin myös lietteenlevitys.



Tulevaisuudessa tarkoituksena on panostaa peltoviljelyyn, peltojen kunnostuksen ja lisämaahankinnan kautta. Myös eläinten jalostukseen kiinnitetään jatkossa entistä enemmän huomiota. Harkinnassa on myös navetan laajentaminen riippuen suhdanteista ja jatkajan halukkuudesta jatkaa yrityksen toimintaa.

Yrittäjäpariskunnan lisäksi yrityksessä ei ole ulkopuolista palkattua työvoimaa. Perheen lapset auttavat yrityksen töissä työhuippuina sekä kesäaikoina. Yritys toimii ns. perheviljelmänä. Haastateltavat ovat toimineet yrittäjinä tähän mennessä 17 vuotta.

#### **4.1.3 Lihakarjan- ja lampaiden kasvatusta sekä viljantuotanto luonnonmukaisessa tuotannossa**

Vuonna 1978 yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos. Siinä vaiheessa yrityksessä oli peltoa n. 100 ha, omat pellot sekä vuokramaat huomioiden. Yrityksessä oli alussa lihasikoja ja jonkin verran lihanautoja lihan- ja välitysvasikoiden tuotantoon. Lampaista oli muutamia 1970-luvun alusta alkaen, ja niiden määrä kasvoi vuonna 1991, jolloin pakkokesannointipelloilla sai laiduntaa lampaita.

Tällä hetkellä yrityksessä on uuhia 233 kpl ja pässejä 4 kpl. Lihakarjaa tilalla on 324 kpl (Limousin ja Hereford-rist.). Peltoa yrityksessä oli v. 2009 426 ha. Yrityksessä toimii oma tilateurastamo sekä tilamyymälä, joissa itse tuotettu liha teurastetaan ja myydään. Pelloilla tuotetaan tuorerehun ja nurmen lisäksi viljaa. Ruista viljeltiin myyntiin v. 2009 50 ha:lla. Lisäksi yrityksessä harjoitetaan lihanautojen jalostamista sekä niiden myyntiä eloon. Koko yrityksen tuotanto on luonnonmukaisessa tuotannossa (luomu).

Yrityksestä on ulkoistettu nurmien kaato ja murskaus sekä kaivinkoneella tehtävät työt. Muut työt tehdään oman yrityksen sisällä. Tulevaisuudessa eläinmäärää ei ole tarkoitus lisätä, vaan panostetaan peltoviljelypuoleen. Pääpaino on peltojen kunnostuksessa, lisämaiden saannissa ja viljan viljelyalan kasvattamisessa.

Henkilötyövuosiksi muutettuna yrityksessä työskenteli v. 2009 yhteensä kahdeksan henkilöä yrittäjäpariskunta mukaan lukien. Yritys toimii perheviljelmänä ja vuonna 2010/2011 on tarkoituksena perustaa joko pojan kanssa maatilayhtymä tai tehdä sukupolvenvaihdos. Haastateltavat ovat toimineet yrittäjinä tähän mennessä 32 vuotta.

#### **4.1.4 Viljantuotanto ja urakointi**

Haastatellulla viljatilalla ei varsinaista sukupolvenvaihdosta ole tehty koskaan, vaan tilan vanhemmat sekä heidän poikansa (haastateltu yrittäjä) perustivat maatilayhtymän vuonna 1989. Silloin peltoa oli 42 ha (20 ha omaa ja 22 ha vuokrapeltoa). Samana vuonna haastateltava osti kaivinkoneen ja heinäpaalaimen, joilla hän urakoi lähialueilla, koska em. peltoala ei yksin antanut riittävää toimeentuloa maatilayhtymän kaikille osakkaille. Vuonna 1990 luovuttiin lypsylehmistä.

Tällä hetkellä yrityksellä on peltoa yhteensä 403 ha. Pelloilla viljellään kevätvehnää, rehuohraa, mallasohraa ja kauraa. Haastatteluhetkellä kuivureissa, varastotiloissa, konehalleissa ja lämpökeskuksessa on riittävät kapasiteetit, joten lisäämisen tarvetta ei ole. Tulevan vuoden aikana rakennetaan lämmin konekorjaamo, lisätään peltopinta-alaa mahdollisuuksien mukaan sekä levitetään kalkkia, kylvetään ja aurataan lunta talvella urakointina lähialueilla kysynnän mukaan.

Yrityksessä työskenteli yrittäjän lisäksi yksi vakituinen työntekijä ja toista työntekijää oltiin palkkaamassa. Ulkoistettu ei ole mitään yrityksen toimintaan liittyvistä töistä. Puoliso käy päätoimisesti yrityksen ulkopuolella töissä, mutta auttaa yrityksessä vapaa-aikoinaan sekä työhuippuina. Perheen lapset ovat vielä niin nuoria, että yrityksen jatkaja selvinnee myöhemmin.

Yrittäjäksi ryhtyminen oli haastatellulle yrittäjälle selvää lapsesta saakka, sillä ensimmäiset viralliset urakoinnit yrityksen ulkopuolella hän teki jo 8-vuotiaana. Maatilayhtymän osakkaaksi hän liittyi vuonna 1989 eli 21 vuotta sitten.

#### 4.1.5 Perunantuotanto ja jatkojalostus

Yritys on perustettu kolmesta pienemmästä asuntotilasta v. 1984. Silloin peltopinta-ala oli 34 hehtaaria omien ja vuokramaiden kanssa. Päätuotantomuotona oli alusta alkaen perunantuotanto.

Alussa yrittäjä toimi yrityksen lisäksi maanrakennusyhtiössä kaivurinkuljettajana ja piirsi rakennuksia. Vuonna 1987 yrittäjä jäi työskentelemään pelkästään yritykseen eli kunnostamaan peltoja perunanviljelylle sopiviksi ja remontoimaan perheen asuntoa.

Tällä hetkellä viljeltävä peltopinta-ala on 38 ha, joilla edelleen viljellään perunaa. Viljelyalaa lisätään, jos peltoja ilmaantuu vuokrattavaksi tai ostettavaksi lähialueilta sopivaan hintaan. Perusmaatalouden osuus on normaalin maatilatalouden verotuksen piirissä ja jatkojalostuksen osuus osakeyhtiönä.

Alussa yrityksessä tuotettu peruna toimitettiin multaperunana myyntiyhtiölle, joka markkinoi perunat eteenpäin tukkuliikkeille. Vuodesta 1998 alkaen on perunoita pakattu 5 kg:n ja 2 kg:n pusseihin. Vuonna 2003 aloitettiin perunan jatkojalostus, jolloin aloitettiin muotoiltujen perunoiden myynti.

Jatkojalostusta on kehitetty niin, että tuoteperheeseen kuuluu nykyään tynnyrimallinen peruna, 5 mm:n levyinen suikaleperuna, 5 mm:n levyinen viipaleperuna, perunan kuoret ja 20 mm:n kokoinen palaperuna. Näiden lisäksi kehitteillä on kolme eri tuotetta, joiden on tarkoitus päätyä tunnetun ravintolaketjun ruokalistoille koko maan kattavasti. Tuotekehityksessä on täytetty uuniperuna, perunamassasta muotoiltu dipattava tuote ja Blue Gongo-lajikkeen jatkojalostaminen terveystuotteeksi. Yritys on mukana mm. Tekesin Sapuska-projektissa sekä MTT:n tutkimuksessa. Myös Finnvera on tukemassa yhtiön toimintaa. Yritys on ostanut toisen toimipaikan, johon laajennetaan jatkojalostuspuoli. Rakennustyöt ovat siellä tällä hetkellä käynnissä.

Yritys on kokonaisuudessaan sertifioitu ISO9001-laatujärjestelmän mukaisesti. Em. laatujärjestelmä on ollut voimassa yrityksessä jo vuodesta 1997 alkaen. Kehitteillä on siirtyminen ISO 20000-järjestelmään.

Yrittäjä yksin omistaa sekä maatilaa että osakeyhtiön. Yrittäjän vanhin poika liittyy lähiaikoina osakeyhtiön osakkaaksi, nyt hän on osakeyhtiössä palkattuna työntekijänä. Yrityksessä on tällä hetkellä yrittäjän itsensä lisäksi palkattuina työntekijöinä kuusi henkilöä. Viisi henkilöä on vakituisessa kokoaikaisessa työsuhteessa, yksi henkilö on palkattu työllistämistuella. Yrittäjän puoliso on ollut koko ajan yrityksen ulkopuolisessa palkkatyössä ja auttaa yrityksen töissä kiirehuippuina.

Tulevaisuuden hankkeena on saada tuotteet ulkomaanvientiin, noin vuonna 2015. Yrityksessä on ulkoistettu tilikirjanpito, tuotteiden kuljetus sekä osittain tuotteiden markkinointi. Haastateltava yrittäjä on toiminut tähän mennessä yrittäjänä 26 vuotta.

#### **4.1.6 Sikatalous, viljanviljely, kaivuriurakointi ja teiden kunnossapito**

Haastatellussa yrityksessä lypsylehmistä luovuttiin sukupolvenvaihdostilanteessa vuonna 1967 ja navettarakennus muutettiin sikalaksi. Sikalaan mahtui siinä vaiheessa 20 emakkoa porsaineen. Peltoa oli yhteensä 23 hehtaaria.

Uusi yhdistelmäsikala rakennettiin vuonna 1992, jonne mahtui 40 emakkoa ja 300 lihasikaa. Sikatalouden kannattavuus em. mittakaavassa ei ole enää tällä hetkellä riittävä, joten yrittäjät ovat päättäneet luopua sikatalouden harjoittamisesta. Sikalassa oli haastattelun hetkellä enää 50 lihasikaa.

Yrityksessä tehdään parhaillaan sukupolvenvaihdosta. Yrittäjien poika jatkaa yritystä keväällä 2010. Hän on toiminut jo kolmen vuoden ajan ammatinharjoittajana maansiirtotöissä sekä teiden kunnossapidossa ja aikoo jatkaa toimintaa jatkossakin. Sen lisäksi hän muuttaa nykyisen sikalan autojen talvisäilytystilaksi ja jatkaa

peltoviljelyä viljanviljelytilana. Aikaisemmin pelloilla viljeltiin ohraa sikojen rehuksi, mutta ainakin v.2010 viljellään öljykasveja. Tällä hetkellä peltopinta-ala on 36 ha vuokramaiden kanssa. Lisämaata ostetaan tai vuokrataan, jos sellainen mahdollisuus tulee vastaan.

Ulkopuolista työvoimaa ei tilalla ole koskaan ollut, vaan toiminta on ollut perhevilmelmä, jossa yrittäjien lapset ovat auttaneet kiirehuippuina ja loma-aikoina. Kaikki yrityksen työt on tehty itse mukaan lukien koneiden korjaukset sekä rakennusten remontit. Haastateltavat ovat toimineet yrittäjinä 43 vuotta ja siirtyvät keväällä 2010 sukupolvenvaihdoseläkkeelle.

## 4.2 Yritysten käännekohtat

**Broilertuotantoyrityksessä** alkuaikojen käännekohta oli se, kun sikalan perustamiseen ei saatu ympäristölupaa valitusten johdosta ja päätettiinkin suuntautua broilereihin. Broilerin määrä oli kymmenkertaistettu 18 vuoden aikana. Muita käännekohtia olivat olleet aina kunkin broilerhallin rakentaminen. Työmäärä oli pysynyt siitä huolimatta kohtuullisena kehittyneemmän teknologian ansiosta. Liikevaihto oli nykyään noin 2,0 milj.euroa alussa sen ollessa noin kymmenesosan siitä.

Käännekohtina yrittäjä piti myös kolmen lapsen syntymää. Perheen vuoksi yrittäjä halusi pysyä lähempänä heitä ja keskittyä maatilayrityksen kehittämiseen siten, että se olisi paremmin mahdollista. Siksi myös yrityksen ulkopuolisesta urakoinnista luovuttiin kokonaan.

Toiminnan muuttaminen kokonaisuudessaan osakeyhtiöpohjaiseksi oli yksi merkittävä tapahtuma. Tämä ratkaisu selkeytti selvästi yrityksen toimintaa. Yrittäjäpariskunta sai osakeyhtiöltä kuukausipalkan ja myös yrittäjäpariskunnan lapset saivat palkkaa yrityksessä työskentelyn mukaan. Muuttaminen osakeyhtiöksi oli pienen-

tänyt henkilökohtaista riskiä sekä helpottanut veropainetta. Maataloustuet voitiin myös maksaa ns. normaaliin tapaan osakeyhtiöstä huolimatta.

Rehutehtaan perustaminen oli yksi käännekohta. Tehtaassa oli 30 osakasta ja viisi ihmistä tuotannossa pyörittämässä sitä. Osakkaat olivat itse joko broilerinlihan tuottajia tai viljan viljelijöitä. Rehutehtaan toimintasäde oli enimmillään 70 km eli tehdas teki viljelysopimuksia vain lähialueiden viljelijöiden kanssa. Tällä ratkaisulla oli saatu oman broilertuotantoyrityksen rehukustannukset kuriin.

Viimeisin suunnitelma oli osallistua tuulivoiman tuottamiseen niin, että voimala tuottaisi sähköä valtakunnan verkkoon. Yrittäjä yhtenä osakeyhtiön omistajana saisi sitä kautta tuottoa sijoitukselleen. Osakeyhtiön omistajat olivat kaikki lähialueen broilerintuottajia. Vuonna 2011 aloitettaneen voimalan rakentaminen riippuen meneillään olevien valitusprosessien käsittelyajoista.

Yritystä oli johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti kehitetty niin, että tulevan jatkajan olisi helppoa jatkaa toimintaa. Oli se jatkaja sitten oman perheen jäsen tai täysin ulkopuolinen yrittäjä.

**Maidontuotantoyrityksessä** suurempia käännekohtia oli ollut neljä. Ensimmäinen oli putkilypsy- ja lantakoneen hankinta. Molemmat hankittiin vähän käytettyinä. Tämä vähensi käsityövaltaista työtä ja teki työn mielekkäämmäksi.

Seuraava käännekohta oli uuden asuinrakennuksen rakentaminen vanhan ollessa melkein asuinkelvoton. Uusi asuinrakennus edesauttoi sekä henkisessä että fyysisessä jaksamisessa. Siinä vaiheessa myös isovanhemmat muuttivat hieman etäämmälle yrityksen pihapiiristä.

Kolmas käännekohta oli uuden pihattonavetan rakentaminen. Tilat olivat nykyaikaiset lypsyasemineen ja avoparsineen. Uusi teknologia mahdollisti toiminnan laajentamisen ja sitä kautta taloudellinen tilanne parani, eläinten terveydentila kohosi, työmäärä väheni ja eläinten jalostukselle jäi enemmän aikaa.

Hyvänä ratkaisuna oli pidetty myös sitä, että hiehojen kasvattaminen oli ulkoistettu. Omalla tilalla syntyneet hiehoivasikat myytiin hiehokasvattamoon, joista osa ostettiin takaisin. Hiehokasvattaja maksoi eläinten rahdin ja haastateltava tila kustansi jalostussuunnitelman ns. omille hiehoille. Riskinä olivat eläintaudit, koska hiehokasvattamoon tuli muiltakin tiloilta eläimiä, mutta toistaiseksi taudeilta oli vältytty. Tämä ratkaisu oli mahdollistanut sen, että lypsylehmiä voitiin pitää enemmän lukumäärällisesti sekä karsintaa voitiin tehdä ns. karkeammalla kädellä.

**Luonnonmukainen tuotanto naudanliha-, lampaanliha- ja viljanviljelyyrityksessä** toimintakulttuurina oli ollut jo edellisen sukupolven aikana toimia hiehojen edellä muita. Käytössä olivat esim. keinokastelu 1960-luvulla, ensimmäinen traktori ostettiin 1950-luvulla samoin kuin henkilöauto ja kuorma-auto.

Yritystä on kehitetty siten, että haastateltavalla itsellään oli 100 hehtaaria omaa peltoa hallinnassa sukupolvenvaihdoksen (v.1978) yhteydessä sekä sen lisäksi kotitalalta ostetut pellot yht. 16 hehtaaria. Tarkoituksena oli sukupolvenvaihdostilanteessa laajentaa sikatalouden harjoittamista, mutta se tyrehtyi ympäristölupakäsittelyn yhteydessä törmättyihin ongelmiin lähinnä naapureiden johdosta ja ajatuksesta luovuttiin sitten kokonaan.

1990-luvun alussa toteutettu kesannointivelvoite mahdollisti lampaiden laiduntamisen nurmilohkoilla. Tällöin lampaiden määrää lisättiin ja samassa yhteydessä aloitettiin myös karitsanlihan myynti. Alussa yrittäjät kiersivät messuja, näyttelyitä ja muita tapahtumia, jossa myivät karitsanlihaa ja sitä kautta loivat asiakassuhteita, jotka nykyäänkin ovat olemassa. Nyt tuotteiden myynti tapahtui omassa yrityksessä olevasta tilamyymälästä.

Jo edellisen sukupolven aikana oli aloitettu välitysvasikoiden kasvattaminen, jota tämän hetkiset yrittäjät sitten jatkoivat ja laajensivat. Vuonna 1984 alkoi vasikoiden kasvattaminen isoiksi nautaeläimiksi ja sitä kautta myös laajennettiin emolehmätuotantoa.

Viljatuotannon lisääminen oli tapahtunut kaiken toiminnan ohessa tietoisesti. Vuonna 1995 peltoa oli 183 ha, vuonna 2002 297 ha ja vuonna 2009 425 ha. Tulevaisuudessa tarkoituksena oli lisätä peltopinta-alaa niin paljon kuin mahdollista, sillä ylärajaa ei ole. Tulevaisuudessa panostetaan viljanmyyntiin ja erityisesti rukiin viljelyyn.

Luonnonmukaista tuotantoa lähdettiin kehittämään monen tapahtuman kautta. Yrittäjä itse herkistyi kasvinsuojeluaineille ja asiakkaat osoittivat suurta kiinnostusta luomutuotantoa kohtaan, mikä helpotti tuotteiden markkinointia. Koska yrityksessä oli lampaita, nautoja sekä nurmituotantoa, oli siirtyminen tavanomaisesta tuotantotavasta luomutuotantoon melko yksinkertaista. Kasvinsuojeluaineiden ja lannoitteiden kohonnut hintataso vaikutti myös luomutuotantoon siirtymiseen.

1990-luvun alussa alkoi eläinten teurastaminen omalla tilalla. Sitä ennen eläimet oli teurastettu lähistöllä olevassa tilateurastamossa. Teurastamon yhteyteen rakennettiin tilamyymälä, josta markkinoitiin kaikki yrityksessä tuotettu liha.

Siitospeläintuotantoon lihakarjan osalta oli panostettu yhä enenevässä määrin. Jalostustoiminta oli aloitettu vuonna 2006 ja sitä oli tarkoitus jatkaa ja kehittää, koska tuleva jatkaja oli kiinnostunut ko.toiminnasta. Lampaiden määrää oli vastaavasti vähennetty niiden käsityövaltaisuuden vuoksi. Parhaimmillaan yrityksessä uuhia oli 450 uuhta, nyt niitä oli n. 230 kpl.

Sukupolvenvaihdos tai maatilayhtymän perustaminen tehdään yrityksessä luultavimmin vuonna 2011. Tällä hetkellä yrityksessä työntekijänä toimiva yrittäjäpariskunnan poika jatkaa yrityksen toiminnassa mukana joko yhtenä osakkaana tai ai-noana yrittäjänä puolisonsa kanssa.

**Viljantuotanto- ja urakointiyrityksessä** haastateltava yrittäjä oli ollut yrityksen toiminnassa mukana täysipainoisesti 8-vuotiaasta lähtien. Alussa yrittäjä kävi naa-



pureissa peltotöissä vanhempien traktorilla ja 16-vuotiaana yrittäjä osti itselleen lainarahalla kaivinkoneen, jolla urakoi lähialueilla.

Yrittäjä osti itselleen 10-vuotiaana 40 kanaa. Kananmunat hän myi naapureille sekä viereisen kylän kauppiaille. Parhaimmillaan hänellä oli kanoja 200 kpl, joista puolet aina munivat ja puolet oli munintatauolla. Täten kananmunantuotanto ei tyrehtynyt missään vaiheessa. Myös metsätöissä yrittäjä kävi 16–20-vuotiaana.

Vuonna 1989 yrittäjä sekä hänen vanhempansa perustivat maatilayhtymän, jollaisena yritys toimii edelleen. Samassa yhteydessä päätettiin panostaa urakointityöhön ja luovuttiin lypsylehmistä ja kanoista. Viljanviljelyala kasvoi vuodesta 1995 vuoteen 2009 nelinkertaisesti. Vuonna 2009 peltoa oli 403 hehtaaria.

Sen suurempia käännekohtia yrittäjä ei osannut nimetä, koska maata oli tullut joko myyntiin tai vuokralle aina ikään kuin ”puolivahingossa” ja sen mukaan yrityksen muita toimintoja oli laajennettu, muutettu tai lisätty. Yrittäjän toimintaperiaatteena oli laittaa vuokramaat kuntoon eli salaojittaa, raivata, kalkita jne. omalla kustannuksella. Nämä toimenpiteet takasivat vuokrasopimusten voimassaolon sekä edesauttoivat myös uusien vuokramaiden saannissa, koska maine kiiri luotettavana viljelijänä vuokranantajalta toiselle.

Keväisin ja talvisaikaan yrittäjä teki työntekijänsä kanssa erilaisia urakointitöitä, kuten esimerkiksi lumenaurausta sekä peltojen kalkitsemista. Tähänkin oli panostettu kysynnän johdosta ja näillä tehtävillä oli voitu työllistää ympäri vuoden yksi työntekijä yrittäjän itsensä lisäksi.

Kaikki koneet, laitteet ja rakennukset olivat koneketjua ajatellen toimivalla tasolla. Toimenpiteet harkittiin aina sen mukaan, mitä tilanteita tuli vastaan. Ostettavalle tai vuokrattavalle peltopinta-alalle ei ollut ylärajaa. Sitä hankittiin aina sen mukaan, mitä järkeviä mahdollisuuksia tuli vastaan. Tarkoituksena oli jatkaa yrittämistä seuraavat 20 vuotta terveyden niin salliessa.

**Perunantuotanto- ja jatkojalostusyrityksessä** käännekohtia oli ollut useampia. Ensimmäinen käännekohta oli oman yrityksen hankinta. Yrittäjä oli jo lapsesta saakka unelmoinut maanviljelijän ammatista. Unelma toteutui vuonna 1984.

Aluksi yrityksessä viljeltiin ja markkinoitiin tavanomaiseen tapaan perunaa eli viljeltyvät lajikkeet olivat tavanomaisia ruokaperunan lajikkeita, jotka toimitettiin multa-perunana myyntiyhtiön kautta keskusliikkeelle markkinoitavaksi eteenpäin. Vuonna 1988 yrittäjä rakensi veljensä kanssa yhteisen perunakellarin, jota myöhemmin myös laajennettiin. Kellareiden kautta tuli mahdolliseksi markkinoida perunat itse suoraan keskusliikkeille eli myyntiyhtiön toiminta jäi välistä pois.

Yrittäjä itse hankki omilla markkinointitaidoillaan keskusliikeasiakkaat eri puolelta Suomea. Aluksi perunat toimitettiin Lappeenrannan ja Lahden suuntaan, myöhemmin Tampereelle ja Uudellemaalle. Jonkin verran toimitettiin perunaa myös lähikauppoihin sekä kyläkouluun.

Vuonna 1992 siirryttiin toimittamaan vain pelkkää pestyä perunaa konteissa sekä siitä edelleen erikokoisiin perunapusseihin pakattua pestyä perunaa (2 kg, 5 kg, 10 kg). Alussa tuotteet toimitettiin veljen kanssa yhteisomistuksessa olevalla kuorma-autolla asiakkaille, mutta 2000-luvun alussa kuljetukset ulkoistettiin kokonaan.

Vuonna 2003 siirryttiin varsinaisen jatkojalostuksen puolelle eli tynnyrimallisen perunan tuotantoon, 2 kg:n ja 5 kg:n perunapussien lisäksi. Asiakkaina olivat siinä vaiheessa tukut, marketit sekä suurkeittiötukut.

Mahdollisuudet peltopinta-alan kasvattamiseen olivat rajalliset, vähäisen tarjonnan vuoksi, joten oli keksittävä uusia toimeentulomuotoja. Yrittäjä oli asiakastapaamisten kautta saanut idean jatkojalostamisen kehittämiseksi. Varsinkin helsinkiläiset ravintolat olivat vailla muotoiltuja perunoita, ja siitä sai jatkojalostus alkunsa.

Käännekohtana oli myös se, että perunan jatkojalostuspuoli yhtiöitettiin vuonna 2003. Samassa yhteydessä yrittäjän veli jäi kaikista mahdollisista yhteistyömuo-

doista pois ja haastateltava yrittäjä omisti sekä maatilan sekä osakeyhtiön perheensä kanssa. Osakeyhtiö oli perustettava sen vuoksi, että saatiin tuotekehittelyä varten Finnveran rahoitusta.

Yrittäjä teki tunnetun ravintolaketjun kanssa yhteisesti tuotekehitystä ja osallistui MTT:n kanssa yhteiseen tutkimushankkeeseen. Sen tavoitteena oli tuottaa tietoa perunan vaikutuksista verenpaineeseen, painonhallintaan ja diabeteksen ennaltaehkäisyyn, löytää uutta hyötykäyttöä perunan sivutuotteille ja parantaa perunateollisuuden kilpailukykyä uusien tuotteiden avulla.

Yritys oli vuoden 2010 keväällä ostamassa uusia toimitiloja jatkojalostusta varten. Tekes oli tilojen rahoituksessa mukana, koska Blue Gongo nimisen perunalajikkeen mahdollisuutta päästä terveysvaikuttiseksi tuotteeksi tutkittiin sen sisältämien flavonoidien vuoksi. Blue Gongo lajiketta oli viljelty yrityksessä jo kymmenen vuotta ja sitä oli markkinoitu ravintoloille uuniperunana.

Yrittäjä itse osallistui koulutukseen, jonka tavoite oli ulkomaan vienti. Tavoitteena yrittäjällä oli saada vientikanavat auki lähinnä Pohjoismaihin, erityisesti Norjaan vuoteen 2015 mennessä. Tämän asian edistymistä auttoi se, että yrittäjä oli kaksikielinen. Suomen lisäksi hän hallitsi ruotsin kielen.

Yrittäjällä oli aikomuksena jatkaa yrittäjänä vielä ainakin 10–15 vuotta. Yrittäjän vanhin poika oli tällä hetkellä osakeyhtiön palveluksessa, mutta viimeistään vuonna 2011 hänestä tulee osakeyhtiön täysivaltainen jäsen. Pojan puoliso jatkaa osakeyhtiön palveluksessa vielä siitäkkin huolimatta, että yrittäjän poika siirtyy osakeyhtiön osakkaaksi.

**Sikatalous-, viljanviljely-, kaivuriurakointi ja teiden kunnossapito-yrityksessä** käännekohtat olivat tulleet ns. pyytämättä. Yrittäjä itse ei olisi ollut halukas tekemään suuria muutoksia yrityksessään, mutta koska maailmanmarkkinat painoivat viljan ja sianlihan hinnat alas EU:iin liittymisen jälkeen, oli muutoksiin suostuttava. Vaihtoehtoiksi jäi pitäytyminen nykyisessä tuotantomuodossa, laajentaminen, vä-

hentäminen, tuotantosuunnan vaihto, sivu- tai liitännäiselinkeinojen kehittäminen, yrityksen ulkopuolisten tulojen lisääminen tai tuotannon lopettaminen.

Lisääntynyt peltopinta-ala, uuden kuivurin rakentaminen ja uuden puimakoneen hankinta edesauttoivat alkuaikoina töiden nopeutumisessa, ja viljaa riitti myös myyntiin saakka. Samoin uuden yhdistelmäsikalan rakentaminen paransi yrityksen kannattavuutta ja työn mielekkyyttä 90-luvun alussa. Eläinten jalostuksen kautta pystyttiin lisäämään syntyneiden porsaiden määrää ja saamaan lihasikoja enemmän myyntiin.

Harkinnassa oli pitkään sikalan laajentaminen jatkajaa ajatellen. Peltopinta-alan suhteellisen vähäinen määrä, suuret riskit ja tilanteen epävarmuus aiheuttivat sen, että lopulta päätettiin sukupolvenvaihdoksen aikaan luopua kokonaan sikatalouden harjoittamisesta.

Yritykselle ostetun kaivinkoneen kanssa tehdään urakointia jatkossakin kuin myös teiden kunnossapitoa kesällä ja talvella. Entinen sikala muutetaan museoautojen ja muiden vastaavien autojen talvisäilytystilaksi, sillä kysyntää vastaavista tiloista oli alueella. Yrityksen pelloilla viljellään tulevaisuudessa ainakin ohraa naapurisikalan tarpeisiin sekä öljykasveja, kuten rypsiä.

Useammasta pienestä ”purosta” saatiin aikaiseksi ”joki”. Oli laskettu, että kyseisillä tuotantomuodoilla voitiin pitää yritys asumiskelpoisena ja taata toimeentulo yhdelle yrittäjälle. Tulevan jatkajan puoliso jatkoi yrityksen ulkopuolisessa palkkatyössä niin kuin tähänkin saakka, ja luopuvat yrittäjät pääsivät ansaitulle vapaalle.

#### **4.3 Koulutuksen ja/tai uuden tiedon vaikutus tehtyihin päätöksiin**

**Broilertuotantoyrittäjän** työskentely ennen sukupolvenvaihdosta läheisessä broilertuotantoyrityksessä, antoi ”kipinän” broilereiden kasvattamiselle myös omassa yrityksessä. Tuona aikana yrittäjä sai paljon uutta tietoa broilereiden kasvatukses-

ta ja hoidosta. Yrittäjän osallistuminen Maataloustuottajien Keskusliiton (MTK) siipikarjalihaosaston toimintaan oli antanut ajankohtaista ja luotettavaa tietoa broilerlihan markkinatilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä lihankulutuksen ja lihan kilohinnan osalta. Muun muassa niiden tietojen pohjalta kasvatettavien broilerien määrä oli kymmenkertaistunut 18-vuoden aikana. Osallistuminen paikallisen rehutehtaan perustamiseen oli ollut yksi yrityksen käännekohdista. Tehtaan perustamisidea oli saatu tutulta toisen rehutehtaan tuotekehittelijältä. Rehutehtaan perustaminen alensi yrityksessä eläimille käytettävien rehujen hintaa mm. alhaisempien kuljetuskustannusten johdosta.

**Maidontuotantoyrittäjä** alkoi suunnitella uuden pihattonavetan rakentamista 1990-luvun lopulla. Apuna laskelmien teossa käytettiin neuvontajärjestön tuotantoneuvojaa sekä meijerin maidonhoidonneuvojaa. Laskelmista saatujen tietojen perusteella päätettiin rakentaa uusi pihattonavetta, joka valmistui vuonna 2002. Yrittäjän puolison yrittäjäkurssilta saamien uusien ideoiden perusteella oli yrityksen hiehoikasvatus ulkoistettu ja siten saatu navettaan enemmän parsipaikkoja lypsylehmiä käyttöön. Tämä ratkaisu oli lisännyt yrityksen maidontuotantoa ja sitä kautta yrityksen kannattavuutta. Meijerin hallitukseen kuuluminen antoi ajankohtaista ja uutta tietoa maidon hintakehityksestä sekä tulevaisuuden näkymistä maidontuotannon osalta. Meijerin hallituksen kautta saadut tiedot vahvistivat omaa käsitystä maidontuotantoon liittyvistä vahvuuksista ja ongelmakohdista.

**Lihakarjan- ja lampaiden kasvatus sekä viljantuotantoyrityksessä** uusi tieto tuotteiden markkinointiin liittyen oli saatu käytännön toimien kautta. Yrittäjät olivat 1980-luvulla osallistuneet messuille ja teemapäiviin, joissa he tapasivat asiakkaita. Nykyään asiakkaat kävivät yrityksen myymälästä noutamassa haluamansa tuotteet. Asiakkailta saatujen palautteiden ansiosta, yrittäjät olivat muokanneet yrityksessä tuotettavia tuotteita paremmin myyvään muotoon. Luonnonmukaiseen tuotantoon siirtyminen toteutettiin mm. asiakkaiden toiveiden johdosta. Hyvä Lammas-projektiin osallistumalla oli saatu uutta tietoa lampaiden jalostukseen, hoitoon ja kannattavuuteen liittyen ja ammattilehtiä seuraamalla oli voitu panostaa peltovil-

jelypuolella rukiin viljelyyn. Kysyntää luomu-rukiista oli enemmän kuin mitä yritys pystyi tuottamaan.

**Viljatuotanto ja urakointiyrityksessä** yrittäjä seurasi aktiivisesti erilaisten ammattilehtien sekä kotimaassa että ulkomailla toimivien viljakaupparytysten ajankohtaistiedotteita uusiin viljalajikkeisiin, kasvinsuojeluaineisiin ja viljan markkinatilanteeseen liittyen. Uutta tietoa koneista ja laitteista yrittäjä sai ammattilehtien lisäksi internetistä ja suoraan konetehtailta tai konemyyjiltä. Käytännön kokemuksen perusteella yrittäjä kykeni erottelamaan myyntiyritysten tiedoista koneiden toimintaan liittyvät tekniset ominaisuudet ja pystyi suorittamaan uusiin laite- ja konehankintoihin liittyvät päätökset omiin tarpeisiinsa sopiviksi.

**Perunantuotanto ja jatkojalostusyrityksessä** yrittäjän omalla aktiivisuudella uuden tiedon hankinnassa oli huomattava merkitys. Yrittäjän henkilökohtaiset yritysvierailut 1990-luvun alussa tukkuliikkeisiin eri puolella Suomea, avasivat uudenlaiset markkinat yrityksen tuotannon osalta. Toimenpiteen johdosta tuotteen markkinoinnista jäi myyntiyhtiö pois kokonaan ja haastatellun yrityksen kannattavuus parani. Uutta tietoa oli saatu ISO9001 laatujärjestelmän kautta. Sertifioitu laatujärjestelmä oli edistänyt tuotteiden myyntiä sekä järkeistänyt toimintaa yrityksen sisällä. Yrittäjän osallistuminen perunakerhon toimintaan oli laajentanut yleistietoutta alueella ja antanut uutta tietoa uusien perunalajikkeiden ja kasvinsuojeluaineiden käyttöön liittyen. Myös yrityksen osallistuminen MTT:n tutkimukseen terveystieteiden perunan tuottamiseksi, oli tuonut yrittäjälle uutta tietoa ja avasi uuden markkinointikanavan tulevaisuutta ajatellen.

**Sikatalous-, viljanviljely-, kaivuriurakointi- ja teiden kunnossapitoyrityksessä** sukupolvenvaihdostilanteessa (v.1967) tietoa yrityksen toimintaan liittyen saatiin pelkästään edelliseltä sukupolvelta tai Maaseudun Tulevaisuus lehdestä. 1970-luvun puolessa välissä aloitti toimintansa MTK:n alajärjestönä toimiva Nuoret Tuottajat yhdistys, jonka toimintaan yrittäjä liittyi ja jota kautta yrittäjä sai uutta tietoa eläintenhoitoon, peltoviljelyyn ja koneisiin liittyen. Nuoret Tuottajat yhdistys tutustui moniin uusiin tuotantorakennuksiin eri puolella Suomea ja siitä alkoi idea uuden

sikalarakennuksen rakentamisesta edetä. Alueella toimiva sikatalouskerho järjesti luentotilaisuuksia, joihin yrittäjä osallistui. Muun muassa yrityksen sikojen ruokintaa muutettiin kursseilta saatujen tietojen perusteella. Neuvontajärjestön talousneuvojan suorittamien laskelmien ja omien päätelmien johdosta päätettiin luopua sikatalouden harjoittamisesta v. 2010 ja suuntautua peltoviljelyyn sekä yritystoiminnan harjoittamiseen kaivuriurakoinnin ja teiden kunnossapidon välityksellä.

## 5 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä päätökset olivat selkeästi vaikuttaneet yrityksen kehittymiseen. Lisäksi selvitettiin eri taustatekijöiden vaikutusta tehtyihin päätöksiin ja onko yrittäjän koulutuksella ja/tai uuden tiedon saamisella ollut vaikutusta päätöksenteossa. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta eri tuotantomuotoa edustavaa yrittäjää. Viisi yrittäjää edusti tavanomaista tuotantoa ja yksi luonnonmukaista eli luomutuotantoa.

Edustettuina olivat sianlihan-, lampaanlihan-, naudanlihan-, broilerinlihan, perunan- ja maidontuotanto. Näiden lisäksi yrityksissä toimintamuotoina olivat erilaiset urakointityöt (kaivuri-, kalkinlevitys-, teiden kunnossapito-, lumenauraus- sekä peltojen viljelyyn liittyvät tehtävät), tuotteen jatkojalostus, tilateurastamotoiminta sekä tuotteiden myynti suoraan yrityksestä kuluttajille. Yrityksistä neljä sijaitsi B- (Pori, Ulvila, Huittinen ja Kangasala) ja kaksi C2-tukialueella (Karvia ja Kristiinankaupunki).

Tämän tutkimuksen vertailukohteena olivat lähinnä Sonkkilan (2002), Järnforssin (2002), Rantamäki-Lahtisen (2004) ja Harjun ym. (2004) tekemät tutkimukset, joissa on selvitetty muuttuneen toimintaympäristön vaikutusta yrittäjien tavoitteisiin, arvoihin, liikkeenjohdollisiin tekijöihin ja arviointiin riskitekijöiden merkittävydestä. Tutkimuksessaan Sonkkila (2002) on selvittänyt EU-sopeuttamispäätösten taustalla vaikuttaneita tekijöitä ja sitä miten muuttuva toimintaympäristö on vaikuttanut yrittäjien arvoihin, tavoitteisiin, riskien sietokykyyn ja johtamistaitoihin. Järnfors (2002) on tutkinut mm. sitä, mitkä taustatekijät ovat mitäkin tuotantoresurssien yhdistelmää edustavalle ryhmälle tyypillisiä. Rantamäki-Lahtinen (2004) on puolestaan tutkinut, miksi yritykset valitsevat yritysstrategiakseen toimintojen monialaistamisen maatilatalouden ulkopuolelle ja miten onnistunut ratkaisu se on yrittäjä-



perheen ja yrityksen kannalta. Harju ym. (2004) tutkimus tarkastelee maalle muuttoon ja yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviä prosesseja.

Tutkimus osoitti, että tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä toimintatavat ovat samansuuntaiset kuin mitä Harju (2004, 54) omassa tutkimuksessaan on todennut. Sen mukaan yrittäjiksi ryhtyvillä on usein aiempaa kokemusta työskentelystä pienessä yrityksessä ja pienyrittäjyys voi olla tuttua myös vanhempien yritystoiminnan kautta. Kotiolot ja yrittäjävanhemmat vaikuttavat yrittäjän arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin yrittämisalttiutta lisäävällä tavalla. Edelleen tämän tutkimuksen tulos myötäilee Harjun (2004, 54) tutkimusta sen suhteen, että yrittäjät ovat yleisesti ottaen innovatiivisia, luovia, riskisuuntautuneita, suorittajia, riippumattomia ja aloitteellisia.

Sonkkilan (2002,103) tutkimuksen mukaan muuttuneessa toimintaympäristössä yrittäjien on ratkaistava yrityksensä sopeutuminen joko tietoisesti tai tiedostamatta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat sopeuttaneet yrityksensä toimintoja tietoisesti. Kaikki toimenpiteet olivat tarkkaan harkittuja. Laskelmia vaihtoehtoista oli suoritettu joko itse tai esimerkiksi neuvontajärjestön tai teurastamon avustuksella.

Vaihtoehtoina Sonkkilan (2002,103) mukaan ovat joko nykyisen tuotannon ylläpitäminen, laajentaminen, vähentäminen, tuotantosuunnan vaihtaminen, sivu- ja liitännäiselinkeinojen tai jatkojalostuksen kehittäminen, yrityksen ulkopuolisten tulojen lisääminen tai tuotannon lopettaminen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin aivan samoihin loppupäätelmiin, sillä osa yrittäjistä oli lisännyt tuotantoaan kymmenkertaiseksi lähtötilanteesta. Osa oli panostanut jatkojalostamiseen, luonnonmukaiseen tuotantoon tai yrityksen ulkopuoliseen yritystoimintaan. Monialaistuminen oli lisääntynyt kuten myös toisen yrittäjän hakeutuminen yrityksen ulkopuoliseen palkkatyöhön. Yhdelläkään ei ollut mielessä toiminnan lopettaminen.

Kaikki haastatellut yritykset tuottivat yrityksessä ja talousrakennuksessa tarvittavan lämmön omasta metsästä saadulla hakkeella. Haastateltavien mielestä hake-

lämpökeskus on yrityksen sydän. Yhdellä yrityksellä oli yhteinen lämpölaitos naapurin kanssa. Yhteiskäytössä olevia koneita oli vain kahdessa yrityksessä, ja nekin olivat sellaisia koneita tai laitteita, joita tarvitaan vuodessa melko vähän, esimerkiksi agrekaatti ja kasvinsuojeluruisku. Yhteiskäyttökoneet koettiin hankaliksi sen vuoksi, että koneen käyttö ei aina onnistunut silloin, kun sitä olisi omassa yrityksessä tarvittu.

Eläinten olosuhteista ja hyvinvoinnista huolehtiminen vähentää tuotannollisia riskitekijöitä. Omasta ja perheenjäsenten hyvinvoinnista huolehtiminen vähentää riskiä sairastua joko fyysisesti tai henkisesti. Hyvät työskentely- ja asumisolosuhteet lisäsivät selvästi ihmisten hyvinvointia ja jaksamista. Yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen vähentää ns. inhimillistä riskitekijää. Työntekijät pysyvät työssään ja sairaus poissaolot ovat kohtuullisella tasolla. Yhden yrittäjän sanoin ”työntekijöitä pitää kohdella ihmisinä”. Erilaisten teknologisten välineiden käyttöönotto myös tuo tehokkuutta lisää edellyttäen, että ne eivät ole prototyyppisiä vaan jo pitkään käytössä olleita koneita ja laitteita.

Tutkimukseen osallistuneista kolmella yrittäjällä oli jonkinasteinen ammatillinen koulutus. Tosin Yli-Viikarin ym.(2000, 91) mukaan koulutuksen määrä tai sisältö ei välttämättä mittaa ihmisen tiedon määrää tai käyttöä. Tämän tutkimuksen mukaan tiedot yrittäjän omaan ammatilliseen kehittymiseen on saatu joko omilta vanhemmilta, naapureilta, ystäviltä tai erilaisissa tilaisuuksissa tapaamilta asiantuntijoilta sekä muilta ihmisiltä.

Koulutus-indikaattori kuvaa parhaiten yhteiskunnan pyrkimyksiä lisätä inhimillistä pääomaa; ihmisten valmiuksia tuottaa ja vastaanottaa innovaatioita. Koulutus voi kertoa myös omatoimisesta aktiivisuudesta hankkia tietoa. Koulutus onkin usein enemmän sosio-ekonominen resurssi kuin inhimillisen tietoisuuden kuvaaja. (Yli-Viikari ym. 2000, 91.)

Kaikki yrittäjät olivat osallistuneet erilaisiin koulutustilaisuuksiin, kuten esim. teurastamon, tuottajayhdistyksen, neuvontajärjestön, ELY-keskuksen ja erilaisten

kerhojen järjestämänä. Jokaisen haastateltavan mielestä tietoa on saatavilla riittävästi, kaikki on kiinni omasta aktiivisuudesta. Uutena tiedonhankintakanavana on internet. Se on nopea tiedon hankintamenetelmä ja oikean kanavan löytyessä myös luotettava.

Erittäin tärkeänä tiedonhankintamuotona pidettiin erilaisia edustus- ja järjestötehtäviä sekä tutustumiskäyntejä erilaisissa yrityksissä niin kotimaassa kuin ulkomailakin. Työskentely palkkatyössä ennen yrittäjäksi ryhtymistä koettiin opettavaiseksi, koska se laajensi tietoisuutta ja opetti arvostamaan yrittäjyyttä.

Yrittäjien tavoitteisiin liittyvät läheisesti myös arvot. Ne vaikuttavat yrittäjän päätöksiin. Päätöksen täytyy olla positiivisessa suhteessa yrittäjän omiin arvoihin. (Sipiläinen 1992, 16.) Tutkimuksessa päädyttiin aivan samaan lopputulokseen. Yksikään haastatelluista ei ollut tehnyt mitään sellaista yritystä koskevaa suurempaa päätöstä, jota myöhemmin olisi katunut tai joka olisi taistellut yrittäjän omaa etiikkaa vastaan.

Tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä yksi arvoista oli toimeentulon turvaaminen yrittäjälle itselleen ja perheelle. Tärkeänä pidettiin myös suvun perinteen jatkamista ja yrityksen säilymistä suvun hallinnassa. Arvoina olivat myös itsenäisyys, perhekeskeisyys, käsillä tekeminen sekä luonnossa ja eläinten kanssa työskentely. Luotettavan kuvan antaminen yrittäjästä ja yrityksen toiminnasta asiakkaille ja yhteistyötahoille korostui erityisen tärkeänä arvona. Tämä takasi yhteistyön jatkumisen saumattomana esim. peltojen vuokraustilanteissa.

Yritys tarvitsee investointeja kasvaakseen. Castlen (1987, 213) mukaan yrityksen kasvun edellytykset ovat viljelijän liikkeenjohdollisen kyvykkyyden lisäksi yritystoiminnan kannattavuus, riittävä yrityksen nykyinen koko sekä käyttämättömät ja saatavilla olevat resurssit. Yrittäjän on kyettävä suoriutumaan suuremman yrityksen aiheuttamista velvollisuuksista. Pelkkä yrityksen kasvu ei muuta tappiota voitoksi. Yrityksen on oltava jo lähtökohdiltaan riittävän suuri taatakseen yrittäjälle ja hänen perheelleen toimeentulon ja tuottaakseen ylijäämää resurssien hankkimi-

seen. Ylimääräinen kapasiteetti on myös kannuste kasvaa esimerkiksi koneiden tai eläinten osalta.

Jokaisella yrittäjällä on itsellään omat rajat investointien, riskien ja epävarmuuskijöiden osalta. Rajat tulevat vastaan joissain tapauksissa myös rahalaitosten kautta, mutta viimekädessä yrittäjän omassa harkinnassa ovat päätökset investointien suhteen. Samoin ovat tavoitteet esim. tulotason ja vapaa-ajan osalta. Millaiseen työmäärään ollaan valmiita sitoutumaan, miten saadaan palkattua ulkopuolista työvoimaa ja minkä tasoista elämää halutaan viettää vapaa-aikana.

Sukupolvenvaihdoksissa suurin osa luopujista on keskustellut asiasta kaikkien lastensa kanssa ennen sukupolvenvaihdosta. Perheen lasten lukumäärä vaikuttaa siihen, miten sukupolvenvaihdos onnistuu. Usein jatkaja on perheen nuorin poika. Yrityksen kehittyminen saattaa hidastua, ellei hyvissä ajoin ole jo varmuutta yrityksen jatkajan aikomuksista. (Varmola 1980, 60–61,74.) Tutkimukseen osallistuneiden sukupolvenvaihdokset olivat sujuneet hyvin. Jatkajasta oli päästy helposti sopuun johtuen joko siitä, että muilla sisaruksilla ei ollut kiinnostusta jatkamiseen, perheessä ei ollut muita lapsia tai veljet keskenään pääsivät sopuun asiasta.

Kaikki yrittäjät eivät välttämättä halua lastensa jatkavan maatalouden harjoittamista. Syynä voivat olla mm. yrityksen heikot tulontuottamismahdollisuudet, halu haakeutua toisenlaisiin ammattialoihin tai uudenlaiset sosiaaliset normit. (Gasson & Errington 1993, 185–186, Järnforsin 2002, 27 mukaan.) Viiden yrittäjän vanhemmat kannustivat heitä jatkamaan suvun yritystoimintaa. Yhden yrittäjän vanhemmat kannustivat yrittäjää opiskelemaan ja sitä kautta hankkimaan ”kunnon ammatin ja työpaikan”. Vanhempien kannustaminen opiskeluun perustui maatalouden heikkoon kannattavuuteen sekä yrittämisen sisältämään suureen työmäärään.

Lapset eivät välttämättä ole kiinnostuneita tai kyvykkäitä jatkamaan maatalouden harjoittamista perheyrittäjänsä. (Boehlje & Eidman 1984, 359, Järnforsin 2002, 27 mukaan). Tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä kaikki olivat sekä halukkaita sekä kyvykkäitä jatkamaan perheyrittäjänsä sekä ylipäätään maanviljelystä ja yrittämistä.

Lukuun ottamatta yhtä yrittäjää, viiden yrittäjän ammatti oli selvillä jo ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta, sillä he kaikki osallistuivat yrityksen toimintaan jo ennen sitä. Yhden haastatellun yrittäjän tie vei ”mutkan kautta” yrittämiseen johtuen puolison epäröinnistä yrittäjäksi ryhtymisestä.

Suurelle osalle yrityksistä yrityksen ulkopuoliset tulot ovat merkittävä tulonlähde. Maatalousyrittäjien merkittävien tulonlähde ovat olleet palkkatulot (Väre 2000, 39, Järnforsin 2002, 27 mukaan). Rantamäki-Lahtisen (2004, 115) mukaan yrittäjien lisätulon tarve, muista tulonlähteistä saatavien tulojen laskeminen ja tulojen ja työn kausivaihteluiden tasaaminen olivat tärkeimpiä syitä muun yritystoiminnan aloittamiseen.

Rantamäki-Lahtisen ym. (2004, 116–117) mukaan monialaisuutta voidaan pitää pitkän tähtäimen strategiavalintana, joka tehdään kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Osalle tutkituista yrityksistä ulkopuoliset tulot muodostivat yhden tulonlähteen juuri siitä syystä, että yrityksen toimintaympäristö oli muuttunut. Kahdessa yrityksessä tehtiin yrityksen ulkopuolista urakointia ja sitäkin vain silloin, kun yrityksen varsinaiset työt sen mahdollistivat.

Yksi monialaistamisen riskeistä on ylihajauttaminen. Silloin on mietittävä, että riittävätkö työvoima ja pääoma kaikkeen toimintaan ja miten maatalous ja muu yrittäminen haittaavat toisiaan. (Rantamäki-Lahtinen ym. 2004, 116–117.) Haastatelluissa yrityksissä monialaistaminen ei ollut tuonut mukanaan ylihajauttamista, koska työt oli pystytty toteuttamaan suunnitellusti ja suuremmissa yrityksissä yrityksen työntekijät tasasivat työhuippuja.

Yrittäminen voi myös loppua joko vapaaehtoisesti tai pakon edessä. Vapaaehtoisesti yrittämisestä luovutaan esimerkiksi silloin, kun yrittämiseen liittyvät ennakkoodotukset korkeasta tulotasosta ja riippumattomuudesta eivät toteudukaan. Pakolliset lopettamiset tulevat yleensä kyseeseen esimerkiksi sairastumistilanteissa ja silloin kun yrityksen toiminta muuttuu tappiolliseksi. (Parkkinen 2000, 2; Mela 2001, 16.) Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei ollut miettinyt yritystoiminnan

lopettamista. Yksi yritys on keväällä 2010 tehnyt sukupolvenvaihdoksen, toisessa tehdään joko tänä tai ensi vuonna ja loput suunnittelivat jatkavansa yritystoimintaansa vielä 15–20 vuotta, edellyttäen että terveydentila sen sallii.

## 5.2 Tulosten luotettavuuden arviointi

Empiirisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Tätä menetelmää voidaan käyttää silloin, kun halutaan kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavan ”ääni” pääsee hyvin esille. Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville yrityksen kehittymiseen liittyvät päätökset sekä ne taustatekijät, joilla yrittäjät uskoivat olleen vaikutusta päätöksentekoprosessissa.

Teemahaastattelun etuna oli sen joustavuus sekä se, että haastateltavat eivät kieltäytyneet haastattelusta. Haastattelun yhteydessä voitiin selventää ja syventää vastauksia lisäkysymysten avulla, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2001, 35; Tuomi ym. 2009, 73.)

Haastattelut taltioitiin sanelukoneelle. Kukaan haastateltavista ei kieltänyt koneen käyttöä. Sanelukoneen avulla saatiin kerättyä paljon tietoa eikä tarvinnut tehdä muistiinpanoja haastattelun yhteydessä. Koneen käytön negatiivisena puolena oli hidas analysoiminen raportoitavaan muotoon sekä analysoitavan materiaalin runsas kertyminen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on olennainen osa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useampien eri tekijöiden avulla. Tutkimusta arvioidaan sekä reliabiliteetin eli varmuuden avulla sekä validiteetin eli luotettavuuden avulla. Tutkimus on validi silloin, kun tutkimusmenetelmällä on saatu selville tietoa, jonka avulla tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. Tutkimusta voidaan pitää

reliabelina, jos tutkimus tehdään uudestaan toisena ajankohtana, toisen tutkijan toimesta tai toisella tutkimusmenetelmällä ja tulokset ovat samanlaiset. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–228.)

Haastattelussa ei ollut havaittavissa, että yrittäjät olisivat antaneet ns. sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia eli sellaisia vastauksia, joita tutkija olisi halunnut kuulla. Yrittäjät kertoivat yrityksen kehittämiseen liittyvien päätösten vaikutuksista todennukaisesti ja seikkaperäisesti, joten tutkimusta voitiin pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia lisäsi myös se, että tutkijalle yritysten toimintaympäristö oli työn kautta tuttu.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Hirsjärven ym. (2008, 226) mukaan sillä tarkoitetaan aineiston laatua ja tällöin se koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien antamia vastauksia. Tutkimuksessa kaikki tiedot tallennettiin nauhurille, josta tiedot voitiin kirjoittaa tarkoin ylös kirjalliseen muotoon. Haastattelussa kysymykset esitettiin kaikille yrittäjille samalla tavalla teema-alueittain ja haastattelut suoritettiin yrittäjille mieluisessa paikassa ennalta sovittuun kellonaikaan, ilman kiireen tuntua.

Teemahaastattelua pidetään varsin luotettavana aineistonkeruutapana. Sen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi 2008, 200–201.) Tutkimuksen tavoitteiden kannalta valittu haastattelututkimus oli hyvä menetelmä, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti se, että haastateltavat yrittäjät olivat kaikki aktiivisia yritystensä kehittäjiä ja haastattelijalle entuudestaan tuttuja. Kaikki haastatteluun pyydettyt suostuivat haastateltaviksi. Muilla tutkimusmenetelmillä ei olisi vastaavaa kattavuutta saavutettu. Tutkimuksen toteuttaminen on selostettu omana kohtanaan tutkimusmenetelmissä ennen tutkimustuloksia. Teemahaastatteluista saadut tutkimustulokset on selitetty omana kappaleena sekä yrityskohtaisesti että teema-alueittain.

Tutkimuksen ongelmana voidaan pitää sen yleistettävyyttä, koska tutkimuskohteita on yleensä vähän. Tässä tutkimuksessa kohteina olivat kuuden yrityksen yrittäjät. Mikäli kohdejoukko olisi ollut laajempi, olisi tuloksiin saattanut tulla enemmän vaihtelua.

### 5.3 Johtopäätökset

Maaseutuyrittäjän päätöksentekoon vaikuttavat eri tekijät ja ko. tekijät vaikuttavat siihen miten yritys kehittyy. Tämä tutkimus kuvaa kuuden maaseutuyrityksen kehittymistapahtumia, miten yrittäjät tekivät päätöksensä ja mikä oli päätösten seuraus. Johtopäätöksiä tehtäessä on huomioitava, että maaseutuyrityksen kehittymiseen vaikuttavat tekijät ovat aina yksilöllisiä tapahtumia. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin saada kuva yrityksen kehittymiseen liittyvien päätösten taustatekijöistä ja koulutuksen ja/tai uuden tiedon vaikutuksesta päätöksenteossa.

Valtionlainojen ja -avustusten saaminen rakennusinvestointeihin, suurempiin konehankintoihin ja peltojen perusparannustoimenpiteisiin oli edesauttanut yritysten kehittymistä huomattavassa määrin. Valtion tukemana voitiin teettää neuvontajärjestön asiantuntijoilla kehittämissuunnitelmien tueksi maksuvalmius- ja kannattavuuslaskelmia, jotka auttoivat yrittäjiä ratkaisujen tekemisessä.

Yrityksessä tuotettujen tuotteiden maailmanmarkkinatilanne vaikutti yrityksen toimintaan ja kehittymiseen. Broilerinlihan kulutuksen lisääntymisen myötä oli uskallettu lisätä broilereiden kasvatusmääriä. Sen sijaan sikoja kasvattavassa yrityksessä oli päädytty toiminnan lopettamiseen, koska suuriin lisäinvestointeihin ei haluttu lähteä sianlihan alhaisen hinnan vuoksi.

Yrittäjän herkistyminen kasvinsuojeluaineille ja asiakkaiden lisääntyneen kysynnän johdosta, yksi yritys siirtyi tavanomaisesta tuotantomuodosta luonnonmukaiseen tuotantoon. Päätös siirtymisestä tehtiin, koska yrityksen peltoista suurin osa oli



entuudestaan nurmituotannossa sekä yrityksessä kasvatettiin lihanautoja ja lampaita

Lisämaan ostaminen ja/tai vuokraaminen kohtuuhinnalla ei aina kaikissa tapauksissa ollut mahdollista, alueen suuresta kysynnästä johtuen. Ja koska tarkoituksena oli jatkaa yritystoimintaa, vaihtoehdoksi jäi uusien toimintamallien kehittäminen. Perunan jatkojalostus ja kaivuriurakoinnin aloittaminen olivat näistä tilanteista esimerkkejä.

Yrityksen kehittymisen taustatekijöinä vaikuttivat joko tekijät joihin yrittäjät itse eivät voineet vaikuttaa tai vastaavasti tekijöihin joihin yrittäjät pystyivät vaikuttamaan. Tekijät, joihin yrittäjät eivät voineet vaikuttaa, olivat mm. EU-tukipolitiikka, markkinapolitiikka, ilmasto-olosuhteet tai kuluttajien kulutustottumukset. Tekijät, joihin yrittäjä pystyi vaikuttamaan, olivat mm. tuotannon laajennusaste, lisämaan hankinta, koneiden ja laitteiden hankinta, tuotantoeläinten määrä, tuotantotavan muutos, työvoiman palkkaaminen, toimialan lopettaminen tai uuden toimialan aloittaminen.

Yrityksen kehittymiseen oli vaikuttanut yrityksen lähtökohtatilanne sukupolvenvaihdos- tai ostotilanteessa. Toisin sanoen se, miten edellinen sukupolvi oli ylläpitänyt ja kehittänyt yritystä ja kuinka paljon uudelta sukupolvelta kului aikaa yrityksen tason nostamisessa taloudellisesti kannattavalle tasolle.

Puolison, perheen ja ystävien antama henkinen ja konkreettinen tuki auttoivat yrityksen toiminnassa ja kehittämisessä. Myös naapureiden suhtautuminen yrityksen kehittymiseen oli vaikuttavana taustatekijänä, samoin yhteiskunnan antama tuki.

Yrityksessä entuudestaan vapaana ollut tuotantokapasiteetti mahdollisti joissain tapauksissa lisämaan hankinnan ja/tai eläinmäärän lisäämisen. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus vaikutti yrityksen kehittymiseen ja laajentumiseen. Oma terveydentila ja työn innostavuus olivat taustatekijöitä, joilla oli merkitystä yrityksen kehittämisestä päätettäessä.

Maatalousyrityksen kehittymiseen vaikuttivat ideat, joita oli saatu yrittäjien työskennellessä palkkatyössä ennen sukupolvenvaihdosta tai suorittaessa urakointia yrityksen ulkopuolella. Uusia ideoita yrittäjät saivat myös erilaisten luottamustehtävien kautta.

Kolmella yrittäjällä maatalousalan peruskoulutuksesta oli aikaa kymmeniä vuosia, joten sen vaikuttavuutta yrittäjän päätöksentekoon oli mahdotonta tutkia tämän tutkimuksen yhteydessä. Yrittäjän aktiivisella osallistumisella oman tuotannonalan järjestön, yhdistyksen tai kerhon toimintaan lisäsi yrittäjien tietoutta toimialan tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä ja sitä kautta vaikutti yrittäjän päätöksiin yrityksen toimintaan liittyen. Messuilla, kursseilla, teemapäivillä ja yrityskäynneillä saatu uusi tieto auttoi yrittäjiä päätöksenteossa. Ammattilehdistöä ja internetiä käytettiin eniten uuden tiedon hankintakanavana.

Vaikka tutkimusaineisto oli tässä tutkimuksessa melko suppea, voitiin tutkimukseen osallistuneiden yritysten ja yrittäjien päätöksistä sekä niiden taustatekijöistä selkeästi löytää yhteneväisyys kirjallisuuden ja aineiston välillä. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa vertailtavuutta yritysten välillä voisi lisätä talouslukujen mukaan ottamisella.

## LÄHTEET

- Bergkvist, L., Lunneryd, D. & Öhlmér, B. 2001. Value based design of information for strategic decision making – the case of milk farms ´converting to organic production. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences (SLU). Department of Economics. Working Paper Series 2001: 8.
- Boehlje, M.D. & Eidman. V.R. 1984. Farm management. John Wiley & Sons.
- Castle, E., Becker, M. & Nelson, A. 1987. Farm business management. The decision-making process. 3<sup>rd</sup> edition. London, UK: Collier Macmillan. 413 s. ISBN 0-02-320200-9.
- Clemen, R., 1996. Making hard decisions. 2<sup>nd</sup> edition. USA: Brooks/Cole publishing company. 664 s. ISBN 0-594-26034.
- Davidsson, P. 1993. Kultur och entreprenörskap. 160. NUTEK. Stockholm.
- Dewhurst, J. & Burns, P. 1993. Small business management. 3rd edition. Hampshire. UK. MacMillan press. Ltd. 418. ISBN 0-333-60659-1.
- Gasson, R. & Errington, A. 1993. The farm family business. Oxon, UK: CAP International. 290 ISBN 0-85198-859-8.
- Hammersley, M. & Foster, P. 2000. Introduction. Teoksessa Case study method. Key issues, key texts. Eds. by Roger Gomm, Martyn Hammersley & Peter Foster. London: Sage.
- Hardaker, B., Huirne, R. & Anderson, J. 1998. Coping with risk in agriculture. Oxon, UK: CAP international. 274 s. ISBN 0-85199-199-X.
- Harju, J. & Pirilä, H. 2004. Maaseutuyrittäjäyys - millainen mahdollisuus. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja B tutkimusraportteja. B 1.
- Hautamäki, L. 2000. Maaseudun menestyjät; Yritykset kehityksen vetureina. Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu 23. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13–14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jacobsen, B. H. 1997. Farmer's machinery investment. In: Öhlmér, B. & Lunneryd, D. 1997. Learning in Farmers' Decision Making – Proceeding, Including a Project Proposal, of a Workshop in Uppsala, January 20–21, 1997. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences (SLU) Department in Economics. V, 1–10.
- Jokipii, P. 2006. Maatilayrityksen kilpailukyky. Tieto Tuottamaan – sarja 112. Jyväskylä: Pro Agria Keskustenliitto.
- Justis, R. 1981. Managing your small business. New Jersey. USA: Prentice-Hall. 464 s. ISBN 0-13-551010-4.
- Järnfors, J. 2002. Maitotilojen tuotantoresurssit ja toiminnan kehittäminen. [Verkkajulkaisu] E-thesis – Helsingin yliopiston verkkajulkaisu. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Maa- ja metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. [Viitattu 1.2.2010]. Saatavana: <https://oa.doria.fi/bistream/handle/10024/3317/maitotil.pdf?sequence=1>.  
Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20031250>.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kay, R.D., Edwards, W.M. & Duffy, P.A. 2003. Farm Management. Fifth Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Kuluttajavirasto. Maslow'n tarvehierarkia-pyramidi. [Verkkajulkaisu] Helsinki: [Viitattu 15.1.2010]. Saatavana: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/> tai <http://www.kuluttajavirasto.fi/File/f11e6448-01db-4604-a0b3-1351c19a111e/maslow.jpg>
- Leppänen, R., Laitinen, E., Altman, E., Edward, I. 1997. High Tech Company Rating: Financial and operative evaluation.

- Mela (Maatalousyrittäjien eläkelaitos) 2001. Tilastot 1970–2000. Saatavana: <http://www.mela.fi/> [Viitattu 24.2.2010.]
- Meyer, J. 2002. Expected utility as a paradigm for decision making in agriculture. Teoksessa: Just, R. & Pope, R. (toim.) 2002. A comprehensive assessment of the role of risk in U.S. agriculture. Mass. USA: Kluwer Academic Publisher. s. 3–20. ISBN 0-7923-6567-X.
- Niemelä, J. 2008. Talonpoika toimessaan. Suomen maatalouden historia. Helsinki. Hakapaino Oy. ISBN 978-952-222-034-9. ISSN 0562-6129.
- Nummela, N. 1999a. Tuire Liimataisen artikkelin mukaan: Vientirenkaiden onnistumista tutkittiin Turussa. Kauppalehti 26.5.1999.
- Nummela, N. 1999b. Vesa Verkkolan artikkelin mukaan: Kumppanuus syntyy muusta kuin tinkimisestä. Yrittäjä 5:99.
- Olson, K. D. 2004. Farm management – Principles and strategies. Iowa: Iowa State Press. A. Blackwell publishing Company.
- Parkkinen, H. 2000. Yrittäjyyden lopettaneiden tulokehitys. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Työpapereita n:o 23. 22 s. Helsinki.
- Pellinen, J., Ehroth, A. 2008. Kannattava maatilayritys. Tieto Tuottamaan – sarja 124. Pro Agria Keskustenliitto. Helsinki: WSOY.
- Peltola, A. 2000. Viljelijäperheiden moninaisuus suomalaisilla maatiloilla. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja 96.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2004. Maatilojen monialaistaminen – Empiirinen analyysi monialaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT selvityksiä 50.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Vesala, H., Vesala, K., Karttunen, J. & Tuure, V.-M. 2008. Muuttuva maaseutuyrittäjyys – Monialaisten tilojen, perusmaatilojen ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurssienhallinta 2000–2006. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT selvityksiä 169.
- Rikkonen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto Tuottamaan – sarja 123. Porvoo: ProAgria keskustenliitto.

- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Latukka, A. 2003. Maatalousyrittäjien tuotannon suunnittelu ja kehittäminen. Helsinki: Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. Luonnos 3/2003.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Latukka, A. 2008. Maatalousyrittäjien johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 4/2008. Maatalous- ja maaseutuyrittäjien kehittäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö. Luentomoniste.
- Ryynänen, V. & Pölkki, L. 1973. Maanviljelystalous. 263 s. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Sipiläinen, T. 1992. Maanviljelijöiden pitkävaikutteiset investointipäätökset: esimerkkinä salaoitus. Helsinki: Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. 172 s.
- Sivistyssanakirja. 2009. [Verkkosivu] Pienehkö sivistyssanakirja. Saatavana: <http://www.google.fi/search?q=sivistyssanakirja&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:fi:official&client=firefox-a>
- Sonkkila, S. 1996b. Maatalousyrittäjien päätöksenteon tukeminen monitavoite- ja riskitilanteissa. Maaseutukeskusten liitto. Maaseutukeskusten (nyk. Pro-Agria) Liiton julkaisuja nro 900. Helsinki: Edita Oy.
- Sonkkila, S. 2002. Farmers' decision-making on adjustment into the EU. Helsinki: Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 34. Maatalouden liiketaloustiede.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma. Kirjapaino Westpoint Oy. Kirjayhtymä Oy.
- Tike. 2009a. Maatilarekisteri 2000 ja 2008. [Verkkosivu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Matilda. Maatilojen ja puutarhayritysten rakenne. [Viitattu 15.11.2009]. Saatavana: [http://www.matilda.fi/servlet/page?\\_pageid=568,570,193&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.matilda.fi/servlet/page?_pageid=568,570,193&_dad=portal30&_schema=PORTAL30) ja [http://www.matilda.fi/servlet/page?\\_pageid=555,561,193&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.matilda.fi/servlet/page?_pageid=555,561,193&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)
- Tike. 2009b. Viljelijäväestön ja vakinaisesti palkattujen lukumäärä vuosina 2000, 2003, 2005 ja 2007. [Verkkosivu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Matilda. Maa- ja puutarhataloustyötä tekevät henkilöt. [Viitattu 15.11.2009]. Saatavana:

[http://www.mmmtike.fi/attachments/tikentiedotteidentaulukot2007ja2008/5xGliFWnD/080512\\_rake\\_taulukot.pdf](http://www.mmmtike.fi/attachments/tikentiedotteidentaulukot2007ja2008/5xGliFWnD/080512_rake_taulukot.pdf)

Tike. 2009c. Maatalouslaskenta 2000. [Verkkosivu] Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Matilda. Muu yritystoiminta maataloilla koko maassa vuonna 2000. [Viitattu 15.11.2009]. Saatavana: [http://www.matilda.fi/servlet/page?\\_pageid=555,561,193&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.matilda.fi/servlet/page?_pageid=555,561,193&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Tilastokeskus 2005. [Verkkosivu] Helsinki: Määrällisen tutkimuksen määritelmä. [Viitattu 5.10.2005]. Saatavana: <http://www.stat.fi/tk/tp/verkkokoulu/vk/tt/index.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Van Huylenbroeck, G. Campos, E. & Vanslebrouck, I. 2001. A (recursive) multiple objective approach to analyse changes in the utility function of farmers due to policy reforms. *Applied Mathematics and Computation* 122: 283–299.

Vapaavuori, M. & Von Bruun, S. (toim.). 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta. 2. painos. 328 s. Tampere: Tammer Paino.

Varmola, R. 1980. Sukupolvenvaihdos maataloudessa sosiaalisena ja taloudellisena kysymyksenä. Helsinki: Sosiaalipolitiikan Pro gradu tutkielma. Helsingin Yliopisto. 120 s.

Väre, M. 2000. Viljelijöiden tulotasovertailu. Helsinki. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 242. 168 s.

Yli-Viikari, A., Hietala-Koivu, R., Risku-Norja, H., Seuri, P., Soini, K., Widbom, T. & Voutilainen, P. 2000. Maatalouden kestävyden indikaattorit. Maatalouden tutkimuskeskus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Öhlmér, B., Brehmer, B. & Olson, K. 1998. Decision making process of Swedish farmers – detection of problems. In: *Advances in Economic Psychology*. (ed. Antonides, G., van Raaij, W.F. & Maital, S) p. 255–266. Chichester.

Öhlmér, B., Göransson, B. & Lunneryd, D. 2000. *Business Management – with Applications to Farms and Other Businesses*. 248. s. SLU: institutionen för ekonomi. Småskriftsserien 114

## LIITE 1: Haastattelututkimuksen teemat

### Teemahaastattelu 2010.

1. Millaisesta perheestä tulet? Millainen perhe sinulla oli?
2. Millainen tausta itselläsi on? (koulutuksellinen ja ammatillinen)
3. Millainen oma perheesi on? Onko yritykselle tiedossa jatkajaa?
4. Pelto-, metsähehtaareiden määrä siinä vaiheessa, kun aloitit yritystoiminnan ja tämän hetkinen tilanne. Samoin eläinmäärät ja –lajit, jos niitä on.
5. Milloin aloitit yritystoiminnan? Mikä/Kuka sai sinut aloittamaan yritystoiminnan?
6. Keitä työskentelee yrityksessäsi?
7. Mikä oli yrityksen päätoimiala aloittamishetkellä ja mikä se on tällä hetkellä.
8. Mitkä ovat olleet yrityksessäsi erityiset käännekohtat? ja milloin ne on tehty.
  - a. Jokainen käännekohta avataan kysymyksillä;
    - i. mikä oli ”sysäys” ko. toimenpiteelle?
    - ii. miksi lähdit viemään asiaa eteenpäin?
    - iii. mistä sait tietoa asiasta? tai keneltä?
    - iv. vertailitko eri vaihtoehtoja keskenään? mitkä olivat vaihtoehdot?
    - v. miten päädyit tiettyyn ratkaisuun?
    - vi. oliko ratkaisulla vaikutusta yrityksen liikevaihtoon, millä tavalla? Yrityksen liikevaihdon/kannattavuuden kehittyminen aikajanalla (yrittäjän oma arvio, ei tarkkoja euroja).
    - vii. oliko tehty ratkaisu hyvä vai tekisitkö jotain toisin?
    - viii. saitko riittävästi tukea asialle esim. viranomaisilta, neuvontajärjestöltä?
    - ix. Jos et, mitä tukea olisit toivonut enemmän?
    - x. mitä/ketä pidit tärkeimpänä tiedonlähteenä?
9. Onko näköpiirissä uusia jatkotoimenpiteitä jo toteutetuille toimenpiteille?
  - jos on, niin toista tarpeen mukaan kohdan 8. kysymykset i – x.
10. Onko uusia kehittämistoimenpiteitä tällä hetkellä suunnitelmassa?
  - jos on, niin toista tarpeen mukaan kohdan 8. kysymykset i – x.