

**TALOUELLISESTI ONNISTUNEEN
SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTUS
MAATILALLA JATKAJAN NÄKÖKULMASTA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Riikka Ylelä
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Kati Pajunen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Riikka Ylelä	
<i>Työn nimi</i> Taloudellisesti onnistuneen sukupolvenvaihdoksen toteutus maatilalla jatkajan näkökulmasta	
<i>Oppiaine</i> Laskentatoimi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 13.6.2023	<i>Sivumäärä</i> 69
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Suomalainen maatalous on ajautunut kustannuskriisiin. Samalla maatiloilla tapahtuvat sukupolvenvaihdokset ovat uhkaavasti kääntyneet laskuun, jolloin yhä useammalla eläköityvällä viljelijällä on hankaluuksia löytää tilalleen jatkajaa. Tutkimus osoitti, että yhtenä sukupolvenvaihdosten haasteena on maatalouden heikko kannattavuus sekä samalla toiminnan vaatima korkea pääoman määrä. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella maatiloilla tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia taloudellisen onnistumisen näkökulmasta. Taloudellinen onnistuminen sukupolvenvaihdoksessa todennäköisesti lisäisi tehtävien sukupolvenvaihdosten määrää. Taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos on myös elinehto maatilatoiminnan jatkuvuuden kannalta.</p> <p>Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan lyhyesti, millainen sukupolvenvaihdos on prosessina ja miten se vaikuttaa tilan taloudelliseen tilanteeseen. Toiseksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan talousjohtamisen vaikutusta sukupolvenvaihdokseen. Viimeisenä käsitellään sukupolvenvaihdoksessa tapahtuvaa velkaantumista sekä sen vaikutusta maatilatoiminnan myöhempiin taloudellisiin tilanteisiin. Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkielman aineisto on kerätty rahoittajien sekä maatalouden parissa työskentelevien talousneuvojen haastatteluista teemahaastatteluna. Aineiston analysointiin on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan sukupolvenvaihdoksen taloudellisen onnistumisen tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää jatkajan yrittäjäomaisuuksia. Hyvät yrittäjäominaisuudet omaava jatkaja kykenee tarkastelemaan maatilansa kokonaisuutena, mutta hän kykenee myös purkamaan kokonaisuuden pienempiin osiin ja ymmärtää eri osasten vaikutuksen kokonaisuuteen. Jatkajan yrittäjäominaisuuksien lisäksi tärkeä tekijä onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa on maatilatoiminnan velkatason pysyminen maltillisena myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen.</p>	
<i>Asiasanat</i> Sukupolvenvaihdos, velkaantuneisuus, talouden suunnittelu, suuruuden ekonomia, yrittäjäominaisuudet	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmä	8
1.4	Aiempi tutkimus	9
1.5	Tutkielman rakenne	10
2	TALOUSJOHTAMINEN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSISSA	11
2.1	Maatilan talous.....	11
2.2	Talouden suunnittelu	12
2.3	Talousjohtamisella yrityksen terveyskolmio tasapainoon	14
2.3.1	Vakavaraisuus	14
2.3.2	Maksuvalmius	15
2.3.3	Kannattavuus.....	16
2.4	Muut talousjohtamisen keinot	17
2.5	Laskelmat talousjohtamisen apuna.....	18
3	MAATILOILLA TAPAHTUVAT SUKUPOLVENVAIHDOKSET VELAN MUODOSTUMISEN NÄKÖKULMASTA.....	20
3.1	Maatila, sukupolvenvaihdos ja velka	20
3.2	Toimialan muutos ja sen vaikutus sukupolvenvaihdokseen.....	22
3.3	Maatilojen velkaantuminen.....	23
3.4	Velan merkitys maatilan toiminnalle.....	24
3.5	Maatilan arvo ja tuottoarvon laskeminen	25
3.6	Maatilan menestystekijät ja niiden vaikutus talouteen.....	28
4	AINEISTO JA MENETELMÄT	29
4.1	Metodologia.....	29
4.2	Aineisto ja sen analysointi.....	30
4.3	Tutkielman luotettavuus	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
5.1	Taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos	34
5.2	Jatkajan yrittäjäominaisuudet	37
5.3	Tehokas tuotanto	41
5.4	Talousjohtamisen tarjoamat välineet ja tavoitteet sukupolvenvaihdosprosessissa	44
5.5	Laskelmien hyödyntäminen maatilan johtamisessa.....	50
5.6	Itsensä kehittäminen	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	54
6.1	Johtopäätökset.....	54
6.2	Tutkielman tulokset aiemman tutkimuksen valossa.....	57

6.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	58
LÄHTEET	60
LIITE	67

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Suomalainen maatalous on kriisissä. Elämme aikaa, jolloin tuotantokustannukset, muun muassa polttoaineiden ja lannoitteiden hinnat, ovat ennätysellisen korkeita. Tilastokeskuksen (16.3.2022) mukaan maatalouden ostohintojen vuosimuutos on ollut jopa 22,4 prosenttia. Karhisen (2019) mukaan tämänhetkinen kustannusten nousu ja siten kannattavuuden heikkeneminen eivät kuitenkaan ole Suomessa uusi ilmiö. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana maatalouden kannattavuus on laskenut tasaisesti, huolimatta tilakoon kasvusta ja tehostuneesta tuotannosta. Suomesta kuitenkin löytyy useita sekä hyvin johdettuja että kannattavia maatilayrityksiä. Menestyviä maatilayrityksiä löytyy kaikista tuotannon kokoluokista. Tällöin pelkästään maatilalan kokoa ei voida pitää taloudellisen kannattavuuden edellytyksenä. (Karhinen, 2019.)

Kohonneiden kustannusten ja heikon kannattavuuden lisäksi maatalous on ollut viimeisten parin vuosikymmenten aikana voimakkaassa rakennemuutoksessa. Monet tilat ovat lopettaneet toimintansa ja jäljelle jääneet tilat ovat vaihtaneet tuotantosuuntaansa usein kotieläinlääntilasta kasvitilaksi. Vaikka tilat ovat määrällisesti vähentyneet, on vastaavasti niiden koko kasvanut ja tehokkuus parantunut. Edellä kuvatuista seikoista johtuen maatalous sitoo aiempaa enemmän pääomaa toimintaan, ja sen myötä ovat myös riskit kasvaneet. (Maa- ja metsätalousministeriö, 2022 & Maaseutu, 2022.)

Maatalouden haasteena vaikuttaisi nykyisin olevan jatkajien löytyminen eläkkeelle jäävien toimijoiden tilalle. Vuonna 2018 Suomessa tehtiin 447 tuettua sukupolvenvaihdosta. Tuetulla sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan sellaista vaihdosta, jossa jatkajalle myönnettiin nuoren viljelijän aloitustuki. Vastaavia sukupolvenvaihdoksia tapahtui vuonna 2021 noin 250 ja vuonna 2022 vastaava luku saattaa jäädä jopa alle 200:n. Tämä kehitys saattaa aiheuttaa tulevaisuudessa haasteen suomalaisen ruuan omavaraisuuden turvaamiselle. (Lehtonen, 2022.)

Sroka, Dudek, Wojewodzic ja Król (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että maatalouden heikko kannattavuus ja maatalouden tuottamat matalat tulot laskivat Puolassa tapahtuvien sukupolvenvaihdosten määrää. Sama trendi näyttäisi olevan havaittavissa myös Suomessa. Hietala, Rämö, Vuori & Yrjölä (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että maatalon vaatima korkea pääoman taso myös heikensi kykyä ja halukkuutta jatkaa maatalon toimintaa.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Toimialan muutoksesta ja sen tuomien uusien haasteiden vuoksi, tässä tutkielmassa keskitytään maatalon sukupolvenvaihdoksen taloudelliseen onnistumiseen talousjohtamisen keinoin jatkajan näkökulmasta katsottuna. Aihe on ajankohtainen, sillä nuorelle sukupolvelle tulisi luoda taloudelliset edellytykset jatkaa työskentelyä maatalouden parissa. Tällä tavoin kotimainen ruuantuotanto olisi mahdollista turvata.

Tässä tutkielmassa lähdetään liikkeelle siitä, että jatkajalla on jo selkeä käsitys tulevan yrityksensä sekä strategiasta että tulevan yrityksensä toiminnan päälinjoista. Tutkielman fokuksena on löytää ne talousjohtamisen keinot, joilla yrittäjä kykenee ilmaisemaan strategiansa euromääräisenä. Tällä tavoin jatkajan on mahdollista tarkastella tuotantonsa eri osien kannattavuutta ja tulevien investointien mielekkyyttä. Näin ollen talouden tasapainossa pitäminen helpottuu. Tutkielman tavoitteena on löytää vastaus seuraavaan pääkysymykseen:

- Miten taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos toteutetaan?

Tutkielmassa on lisäksi tavoitteena vastata seuraaviin ydinkysymyksiä tarkentaviin alakysymyksiin:

- Mihin tavoitteisiin talousjohtamisella pyritään?
- Mikä merkitys velkaantuneisuudella on sukupolvenvaihdoksessa?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 160–161) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin arkielämän ongelmien kuvaamiseen sekä aiheen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Tutkielman aihe vaatii kokonaisvaltaista tarkastelua. Tutkielman aihe muodostuu useista eri osista, jotka ovat tiiviissä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin tähän tutkielmaan ja sen käyttö on perusteltua.

Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa myös aiheen tarkastelun luonnollisissa, arkielämän tilanteissa. Samoin tutkimuksen kohteena olevien tutkittavien henkilöiden näkökulmien ja mielipiteiden tarkastelu on olennaisessa osassa laadullisessa tutkimuksessa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös luonteenomaista valita suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen kohteena olevat henkilöt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164.) Kvalitatiivinen tutkimusote siten mahdollistaa asiantuntijahaastatteluiden käytön tutkielman aineistossa, kuten tässä tutkielmassa on tehty. Haastateltavat ovat valikoituneet tutkielmaan heidän työtehtäviensä mukaan. Aiemmissä tutkimuksissa ei ole tarkasteltu sukupolvenvaihdosta maatalouden parissa työskentelevien neuvojen ja rahoittajien näkökulmasta. Tämä seikka puoltaa osaltaan kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä tässä tutkielmassa.

1.4 Aiempi tutkimus

Maatiloilla tapahtuvat sukupolvenvaihdokset ovat olleet aiemminkin tutkimusten kohteena. Kerbler (2012) on tutkimuksessaan havainnut, että Euroopan Unionin alueella tehtävät sukupolvenvaihdokset ovat vähenemässä. Hietala ja kollegat (2017) ovat tutkimuksessaan havainneet saman ilmiön tapahtuvan myös Suomessa. Kerbler (2012) syventyy tutkimuksessaan Sloveniassa tehtäviin maatalojen sukupolvenvaihdoksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sukupolvenvaihdokseen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeimpinä tekijöinä Kerblerin (2012) mukaan ovat taloudelliset tekijät, mutta myös luopujalla ja jatkajalla on omat roolinsa sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa sekä sen onnistumisessa.

Edobor, Wiatt sekä Marshall (2021) ovat puolestaan tutkineet sekä maatiloilla että muilla toimialoilla tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten koko vaihteli pienestä keskisuureen. Edoborin ja kollegoiden (2021) tutkimuksen keskiössä on sukupolvenvaihdoksen suunnittelu. Tutkimus pyrkii löytämään vastauksen siihen, pyritäänkö sukupolvenvaihdos toteuttamaan perheen sisäisenä ja kuinka valmiita vaihdoksen osapuolet ovat tulevaa sukupolvenvaihdosta varten. Maatiloilla sukupolvenvaihdos oli tyypillisempää toteuttaa perheenjäsenten kesken, kunhan maatilan toiminta koettiin kannattavaksi. Muilla toimialoilla toimiville yrityksille sukupolvenvaihdoksella pyrittiin laajentamaan yrityksen toimintaa hakemalla jatkaja perheen ulkopuolelta. Keskeisintä sukupolvenvaihdoksessa ja sen onnistumisessa on vaihdoksen tarkka ja riittävän ajoissa aloitettu suunnittelu. (Edobor, Wiatt & Marshall, 2021.)

Hietala ja kollegat (2017) tarkastelevat tutkimuksessaan suomalaisilla maatiloilla tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia. Tutkimus tarkastelee vaihdosta laajemmin prosessina ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa tarkastelun kohteina ovat muun muassa kauppahinnan muodostumiseen vaikuttavat tekijät, tilan kehitys sekä sukupolvenvaihdokseen liittyvät suurimmat haasteet. Hietala ja kollegat (2017) käsittelevät tutkimuksessaan jonkin verran maatilan talouteen

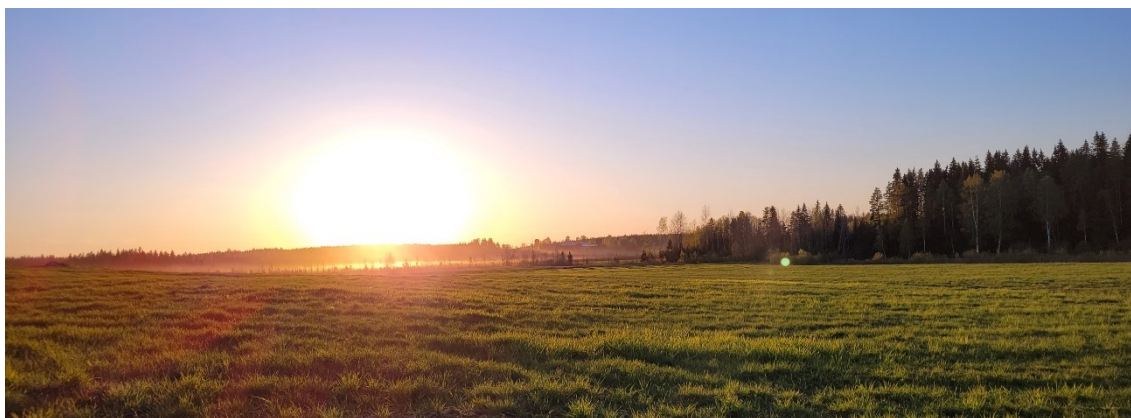
liittyviä seikkoja vaihdoksen aikana. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan syvennytty enempää kannattavuuteen eikä siihen, millä tavoin sitä on mahdollista parantaa. Tässä tutkielmassa nimenomaan syvennytään sukupolvenvaihdokseen taloudellisesta näkökulmasta ja keskitytään niihin käytännön keinoihin, joilla voidaan johtaa taloutta.

Maatiloilla tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia ei ole aiemmin tutkittu suoraan jatkajan näkökulmasta eikä aineistoa ole kerätty neuvojen ja rahoittajien näkökulmasta katsottuna. Myöskään sellaista tutkimusta, joka tarkastelisi vaihdoksesta aiheutuvan velan merkitystä tilaan ja sen tulevaisuuteen, ei löytynyt tätä tutkielmaa tehtäessä.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma muodostuu kuudesta eri pääluvusta. Johdantoluvussa käsitellään tutkielman tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Johdannossa myös perustellaan tutkielman aiheen valintaa. Näiden lisäksi ensimmäisessä luvussa käsitellään aiempia tutkimuksia sekä tutkielman rakennetta. Toisessa pääluvussa käsitellään tutkielman aineiston pohjalta esiin nousseet keskeisimmät talousjohtamisen keinot maatilan johtamisessa. Kolmannessa pääluvussa käsitellään lyhyesti maatilan sukupolvenvaihdosta prosessina sekä sitä, millainen merkitys velalla on maatilan toiminnassa, miten maatilan tuottoarvo lasetaan ja mitkä ovat maatilan menestystekijöitä.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkielman tekemisessä käytetty aineisto sekä menetelmät. Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkielman aineisto, joka on kerätty asiantuntijoita haastatteleamalla. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkielman johtopäätökset, arviointi sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.



Kuva: Riikka Ylelä

2 TALOUSJOHTAMINEN SUKUPOLVENVAIHDOS-PROSESSISSA

2.1 Maatilan talous

Maatalous on kohdannut toimialana voimakkaan rakennemuutoksen. Maatilojen määrä on vähentynyt ja jäljelle jääneiden tilojen koko on kasvanut. Samanlaisesti maatalouden kannattavuus on huolestuttavasti heikentynyt. Nämä asettavat uusia haasteita ja vaatimuksia maatalousyrittäjille. (Alho, Arovuori, Heikkilä, Niskanen, Väre & Yrjölä, 2019; Karhinen, 2019.) Nykyisin pelkkä tuotanto-osaaminen ei riitä, vaan viljelijän tulisi osata myös talousasioita (Olsson, 1988). Russellin, Langemeierin ja Briggemanin (2013) mukaan maatiloilla tuotannon ja talouden johtaminen ovat eriytyneet ja kehittyneet omiksi haaroikseen maatilan johtamisessa, vaikka ne kytkeytyvät toisiinsa hyvin vahvasti.

Maataloudessa rahat ovat suurimmaksi osaksi sitoutuneet maahan, tuotantorakennuksiin ja -koneisiin. Jatkuva tehostamisen tarve ja toiminnan tuottavuuden kasvun tavoittelu johtavat uusiin investointitarpeisiin. (Alho ym., 2019.) Rakennemuutoksesta ja osaamisvaatimusten kasvun vuoksi, maatilayrittäjän tulee hallita sekä tuotanto että talousasiat. Yrittäjän tulee ymmärtää miten tuotantopuolella tehdyt muutokset vaikuttavat maatilan talouteen. Viljelijältä vaaditaan entistä enemmän yrittäjämäistä otetta sekä johtamistaitoja tilansa kannattavaan toiminnan luotsaamiseen. (Olsson, 1988; Nopanen, 2014.)

Maataloudessa, kuten muillakin toimialoilla, kokonaispääoma muodostuu sekä omasta että vieraasta pääomasta. Näiden kahden pääomakomponentin välille onkin mahdollista löytää optimaalinen suhde. Tällöin vieraasta pääomasta on mahdollista saada paras mahdollinen tuotto, kuitenkin vaarantamatta liikaa yrityksen vakavaraisuutta. (Kučera, Vochozka & Rowland, 2021.) Toisaalta Roesch (2012) havaitsee tutkimuksessaan, että tilan saattaa olla kannattavampaa palkata enemmän työntekijöitä kuin koneellistaa jokin työvaihe. Tällöin rahaa ei

ole sitoutuneena kalliisiin koneisiin ja velkaantuneisuusaste on mahdollista pitää alhaisempuna. Tarkoituksenmukaista olisi tarkastella tilan tarpeita ja suhteuttaa uudet investoinnit niihin, jolloin pyrittäisiin välttämään tilaa halvaannuttavat investoinnit mahdollisimman hyvin. (Roesch, 2012.) Tulos per investoinnit -tunnusluvun avulla viljelijä voi arvioida investointikäyttäytymistään. Tunnusluku kuvastaa tulo-rahoituksen osuutta maatalan investointimenoista. Tätä voidaan hyödyntää myös yhtenä tunnuslukuna tutkittaessa maatalan velkaantumiseen johtaneita syitä. (Torvela, Kallio, Laajanen, Sirén, Tuisku, Vanhala, Hanhilahti, Heikkilä, Ikäheimo, Mattila, Mäki & Vänskä, 1984.)

Kučeran, Vochozkan ja Rowlandin (2021) mukaan yritykselle on mahdollista määritellä oman ja vieraan pääoman välinen optimaalinen velkasuhde. Optimaalinen velkasuhde saavutetaan silloin kun liiketoiminnasta aiheutuva riski on mahdollisimman pieni ja vieraan pääoman tuki on suurimmillaan. Tunnusluvun EVA eli taloudellisen lisäarvon avulla on mahdollista löytää yritykselle optimaalinen vieraanpääoman määrä. Toisin sanoen yritykselle on mahdollista määritellä sopiva velkataso. (Kučera ym., 2021.) EVA ei tunnuslukuna ole suoraan maatalouteen sopiva tunnusluku, koska se on vaikea määritellä maatalousyrityksille niiden yritysmuodon vuoksi. On kuitenkin olemassa maatilalle sopivampia tunnuslukuja ja keinoja, joilla on mahdollista määritellä sopiva velkataso.

2.2 Talouden suunnittelu

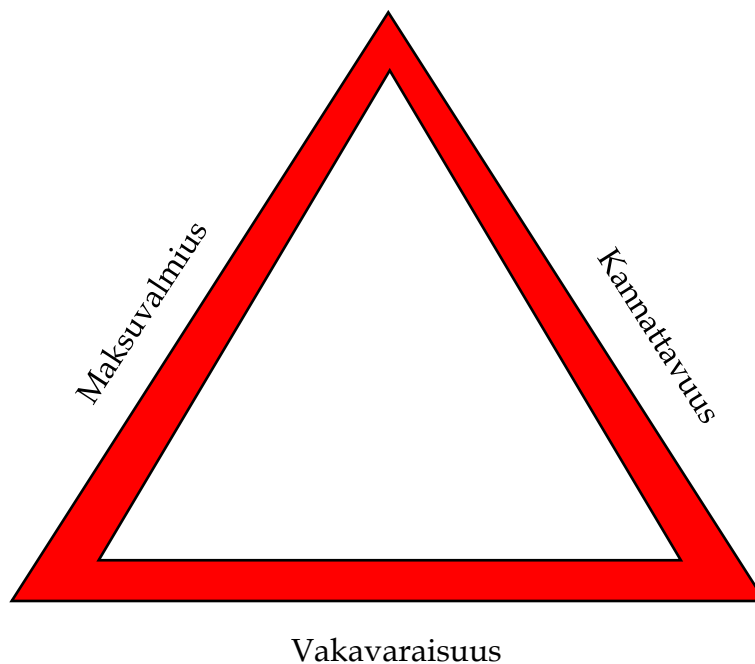
Maataloudesta ja varsinkin sen kehittämistä puhuttaessa törmää usein termiin suuruuden ekonomia. Suuruuden ekonomian mukaan suurempi yritys on kannattavampi kuin pienempi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotantokustannukset alenevat tuotettua yksikköä kohden sitä mukaan, kun siirrytään suurempaan tuotantokokoon. Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen. Esimerkiksi Ford ja Shonkwiler (1994) havaitsivat tutkimuksessaan, että maitotilan taloudellinen menestyminen ei ollut suoraan kytköksissä karjan kokoon. Karjankokoa tärkeämpi tekijä taloudellisen menestymisen kannalta oli yrittäjän johtamis- ja ammattitaito. Pienemmällä karjakoolla, mutta tehokkaammalla ja tuottavammalla toiminnalla, saattoi päästä parempiin taloudellisiin tuloksiin kuin suuremmalla karjamäärällä. (Ford & Shonkwiler, 1994.) Suurempi tuotanto tosin tuomittakaavaetuja, mutta avainasemassa on kannattava ja tuottava toiminta (Gloy, Hyde & LaDue, 2002). Merkittävimpinä tekijöinä maatalan menestymisen kannalta voidaan pitää sekä toiminnan että talouden suunnittelua ja analysointia. Selkeillä suunnitelmissa on havaittu olevan kannattavuutta sekä taloudellisia tuloksia parantavia vaikutuksia. (Gloy & LaDue, 2003.)

Skarzyńska (2019) havaitsi tutkimuksessaan, että suurin taloudellinen koku-luokka maataloudessa ei välttämättä ollut kannattavin. Tutkimuksen mukaan avainasemassa menestymisessä olivat yrittäjän johtamistaidot. Skarzyńskan

(2019) mukaan tietyn kokoluokan jälkeen toiminnan kannattavuus jopa heikkipä. Toisin sanoen liikevaihto kasvaa, mutta kate pienenee. Suuremmasta liikevaihdosta pienempi kate voi euromääräisesti olla aiempaa suurempi. Keskinen (2021a) mukaan toiminnan kasvaessa yrittäjä ei itse enää ehdi tekemään kaikkea, ja hänen tulee turvautua ulkopuoliseen apuun. Ulkopuolinen apu voi esimerkiksi olla kaluston korjauksen ulkoistaminen, työntekijän palkkaaminen tai urakoitsijan käyttäminen. Oleellista kuitenkin on kustannusten kasvu ja katteen pieneneminen. Suurempi toiminta lisäksi sisältää enemmän riskejä. (Keskinen, 2021a.) Tuotannon ja talouden keskinäinen korrelaatio tulee osata ja yrityksen eri toimintojen muodostama kokonaisuus on kyettävä hahmottamaan.

Yrityksen talouden suunnittelussa on nähtävissä kolme tärkeää osa-aluetta: maksuvalmius, vakavaraisuus ja kannattavuus. Nämä kolme tekijää liittyvät vahvasti toisiinsa ja muodostavat yhdessä yrityksen talouden kolmikantaisen pohjan. (Mäkinen, 2012, 31; Russell, Langemeier & Briggeman, 2013.) Näitä kolmen osa-alueen muodostamaa kokonaisuutta Mäkinen (2012,31) nimittää kirjassaan yrityksen talouskolmioksi. Tässä tutkielmassa Mäkisen käyttämän talouskolmion sijaan käytetään termiä terveyskolmio. Laitinen ja Laitinen (2014, 130–131) esittelevät yrityksen terveyskolmion, johon myös Mäkisen (2012,31) talouskolmio perustuu, sillä Laitinen on jo aiemmissa teoksissaan käyttänyt terveyskolmio-termiä.

Maksuvalmius on nopeimmin muuttuva osa terveyskolmiosta. Vakavaraisuus on puolestaan stabiilein. Kannattavuus taas muuttuu nopeammin kuin vakavaraisuus, mutta hitaammin kuin maksuvalmius. Onkin hyvä pitää mielessä, että kannattavakin yritys voi kärsiä maksuvalmiusongelmista. (Mäkinen, 2012, 31.) Kuviossa 1 on Mäkisen (2012, 31) esittämä kuvio yrityksen terveyskolmiosta.



KUVIO 1 Mäkisen (2012,31) kuvio yrityksen terveyskolmiosta (ks. Laitinen & Laitinen, 2014, 130).

Taloussuunnittelu on tärkeää yrityksen kannattavan toiminnan ja maksuvalmiuden turvaamisen kannalta, mutta myös sukupolvenvaihdosta ajatellen. Riittävän ajoissa aloitettu taloussuunnittelu ja varautuminen tulevaan vaihdokseen sujuvoittaa ja helpottaa tulevaa vaihdosta. Tällöin haastava taloudellinen tilanne ei tule olemaan vaihdoksen esteenä. (Edobor ym., 2021.)

Vihtosen (1994) mukaan on mahdollista laskea yrityksen taloudellista tilannetta kuvaavia tunnuslukuja usealla eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto tunnuslukujen laskennassa on huomioida yrittäjän työpanos tietyllä tuntiansiolla eli työpanoksen vaihtoehtoisarvona. Toinen tapa laskea tunnuslukuja on laskea ne ilman työpanoksen vaihtoehtoisarvoa. Kolmas keino on huomioida yrittäjän yksityistalouden menot kiinteissä kuluissa palkan sijasta. Yrittäjän työtulo huomioidaan yrityksen kiinteissä kuluissa. Tämä vaikuttaa enimmäkseen kannattavuuden tunnuslukuihin. Yrittäjän työtulo on suositeltavaa jättää pois kiinteistä kuluista, jolloin on mahdollista selvittää maatalan menestyminen todellisten tuottojen ja kulujen mukaan. (Vihtonen, 1994.)

Tunnetusti jokaista osa-aluetta varten on olemassa useita erilaisia tunnuslukuja, jotka kuvaavat yrityksen taloudellista tilannetta. Talouden eri ominaisuuksien ja tunnuslukujen tarkastelussa olennaista on ymmärtää asioiden keskinäiset suhteet sekä niistä saatavan informaation merkitys.

2.3 Talousjohtamisella yrityksen terveyskolmio tasapainoon

2.3.1 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus kuvastaa yrityksen oman ja vieraan pääoman keskinäistä suhdetta. Mitä korkeampi oman pääoman määrä on suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempi yritys on. Toisin sanoen mitä vakavaraisempi yritys on, sitä paremmin sen varat riittävät kattamaan yrityksen velat. Vakavaraisuuden mittaamisessa käytetään taseesta saatavia tietoja. Näistä tiedoista lasketut tunnusluvut kertovat, onko yritys pitkällä aikavälillä onnistunut kasvamaan ja vaurastumaan. Heikko vakavaraisuus voi puolestaan johtaa maksuvalmiusongelmiin. (Mäkinen, 2012; Niemi, 2016; Wolf, Stephenson, Knoblauch & Novakovic, 2016.) Vakavaraisuus kuvastaa myös yrityksen kykyä suoriutua sen kaikista velvoitteista. Vakavaraisuutta voidaan mitata useilla eri tunnusluvuilla ja niiden avulla voidaan tarkastella joko rahoituksen rakennetta tai rahoituksen riittävyttä. (Alma talent, 2022; Niemi, 2016.)

Vakavaraisuuden käytetyin tunnusluku on omavaraisuusaste, joka mittaa oman pääoman suhdetta koko pääomaan. Nettovelkaantumisaste puolestaan kuvastaa vieraan pääoman suhdetta omaan pääomaan. Mitä korkeampi nettovelkaantumisaste on, sitä enemmän toimintaan on sitoutunut vierasta pääomaa.

Tämän vuoksi, kyseistä tunnuslukua voidaan käyttää myös arvioitaessa yritystoimintaan sitoutunutta riskiä. Ylivelkaantuneella yrityksellä on vaarana ajautua aikanaan rahoitusvaikeuksiin. (Wolf ym., 2016; Ikäheimo, Malmi & Walden, 2019; Leppiniemi & Kykkänen, 2019, 163.) Tämän tutkielman haastatteluista kävi ilmi, että maataloille hyvä omavaraisuusaste on 30–40 %, mikä on suurin piirtein sama kuin muussakin yritystoiminnassa. Taulukossa 1 on esitettyä Skarzyńska (2019) tutkimuksessaan velan ja sen rakenteen tarkasteluun käyttämät tunnusluvut.

Velkaantuneisuusaste %	$\frac{\text{kokonaisvelat}}{\text{kokonaisvarat}} \times 100$
Velkarakenneindikaattori %	$\frac{\text{pitkäaikaiset velat}}{\text{kokonaisvelat}} \times 100$
D/E-luku	$\frac{\text{kokonaisvelat}}{\text{oma pääoma}} \times 100$

TAULUKKO 1. Tunnusluvut velan ja sen rakenteen tarkasteluun (mukaillen Skarzyńska, 2019).

Velkaantuneisuusaste mittaa vieraan pääoman määrää kokonaisvaroihin. Mitä matalampi luku on, sitä paremmin yrityksen varat riittävät velkojen maksuun. Korkea luku puolestaan kuvastaa puolestaan suurempaa taloudellista riskiä. Velkarakenneindikaattorin avulla on mahdollista tarkastella velan rakennetta. Tuloksena nähdään, jakaantuuko velka lyhyt vai pitkä aikaiseen velkaan. Mitä korkeampi tulos, sitä enemmän yrityksellä on pitkäaikaista velkaa ja sitä vakaampi sen tilanne on. D/E-luku kuvastaa yrityksen taloudellisen riskin tasoa. Tunnusluvussa kokonaisvelan määrä suhteutetaan omaan pääomaan. Mitä korkeamman arvon tunnusluku saa, sitä korkeampi on yrityksen sisältämä taloudellinen riski ja siten yrityksen luottokelpoisuus on heikompi. (Skarzyńska, 2019.)

Yrityksen vakavaraisuuden yhteydessä voidaan tarkastella myös velan vipuvaikutusta. Velan vipuvaikutuksen tarkoituksena on, että vieraalla pääomalla tehty investointi tuottaisi enemmän kuin siitä on aiheutunut kustannuksia. (Niemi, 2016.) Maataloilla tehdään usein varsin suuriakin investointeja, jolloin on tärkeää, että investointi onnistuu. Toisin sanoen liian suuri investointi voi halvaannuttaa tilan toiminnan. Russell, Langemeier ja Briggeman (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että tarkastelemalla maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja, on niiden avulla mahdollista parantaa yrityksen kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuuden parantamisella on todettu olevan myös positiivinen vaikutus tilan velkaantumiseen. (Russell, Langemeier & Briggeman, 2013.)

2.3.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius kuvastaa yrityksen kykyä suoriutua lyhyen aikavälin velvoitteestaan oikea-aikaisesti. Yleisesti maksuvalmiuden mittaamisen pohjana käytetään tasetta. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tase kuvastaa tilinpäätöspäivän tilannetta. Kassavirtalaskelma olisi suositeltavampi väline maksuvalmiuden mittaamiseen. (Mäkinen, 2012, 31.) Toinen keino maksuvalmiuden seurantaan on

budjetointi. Laskelmien lisäksi maksuvalmiutta voidaan tarkastella perinteisesti tunnuslukujen avulla. Yksi tällaisista tunnusluvuista on kassajäämä. Kassajäämä suhteutetaan liikevaihtoon, jolloin saadaan selville kassajäämän prosentuaalinen määrä yrityksen liikevaihdosta. Hyvänä arvona pidetään viidestä kymmeneen prosenttia liikevaihdosta. (Nopanen, 2014.) Muita perinteisiä maksuvalmiuden mittareita ovat quick ja current ratio. Quick ration tarkoituksena on selvittää yrityksen kyky selviytyä lyhytaikaisista veloista likvideillä varoilla. Current ratiossa yrityksen vaihto-omaisuuden ja rahoitusomaisuuden summa jaetaan yrityksen lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Luku kuvastaa, miten yrityksen lyhytaikaiset varat riittävät kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velvoitteet. (Enroth, 2008, 83.)

McBride ja Johnson (2004) suosittelevat tutkimuksessaan maatalousyrittäjiä muun muassa neuvottelemaan parempia hintoja ostaessaan tuotantopanoksia sekä lukitsemaan tuotteidensa myyntihinnat. Hyvän maksuvalmiuden omaava yritys kykenee ajoittamaan sekä tulevat myyntinsä että ostonsa mahdollisimman optimaaliseen aikaan. Myyntien ja ostojen oikea-aikaisella ajoittamisella on viljelijän mahdollista saavuttaa taloudellista hyötyä yritykselleen. (McBride & Johnson, 2004.)

Keskinenkin (2022a) kirjoittaa blogissaan, että hyvä maksuvalmius mahdollistaa esimerkiksi tuotantopanosten oston niiden hintojen ollessa alhaalla. Esimerkiksi vuoden 2022 aikana polttoaineen hinta on noussut merkittävästi, mutta hyvän maksuvalmiuden omaava maatila on saattanut onnistua hankkimaan itselleen polttoainetta varastoon ennen hintojen nousua. Tällöin hänen yrityksensä tekemä kate paranee, koska hän on voinut korjata satonsa vanhoilla polttoaineen hinnoilla, jolloin korjuukustannus jää huomattavasti alhaisemmaksi. (Keskinen, 2022a.)

2.3.3 Kannattavuus

Kannattavuus kertoo, onko yritys onnistunut tuottamaan enemmän tuloja kuin mitä sen menot ovat olleet. Kannattavuutta on mahdollista mitata esimerkiksi myyntikatteen avulla. Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset. Jakamalla myyntikatteen liikevaihdolla, saadaan selville myyntikateprosentti. (Mäkinen, 2012, 31–32; Alma talent, 2023.) Kannattavuutta voidaan mitata myös muun muassa suhteuttamalla kulut liikevaihtoon tai käyttökateen avulla (Nopanen, 2014). Käyttökate kuvastaa yrityksen kannattavuutta. Käyttökateprosentti saadaan jakamalla liiketoiminnan tulos ennen poistoja sekä rahoituseriä liiketoiminnan kokonaistuotoilla. Hyvä käyttökateprosentin taso riippuu toimialasta. Mitä enemmän toimiala vaatii investointeja suhteessa liikevaihtoon, sitä korkeampi käyttökateprosentin tulisi olla. Maatalouden parissa toimiville yrityksille on varsin tyypillistä, että toimintaan on sitoutunut paljon pääomaa, mutta liikevaihto jää siihen suhteutettuna matalaksi. Tämä johtaa sii-

hen, että käyttökateprosentin tulisi olla suhteellisen korkea, jotta käyttökate riittäisi korkojen ja poistojen kattamiseen sekä mahdollisesti riittäisi tuottamaan voittoa. (Enroth, 2008, 69.)

Enrothin (2008, 68) mukaan on suositeltavaa käyttää useampaa eri tunnuslukua arvioitaessa maatalan kannattavuutta. Tällä tavoin menettelemällä on mahdollista saada kannattavuudesta parempi kokonaiskuva. Kannattavuuden tason selvittämiseksi on oleellista tietää, kuinka hyvä kannattavuuden taso on suhteessa maatalan toimintaan sitoutuneeseen pääomaan sekä onko maatalan tuotama tulotaso euromääräisesti riittävä kattamaan yrittäjäperheen elintason. Kannattavuutta voidaan mitata sekä suhteellisilla että euromääräisillä tunnusluvuilla. Esimerkiksi maitotilalla kannattavuus saattaa olla suhteellisesti mitattavilla tunnusluvuilla mitattuna heikko, vaikka euromääräisesti mitattuna maatalan kannattavuus riittää tuomaan elannon yrittäjäperheelle eikä maatalan ulkopuolisia tulonlähteitä tarvita. Viljatilalla puolestaan suhteelliset tunnusluvut saattavat antaa hyviä arvoja maatalan kannattavuudelle, mutta yrittäjäperhe saattaa joutua työllistämään itsensä myös tilan ulkopuolella toimeentulon saavuttamiseksi. Tätä eroa selittää maitotilan vaatima korkeampi työmäärä. Työmäärä vaikuttaa muun muassa kannattavuuskertoimeen sekä työtuntiansioon, joilla mitataan maatalan suhteellista kannattavuutta. (Enroth, 2008, 68.)

Maksuvalmiutta, vakavaraisuutta ja kannattavuutta on mahdollista tarkastella tilinpäätöksestä saatavien aineistojen, kuten taseen ja tuloslaskelman avulla. Yrityksen hyvin laaditusta tuloslaskelmasta on nopeasti nähtävissä vuoden aikana saadut tulot sekä suurimmat kuluerät. (Enroth, 2008, 60.)

Kannattavuus kytkeytyykin voiton tuottamisen kautta maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Yrityksen tuottamat voittovarot kirjataan taseeseen omaan pääomaan. Oma pääoma puolestaan liittyy yrityksen vakavaraisuuteen. Luonnollisesti korkeampi voitto parantaa yrityksen maksuvalmiutta. Tällä tavoin tuloslaskelma ja tase, sekä kannattavuus että vakavaraisuus ovat sidoksissa toisiinsa. (Mäkinen, 2012, 32; Siikavuo, 2016, 117.)

2.4 Muut talousjohtamisen keinot

Talouden suunnittelu ei ole ainoastaan terveystalouden ja eri tunnuslukujen seuranta. Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on jo mainittuna, maatalous on voimakkaassa rakennemuutoksessa. Rinta-Kiikan, Pyykkösen ja Ylätalon (2013) mukaan trendinä on ollut, että tilakoot kasvavat ja tilojen osakeyhtiöittäminen on yhä suosittumpaa. Suurin syy osakeyhtiöittämiseen on kevyempi verotus verrattuna toiminimeen. Verojen vähenemisen seurauksena rahaa jää enemmän lainojen hoitoon, joten talouden hallinta helpottuu. (Rinta-Kiikka, Pyykkönen & Ylätalo, 2013.) Yhtiöittäminen ei kuitenkaan ole ainut keino, jolla verotusta on mahdollista keventää.

Maatalouden nettovarallisuus ja siihen vaikuttaminen ovat yksi verosuunnittelun keinoista. Nettovarallisuus lasketaan vähentämällä maatalon varoista sen toimintaan sitoutuneet velat. Tässä kannattaakin olla tarkkana, etteivät yksityistalouteen kuuluvat velat ole pienentämässä maatalon nettovarallisuutta. Nettovarallisuudesta voidaan laskea edellä kuvatusta erotuksesta joko 0 %:n, 10 %:n tai 20 %:n verran pääomatuloa, jolloin loppuosa on ansiotuloa. (Savolainen, 2014; Vero, 2021a.) Poistojen suunnittelu ja oikean yritysmuodon valinta liittyvät myös verotussuunnitteluun, mutta niitä ei tarkastella tässä tutkielmassa.

2.5 Laskelmat talousjohtamisen apuna

Alhon, Arovuoren, Heikkilän, Niskasen, Väreen ja Yrjölän (2019) mukaan kokonaiskannattavuus maataloussektorilla on heikko, mikä vaikeuttaa maatalon rahoituksen saamista. Yrittäjäominaisuudet sekä tilan talouden riittävä kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus korostuvat entisestään. Maatalon vakaalla pohjalla oleva talous myös vähentää sen toimintaan sitoutunutta riskiä, mikä puolestaan alentaa tilalle myönnettävän lainan hintaa. (Alho ym., 2019.)

Yritysten elinkaarta kuvattaessa yksi käytetyistä termeistä on ”kuolemanlaakso”. Termillä kuvataan yrityksen toiminnan ensimmäisiä vuosia, jotka yleensä ovat kriittisimmät vaiheet. Tällä ajanjaksolla yritys on vaarassa ajautua konkurssiin. Suurimpana ongelmana voidaan pitää rahoituksen puutetta. (Nopanen, 2014; Esa, 2017.) Laitisen (1992) mukaan yrityksen kassanhallinta on myös avainasemassa yrityksen konkurssin ennaltaehkäisemisessä. Hyvällä talousjohtamisella yrityksen on mahdollista selviytyä kuolemanlaaksosta sekä ylipäättänsä pitää taloutensa kunnossa.

Katchova (2010) on tutkimuksessaan havainnut, että aloittavilla viljelijöillä sekä maksukyky että vakavaraisuus ovat heikompia verrattuna pidemmän aikaa toimineisiin maataloihin. Huomionarvoista on, että kannattavuudessa, tehokkuudessa tai takaisinmaksukyvyssä ei juurikaan esiintynyt eroavaisuuksia eri ikäisten yritysten kesken. Tätä selittää aloittavien viljelijöiden panostaminen talousjohtamiseen, mikä parantaa heidän yritystensä taloudellista tilannetta. (Katchova, 2010.) Yleisesti kuitenkin maataloilla rahoituksen saamisen haasteena ovat heikko likviditeetti sekä kassavarojen vähyys (Alho ym., 2019).

Yksi talousjohtamisen keinoista vastata maksuvalmiutta koskeviin haasteisiin on budjetointi. Tärkeintä budjetin laadinnassa on huomioida siihen käytettyjen tietojen luotettavuus ja siten koko budjetin tarjoama hyödyllisyys. Budjetoinnin avulla viljelijöiden on mahdollista välttää sellaisia investointeja, joihin maatalon rahavarat eivät riitä. (Hansen & Naerland, 2017.)

Kassabudjetti on oiva työkalu tulevien rahavirtojen ennustamiseen. Sen avulla on helppo hahmottaa esimerkiksi kalenterivuoden tulot ja menot sekä se, miten ne rytmittyvät eri kuukausien aikana. Näin yrittäjän on mahdollista kar-

toittaa maksuvalmiuden heikoimmat kohdat ja varautua riittävään käyttöpääoman määrään esimerkiksi tililimiitin, maksuaikojen neuvottelun tai käyttöpääomalainan avulla. (Bohannon & Edwards, 1993.)

Kassavirtalaskelma on erinomainen apuväline kassatapahtumien tarkasteluun. Kassavirran avulla yritys voi tarkastella yritykseensä tulevia ja sieltä lähteviä kassatulot ja -menoja. Laskelmassa eritellään kassa alussa, kassatulot ja -menot sekä kassa lopussa. Kassavirtalaskelmasta on mahdollista erottaa kolme pääotsikkoa, jotka ovat operatiivinen kassavirta, investointien kassavirta sekä rahoituksen kassavirta. Yrityksen päivittäisestä toiminnasta saadut tulot näkyvät operatiivisessa kassavirrassa. Lisäksi operatiivinen kassavirta sisältää toimintaan liittyvät kulut. Terveellä yrityksellä operatiivinen kassavirta on positiivinen. Investointien kassavirta puolestaan pitää sisällään investointien kassatulot ja -menot. Investointien kassatulotilla tarkoitetaan yrityksen pitkävaikutteisten hankintojen myynneistä saatuja tuloja. Investointien kassamenot tarkoittavat puolestaan yrityksen pitkävaikutteisia investointeja. Investointien kassavirran tulisi olla negatiivinen, koska taloudellisesti vakaan ja kannattavan yrityksen kuuluu tehdä enemmän investointeja kuin niiden myyntejä. Luvun ollessa positiivinen, tarkoittaa se yleensä sitä, että yritys on joutunut myymään omaisuuttaan. Kolmas pääotsikko kassavirrassa on rahoituksen kassavirta. Sen on tarkoitus pitää yrityksen kassa tasapainossa. Rahoituksen kassatulot tarkoittavat sitä, että yritys on ottanut lainaa toimintansa rahoittamiseen. Rahoituksen kassamenot puolestaan kuvastavat sitä, että yritys on pienentänyt vieraan pääoman määrää maksamalla lainojaan takaisin. Oheinen taulukko 2 havainnollistaa kassavirran perusrakennetta. (Steyn & Hamman, 2003; Mäkinen, 2012, 45–46.)

Kassa alussa
+ Juoksevat kassatulot
- Juoksevat kassamenot
+ Operatiivinen kassavirta
+ Investointien kassatulot
- Investointien kassamenot
- Investointien kassavirta
+ Rahoituksen kassatulot
- Rahoituksen kassamenot
± Rahoituksen kassavirta
Kassa lopussa

TAULUKKO 2. Kassavirtalaskelman perusrakenne (mukaillen Steyn & Hamman, 2003; Mäkinen, 2012, 44).

3 MAATILOILLA TAPAHTUVAT SUKUPOLVEN- VAIHDOKSET VELAN MUODOSTUMISEN NÄKÖ- KULMASTA

3.1 Maatila, sukupolvenvaihdos ja velka

Luonnonvarakeskuksen Tilastotietokannasta (2023) on nähtävissä, että Suomessa maatilojen määrä on laskenut tasaisesti, mutta samalla tilakoot ovat kasvaneet. Tilojen määrän vähenemisen ohella myös Suomessa tehtävien sukupolvenvaihdosten määrä on laskenut eikä jokaiselle tilalle välttämättä löydy jatkajaa omasta perheestä. Maatalouden heikko kannattavuus sekä aiempaa suurempi pääoman tarve saattavat olla vähenevän sukupolvenvaihdosten määrän taustalla selittävinä tekijöinä. (Hietala, Rämö, Vuori & Yrjölä, 2017.)

Sukupolvenvaihdos on yksi isoimmista tilaa koskevista päätöksistä ja siksi päätöksen tekemiseen tulisi varata riittävästi aikaa. Monet maatiloista ovat säilyneet saman suvun omistuksessa jo useamman sukupolven ajan, joten tilasta luopumiseen ja jatkamiseen saattaa liittyä paljon tunteita. Sukupolvenvaihdos on kuitenkin pitkä prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua, jotta vaihdos olisi mahdollisimman edullinen molempien osapuolten kannalta. Luopujan tulisi muistaa, että neuvoteltaessa kauppahintaa vaihdoksesta, tulee tilan säilyä elinkelpoisena eikä velka sukupolvenvaihdoksesta saisi rasittaa tilan toimintaa. Toisaalta jatkajan tulisi muistaa, että luopujan toimeentulo ja asuminen on turvattava myös vaihdoksen jälkeen. (Op, 2017; Lampinen & Kuja-Lipasti, 2019.) Sukupolvenvaihdosprosessi vaikuttaakin merkittävästi tilan tulevaisuuteen ja sen säilymiseen elinkelpoisena (Edobor ym., 2021).

Sukupolvenvaihdosprosessi lähtee liikkeelle tarpeesta. Sekä luopujan että jatkajan tulee olla valmiita tulevaan vaihdokseen. Lisäksi jatkajan tulee tietää mitä ja millaista liiketoimintaa hän tulevalla tilallaan haluaa harjoittaa. Tältä pohjalta hän kykenee muuttamaan myös tulevaisuuden suunnitelmansa laskelmien

muotoon, jolloin voidaan alkaa puhumaan toimintaan sitoutuvista ja sieltä tulevista euromääristä. (Kerbler, 2012; Joensuu & Pitkälä, 2021.) Yksi onnistuneen sukupolvenvaihdosprosessin edellytyksistä on luopujan ja jatkajan keskinäinen suhde. Jatkajan olisi hyvä olla yrityksen toiminnassa mukana jopa vuosia ennen itse vaihdosta. Tällöin jatkaja ehtii sisäistää yrityksen käytännöt, hahmottaa tilaa kokonaisuutena sekä suunnitella mahdollisesti uutta strategiaa vaihdoksen jälkeen. (Barach & Ganitsky, 1995; Goldberg, 1996; Edobor ym., 2021.) Näin jatkajalla olisi myös riittävästi aikaa sisäistää uusi roolinsa yrityksen johtajana (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001).

Luopujan olisi suositeltavaa harjoittaa tilallaan tulevaisuuteen tähtäävää strategiaa, vaikka suunniteltuun sukupolvenvaihdokseen olisi aikaa vielä useampi vuosi. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että luopuja kehittäisi ja investoisi tilaansa myös hieman ennen suunniteltua vaihdosta. Näin tilan jatkaminen olisi jatkajalle helpompaa ja mielekkäämpää. (Goldberg, 1996.) Luopujat eivät kuitenkaan aina ole olleet aktiivisia investoimaan tai kehittämään tilaansa, vaikka sukupolvenvaihdos olisi tapahtumassa lähitulevaisuudessa. Tämä saattaa heikentää jatkajan vaihdosmahdollisuuksia ja innokkuutta. (Rantamäki-Lahtinen & Väre, 2012.)

Tila saattaa koostua pelloista, metsistä, eläimistä, tuotantolaitoksista, koneista ja kalustosta sekä asuin- että ulkorakennuksista. Kaikille tilakokonaisuuden osille määritellään arvo, joiden yhteissummasta muodostuu tilan myyntihinta. Tavallista on, että kauppahinta ei täysin vastaa markkinahintaa. Kyseiseen hintaan vaikuttavat tilan tuotannollinen arvo sekä jatkajan resurssit. Kauppahinnan määrittelyssä relevantteja lähteitä ovat verottajan käyttämä käypä arvo tilasta, jota hyödyntämällä on mahdollista välttyä lahjaverolta. Lisäksi tilan velat, myyjien rahoitustarve sekä tilan maksuvalmius vaikuttavat kauppahintaan. (Sukupolvenvaihdoksen opas, 2017.)

Ibrahim, Soufani ja Lam (2001) sekä Kerbler (2012) korostavat tutkimuksissaan suunnitelmallisuutta ja tulevaan sukupolvenvaihdokseen riittävää valmistautumista. Sukupolvenvaihdossuunnitelman tulisikin sisältää muun muassa liiketoimintasuunnitelma, aikataulu vaihdoksen toteutukselle sekä toimenpiteet sen toteuttamiseksi. Hyvä suunnittelu mahdollistaakin taloudellisesti tehokkaan sekä perhesuhteet hyvänä ylläpitävän vaihdoksen. (Ibrahim ym., 2001.) Hyvän suunnittelun ansiosta on mahdollista turvata luopujille riittävä elintaso myös vaihdoksen jälkeen, säilyttää tila elinkelpoisena sekä motivoida että helpottaa jatkajaa hänen yrittäjäuransa alussa. (Kerbler, 2012.)

Sukupolvenvaihdoksessa on myös tärkeää, että jatkaja tuntee yrityksen ja hänellä on ollut mahdollisuus tutustua sen toimintaan hyvissä ajoin ennen tulevaa sukupolvenvaihdosta. Asteittain kasvava vastuu ja sitoutuminen toimintaan tuovat paremmat tulokset kuin se, että jatkaja joutuu äkillisesti vastaamaan yrityksen toiminnasta. (Ibrahim ym., 2001; Immonen & Lindgren, 2013.) Ajan kanssa yrityksen toimintaan tutustuminen luo jatkajalle mahdollisuuden oppia luopujalta sekä siten välttää tiettyjen virheiden tekeminen oman maatilansa johtamisessa (Boyd, Royer, Pei & Zhang, 2015).

Yleensä sukupolvenvaihdos lisää yrityksen velan määrää ja siten sen onnistunut toteutus on kriittisessä asemassa ajatellen yrityksen elinkelpoisuutta (Molly, Laveren & Deloof, 2010). Onnistuessaan sukupolvenvaihdos myös vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun, sillä jatkajat usein laajentavat yrityksensä toimintaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen (Diwisch, Voithofer & Weiss, 2009; Hietala, ym., 2017). Sukupolvenvaihdos myös edellyttää onnistuakseen huolellista suunnittelua ja tyypillisesti tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu yrityksen toiminnan laajentaminen (Ibrahim, ym., 2001; Kerbler, 2012; Diwisch, ym., 2019).

Yrityksen kasvu vaatii usein uusia investointeja, mikä lisää yrityksen velan määrää (Molly ym., 2010). Velka puolestaan lisää rahoituskuluja (Brav, 2009; Roesch, 2012). Yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää toiminnassaan velan vipuvaikutusta. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vipuvaikutus voi olla myös negatiivinen. Tällöin liian korkea velan määrä johtaa negatiiviseen taloudelliseen vipuvaikutukseen, jolloin otettu velka ei tuo tavoiteltua lisätuottoa. (Kučera ym., 2021.)

3.2 Toimialan muutos ja sen vaikutus sukupolvenvaihdokseen

Ajateltaessa maatalouden kehitystä toimialana, voidaan havaita suuria muutoksia hyvin lyhyen ajan sisällä. 1950-luvulla oli tyypillistä, että peltoa omistettiin muutamia hehtaareita ja usealla kylällä asuvalla viljelijällä oli navetassa muutama lehmä. Nykyään navetoissa lehmiä voi olla useampi sata, lehmät lypsetään robotilla ja peltoa saattaa olla omistuksessa useita satoja hehtaareja. Samoin kasvinviljelytilat ovat kehittyneet tänä aikana. Pääsääntönä pidetään, että viljeltävää peltoa tulee olla vähintään 100 hehtaaria, jotta kasvinviljelytila kykenee tuottamaan elannon yhdelle henkilölle. Kun sukupolvenvaihdosta suoritetaan 100 hehtaarin kasvinviljelytilalle, puhutaan jo huomattavista kauppasummista. Maanmittauslaitoksen arviointi- ja korvaustietojen mukaan pellon keskihinta vuonna 2021 esimerkiksi eteläisessä Suomessa ja Ahvenmaalla nousi jopa 10 827 euroon. Tällä keskihinnalla ja esimerkki tilakoolla puhuttaisiin jo 1 082 700 euron kauppasummasta.

Todellisuudessa sukupolvenvaihdoksissa näin suuria summia ei kuitenkaan makseta. Keskimäärin kasvitilojen kauppahinta sukupolvenvaihdoksessa on ollut noin 238 000 euroa, maitotiloilla 243 000 euroa ja lihatiloilla 259 000 euroa. (Hietala ym., 2017.) Keskinen (2021b) kirjoittaa Maatilan rahat -blogissaan, että sukupolvenvaihdoksen kauppahintaa määriteltäessä hehtaarihintana voidaan käyttää keskimäärin 2 000 euroa per hehtaari sekä pelto- että metsähehtaarilta. Tämä on alle käyvän arvon, mutta vastaa tilan tuottoarvoa (Keskinen, 2021b).

Sukupolvenvaihdoksessa tyypillinen ratkaisu on kauppa, jossa hinnaksi määritellään markkinahintaa alhaisempi kauppahinta. Hintataso kuitenkin määritellään siten, ettei kauppaa katsota lahjaluonteiseksi. Toisaalta tilan tai osan

siitä antaminen lahjana on myös yksi keino suorittaa sukupolvenvaihdos. Tilan luopuja ja jatkaja voivat myös perustaa maatalousyhtymän tai osakeyhtiön, jolloin omistuksen siirtyminen voidaan tehdä vaiheittain. (Hietala ym., 2017; Sukupolvenvaihdoksen opas, 2017.)

Hietalan ja kollegoiden (2017) mukaan yleisimmin tilojen kauppahinta määriteltiin verottajan alimman hyväksymän kauppahinnan mukaan. Tällä tavoin pyrittiin välttämään veroseuraamuksia. Verotusarvoa muutenkin hyödynnettiin omaisuusarvon määrityksessä. (Hietala ym., 2017.)

Luopujan ja jatkajan näkökulmat sukupolvenvaihdoksen toteutukseen saattavat poiketa toisistaan. On kuitenkin molempien osapuolien edunmukaista, että vaihdoksen kohteena oleva yritys säilyy elinkelpoisena. (Kerbler, 2012; Immonen & Lindgren, 2013.) Sukupolvenvaihdokseen olisikin hyvä varautua riittävän ajoissa, jotta yritys säilyy elinkelpoisena myös vaihdoksen jälkeen. Luopujan yritys on voinut olla hyvinkin kannattava ennen vaihdosta, mutta on tärkeää analysoida mistä kannattavuus johtuu. Yritys on voinut olla jo pidemmän aikaa investoimatta, jolloin ei ole ollut tarvetta lainarahalle. Tällöin tilan kannattavuus vaikuttaakin hyvältä. Jatkajan vastuulle tällöin jääkin mahdollisesti välttämättömien investointien tekeminen, jolloin kannattavuus saattaa jopa heiketä. (Kerbler, 2012.)

3.3 Maatilojen velkaantuminen

Maatilojen velkaantumiseen vaikuttaa usea eri tekijä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa maatilalan bruttotulot, yritysrakenne, koko sekä kasvuhaluus. (Katchova, 2005; Molly ym., 2010.) Yksittäinen merkittävä tekijä maatilalan velan muodostumisessa on tietysti maatilalla tehtävä sukupolvenvaihdos (Torvela ym., 1984).

Tutkimuksessaan Katchova (2005) teki havainnon, jonka mukaan maatilalan kannattavuus tai nykyisten velkojen korkotasoa ei vaikuta lainojen määrään. Enemmänkin velkaantuneisuuden vaikuttaa viljelijän riskinottohalukkuus. Mitä enemmän viljelijä haluaa karta riskiä sitä todennäköisemmin hän ei ota velkaa, ja sitä vähemmän hänellä on lainoja. (Katchova, 2005.) Samankaltaiseen tulokseen päätyivät myös Enjolras, Sanfilippo ja Soliwoda (2021) tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan kannattavilla mautiloilla on vähemmän velkaa kuin heikommin kannattavilla. Ero johtuu siitä, että kannattavat tilat ovat onnistuneet keräämään voittovaroja, joilla voivat rahoittaa investointejaan ja tarvitsevat siten vähemmän ulkopuolista rahoitusta. (Enjolras, Sanfilippo & Soliwoda, 2021.)

Hietala ja kollegat (2017) ovatkin havainneet, että sukupolvenvaihdoksen jälkeen jatkajat ovat yleensä innokkaita investoimaan tuotantoon. Kehittäessään aktiivisesti tilansa toimintaa, on nuorilla viljelijöillä enemmän velkaa kuin vanhemmilla kollegoillaan. Vaihdoksen yhteydessä tai pian sen jälkeen, tilakoko

myös usein kasvaa, mikä lisää maatalan velkatasoa. (Katchova, 2005; Rantamäki-Lahtinen & Väre, 2012; Hietala ym., 2017; Enjolras ym., 2021.)

3.4 Velan merkitys maatalan toiminnalle

Tilan taloudellinen asema vaikuttaa vaihdokseen (Kerbler, 2012; Edobor, 2021). Kasvatavat tilakoot sitouttavat maatalan toimintaan enemmän pääomaa kuin aikaisemmin. Maatilojen velkaantuneisuuskin kasvaa vääjäämättä, jolloin toimintaan sitoutunut riski kasvaa. Rahoituksen saaminen vaikeutuu maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden heiketessä. (Hietala ym., 2017; Alho ym., 2019.) Jatkajan yrittäjäominaisuudet ovat riittävät ja sukupolvenvaihdos on suunniteltu hyvin ja se on mahdollista toteuttaa, mutta maatalan liian korkea velkaantuneisuusaste saattaa olla esteenä vaihdokselle. (Alho ym., 2019.)

Rahoittajan näkökulmasta katsottuna maatalan velkojen suhde sen varoihin on merkityksellinen tunnusluku. Velkojen ja varojen suhde vaikuttaa maatalan vakuuksien määrään, mikä on yksi tärkeä osa rahoituksen saamista. Muuten arvioitaessa maatalan velankantokykyä ovat mielekkäimpiä tunnuslukuja tulos per velanhoitomenot ja tulos per velat. Näillä tunnusluvuilla on mahdollista seurata maatalan velanhoitomenojen kehitystä suhteessa velankantokykyyn. Kaikista tärkeintä velankantokyvyn arvioinnissa on kokonaisvelka määrän selvittäminen. (Torvela, ym., 1984.)

Torvelan, Kallion, Laajasen, Sirénin, Tuiskun, Vanhalan, Hanhilahden, Heikkilän, Ikäheimon, Mattilan, Mäen ja Vänskän (1984) mukaan maatalojen velankantokykyyn vaikuttavat useat eri tekijät. Suurimpina tekijöinä heikkoon velankantokykyyn voidaan pitää matalia bruttotuloja sekä heikkoa katetta. Muita selittäviä tekijöitä ovat epäedulliset tuotanto-olosuhteet, kykenemättömyys järjestää tuotantoa taloudellisesti sekä viljelijän puutteellinen ammattitaito. (Torvela ym., 1984.)

Korkea velkaantuneisuusaste nostaa tilan taloudellista riskiä, mikä puolestaan heikentää yrityksen vakavaraisuutta (Roesch, 2012; Kučera ym., 2021). Tällöin tila on voimakkaasti riippuvainen ulkopuolisesta rahoituksesta, joka aikanaan pitää maksaa korkoineen takaisin. Liian korkeaksi kohonnut velkaantuneisuusaste vaikeuttaa tilan toimintaa muun muassa heikentämällä maksuvalmiutta. Pahimmillaan tila saattaa ajautua maksuvalmiuden menettämiseen ja myöhemmin konkurssiin. (Skarżyńska, 2019.) Korkea velkaantuneisuusaste heijastuu heikentävästi myös yrityksen nettotuloihin (Roesch, 2012).

3.5 Maatilan arvo ja tuottoarvon laskeminen

Maatilan, kuten muidenkaan yritysten, arvon määrittelyminen ei ole täysin yksiselitteistä. Arvon määrittelymiseen vaikuttavat useat eri tekijät sekä kenen näkökulmasta arvo määritellään. Yrityksen arvon määrittelyminen on kuitenkin tärkeää, sillä sitä voidaan hyödyntää muun muassa sukupolvenvaihdostilanteissa, verotuksessa sekä staattisten tunnuslukujen laadinnassa. (Vihtonen, 1994; Leppiniemi, Kaisanlahti & Tikkanen, 2023.)

Määriteltäessä sukupolvenvaihdoksen kohteena olevalle tilalle sopivaa kauppasummaa, voidaan laskelmissa hyödyntää verottajan käyttämää käypää arvoa tilasta. Tilan kauppahintana on mahdollista käyttää verottajan määrittämää käypää arvoa. Käypä arvo toimii verotuksen lähtökohtana sukupolvenvaihdoksissa. Käyvällä arvolla tarkoitetaan sitä rahallista summaa, joka todennäköisesti saataisiin, mikäli kauppankohteena oleva tila ja muut siihen kuuluvat omaisuuserät myytäisiin vapailla markkinoilla. (Sukupolvenvaihdoksen opas, 2017; Vero, 2021b.) Tässä tutkielmassa käyvällä arvolla tarkoitetaan Verohallinnon käyttämää määritelmää käyvästä arvosta.

Sukupolvenvaihdoksessa jatkajan näkökulmasta oleellista ostettavan maatilan arvon määrittelymisessä on maatilan tuloksentelekyky. Jatkajan tavoitteena sukupolvenvaihdosta tehtäessä on, että tila säilyisi elinkelpoisena myös vaihdoksen jälkeen. Tyypillistä on, että jatkajat pyrkivät kehittämään tilansa toimintaa ja investoivat pian vaihdoksen jälkeen esimerkiksi uusiin tuotantorakennuksiin. Tämä puoltaa kohtuullista tilakauppahintaa. (Hietala ym., 2017; Sukupolvenvaihdoksen opas, 2017; Lampinen & Kuja-Lipasti, 2019.)

Sukupolvenvaihdosprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on määrittellä tilakaupalle sopiva kauppahinta. Hinnan määrittelyn pohjana voidaan käyttää yrityksen arvoa. Yrityksen arvon määrittelymisessä on mahdollista hyödyntää substanssi- tai tuottoarvoa. Substanssiarvo muodostuu yrityksen omaisuudesta ja siitä saatavasta rahamäärästä, joka saataisiin, mikäli yritys lopettaisi ja koko omaisuus myytäisiin. Yksinkertaisimmillaan substanssiarvo saadaan vähentämällä yrityksen varoista sen velat. Tuottoarvo puolestaan saadaan yrityksen tulevien rahavirtojen nykyarvon avulla. (Leppiniemi, Leppiniemi & Kaisanlahti, 2021; Leppiniemi ym., 2023.)

Sukupolvenvaihdoksissa maatalojen arvon määrittelyssä suositellaan käytettäväksi tuottoarvoa (Kuja-Lipasti & Tall, 2020). Tuottoarvon yleisesti mielletäänkin kuvastavan toimivan yrityksen ”oikeaa” arvoa (Leppiniemi ym., 2023). Yrityksen tuottoarvon laskeminen perustuu yrityksen tulevien vuosien tuottoihin uuden yrittäjän johtamana. Tuottoarvon laskemiseksi tulisi laatia realistinen tuottoarvio vähintään viidelle seuraavalle vuodelle. (Op, 2022.) Laskettaessa yhteen arvioidut tulevien vuosien tuotot, saadaan yrityksen tuottoarvo. Tuottoarvon laskennassa on myös mahdollista hyödyntää menneiden vuosien tilinpäätösten tuottamaa informaatiota ostettavan yrityksen tulojen muodostumisesta, mikäli yrityksen toiminta jatkuu samanlaisena. (Kuja-Lipasti & Tall, 2020; Op,

2022 & Yrittäjät, 2022.) Keskinen (2022b) mukaan tilan tuottoarvo on noin 20 prosenttia tilan käyvästä arvosta. Käypä arvo toimii siis sekä tilan kauppahinnan että maatalon sukupolvenvaihdoksen verotuksen lähtökohtana (Keskinen, 2022b; Vero, 2021b). Lapset usein ostavatkin tilan tuottoarvon hinnalla vanhemmiltaan, koska tilan tuottamalla tuotoilla ei ole mahdollista maksaa tilasta sen käypää markkina-arvoa (Keskinen, 2021b). Käytäntö onkin osoittanut, että ne tilat, jotka taloudellisesti pärjäävät heikoimmin, ovat aikanaan maksaneet tilasta liikaa sukupolvenvaihdoksen yhteydessä (Nuutila & Honkanen, 2021). Jatkajan maksukyky tai -halukkuus saattavat myös muodostua sukupolvenvaihdoksen esteeksi, mikäli tilan kauppahinta kohoaa liian korkealle (Hietala ym., 2017).

Leppiniemi, Kisanlahti ja Tikkanen (2023) esittelevät kirjassaan matemaattisen kaavan yrityksen arvon määrittämiseksi. Heidän mukaansa yrityksen arvo on mahdollista määrittää seuraavan laskentakaavan kaava 1 avulla:

$$y_0 = \sum_{j=1}^n \frac{T_j}{(1+i)^j}$$

missä

Y_0 = yrityksen arvo haluttuna ajankohtana

T_j = yrityksen nettotulot nettotulojen laskentajaksolta j ($j=1, \dots, n$)

i = laskentakorkokanta

KAAVA 1. Yrityksen arvon määrittäminen nettotulon avulla (Leppiniemi ja kollegat, 2023).

Yrityksen arvon eli tässä tuottoarvon laadinnassa tulisi siis selvittää mahdollisimman tarkasti tulevien vuosien nettotulot sekä korkokanta, jota sovelletaan laskelmissa (Leppiniemi ym., 2023).

Leppiniemen ja kollegoiden (2023) mukaan nettotulojen laskentaan on suositeltavaa käyttää maksuperusteisuutta sen yksiselitteisyyden vuoksi. Nettotulojen laskennassa tulee arvioida rahamäärät, jotka yrityksellä on käytettävissään sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Maksuperusteella laadittu laskelma nettotuloista osoittaa yrittäjälle, kuinka hyvin yrityksen rahavarat riittävät kattamaan ne kassamenot, jotka ovat aiheutuneet sukupolvenvaihdoksesta. (Leppiniemi ym., 2023.) Leppiniemen ja kollegoiden (2023) mukaan yrityskaupassa kyse on joko oman pääoman tuoton ostamisesta tai myymisestä. Tämän näkemyksen mukaan omalle pääomalle jäävät kassajäämät ovat siten kaupanteon kohteena. Tällöin nettotuloja tarkastellaan yrityksen rahavirtojen avulla. Taulukossa 3 kuvataan kassajäämien laskeminen tuottoarvon selvittämiseksi.

	Kassatulot
-	Juoksevat kassamenot
	Myyntijäämä
-	Investointien kassamenot
	Tulojäämä investointien jälkeen
-	Korot
-	Verot
	Tulojäämä voitonjaon jälkeen
±	Vieraan pääoman nettomuutos (nettolisäys tai -vähennys)
=	Nettojäämä omalle pääomalle= T_J

TAULUKKO 3. Tuottojäämän laskentamalli tuottoarvon määrittämiseksi (Leppiniemi ym., 2023).

Tuottoarvon määrittelyyn tarvitaan yrityksen tulevien rahavirtojen tarkastelua (Kuja-Lipasti & Tall, 2020; Op, 2022 & Yrittäjät, 2022). Kyse on siis niistä rahavaroista, jotka jäävät jäljelle muiden yrityksen kulujen jälkeen ja joilla on mahdollista rahoittaa yrityksen sukupolvenvaihdos. Kyse on omalle pääomalle jäävistä kassajäämistä kuten Leppiniemi ja kollegat (2023) asian näkevät. Tämän vuoksi Leppiniemi ja kollegat (2023) käyttänevät ilmaisua T_J kuvaamaan sekä nettotuloja että nettojäämiä, kuten kaavassa 1 ja taulukossa 3 on esitettyä.

Mielenkiintoista on, että Leppiniemen ja kollegoiden (2023) esittämässä taulukossa 3 investoinnit näyttäisivät pienentävän yrityksen arvoa, sillä T_J kuvastaa myös yrityksen nettotuloja, kuten kaavasta 1 nähdään. Tässä kuitenkin kyse on enemmänkin siitä, että investoinnit vähentävät sitä rahamäärää, mikä olisi käytettävissä sukupolvenvaihdokseen. Esimerkiksi luopujan tekemättä jättämät investoinnit esimerkiksi tuotantolaitokseen lisäävät jatkajan korjausvelkaa ja siten heikentävät kykyä maksaa korkeampaa tilakauppahintaa sukupolvenvaihdoksessa.

Tuottoarvon lisäksi maatalan omaisuuserille on mahdollista määritellä käyttöarvo. Käyttöarvoa on mahdollista hyödyntää myös verotuksessa, kuten markkina-arvoa käytetään käyvän arvon määrittelyssä. Käyttöarvo muodostuu omaisuuserän tuotosta, kuten tuottoarvokin. (Anderson, 2012; Vero, 2021b.) Esimerkiksi maatalan peltojen käyttöarvo muodostuu niistä saatavan sadon myyntiarvosta sekä peltohehtaareille maksetuista peltotuista. Andersonin (2012) mukaan käyttöarvolla tarkoitetaan omaisuuserän arvoa sen tuottaman tuoton nykyarvon mukaan määriteltynä (ks. Gloudemans, 1974, 1). Käyttöarvolla tarkoitetaan siis omaisuuserän tuottamaa tuottoa tässä hetkessä, kun taas tuottoarvolla tarkoitetaan tulevia tuottoja.

Tulevaisuuden ennustaminen on aina haasteellista ja sukupolvenvaihdokset toteutetaankin aina muuttuvissa toimintaympäristöissä. Arvonmäärityksen lähtökohdista kuitenkin tulisi pitää realistista arviota sekä tuloista että menoista, mutta myös realistinen arvio lainan takaisinmaksuajasta. Vakavarainen ja kan-

nattava yritys kykenee maksamaan lainansa nopeammin takaisin kuin heikommassa taloudellisessa tilanteessa oleva yritys. Lisäksi tulevaisuuden näkymät vaikuttavat arvioituun takaisinmaksukykyyn. (Kuja-Lipasti & Tall, 2020.)

3.6 Maatilan menestystekijät ja niiden vaikutus talouteen

Aiemmista luvuista voidaan päätellä, että maatilan taloudellinen menestyminen vaikuttaa positiivisesti velankantokykyyn. Tässä luvussa tarkastelun kohteena ovat maatilan menestystekijät. Luonnonvarakeskus, Pellervon taloustutkimus- tutkimus ja Työtehoseura toteuttivat yhdessä hankkeen ”Menestyvät maatalous- tuottajat - Smart Farmers”. Hankkeen tavoitteena oli selvittää maatalouden pa- rissa toimivien yrittäjien menestymistä sekä siihen vaikuttavia eri tekijöitä. Tuo- tannon ja talouden osaaminen korostui selkeästi menestyvillä yrittäjillä. Taloutta seurattiin tarkasti, mutta myös tuotantotuloksia, kuten maitotuotosta tai satota- soa. Talouden puolella seurannassa olivat muun muassa kulurakenne sekä yri- tyksen maksuvalmius. Myös tilan tuottavuuden parantamista pidettiin tärkeänä menestymisen kannalta. Tärkeänä tekijänä esiin nousi yrittäjän johtamistaidot. Menestyvä yrittäjä kykenee hahmottamaan tilansa kokonaisuutena ja toimimaan sen mukaan. Lisäksi hän hallitsee myös henkilöstöjohtamisen, jolloin työnteki- jöillä on selkeät vastualueet ja he ovat motivoituneita. (Karikallio, Lahnamäki- Kivelä, Niemi, Aalto-Setälä, Forsman-Hug, Kujala, Karttunen & Tuure, 2022.)

Kolmanneksi tärkeimmäksi menestystekijäksi nostettiin riskien hallinta (Karikallio ym., 2022). Maataloudessa viljelijät kohtaavat useita eri riskejä. Nämä riskit voidaan karkeasti jakaa liiketoiminnallisiin ja taloudellisiin riskeihin. Ny- kyisin viljelijöille onkin tarjolla varsin paljon erilaisia keinoja hallita tilaansa koh- distuvia riskejä, mutta on viljelijästä itsestään kiinni, mitä keinoja hän käyttää. (Ullah, Shivakoti, Zulfiqar & Kamran, 2016.)

Karikallion ja kollegoiden (2022) mukaan suunnitelmallisuus oli menesty- viä yrittäjiä yhdistävä tekijä. Lisäksi jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen nousivat esille. Menestyvillä yrittäjillä oli myös hyvät verkostot, joihin lukeutu- vat muun muassa viljelijäkollegat, neuvojat ja rahoittajat. Tärkeänä tekijänä pi- dettiin myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitoa. Hankkeessa kuitenkin nousi esille, että menestyviä yrityksiä löytyy kaikista kokoluokista ja lähes kaikista tuo- tantosuunnista. Toisin sanoen yhtä tilakokoluokkaa tai tuotantosuuntaa ei voitu nostaa esille, mikä takaisi maatilan menestymisen. (Karikallio ym., 2022.)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Metodologia

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aiheesta pyritään saamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva, sillä maatalan talous ja sen johtaminen koostuvat pienemmistä osista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla aiheesta on myös mahdollista luoda mahdollisimman laaja kokonaiskuva. Täten laadullinen tutkimusote on sopiva lähestymistapa tutkielman tutkimusongelman ratkaisuun.

Tutkielmalle asetetut tavoitteet ja pyrkimykset ovat parhaiten saavutettavissa laadullisella tutkimuksella. Juuti ja Puusa (2020) sekä Hirsjärvi ja kollegat (2009, 164) kuvailevat laadullisen tutkimuksen tyypilliseksi tavoitteeksi pyrkiä ymmärtämään tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien tarkoituksenmukaisesti valittujen henkilöiden näkökulmasta. Heidän mukaansa laadullinen tutkimusote tarjoaakin mielekkäitä metodeja, joiden avulla haastateltavien näkökulmia on mahdollista tarkastella.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa eri aineistojen monipuolisen käytön. Aineistolähtöinen analyysi on osa laadullista tutkimusta, jossa tutkielman teoriaosuus muodostetaan tutkielman empirian pohjalta. (Eskola & Suoranta, 1996, 9–11, 13.) Tämän tutkielman teoriaosuutta on lähdetty rakentamaan tutkielman empirian pohjalta.

4.2 Aineisto ja sen analysointi

Eskolan ja Suorannan (1996, 64) mukaan haastattelu on todennäköisesti yleisin tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen. Haastattelun tavoitteena on selvittää tutkittavien näkemyksiä ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Haastattelut voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Yksinkertaisin tapa jaottelulle on jakaa haastattelutyypit neljään eri luokkaan, joita ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta, 1996, 64–65.) Tämän tutkielman haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastattelulle on ominaista jakaa haastattelun aihepiirit teemoittain. Haastattelukysymysten ei tarvitse olla tarkkoja eikä niitä tarvitse esittää ennalta määrättyssä järjestyksessä. On myös mahdollista, että kysymykset sekä niiden laajuus vaihtelevat haastateltavien kesken. Haastattelijä käy kaikkien haastateltavien kanssa läpi haastattelun aikana haastattelussa käsiteltävät teemat. (Eskola & Suoranta, 1996, 65; Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 108) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusta varten kerätystä aineistosta on tarkoitus luoda teoreettinen kokonaisuus. Aineistosta voidaan poimia teemoittain aiheita, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. Aineistolähtöisessä analyysissä kerätyn aineiston ja sen analyysin pohjalta voidaan rakentaa tutkimuksen teoriaosuus. (Eskola & Suoranta, 1996, 13; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan haastattelujen kuuntelemisella ja aukikirjoittamisella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Tässä vaiheessa aineisto litteroidaan eli haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi. Tutkimusongelma ja käytetyn kielen merkitys tutkimusongelman kannalta määrittelevät sen, kuinka tarkasti aineisto tulee litteroida. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Aukikirjoittamisen jälkeen aineisto pyritään pelkistämään eli redusoimaan etsimällä siitä teemat, jotka parhaiten vastaavat tutkimusongelmaa. Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Klusteroinnissa redusoitu aineisto ryhmitellään teemoittain omiin alaluokkiinsa. Aineiston klusteroinnin jälkeen se käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Abstrahoinnin tavoitteena on aineiston käsitteellistäminen ylä- ja pääkategorioiden avulla sekä muodostaa johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–126.)

Haastattelut valittiin tutkielman aineiston keruumenetelmäksi, koska niiden pohjalta on mahdollista löytää uusia näkökulmia ja ideoita teoriaosuuden rakentamista varten. Maatiloilla tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia on eri tutkimuksissa käsitelty aiemmin suhteellisen suppeasti eri näkökulmista, joten haastattelujen käyttö tässä tutkielmassa oli perusteltua.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu laskentatoimen ammattilaisten haastatteluista. Haastateltavat asiantuntijat työskentelevät joko rahoituslaitoksissa tai

eri organisaatioissa, jotka tuottavat viljelijöille neuvontapalveluja. Kaikki haastateltavat, paitsi haastateltava C, joko neuvoivat sukupolvenvaihdoksissa tai olivat tekemässä sukupolvenvaihdoksia koskevia rahoituspäätöksiä. Haastateltava C on erikoistunut neuvojana muun muassa kasvintuotantoon.

Haastattelut ja niiden tulosten analysointi tapahtuvat teemoittain. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisena tapaamisena ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastateltavat valikoituvat siten, että heiltä saisi mahdollisimman paljon lisätietoa koskien koko pro gradu -tutkielman teoriaosiota. Haastattelukysymysten ei ole tarkoitus syventyä pelkästään yhteen aihealueeseen tutkielmassa, vaan tarkoituksena on saada tietoa ja näkemyksiä tukemaan teoriaa sekä avaamaan uusia näkökulmia. Haastatteluiden runko on esitetty liitteessä (Liite). Haastattelukysymyksiä on paljon, mutta kaikkia niitä ei välttämättä esitetty. Kysymykset oli tarkoitettu lähinnä tilanteisiin, joissa haastattelu ei etenisi ja kysymyksillä sitä saisi vietyä eteenpäin. Haastatteluissa saatettiin esittää vielä lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, joita liitteessä esitetyssä haastattelurungossa ei ole.

Haastattelurunkoon on jaoteltuna kysymykset teemoittain. Viimeinen teema koskee transaktiokustannuksia, mutta niitä ei ole tässä tutkielmassa käsitelty. Tutkielman alussa tarkoituksena oli selvittää, millaisia transaktiokustannuksia sukupolvenvaihdoksessa syntyy. Boyd, Royer, Pei ja Zhang (2015) tutkimuksessaan näkivät sukupolvenvaihdoksessa transaktiokustannuksena tiedon siirtymisen jatkajan ja luopujan välillä. Tutkielman ajatusta hyödynnettiin tämän tutkielman kysymysten laadinnassa. Kerätyn aineiston pohjalta kävi kuitenkin ilmi, että transaktiokustannukset eivät ole kovin merkittävässä roolissa maatalan sukupolvenvaihdoksessa. Haastateltavien mukaan transaktiokustannukset olivat muutaman tuhannen euron kuluja, jotka muodostuivat neuvonnasta ja muista sukupolvenvaihdokseen liittyvistä pienistä kuluista. Toisaalta haastateltavat näkivät, että koko tilakaupan hinnan voi nähdä yhtenä transaktiokustannuksena. Transaktiokustannukset eivät tarjonneet kokonaisuuden kannalta tähän tutkielmaan mielekästä teemaa, vaan mielenkiinto kohdistui talousjohtamiseen ja maatalan velkaantumiseen.

Haastattelut toteutettiin 9.8.-21.12.2019 välisenä aikana. Haastateltavat, heidän työnkuvansa, haastatteluiden keskeisimmät teemat lyhyesti sekä haastattelupäivät taulukossa 3:

Haastateltava	Työnkuva	Aihe	Haastattelupäivä
A	Maatilojen rahoittaminen	Sukupolvenvaihdoksen rahoitus	9.8.2019
B	Maatilojen rahoittaminen	Sukupolvenvaihdoksen rahoitus	9.8.2019
C	Neuvoja	Tilan johtaminen	12.8.2019
D	Neuvoja	Sukupolvenvaihdos	16.8.2019
E	Maatilojen rahoittaminen	Sukupolvenvaihdoksen rahoitus	6.9.2019

F	Neuvoja	Maatilan talous	15.10.2019
G	Neuvoja	Maatilan talous	21.12.2019

TAULUKKO 3. Haastattelut.

Tutkimusten aineiston litteroinnista ei ole määritelty tarkkoja sääntöjä ja ohjeita, vaan litterointi ja sen tarkkuus ovat haastattelijan oman harkinnan varassa. Litteroinnin tarpeeseen vaikuttavat sekä tutkimustehtävä että -ote. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Tämän tutkielman kannalta aineiston tarkka litterointi ei ollut oleellista, joten sitä ei tehty. Tutkimuksessa esitetyt haastateltavien referoinnit ovat sanatarkkoja lainauksia heidän haastatteluistaan. Aineisto on käyty haastattelukohtaisesti läpi ja jokaisesta haastattelun oleellisimmista osista on kirjoitettu muistiinpanot. Tehtyjen muistiinpanojen pohjalta on laadittu teemoittain kirjoitettu yhteenveto, jonka pohjalta on laadittu tutkielman luku 5 Tutkimuksen tulokset.

4.3 Tutkielman luotettavuus

Aineiston laadukkuutta on mahdollista parantaa laatimalla etukäteen suunniteltu ja riittävä haastattelurunko. Laatuun vaikuttavat myös käytetyn teknisen välineistön toimivuus sekä riittävät muistiinpanovälineet. Myös haastattelupäiväkirjan avulla haastateltava voi kirjoittaa ylös hyväksi havaitsemansa kysymykset sekä muut muistiinpanot, joiden avulla seuraavista haastatteluista olisi mahdollista saada laadukkaampia. Yksi aineiston laadukkuuteen vaikuttava tekijä on myös haastatteluihin ja niiden litterointiin osallistuvien tekijöiden lukumäärä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.1.)

Aineiston luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti sen laatu. Haastatteluista syntyneiden tallenteiden laadun tulee olla riittävä ja että haastatteluiden purkaminen on tapahtunut samanlaisena jokaisen haastattelun kohdalla. Reliaabeliudella voidaan tarkoittaa sitä, miten tutkija toimii aineiston suhteen. Toisin sanoen, onko tutkija ottanut kaikki käytettävissä olevan aineiston huomioon, miten litterointi on toteutettu ja heijastavatko aineiston pohjalta laaditut tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa. Reliaabelius kuvastaa sitä, kuinka luotettava tutkijan laatima analyysi aineistosta on. Tutkielman validius voidaan puolestaan todeta triangulaation avulla. Triangulaatiossa haastatteluista saatua tietoa vertaillaan jo olemassa olevaan tietoon aiheesta. Toinen keino on osoittaa lähteiden eli haastateltavien luotettavuus. Toisin sanoen kerätyn aineiston luotettavuutta lisää se, ovatko tutkimuksessa käytetyt haastateltavat asiantuntijoita ja poikkeavatko heidän vastauksensa muista lähteistä saatuihin tietoihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.2.)

Haastateltaviksi valikoitu laskentatoimen ammattilaisia, joilla on vahva käytännön kokemus työtehtävistään. Haastateltavien antamat vastaukset olivat

myös keskenään hyvin yhteneviä eikä toisistaan merkittävästi poikkeavia vastauksia tullut. Tutkielman aineiston tuloksia tukevia aiempia tutkimuksia löytyi hyvin. Esimerkiksi Karikallion ja kollegoiden (2022) toteuttaman tutkimuksen mukaan yrittäjäominaisuudet ovat ratkaisevassa asemassa maatilalan menestymisessä.

Haastatteluja varten laadittiin etukäteen laaditut kysymykset eri teemoitain. Tämä pohja toimi haastattelujen runkona, jonka mukaan haastattelu eteni. Tarkoitus oli, että haastattelut olisivat mahdollisimman vapaamuotoisia ja haastattelijat ohjailisi keskustelua mahdollisimman vähän. Haastateltavat saisivat mahdollisimman vapaasti esittää omia näkemyksiään ja mielipiteitään haastattelun teemoista.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja käydyt haastattelut nauhoitettiin, jolloin ne oli mahdollista kuunnella jälkikäteen. Tällä tavoin toimimalla mikään haastatteluista ja niissä käydyt asiat eivät olleet pelkän muistin tai tehtyjen muistiinpanojen varassa. Haastateltava kävi haastattelut läpi aina haastattelun jälkeen, jolloin käydystä haastattelusta oli mahdollista oppia ja siten parantaa seuraavaa haastattelua.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkielman empiirisen osion tulokset. Haastatteluissa esiin nousseita teemoja on kuusi. Teemat ovat: taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos, jatkajan yrittäjäominaisuudet, tehokas tuotanto, talousjohtamisen tarjoamat välineet ja tavoitteet sukupolvenvaihdosprosessissa, laskelmien hyödyntäminen maatilán johtamisessa sekä itsensä kehittäminen.

5.1 Taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos

Ensimmäinen teema on taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos. Haastateltavien mukaan onnistunut sukupolvenvaihdos edellyttää sekä luopujan että jatkajan olevan tyytyväisiä toteutettuun vaihdokseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luopujan taloudellinen tilanne tulee kohtuudella turvattua eläkkeelle jäämisen jälkeen. Toisaalta kaikkien haastateltavien mukaan jatkajan ostaman tilán täytyy pysyä elinkelpoisena myös vaihdoksen jälkeen. Haastateltavat määrittelivät, että sukupolvenvaihdoksen kohteena olevan tilán kauppasumman tulisi olla riittävä, jotta se kattaa luopujan velat sekä antaisi luopujalle riittävästi varallisuutta asunnon hankintaan ja muuhun elämiseen. Toisaalta kauppasumma ei heidän mukaansa saisi olla liian korkea, mikä johtaa siihen, että jatkajalla ei ole mahdollisuuksia uusiin investointeihin useisiin vuosiin ja tila on näin ollen kehittymättömässä tilassa.

Ensimmäisenä asiana haastatteluiden vastauksissa nostettiin esille, että taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos edellyttää hyvää suunnittelua ja sitä, että suunnittelu on aloitettu riittävän ajoissa ennen tulevaa vaihdosta. Jokainen haastateltavista korosti suunnittelun tärkeyttä. Sukupolvenvaihdos on yksi merkittävimmistä vaiheista tilán elinkaareissa ja siihen saattaa liittyä voimakkaitakin tunteita. Toisekseen vaihdos voi olla tilán yksi suurimmista investoinneista, jolloin se sitoo rahallisia resursseja pitkäksikin aikaa. Samalla jatkaja laatii itselleen

tulevasta tilastaan kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelmat. Lähes kaikkien haastateltavien mukaan realistisesti laadittujen kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelmien avulla, on jatkajan mahdollista välttää sekä kannattavuus että maksuvalmiusongelmat tulevaisuudessa. Näistä syistä vaihdokseen ja sen suunnitteluun on haastateltavien mukaan hyvä varata riittävästi aikaa.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että hyvä suunnittelu tarkoittaa tilan tilanteen kokonaisvaltaista hahmottamista ja hallintaa. Täten on äärimmäisen tärkeää, että jatkaja tuntee tilan, joka on kaupan kohteena. Lisäksi hänellä tulee olla selkeä visio tilan tulevaisuudesta. Jatkajan on tiedettävä, millaisen hän haluaa tulevan tilansa olevan esimerkiksi kymmenen vuoden päästä. Tällöin hän kykenee suunnittelemaan tilansa toimintaa pitkäjänteisesti. Selkeä tulevaisuuden suunnitelma takaa myös sen, että tulevat investointitarpeet ovat selvillä. Näin jatkajan on mahdollista kartoittaa mahdollinen piilovelan tarve määriteltäessä sukupolvenvaihdoksen kauppahintaa. Haastatteluissa esiin nousseella piilovelalla haastateltavat tarkoittavat esimerkiksi konekannan uusimisesta aiheutuvaa velkaa silloin, kun luopuja ei ole aktiivisesti ylläpitänyt riittävästi konekannaa ennen tilasta luopumistaan. Piilovelka aiheutuu siitä, ettei luopuja ole investoinut tilansa kehittämiseen, mutta nämä investoinnit jatkajan tulee kuitenkin tehdä sukupolvenvaihdoksen jälkeen tilan kehittämisen ja toimintojen ylläpitämisen takia.

Luopuja ei välttämättä ole aktiivisesti kehittänyt tilaansa, jolloin tila saattaa olla velaton tai velkaa on hyvin vähän. Tuotannon kannattavuus voi olla myös hyvä. Tämä ei kuitenkaan anna todellista kuvaa tilan taloudellisesta tilanteesta. Tulevat investointikohteet voivat esimerkiksi liittyä kokonaan uusiin tuotantotiloihin tai kaluston merkittävään uusimiseen. Tämä nostaa tilan velan määrää. Tilan kauppahinta on saatettu nostaa liian korkeaksi, mikäli nämä investointikohteet ei ole olleet tiedossa tai eivät ole tulleet huomioiduksi kauppahinnan määrittelyssä. Tämä voi merkittävästi haitata tilan tulevaisuuden investointikykyä.

Toinen merkittävä asia kaikkien haastateltavien mielestä oli tilan kauppasumman määrittely, mikä on edellytys taloudellisesti onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Haastateltavien mukaan hyvän suunnittelun ansiosta tilan kauppasumman määrittely on mahdollista sellaiselle tasolle, mikä turvaa sekä luopujan taloudellisen tilanteen että jatkajan tilan elinkelpoisuuden.

Haastateltava F suositteli kauppahinnan määrittelemisen pohjaksi tilan tuottoarvoa. Tuottoarvon mukaan määritelty kauppahinta varmistaa haastateltavan mukaan sen, että jatkajalla jää riittävästi rahaa myös myöhempiä investointeja varten eikä sukupolvenvaihdosta varten otettu laina rasita tilan toimintaa liikaa. Lisäksi haastateltavan F mukaan tuottoarvon mukaan määritelty tilan kauppahinta takaa sen, että tila kykenee omilla vuosittaisilla tuotoillaan maksamaan sukupolvenvaihdoksesta aiheutuneen velan pois riittävän nopeasti.

Osa haastateltavista kertoi, etteivät rahoittajat mielellään myönnä liian pitkiä takaisinmaksuaikoja lainalle. Tämä johtuu siitä, että tilan toiminnan tulee olla riittävän kannattavaa, jotta sukupolvenvaihdoslaina tulisi maksetuksi viimeis-

tään 15 vuoden aikana takaisin tilan toiminnasta syntyvillä tuotoilla. Lainanlyhennyskyky kertoo haastateltavien A, B, E ja F mukaan tilan kannattavuudesta. Heidän mukaansa kannattava tila kykenee suoriutumaan sukupolvenvaihdoksesta aiheutuneesta velasta maksimissaan viidessätoista vuodessa. Heikon kannattavuuden omaava tila puolestaan vaatii pidemmän maksuajan sukupolvenvaihdoslainalle.

Toisaalta maksuaikaa haastateltavan F mukaan ei myöskään ole mielekästä laatia liian lyhyeksi, vaikka tilan kannattavuus sen mahdollistaisi. Liian korkeat vuosittaiset lainan hoitokulut voivat pahimmillaan vaarantaa tilan maksuvalmiuden. Haastateltavan F mukaan pääsääntönä voidaan pitää sitä, että tila kykenisi omilla vuosittaisilla tuotoillaan maksamaan sukupolvenvaihdoksesta aiheutuneen lainan takaisin kymmenen tai kahdentoista vuoden aikana. Haastateltavan F mukaan tätä pidempi laina-aika kielii siitä, että tilasta maksettu kauppasumma ylittää tilan tuottoarvon. Tila saattaa hyvinkin olla kannattava, mutta tuotannon tehostamiseen ei juurikaan ole mahdollista investoida.

Haastateltavien mukaan toteutuneissa sukupolvenvaihdoksissa kauppasumma on ollut noin puolet tilan verottajan käyttämästä käyvästä arvosta. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että tähän vaikuttaa useampi asia. Haastateltavan D mukaan käytännössä jatkaja ottaa vaihdoksen yhteydessä luopujan velat vastattavakseen. Velkojen lisäksi jatkaja maksaa luopujalle jonkin verran rahaa, jonka luopuja käyttää muun muassa eläkepäiviensä turvaamiseen tai maksaa rahaa jatkajan sisaruksille hyvityksenä vaihdoksesta. Lisäksi kaupan kohteena oleva omaisuus riittää rahoittajalle vakuuksiksi, kun kauppahinta on noin puolet tilan käyvästä arvosta, kuten esimerkiksi haastateltava G mainitsee. Lahjaveron välttäminen myös osaltaan vaikuttanee kauppasumman määrittelyyn.

Toisaalta haastateltavan D mukaan jatkajalle olisi edullisempaa maksaa lahjaveroa kuin korkeampaa kauppasummaa. Tämä johtuu haastateltavan D mukaan lahjaveron huojennuspykälästä. Haastateltava D kertoi, että yleensä lahjaveroa maksetaan silloin kun kauppasumma alittaa 75 prosenttia kaupan kohteena olevan omaisuuden arvosta. Huojennuspykälien vuoksi tämä raja tippuu 50 prosenttiin. Haastateltavan D mukaan tämä pykälä on merkittävä asia. Haastateltava D antaa esimerkin lahjaveron huojennuspykälästä:

”Se lahjaverohuojennus on aika merkittävä elikkä se, että jos Keski-Pohjanmaalla se huojennus toimii niiku sillä tavalla, että 75:n raja tippuu 50 prosenttiin ettei mee lahjaveroa ollenkaan. Mutta jos kauppahinta on alle 50 prosenttia niin sillonki se lahjavero pienenee merkittävästi ja se lahjaverohuojennus on niin merkittävä, että jos ilman sitä huojennusta lahjaveroa menis vaikka 70 000 euroa niin, jos sen huojennuksen hakee ni voi olla, että sitä menee vaikka kolme tonnia tai neljä tonnia, muutamia tuhansia euroja. Keski-Pohjanmaalla lahjavero, kun siis sen huojennuksen hakee, niin äärettömän harvoin nousee yli 10 000 euron, vaikka tila ois isokin. Elikkä sen huojennuksen jälkeen lahjavero on nolla euroa tai muutamia tuhansia euroja.” Haastateltava D

Tiivistettynä voidaan todeta, että onnistuneen sukupolvenvaihdoksen perusedellytys on kuitenkin se, että jokainen osapuoli tietää, mitä haluaa. Onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että jatkaja olisi ollut tilan toiminnassa jo useamman vuoden ajan ennen tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta.

”...olisi hyvä, että jatkaja tietää, mitä se tuotanto ja toiminta käytännössä tulee olemaan.” Haastateltava C

Haastateltavat puolestaan yksimielisesti kokivat, että jatkajalle tärkeimpiä ominaisuuksia ovat talous- ja tuotanto-osaaminen. Lisäksi jatkajan motivaatio tehdä töitä ja kehittää tilaansa koettiin haasteltavien keskuudessa tärkeiksi asioiksi.

5.2 Jatkajan yrittäjäominaisuudet

Osa haasteltavista kertoi, että rahoituksen saamisen kannalta on tärkeää, että jatkajalla on hyvät yrittäjäominaisuudet. Hyvät yrittäjäominaisuudet omaavalla jatkajalla on selkeä visio ja tavoite, mitä hän tulevalla tilallaan haluaa tehdä.

” Nykyään rahoituspäätökset nojaa siihen, millaiset yrittäjäominaisuudet ovat. Minkälainen koulutustausta on, minkälainen talousjohtamiskyky sitten tällä jatkajalla, ne on sellaisia asioita, jotka korostuu.” Haastateltava B

Haastateltavien mukaan maatalous ja maatilan johtaminen ovat muuttuneet yritysmäisempään suuntaan. Heidän mukaansa tilalliselta vaaditaan nykyään erilaisia asioita kuin vaikkapa 50 vuotta sitten. Maatila tulisi nähdä yrityksenä, jota johdettaisiin kuten yritystä.

Toiminnan suunnittelu auttaa haastateltavien mukaan rakentamaan kassavirtalaskelmaa tilalle. Osa haastateltavista kertoi, että kassavirtalaskelmasta tilallinen voi nähdä tilansa tulevat rahavirrat sekä tilallinen kykenee ennakoimaan mahdolliset kassavajejaksot. Varsinkin haastateltavat A, B ja F korostivat kassavirtalaskelman tärkeyttä, sillä sen avulla kassanhallinta on helpompaa. Lisäksi haastateltavat A ja B kertoivat, että kassavirtalaskelman avulla rahoittaja näkee, kuinka suunnitteilla oleva investointi vaikuttaa tilan tuleviin kassavirtoihin.

Haastatteluissa korostettiin, ettei ongelmia tarvitse eikä kannata peitellä, vaan tuoda ne myös rahoittajan tietoon. Tällöin niihin voidaan varautua ja siten selviytyä tilan kohtaamista ongelmista. Haastateltavien A ja B mukaan on suositeltavaa, että laskelmat laadittaisiin jopa inhorealistisesti, koska silloin ongelmat kassavirroissa on helpompi havaita ja puuttua niihin. Tosiasia heidän mukaansa on kuitenkin se, että jokainen tila kohtaa jossain kohtaa toimintaansa haasteita ja ongelmia maksuvalmiudessa. Yleensä niistä syntyy ongelmia silloin, kun niihin ei olla osattu varautua.

Toiminnan suunnittelu ja laskelmien teko auttavat myös jatkajaa hahmotamaan mihin hänen tilansa varat riittävät. Haastatteluissa mainittiinkin ”on rahaa, mutta onko varaa?” Tällä tarkoitetaan sitä, että tilan kassavarat saattavat

mahdollistaa jonkin tietyn investoinnin, mutta kyseinen investointi ei tuotakaan riittävästi kassatuloja. Haastateltava F kertoi, että tällöin investoinnista saattaa pahimmassa tapauksessa tulla tilan toimintaa halvaannuttava investointi. Tällainen investointi myös sitoo resursseja paremmin kannattavilta investoinneilta, kuvailee haastateltava F.

”Negatiivisetkaan laskelmat eivät ole huonoja pankin näkökulmasta, sillä se osoittaa sen, että yrittäjä ymmärtää realiteetit ja osaa reagoida niihin. Tämä auttaa selviytymään haasteista. Vaikka laskelmat olisi tehnyt joku muu ulkopuolinen ammattilainen, on tärkeää, että yrittäjä on kuitenkin sisäistänyt laskelmat ja osaa kertoa niistä.”
Haastateltava A

Haastateltavien A, B ja E mukaan rahoittaja ymmärtää sen, että kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan ja huonojakin aikoja tulee väistämättä vastaan. Heidän mukaansa negatiivisten asioiden, esimerkiksi negatiivisen kassavirran, esille tuominen ei ole huono, vaan hyvä asia rahoittajan näkökulmasta katsottuna. Tällä haastateltavat tarkoittavat sitä, että yrittäjä kykenee realistisesti tarkastelemaan toimintaansa ja kykenee ennakoimaan mahdolliset taloudellisesti vaikeat jaksot. Ennakoimalla ongelmista on mahdollista selvittää. Osa haastateltavista varoitteli laatimasta ylioptimistisia laskelmia, sillä ne vievät mahdollisuuden ennakoita tulevat kassavajejaksot.

Talouden ja siihen vaikuttavien seikkojen ymmärtäminen ei kuitenkaan ole ainoa asia, jota hyvältä maatilayrittäjältä haastateltavien mukaan vaaditaan. Nykyään maataloutta kohtaan asetetut tavoitteet tuotannolle ovat lisääntyneet. Tuotannon tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi eläinpuolella tiettyjä päiväkasvu- tai tuotostasoja. Kasvinviljelyssä puhutaan laadukkaasta ja suuresta sadosta. Tuotanto-osaaminen haastateltavien mukaan näkyy tehokkaana tuotantona.

Maatalous on rakennemuutoksessa, mikä tarkoittaa tilojen vähenemistä, mutta jäljelle jäävien tilojen koon kasvua. Haastatteluissa korostui, että on tärkeää muistaa tulojen kasvun edellyttävän tietynlaisia toimia tietynlaisissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä. Haastatteluissa korostettiin, että toiminnan kasvattaminen lisää liikevaihtoa, mutta kannattavuutta se ei automaattisesti paranna. Täten onkin tärkeää ymmärtää oman yrityksensä resurssit ja tuntea oma toimialansa hyvin, jotta osaa vastata sen tuomiin haasteisiin. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kokonaisuuden hahmottaminen on yksi tärkeimmistä yrittäjäominaisuuksista.

Puhuttaessa maatalouden taloudesta, esille usein nousee suuruuden ekonomia ja toiminnan kasvun tuoma volyyymi. Myös haastatteluissa keskusteltiin suuruuden ekonomiasta. Haastateltavien mukaan suuruuden ekonomia tarkoittaa sitä, että uskotaan suuremman tilakokoluokan tuovan mukanaan kannattavampaa toimintaa. Kuitenkaan asia ei ole aivan näin yksinkertainen. Huomioon tulee ottaa haastatteluiden pohjalta se, että volyyymi toimii molempiin suuntiin. Toiminnan kasvattaminen tuottaa suuremman liikevaihdon ja vaikka kateprosentti saattaa pienentyä, jää suuremmasta liikevaihdosta silti riittävä tulos euro-määräisesti.

Haastateltavat eivät kokeneet laajentamista negatiivisena asiana, mutta sen onnistumiseksi tulee ottaa uusia asioita huomioon. Haastateltavien mukaan yrittäjä itse ei enää kykene tekemään kaikkia tilan töitä, vaan hän tarvitsee palkattua työvoimaa ja mahdollisesti lisäksi urakointipalveluita. Haastateltavat kuvailivat yrittäjän työpanoksen merkityksen, työn määrän ja työtehtävien muuttuvan tilakoon kasvaessa. Haastatteluista voidaan todeta, että toiminnan luonteen muuttuminen on tärkeä seikka, mikä tulee ottaa huomioon ennen toiminnan laajentamista. Yrittäjän on hyvä tiedostaa, että yritystoiminnan luonteen muuttuminen tuo mukanaan myös uusia riskejä, joita ovat esimerkiksi henkilöstöön liittyvät riskit. Tällaiset riskit tulisi kartoittaa ja tiedostaa etukäteen, jotta niihin olisi helpompi varautua. Haastateltavien mukaan toiminnan luonteen muuttumisen lisäksi myös tilan kulurakenne muuttuu voimakkaasti.

”Et jos se nykyinen tuotanto ei jätä riittävää liikevoittoa eikä riittävää maksuvalmiutta, niin taikasana onkin se, että lisätään sitä volyyymia, lisätään sitä liikevaihtoa. Mutta jos se edelleen suhteellisesti pysyy yhtä huonona tai peräti tehdään tappiota niin se tappionmäärähän vaan kasvaa. Eli kyllä yleensä rahottajanki signaali yrittäjille on se, että se perustuotanto ensin ajetaan mahdollisimman kannattavaksi, kuluprosentti saadaan vaikka lähelle sitä 60 %, sitten kun kaikki ikään kuin koneiston osat on säädetty oikein, niin sen jälkeen pystytään lisäämään sitä tuotantoa.” Haastateltava A

Haastatteluissa esiin nousi tuotannon volyyymi ja sen kasvattaminen. Haastateltavien mukaan viljelijät usein näkevät tuotannon volyymin pelastavana tekijänä tilanteissa, joissa tilalla oli kannattavuusongelmia. Maksuvalmius- ja kannattavuusongelmissa on luonnollista ajatella, että liikevaihtoa tulee kasvattaa, jotta rahaa jää enemmän käteen ja laskut saadaan maksettua. Olennainen kysymys kuitenkin liikevaihdonkin kasvattamisessa on se, mitkä ovat liikevaihdon kasvattamisen kustannukset. Eli toisin sanoen kasvavan liikevaihdon sijaan olennaisempaa on se, että kate paranee. On totta, että todennäköisesti korkeammasta liikevaihdosta, vaikkakin heikommalla katteella, jää euromääräisesti enemmän rahaa käyttöön kuin matalammalla, paremman katteen toiminnalla. Pelkät euromäärät eivät ratkaiseta, vaan prosentit. Tämä seikka on tullut haastatteluissa esille.

Osan haastateltavista mukaan, katteen paraneminen ei automaattisesti tarkoita liikevaihdon kasvua. Heidän mukaansa liikevaihdon kasvattaminen yleensä vaatii investointeja, jolloin kuluprosenttikin kasvaa. Toisaalta edellä olevasta haastateltavan A sitaatista voidaan todeta, että nykyisen toiminnan hiomisella mahdollisimman optimaaliseksi, voidaan saada ja todennäköisesti saadaan parannettua sekä maksuvalmiutta että kannattavuutta. Haastateltavat A ja B muistuttivat, että myös tekemättä jääneet työt aiheuttavat tilalle taloudellisia menetyksiä. Esimerkiksi liian suuri peltomäärä ja liian vähäinen työntekijämäärä aiheuttavat matalamman satotason, koska kaikkia peltotöitä ei ehditä tehdä oikea-aikaisesti.

Jos tähän ei puututa, voidaan haastateltavien A ja B mukaan todeta, että tilanne tuskin korjaantuu volyymin kasvamisen myötä. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että mikäli toiminta ei ole nykyisessä laajuudessaan hallinnassa, ei

se tule olemaan hallinnassa myöskään suuremmassa kokoluokassa. Haastateluista voidaan päätellä, että tässä on kysymys siitä, että yrittäjä ei osaa johtaa tilaansa. Johtamiskyky ei kasva automaattisesti tilakoon kasvaessa.

Maatilan yritysmuoto on yksi seikka, millä voidaan vaikuttaa maatilan talouteen, kuten haastatteluissa mainittiin. Muutamassa haastattelussa keskusteltiin siitä, että nykyään maatilojen, varsinkin maitotilojen, yhtiöittäminen on suosittua. Esille nousi, että yhtiöittämisen suosiminen on kasvanut kasvaneiden tilakokojen myötä ja tarkoituksena on ollut keventää yrityksen verotusta. Haastattelujen mukaan yhtiöittäminen voidaan nähdä yhtenä keinoja tässä, etteivät viljelijät liikaa luottaisi pelkästään intuitioon, vaan saisivat laskelmien tuottamaa tietoa päätöstensä tueksi. Haastateltavan E mukaan yhtiöittäminen selkeyttää ja helpottaa viljelijän ja maatilan varojen erillään pitämistä, jolloin myös tunnuslukujen seuranta helpottuu.

”...suurin hyöty mun mielestä on nimenomaan se, että se selkeyttää sitä taloushallintoa, talousjohtamista, selkeyttää yrittäjälle sen, että mikä on oma talous ja mikä on yrityksen talous ja sitä kautta pystyy ehkä pikkasen enemmän saamaan irti täältä tilinpäätöksistä...” Haastateltava E

Haastatteluissa nostettiin esille yritys- ja yksityistilien erillään pitämisen tärkeyttä. Silloin voidaan nähdä, mitkä rahavirrat tulevat liiketoiminnasta ja mihin ne kuluvat. Myös yksityistalouden tarpeet pystytään laskemaan tarkasti. Haastateltavat ovat kokeneet, että tilallisilla on ollut hankaluuksia hahmottaa realistinen yksityistalouden tarve, koska yrityksen ja yksityispuolen tilejä ei ole pidetty erillään toisistaan. Edellä kuvattu varojen erillään pitäminen on haastateltavien mukaan ensiarvoisen tärkeää, jotta yrityksen todellinen kannattavuus ja toiminta saadaan selville.

Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvussa 2 §:ssä eritellään osakas ja yhtiö erilliseksi oikeushenkilöiksi. Laki edellyttää tiettyjä toimenpiteitä, joilla varmistetaan, etteivät osakkaan ja yhtiön varat ja kulut mene keskenään sekaisin, jotta sijoittajat saavat yhtiön toiminnasta oikean kuvan. Tämä helpottaa myös osakkaan yrityksen talousjohtamista. Suurin osa maataloista on luonnollisia henkilöitä, jolloin he noudattavat maatilansa kirjanpidossa maatalouden tuloverolakia (543/1967). Toisaalta kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 1 a §:n mukaan maataloutta harjoittava luonnollinen henkilö ei ole kirjanpitovelvollinen.

Toinen erityispiirre on se, että Verohallituksen päätöksessä muistiinpanovelvollisuudesta ja muistiinpanoista (1807/1995) 1 ja 2 §:n mukaan maataloudenharjoittaja on muistiinpanovelvollinen tuloistaan ja menoistaan. Tulot ja menot on kirjattava maksuperusteisesti (Verohallituksen päätös muistiinpanovelvollisuudesta ja muistiinpanoista 1807/1995).

Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta (2023) selviää, että enemmistö maataloista on toiminimiä. Toiminimellä toimivilla maataloilla ei ole kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 1 a §:n mukaan velvollisuutta pitää kirjanpitoa maati-

lansa toiminnasta. Toiminimellä toimivilla maataloilla ei siis välttämättä ole käytössään samoja kirjanpidon tuottamia tietoja kuin esimerkiksi osakeyhtiömuotoisella maatilalla.

Toisaalta haastateltavan F antaman haastattelun pohjalta voidaan sanoa, että maatalojen yhtiöittämissä ajatellaan liian mustavalkoisesti verotuksen keventämisen sekä osinkojen maksun vuoksi. Haastateltavan F mukaan verotuksen keventäminen ja yhtiön maksamat osingot eivät vielä yksistään ole riittävä peruste yhtiöittää maatilaa. Haastateltavan F mukaan osakeyhtiön maksama yhteisövero on matala, mutta tämän lisäksi osakkaan pitää maksaa itselleen nostamastaan palkasta ansiotuloveroa sekä mahdollisista osingoista on maksettava veroa. Haastateltavan F mukaan kokonaisuudessaan nämä edellä maksetut verot ovat hyvin lähellä toiminimestä maksettavaa veroa sellaisella tilalla, jonka talous on kunnossa ja nettovarallisuutta on riittävästi. Haastateltavan mielestä nykyisin ei riittävästi puhuta siitä, mitä maatalan yhtiöittäminen käytännössä tarkoittaa ja millaisen kokonaisuuden se muodostaa.

”Jos sä et osaa tavallisena maatilana tehdä tulosta, niin miksi se osakeyhtiö muuttaisi sitä yhtään miksikään? Ei se oy tee tulosta, sinä itse sen tuloksen teet.” Haastateltava F

Tämän siteerauksen pohjalta voidaan myös ajatella, että niin ikään mikään kone, tuotantorakennus tai muu tuotannon osatekijä ei muodosta tilan tulosta. Yrittäjä itse sen tuloksen muodostaa olemassa olevilla tuotannon resursseilla.

5.3 Tehokas tuotanto

Haastateltavien mukaan maatalan tehokas tuotanto edellyttää yrittäjältä sekä tuotannollista että taloudellista osaamista. Tuotannollinen osaaminen mahdollistaa tehokkaan tuotannon, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen koko talouteen. Haastateltavien mukaan tehokas tuotanto tarkoittaa käytännössä sitä, että viljelijä kykenee esimerkiksi olemassa olevalla peltopinta-alallaan tuottamaan maksimisadon. Tehottomammassa viljelyssä toinen viljelijä saa saman satotason isolla peltopinta-alalla kuin joku toinen saa pienemmällä alalla. Haastateltavien mukaan esimerkiksi suurempi peltopinta-ala vaatii enemmän resursseja. Suuremman kokonaisuuden hallitseminen ja johtaminen on myös haastavampaa kuin pienemmän pinta-alan, kuten haastatteluissa nousi esille.

Haastateltavan C mukaan hyvällä viljelysuunnitelmalla on mahdollista saada maksimoitua sadosta saatava tuotto. ProAgria Oulun (2022) mukaan viljelysuunnitelma sisältää muun muassa arvion maanparannuksen tarpeesta, lohko-kohtaisen suunnitelman niillä viljeltävistä lajikkeista sekä lannoitus suunnitelman. Viljelysuunnitelmalla pyritään varmistamaan peltojen sadon tuottokyky ja tukiehtojen täyttyminen. (ProAgria Oulu, 2022.) Haastatteluissa korostettiin

laaditun viljelysuunnitelman noudattamista, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvä satotaso. Viljelysuunnitelman lisäksi mainittiin, että kotieläintilat laativat ruokintasuunnitelman, jolla puolestaan pyritään mahdollisimman hyvään eläinten terveyteen, päiväkasvuihin ja muihin tuotostasoihin.

“Resurssien niukkuus ajaa resurssien tehokkaaseen käyttöön”. Haastateltava A

Haastateltava A tarkoittaa tällä sitaatilla sitä, että vähemmillä resursseilla joudutaan muodostamaan mahdollisimman hyvä tuotannollinen tulos. Tämä puolestaan yleensä johtaa haastateltavan A mukaan parempiin taloudellisiin tuloksiin. Toisin sanoen tämä tarkoittaa esimerkiksi kasvinviljelytilalla sitä, että vähäinen peltopinta-ala vaatii tehokasta ja ammattitaitoista työskentelyä, jotta pinta-alalta olisi mahdollista korjata mahdollisimman suuri ja hyvän laatuinen sato. Mikäli viljeltävää peltopinta-alaa olisi runsaasti, ei viljelijä välttämättä ehdi hoitamaan peltojaan riittävän hyvin tuottaakseen pelloillaan riittävän laadukasta satoa. Suuri pinta-alamäärä siis vaatii enemmän tekijöitä, mikä puolestaan tuo lisäkustannuksia.

Haastateltavat A ja B näkevät lisämaan ongelmallisena. Ongelmallisuus johtuu heidän mukaansa siitä, että lisämaahankinta saattaa vaarantaa tilan maksuvalmiutta, mutta edelleen jo olemassa oleville pelloille tulisi tehdä perusparannusta. Lisämaainvestoinnin vuoksi heikentynyt kassa ei kuitenkaan mahdollista perusparannusta. Haastateltavat A ja B näkevätkin, että lisämaainvestoinnin sijaan, rahaa olisi voinut sijoittaa olemassa olevien peltojen parantamiseen, jolloin niistä saatava sato olisi parantunut. Näin ollen taloudellinen tulos olisi todennäköisesti parempi. Haastateltava A kuitenkin kertoo, että nykyinen tukipolitiikka ohjaa viljelijöitä ostamaan peltopinta-alaa, koska tällöin tukitulot ja siten liikevaihto kasvavat.

Asia voidaan nähdä myös siten, että pienempi pinta-alamäärä sisältää enemmän riskejä sadon saamisen kannalta. Isommalla pinta-alalla riskit, esimerkiksi sääriskit, jakaantuvat isommalle alalle ja todennäköisemmin edes joltakin lohkolta tulee satoa haastavana vuonna. Kuten haastateltava C mainitsee, myös katovuosi on kustannus tilalle. Toisaalta isompi pinta-ala mahdollistaa suuremmat tulotkin, kuten haastateltava A haastattelussa viittasi. Mitä enemmän peltopinta-alaa tilalla on, sitä varmemmin joltain lohkolta tulee satoa. Varsinkin kotieläintilalla tämä on tärkeää. Rehukustannukset saattavat nousta jonain kesänä, mutta kaikista tärkeintä on saada eläimille kelpaavaa rehua sadoksi. Ilman riittävästä rehusatosta ei kotieläintila pysty jatkamaan tuotantoa, sillä eläimet tulee ruokkia riippumatta siitä, mikä sadon kustannus on ollut. Kasvinviljelytilalla haasteena on se, että sadon tulee olla riittävän laadukasta soveltuakseen ihmisravinnoksi. Joka tapauksessa asia ei ole täysin yksiselitteinen, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. Tärkeintä on, että viljelijä itse tietää ja osaa laskea euroina sen, mikä toiminta on hänelle kannattavinta.

Tuotanto-osaamiseen kuuluu haastateltavien mukaan tuotannon kustannustehokkuus. Haastateltavan C mukaan kustannustehokkuuteen on mahdollista

päästä harkituilla ostoilla ja sellaisilla ostoilla, jotka mahdollistavat mahdollisimman hyvän sadon.

”...Kustannuksia totta kai on, mutta niitä katetaan kasvinviljelytuotteiden myynnillä. Että saataisiin mahdollisimman hyvä sato ja mahdollisimman paljon myytävää tuotetta. Sillä saataisiin katettua niitä kustannuksia, mitä niistä ostoista aiheutuu... Joskus ei tarvitse niin säästää, vaan tavallaan huolehtii, että toimenpiteet toteuttaisiin niin, että saataisiin niillä tuotantopanoksilla mahdollisimman hyvä sato.” Haastateltava C

Haastateltavien mukaan kustannustehokkuus voi tarkoittaa käytännössä myös urakoitsijan käyttöä, vaikka se viljelijöiden keskuudessa saatetaan mieltää kalliiksi ja jopa kannattamattomaksi. Haastateltavan G mukaan urakoitsijan käyttö on yleensä kannattavaa silloin, kun urakoitsija tekee sellaisen työn, mihin käytettävää konetta tarvitaan vähän ja mitä kalliimmasta koneesta on kyse.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että viljelijän on tärkeä tuntea oma ydinliiketoimintansa ja toimia sen mukaan. Joissain tilan toiminnoissa on taloudellisesti kannattavaa käyttää urakoitsijaa, jolloin itsellä säästyy rahaa muun muassa kalustokuluissa.

” mikä on se toiminta, mitä tehdään. Että onko se kannattavaa. Tuleeko siitä enemmän rahaa kuin siihen menee ja kuinka paljon. Minkälaisella katteella sitä hommaa tehdään.” Haastateltava B

Haastateltavan G mukaan yrittäjän tulisi miettiä, onko jokin työvaihe strategisesti tärkeää tehdä itse, vai teettää ulkopuolisella. Hänen mukaansa yritysmaailmassa eurot ratkaisevat ja saman ajattelutavan olisi suotavaa näkyä enemmän myös maataloudessa. Haastateltavat myös mainitsivat, että kustannustehokkuuden seuranta on yksi niistä tunnusluvusta, joita tilallisen kannattaa seurata ja vertailla muiden tilojen kanssa.

Maataloudessa talous on vahvasti kytköksissä tuotantoon, siksi haastatelmissa korostettiin sitä, että yrittäjällä tulisi olla hyvä osaaminen sekä talous- että tuotantopuolella. Yrittäjän tulee osata tehdä tilansa työt käytännössä ja ymmärtää, miten hän voi vaikuttaa tuotannon määrään ja laatuun, kuten haastateltava F asian muotoilee. Esimerkiksi kasvinviljelytilalla laadukas ja riittävä sato kertovat viljelijän tuotanto-osaamisesta. Esimerkeissä 1 ja 1.1 on havainnollistettu tuotanto-osaamisen merkitystä maitotilalla.

Esimerkki 1: Esimerkki tuotannon tehokkuudesta. Nykyinen maidon litrahinta on Luonnonvarakeskuksen (Luke) (2022) tilastojen mukaan 50,75 senttiä. Tämä maksetaan tilalliselle meijeriin menevästä maidosta. Todellinen tuotos on noin 3–15 prosenttia korkeampi riippuen tilasta. Otetaan esimerkiksi kaksi maitotilaa, joilla on molemmilla tuotannossa 100 lehmää. Tilan A keskituotos on 5 000 litraa (meijerimaitoa) per lehmä ja tilan B vastaava keskituotos on 10 000 litraa. Lisäksi tila A tuottaa maitoa 30 prosentin katteella, kun taas tila B tuottaa maitoa 35 prosentin katteella. Taulukossa 4 on taulukoituna näiden kahden tilan välinen ero tuotannossa.

Tila	A	B
Vuosituotos litroina per lehmä	5 000	10 000
Kokonaistuotos litroina	500 000	1 000 000
Tulot maidosta (0,5075 €/litra)	253 750	507 500
Tuotannosta syntynyt ero (€)	253 750	
Kateprosentti maidosta	30	35
Kate maidosta (€)	76 125	177 625
Ero kannattavuudessa (€)	101 499	

TAULUKKO 4. Esimerkki 1 erot tuotannossa.

Esimerkki 1.1: Tuotannon tehokkuus. Otetaan kaksi tilaa A ja B. Tilalla A on 100 lehmää, joiden keskituotos on 5 000 litraa per lehmä (meijeriin menevä maito). Tilalla B lehmiä on 50, joiden meijeriin menevän maidon keskituotos on 10 000 litraa per lehmä. Molempien tilojen kokonaismaitotuotos on siten 500 000 litraa, jolloin molemmat tilat saavat maidosta 253 750 euroa. Erona on vain se, että tila B tuottaa saman maitomäärän kuin tila A, mutta puolta vähemmällä eläinmäärällä. Näin ollen yksinkertaistettuna tilalla B suoraan maidon tuotannosta aiheutuneet kustannukset ovat pienemmät kuin tilalla A.

Esimerkkien 1 ja 1.1 tarkoituksena on euromääräisesti kuvata sitä eroa, mikä saman eläinmäärän omaavilla maitotiloilla saattaa syntyä. Esimerkit ovat yksinkertaistettuja, mutta pyrkivät havainnollistamaan eri viljelijöiden tuotanto-osaamisen merkitystä tilan talouteen.

5.4 Talusjohtamisen tarjoamat välineet ja tavoitteet sukupolvenvaihdosprosessissa

Talusjohtaminen on yksi maatilan jatkajan tärkeimmistä tehtävistä. Talusjohtaminen tuottaa tärkeää tietoa tilan taloudellisesta ja tuotannollisesta tilanteesta yrittäjän päätöksenteon tueksi. Talusjohtamisen tuottamien lukujen tulkinta edellyttääkin yrittäjältä sekä taloudellista että tuotannollista osaamista.

”...mitä vähemmän sitä (talus)osaamista on, ehkä siellä enemmän ne tunteet ohjaa sitä enemmän päätöksiä...” Haastateltava G

Tärkeimmiksi laskelmiksi haastateltavat nostivat sukupolvenvaihdosprosessissa kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelmat sekä kassavirtalaskelman. Haastateltavan E mukaan tilan tulovirrat voivat vaihdella voimakkaasti eri vuoden aikoina. Esimerkiksi kasvinviljelytilalla tuloja tulee vain muutaman kerran vuodessa. Kasvinviljelytilan tulot voivat pääosin muodostua muutaman kerran vuodessa maksettavista tuista sekä sadon myyntituloista. Kuluja saattaa syntyä missä vaiheessa vuotta tahansa. Haastatteluissa esiin nostetut maksuvalmius- ja kannattavuuslaskelmat ovat tärkeitä välineitä talouden seurannassa ja analysoinnissa.

Haastateltavat korostivat, että yrittäjän on tärkeää ymmärtää, mikä kannattavuuden ja maksuvalmiuden välinen yhteys on. Sekä se, mikä niiden välinen ero on. Tämä ei välttämättä aina ole selvä. Haastateltavien A ja B mukaan kannattava tila tai yritys voi joutua maksuvalmiuskriisiin siitä huolimatta, että tilan tuloksentelekyky olisi kannattavaa. Ja silloin kannattavuuden ja maksuvalmiuden toisistaan erottaminen on heidän mukaansa tärkeää. Vaikka kannattavuus ja maksuvalmius liittyvät toisiinsa, tulisi haastateltavien mielestä yrittäjän ymmärtää, mistä niissä on kysymys. Haastateltavan F mukaan yrityksen kannattavuus voi olla riittävä investointiin, mutta investointi rahoitetaan esimerkiksi liian lyhyellä maksuajalla. Haastateltavien mukaan tämän vaikutus kassaan on yrittäjän hyvä ymmärtää.

”Monta kertaa on sanottu, että tilillä voi olla rahaa, mutta ennen kaikkea sinun pitää tarkastella onko minulla varaa?” Haastateltava F

Sitaatin pohjalta voidaan todeta, että varallisuus voi mahdollistaa moniakin investointeja. Eri asia kuitenkin on niiden mielekkyys ja järkevyys tilan kannattavuuden ja maksuvalmiuden näkökulmasta. Tuottamaton investointi voi pahimmillaan jopa halvaannuttaa tilan toimintaa, totesi haastateltava F.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että hyvä yrittäjä kykenee osoittamaan miten yrityksen eri rahavirrat kohtaavat. Hyvä yrittäjä kykenee hahmottamaan, että vaikeudet kassanhallinnassa heikentävät yrityksen maksukykyä, vaikka kyseessä olisi kannattava yritys. Haastatteluissa todettiin, että liiketoiminnan koko ja volyyymi kasvavat, mutta vastaavasti muutkin marginaalitkin ovat entistä suurempia. Kokonaisuuden hahmottaminen on haastateltavien mielestä ensiarvoisen tärkeää. Viljelijän tulisi haastateltavien mukaan laatia sellaisia laskelmia, jotka katsovat tulevaisuuteen. Esimerkiksi haastatteluissa mainitut budjetti ja kassavirtalaskelma ovat tällaisia. Osa haastateltavista kertoi, että menneen tiedon ja tapahtumien analysointi on myös tärkeää, mutta tulevat tapahtumat on hyvä olla myös tiedossa. Haastateltavat myös toivoisivat, että viljelijät käyttäisivät enemmän laskelmia ja pitäisivät ne aktiivisessa käytössä tilan johtamisen tukena. Laskelmien aktiivinen käyttö edellyttää niiden seurantaa ja päivitystä sekä analyysia niiden paikkansa pitävydestä.

Haastatteluissa nousi laskelmien lisäksi esille erilaisia tunnuslukuja, joista yksi on kannattavuuskerroin. Haastateltavien mukaan kannattavuuskertoimella pyritään mittaamaan sitä, kuinka hyvin yrittäjätulo riittää kattamaan sekä yrittä-

jän oman työn palkkatoiveen että oman työn korkotuottotavoitteen. Haasteltavien C, D ja G mukaan laskennassa käytetään yrittäjän tuntitulona neljää- tai viittätoista euroa, korkovaatimuksena puolestaan käytetään viittä prosenttia. Haasteltavan D mukaan kannattavuuskertoimen ollessa yksi, tarkoittaa se sitä, että yrityksen liikevaihto on riittänyt sekä palkka- että korkovaatimukseen yrityksen pakollisten kulujen jälkeen. Alle yhden oleva kannattavuuskerroin puolestaan kertoo, ettei liikevaihdosta pakollisten kulujen jälkeen ole riittänyt rahaa palkka- ja korkovaatimukseen. Esimerkiksi Luonnonvarakeskuksen taloustohtori-palvelun Kannattavuuskerroin tuotantosuunnittain -taulukosta nähdään, että vuonna 2020 vilja-, öljy ja valkuaiskasvivilojen kannattavuuskerroin oli 0,17. Eli yrittäjätulo riittää kattamaan edellä mainitut vaatimukset vain 17 prosenttisesti.

Kannattavuuskerroin ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen, kuten osassa haastatteluista ilmenee. Esimerkiksi haastateltava C huomauttaa, että pienempi tila vaatii vähemmän työtunteja kuin isompi tila. Kannattavuuskertoimen laskentaan vaikuttaa oleellisesti viljelijän maatilaansa käyttämät työtunnit. On viljelijästä itsestään kiinni, mitkä tunnit hän laskee työtunneiksi tai ylipäättään ilmoittaa laskelmaa varten. Lisäksi haastateltavan C mukaan pienempi tilaa sitoo vähemmän pääomaa, jolloin korkovaatimus omalle pääomalle voi olla matalampi. Haastateltavan C mukaan tämä parantaa kannattavuuskerrointa.

Haastateltava G huomauttaakin haastattelussa, että kannattavuuskerroin herkästi näyttää parempaa kannattavuutta tilalle kuin todellisuus on. Haastateltava G kertoo, että korkotukilainan korko on noin prosentin luokkaa ja pankkilainaa saattaa saada noin kahdella prosentilla, mikäli vakuudet ovat kunnossa. Haastateltavan G mukaan haastattelun tekoaikana korkotaso oli matala, jolloin vieras pääoma parantaa oman pääoman tuottoa, varsinkin silloin kun velan määrä on kohtuullinen. Toisin sanoen yrityksen velkataso vaikuttaa sekä yrityksen maksuvalmiuteen että kannattavuuteen. Velkaantuneen tilan on täten vaikeampi saada pääomalleen riittävää tuottotasoa.

Haastateltavan F mukaan rahoittajat eivät nykyisin huomioi kannattavuuskerrointa, vaan pitävät sitä tunnuslukuna, joka pitää laskea esimerkiksi ELY-keskusta varten. Kannattavuuskerrointa kuitenkin käytetään paljon esimerkiksi Luonnonvarakeskuksen Taloustohtori-palvelussa ja usea laskenta-alan ammattilainen hyödyntää kannattavuuskerrointa työssään.

Aineistosta nousi esille useampi tunnusluku. Vakavaraisuuden tunnusluvuista aineistossa käsiteltiin hieman omavaraisuusastetta. Haasteltavien mukaan maatilan omavaraisuusasteen ollessa 30–40 prosenttia, on tilanne vielä hyvä. Omavaraisuusasteen tulisi kuitenkin haastateltavan D mukaan olla mielellään 50 prosenttia. Aineistossa käsiteltiin enemmän kannattavuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja, koska ne koettiin tärkeämmiksi seurattaviksi. Kannattavuutta ja maksuvalmiutta seuraamalla tilallinen myös kykenee hallitsemaan yrityksen velkatasoa, mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen vakavaraisuuteen.

Omavaraisuusasteen lisäksi aineistossa mainittiin velan määrä suhteessa liikevaihtoon. Haasteltavat kertoivat, että tunnuslukuna velat per liikevaihto tulisi saada suhdelukuna arvon yksi, jolloin velkaantuneisuus on hyvällä tasolla.

Toisin sanoen haastateltavien mukaan olisi suositeltavaa, että velkaa olisi liikevaihdon verran tilan tuotannon ollessa vakiintuneessa tilassa. Haastateltavien mukaan velat per liikevaihto voi nousta jopa yli 200 prosentin, kun tila investoi voimakkaasti tuotantonsa. Esimerkiksi tilalla investoidaan uuteen tuotantolaitokseen. Velkaisuus ei kuitenkaan saa haastateltavien mukaan pysyä tällä tasolla, vaan melko pian investoinnin jälkeen tulisi sen laskea.

Aineiston mukaan hyvänä pääsääntönä voidaan pitää sitä, että viidentenä vuonna investoinnista velan tulee olla alle liikevaihdon. Tämän tunnusluvun laskennassa on kuitenkin tärkeää muistaa, missä tuotannon vaiheessa se lasketaan. Haastateltavan F mukaan velat per liikevaihto tulisi laskea silloin, kun tuotanto on vakiintunut. Huomioon tulee hänen mukaansa myös ottaa investoinnin jälkeiset ensimmäiset vuodet, sillä ne ovat sukupolvenvaihdoksissa lyhennys vapaita. Nämä lyhennysvapaat vuodet antavat nopeasti väärän kuvan tilan todellisesta taloudellisesta tilanteesta.

Aineistosta selkeästi eniten esille noussut tunnusluku on käyttökate. Käyttökateprosentin avulla on mahdollista seurata ja verrata tilan kannattavuutta muihin tiloihin. Haastateltavien mukaan euromääräistä käyttökateä voidaan puolestaan käyttää seuraavaan laskukaavaan:

$$\text{käyttökate (€)} * 5$$

Haastateltavien mukaan saatu tulo kertoo yrityksen maksimivelkatason määrän. Velat per käyttökate on myös yksi aineistossa mainituista tunnusluvuista ja haastateltavan F mukaan parempi, kuin velat per liikevaihto. Tässä tunnusluvussa toimii hänen mukaansa myös sama pääsääntö kuin velat per liikevaihto -tunnusluvussa. Eli viidentenä vuotena investoinnista velat per käyttökateen tulee olla alle viisi.

Haastateltavien mukaan kasvinviljelytilan käyttökateprosentti on tyydyttävällä tasolla, kun se on 20–30 prosenttia. Kotieläintilalla käyttökateen tulisi olla vähintään 30 prosenttia. Haastateltavan F mukana parhaimmat tilat voivat päästä jopa 40–45 prosenttiin. Käyttökateen ollessa 10–15 prosenttia, voidaan haastateltavien mukaan arvoa pitää jo heikkona. Haastateltavan F mukaan käyttökateen euromääräisenä tavoitteena voidaan pitää seuraavaa: lypsylehmää kohden käyttökateä tulisi jäädä 1 750 euroa ja emakkoa kohden 650 euroa. Haastateltava G puolestaan kertoo, että yhtenä käyttökateen arvona kasvinviljelytilalla voidaan pitää 200 euroa per hehtaari omaa maata. Haastateltavan G mukaan edellä mainittu käyttökatemäärä toimii omalle pellolle, koska vuokrapelloista maksetaan vuokraa noin 200 euroa per hehtaari, joten tällöin tilanne muuttuu.

Käyttökateen käytössä on kuitenkin aineiston mukaan tärkeää hahmottaa kokonaisuus. Eli miten tilan tulos muodostuu. Haastateltavien mukaan käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käyttökateen analysoinnissa huomioidaan se, käyttääkö tilallinen urakoitsijaa vai tekeekö hän itse kaikki työt. Urakoitsijan

käyttö näkyy maatalan tuloslaskelmassa ulkopuolisina palveluina, mikä pienentää käyttökatetta. Toinen käyttökatetta pienentävä tekijä on leasing-rahoitus. Pankkilainalla rahoitetut koneet puolestaan eivät ole pienentämässä käyttökatetta. Haastateltavan E mukaan käyttökatetta olisi hyvä oikaista myös yrittäjän oman palkan verran eli noin 20 000–30 000 euroa. Myös haastateltava G suositteli huomioimaan yrittäjän palkkavaatimuksen käyttökatteen laskennassa.

Seuraavissa esimerkeissä 2–3.1 käsitellään yksinkertaistetuin laskentaesimerkein aineistossa esille nousseita tunnuslukuja ja laskentakaavoja asian selkeyttämiseksi. Esimerkissä 2 on käsiteltyä haasteltavien eniten suosittama keino maksimivelan selvittämiseksi.

Esimerkki 2: Tilan käyttökate on 300 000 euroa, mikä on 35 prosenttia tilan liikevaihdosta. Käytetään aineistosta esiin nousutta kaavaa:

$$\begin{aligned}\text{Käyttökate} * 5 &= \text{tilan maksimivelkataso} \\ 300\,000 * 5 &= 1\,500\,000 \text{ euroa.}\end{aligned}$$

Esimerkissä 2 on käsiteltyä haastateltavien toinen suosittama keino määrittellä yritykselle maksivelan määrä. Käyttökate * 5-tunnusluku oli selvästi suosituin keino haastateltavien keskuudessa määrittellä yritykselle maksimi velkamäärä.

Esimerkki 3: Aineiston mukaan yritykselle on mahdollista määrittellä maksimi velkamäärän seuraavalla kaavalla:

$$\text{liikevaihto} * 2 = \text{yrityksen maksiminvelkataso}$$

Tarkastellaan sukupolvenvaihdosta tilanteessa, jossa ollaan määrittelemässä sopivaa kauppahintaa tilalle. Luopuja toivoisi saavansa tilastaan kaksi miljoonaa euroa, koska tilaan sisältyy paljon peltoa. Tilan tuotannossa ei tapahdu muutoksia. Tilan nykyinen ja tuleva liikevaihto on 500 000 euroa. Edellä kuvatun kaavan mukaan tilan maksimivelan määrä on:

$$500\,000 * 2 = 1\,000\,000 \text{ euroa.}$$

Aineistosta saadun tiedon mukaan, tilan kauppasumma ei siis saisi ylittää 1 000 000 euroa. Luopujan toivoma kahden miljoonan euron kauppasumma ei ole siis realistinen tällä mittarilla mitattuna.

Tarkastellaan vielä laina-ajan vaikutusta tilan maksuvalmiuteen. Lainaajaksi sukupolvenvaihdoslainalle on sovittu 20 vuotta. Mikäli kauppahinta on kuitenkin kaksi miljoonaa euroa, tarkoittaa se sitä, että tilasta on maksettu miljoona liikaa. Maksuvalmiuden kannalta tämä tarkoittaa

$$1\,000\,000 / 20 = 50\,000 \text{ euron vuotuista kassavajetta.}$$

Mikäli laina-aika olisi sovittu 15 vuotta, olisi tällä laskennalla vuotuinen kassavaje jo noin 67 000 euroa. Tämäkin on vain yksinkertaistettu malli, koska todellisuudessa käyttökate on tärkeämpi mittari määriteltäessä tilan velankantokykyä. Tilan kannattavuus on maksuvalmiuden kannalta olenaisempaa kuin pelkkä liikevaihto.

Esimerkki 3.1: Jos edellisen esimerkin tilan käyttökate on 35 % eli

$$0,35 * 500\ 000 = 175\ 000 \text{ euroa.}$$

Tällöin tilan maksimivelka kaavalla käyttökate * 5:

$$175\ 000 * 5 = 875\ 000 \text{ euroa.}$$

Esimerkissä 2 mainittu kahden miljoonan kauppahinta olisi tällöin 1 125 000 euroa korkeampi kuin tila voisi siitä maksaa.

Haasteltavat nostivat esille myös yrityksen velanhoitomenot. Yrityksen velanhoitomenot tulisi suhteuttaa liikevaihtoon. Tunnuslukuarvona lainanhoitomenot eivät haasteltavien A ja B mukaan saisi ylittää viittätoista prosenttia. Mikäli tämä ylittyy, seuraa maksuvalmiusongelmia. Esimerkissä 4 tämä on havainnollistettuna.

Esimerkki 4: Yrityksen liikevaihto on 800 000 euroa. Tämän yrityksen vuosittaiset lainanhoitomenot saisivat aineiston mukaan maksimissaan olla:

$$0,15 * 800\ 000 = 120\ 000 \text{ euroa.}$$

Haastatteluissa puhuttiin myös riskeihin varautumisesta. Haastateltavien mukaan hyvät kassavarat voisivat olla joko 10 % liikevaihdosta tai kuukauden liikevaihto. Euromääräinen arvo haastateltavan D mukaan olisi 20 000, 30 000 tai 50 000 euroa, riippuen tilan koosta. Toisaalta koko tätä summaa ei tarvitse olla heti tilillä, vaan yrittäjällä voi olla käytössään esimerkiksi tililimiitti tai muita likvidejä varoja, kuten muutamat haastateltavat nostivat esille. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että tällainen riittävään kassareserviin varautuminen on mahdollista kassavirtalaskelman ansiosta. Laskelma näyttää esimerkiksi vuoden rahavirrat, sekä tulot että menot. Niistä yrittäjä havaitsee maksuvalmiuden kannalta kriittisimmät hetket ja kykenee varautumaan niihin. Aineiston pohjalta tämän voidaan todeta olevan yksi osa riskeihin varautumista.

Haasteltavat nostivat myös esille, että yrittäjä voisi laatia eri versioita laskelmista ja siten varautua riskeihin. Itse ehdottaisin, että yrittäjä pyrkisi mahdollisimman hyvään katteeseen ja siihen, että kassavarat olisivat riittävät eli maksuvalmius olisi mahdollisimman hyvä. Silloin yrittäjä kykenee suoriutumaan yllät-

tävistäkin menoista. Yksittäistä äkillistä kassamenoa on vaikea arvioida ja ennakoita, mutta hyvällä katteella ja kassareservillä on mahdollista varautua suhteellisen isoihinkin ja yllättäviin menoihin. Aineistosta voidaan todeta, että maksuvalmiudesta ja kannattavuudesta huolehtiminen ovat parhaimmat keinot varautua riskeihin.

5.5 Laskelmien hyödyntäminen maatalan johtamisessa

Havainnoimalla talousasiantuntijoita ja -neuvoja voidaan päätellä, että viljelijöillä jää usein esimerkiksi budjetit tai kassavirtalaskelmat tekemättä, koska niiden tekoon kuluu liikaa aikaa. Samanlaista suuntausta oli myös aineiston pohjalta tulkittavissa. Kehityskohde olisi siinä, miten tällaiset laskelmat saisi helposti täytettävään muotoon (esimerkiksi valmis budjetti tai kassavirtalaskelma), jolloin viljelijöiden olisi helpompi käyttää kyseisiä laskelmia. Toisaalta laskelmien käytön voidaan aineiston pohjalta katsoa liittyvän vahvasti yrittäjäominaisuuksiin ja johtamiskykyihin. Hyvä johtaja osaa käyttää itselleen tarpeellisia ja hyödyllisiä laskelmia sekä talouden raporttien tuottamaa tietoa, joiden tuottaman informaation pohjalta on helpompi tehdä kannattavia ratkaisuja sekä minimoida yrityksen kohtaamia taloudellisia riskejä.

Haastatteluissa sivuttiin jonkin verran viljelijöiden ajankäyttöä sekä tilan rutiinien suorittamista. Laskelmien laadinta ja käyttö liittyvät viljelijän ajan käyttöön. Aineistosta saatujen tulosten perusteella voidaan pohtia, että mikäli maatalan arkityöt työllistävät liikaa, jäävät helposti niin sanotusti vähemmän tärkeät työt tekemättä. Budjetointi tai kassavirtalaskelman laadinta ei välttämättä tunnu kovin oleelliselta työltä siinä vaiheessa, kun jokapäiväiset työt vievät jo tarpeeksi aikaa. Laskelmia voi toki myös ulkoistaa ammattilaisille, kuten esimerkiksi haastateltavat C ja D huomauttavat.

Neuvojen laatimien laskelmien ei viljelijöiden keskuudessa välttämättä koeta synnyttävän riittävästi lisäarvoa, jotta neuvojen tarjoamia palveluita olisi kannattavaa käyttää. Haastatteluista voidaan tulkita, että arjen sujuvuus sekä neuvojen tuoman lisäarvon tunnistaminen ovat hyvän johtajan ominaisuuksia. Hyvä johtaja kykenee johtamaan tilaansa siten, että jokapäiväiset rutiinityöt tulevat tehdyiksi tehokkaasti ja oikea-aikaisesti, kuten haastatteluissa useamman kerran on mainittu. Aineiston mukaan menestyvät maatilat osasivat hyödyntää eri alojen asiantuntijoita tilansa johtamisessa. Tällöin viljelijä saisi päätöstensä tueksi laskettua tietoa. Haastateltavien mukaan neuvojat myös näkevät erilaisia tiloja ja saavat kokemusta erilaisista ratkaisuista. Tätä kokemusta viljelijän olisi haastateltavien mukaan hyvä hyödyntää.

”Maatiloilla mennään liian paljon mututuntumalla.” Haastateltava D

Intuition luottaminen on haastateltavien mukaan valitettavan yleistä, jolloin ammattilaisella teetetyt tai itse tehdyt laskelmat jäävät haastateltavien mukaan

helposti tekemättä. Tarjolla olevien laskelmien ei ajatella tuovan riittävästi lisäarvoa yrityksen johtamiseen, tai yksinkertaisesti niiden laadintaan ei ole tarpeeksi aikaa. Haastatteluissa esiin nostettiin seikka, että laskelmat kuitenkin tuottavat toimintaan arvokasta lisätietoa ja parhaimmillaan niiden avulla pystytään ennaltaehkäisemään jopa konkurssi. Haastateltavien mukaan laskelmat tuottavat yrittäjälle arvokasta tietoa, jonka pohjalta hän kykenee ohjaamaan yritystään oikeaan suuntaan. Lisäksi hän pysyy yrityksensä taloudellisesta tilanteesta ajan tasalla.

Haastateltavien mukaan laskelmien laatiminen on suositeltavaa myös siksi, että esimerkiksi virheinvestoinnin tapahtuessa voidaan siihen puuttua ajoissa. Haastateltavien mukaan laskelmien ollessa päätöksenteon taustalla, on mahdollista analysoida tilanne ja löytää syy, miksi päätös ei ollut paras mahdollinen. Muun muassa haastateltavan C mukaan kasvinviljelytilalla laaditaan viljelysuunnitelma, jonka mukaan tehdään tarvittavat toimenpiteet eri peltolohkoilla ja kylvetään lohkolle suunniteltua kasvia. Haastateltavan C mukaan viljelysuunnitelmaa ja sen toteutumista on myös hyvä seurata. Tällä tavoin hänen mukaansa viljelijä oppii ja pystyy kokemuksen tuoman osaamisen pohjalta tekemään parempia ja kannattavampia ratkaisuja jatkossa. Seurannalla ja analysoinnilla yrittäjä voi siten kehittää sekä itseään että yrityksen toimintaa.

5.6 Itsensä kehittäminen

Kehittyminen ja itsensä haastaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia yrittäjälle, kuten haastattelujen pohjalta voidaan tulkita. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pyrkii kyseenalaistamatta kasvattamaan yrityksen kokoa ja volyyymia, vaan ennen kaikkea itsekritiikkiä. Itsekritiikin kautta yrittäjä kykenee haastamaan itseään ja kehittymään, jolloin hän kykenee aiempaa paremmin vastaamaan vastaantuleviin haasteisiin ja tavoittelemaan aiempaa parempia tuloksia. Haastateltavien mukaan viljelijän olisi suositeltavaa verkostoitua myös kollegoidensa kanssa. Tutustumalla eri viljelijöihin voi nähdä ja tutustua erilaisiin tuotantotapoihin ja samalla löytää itselleen uusia toimivia ratkaisua tai kehityskohteita.

Haastateltavien mukaan tilan jatkajan olisi hyvä myös ymmärtää oman tilansa toiminta ja tilan osien muodostama kokonaisuus. Haastateltavat kertoivat, että menestymisen kannalta olisi hyvä verrata omaa tilaansa muihin tiloihin talouden ja tuotannon tunnuslukujen kautta. Tärkeää tilojen välisessä tunnuslukujen vertailussa olisi hyvä ymmärtää tuotannon ja talouden välisiä syy-seuraussuhteita sekä miksi oman tilan tunnusluvut eroavat verrokkitulojen tunnusluvuista.

Haastateltava F nostaa esille, että osaava yrittäjä kykenee haastamaan myös eri alojen ammattilaisia. Esimerkiksi viljelijä kykenee haastamaan neuvoja viljelysuunnitelman tai kannattavuuslaskennan laadinnassa. Tällöin haastateltavan F

mukaan viljelijä on sisäistänyt asian, jolloin hän kykenee etsimään siihen uusia näkökulmia ja kyseenalaistamaan neuvojen näkemyksiä.

Aineiston mukaan maatalous on toimialana vaikea, koska maataloudessa pitää tuntea sekä tuotanto että talousasiat. Haastateltavan F mukaan maatilantalon tulkintaan vaikuttavat kolme tekijää, joista päätekijät ovat määrä ja hinta. Kolmas tekijä hänen mukaansa on laatu. Tuottaja voi itse vaikuttaa vain määrään ja laatuun, kertoo haastateltava F.

”Hyvä laskija ja hyvä taloudenpitäjä, niin se ymmärtää kokonaisuuksia. ja että kokonaisuus muodostuu osasista ja kun osaset lasketaan yhteen niin siitä saadaan taas se kokonaisuus uudestaan.” Haastateltava F

”Ne jotka hyvin pärjää on hyvin johdettuja, hyvin suunniteltuja, niissä kustannusarvot pitää hyvin, on hyvät eläinainekset, on hyvät tuotanto-olosuhteet.” Haastateltava E

Haastateltava E kertoi myös, että yrittäjän käyttämällä tunnusluvuilla ja laskelmilla ei ole niinkään väliä, kunhan yrittäjällä on ymmärrystä talousasioista, kiinnostusta ja halua kehittyä. Tärkeintä on, että yrittäjä ymmärtää esimerkiksi asiantuntijoiden laatimia laskelmia ja tunnuslukuja.

Faktan lisäksi yrittäjällä on mahdollisuus luottaa päätöksenteossa oman kokemuksen tuomaan intuitioon. Intuitiota ja kokemuksen tuomaa tuntumaa ei tulisi vähätellä. Yrittäjäuran varrelle mahtuu onnistumisia ja epäonnistumisia, joiden pohjalta tämä tuntuma syntyy. Intuitioon luottaminen kuitenkin saattaa sopia paremmin arjen käytännön töiden tekemiseen ja toteuttamiseen, kuin talouden hallintaan ja merkittävien päätösten tekemiseen. Intuitio on hyvä lisä, mutta ei saa olla ainut ”väline”. Esimerkiksi kokenut viljelijä kykenee ennakoimaan, miltä peltolohkolta hänen kannattaa peltotyöt aloittaa tai milloin sato kannattaa korjata.

Hyvä yrittäjä saa kaikki tilan työt suoritettua joko itse, työntekijöiden avulla tai ulkoistamalla ne. Tärkeintä on, ettei mikään työvaihe jää tekemättä ajan puutteen vuoksi, jolloin toiminta pysyy hallinnassa. Tämä on seikka, jota haastatelluissa nostettiin esille. Mikäli työmäärä tai tilan toiminta on niin sanotusti riistäytynyt käsistä, hyvät yrittäjäomaisuudet omaava henkilö osaa johtaa tilannetta ja asettaa tilan vaatiman työmäärän sopivalle tasolle tai lisätä työvoimaa, jotta kaikki työt tulevat tehdyiksi.

Yrityksen kannattavan toiminnan kannalta vaarallisin tilanne on se, että arki ei ole enää hallinnassa ja tekemättömiä töitä alkaa kertyä. Tällöin töiden kannalta kehittyvä negatiivinen kierre, mikä on vaikeaa lopettaa. Haastateltavien mukaan tekemättömät työt johtavat lisätyöhön sekä taloudellisiin tappioihin johtuen laadun heikkenemisestä.

Ongelmatilanteesta on kuitenkin mahdollista päästä pois, mutta se vaatii realistista itsekriittisyyttä. Tilanne tulee kartoittaa rehellisesti, jolloin rehellisesti analysoidaan nykytilanne sekä siihen johtaneet syyt. Tätä kautta on myös mahdollista löytää oikeat keinot tilanteen rauhoittamiseen. Toisekseen viljelijän kannattaa rohkeasti pyytää apua neuvojilta kuten haastateltavatkin suosittelivat.

Esimerkiksi tilan saattaa olla kannattavaa investoida kalustoon, joka helpottaa jokapäiväisiä töitä. Tarkalla suunnittelulla investointi saattaa hyvinkin olla realistinen ja siten toteuttaminen mahdollista. Itse kiireen keskellä ei välttämättä ehdi ja jaksa laatia hyviä laskelmia päätöksenteon tueksi. Tässä kohtaa ulkopuolinen apu saattaa olla tilan tilanteen pelastamiseksi korvaamatonta.

Kaikista tärkeimmäksi tekijäksi haastattelujen pohjalta voidaan katsoa olevan jatkajan oma halu ja motivaatio. Haastatteluissa jatkajaa kannustettiin ennen sukupolvenvaihdoksen tekoa miettimään, mitä hän itse haluaa, millaista elämää hän haluaa viettää ja millaisena hän näkee tilan seuraavien vuosikymmenten aikana. Jatkajan aidosti ollessa kiinnostunut jatkamaan tilaa ja kehittämään sitä, päästään parhaisiin tuloksiin, koska hänellä on silloin aito halu. Tämä seikka korostui haastatteluissa.

Haastateltavan B mukaan viljelijöiden pitäisi arvostaa myös omia työtunteja. Viljelijät helposti jättävät omien työtuntien aiheuttamat kustannukset huomioimatta. Todellisuudessa niistäkin aiheutuu tilalle kustannuksia ja niillekin on olemassa vaihtoehtokustannus, kuten haastateltavat B ja C kertovat. Jokin työtehtävä on haastateltavien mukaan toisen työtehtävän hoidosta pois. Maatalouden sesonkiaikana, esimerkiksi kylvö- tai sadonkorjuuaikana, haasteena on tehdä työt oikea-aikaisesti. Usein sääolot vaativat, että viljelijän pitäisi olla useammassa paikassa samanaikaisesti. Tällöin olisi hyvä harkita työntekijän tai urakoitsijan käyttöä.



Kuva: Riikka Ylelä

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttivat maatalan taloudellisesti onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen jatkajan näkökulmasta. Tarkoituksena oli löytää sellaiset talousjohtamisen keinot, joista jatkaja hyötyy tilansa johtamisessa ja kykenee ilmaisemaan laatimansa strategian myös euromääräisenä. Tutkielman pääkysymys oli seuraavanlainen:

- Miten taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos toteutetaan?

Tutkielman aineiston pohjalta voidaan todeta, että maatalan taloudellisesti onnistunut sukupolvenvaihdos jatkajan näkökulmasta tarkasteltuna edellyttää kohtuullisen kauppahinnan määrittelyä ja siten velkatason pitämistä yrityksen velkankantokyvyn rajoissa. Sukupolvenvaihdoslainan saamiseksi ei siis riitä, että tilakauppa toteutetaan kohtuullisella kauppahinnalla, vaan maatalan toiminnan tulee olla vaihdoksen jälkeenkin kannattavaa ja velkatason pysyä kestäväällä tasolla.

Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä jatkajan hyvillä yrittäjäominaisuuksilla. Haastateltavien mukaan sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta jatkajan halu ja motivaatio aloittaa oma maatalousyritys on ensiarvoisen tärkeää. Pelkkä halu maatalan ostamiseen ja kannattavaan toimintaan eivät yksistään riitä. Haastateltavien mukaan jatkajalla tulee olla omasta toimialastaan hyvä ammattitaito. Hyvän ammattitaidon saavuttaminen edellyttää aitoa kiinnostusta alaa kohtaan ja halua kehittää itseään sekä viljelijänä että yrittäjänä.

Jatkaja tarvitsee yrittäjäominaisuuksien lisäksi käytännön työvälineitä jokapäiväisen päätöksenteon tueksi. Talusjohtamisen tarjoamat välineet toimivat

jatkaajalle hyvänä apuna. Aineiston mukaan jatkaajalle riittävät muutamat oleelliset tunnusluvut ja laskelmat tuottamaan riittävästi informaatiota. Haastateltavien mukaan ei ole mielekästä käyttää aikaa turhien tai epäolennaisten tunnuslukujen ja laskelmien laadintaan.

Jokainen tila on yksilöllinen ja sen menestymiseen ja velkaantumiseen vaikuttaa useampi eri tekijä. Jatkaajan on siten tärkeää tuntea oma yrityksensä ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Toisaalta yhtä tärkeää jatkaajan on tuntea maatilansa toimintaa rajoittavat tekijät. Kokonaisuuden hahmottamisen ansiosta jatkaajan on mahdollista valita itselleen tärkeimmät talousjohtamisen välineet, joilla hän taas kykenee pilkkomaan kokonaisuuden pienempiin, helpommin hahmotettaviin ja käsiteltäviin osiin. Hyvät yrittäjäominaisuudet omaava jatkaaja kykeneekin hahmottamaan maatilallaan eri osat ja niiden keskinäiset syy-seuraussuhteet.

Tutkielmassa oli lisäksi tavoitteena vastata seuraaviin ydinkysymyksiä tarkentaviin alakysymyksiin:

- Mihin tavoitteisiin talousjohtamisella pyritään?
- Mikä merkitys velkaantuneisuudella on sukupolvenvaihdoksessa?

Aineiston mukaan talousjohtamisen tärkein tavoite on tuottaa jatkaajalle riittävästi oleellista informaatiota. Talousjohtaminen tarjoaa useita erilaisia tunnuslukuja ja laskelmia jatkaajan käyttöön. Jatkaajan ammattitaidon ansiosta hän kykenee valitsemaan runsaasta tarjonnasta oleellisimmat välineet käyttöönsä. Mäkinen (2012, 31) sekä Laitinen & Laitinen (2014, 130–131) kuvailevat kirjoissaan yrityksen maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden keskinäistä suhdetta yrityksen terveystriangelin avulla. Aineistossa myös korostui näiden kolmen keskinäisen suhteen ymmärtäminen.

Laadittaessa laskelmia yrityksen talouden suunnittelun ja analysoinnin tueksi on tärkeää muistaa, mitä tarkoitusta varten laskelmat laaditaan. Jokaisen lasketun laskelman tai tunnusluvun tulee vastata johonkin tarpeeseen ja tuottaa yrittäjälle hyödyllistä informaatiota päätöksenteon tueksi. Jatkaajan ymmärrys talouden ja tuotannon keskinäisestä korrelaatiosta korostuu talousjohtamisen välineitä hyödyntäessään.

Maksuvalmiudesta huolehtimisella pyritään seuraamaan käyttöpääomaa ja minimoimaan tarvetta käyttöpääomaille. Kassavarojen riittävyys ennalta ehkäisee niin sanotusti turhien käyttöpääomailojen käyttöä, jotka ovat ennakoimalla ehkäistävissä. Maksuvalmiuden ylläpitämiseen ja seuraamiseen haastateltavat suosittelivat kassavirtalaskelman käyttöä. Kassavirtalaskelman avulla yrittäjä kykenee hahmottamaan haluamansa yrityksen kassavirrat esimerkiksi seuraavan kuukauden tai vuoden ajalta. Näin myös käyttöpääoman tarpeen määrittely helpottuu. Aineistosta nousi esille, että on tärkeää hahmottaa maksuvalmiuden ja kannattavuuden välinen ero. Kannattavakin yritys on vaarassa ajautua maksuvalmiusongelmiin, mikäli kassanhallinta ei ole kunnossa. Haasteena on

kassatulojen ja -menojen eri aikaisuus etenkin kasvinviljelytilalla. Hyvä kassanhallinta auttaa ennakoimaan ja ehkäisemään maksuvalmiusongelmiin ajautumista.

Haastateltavien keskuudessa eniten esille nostettu tunnusluku oli käyttökate, joka kuvaa yrityksen kannattavuutta. Käyttökateen käytössä on tärkeää ottaa huomioon, millainen yrityksen kulupuoli on ja mistä menoista se muodostuu. Maatila on saattanut vähentää omia konekulujaan esimerkiksi urakointipalveluita käyttämällä. Urakointipalvelut kasvattavat yrityksen kuluja, mutta puolestaan vähentävät kone- ja kalustokuluja. Kone- ja kalustokulut voivat myös olla leasing-rahoituksella, mikä myös nostaa yrityksen kuluja. Vieraalla pääomalla hankitut koneet näkyvät lainan lyhennyksissä sekä muissa rahoituskuluissa, mitkä eivät puolestaan heikennä yrityksen katetta. Vieraalla pääomalla ostetut koneet parantavat kannattavuuden tunnuslukuja, mutta vaikuttavat yrityksen vakavaraisuuden tunnuslukuihin. Kasvava velkamäärä vaikuttaa kuitenkin myös maksuvalmiuteen ja siten myös kannattavuuteen. Yrityksen on kuitenkin sijoitettava rahaa koneisiin jollain tapaa. Tärkeää on siis ymmärtää, miten tehdyt päätökset vaikuttavat terveyskolmion eri osa-alueisiin.

Käyttökatteesta saadaan johdettua myös tunnusluku käyttökate kertaa viisi. Tämä tulos kuvastaa maatilan velan maksimimäärää. Tämä ei kuitenkaan ole mikään absoluuttinen raja, vaan taloudellisia ongelmia saattaa ilmaantua jopa tätä pienemmällä arvolla. Käyttökate kertaa viisi kuitenkin antaa nopeasti reunaehdot yrityksen toiminnalle ja soveltuu hyvin pitkän aikavälin suunnitteluun.

Terveyskolmion viimeistä osa-aluetta eli vakavaraisuutta voi haastateltavien mukaan mitata omavaraisuusasteen avulla. Maataloustoimialana sitoo paljon pääomaa, jolloin omavaraisuusaste ei nouse kovin korkealle. Eryityisesti voimakkaasti investoivilla tiloilla omavaraisuusaste voi olla matalakin. Toisaalta kannattava investointi tuottaa nopeasti takaisin siihen sitoutuneet varat, jolloin tunnusluvutkin paranevat nopeasti. Maataloudessa hyvänä omavaraisuusasteena voidaan pitää 30–40 prosenttia.

Kaikkien tunnuslukujen ja laskelmien käyttö perustui siihen ajatukseen, että yrityksen velkataso olisi mahdollista pitää yrityksen velkankantokyvyn rajoissa. Velkatason ei tulisi ylittää tätä kantokyvyn rajaa. Voimakkaasti investoitaessa tämä raja voi luonnollisesti ylittyä, mutta noin viiden vuoden aikana velkatason tulisi laskea takaisin velkankantokyvyn sallimiin lukemiin.

Sukupolvenvaihdoksessa tärkein vaihe on sopivan kauppahinnan määrittely. Sopivan kauppahinnan avulla jatkajan on mahdollista välttää maatilansa ylivelkaantuminen heti toiminnan alkuvaiheessa. Velkatason pysyessä kohtuullisena on jatkajalle mahdollista kehittää tilaansa vaihdoksen jälkeen. Strategian laatiminen on avainasemassa toiminnan suunnittelun kannalta. Asettamalla maatilan toiminnalle realistisen tavoitteen, on siten myös suuntaviivojen määrittely helpompaa. Suunnittelulla on mahdollista ennaltaehkäistä turhia ja epäsopevia investointeja, jotka eivät vie kohti asetettuja tavoitteita.

Yrityksen velkamäärän tarkkailu sekä kassanhallinta ovat tärkeitä tehtäviä. Tällöin yrityksen maksukyky säilyy hyvänä. Pellervon taloustutkimuksen ja

Työtehoseuran toteuttaman ”Menestyvät maataloustuottajat – Smart farmers” -hankkeessa haastatellut maatalousyrittäjät kokivat toimialan haasteina muun muassa lyhytjänteisen tukipolitiikan sekä epävakaa toimintaympäristön. Näiden riskien hallinnassa terve kassa ja tasapainossa oleva talous auttavat. Vakaa, hyvän kassareservin omaava yritys kykenee maksamaan isonkin investoinnin nopeammin pois, mitä heikommassa taloudellisessa asemassa oleva yritys ei pysty tekemään. Tällöin investointi ei ole halvaannuttamassa tai haittaamassa muita tulevaisuuden investointeja. Tällöin terveen yrityksen ei tarvitse pelätä suuriakaan investointeja ja lisävelan ottamista, kunhan investointi on järkevä. Tilaa halvaannuttavaa, ylisuurta investointia ei ole koskaan mielekästä tehdä.

Maatila on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat sekä tuotanto että talousasiat. Yhtä ainutta totuutta ei voida sanoa, mikä sopisi jokaiselle tilalle. Esimerkiksi tilakoko on tästä hyvä esimerkki. On mahdotonta määritellä tarkkoja tilakoon rajaa tai rajoja, jonka kokoisena maatila menestyy tai ajautuu konkurssiin. Haastateltavien mukaan kaikista tilakokoluokista löytyy niitä, joiden toiminta on kannattavaa ja niitä, joiden toiminta on jatkuvasti taloudellisissa vaikeuksissa. Samaan tulokseen päätyivät myös Katchova (2010), Skarzyńska (2019) sekä Karikallio ja kollegat (2022) tutkimuksissaan. Tilakoon lisäksi ei ole mahdollista määritellä, mikä tuotantosuunta pitää olla, jotta tila menestyy. Tämä ei ole mahdollista sen vuoksi, että siihen vaikuttavat ennen kaikkea itse yrittäjä sekä hänen osaamisensa.

6.2 Tutkielman tulokset aiemman tutkimuksen valossa

Tutkimuksia, joissa olisi tutkittu maataloilla tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia pelkästään jatkajan näkökulmasta, ei tätä tutkielmaa tehtäessä löytynyt. Myöskään sellaisia tutkimuksia, joissa sukupolvenvaihdosta rahoittavia tahoja tai vaihdoksessa käytettäviä neuvoja olisi haastateltu, ei löytynyt.

Maatiloita, niiden taloutta sekä niillä tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia on puolestaan tutkittu, mutta hieman eri näkökulmista. Useissa eri tutkimuksissa on havaittu, että maataloilla tapahtuvat sukupolvenvaihdokset ovat vähenevässä. Esimerkiksi Kerbler (2012) sekä Hietala ja kollegat (2017) olivat tehneet tutkimuksessaan tämän havainnon. Yksi keskeisimmistä syistä väheneviin sukupolvenvaihdoksiin oli maatalouden heikko kannattavuus sekä suuri pääoman tarve (Hietala ym., 2017; Sroka, Dudek, Wojewodzic & Król, 2019).

Alho ja kollegat (2019) toteavat tutkimuksessaan, että maatalouden rakennemuutos nostaa pääoman tarvetta sekä asettaa uusille yrittäjille uudenlaisia haasteita. Nykyisin pelkkä tuotanto-osaaminen ei riitä, vaan yrittäjän tulee ymmärtää myös yrityksensä taloutta ja siihen vaikuttavia seikkoja (Olsson, 1988; Nopanen, 2014). Tutkielman tuloksista ilmenee tämä sama asia.

Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa keskiössä ovat sekä luopuja että jatkaja, tilan taloudellinen tilanne sekä hyvä suunnittelu koko prosessiin ajan

(Kerbler, 2012; Edobor ym., 2021). Lyhyesti tämän voi tiivistää jatkajan yrittäjäominaisuuksiin, mitä haastateltavatkin pitivät välttämättömänä sekä onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen että menestyksekkään maatilantoiminnan johtamiseen.

Mäkinen (2012) kirjassaan ja Skarzyńska (2019) tutkimuksessaan esittävät eri tunnuslukuja ja laskelmia, joita jatkaja voi hyödyntää maatilantoiminnan johtamisessa. Myös Pellinen ja Enroth (2008), Nopanen (2014) ja Siikavuo (2016) esittelevät erilaisia talousjohtamisen välineitä, jotka helpottavat jatkajan päätöksentekoa. Tutkielman tulosten mukaan nämä ovat hyvin informatiivisia välineitä, mutta jatkajan tulee osata valita niistä oleellimmat ja itselleen tärkeimmät.

Tutkielman tuloksissa on eriteltyä erilaisia seikkoja, jotka vaikuttavat maatilantoiminnan sukupolvenvaihdokseen ja maatilantoiminnan johtamiseen. Skarzyńskan (2019) tutkimuksen tulosten mukaan kooltaan suurin tilakokoluokka oli tehottomin, sillä oli eniten velkaa ja toiminta oli kannattamattominta. Skarzyńskan (2019) mukaan tämä voi johtua kokoluokasta. Suuren tilan toiminta vaatii enemmän ja suurempia koneita sekä enemmän peltoa, mikä sitoo paljon pääomaa. Lisäksi suurempi tila tarvitsee enemmän työvoimaa, mikä myös lisää kuluja. Kuten muun muassa Karhinenkin (2019) selvityksessään toteaa, maatalouden kannattavuus on heikko. Heikko kannattavuus näkyy esimerkiksi pidempinä takaisinmaksuaikoina. Tämä sitoo varoja pois muusta yrityksen käytöstä. Korkea velka lisää riskiä ja rahoituskustannuksia (Brav, 2009; Roesch, 2012). On siis vaikea osoittaa aiempien tutkimusten pohjalta yhtä yksittäistä menestystekijää. Samaan johtopäätökseen päädyttiin myös tämän tutkielman tuloksissa. Joka tapauksessa kokonaisuuden ymmärtäminen ja hahmottaminen on tärkeää.

6.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tutkielmassa keskityttiin tutkimaan maatilantoiminnan taloudellisesti onnistunutta sukupolvenvaihdosta jatkajan näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia ylivelkaantunutta tilaa tai tiloja, jotka ovat selvinneet ylivelkaantuneesta tilanteesta. Tutkimuksen tarkastelun keskiössä olisivat silloin ne käytännön toimet, jotka pelastivat tilan vaikeasta taloudellisesta tilanteesta. Tutkimustuloksina saattaisivat nousta esiin toiminnan uudelleen järjestely, jopa tuotantosuunnan muutos. Omaisuuden realisointi saattaisi olla yksi varsin todennäköinen vaihtoehto. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten velkasaneerauksessa olevien tilojen on käynyt.

Tässä tutkielmassa on käsitelty muutamia talousjohtamisen välineitä maatilantoiminnan johtamisen apuvälineinä. Seuraavan jatkotutkimuksen aihe voisi syventyä joihinkin näistä välineistä. Tutkimuksessa voisi tarkastella, mikä käytännön vaikutus yksittäisellä tekijällä, esimerkiksi nettovarallisuudella, on kokonaisuuden kannalta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miltä aktiivisten tilojen sukupolvenvaihdos ja talouden hallinta eroavat olennaisimmilta osilta sivutoimisesti toimivan tilan sukupolvenvaihdoksesta.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä investointien suunnitteluun ja siihen, mikä niiden merkitys on tilan velkaantumisen kannalta. Tutkimuksessa voisi tarkastella sitä, kuinka tarkkaan tulevat investoinnit olisi hyvä tietää sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa. Investointien lisäksi olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin maatalan tuottoarvoa. Tuleva tutkimus voisi syventyä maatalan tuottoarvon määrittelyyn sekä keinoja, joilla tuottoarvoon olisi mahdollista vaikuttaa.

LÄHTEET

- Alho, E., Arovuori, K., Heikkilä, A. -M., Niskanen, O., Väre, M. & Yrjölä, T. (2019). *Maatalouden asema rahoitusmarkkinoilla*. PTT työpapereita 200. <https://www.ptt.fi/media/tp200yhdistetty2.pdf>
- Alma Talent. (2023). *Myyntikate ja myyntikate-%*. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti/>
- Alma Talent. (2022). *Tunnuslukuopas*. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>
- Anderson, J.E. (2012). Agricultural use-value property tax assessment: estimation and policy issues. *Public Budgeting & Finance*, 32(4), 71-94. DOI: 10.1111/j.1540-5850.2012.01025.x.
- Barach, J.A. & Ganitsky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131 - 155. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
- Bohannon, J. & Edwards, D. (1993). Cash budgeting. *Journal of Property Management*, 58(3), 112-122. <https://doi.org/10.1080/10913211.2017.1398957>
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R. & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17 - 37. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-05-2014-0009>
- Brav, O. 2009. Access to capital, capital structure, and the funding of the firm. *The Journal of Finance*, 64(1), 263-308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01434.x>
- Diwisch, D.S., Voithofer, P. & Weiss, C.R. (2009). Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economics*, 32(1), 45 - 56. DOI:10.1007/s11187-007-9072-z
- Edobor, E.W., Wiatt, R.D. & Marshall, M.I. (2021). Keeping the farm business in the family: the case of farm and non-farm family businesses in the midwestern United States. *International Food & Agribusiness Management Review*, 24(6), 921-934. DOI: 10.22434/IFAMR2020.0138
- Eisto, S. (4.1.2018). Ota talousluvut haltuun ja ohjaa tila menestykseen. *Op-media*. <https://www.op-media.fi/yrittajyys/ota-talousluvut-haltuun-ja-ohjaa-tila-menestykseen/>
- Enjolras, G., Sanfilippo, G. & Soliwoda, M. (2021). What determines the capital structure of farms? Empirical evidence from Poland. *Baltic Journal of Economics*, 21(2), 113 - 133. <https://doi.org/10.1080/1406099X.2021.1972587>
- Esa, M. (2.2.2017). *Yrittäjän selviytymistesti – Jopa puolet vajoaa kuolemanlaaksoon*. Y-Studio. <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/talous/yrittajan-selviytymistesti-jopa-puolet-vajoaa-kuolemanlaaksoon/>

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopisto.
- Ford, S.A. & Shonkwiler, J.S. (1994). The effect of managerial ability on farm financial success. *Agricultural and Resource Economics Review*, 23(2), 150 – 157. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1068280500002264>
- Gloy, B.A., Hyde, J. & LaDue, E.L. (2002). Dairy farm management and long-term farm financial performance. *Agricultural and Resource Economics Review*, 31(2), 233 – 247. DOI 10.22004/ag.econ.31394
- Gloy, B.A. & LaDuel, E.L. (2003). Financial management practices and farm profitability. *Agricultural Finance Review*, 63(2), 157 – 174. <https://doi.org/10.1108/00215060380001147>
- Goldberg, S.D. (1996). Research note: effective successors in family-owned businesses: significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00185.x>
- Hansen, B.G. & Naerland, T. (2017). A comparison of whole farm budgets versus farm accounts and suggestions for future planning of farm expansion and economic management. *International Journal of Agricultural Management*, 6(2), 41 – 49. DOI:10.5836/ijam/2017-06-41
- Hietala, J., Rämö, A.-K., Vuori, L. & Yrjölä, T. (2017). Sukupolvenvaihdoksen toteutus maataloilla Suomessa – kyselytutkimuksen tuloksia. Teoksessa Vuori, L. & Yrjölä, T. (toim.), *Sukupolvenvaihdokset maataloilla. PTT työpapereita 190* (s.26-57). Pellervon taloustutkimus PTT. <https://www.ptt.fi/media/liitteet/tp190.pdf>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. ([2.painos].). E-kirja. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15.uud.p.). Tammi
- Ibrahim, A.B., Soufani, K. & Lam.J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245 – 258. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. *Yrityksen laskentatoimi*. Alma Talent Oy.
- Immonen, R. & Lindgren, J. (2013). *Onnistunut sukupolvenvaihdos* (4. uud. p.). Helsinki: Talentum. <https://eepos.finna.fi/Record/eepos.1079867>
- Jalli, V.-M. (2020). *Maatilan talouden "mittaaminen"*. ProAgrarian esitys. <http://www.sjt.fi/wp-content/uploads/2020/01/Maatilan-talouden-mittaaminen.pdf>.
- Joensuu, M. & Pitkälä, J. [ProAgraria Itä-Suomi]. (29.4.2021). *Maatilan osto vapailta markkinoilta* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=upWzx--HNXY>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? E-kirja. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Karhinen, R. (7.2.2019). *Uusi alku. Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino*. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-453-998-2>

- Karikallio, H., Lahnamäki-Kivelä, S., Niemi, J., Aalto-Setälä, J., Forsman-Hug, S., Kujala, P., Karttunen, J. & Tuure, V.-M. (2022). Menestyvä maatalousyrittäjä hallitsee riskit ja taitaa talouden. *PPT Policy Brief*, 02/2022. <https://jukuri.luke.fi/handle/10024/552268>
- Katchova, A.L. (2005). Factors affecting farm credit use. *Agricultural Finance Review*, 65(2), 17 -29. <https://doi.org/10.1108/00214660580001164>
- Katchova, A.L. (2010). An analysis of the financial performance of beginning farmers. *Conference paper*. University of Kentucky. Department of Agricultural Economics. <https://ageconsearch.umn.edu/record/61513/>
- Kerbler, B. (2012). Factors affecting farm succession: the case of Slovenia. *Agricultura Economica (Czech)*, 58(6), 285 - 298. <https://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/66564.pdfghgh>
- Keskinen, J. (3.6.2022a). Hannu Hanhi ja Pasi Pessimisti. *Maatilan rahat*. <https://www.maatilanrahat.fi/post/hannu-hanhi-ja-pasi-pessimisti>
- Keskinen, J. (19.2.2021a). Suuruuden ekonomia ei toimi maataloudessa. *Maatilan rahat*. <https://www.maatilanrahat.fi/post/suuruuden-ekonomia-ei-toimi-maataloudessa>
- Keskinen, J. (23.4.2021b). Maatilan sukupolvenvaihdos. *Maatilan rahat*. <https://www.maatilanrahat.fi/post/maatilan-sukupolvenvaihdos>
- Keskinen, J. (30.9.2022b). Onko lakiosalla merkitystä maatilan sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa? *Maatilan rahat*. <https://www.maatilanrahat.fi/post/lakiosan-merkitys-maatilan-sukupolvenvaihdoksessa>
- Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kokkonen, M. (2013). Maatilan sukupolvenvaihdoksen rahoitus ja vakuudet Saimaan ammattikorkeakoulu. https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____1319::258cf7d79cb66ccfd4e6431b2d053481
- Kučera, J., Vochozka, M. & Rowland, Z. (2021). The ideal debt ratio of an agricultural enterprise. *Sustainability*, 13(9), 1 - 17 . DOI:10.3390/su13094613
- Kuja-Lipasti, O. & Tall, J. (2020). Maatilojen ja yritysten omistajanvaihdokset - eroissa on opittavaa. *Käytännön Maamies* 69(1), 18 - 23. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/332991/Kuja_Lipasti_Tall_Maatilojen_ja_yritysten_omistajanvaihdokset_eroissa_on_opittavaa.pdf?sequence=1
- Laitinen, E.K. (1992). Prediction of failure of a newly founded firm. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323 - 340. DOI: 10.1016/0883-9026(92)90005-C
- Laitinen, T. & Laitinen, E. K. (2014). *Yrityksen maksukyky: Arvionti ja ennakointi*. KHT-media.
- Lampela, M. (2003). Maatilan sukupolvenvaihdoksen verotus Kajaanin ammattikorkeakoulu. https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup_wf_001::611bb2aa35c11e0f48911f46250901b6

- Lampinen, S. & Kuja-Lipasti, O. (2019). Sukupolvenvaihdos maatilalla. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. https://etela-pohjanmaa.proagria.fi/sites/default/files/attachment/spv_opas.pdf
- Lehtonen, S. (23.9.2022). Sukupolvenvaihdosten määrä maataloilla romahtanut. *Maaseudun Tulevaisuus*, 4.
- Leppiniemi, J., Kaisanlahti, T. & Tikkanen, T. (15.5.2023). *Liikekirjanpito. Jatkuvatäydenteinen* [verkkojulkaisu]. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JAGBGXCTDG#kohta:LIIEKIRJANPITO/piste:tTlq>
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. (2019) *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta* (10., uudistettu painos). Alma Talent.
- Leppiniemi, J., Leppiniemi, R. & Kaisanlahti, T. (1.3.2021). *Tilinpäätöksen tulkinta. Jatkuvapäivitteinen* [verkkojulkaisu]. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JAHBGXCTDG#/kohta:ERITYISSOVELLUKSIA\(:Yrityksen\(\(20\)arvon\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ritt\(\(e4\)minen/piste:t1h](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JAHBGXCTDG#/kohta:ERITYISSOVELLUKSIA(:Yrityksen((20)arvon((20)m((e4)((e4)ritt((e4)minen/piste:t1h)
- Luonnonvarakeskus - Taloustohtori. (13.6.2023). Kannattavuuskerroin tuotantosuunnittain [sähköinen tutkimusaineisto]. Luke kannattavuuskirjanpitoluokset. https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Kannattavuuskerroin_tuotantosuunnittain/
- Luonnonvarakeskus - Tilastotietokanta. (2023). Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä oikeudellisen muodon mukaan [sähköinen tutkimusaineisto]. Tilastotietokanta. https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/04_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_omistajaryh.px/table/tableViewLayout2/
- Luke. (30.9.2022). Maataloustuotteiden tuottajahinnat, elokuu 2022 (ennakko). <https://www.luke.fi/fi/tilastot/maataloustuotteiden-tuottajahinnat/maataloustuotteiden-tuottajahinnat-elokuu-2022-ennakko>
- Maa- ja metsätalousministeriö. (14.1.2022). Maatalouden kilpailukyky. <https://mmm.fi/maaseutu/maatalouden-kilpailukyky>
- Maanmittauslaitos. (2022). Pellon hintakehitys alueittain. <https://ak.maanmittauslaitos.fi/2021/pellon-hintakehitys-alueittain>
- Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja N:o 109. (1984). Maatilojen velat ja velankantokyky. Verotusaineistoon perustuva selvitys maatilojen velkaisuudesta. Helsinki 1984 / VAPK/ Monistus.
- Maaseutu.fi. (2022). Maatilojen kehittäminen. <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/teemat/maatilan-uudistaminen>
- McBride, W. & Johnson, J.D. (2004). Approaches to management and farm business success. *Confere paper*.

- Molly, V., Laveren, E. & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/pdf/10.1177/089448651002300203>
- Mäkinen, L. (2012). Yrityksen kassasuunnittelu : Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Yrityskirjat. <https://eepos.finna.fi/Record/eepos.1040784>
- Niemi, J. (3.11.2016). Maatila yritystoimintana - Mitä talouden tunnusluvut kertovat toiminnasta? Epanet Road show Kurikka luentomateriaali. https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/538202/Niemi_Kurikan_tilaisuus.pdf?sequence=1
- Nopanen, A. (27.11.2014). Talouden tärkeät tunnusluvut. Lihatilán talous - hankkeen päätösseminaari Alahärmä. https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/ari_nopanen_talouden_tarkeat_tunnusluvut.pdf
- Nuuttila, H. & Honkanen, J. [ProAgria Itä-Suomi]. (29.4.2021). Maatilan osto vapailta markkinoilta [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=upWzx--HNXY>
- Olsson, R. (1988). Management for success in modern agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 15(2/3), 239 - 259. <https://doi.org/10.1093/erae/15.2-3.239>
- Op. (2022). Yrityksen arvonmääritys. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrityskauppa/yrityksen-arvon-maarittaminen>
- Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Pellinen, J. & Enroth, A. (2008). *Kannattava maatilayritys*. ProAgria Maaseutukeskusten liitto.
- ProAgria Oulu. (2022). *Viljelysuunnitelma kuntoon*. <https://www.proagriaoulu.fi/fi/viljelysuunnitelma/>
- Rantamáki-Lahtinen, L. & Väre, M. (31.1.2012). Tilanpidon vakiinnuttaminen: Yritystoimintaansa kehittävien ja vakiinnuttavien viljelijöiden selviytymisstrategioita. *Suomen Maataloustieteellisen seuran tiedote Nro 28*. <https://doi.org/10.33354/smst.75590>
- Rinta-Kiikka, S., Pyykkönen, P. & Ylätalo, M. (2013). Osakeyhtiömuotoinen maatalous Suomessa. PTT raportteja 242. Pellervon taloustutkimuskeskus. <http://www.ptt.fi/media/liitteet/rap242.pdf>
- Roesch, A. (2012). Factors affecting the situation of economically weak farms in Switzerland. *Agricultural Economics Review*, 13(1), 23 - 38. DOI 10.22004/ag.econ.253491
- Russell, L.-A., Langemeier, M.R. & Briggeman, B. C. (2013). The impact of liquidity and solvency on cost efficiency. *Agricultural Finance Review*, 73(3), 413-425. <https://www.emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/AFR-09-2012->

[0047/full/pdf?title=the-impact-of-liquidity-and-solvency-on-cost-efficiency](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Litterointi*. [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Savolainen, R. (1/2014). Verosuunnittelu maataloudessa. Käytännön Maamies. http://www.yhtiowiki.fi/lib/exe/fetch.php?media=km_1-2014_maatilan_verosuunnittelu.pdf
- Siikavuo, J. (2016). *Talous haltuun* (1.p.). Kauppakamari.
- Skarżyńska, A. (2019). Economic size and production efficiency of farms specializing in field crops in Poland. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej Problems of Agricultural Economics*, 1(358), 64 - 87. DOI: 10.30858/zer/104385
- Sroka, W., Dudek, M., Wojewodzic, T. & Król, K. (2019). Generational changes in agriculture: the influence of farm characteristics and socio-economic factors. *Agriculture*, 9(12), 1 - 27. DOI:10.3390/agriculture9120264
- Steyn, B.W. & Hamman, W.D. (2003). Revamping the cash flow statement. *Meditari Accountancy Research*, 11(1), 181 - 198. <https://hdl.handle.net/10520/EJC72453>
- Sukupolvenvaihdoksen opas. 2017. OP. Verkkojulkaisu <https://pohjois-savo.mtk.fi/documents/197480/240467/Maatilan+sukupolvenvaihdos+opas+OP.pdf/339907c4-760b-ba44-0f2c-1920abfa56c7?t=1544530504651>
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (16.3.2022). Maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksi [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-6502. 1. vuosineljännes 2022: Helsinki: Tilastokeskus.
- Tauriainen, J. (8.9.2021). Maatalouden kannattavuus heikkenee. Luke. <https://www.luke.fi/fi/uutiset/maatalouden-kannattavuus-heikkenee>
- Tietoa ProAgriasta. (2014). <https://www.proagri.fi/tietoa-proagriasta>
- Tilastokeskus. (16.3.2022). *Maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksi nousi tammikuussa 22,4 prosenttia*. https://tilastokeskus.fi/til/ttohi/2022/01/ttohi_2022_01_2022-03-16_tie_001_fi.html
- Torvela, M., Kallio, J., Laajanen, P., Sirén, J., Tuisku, J., Vanhala, T., Hanhilahti, H., Heikkilä, T., Ikäheimo, E., Mattila, R., Mäki, S. & Vänskä, P. (1984). *Maatilojen velat ja velankantokyky - verotusaineistoon perustuva selvitys selvitys maatilojen velkaisuudesta*. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 109. <https://core.ac.uk/download/pdf/52209414.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ullah, R., Shivakoti, G.P., Zulfiqar, F. & Kamran, M.A. (2016). Farm risks and uncertainties: Sources, impacts and management. *Outlook on Agriculture*, 45(3), 199 - 205. DOI:10.1177/0030727016665440
- Vero. (5.1.2021a). *Maatalouden nettovarallisuus*. <https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/maatalousyrittaja/tuloverotus/maatalouden-nettovarallisuus/>

- Vero. (5.1.2021b). *Maatilan sukupolvenvaihdos*. <https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/maatalousyrittaja/maatilan-sukupolvenvaihdos/>
- Verohallituksen päätös muistiinpanovelvollisuudesta ja muistiinpanoista 1807/1995. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19951807>
- Vihtonen, T. (1994). Maatilayritysten tuloslaskenta ja tilinpäätösanalyysi liiketaloustieteen menetelmin. *Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja* 198. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-9538-48-0>
- Wang, T. T., Vonk, J. J., Kratz, B. & Grefen, P. P. (2008). A survey on the history of transaction management: From flat to grid transactions. *Distributed and Parallel Databases*, 23(3), 235-270. doi:10.1007/s10619-008-7028-1
- Wolf, C.A., Stephenson, M.W., Knoblauch, W.A. & Novakovic, A. M. (2016). Dairy farm financial performance: firm, year, and size effects. *Agriculturas Finance Review*, 76(4), 532-543. <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/AFR-02-2016-0009/full/pdf?title=dairy-farm-financial-performance-firm-year-and-size-effects>
- Yrittäjät. (2022). *Arvon määritys*. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yriytyksen-ostaminen-eli-omistajanvaihdos/arvon-maaritys/>

LIITE

Sukupolvenvaihdos

- Mitä jatkajan tulee ottaa huomioon hakiessaan rahoitusta sukupolvenvaihdosta varten, kun kyseessä on kasvinviljely- ja metsätila? Entä muut huomioitavat asiat suunniteltaessa sukupolvenvaihdosta ja yrityksen taloutta vaihdoksen jälkeen?
- Millainen prosessi sukupolvenvaihdos on?
- Mitä haasteita siinä on?
- Tärkeimmät huomioitavat asiat?
- Millaisia erilaisia toteutusvaihtoehtoja? Miten vaikuttavat lopputulokseen?
- Mitä ominaisuuksia yrittäjä tarvitsee? Tärkeimmät ominaisuudet?
- Mihin seikkoihin pankki kiinnittää huomiota uuden yrittäjän hakiessa lainaa yritystoimintansa aloitusta varten?
- Mitä hyvää löytyy perinteisestä maatalousajattelusta? Mitä uusia ajattelutapoja olisi hyvä tuoda muusta yritysmaailmasta maatalouteen? (Toimiala ja toimintaympäristö ovat muuttuneet voimakkaasti viime vuosikymmenien aikana, joten miten yrittäjän tulisi kehittää itseään ja siten yritystä, jotta pystyisi vastaamaan nykyisiin alan vaatimuksiin)
- Millainen on onnistunut sukupolvenvaihdos? Mitä se edellyttää?

Rahoitus ja talous

- Mitkä laskelmat tuottavat parhaiten tietoa jatkajalle hänen tehdessään yritystään koskevia päätöksiä?
 - Mitkä laskelmat auttavat tilanteessa, kun pohditaan tulevaa rahoitustarvetta? (Ei siis kivoja laskelmia pankille, vaan tärkeitä työvälineitä tulevalle yrittäjälle)
 - Mitkä laskelmat puolestaan auttavat talouden hallinnassa spv:n jälkeen?
- Mitä erilaisia rahoitusvaihtoehtoja on?
- Miten rahoittaja näkee korkoriskin ja siihen varautumisen?
- Mikä on tyypillinen laina-aika sukupolvenvaihdoslainalle?
- Mitä erilaisia vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on olemassa rahoitusnäkökulmasta? Miten eri vaihtoehdot vaikuttavat kokonaisuuteen? (Esim. osa pelloista vuokrataan, osa ostetaan yms.)
- Mikä olisi suositeltava omarahoituksen osuus lainaa haettaessa? Entä minkä verran tulisi olla vakuuksia?

- Mikä estää rahoituksen saamisen? Idea ja laskelmat hyviä, mutta rahoitusta ei välttämättä saa. Mikä voisi olla kieltävän rahoituspäätöksen taustalla?
- Mitä haasteita yrittämiseen liittyy rahoituksen näkökulmasta?
- Mitä kannattava liiketoiminta edellyttää?
- Miten rakentaa ja ylläpitää kannattava kasvinviljelytila?
- Mitkä ovat maatalouden tulevaisuuden näkymät? Mihin tulisi panostaa? Entä mitä tulisi välttää?
- Millainen on tyypillinen kustannusrakenne kasvinviljelytilalla? Millainen on tulorakenne?
- Mitä tunnuslukuja kasvinviljely- ja metsätilan talouden analysoinnissa ja seurannassa suosittelet käytettäväksi? Miksi?
- Millaisia arvoja kyseiset tunnusluvut yleensä saavat?
- Mikä on hyvä liikevaihdon ja velan suhde? Onko näiden suhteelle olemassa kipurajaa?
- Millainen on hyvä liikevaihdon ja tuloksen suhde?
- Mitkä ovat rahoittajan näkökulmasta varoitusmerkit talouden hallinnan pettämisestä?
- Millaisia käyttökatteita kasvinviljely- ja metsätiloilla on? Millainen käyttökate on toiminnan alussa (sukupolvenvaihdon jälkeen)? Entä millä tasolla käyttökate on toiminnan vakiinnuttua?
- Mitä muita välineitä suosittelet talouden seurannassa ja analysoinnissa?
- Kasvinviljelytilan ei lähtökohtaisesti tarvitse kilpailla muiden tuottajien kanssa, vaan kilpailu tapahtuu lähinnä itsensä ja oman tuotannon kanssa. Täten kustannusten hallinta korostuu. Millaisia keinoja suosittelet kustannustehokkuuden saavuttamiseen?
- Suosittelanko käytettäväksi toimintolaskentaa maatalon töistä? Entä käytävätkö yrittäjät yleensäkin toimintolaskentaa?
- Mitkä ovat tärkeimmät menestystekijät kasvinviljely- ja metsätilalla?
- Miten toiminnan suunnittelussa tulisi huomioida vaihtoehtoiskustannukset?
- Millaisia mittareita suosittelet kustannusten selvittämiseen, seurantaan ja hallintaan?
- Millainen suhde muuttuvilla ja kiinteillä kustannuksilla on tilan toiminnassa?
- Mistä muuttuvat ja kiinteät kustannukset muodostuvat?
- Millaisia vaikutettavissa olevia kustannuksia kasvinviljely- ja metsätiloilla syntyy? Entä millaisia uponneita kustannuksia syntyy?
- Millaisessa roolissa eri kustannukset ovat laskelmissa?
- Suosittelisitko valmistus-, minimi-, keskimääräis-, normaali- ja omakustannusarvojen määrittämistä?
- Miten markkinariski vaikuttaa tilan toiminnan suunnitteluun?
- Miten hintavaihteluihin on mahdollista vaikuttaa?
- Millainen merkitys hinnanvaihtelulla on kasvinviljely- ja metsätilalle?

Transaktiokustannukset

- Millaisia transaktiokustannuksia aiheutuu luomutilan sukupolvenvaihdoksesta?
- Miten transaktiokustannukset vaikuttavat vaihdoksen toteutukseen?
- Mikä on tyypillinen transaktiokustannusten osuus sukupolvenvaihdoksessa?
- Onko transaktiokustannuksia mahdollista hallita ja siten minimoida niiden vaikutusta? Jos on niin miten?
- Millaisia eroja transaktiokustannuksilla on eri yritysmuotoisissa sukupolvenvaihdoksissa? Miten toiminimen, maatalousyhtymän ja osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen transaktiokustannukset eroavat toisistaan?
- Miten toimintaympäristö vaikuttaa transaktiokustannuksiin? Onko nyt halvempi/kalliimpitoteuttaa spv kuin 20v siten? Miten näet tulevaisuuden kehityksen? Yleinen poliittinen tilanne ym. tekijät, jotka vaikuttavat kustannuksiin?
- Millaisena tekijänä näet luopujan ja jatkajan välisen tiedon siirtymisen sukupolvenvaihdoksesta syntyviin transaktiokustannuksiin?

- Olisiko sinulla lisättävää/kysyttävää/kommentoitavaa/ideoita?