



Turun yliopisto
University of Turku

JOHTAJUUSPERINTEEN HEIJASTUMINEN JATKAJAN LIIKETOIMINTAMALLEIHIN MAATILAN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Hilkka Halla

Ohjaajat:

KTT, professori Juha Laurila

KTT Marikka Heikkilä

KTT, professori Jukka Heikkilä

20.4.2016 Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Maatilayritys ja yrittäjäperhe muuttuvassa toimintaympäristössä	7
1.2	Yrittäjä vaihtuu – mikä muuttuu?.....	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rakenne	9
2	JOHTAJUUSPERINNE JA JOHTAJUUDEN SIIRTYMINEN MAATILAYRITYKSESSÄ.....	12
2.1	Perheyriksen johtajuusperinne, yrityskulttuuri ja johtajuus.....	12
2.2	Arvot ja jatkuvuuden skripti liiketoiminnan perustuksena	14
2.3	Perheyriksen yrityskulttuurin vaikutus liiketoimintaan	16
2.4	Johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdoksessa.....	19
2.5	Psykologinen omistajuus maatilan sukupolvenvaihdoksessa	22
2.6	Kooste johtajuuden siirtämiseen vaikuttavista asioista.....	24
3	LIIKETOIMINTAMALLIT JA NIIDEN MUUTTAMINEN.....	26
3.1	Liiketoimintamallien määrittely	26
3.2	Asiakasarvo ja muut liiketoimintamallien elementit.....	29
3.3	Onnistunut liiketoimintamalli	32
3.4	Liiketoimintamallien muuttaminen	33
3.5	Liiketoiminnan suunnittelu, osaaminen ja resurssien optimaalinen käyttö..	35
3.6	Kooste liiketoimintamallien muuttamisesta	36
3.7	Tutkimuksen viitekehys	38
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	40
4.1	Menetelmän valintaperusteet.....	40
4.2	Tutkimusaineiston valintaperusteet ja aineiston kerääminen.....	41
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	45
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	46
5	MIKÄ MUUTTUU?– ESIMERKKEJÄ SUKUPOLVENVAIHDOKSISTA MAATILOILLA.....	48
5.1	Yritys A – Kasvituotantoyrittäjä saaristosta: ”Maa ja osaaminen pysyvät”	48
5.2	Yritys B – Marjatila Turun seudulta: ”Me teemme yhdessä tänään sen, mitä kuluttaja huomenna odottaa”	51
5.3	Yritys C – Eteläsuomalainen luomuyritysrypäs: ”Laajasti eteenpäin tilanne kerrallaan”	55

5.4	Yritys D – Kasvituotantotila Etelä-Suomessa: ”Turvallisesti tuottaen, sukutila säilyttäen”	58
5.5	Yritys E – Vihannestuotantoyritys Lounais-Suomesta: ”Asiakkaalle sitä, minkä tuottajina olemme Suomen vahvimpia”	60
5.6	Yritys F – ”Pienestä pitäen innolla isoksi kasvamassa”	63
5.7	Yritys G – ”Tavoite, että homma toimii ja meillä on mukavaa tässä nyt” ...	66
6	JOHTAJUUS JA LIIKETOIMINTAMALLIT SPV-TILANTEISSA	
	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
6.1	Johdanto tulosten raportointiin.....	70
6.2	Perhe ja johtajuuden siirtäminen	71
6.2.1	Johtajuuden siirtämisen vaiheet	71
6.2.2	Iän vaikutus johtajuuden siirtämiseen.....	74
6.3	Omistus ja psykologinen omistajuus.....	75
6.4	Liiketoimintamallit ja niiden muuttaminen.....	77
6.4.1	Asiakkaan vaikutus yrityksen liiketoimintamalliin	77
6.4.2	Liiketoimintamallit ja niiden muuttaminen eri yrityksissä	80
6.4.3	Sukupolvenvaihdoksen vaikutus yrityksen liiketoimintamalliin	84
6.5	Johtajuusperinne ja jatkuvuusarvo jatkajan liiketoiminnassa	87
6.6	Johtajuusperinne maatilan jatkajan liiketoimintamallissa.....	90
7	YHTEENVETO	92
	LÄHTEET	93
	LIITTEET	99
	LIITE 1 Maatilan omaisuuden hallinnan siirtäminen sukupolvenvaihdoksessa ...	99
	LIITE 2 Tutkimushaastattelun teemat	103
	LIITE 3 Arviointilomake johtajuuden siirtämisen vaiheesta	104

Kuviot

Kuvio 1 Perheyriksen arvot limittyvät. Mukaeltuna (Taqiuri & Davis 1992; Niemelä 2006 mukaan).	14
Kuvio 2 Liiketoimintamallin elementit mukaeltuna Osterwalderin (2010, 46) mukaan.	29
Kuvio 3 Tutkimuksen viitekehys.	38
Kuvio 4 Yritys A:n tuotanto ja yritys rakenne limittyvät toisiinsa.	49

Kuvio 5 Jatkaja C:n yrityskokonaisuus on hallinnollisesti jakaantunut.	57
Kuvio 6 Johtajuuden vaiheittainen siirtyminen yrityksessä F.....	64
Kuvio 7 Yritys G:n liiketoimintamallin osat täydentävät toisiaan.....	68
Kuvio 8 Tutkimuksen tulosten raportoinnin rakenne.....	70
Kuvio 9 Johtajuuden ja omaisuuden siirtyminen tutkituissa yrityksissä sekä jaetun johtajuuden vaihe.....	72
Kuvio 10 Yritysten jakautuminen tärkeinä pitämiensä asioiden perusteella.	84

Taulukot

Taulukko 1 Tutkimusongelman operationalisointi.	10
Taulukko 2 Eri tutkijoiden näkemyksiä liiketoimintamallien määritelmästä ja sovellettavuudesta.....	27
Taulukko 3 Kooste tutkimushaastatteluista.	43
Taulukko 4 Yritys B:n innovaatioissa korostuu asiakkaan merkitys.	55
Taulukko 5 Yritysten väliset erot liiketoimintamalleissa.....	81
Taulukko 6 Jatkuvuusarvoon ja yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä.....	88

1 JOHDANTO

1.1 Maatilayritys ja yrittäjäperhe muuttuvassa toimintaympäristössä

Maatilojen toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikana, jolloin Suomi on ollut osa Euroopan yhteisöä. Nuoret yrittäjät ovat koulutetumpia kuin vanhempansa. 1980-luvulla syntyneet hyödyntävät teknologiaa varttuneempaa väestöä tehokkaammin. He verkostoituvat ja tehdä asioita yhdessä. Osaamiseen liittyvä liiketoimintalogiikka on heille usein läheinen asia. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.) Yrittäjäkoulutuksissa usein toistetaan kokemuksen rintaäänellä: ”Menestyvä yritys on yrittäjän näköinen.” Voisi siis olettaa, että yrittäjän vaihtuessa myös yrityksen toiminta muuttuu.

Maatila on lähes aina perheyritys. Jatkuvuus, perheen omistus ja työskentely yrityksessä sekä sitoutuminen yritystoimintaan ovat perheyrittäjyydelle ominaisia piirteitä toimialasta riippumatta. Koska yrittäjän ja yrittäjäperheen merkitys yrityksen kehittymiselle on olennainen, perheyritys kohtaa ihmisen elinkaaren vaiheet toisin kuin julkisesti omistettu osakeyhtiö. Yrittäjän ikääntyessä yrityksen siirtäminen nuoremmille on yrityksen jatkuvuuden edellytys. (KTM 2005, 15.) Ratkaistaanko sukupolvenvaihdoksessa siis kokonaisen sukupolven ajaksi yrityksen menestymisen edellytykset? Onko muutoksille mahdollisuuksia vai peritäänkö liiketoiminnan mallit edelliseltä sukupolvelta?

Yrittäjän arvostukset ja osaaminen ohjaavat sitä, miten yrittäjämäistä ja innovatiivista yrityksen toiminta on. Kun vuosikymmeniä sitten viljelijä yhtyi suvirteen ”*Hän säät ja ilmat säätää, ja viljan vartuttaa*”, 2015 vuonna viljelijä laushtaa: ”*Mehän ollaan kokonaan tukijärjestelmän armoilla*”. (Jatkaja A). Tämän tutkimuksen luvun viisi perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että nuori suomalainen maatilayrittäjä ei ainkaan kokonaan ole kenenkään ”armoilla”. Asiakkaan odotuksillakin on merkitystä. Ruokaa tarvitaan jossakin muodossa aina. Kuluttajien mieltymykset muuttuvat ja syntyy uusia tuotteita. Maatilayrittäjän toimintaan vaikuttavat myös monet asiat, joihin hän itse ei voi vaikuttaa kuten sijainti, maalajit, pellon saatavuus, ympäristöasiat ja hallinnon määräykset.

Sukupolvenvaihdos tehdään maatiloilla keskimäärin 25 – 40 vuoden välein. Yrityksen osto on usein yrittäjäuran suurin investointi, joka ohjaa tulevaa liiketoimintaan sitottuna pääomana, työaikana ja elämäntapanakin. Perheen ja yritystoiminnan yhdistäminen voi onnistuessaan olla toiveiden täyttymys, joka tarjoaa samaan aikaan mahdollisuuden ja haasteen kehittymiselle, taloudelliselle ja henkiselle hyvinvoinnille ja yhteenkuuluvuuden tunteen perheen kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut etsiä selityksiä sille, miksi eri maatilayritykset toimivat keskenään eri tavoin. Toisaalta sukupolven-

vaihdos on luonteva tilanne selvittää, miten johtaminen ja toimintamallit siirtyvät sukupolvelta toiselle. Aikaisempi työni maatilayrittäjien konsulttina muutostilanteissa yli 20 vuoden aikana on osoittanut yritysten toisistaan poikkeavan johtamisen heijastuvan myös yritysten tuloksiin ja sitä kautta laajemmin elinkeinon nykytilaan ja tulevaisuuteen. Yrittäjän osaamisen ja johtamisen merkitys ilmenee esimerkiksi maatilojen taloustutkimuksen aineistoista. Vuonna 2013 saman tuotanto- ja tukialueen sekä saman tuotantosuunnan parhaiten onnistuneet yrittäjät saavuttivat 20-kertaisen tuloksen verrattuna heikoimmin onnistuneihin (MTT 2015). Koska sukupolvenvaihdos on monen yrittäjän uralla suurimpia investointeja, on tämän investoinnin onnistuminen tulevan liiketoiminnan kannalta tärkeä.

2000-luvun alkupuolelle asti julkinen rahoitus mahdollisti, ja osittain kannustikin, epäterveisiin sukupolvenvaihdoksiin. Luopuva sukupolvi osti lapsensa nimiin tulevan tilanpidon jatkajan statuksella lisäalueita saaden näin suuremman julkisen tuen kuin jos luopuja olisi hankkinut alueen omiin nimiinsä. Näin luopuja sitoi lapsensa, maatalaan ja myös sen lainoihin, vaikka nuori ei vielä ollut valinnut ammattiaan. Kyseinen menettely oli pankeillekin keino vakauttaa ylivelkaisia maataloja.

Koironen (2000, 56) esittää onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tavoitteiksi tehokkaan ja oikeudenmukaisen varallisuuden siirron, liiketoiminnan hallinnan siirron niin, ettei toiminta vaarannu ja sovun säilyminen perheenjäsenten välillä. Tutkimukseni ei ota kantaa aineelliseen varallisuuden siirtoon. Toiveeni on sen sijasta löytää tekijöitä, jotka eivät tyydy ainoastaan estämään liiketoiminnan vaarantumisen, vaan mieluummin luomaan edellytyksiä liiketoiminnan kehittämiseen.

1.2 Yrittäjä vaihtuu – mikä muuttuu?

Maatilan sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa jollakin aikajänteellä tulisi siirtää liiketoimintaan liittyvä aineellinen omaisuus ja tarvittavat muut resurssit edelliseltä haltijalta jatkajalle. Luovutettava yritys on usein vuosikymmenien aikana syntynyt luopujan elämäntyön summa. Jotta perheen sisällä syntyisi yhteinen käsitys jokaisen asianomaisen toiveista, tulee perheen pystyä avoimesti keskustelemaan asiasta. Jos avointa keskustelua ei käydä ennen vaihdosta, vaietut aiheet pulpahtavat pinnalle myöhemmin ja aiheuttavat mahdollisesti sisarusten ja heidän puolisoittensa välille ristiriitoja. (Koironen 2000, 57.)

Materiaalisten resurssien omistuksen ja hallinnan siirtojen taloudellisia ja oikeudellisia seuraamuksia voidaan optimoida, kun on käytettävissä riittävästi tietoa asiaan liittyvistä verotuksen, rahoituksen, tuotantoehtojen, tukiehtojen ja sosiaaliturvan säädöksistä. Tämän tutkimuksen yrityseseimerkkeihin tutustumista helpottanee, että esitän liitteenä lyhyen katsauksen tutkimuksen tekemisen aikaan voimassa olleista tärkeimmistä suku-

polvenvaihdokseen liittyvistä määräyksistä. Korostan kuitenkin, että tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää *johtajuusperinteen vaikutusta sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen liiketoimintaan* eikä nykyisten ja kunakin aikakautena muuttuvien, yritykseen sen ulkopuolelta vaikuttavien rahoitus-, tuki- ja verosäädösten viidakkoa.

Johtaminen ja päätösten tekemiseen tarvittava tieto, osaaminen ja vastuu keskittyvät pienessä perheyrityksessä vain muutamalle tai jopa yhdelle ihmiselle. Koska resurssit ovat rajalliset, pienen yrityksen kannattavuus perustuu usein joko joustavaan asiakastarpeen tyydyttämiseen, ylivoimaiseen prosessin- tai tuotteen laatuun tai verkoston antamaan synergia- tai markkinaetuuun. Pienessä yrityksessä tämä tarkoittaa, että yrityksen johdossa olevilta edellytetään liiketoimintaosaamisen lisäksi myös hyvää tuotanto-osaamista ja kokonaisprosessin hahmottamista.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rakenne

Perheyrityksen johtajuuteen vaikuttavat erityisesti perheenjäsenten arvot, niistä kumpuavat toimintatavat ja perheenjäsenten keskinäiset suhteet. Koska maatilayrityksessä toimintaan sitoutuu huomattava pääoma, joka on useimmiten henkilöiden, eikä erillisen yhtiön omistuksessa, on yrityksen pystyttävä toimimaan liiketaloudellisesti kannattavasti. Tutkimusongelma asettuu henkilöjohtajuuden, sosiologisen näkökulman ja liiketoiminnan mallien rajapinnalle.

Sukupolvenvaihdos muuttaa virallisesti vastuullisen toimijan nimen. Usein tulevan yritystoiminnan kannalta omistuksen tai hallinnan siirtämistä suurempia haasteita syntyy kuitenkin johtajuuden siirtämisessä (Kuusisto & Kuusisto 2008, 8). Johtajuuden siirtoon vaikuttavat asiat nousevat yrityksen sisältä, sen yrityskulttuurista. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 17). Aina varsinkaan suurta liiketoiminnan muutosta ei ole ulkopuolisen havaittavissa ainakaan muutaman vuoden sisällä hallinnan siirrosta, vaikka näin olettaisi olevan. Mielenkiintoista on, että esimerkiksi maataloushallinnon uudelle yrittäjälle tarkoitetun aloitustuen edellytyksenä olevissa laskentasuosituksissa yritystoimintaa ohjeistetaan suunnittelemaan luopujan saavuttamien tulosten pohjalta. Vain perustelluista voidaan poiketa luopujan saavuttamista. (suomi.fi 2015.) Hallinnon ohjeistuksesta voisi päätellä, että yrityksen toiminnan muuttuminen yrittäjän vaihtuessa ei ole todennäköistä tai sillä ei ole merkitystä.

Tutkimuksen tavoite on vastata kysymykseen: *Miten johtajuusperinne ilmenee maatilayrityksen jatkajan liiketoimintamallissa?* Tämän selvittämiseksi lähestyn tutkimusongelmaa seuraavien apukysymysten avulla:

- *Miten johtajuusperinne vaikuttaa johtajuuden siirtymiseen maatilalla?*
- *Mitkä ilmiöt säilyvät sukupolvenvaihdoksesta huolimatta? Miksi?*

- *Mitkä asiat, ja miten, vaikuttavat maatilán liiketoimintamalliin sukupolvenvaihdoksen jälkeen?*

Tämän tutkimuksen rakenne ilmenee taulukossa 1. Tutkimuksen toinen luku pureutuu perheyriksen johtajuuteen, johtajuusperinteeseen maatilalla ja sukupolvenvaihdokseen prosessina. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat perheyriksen johtajuusperinteessä voivat vaikuttaa siihen, miten jatkaja luo malleja liiketoiminnalleen. Luvun sisältö etenee perheyriksen arvoista kohti sukupolvenvaihdoksen konkreettia ja yksilön päätöksentekoa oman yriksen ongelmakentässä. Luvussa kolme esitellään liiketoimintamallien ja niiden muuttamisen perusteita sekä onnistuneiden liiketoimintamallien tunnusmerkkejä. Neljännessä luvussa raportoidaan tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistot. Viidennessä luvussa esitellään seitsemän maatilayritystä, joissa sukupolvenvaihdos tai johtajuuden siirtäminen on ajankohtainen. Luku kuusi kokoo keskeiset havainnot yriksistä ja vertaa tehtyjä havaintoja aikaisempiin tutkimuksiin koostaen lopuksi keskeiset johtopäätökset. Seitsemäs luku kokoo tutkimuksen tulokset ja esittää päätelmiä niiden käytettävyydestä sukupolvenvaihdoksen valmistelussa ja johtajuuden siirrossa. Samalla esitellään tutkimuksen perusteella ilmenneet tarpeet jatkotutkimukselle, kun tavoitellaan kehittyvää yriystä sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Tutkimuksen liitteinä ovat kuvaus maatilán sukupolvenvaihdoksessa huomioitavista hallinnollisista asioista (LIITE 1), lista tutkimushaastattelun teemoista (LIITE 2) ja malli johtajuuden siirtämisestä (LIITE 3).

Taulukko 1 Tutkimusongelman operationalisointi.

TUTKIMUSKYSYMYKSET	ALAKYSYMYKSET	TEEMAT	LUKU
Miten johtajuusperinne ilmenee yriksen jatkajan liiketoimintamallissa?	Miten johtajuusperinne vaikuttaa johtajuuden siirtymiseen maatilalla?	Johtajuusperinne ja johtajuuden siirtäminen	2.1 2.4
		Jatkuvuusarvo	2.2
	Mitkä ilmiöt säilyvät sukupolvenvaihdoksesta huolimatta? Miksi?	Suhtautuminen uudistamiseen	3.4
		Arvot, yriyskulttuuri ja omistaminen	2.1 2.3 2.5
			Liiketoimintamalli ja sen muuttaminen
	Mitkä asiat, ja miten, vaikuttavat maatilán liiketoimintamalliin sukupolvenvaihdoksen jälkeen?	Asiakasarvo, arvoketju	3.2
		Osaaminen, Resurssien käyttö, Verkostoituminen	3.5

Taulukko 1 yksi kuvaa tutkimuksen jäsentymistä tutkimuskysymyksestä alakysymyksiin ja niistä edelleen tutkimusteemoiksi, jotka perustuvat luopujien ja jatkajien

haastatteluihin. Tähän raporttiin tutkimusteemoja koskevat aikaisemmat tutkimukset on jaoteltu taulukon mukaisiin lukuihin.

2 JOHTAJUUSPERINNE JA JOHTAJUUDEN SIIRTYMINEN MAATILAYRITYKSESSÄ

2.1 Perheyrittäjien johtajuusperinne, yrityskulttuuri ja johtajuus

Perheyrittäjyys, perheen ja yrityksen yhdistäminen, asettaa selkeimmän rajauksen tämän tutkimuksen aiheelle. Perheyrittäjyys sitoo yhteen perheen kaksi roolia: perhe on lähisukulaisten yhteisö mutta myös ryhmä ihmisiä, joita liiketoiminta sitoo yhteen. Perhe omistamisen yksikkönä liittyy liiketoimintarooliin, mutta omistamisella on myös henkilökohtaisiin perheen sisäisiin suhteisiin liittyvä rooli varsinkin tilanteessa, jossa omistus muuttuu. Yrittäjäperhe tasapainottelee yksilöiden, perheen, omistamisen ja liiketoiminnan vuorovaikutuksessa (Koiranen 2000, 33.) Aina perheen ja yrityksen tavoitteet eivät ole selvillä tai ne sekoittuvat keskenään (Ward 2011, 26–30). Kriisejä syntyy jos perheen, liiketoiminnan ja yrityksen sosiaalinen logiikka poikkeavat toisistaan (Laukkanen 1994, 50). Muutostarpeet yhdellä osa-alueella johtavat myös muiden osa-alueiden muutostarpeisiin. Kokonaisuuden kannalta erityisen herkkiä ovat perheeseen liittyvät muutokset. (KTM 2005, 27.) Perheen sisäinen dynamiikka ja perheenjäsenten roolit vaikuttavat yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon (Piedad López-Vergara 2013, 66–67). Koska yritykset ovat yleensä pieniä, on perheen dynamiikan ja inhimillisten tekijöiden merkitys suhteellisesti suuri. Perheyrittäjien jatkuvuuden kannalta tärkeää on, että yrityksen ja perheen arvopohja ovat yhteensopivat (Ward 2011, 37).

Johtajuusperinne-termin määrittely on tässä tutkimuksessa päätelty johtajuuden jatkumoksi, ilmiöksi, joka siirtyy edelliseltä sukupolvelta seuraavalle perheyrittäjäkontekstissa. Sukupolvenvaihdoksessa siirretään omaisuuden lisäksi arvoja ja asenteita, jotka liittyvät työhön, ihmisyyteen, talouteen ja työntekijöihin. Rehellisyys, kunnioitus ja luottavuus ovat arvoja, joiden on todettu siirtyvän perheyrittäjäkontekstissa sukupolvelta toiselle. Kun nämä arvot liittyvät myös asiakassuhteisiin, on ilmeistä, että perheyrittäjien jatkajalle tärkeämpää sitoutuminen yritykseen ja sen pitkäjänteiseen menestykseen kuin tavoitella lyhytjänteisesti voittoa. (Robinson & Stubberud 2012, 20.)

Johtajuusperinne -termin alkuosa, johtajuus, (leadership) on tilannesidonnaista ihmisten johtamista niin, että asiat tulevat tehdyksi (Grint 1997,4). Johtajuuteen tarvitaan siis useampi kuin yksi ihminen. Sana ”perinne” tuo johtajuusperinne -käsitteeseen elementin kulttuurista. Scheinin (2001, 44) mukaan ”kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimiansa, itsestään selvien, oletusten loppusumma”. Kulttuuri sisältää kolme tasoa, joista syvin on yhteisön yhdessä oikeiksi kokemat perusoletukset totuudesta ja totuudellisuuden luonteesta. Muita kulttuurin syviä ilmentymiä ovat ajan ja tilan luonne. Kulttuuri ilmentää myös ryhmän sisäistä yhtenäisyyttä ja suoriutumiskykyä, joiden ilmentymiä ovat yhteinen kieli, ryhmään luodut valtasuhteet ja organisoituminen. Näitä vah-

vistamaan luodaan erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Kulttuurin tehtävä on myös vahvistaa ryhmää suhteessa ympäristöön. Tätä tarkoitusta varten kulttuurin katsotaan sisältävän ryhmän tavoitteet, prosessit tai ongelmien korjaamisjärjestelmät. Kulttuuria ulospäin voivat ilmentää myös ulkoiset tunnuksot esimerkiksi yhtenäiset työasut tai rituaalit. (Schein 2001, 45.)

Yrityskulttuuri on kulttuuri, joka syntyy yrityksessä. Johtajalla on suuri merkitys yrityskulttuuriin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 36.) Uudessa yrityksessä perustaja vaikuttaa huomattavasti siihen, millaiseksi yrityskulttuuri muodostuu (Laukkanen 1994, 51). Dyer (1988, 18) määrittää yrityskulttuurin ilmentymäksi erilaiset johtamistyyli, joihin palataan alaluvussa 2.3. Johtamistyyliensäkin kyse ei ole pelkästään tilannesidonnaisista päätöksistä vaan ajan myötä kumuloituneista, ryhmää yhdistävistä ja arvosidonnaisista toimintamalleista.

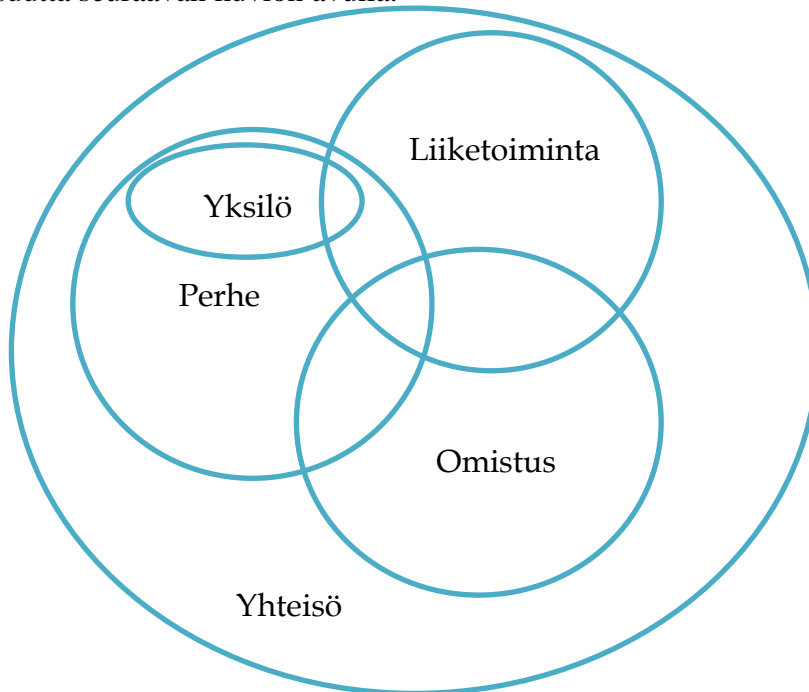
Yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityskulttuuriin (Dyer 1988, 22; Laukkanen 1994, 54). Kotterin (1996, 21) mukaan yrityksessä huomattavaan muutokseen pyrkivät prosessit perustuvat vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa, ryhmän onnistuneiden kokemusten yhteiseen kohtaamiseen ja lopuksi muuttuneen toiminnan ja kulttuurin ankkuroimisen yrityksen kulttuuriin. Perheyrittäjästä käsitellään tässä tutkimuksessa työyhteisönä, joka työskentelee yhdessä. Edellä esitettyjen kulttuurin tunnusmerkkien syntyminen edellyttää ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta. Mitä toimivampi vuorovaikutus, sitä vahvemmaksi kulttuuri voi muodostua.

Luopuja tarkoittaa tässä tutkimuksessa maatalan nykyistä, lopettamista harkitsevaa, tai jo yritystoiminnan lopettanutta yrittäjää. Hän kuljettaa mukanaan omaa persoonallisuuttaan ja identiteettiään, joka on muovautunut ympäristöstä saatujen kokemusten myötä vuosikymmenten aikana. (Dumas, Dupuis, Richer & St-Cyr 1995, 103.) Kokeineella yrittäjällä on sellaista tilannesidonnaista hiljaista tietoa, mitä ei oppikirjoista löydy (Lehkonen 2015). *Jatkaja* tarkoittaa tässä tutkimuksessa luopujan lasta, joka on joko jo aloittanut vanhempiensa yrityksen hoitamisen tai on tehnyt päätöksen aloittamisesta lähivuosina. Hän on imenyt persoonaansa ja identiteettiinsä vaikutteita perheestään ja kasvuympäristöstään, mutta myös hänen kokemuksensa ja kontaktinsa yrityksen ulkopuolelle vaikuttavat hänen arvovalintoihinsa. Usein yrittäjän vankka sitoutuminen yritykseen on vahvuus, mutta sitoutuminen voi aiheuttaa myös ristiriitoja (Ward 2011.) Päätös ottaa vastuu perheyrityksestä voi merkitä vaihtoehtoisista elämän malleista luopumista. Päätökseen liittyy myös materiaalisia ja sosiaalisia vastuita. (Koiranen 2000,114.)

2.2 Arvot ja jatkuvuuden skripti liiketoiminnan perustuksena

Arvoille on useita määritelmiä. Tässä tutkimuksessa arvot tarkoittavat väitettä, joka antaa järkipärisen perustelun toiminnalle. Yhteisön tai yksilön tunnustama arvo on käytäytymisen muoto tai tavoitetilä, joka on toivottavampi kuin sen vastakohta. (Rescher 1969, Junnola & Juuti 1993, 23 mukaan.) Toisaalta, vaikka arvo olisikin järkipärisesti perusteltavissa, sen havaitseminen ei perustu aina loogiseen päättelyyn. ”Arvot tajutaan tunteella, ei aisteilla eikä pelkin tiedollisin kyvyin”. (Junnola & Juuti 1993, 22).

Perheyriityksen toimintaan vaikuttavat perheen jäsenten erilaiset roolit. Perheeseen kuuluva henkilö voi olla perheroolinsa lisäksi samaan aikaan perheyriityksen omistaja ja johtaja. Jokaisessa roolissaan hän voi painottaa erilaisia arvoja. Niemelä (2006, 82–90) kuvaa perheyriityksen arvoja koskevassa tutkimuksessaan arvojen limittymistä ja kerroksellisuutta seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 1 Perheyriityksen arvot limittyvät. Mukaeltuna (Taqiuri & Davis 1992; Niemelä 2006 mukaan).

Kuvio 1 kuvaa Niemelän tutkimuksessa perheen, omistuksen ja liiketoiminnan välisistä kokonaisuutta. Taqiuri & Davisin (1992) mukaan perheyriitykseen voi kuulua ihmisiä, jotka eivät kuulu perheeseen tai jotka eivät osallistu liiketoimintaan. Samoin osa perheestä voi olla yrityksen omistajana, mutta omistajana voi olla myös muita kuin perheen jäseniä. Kaikki kolme osa-alueetta, perhe, liiketoiminta ja omistus, vaikuttavat myös siihen, miten perheyriityksen arvot muodostuvat. Osa arvoista kytkeytyy voimakkaammin yksilön tai perheen tasolle. Osa arvoista liittyy liiketoimintaan ja yrityksen suhteeseen johonkin ulkopuoliseen, kuten asiakkaaseen. Osa perheyriityksen arvoista puolestaan

kytkeytyy yhteisöön tai alueeseen laajemmin. Mitä kauemmas yksilön tasolta arvot pohjautuvat, sitä pienempi on perheyrityksen mahdollisuus vaikuttaa arvojen muodostumiseen. (Niemelä 2006, 82–92.) Kuviossa 1 esitetty yksilö on perheenjäsen, joka osallistuu liiketoimintaan, mutta ei ole sen omistaja.

Niemelän arvotutkimuksessa (2006, 82–84) yrittäjät kohdistivat eniten nimettyjä arvoja perheen ja liiketoiminnan välimaastoon mikrotasolle, yksilöön liittyviksi arvoiksi. Arvot ovat kerroksellisia, eli sama ilmiö näyttäytyy yksilötasolla hieman eri tavoin kuin yrityksen tai yhteisön tasolla. Myös yrityksen ikä vaikuttaa siihen, millaiset arvot yritys-tasolla koetaan tärkeiksi. Mitä pidempään toiminut yritys, sitä perinteisempiä arvoja se näkee tärkeiksi. (Niemelä 2006, 109.) Yrittäjät painottavat arvoja, jotka liittyvät samanaikaisesti kaikkiin perheyrityksen osa-alueisiin, perheeseen, omistukseen ja liiketoimintaan. Tällaisia arvoja ovat perinteiden kunnioittaminen, nöyryys, yhteiskunnallinen asema, eettisyys, yhteiskunnallinen järjestys, lain noudattaminen ja henkilökunnasta huolehtiminen. Myös turvallisuuteen liittyvät arvot, kuten kestävät asiakassuhteet, rehellisyys, hyvä maine painottuvat perheyrityksissä vahvasti. (Niemelä 2006, 109.)

Perheeseen ja yksilöihin liittyviä arvoja ovat lojaalisuus perhettä ja perinteitä kohtaan, taloudellisen turvallisuuden takaava tuotto, joustavuus työpanoksessa yritykselle, uutteruus, selkeä omaleimaisuus ja yhteiskunnallisesti arvostettu asema. Perheen ja omistuksen liitospintaan liittyviä arvoja ovat henkilöstöön liittyvät asiat kuten henkilöstön pysyvyys, henkilökunnasta huolehtiminen ja sisäinen sopusointu. (Niemelä 2006, 92.) Perheyrityksille toiminnan jatkuminen nykyisen yrittäjän luopumisen jälkeen on tärkeämpää kuin muissa yrityksissä (Toivonen 2003, 46–47).

Omistus kytkeytyy sekä perheeseen että liiketoimintaan. Maatiloilla omistus liittyy erityisen vahvasti perheen ja yritystoiminnan toisiinsa, sillä maatilayrittäjistä yli 90 % on yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Liiketoiminnassa käytettävä omaisuus on yksityisessä omistuksessa ja maatilayrittäjäperhe vastaa liiketoimintaansakin ottamista veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Useimmiten perhe myös asuu maatilalla samassa pihapiirissä, jota käytetään tuotannossa. Lapsuudestaan asti maatilalla kasvaneille kotitila pihapiireineen on paikka, jolla on yksilölle erityinen arvo. Työskennellessään tilan töissä lapsi sosiaalistuu myös paikkaan ja elämäntapaan, ei ainoastaan työhön ja perheeseen. (Katila 2000, Oikarinen 2011,18 mukaan.)

Perheen ja liiketoiminnan yhdistävät arvot liittyvät yrityksen jatkuvuuteen (Niemelä 2006, 103). Kasvaessaan maatilalla lapset, varsinkin 1990-luvulle asti, osallistuivat tilan tavalliseen arkeen ja työhön ja olivat mukana ”arjen iloissa ja suruissa”. Tuleva luopuja ei itsekään ole tietoinen luopumisvaiheen alkamisesta. Vanhemmat ovat voineet valita yrityksen jatkajan jo varhaislapsuudessa osin tiedostamatta. Joku lapsista on saanut erilaista viestintää ja vähitellen häneen on kohdistunut erilaisia odotuksia kuin muihin. (Dumas ym 1995, 103.)

Sosiologian käsite skripti viittaa elämän käsikirjoitukseen. On olemassa kirjoittamaton mutta yhteisön yhdessä sosiaalistama käsitys siitä, miten asioiden tulee olla. Skriptiin liittyy oletus itsestänselvyydestä, josta ei tarvitse keskustella eikä sitä tarvitse perustella. (Silvasti 2001.) Mielenkiintoista on, että vaikka tilan jatkuvuutta pidetään toivottuna ja lähes itsestään selvänä ratkaisuna, luopuva sukupolvi kokee luopumisesta puhumisen vaikeaksi. Vanhemmat odottavat valitun jatkajan itse olevan aktiivinen ja osoittavan jatkamishalunsa. (Sireni 2002, 149.) Samaan aikaan toivotaan ja epäillään molemmin puolin.

Skriptien syntyminen edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta. Yksilön omat kokemukset vaikuttavat skriptien ilmenemiseen. (Silvasti 2001.) Nuoren omaan käsitykseen elämänsä käsikirjoituksesta, miten elämän tulee sujua, vaikuttaa siis myös hänen kokemuksensa muusta ympäristöstä kuin omalta kotitaltaan. Silvastin mukaan sukutilan jatkuvuus on talonpoikaisen kulttuurin olennainen osa, jonka vaikutus on havaittavissa edelleen. Jatkuvuuteen liittyy myös edellisten sukupolvien ja heidän työnsä arvostus, joka voi ilmetä suvun henkilöistä ja heidän tekemisistään kertovina tarinoina. Jotta jatkaja sitoutuisi tulevaan yrittäjän rooliin, on tärkeää, että jatkajan ja luopuja luottavat toisiinsa. Näin luopuja uskaltaa luovuttaa vastuuta tulevalle jatkajalle. Vähitellen hän alkaa etsiä tilan töiden sijalle muita mielenkiinnon kohteita.

Samaan aikaan kun luopujat työstävät yrityksen jatkuvuutta ja valitun jatkajan sosiaalistumista rooliinsa, vanhempia askarruttaa muiden lasten tulevaisuus. Yleensä vanhemmat ainakin pyrkivät lastensa tasapuoliseen kohteluun. Koska harvemmin maatilayritys on niin laaja ja tuottava, että se pystyisi tarjoamaan mielekkään työpaikan useammalle lapselle. Vanhemmat kokevat velvollisuudekseen sosiaalistaa muut lapset kuin valitun jatkajan ulos yrityksestä. (Keating & Little 1997, Oikarinen 2011, 27–28 mukaan.) Vaikka sisarusten tasapuoliseen kohteluun pyritään, ja lahja- ja perintöverotuskin ohjaavat siihen suuntaan, on etukäteen hankala arvioida, miten tasapuolisena sisarukset ja heidän puolisonsa tulevat myöhemmin näkemään jatkajan ja luopujien välisiä sopimuksia ja menettelyjä. (Liite 1.)

Yhä useammin maataloilta ainakin toinen puoliso käy työssä tilan ulkopuolella ja lapset ovat päivähoitossa. Isovanhemmat asuvat tilakeskuksen ulkopuolella. Lapset osallistuvat vähemmän maatilatoihin. Tilan jatkaminen nähdäänkin yhä useammin ammatinvalintana ja yritysostona. (Mann 2007, 435.) On siis olemassa muitakin perusteluita maatilayrittäjäksi ryhtymiselle kuin jatkuvuus-arvosta kumpuava velvollisuus.

2.3 Perheyrityksen yrityskulttuurin vaikutus liiketoimintaan

Tämä luku kokoaa alaluvun 2.2 kuvion 1 mukaiset perheyrityksen kolme todellisuutta perheestä, omistajuudesta ja liiketoiminnasta erilaisiksi yritystyypeiksi, joiden ympä-

rille yrittäjä rakentaa mallin liiketoiminnalleen. Yrityksiä vodaan luokitella niiden omistuksen, perheen ja liiketoiminnan monimutkaisuuden perusteella. Jaottelu perustuu Gimeno, Baulenas & Coma-Cros (2010) tutkimukseen.

Kapteenin yritykset ovat perustajan elämäntöitä. Yritys henkilöityy yhteen ihmiseen. Pienet perheyrietykset ovat tyypillisimmillään juuri kapteeniyrityksiä. Liiketoiminta on melko selkeää ja matalariskistä. Koska yritys henkilöityy yhteen ihmiseen, on vaarana, että yrityksen kehittyminen pysähtyy yrittäjän oman elämänkaaren vaiheiden mukaan. (Gimeno ym. 2010,61.) Yrityksen kilpailuetuna on ylivertauisuus jossakin asiassa. Maatalaympäristössä ylivertauisuus merkitsee usein jonkin tuotantoon liittyvän asian muita parempaa osaamista. Jatkaja on mahdollisesti oppinut yhdessä työskennellessään samoja taitoja. Jos näin ei ole tapahtunut, vaihtoehtoina on ylivertauisuuden hankkiminen jollakin omalla uudella osaamisella tai yrityksen hiipuminen.

Ruhtinastyypin yritys on kuten kapteenin yritys, mutta perhe, varsinkin seuraava tai edellinen sukupolvi, on mukana yritystoiminnassa. Tämä aiheuttaa toimintaan lisää variaatiomahdollisuuksia mutta samalla monimutkaisuutta. Ruhtinastyypin yritys ei muodostu muutaman vuoden vaiheittaisen sukupolvenvaihdoksen perusteella, vaan kyse on pitkäjänteisemmästä toimintamallista. Koska yrityksessä on enemmän toimijoita, ruhtinasyritys edellyttää myös laajempaa liiketoimintaa, jotta työvoima ja kannattavuus pysyvät sopusoinnussa. Käytännössä siis ruhtinasyrityksen tulee siis olla kasvuhakuisempi kuin kapteeniyritys. (Gimeno ym. 2010,62–63.)

Perhetiimiyritykselle ominaista on, että yritystoiminnassa on mukana perheenjäseniä laajemmin kuin vanhempi ja lapsi. Liiketoiminta on laajempaa kuin kapteeni ja ruhtinastyypissä ja perheenjäsenet ovat ottaneet erilaisia rooleja. Yrityksestä vastaa yleensä yksi henkilö tai pari. Muut perheen ja suvun jäsenet ovat joko pelkästään omistajina tai heillä on joku yritykseen liittyvä tehtävä, mutta he eivät ole mukana yrityksen operatiivisessa liiketoiminnassa. Tämän tyyppin yritykset ovat toimineet yleensä vähintään kymmeniä vuosia. Perhetiimiyritys voi muodostua, kun kapteeniyritys kasvaa. (Gimeno ym. 2010,64.) Tarvitaan lisää pääomaa, mutta yrityksen johtaja ja omistaja haluaa kuitenkin pitää vallan ja vastuun itsellään.

Bisnesammattilaisten perhe edustaa yritystyyppiä, jossa syntymästä asti yritys on perheen yhteinen asia. Edes start-up vaiheessa bisnesammattilaisten perhe ei jää sivuun liiketoiminnasta. Gimeno ym.(2010, 65) mukaan tämä toimintatapa ei ole alkavalle yritykselle ketterin, mutta toiminnan vakiinnuttua malli tarjoaa ammattimaista yhteisöllisyyttä ja mahdollisuuden vastuun jakamiseen. Bisnesammattilaisten perheelle on tyypillistä, että vaikka perheen ja suvun asiat liittyvät yhteen, henkilöt liittyvät toisiinsa eri rooleissa. Perhe on yritykselle vahvuus. Koironen (2000, 106) toteaa, että kollektiivisesti vahvojen perheyhteisöjen jäsenillä on korkea sitoutumisen aste, jota ruokkii positiivisen palautteen antaminen ja yleensäkin kommunikointi. Näissä yhteisöissä pystytään kohtaamaan myös vastoinkäymisiä rakentavasti. Yhteisöllisyys näkyy kaikessa toiminnassa.

nassa. Tämän yritystyyppin perheiden jäsenet tavoittelevat yritystoiminnan avulla jotain tekemistä ja ansaitsemista syvällisempää.

Dyer (1988, 18–24) jaottelee perheyrietykset samoin neljään erilaiseen yrityskulttuurityyppiin. Yrietykset eroavat toisistaan kulttuurinsa arvopohjan (assumptions) ja sen pohjalta ilmenevän johtajuuden perusteella.

Holhoava yrityskulttuurityyppi (paternalistic) perustuu vahvaan ja hierarkkiseen johtajuuteen, jossa johtaja määrää muiden totellessa. Johtajalla on hallussaan viisaus ja taito. Samalla tämän perinteitä vaalivan johtamistyylin ihmiskäsitykseen kuuluu suhtautua muihin ihmisiin epäillen. Holhoava johtamistyyli voi johtaa hyväänkin taloudelliseen tulokseen, jos johtaja on omalla alallaan taitava tekijä eikä toimialalla ole vakavia muospaineita. Tekeminen ja suorittaminen ovat tärkeitä tämän johtamistyylin yrietyksille. Selkeä yhden ihmisen päätösprosessi on tehokas ja karismaattinen johtaja pystyy toimeenpanemaan päätökset määrätietoisesti. Jos työntekijät jakavat samat arvot johtajan kanssa, voi holhoavan yrityskulttuurityypin yrietyks olla turvallinen työpaikka. Tämän tyylin mahdollisia heikkouksia ovat juuttuminen menneeseen, kykenemättömyys tarvittaviin uudistuksiin ja huono varautuminen sukupolvenvaihdokseen. Holhoava kulttuuri soveltuu huonosti kasvuyrietykseen ja voimakkaasti muuttuvalle toimialalle. Holhoavan yrityskulttuurityypin yrietyks muistuttaa johtajakeskeisyydeltään Gimeno ym. luokittelussa johtajakeskeistä kapteeniyrietystä.

Luottava yrityskulttuurityyppi (Laissez-Faire) poikkeaa ensisijassa ihmiskäsitykseltään holhoavasta mallista. Luottavan yrityskulttuurityypin johtajuus rakentuu ajatukseseen, että työntekijät ja perhe ovat luotettavia ja tekevät parhaansa yrietyksen hyväksi. Päätösvaltaa jaetaan ja uskotaan näin saatavan lisää innovatiivisuutta ja taitoa yrietyksen johtamiseen. Tyyli soveltuu kasvavalle yrietykselle, kunhan vastuhenkilöt ovat riittävän tiiviissä vuorovaikutuksessa, jotta he sisäistävät yhteiset tavoitteet. Koska mittaaminen ja valvonta eivät ole vahvasti johtamisen työkaluja, voivat luottamuksen väärinkäyttö ja informaation puute aiheuttaa yrietykselle menetyksiä. (Dyer 1988, 20–21.) Ihmiskäsitykseltään luottavan yrietykskulttuurin johtamistyyli muistuttaa Gimeno ym. luokittelussa bisnesammattilaisten perhettä, mutta laissez-faire –johtajuutta voi ilmetä myös ruhtinasyrietyksissä. Luottava yrietykskulttuurityyli painottuu niin vahvasti luottavaan ihmiskäsitykseen, ettei suoraa rinnastusta Gimennon jaotteluun voi tehdä.

Osallistava yrietykskulttuurityyli (participative culture) perustuu aktiiviseen vastuun jakamiseen. Kyse ei ole pelkästä luottamuksesta, luvasta osallistua, vaan sitouttamisesta yrietykseen niin, että jokainen tekee parhaansa yhteisen tavoitteen hyväksi. Kulttuurin heikkoutena voi olla tehoton päätöksenteko ja selkeissä olosuhteissa mahdollisesti tarpeeton varmistelu. Dyer (1988, 21) pitää osallistavaa yrietykskulttuuria harvinaisena pienissä perheyrietyksissä. Gimennon luokittelussa osallistavan yrietykskulttuurin tyylikin muistuttaa eniten bisnesammattilaisten yrietyksyyppiä, sillä malliin liittyy 2000-luvun johtajuuskäsityksen mukainen verkostoituminen, avoimuus ja vastuun jakaminen.

Ammattilaisten yrityskulttuuri (professional culture) tarkoittaa Dyerin jaottelussa perheyrittystä, jossa on perheen ulkopuolinen ammattijohtaja. Perhe on omistajan roolissa ja vähitellen etäännyty yrityksen operatiivisesta toiminnasta.

2.4 Johtajuuden siirtyminen sukupolvenvaihdoksessa

Tämä luku käsittelee yksilön ja perheen elinkaaren vaiheiden vaikutusta johtajuuden siirtymisen prosessiin. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan ilmiöitä, jotka osoittavat johtajuuden siirtymisen vaihetta perheyrittäjän liiketoiminnan näkökulmasta.

Johtajuus on johtamisen työväline (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11). Johtaminen merkitsee aktiivista päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanoa. Johtajuus on kokonaisvaltaisen vastuun kantamista, jossa tarkoituksena on ohjata asioita ja ihmisiä toivottuun suuntaan. (Kotter 1988, Kuusisto 2007, 5 mukaan.) Perheyrittäjän sukupolvenvaihdoksessa yrittäjä luopuu yhden tai useamman oikeustoimen perusteella yritystoiminnasta siirtämällä sen perheen sisällä uudelle yrittäjälle eli jatkajalle (Koiranen 2000, 34). Yritysmäisesti toimivan maatilalla onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen tarvitaan luopuja, joka haluaa luovuttaa vastuun yrityksestä. Tarvitaan myös jatkaja, joka on motivoitunut oppimaan ja ottamaan vastuun yrityksestä. Näiden lisäksi tarvitaan yritys, jolla on edellytykset olla mielekkäästi jatkettavissa. Osapuolten yhteisen näkemyksen löytämiseksi tarvitaan toimiva vuorovaikutus ja sopu perheenjäsenten välillä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11, 78.)

Sukupolvenvaihdoksessa kaksi erilaista sukupolvea kohtaavat. Jatkajien toiveet työltä, yrittäjyydeltä ja johtamiselta voivat poiketa siitä, mitä heidän vanhempansa ovat arvostaneet. Yrittäjäkin voi odottaa työltään, että se antaa täyttymyksiä ja kehittymismahdollisuuksia, eikä työ ole pelkästään uhrauksia (Peltonen 2004, 199–204). Johtajakaan ei koe olevansa olemassa vain työtä varten, vaikka mautiloilla työ on edelleen myös elämäntapa. Y-sukupolvi, 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa syntyneet, on varttunut erilaisissa olosuhteissa kuin vanhempansa. He odottavat varsinkin palkkatyöltään kiihkeämpää tempoa ja merkityksellisyyttä. He haluavat uudistaa. Jos työ ei miellytä, he uskaltavat vaihtaa paikkaa. (McLoughlin 2015, 77–81.)

Yrittäjyyden siirtämiseen seuraavalle sukupolvelle liittyy tarve sisäistää ihmisen ja perheen elinkaari. Vaikka ihmisen fyysinen suorituskyky alkaa laskea jo 30-vuotiaasta, ihmisen sosiaaliset taidot kehittyvät huippuunsa vasta varsin varttuneena (Juuti 2008, 224). Ihmisen aktiivisuus ja suorituskyky kasvavat 60 ikävuoteen asti, jonka jälkeen seuraavat kymmenen vuotta suorituskyky alenee hitaasti. Sen jälkeen suorituskyky alenee nopeasti. (Eriksson 1950; Carlock & Ward 2010, 15 mukaan.) Tämä näkyy myös yrityksen innovatiivisuuden vähenemisenä. Jos seuraava sukupolvi ei osallistu yrityksen toimintaan tai ei ole kiinnostunut yrityksestä, vanhemman sukupolven motivaatio yri-

tyksen kehittämiseen laskee. Vanhemmalla sukupolvella on kuitenkin kokemukseen perustuvaa viisautta, joka nuoremmilta vielä puuttuu. Kun eri sukupolvet työskentelevät yhdessä, erilaiset osaamiset ja tiedot tulevat toisiaan. (Juuti 2008, 228.)

Yrittäjäperheen ikävaiheet voidaan jakaa neljään jaksoon. Nuoren yrittäjäperheen vanhemmat ovat 25–44-vuotiaita. Perheen lapset ovat alle 18-vuotiaita ja tarvitsevat vanhemmiltaan huomiota. Keski-ikäinen yrittäjäperhe on 45–54 -vuotias ja heidän lapsensa keskimäärin 18–27 -vuotiaita. Tässä vaiheessa osa lapsista voi muuttaa kotoa ja osa voi osallistua yrityksen toimintaan. Vanhemmilla on kuitenkin vielä aktiivisia vuosia jäljellä. Kun perhe on 55–60 vuoden iässä, puhutaan myöhäisen keski-ikäisen perheestä, jonka lapset ovat itsenäistyneet. Tässä vaiheessa viimeistään mahdollinen jatkaja tulisi saada mukaan yritykseen. Kun vanhemmat ovat täyttäneet 60 vuotta, alkaa sukupolvenvaihdoksella olla kiire. (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg 1997, 62–99.) Isän ja pojan iän merkitystä sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle on tutkittu. Kun isä on 50–59 -vuotias ja poika samaan aikaan 28–32 -vuotias, on heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa parhaimmillaan. Tällä ikäjaksolla isän kyky luovuttaa vastuuta ja ohjata poikaa on parhaimmillaan. (Murray 2002, 77–78.) Käytännössä sukupolvenvaihdoksen ajankohtaan vaikuttavat muutkin asiat kuin vain perheen miesten ikä. Omistuksen ja johtajuuden siirtyminen on yksilöiden, perheiden sekä liiketoiminnan sisäisten ja ulkoisten vaikuttimien muodostama kompromissi, jonka synnyttämiseen tarvitaan osapuolten ymmärrystä itsestään ja toisistaan vilpittömän tahtotilan lisäksi.

Johtajuus ei vaihdu kauppakirjan allekirjoituksella. Johtajuus ei myöskään merkitse samaa asiaa kuin muodollinen ja juridinen päätösvalta, joka siirtyy sen mukaan kun asiakirjoissa määritetään. Johtajuus voi ilmetä yrityksestä ulospäin tavassa, jolla yrityksen asioita hoidetaan tai miten yritys näkyy yhteisössään; kenen kasvot yhteisö liittää yritykseen. (Hosking 1997, 293.) Johtajuus ilmenee yrityksen sisällä ihmisten välisissä suhteissa (Grint 2005, 1–32). Myös jokin yrityksen prosessi itsessään voi ilmentää johtajuutta (Uhl-Bien 2006, 664). Johtajuus siirtyy osallisten vuorovaikutuksessa vähitellen.

Varsinaiseen aktiiviseen sukupolvenvaihdokseen liittyvään johtajuuden siirtoon kuuluu kolme vaihetta: valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe ja uuden yrittäjän itsenäisen liiketoiminnan vaihe. Luopumisen henkinen valmistautuminen ja jatkajan rohkaisemisen tulisi osua ajallisesti sopivaan hetkeen. (Koiranen 2000, 62–66.) Kuten aikaisemmin tässä luvussa todettiin, luopumisen lykkääminen voi heikentää yrityksen tuloskuntoa.

Johtajuus ei vaihdu onnistuneesti, ellei luopuva osapuoli luovuta johtajuutta. Luopumista helpottaa, jos luopuessaan saa yritystoiminnan tilalle jotain muuta sisältöä elämälleen. Tyytyväinen mieli, omien onnistumisten arviointi ja hyvä itsetunto helpottavat yrittäjyydestä irti päästämistä. Jos työura on täyttynyt yrityksen asioista, yrittäjä kokee jäävänsä tyhjyyteen, jos hän ei enää olisi vastuussa yrityksestä. Toisaalta johtajuus on

merkinnyt luopujalle asemaa perheestä ulospäin työntekijöiden, asiakkaiden ja muun yhteisön silmin katsottuna. Maatilayritys, ja yleensäkin pieni perheyrittäjä, helposti henkilöityy yrittäjän persoonaan. Luopuminen yrityksestä merkitsee oman aseman muuttamista ympäröivässä yhteisössä. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 17–29.)

Yhteinen perhetausta voi sekä helpottaa että hankaloittaa johtajuuden siirtoa. Kun osapuolilla on yhteinen historia, heidän on helpompaa löytää yhteinen käsitteistö. Tämä selkeyttää vuorovaikutusta. Toisaalta yhteinen historia voi aiheuttaa tarpeettomia oletuksia, mikä puolestaan lisää ristiriitojen riskiä. On myös olemassa vaara, että vahva luopuja kokee, ehkä huomaamattaankin, jatkajan olevan oman identiteettinsä jatke. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 49–60.)

Yhteisestä historiasta huolimatta yrittäjäperheen sisälläkin on kysymys eri ihmisten ja erilaisten maailmojen kohtaamisesta. Arki edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta. Luonnostaan ihminen olettaa, että hänen oma maailmansa olisi myös toisen osapuolen maailma. Tämä asetelma kuitenkin muuttuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Keskustelun ja havaintojen perusteella ihminen luo kokemistaan hetkistä merkityksiä. Yksilölle sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa luomista merkityksistä. Samaan aikaan yksilö havainnoi myös itseään. Näin jokainen yksilön kokemus ja vuorovaikutustilanne muokkaa hänen käsitystään itsestään ja ympäröivästä todellisuudesta. Kieli on osa vuorovaikutusta. Monipuoliset viestintätaidot tarjoavat mahdollisuuksia havaita enemmän ympäröivästä todellisuudesta. (Berger & Luckmann 1994; Juutin 2001, 27–33 mukaan.)

Kun päätös luopumisesta on tehty ja jatkaja valittu, alkaa jaetun johtajuuden tai yhteisjohtajuuden vaihe (Oikarinen 2007, 28). Tämä vaihe voi jatkua juridisten luopumisaikojen molemmin puolin useita vuosia. Joskus jaetun johtajuuden vaihe voi puuttua lähes kokonaan, jos luopuja on haluton tai ei muutoin kykene saattamaan jatkajaa vastuuseen. Jaettu vastuu voi olla hyödyllinen molemmille osapuolille, jos osapuolilla on yhteinen halu vaihtaa johtajuus ja opetella uutta rooliaan suhteessa toisiinsa ja yritykseen. Jaettukin vastuu pitää kuitenkin olla täsmällisesti jommankumman vastuu, sillä epämääräinen vastuu haittaa yrityksen toimintaa pitkälle tulevaisuuteen. Osapuolten kokemus yhteisestä todellisuudesta voi syntyä, jos heillä on kyky käsitellä sekä yhteistä ja yrityksen historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta sekä rohkeutta käsitellä myös arvoja, joiden mukaan yritystä johdetaan. Jaetun johtajuuden vaihe on myös arvokas mahdollisuus luopujan hiljaisen tiedon säilyttämiseksi yrityksessä. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 69–89.)

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tavoitteena on, että jatkaja lunastaa johtajuuden. Tämä edellyttää, vallan ja vastuun ottamista vastaan luopujalta. Sen lisäksi jatkajan tulee saada henkilöstön luottamus. Myös yrityksen verkoston, erityisesti asiakkaiden, rahoittajien ja tavarantoimittajien, tulee tietää, kuka yrityksestä vastaa. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 157–159.)

Sukupolvenvaihdokseen liittyy myös luopujan ja jatkajan roolimutokset suhteessa yritykseen. Nuori, maatilayrityksen jatkamista harkitseva on aluksi työhön osallistuva harjoittelija. Hän osallistuu suorittaviin tehtäviin valvotusti ja myöhemmin itsenäisesti. Kokemuksen kasvaessa hän suoriutuu itsenäisesti tehtävistään. Opintojen ja kiinnostuksen myötä, jatkajan ammattitaito kasvaa niin, että hän hallitsee joitakin asioita luopujaa paremmin. Jos heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa toimii, voi jatkaja tuoda yritykseen konsultin roolissa uusia toimintamalleja. Vähitellen jatkajan vastuu kasvaa ja luopuja siirtyy konsultiksi. Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa konsultti-luopuja päästää sitä mukaa irti yrityksestä, kun hänellä ei ole enää yritykseen liittyvää annettavaa. (Handler 1992; Oikarinen 2011, 22 mukaan.)

On olemassa yrityksiä, joissa johtajuuden siirtäminen ei onnistu. Luopuva sukupolvi ei aina ole selvillä sukupolvenvaihdoksen monipuolisista vaikutuksista koko perheen tulevaisuuteen, eikä pysty suunnittelemaan aihetta avoimesti. Jatkajan valmentaminen jää vajaaksi tai koko päätös perustuu oletuksiin. Osapuolilla ei ole käsitystä toistensa todellisista tavoitteista tai mielenkiinnon kohteista. Sisarusten välillä voi olla keskenään epätietoisuutta toistensa odotuksista ja sukupolvenvaihdos venyy liian kauas. Mahdollisilla jatkajilla on jo muita suunnitelmia. Tässä tilanteessa joku lapsista voi uhrautua jatkajaksi. Tai vanhemmat eivät haluakaan luopua, jos heidän kuvitelmissaan väärä lapsi on jatkajana. Yritys saattaa olla jostain syystä luopujalle koko elämän symboli, josta luopuminen riistäisi hänen itsetuntonsa. (Koiranen 2000, 56–57.) Kaikissa edellä kuvatuissa ongelmissa keskinäisen vuorovaikutuksen puute on ainakin osasyynä siihen, ettei sukupolvenvaihdoksessa johtajuus siirry terveellä tavalla. Maatalouden kannattavuusvaatimusten kiristyessä ongelmana yhä useammin on, ettei yritys ole sen kokoinen, että siltä voisi saada mielekästä yritystoimintaa. Jatkajaperheen innostusta yritystoimintaan heikentää, jos puolisoilla on keskenään erilaiset odotukset yrityksen tuotoista, työmäärästä ja yrittäjyydestä elämäntapana.

2.5 Psykologinen omistajuus maatalan sukupolvenvaihdoksessa

Omistajuudella on useampia merkityksiä. Useimmiten omistajuus liittyy juridiseen ja muodolliseen omistussuhteeseen, jonka yhteiskunta säädöksiensä mukaan turvaa. Omistajuus voi kohdistua myös henkiseen pääomaan tai sosiaalisiin suhteisiin, jolloin niiden omistusta ei yleensä voida rekisteröidä jollekin kuuluvaksi omaisuudeksi. (Koiranen 2003, 2004, Rantamäen 2013,19 mukaan.) Juridisessa mielessä omistajuus tuo valtaa ja vastuita. Omistajuudella on myös psykologinen ja sosiologinen merkitys. Psykologinen omistajuus tarkoittaa yksilön kokemaa vastuun tunnetta omistuksen kohteesta. Tämä tunne voi olla olemassa ilman taloudellista tai juridista omistajuutta ja kohdistua sekä materiaaliseen että immateriaaliseen kohteeseen. Psykologiseen omistukseen voi liittyä

piirteitä, jotka ilmenevät yksilön tunne-elämässä ja käyttäytymisessä. (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 299.) Yksilö kokee sitoutumista omistuksen kohteeseen, mutta toisaalta myös olevansa sidottu omistuksen kohteeseen. Omistajuuden psykologinen vaikutus yksilöön voi olla jopa niin voimakas, että syntyy ilmiö ”*olen se, mitä omistan*” (Sartre 1969, Pierce ym. 2001, 299 mukaan.)

Psykologinen omistajuus tyydyttää ihmisen perusmotiiveja. Ihmisellä on luonnostaan halu vaikuttaa omaan tekemiseensä ja jollakin tasolla hallita ympäristöään. Kun yksilö kokee jotain omakseen, tämä tunne kytkee omistajuuden hallintamahdollisuuteen. Tunne omistuksesta tarjoaa mahdollisuuden omistuksen kohteena olevan asian avulla muokata omaa identiteettiä. Lisäksi psykologinen omistajuus tarjoaa mahdollisuuden omaan paikkaan, omaan tilaan, joka voi olla fyysinen tai muulla tavalla määriteltävissä oleva kohde. (Pierce ym. 2001, 300.)

Psykologiselle omistajuudelle läheisiä käsitteitä ovat sitoutuminen, identifikaatio ja sisäistäminen. Termit eivät kuitenkaan ole synonyymejä. Oleellinen ero muodostuu käsitteen suhteesta yksilön oikeuksiin. Psykologiseen omistukseen liittyy oikeus ja mahdollisuus vaikuttaa kohteena olevaan asiaan. Muihin termeihin ei liity oikeuksia vaikuttaa kohteeseen. Psykologiseen omistukseen liittyy myös vastuun kantaminen kohteena olevasta asiasta. Vastuu ilmenee kohteesta huolehtimisena, aktiivisuutena ja tiedon hankintana. Sitoutuminen on yksipuolinen ilmiö, johon ei liity oikeuksia tai velvollisuuksia. Sisäistämiseen puolestaan liittyy vastuu kohteen säilyttämisestä ennallaan. Psykologisen omistajuuden motivaatiopohja on halu vaikuttaa. Sitoutuminen perustuu turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttämiseen. Identifikaatio pohjautuu oman itsen löytämisen ja erottautumiseen jostain muusta. Edellisiin termeihin verrattuna sisäistäminen pohjautuu tarpeeseen olla oikeassa. (Pierce ym. 2001, 306.)

Vahvana koettu psykologinen omistajuus voi aiheuttaa organisaatiossa haitallisia ilmiöitä. Yksilö saattaa turhautua, jos omistajuus ei toteudu hänen toiveensa mukaan. Omistajuuden kohteesta saattaa olla hankala luopua ja omistajuus saattaa syrjäyttää muita yrittäjyyteen liittyviä ilmiöitä. (Rantamäki 2013, 21). Maatilalla psykologisen omistuksen haitalliset ilmiöt paljastuvat, kun valmistellaan sukupolvenvaihdosta. Joskus ilmiö paljastuu vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Maatila paikkana, työnä ja asuinympäristönä on muokannut luopujien identiteettiä ja luonut maatilaan vahvan psykologisen omistussuhteen. Luopuminen tilasta riisuu viljelijän identiteetin. Jos luopuja jää asumaan tilan lähistöön ja osallistuu tilan työhön, hän säilyttää osittaisen siteen ”omaan tilaan”, vaikka juridinen omistajuus on vaihtunut. (Silvasti 2001, 129, 138.) Oikarinen (2013, 85) kuvaa omasta tilasta luopumisen vaikeuden ilmennen luopujien haastatteluita. Toisinaan luopuja itse ei sanoittanut luopumisen vaikeuttaan, mutta hänen läheisensä olivat haastattelujen perusteella ilmiön havainneet.

2.6 Kooste johtajuuden siirtämiseen vaikuttavista asioista

Tämän tutkimuksen toinen luku on kuvannut ilmiöitä, jotka liittyvät johtajuuteen ja sen siirtämiseen. Keskeistä johtajuudelle maatilayrityskontekstissa on hyvin vahvasti perheeseen sitoutunut yrittäjäyys. Yrittäjäperhe tekee työtä, omistaa ja johtaa liiketoimintaan. Yhdessä tekemällä ja sosiaalisessa kontaktissa elämällä opitaan yhteinen yrityskulttuuri, johon kuuluu myös se tapa, jolla toimintaa ja ihmisiä johdetaan. (Koiranen 2000, 33.) Johtajuusperinne on tässä tutkimuksessa se osa yrityskulttuuria, joka siirtyy johtajuuden mukana luopujalta jatkajalle. Yrityskulttuurin syvin olemus perustuu perheessä ja yrityksessä yhdessä koettuihin arvoihin. Mitä vanhempi yritys, sitä perinteisemmät arvot yrityksessä ovat. (Niemelä 2006, 109.)

Perheyrietykset voidaan jakaa erilaisiin johtajuustyyliin sen mukaan, miten ne ilmentävät yrityskulttuurissaan perheen, omistuksen ja liiketoiminnan välisiä suhteita. Gimeno ym. (2010, 61–65) jakaa yritykset yhden vahvan johtajan elämäntyö-yrityksiin ja kasvuhakuisempiin ruhtinas-yrityksiin, joissa perhe osallistuu laajemmin yrityksen toimintaan. Gimeno ym. jaottelussa perheittämyrietykset ovat laajentuneita kapteenityyppisiä yrityksiä, joissa joku perheestä on vahva johtaja, mutta muulla perheellä on vahva rooli omistajina. Businessammattilaisten yritys perustuu perheen vahvaan rooliin ja yhteisöllisyyteen myös operatiivisessa liiketoiminnassa. Dyerin (1988, 18–24) jaottelu perheyrietysten yrityskulttuureista perustuu Gimeno ym. jaottelua vahvemmin kulttuurin arvopohjan vaikutuksiin. Dyerin holhoavan yrityskulttuurin perheyrietystyylillä muistuttaa Gimeno ym. kapteeniyrityksen vahvaa johtajuutta. Holhoavan yrityskulttuurin vastakohta on luottava yrityskulttuuri, jossa perhe ja työntekijät ovat innovatiivisuutta edistävä voima. Yhteisöllisyys on vahvempi arvo kuin omistus. Osallistava yrityskulttuuri muistuttaa luottavaa yrityskulttuuria, mutta tähän liittyy vahvemmin tavoite sitouttaa henkilöstö ja perhe yritykseen. Dyerin jaottelussa neljäs yrityskulttuurimalli perustuu perheen ulkopuoliseen ammattijohtajuuteen perheen toimiessa sijoittajana.

Jatkuvuus on talonpoikaisessa kulttuurissa arvo sinänsä. Jatkuvuuteen liittyy toisaalta vanhemman sukupolven työn kunnioitus ja toisaalta jatkajan oma käsitys siitä, mitä hän odottaa elämältään. (Silvasti 2001.) Luopuva sukupolvi alkaa valmistella tulevaksi jatkajakseen valitsemaa lastaan jo varhain tulevaan rooliinsa, mahdollisesti sitä itse huomaamattaan (Dumas ym.1995,103). Jatkajan rooliin asetettu nuori hankkii samaan aikaan omia kokemuksiaan, joita hän peilaa omiin odotuksiinsa. Kun jatkajan kokemuspohja tilan ulkopuolelta kasvaa, hänen odotuksensa tulevaisuudeltaan voivat muuttua. (Silvasti 2001). Tulevat jatkajat kohtaavat opiskelussaan ja mahdollisessa muussa työssä erilaisia yhteisöjä, jotka voivat jakaa erilaisia arvoja kuin omasta perheestä on opittu. Vuorovaikutuksen säilyminen tässä vaiheessa luopuvaan sukupolveen on tärkeää. (McLoughlin 2015, 77–81.) Perheen, ihmisen ja yrityksen elinkaari vaikuttavat vuorovaikutuksen säilymiseen. Jos luopuja ehtii liian kypsään ikään, eikä hän ole valmistutu-

nut eläkkeellä olemiseen, voi yrittäjäroolista luopuminen olla hankalaa. Jos puolestaan jatkajaksi kaavailtu nuori ehtii rakentaa oman uran ja perheen muualle kuin maatilalle, voi hänen kiinnostuksensa maatilayrittäjäksi ryhtymiseen heikentyä. (Gersick ym. 1997, 62–99.)

Jos periaatteellinen yhteisymmärrys sukupolvenvaihdoksesta syntyy, alkaa käytännössä johtajuuden vaihdon valmisteluvaihe, jonka aikana luopuja henkisesti valmistautuu antamaan vastuuta ja jatkaja valmistautuu ottamaan sen vastaan. Omaisuuden siirron käytännöllisten asioiden selvittelyn lisäksi valmistutumiseen sisältyy vähittäinen vastuun siirto yrityksen sisällä ja yrityksestä ulospäin. Jaetun johtajuuden vaiheessa jatkaja vähitellen siirtyy oppilaan roolista työnjohtajan kautta itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen. (Koiranen 2000, 62–66.)

Johtajuuden siirtyminen edellyttää sen tietoista siirtämistä. Luopujan tulee luovuttaa johtajuus ja jatkajan tulee ottaa se vastaan. Vähitellen luopujan rooli vaihtuu johtajasta konsultiksi ja jatkajan rooli harjoittelijasta vastuun kantajaksi. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 19–29.) Johtajuus ei siirry omistuksen muutoksella, mutta omistuksella voi olla merkitystä johtajuuden ilmenemiseen, sillä johtajuus ilmenee sekä yrityksen sisällä, että yrityksestä ulospäin. Yrityksen sisällä johtajuus ilmenee ihmisten välisissä suhteissa (Grint 2005, 1–32.) Yrityksestä ulospäin pieni perheyryitys henkilöityy helposti johtajaansa. (Hosking 1997, 293; Kuusisto & Kuusisto 2007, 157–159).

Psykologinen omistajuus perustuu ihmisen tarpeeseen hallita ja vaikuttaa ympäristöönsä. Kokemus omistamisesta muokkaa identiteettiä ja antaa mahdollisuuden omaan paikkaan. Psykologiseen omistajuuteen sisältyy vastuun tunne kohteesta. Usein vastuullisuus ilmenee aktiivisuutena omistuksen kohteena olevan asian kehittämisessä. (Pierce ym. 2001, 299–306.) Vahva psykologinen omistus saattaa aiheuttaa hankaluuksia sukupolvenvaihdoksessa ja sen jälkeenkin. Omaksi koetusta voi olla vaikea luopua. Vuosikymmenten asuminen ja yrittäjäyys ovat muokanneet luopujan identiteettiä ja asemaa yhteisössä. (Rantamäki 2013, 21.)

3 LIIKETOIMINTAMALLIT JA NIIDEN MUUTTAMINEN

3.1 Liiketoimintamallien määrittely

Liiketoimintamalli -ajattelu on tässä tutkimuksessa työväline tutkia yrityksen toiminnan muuttumista sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja sen aikana. Magretta (2002, 91) määrittelee liiketoimintamallin systeemiksi, jolla liiketoiminnan osat sovitetaan yhteen. Termillä liiketoimintamalli (business model) ei ole Teece'n (2010, 172–175) mukaan liiketaloustieteellistä perustaa, mutta liiketoimintamalliajattelu on tärkeää, koska hienoimmatkaan teknologiset ratkaisut, osaavinkaan henkilöstö, hallinto tai prosessit eivät luo kestäväää kannattavuutta elleivät liiketoiminnan osiot ole yhteensopivia ja kilpailutilanteessa toimivia. Liiketoimintamalli-termiä kuitenkin on käytetty johtamisen, tietojärjestelmätieteiden, tekniikan ja sosiaalitieteiden alalla viime vuosina huomattavasti enemmän kuin 15 vuotta sitten (Pamppunen 2015, 22). Usein muutoksia liiketoiminnan organisoinnissa kutsutaan liiketoimintamalli-innovaatioiksi (Euroopan komissio 2014).

Liiketoimintamalliajattelu ja tutkimus syntyivät alun perin internetin muuttaessa yritysten toimintaa. Oli mahdollista luoda täysin uusia tapoja asiakkaan kohtaamiselle, palvelun tuottamiselle ja jakelulle. Uudet toimintatavat loivat myös uusia mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen kulurakenteeseen. (Bouwman, Faber, Haaker, Kijl & deReuver 2008, 31–70.) Liiketoimintamallit tarvittiin välineiksi, joilla kuvata yritystä. Tarvittiin termit, joilla kuvailla ja luoda merkityksiä yrityksen sisällä ja tutkimuksessa. Eri tutkijat ovat painottaneet eri näkökulmia liiketoimintamalleista. Pamppunen (2015, 22) on koonnut 2000-luvun käytetyimpiä tutkimuksia. Tutkijoiden korostukset liiketoimintamallin ensisijaisesta käyttökohteesta vaihtelevat strategian täsmentämisestä (esimerkiksi Magretta 2002, Morris 2005, Teece 2010) yrityksen toiminnan komponenttien hahmotamiseen ja analysointiin (Amit & Zott 2001, Chesbrough & Rosenbloom 2002, Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005.) Liiketoimintamallin avulla voidaan korostaa tekijöitä, jotka vahvistavat yrityksen kilpailuetua, kuten varsinkin Magretta (2002), Morris (2005) ja Teece (2010) kuvaavat.

Taulukko 2 Eri tutkijoiden näkemyksiä liiketoimintamallien määritelmästä ja sovellettavuudesta.

Tutkija	Vuosi	Määritelmä tai näkökulma liiketoimintamallille	Käyttökohde
Magretta	2002	Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ja niihin vastaaminen myymällä niin, että käytetään narratiivisia tarinoita sekä myyntiin että henkilöstön motivointiin	Tarinat kilpailuetuna ja strategian jalkauttajina
Morris	2005	Sarja päätöksiä, joiden perusteella käytetään strategiaa, rakenteita ja taloutta kestävän kilpailuedun luomiseksi valitulla markkinalla	Vaihtoehtoiset päätökset, yrittäjyys
Osterwalder, Pigneur & Tucci	2005	Koostuu erillisistä irrallisista elementeistä, joiden erilaisella käytöllä ja ryhmittelyllä voidaan tietotekniikan avulla saada kullekin yritykselle soveltuva ratkaisu	Tiedon ja prosessien hallinta
Teece	2010	Malli viestiä arvon luomisesta asiakkaalle. ” Ilman hyvää liiketoimintamallia innovaatiot ja niistä saatava lisäarvo eivät tavoita asiakasta.	Kilpailuedun hankkiminen innovaatioiden tavoitteellisella johtamisella

Vaikka taulukon 2 mukaisesti tutkijat ovat mieltäneet liiketoimintamallit eri tavoin, näkemyksille on kuitenkin yhteistä, että niistä jokainen ottaa kantaa siihen, mikä on yritykselle tärkeää, ja miten liiketoiminnan avulla nämä tärkeät asiat tuodaan arjen tekemiseen.

Liiketoimintamallit voidaan nähdä myös välineenä, jolla päätöksiä ja niiden seurauksia hallitaan. Tässä tutkimuksessa peilataan teoreettista aineistoa ensisijaisesti Osterwalderin, Pigneurin ja Tuccin (2005) tutkimuksiin pohjautuen. Tämän valinnan perusteena on, että Osterwalderin ja kumppaneiden näkemyksen mukainen liiketoiminnan järjestäminen eri komponenttien kautta, oman kokemuksen mukaan muistuttaa maatilayrityksien suunnittelussa käytettyjä ja monille nuorille yrittäjille tuttuja työkaluja. Näin yritysten haastattelut on selkeämpi jäsentää. Haastatelluissa yrityksissä ilmeni piirteitä myös muiden edellä olleen taulukon tutkijoiden näkemyksistä jäsentää liiketoimintaa.

Osterwalderin ja kumppaneiden (2005;2010) näkemys liiketoimintamalleista perustuu yrityksessä olemassa olevien tehtävien järjestelemisestä siten, että yritys pystyy luomaan halutuille asiakkaille arvoa organisoimalla prosessinsa niin, että kulurakenne mahdollistaa riittävän kassavirran ja tuoton. Yrityksen toimintaan liittyvän tiedon hallinnalla eri IT-teknologioiden avulla on suuri merkitys Osterwalderin ja kumppaneiden mukaan siinä, miten yritys pystyy tehtävänsä järjestämään. Osterwalderin ja Pigneurin luoma Canvas-malli kuvaa liiketoimintaa mallina, jossa yrityksen toiminta puretaan konkreettisiksi moduuleiksi. Mallin yksinkertaistettua versiota käytetään esimerkiksi

Suomen Työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi -portaalin liiketoimintasuunnitelma-työkalussa (TEM). Keskeisiä teemoja Canvas-mallissa ovat, miten toiminnat organisoidaan, miten yritys luo arvoa asiakkailleen, miten yritys hallitsee asiakkuuksia ja miten edellä kuvattujen toimintojen avulla onnistutaan luomaan riittävä kassavirta ja pitämään menot sopivassa suhteessa kassavirtaan. Toimintojen organisointiin Osterwalderin mukaan kuuluvat osaamisen ja aineellisten resurssien järjestäminen sekä yhteistoimintaverkosto. Asiakasarvon luomisen keskeinen valinta on, millä tuotteilla tai palveluilla yritys pyrkii luomaan asiakkailleen lisäarvoa. Asiakkuuksien hallintaan kuuluu kohde-markkinan valitseminen, asiakkaiden segmentointi ja kohdesegmentin valinta ja tälle soveltuvien jakelukanavien valinta ja toimet, joilla asiakkuutta ylläpidetään.

Morris (2005, 725–736) jakaa liiketoimintamallin kolmeen tasoon: strategiseen, toiminnalliseen ja ohjeistoon. Morrisin esimerkeissä ohjeistot tarkoittavat yrityksen itselleen asettamia raja-arvoja, joiden avulla toimintaa voidaan arvioida. Jokaisella kolmella tasolla on kuusi erilaista näkökulmaa, joissa on yhteneviä piirteitä Osterwalderin mallin kanssa. Näkökulmista, arvon luonti, markkinat, sisäiset kyvykkyydet, talous, omistajuus ja kilpailuasema muodostetaan yritykselle olennaisia ja konkreettisia seikkoja, joista voidaan muodostaa erilaisia yhdistelmiä päätösten tekemisen pohjaksi. Morrisin näemyksen mukaan tämä ”ristiintaulukointi” on käyttökelpoinen myös pienissä perheyri-tyksissä.

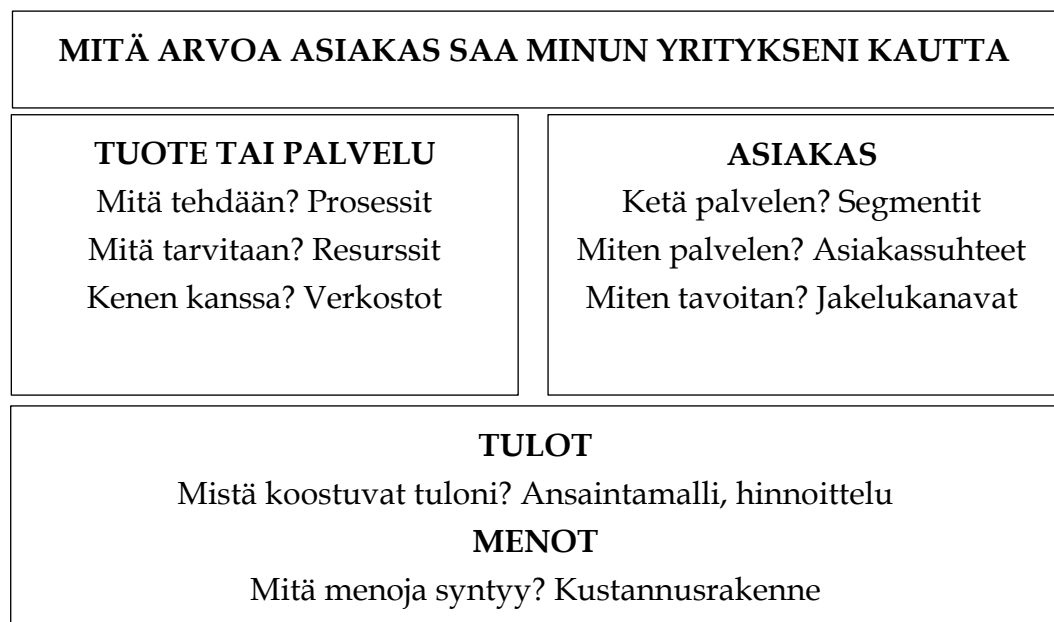
Magretta (2002, 86–92) korostaa liiketoimintamallin olevan kertomus siitä, miten yritys toimii. Hänen mukaansa liiketoimintamalli ei ole yksittäisiä prosessien palasia, vaan ihmisten kertomia tarinoita siitä, miten mallin palaset yhdistyvät. Yrityksessä työskentelevien ihmisten ymmärrys on Magrettan mukaan oleellista. Yrityksessä tulee pystyä ymmärtämään, mitä yrityksen arvot kuvastavat ja tämän kuvan kautta havaitsemaan, kuka on asiakas ja miten yritys voi kannattavasti toimien tarjota lisäarvoa tälle asiakkaalle. Koska liiketoimintamallin lähtökohtana ovat yrityksen omat arvot, ei pelkkä liiketoimintamalli tarjoa eväitä menestyä kilpailussa, vaan kilpailutilanteen huomiointiin tarvitaan muita työkaluja.

Teece (2009, 172–194) ilmaisee liiketoimintamallin olevan kokonaisuus, joka samoin kuin edellä esitettyjen tutkijoidenkin näkemykset, lähtee lisäarvon tuottamisesta valitulle kohderyhmälle kannattavasti. Teece kuitenkin korostaa, että yrityksen liiketoimintamalli on jotakin, mikä liittyy tiettyyn yritykseen tietyssä tilanteessa. Yrityksen liiketoimintamallin tulee pystyä huomioimaan myös yrityksen arvoketju, toimintaympäristö ja niiden muutokset. Ympäristö havainnoi yrityksen toimintaa. Siksi koko liiketoiminta on tavallaan yrityksen tapa viestiä siitä, miten se tuo arvoketjuun jotakin lisää. Toimintamallin muutoksia tulee siis johtaa.

3.2 Asiakasarvo ja muut liiketoimintamallien elementit

Liiketoimintamallien käyttötarkoituksesta yrityksen johtamisessa on käyty keskustelua. Erityisesti pitkän tähtäimen strategian, yrityksen kyvykkyyksien ja liiketoimintamallien välisestä suhteesta on erilaisia mielipiteitä. Liiketoimintamalli voidaan nähdä työkalupakkina, jonka avulla pyritään toteuttamaan yrityksen sisällä jollain keinolla valittua strategiaa (Casadesus-Masanell & Ricard 2010, 204; Osterwalder 2004,20.) Toisaalta liiketoimintamalli voidaan ajatella työkaluksi, jota hiotaan yrityksen kyvykkyyksien avulla niin, että se vastaa näkemystä siitä, millaiseksi yrityksen toivotaan tulevan (Da-Silva & Trkman 2013, 5–6). Liiketoimintamallin tärkeimmät komponentit koostuvat yrityksen ja sen henkilöstön kyvykkyyksistä suhteessa yrityksen tarpeisiin. Siksi jokaisen yrityksen malli on erilainen. Samassa yrityksessä voi olla myös useampia liiketoimintamalleja samanaikaisesti. (Cavalcante 2011, 1330.)

Liiketoimintamallissa keskeistä on oheisen Osterwalderin kuvion 2 mukaan se, mitä sellaista yritys tarjoaa, millä se lunastaa arvon asiakkaan päätöksissä. Muut liiketoimintamallin sisältämät elementit toimivat työkaluina asiakasarvon saavuttamiseksi.



Kuvio 2 Liiketoimintamallin elementit mukaeltuna Osterwalderin (2010, 46) mukaan.

Liiketoimintamalli muodostaa elementit, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa saavuttaakseen arvolupauksensa. Eri asiakasryhmillä on erilainen käsitys siitä, mikä on heille arvokasta. Asiakas muodostaa käsityksen palvelun tai tuotteen arvosta omien arvojensa pohjalta suhteessa siihen, miten hän kokee yritykseltä saamansa kokonaisprosessin. Asiakkaan kokema arvon (value proposition) muodostumiseen vaikuttavat siis

asiakas itse, hänen kohtaamansa yrityksen palvelu tai tuote sekä se, millä tavalla hän saa yrityksen palvelun käytettäväkseen. (Heinonen ym. 2010 s. 531–548.)

Osterwalder (2010, 52–59) syventää asiakasarvon termiä liittämällä asiakkaan arvonmuodostamiseen tarjoamiseen (offering), joka tässä yhteydessä tarkoittaa kaikkia niitä näkökulmia, jotka asiakkaan mielessä liittyvät kaikkeen hänen yritykseltä saamaansa. Asiakas voi muodostaa arvon suoraan tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksen mukaan (reasoning). Esimerkiksi asiakas voi ostaa mansikoita, koska hänellä on nälkä. Toisaalta mansikka voi olla myös keino tavoitella jotain hyödyllistä (utility), kuten vitamiineja. Yritys voi tarjota asiakkaalle tarjontansa kautta lisäarvoa myös arvostuksellisen ylivoimaisuutensa avulla, kuten esimerkiksi ”Jokilaakson luomumansikka” tai asiakkaalle soveltuvan hinnoittelun vuoksi, kuten ”emännän hillomansikka”. Asiakkaan kokemusta tuotteen arvosta voi arvioida myös vertailemalla kilpailijoiden tarjontaa; mihin asiakkaan arvotukseen ja tarpeeseen kilpailija kohdistaa tuotteensa (Osterwalder 2010, 52.) Jos asiakas arvostaa ensisijassa ruoka-aineen helppoa saatavuutta, hän voi valita automarketista mansikkalaatikon. Jos puolestaan tuotteen jäljitettävyyys ja perheen kanssa yhdessä vietetty aika on asiakkaalle tärkeää, hän ajaa maatilalle, josta he voivat itse poimia mansikkansa.

Arvolupauksen käsitteeseen liittyy myös se, missä vaiheessa tuotteen elinkaarta asiakasarvo syntyy. Osterwalderin (2010, 58–59) jaottelun mukaan asiakas voi nauttia palvelun arvon jo tuotekehityksen vaiheessa, jolloin esimerkiksi bloggaaja osallistuu palvelun rakentamiseen ja samalla saa osallistumisestaan sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä. Arvo syntyy palvelun valmistumisen aikana, jos itse palvelu on arvonluomisen perusta. Esimerkkinä tästä voisi olla mansikan itsepoiminta tai matkailuelämys. Asiakas voi kokea tuotteen tai palvelun arvon myös käyttämällä sitä uudella tavalla esimerkiksi oheistuotteena tarjotun drinkkioppaan avulla. Tuotteen elinkaaren lopussa arvo asiakkaalle voi tarkoittaa esimerkiksi helppoa pakkausmateriaalin kierrätystä. Yritykselle syntyy tuotteesta lisäarvoa eri tavoin sen elinkaaren eri vaiheissa. Vähiten lisäarvoa jää valmistuksesta, mutta elinkaaren alussa tuotekehitys ja lopussa markkinointi ja myynti pystyvät jättämään itselleen suuremman osuuden lisäarvosta. (Shih 2005, 213–215; Yan & Islam 2011, 3 mukaan.)

Asiakkaan merkitys liiketoimintamallissa on keskeinen myös Bouwman, Faber, Haaker, Kijl & De Reuver (2008,6) mukaan. Yritys pyrkii luomaan tuotteillaan ja palveluillaan valitun segmentin asiakkaalle arvoa. Tässä onnistuakseen yritys tarvitsee tietyt resurssit, jotka teknisesti voidaan jakaa palvelun sisältöön, tarvittavaan teknologiaan, yrityksen toiminnan mahdollistavaan organisoitumiseen sekä taloudellisiin resursseihin. Mallia kutsutaan STOF-malliksi komponenttiensa (service, technology, organization, finance) alkukirjainten perusteella. Bouwman ja kumppanit korostavat Osterwalderin tapaan, että asiakkaan oma kokemus vastaanottamansa tuotteen tai palvelun kautta saastaan lisäarvosta ratkaisee sen, miten yritys on liiketoimintamallissaan onnistunut.

Arvon luomisen komponentit, kuten teknologian kehittyneisyys, eivät ole asiakkaalle olennaisia. Teknologian rooli on ainoastaan mahdollistaa palvelun toteutus sellaisena, että asiakas kokee palvelun tuottavan hänelle toivomaansa arvoa.

Tämän alaluvun kuvion 2 oikeanpuoleisessa osassa Osterwalder kuvaa muita asiakkuuteen liittyviä liiketoimintamallin osia. Halutun asiakassegmentin arvon luomisen lisäksi liiketoimintamallissa asiakkuuteen liittyy Osterwalderin (2004, 62–75) näemyksen mukaan kaikki, mikä liittyy asiakassuhteeseen. Markkinointiviestinnän tehtävänä on saada asiakas kiinnostumaan yrityksestä ja sen palveluista. Arviointivaiheessa asiakas muodostaa kuvaa siitä, miten sopiva yrityksen tarjooma on juuri hänelle. Tässä vaiheessa yritys voi edistää ostopäätöstä tuomalla palvelut asiakkaalle helposti saatavaksi maistiaisten tai asiakkaalle soveltuvan mainonnan avulla. Ostotapahtuma helppous ja mukavuus edistävät asiakassuhteen syvenemistä, jota vahvistetaan jälkimarkkinoinnilla. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä soveltuvien keinoin, jotta asiakassuhde vakiintuisi. Asiakassuhteessa tavoitellaan myös luottamuksen ja hyvän maineen syntymistä. Teknologian hallinnalla on vaikutusta luottamuksen tai toisaalta epäilyksen syntymiselle (Osterwalder 2004,75). Viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana yritysten kyky teknisten tietojärjestelmien käyttöön on parantunut, kuten myös itse järjestelmien toimivuus. Siksi teknologialla lienee nyt erilainen merkitys asiakassuhteen luottamuksen ja epäluottamuksen syntymiseen kuin 2000-luvun alussa. Asiakassuhteiden johtamisen apuvälineinä käytetään erilaisia tiedonhallinnan menetelmiä, joiden arvo syntyy vasta, kun niitä käytetään asiakassuhteiden johtamisen työkaluina.

Kuvion 2 vasen laita kuvaa yrityksen tuotannon järjestämiseksi tarvittavia asioita: tärkeimpiä prosesseja ja niihin tarvittavaa osaamista, aineellisia resursseja ja yhteistyökumppaneita. Osaaminen, tai kyvykkyys (capability), on keskeinen liiketoimintamallin elementti. Kyvykkyuden ja osaamistarpeiden havaitsemisen perusteella yritys organisoituu ja rakentaa toimintansa ja tuotantonsa. Osa osaamisesta on yrityksen sisällä, mutta sitä voidaan hankkia myös yrityksen ulkopuolelta joko ostamalla tai verkostoitumalla soveltuvien kumppaneiden kanssa. (Osterwalder 2004, 79–80.)

Prosessit, resurssit ja verkostot liittyvät kiinteästi yhteen. Verkostoitumisen perusteena voi olla taloudellisen kasvun etsiminen, riskinhallinta tai omien puuttuvien resurssien korvaaminen. Kasvu voi mahdollistaa uusille markkinoille pääsyn. Verkostoitumisen avulla voidaan hallita taloudellisia riskejä esimerkiksi ulkoistamalla joitakin toimintoja tai hoitamalla valittuja prosesseja yhdessä kumppani- tai kilpailevan yrityksen kanssa. Näin voidaan vähentää investointitarvetta tai lisätä olemassa olevan kapasiteetin käyttöä. Verkostoitumalla voidaan myös saada yritykseen sellaista osaamista, jota yritys ei yksin pystyisi hankkimaan. (Osterwalder 2004, 79–94.)

Osterwalderin ja Pigneurin Canvas-liiketoimintamalliin liittyvät kuvion 2 mukaisesti omina elementteinään yrityksen taloudelliset näkökulmat liikevaihdon syntymisestä ja kustannusrakenteesta. Vaikka tulojen ja menojen kertyminen luonnollisesti vaikuttaa

jokaiseen liiketoimintamallin elementtiin, niin Osterwalder näkee liiketoimintamalliontologiassaan (2004, 95–102) rahoituselementit (financial aspects) omana kategorianaan. Toisaalta voi myös päätellä, että tutkijan tarkoitus on kertoa talouden olevan tulos toiminnasta. Osterwalder kuitenkin osoittaa esimerkiksi erilaisten hinnoittelumenetelmien vaikutusta yrityksen kassavirtaan. Hinnoittelun perusteet ovat osa valittua mallia, jolla on tarkoitus tuottaa asiakasarvoa. Tulojen muodostuminen on oma kokonaisuutensa, mutta sen tulee olla yhteensopiva yrityksen liiketoiminnan muihin elementteihin. Kustannusten osalta Osterwalder korostaa samoin liiketoiminnan kokonaisuuden yhteensopivuutta; yritys voi pienentää kustannuksiaan keskittymällä niihin liiketoiminnan osiin, jotka ovat oleellisimpia asiakasarvon luomiseksi. (Osterwalder 2004, 101.)

3.3 Onnistunut liiketoimintamalli

“Parempi liiketoimintamalli päihittää uuden liikeidean tai uuden teknologian” (Chesbrough 2007,12). Liiketoimintamalli on onnistunut, jos sen avulla syntyy arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Tutkijat esittävät termin nettoarvo, jota he perustelevat koko toimitusketjun näkökulmasta. Jos syntyvä lisäarvo ei jakaudu oikeudenmukaisesti ketjussa tai asiakkaan maksama hinta kohoaa, on mahdollista, että ketju hajoaa. (Chesbrough 2007, 12.)

Chesbrough (2007, 13–15) esittää tunnusmerkkejä, joiden toteutumisen perusteella liiketoimintamallin onnistumista voidaan arvioida. Hänen mukaansa hyvä liiketoimintamalli on eriyttänyt asiakasryhmiensä asiakashyödyn perusteella tuotteensa ja palvelunsa. Se on muokannut kustannusrakenteensa niin, että se pystyy synnyttämään tärkeisiin tuotteisiin kasvun mahdollistavan katteen. Hyvin toimivassa liiketoimintamallissa on valmiudet käyttää tietojärjestelmiä aidosti päätösten pohjana ja arvioida vaihtoehtoja. Yrityksen innovointi on osa liiketoimintaa. Malli on läpinäkyvä ja samalla yritys herättää kumppaneissaan kiinnostusta. Näin yrityksen kyky itsenäisesti ja verkostonsa avulla tuottaa lisäarvoa kasvaa enemmän kuin vain yksin toimimalla. Malli vahvistaa luvun alussa esitettyä kasvavan nettolisäarvon tavoitetta. Lisäarvo ei kuulu vain Hi-Tech yritykselle vaan on koko ketjun ansiota, jos muut toimijat saavat tuotteet tai palvelut markkinoille ja asiakkaiden saataville sopivilla menettelyillä.

Liiketoimintamallin pysyvyydestä, muokkaamisesta ja sen aikajänteen suhteesta yrityksen historiaan ja tulevaisuuteen on käyty keskustelua. Teecen (2010) mukaan yhteinäistä käsitystä aiheesta ei ole. Onko kyse käytännön toimintojen organisoinnista, pitkän tähtäimen suunnittelusta vai jotain tältä väliltä? Da Silva & Trkman (2013, 5–6) esittävät liiketoimintamallin olevan parhaimmillaan, kun se käsitetään työkalupakiksi yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmista johdettujen kyvykkyyksien hyödyntämiseksi. Pitkän tähtäimen suunnitelmat kertovat, millainen yritys haluaa olla. Liiketoimintamalli

kuvaa sen, miten tuleva tahtotila on ymmärretty ja millä keinoin sitä kohti kuljetaan. Pitkän tähtäimen tavoitteiden ja liiketoimintamallin tulee siis ehdottomasti olla samansuuntaiset. Muita hyvän liiketoimintamallin ominaisuuksia ovat itsensä vahvistavuus ja erottuvuus kilpailijoista. Erottuvuuteen liittyy, ettei se ole kopioitavissa. (Casadesus-Masanell & Ricart 2011, 7–8.) Itsensä vahvistavuuden etuna on esimerkiksi yrityksen sisällä kommunikoinnin helpottuminen yritykseen sitoutumisen kasvaminen, kun toimintamallin positiiviset tulokset ovat havaittavissa. Itsensä vahvistavuus ei kuitenkaan voi olla loputonta, sillä silloin yritys on menettänyt otteensa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Toimiva liiketoimintamalli siis samaan aikaan sekä vakauttaa yrityksen toimintaa että luo riittävästi tilaa joustavuudelle. (Cavalcante, Kesting & Ulhoi 2011, 1328.)

Yrityksen hyvä liiketoimintamalli voidaan kuvata seuraavasti: ”*Liiketoimintamalli on kuin auto: kun autolla on tietyt ominaisuudet, se rajaa sitä, miten sillä voi ajaa*” (Casadesus-Masanell & Ricart 2011, 16).

3.4 Liiketoimintamallien muuttaminen

Tässä tutkimuksessa termi liiketoimintainnovaatio käsitellään liiketoimintamallin muuttamiseksi alaluvussa 3.2. esitetyn asiakasarvon saavuttamiseksi tarvittavan elementin toteuttamisella eri tavoin kuin yrityksessä on aikaisemmin tehty. Tämä päätelmäni perustuu Cavalcante, Kesting & Ulhoi (2011), Mitchell & Coles (2003, 16) ja Giesen, Berman & Bell (2007, 27) näkemyksiin. Liiketoimintainnovaatio on kuvattu myös henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen rajoittuvaksi, kun tarkastelunäkökulmana on ollut organisaation innovatiivisuus ja innovatiivisuuden johtaminen (Hirvonen 2015, 48). Myös pienissä yrityksissä syntyy liiketoimintainnovaatioita. Halu innovatiiviseen toimintaan ja liiketoiminnan uudistamiseen on varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yrittäjän persoonaan kuuluvaa. Tyypillisesti innostus kuitenkin vähitellen laimenee ja mielenkiinto siirtyy tuotannon ylläpitoon. Tämä johtunee toiminnan vakiintumisen jälkeisestä seesteisemmästä vaiheesta, jolloin yrittäjä kokee ”menevän ihan hyvin.” Yrittäjä voi tyytyä tähän. (Jokinen 2016; Viitanen 2016.)

Kilpailu ja muuttuvat olosuhteet luovat tarvetta muuttaa liiketoimintamallia. (Casadesus-Masanell & Ricart 2011,10). Tarkemmin eriteltyinä muutostarpeen perustelut vaihtelevat yrityksittäin ja toimialoittain. Esimerkkinä Pannecook, van Kooten, Kemp & Omta (2005, 39) tutkivat hollantilaisia kasvihuoneyrityksiä, joilla liiketoimintainnovaation ajureina toimivat kustannussäästöjen tarve sekä tuotteen laadun parantaminen. Muutostarve voi tulla yrityksen sisältä tai ulkoa; puhutaan sisäisistä ja ulkoisista ajureista. Muutoksen tarve voi perustua muutokseen markkinoilla, jolloin kyse voi olla uuden toimijan tuomasta palvelusta, teknologiasta tai kysynnän muuttumisesta jostain sosiaali-

sesta tai sääntelyyn liittyvästä syystä. Varsinainen muutoksen liikkeellepanija löytyy yleensä hyvin läheltä yritystä. Verkostolla, jossa yritys toimii, on suuri vaikutus liiketoimintainnovaatioiden syntymiseen. Hollantilaisstudion mukaan 67 prosenttisesti muutosprosessin käynnistää joku yrityksen verkostossa toimiva tai oma työntekijä. Muutoksen liikkeelle saaneista tahoista 19 % koostui muilta toimialoilta tai ulkomailta saaduista vaikutteista. (Pannecook, van Kooten, Kemp & Omta 2005, 45.)

Asiakasarvon luominen ja kotiuttaminen yritykseen ovat tärkeitä näkökulmia myös ajalliselta perspektiiviltään, sillä yrityksen pitää pystyä varmistamaan joka hetki kassavirtansa olemassa olevalla toiminnallaan. Sen pitää kuitenkin pystyä myös ennakoimaan tulevaisuutta, jotta se pystyy uudistumaan. Muutosta ei voi kuitenkaan tehdä ennen kuin uusi malli on yrityksen sisällä sisäistetty. (Kyläkoski 2016.)

Bowman ym. (2008) kuvaa liiketoimintainnovaation ulkoisten ajurien kohdistuvan eri asioihin tuotteen tai palvelun elinkaaren eri vaiheissa. Varsinkin kun kyseessä on täysin uusi, vielä kehitysvaiheessa oleva, tekninen tuote tai palvelu, tarkoittaa sen lanseeraus jonkin uuden teknologian hyödyntämistä. Jo tässäkin vaiheessa kuitenkin syöte, joka aiheuttaa muutoksen, voi tulla sääntelyn muuttumisesta tai jostakin asiakaskysyntää muokanneesta syystä. Kun uusi palvelu tai tuote on kasvattanut rooliaan markkinoilla, se saa kilpailijoita. Kilpailu pakottaa tarkistamaan kulurakennetta, tuotteen erilaistamista ja mahdollisesti suuntaamaan tuote eri segmentille. Tässä vaiheessa tuotteen elinkaarta voi vaihtoehtona olla myös kumppanuus toisen valmistajan tai jakelijan kanssa. Tuotteen tai koko markkinan kypsyydessä on tärkeää arvioida asiakasarvo uudelleen. Yksi keino jatkaa tuotteen elinkaarta kannattavasti voisi olla esimerkiksi huolto- tai muun palvelun liittäminen tuotteeseen. (Bowman ym. 2008.)

Liiketoimintainnovaation elinkaari voidaan Cavalcante ym. (2011, 1328) mukaan jaotella mallin luomiseen, laajentamiseen, muuttamiseen ja päättämiseen. Kaikissa vaiheissa yhteistä on havaittavissa oleva pyrkimys muutoksen välttämiseen ja yksilön roolin vaikutus muutokseen tai muuttumattomuuteen. Kun uusi yritys on luomassa toimintamalliaan, yrittäjällä on usko markkinoihin ja siihen, millä prosesseilla se pystyy kannattavasti saavuttamaan asiakkaan arvostaman palvelun tai tuotteen. Liikeidea on arvioitu omin voimin tai konsultin kanssa. Suunnitelmissa on saavutettu tasapaino pysyvyyden ja juostavuuden välille.

Toimivalla yrityksellä johdon ja henkilöstön näkemys asiakkaista ja markkinatilanteesta monipuolistuu. Yrityksessä havaitaan ja opitaan asioita, joita ei ehkä toimintaa aloitettaessa osattu ennustaa. Syntyy tarve laajentaa toimintaa ja miettiä, miten havaitut uudet mahdollisuudet lisätään nykyiseen toimintaan. Mallin muuttaminen, jonkin kyseenalaistaminen ja jostakin luopuminen, on usein haastavampaa kuin laajentaminen. Muutostarpeeseen vaikuttaa toimintaympäristön muuttuminen joko lisääntyneen kilpailun tai asiakkaiden tarpeen muuttumisen myötä. Muutos voi käynnistyä myös yrityksen sisältä, jos varsinkin johto havaitsee kognitiivisia perusteita muuttamiselle; ihmisellä on

tarve löytää tekemiselle mielekkyys. Usein kuitenkin yksilölliset seikat rajoittavat muutosta, sillä pysyvän tilan muuttaminen vaatii enemmän voimavaroja kuin vallitsevan tilan ylläpitäminen. Johtajat pysyvät mieluummin mukavuusalueellaan ja osa muutoksen avulla mahdollisesti saavutettavista hyödyistä jää tavoittelematta. Mallin päättäminen tarkoittaa jostakin yrityksen laajemmasta liiketoimintakokonaisuudesta luopumista, kun vastaavasti muihin liiketoiminnan kokonaisuuksiin kohdistetaan kehittämistoimia. (Cavalcante ym. 2011, 1334–1337.)

3.5 Liiketoiminnan suunnittelu, osaaminen ja resurssien optimaalinen käyttö

Pienessä perheyrityksessä henkilöresurssit, ja myös käytettävissä olevat aineelliset resurssit, ovat rajalliset. Samat ihmiset, tai jopa vain yksi ihminen, vastaavat monista toiminnoista ja prosesseista, mikä aiheuttaa työnkuvan pirstaleisuutta. (Sexton & Dahle 1976, 160.) Resurssien niukkuus aiheuttaa erityistä tarvetta organisoinnille. Perheyrittäjän kokema kiire ja perheen asettamat vaikutukset johtamiseen, voivat käytännössä herättää yrittäjän mielessä kysymyksen, mitä hyötyä on etukäteissuunnittelusta muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Tutkijatkin ovat selvittäneet vastausta samaan kysymykseen. Suunnittelun merkitystä korostava koulukunta näkee tärkeäksi pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittämisen ja niiden saavuttamiseksi tehtävät suunnitelmat. Heidän käsityksensä mukaan päätösprosessiin liittyy taustatiedon ja tulevaisuusennusteiden systemaattinen kokoaminen. Tämä mahdollistaa paremman varautumisen tuleviin muutoksiin ja nopeamman päätöksenteon. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan ja päätöksenteossa otetaan suunnitelmallisesti käyttöön vaihtoehtoja. Suunnitelmallisuudella nähdään olevan vahva positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Laskelmien avulla pyritään simuloimaan ennusteita. (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010, 25–27.) Systemaattiseen etukäteissuunnitteluun kannustetaan esimerkiksi Yritys-Suomi konseptin mukaisissa alkavan yrittäjän koulutuksissa (Yritys-Suomi). Mahdollisimman tarkkaan ennustamiseen pyritään myös perusmaatalouden investointien julkisen rahoituksen edellyttämässä liiketoimintasuunnitelman liitelaskelmissa, joissa viranomaisten antamista laskentaohjeista, jotka sisältävät jopa ohjeistuksen myytävien tuotteiden hinnoista, saa poiketa vain erityisten perustelujen mukaisesti. (suomi.fi.)

Tarkan suunnitelmallisuuden rinnalla on tutkijoiden koulukunta, joka korostaa jatkuvaa oppimiseen ja resurssien tehokkaan ja joustavan käytön merkitystä. Tulevaisuuden suunnittelu on mahdollista monimutkaisissa tilanteissa ja uutta luodaan erilaisista hajanaisista palasista (Mintzberg & Waters 1985, Juutin 2001, 239 mukaan). Jos suunnittelun merkitys korostuu, tämä voi johtaa jäykistymiseen ja ulkoisten muutosten hitaam-

paan reagointiin varsinkin pienissä yrityksissä tai alalla, jossa muutokset ovat nopeita. (Brinckmann ym. 2010, 27.) Jos yrityksen suunnitelmallisuuden avulla on rakennettu liiketoimintamalli, joka toimii, voi tarkka suunnitelmallisuus estää havaitsemasta esimerkiksi uuden potentiaalisen asiakassegmentin olemassaoloa ja mahdollisuutta laajentaa liiketoimintamallia myös tämän asiakassegmentin tarpeisiin. (Christensen 1997, Cavalcanten 2011,1335 mukaan).

Liiketoimintamalliajattelussa voidaan korostaa erillisiä elementtejä ja niiden yhteensopivuutta asiakasarvon ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ikään kuin staattisessa tilassa. Toisaalta voidaan ajatella, että oleellisempia kuin yksittäiset komponentit ovat komponenttien väliset suhteet ja niiden joustava muuttaminen tarpeen mukaan. Ensimmäinen ajatusmalli painottaa selkeää numeraalista tuloksen arviointia. Jälkimmäinen ajattelu perustuu siihen, miten muokata ihmisten olosuhteet niin, että edellytykset komponenttien muokkaantumiseen toivotun suuntaisesti ovat olemassa. (Demil & Lecocq 2010, 227–228.) Liiketoiminnan tavoitteellinen suunnittelu tai kyky reagoida muutoksiin voi yrittäjälle itselleen ja liiketoimintaan osallistuville perheenjäsenille olla keino kehittyä ihmisenä liiketoiminnan kautta. Akola, Hytti & Stenholm (2011, 9) viittaavat samaan ilmiöön liittyen yrittäjän kasvuhaluun.

Demil & Lecocq (2010, 227–243) näkevät hyvin toimivat yrityksen liiketoimintamallit Penrosen (1959) teorioiden mukaisesti. Yritykselle tärkeää, että sen käytössä on osaavia ja työstään innostuneita ihmisiä. Yrityksen tarvitsema osaaminen voi tulla myös muualta kuin omien työntekijöiden kautta. Osaamista voi hankkia ostamalla tai yhteistyöverkostojen kautta. Kun yrityksellä on jatkuvasti riittävästi erilaista osaamista, joka muokkautuu tilanteiden mukaan, yritykseen syntyy resursseja, joiden avulla liiketoimintamallit kehittyvät ikään kuin itsestään ilman erillisiä muutosprojekteja. Tästä johtuen ei liiketoimintamalli ole koskaan täydellinen, vaan sitä voi aina parantaa. Puhutaan yritteliästä yrityksestä tai sisäisestä yrittäjyydestä, jolla on jatkuva halu kasvaa. (Demil & Lecocq 2010, 227–243.)

Yritysten erilaiset tilanteet ja liiketoimintamallit hyötyvät eri tilanteissa erilaisesta osaamisesta. Osaamisen siirtäminen yrityksen sisällä on Penrosen ajatteluun liittyvä ihmiskeskeinen ajattelu ohjaa myös tätä tutkimusraporttia kohti johtajuuden merkitystä liiketoimintamallin muuttamisessa.

3.6 Kooste liiketoimintamallien muuttamisesta

Osterwalderin (2010, 52; 2004, 62–75) mukaan yrityksen asiakkaalle tuottama lisäarvo on tavoite, joka ohjaa yrityksen tapaa toimia. Liiketoimintamalli on työkalu, jolla asiakklisäarvo saavutetaan ja yrityksen vahvuudet käytetään niin, että yritys menestyy. Käytännössä yritykset painottavat kuitenkin liiketoimintamallin eri osioita eri tavoin.

Toiset yritykset painottavat asiakkuuden hallinnan merkitystä, kun taas toiset yritykset pitävät tärkeänä tuotantoprosessin tehokkuutta tai tuotteen hyvää laatua. (Osterwalder 2004, 79–80.) Erilaiset painotukset voivat johtua erilaisesta kyvystä havaita sisäisiä tai ulkoisia ajureita. Havaittuihinkin muutospaineisiin voidaan reagoida monella tavalla tai jättää kokonaan reagoimatta. Chesbroughin (2007, 12–15) mukaan liiketoimintamalli on onnistunut, jos sen avulla syntyy lisäarvoa asiakkaalle ja yritykselle itselleen. Syntyvää lisäarvoa voidaan arvioida myös koko toimitusketjun kannalta. Yrityksen verkostoituminen eri toiminnoissaan on pitkällä tähtäimellä tuloksellista, jos se edistää koko verkoston tulosta.

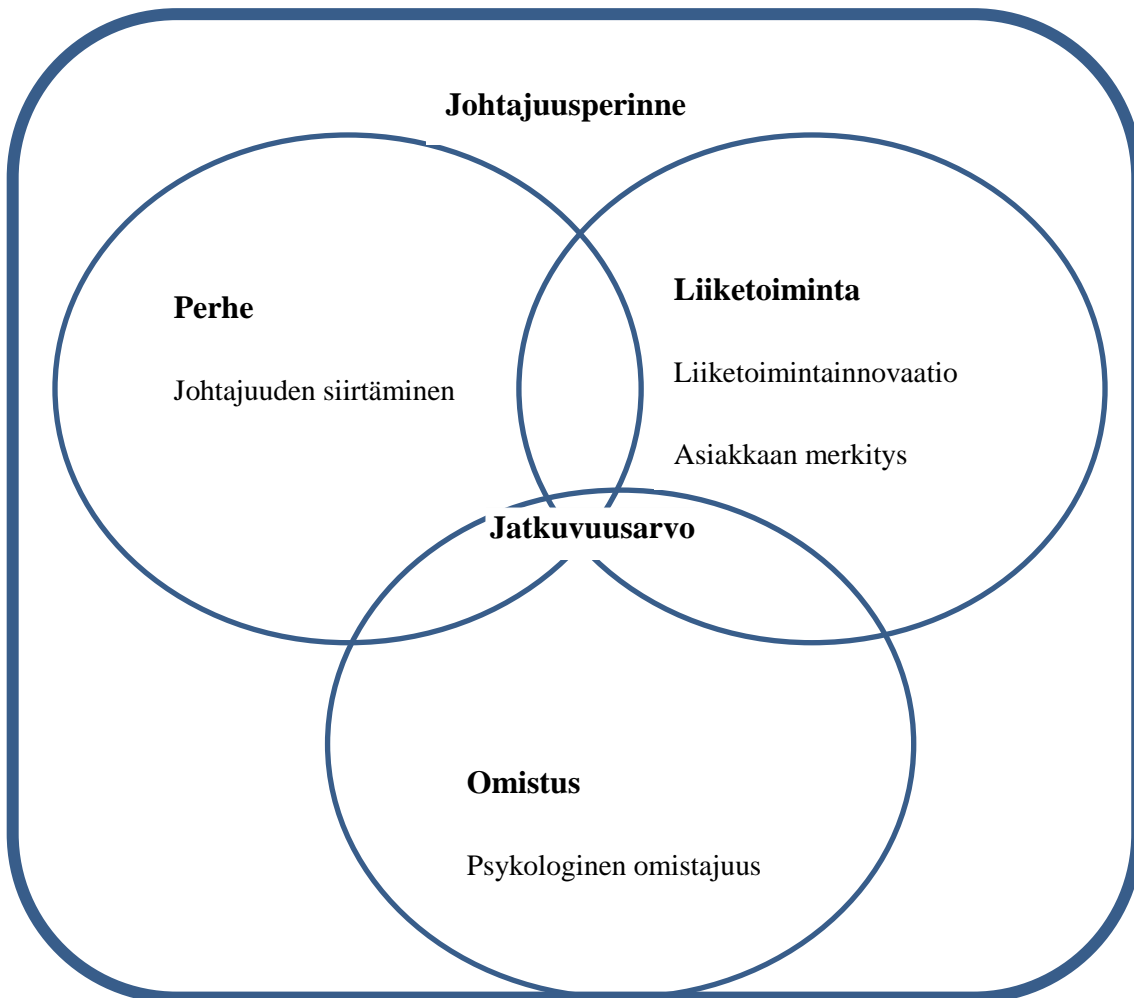
Jos olemassa oleva liiketoimintamalli ei ole suoraan uhattuna, on helpompaa olla muuttamatta mallia (Cavalcante ym. 2011, 1334–1337). Muuttunut kilpailutilanne, yrityksen tai yrittäjän elinkaaren vaihe, toimialan kypsyminen ja hallinnollinen muutos voivat tuoda esille muutostarpeita (Casadesus-Masanell & Ricart 2011, 10). Liiketoimintainnovaatio eli liiketoiminnan muuttaminen saa alkunsa usein omasta verkostosta tai oman yrityksen sisältä (Pannecook ym. 2005, 45). Sukupolvenvaihdos on luontainen kohta muuttaa liiketoimintaa, koska silloin yritykseen tulee uusien ihmisten mukana usein erilaista osaamista. Tämä puolestaan helpottaa havaitsemaan erilaisia sisäisiä ja ulkoisia ajureita. Kilpailutilanne markkinoilla aiheuttaa tarpeen tarkistaa kulurakennetta. (Bouwman ym. 2008.) Maatilayrityksissä elintarviketuotannon ja maatalouspolitiikan säädösten muuttuminen vaikuttaa toimintaympäristöön. Muutokset yleensä edellyttävät yrittäjiltä vähintään tuotannollisten prosessien tarkistamista.

Yrityksen voi olla mahdollista tarjota verkoston avulla asiakkaalle suurempaa lisäarvoa kuin se ilman toimivaa verkostoa pystyisi. Verkostoituminen voi olla ratkaisu sekä tuotannon kehittämisessä että asiakkuuden hallinnassa. Tuotantoprosesseissa voidaan verkoston avulla hankkia osaamista, teknologiaa tai muita aineellisia resursseja. Asiakkuuden hallinnassa voidaan yhteisen markkinoinnin, myynnin tai jakelun avulla saavuttaa uusia tai laajempia asiakasryhmiä. (Osterwalder 2004, 79–94.) Hyvin toimiva liiketoimintamalli yhdistelee liiketoiminnan komponentteja siten, kuin yrityksen johto päättää olevan yritykselle kokonaisuutena toimivinta (Teece 2009, 172–194).

Liiketoimintamallien muuttamiseen eri tutkijat suhtautuvat eri tavoin. Brinckmann ym. (2010, 25–27) pitävät liiketoiminnan suunnittelua etukäteen tärkeänä. Monipuolinen etukäteissuunnittelu parantaa yrityksen kykyä varautua tulevaisuuteen. Suunnittelulla on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Toisaalta, jos suunnittelun merkitys korostuu liikaa, se voi jäykistää yritystä ja heikentää sen kykyä havainnoida toimintaympäristön muutoksia varsinkin nopeasti kehittyvillä aloilla. (Christensen 1997, Cavalcanten 2011, 1335 mukaan). Monipuolinen osaaminen, osaamisen siirtäminen ja uudistuminen ovat yritykselle tärkeitä. Liiketoimintamalli ei ole milloinkaan valmis (Demil & Lecocq 2010, 227–243; Juuti 2008, 224–228).

3.7 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuskysymykseni oli: *Miten johtajuusperinne ilmenee yrityksen jatkajan liiketoimintamallissa?* Tutkimuksen kohteena olevalla ilmiöllä on liiketoiminnallisen näkökulman lisäksi ajallinen ja perheyhteisöön liittyvä sosiaalinen ulottuvuus. Maatila on lähes aina perheyrittys, joka tasapainottelee perheen, omistuksen ja liiketoiminnan vaikutusten välillä. Kuvio 3 esittää johtajuusperinteen ja jatkuvuusarvon linkittymisen perheyrittäjien kolmiyhteyden Taqiyuri & Davis 1992 kuviota mukailen.



Kuvio 3 Tutkimuksen viitekehys.

Sukupolvenvaihdokseen liittyvä johtajuuden siirtäminen muodostaa ajallisesti rajatun tutkimuskohteen. Johtajuuden siirrossa johtajuusperinne näkyy selvimmin liittyen perheeseen, sillä tässä tutkimuksessa luopuja ja jatkaja ovat keskenään vanhempia ja lapsia. Omistajuuden osalta keskeinen käsite on psykologinen omistajuus, jolla puolestaan on vaikutusta liiketoimintamalliin. Jatkuvuusarvo näyttäytyy keskeisenä perheen arvona, joka heijastuu omistajuuteen liittyvissä asioissa ja lopulta vaikuttaa liiketoimintamalleihin.

Tutkimusasetelman ensimmäinen alakysymys, *miten johtajuusperinne vaikuttaa johtajuuden siirtymiseen maatilalla*, kuvaa kuvion 3 mukaisesti johtajuusperinteen kokonaisuutta, jonka yksi ilmenemismuoto on johtajuuden siirtäminen sukupolvenvaihdoksessa. Maatilayrityksen sukupolvenvaihdos tarjoaa tälle tarkastelulle käytännöllisen ympäristön. Samalla syntyy abduktiivisen tutkimuksen tavoitteen mukaisesti uusi tapa yhdistellä ja hahmottaa ilmiötä.

Tutkimuksen toinen alakysymys, *mitkä ilmiöt säilyvät sukupolvenvaihdoksesta huolimatta*, rakentaa psykologisen omistajuuden kautta sillan perheen arvoista liiketoimintamalleihin. Tutkimuksen kolmas alakysymys, *mitkä asiat ja miten, vaikuttavat maatilan liiketoimintamalleihin sukupolvenvaihdoksen jälkeen*, tarjoaa vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseen *johtajuusperinteen ilmenemisestä jatkajan liiketoiminnassa*.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Menetelmän valintaperusteet

Maatilojen liiketoimintamallit poikkeavat toisistaan. Myös saman maatilayrityksen toimintamalli voi vaihdella ajanjaksoittain. Joskus taas yrittäjän vaihtuminenkaan ei muuta yrityksen tapaa toimia. Piti siis löytää tutkimusmenetelmä, joka lähestyy tutkittavaa ilmiötä käytännöstä kohti teoreettista selitystä. Abduktio on laadullisen tutkimuksen muoto, jossa etsitään selitystä käytännön ilmiölle; ei testata olemassa olevan teorian oikeutusta. Abduktio tutkimusmenetelmänä pyrkii oivalluksen perusteella hahmottamaan tutkimusaineistoa uudella tavalla. Abduktiivinen tutkimusprosessi lähtee liikkeelle käytännön ilmiöstä, johon halutaan löytää parempi ymmärrys. Tämän jälkeen etsitään aiheeseen mahdollisesti liittyvää aikaisempaa tutkimusta, josta saatavaa tietoa peilataan ilmiöön käytännön ilmiöön. Yhdistelemällä havaintoja ja aikaisempia tutkimuksia syntyy mahdollisesti uusi oivallus tutkittavasta käytännön ilmiöstä. Tutkija liikkuu teorian ja käytännön ilmiön välillä. Lopuksi abstrahoidaan induktiivisesti yksittäisestä yleistystä kohti. Abduktioon liittyy pyrkimys löytää jokin uusi tapa hahmottaa ilmiötä, bottom up, ilmiöstä teoriaan (Paavola & Hakkarainen 2006, 269–271).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen. Vaikka käytännön ilmiöille löytyykin selityksiä, ei tämän aineiston pohjalta voi laatia yleispäteviä väitteitä syyn ja seurauksen suhteista. Johtajuusperinteen heijastumisesta sukupolvenvaihdokseen ja sen jälkeisiin liiketoimintamalleihin on hankala tehdä luotettavaa kvantitatiivista tutkimusta yritysten pienehkön määrän vuoksi. Vuosittain Maatalousyrittäjien eläkelaitos tekee 350–550 maatilalle luopumistukipäätöksen. Näistä tiloista alle puolet on ennen luopumistaan pystynyt saavuttamaan 40 000 euron yrittäjätulon, jota voidaan pitää jatkajalle mielekkäänä lähtökohtana päätoimiseen yrittäjyyteen (Virtanen 2015.) Lisäksi tutkimaani ilmiöön vaikuttavat kulttuurilliset ja vuorovaikutukselliset asiat, jotka jokainen yrittäjä tulkitsee omaa kokemustaan vasten. Siksi ilmiön tutkiminen edellyttää henkilökohtaista haastattelua ja havainnointia, joiden perusteella on mahdollista löytää keksimisen malleja. (Paavola & Hakkarainen 2006, 268–282.) Vaikka tutkimusyrittäjiä olisikin riittävä määrä, ei pelkkä kyselytutkimus mielestäni yksin riittäisi kuvaamaan tutkittavan ilmiön luonnetta.

Tulkitseva tapaustutkimus edustaa konstruktivistista tutkimusotetta, joka tähtää pragmatismiin eli hyödyllisten työkalujen kehittämiseen esimerkiksi yrityksen päätöksenteossa. Konstruktivistiselle tutkimukselle ovat tyypillistä käytännöllisyys ja toiminnallisuus sekä tutkijan, tiedeyhteisön ja käytännön yritysten edustajien vuorovaikutus. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 281–283.) Valitsemani abduktiivinen menetelmä on luonteva tähän tutkimukseen, sillä kokemukseni mukaan tutkittavalle ilmiölle ei voi olla vain yhtä selitystä, joka olisi pätevä kaikissa yrityksissä ja tilanteissa. Tutkimusmenetelmää

valitessani varauduin tutustumaan aikaisempiin tutkimuksiin johtamisen aihealueen lisäksi sitä sivuavilta aloilta. Pidin myös todennäköisenä, että syntyy tarve tarkentaa yrittäjien haastatteluja syntyvien lisätietotarpeiden vuoksi. Teece (2010, 174) mukaan ei ole olemassa yhtä ja parasta liiketoimintamallia. Ei ole myöskään olemassa kahta samanlaista perheyritystä, jatkajaa, luopujaa tai liiketoiminnan olosuhteita. Yrityksen johtaja kohtaa jatkuvasti ilmiöitä, jotka vaikuttavat yrityksen sisältä, ulkopuolelta tai markkinoiden muutoksen kautta siihen, miten yrityksen olisi järkevä toimia. (Demil & Lecocq 2010.) Siksi tutkimuskysymykselleni ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Abduktiivisen päättelyn keinoin olen halunnut etsiä parasta mahdollista löydettävissäni olevaa tutkimustietoa ja havaintoja valituista yrittäjistä. Näitä yhdistelemällä olen pyrkinyt ymmärrettävän päättelyketjun perusteella löytämään aineksia tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Abduktiivisen päättelyn onnistumista edistää kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Pitkä kokemukseni maatilayritysten ja muiden maaseudun pienyritysten konsultoinnista heidän muutostilanteissaan on uskoakseni antanut valmiuksia havaita, jaotella, kyseenalaistaa ja ryhmitellä ilmiöitä yrittäjien kuvausten perusteella. Luottamukselliset suhteet maatilayrittäjien sidosryhmiin ovat helpottaneet tähän tutkimukseen sopivien yritysten löytämistä.

4.2 Tutkimusaineiston valintaperusteet ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymys vaikuttavat tutkimusaineiston keräämiseen kuten koko tutkimusprosessiin. Konstruktivistisessa tutkimusotteessa aineistojen kerääminen haastatteleamalla ihmisiä merkitsee tutkijan joutumista osaksi tutkimustapahtumaa. (Eriksson & Kovalainen 2011, 27–31.) Haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus vaikuttaa oleellisesti siihen, miten paljon tutkimushenkilö haluaa aiheesta kertoa.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten maatilayrityksen sukupolvenvaihdos vaikuttaa yrityksen tulevaan liiketoimintaan. Tutkimuskysymykseen ”*miten johtajuusperinne ilmenee maatilayrityksen jatkajan liiketoimintamallissa*” liittyi oletus, että yrityksen johtajuusperinteellä on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusaineiston keräämiseen tarvittiin harkinnanvarainen poiminta, jossa kriteereinä olivat maatilayrittäjyys, sukupolvenvaihdos vireillä tai tehty kolmen vuoden sisällä ja mahdollisuus haastatella sekä jatkajia että luopujia. Tutkimuksen aikaperspektiivi oli vaihteleva. Perinteen tutkiminen edellyttää, että aineistoa saadaan myös vähintään edelliseltä sukupolvelta. Lisäksi poimintaan vaikutti pyrkimys rajata pois yritykset, joilla on liiketoiminnan muuttamiseen pakottavia syitä esimerkiksi huomattavat talousvaikeudet tai tiedossa olevat muusta kuin liiketoiminnasta johtuvat erityispiirteet. Tutkimuksen arvoa mahdolliseen jatkokäyttöön haluttiin parantaa rajaamalla tutkimusyrietykset keskimääräistä yrityskokoa laajempiin yrityksiin. Tuotantos suunnalle ei asetettu erityisiä kriteereitä, tosin

puutarha- ja erikoiskasvutilojen osuus nousi aineistossa suuremmaksi kuin Suomessa tai alueella keskimäärin. Maantieteellisiä rajoituksia ei asetettu, mutta käytännön syistä yritykset sijaitsivat Etelä- ja Länsi-Suomessa. Yritykset ja haastateltavat olivat joko tutkijalle edellisistä työtehtävistä ennestään tuttuja tai hänen ammatillisen verkostonsa jäsenten suosittelemia. Tärkeä peruste aineiston valintaan oli myös yrittäjän oma kiinnostus asiasta, positiivinen suhtautuminen haastatteluun ja joko tutkijan oma tai verkostokumppanin näkemys haastateltavan henkilön kyvystä sanoittaa omia ajatuksiaan.

Tutkimuksen aineiston kokoaminen aloitettiin heinäkuussa 2015. Tätä ennen oli olemassa alustava tutkimussuunnitelma sekä valinta tutkimusmenetelmästä. Alustava tutkimussuunnitelma oli tarkentunut kesäkuussa 2015. Turun yliopiston CCR - tutkimuspalveluiden ENVISION- ja Voimakas- hankkeet kokosivat samaan aikaan omaa aineistoaan pienyritysten liiketoimintamalleista. Hankkeiden vastuuhenkilöiden kanssa sovittiin, että hankkeissa tehdyt teemahaastattelupohjat ovat käytettävissäni. Samalla sovittiin, että tämän tutkimuksen aineistot ovat hankkeiden käytettävissä siltä osin kuin haastateltavat antavat luvan ja saatu aineisto vastaa hankkeiden tavoitteita. Muokkasin hankkeiden haastattelupohjia omaan tutkimukseeni soveltuvaksi. (LIITE 2). Haastattelut on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Kooste tutkimushaastatteluista.

Ajankohta	Haastateltava	Haastattelija	Kesto	Litterointi	Dokumentointi	Yrittäjälle tarkistettavaksi spostilla
15.7.2015	Jatkaja A	HH	01.34.40	HH	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
22.7.2015	Jatkaja+Luopuja B	HH	02.25.43	HH	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
5.8.2015	Jatkaja C +puoliso	HH	01.40.03	HH	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
13.8.2015	Jatkaja+Luopuja D	HH	01.51.24	HH	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
26.8.2015	Jatkaja+Luopuja E+puoliso	HH,HK,MP	03.00.47	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
21.10.2015	Jatkaja F	HH	02.16.04	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
21.10.2015	Luopujat F	HH	01.27.54	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	
22.10.2015	Jatkaja G+puoliso	HH	2.42.24	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	11.12.2015
22.10.2015	Luopuja G	HH	31.38	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	
20.11.2015	Jatkaja E	HH	48.05	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	
27.11.2015	Jatkaja+Luopuja B	HH	36.25	Spoken oy	Voimakas-hankkeen tiedostokansio	
10.12.2015	Jatkaja C	HH	25.00	puhelinhaastattelu,muistii npanot	Oma tiedostokansio	
14.12.2015	Luopujat A	HH	59.23	HH	Oma tiedostokansio	

Haastattelin kaikki seitsemän jatkajaa heinä–lokakuussa. Yhdessä haastattelussa oli mukana CCR -palveluiden kaksi muuta tutkijaa. Muut haastattelut tein yksin. Haastateltavien kanssa oli etukäteen sähköpostilla ja puhelimella sovittu haastattelun kestoksi yhdestä kahteen tuntia. Yrityksiltä ei pyydetty erityistä etukäteisvalmistautumista eikä kysymyksiä lähetetty etukäteen. Vain tutkimuksen aihepiiri kerrottiin. Haastatteluun toivottiin sekä luopujaa että jatkajaa tai jos se ei onnistu, niin vähintään jatkaja.

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen ilmeni, että johtajuusperinteestä riittävän syvälisen ymmärryksen saaminen edellyttää, että yrityksen historiasta, henkilösuhteista, ihmisten toimintatavoista ja kokemuksista on aineistoa pidemmältä ajalta kuin jatkaja voi antaa. Haastateltavat olivat antaneet luvan olla tutkimustarkoituksessa yhteydessä jos tarvetta ilmenee. Siksi suoritettiin toinen haastattelukierros niiden yritysten luopujille, jotka eivät olleet paikalla ensimmäisessä haastattelussa. Yksi uusintahaastattelu tehtiin puhelimitse jatkajan kanssa, sillä luopujaa ei tavoitettu. Yhdessä yrityksessä haastateltiin uudestaan myös jatkaja, sillä jatkajan ja luopujan yhteishaastattelussa päähuomio kohdistui luopujan esille tuomiin asioihin.

Primääriaineistoon kuuluu taulukon 3 erittelyn mukaisesti yhteensä 13 henkilökohtaista haastattelua, joiden yhteenlaskettu kesto venyi 20 tunniksi. Etukäteen laadituista teemakysymyksistä huolimatta haastattelut muodostuivat vapaamuotoisiksi keskusteluiksi. Kaikkia suunniteltuja aiheita kuitenkin käsiteltiin siltä osin kun se oli tarkoituksenmukaista. Varsinkin luopujien ja jatkajien haastattelemine erillään avasi henkilökohtaisia tarinoita, narratiiveja, johtajuusperinteestä ja johtajuuden siirtymisestä. Narratiivi on kertomus henkilön jollakin hetkellä, jossakin tilanteessa kokemasta ja aiheeseen liittyvästä haastateltavan merkitykselliseksi kokemasta asiasta (Eriksson & Kovalainen 2011, 210–212). Haastattelun tekeminen ”tuvassa”, jossa luopuja on viettänyt aktiivisimman työuransa, tarjosi mahdollisuuden myös havainnointiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin kahdella eri laitteella, mikä vapautti aikaa havainnointiin, koska muistiinpanojen tekemiseen ei tarvinnut keskittyä haastattelun aikana. Haastatteluja ei kuitenkaan videoitu, sillä videoinnin arveltiin tuntuvan hankalalta haastateltavista ihmisistä, jotka eivät ole tottuneet esiintymään julkisesti. Havainnointia ei erikseen raportoitu, vaan havainnoinnin merkitys oli auttaa haastattelijaa ohjaamaan keskustelua niin, että vastaajalle jää riittävästi ”tilaa” kertomukselleen. Havainnointia pystyttiin käyttämään keskustelun johtamisessa ja kysymysten muotoilussa. Kyse oli siis luonnollisissa olosuhteissa suoritetusta, ei-strukturoidusta havainnoinnista (Eriksson & Kovalainen 2011, 86). Kaksi haastateltavaa halusi lisäksi esitellä yrityksensä käyttämää teknologiaa tuotantotiloissa. Haastattelun yhteydessä tai jälkikäteen sähköpostin ja puhelimen välityksellä haastateltavat piirsivät oman käsityksensä mukaisesti koordinaatistoon rastin sen mukaan, missä vaiheessa he kokivat johtajuuden ja omaisuuden siirron omassa yrityksessään olevan. (LIITE 3).

Primääriaineiston lisäksi käytettiin yrityksestä olemassa olevia dokumentteja. Yritysten verkkosivuihin ja muuhun julkisesti saatavilla olevaan aineistoon tutustuttiin etukäteen siltä osin kuin sitä oli saatavissa. Liiketoimintamallikirjallisuudessa esimerkiksi Amit & Zott (2004) kiinnitetään huomiota, miten liiketoimintamallit ja niiden muutokset vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn ja lopulta taloudelliseen tulokseen. Tätä tarkoitusta varten yritykset luovuttivat edellisen vuoden tilinpäätöstietonsa. Koska yritykset toimivat eri tuotantosunnilla, ei keskenään vertailukelpoista dataa toiminnallisista tu-

loksista ollut saatavilla. Myöskään aikasarjaa yritysten tulosten kehityksestä ei ollut tarkoituksenmukaista kerätä, sillä yritysten sukupolvenvaihdokset olivat eri vaiheissa. Tästä syystä tutkimuksessa ei ole analyttistä suorituskyvyn mittaamiseen keskittyvää lukua, vaikka se tutkimusaiheeseen olisi tuonutkin lisäarvoa ja konkretiaa. Lisäksi tausta-aineistoksi tutkija päivitti omaa ajankohtaistietämystään kunkin alueen ja tuotanto-suunnan markkinatilanteesta, säädöksistä, tuotannollisista lainalaisuuksista.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aloitin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisen keväällä 2015. Samalla aloin koota muistiinpanodokumentteja. Tausta-aineistoa, artikkeleita, tutkimuksia ja yritysten tulostietoja keräsin tutkimuksen valmistumiseen saakka. Kaikki haastattelut litteroitiin ja jokaisesta litteroinneista laadittiin erillinen yhteenveto, jonka tarkoitus oli varmistaa, miltä osin aineisto on mainituille tutkimushankkeille hyödyllistä. Jokaisen yrityksen oma yksityiskohtaisempi teemoiteltu raportti lähetettiin yrittäjille tutustuttavaksi. Yrittäjiin otettiin tässä vaiheessa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Yhteenvetojen laatimisen jälkeen selkeni, mistä aiheista tarvitaan lisää aikaisempaa tutkimusta.

Kävi ilmi, että johtajuuden siirtyminen ja johtajuusperinne on aihe, johon liittyy selkeästi sosiologisia, kulttuurillisia ja psykologisia ulottuvuuksia. Näistä aiheista aineiston hankkiminen oli hankalampaa. Tehdyt jatko-haastattelut kuitenkin ohjasivat tiedonhankua. Abduktiivisen tutkimuksen ajatus käytännön toiminnan ja aikaisemman tutkimuksen tulosten vuorottelusta toteutui konkreettisesti tässä tutkimuksessa (Paavola & Hakkarainen 2006, 269.)

Raportin kirjoittaminen alkoi tarpeelliseksi oletettujen aikaisempien tutkimuksien raportoinnilla ja tämän tutkimusraportin rakenteen suunnittelulla. Haastattelujen raportointi oli niin mieluisaa, että osuuden painoarvo kasvoi tarpeettoman suureksi. Haastatteluraporttien karsimisen yhteydessä aineistosta vähitellen avautui kokonaiskuva tutkitavista ilmiöistä ja ilmiöiden keskinäisistä suhteista. Työni kautta olen saanut tutustua tämän tutkimuksen aikana myös muihin kuin tässä tutkimuksessa mukana oleviin yritysesimerkkeihin. Toisaalta tämä avarsi väyliä tutkimuskysymyksen hiomiseksi saatuun empiiriseen aineistoon sopivaksi. Toisaalta empiirisen aineiston lisääntyminen haastoi etsimään lisää teoriaa, mikä puolestaan paisutti kokonaisaineistoa. Raportin kirjoittaminen olikin polveileva prosessi, jossa voi palata aikaisemmissa opinnoissa esille tulleet tutkimuksiin koskien jopa eri oppiaineita.

Hankittu materiaali oli ennalta odottamaani monipuolisempi ja sen järjestäminen loogiseksi kokonaisuudeksi osoittautui hankalaksi. Apuvälineenä analysointiin ja raportin rakenteen selkeyden parantamiseen käytin alaluvussa 1.3 esiteltyä operationalisointitaulukkoa. Vähitellen tulosten kokoamisen vaiheessa useiden ristiintaulukointien jäl-

keen, löysin johtajuusperinteestä sillan, joka yhdisti johtajuuden ja liiketoimintamallien teorialat. Näin myös tutkimuksen alakysymykset linkittyivät toisiinsa. Samalla, ainakin ajatuksissani, rakensin tikapuut alakysymyksistä tutkimuskysymykseen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimusmenetelmän valinta, aineiston kerääminen, sen analysointi sekä johtopäätösten tekeminen (Eriksson & Kovalainen 2011, 290). Tutkimusaihe on sellainen, ettei sen perusteella tutkijalla tai tutkimuksen osallistuvilla ole syytä olettaa tiedon vääristämisellä saatavan erityistä hyötyä. Tutkimusmenetelmä on perusteltu alaluvussa 4.1. Aineiston valinnassa on tietoisesti pyritty löytämään yrityksiä, jotka soveltuvat tutkimusongelmaan. Valitut yritykset ovat toteuttamassa sukupolvenvaihdosta lähivuosina tai ovat toteuttaneet sen noin kahden vuoden sisällä. Tutkimuksessa haastateltavat yrittäjät osallistuivat joko alansa ammatillisiin, kaupallisiin tai muihin järjestöllisiin tehtäviin. Tämän piirteen voidaan olettaa lisäävän haastateltavan kykyä arvioida omaa toimintaansa suhteessa omaan yrityksen omaan toimintaan aikaisemmin tai suhteessa alan yritysten toimintaan yleensä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei päästä tilastolliseen edustavuuteen, mutta näkemys omasta ja alan toiminnasta helpottaa asioiden havainnoimista ja niistä kertomista.

Haastateltavista yrityksistä kolmessa sekä luopuva että jatkava yrittäjä olivat tutkijalle ennestään tuttuja. Ammatillinen luottamussuhde oli hankittu jo muutamia vuosia sitten yritysten edellisten liiketoimintamallien muutossuunnitelmien yhteydessä. Taustatieto yrityksistä ja toimialasta helpotti keskustelua, mutta toisaalta riski tukeutua ennalta tiedossa olleisiin tapahtumiin ja arvoihin saattoi kasvaa. Haastattelu oli keskustelunomaista, mikä tarjosi haastateltavalle mahdollisuuden painottaa haluamiansa asioita. Toisaalta haastateltavien omien painotusten vuoksi haastatteluissa ei päästy täysin yhtenevään sisältöön. Kaikissa yrityksissä vuorovaikutus oli luontevaa. Haastateltavien antama mahdollisuus tarkistaa jälkikäteen epäselviksi jäävät tulkinnat lisää tutkimuksen luotettavuutta. Jokaiselta jatkajalta saatiin vastaus sähköpostilla lähetettyyn pyyntöön antaa palautetta. Yrittäjät eivät esittäneet korjauspyyntöjä. Laadullisessa tutkimuksessa pitää kuitenkin muistaa, että on mahdollista että haastateltava uskoo puhuvansa ilmiöstä, kun hän kertoo omasta käsityksestään siitä, mitä ilmiö sisältää. Intersubjektiivinen oletus tarkoittaa, että tutkijan on mahdollista ymmärtää haastateltavan kerrontaa. (Puusa 2011, 78). Tässä tutkimuksessa oletuksen toteutuminen on mahdollista, sillä tutkijalla ja haastateltavilla on myös saman alan työkokemusta ja koulutusta. On mahdollista, että tutkijan oma rooli toisaalla tulevan yrittäjän äitinä saattoi vaikuttaa siihen, mitä varsinkin jatkajien äidit halusivat johtajuusperinteestä ja johtajuuden siirtymisestä kertoa. Toisaalta ilmiö saattoi vaikuttaa haastattelussa suoritettuun havainnointiin.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa, jos aineistoa kootaan erilaisilla menetelmillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 293). Tässä tutkimuksessa triangulaatiota käytettiin tois-sijaisen aineiston osalta vertailemalla kunkin toimialan avaintuloksia kyseisen yrityksen taloudellisiin tuloksiin siltä osin kuin niitä oli saatavissa. Vertailu ei kuitenkaan ollut systemaattista, sillä maataloudessa ei ole kirjanpitolain mukaista kirjanpitoa, vaan aino-astaan maksuperusteinen muistiinpanojärjestelmä. Maatilalla ei siis ole objektiivisesi vertailukelpoisia tunnuslukuja. Yrityksiltä kerättiin edellisen vuoden tulostiedot, mutta edellä kerrotusta syystä aineistoa ei julkaistu tässä raportissa. Kerätyt tiedot kuitenkin paljastivat tutkijalle suuruusluokat, joissa kyseisen yrityksen taloudellinen tilanne on.

Tutkimushaastatteluja ja yrityksiä käsitellään suullisen sopimuksen ja sähköpostikes-kustelun perusteella nimettöminä. Tämä lisää tulosten luotettavuutta. Haastateltavalla ei voida olettaa olevan ympäristöstä johtuvia paineita lausuntojen erityisiin painotuksiin. Tutkimukseen on saatu apuraha Varsinais-Suomen Emäntäkoulutuksen kannatusyhdis-tykseltä. Apurahalla ei ole vaikutusta tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Apurahaan liit-tyy velvollisuus luovuttaa raportti yhdistyksen käyttöön.

5 MIKÄ MUUTTUU?– ESIMERKKEJÄ SUKUPOLVENVAIHDOKSISTA MAATILOILLA

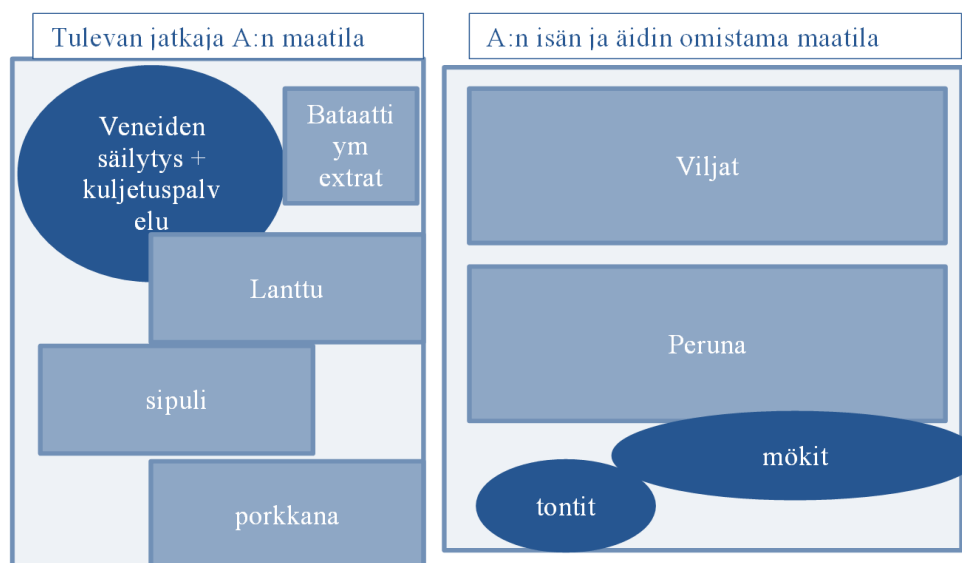
Tässä luvussa esitellään seitsemän erilaista sukupolvenvaihdosta kukin yritys omassa kontekstissaan. Haastatteluista ilmenee erilaisia johtajuuden siirtymisen tuntomerkkejä ja niiden vaikutuksia yritysten liiketoimintamalleihin. Esimerkkiyrittäjien kertomuksissa tulevat esille niin yritysten sisäiset kuin myös ulkoiset ajurit.

Jokainen yritys on raportoitu siten, että yrityksen yleiskuvauksen jälkeen on kuvattu johtajuuden siirtymistä. Haastateltujen henkilöiden taustoista kuvastui havaintoja suvun ja perheen johtajuusperinteestä. Jotta lähiaikoina toteutunut tai vireillä oleva sukupolvenvaihdos tulisi helpommin ymmärrettävämmäksi, on raporteissa kuvattu myös nyt luopuvan sukupolven omaa sukupolvenvaihdosta ja heitä edeltävän sukupolven toimintatapoja yrittäjinä. Nämä kertomukset tuovat informaatiota yrityksen johtajuusperinteestä. Havainnot yritysten liiketoimintamalleista sekä liiketoimintaa ohjaavista sisäisistä ja ulkoisista ajureista on raportoitu kunkin alaluvun loppuosassa. Yhteenvedoksi kustakin yrityksestä on kuvattu piirre, joka eniten erottaa kyseisen yrityksen muista tutkimuksen yrityksistä. Taulukoita ja kuvioita on käytetty havainnoimaan kussakin yrityksessä erityisesti korostuneita piirteitä.

5.1 Yritys A – Kasvituotantoyrittäjä saaristosta: ”Maa ja osaaminen pysyvät”

Kasvituotantotilan yrittäjät, 59-vuotias isä ja 57-vuotias äiti, jatkavat päätilan yrittäjinä. Heidän vajaan 30-vuotias poikansa on yrityksen tuleva jatkaja, joka ostanut viisi vuotta sitten itselleen oman pienemmän maatilayrityksen. Jatkaja on laajentanut omaa yritystään niin, että nykyisin jatkajan ja luopujien yritysten liikevaihdot ja tulokset ovat keskenään suunnilleen samankokoiset. Jatkajan tavoite on kehittää ja liittää oma yrityksensä vanhempien maatalaan noin viiden vuoden päästä ja samalla saatella vanhempansa eläkkeelle. Vanhempien maatila on ollut samalla suvulla 1751 alkaen.

Tilakokonaisuus hoidetaan toiminnallisesti yhtenä kokonaisuutena (osittain yhteisiä koneita, varastoja, tarvikkeita ja työvoimaa), vaikka hallinnollisesti kaksi erillistä yksikköä



Kuvio 4 Yritys A:n tuotanto ja yritys rakenne limittyvät toisiinsa.

Kuvio 4 kuvaa yrityskokonaisuuden toimintaa. Jatkajan ja vanhempien yritysten toiminta limittyy keskenään, eikä päällekkäistä toimintaa ole. Jatkaja on aloittanut kokonaan uuden liiketoiminnan tarjoamalla palvelua veneiden talvisäilytyksestä. jatkajan ja luopujien yritykset tekevät vahvaa yhteistoimintaa. Hankintoja tehdään soveltuvien osin yhdessä ja työntekijät voivat joustavasti työskennellä molemmissa yrityksissä sen mukaan, missä työpanosta tarvitaan. Myös viljelykasvit voidaan sijoittaa sen mukaan, mikä on viljelyn kannalta edullisinta. Tuotanto myydään erilliselle seudulliselle markkinaorganisaatiolle, jonka osakkeita sekä vanhemmat että poika omistavat. Yrittäjien lisäksi työvoimana ovat kaksi ulkopuolista työntekijää kesäaikaan. Jatkaja muotoilee tärkeimmän tavoitteensa: ”*että xxx (tilan nimi) pärjäisi*”.

Luopumista nyt suunnittelevan sukupolven mukaan yhden yrittäjän vastuu aika jää liian lyhyeksi, jos se kestää vain omasta vaihdoksesta luopumiseen, eikä yhteisen tai rinnakkaisen yrittäjyyden aikaa olisi. Rooleihin ja vastuuseen kasvaminen ja toisaalta siitä luopuminen vaativat tietyn ajan. Lisäksi rinnakkain toimittaessa yrityksen työvoima kaksinkertaistuu, millä pienessä yrityksessä on oleellinen merkitys. Yrityksen toiminta ei saisi kärsiä ”harjoitteluajana.” Liikesuhteet voi katketa, ellei jatkuvuudesta huolehdita. Siksi tutkimusyrityksessä kaikkien tuotteiden markkinointivastuu on jo siirretty jatkajalle.

Tulevan jatkajan yritystoimintaa luopuva sukupolvi kuvaa jo nyt itsenäiseksi. ”*Luotamme häneen täysin,*” luopuja A toteaa. Vastuuta on haluttu antaa. Jatkajaa on valmis-

tettu ottamaan vastuuta. Jatkaja kuvailee: *”Ollaan tosi, tosi hyvissä väleissä vanhempien kanssa. Meillä on omat vastualueet. Jos on jotain, mihin tarvitaan apua, niin sitten tehdään yhdessä. Yhdessä niistä keskustellaan, mutta vastuu jakaantuu näin.”* Jatkaja palaa vielä uudelleen perheen keskinäiseen kommunikaatioon: *”Mutta yhdessä keskustellaan paljon.”* Samoin luopumista suunnitteleva sukupolvi kuvailee useampaan otteeseen haastattelussaan, miten *”viihdymme yhdessä, mutta meillä on omat vastualueemme”*.

Nyt luopuvan sukupolven ja jatkajan yrittäjäuran alkamisessa on yhtenevyyttä. Molemmat ovat aloittaneet oman yritystoiminnan jo ennen kotitilan hankintaa. Luopuvalla sukupolvella oli laajaa viljantuotantoa vuokrapelloilla. Jatkaja puolestaan aloitti venepalvelulla vähitellen samalla laajentaen avomaan vihannestuotantoa. Molemmat sukupolvet ovat tuoneet jotakin uutta yrityskokonaisuuteen. Luopuva sukupolvi kehitti ensin sianlihan tuotantoa, mutta joutui luopumaan sioista terveydellisistä syistä. Loppuvan tuotannon tilalle laajennettiin viljan viljelyä. Myöhemmin huomattava osa heidän vuokraamistaan pelloista siirtyi pois heistä riippumattomista syistä, oli mietittävä jäljen korvaavaa tuotantoa. Seuraavaksi luopujat aloittivat täysin uusina varhaisperunan viljelyn uudella vuokrapellolla, joka soveltui varhaisviljelyyn. Tuotanto oli seudulla vallitsevaa viljelytapaa tehokkaampaa ja laajempaa. Markkinointi hoidettiin keskitetysti. Pää tavoite oli tuotantovarmuus ja tehokkuus. Nykyisen jatkajan tapa aloittaa uusi liiketoiminta oli venepalvelu ja avomaan vihannekset. Myös näissä toiminnoissa keskitytään perheviljelyn puitteissa laajuuteen, laatuun ja varmuuteen.

Yrittäjämäisyys näkyy uusien tuotantomenetelmien käyttöönotossa toimintaprosessien jatkuvan kehittämisen tuloksena. Esimerkkeinä tästä jatkaja esitteli kylvötraktorin satelliittiohjauksen, jotta lohkot saadaan täsmällisen muotoisiksi. Näin pienennetään materiaalihävikkiä. Samalla laatutappiot vähenevät, kun esimerkiksi kastelu ulottuu samanlaisena koko lohkolle. Toinen esimerkki oli karpäsverkkojen käyttö tuholaistorjunnassa, minkä avulla säästetään viikoittainen torjunta-ainekäsittely ja saadaan lisäksi parempi laatu. Uusiin kokeiluihin ja tuotekehitykseen, muuhun kuin korvausinvestointeihin, investoidaan vuosittain kymmeniä tuhansia euroja. Luopuvan sukupolven kuvauksen perusteella esimerkiksi mittaustekniikan avulla voitaisiin tuotantoprosesseja tarkentaa edelleen ja säästää tarkkailutyötä luultavasti enemmänkin.

Yrittäjät eivät halua suuria riskejä maataloudessa. He mieltävät tilan pitkän historian vaikuttavan turvallisuushakuisuuteen. Jatkaja kuvailee: *”Tää on elämäntapa. Maataloushan on siitä poikkeavaa, että toiminta on ihan turvallista.”* Yrittämisen jatkuvuuden ja perheen roolin jatkaja puolestaan ilmaisee: *”Ei meillä ole firmaa ja omia juttuja vaan se on meidän elämämme.”* Kuitenkin erityisesti luopuva sukupolvi näkee ulkoisten ajurien havaitsemisen liiketoiminnan kehittymisen ehtona. Jatkajan mukaan osaamisen kehittäminen yrityksessä perustuu yrittäjän omaan havaintoon ympäristön muutoksista ja tarpeesta reagoida siihen. Tiedon ja ideoiden lähteinä toimivat kollegat, joiden kanssa

on tiivistä kokemusten vaihtoa. Toinen tärkeä tiedon lähde on internet, lähinnä ulkomaiset puutarha-alan viljelyteknologiasivustot. Hallinnon, neuvonnan ja rahoittajan merkitystä tiedon lähteenä yrittäjä ei pidä merkittävänä. Osaamisen kehittäminen on omatoimista havainnointia ja etsimistä. Jatkajan pohjakoulutus on agrologi AMK.

Venepalvelu on kokonaan jatkajan toimintaa. Motiivi toiminnan aloittamiselle oli turvallisuuden hakeminen tukijärjestelmien muutoksien ja kaupungin maankäytön varalta. Venesäilytys on palvelutoimintaa, jossa on suora asiakaskontakti. Tämä on jatkajan mukaan mielekästä ja erilaista. Lisäksi hän kokee sen tuoneen uutta perspektiiviä maatilalla toimimiseen ja häneen itseensä yrittäjänä.

Ulkoisina ajureina liiketoiminnan muutoksiin sekä luopujat että jatkaja mainitsevat lisäksi pellon saatavuuden, hallinnon määräykset ja asiakkaan tai pakkaamon asettamat laatutavoitteet. Haastattelujen perusteella jatkaja näkee sisäiset ajurit; sukutilan jatkuvuuden, perheen merkityksen, oman kehittymishalun ja teknologisen kiinnostuksen, jopa vahvemmin kuin luopumista harkitseva sukupolvi, joka painottaa enemmän ulkoisten ajureiden merkitystä.

Arvopohjaltaan kumpikin sukupolvi korostaa joustavuutta, mutta myös riittävää laajuutta ja vahvuutta. *Jos yksin ei ole riittävän vahva, kannattaa etsiä sopivat kumppanit.* Yrittäjät näkevät tärkeimpänä kumppanina viljelijöiden omistaman markkinointiorganisaation. Luopujan mukaan *”johtamismallina ei pitäisi olla ”isäntäkatseinen”, vaan ”pitää olla toisten mielestä tasa-arvoinen, mutta silti hanskata koko homma.”*

Yritys A edustaa vahvaa perhemallia, jossa liiketoiminta tai perhekokonaisuus ovat melko selkeitä. Sukutila on säilynyt yli 250 vuotta. Gimeno ym. mukaan ilmiöön liittyy, että perheen merkitys on pystytty pitämään positiivisena ja selkeyttävänä asiana. Mallin mukaan koko suku tai perhe ei ole liiketoiminnassa, vaan yritystoiminta keskitetään jollekin perheen jäsenelle. Muutoin perheen ja suvun rooli muuttuisi ristiriitojen lähteeksi. (Gimeno ym. 2010, 64.) Tilan jatkuvuus koettiin haastattelujen perusteella tärkeäksi asiaksi ja mahdollisuudeksi. Kumpikaan sukupolvi ei kuvannut sukutilaa taakaksi tai rasitteeksi.

5.2 Yritys B – Marjatila Turun seudulta: ”Me teemme yhdessä tänään sen, mitä kuluttaja huomenna odottaa”

Tutkimukseen valittu marjatilan toiminta on monipuolista. Tila on ollut samalla tavalla 1800-luvulta, mutta omistus siirtyi 1940-luvulla vuosikymmenen ajaksi toiselle sukuhaaralle taloudellisista syistä. Nykyinen omistaja on hallinnut tilaa vuodesta 1990 alkaen. Tilan kokonaispeltoala on nyt 170 ha ja lisäksi metsää on 40 ha. Omistajan 20-vuotias poika osallistuu aktiivisesti maatilayrityksen toimintaan, mutta hallinnollista sukupolvenvaihdosta ei ole vielä tehty. Isällä on maatalouden opistotasoinen koulutus ja

poika opiskelee alaa ammattikorkeakoulussa. Yrityksen liiketoiminnassa kuluttaja-asiakkaan toiveet ohjautuvat koko yrityksen päämääräksi ja vaikuttavat vuosittaisiin ja päivittäisiin toimintaprosesseihin.

Yrityksen päätuotantosuunta on mansikan tuotanto ja myynti. Lisäksi yritys tuottaa muita marjakasveja, avomaan vihanneksia tuoremyyntiin sekä viljaa ja ruokahernettä. Peltoviljelyn lisäksi yritys lajittelee ja pakkaa omia tuotteitaan, tekee koneurakointipalvelua sekä myy taimia ja polttopuuta. Uusin toimiala on matkailun majoitus- ja ohjelmapalvelut. Monipuolisesta toiminnastaan huolimatta yritys toimii juridisesti yhtenä maatilana. Saavuttaakseen laajemman marjojen markkina-aseman on yritys ollut lisäksi osakkaana mansikan tuotantoon erikoistuneessa maatilayhtymässä. Yrityksessä työllistää oman perheen lisäksi 3 kokoaikaista ja 3 osa-aikaista työntekijää. Lisäksi sesonkiaikoina palkataan noin 80 poimijaa ja 30–40 myyjää ja autonkuljettajaa.

Vaikka juridista sukupolvenvaihdosta ei ole vielä tehty, muistuttaa isän ja pojan keskinäinen suhde yrityksen johtamisessa kumppanuutta. Yhteistoiminta on innostunutta ja tavoitteellista liikkeenjohtamista. Käytännössä poika on työssä yrityksessä ja saa työstään palkkaa. Perheessä ei ole muita lapsia. Tulevalle jatkajalle maatilalan jatkaminen on ollut itsestäänselvyys: ”*Olen sanonut 4-vuotiaasta asti aika selkeästi, että.. ensin maatalousoppilaitos, sitten opisto. Tähtäin on kotitilan jatkaminen pienestä pitäen*”.

Molemmat osapuolet ovat tietoisia yrityskokonaisuudesta ja eri prosessien merkityksestä kokonaisuudelle. Poika on ottanut päävastuun varhaistuotannosta kasvihuoneissa ja tilamyymälästä. Isä vastaa viljan ja vihannesten tuotannosta. Molemmat osallistuvat aktiivisesti yhteisesti tärkeimmäksi mieltämäänsä toimintoon eli asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja markkinointiin. Isä ilmaisee tavoitteekseen johtajuuden siirtämisessä: ”*antaa semmoisia eväitä, miten tällä alalla voi pärjätä*.” Toisaalta isä kuvaa myös saaneensa pojaltaan eväitä: ”*xx:n innostus on tuonut itsellekin kiinnostusta jatkuvuuteen*.” Isän ja pojan tiivis yhteistyö näkyy myös yrityksestä ulospäin: ”*Sanovat meitä veljeksiksi*.”

Yrityksen omistaja kuvailee, miten hän kokee oman isänsä esimerkin tavoitteellisesta toiminnasta ja muuttuvien tilanteiden hallinnasta vaikuttaneen. Luopujan 1927 syntyneen isän kotitila oli paikkakunnan mittakaavassa kohtuullisen suuri. Luopujan isoisä joutui kuitenkin luopumaan tilastaan takausvelvoitteiden vuoksi. Lähisukulainen lunasti tilan ja luopujan isä lähti tuolloin 17-vuotiaana maataloustyöntekijäksi läheiseen kartanoon. Vähitellen hän palkkatyönsä ohessa aloitti vuokraviljelyn ja pystyi sen jälkeen ostamaan kotitilansa ja myöhemmin myös laajentamaan tilaa, sillä kasvinviljelyn tulos mahdollisti tilan kehittämisen. Yrityksen nykyinen omistaja ilmaisee arvostavansa oman isänsä yrittäjämäistä ja ennakkoluulotonta toimintaa alun hankaluuksista huolimatta.

Sinnikkyuden lisäksi nykyinen omistaja arvostaa isänsä tinkimätöntä tasapuolisuuden periaatetta. Hän kertoo itse olleensa neljästä sisaruksesta vanhin ja ainoa poika. Opintojensa jälkeen hän työskenteli maatalouskaupassa ja jalostavassa teollisuudessa esimies-

tehtävissä samaan aikaan työn ohessa, vuokratiljellen vihanneksia. Yhteisen johtamisen aikaa heillä ei ollut, vaan nykyinen omistaja toimi täysin itsenäisesti ja isä kotitilallaan samoin itsenäisesti. Kun isä ilmoitti luopuvansa maatilastaan, perheestä löytyi toinenkin maatilan ostajakandidaatti. Isä halusi olla tasapuolinen. Syntyi huutokauppatilanne ja kauppahinta kohosi melko korkeaksi ottaen huomioon sukupolvenvaihdosten jo 1980-luvun lopulla voimassa olleet mahdolliset verohuojennukset (Verohallinto). Sukupolvenvaihdosten toteutunut kauppahinta on yleensä oleellisesti ns. vapaiden markkinoiden hintaa alempi. (Maanmittauslaitos). Lisätietoja aihekokonaisuudesta on liitteessä yksi.

”Ja sit tavallaan ku koko ikäs on vähän siin asemas ollu, et pankin kans on pitäny luottamuksellisesti toimii, ettei se ole, ei sitä rahaa oo tullu ovist ja ikkunoista. Mut itteki arvostaa sitä asiaa sitte, se tausta on varmaan. Ja ehkä sitä hiukan paremmin kestää semmosta tressiiki sitte, vaik sitä välillä onki [naurahtaa] Et tota, kyl ne asiat sit, niil on taipumus kuitenkin aina sit selviytyä niist parhain päin ko vaan yrittää.” (Luopuja B.)

Johtajuusperinteessä ja siinä, miten omistaja näkee yrittäjyyden, vaikuttaisi kolmella peräkkäisellä sukupolvella olevan yhteneviä piirteitä erilaisesta toimintaympäristöstä huolimatta. Vanhin, 1950-luvulla toiminnan aloittanut sukupolvi, lähti tavoitteellisesti luomaan yrittäjääuraa ensin muualla, palatakseen kotitilalleen ja kehittääkseen sitä aikakauden hengen mukaisesti paneutumalla viljelyteknoologiaan ja kotieläintuotantoonkin. Toimintaympäristön hallinta perustui luottamustehtäviin ja neuvonnan palveluihin. Nykyinen yrittäjä pystyi kouluttautumaan pidemmälle. Lisäksi vastuullinen työ elintarvikeketjun eri tehtävissä koulutti asiakkuuden hallintaa ja taloudellista ajattelua. Ammatilliset verkostot ovat keino hallita toimialan muutoksia ja sopeutua taloudellisesti. Yrittäjän sanoin: *”kun verkostoituu kunkin alan ammattilaisten kanssa, niin saa jotain aikaankin.”* Tuleva jatkaja on jo tuonut oman aikakautensa mahdollisuuksia yrityksen kehittämiseen. Kouluttautumisen, biologisen viljelyteknoologian, asiakkuuden hallinnan ja verkostojen lisäksi jatkaja on tuonut yritykseen mittausteknoologiaa ja automaattista tiedon siirtoa esimerkiksi tuotteiden laadun ja varaston hallinnan varmistamiseksi. Liiketoimintamallit ovat muuttuneet, mutta perusidea omien vahvuuksien ja ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämisestä liiketoiminnan edistämiseksi vaikuttaisi siirtyneen sukupolvelta toiselle.

Yrittäjät korostavat loppuasiakkaan kohtaamista ja hänen hyvän laatukokemuksensa vahvistamista ja asiakaspalautteen merkitystä. Yrittäjä pyrkii omilla kasvoillaan olemaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Asiakkaan kohtaaminen korostuu tiiviissä yhteydenpidossa kauppiaihin, tilamyymälän palvelussa, yrityksen logon ja brändin esille tuomisessa. *”Tää asiakaskeskeinen markkinointi on paljon mielenkiintoisempaa. Voit aika nopeasti tarkkailla, oletko oikealla tiellä”*

Elintarvikekaupan vahvaa asemaa ei koeta tässä yrityksessä ongelmaksi. Maataloushallinnon määräyksiä ei myöskään haastattelussa korostettu, vaan ne otetaan annettuina reunaehtoina, joiden mukaan tulee toimia. Yrittäjä kertoo: *”Jos loppukuluttaja on tyyty-*

väinen, niin kauppiaskin on tyytyväinen. Kauppias hakee tuotetta, jota haluaa ja mihin kuluttaja luottaa. Ollaan yritetty tarkoituksella brändiä.. mitä enemmän on tuotesortimenttiä, sitä enemmän kauppiakin on innostunut asiasta. Tuleva jatkaja lisää: ” Näkyvyyttä ja yhteydenpitoa ympäri vuoden.

Kuluttajan usko suomalaisen marjan laatuun on vaikuttanut esimerkiksi työntekijöiden perehdytykseen. Yrityksen määritellyt arvot: ympäristöystävällisyys, IPM eli tarpeen mukaista viljelytekniikka, puhtaus ja hygieenisuus, paras laatu ja yhteishenki pyritään avaamaan myös poimijoille. Heille on myös järjestetty asianmukainen majoitus ja esimerkiksi verottajan palveluita suoraan tilalle. Työntekijän vastuu työstään kasvaa ja tuotteen laatu paranee, kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan.

Tällä hetkellä yrityskulttuuria peilaa jaetun johtajuuden eri sukupolvien halu ja taito innostaa ja oppia toisiltaan. Yritys toimii verkostomaisesti palveluiden järjestämisessä. Matkailussa ateria- ja ohjelmapalvelut hoitaa kumppani, marjojen jalostuksen hoitaa kumppani, kuivien tuotteiden kuljetuksen hoitaa kuljetusliike ja uusimpana on kumppani, joka on yhteistyössä kehittänyt valvontatekniikkaa kasvihuoneisiin ja avomaalle. Kasvuolosuhteiden tarkkailun avulla voidaan varmistaa tasainen laatu ja jopa pelastaa sato kokonaisuudessaan. Myös työn säästö on huomattava. Reaaliaikainen varaston hallinnan järjestelmä sekä kassan hallinta parantavat asiakkaan kokemusta palvelun laadusta, koska näin varmistetaan, että tilattu tavara on saatavissa oikeaan aikaan. Yrityksen kustannus seuranta, laadunvarmistus ja taloushallinto helpottuvat, kun poimija poimii suoraan myyntipakkaukseen, jonka perusteella hän saa palkan ja pakkaus siirtyy automaattisesti varastoon.

Oman osaamisen lisääminen ja ammattilaisten verkostossa toimiminen nähdään yrityksessä erittäin tärkeäksi. Sosiaalisten taitojen merkitystä niin markkinoinnissa kuin tuotannon edellyttämän tietotaidon hankinnassakin korostettiin. Strategiset avaukset syntyvät isällä tai pojalla, mutta niistä syntyy kuvauksen perusteella nopeasti yhteinen näkemys. Toisinaan sattumakin on ohjannut toimintaa. Siksi mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää sosiaalisten taitojen lisäksi monia muita ammatillisia taitoja ja kielitaitoa. Jatkaja kiteyttää verkoston merkityksen yritykselle: ”*Verkosto antaa kasvun mahdollisuudet, mutta itsenäisyys tarttis säilyttää*” .

Asiakkaan laatuodotus ja asiakkuuden hallinta ovat tärkeimmät yrityksen ulkoiset ajurit. Vahvimmat sisäiset ajurit haastattelujen perusteella ovat sosiaaliset ja ammatilliset taidot, vahva yritteliäisyys ja innostuneisuus sekä teknologiakiinnostus.

Yrityksen toiminta on hyvin monipuolista, mikä asettaa haasteita organisoinnille. Tarvitaan harjaantumista, jotta erottaa oleellisen vähemmän tärkeästä. ”*Ei olla osattu karsia, vaikka pitäisikin. Ovat kaikki kuitenkin lähellä toisiaan?* Haastattelun mukaan yrityksessä tehdään sisäistä laskentaa ja arviointia toiminnoittain. Teknologian avulla aputoimintoja on saatu yksinkertaistettua ja sisältöä laajennettua, mikä tukee analyttistä arviointia. ”*Syntyä ajantasaista dataa päätösten pohjaksi.*”

Yrityksen liiketoimintamallia ohjataan kokonaisvaltaisesti. Yhden asian muuttaminen vaikuttaa yrityksen muuhunkin toimintaan. Alla oleva taulukko 4 havainnollistaa sisäisten ja ulkoisten ajurien vaikutusta yrityksen liiketoimintamalliin.

Taulukko 4 Yritys B:n innovaatioissa korostuu asiakkaan merkitys.

Ulkoinen ajuri	Sisäinen ajuri	Toimenpide	Vaikutus yritykseen	Merkitys jatkuvuuteen
Kysyntä	Innostus	Kausihuoneiden rakentaminen	Pitempi sato-kausi	Kiinteämpi asiakaskontakti
Asiakkaan laatuodotus	Tekninen kiinnostus	Mittausteknologia	Työn säästö Laadun varmistaminen	Toimitusvarmuus Asiakaspysyvyys
Kysyntä	Uudistumis-halu	Sopimus pakastusyrityksen kanssa	Uusi tuote Myynnin kasvu	Tuottavuuden kasvu, Uusi jakelukanava
Kysyntä	Tekninen kiinnostus	Ajantasainen varastonhallinta	Toimitusvarmuus, hävikin pienentäminen	Tuottavuuden kasvu, asiakkuuksien varmistaminen
Riskinhallinta Verosuunnittelu	Turvallisuuden varmistaminen	Yhtiöjärjestelyt	Hallinnollinen selkiyttäminen tulosityksiköittäin	Perheen, liiketoiminnan ja omistuksen rajaaminen toisistaan

Vaikka perhe tai suku ei laajemmin osallistu yrityksen tai isä-poika -kaksikon elämään, voidaan yrityksen tapa toimia nähdä ammatillisena perheyrittäjä, jossa perhe on vahvasti sidoksissa yrityksen johtamiseen eikä niinkään omistamiseen, vaikka kyse onkin sukutilasta. (Gimeno, Baulenas & Coma-Cros 2010, 65.)

5.3 Yritys C – Eteläsuomalainen luomuyrittäjäryppäs: ”Laajasti eteenpäin tilanne kerrallaan”

Yrittäjä C:n kokonaisuus on peltoalaltaan Suomen suurimpia. Yritysten yhteinen liikevaihto on noin 1,6 miljoonaa euroa. Työvoimaan kuuluvat jatkajayrittäjä ja hänen puolisonsa sekä jatkajan vanhuuseläkkeellä isä ja jatkajan puolison eläkkeellä olevat vanhemmat. Lisäksi alakouluikäiset lapset osallistuvat voimiensa mukaan. Jatkajan puoliso osallistuu yrittäjäkumppanina vahvasti varsinkin yritysten taloushallintoon. Jatkajaperhe ei ole mukana edunvalvonnan tai muun yhdistystoiminnan luottamustehtävissä.

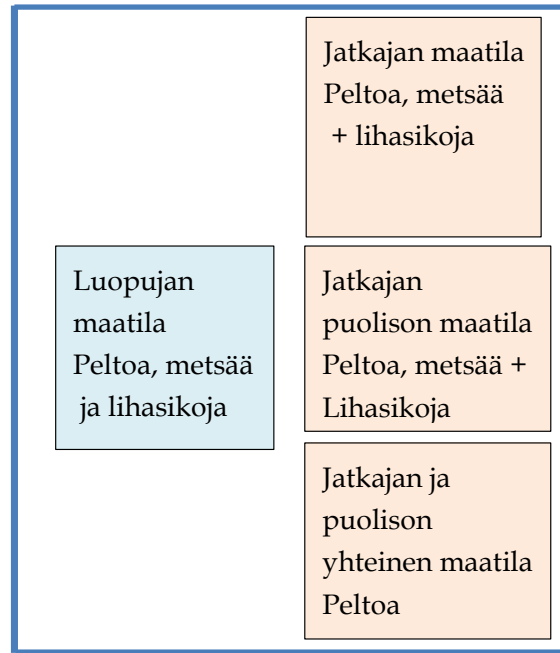
Jatkaja on luonut omaa kotitilaansa huomattavasti laajemman yritysryppäänsä, vaikka sukupolvenvaihdosta ei vielä olekaan tehty. Jatkaja aloitti 20-vuotiaana autoteknikona ostamalla kotitilansa naapurissa myynnissä olleen 7 ha pellon. Nykyisin hän hal-

linnoi yli satakertaista pinta-alaa. Vuonna 1992 hän osti kuorma-auton ja liikenneluvan ja aloitti koneurakoinnin isän toimiessa autonkuljettajana. Isä oli jatkajan oman yritys-toiminnan alkaessa 45-vuotias – saman ikäinen kuin jatkaja nyt – joten luopuminen ei luonnollisesti silloin ollut eläkesäädöstenkään vuoksi mahdollista. Isän oma yrittäjäura oli tuolloin kestänyt 22 vuotta, eli hänkin oli aloittanut itsenäisenä yrittäjänä melko nuorena ostamalla oman kotitilansa, joka oli alun perin läheisen kartanon torppa 1900-luvun alusta.

Isän ja äidin aktiivisimman yrittäjyyden aikana 1970–1990 -luvulla maatila oli kooltaan hieman alueensa keskivertomaatila suurempi: omaa viljeltyä peltoa oli vajaa 30 hehtaaria, jonkin verran vuokrapeltoja ja työvoimavaltainen kotieläintuotanto, jossa kuitenkin pyrittiin yksinkertaistamaan toimintaa. Jatkajan lausahdus nuoruudestaan: ”*Tehtiin sitä, mistä rahaa sai*”, kuvaa liiketoiminnan mallia, jossa lähtökohtana oli maatilan kiinteistöjen ja irtaimiston hyödyntäminen tuotantolähtöisesti. Tuotannollinen osaaja saavutti kohtuullisen toimeentulon. Yritteliäs viljelijäperhe hankki lisäansioita urakoinnilla. Tuotostaso oli jatkajan kuvauksen mukaan ”*ihan tavallinen*” ja tuotantomenetelmissä käytettiin jonkin verran hyväksi myös kotieläintuotannon ja kasvintuotannon uudempia tekniikoita. Jatkajan kotitilan toimintamalli perustui omiin koneisiin ja omaan työvoimaan. Äidillä oli vahva rooli varsinkin kotieläintuotannossa. Uusi sikala oli rakennettu heti yrittäjyyden alussa ja samalla oli luovuttu aikaisemmasta useamman kotieläintuotannon sekataloudesta.

Kuvio 5 esittelee yritys C:n hallinnoiman kokonaisuuden, joka koostuu neljästä erillisestä yksiköstä, joista kolme toimii erillisinä maatiloina ja yksi on osakeyhtiö. Käytännössä johtajuus on ollut yli kymmenen vuotta 44-vuotiaalla tulevalla jatkajalla, vaikka kotitilan sukupolvenvaihdosta ei ole vielä tehty ja puolisoilla on hallinnollisesti oma tila. Jakautunut yritys rakenne on keino hallita maatalousbyrokratian määräyksiä ja verotusta.

Ulkopuolista työvoimaa käytetään muutamia viikkoja vuodessa. Yrityskokonaisuuden tuotantoprosessit on suunniteltu niin, että olemassa oleva työvoima riittää. Pyrkimyksenä on kokonaisuuden hoitaminen mahdollisimman hyvällä katteella ja hoidettavissa olevalla työmäärällä. Tässä yhteydessä se tarkoittaa tukijärjestelmän optimointia ja pieniä muuttuvia kustannuksia kuitenkin tukiehtojen mukaisesti toimien.



Kuvio 5 Jatkaja C:n yrityskokonaisuus on hallinnollisesti jakaantunut.

Markkinoinnissa periaatteena on tarjota parasta hintaa maksavalle, mutta ilman omia suuria markkinointitoimia. Lihasiat myydään sopimustuotantona isolle lihatalolle. Viljat myydään kulloinkin parasta hintaa tarjoavalle. Markkinoinnin periaatteet jatkuvat samantyyppisinä kuin ovat olleet jo edeltävän sukupolven aikana. Viljeltävien kasvien valinta perustuu omaan ennakointiin kysynnästä ja markkinahinnasta. Ennakointi ei ole helppoa, sillä viljakaupassa markkinahinnat vaihtelevat yleisesti vuosittain 10–80%.

Toimintaympäristön poliittiset ja hallinnolliset muutokset ovat vaikuttaneet markkinaan ja maatalousyrittäjän vaikutusmahdollisuuksiin elintarvikeketjussa. Yrityksen toiminta on muuttunut ympäristön ja markkinoiden mukana kasvaen. Jatkajan toiminta perustuu toiminnan laajuuteen. *”Tuli EU. Siitä se lähti. Tuntui, että kun tukea tuli, niin sen voisi saada kannattamaan, vaikka tuotteista ei paljon saanut. Tuet innostutti”.* (Jatkaja C.)

Pitkän tähtäimen suunnittelua ei tehdä kovin tarkasti, vaan eletään tilanteen mukaan. Yrittäjä luottaa siihen, että pyritään olemaan riittävän tietoisia tulevista hallinnollisista ja markkinoilla ennakoitavissa olevista muutoksista, jotta niihin voidaan nopeasti reagoida. Tietolähteenä on internet ja siellä olevat koulutusmateriaalit. Alan keskustelupalstoja seuraamalla voi ennakoida kotimaisia muutoksia ympäristössä. Sosiaalisten taitojen ja aktiivisuuden avulla jatkajayrittäjällä on verkostoja ja luottohenkilöitä, joilta saa ajankohtaisia tietoja. Epäviralliset kontaktit alan ja alueen ihmisiin ovat aktiivisia. Tuotannon kannattavuusennusteet laaditaan päässä laskuna muun työn ohessa ja oman onnistumisen arviointi perustuu havaintoihin maksuvalmiudesta. Toiminto tai tuotekohtaista seuranta ei tehdä. Tuotantokustannusten arvioinnin jatkaja hoitaa suuruusluokki-

na päässään, korvakuulolta, vaistonsa varassa. Liiketoimintamallien ulkoisina ajureina toimivat EU:n ja kotimainen maatalouspolitiikka ja niiden tukijärjestelmät, jotka ovat luoneet mahdollisuuksia laajentua. Sisäisinä ajureina toimivat voimakas halu ja innostus kasvattaa yritystä, vahva yritteliäisyys, hyvä riskinsietokyky ja työstä nauttiminen. Ilmeistä on myös perheen yhteisöllisyyden ja yhteisen yrittäjyyden merkitys, mikä ilmenee keskustelussa. Kun toinen puoliso aloittaa lauseen, toinen jatkaa sitä. Tämä ilmiö toistuu kumman tahansa aloittaessa puheenvuoron.

Sukupolvenvaihdoksessa kyseessä on toisaalta jaetun johtajuuden vaihe, (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100) mutta kuitenkin niin, että isä on luovuttanut todellisen päätösvallan enimmäkseen pojalleen. Eli toisaalta johtajuus on jo vaihtunut, vaikka juridinen päätösvalta ja vastuu oman omaisuutensa osalta on vanhemmilla. Isä ja äiti ovat luopuneet kotieläintuotannosta ja heidän vuokrapeltojen määrä on vähentynyt 2010-luvulla. Vuokrasopimuksia on uusittu jatkajan nimiin. Käytännössä on kyse Gimeno ym. (2010, 62–63) mukaan Kapteeni-tyylistä, jossa yksi henkilö, tässä tapauksessa jatkaja, on luonut voimakkaasti kasvavan ja kompleksisenkin yritysrhmän.

Yritys C:n jatkajan yrityskokonaisuus poikkesi muista tutkimukseen osallistuneista yrityksistä pelkistetyllä tuotantoprosessillaan, kasvuhakuisuudellaan ja kyvyllään muokautua nopeasti varsinkin hallinnosta johtuviin toimintaympäristön muutoksiin.

5.4 Yritys D – Kasvituotantotila Etelä-Suomessa: “Turvallisesti tuottaen, sukutila säilyttäen”

Yrityksessä on tehty sukupolvenvaihdos keväällä 2014, eli toinen kasvukausi on menossa. Jatkaja on alle 30-vuotias ja AMK-tutkinnon suorittanut. Hän asuu tilan lähistöllä omassa taloudessa yhdessä avovaimonsa kanssa. Päätilalla asuvat omistajan alle 60-vuotiaat vanhemmat, maataloudesta luopujat. Jatkaja-poika ja luopuja-isä työskentelevät molemmat tilalla päätoimisesti. Tila sijaitsee 15 minuutin päässä eteläisen Suomen keskisuuresta kaupungista. Nuorella yrittäjällä ei ole pitempiaikaista työkokemusta tilan ulkopuolelta eikä maatalouden ammattikoulutusta. Päätilalla on peltoa 115 ha ja metsää 120 ha. Tilan tärkein tuote on sokerijuurikas, jonka arvo on puolet myyntitulosta. Loppuosa kertyy viljan myynnistä.

Tila on ollut saman suvun hallussa 1500-luvulta alkaen. Luopujalla on vahva tausta järjestöissä luottamustehtävissä. Luopuja kertoi ottaneensa tilan haltuunsa 20-vuotiaana hänen oman isänsä talousvaikeuksien takia. Tilan töistä luopuja kertoi vastanneensa 15-vuotiaasta asti. Luopuja kokee, että koska hän oli ottanut tilan nuorena, hänellä oli tarve antaa myös poikansa aloittaa melko nuorena, heti kun tämä oli saanut opintonsa päätökseen. Koska luopuja ei ollut saanut omalta isältään ohjausta, vaikka olisi sitä tarvinnut, hän haluaa nyt olla oman poikansa tukena yritystoiminnassa. Tässä

haastattelutilanteessa luopuja oli jatkajaa aktiivisempi keskustelija ja vastaaja, mikä saattoi johtua luopujan pitkästä työkokemuksesta ja kokemuksesta luottamustoiminnasta.

Juridinen sukupolvenvaihdos on tehty, mutta johtajuuden siirtyminen ei aina toteudu samassa aikataulussa. Isä haluaa mieltää olevansa renkinä käytettävissä ja auttamassa, mutta ei päättämässä. Tutkijalle jäi käsitys, että luopujan vastuun siirtämisen halusta huolimatta on hiukan epäselvää, miten vahvasti jatkaja haluaa ottaa vastuuta, kun turvallisia neuvoja on saatavissa. Jatkaja arvostaa vanhemman polven kokemusta. Jatkaja: *”Totta kai, kun on monen vuosikymmenen kokemus, niin isällä on aina ehdotus, mitä kannattaa tehdä. Hän kertoo eri näkökulmista. Kyllähän mä olen päättänyt kuitenkin, mitä tehdään. Tottakai tulee koko ajan enemmän mulle vastuuta.”*

Sukutilan jatkuvuuden tavoite ohjaa liiketoimintamallia. Toiminnan isot linjat ovat muuttuneet melko vähän luopujan aikana. Tavoitteena on tuotannollisten prosessien hoitaminen mahdollisimman laadukkaasti panostamalla tuotannollisen osaamisen ylläpitoon ja maan kuntoon. Luopuja ja jatkaja pitävät maataloustuotteiden markkinaa epäreiluna viljelijälle, koska alkutuottajan vaikutusmahdollisuus on arvoketjussa pieni. Hyvät sosiaaliset suhteet alan toimijoihin ovat olleet luopujan tapa markkinariskin vähentämiseksi. Luopuja on pyrkinyt parantamaan vaikuttavuutta osallistumalla markkinaorganisaatioiden hallintoon ja luottamuspaikoille sekä pyörittämällä pääkasvin sadonkorjuuseen ja kuljetuksiin viljelijäverkostoa. Myös osallistumalla yhteiskunnalliseen päätöksentekoon luopuja on kokenut pääsevänsä lähemmäksi joko päätösten tekoa tai päätöksiä toimeenpanevia ja valvovia viranomaisia. Yrityksen paikkaa arvoketjussa ei kuitenkaan ole nähty tarpeelliseksi pyrkiä muuttamaan, vaan liiketoimintamallin lähtökoh-tana ovat nykyiset tuotantoresurssit.

Haastattelussa painottui jatkuvuuden arvostus ja isän tunteikkaasti ilmaisema toive, että hän voisi olla pojan tukena. Haastattelussa etsittiin liiketoiminnassa tehtyjä muutoksia ja niiden perusteluja. Kokonaisuutena kuitenkin painottui varsin maltillinen ja matalariskinen toiminta: omistajuus ja omistuksen siirtäminen perheessä, peltojen kasvu, ajan käyttö oman tilan kasvintuotantoon, verkostossa toimiminen silloin kun siitä on itselle hyötyä.

Jatkajan kommentteja: *”Tässä olen pyörinyt. Aina kun olen koulussa ollut. Juu, ei kai sitä muuten oikeen voisi”.*

Luopuja: *” Poika on kasvanut pienestä asti tähän. Hän on ollut pienestä mukana tässä lomilla ja viikonloppuina. Se kuuluu maatalouteen. Ittekin muistaa, että kasvoin tähän”*

Jatkajan puheenvuoroista ei välittynyt kuvaa hänen omasta yrityskulttuurista muokkaavasta roolistaan ainakaan vielä. Sen sijaan isän puheenvuoroissa painottui yrityksen itsenäisyys ja päätösvalta, mutta myös verkostoveturin rooli. Esimerkkeinä tästä oli työ-koneen hankinta ulkomailta. Luopuja oli hankkinut aluksi koneen yksin, mutta sai mukaan myöhemmin kaksi muuta yrittäjää. Toinen esimerkki oli kuluvalta kasvukaudelta,

jolloin jatkaja oli jo omistajana. Luopuja hankki tuttaviltaan edullisesti jatkajan lukuun ison erän tuotantotarvikkeita, jota myi muille naapureille. Tämä toiminta perustui kuvauksen perusteella isän aktiivisuuteen. Tutkijalle syntyi käsitys, että isällä on haastatteluhetkellä vahva rooli yrityksen toimintaan ja yrityskulttuuriin.

Yrityksen innovatiivisuus on ilmentynyt luopujan tekeminä työmenetelmien ja logistiikan uudelleen järjestelyinä ihmistyötä säästäviksi. Myös koneiden ja rakennusten toimintakunto ja sen kautta työn sujuvuuden ja prosessin virheettömyys vaikuttaisi keskustelun ja havaintojen perusteella olevan molemmille sukupolville tärkeää. Tehdyt tuotannon muutokset, kuten siirtyminen kylvösiemenen tuotannosta myllyviljoihin ja öljykasvien tuotannon lopettaminen, perustuvat luopujan mukaan heikenneellä kannattavuudella ja suurella työmäärällä. Luopuja on ollut aktiivisesti mukana kasvituotannon kannattavuutta seuraavassa viljelijäryhmässä. Panostus juurikkaan parempaan satasoon ohjasi erilaisen tekniikan käyttöön jo ennen kuin kyseinen menetelmä lisättiin tukijärjestelmiin.

Keskustelun perusteella asiakasta ei koeta strategiseksi kumppaniksi, joka ohjaisi yrityksen toimintaa. Vilja-alan tapahtumiin ja koulutuksiin osallistutaan ajankohtaisen tiedon saamiseksi ja sosiaalisten kontaktien ylläpitämiseksi. Liiketoimintamallin ulkoisina ajureina ovat olleet tukijärjestelmät ja maataloustuotteiden hinnat sekä niiden keskinäinen sidonnaisuus ja vaikutus viljelyn kannattavuuteen. Isän toiminnan kehittämisen ja verkostoitumisen perusajatus on voimavara yritykselle, jos se siirtyy jatkajalle ja yhdistyy uuden yrittäjän elinkaareen.

Jatkaja vastaa kysymykseen liiketoiminnan tavoitteista: *”Varmaan, että on vuodesta selvitty ja saatu mahdollisimman hyvät sadot ja toivottavasti vilja on pysynyt pystyssä. Siitähän se on kiinni aika paljon, millaiset kelit on ollut. En osaa paremmin vastata. Tasainen vuosi.”*

Muihin tutkimusyhtiöihin verrattuna poikkeuksellisen vahvasti esiin nousi luopujan ohjaus ja halu turvata yrityksen jatkuvuus sekä jatkajan vahva arvostus ja tukeutuminen isän luomaan toimintamalliin.

5.5 Yritys E – Vihannestuotantoyritys Lounais-Suomesta: ”Asiakkaalle sitä, minkä tuottajina olemme Suomen vahvimpia”

Avomaan vihanneksiin erikoistunut puutarhayritys on siirtynyt sukupolvenvaihdoksessa keväällä 2015 jatkajalle hänen vanhemmiltaan. Yrityksellä on omaa peltoa 10 hehtaaria ja laaja tuotanto perustuu vaihtuviin vuokrapeltoihin ja omaan taimikasvatukseen kasvihuoneissa. Jatkaja on kouluttautunut hortonomiksi ja työskennellyt aikaisemmin taimistoyrityksessä sekä puutarha-alan yrityksissä Kanadassa ja Keski-Euroopassa. Yrityksessä työskentelevät yrittäjän ja vanhempien lisäksi kaksi vakituista ympärivuotista työnte-

kijää sekä kymmeniä kausityöntekijöitä lähinnä itäisestä Euroopasta ja Aasiasta. Yrityksen tuotanto keskittyy kolmelle erilliselle alueelle, joiden etäisyys toisistaan on noin 50 km. Jatkaja ja hänen vanhempansa asuvat samassa taloudessa, mutta suunnitelmia luopujien uudesta asuinpaikasta on tehty.

Jatkaja oli lapsena kiinnostunut puutarhayrittäjäydestä. Luopuja-isä kertoo haastattelussa: ”*Sä olit nelivuotias ja sulta kysyttiin, että mikä susta isona tulee, niin hän sanoo että puutarhuri niin kuin äitikin.*” Tähän jatkaja vastaa: ”*Sen jälkeen oli 20 vuotta eri mielipide.*” Opintojen kautta ala kuitenkin näyttäytyi mielenkiintoisena. Muita vaihtoehtoja olisivat hänen mukaansa olleet kielet ja viestintä. ”*Nyt olen saanut ne kaikki*”. Johtajuus on vähitellen siirtymässä jatkajalle, mutta luopujilla on edelleen vilpittömän kiinnostus puutarha-alan ja tutkimusyrittäjäkehittämiseen. Heillä on myös tärkeä rooli tuotannossa sekä vahvat suhteet jalostajiin ja kauppaan. Luopujan mukaan: ”*jos katon, ettei oo syytä niin en puutu asioihin. Semmonen määrätyn lainen yhteistyö tässä kuitenkin pelaa, mutta ei tässä ole minkäänlaista johtajuusongelmaa.*” Jatkajan mukaan: ”*Varmaan niinku johtamisessa tavallaan semmonen arkipäiväinen johtaminen siirtyy ekana ja sitten semmoset isommat linjat siirtyy pikkasen perässä siinä. Siinä on just se liukuma.*”

Jatkajakaan ei yleensä koe luopujien innostusta ongelmaksi. ”*Mä oletin, et se olisi ollu joka päivä (pellolla), että miksi sä teet näin. Kuitenkin kysynee ja mieltii selvästi koko aika eri vaihtoehtoja ja keskustelee. Aika harvoin siinä mitään semmosta on, että se mua oikeesti häirittis.*” On kuitenkin hetkiä, jolloin luopujan yrittäjärooli pyrkii pintaan enemmän kuin jatkaja toivoisi. ”*Joskus, kun hän on ostamassa xxx nostokonetta, täytyy muistuttaa –Ai, onks sulla sitä kasvamassa?*”

Jatkajan mukaan johtajuus työntekijöihin nähden on selvä; ohjeet työntekijöille antaa jatkaja. Sen sijaan luopuja-isä on ulospäin, erityisesti asiakkaisiin nähden, edelleen useimmiten yrityksen kasvot. Sopimusneuvotteluissa 2015 sekä luopuja-isä että jatkaja olivat yhdessä. Luopuja hoitaa myös edelleen kontakteja puutarhatalouden arvoketjun eri toimijoihin. Jatkajan kokemuksen mukaan sukupolvenvaihdoksen hankalin vaihe oli luopujien viimeinen hallintavuosi, jolloin väsyneenä hetkittäin sukupolvenvaihdospäätös mietitytti. Epävarmuuden hetket jäivät kuitenkin lyhyiksi. ”*Me ollaan kuule molemmat melkoisen itsepäisiä ja...*”

Jatkaja näkee kaksi erilaista johtajuusperinnettä perheessään. Maatila on äidin kotitalo, mutta puutarhatoiminta on kasvanut nykyiseen laajuuteensa isän ja äidin ollessa yrittäjinä. Äidin suvussa ”*asiat kyllä lutviintuu*”. Isä on kotoisin toisesta maakunnasta ja suuresta perheestä, jossa perheen keskinäiset valtasuhteet haluttiin pitää selkeinä. ”*Sieltä on tullu vähän sanottu suoraan ylhäältä ”Näin tehdään*”. Vaikka yritys on nyt oleellisesti erilainen kuin ennen luopujan sukupolvea hallintaa, jatkaja näkee perheen päätöksenteon toimintamallien jatkuvuuden omassa sukupolvenvaihdoksessaan: ”*isä yritti*

vähän tätä samaa mulle. Että hän päättää asioita. Eli siis kaikilla on historia ja kaikkien historia vaikuttaa aina, vaikka hän haluais ajatella, että ei vaikuta.”

Jatkaja on siirtämässä yritystä tuotantotekniikkapainotteisesta asijahtamisesta enemmän ihmisten johtamiseen. Työntekijöille jaetaan uusia vastuita. Jatkaja pyrkii motivoimaan työntekijöitä myös positiivisella palautteella ja kannustamalla. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä kiinnitetään huomiota myös yrityskokonaisuuden arvoihin ja tavoitteisiin; yhteisiin pelisääntöihin.

Luopujien hallinta-aikana yrityksen liiketoimintamalli on perustunut sellaisiin kasveihin, joissa kilpailu on pienempää ja voitettavissa viljelytekniisellä osaamisella ja onnistuneella markkinoinnilla. Yrityksessä tavoitellaan vahvaa asemaa ketjussa kauppoja ja tukkuja vastaan, jolloin yritykselle tulee mahdollisuus vaikuttaa siihen, millä hinnalla he myyvät tuotteitaan. Jatkaja tavoittelee tuoremyynnin laajentamista, mikä edellyttäisi investointia omaan pakkaamoon. Tuoremyynnin kasvattaminen muuttaisi myös yrityksen kasvoja asiakkaisiin nähden: *”Kun siellä (teollisuudessa) on ne kuuskymppiset miehet, jotka on tottuneet mun isän kanssa puhumaan. Niin mee nyt niille sanomaan, et minä täällä.”* Teollisuuteen sopimustuotantona myydyt kasvit muodostaisivat edelleen merkittävän osan tuotannosta. Luotuja vahvoja suhteita ei kannata luovuttaa.

Jatkaja näkee kuluttajan arvostukset ja valinnat edeltäjäänsä vahvemmin ja pyrkii suuntaamaan *”ihminen edellä”*. *”Hallinto on se mistä sul tulee raamit, minkä mukaan pitää toimia. Mut taas kuluttajat on niitä, mistä tulee ne painotukset: mikä tyyppisiä tuotteita haetaan, minkälaiset asiat kuluttajia kiinnostaa, niin sitä kautta pitää muokata omaa toimintaa ja viestintää.”*

Puutarhatuotantoon sitoutuu huomattavasti käyttöpääomaa, sillä tuotantopanokset ja työkustannukset ovat korkeampia kuin muussa maataloustuotannossa (MTT b). Yritys E on pyrkinyt hallitsemaan sitoutuneen kokonaispääoman määrää vuokraamalla peltoa sen ostamisen sijasta. Puutarhakasveilla tulee olla riittävän pitkä viljelykierto, jotta kasvitaudit ja tuholaiset pysyisivät paremmin hallinnassa. Vuokrapeltojen vaihtuminen helpottaa peräkkäisviljelyn ongelmia ja hallinnassa oleva peltoala voidaan käyttää tehokkaammin myyntikasvien tuotantoon. Näin peltoon sitoutuva pääoma on voitu sijoittaa erikoiskalustoon ja tätä kautta vahvistaa markkina-asemaa, myyntiä ja työn tehokkuutta. Itsekehitetty viljelykoneet ovat yrittäjien mukaan merkittävästi vaikuttaneet yrityksen kilpailukykyyn.

Sekä luopujat että jatkaja kokevat liiketoiminnassaan tärkeämmäksi tuloksellisuuden kuin jatkuvuuden. Molemmat sukupolvet seuraavat kulurakennettaan kasvikohtaisesti ja määrittelevät alimman hinnan, jolla tuotetta voidaan myydä. Jotta tämä onnistuisi, tulee yrityksen olla riittävän vahva toimija mieluummin kuin joustava. Myös yrityksen itsenäinen asema koetaan tärkeäksi, sillä yrittäjäsukupolvien yhteinen näkemys oli, ettei verkosto toimi riittävän hyvin, jotta sen varaan voisi tukeutua.

Muihin haastateltuihin yrityksiin verrattuna samankaltaista oli jatkajan jo lapsena ilmaisema kiinnostus jatkaa äidin työtä. Poikkeuksellista verrattuna useimpiin haastateltuihin yrityksiin oli, että jatkuvuus suuntautui vahvemmin vanhempien toimintaan kuin suoraan kotitilaan. Haastattelussa korostuivat poikkeuksellisen voimakkaasti myös liiketaloudelliset näkökulmat kuten tuotantokustannukset ja markkina-asema. Varsinkin luopujan näkemys oli, että teknologinen etumatka kilpailijoihin varmistaa kilpailukyvyn ja neuvotteluvoiman markkina-aseman saamiseksi ketjussa. Jatkajan liiketoiminnan suurin muutos lähitulevaisuudessa tulee olemaan kuluttajan näkökulman vahvistuminen ja sen myötä kasvivalikoiman ja jakelun muuttuminen. Tehokkaan viljelyteknologian ohella suunnataan ”ihminen edellä” eteenpäin.

5.6 Yritys F – ”Pienestä pitäen innolla isoksi kasvamassa”

Yrityksen omistaja on suvun 15. peräkkäinen omistaja. Maatilan nykyiseen toimintamalliin on vaikuttanut naapurissa asuneiden jatkajan setien ja tätien sekä isovanhempien päätökset. Tila oli aikoinaan jaettu ja nyt haluttiin, että perheettömien setien ja tätien osuudet saadaan säilymään suvun hallinnassa.

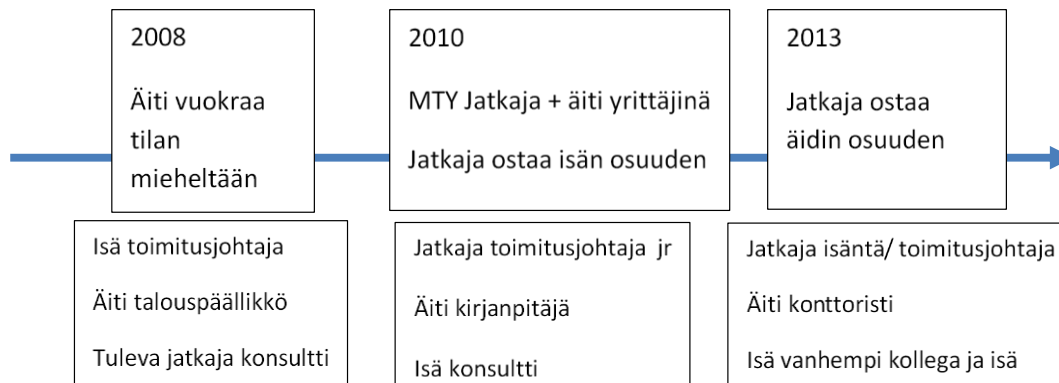
”Mut on niin hyvin manipuloitu ja kasvatettu tähän, että mä itte oon luullu, että mä oon itte halunnu. Siis, että mä oon kyllä itte halunnu tähän oman valinnan mukaan.”

Yrityksen sukupolvenvaihdos on tehty kahdessa vaiheessa vuosina 2010 ja 2013. Siirron vaiheistaminen johtui hallinnollisista syistä. Jatkajalle luovuttamista edelsi vaihe, jossa investointitukien ikärajoitteen vuoksi isä vuokrasi ensin koko tilansa puolisolleen. Nyt jatkaja viljelee 248 hehtaaria peltoa, joista 2/5 on hänen omistuksessaan ja loput hän on vuokrannut. Yrityksen päätuotantosuunta on broilerin lihan tuotanto. Metsää jatkaja omistaa 30 ha. 30-vuotias jatkaja on luopujien vanhin poika. Jatkajan kommunikaatiossa haastattelutilanteessa kuvastuu positiivisuus, tavoitteellisuus ja kasvuhalu, mitkä havaitsee hänen tavassaan johtaa yritystä. Jatkajan omin sanoin: *”Se motivoitio tehdä asioita, niin kyllä se tietysti on sitä et halua itte olla hyvä.”*

Isä kertoo jatkajan kommenttia pikkupoikana: *”Kumpi me nyt tehdään, vaihdetaaks tämä auto vai ostetaan tuo pelto? Tähän poika vastaamaan: no auto ei ainakaan vaihdeta kyllä! Et kyllä sillä se ajatus on ollu.”* Yrityksen kasvu ilmenee peltoalan kasvuna, eläinmäärän kasvuna, liikevaihdon ja tuloksen kasvuna.

Kuvio 6 kuvaa luopujien ja jatkajan roolien muuttumista sukupolvenvaihdoksen edessä. Äidin kuvauksen mukaan: *”mun mielestä se (= johtajuus) on siirtynyt vähä kerrallansa isältä pojalle, sitä mä en tiedä kuinka multa pojalle on siirtynyt, osaa arvioida näin liika läheltä. Mutta mun mielestä isältä pojalle on siirtynyt aika varhaises, jo ennen sitä kaikkia näitä vaihdoksia moni asia.”* Yrityksessä tarvittiin hallinnollinen välivaihe,

maatalousyhtymä (MTY), jotta tarvittavat investoinnit voitiin toteuttaa tarkoituksenmukaisesti maataloushallinnon määräyksiä noudattaen.



Kuvio 6 Johtajuuden vaiheittainen siirtyminen yrityksessä F.

Jatkaja oli kiinnostunut maataloudesta, erityisesti maatalouskoneista, jo nuorena. Luopuja-isä luovutti vähitellen päätösten valmisteluvastuuta. ”Mä oon ollu 17-vuotias, niin mä oon niiltä kyselly tarjouksia ja huudattanu niitä kauppiaita. Ja sitte ku traktori-kauppaa tehtiin, niin mut on se myyjä hakenu koulusta, että ku koulu loppuu niin bussi ois ollu vasta tuntia myöhemmin, niin pitäjälle, niin se haki mut koulusta.”

Jatkajalla oli merkittävä rooli myös kotieläintuotannon uudelleen suuntaamisessa. Lähes miljoonan euron investointi vuonna 2004 merkitsi maatilalle taloudellista riskiä, mutta samalla se lisäsi mahdollisuuksia saavuttaa sellainen tuotto, että päätoiminenkin yrittäjyys voisi jatkua potentiaalisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Jatkaja harkitsi myös kouluttautumista tekniselle alalle ja maatilán jatkamista sivutoimisena palkkatyön ohessa. Osittain sattumaltakin alkaneet opinnot maa- ja metsätieteellisessä tiedekunnassa kuitenkin vahvistivat halun kasvattaa yritys tuottavaksi päätoimisen yrittäjyyden mahdollistavaksi kokonaisuudeksi.

Tutkijan kysyessä kuka tässä yrityksessä tekee päätökset, vastaus tuli yhdellä sanalla empimättä: ”Minä”. Vastauksen nopeudesta yllättyneenä tutkija tarkensi: ”Sinä?” saaden vastaukseksi yhtä selkeästi ”Niin. Minä”. Jatkaja kuvaa johtajuuden siirtyneen vähitellen tilalla työskentelyn myötä. ”Isä on, se on vähän niinku aina mua niinku jollakin lailla varmaan kasvattanu tähän ja opettanu sillälaililla. Pienenä ku mä istuin traktorin apukuskin penkillä nii sanok se kyntöö kattoon et hän tekee, et osaat sitte.” Lopulliseksi johtajuuden siirtymähetkeksi, ”isän surmaksi”, jatkaja kertoo puimurin hankinnan yhteiskoneeksi toisella paikkakunnalla asuvan ystävän kanssa isännyytensä ensimmäisenä syksynä. Isä vastusti yhteiskoneen hankintaa, mutta poika piti päätöksensä.

Luopujilla ja jatkajalla on hyvin samantyyppinen näkemys johtajuuden siirtymisestä ja jatkajan rooliin kasvamisesta; kuten myös luopujien sopeutumisesta luopumiseen. Molemmat osapuolet käyttävät toisistaan tietämättä jopa samoja esimerkkitilanteita. Jatkaja kertoo suhteestaan isäänsä: ”*se on niinku täs viimeisen kolomen vuoden aikana, sitten aikalailla pehementyny ja ehkä todennu, että ehkä tuon touhusta nyt jo jotaki tulookin. Että nyt se on ehkä enemmän jo, että se kysyy jotta mitä hän tekis. Jotta sillo sukupolvenvaihdoksen jälkeen se antoi ymmärtää, että tuokin asia pitäis tehdä ja tuo pitäis tehdä ja sitten että...*”. Isä ilmaisee aikaa ennen puimurin hankintaa: ”*sillon vielä sai vähän sanoa jotakin asiaan, nyt ei kannata yrittää...*”

Äidin ja pojan suhde on ollut erilainen. Molemmat osapuolet ovat havainneet eroavaisuudet. ”*Isä on niinku, se on osannu tavallansa siirtää sitä osaamista ja tietoa ja vähä opettaa näin niinkun. Äiti ei oo mulle sitä ikinä tehny, että se ei oo sitä osannu tai sillä lailla esimerkiksi kanala on niinkun ollu sen niinku sellanen valtakunta,.. niinku että, asiat tehdään justiin sillä lailla.*”

”*Tiedä jotta, onko se niin, että hän koki että hänet syrjäytettiin sieltä mutta musta tuntuu, että siitä ei ainakaan tullu yhtään mitään, että me oltiin siellä (kanalassa). Me ollaan ehkä niin saman luonteiset, me ollaan yhtä kovapäisiä.*” Jatkaja on havainnut, että pitää olla selvä, kuka johtaa: ”*se pitää johnaki vaihees niinkun tehdä se pesäero ja repäästä sellanen, onko se nyt sitte isänsurma.*”

Yrityksen liiketoimintamalli on muuttunut oleellisesti luopujien hallinta-aikana 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa jatkajan ollessa kouluikäinen. Peltoala kasvoi 20 hehtaarista 150 hehtaariin. Kotieläintuotannossa oli luovuttu jo 1960-luvulla sekataloudesta ja siirrytty kalkkunoiden tuotantoon. Maatilalla tuotettiin myös kalkkunanuorikoita, jotka myytiin ja myös toimitettiin kymmenille pienkasvattajille ympäri Suomen. Koko tuotantoketju siemennyksestä poikasten ja lihan myyntiin hoidettiin itse, oman perheen työvoimalla. Toiminta laajeni kysynnän kasvaessa. Tämä edellytti investointeja, joita tehtiin vähitellen pääosin tulo-rahoituksella. Kun kalkkunan kysyntä kasvoi entisestään, myös suuri osuustoiminnallinen yritys aloitti kalkkunoiden välityksen. Yrityksessä erikoistuttiin kalkkunanmunien tuotantoon, mikä oli erittäin tarkkaa ja työllistävää. Kun kalkkunan kysyntä laski ja broilerin kulutus kasvoi, luopujat päättivät jatkajan ollessa tilanteesta tietoinen siirtyä broilerin lihan sopimustuottajaksi. Tuotantoprosessi muuttui oleellisesti. Erityistä tarkkuutta ja ihmistyötä vaativasta hedelmöitettyjen munien tuotannosta siirryttiin pääomavaltaiseen massojen tuotantoon. Kymmenien pienten asiakkaiden sijasta olikin vain yksi iso asiakas. Ihmistyö kotieläintuotannossa vaihtui tarkasta suorittavasta työstä valvontaan ja johtamiseen.

Kotieläintuotannolla on ollut suuri merkitys yrityksessä. Kasvituotannon osuus on kasvanut peltoalan kasvaessa. Jatkaja on uudistanut kasvituotannon toimintamallia tuomalla tilalle uusia viljelykasveja ja uudistamalla koneketjuja. Osan kasvituotannon töistä hoitaa urakoitsija ja yhteisiäkin koneita käytetään. Oman pellon tuotteita hyödynne-

tään tehokkaammin rehustuksessa. Yrittäjällä on käsitys tuotannon kustannuksista. Haastattelun perusteella tieto eri toimintojen kannattavuudesta ohjaa niin liiketoiminnan malleja kuin yksittäisiä päätöksiä.

Jatkaja kuvaa verkostojaan osittain ammatillisiksi, osittain sosiaalisiksi. Teurastamo on kiintein sidosryhmä, jonka kanssa yhteisymmärrys on yleensä olemassa. Jatkajan opiskelun ja yrittäjyyden kautta syntyneet kontaktit vaikuttivat olevan tärkeitä paitsi yrityksen kehittäjänä myös ihmisenä kehittymisen kannalta.

Yritys F kiinnitti huomiota selkeällä johtajuusroolillaan, josta myös vanhemmilla oli yhtenevä käsitys. Itsenäiset investointipäätökset ja liiketoiminnan muutokset todensivat johtajuutta. Toiminnan perusteella oli saavutettu hyvä taloudellinen tulos. Tärkeimmiksi asioikseen yrittäjänä olemisessa jatkaja mainitsi *”perhe, ystävät, se on tärkeää, se on sitä henkistä hyvinvointia. Se vaikuttaa vähän kaikkeen.”* Yritystoiminnassaan jatkaja tavoittelee mieluummin jatkuvuutta kuin vuosittaista tulosta, joka kuitenkin on pitkällä tähtäimellä jatkuvuuden edellytys. Yrityksen itsenäisyys on jatkajalle tärkeämpää kuin hyvät verkostot, mutta verkostojen merkitys on kuitenkin tukea pitkällä tähtäimellä itsenäisyyttä. Yrityksen toiminnan tulisi hänen mukaansa olla myös tilanteiden muuttuessa joustavaa, sillä joustavuuden hän näkee kääntyvän vahvuudeksi.

5.7 Yritys G – ”Tavoite, että homma toimii ja meillä on mukavaa tässä nyt”

Eteläsuomalaisella suurehkolla maitotilalla on tehty sukupolvenvaihdos vuonna 2011. Vanhemmat myivät maatilaan kuuluvat pellot, metsät, tuotantorakennukset, irtaimiston ja asuinrakennukset yhdellä kaupalla pojalleen. Maatalouden amk-koulutuksen suorittaneen jatkajan perheeseen kuuluvat puoliso ja kaksi leikki-ikäistä lasta. Puolisolla on maatalousalan kotieläintuotantoon painottunut amk-koulutus, ja hän osallistuu kaikkeen maatalan toimintaan ja päätöksentekoon. Lisäksi yrityksessä työskentelee yksi päätoiminen karjanhoitaja. Tilalla on viljelyksessään peltoa hiukan yli sata hehtaaria, josta vuokrapeltoa on kymmenesosa. Metsän hakkuumahdollisuudet ovat alueen maatilojen tyypillistä tilannetta suuremmat. Luopujat ovat maataloudesta luopumisen jälkeen perustaneet oman osakeyhtiön, jossa luopuja-isä työskentelee melko päätoimisesti. Jatkajaperhe asuu tilalle kunnostetussa asuinrakennuksessa ja luopujat jäivät syytinkinä asumaan vanhaan kotiinsa. Yrityksessä on noin 60 lypsylehmää 1996 valmistuneessa pihatossa. Pääosa pelloista tuottaa karjalle rehua. Jatkajaperhe on perustanut lisäksi erillisen osakeyhtiön, joka tarjoaa maatilalle ja muille yrityksille urakointi-, taloushallinto- ja karjanhoitopalveluja.

Johtajuus on siirtynyt jatkajien mielestä melko kivuttomasti. *”Kun oli nimet paperissa, niin päätösvalta siirtyi välittömästi ja ihan myöskin käytännössäkin.”* Myös luopuja-

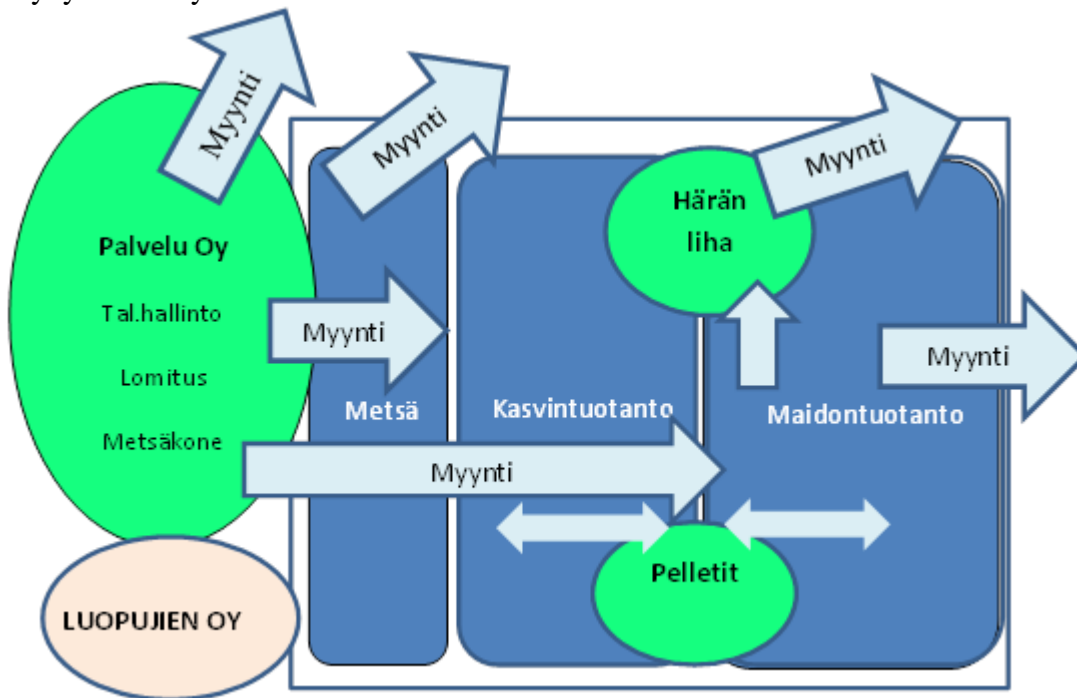
äiti toteaa, että *”oikeestaan mä yllätyin kuinka helposti se meni.”* Ennen kauppaa valta oli tukevasti luopujilla. Jatkajat korostivat, että *”vapaan pudotuksen aikaa”* ei ollut. Luopujat kehittivät tilaa loppuun asti, ja *”liikkuvaan junaan oli helpompi tulla mukaan”*. Tilalla oli kunnossa olevat rakennukset, koneet ja hyvätuotoksinen karja. Luopuja-äiti korosti, että jatkaja oli esittänyt sukupolvenvaihdoksen ehdoksi, että tilalla tulee olla lehmät, jotta yritystoiminta olisi mielekästä. Ennen kauppaa jatkajat olivat osallistuneet tilan töihin. Jatkajat kokivat, että heidän mielipiteitään oli jo aikaisemminkin kuultu ja tuotannon prosesseja esimerkiksi nurmen tuotannossa oli jatkajien ehdotusten perusteella ainakin jossain määrin tarkistettu. Kaupan jälkeen luopujat ovat osallistuneet maatilan töihin vain, jos uudet yrittäjät pyytävät. Sukupolvenvaihdoksen hallinnollisiin järjestelyihin kului noin vuosi, jona aikana kummatkin osapuolet valmistuivat rooliensa vaihdoksiin. Jatkajien mukaan tärkeä osa johtajuutta on, että molemmat viljelijäpuolisot osallistuvat kaikkiin toimintaprosesseihin, ja että myös työntekijöillä on tilan useamman osa-alueen vahva osaaminen.

Molemmat osapuolet tunnistavat samoja perusteita sukupolvenvaihdoksen ilmeisen onnistuneelle toteutumiselle. Luopujat ovat kohtalaisen nuoria, noin 60-vuotiaita eikä vaikeista sairauksista mainittu. Isän uusi yritystoiminta tarjoaa mielekästä tekemistä, ja näin ollen luopujat eivät tunne tarvetta keskittyä jatkajien yritystoiminnan seuraamiseen. *”Ehkä mieskin oli kyllästynyt 1974-vuodesta asti pitämään taloa, niin anto ihan mielellään kaikki huolet harteilta pois.”* Luopujilla on kesämökki melko kaukana, joten he pääsevät viettämään yhteistä aikaa pois tilan ympäristöstä niin halutessaan. Jatkajan äiti harrastaa käsitöitä ja viihtyy alan kursseilla. Lastenlapsien hoito tarjoaa tarpeellisuuden tunnetta. Luopuja muistaa tärkeäksi oman anoppinsa neuvon *”Ei tule koskaan apua, jos et tyydy siihen mitä toiset tekee erilailla ku lopputulos on vaan sama.”* Tämä neuvo ja hänen oma ajatuksensa siitä, että *”se ei oo sinun eikä minun murhe, että jos ne tekee jotain virheit, mehän tehdään aina asioita toisella lailla, mutta jos ne tekee virheitä niin ne oppii niistä virheistä”* ovat haastatteluiden perusteella luoneet toinen toistaan arvostavan positiivisen jatkuvuuden ilmapiirin. Myös sillä, että luopujat jäivät asumaan taloon, jossa jatkajan isä oli elänyt koko elämänsä, saattaa olla vaikutusta sukupolvenvaihdoksen positiiviseen ilmapiiriin. Asumisen järjestäminen oli selkeää, eikä kumpikaan osapuoli kokenut toinen toistaan uhaksi.

Yrityksessä arvostetaan jatkuvuutta arvona. Jatkajat kertovat tavoitteekseen, *”että meillä olisi toimiva ja hyvinvoiva tila jättää seuraavalle sukupolvelle.”* Kyseessä on sukutila, jota on sukupolvien saatossa jaettukin sukulaisten kesken. Nykyisen jatkajan isä kuitenkin osti muilta sukulaisilta takaisin alun perin kantatilaan kuuluneita alueita. Jatkajien mukaan tila on ollut edelläkävijä jo isovanhempien aikaan. *”Tällä mäellä on ollut aina tapana ottaa uusia asioita käyttöön.”* Seinältä löytyy kehystetty kiertoviljelysuunnitelma vuodelta 1912. Maatalousneuvonnan käyttö ei tuolloin ollut kovinkaan yleistä.

Äidin mukaan jatkaja ”kasvoi navetassa.” ”Isä oli konetöissä ja muualla, niin me lasten kanssa hoidettiin navetta”, eläkkeelle jäänyt äiti jatkaa. Luopujan isä oli kuollut jo aikaisemmin ja luopuja hoiti useita vuosia tilaa ennen kuin hänen puolisonsa muutti tilalle, luopui palkkatyöstään ja vähitellen otti vastuun karjasta, josta luopujan äiti vastasi tuolloin. Haastattelun perusteella vaikuttaisi siltä, että johtajuusperinne olisi muuttunut niin, että maidontuotanto olisi kokonaisuutena molempien puolisojen jaettu vastualue. Maidon tuottaminen on nyt aikaisempaa selvemmin yrityksen ydinprosessi ja muu toiminta johdetaan niin, että se tukee ydinprosessia. Maatilan toiminnan jatkaminen tuottamalla maitoa oli jatkajan äidin mukaan jatkajalle ”perinne”. Äiti pohtii ääneen jonkin verran huolestuneena, onko vaihtoehto pojan tilanpidon jatkamisesta ollut liian selkeästi ohjattu. Poika itse ei kuitenkaan omassa haastattelussaan tunnistanut epävarmuutta päätöksensä oikeellisuudesta, vaan näki maatilan yrityksenä, jonka kehittäminen motivoi.

Kuvio 7 esittää yritys G:n liiketoiminnan kokonaisuuden. Suorakaiteen muotoinen kokonaisuus on sukupolvenvaihdoksessa hankittu, jatkajan 100 % omistama, mutta hänen yhdessä puolisonsa kanssa hoitama kokonaisuus, johon kuuluvat maidontuotanto, rehuntuotanto ja metsätalous. Soikiot kuvaavat jatkajien aloittamia liiketoimintoja. Vaalea soikio kuvaa luopujien sukupolvenvaihdoksen jälkeen perustamaa rakentamiseen keskittyneitä uutta yhtiötä.



Kuvio 7 Yritys G:n liiketoimintamallin osat täydentävät toisiaan.

Yrityskokonaisuus koostuu useista toisiaan hyödyntävistä toiminnoista. Uusina toimintoina yritys G on aloittanut sonnivasikoiden kasvattamisen härän lihaksi, joka myy-

dään suoraan tilalta kuluttajille. Maidontuotantotiloilta tavallisesti myydään sonnivasikat erillisille lihantuotantotiloille kasvatettaviksi teuraseläimiksi. Liiketoiminnan peruste on tuotannon sivuvirran kannattavuuden parantaminen. Jatkajaperhe ja heidän sukulaisensa ovat yhdessä perustaneet osakeyhtiön, joka myy palveluja yritykselle G, mutta myös muille alueen tiloille ja metsänomistajille. Rakenteilla olevan pelletöintilaitteiston tavoite on tehostaa maatilaa tuottavuutta. Oljen pelletöinnin avulla pienennetään kuivituskustannusta eläinten hyvinvoinnin heikkenemättä. Samalla lannan käsittely ja käyttö tehostuvat, mikä edistää ravinneomavaraisuutta.

Muutosten ulkoisina ajureina ovat toimineet omassa toiminnassa saatavissa olevat kustannussäästöt sekä lähiympäristön kysyntä uusille tuotteille ja palveluille. Jatkajat pyrkimään luomaan yritystoimintaa, joka on heidän omasta mielestään mielekästä: *”Muu maailma sätkii mennessään ja me tehdään vain työmme hyvin.”* Maatalouden yleisesti mutkikkaina pidetyt hallinnolliset määräykset ja tukiasiat eivät aiheuta tämän yrityksen jatkajille selvittämätöntä hankaluutta. *”Ei nähdä noita EU-asioita sinänsä ongelmallisina. Koetetaan toimia vaan niiden mukaan.”* Esimerkkinä määräysten vaikutuksesta päätöksiin on suunnitellusta maidon jatkojalostuksesta luopuminen ja liiallisen byrokratian vuoksi luomutuotannon ulkopuolelle jättäytyminen, vaikka yrityksen tuotantomenetelmät muistuttavat luonnonmukaisessa tuotannossa käytettyjä menetelmiä nytkin. Pakatun lihan suoramyynä edellyttää vähemmän byrokratiaa ja siihen liittyviä kustannuksia kuin maidon jatkojalostus. Lihan myynnin aloittaminen on jatkajien mukaan keino muokata toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Maidontuottaja ei kohtaa loppuasiakasta, eivätkä meijerin raaka-ainehankinta ja hinnoittelu ohjaa tuottajia asiakassuuntautuneisuuteen. *”Meijeri ostaa jokaisen litran.”*

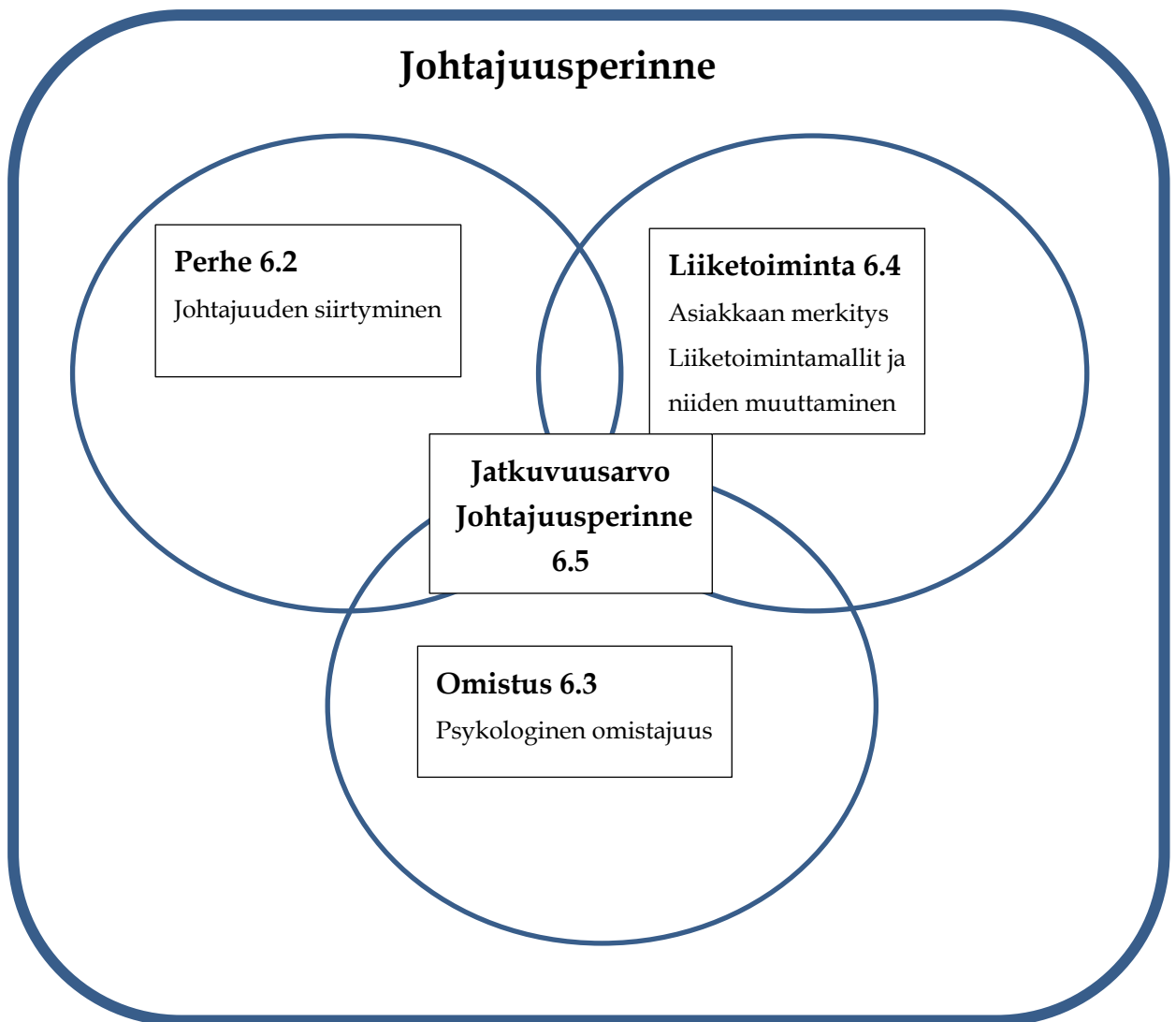
Jatkajien sisäisiä ajureita liiketoiminnan muuttamiseen ovat halu oppia ja innostua, omavaraisuuden, huolellisuuden ja turvallisuuden tavoitteet. *”Tavoite on, että homma pyörii, niin että meillä on mukavaa tässä nyt”. ”Tähdätään tällaiseen suljettuun yksikköön että mahdollisimman vähän tuodaan ulkopuolelta.”* Tavoitteen saavuttaakseen jatkajat ovat suunnitelleet prosessit niin, että kaikille tärkeille vaiheille löytyy useampi osaava tekijä. Karjan tarvitsema rehu pystyttäisiin tuottamaan omallakin pellolla, joten vuokrasopimusten päättyminen ei haittaisi maidontuotantoa. Myös tarvittava valkuaisrehu pystytään tuottamaan itse, jolloin ostorehukustannus pienenee. Verkostoitumisella on suuri merkitys osaamisen ylläpitämisessä. Samalla verkostot tyydyttävät sosiaalisia tarpeita. Osaamista ja uusia näkökulmia etsitään myös ulkopuolisten asiantuntijoiden käytöllä nyt laajemmin kuin luopujien ollessa yrityksen vetureina.

Yrityksen arvoissa kuitenkin itsenäisyys ja omavaraisuus painottuvat verkostoitumista vahvemmin. Verkosto koetaan enemmänkin varajärjestelmäksi. Jatkuvuus nähdään selvästi tärkeämpänä asiana kuin vuosittainen tulos. Jatkuvuuteen sisältyvät perheyhteys, maatilaa ja lähiympäristön ekologinen kunto sekä myös taloudellisen tulokunnan kehittyminen edellisiä vaarantamatta.

6 JOHTAJUUS JA LIIKETOIMINTAMALLIT SPV-TILANTEISSA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johdanto tulosten raportointiin

Tässä luvussa tulokset *johtajuusperinteen heijastumisesta jatkajan liiketoimintamalleihin maatilán sukupolvenvaihdoksessa* puretaan perheen, omistajuuden ja liiketoiminnan kautta kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8 Tutkimuksen tulosten raportoinnin rakenne.

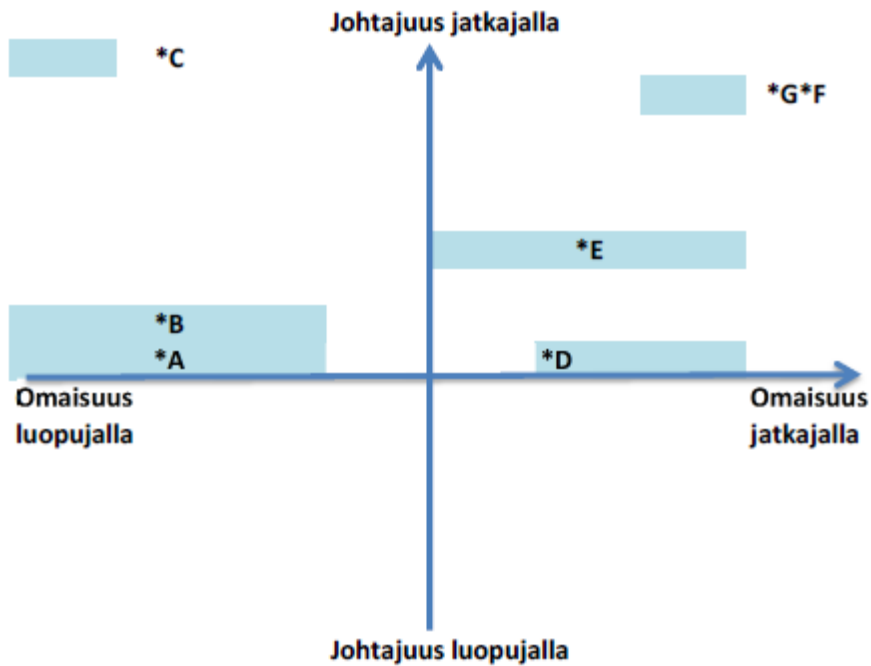
Haastatteluiden analysoinnin ja aikaisempien tutkimusten perusteella syntyneet tulokset jakautuvat sekä yritysten välisiin eroihin ja yhteneväisyyksiin mutta myös saman yrityksen sisällä tapahtuneisiin muutoksiin tai pysyvyyteen. Johtajuusperinne vaikuttaa perheyriksen kokonaisuutena.

6.2 Perhe ja johtajuuden siirtäminen

Maatilayrityksen sukupolvenvaihdokseen kuuluvat hallinnan ja johtajuuden siirtäminen ovat kaksi erillistä prosessia. Johtajuuden siirtyminen voi ajoittua hallinnan siirtymisen molemmille puolille vaihtelevan pituiseen ajanjaksoon. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 17–29; Koironen 2000, 62–66.) Johtajuusperinne vaikuttaa siihen, miten omistus, perhe ja liiketoiminta limittyvät yrityksessä. Liiketoimintamalliin ja sen muuttamiseen vaikuttaa puolestaan se, miten omaisuus ja liiketoiminta painottuvat perheen arvoissa. (Niemelä 2006, 103.) Seuraavissa jaksoissa raportoidaan, mitkä asiat esimerkkiyrityksissä ovat vaikuttaneet johtajuuden siirtämiseen.

6.2.1 Johtajuuden siirtämisen vaiheet

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten sukupolvenvaihdokset ovat eri vaiheissa. Kokonaiskuvan saamiseksi kuvioon 9 on koottu jatkajien näkemys johtajuuden ja omaisuuden siirron toteutumisesta heidän yrityksessään. Neljässä yrityksessä myös yrityksestä luopuja ja yhdessä yrityksessä molemmat luopujista määrittelivät oman näkemyksensä johtajuuden ja omistuksen siirtämisen vaiheesta. Yrityksen jatkajan ja luopujien näkemykset olivat keskenään hyvin lähellä toisiaan. Vaakasuora akseli kuvaa haastattelujen perusteella jatkajan kotitilan omaisuuden siirtymistä eri yrityksissä. Pystysuora akseli kuvaa johtajuuden ja päätösvallan siirtymistä. Jaetun johtajuuden vaihe on kuvattu siniharmaalla.



Kuvio 9 Johtajuuden ja omaisuuden siirtyminen tutkituissa yrityksissä sekä jaetun johtajuuden vaihe.

Yrityksissä A, B ja C vanhemmat omistavat edelleen kotimaatilan, mutta tulevilla jatkajilla on vahva rooli vanhempien tilan toiminnassa. Jatkajan valinta (Dumas ym. 1995, 103) on siis jo tehty huomattavasti aikaisemmin, vaikka juridista hallinnan muutosta ei olekaan tehty. Yrityksissä A ja C tulevalla jatkajalla on jo huomattavan laaja oma rinnakkainen maatilayritys ja yritys B:llä oli oma toiminimi. Lisäksi B:n jatkaja vastasi kotitilalleen käynnistämistään uusista tuotantoprosesseista. Jokainen näistä tulevista jatkajista oli jo tuonut jotakin uutta yrityskokonaisuuteen ja tätä kautta ottanut vastuuta ja johtajuutta. (Hosking 1997, 293; Grint 2001, 1–32, Uhl-Bien 2006, 664). Yrityksissä A ja B jatkaja ja luopujat elivät vahvaa jaetun johtajuuden vaihetta (Koiranen 2000, 626). Yritys C:ssä jatkajan liiketoiminta kattaa vanhempienkin liiketoiminnan, vaikka muodollista sukupolvenvaihdosta ei olekaan hallinnollisista syistä tehty (Liite 1). Jaetun johtajuuden vaihe on ollut aikaisemmin, kun jatkaja oli enemmän riippuvainen kotitilastaan.

Yrityksissä D, E, F ja G vanhemmat olivat juridisesti joko kokonaan tai osittain luopuneet maatilayrittäjyydestä. Yritysten F ja G jatkajat ilmaisivat myös johtajuuden siirtyneen heille joko omaisuuden siirron yhteydessä tai vaiheittain jo ennen omaisuuden siirtymistä. Yritysten D ja E jatkajat kuvasivat johtajuuden ja päätösvallan olevan siirtymässä, mutta vanhemmilla, erityisesti isillä, oli vielä huomattava rooli johtajuudessa. Molemmissa yrityksissä isällä on ollut merkittävä rooli oman toimialansa vaikuttajana edunvalvonnassa tai tuotteita jalostavassa teollisuudessa. Luopujien kasvot yhdistetään

edelleen yritykseen (Hosking 1997, 293). Jatkaja D:llä oli niukasti työkokemusta maatalan ulkopuolelta. Jatkaja E kuvasi ottaneensa operatiivisen johtajuuden ja saaneensa johtajuuden yrityksen sisällä erityisesti suhteessa työntekijöihin (Kuusisto & Kuusisto 2007, 157–159). Jatkaja E tiedosti, että isän hyvät suhteet teollisuusasiakkaihin ovat vahvuus, jota ei kannata hävittää vain siksi, että oma henkilökohtainen valta kasvaisi. Jatkaja sen sijaan kokee sisuuntuvansa, jos luopuja pyrkii puuttumaan yritykselle huomattaviin investointeihin tai muihin yrityksen sisäisiin päätöksiin, sillä taloudellinen vastuu yrityksestä on kuitenkin jo siirtynyt jatkajalle. Strategiset keskustelut käydään oman perheen kesken tietoisesti välttämällä näyttämästä ulospäin merkkejä erimielisyyksistä.

Perheen sisäinen halu ja vuorovaikutustaidot edistävät johtajuuden siirtymistä. Jatkaja E:n mukaan ”*olemme molemmat melkoisen itsepäisiä.*” Tämän piirteen tunnistaminen ja hyväksyminen itsessään ja toisessa ihmisessä edellyttää yhteistä historiaa ja hyvää itsetuntemusta. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 49–60.) Jatkaja E:n joustavaa asennetta perheen sisäiseen vallanjakoon ja johtajuuden vaihtamisen rytmiin selittänee hankittu osaaminen. Hän on opiskellut puutarha-alaa, mikä on lisännyt operatiivista ja myös yrittäjyyteen liittyvää osaamista. Osaaminen luo uskottavuutta, ja uskottavuus helpottaa luottamuksen syntymistä myös suhteessa henkilöstöön. (Kuusisto & Kuusisto 2007, 157–159). Jatkajan erilaisissa kulttuureissa hankkimilla viestintä- ja kielitaidolla on merkitystä oman itsensä ja sosiaalisen todellisuuden arviointiin (Berger & Luckmann 1994; Juutin 2001, 27–33 mukaan).

Yritykset poikkesivat toisistaan siinä, miten tiivis ja missä vaiheessa omistajuuden siirtoon nähden jaetun johtajuuden vaihe oli. Kaikilla yrityksillä jaetun johtajuuden vaihe ilmeni jollakin tavalla. Yritys A:sa, jossa edellisenkin sukupolvenvaihdoksen yhteydessä oli koettu onnistunut jaetun johtajuuden vaihe, koettiin nykyisessäkin sukupolvenvaihdoksessa eri sukupolvien yhteisen työskentelyn edistävän yrityksen kehittymistä ja ohjaavan sekä jatkajaa että luopujia onnistuneesti uusiin rooleihin. Mielenkiintoista oli, että yrityksiä B, D ja E luopujat, jotka edellisessä sukupolvenvaihdoksessa oman uransa alussa olivat jääneet paitsi omien vanhempinsa ohjauksesta tai käynnistäneet oman yritystoimintansa muualla kuin kotitalallaan, osallistuivat erittäin aktiivisesti jatkajan ohjaamiseen yrittäjyyden alkutaipaleella. Kolmas ryhmä olivat yritykset F ja G, jotka kertoivat johtajuuden vaihtuneen kauppakirjan allekirjoituksella. Näissä jaetun johtajuuden vaihe oli eletty jo ennen juridista sukupolvenvaihdosta. Näille luopujille oli yhteistä uusi ura harrastusten tai uuden yrityksen myötä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jokainen tutkimukseen osallistunut yritys tunnisti, missä vaiheessa johtajuuden siirtyminen omassa yrityksessään oli. Luopujan asema yhteisössä vaikutti siihen, miten johtajuus siirtyy ja miten siirtyminen näkyy yrityksestä ulospäin. Jatkajan aikaisempi kokemus yrittäjyydestä tai muu työkokemus vaikuttaa johtajuuden siirtämiseen.

6.2.2 Iän vaikutus johtajuuden siirtämiseen

Onnistunut johtajuuden siirtäminen edellyttää, että luopuja on valmis luovuttamaan johtajuuden. Luopumiseen vaikuttaa luopujan ja jatkajan ikä. Kun luopuja ylittää 60 vuotta, alkaa innostus ja kyky yrityksen kehittämiseen hiipua. (Eriksson 1950; Carlock & Wardin 2010, 15 mukaan.) Johtajuuden siirtymiseen vaikuttaa samaan aikaan jatkajan ikä. Murrayn (2002, 77–78) mukaan luopujan ollessa 50–59 ja jatkajan ollessa 28–32 -vuotias, on heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa otollisimmillaan johtajuuden siirtämiseen. Murray tutki isien ja poikien välisiä suhteita.

Tässä tutkimuksessa luopujien ja jatkajien ikään viittasivat suoraan yrittäjät A, C, D ja E. Yritys B:n jatkaja ja luopuja vaikuttivat ”iättömiltä”, kuten he itsekin totesivat: ”*Sanovat meitä veljeksiksi.*” Yritys F:n ja G:n jatkajat keskittyivät tuotannon prosessien kehittämiseen niin innolla, että keskustelu iästä ei noussut esille. F:n ja G:n luopujatkin halusivat kuvailla jatkajien valmistautumisen vaihetta ja omaa toimintatapaansa maatilalla. Luopumisen jälkeinenkin elämä oli heille tärkeää. Ehkä siksi näiden yritysten luopujillakaan ei ollut tarvetta ikäkeskusteluun.

Yritys A:n luopijat ja jatkaja sijoittuvat Murrayn suosittelemaan ikähaarukkaan. Heidän mukaansa sukupolvenvaihdos on itsestään selvä ja sovittu noin viiden vuoden päähän. Vielä ei ole sen aika. Luopujien mukaan: ”*vielä on virtaa*”. Luopumistukieläkekin alkaa vasta 59-vuotiaana (Mela). Jatkaja on puolestaan aloittanut oman yritystoiminnan jo viisi vuotta sitten, sillä hän halusi omaa vastuuta. Samalla hän näki oman tilansa tärkeäksi lisäksi kotitilaansa. A:n luopijat näkevät rinnakkaisen yrittäjyyden vahvuutena. Limittäin kulkevat tuotantoprosessit optimoivat työvoiman käyttöä ja säästävät kiinteitä kustannuksia. Sukupolvenvaihdoksen siirtäminen voi siis olla taloudellinen ratkaisu, joka kuitenkin perustuu molempien osapuolten mukaan siihen, että ”*viihdymme yhdessä, mutta meillä on omat vastuumme.*”

Yritys C:n tilanne muistuttaa A:n tilannetta, mutta sukupolvenvaihdos on siirtynyt myöhemmäksi kuin A:ssa suunnitellaan. Jatkaja on nyt 45-vuotias ja ylittänyt aloitustuen ikärajan (Mela). Jatkaja halusi yrittäjäksi. Kun hän osti ensimmäisen peltonsa, luopuja oli 45-vuotias. Luopuminen ei ollut ajankohtaista yrittäjän elämänkaaren vaiheen vuoksi (Eriksson 1950; Carlock & Ward 2010,15 mukaan). Lisäksi luopuja jäisi ilman eläketurvaa (Mela). Siinä missä jatkaja A toi jatkajan ja luopujan yrityskokonaisuuteen uusia ja limittäisiä tuotantosuuntia, jatkaja C laajensi yrityskokonaisuutta lisäämällä samojen tuotantosuuntien laajuutta. Ilmiö liittyy myöhemmin käsiteltävään liiketoimintamallin muuttamiseen, mutta myös johtajuuden siirtämiseen. Kun jatkaja alkavassa omassa yrityksessään joutuu ottamaan vastuuta ja suorittamaan asioita oppii. Jatkaja C:n uran alussa maatalouden toimintaympäristö muuttui oleellisesti Suomen liittyttyä Euroopan unioniin. Jatkaja seurasi muutosta, opiskeli ja näki muutoksessa mahdollisuuksia liiketoimintansa kehittämiseen. Vähitellen hänen osaamisensa kasvoi ohi luopujan. Vas-

tuu kasvoi ja luopuja väistyi johtajuudesta. (Handler 1992; Oikarinen 2011, 22 mukaan.) C:n kotitilan osto ja juridinen kotitilan osto ei tule enää olemaan merkittävä muutos johtajuuden määräytymiseen. Sen osuus koko C:n johtamasta yrityskokonaisuudesta on alle 25%.

D:n tarina iän vaikutuksesta sukupolvenvaihdoksen ajankohtaan ja johtajuuden siirtämiseen on osittain päinvastainen. Luopuja D halusi käyttää hyväkseen mahdollisuuden päästä luopumistukieläkkeelle mahdollisimman nuorena ja hyväkuntoisena, jotta voi samalla olla mahdollisimman hyvin poikansa turvana tämän aloittaessa yritystoimintaansa. Luopuja oli sukupolvenvaihdoksen käynnistäjä päinvastoin kuin Sireni (2002, 149) esittää. Luopumisen aikaan oli vireillä muutoksia eläkejärjestelmään ja luopuja halusi varmistaa eläkkeen ennen etuuksien heikkenemistä. Luopuja halusi tarjota jatkajalle mahdollisuuden aloittaa nuorena, kuten oli itsekin aloittanut. Fyysisen iän lisäksi sukupolvenvaihdoksen ajankohtaan vaikuttivat siis ulkoiset hallinnolliset tekijät. Yritys E luopuja otti fyysisen iän puheeksi kertoessaan jatkajan valinnasta. Nyt yrittäjänä aloittanut tytär oli ”sopivamman ikäinen” suhteessa luopujien ikään, mikä tukee Murrayn ajatusta soveltuvaksi myös isän ja tyttären väliseen ikäeroon.

Yritys F:n johtajuuden siirtoon hallinnon asettamat ikämääräykset pakottivat välivaiheeseen, jossa syntyi äidin ja pojan maatalousyhtymä. Jatkaja F:n innostus ja kehityshalu olivat sisäisiä ajureita, jotka olivat käynnistäneet johtajuuden siirron isältä pojalle jo ennen omistuksen siirtoa. Sen sijaan johtajuuden siirto äidiltä pojalle osoittautui hankalammaksi. Äiti koki olevansa talouspäällikkö eikä johtaja, vaikka hänellä oli johtava rooli ja päätösvalta kotieläintuotannon operatiivisessa toiminnassa. Johtajuuden luovuttamista vaikuttaisi haittaavan, jos yrityksen sisällä ei ole selvillä, kenellä johtajuus on. Ulkoisen ajurin mahdollisen vaikutuksen tiedostaminen voisi selkeyttää tilannetta.

Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen aineistosta voidaan todeta, että fyysinen ikä tai jatkajan ja luopujan välinen ikäero ei ole ainoa olennainen selittäjä onnistuneelle johtajuuden siirrolle. Ikäeron vaikutus on erilainen jos johtajuuden siirtämisen ajurit tulevat yrityksen sisältä tai ulkoa.

6.3 Omistus ja psykologinen omistajuus

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä psykologisen omistuksen vaikutukset näkyivät sekä luopujien että jatkajien lausunnoissa. Omistajuus kohdistui materiaaliseen omistukseen varsinkin yrityksissä, jotka olivat olleet saman suvun hallinnassa monien sukupolvien ajan. Psykologinen omistajuus näkyi myös aineettomissa, yksilön identiteettiin vaikuttavissa asioissa niin luopujilla kuin myös jatkajilla. Tältä osin kyseessä on osittain jatkuvuusarvoon rinnastettava ilmiö. (Silvasti 2001; Oikarinen 2011, 18.)

Vanhoilla sukutiloilla, kuten yrityksissä A, D, F ja G psykologinen omistajuuden ilmenemisen ensimmäinen perustelu on fyysisen paikan omistaminen. Paikalla, maatilalla lähiympäristöineen, on tärkeä merkitys yksilön kasvupaikkana ja elinympäristönä (Pierce ym. 2001, 299). Jokainen haastateltava, jonka kotitila oli ollut samalla suvulla vuosisatojen ajan, mainitsi sukutilastatuksen yrityksen yleiskuvauksessa viimeistään toisessa lauseessa. Sukutilahistorian haastattelija pystyi havaitsemaan jo tilalle tullessaan piha-piirin siististä ja historiaa huokuvasta yleisilmeestä. Psykologinen omistajuus ilmeni sekä jatkajien että luopujien kertomuksissa lapsuuden touhujen kuvauksina. Usein kuvauksiin liittyi yhteinen tekeminen perheen ja kyläyhteisön ihmisten kanssa. Erityisesti jatkajat kuvailivat, miten kotitilan elinympäristöstä kumpusivat tietyt heidän toimintatansa ja opiskelu- tai ystäväpiiristään toiset persoonaan liittyvät piirteet. Toisaalta psykologinen omistajuus ilmeni kokonaisvaltaisena haluna ottaa vastuuta ja kehittää (Pierce ym. 2001, 306). Jatkajat ja luopijat kuvailivat toisistaan tietämättä kiinnostustaan kouluttautua maatilayrittäjyyteen, laajentaa tai parantaa kannattavuutta monin eri tavoin.

Missään tähän tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä ei haastattelujen perusteella syntynyt vaikutelmaa, että psykologinen omistus olisi taakka, joka sitoo yksilöä ja haittaa omistajuudesta luopumista (Pierce ym. 2001, 299). Myös Koirasen (2002, 56–57) listaus epäonnistuneesta sukupolvenvaihdoksesta sisältää kuvauksen tilanteesta, jossa luopujan omistajuus on psykologisesti niin vahva, että koko perhe kokee omistajuuden vaihtumisen olevan luopujan kuoleman vertauskuva. Koirasen (2002) ja Kuusisto & Kuusiston (2007) perustella voidaan olettaa, että tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä perheen keskinäinen vuorovaikutus oli ollut riittävän hyvä, jotta sukupolvenvaihdosta oli pystytty suunnittelemaan. Luopujilla oli terve itsetunto ja tiedostettuja onnistumisia yrityksessään ja myös muilla elämän osa-alueilla. Lisäksi lähes jokainen tilastaan jo luopunut yrittäjä oli löytänyt muuta mielekästä toimintaa tilan ulkopuolelta. Luopujien puheenvuoroista huokui luottamus jatkajan osaamiseen ja tekemisiin.

Vaikka psykologinen omistajuus ei ollut henkilökohtainen taakka, sukutilahistoria vaikutti liiketoimintaan. Jatkuvuus ja maatalaomaisuuden siirtäminen edelleen omille lapsille, nimenomaan omaisuuden siirtämisen näkökulmasta, vaikutti olevan lähes itsensäenselvyys. Haastatteluissa jokainen jatkaja kertoi kiintymyksestään kotitilaansa. Kukaan luopujista ei kuvaillut kokeneensa epävarmuutta, onko tilalle jatkajaa. Sukutiloilla liiketoiminnan muutokset olivat olleet maltillisempia ja sisältäneet pienemmät taloudelliset riskit kuin ei-sukutiloilla. Oman pellon osuus kokonaispinta-alasta oli suurempi sukutiloilla kuin ei-sukutiloiksi itseään mieltävillä tiloilla.

Psykologinen omistajuus ilmeni jossain määrin eri tavalla niissä yrityksissä, joissa ei ollut pitkää sukutilahistoriaa tai suvulla säilyminen oli edellyttänyt erityisiä ponnistuksia eikä siten ollut itsensäenselvyys. Erityisesti yrityksissä B, C ja E psykologinen omistajuus oli ajatustapa, joka kohdistui enemmän yrittäjyyteen ja yrityksen joustaviin toimintaprosesseihin kuin fyysiseen omistukseen. Omistajuuden motiivina oli Pierce ym.

(2001) kuvailema halu vaikuttaa. Vaikutushalu konkretisoitui erityisesti yrityksissä B ja E tiiviinä asiakaskontakteina ja ennakkoluulottomana prosessien kehittämisenä. Vaikka molemmissa yrityksissä nähtiin verkostoitumisen mahdollisuudet, riittävä laajuus ja määräysvallan pitäminen itsellä ohjasivat toimintaa. Liiketoiminnan kehittämiseksi oli valmiita jopa myymään peltoa, jos pääoman tuotto saatiin paranemaan sijoittamalla pellon arvo muun tuotannon tehostamiseen. Maatiloilla yleensä, ja varsinkin sukutiloilla, pellon myyminen ilman pakottavia taloudellisia syitä on erittäin harvinaista.

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että psykologinen omistajuus näkyi kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Sukutiloilla psykologinen omistajuus kohdistui enemmän fyysiseen omaisuuteen ja pienensi halukkuutta taloudellisiin riskeihin.

6.4 Liiketoimintamallit ja niiden muuttaminen

Alaluvussa 3.2 kuviossa 2 esiteltiin Osterwalderin (2010, 46) näkemyksestä mukailtu kaavio liiketoimintamallin sisällöstä. Liiketoimintamallin ideana on rakentaa kokonaisuus, jonka avulla yritys parhaalla mahdollisella tavalla katsoo voivansa luoda valitulle asiakkaalleen sitä lisäarvoa, jota asiakas tavoittelee (Osterwalder ym. 2005). Liiketoimintamalli sisältää asiakkuuden kokonaisuuden lisäksi mallin yrityksen tarjoamista palveluista tai tuotteista, prosesseista, resursseista ja verkostoista. Tämän lisäksi liiketoimintamalli määrittelee, miten tarvittava kassavirta syntyy ja millainen kustannusyrittely on.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset erosivat toisistaan eniten siinä, mikä oli asiakkaan merkitys ja rooli liiketoiminnassa. Tätä havaintoa perustellaan seuraavassa jaksossa. Jaksossa 6.4.2 esitetään tuloksia ja johtopäätöksiä siitä, miten, ja millä perusteella yritykset muuttavat toimintaansa. Liiketoimintainnovaatio tarkoittaa minkä tahansa liiketoiminnan osan tekemistä eri tavalla, jotta yritys saavuttaisi tavoitteensa (Cavalcante ym. 2011; Mitchell & Coles 2003,16; Giesen ym. 2007, 27). Tämän alaluvun viimeisessä jaksossa vertaillaan, miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut tutkimukseen osallistuneiden yritysten liiketoimintaan.

6.4.1 Asiakkaan vaikutus yrityksen liiketoimintamalliin

Asiakas vaikuttaa liiketoimintamalliin ja sen muuttamiseen eri yrityksissä eri tavoin. Tutkimukseen osallistujista yritys B haki tiivistä suhdetta kuluttaja-asiakkaaseen. Koko yrityksen toiminta perustui loppuasiakkaan odotusten täyttämiseen: Tuotetaan ja jalostetaan tuotteita niin, että asiakassuhde säilyy ympäri vuoden. Hoidetaan menekinedistämistä ja tuotetietoutta vähittäiskauppiaille, jotta tuotteet ovat kiinnostavia myös kauppi-

aan mielestä. Etsitään jakelukanavat niin, että ostaminen on asiakkaalle helppoa. Kootaan asiakasrekisteriä ja ajantasaista tietoa myynnistä, jotta osataan suunnitella tuotanto ja ajoittaa sadonkorjuu ja jakelu oikeaan aikaan ja paikkaan. Investoidaan kasvuolosuhteisiin sekä mittaus- ja tiedon hallinnan teknologiaan, prosessien toimintavarmuuden ja tehokkuuden parantamiseksi, jotta asiakkaan kokemus laadusta paranee entisestään. Verkostoidutaan, jotta toimintaa voidaan laajentaa, mutta pidetään määräysvalta itsellä. Yritys B oli sisäistänyt koko toiminnassaan arvotarjooman merkityksen liiketoimintamallissaan (Heinonen ym 2010, 531–548; Osterwalder 2004). Yritys pyrki luomaan asiakasarvoa myös palvelun elinkaaren eri vaiheissa, kuten Osterwalder (2010, 58–59) esittelee. Itsepoiminta on tuotemyynnin lisäksi elämys, joka voi kytkeytyä matkailupalveluun ja kotisivujen reseptit pakastemarjoille mahdollistavat uusia elämyksiä kotioloissa talvella.

Yritykset A ja E olivat erilaistaneet toimintansa eri segmenteille. Yritys A:n luopujan perunantuotanto ja jatkajan vihannestuotanto toimitettiin sopimusten perusteella seudulliselle markkinointiyhtiölle, jonka omistajia A:n yrittäjät olivat. Yhteistyö markkinointiyhtiön kanssa oli tiivistä ja vaikutti tuotantoprosessiin teknologista toteutusta myöten. Asiakkaan kautta yritys sai tietoa kysynnän muutoksista ja jonkin verran tuotannollista konsultaatiota. Toimitusvarmuus ja tuotteen laatu muodostivat kriteerit, joiden perusteella yritys A muokkasi oma tuotantoaan. Yritys E:n toimintamalli muistutti suoraan teollisuuteen tuottamiensa vihannesten osalta yritys A:n toimintamallia. Yritys E:n toiminnassa korostui tuotannollisen teknologian merkitys, jotta yritys saavuttaa asiakkaalle kilpailuedun paremman tuotelaadun ja kustannustehokkuuden ansiosta. A:n ja E:n toimintamallia voidaan pitää esimerkkinä Bowmanin ym. (2008, 6) esittämästä STOF -mallista, jossa yritys järjestee oman tuotteensa, teknologiansa, organisaationsa ja kuluja tuottorakenteensa asiakkaalle syntyvän lisäarvon perusteella.

Yrityksellä voi olla samaan aikaan monta erillistä liiketoimintamallia (Cavalcante 2011). Yritys A:n jatkajan veneiden säilytyspalvelu poikkeaa yrityksen muusta toiminnasta, sillä asiakas on perhe tai yksittäinen henkilö ilman välikäsiä. Kuljetuspalvelussa käytetään verkostokumppania kalustoinvestointien välttämiseksi, mutta asiakassuhde muodostuu A:n ja palvelun käyttäjän välille. Verkostoituminen on osa taloudellisen riskin hallintaa ja keino säästää omaa työtä ja samalla ostaa ulkopuolista osaamista, kuten Osterwalder (2004) esittää. Asiakas viestii odotuksiaan suoraan palvelun tuottajalle. Asiakkaan kannalta kyse on huomattavan omaisuuden luovuttamisesta yritys A:n hoidettavaksi. Asiakkuudet kestävät vuosia. Asiakkuuden hoitoon liittyykin luottamuksen voittaminen. Kykyä synnyttää asiakkaan luottamus voidaan pitää kyvykkyytenä, jonka olemassaoloa kutakin asiakasryhmää vastaavasti Osterwalder (2004) pitää tärkeänä. Tässä tapauksessa asiakasmäärän ollessa muutamia kymmeniä, teknologialla ei liene erityistä merkitystä. Luottamus saavutetaan omalla persoonalla ja palvelun sujuvuudel-

la. Sen sijaan yritys B:n tuhansien kuluttaja-asiakkaiden luottamuksen saavuttamiseen tarvitaan tietojärjestelmiä ja sosiaalista mediaa.

Venepalvelussa asiakkuuden merkitys ja hoitaminen poikkeaa A:n kolmannesta toimintamuodosta eli viljan viljelystä, jossa suhde asiakkaana olevaan viljaliikkeeseen jää etäiseksi. Tuote on massaa, joka ei poikkea muiden tavarantoimittajien raaka-aineeristä. Erityistä kilpailuetua suhteessa asiakkaan odotukseen on hyvin hankala saada. Vastaavan tyyppisiä asiakassuhteita on muillakin viljaa myyntiin tuottavilla yrityksillä B, C, D ja F. Myöskään meijerille sopimuksen perusteella toimitettavan maidon osalta ei yritys G:n mukaan synny asiakassuhdetta, jossa raaka-ainetta tuottava yritys voisi kuulla loppuasiakkaan toivetta. ”Meijeri ostaa kaiken maidon” (Jatkaja G). Asiakkaana olevan meijerin yksittäisen alkutuottajan perusteella saama lisäarvo jää pieneksi. Siksi alkutuottajan on hankala vaikuttaa meijerin, saati kuluttajan, hänen toimintansa kautta saamaan lisäarvoon.

Yritys G on pyrkinyt sopeutumaan massatuottajan rooliinsa toisaalta organisoimalla maidontuotantoa tukevien prosessien tehokkuutta ja toisaalta luomaan uusia tuotteita, joilla he pääsevät lähemmäs asiakasta. Härän lihan tuotannon ja suoramyyntin välityksellä yritys G haluaa tavoitella lisäarvoa laadukkaan ja turvallisen lähiruoan ystäville maukkaisiin ruokakokemuksiin vedoton. Yritys pystyy näin luomaan osalle tuotantaan kuluttajalle suurempaa lisäarvoa oman tuotekehityksen ja jalostuksen sekä markkinoinnin ja logistiikan avulla.

Yritys D:n sokerijuurikkaan viljely perustuu tuotantosopimukseen. Yrittäjän vaikutusmahdollisuus rajoittuu sopimuksen mukaisen määrän ja sovitun laadun tuottamiseen. Suomalainen sokerintuotanto soveltuu heikosti asiakasarvoajatteluun, sillä Suomessa on sokerijuurikkaalle vain yksi ostaja. Lisäksi Euroopan yhteisön sokerintuotantoa säännellään EU:n yhteisen maatalouspolitiikan avulla. Suomessa viljelijöiden edunvalvontajärjestö ja jalostava yritys neuvottelevat sopimusehdot. (Sokerijuurikkaan tutkimuskeskus.) Viljelyn kannattavuus ja raaka-ainetuottajan asema määritellään siis hallinnollisin toimin. Asiakasarvoon perustuvaa liiketoimintamallia ei liene sokeriketjussa Suomessa koskaan kokeiltu. Tuotannon korkeat pääomakustannukset edellyttäisivät juurikkaan jalostusarvon oleellista nostamista, jotta Chesbroughin (2007, 13–15) mainitsemaa nettolisäarvoa voisi muodostua.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaankin todeta asiakkaan merkityksen olevan koko liiketoimintamalliin olevan vahvinta yrityksissä, joissa arvoketju maatilalta kuluttaja-asiakkaalle on lyhin. Mitä pidempi arvoketju, sitä vähemmän alkutuottajalla on mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen ja sitä vähemmän asiakasarvon tavoittelu vaikuttaa alkutuottajan liiketoiminnan organisointiin.

6.4.2 Liiketoimintamallit ja niiden muuttaminen eri yrityksissä

Tutkimukseen osallistuneet yritykset jakautuivat asiakaskeskeisiin, jotka rakensivat liiketoimintamallinsa asiakasarvosta tuotantoon päin ja tuotekeskeisiin, jotka keskittymällä tuotteen määrään ja laatuun tavoittelivat asiakkaalta riittävää kassavirtaa kannattavuuden turvaamiseksi. Tutkimushaastatteluisissa keskustelu nykyisestä liiketoimintamallista konkretisoitui muutosajureiden kautta. ”Minkä asioiden muuttuminen tai olemassa oleminen on saanut aikaan yrityksessänne tämän tavan toimia?” Haastattelujen perusteella ilmeni, että kaikille yrityksille yhteisiä sisäisiä ajureita olivat jatkajan halu toimia maatalousyrittäjänä ja oppia lisää omassa roolissaan. Perustelut näille ajureille olivat kuitenkin erilaiset. Kyseessä voi olla johtajuusperinteeseen liittyvä jatkuvuusarvo, johon liittyviä tuloksia avataan alaluvussa 6.5. Toisaalta sisäisen ajurin perusteluna voi olla myös ammatinvalinta tai persoonallinen ominaisuus. Yrittäjä pitää maatilayrittäjän ammattia roolina, joka olisi hänelle väline oppia lisää ja käyttää omia vahvuuksiaan (Mann 2007).

Edellä kuvatut sisäiset ajurit kiinnittyvät vahvasti yksilön persoonaan, mutta samalla ilmentävät myös perheestä nousevia arvoja (Niemelä 2006). Myös liiketoimintamalliin vaikuttavat ulkoiset ajurit olivat osittain samoja jokaisessa yrityksessä. Yrittäjät luettelivat esimerkiksi seuraavia asioita: hallinnon asettamat tuki-, ympäristö- ja rahoitusmääräykset määräykset, pellon saatavuus ja hinta, uudet tekniset ratkaisut ja muutokset markkinoilla. Mainittujen ulkoisten ajureiden painotukset eri yrityksissä sen sijaan vaihtelivat huomattavasti.

Taulukkoon 5 Taulukko 5 on koottu liiketoimintamalleihin ja niiden muutoksiin liittyviä havaintoja yrityksittäin. Sukupolvenvaihdoksen vaikutusta muutoksiin ei ole tässä taulukossa eritelty, vaan yritystä on käsitelty liiketoiminnan näkökulmasta.

Taulukko 5 Yritysten väliset erot liiketoimintamalleissa.

	Sisäiset ajurit	Ulkoiset ajurit	Painottunut liiketoiminta mallin osa	Liiketoiminnan muutokset	Suunnittelu/toiminta tilanteen mukaan
A	Perhe, jatkuvuus, oma kehittyminen, terveys	Pellon saatavuus, ympäristö, asiakk. laatuodotus	Tehokas ja varma tuotanto, sopimustuotanto	Uusi palvelu ja tuotteet, teknologia	PTS suunnittelu LTS tilanteen mukaan
B	Sosiaaliset ja ammatilliset taidot, yrittäjyys	Kuluttaja-asiakkaan odotukset	Asiakkuus, teknologia, tuotannon laatu	Tuotanto, tietojärjestelmät, uusi palvelu	Tilanteen mukaan
C	Kasvuhalu, riskinsietokyky, innostus työhön	Tuki- ja verotusjärjestelmät	Tuotanto tukiehtojen tasolla	Pinta-alan kasvu, organisaatio	Tilanteen mukaan
D	Sukutilan jatkuvuusarvo	Tuotteiden hintamuutokset, tukijärjestelmät	Tuotanto ja tuotteen laatu	Kasvilajien muuttaminen	PTS suunnittelu LTS tilanteen mukaan
E	Halu kehittyä ja onnistua yrittäjänä	Muutokset vihannesten arvoketjussa	Asiakassegmentti ja tuotantoprosessi	Viljelyteknologian muutokset, koneinnovaatiot	Tilanteen mukaan
F	Kasvuhalu, jatkuvuus, hyvinvointi	Ymmärrys arvoketjun muutoksista	Tehokas tuotantoprosessi	Viljelyteknologian muutokset, koneinnovaatiot	Tilanteen mukaan
G	Halu oppia, turvallisuus, jatkuvuus	Kysyntä, Teknologia mahdollistaa säästöjä	Tehokas ydinprosessi	Uudet tuotteet, organisaatio	Tilanteen mukaan/suunnittelu

Taulukon mukaan asiakassuuntautuneet yritykset B, E ja osittain myös A ja G, pyrkivät organisoimaan tuotannollisen toimintansa kokonaisuutena niin, että suora asiakas-kontakti vahvistuisi ja tulisi säännöllisemmäksi. Tavoitteena ei ollut niinkään yksiselitteisesti tietty liikevaihto tai tuotannon määrän lisäys. Tuotannon resurssit, prosessit ja verkostot pyrittiin järjestelemään niin, että asiakkaalle syntyisi mahdollisimman suuri lisäarvo. Chesbroughin (2007) mukaan edellä esitettyjen seikkojen toteutumista voidaan pitää hyvin onnistuneen liiketoimintamallin tunnusmerkkeinä. Chesbrough pitää tärkeänä myös yrityksen ajantasaista tiedonhallintaa, johon yritys B oli panostanut. Työvoiman riittävyys, kyvykkyydet, taloudellinen asema ja alkutuotannossa luonnollisesti myös biologiset ilmiöt, rajoittavat liiketoiminnan täydellistä onnistumista. Asiakassuuntautuneet yritykset näkivät riskien ja rajoitteiden kuitenkin johtuvan eniten omasta toiminnasta eikä niinkään ulkopuolisista hallitsemattomista asioista.

Asiakassuuntautuneiden yritysten liiketoimintainnovaatiot olivat kohdistuneet joko uusien, suoraan kuluttajalle myytävien, tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen, asiakkuuden hallinnan työkaluihin tai tekniikkaan, jolla tietyn laatuominaisuuden avulla vahvistetaan markkina-asemaa. Kilpailutilanteen tai hallinnollisten määräyksien muuttuminen pakottaa tarkistamaan liiketoimintamallia (Cavalcante ym 2011). Mikään yrityksistä

ei kokenut muita tuottajia kilpailijoiksi. Sen sijaan suoraan teollisuudelle tuottava E näki varsinkin kaupan toiminnan ja virheellisiä tuotemerkintöjä sisältävän tuonnin markkinoita vääristäviksi asioiksi. Asiakasarvoa joudutaan siis monestakin syystä miettimään uudestaan, kuten Bowmann ym (2008) toteaaakin. Kilpailun myötä, tai myös sisäisten ajurien kuten terveyden vuoksi, liiketoimintoja on myös lopetettu. Yritys E on vähentänyt avomaankurkun tuotantoa, yritys A luopui sikataloudesta ja yritys F vaihtoi kalkkunan poikasten myynnin pienasiakkaille broilerinlihan sopimustuotantoon yhdelle suurelle asiakkaalle.

Asiakassuuntautuneet yritykset eivät korostaneet haastattelujen perusteella liiketoiminnan suunnittelun merkitystä, vaan näkivät tärkeämmäksi niin laajan osaamisen, että muuttuviin tilanteisiin pystytään reagoimaan joustavasti. Aikaisemmissa tutkimuksissa Brinckmann ym (2010) on korostanut suunnitelmallisen liiketoiminnan olevan tuloksellisempaa kuin jos toimitaan ilman etukäteissuunnittelua. Sen sijaan Cavalcante ym. (2011) on havainnut etukäteissuunnittelun mahdollisesti jäykistävän yrityksen toimintaa. Tässä tutkimuksessa yritykset, joilla asiakkaan saama lisäarvo ei suoraan ohjannut liiketoimintaa, korostivat etukäteissuunnittelun merkitystä. Myös liiketoiminnan muutokset suhteessa liiketoiminnan laajuuteen ja pääomaan olivat melko maltillisia. Samat yritykset olivat sukutiloja.

Jatkaja C:n yrityskokonaisuus poikkesi muista haastatelluista organisaationsa, kasvunsa, laajuutensa ja ulkoisten ajuriensa osalta. Yrittäjä ilmaisi selkeästi, että tavoitteena on paras mahdollinen vuosittainen tulos mahdollisimman selkeällä tuotannolla, joka sitoo mahdollisimman vähän pääomaa ja työvoimaa. Yritys on kasvanut tuottamalla nykyisiä tuotteita enemmän tai suuremmalla pinta-alalla. Alaa on pääosin kasvatettu vuokraamalla lisää peltoa. Yrittäjä C ei maininnut uuden vuokramaan saatavuutta tuotantoa ohjaavaksi ulkoiseksi ajuriksi. Mitä ilmeisimmin pellon saatavuus ei hänen yrityksensä tapauksessa ole minimitekijä vaan mahdollisuus. Toisin sanoen, jos hallinnollisesti on järkevää laajentaa tuotantoa, on peltoa saatavissa.

Osterwalderin (2004) mukaan osaaminen on liiketoimintamallin tärkeä osatekijä. Yrittäjän oman osaamisen lisäksi luotettavien ja joustavien verkostojen kautta hankittu osaaminen voi parantaa yrityksen tulosta. Yritys C:n taloudellinen tulos vuodelta 2014 asetui tutkimusryhmän keskivaiheille. Tästä voidaan päätellä, että organisointiosaamiseen ja tukijärjestelmän hallintaan perustuva yritystoiminta voi nykyisessä alkutuotannon toimintaympäristössä mahdollistaa taloudellisen jatkuvuuden. Yritys B:n osalta kuvattiin liiketoimintamallin eri osien yhteensopivuutta suoraan asiakkaalle tarjottavan lisäarvon perustuen. Yritys C on myös pyrkinyt sovittamaan liiketoiminnan komponentit keskenään yhteensopiviksi, mikä on Osterwalderin ym (2005) ja Demil & Lecocqkin (2010) mukaan toimivan liiketoimintamallin tunnusmerkki. Toisaalta hyvä liiketoimintamalli tuottaa lisäarvoa paitsi yritykselle itselleen myös asiakkaalle (Chesbrough & Rosenbloom 2007). Toimialan edun mukaista on, että liiketoiminnan avulla syntyy

myös nettolisäarvoa. Tämän tutkimuksen päätelmä on, että hallintoa ei voida pitää asiakkaana, koska maatilayrityksen toiminta ei tuota suoraan hallinnolle lisäarvoa.

Yritys F:n liiketoimintamalli ja sen muutokset johdattaa tämän tutkimuksen kohti sukupolvenvaihdoksen vaikutusta liiketoimintamalliin. Yritys F on lopettanut aikaisemman päätoimintansa kalkkunan munien hautomisen myytäväksi poikasiksi pienkasvattajille ympäri Suomea. Asiakkaita oli useita kymmeniä. Jokaiseen oli henkilökohtainen yhteys ja kaikki tilaukset toimitettiin asiakkaille itse. Tuotanto hoidettiin itse oman perheen voimin. Toimintaympäristö muuttui ja pienet tuotannolliset asiakkaat vähenivät (Casadesus-Masanell & Ricart 2011). Siipikarjan lihan kulutus on yli kaksinkertaistunut 1995 jälkeen (Ruokatieto 2013, 49). Kuluttajat siirtyivät broilerin ostajiksi ja kalkkunan kulutus väheni.

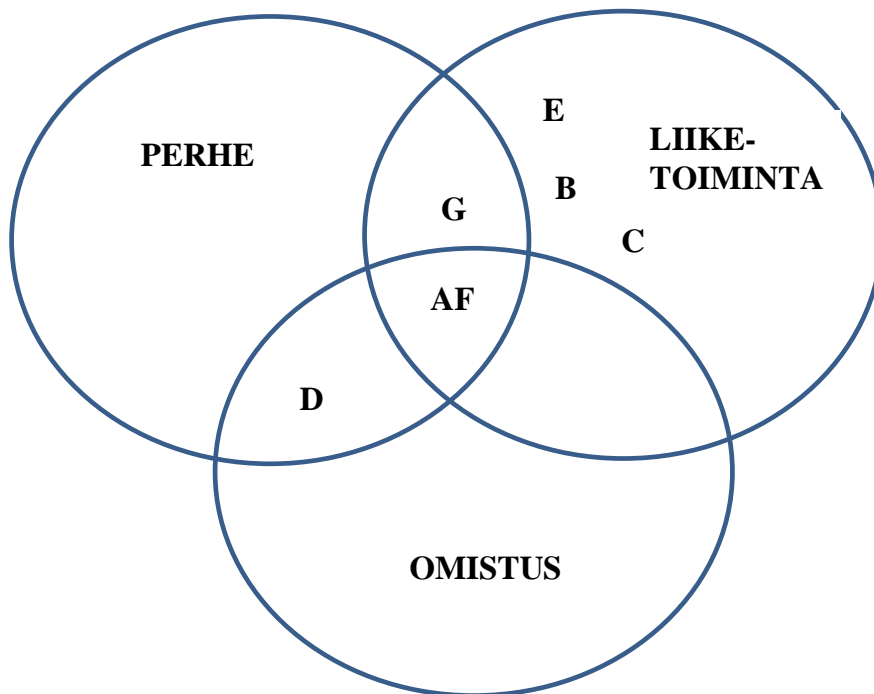
Jatkaja F oli innostunut maatilayrittäjyydestä ja täysi-ikäisyyden kynnyksellä. Hän halusi yrittää täysillä ja ymmärsi, että pelkkä kasvituotanto ei tuo edellytyksiä kannattavaan päätoimimiseen yrittäjyyteen. Sisäisenä ajurina toimi jatkajan halu olla hyvä yrittäjä ja kasvaa. Uuden yrittäjän persoonaan liittyy usein uudistamisen halu (Jokinen 2016; Viitanen 2016). Luopuva sukupolvi näki, että liiketoiminnan muutos toisi yritykselle jatkuvuuden, sillä ilman jatkajan sitoutumista eivät luopujat olisi kiinnostuneet investoinnista ja toiminnan muuttamisesta. Ulkoisina ajureina kysynnän muuttuminen ja teurastamon tuotantosopimustarjous loivat suotuisan ajankohdan liiketoimintamallin muuttamiseksi. Kyseessä oli DaSilvan & Trkmanin (2013) kuvaama tilanne, jossa liiketoimintamallin muuttamisella tuettiin jatkajalle ja luopujille tärkeän jatkuvuusarvon toteutumista ja luotiin edellytyksiä tulevalle sukupolvenvaihdokselle. Vaikka tuotantosuunta, asiakassegmentti ja jakelukanava muuttuivat, toiminnassa säilyi samoja perusteita. Yrityksen pinta-ala, eläinmäärä ja liikevaihto olivat kasvaneet huomattavasti luopujien aikana. Nyt kasvu jatkui uuteen suuntaan. Ulkoisena ajurina olivat jo aikaisemminkin toimineet kysynnän muutokset. Perheen yrittäjämäinen toimintatapa oli tuttua. Yritys F muutoksessa oli kyse itseään vahvistavasta liiketoimintamallista (Cavalcante ym 2011), jossa muutokseen yhdistyi perheen arvot, jatkajan luontainen innostus ja toimintaympäristön muutokset.

Yritys F:n liiketoiminnassa ei ollut mitään tyypillisistä hyvin hoidetuista sopimustuotantotiloista oleellisesti poikkeavaa, jonka olisi ulkopuolinen asiantuntija ja tutkija voinut havaita. Jatkaja F:n liiketulos oli kuitenkin tutkimusryhmän selvästi paras. Tämän tutkimuksen perusteella yritys F:n hyvän tuloksen perusteena on onnistunut ja sopivasti itseään vahvistava liiketoimintamalli, joka perustuu tilanteeseen sopivasti valittuihin ulkoisiin ajureihin. Yrittäjä on tunnistanut omat sisäiset ajurinsa, minkä johdosta hän välttää toimintaa häiritsevät arvoristiriidat. Ulkoisten ajurien valinta perustuu monipuoliseen osaamiseen. Chesbroughia ja Rosenblomia (2007) lainaten ”Parempi liiketoimintamalli päihittää uuden liikeidean tai uuden teknologian.” Tämän tutkimuksen johdantoon viitaten: Yritys F on yrittäjän näköinen.

Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että yrittäjän innostus on yleinen liiketoimintaan vaikuttava sisäinen ajuri, jolla on vaikutusta myös taloudelliseen onnistumiseen. Yritysten välillä suurimmat liiketoimintamallien erot syntyvät sen perusteella, miten vahva rooli asiakkaan saama lisäarvo on yrityksen ulkoisena ajurina. Muilta toimialoilta tehdyt liiketoimintainnovaatioiden tutkimukset pätevät tämän tutkimusaineiston perusteella myös maataloilla.

6.4.3 Sukupolvenvaihdoksen vaikutus yrityksen liiketoimintamalliin

Bouwman ym. (2008) kuvaa, miten sukupolvenvaihdoksen yhteydessä uusi yrittäjä tuo uutta osaamista, jolloin liiketoimintamallin muuttaminen on luontevaa. Tutkimushaastattelujen perusteella yrittäjäperheen arvot ja johtajuusperinne vaikuttavat liiketoimintamalliin ja sen mahdollisiin muutoksiin sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tässä alaluvussa jaotellaan tutkimukseen osallistuneiden sukupolvenvaihdosjatkajien toteuttamia ja suunnittelema liiketoimintamuutoksia perheyriksen kolmiyhteyden avulla. Kuviossa 10 yritykset on sijoitettu perheen, omistuksen ja liiketoiminnan kuvioon sen mukaan, miten he ovat haastattelussa kuvanneet heille tärkeitä asioita.



Kuvio 10 Yritysten jakautuminen tärkeinä pitämiensä asioiden perusteella.

Yrityksissä B, C ja E tutkimushaastatteluihin painottuivat liiketoiminnalliset arvot omistusta ja perhettä vahvemmin. Yritys C:n liiketoiminta on haastattelun ja aikaisempien kontaktien perusteella oman uuden yrityskokonaisuuden rakentamista. Kotitila on yksi osa C:n yrityskokonaisuutta. Varsinaisesti sukupolvenvaihdoksen vaikutusta liiketoiminnan muutokseen ei ole mielekästä C:n osalta tarkastella.

Liiketoimintamallin muutoksen voi käynnistää kilpailutilanteen tai muun yrityksen ulkoisen seikan muuttuminen (Casadesus-Masanell & Ricart 2011). Aktiivisuus liiketoiminnan muutokseen vähenee, kun yrityksen ikä kasvaa (Cavalcante ym. 2011). Tässä tutkimuksessa käsittelemme samansuuntaisena yrityksen ikää ja yrittäjän elinkaarta, koska mikroyritys henkilöityy yrittäjään, joka on toisinaan jopa yrityksen ainoa työntekijä. Nuoren yrittäjän persoonan kuuluu halu uudistua (Jokinen 2016; Viitanen 2016).

Yritykset B ja E rakensivat liiketoimintamallinsa vahvasti asiakasarvon tavoittelun perusteella. B:ssä tuleva jatkaja oli vahvasti mukana liiketoiminnassa, vaikka isällä oli juridinen ja taloudellinen vastuu yrityksestä. Tuleva jatkaja oli kannustanut aloittamaan mansikan tunneliviljelyn. Uuden viljelymenetelmän perusteena oli satokauden pidentäminen ja sen myötä asiakaskontaktin vahvistaminen. Myös asiakastiedon kytkeminen ajantasaiseen kassajärjestelmään, varaston hallinnan järjestelmän rakentaminen ja verkkokauppa olivat haastattelun mukaan jatkajan avauksia, mutta jatkaja ja luopuja vastaavat muutoksista yhdessä. Jatkajan ideat ovat syntyneet alaa seuraamalla. Kontaktit marjasektoriin ovat löytyneet suurelta osin isän, järjestötoiminnan ja myös opintojen kautta syntyneiden kontaktien perusteella. Pannecook ym.(2005) mukaan suurin osa uusista ideoista nousee yrityksen sisältä tai lähipiiristä. Yritys B:n innovaatioiden kehittämisessä ja toteutuksessa ovat olleet mukana verkostokumppanit samalta seudulta.

Jatkaja B:n muutokset ovat liiketoimintamallin laajennuksia, kun puolestaan jatkaja E:n yritykseen tuomat ja suunnittelemaat innovaatiot ovat liiketoimintamallin muutoksia (Cavalcante ym. 2011). Jatkaja E näkee toiminnan ”ihminen edellä” tärkeäksi niin suhteessa asiakkaaseen kuin suhteessa henkilöstöönkin. Siirtyminen tuoretuotteisiin edellyttää investointeja. Luopuja E:n vahvat suhteet jalostavaan teollisuuteen säilytetään, kunnes uudet tuotteet ovat vakiintuneet ja varmistaneet kannattavuutensa. Näin varmistetaan kassavirran säilyminen, jotta uudistaminen on mahdollista. (Kyläkoski 2016.) Talouden kannalta muutos merkitsee, että yritys tavoittelee suurempaa osuutta lisäarvosta itselleen tulemalla lähemmäksi asiakasta ja antamalla suuremmalle osalle tuotannostaan ”omat kasvonsa”. Myös kulurakenne tulee muuttumaan. Haastattelussa kuullun perusteella ”ihminen edellä” -tyylissä suhde työntekijöihin merkitsee tuotannon prosessien suunnittelua niin, että työntekijöiden vastuu kasvaa. Siirrytään kohti osallistavampaa yrityskulttuuria (Dyer 1998). Yritysten B ja E jatkajien muutoksissa säilyy luopujien liiketoiminnan asiakassuuntautunut perusajatus. Jatkajat tuovat liiketoimintamalliin uudistuksia, jotka perustuvat heidän henkilökohtaisiin kiinnostuksen kohteisiinsa. Jatka-

ja B tuo mukanaan uutta teknologiaa ja jatkaja E johtajuuteen, viestintään ja vuorovai-
kutukseen painottuvaa kiinnostustaan.

Yritysten A, D, F ja G jatkajat nojautuvat liiketoiminnassaan muita yrityksiä vah-
vemmin perheeseen ja omistajuuteen liittyviin arvoihin. Yritys D:n jatkaja ei ollut vielä
uudistanut luopujalta opittuja liiketoimintamalleja eikä myöskään kertonut suurempia
uudistustarpeita havainneensa. Johtajuuden siirtäminen oli vielä kesken. Toisaalta
myöskään yrityksissä B ja E johtajuus ei ollut kokonaisuudessaan siirtynyt jatkajille.
Luopujan tilaan ja maaseudun vaikuttajan rooliin liittyvä psykologinen omistajuus näyt-
täytyi vahvana. Yritys D:n arvopohja nojautui tutkimusryhmässä vahvimmin sukutilan
jatkuvuuteen.

Jatkaja A on luonut kotitilansa yhteyteen uuden erillisen yrityksen. Hänen erikois-
kasvituotantonsa limittyy luopujaparin liiketoimintamalliin tuotannon ja markkinoinnin
prosessien osalta. Sen sijaan veneiden säilytyspalvelu on yrityskokonaisuudessa täysin
uusi liiketoimintamalli. Jatkaja A arvioi ennen uuden toimintansa aloittamista liiketoi-
minnan kannattavuusedellytyksiä ja toteutustapoja sekä luopujien että myös ulkopuolis-
ten konsulttien kanssa. Jatkaja A:n tekemät muutokset perustuvat sekä jatkajan henkilö-
kohtaiseen uudistumishaluun, mutta jatkaja esitteli uudistukset myös keinoina hallita
maatalousyrittämisen riskejä. Muutoksia punnittaessa vastakkain olivat siis Cavalcante
ym. (2011) havaittu uudistamisen tarve ja halu säilyttää olemassa oleva. Jatkajan tuotan-
toprosesseihin tekemät tekniset muutokset voidaan nähdä Pannecook ym.(2005) mu-
kaan keinoina parantaa tuotteen laatua. Hyvä tuotteen laatu puolestaan vahvistaa yritys
A:n asemaa markkinointiorganisaatiossa. Jatkaja A:n vahvasti esille tuoma sukutilataus-
ta ohjasi häntä yrittäjämäisesti ja asiakaslähtöisesti uudistamaan toimintaansa. Uudista-
misen perimmäinen motiivi oli kuitenkin jatkuvuuden turvaaminen.

Jatkaja F:n sitoutui yrittäjyyteen jo useita vuosia ennen sukupolvenvaihdosta. Hän oli
luomassa uutta liiketoimintamallia, kun yritys vaihtoi asiakassegmenttinsä pienistä li-
hantuottajista suuren osuuskunnan sopimustuotantoon. Omistajan vaihdoksen jälkeen
jatkajan tekemät uudistukset liittyvät verkostojen käyttöön ja tuotannon prosesseihin.
Yrityksen vahva kasvu ja tuloksen arvioinnin kulttuuri olivat alkaneet jo luopujien aika-
na. Uutta sen sijaan on F:n verkostoituminen. Jatkajalla on kiinteää yhteistyötä muuta-
man samanhenkisen kollegan kanssa. He pyrkivät pienentämään tuotantokustannuksia
yhteisten koneiden avulla (Pannecook ym. 2005). Samat verkostokumppanit ovat myös
toistensa liiketoiminnan sparraajia (Demil & Lecocq 2010). Haastattelussa syntyi käsi-
tys, että jatkaja F:lle sosiaalinen pääoma on tärkeä paitsi oman hyvinvoinnin myös yrit-
täjän kehittämisen välineenä.

Jatkaja G ja puolisonsa ovat uudistaneet Bouwmannin ym. (2008) STOF -mallin mu-
kaisesti tuotteitaan, organisaatiotaan ja yrityksen toimintaa tukevaa teknologiaa. Näiden
seurauksena myös yrityksen tuotto- ja kustannusrakenne ovat muuttuneet. Kuitenkin
kaiken aikaa ydinprosessina on ollut maidontuotanto. Häränliha on uusi tuote ja lihan

suoramyynti on uusi jakelukanava. Maatilayritykselle tukipalveluita tuottava jatkaja-puolisoiden ja lähisukulaisen osakeyhtiö on uusi organisaatio, jonka avulla on saatu lisää vastuunkantajia yrityskokonaisuuteen. Tuotannon prosesseja on uudistettu. Yritys on siirtynyt verkostomaiseen toimintaan. Osa tuotannon prosesseista hoidetaan yrityksen sisäisesti, jolloin lisäarvoa muodostuu yrityskokonaisuuteen. (Chesbrough 2007.) Esimerkkinä tästä on olkipelletin valmistus, jossa rehuntuotannon sivuvirta, olki, jalostetaan kuivikkeeksi, jolla korvataan ostettava turve. Jatkaja G:n liiketoimintainnovaatiot ilmentävät johtajuusperinteen muutosta, jota perustellaan seuraavassa luvussa.

Tutkimusaineiston perusteella johtopäätökseksi syntyi, että jatkaja muokkaa useimmiten liiketoimintamalliaan luopujien viitoittamaan suuntaan. Jatkajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja kiinnostus ohjaavat sitä, miten muutokset ilmenevät. Jatkajalle on luontaista seurata pääpiirteittäin samoja ulkoisia ajureita kuin luopujat ovat seuranneet.

6.5 Johtajuusperinne ja jatkuvuusarvo jatkajan liiketoiminnassa

Alaluvussa 2.1 määriteltiin johtajuusperinne yrityskulttuurin sisältyväksi johtajuuden jatkumoksi, joka siirtyy sukupolvelta toiselle. Dyerin (1988) ja Gimeno ym. (2010) laatimia perheyritysten johtamistyyliä ja yrityskulttuurien luokitteluja käytetään tässä tutkimuksessa selvittämään eri johtajuusperinteen vaikutusta johtajuuden siirtymiseen ja liiketoimintamallin muuttumisen tai pysyvyyden arviointiin. Taulukko 6 kuvaa tutkimukseen osallistuneiden yritysten jakaantumista eri perheyritystyyliin.

Taulukko 6 Jatkuvuusarvoon ja yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä.

	Sukutila	Jatkuvuus / Tulos	Joustavuus /vahvuus	Itsenäisyys /verkosto	Perheyrittäjä
A	Kyllä	Jatkuvuus	Joustava vahvuus verkoston avulla itsenäisyyden säilyttämiseksi		Ruhtinas
B	Ei suoraan	Jatkuvuus	<i>"Verkosto antaa kasvun mahdollisuudet, mutta itsenäisyys tarttis säilyttää"</i>		Businessammattilaisten perhe
C	Ei	Tulos	Vahvuus yrityksenä, vuosittainen joustavuus	Itsenäisyys	Kapteeni
D	Kyllä	Jatkuvuus	Vahvuus	Verkosto, kun siitä on itselle hyötyä	Paternalistinen kapteeniyritys
E	Ei	Tulos	Vahvuus	Itsenäisyys	Kapteeniyritys -- >osallistavaan suuntaan
F	Kyllä	Jatkuvuus	Joustavuus	Itsenäisyys	Kapteeni
G	Kyllä	Jatkuvuus	Joustavuus	Itsenäisyys	Businessammattilaisten perhe

Taulukon 6 Taulukko 6 perusteella voidaan havaita, että yritykset voidaan jaotella Dyerin (1988) ja Gimeno ym. (2010) luokitusten perusteella, kun huomioidaan tilanne haastatteluhetkellä. Yritykset, joissa jatkaja yksin vastasi liiketoiminnasta ovat kapteeniyrityksiä tässäkin joukossa. Kapteeniyrityksen tunnusmerkkinä on, että yritys ja sen kehittäminen on yrittäjän elämäntyö, josta hän päättää yksin, kuten jatkajalla C ja haastatteluhetkellä myös jatkaja F:llä sekä luopujilla D ja E.

Tilanteet ovat haastattelujen perusteella kuitenkin osittain muuttumassa, kun johtajuus siirtyy. Jatkaja E edustaa ihmisläheisempää yrityskulttuuria kuin isänsä. Yritys E on siirtymässä osallistavan yrityskulttuurin suuntaan. Yritys G:ssä jatkajan puoliso on vahvasti sitoutunut puolisonsa omistamaan yritykseen. Yritystä hoidetaan businessammattilaisten perheenä, johon puolisojen lisäksi kuuluu myös palveluyrityksessä mukana oleva sukulainen. Yrityskulttuurin muutos näkyy yritys G:ssä myös vastuun jakamisena eri tavoin kuin luopujien aikana. Luopuvalla sukupolvella isännällä oli kokonaisvastuu, mutta prosessit oli rajattu vastuualueittain, eivätkö puoliset juurikaan osallistuneet toistensa tekemisiin. Jatkajille puolestaan on tärkeää, että jokaisella vastuuhenkilöllä on myös kyky kokonaisvastuuseen.

Yrityksessä B yrityskulttuurin muutos on tapahtunut vähitellen jatkajan varttuessa jaettuun johtajuuteen. Aikaisempi luopujan isän kapteenityyli on muuttunut businessammattilaisten perheeksi, jossa vastuuta jaetaan. (Gimeno ym. 2010.) Gimeno ym. mu-

kaan businessammattilaisten tyyli liittyy jo yrityksen start-up vaiheeseen. Toisaalta sukupolvenvaihdosjatkaja uutena yrittänä voi olla start-up -yrittäjän roolissa riippuen, mitä liiketoimintainnovaatioita hän toteuttaa. Yrityksessä A johtamistyyli sen sijaan vaihtaa pysyvältä, vaikka tuotannon prosessit ovatkin muuttuneet. Perheen yhteisöllisyys ja onnistuneeksi koettu jaettu johtajuus kuitenkin niin, että jokaisella on myös itsenäistä päätösvaltaa, on toteutunut jo vähintään toisessa peräkkäisessä sukupolvenvaihdoksessa.

Jatkuvuusarvo, joka liittyy perheeseen ja maatalaan psykologisen omistajuuden kautta näyttäytyy tässä tutkimuksessa pysyvämpänä ilmiönä. Perheyrityksessä on tärkeää, että toiminta jatkuu yrittäjän luopumisen (Toivonen 2003). Perinteiden kunnioittaminen on myös keskeinen perheyrityksissä ilmenevä arvo. Jatkuvus arvona liittyy sekä perheeseen että liiketoimintaan. (Niemelä 2006.) Tässä tutkimuksessa haastatelluilla jatkajilla oman kotitilan jatkuvus liittyi oman persoonan rakentumiseen, ammatinvalintaan ja koko elinpiirin valintaan. Jatkaja on sosiaalistunut kotitilan elämäntapaan, johon sisältyvät maatalan työt saumattomasti. (Oikarinen 2011.) Kaikkien yritysten jatkajat kertoivat ilmaiseensa jo pienenä lapsena halunsa jatkaa maatilaa. Ne jatkajat, joilla on sisarusia, kertoivat pitäneet lähes itsestään selvänä, että juuri hän on tilan jatkaja ja muut sisarukset luovat uransa muualla. Dumas ym. (1995, 103) mukaan on tyypillistä, että vanhemmat luovat erilaisia odotuksia tulevaisuuteen jatkajaksi valitsemalleen kuin muille lapsille. Luopuja F pohdiskelikin, ohjasiko hän tyttärtään liian ”naisellisiin” roolimalleihin kotieläin- ja puutarhatöihin, kun poika teki konetöitä.

Jatkuvuusarvo ilmeni yritys A:ssa ja F:ssä jopa vahvemmin jatkajan kuin luopujan puheessa. Jatkaja A:n tutkijalle ilmaisema tavoite ”.. että XX (=tilan nimi) pärjäisi” sai toisella haastattelukierroksella luopujat havahtumaan pojan usein ennenkin niin lausahaneen. Luopujat F puolestaan kertoivat poikansa kantaneen vanhoja maatilakirjoja tuvan lattialle, opiskelleen niistä tilan historiaa ja kertoen niistä tarinoita vieraillemaan tuleville kyläläisille. Luopujien A ja F havainnot vahvistavat, että Silvastin (2001) esittämä tulos talonpoikaiseen kulttuuriin erityisesti kuuluvasta jatkuvuuden arvosta elää edelleenkin. Sosiaalistuminen jatkajan rooliin voi olla hyvin vahva. Luopuja B:n kertomus omien sisarustensa välisestä huutokaupasta osoittaa, että vaikka hän tiesi korkean kauppahinnan alentavan alkuvuosien kannattavuutta, hän silti halusi ostaa kotitilansa. Luopuja B:llä oli kyse myös ammatinvalinnasta ja yritysostosta (Mann 2007, 435.) Hän oli jo aloittanut oman maatilayritystoiminnan muualla. Ammatinvalinta oli tehty, mutta vuokrapelloilla B ei nähnyt riittäviä kannattavuusedellytyksiä pitkällä tähtäimellä.

Taulukon 6 mukaan yritykset eroavat toisistaan selvästi siinä, pitävätkö he tärkeämpänä hyvää vuosittaista tulosta vai jatkuvuutta. Sukutilataustaiset yrittäjät pitivät jatkuvuutta tärkeämpänä arvona kuin vuosittaista tulosta. Sen sijaan sukutilataustalla ei tutkimusaineiston mukaan ollut suoraa yhteyttä siihen, hakivatko yrittäjät liiketoimintaansa joustavuutta vai vahvuutta itsenäisesti tai verkoston avulla. Haastattelujen perusteella

luopuja D:n kiteytys verkoston vai itsenäisyyden tärkeydestä: ” *verkosto, kun siitä on itselle hyötyä*”, kuvasi useimpia yrityksiä.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityskulttuuri ja johtamistyyli muuttuvat joiltain osin, kun yrittäjät vaihtuvat. Jokainen yrittäjä tuo persoonansa mukana kokemuksia muualta. Maatilan jatkuvuus kuitenkin vaikuttaisi olevan sukupolvelta toiselle säilyvä ilmiö. Tapaan, jolla jatkuvuusarvo ilmenee, vaikuttaa se, miten vahvasti liiketoimintaan liittyvät arvot painottuvat suhteessa psykologiseen omistajuuteen liittyviin arvoihin.

6.6 Johtajuusperinne maatilan jatkajan liiketoimintamallissa

Tämän tutkielman tutkimuskysymys oli: *Miten johtajuusperinne ilmenee maatilan jatkajan liiketoimintamallissa?* Sukupolvenvaihdos ja omistajan vaihtuminen, on tilanne, jonka yhteydessä liiketoiminnan muutoksia ja toisaalta liiketoiminnassa säilyviä piirteitä on luontevaa arvioida. Liiketoimintamalliin ja sen muuttumiseen vaikuttaa se, siirtyykö myös johtajuus, ja miten johtajuus siirtyy. Tähän liittyen ensimmäinen alakysymys oli, *miten johtajuusperinne vaikuttaa johtajuuden siirtymiseen maatilalla.*

Jokaisessa yrityksessä oli pitkään ollut selvillä, kuka on yrityksen jatkaja. Tältä osin haastattelut vahvistivat Dumas ym. (1995) näkemystä, että vanhemmat ohjaavat osin tiedostamattaan lapsiaan erilaisiin rooleihin. Osaltaan jo ajatus siitä, että lapset jatkavat vanhempiansa ammattia ja työtä samalla paikalla, ilmentää johtajuusperinnettä. Jatkajat kuitenkin myös toivat yritykseen oman osaamisensa ja persoonansa. Osaaminen ei kuitenkaan tule yrityksen käyttöön, jos johtajuutta ei siirretä. Johtajuuden siirtämistä edistää perheenjäsenten välinen aktiivinen vuorovaikutus. Onnistunutta vuorovaikutusta kuvastaa luopuja A:n kommentit: ”*Viihdymme yhdessä*” ja ”*Luotamme häneen täysin.*” Osaaminen edistää luottamuksen syntymistä niin perheen sisällä, henkilöstön keskuudessa ja varsinkin yrityksen ulkopuolella esimerkiksi asiakassuhteissa. Luopujien halu siirtää omaa osaamistaan synnyttää luottamusta ja edistää johtajuuden siirtämistä.

Haastattelujen perusteella johtajuuden siirtämistä edisti myös jatkajan aktiivisuus ja halu ottaa vastuuta yrityksen kehittämisestä jo jaetun johtajuuden vaiheessa. Luopuja B:n sanoin: ”*Itsekin innostuu uudestaan*”. Kun luopujilla ei enää ole annettavaa yritykselle, on heidän väistymisensä yrityksestä helpompaa, jos heillä on yrityksestä riippumattomia mielenkiinnon kohteita. Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajuusperinne vaikuttaa johtajuuden siirtymiseen perheen keskinäisen dynamiikan ja vuorovaikutuksen perusteella. Onnistunut vuorovaikutus edistää luottamusta, joka tarvitaan, jotta luopuja uskaltaa luopua ja kohdistaa innostuksensa muihin asioihin kuin maatilaan.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli, ”*mitkä ilmiöt säilyvät sukupolvenvaihdoksesta huolimatta ja miksi?* Tutkimuksen perusteella perheen johtajuusperinteellä on vaikutusta myös sukupolvelta toiselle säilyviin ilmiöihin. Luvussa 6.5 todettiin, että johtamistyy-

li ja yrityskulttuuri mukautuvat yrittäjän persoonan, kokemusten ja osaamisen mukaan. Sen sijaan psykologinen omistajuus, joka kohdistui maatilayritykseen paikkana ja yrittäjän tai viljelijän rooliin, oli havaittavissa kaikissa yrityksissä. Jokaisen jatkajan kertomus jo lapsuudessa päätetystä maatilayrittäjäksi ryhtymisestä kertoo, että talonpoikaiseen kulttuuriin liitetty jatkuvuusarvo ja jatkajan rooliin sosiaalistuminen on löydettävissä vielä 2010-luvullakin. Ammatillinen koulutus ja työkokemus maatilalan ulkopuolelta eivät poistanut lapsuuden haavetta, vaan paransivat edellytyksiä nähdä maatilayrittäjäyys mielekkäänä yritystoimintana, jossa osaamisen avulla voi menestyä.

Tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen, *mitkä asiat, ja miten, vaikuttavat maatilalan liiketoimintamalliin sukupolvenvaihdoksen jälkeen*, vastaus riippuu siitä, onko johtajuus siirtynyt jatkajalle. Liiketoimintamallien muuttaminen edellyttää, että jatkajalla on sekä juridinen että myös todellinen päätösvalta sekä strategisissa että operatiivisissa asioissa. Jotta jatkaja olisi uskottava, tulee johtajuuden ilmetä sekä yrityksen sisällä, mutta myös ulospäin erityisesti asiakassuhteissa.

Johtajuuden siirryttyä jokainen jatkaja tuo liiketoimintaan jotakin uutta. Muutos todennäköisesti liittyy niihin liiketoiminnan arvoihin, jotka ovat olleet tärkeitä jo luopujille. Selkeä ero yritysten välillä oli asiakkuuden merkitys liiketoiminnassa. Luopuja, joka tavoitteli lisäarvoa asiakkaalle, suhtautui sukupolvenvaihdokseen yrityskauppana. Jatkajan liiketoimintainnovaatiot puolestaan suuntautuivat tavalla tai toisella asioihin, jotka hän perusteli asiakkaan lisäarvo-odotuksella. Ulkoisina uhkina, negatiivisina ajureina, asiakassuuntautuneet jatkajat pitivät seikkoja, joihin he voivat omalla toiminnallaan reagoida. Hallinnollisia muutoksia, kaupan rakenteita tai maatalouspolitiikkaa ei nähty uhkina, vaan asioina, joihin oma toiminta sopeutetaan.

Se, miten johtajuusperinne ilmenee maatilalan jatkajan liiketoimintamalliin, on riippuvainen siitä:

- Tavoitteellaanko sukupolvenvaihdoksessa pelkän fyysisen omistuksen siirtämistä vai myös yrityksen johtajuuden siirtämistä?
- Missä vaiheessa johtajuuden siirtäminen on?

Tutkimusaineiston perusteella sukutiloilla psykologinen omistajuus kohdistuu asiakassuuntautuneita yrityksiä enemmän fyysiseen omaisuuteen. Tämä piirre voisi selittää sukutilojen maltillisemmat liiketoimintamallien muutokset. Myös arvokkaat omaisuuserät, kuten vesistöjen rannat tai kulttuurihistoriallisesti arvokkaat pihapiirit, selittävät maltillisempia muutoksia. Luopujan vastuullinen asema ympäröivässä yhteisössä vaikuttaisi vahvistavan sosiaalisen statuksen kautta psykologista omistajuutta, mikä voi pienentää jatkajan tekemiä innovaatioita. Asiakaskeskeisissä yrityksissä tehdään tuotantokeskeisiä todennäköisemmin sukupolvenvaihdoksen jälkeen yhtiöjärjestelyjä. Investoinnit kohdistuvat tiedon hallintaan, uuteen teknologiaan, tuotekehitykseen ja jatkokoulutukseen. Jopa omaisuuden realisointi nähdään mahdollisuutena investoinnin rahoittamiseksi.

7 YHTEENVETO

Tämän abduktiivisen pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, *miten johtajuusperinne ilmenee maatilan jatkajan liiketoimintamallissa*. Tutkimuksen keskeinen viitekehys rakentui perheyhteyden kolmiyhteyden perheen, omistuksen ja liiketoiminnan väliin painotuksiin. Tutkimukseen osallistuneet jatkajat olivat kasvaneet kotitilallaan ja perhepiirinsä ympäröiminä sosiaalistuneet maatilaan paikkana, elämäntapana ja työympäristönä.

Maatilan sukupolvenvaihdoksessa oli keskeistä tunnistaa johtajuuden siirtymisen vaiheet. Liiketoiminnan uudistaminen oli hankalaa, jos jatkajalla ei ollut todellista päätösvaltaa. Jaetun johtajuuden vaihe, jolloin luopuja ja jatkaja vähitellen siirtävät vastuuta, oli jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä tärkeä vaihe. Johtajuusperinne näyttäytyi voimakkaimmin perheeseen liittyvien arvojen kautta, mutta vaikutti sen myötä myös jatkajan liiketoimintaan. Psykologinen omistajuus on keskeinen termi, johon liittyy yksilön luontainen halu vaikuttaa. Aktiivinen perheen sisäinen vuorovaikutus osoittautui olevan tärkeää. Vuorovaikutuksen perusteella luopuja jakoi osaamistaan ja toisaalta jatkaja lunasti luottamuksen osaamiseensa. Vuorovaikutus edisti luopujankin osaamista jaetun johtajuuden vaiheessa.

Liiketoimintamallit olivat tässä tutkimuksessa indikaattori, jonka avulla johtajuuden siirtoa ja jatkajan liiketoiminnan uudistamista arvioitiin. Asiakkaan merkitys liiketoiminnassa oli keskeisin ero eri yritysten välillä. Verrattaessa jatkajan tekemiä liiketoimintainnovaatioita huomattiin, että asiakassuuntautuneet yritykset uudistivat toimintaansa asiakkaan lisäarvo-odotuksen perusteella, kun taas tuotannollisemmin suuntautuneet yritykset kehittivät ensisijassa tuotannon prosesseja parempaan tuotteen laatuun pyrkien.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiminta oli monipuolista ja kaikki haastattelut olivat aktiivisia. Haastattelut antoivat materiaalia laajempaankin tutkimukseen. Johtajuusperinne terminä osoittautui haastavaksi, sillä sitä on eurooppalaisessa perheyrittäjäkontekstissa käytetty vähän. Johtajuusperinne -termin tarkentaminen erityisesti perheen sisäiseen dynamiikkaan ja äidin rooliin liittyen tarvitsee lisätutkimusta. Kaksi tässä tutkimuksessa mukana ollutta yritystä mainitsi äidin vaikutuksen omaan johtajuuden lunastamiseen olleen erilainen kuin isän. Mielenkiintoinen oli myös yrittäjäpuolisoiden rooli. Jatkotutkimuksen avulla olisikin hyödyllistä selvittää yritykseen sitoutuneen yrittäjäpuolison johtajuutta silloin, kun hänellä ei ole juridista asemaa yritykseen. Kolmas jatkotutkimusta tarvitseva teema on yksilön näkökulma: Mitä vaikutusta voi olla ihmiselle itselleen ja hänen kyvyilleen uudistaa liiketoimintamallia, jos lapselle asetetaan oletus mallista, jolla hänen tulisi aikuisena toimia?

LÄHTEET

- Ahonen, Guy – Hussi, Tomi & Pirinen, Helka (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen aikakauskirja <<https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>>, haettu 29.12.2015.
- Akola, Elisa – Hytti, Ulla – Stenholm, Pekka (2011) ”Vastavirtaan kulkijat”: Tutkimus maaseudun kasvuyrityksistä. Turun yliopisto, TSE Entre. Turku.
- Amit, Raphael – Zott, Christoph (2004) *Business Strategy and Business Model: Extending the Strategy-Structure- Performance Paradigm*. Working paper series, INSEAD-Wharton Alliance Center for Global Research & Development.
- Brinckmann, Jan – Grichnik, Dietmar & Kapsa, Diana (2010) Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A Meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationships in small firms. *Journal of Business Venturing*. 24, 24–40.
- Bouwman, H. – Faber, E. – Haaker, T. – Kijl, B. – deReuver, M. (2008) *Mobile Service Innovation and Business Models*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin.
- Carlock, Randel S. – Ward, John.(2010) *When Family Businesses are best. The Parallel Planning Process for Family harmony and Business Success*. Palgrave Macmillan, London.
- Casadesus-Masanell, R. – Ricart, Joan E. (2010) From Strategy to business models and onto tactics. *Long Range Plannig* 43, 195–215.
- Chesbrough, Henry – Rosenbloom, Richard S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation`s spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol 11 (3), 529–555.
- Chesbrough, Henry (2007) Business Model Innovation: It`s not just about Technology any more. *Strategy & Leadership*. Vol 35, 12-17.
- Chesbrough, Henry (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 43, 354–363.
- Cavalcante – Kesting – Ulhoi (2011), Business Model Dynamics and Innovation-(re)establishing the missing linkages. *Management Decision*. Vol 49, 1327–1342.
- DaSilva, Carlos M. –Trkman, Peter (2013) Business Model: What is it? And What is it not? *Long Range Planning*. 1–11.
- Demil, Benoit – Lecocq, Xavier (2010) Business Modell Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.
- Dumas, Colette – Dupuis, Jean Pierre – Richer, Francine – St-Cyr, Louise. (1995) Factors that Influence the Next Generations Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review*. 8.

- Dyer, W. Gibb Jr (1988) Culture and Continuity in Family Firms. *The Best of FBR Vol.2* (1), 18–24.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2011) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Euroopan komissio (2014) The Need for Innovations in Business Models. Final Policy Brief. School of Business University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland.
- Gersick, Kelin E. – Davis, John A. – Hampton, Marion –Lansberg Ivan (1997) *Generation to Generation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Giesen, Edward – Berman, Saul J. – Bell, Ragna – Blitz, Amy (2007) Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*. Vol 35, (6), 27–33.
- Gimeno, Alberto – Baulenas ,Gemma – Coma-Cros, Joan (2010) *Family Business Models*. Palgrave Macmillan, New York.
- Grint, Keith (2005) *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan, London.
- Heinonen, Kristina – Strandvik, Ture – Mickelsson, Karl-Jacob – Edwardsson, Bo – Sundström, Erik & Andersson, Per (2010) A Customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*. Vol. 21, 531–548.
- Hirvonen, Aino (2015) *Organisaation innovatiivisuus ja innovatiivisuuden johtaminen*. Pro gradu -tutkimus. Lappeenranta teknillinen yliopisto.
- Hosking, Dian Marie (1997) Organizing, Leadership and Skillful Process. In: *Leadership. Classical, Contemporary and Critical Approaches*, eds. Keith Grint, 293–318. Oxford Management Readers, Oxford.
- Jokinen, Leena. Puheenvuoro paneelissa 20.1.2016 TSE for the Future Forum. Taltioitu <<http://areena.yle.fi/1-3260286>>, haettu 20.1.2016.
- Junnola, Reijo – Juuti, Pauli (1993) *Arvot ja johtaminen*. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tampere.
- Juuti, Pauli (2001) *Johtamispuhe*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (2008) Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Toim. Toom, Auli – Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli. Kansanvalistusseura, Helsinki
- Koiranen, Matti. (2000) *Juuret ja siivet. Perheyriksen sukupolvenvaihdos*. Edita, Helsinki.
- Kotter, John P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston
- Kuusisto, Maria-Elisa – Kuusisto, Turkka. (2008) *Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät*. Talentum, Helsinki.

- KTM, (2005) Perheyrittäjyys–perheyriykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottoreina. Kauppa -ja teollisuusministeriön julkaisuja 16/2005.
- Kyläkoski, Pirjo. Puheenvuoro paneelissa 20.1.2016 TSE for the Future Forum. Taltioitu <<http://areena.yle.fi/1-3260286>>, haettu 20.1.2016.
- Lehkonen, Helena. Hiljainen tieto – Mitä se on ja mihin sitä tarvitaan. <http://www.perheyritys.fi/ajankohtaista/tutkimukset/> Perheyritysten liitto, haettu 23.11.2015.
- Luke, https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Yrittajatulo_tukialueittain, haettu 24.11.2015
- Magretta (2002) Why Business Models Matter, *Harvard Business Review* 80, 86-92.
- McLoughlin, Jimmy (2015) Gen Y enters the Boardroom. *Director* 3, 2015.
- Mitchell & Coles (2003, 16) The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of business strategy*, Vol 24, 15–21.
- Maanmittauslaitos, <http://www.mynewsdesk.com/fi/maanmittauslaitos/documents/kiinteistoejen-kauppahintatilasto-2014-43871>>, haettu 28.12.2015.
- Mann, Stefan (2007) Tracing the Process of Becoming a Farm Successor on Swiss Family Farms. *Agriculture and Human Values* 24, 435–443.
- Mavi, <http://www.mavi.fi/fi/tuet-ja-palvelut/viljelijä/Sivut/nuoren_viljelijän_aloitustuki.aspx, haettu 24.11.2015.
- MELA, <<http://asp.hci.fi/mela/tilastot.nsf/Melatilastot/tilastotpkuur>>, haettu 27.8.2015
- MELA, <<https://www.mela.fi/fi/elakevakuutus/luopumistuki-lutu>> , haettu 24.11.2015
- Morris, Michael – Cshindehutte, Minet – Allen, Jeffrey (2005) The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Vol 58, 726–735.
- MTK, <https://www.mtk.fi/liitot/varsinaissuomi/fi_FI/tukikoulutuskalenteri/>, haettu 23.11.2015.
- MTT, (2015) <https://portal.mtt.fi/portal/pls/portal/tt_mtt.tt_mtt_kankir_pack.laheta> , haettu 19.11.2015.
- MTT, <<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Taselaskelma>>, haettu 10.12.2015.
- Murray, Barbara (2002) Understanding the emotional dynamics of family enterprises. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17441212&site=ehost-live>> , haettu 15.3.2014.

- Niemelä, Margit (2006), *Pitkäikäisten perheyriyten arvoprofiili, Pitkäikäisten perheyriyten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla*. Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto.
- Nordea, Erik Puttaa, Investointi rahoittajan näkökulmasta. Esitys spv-koulutuksessa. https://www.mtk.fi/liitot/varsinaissuomi/tukineuvot/fi_FI/Tukineuvoja/, haettu 25.11.2015.
- Oikarinen, Satu (2011) *Sukupolvien ketjussa. Maatilan sukupolvenvaihdos sosiaalisena prosessina*. Pro gradu –tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- OP-Pohjola, https://www.google.fi/?gws_rd=ssl#q=maatilan+sukupolvenvaihdos+opas, haettu 27.11.2015.
- Osterwalder, Alexander (2004) *The Business Model Ontology. A Proposition on a Design Science Approach*. Lausannen Yliopisto.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley.
- Paavola, Sami – Hakkarainen, Kai (2006) Entäpä jos...? Ideoiden abduktiivinen kehittyly tutkimusprosessin olennaisena osana. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Toim. Kristina Rolin – Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila – Elina Henttonen, 268–282. Gaudeamus Kirja Oy, HYY Yhtymä. Helsinki.
- Pamppunen, Julius (2015) Exploring Business Models for Medical Games: Key Components and Challenges. Master’s Thesis. University of Turku.
- Pannekoek, L.– van Kooen, O. – Kemp, R. – Omta, S.W.F (2005) Entrepreneurial innovation in chain and networks in Dutch greenhouse horticulture. *Journal on Chain and Network Science* 5, 39–50.
- Peltonen T. (2004) *Organisaatio ja johtamistutkimuksen uudet haasteet*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 53:2.
- Piedad López-Vergara, María (2013) Understanding Family Shareholders in Family Firms - An Exploration of the Role of Family Dynamics in the Development of Family Shareholders’ Behaviours. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42470/978-951-39-5468-0_vaitos27112013.pdf?sequence=1, haettu 20.3.2014.
- Pierce, J. L. – Kostova, T. – Dirks, K. T. (2001) Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*. 26 (2), 298–310.
- Puusa, Anu (2011) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress, Kuopio.
- Rautamäki, Hannele (2013) ”Omassa firmassa ei tunteja lasketa” *Psykologinen omistajuus ja työn ilo matkailun perheyrittäjän kertomana*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

- Robinson, Sherry – Stubberud, Hans Anton (2012) All in the family: Entrepreneurship as a family tradition. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol 16 Special Issue, 2012.
- Ruokatieto (2013) *Tietohaarukka 2013*. Ruokatietoyhdistys ry.
- Salovaara, Perttu,
 <http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=852>, haettu 28.1.2016.
- Sexton, R. N. – Dahle, R. D. (1976) Factors Affecting Long-Range Planning in the Small Business Firm *Marquette Business Review*, Vol. 20, iss. 4.
- Sireni, Maarit (2002) *Tilansa tekijät. Tutkimus emännyydestä ja maatilasta naisen paikana*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 56, Joensuu.
- Sokerijuurikkaan tutkimuskeskus. (2016) Toimialasopimus <<http://www.sjt.fi/>>. Haettu 3.4.2016.
- suomi.fi,
 <http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/asioi_verkossa/lomakkeet/mavi_mavi3430/index.html>, haettu 24.1.2016.
- Teece, David J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43. 172–194.
- Toivonen, Jouko. (2003) Johtamiskysymykset ja perhe. Teoksessa: Quo vadis – Suomalainen perheyrittäjä? toim. Jarna Heinonen. PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.
- Uusitalo, – Kohtamäki (2011) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Anu Puusa – Pauli Juuti. Johtamistaidon opisto, Vantaa.
- Uhl-Bien, Mary (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol 17, 654–676.
- Silvasti, Tiina. (2001) *Talonpojan elämä. Tutkimus elämäntapaa jäsentävistä kulttuurisista malleista*. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.
- Laukkanen, Seppo. (1994) *Sukupuolenvaihdos perheyrittäjäksessä – Inhimillinen näkökulma*. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous, Tampere.
- Ward, John L. (2011) How Family Values and Vision Drive Business Strategy and Continuity, *Universia business review* ISSN: 1698-5117.
- Schein, Edgar, H. (2001) *Yrityskulttuuri – Selviytymisopas*. (alkuteos The Corporate Culture Survival Guide– Sense and nonsense about cultural change, käännös Päivi Rosti) Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy, Helsinki.

Verohallinto, Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa.< http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Perinto_ja_lahjaverotus/Maatilan_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%2838265%29>, haettu 25.11.2015.

Viitanen, Ari. Puheenvuoro paneelissa 20.1.2016 TSE for the Future Forum. Taltioitu <<http://areena.yle.fi/1-3260286>>, haettu 20.1.2016.

Virtanen, Henri. Sähköpostivastaus 25.9.2015, Matemaatikko, Mela

de Vries, Manfred F.R.(1997) *The Leadership Mystique*. In: Leadership. Classical, Contemporary and Critical Approaches, eds. Keith Grint, 250–271. Oxford Management Readers, Oxford.

TEM, Yritys-Suomi < <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>>, haettu 3.1.2016

Yan, Qing & Islam, Saiful (2011) *Moving Up the Value Chain: How to Make the Smiling Curve Smile?* University of Gothenburg.

Yritys-Suomi <<https://www.yrityssuomi.fi/>> , haettu 3.1.2016.

LIITTEET

LIITE 1 Maatilan omaisuuden hallinnan siirtäminen sukupolvenvaihdoksessa

Maatila on tuotantoyksikkö, jossa on vähintään kolme hehtaaria peltoa (MMM). Maatilayritykseksi tässä tutkimuksessa määritellään maatila, joka toimii sellaisella laajuudella, että sillä voisi olla edellytykset kannattavaan liiketaloudelliseen toimintaan. Maatilayritys voi olla alkutuottaja, eli se tuottaa kasveja ja kotieläimiä suoraan rehuksi tai ihmisravinnoksi jalostettuna. Maatilayrityksellä voi olla myös muuta liiketoimintaa esimerkiksi metsätalous tai palvelutoiminta. Maatilaan ja tässä tutkimuksessa maatilayritykseen kuitenkin aina liittyy se, että sillä on peltoa ja se tarvitsee kiinteän toimipaikan rakennuksineen. Lisäksi tarvitaan työntekijöitä, asiakkaita, sopimuksia, sitoumuksia, osakkeita, koneita ja laitteita, tuotantoeläimiä ja järjestelmiä. Tilojen toiminta on hyvin erilaista, mikä ilmenee erilaisina tuotantotapoina ja niiden eri yhdistelminä, erilaisina verkostoitumis- ja markkinointiratkaisuina ja myös hyvin eritasoisina taloudellisina tuloksina.

Sukupolvenvaihdos voidaan käsitellä teknisenä omaisuuden siirtona, jolloin suunnitteluvaiheessa luovuttaja, luovutuksen vastaanottaja ja mahdollinen konsultti arvioivat tilan edellytyksiä selviytyä toivotusta kauppahinnasta. Hinnan määrittelyssä pyritään löytämään ratkaisu, jolla luopujien toimeentulo eläkeläisenä turvataan ja jatkajat pystyisivät tekemään näköpiirissä olevat tuotannolliset investoinnit. Samalla arvioidaan luovutuksesta luovuttajalle aiheutuvat tulo- ja luovutusvoittoveroseuraamukset, jatkajalle mahdolliset lahjaveroseuraamukset, jatkajan edellytykset aloitustuen saamiseen ja varmistetaan luopujien eläketurva. Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä myös vuokraamalla pellot ja tuotantorakennukset, jolloin jatkajalle sitoutuu vähemmän pääomaa liiketoimintaan, ja omistuksen siirtämisen haasteet siirtyvät myöhemmin ratkaistaviksi. (OP-Pohjola)

Toimialan tunteva konsultti pystyy huomioimaan ja keskustelemaan jatkajien kanssa tuotantoon ja liiketoimintaan kokonaisuutena liittyviä näkökulmia esimerkiksi yrityksen aikaisemmin toteutuneista tuloksista ja muutostarpeista suhteessa jatkajien tavoitteisiin ja yrityksen kauppahintaan. Toiminnan edellyttämien korvausinvestointien lisäksi maataloustuotantoon liittyvät tukisitoumukset saattavat aiheuttaa investointitarvetta esimerkiksi eläinten hyvinvointisäädösten perusteella. Pellon käyttöön saattaa liittyä monivuotisia sitoumuksia, esimerkiksi luonnonmukaisen tuotannon sopimukset, joiden siirtomahdollisuudet tulee varmistaa maataloushallinnolta. Luopujan käyttämien tuotantomenetelmien soveltuvuus vireillä oleviin tuotantosäädösten muutoksiin, esimerkkinä kasvinsuojelu puutarhatuotannossa on syytä tarkistaa. (ProAgrian palvelukuvaus)

Alan sukupolvenvaihdoskoulutustilaisuuksien ohjelmassa on tyypillisesti 1) Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen puheenvuoro luopujan eläketurvasta, 2) maataloushallinnon edustajan puheenvuoro etuuksista, joita jatkaja voi saada, 3) rahoituslaitoksen puheenvuoro investointien rahoitusmahdollisuuksista ja yrityksen kannattavuusedellytyksistä ja 4) verotuksen asiantuntijan puheenvuoro sukupolvenvaihdokseen liittyvistä verotuskykyksistä. (MTK.) Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti keskeiset maatalan sukupolvenvaihdoksen toteutukseen vaikuttavat näkökulmat.

Maatalousyrittäjän yrittäjäeläke voi alkaa 59-vuotiaana, jos hän on siihen asti ollut MYEL-vakuutettuna maatilastaan ja lopettaa maataloustyön ja luovuttaa tilansa lähisukulaiselle. Muulle kuin lähisukulaiselle tilan voi luovuttaa aikaisintaan 60-vuotiaana saadakseen luopumistukieläkkeen. Eläkkeen saamisen edellytyksenä on, että luovutuksen saajalle muodostuu maatila, joka täyttää Melan asettamat kannattavuusvaatimukset. Jatkajan tulee muuttaa asumaan tilan toiminta ja eläinten hyvinvointi huomioiden tarkoituksenmukaiselle etäisyydelle maatilasta. Jatkajan tulee sitoutua viljelemään tilaa jakamattomana vähintään viisi vuotta tai kunnes vanhuuseläke alkaa. Tilan jakamattomuus tarkoittaa esimerkiksi jatkajan puolison sitoumusta siitä, että hän ei vaadi mahdollisen avioeron perusteella avio-oikeuteen perustuvaa osuuttaan tilasta. Luopujan eläkkeen ehtona on myös jatkajan suorittama maatalousalan koulutus. Jos jatkaja ei noudata luopumistukisitoumuksiaan, eläkelaitos maksaa luopujalle eläkkeen, mutta perii sen pääomitetun arvon koko luopumistukiajalta jatkajalta. (MELA a.)

Luopujan kannalta eläkkeen alkaminen ennen vanhuuseläkeikää parantaa mahdollisuuksia elannon saamiseksi muusta kuin yrittäjätulosta ja näin mahdollistaa yrityksestä luopumista. Jatkajan kannalta yritystoiminnan aloittaminen viimeistään 40-vuotiaana nopeuttaa yrityksessä tarvittavien kehittämistoimien toteutusta. Alkava yrittäjä on oikeutettu joissain tapauksissa myös saamaan koekampaa julkista tukea kuin yli viisi vuotta yrittäjänä toimineet. Yhteiskunnan ja elinkeinon kannalta luopumistuen tavoite on nopeuttaa ja helpottaa rakennekehitystä.

Alle 41-vuotias jatkaja voi saada ensimmäisen maatilansa hankintaan sen toiminnasta riippuen 10 000 tai 35 000 euroa tukea, valtion tukemaa korkotukilainaa enintään 80 prosenttia maatalan kauppahinnasta, kuitenkin enintään toiminnasta riippuen 150 000 tai 230 000 euroa sekä vapauden varainsiirtoverosta. Näiden etuuksien saaminen edellyttää, että yrityksen tulee pystyä liiketoimintasuunnitelmassaan osoittamaan, että se pystyy kolmen vuoden sisällä saamaan maataloudestaan toiminnasta riippuen 15 000 tai 25 000 euron yrittäjätulon. Yrittäjätulo lasketaan maataloudesta saatavista tuotoista vähentämällä maatalouteen kohdistuvat muuttuvat ja kiinteät kulut, poistot ja velkojen korot. (Mavi) Yrittäjätulo on siis tavallaan yrittäjäperheen bruttoansio maataloudesta, mistä tulee hoitaa lainojen lyhennykset ja verot. Kokonaisuuden vertailun helpottamiseksi Luonnonvarakeskuksen taloustutkimuksen virallisessa kannattavuuskirjanpito-seuranassa kaikkien tuotantosuuntien keskimääräinen yrittäjätulo vuonna 2013 oli 17 800

euroa (Luke). Aloitustuen ehtojen täytyminen ei siis ole jokaiselle jatkajalle mahdollista, vaikka tulovaatimus ei yksityisen kulutuksen näkökulmasta olekaan korkea. Koska Suomen maataloushallinnon aloitustukeen käytettävissä olevat varat ovat rajalliset, hakijat pisteytetään. Etusijalle pisteytyksessä nousevat hakijat, jotka osoittavat liiketoimintasuunnitelmassaan ja niiden liitteenä olevissa laskelmissa erityistä parannusta taloudessaan, kilpailukyvyssään, ympäristön huomioimisessaan ja tuotantolosuhteissaan.

Nykyisin maatalojen aloitustukeen liittyvä laina maksetaan pankin varoista. Valtio maksaa tietyille ajalle korkoetuutta. Viimekädessä siis pankilla on ratkaiseva rooli aloitustuen saamisessa. Mikäli pankki ei tee luottolupausta, ei aloitustukea voida maksaa. Pankin näkökulmasta rahoitettavan yrityksen tulee pystyä hoitamaan maksuvalmiutensa aina ja pystyä kannattavaan toimintaan. Vakavaraisuuden tulee olla riittävä käypien markkina-arvojen mukaan arvioituna. Päinvastoin kuin Maaseutuviraston määräykset, pankki ei siis aseta tarkkoja raja-arvoja rahoituksen myöntämiselle, vaan rahoituspäätös perustuu yksilölliseen harkintaan suunnitellun liiketoiminnan kannattavuusennusteesta. (Nordea.)

Sukupolvenvaihdosluovutuksen veroseuraamusten ja verosuunnittelun esittelyyn paneudutaan aiheen koulutustilaisuuksissa ja oppaissa. Esimerkkinä tästä MTK-Varsinais-Suomen 2015 järjestämissä neuvontatilaisuuksissa neljän tunnin pituisessa tilaisuudessa verotukseen käytetään 1,5 tuntia. (MTK.) Edelleen pankin laatimassa sukupolvenvaihdosoppaassa verottajan käyvän arvon määrittäminen esitetään suunnittelun ensimmäisenä kohtana (OP-Pohjola). Aiheesta myös kysytään paljon neuvoja, mikä johtunee perinteestä aikakaudelta, jolloin nyt luopumassa oleva sukupolvi aloitti viljelijänä. Tuolloin kauppahinta määriteltiin niin korkealle, ettei jatkajalle määrätä lahjaveroa. Tätä tavoitetta tuki määräys, että tilaa jatkavan lapsen tulee korvata muille sisaruksille heidän osuutensa maatalaan. Maatilalainoituksen kriteerit olivat löysemmät, koska kiinteät vakuudet yleensä riittivät lainan myöntämiseen. Maatalouden tuotot oli tuolloin voimassa olleen tukijärjestelmän perusteella helpompi ennustaa, joten riski pankin kannalta koettiin pienemmäksi.

Verotuksessa huomioitavaa on kauppahinnan vaikutus jatkajan ja luopujan veroseuraamuksiin. Jos kauppahinta alittaa 50 prosenttia verosäädösten määrittämästä käyvästä arvosta, jatkaja maksaa saamastaan lahjasta veroa, jonka määrä lasketaan kuitenkin varallisuusveroarvosta, joka on oleellisesti käypää arvoa pienempi. 50 prosentin huojennussäännön käyttäminen edellyttää, että jatkaja sitoutuu viljelemään omissa nimissään tilaa vähintään viisi vuotta. Jos tämä ei toteudu, lahjavero määrätään täydestä arvostaan 20 prosentilla korotettuna. Luovuttajalle ei yleensä koidu tuloveroseuraamuksia, jos irtaimiston kauppahinta ei ylitä poistamatonta menojäännöstä. Myöskään arvonlisäveroseuraamuksia ei yleensä synny, jos alv-alainen irtaimisto luovutetaan osana liiketoiminnan luovutusta, ja uusi omistaja käyttää sitä samaan tarkoitukseen, kuten yleensä tapah-

tuukin. Kiinteistön kaupoissa ostaja maksaa varainsiirtoveron neljä prosenttia kauppahinnasta. Jos kauppaan on myönnetty aloitustuki, varainsiirtoverosta myönnetään vapautus. Jos maatilán kauppaan sisältyy asuinrakennus, johon jatkaja muuttaa asumaan, saa hän asuinrakennuksen kauppahinnan osalta vapautuksen varainsiirtoverosta, vaikka hän ei saisikaan aloitustukea. Jatkaja vastaa lainhuudatuskustannuksista normaalien kiinteistökaupan säädösten mukaisesti. (Verohallinto.) Edellä esitetyt säädökset muodostavat omistuksen siirrosta hallinnollisestikin niin raskaan, ettei siirtoa ole järkevää tehdä kevein perustein.

Luetelluilla toimenpiteillä on merkitystä vasta, kun perheessä on sovittu, että sukupolvenvaihdos halutaan tehdä, ja tiedetään, kuka on jatkaja. Vaikka edellä esitetty lista varmistettavista teknisistä asioista on pitkä, kauaskantoisimmat seuraukset sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta tai epäonnistumisesta näkyvät siinä, miten johtajuus siirtyy; Miten luovutuksen osapuolet löytävät uudet roolinsa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7–9.)

LIITE 3 Arviointilomake johtajuuden siirtämisen vaiheesta

