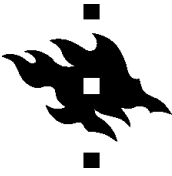


HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Maatilan talousjohtamisen tukeminen neuvonnan keinoin

Saana Tanskanen-Niemi
Maisterin tutkielma
Maatalous-, ympäristö- ja luonnonvaraekonomian
maisteriohjelma
Taloustieteiden osasto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Helsingin Yliopisto
Maaliskuu 2020



Tiedekunta Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta / Taloustieteiden osasto		Koulutusohjelma Maatalous, ympäristö- ja luonnonvaraekonomian maisteriohjelma	
Tekijä Saana Tanskanen-Niemi			
Työn nimi Maatilan talousjohtamisen tukeminen neuvonnan keinoin			
Oppiaine/Opintosuunta Maatalousekonomia			
Työn laji Maisterin tutkielma		Aika 3/2020	Sivumäärä 48
Tiivistelmä			
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvata tämänhetkistä maatilan talousjohtamisen neuvonnan neuvontaprosessia ja käytännön tekemistä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat maatilan talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat. Lisäksi tavoitteena oli löytää uusia, hyviä toimintamalleja ja tapoja, joilla neuvojat voivat parantaa talousjohtamisen neuvontapalveluja ja omaa osaamistaan. Näin neuvonta pystyy vastaamaan paremmin maatalojen tulevaisuuden tarpeisiin. Tutkimusongelma voidaan esittää myös kysymysmuodossa seuraavilla kysymyksillä: mitkä ovat maatilan talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat ja miten neuvoja voi tulevaisuudessa paremmin tukea maataloja talousjohtamisessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua ja haastattelutyypinä teemahaastattelua. Teemahaastattelun kysymykset ja väittämät oli etukäteen laadittu. Haastattelun neljä eri teemaa olivat johtaminen, käytännöt ja työkalut, neuvonnan rooli ja tulevaisuuden kuvat. Tutkimus tehtiin haastattelemalla ProAgrian talouden- ja johtamisen asiantuntijoita eri ProAgria-keskuksista. Haastatteluun valittiin kuusi asiantuntijaa, jotka tekevät työkseen talouden- ja johtamisen neuvontapalveluita. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa yksi haastattavista toimi puheenjohtajana ja vei keskustelua eteenpäin etukäteen laaditun kysymys/väittämälistan pohjalta. Ryhmähaastattelu myös nauhoitettiin videolle, jota tutkija pystyi myöhemmin hyödyntämään litteroidessaan aineistoa.</p> <p>Tuloksia tarkasteltiin tarkemmin kahdesta eri näkökulmasta: talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat sekä maatilan talousjohtamisen tukeminen neuvonnan avulla tulevaisuudessa. Tarkemmassa tarkastelussa hyödynnettiin samoja teemoja kuin ryhmähaastattelussa eli johtaminen, käytännöt ja työkalut, neuvonnan rooli sekä tulevaisuuden kuvat.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että maatilan talousjohtamisen neuvonta on hyvin haasteellista, koska kaikki asiakkaat eivät ymmärrä talousjohtamista kokonaisuutena vaan pelkästään lukujen ja laskelmien pyrittelyä. Osa asiakkaista ei myöskään tiedosta tarvitsevansa tukea yrityksensä talousjohtamiseen tai heillä ei ole käsitystä, mitä he omalta yritystoiminnaltaan haluavat. Tästä syystä, varsinkin asiakkaiden näkökulmasta, talousjohtamisen neuvonta painottuu usein laskelmien, kuten taloussuunnitelman tai maksuvalmiuslaskelman, konkreettiseen työstämiseen esimerkiksi investoinnin tai sukupolvenvaihdon varalle.</p> <p>Neuvonnan näkökulmasta isoimpana haasteena on, että talousjohtamisen neuvontaa tehdään edelleen hyvin monella eri tavalla ja usein yksin. Laskelmien avaamiseen ja analysointiin sekä eri vaihtoehtojen punnitsemiseen käytetty aika vaihtelee paljon neuvottajain. Osa neuvojista ei myöskään välttämättä kysy mielipidettä muilta asiantuntijoilta, kuten kotieläintuotannon tai peltoviljelyn asiantuntijoilta. Käytäntö on kuitenkin pikkuhiljaa muuttumassa ja varsinkin innovatiiviset ja ”uuden sukupolven” talousasiantuntijat hyödyntävät talousjohtamisen neuvontaa tehdessä myös muita asiantuntijoita. He myös näkevät talousjohtamisen neuvonnan laajempaan kokonaisuuteen, johon kuuluvat kaikki kolme talousjohtamisen eri tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen taso.</p> <p>Neuvonnan käytännöissä myös pyritään yhä enemmän tiimityöskentelyyn. Yksi iso haaste tällä hetkellä on, että talousjohtamisen neuvonnassa tarvittava tieto on hajallaan monessa eri järjestelmässä ja ohjelmassa, jolloin tietojen kasaamiseen menee paljon aikaa. Lisäksi tiedonmäärä on valtava, jolloin relevantin tiedon saanti ja löytäminen on olleesta. Vaarana on, että analysoinnille ja päätelmien avaamiselle jää vähemmän aikaa. Lisäksi talousneuvojat, varsinkin hyvät talousneuvojat, ovat tällä ylityöllistettyjä kovan kysynnän vuoksi.</p> <p>Neuvonnalta vaaditaan myös todella hyviä sosiaalisia taitoja ja ulosantia, jotta asiakaskokemus on onnistunut ja asiakas saadaan ”hoksaamaan” kehittämiskohteet. Esitetyt asiat on osattava tuoda esille siten, että asiakas sen ymmärtää oikein ja vielä sisäistää selitetyn asian. On myös hyvin asiakaskohtainen asia, miten syvällistä talousjohtamisen neuvontaa voidaan edes tehdä. Neuvonnan tehtävänä onkin tukea ja auttaa asiakasta eteenpäin, mutta vastuun lopullisesta kehityksestä ja päätöksistä on kuitenkin aina asiakkaalla eli maatalousyrittäjillä.</p> <p>Myös uudet alalle tulevat neuvojat olisi pysyttävä perehdyttämään hyvin, jotta tietotaito siirtyisi eteenpäin. Perehdyttämisen taso kuitenkin vaihtelee paljon.</p> <p>Talousneuvonnan rinnalle on yhä konkreettisemmin otettava käyttöön myös johtamisen eri oppeja. Lisäksi neuvonta työtä tulisi tehdä vielä enemmän tiimitoimintana asiakkaan ympärillä. Tiimissä tulisi olla usean eri osa-alueen neuvoja (esim. talous, kasvinviljely, kotieläintuotanto, johtaminen), jotta asiakkaan tilannetta pystyttäisiin tarkastelemaan kokonaisuutena. Tämä voisi vähentää myös työkuormaa ja laajentaisi katsontakantaa</p> <p>Maatilan talousjohtamisen neuvonta tulevaisuudessa on todennäköisesti hyvin erilaista kuin tänä päivänä. Tavoitteena on, että tietojen hausta ja koonnista eli ”näpytelystä” päästäisiin yhä laajemmin analysointiin. Lisäksi talousjohtamisen neuvontaa tulisi tehdä läpi maatalayrityksen elinkaaren: ennen sukupolvenvaihdosta aina yrityksen elinkaaren loppupäähän saakka. On hyvin tärkeää, että sekä neuvonnalle että asiakkaille talousjohtamisen eri tasojen oppeja selkeytetään ja konkretisoidaan. Digitalisaation avulla ”näpytelystä” päästään yhä paremmin tietojen analysointiin ja reaaliaikaiseen seurantaan. Lisäksi neuvonnan tehtävänä voisi olla jatkossakin tiettyjen teknisten toimenpiteiden tekeminen maatalousyrittäjien puolesta, kuten esimerkiksi investointilaskelmien tekeminen. Neuvonnan rooli tulee muuttumaan enemmän konsultoivaan suuntaan, jopa manageroinniksi saakka. Lisäksi neuvontatyö kansainvälistyy ja yhteistyötä eri organisaatioiden välillä tehdään yhä laajemmin.</p>			
Avainsanat: maatilan talousjohtaminen, talousjohtaminen, neuvonta			
Ohjaaja Leena Rantamäki-Lahtinen			
Säilytyspaikka HELDA - Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto / HELDA - Helsingfors universitets digitala publikationsarkiv / HELDA - Digital Repository of the University of Helsinki			

Sisällys

Sisällys.....	3
1. Johdanto.....	4
1.1 Tausta	4
1.2 Tavoite	5
2. Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	6
2.1 Talusjohtamiseen liittyvät käsitteet	6
2.1.1 Strateginen talusjohtaminen	7
2.1.2 Taktinen talusjohtaminen	8
2.1.3 Operatiivinen talusjohtaminen	9
2.2 Maatalousneuvonta Suomessa	10
2.3 ProAgrian tarjoama talouden ja johtamisen neuvonta.....	12
2.4 Aiemmin tehdyt tutkimukset aiheesta.....	12
3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	19
4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	20
4.1 Tutkimusjärjestelyt.....	21
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen	21
4.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	22
5. Teemahaastattelujen tulokset	24
5.1 Johtaminen.....	24
5.2 Käytännöt ja työkalut	27
5.3 Neuvonnan rooli.....	30
5.4 Tulevaisuuden kuvat.....	33
6. Tulosten tarkastelu	35
6.1 Talusjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat.....	35
6.2 Maatilan talusjohtamisen tukeminen neuvonnan avulla tulevaisuudessa.....	37
6.3 Saatujen tulosten vertaileminen aiempiin tutkimustuloksiin	39
6.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusongelmat.....	41
7. Johtopäätökset ja päätäntö	42
Lähteet	44
Liitteet.....	48

1. Johdanto

1.1 Tausta

Suomen maatalouden rakennekehitys on ollut voimakasta koko 2000-luvun ajan. Maatilojen lukumäärä on vähentynyt ja tilakoot ovat vastaavasti kasvaneet. Samaan aikaan tilojen kannattavuus on heikentynyt ja yrittäjätulot laskeneet. (Luke 2019.) Tilakokoluokan kasvaessa maatilayrityksen henkilöstön, tuotantotalouden ja liiketoiminnan johtamisosaaminen korostuu. Yrittäjältä vaaditaan yhä enemmän kokonaisuudenhallintaa, strategista osaamista, päätöksentekokykyä ja talousjohtamisosaamista. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 7–9.) Muun muassa ProAgria Oulun hallinnoimissa MaitoManageri ja MaitoLiideri -hankkeissa on huomattu, että tarvetta johtamisosaamiselle on yhä enemmän ja tähän haetaan tukea myös neuvonnasta. Näissä hankkeissa tavoitteena oli kehittää suurten maitotilojen johtamisosaamista ja parantaa tätä kautta yritysten taloudellista kannattavuutta. (ProAgria Oulu 2019.) Tämän lisäksi muun muassa Reijo Karhinen selvityksessään (2019) on peräänkuuluttanut neuvonnan parempaa osaamista ja tasoa maatalouden heikon kannattavuuden parantamiseksi. Aiheesta on tehty myös useampia tutkimuksia, joissa on tutkittu, miten neuvontaa tulisi parantaa esimerkiksi sukupolvenvaihdosprosesseissa (Halme 2011).

Reijo Karhisen (2019 s. 12) tekemän selvityksen mukaan maatalouden yrittäjätuloa on mahdollista lisätä, mutta se vaatii koko ruokaketjulta muutoksia ja uudistuksia. Esimerkkinä hän mainitsee tuottajien talousjohtamisosaaminen lisäämisen. Selvityksessään Karhinen korostaa myös neuvonnan roolia ja osaamisen tasoa osana tilojen talousjohtamisen tukemista. Tähän kuitenkin tarvitaan Karhisen mukaan myös uudistumista ja toimintatapojen kehittämistä.

Neuvontapalveluita käytetään tiloilla melko paljon ja palvelut osataan pitkälti etsiä itse. Usein neuvoja on tilalle ennestään tuttu ja hänet tiedetään ammattitaitoiseksi. Neuvontapalveluita käytetään erityisesti suurien investointien ja tilan voimakkaan kehittämisen aikaan, kuten sukupolvenvaihdoksissa ja navettainvestoinneissa. (Ala-Saari 2017, s. 35–37; Törmikoski 2014, s. 57–60.) Suunnittelun ja seurannan tarve korostuu tiloilla yhä enemmän ja tähän haetaan usein tukea neuvontapalveluiden kautta (Halme 2011, s. 59–64.)

Viljelijät ovat nykyisin myös valveutuneempia ja kouluttautuneempia kuin koskaan aiemmin. Tämä asettaa myös neuvontapalveluille omat haasteensa, sillä neuvonnalta vaaditaan koko ajan enemmän ja tasokkaampaa palvelua. (Ala-Saari 2017, s. 35–37; Törmikoski 2014, s. 57–60.)

1.2 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat. Lisäksi tavoitteena on löytää uusia, hyviä toimintamalleja ja tapoja, joilla neuvojat voivat parantaa talousjohtamisen neuvontapalveluja ja omaa osaamistaan. Neuvojat pystyvät näin vastaamaan paremmin tulevaisuudessa neuvonnalta vaadittavaan laatutasoon.

Tutkimusongelma voidaan esittää kysymysmuodossa seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä ovat maatilalan talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat?
- Miten neuvoja voi tulevaisuudessa paremmin tukea maataloja talousjohtamisessa?

Tutkielman idea nousi esille työskennellessäni ProAgria Oulun hallinnoimassa MaitoLiideri-hankkeessa. Keskustellessani hankkeessa mukana olleiden yrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa, keskusteluun nousi maatalojen talousjohtaminen ja sen tukeminen neuvonnan keinoin. Erityisesti asiantuntijoiden kokemusten perusteella neuvonnassa on tarve konkretisoida ja kehittää talousjohtamisen neuvonnan keinoja ja palvelun toimintamalleja. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selventää ja kuvata talousjohtamisen neuvontaprosessia sekä sen käytännön tekemistä.

2. Tutkimuksen teoreettinen tausta

2.1 Talousjohtamiseen liittyvät käsitteet

Talousjohtaminen on yleisjohtajuuden yksi osa-alue. Johtajuuden tarkoituksena on vuorovaikutuksen avulla saada ihmiset työskentelemään yhteistyössä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Talousjohtamisessa tavoitellaan tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. Talousjohtamisessa usein hyödynnetään tutkimustietoa, ympäriltä saatavaa tietoa ja dataa sekä muun muassa erilaisia ohjausmenetelmiä, kuten muun muassa perehdytys, strateginen suunnittelu ja budjetointi. (Pellinen 2017, s. 10–16.) Talousjohtamisen pääpaino onkin taloushallinnossa, mutta se tukee vahvasti liiketoimintaa (Kuntola 2016). Laskentatoimi ja siihen pohjautuva taloudellinen faktatieto on keskeinen osa talousjohtamista. Lisäksi talousjohtamisen prosessiin läheisesti kuuluu myös toiminnan johtaminen, kuten tuotannon- ja työnsuunnittelu. (Pellinen 2017, s. 10–16.) Talousjohtaminen yleensä jaetaan kolmeen eri johtamisen osa-alueeseen: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen talousjohtamiseen (Vähäkömi 2016).

Johtamisjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu johtajuudesta ja käytetyistä johtamismenetelmistä (Pellinen 2017, s. 10–16).

Strateginen talousjohtaminen kuvaa yrityskokonaisuuden hallintaa eli suunnitelmaa (**strategia**), jolla pyritään saavuttamaan tavoitteet käytettävissä olevilla resursseilla. Käytännössä strateginen talousjohtaminen tarkoittaa esimerkiksi erilaisia talouden analyyseja ja ennusteita, kilpailija-analyyseja ja yrityksen strategisen edun etsintää. (Kuntola 2016.) Voidaankin ajatella, että strategien talousjohtamisen päämääränä on saavuttaa taloudellisia **kilpailuetuja** suhteessa muihin pitkällä aikavälillä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 25–32.)

Strategian luomiseen keskeisesti kuuluu yrityksen tehtävän kirkastaminen (**missio**) ja tavoitteiden asettaminen sekä tulevaisuuden kuvan luominen (**visio**). Missio eli yrityksen toiminta-ajatus kuuluu tärkeänä osana strategian luontiin. Missio vastaa kysymykseen, mitä yrityksessä halutaan tehdä ja mihin halutaan pitkällä aika välillä päästä. Visio on tulevaisuuden kuvan näkemys eli näkemys siitä, minkälaisena yritys nähdään tulevaisuudessa. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 25–32.)

Taktisella talousjohtamisella haetaan täsmällisiä taloustavoitteita sekä niiden kytkeytymistä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Keskeisesti tähän liittyy esimerkiksi budjetointi ja sen käyttö yrityksen johtamisen työvälineenä. Taktisella talousjohtamisella pyritään konkreettisesti

saavuttamaan asetetut taloustavoitteet (esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen 1,2 miljoonasta eurosta 1,4 miljoonaan euroon). (Kuntola 2016.)

Operatiivinen talousjohtaminen on päivittäisten rutiinien ja toiminnan johtamista sekä talousraportointia. Operatiivisen talousjohtamisen lähtökohtana on, että toiminnan tulee olla kannattavaa, tehokasta ja tuloksellista. (Kuntola, 2016; Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 55–59.) Operatiiviseen toiminnanjohtamiseen käytetäänkin paljon erilaisia työkaluja, esimerkiksi **Lean-menetelmää** (Nielsen & Pejstrup 2018, s. 2–10).

Lean-menetelmän tarkoituksena on poistaa työstä ja toimintatavoista hukkaa, parantaa laatua ja pienentää kustannuksia. Menetelmän avulla pyritään siihen, että työ tehdään kerralla tehokkaasti oikein. (Nielsen & Pejstrup 2018, s. 2–15.)

Strateginen, taktinen ja operatiivinen talousjohtaminen kulkevat yrityksen toiminnassa käsikädessä. Strategisella tasolla liikuttaessa puhutaan koko yrityksen taloudesta, kaikkine sivuhaaroineen. Taktisella tasolla asetetaan taloudellisia tavoitteita, mahdollisesti eriytettyinä eri tuotannonhaaroille. Operatiivisella tasolla seurataan näiden tavoitteiden toteutumista ja tehdään käytännön toimiin muutoksia. Tämä sisältää myös yrityksen talousraportoinnin. Jos tilanne näyttää siltä, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta, ei myöskään valitussa strategiassa ole välttämättä pysytty. Tämä vaatii muutoksia operatiivisella tasolla. Yritys pystyy menestymään, jos nämä kaikki kolme osa-aluetta toimivat yhdessä. (Vähäkömi 2016.)

Kokonaisvaltaisen johtamisen merkitys ja tarve on suuri, erityisesti tulevaisuuteen suuntavilla maatalousyrittäjillä. Tällä tarkoitetaan pitkän ja lyhyen aikavälin johtamista samana kokonaisuutena. Pitkän aikavälin tavoitteet tulee ottaa huomioon myös lyhyen aikavälin johtamisessa. (Ryhänen & Närvä 2019, s. 5–8.)

2.1.1 Strateginen talousjohtaminen

Strategisen talousjohtamisen tavoitteena on saavuttaa jatkuvaa kilpailuetua pitkällä aikavälillä eli toisin sanoen taata yrityksen menestyminen tulevaisuudessa. Kilpailuedulla tarkoitetaan tässä yrityksen olemassa olevia etuja muihin vastaaviin yrityksiin nähden, kuten parempaa markkina-asemaa, parempia hyödykkeitä tai parempaa tuottavuutta (Maury 2018, 100–113). Kilpailukykyinen maatalousyrityksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa selkeä strategia, järjestelmällinen johtaminen, asiakaskeskeisyys, datan monipuolinen käyttö, innokas ja osallistuva henkilöstö sekä kustannustehokkaat ja virheettömät prosessit. (Jokipii 2006, s. 5–15; Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 74–75.) Strategian luonti lähtee liikkeelle yrityksen mission ja arvojen määrittämisestä sekä tavoitteiden asettamisesta. Missiota määritettäessä yritys eli

käytännössä yrityksen omistajat ja ylin johto miettivät, mikä on yrityksen tehtävä ja miksi se ylipäänsä on olemassa. Samalla tavalla määritetään yritykselle myös visio sekä tavoitteet. Tarvittaessa tavoitteita voidaan pilkkoa yrityksen sisällä eri toimialojen osatavoitteiksi. (Blawatt 2014, s. 3–10; Pellinen 2017, s. 48–54; Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 74–75.)

Seuraavaksi tunnistetaan eri strategiset mahdollisuudet eli millä eri tavoilla yritys voi päästä asetettuun tavoitteeseen. Mahdollisuuksien tunnistaminen vaatii yrityksen nykytila-analyysia ja toimintaympäristön analyysia. Analyysi sisältää yrityksen ulkopuolisten uhkien ja mahdollisuuksien sekä yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen. Tämän jälkeen yrityksen on arvioitava eri strategiavaihtoehtojen sopivuutta, toteutettavuutta sekä hyväksyttävyyttä. Arviota tehdessä tulee kiinnittää huomiota siihen, sopiiko strategia tämän hetken liiketoimintaan ja hyödynnetäänkö yrityksen vahvuuksia todella parhaimmalla tavalla. Lisäksi tulee arvioida yrityksen resurssit ja niiden riittävyys strategian toteuttamiseen sekä sitä, hyväksyvätkö keskeiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit esitetyn strategian. Tämän jälkeen päätetään, mitä strategiaa lähdetään yrityksessä toteuttamaan. Valittu strategia konkretisoidaan toiminnan suunnitteluksi, jota seurataan eri mittareilla. (Pellinen 2017, s. 48–54; Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 75–76.)

Strategista suunnittelua ja strategiatyötä pidetäänkin yhtenä avaintekijänä kilpailussa menestymisen ja yrityksen eloon jäämisen kannalta. Strategista suunnittelua tehdään kyllä paljon, mutta ongelmana usein on, että tehtyä työtä ei viedä toimenpidesuunnitelmana käytäntöön. Luotu strategia on tällöinen irrallinen kokonaisuus, joka ei tue yrityksen tavoitteita ja pyrkimyksiä päästä eteenpäin. Onnistuessaan strategia ja sen onnistunut konkreettinen toimeenpano tuo yritykselle kilpailuetua, joka johdattaa yrityksen suuntaa kaiken aikaa ja kaikessa päätöksenteossa. (Blawatt 2014, s. 3–10; Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 74–76.)

2.1.2 Taktinen talousjohtaminen

Taktisella talousjohtamisella haetaan eksakteja taloustavoitteita sekä niiden kytkeytymistä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Keskeisesti tähän liittyy esimerkiksi budjetointi ja sen käyttö yrityksen johtamisen työvälineenä. Taktisella talousjohtamisella pyritään konkreettisesti saavuttamaan asetetut taloustavoitteet (esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen 1,2 miljoonasta eurosta 1,4 miljoonaan euroon). (Kuntola, 2016.)

Taktisen talousjohtamisen tavoitteena on konkretisoida valittu strategia ja toimeenpanosuunnitelma talouteen ja taloudellisiin tavoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa budjetin laadintaa eli tietyn ajanjakson sisälle suunniteltua toiminnan ja talouden suunnittelua.

Taktisen talousjohtamisen tarkoituksena onkin varmistaa yrityksen taloudellinen kannattavuus sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä eli toisin sanoen savuttaa asetetut taloustavoitteet. (Pellinen 2017, s. 69–72; Vilkkumaa 2005, s. 389–390.)

Budjetin tarkoituksena on ennustaa kassavarojen ja rahoituksen riittävyttä yrityksessä. Budjettia seurataan myös tiiviisti. Tällöin on mahdollista reagoida esimerkiksi tilikauden aikana tapahtuviin muutoksiin tai ennusteeseen siitä, että tavoiteltua tulosta ei tällä menolla saavuteta. Budjetin avulla pystytään arvioimaan myös strategian toimivuutta lyhyellä aikavälillä peilaten jo toteutuneisiin vuosiin. (Pellinen 2017, s. 69–72.)

Pidemmän aikavälin taktisessa talousjohtamisessa voidaan hyödyntää pitkäaikaisia, useamman vuoden tai jopa kymmenen vuoden kattavia tuotantosuunnitelmia ja näihin tehtäviä laskelmia. Pitkántähtäimen tuotantosuunnitelmat tehdään yleensä mahdollisia isompia investointeja silmällä pitäen. Isoja investointeja ei pystytä enää rahoittamaan kassavaroista eli tulorahoituksella, vaan tarvitaan mahdollisesti ulkopuolista rahoitusta pääoman kasvattamista varten. Näiden tuotantosuunnitelmien tavoitteena on konkretisoida laaditun strategian ja taloudellisten tavoitteiden vaikutusta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. Lisäksi laskelmat konkretisoivat euroiksi suunnitellun pääoman rahoituksen esimerkiksi lainalla eli vieraalla pääomalla. (Pellinen 2017, s. 87–88; Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 182–185.)

2.1.3 Operatiivinen talousjohtaminen

Operatiivisella talousjohtamisella tarkoitetaan päivittäisen tekemisen ja toiminnan johtamista yrityksessä eli sitä, miten mikäkin rutiininomainen työ tehdään ja kuka sen tekee. Lisäksi tähän kuuluu myös talousraportointi eli mittarit siitä, onko asetetut tavoitteet toteutuneet tai asetetut tehtävät suoritettu. Esimerkiksi työsuunnittelu, viikkopalaverit ja prosessien tehostaminen sekä suunnittelu ovat osa operatiivista talousjohtamista. Lisäksi tätä kaikkea peilataan talouteen, esimerkiksi saavutetun tuloksen eteen tehtyjen työtuntien tai tuotetun tuotteen määrän kautta. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 49–55.)

Operatiivisen tason tehtäviin kuuluu myös asetettujen mittarien seuraaminen ja tarvittaessa toiminnan muuttaminen asetettujen tavoitteiden vastaiseksi. Operatiivista toimintaa voidaan kuvata esimerkiksi liiketoimintamallin avulla. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 49–55.)

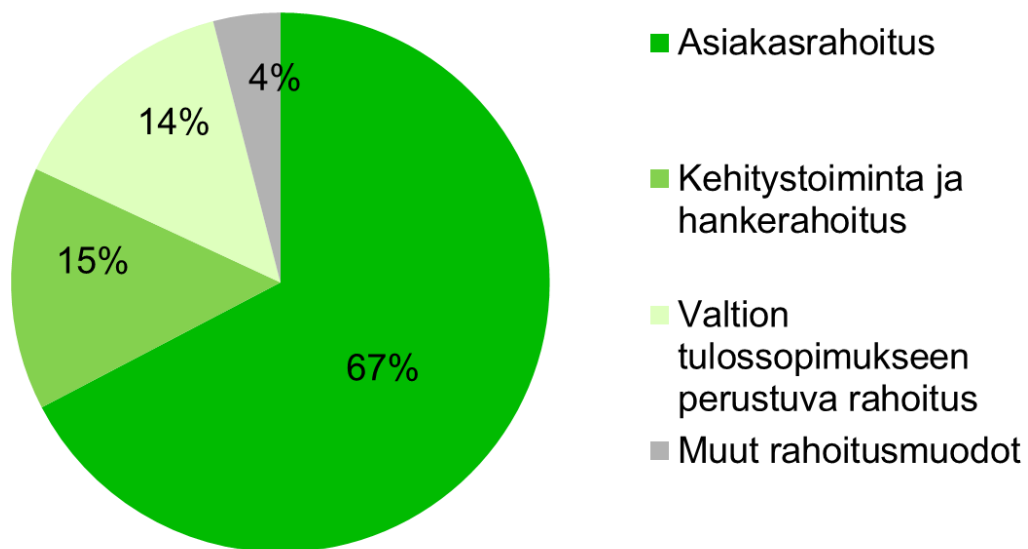
2.2 Maatalousneuvonta Suomessa

Suomen maatalousneuvonnan historia alkaa vuodesta 1797, jolloin Suomen talousseura perustettiin. Seura koostui maan eliitistä eli oppineista, virkamiehistä, upseereista ja kartanonomistajista. Seura teki alusta alkaen konkreettista neuvonta- ja valistustyötä, tosin talonpoikaiskulttuurissa maaseutuneuvonnan osuus oli varsin pieni ja toimialue iso. Tämän seurauksena eripuolelle Suomea alkoi muodostua uusia talousseuroja, maanviljelysseuroja sekä maamiesseuroja. Seurat osaltaan kehittivät maatalouden ja maaseudun koulutusta sekä muun muassa perunan ja heinän viljelyä sekä kotieläintenhoitoa. (Huvinen 2018; Oikarinen 2017, s. 7–12; ProAgria, 2019.)

Vuosikymmenten saatossa neuvonta on muuttunut vallitsevan tilanteen mukaan. 1800-luvulla keskityttiin perunan juurruttamiseen Suomeen, karjatalouden kehittämiseen, meijeri- ja osuustoimintaan sekä uusien työkoneiden käyttöönottoon. 1900-luvun alkupuolella keskityttiin tiedon välittämiseen, omavaraisuuden kasvattamiseen, tuotannon ohjaukseen, viljelysuunnitteluun sekä työvoimajärjestelyihin. 1900-luvun puolivälissä keskityttiin uudisrakentamiseen ja asutustilojen rakentamiseen, uusien koneiden käyttöönottoon sekä peltojen kunnostamiseen tätä varten. 1970-luvulla suunnittelu- ja seurantajärjestelmät laajennettiin kasvintuotantoon ja maatalousneuvonta yhdisti voimansa Maatalouskeskusten Liitoksi. 1980-luvulla tietotekniikka tuli osaksi neuvontaa. 1990-luvulla neuvonta keskittyi erityisesti EU-aikakauden muutoksiin ja haasteisiin sekä elintarvikeketjun kilpailukyvyyn parantamiseen. 2000-luvun alussa perustettiin valtakunnallisesi toimiva ProAgria neuvontajärjestö. Tilakokonaisuuden johtamisen kehittäminen ja kilpailukyvyyn parantaminen ovat olleet kantavia teemoja koko 2000-luvun. Lisäksi talousasiat, digitalisaatio ja monialaistuvat maaseudun yritykset ovat tulleet osaksi neuvontaa. (ProAgria 2019.)

Nykyisin maatalouden ja maaseutuyritysten neuvonta on hyvin monipuolista. Suurin yksittäinen maatalouden neuvontaa valtakunnallisesti tarjoava organisaatio on ProAgria. Lisäksi on olemassa useita yksityisen sektorin neuvonta- ja tilitoimistoyrityksiä, jotka tarjoavat neuvontapalveluja kapeammalla sektorilla, esimerkiksi talouden hallinnassa, tuotannonohjauksessa ja viljelysuunnittelussa. Tällaisia yrityksiä on esimerkiksi Wikli Group Oy, Maatili Oy, yksityiset eläinlääkärit ja omalla toiminimellä toimivat yrittäjät. Neuvontapalveluita tarjotaan muun muassa johtamiseen, päivittäisten töiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen, investointien laskentaan, rakennussuunnitteluun, talouteen, tuotantoon, myyntiin ja markkinointiin ja tuotekehitykseen. (Lehmälääkärit 2020; Maatili 2020; ProAgria 2019; Ruokavirasto 2020a; Wikli Group 2020.) ProAgrian rahoitus pohja muodostuu noin 67 % osuudella palvelu- ja myyntituotoista. Noin 15 % osuus on hankerahoituksella ja noin 14 % osuus

valtion tulossopimuksen rahoituksella. Loppu tulorahoitus koostuu muun muassa jäsenmaksuista ja varainhankinnasta (Kuvio 1). (ProAgria 2018.) ProAgrian liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa ja asiakkaina on noin 85 % Suomen maatiloista. Koko ProAgriassa on töissä noin 650 henkilöä. Jäseniä ProAgriassa on noin 65 000. (ProAgria Keskuteliitto 2019a.) Myös yksityisillä neuvontaorganisaatioilla on nykyisin mahdollisuus hakea valtion tulossopimuksen rahoitusta. Avustuksen tarkoituksena on turvata ”*alueellisesti ja sisällöllisesti kattava, kohtuuhintainen ja ammattitaitoinen neuvonta, joka omalta osaltaan luo edellytyksiä maataloustuotannon harjoittamiselle koko Suomessa.*” (Valtionvarainministeriö 2019.)



KUVIO 1. ProAgrian tulorahoitusjakauma. (ProAgria Keskuteliitto 2019a.)

Valtiovarainvaliokunnan mukaan, neuvontaan käytetty valtion määrärahalta

”saavutetaan moninkertainen vipuvaikutus maatilojen ja maaseutuyritysten kannattavuuteen. – – Tuotanto-, talous- ja johtamisasiantuntijapalveluilla voidaan tukea näitä toimenpiteitä ja parantaa maatilojen tuottavuutta ja kannattavuutta sekä pelastaa tiloja konkurseilta. Määrärahan avulla autetaan maatilayrityksiä myös jaksamaan henkisesti taloudellisesti vaikeina aikoina. Valiokunnan saamien selvitysten perusteella markkinahintojen alentumisesta ja sääoloista johtuva maatilatalouden kannattavuuskriisi olisi nykyistä suurempi ilman neuvonnan työtä.” (Valtiovarainvaliokunta 2018.)

2.3 ProAgrian tarjoama talouden ja johtamisen neuvonta

ProAgria tarjoaa laajasti neuvontapalveluja maataloille ja muille maaseudun yrityksille. Neuvontaa on saatavilla muun muassa kasvi- ja kotieläintuotantoon, EU-tukihakuun, liiketoiminnan johtamiseen, luomutuotantoon, kalatalouteen sekä tilipalveluihin. Lisäksi ProAgria tarjoaa rakennus-, ympäristö- ja vesitalouden asiantuntijapalveluita. Yksi tärkeä osa on myös Neuvo2020 -palvelut. (ProAgria Keskustenliitto 2019b.) Neuvo-palveluita käyttävät maatilat maksavat neuvonnan kokonaiskustannuksista vain arvonlisäveronosuuden. Yksi maatila voi saada neuvontaa 10 000 € edestä vuosina 2015-2020. Neuvo-palveluilla voidaan muun muassa tehdä laskelmia maatilan nykyaikaistamiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen. (Ruokavirasto 2020a)

Neuvo2020-palveluita tekevät useat eri tahot Suomessa. (Ruokavirasto 2020a.) Vuosina 2015–2019 Neuvo2020-palvelua on hyödyntänyt 37 % maataloista (oikeutettuja tiloja 18 600 kappaletta). Eniten palveluja on hyödynnetty Pohjois-Pohjanmaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa. Neuvo-käyntejä on tehty tänä aikana yli 60 000 kappaletta ja 20,5 miljoonan euron edestä. Maa- ja metsätalousministeriön teettämän kyselyn mukaan neuvontaa käyttäneet tilat ovat olleet yli 90 % erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. (Ruokavirasto 2020b.)

Talouden- ja johtamisen palvelut muodostuvat tilipalveluista (verosuunnittelu, kirjanpito, palkanlaskenta), Neuvo2020 kilpailukyky -palveluista ja liiketoiminnan johtamispalveluista (investointien suunnitelmat ja -laskelmat, henkilöstöjohtamisen palvelut, taloussuunnittelu, johtamisjärjestelmät, Lean-palvelut). Tämä kokonaisuus muodostaa noin 35 % kaikesta ProAgrian neuvonnasta ja suuntaus on kasvamaan päin. (ProAgria Keskustenliitto 2018; ProAgria Keskustenliitto 2019b.)

ProAgrian strategiassa visioksi on määritetty ”*mahdollistamme maailman puhtaimman ja elinvoimaisimman maaseudun myös tulevaisuudessa*”. Tavoitteena on tarjota paras asiakaskokemus liiketoiminnan kehittämiseen. Tavoite jakautuu myös neljään alatavoitteeseen: (1.) ”*asiakkaidemme ylivoimaisin, lisäarvoa luova kumppani*”, (2.) ”*kestävästi, kannattavasti ja vakuuttavasti*”, (3.) ”*aktiivisesti asiakkaan yrityskokonaisuutta kehittävä*” ja (4.) ”*suunnannäyttäjä sekä arvostettu järjestö*”. (ProAgria 2020.)

2.4 Aiemmin tehdyt tutkimukset aiheesta

Maatalousyrittäjien näkökulmasta on tehty useita erilaisia tutkimuksia, jossa on sivuttu myös neuvontaa ja sen roolia maatalousyrittäjien arjessa. Tutkimuksissa on usein puhuttu yleisesti

neuvonnasta, mutta neuvonnanalaa tai todellista tekijää ei ole tarkemmin eritelty. Lisäksi eri tutkimuksien yhteydessä neuvontapalvelut käsitetään eri tavalla ja melko laaja-alaisestikin. Neuvonnaksi on esimerkiksi laskettu pankin henkilöstö, yksityiset ja julkiset neuvontaorganisaatiot, edunvalvontajärjestöt sekä mahdolliset muut yhteistyökumppanit. (Fielke, Taylor & Jakku 2020; Hansen 2015; Hilkens, Reid, Klerkx & Gray 2018.)

Tutkimukset kuitenkin usein sivuavat tilan talouteen tai talousjohtamiseen liittyviä toimia, mutta eivät varsinaisesti tarkastele nimenomaan talousjohtamisen neuvontaa. Erityisesti Suomessa tehdyt tutkimukset ovat viitanneet tiettyyn prosessiin tai maatilán elinkaaren vaiheeseen, jossa tarvitaan neuvontapalveluja avuksi (esimerkiksi maatilán sukupolvenvaihdos tai investointi). (Halme 2011; Törmikoski 2014.)

Ilmiö on tuttu myös muualla maailmassa, sillä usein viljelijät ovat hakeneet neuvontapalveluiden ja erityisasiantuntijoiden kautta apua ja näkemyksiä kasvaneisiin vaatimuksiin ja tekniseen tietotaitoon. Kyseessä on siis ollut tietty prosessi tai ongelma, johon apua on haettu. Viljelijät ovat myös olleet yhä vaativampia saamansa palvelun suhteen. Tämä on johtanut siihen, että asiantuntijoilta ja eri maatalouden sektoreilta, on vaadittu yhteistyötä sekä yhdessä työskentelyä haastavien ongelmien ratkomiseksi. Tämän on havaittu tuovan myös kilpailuetua kyseisen asiantuntijaorganisaation edustajille. (Phillipson, Proctor, Emery & Lowe 2016, s. 321–330.)

Myös monien ulkomaisten tutkimusten näkökulmat keskittyvät enemmänkin neuvonnan rooliin maatalouden käytännön prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä. Siitä, kuinka neuvojat tukevat maatalousyrittäjiä talouden hallinnassa, ei juurikaan löydy tutkimuksia. Tämän toteavat myös Hilkens ym. (2018) tehdyssä tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan talousasiat ja talouden hallinta on herkkä aihe eikä se yleensä kuulu viljelijöiden ydinosaa alueeseen. Talousneuvontaa ei myöskään aktiivisesti etsitä tilan ulkopuolelta. Talouden hallinnasta keskusteltiin lähinnä pankin ja kirjanpitäjän kanssa, jonkin verran myös muiden konsulttien kanssa. Talousasioista keskusteltiin lähinnä muun asian yhteydessä. Talousjohtaminen ja talouden hallinta on hyvin arka aihe viljelijöille, jonka vuoksi se voi vaikeuttaa neuvojan ja tilan välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta tuottavuutta.

Toisaalta tehdyt tutkimukset osoittavat myös, että saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut valtavasti ja se kasvaa edelleen digitalisaation myötä. Lisäksi tietojen ja eri prosessien läpinäkyvyys mautilojen erilaisten yhteistyökumppaneiden, kuten neuvontajärjestöjen välillä on kasvanut. Tämä on myös tuonut haasteita priorisoida saatavilla olevaa tietoa. (Fielke ym. 2020, ss. 1, 7–8). Karhisen (2019, s. 75–76) tekemän selvityksen mukaan, neuvontapalvelut eivät ole täysin pysyneet mautilojen rakennekehityksessä mukana. Neuvontajärjestöt ovat melko hajanaisia, mikä vaikeuttaa tutkimustiedon jalkauttamista ja neuvontapalvelujen kehittämistä

maatilojen rakennekehityksen edellyttämällä tavalla. Erityisesti liiketoimintaosaamisessa koetaan olevan puutteita, sillä neuvonnan osaaminen ja tilan käytännön tarve eivät aina vastaa toisiaan. Erityisesti viljelijät kaipaavat lisää osaamista ja tukea pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun ja jatkuvaan kehittämiseen. Viljelijät kokevat myös parhaiden käytänteiden jakamisen tärkeäksi viljelijöiden välillä (Kuvio 2).



KUVIO 2. Reijo Karhisen (2019, s. 76) tekemässä selvitystyössä kysyttiin aivoriheen osallistujilta: ”Mihin on kiireellisinä panostaa tutkimuksen, koulutuksen ja neuvonnan hyödyntämiseksi?”. Vastaukset ovat nähtävänä yllä olevassa taulukossa.

Karhisen (2019, s. 77–80) mukaan ”Suomen nykyisen maatalousalan koulutuksen, tutkimuksen ja neuvonnan malli ei pysty kokonaisvaltaisesti palvelemaan maatalousyrittäjiä yritystoiminnan johtamisessa ja uuden tutkimustiedon ja teknologian omaksumisessa”. Hänen mukaansa malli vaatii päivittämistä ja uutta osaamista, koska tällä hetkellä neuvontapalveluihin ollaan tyytymättömiä. Selvityksessään Karhinen korostaa, että neuvontapalveluita tulee kehittää tulevaisuuslähtöiseen ajattelumalliin, jossa maatalousyrittäjien ympärillä oleva asiantuntijakenttä on yhteinen ja tiivis. Hänen mukaansa neuvonnalta kaivataan erityisesti tasalaatuisuutta, tuotantosuunnasta, tilakoosta ja paikasta riippumatta.

Aalto-Setälän (2019, s. 7–15) tekemä tutkimus käsitteli asiantuntijoiden näkemyksiä maitotilayritysten tuottavuuden kehittämisestä. Tutkimuksessa todettiin, että maitotilan kilpailukykyyn vahvistamiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Suurin maitotilan tuottavuuden parantamista edistävä tai hidastava tekijä oli itse yrittäjä. Lisääntyvässä kilpailussa yrittäjän

liiketoiminta- ja johtamisosaamisen merkitys korostuu. Parhaita tuloksia syntyy silloin, kuin yrittäjällä on hyvä osaamistaso ja ammattitaito sekä asenne ja kiinnostus omaa toimintaa ja alaa kohtaan.

Hansen (2015) mukaan neuvontapalveluiden käyttäminen parantaa maanviljelijöiden ongelmanratkaisukykyä sekä tätä kautta talouden hallintaa. Tutkimuksen mukaan neuvontapalveluita käyttävillä tiloilla oli myös paremmat tuotot. Myös säännölliset tapaamisen tuotantoneuvojan kanssa paransivat tilojen tuottavuutta ja tietotaitoa.

Ryhäsen ja Närvän (2019) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden maitotilayrittäjien on tärkeää johtaa maatilaa yritystään kokonaisvaltaisesti. Heidän mukaansa lyhyen aikavälin päätösten tueksi on saatavilla paljon erilaisia neuvontapalveluja, mutta pitkän aikavälin päätöksenteon ja johtamisen tuki puuttuu. Tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että viljelijät kaipaavat enemmän kokonaisvaltaista neuvontaa (tuotanto, talous, peltoviljely) ja tilan kokonaistilanteen katsomista yhteistyössä. Lisäksi tutkimuksen mukaan neuvonnassa on pitkään painotettu tuotantotekijöiden merkitystä talous- ja johtamisosaamisen kustannuksella.

Rikkosen, Toikkasen ja Väreän tutkimus (2013) käsitteli liiketoiminnan kehittämistarpeita maatilayrityksissä kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen mukaan yrittäjien tärkeimpiä kehittämistarpeita olivat talouden hallinnan ja analysoinnin parantaminen, yhteistyöverkostojen lisääminen sekä oman osaamisen kehittäminen tulevaisuuden vaatimuksia vastaavaksi. Lisäksi he kokivat tarvitsevansa tukea uusien teknologioiden käyttöönotossa ja investointien suunnittelussa. Neuvontapalveluiden koettiin onnistuneen hyvin nykytilanteen analysoinnissa. Viljelijät kuitenkin kokivat, että neuvontapalveluiden tulisi kehittää osaamistaan ja ulosantiaan tilan tulevaisuuden vaihtoehtojen sekä uusien mahdollisuuksien selvittelyssä. Tilat kaipasivat tukea erityisesti pidemmän aikavälin suunnitteluun ja talouden ennakoimiseen.

Nettlen, Crawfordin ja Brightlingin (2017, s. 20–27) tekemässä tutkimuksessa käsiteltiin australialaisten maatalouden neuvojen uudistumiskykyä ja motivaatiota uudistumiseen. Tutkimus käsitteli ennen kaikkea tuotannonohjauksen neuvoja. Tutkimuksessa huomattiin kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttivat neuvojen uudistumiseen: (1.) uusien neuvonnan roolien visiointi, (2.) kokeiluhaluus uusiin käytäntöihin sekä (3.) uusien käytäntöjen vienti käytäntöön sekä viljelijöille että muille neuvojille. Yhteistyökumppaneiden tuki auttoi neuvoja kehittämään toimintaansa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että neuvonnan tutkimista tarvitaan lisää, jotta he pystyvät tulevaisuudessa vastaamaan paremmin viljelijöiden tarpeisiin tulevissa haasteissa.

Euroopassa on olemassa sekä yksityisen että julkisen sektorin neuvontapalveluja, jotka tarjoavat erilaista neuvontaa maataloille. Tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin neuvontapalvelujen laatua, jos neuvonta kaupallistetaan. Yksityisiä neuvontapalveluja tarjoavat pienet ja keskisuuret yritykset, joissa neuvontapalveluja tuotetaan muutaman neuvojan voimin. Näissä yrityksissä tiloja yhtä neuvojaa kohden on vähemmän kuin julkisella sektorilla. Yksityisillä ja julkisilla neuvontapalveluilla ei ollut eroja neuvojen kouluttamisessa. Yksityisen sektorin neuvonta ei kuitenkaan pystynyt panostamaan niin paljon tutkimukseen ja tuotekehitykseen kuin julkisen sektorin neuvonta. Yksityisellä puolella luotettiin enemmän parityöskentelyn, verkostoihin ja yhteistyöhön julkisen sektorin neuvojen kanssa. Tutkimuksessa todettiin, että neuvonnan kaupallistamisella on saavutettavissa etuja vauraille maataloille. On kuitenkin tärkeää, että kaupallisia neuvontapalveluita täydennetään julkisen sektorin palveluilla, jotta neuvontapalveluiden piirissä on erityyppisiä tiloja. Julkisen tuen merkitys on suuri, sillä se varmistaa tiedonkulun ja -jakamisen tutkimuksen ja neuvonnan välillä. (Prager, Labarthe, Caggiano & Lorenzo-Arribas, 2016.)

Pieniin maataloihin lukeutuu edelleen Euroopan alueella miljoonia talouksia, joilla on kuitenkin yhteenlaskettuna merkittävä vaikutus maaseudun taulouteen. Näihin tiloihin lukeutuu myös osittain aikaisesti maanviljelyä harjoittavat tilat. Tutkimuksen mukaan usein nämä tilat kuitenkin jäävät vähemmälle huomiolle teknisen tuen ja neuvonnan saamisessa. Osittain tämä johtuu neuvonnan ja tuen yksityistämisestä. Tällä voikin olla epätoivottuja vaikutuksia näille pienille tiloille. Suorat kontaktit ja neuvonnan yhteydenpidot ovat vähentyneet ja tämä on vaikeuttanut pientilojen kehittymistä. Nykyinen kehityssuunta muun muassa rakentamisessa ja tietokantojen kehittämisessä ei tue pientilojen mielenkiinnon kohteita. Pienten tilojen neuvontapalvelut ovat heikkenemässä, vaikka tätä tuetaan myös julkisin varoin. Tutkimuksen mukaan pienet tilat ovat jäämässä suurten tilojen jalkoihin. (Labarthe & Laurent 2013.)

Landinin (2015) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin Argentiinan maaseudun neuvonnan hyviä käytäntöjä. Tutkimuksessa selvisi, että parhaat käytännöt riippuvat tilanteesta eli huomioon täytyy ottaa muun muassa ympäristö ja kulttuurinen konteksti. Yleistä ja yhtä parasta käytäntöä ei tutkimuksen mukaan ole olemassa. Neuvontaa tekevien ihmissuhde- ja sosiaaliset taidot sekä neuvottelutaidot ovat eduksi viljelijöiden kanssa työskennellessä.

Törmikoski (2014) käsitteli tutkimuksessaan maatalan sukupolvenvaihdosprosessia ja tavoitteena oli etsiä nimenomaan maatalan sukupolvenvaihdosta hidastavia tai sen estäviä syitä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi syy tähän oli se, että osaavaa neuvontahenkilöstöä ei ollut riittävästi saatavilla ja neuvonnan koettiin olevan hajanaista eli tietoa prosessin eri vaiheisiin jouduttiin etsimään useammasta yrityksestä ja organisaatiosta. Toisaalta samassa tutkimuksessa

todettiin, että neuvontajärjestöllä on iso rooli onnistuneen sukupolvenvaihdosprosessin etenemisessä, teknisessä toteutuksessa sekä tiedonvälityksessä.

Halmeen (2011, 38–64) tekemässä tutkimuksessa käsiteltiin neuvontaprosessin kehittämistä maatilojen sukupolvenvaihdoksissa ProAgria Hämeen alueella. Tutkimuksessa selvisi, että viljelijät vaativat neuvoilta hyvää kokonaisuuden hallintaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi heidän mielestään tehdyt suunnitelmat ja laskelmat on osattava selittää viljelijöille helposti ymmärrettävästi, jotta ne voidaan sisäistää. Viljelijöiden mielestä neuvonta ei saa myöskään olla kaavamaista, vaan myös uusia ideoita ja ajatuksia kaivataan. Onnistuneeseen kokemukseen vaikutti myös henkilösuhteiden merkitys. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että viljelijät kokivat saavansa hyötyä sukupolvenvaihdosprosessissa tehtävästä Likwi-laskelmasta, mutta laskelmaa ei hyödynnetty enää jatkossa päätöksenteon tukena. Sukupolvenvaihdosneuvonta koettiin kuitenkin asiantuntevaksi, hyödylliseksi ja tärkeäksi. Tutkimuksessa myös todettiin, että sukupolvenvaihdos on yksi maatilanelinkaaren isoimmista prosesseista, jossa neuvonnan rooli korostuu ja siihen haetaan helposti itse apua.

Hurskaisen (2019, 26–47) tekemässä tutkimuksessa käsiteltiin asiakkuuksien johtamista ProAgria Oulussa. Tutkimuksessa todettiin muun muassa, että maitotilaneuvonnan palveluiden ei koettu olevan asiakkaiden tarpeita vastaavia. Tämän arvioitiin johtuvan siitä, että asiantuntija ei tarpeeksi rohkeasti kerro asiakkaalle kehittämissuhteita ja anna kriittistä palautetta. Asiakkaat kokivat myös palvelutilanteiden urautumista eli palvelun suoritettiin joka kerta samalla tavalla. Urautumista koettiin erityisesti tilanteissa, joissa sama neuvoja oli käynyt tilalla pitkän aikaa. Tutkimuksessa todettiin, että asiakaskokemus neuvonnasta oli onnistunut silloin, kun asiakas oli saanut asiantuntijalta konkreettisia kehittämissuhteita toimintaan ja tuotantoon.

Ruuskasen (2016, 36–61) tekemä tutkimus käsitteli investoijien maitotilojen sopeutumista muuttuvaan markkina- ja poliittikatilanteeseen. Tutkimuksessa sivuttiin myös maatalouden neuvontaa Suomessa. Tutkimuksessa haastatellut maatalousyrittäjät olivat kokeneet, että neuvontaa tilalle on helposti ja laaja-alaisesti saatavilla. Erityisesti neuvontaa kaivataan taloudessa ja tuotannossa sekä näiden linkittymisessä toisiinsa.

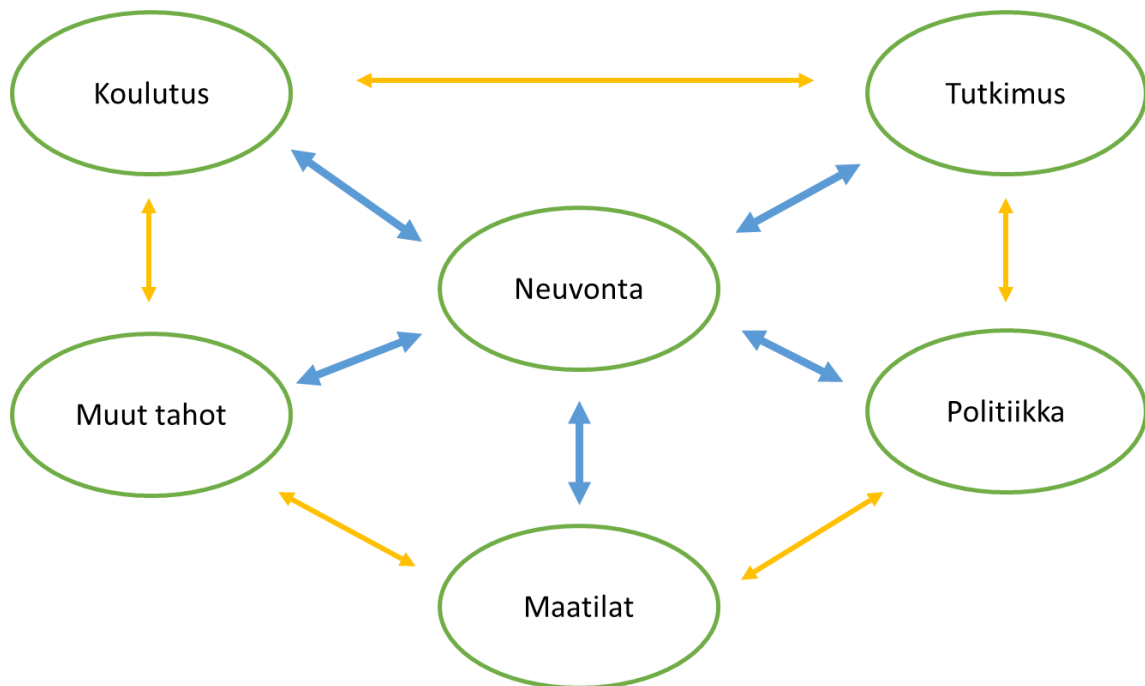
Ala-Saaren (2017, 23–37) tekemä tutkimus käsitteli maatalouden neuvontapalvelujen tarvetta. Tutkimuksessa todettiin, että neuvontapalveluita käytetään vaihtelevasti osa tiloista enemmän ja osa vähemmän. Neuvontapalveluita käytetään esimerkiksi tukihakuun, viljelysuunnitteluun, taloussuunnitteluun ja tuotannonohjaukseen. Neuvontaa käytetään muun muassa monimutkaisten tukiehtojen tai vaikeasti ymmärrettävän asian selkeyttämiseen tai uuden

näkökulman hankkimiseen. Käytettyihin neuvontapalveluihin oltiin yleisesti tyytyväisiä, mutta osa koki neuvontapalvelut kalliiksi.

Monet ulkomaiset neuvontaa koskevat tutkimukset ovat kertoneet kehitysmaissa neuvonnan avulla saaduista tuloksista. Konsultaatio ja neuvonta on vaikuttanut positiivisesti paikalliseen maatalouteen. Esimerkiksi Bien ja Langin (2006) raportti kertoo erään Malawilla toteutetun kehitysohjelman parantaneen merkittävästi paikallisten viljelijöiden taloudellista ja sosiaalista asemaa.

3. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehysenä tässä tutkimuksessa on neuvonnan rooli maatalan yhteistyökumppanina ja tukemisessa. Kahanin (2013, 3–7) mukaan neuvonnalla on keskeinen merkitys analysoijana, suunnittelijana, kouluttajana ja fasilitaattorina. Lisäksi neuvonnan tehtävänä on kommunikoida ja pitää yhteyttä sektorin keskeisiin toimijoihin. Neuvonnan tehtävänä on auttaa maataloja parantamaan heidän tuottavuuttaan ja kilpailukykyään. Suomessa neuvonnan roolina on toimia keskeisenä osana tiedon, käytäntöjen ja oppien välityksessä tutkimuksen, koulutuksen, poliittisten päättäjien ja muiden yhteistyötahojen (meijerit, lihatalot, rahoittajat jne.) ja maatalojen välillä (Kuvio 3). Kaikki nämä tahot keskustelevat myös keskenään.



KUVIO 3. Neuvonnan rooli maataloussektorilla. Mukailten Kahan (2013, s. 3) viitekehystä.

4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus oli luonteeltaan soveltava tutkimus, jossa kehitettiin maatalouden neuvonnan talouden- ja johtamisen palveluita. Tutkimusstrategiaksi valittiin haastattelu, jossa tietoa kerättiin tietyltä, etukäteen suunnitellulta ihmisjoukolta. Luonteeltaan tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä tutkimuksessa kerättiin tietoa ihmisiltä ja tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä sattumalta. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 123–134, 164.)

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, koska tutkimus tehtiin haastattelemalla ProAgrian talouden- ja johtamisen asiantuntijoita. Lisäksi haastatteluun valittiin ne asiantuntijat, jotka tekevät työkseen talousjohtamisen neuvontaa maataloilla. Tutkimukseen valittiin halukkaat ja innovatiiviset henkilöt, jotka haluavat kehittää omaa toimintatapaansa. Tällä tavalla tutkimusaineistoon valikoitui henkilöt, joilla on eniten annettavaa tutkimuksen lopputuloksen kannalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 221–222.)

Haastattelu soveltui hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Haastattelussa haastateltava pystyi vapaasti kertomaan itseään koskevista asioista ja tutkijalla oli mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tai vaatia perusteluita mielipiteelle. Haastattelun kulku tuli kuitenkin suunnitella hyvin, jotta haastattelusta saatiin tarpeellinen tieto irti. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 204–207.)

Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltaville annettiin tiettyjä teemoja tai väittämiä. Teemahaastattelussa kysymykset eivät olleet tarkkaan muotoiltuja tai tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelussa haastateltaville pystyttiin antamaan esimerkiksi joku väittämä, josta keskusteltiin. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 208–209.)

Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuna oli, että väittämät herättivät keskustelua haastateltavien välillä ja haastateltavien ajatukset kehittyivät haastattelun aikana. Ryhmässä pystyttiin myös ratkomaan mahdollista haastattelijan ratkaistavaksi esittämää ongelmaa. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 210–212.)

Ryhmähaastattelujen havainnointi tehtiin osallistuvana havainnointina, jossa tutkija osallistui tarvittaessa haastatteluun esittämällä lisäkysymyksiä tai väittämiä. Tällöin tutkija oli osallistuja havainnoijana. Osallistuvan havainnoinnin tunnuspiirteitä onkin, että se muotoutuu vapaasti tilanteen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 212–217.)

4.1 Tutkimusjärjestelyt

Tutkimuksen aluksi kartoitettiin ProAgria Oulun ja lähikeskusten talouden ja johtamisen asiantuntijat, jotka tekevät töitä maatalojen talousjohtamisen parissa. Haastatteluun pyrittiin löytämään asiantuntijoita useamman eri ProAgria-keskuksen alueelta. Lisäksi pyrittiin siihen, että haastateltavilla olisi erimittaisia työkokemuksia talouden ja johtamisen asiantuntijoina. Tutkimukseen sopivista asiantuntijoista koottiin ryhmä haastattelua varten. Minimissään haastateltavia oli tarkoituksena saada 3–4 kappaletta keskustelun ylläpitämiseksi. Ryhmähaastattelulle sovittiin aika ja paikka, jonne kaikki osallistujat tulevat.

Ryhmähaastatteluun oli etukäteen mietitty sopivia kysymyksiä ja väittämiä. Näistä kysymyksistä ja väittämistä tehtiin valmis pohja, jonka perusteella haastattelun vetäjä vei keskustelua eteenpäin. Kaikki haastatteluun kutsutut henkilöt olivat saaneet etukäteen tutustuttavaksi tutkimussuunnitelman. Lisäksi vetäjälle oli annettu valmis kysymys/väittämärunko etukäteen tutustuttavaksi.

Ryhmähaastattelu tallennettiin videolle. Haastattelussa oli mukana erillinen haastattelija/vetäjä, joka johdatteli haastateltavia talousjohtaminen-teeman ympärille itsekin keskusteluun osallistuen. Tutkija pystyi näin ollen keskittymään pääasiassa havainnointiin ja havaintojen ylös kirjaamiseen. Ryhmähaastattelussa kuitenkin myös tutkija pystyi esittämään lisäkysymyksiä, väittämiä tai kertomaan omakohtaisen esimerkin tai mielipiteen keskustelun herättämiseksi. Ryhmähaastattelujen jälkeen tutkija litteroi aineiston sekä järjesteli haastatteluissa saadut tulokset.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Ryhmähaastattelu toteutettiin ProAgria Oulun toimistolla Nivalassa marraskuun 2019 alussa. Haastatteluun pääsi kaikkiaan paikalle kuusi talouden- ja johtamisen asiantuntijaa ProAgria Oulun, ProAgria Keski-Pohjanmaan ja ProAgria Itä-Suomen keskuksista. Yksi osallistujista osallistui haastatteluun Webex-etäyhteydellä siten, että kaikki haastateltavat näkivät toisensa videoyhteyden välityksellä. Lisäksi käytössä oli erillinen mikrofoni, jonka kautta kaikkien osallistujien äänet kuuluivat hyvin. Haastattelu nauhoitettiin kokonaisuudessaan GoPro-kameran ja Webex-yhteydessä olevan nauhoitustoiminnon avulla. Aikaa haastattelun tekemiseen oli varattu noin 2,5 tuntia.

Haastattelun aluksi tutkija esitteli työnsä aiheen ja idean sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi avauksessa käsiteltiin keskeiset talousjohtamisen käsitteet. Haastattelun kulusta kerrottiin sen

verran, että haastattelun aikana käsitellään neljä eri teemaa: (1.) johtaminen, (2.) käytännöt ja työkalut, (3.) neuvonnan rooli sekä (4.) tulevaisuuden kuvat. Haastattelun vetäjällä oli tutkijan tekemä kysymys/väittäjä runko, jossa nämä teemat oli eritelty kysymysten ja väittämiä avulla. Joukossa oli myös muutama ylimääräinen kysymys varalle, jos keskustelua ei synny tarpeeksi. Haastateltaville kerrottiin, että keskustelu sai rönsyillä vapaasti ja asiaa käsitellään keskustelunomaisesti. Tutkija keskittyi muistiinpanojen kirjaamiseen ja havaintojen tekemiseen. Haastattelutilanteessa läpi käydyt kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Haastattelun jälkeen tutkija litteroi aineiston kunkin kysymyksen alle nauhoitteelta. Tutkimuksessa saatua aineistoa peilattiin tutkimuskysymyksiin ja neljään eri teemaan (johtaminen, käytännöt ja työkalut, neuvonnan rooli sekä tulevaisuuden kuvat), joita käsiteltiin haastattelun aikana. Analyysin perusteella haettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja esitettiin tutkimuskysymyksiin.

4.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia sekä pätevyyttä eli validiteettia arvioidaan analysoimalla tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta ja pätevyyttä. Jotta tutkimus voitaisiin todeta reliaabeliksi ja validiksi, tutkimus olisi tehtävä niin, että se oli luotettava ja mahdollisimman pitkälle toistettavissa. Lisäksi tutkimusmenetelmän tulee vastata hyvin tutkimuksessa asetettuun tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2009, ss. 231-233).

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä oli ryhmähaastattelu. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nykyistä talousjohtamisen neuvontaprosessia ja kuvata sitä, miten sitä konkreettisesti tehdään. Tutkimusongelman tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat tällä hetkellä. Toinen tavoite oli selvittää, miten neuvoja voi tulevaisuudessa paremmin tukea maatilaa talousjohtamisessa.

Ryhmähaastattelu sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi, koska keskustelu oli haastateltavien kesken koko ajan vilkasta ja näkökulmia pohdittiin monesta eri katsontakannasta. Eriävät mielipiteet herättivät paljon keskustelua ja johdattivat ajatuksia entistä pidemmälle. Ryhmähaastattelun kysymysrunko soveltui hyvin keskustelun käynnistämisen tueksi ja auttoi haastateltavia pysymään aihepiirissä. Kysymykset olivat melko laajoja ja monipuolisia, jolloin aihetta käsiteltiin laajasti eri näkökulmista. Samaa kysymysrunkoa olisi ollut mahdollista käyttää myös muissa vastaavissa talouden ja johtamisen asiantuntijoiden ryhmähaastattelussa. Ryhmän koko oli sopiva ja kaikki pääsivät ääneen kertomaan mielipiteensä asiasta. Haastattelun perusteella

saatiin monipuolisia tuloksia asetettuun tutkimusongelmaan. Tämän perusteella voidaankin todeta, että valittu tutkimusmenetelmä vastasi hyvin asetettuun tutkimusongelmaan eli tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan kuusi talouden ja johtamisen asiantuntijaa, jotka työskentelevät maatilojen neuvontaorganisaatiossa ProAgriassa, mutta toimivat eri ProAgriakeskusten alueella. Haastateltavien talouden ja johtamisen neuvonnan työkokemus vaihtelee muutamasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Kaikilla haastateltavilla on työuraa jäljellä yli kymmenen vuotta. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää melko luotettavina, sillä haastatteluun valikoituneet henkilöt toimivat maantieteellisesti eri alueilla Suomessa ja heidän työkokemuksensa on erilainen. He työskentelevät myös erilaisten yritysten kanssa. Lisäksi he toivat haastattelun aikana esiin myös keskusteluja ja näkemyksiä, joista he olivat keskustelleet aiemmin muiden kuin haastattelussa olleiden kollegoiden kanssa.

Tutkimuksen tuloksia olisi ollut mahdollista saada vielä luotettavammaksi tekemällä haastatteluja useammalle eri ryhmälle eri puolella Suomea. Tähän eivät kuitenkaan tutkijan resurssit tämän tutkimuksen puitteissa riittäneet. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut, jos haastateltavissa olisi ollut myös muun organisaation tai yrityksen edustajia kuin ProAgrian. Näistä olisi voinut muodostaa oman haastateltavan ryhmän. Toisaalta ProAgria on tällä hetkellä ainut valtakunnallisesti koko maan kattava maatalouden neuvontaorganisaatio, joka tekee myös määrällisesti eniten talousneuvontaa maataloille. Tämän lisäksi ProAgria tarjoaa laajemmassa skaalassa erilaisia neuvontapalveluita maaseudun yrityksiin kuin mikään toinen organisaatio. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuus ei merkittävästi kärsi, vaikka kaikki haastateltavat ovat töissä ProAgrialla.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan sillä, että tutkija on kirjannut tuloksia sekä haastattelun aikana että jälkikäteen videonauhoitteelta. Tämä on antanut tutkijalle mahdollisuuden annetun tiedon tarkastamiseen ja eri näkökulmien tarkempaan tarkasteluun tutkimuksen edetessä.

Tutkimusta tehdessä on pyritty siihen, että haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa. Haastateltavia valittaessa on kiinnitetty huomiota nykyiseen työnkuvaan ja haastateltavien mielenkiintoon haastattelua kohtaan. Lisäksi haastatteluun pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on erimittainen työkokemus talouden ja johtamisen neuvonnasta. Esimerkiksi henkilön sukupuolella, iällä tai koulutustaustalla ei ole ollut merkitystä haastateltavia valittaessa.

5. Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa puheenjohtajan vetämänä käytiin läpi ennakkoon mietityt kysymykset neljästä eri teemasta: johtaminen, käytännöt ja työkalut, neuvonnan rooli sekä tulevaisuuden kuvat. Osa haastattelun kysymyksistä oli hieman provokatiivisia, koska tarkoituksena oli herättää keskustelua. Kysymyksiä ryhmittelemällä pyrittiin siihen, että haastateltavien näkemykset olisivat mahdollisimman monipuolisia.

Haastattelun avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin: mitkä ovat talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat ja miten neuvoja voi tulevaisuudessa tukea paremmin maatilaa talousjohtamisessa. Koko haastattelu tehtiin neuvojan omasta näkökulmasta eli miten neuvoja kokee ja näkee talousjohtamisen oman työnsä ja kokemustensa kautta.

5.1 Johtaminen

Haastattelun ensimmäisessä osiossa käytiin läpi johtamista ja sen käytäntöjä yleisesti maatilaa johtamisen näkökulmasta. Tämän osion ensimmäinen väittäjä oli: ”*talousjohtaminen on osa yrityskokonaisuuden johtamista*”. Kaikki haastateltavat oli sitä mieltä, että talousjohtaminen on osa yrityskokonaisuuden johtamista.

”Lähtökohtaisesti yrityksiä on olemassa sen vuoksi, että ne tuottavat jollain lailla toimeentuloa ympärillä oleville ihmisille ja parhaassa tapauksessa vielä voittoakin. Yritystoiminnalla tavoitellaan voittoja ja taloudellista tulosta, joten talousjohtaminen on keskeinen osa yritystoiminnan johtamista. Tätä voidaan ajatella myös niin, että kuinka paljon päätöksiä tehdään talouteen peilaten.” (Haastateltava 1.)

”Hengissä selviytymistä ja voiton tavoittelua on vaikea suorittaa, jos vaan keskittää kaikki panokset tuotantojohtamiseen. Saahan sitä tuottaa rautanauvoja, vaikka sillä ei ois kysyntääkään, mutta onko se miten pitkä tie sitten.” (Haastateltava 2.)

”Näinhän se on ja oikeastaan ne talouden tunnusluvut, jonka perusteella johtopäätöksiä tehdään, ovat kuvaus reaali-prosessista eli tuotantoprosessista. Talouden kuitenkin pitää mitä suurimmassa määrin ohjata yrittäjän päätöksentekoa ja toimintaa. Talousjohtaminen tavallaan kokoaa tämän tiedon yhteen.” (Haastateltava 4.)

Haastateltavat pohtivat myös talousjohtamisen osaamisen tasoa ja sitä, millä tavalla *talousjohtamista* maataloilla tehdään. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että talousjohtamista tehdään tavalla tai toisella kaikilla maataloilla.

”Kovin syvällistä talousjohtamista pankkitilin tuijottaminen ei ole, vaan se on sitä heikkoa talousjohtamista. Olennaista on kuitenkin se, että eri laskelmien ja raporttien perusteella saadut tunnusluvut rinnastetaan tuotantoon eli millä tuotannolla ne tietyt tunnusluvut on saatu aikaan.” (Haastateltava 4.)

Toinen väittämä tässä osiossa oli: *”Strategisen talousjohtamisen tärkein työkalu on likvi-laskelma”*. Likvi-laskelmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä lyhyen aikavälin maksuvalmiuslaskelmaa ja pitkän aikavälin taloussuunnitelmalaskelmaa, jotka perustuvat *muun* muassa kirjanpitoon ja erilaisiin katetuottolaskelmiin. ProAgrian käyttämä taloussuunnitteluun tarkoitettu ohjelma on Likvi. Valmis laskelma pitää sisällään eri laajuisia maksuvalmiuslaskelmia, tulo- ja menoerittelyjä, investointisuunnitelmia, lainaerittelyn, tulos- ja taselaskelman, elinkeinosuunnitelman tunnuslukuja, kannattavuuslaskelmia ja verolaskelman.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että likvi on tärkeä työkalu talouden kuvaamisessa, mutta strateginen talousjohtaminen sisältää paljon muutakin kuin pelkän laskelman. Laskelma ei *heidän* mielestään yksin riitä, vaan tarvitaan tarkempaa strategian laadintaa, taloudellista suunnittelua, toimintaympäristön analyysseja ja huomioon on otettava myös yrittäjän tahtotila ja valmiudet tekemiseen.

”Talousjohtamista täytyy tehdä monesta eri aspektista ja likvi-laskelma ei anna tarpeeksi suurta näkökulmaa ja suuntaviivoja strategiseen talousjohtamiseen.” (Haastateltava 5.)

”Laskelma yksistään ei ota kantaa strategiaan tekijöihin eli esimerkiksi mahdollisiin kilpailuetuihin tai toimintaympäristön analyysiin, mitä strategiatyössä todellisuudessa myös huomioidaan.” (Haastateltava 6.)

”Pelkkä hyvä laskelma ei riitä, vaan luvut pitää avata kunnolla ja tuoda myös muita yrityksen asioita esille. Laskelma on tärkeä osa suunnittelutyötä, mutta työ ei saa pysähtyä siihen suunnitteluun.” (Haastateltava 2.)

”Laskelman tarkoitus on mallintaa sitä, miltä tulevaisuus näyttää talouden näkökulmasta, jos esimerkiksi investointi toteutetaan tietyllä tavalla. Olennaista tässä on se, millä tiedoilla laskelma on tehty ja sen ymmärtäminen, mistä ne luvut laskelmaan tulevat. Kaikki tämä prosessointi tapahtuu pään sisällä ja se on älyttömän tärkeää.” (Haastateltava 1.)

”Likvi-laskelmalla kartoitetaan sitä, että millä reunaehdoilla valittuun strategiseen tavoitteeseen voidaan päästä. Jossain määrin me asiantuntijat pystymme kokemuksen perusteella sanomaan, miltä se laskelma tulee näyttämään tilan lähtötietojen perusteella, ilman että laskelmaa on todellisuudessa edes tehty. Kuitenkin ne reunaehdot ja mahdolliset keinot ja varallisuus on hyvä selvittää yhdessä asiakkaan kanssa.” (Haastateltava 4.)

Kolmas väittämä oli: *”Lean-menetelmiä tulisi hyödyntää operatiivisessa talousjohtamisessa laajasti”*. Haastateltavat olivat osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Talouden johtamisen työvälineenä Lean-menetelmä on ontuva, mutta tuotannonjohtamisen kautta Leanilla voidaan saavuttaa etuja, jotka tuottavat myös taloudellista tulosta yritykselle. Leanin avulla voidaan tehostaa toimintaa ja löytää esimerkiksi ajansäästöä tai poistaa hukkaa, joka sitoo yrityksen pääomaa tai vie aikaa ja resursseja enemmän kuin talous sallii. Toisaalta kaikkeen tekemiseen Leania ei voida hyödyntää, sillä tuotantotaloudelliset tekijät ja riskivarat ovat erilaiset maatilaympäristössä kuin tehdasprosessissa, johon Lean on alun perin suunniteltu.

”Leanilla voi hakea säästöä työajassa tai jotain hukkaa jostain päästä vähentää ja hakea sitä optimitasoa.” (Haastateltava 5.)

”Silloin kun työtehtävät ovat rutiininomaisesti toistuvia, voidaan Leanilla hakea säästöjä. Jos kuitenkin mietitään esimerkiksi säilörehuvarastoja, ei ole toiminnan jatkumisen kannalta järkevää varastoida juuri tasan vuoden tarpeeksi säilörehua, vaan puskuria on hyvä olla jonkin verran olemassa. Toisaalta tietyn menetelmän avulla saadun hyödyn mittaaminen on aika vaikeaa eli mikä tulee suoraan sen prosessin kehittämisen kautta ja mitkä muut tekijät ovat tähän vaikuttaneet.” (Haastateltava 6.)

”Turhaa varastointia ja pääomien sitomista voitaisiin vähentää Leanin avulla. Esimerkiksi lypsykoneen pesuaine: kannattaako ainetta varastoida vuodeksi vai kannattaako varastossa olla vain kaksi pönttöä eli kun toinen loppuu ja laitat uuden pöntön koneeseen kiinni, niin tilaat sitten lisää. Toisaalta Lean-ajatteluun kuuluu myös se, että asiat tehdään läpinäkyviksi ja otetaan henkilöstö mukaan, esimerkkinä tästä valkotaulupalaverit.” (Haastateltava 1.)

”Leanissa on työprosessien hallintaan käytettäviä metodeja eli se, että miten työaika käytetään mahdollisimman tehokkaasti hyväksi ja miten se on hyötynä tilalle. Oman työajan hallinta on tärkeää, sillä yleensä sellaiset yritykset pärjäävät, joilla ei ole jatkuvasti kiireen tunne tekemään asioita.” (Haastateltava 2.)

5.2 Käytännöt ja työkalut

Ensimmäinen väittäjä oli: ”*Tiedän, mitä taktinen/operatiivinen/strateginen talousjohtaminen tarkoittaa ja osaan viedä sitä käytäntöön asiakkaille*”. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että he käyttävät näitä kaikkia talousjohtamisen osa-alueita työssään, mutta näitä termejä ei käytetä asiakkaitten tai työkavereitten kanssa toimiessa. Usein työ on myös sellaista, että saman päivän aikana käsitellään kaikkia näitä eri osa-alueita läpileikkaavasti, eikä keskitytä pelkästään yhteen osa-alueeseen.

”Termien sijasta ennemmin pohdin sitä, että käsitelläänkö me asiakkaan kanssa nyt pidemmän aikavälin investointia vai taistellaanko päivittäisten murheiden parissa.” (Haastateltava 2.)

”Kun teen asiakkaalle talousjohtamisen palveluita en käsittele siinä eri termejä ja kerro asiakkaalle, mitä aluetta nyt työstetään. Mutta jos ajatellaan näitä eri osa-alueita, niin operatiivisella tasolla mietitään, miten asiat on toteutuneet ja missä mennään eli se on puhtaasti kirjanpitoa, laskujen maksua, ostovelkojen ja myyntisaamisten seuranta. Eli ennakointia siitä, mitä missäkin vaiheessa tänä vuonna tehdään ja mitä hankintaa eli miltä se kassa näyttää. Operatiivinen taso operoi taktisen tason sisällä eli konkreettisesti mittaa taktisen tason tavoitteita, voidaanko ne saavuttaa ja tarvittaessa toimintaan tehdään muutoksia. Strategisella tasolla ollaan sitten pidemmän tähtäimen suunnitelmissa ja ne ohjaavat kaikkea tätä.” (Haastateltava 4.)

Seuraavassa kysymyksessä käsiteltiin sitä, ”*mitä osaamista maatalon talousjohtaminen ja sen neuvonta vaatii*”. Haastateltavien mielestä talousjohtaminen vaatii sen, että numeroista ollaan kiinnostuneita ja osataan muuttaa eri asioita euroiksi. Heidän mielestään talousjohtaminen vaatii myös kokonaisuuden hahmottamista, datan hyödyntämistä ja kykyä kiinnittää olennaisiin asioihin huomiota. Talousjohtamisen neuvonta taas vaatii hyvää ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja sekä kykyä ”hoksauttaa” ja havainnollistaa eri asioita. Myös toimintaympäristön ja tuotannon ymmärrystä vaaditaan. Oma viesti ja näkökulma asiaan on osattava tuoda esille monella eri tavalla, jotta asiakas ymmärtää, mistä on kyse.

”Asiat täytyy osata muuttaa euroksi: mitä tämä hankinta maksaa ja jos teen tämän hankinnan, mitä lisäarvoa se tuottaa?” (Haastateltava 5.)

”Neuvojalta vaaditaan ihmisosaamista, jotta osaat selittää laskelmista ja kertoa niistä siten, että asiakas saa kiinni ideasta.” (Haastateltava 6.)

”Neuvojan on osattava tulkita tilan talouden ja tuotannon tunnuslukuja, jotta voi tehdä johtopäätöksiä. Meidän rooli ei ole ampua ideoita ja investointisuunnitelmia alas, vaan pitää

osata tulkita nykytilanne ja kertoa asiakkaalle reunaehdot järkevälle tavalle toimia. Esimerkiksi se, että tämän asian tuotannossa on muututtava tällä tavalla, jotta investointi olisi muutaman vuoden päästä järkevä tehdä.” (Haastateltava 4.)

”Tärkeää on myös kyky nähdä tulevaisuuteen eli mitä muutoksia tulevaisuudessa saattaa olla tulossa.” (Haastateltava 2.)

Toisessa kysymyksessä käsiteltiin *”työkaluja ja toimintatapoja, jolla talousjohtamisen neuvontaa tehdään”*. Haasteltavat kertoivat käyttävänsä useita eri ohjelmistoja ja lähteitä, josta he koostavat tiedot laskelmaan ja keskustelun tueksi. Näitä ohjelmia olivat muun muassa excel, kirjanpitoaineisto, kannattavuuskirjanpito, taloustohtori, tuottopehtoori, tulosanalyysit, budjetit, tilakunto, taloustietopankki, Vipu-palvelu, kansalaisen karttapaikka ja peltolohkot.fi -sivusto (Taulukko 3). Lisäksi työssä käytetään apuna työkavereiden, esimerkiksi tuotannon ammattilaisten mielipiteitä ja kertomuksia asiasta.

Työtä kuitenkin tehdään pitkälti itsenäisesti. Eri tietolähteitä käytetään tiedonkoontia ja keruuta varten ihan konkreettista laskelmaa varten, mutta myös nykytilanteen analyysia ja *omien* laskelmien vertailutiedon hakua varten. Asiakastyötä tehdään pitkälti yhteistyössä asiakkaan kanssa ja joskus jopa tiiminä asiakkaan, talousasiantuntijoiden ja tuotannonasiantuntijoiden kanssa. Toimintatapa riippuu pitkälti asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista, kaikki tavat eivät sovellu kaikille.

TAULUKKO 1. Taulukossa on esitetty osa ohjelmista ja sivuistoista, joita hyödynnetään *etsiessä* tietoa talouslaskelmiin ja analysointiin tilan tilanteesta. (Luke 2020; Maanmittauslaitos 2020; Peltolohkot.fi -sivusto 2020; ProAgria/Taloustietopankki, 2020; ProAgria/Tilakunto 2020; ProAgria/Tulosanalyysi 2020; ProAgria/Tuottopehtori 2020; ProAgria/Tuottopuntari 2020; Ruokavirasto/Vipu-palvelu 2020.)

Käytetty ohjelma	Selitys
Kannattavuuskirjanpito	Luken ylläpitämä aineisto, jolla seurataan Suomen maatalousyritysten talouskehitystä. Osa lakisääteistä velvoitetta toimittaa maataloutta kuvaavaa yritysaineistoa EU:n FADN-tietojärjestelmään. Sisältää noin 800 maatalousyrityksen tiedot.
Taloustohtori	Luke:n ylläpitämä sivusto, jossa on tilastotietoa maataloudesta
Tuottopehtori ja tuottopuntari	ProAgrian ylläpitämät sivustot, joiden avulla pystytään vertailemaan kasvin- ja kotieläintuotannon tuottoja ja kustannuksia valmiista mallilaskelmista eri tukialueilla. Sivustojen avulla pystytään suunnittelemaan maatalon tuotantoa katetuotto- ja tuotantokustannuslaskelmien avulla.
Tulosanalyysi	Laskelma, jonka avulla selvitetään minkälaista tulosta tila tekee ja mitkä ovat yksikkökustannukset. Saatavilla myös vertailutietoja muista tiloista.
Tilakunto	ProAgrian verkkopalvelu, joka tuottaa erilaisia raportteja tilan tulosten tarkasteluun sekä talouden ja tuotannon yhdistämiseen.
Taloustietopankki	Tietopankki, jossa pystytään vertailemaan yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta muiden tilojen vastaaviin tuloksiin. Tiedot pohjautuvat tehtyihin tulosanalyysiin.
Vipu-palvelu	Viljelijöiden verkkoasiointipalvelu, jossa voi laatia mm. tukihakemuksia, tarkastella oman maatalon karttatietoja sekä vesistöjen ja ojien rajoja.
Kansalaisen karttapaikka -sivusto	Sivusto, jossa pääsee tutustumaan Maanmittauslaitoksen maastokarttoihin, ilmakuviin, taustakarttoihin ja kiinteistörajoihin.
Peltolohkot.fi-sivusto	Sivustolla voi hakea ja jakaa peltolohkojen tietoja. Data perustuu Ruokaviraston Peltolohkokoreksteriin.

”Toimintatapani on se, että käyn aikaisessa vaiheessa asiakkaan kanssa laskelmaa läpi, vaikka siinä olisi vielä virheitä. Yhdessä asiakkaan kanssa pohditaan, mitä kannattaisi tehdä. Itse laskentaa ja eri versioita teen yksin ja lähetän niitä työn edetessä asiakkaalle. Ennen toimintatapa on ollut niin, että neuvoja käy tilalla ja sitten lähettää valmiin laskelman asiakkaalle periaatteella: näin tämä homma pitää tehdä.” (Haastateltava 1.)

”Uuden asiakkaan kanssa kerään etukäteen tarvittava aineisto ja kartoitetaan tilan tilanne ensimmäisellä käynnillä. Pohjalle selvitetään toteutuneet vuodet ja tilan tarpeet ja halut tulevaisuudelle. Asiaa edistetään keskustellen annetun aikataulun ja tarkoituksen puitteissa. Laskelma laaditaan myös useampia versioita eri tilanteita varten ja työstämistä tehdään myös sähköisten välineiden avulla. Laskemien tueksi voin pyytää lausuntoa tilan tuotannonasiantuntijalta tai muulta taholta.” (Haastateltava 6.)

5.3 Neuvonnan rooli

Tämän osion ensimmäinen väittäjä oli: ”*talousjohtamisen neuvonta on liian yksipuolista eikä se vastaa nykypäivän viljelijän tarpeisiin*”. Toinen väittäjä oli: ”*talousjohtamisen neuvonnassa keskitytään liikaa rahoittajan vaatimuksien täyttämiseen*”. Haastateltavien mielestä neuvonnan monipuolisuus on pitkälti kiinni yksittäisen neuvojan tavasta toimia eikä niinkään koko organisaation toimintatavasta. Tietty asiantuntija voi olla erikoistunut tiettyyn talouden osa-alueeseen, esimerkiksi verotukseen. Kysymys on myös siitä, miten asiakas kokee neuvonnan ja sen tason sekä mitä asiakas neuvonnalta haluaa. Tietty vaatimukset laskelmille ja raporteille tulee myös esimerkiksi rahoittajan ja ELY:n puolelta, jos kyseessä on vaikkapa maatilán sukupolvenvaihdos tai iso investointi. Näissä tapauksissa usein haetaan niin sanottu ”vähimmäistaso” eli taso, joka on esimerkiksi ELY:n hyväksyy, mutta ei sitouta asiakasta liian pikkutarkasti tuen ehtoon.

”Näen tapauksia, joissa talousjohtamista olisi tarpeellista käydä asiakkaan kanssa hyvin tarkkaan ja perusteellisesti läpi, mutta jos asiakas ei ole vastaanottavainen tällaiselle neuvonnalle, laskemia saatetaan joutua tekemään nimenomaan rahoittajaa varten. On tullut eteen tilanteita, jossa asiakas ei itse koe, että talouden neuvontaa ja laskentaa tehdään asiakasta varten, vaan nimenomaan rahoittajaa varten. Esimerkiksi minulle on tullut vastaan tilanne, jossa olen joutunut asiakkaalle melko suoraan sanomaan, että tilanne ei näytä hyvältä ja investointia ei voida tehdä. Tähän asiakas tuohtuneena vastasi, että ”on se kumma että ei osata laskelmia tehdä silleen, että ne ees pankille kelpaa”. Tilanne ei ole tällöin totuuden mukainen.” (Haastateltava 1.)

”Tietty asiat joudutaan kirjaamaan liiketoimintasuunnitelmaan ja laskelmiin aika laveasti minimivaatimuksilla, että asiakas ei sitoudu niihin liian tiukkaan ja tästä syystä joudu ongelmiin esimerkiksi aloitustukien kanssa. Asiakkaan kanssa on saatettu keskustella paljonkin tulevaisuudesta ja suunnitelmista, mutta niitä ei voida kirjata rahoittajalle tai ELY:lle meneviin papereihin, ettei kirjatut asiat tule tukiehdoksi tai rahoituspäätöksen ehdoksi. Kaikkia suunnitelmia ei siis ulosmitata laskelmiin.” (Haastateltava 6.)

Haastateltavat kuitenkin kokevat, että talousjohtamisen neuvonnassa on menty eteenpäin, kun laskentamenetelmät ja eri neuvojen välinen yhteistyö on tiivistynyt. Laskelmien tulkintaan käytetään nykyisin paljon enemmän aikaa.

”Nykyisin itse kerron asiakkaalle koko ajan siitä, miltä tilanne näyttää, kun laskelmaa edistetään. Erityisesti vaikeassa taloudellisessa tilanteessa ja negatiivisesti tulevaisuudesta ajattelevan asiakkaan kanssa täytyy olla tarkkana. Tässä täytyy neuvojalla olla ajatuksen muutos siitä, että

vajotaanko me itse neuvojana sinne asiakkaan tasolle vai pyritäänkö me nostaamaan sitä asiakkaan tasoa.” (Haastateltava 3.)

Osion seuraava väittäjä oli: *”Viljelijät pitäisi opettaa siihen, mitkä tiedot ovat relevantteja ja miten tieto tuo lisää euroja tilalle”*. Lisäksi kysyttiin, *”minkälaisia lähtötietoja tarvitaan, että talousjohtamisen neuvontaa pystytään tekemään”* ja *”mitä osaamista neuvojalta vaaditaan”*. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän tehtävänä ei ole opettaa tai neuvoa asiakasta tekemään asioita tietyllä tavalla. Heidän mielestään tärkein tehtävä on löytää ne syyt sille, miksi tilanne on tilalla tällainen ja mitä sen eteen voitaisiin tehdä. Ajatuksena on, että neuvoja *”hoksauttaa”* asioita ja saa asiakkaan ymmärtämään ja haluamaan itse muutosta tilanteen korjaamiseksi.

”Tärkeintä on löytää ne juurisyöt ja saada se halu esille, että näin pitäisi tehdä tilanteen korjaamiseksi. Mutta onko asiakas valmis tekemään muutoksen?” (Haastateltava 6.)

Haastateltavat kertovat, että heidän työnsä perusta on se, että tilan antamat lähtötiedot ovat oikein ja mahdollisimman totuudenmukaiset, jotta analyysia voidaan ylipäänsä tehdä. Lähtötietoja tarvitaan melko paljon ja tiedot on oltava oikein, jotta ne eivät vääristä laskelmaa tai tilanteen analyysia heti lähtökohtaisesti.

”Asiakkaan itse on myös tärkeää tutustua lähtötietoihin ja aineistoon, jotta laskemat ja analyysit ovat totuudenmukaisia.” (Haastateltava 6.)

”Talous nitoo tuotantoa ja kokonaisuutta yhteen. Tietoa tuotannosta ja infrausta tarvitaan paljon, esimerkiksi peltojen määrä ja kunto, tilusrakenne jne.” (Haastateltava 1.)

Haastateltavien mielestä neuvojalta vaaditaan erityisesti kokonaisuuden ymmärrystä sekä syy-seuraussuhteiden ymmärrystä. Lisäksi vaaditaan ymmärrystä tuotannosta ja käytännön prosesseista sekä markkinatietoa nykytilanteesta, miten ala ja tukipolitiikka kehittyvät tulevaisuudessa ja samalla on osattava tuoda esille myös riskitekijät.

”Sosiaalista osaamista vaaditaan paljon eli sitä, että asiat osataan tuoda juuri sille tietylle asiakkaalle oikein ja ymmärrettävästi esille. Täytyy osata visioida ja kyseenalaistaa eri näkemyksiä ja tuoda tämä kaikki asiakkaalle ymmärrettävästi esille. Tarvitaan myös skenaariokykyä tulevaisuuden kuvien maalaamiseen realistisesti, mutta ei luoden kauhukuvia.” (Haastateltava 5.)

Seuraava kysymys oli, *”mitkä ovat talousjohtamisen neuvonnan haasteet”*. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että valtavan tiedon hallinta ja haastavat taloudelliset ajat tiloilla tuovat haastetta työhön. Talousneuvojilla on tällä hetkellä valtavasti työtä ja ajan riittävyys on myös yksi iso

haaste. Lisäksi tarvittaisiin työkalujen uudistusta, jotta tietojen keräämisestä ja koonnista säästettäisiin työaikaa ja analysointiin jäisi enemmän aikaa. Tällä hetkellä tietoa kootaan ja haetaan useasta eri lähteestä, mutta järjestelmien väliset rajapinnat estävät tiedon koonnin nopeasti ja helposti samaan paikkaan.

”Toimiala muuttuu nopeasti, jolloin haasteena on pysyä koko ajan ajanhermolla samalla halliten kaikki uudet käyttöön tulevat järjestelmät. Valtavasta datan määrästä tulee osata poimia se asiakkaan ja tilanteen kannalta olennaisin tieto.” (Haastateltava 6.)

”Tietoa on saatavilla paljon, mutta se pitäisi paremmin saada käyttöön talousjohtamisen tueksi. Esimerkiksi tarvittaisiin järkevää dataa eri kokoluokkien tilojen taloudellisesta tilanteesta, jotta asiakkaan kanssa pystyttäisiin vertailemaan paremmin, missä mennään. Voisin esimerkiksi asiakkaalle näyttää, että taloudellinen tilanne yhden robotin maitotilalla on keskimäärin tällainen, parhaimmalla neljänneksellä tällainen ja huonoimmalle neljänneksellä tällainen.” (Haastateltava 4.)

”Haaste on se, että tieto kaiken tekemisen pohjalle on jo olemassa ja saatavilla, mutta miten se saadaan nopeasti käyttöön ja yhdistettyä helposti eri lähteistä samaan paikkaan. Haluaisin päästä niin sanotusti tiedon näpyttelystä analysoimiseen.” (Haastateltava 1.)

Seuraava kysymys oli: *”mitkä ovat kriittisimmät kohdat, jossa tilan taloudellista tuottavuutta voitaisiin kasvattaa neuvonnan avulla”*. Lisäksi viimeinen väittämä oli: *”tilalla on oltava tavoitteet talousluville (esimerkiksi liikevaihto)”*. Haastateltavien mukaan taloudellisen tuottavuuden kriittisimmät kohdat ovat hyvin tilakohtainen juttu, johon täytyy perehtyä jokaisen tilan kohdalla erikseen. Välillä neuvoja voi heti nähdä, mistä ongelmat johtuvat, mutta haasteena on saada asiakas ymmärtämään tilanne ja lähteä tekemään muutos. Välillä haastava tilanne voi johtua myös muista tekijöistä, esimerkiksi väärin perustein tehdystä yhtiöittämisestä.

”Usein kaikki lähtee tuotannosta, mutta tärkeää on myös huomata muut vaikuttavat seikat. Esimerkiksi monialainen tila, jolla on sekä maidontuotantoa että urakointia. Tällöin on tärkeää pystyä seuraaman kunkin tuotantoalan kannattavuutta ja tehdä siitä analyysija.” (Haastateltava 6.)

Taloudellisten tunnuslukujen tavoitteet koetaan tuovan sitovuutta toimintaan. Haastateltavat kokevat, että tietyt minimitaloiteet on oltava edes jollain tasolla, jotta yritys pystyy edes jatkamaan toimintaansa.

”Taloudellisille tunnusluville on oltava tavoitteet, mutta myös tuotannollisille tunnusluville. Tuotannosta lähtee se taloudellinen kannattavuus.” (Haastateltava 3.)

5.4 Tulevaisuuden kuvat

Tämän osion kysymykset käsittelivät talousjohtamisen neuvonnan tulevaisuutta ja mahdollisia muutoksia. Ensin haastateltavilta kysyttiin, ”*miten neuvojat itse saavat tietoa ja uudistuvat ja mistä uudet ideat tulevat*”. Haastateltavat sanoivat, että yksi tärkeimmistä asioista on mahdollisuus kouluttautua työn ohessa ja olla mukana erilaisissa kehityshankkeissa. Erityisesti hankkeet, jossa on mukana valtakunnan kärkiyrittäjiä ja yrityksiä tuovat paljon näkökulmaa omaan työhön. Lisäksi he kokevat tärkeäksi sen, että tietoisesti etsii uusia toimintatapoja ja hakee tukea ja näkemyksiä myös työkavereilta ja verkostoilta. Myös neuvontatyön ulkopuoliset työtehtävät koettiin hyvänä keinona.

”Ei pidä lukittautua siihen, miltä maailma näyttää nyt. Myös eturivin asiakkaiden kanssa työskenteleminen pitää kiinni ajan syrjässä. Jos tekee koko ajan ja liikaa töitä niiden kanssa, jotka miettivät vain, kuinka tästä paskasta pääsee ulos, joutuu itsekin negatiiviseen ajatusten kierteeseen.” (Haastateltava 5.)

”Itse haen näkökulmia myös muiden alojen yrittäjiltä sekä käytännön työstä omalta kotitalalta. Se tuo paljon käytännön näkökulmaa omaan neuvontatyöhön.” (Haastateltava 3.)

Seuraava kysymys oli, ”*miten seuraat ympäröivää maailmaa ja sen muuttumista*”. Haastateltavat kertoivat lukevansa ammattilehtiä, seuraavansa yleistä alaan liittyvää keskustelua sosiaalisessa mediassa Suomessa ja ulkomailla sekä eri verkostojen kautta. Jonkin verran seurattiin myös erilaisia nettisivustoja sekä pidettiin yllä verkostoja yhteydenpidon kautta.

”Luen ammattilehtiä, kuten Maaseudun Tulevaisuutta ja Käytännön Maamiestä sekä seuraan Facebookissa erilaisia maatalouteen ja maaseutuun liittyvien organisaatioiden ja yrittäjien sivustoja ja ryhmiä.” (Haastateltava 3.)

Haastattelun viimeiset kysymykset käsittelivät ”*talousjohtamisen neuvontaa 5–10 vuoden sisällä sekä sen muuttumista maatalousyrittäjän arjessa*”. Lisäksi kysyttiin, ”*miten talousjohtamista toteutetaan tulevaisuudessa käytännön tasolla*”. Haastateltavat kokevat, että digitalisaatio tuo paljon mahdollisuuksia myös talousjohtamisen neuvontaan. Konkreettisesta laskennasta siirrytään enemmän analysointiin ja tilanteen reaaliaikaisempaan seurantaan. Työnkuvan ajatellaan muuttuvan enemmän neuvonnasta konsultointiin. Haastateltavat ajattelevat, että reaaliaikainen talouden seuranta yleistyy eli tuotannossa tapahtuvat muutokset olisi mahdollista nähdä reaaliaikaisesti myös taloudessa. Asiakastyö muuttuu todennäköisesti tiiviimmäksi yhteydenpidoksi asiakkaan kanssa, jossa tulevaisuutta ennustetaan ja mallinnetaan asiakkaan kanssa joustavasti. Varsinaista talouden analysointia ei välttämättä enää jatkossa ole, vaan se muuttuu konsultoinniksi.

”Seuraavien vuosien aikana pääsemme pois ”tietojen näpyttelystä” ja pystymme panostamaan yhä enemmän kokonaistalouden analysointiin. Lisäksi eri lukujen taustalla on valtava määrä eri lähteistä tuotua dataa, jonka avulla näämme myös tilan historian useamman vuoden taakse päin.” (Haastateltava 4.)

”Työ voi muuttua enemmän konsultoinniksi eli autamme asiakasta näkemään, mitä nämä mittarit tarkoittavat käytännön toiminnassa. Lisäksi käymme tiiviimpää keskustelua asiakkaan kanssa siitä, miten tämän toimintatavan muutos näkyy tässä mittarissa eli painopiste muuttuu entistä enemmän talouden suunnitteluun ja suunnitelmallisempaan toimintatapaan.” (Haastateltava 1.)

”Tehtävämme on enemmänkin olla vierellä kulkijoita ja uskon vahvistajia. Tietokoneet ja järjestelmät kasaavat tiedon eri lähteistä ja muodostavat niistä eri talouden mittareita, joita me sitten seuraamme yhdessä asiakkaan ja ympärillä olevan konsultointitiimin kanssa. Voi myös olla, että talouden konsultti seuraa eri talouden mittareita säännöllisesti ja huomauttaa asiakkaalle, jos tiettyyn toimintaan tulee tehdä muutoksia.” (Haastateltava 5.)

6. Tulosten tarkastelu

Tuloksia tarkasteltaessa analysoin saatuja tuloksia kahdesta eri näkökulmasta: talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdista ja maatilán talousjohtamisen tukeminen neuvonnan avulla tulevaisuudessa. Tarkemmassa tarkastelusta hyödynnän samoja teemoja kuin ryhmähaastattelua tehtäessä eli johtaminen, käytännöt ja työkalut, neuvonnan rooli sekä tulevaisuuden kuvat.

6.1 Talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat

Johtaminen

Haastattelussa kävi ilmi, talousjohtamisen neuvonta on hyvin haasteellista, koska kaikki asiakkaat eivät ymmärrä talousjohtamista kokonaisuutena vaan pelkästään lukujen pyörittelyä. Talousjohtaminen nähdään asiakkaiden keskuudessa usein pelkästään laskelmien tekemisenä. Laskelmien tekeminen on yksi osa talousjohtamista, mutta laskelmien sisältö ja saadut tulokset on onnistuttava avaamaan asiakkaalle. Lisäksi laskelmat pitäisi olla enemminkin työkalu, jolla mallinnetaan yrityksen strategisen tason tavoitteita taktisella tasolla.

Talousjohtaminen käsitteenä ja sisältönä vaatii selkeyttämistä niin asiakkaille kuin asiantuntijoillekin. Lisäksi laskelmien tekemisen ja asioiden ”hoksauttamisen” rinnalle tulisi vahvemmin nostaa johtamisen oppeja ja malleja eli sitä, kuinka tehdyt laskelmat saadaan vietyä johtamisosaamisen avulla yrityksen käytäntöön. Tämä vaatii erityisesti strategisen osaamisen lisäämistä niin viljelijöille kuin neuvojillekin. Lisäksi tulee muistaa, että yrityskokoluokkien kasvaessa yhä useammin tiloilla on töissä myös ulkopuolista työvoimaa. Tällöin henkilöstöjohtamisenosaaminen korostuu, jotta talousjohtaminen voi olla onnistunutta.

Käytännöt ja työkalut

Haastattelussa kävi ilmi, että talousneuvontaa tehdään edelleen paljon yksin. Nykyisin kuitenkin kiinnitetään enemmän huomiota asiakkaan tarpeisiin ja siihen, saadaanko haluttu viesti menemään perille. Haasteena myös on, että talousjohtamisen neuvontaa tehdään edelleen hyvin monella eri tavalla ja usein keskittyen pelkästään laskelmien tekoon. Pelkkä laskelmien tekeminen ei enää riitä, vaan niiden ympärille tarvitaan syvällisempää analysointia ja pohdintaa aina tavoitteista ja strategisista tavoitteista tuotannon tasolle saakka. Talousjohtaminen kokonaisuutena on kuitenkin niin iso asia, että neuvonnassa pitäisi yhä enemmän pyrkiä tiimityöskentelyyn. Tiimissä täytyisi olla mukana niin tuotannon kuin talouden asiantuntijoita

työstämässä yhdessä asiakkaan kanssa asioita eteenpäin. Haasteena kuitenkin on se, kuinka saada asiakas ymmärtämään omat tarpeensa.

Tällä hetkellä tilaa koskevia tietoja joutuu hakemaan monista eri lähteistä ja yhdistämään tämän tiedon laskelmia ja analyysseja varten. Lisäksi tietoa on saatavilla todella paljon, joten relevantin tiedon etsimiseen voi mennä paljonkin aikaa. Työ on hidasta ja aikaa menee paljon tietojen syöttämiseen esimerkiksi laskelmaa tai analyysia varten. Tällöin aikaa varsinaiselle analysoinnille jää vähemmän. Tiedot pitäisi saada helposti koottua eri lähteistä samaan paikkaan, jotta lukujen analysoinnille ja vaihtoehtojen pyörittelylle jää enemmän aikaa. Lisäksi kaikkien raportointiin olisi hyvä saada selkeämmin esille myös tuotannon ja johtamisen linkittyminen talouteen. Lisäksi haasteena on, että erityisesti laskelmista ja liiketoimintasuunnitelmista joudutaan tekemään useita eri versioita esimerkiksi pankille tai ELY-keskukselle. Viranomaisille menevät laskelmat ovat usein yksinkertaistettuja versioita todellisuudessa käydystä keskustelusta, koska pelkona on, että laskelmissa ja suunnitelmissa esiin tulleet asiat voivat tulla ehdoksi rahoitukselle tai tuelle. Tämä voi sitoa yrittäjää liikaa tiettyyn toiminnan suuntaan.

Lisäksi talousjohtamisen neuvonta vaatii todella hyviä sosiaalisia taitoja sekä ihmisten lukutaitoja. Esitetyt asiat on osattava tuoda esille siten, että asiakas sen ymmärtää. Lisäksi on otettava huomioon, että kaikki työstämistavat ei sovellu kaikille ja kaikki eivät ole vastaanottavaisia kaikelle neuvonnalle. Neuvojen sosiaalisissa taidoissa ja ihmistuntemuksen osaamisessa onkin todennäköisesti eroavaisuuksia.

Haasteena käytännön työssä on myös, että asiantuntijoiden mukaan talousneuvonnalle on tällä hetkellä kova kysyntä ja töitä on niin paljon kuin ennättää tehdä. Tämän vuoksi palvelun saanti saattaa venyä ja sitä joudutaan tekemään nopeasti. Asiantuntijat korostavatkin ennakkoinnin tärkeyttä ja mahdollisimman aikaista yhteydenottoa asiakkailta. Lisäksi asiakkaiden haastava taloustilanne vaikeuttaa myös asiantuntijoiden työtä. Toisaalta neuvonnan tulisi pystyä reagoimaan nopeasti tarvittaessa asiakkaan pyyntöihin, jotta asiakas olisi tyytyväinen saamaansa palveluun. Lisäksi havaittavissa on, että tietyt neuvojat ovat kuormittuneempia kuin toiset. Työhuippujen ja helpompien hetkien tasaaminen olisikin tärkeää. Tähänkin voisi olla ratkaisuna tiivistetty tiimityöskentely.

Neuvonnan rooli

Neuvonnan tehtävänä on tukea ja auttaa asiakasta eteenpäin ja pallorella eri vaihtoehtoja yhdessä asiakkaan kanssa tuoden eri näkökulmia keskusteluun. Tärkeää on ymmärtää, että asiakas on aina viime kädessä vastuussa päätöksistä eikä neuvonta voi tehdä tätä asiakkaan puolesta. Neuvonta voi antaa tukea, ideoita ja ajatuksia ja näin auttaa asiakasta eteenpäin valitsemallaan tiellä.

Neuvonnan rooliin toki kuuluu myös tehdä ja toteuttaa tietyt vaaditut toimenpiteet, kuten suunnitelmat, laskelmat ja arvioinnit. Lisäksi yksi tärkeä neuvonnan osa-alue on tuoda esiin asiakkaalle uusia käytäntöjä ja toimintatapoja eri osa-alueiden tekemiseen.

Välillä asiakkaat ajattelevat, että neuvonnan tehtävänä on ratkaista heidän ongelmansa, mutta samaan aikaan asiakas itse ei ole valmis muuttamaan toimintatapaansa. Tämä on haaste neuvonnalle, sillä neuvonta ei voi asiakkaan puolesta tehdä töitä tai päätöksiä, ainoastaan ohjata oikeaan suuntaan ja antaa siihen työkaluja. Lisäksi neuvontaa tehdään edelleen hyvin monella tavalla. Neuvonnan tehtävänä ei ole ”ampua alas” asiakkaan ideoita ja ajatuksia, vaan asettaa reunaehdot ja selvittää, millä tavalla tavoite voidaan saavuttaa.

Tulevaisuuden kuvat

Asiantuntijoiden pitää koko ajan kehittää itseään ja hankkia uusinta tietoja sekä toimintatapoja pysyäkseen mukana alan kehitymisessä. Erityisen tärkeää on pysyä mukana alan kehittämistoimissa ja -hankkeissa. Tärkeää myös on, että uudet alalle tulevat tekijät perehdytetään hyvin ja otetaan mukaan kehittämistöimiin.

Tämä kaikki voi ajankäytön kannalta olla haastavaa, sillä työmäärä varsinkin talousasiantuntijolla on tällä hetkellä iso. Oman osaamisen kehittämiseen jää siis vähemmän aikaa. Toisaalta on myös tärkeä määrittää, kenen vastuulla mikäkin osa-alue on. Esimerkiksi uusien asiantuntijoiden perehdyttäminen ei voi olla kaikkien ”vanhojen” asiantuntijoiden vastuulla, vaan roolitukset ja vastuut on syytä miettiä tarkkaan aikaresurssit ja persoonaominaisuudet huomioiden.

Neuvojan pitää kiinnittää huomiota myös siihen, että ei itse jumiudu niin sanottuun negatiiviseen kierteeseen haastavien ja vaikeuksissa olevien asiakkaiden kanssa. Asiantuntijan täytyy tietoisesti kehittää positiivista kehittävää otettaan ja pyrkiä nostamaan myös asiakkaan osaamisen tasoa.

6.2 Maatilan talousjohtamisen tukeminen neuvonnan avulla tulevaisuudessa

Johtaminen

Tulevaisuudessa on hyvin tärkeää, että talousjohtamista tehdään yhdessä tilan kanssa koko yrityksen elinkaaren ajan. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä neuvonnan taso ei ole riittävä, jos tehdään vain tarvittavat laskelmat prosessin läpi viemiseksi. Omistajanvaihdoksen yhteydessä on tärkeää miettiä, miksi yritys ylipäänsä on olemassa, mitä toiminnalla tavoitellaan

ja mitä halutaan. Tämä on toki pitkälti kiinni myös asiakkaasta ja hänen johtajaominaisuuksistaan sekä siitä, miten yrittäjä tähän asiaan suhtautuu.

Talousjohtamisen kolme eri tasoa (strateginen, taktinen ja operatiivinen) on hyvä selventää niin talousjohtamisen neuvojille kuin asiakkaille. Selkeä strategia, joka pohjautuu yrityksen visioon, arvoihin ja tavoitteisiin ohjaa yritystoimintaa taktisella ja operatiivisella tasolla. Tämä voi olla jopa tulevaisuuden mautiloille elinehto, jos haluaa pärjätä kiristyvässä globaalissa kilpailussa.

Strategian, talouden ja tuotannon rinnalle tulee nostaa yhä vahvemmin johtamisen käytäntöjä ja oppeja, niin neuvojien kuin viljelijöidenkin. Neuvontatyötä tehdessä täytyy yhä selkeämmin tiedostaa, että ihmisten johtaminen on täysin erilaista kuin esimerkiksi tuotannon neuvonta ja tekemisen ohjaaminen. Eri persoonatyyppejä ja toimintatapoja on osattava tunnistaa ja hyödyntää yhä vahvemmin neuvonnan eri osa-alueilla kuin myös asiakkaiden kanssa työskennellessä.

Käytännöt ja työkalut

Digitalisaation myötä työtavat uudistuvat koko ajan ja melko radikaalisti. Tämä mahdollistaa tulevaisuudessa paremmin sen, että tiedon koostamisesta ja hankkimisesta päästään enemminkin lukujen analysointiin sekä reaaliaikaiseen seurantaan. Tiedon ja eri vaatimusten määrä on jo nyt kasvanut niin paljon, että yksi ihminen ei pysty tätä kaikkea hallitsemaan. Talousjohtamisen neuvonta tulee olemaan tulevaisuudessa yhä enemmän tiimityötä, jossa yksi henkilö voi koordinoida kaikkea, mutta taustalla on useita eri ihmisiä tekemässä töitä eri näkökulmista.

Tiimi työskentely tulee todennäköisesti lisääntymään myös asiakkaiden parissa, jossa neuvonta on yksi osa asiakkaan omaa tiimiä. Lisäksi erilaiset pienryhmät tulevat lisääntymään ja jossain määrin myös kansainvälistymään. Rajapintoja eri osa-alueiden, ihmisten, organisaatioiden välillä rikotaan koko ajan enemmän ja enemmän. Läpinäkyvyys lisääntyy myös neuvonnassa.

Neuvonnan rooli

Neuvonnan rooli tulevaisuudessa nähdään enemminkin viljelijän omien ajatusten vahvistajana, tietyn teknisen työn tekijänä sekä kumppanina ja sparraajana päätöksen teossa. Neuvonnan rooli muuttuu yhä enemmän neuvonnasta konsultoinniksi ja ehkä jopa manageroinniksi. Neuvonnan tehtävänä onkin seurata maailman menoa ja muita yrityksiä kansainvälisesti ja kotimaassa sekä tämän tiedon valossa tuoda esiin faktatietoa viljelijän päätöksenteon tueksi.

Tulevaisuuden kuvat

Tulevaisuuden neuvontatyö tulee todennäköisesti entisestään kansainvälistymään ja oppeja, kokemuksia sekä käytäntöjä haetaan yhä enemmän myös oman alan ulkopuolelta.

Tulevaisuudessa neuvontatyötä tehdään yhä tiiviimmin yli organisaatorajojen yhteistyössä ja samalla työnkuva todennäköisesti muuttuu. Sosiaaliset taidot, hyvä ulosanti ja kehittävä ote kaikessa tekemisessä ovat tärkeitä ominaisuuksia tulevaisuuden neuvontatyössä. Omaa toimintaansa pitää olla valmis muuttamaan. Tämä näkyy todennäköisesti myös neuvontaa tekevien henkilöiden parissa: alalla pärjäävät ne, jotka pystyvät sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja kehittävät itseään.

Neuvontaorganisaatioiden tehtävänä onkin miettiä, minkälaisia ihmisiä he tulevaisuudessa tarvitsevat töihin viljelijöiden tueksi. Lisäksi tulee tarkkaan miettiä, minkälaisiin tehtäviin uusia neuvoja haetaan. Toinen tärkeä tehtävä on miettiä, minkälaisia ovat tulevaisuuden neuvonnan asiakkaat ja minkälaista neuvontaa kenellekin tarjotaan. Asiakkaiden segmentointi on yhä tärkeämpää tulevaisuudessa, jos halutaan olla kaikkien maatalousasiakkaiden tukena. Segmentoinnissa tulee muistaa myös kasvava määrä monialaisia maaseudun yrityksiä. Lisäksi huomioitava on myös eri tuotantosuunnat ja tulevaisuudessa mahdolliset isot yritykset (kuten meijerit ja lihatalot). Tällä hetkellä esimerkiksi sika- ja siipikarjatalouden sekä puutarha- ja perunatuotannon neuvontasektori on melko kapea. Naudanlihatuotannon neuvonta niin tuotannossa kuin taloudessa on taas pitkälti isojen lihatalojen ohjailemaa. Jokaiselle eri segmentille on myös tärkeää miettiä strategia, mitä neuvontaa ja miten kenellekin tarjotaan. Tärkeää on myös tiivistää yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa, miettiä eri tahojen roolituksia ja kehittää neuvontaa niin, että asiakkaat hakevat neuvontaa ensisijaisesti kotimaasta. Toisaalta neuvonnan kansainvälistyminen toisi etuja myös suomalaiselle neuvonnalle, esimerkiksi tuotannon oppien kehittämisessä.

6.3 Saatujen tulosten vertaileminen aiempiin tutkimustuloksiin

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että neuvonnalta vaaditaan koko ajan enemmän ja yhteistyön lisääminen muiden maataloussektorin toimijoiden kanssa onkin avainasemassa toiminnan kehittämisessä. Sama ilmiö havaittiin myös Phillipson ym. (2016, s. 321–330) tutkimuksessa. Usein neuvonnan piiriin hakeudutaan silloin, kun tarvitaan apua johonkin tiettyyn prosessiin tai ongelmaan. Valtavan tiedon määrän priorisointi oli yksi neuvonnan haasteista myös tämän tutkimuksen mukaan. Kasvaneen tiedon määrä ja sen priorisoinnin haasteet on tunnistettu myös Fielken ym. (2020 s. 1, 7–8) tutkimuksessa.

Myös Karhinen (2019 s. 75–76) selvityksessään peräänkuulutti yhteistyön tärkeyttä. Lisäksi Karhinen kritisoi neuvontaa siitä, että se ei ole pysynyt täysin maatalouden rakennekehityksen mukana. Hänen mukaansa myös neuvonnan osaaminen (erityisesti liiketoimintaosaaminen) ja

tilan käytännön tarve eivät aina vastanneet toisiaan. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että neuvonta on kehittynyt ja uusia toimintatapoja ja käytäntöjä on jo otettu käyttöön. Neuvonnalla on jo nyt olemassa valtava ja melko hyvällä tasolla oleva osaaminen, suurimmat ristiriidat tulevat ennemminkin sosiaalisten taitojen käytössä. Ongelmana on, että kaikki neuvojat eivät osaa tuoda osaamistaan oikealla tavalla esiin asiakkaalle tai asiakas ei ole valmis vastaanottamaan saamaansa neuvontaa. Toki neuvojakenttä on hyvin laaja ja mukaan mahtuu monenlaisia ihmisiä, myös niitä, joiden osaamistaso ei ole riittävä. Myös Halmeen (2011), Rikkosen ym. (2013) ja Landinin (2015) tutkimuksissa huomattiin neuvontaa tekevien osaamisen, ihmissuhdetaitojen sekä ulosannin merkitys ja tärkeys asiakaskokemuksen ja neuvonnan onnistumisessa.

Aalto-Setälän (2019 s. 7–15) tutkimuksen mukaan suurin maitotilan tuottavuuden parantamiseen vaikuttava tekijä oli itse yrittäjä. Sama asia tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa neuvojia haastateltaessa. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että yrittäjätaidot ja yrittäjän johtajaominaisuudet ovat ratkaisevassa asemassa siinä, miten saatu neuvonta otetaan vastaan. Jos asiakas ei ole neuvonnalle vastaanottavainen, häntä ei voida pakottaa toimimaan tietyllä tavalla. Toisaalta Hansen (2015) tutkimuksessaan totesi, että neuvontapalveluiden käyttäminen parantaa maanviljelijöiden ongelmanratkaisukykyä. Sama asia on todettu myös Suomessa (Valtiovarainvaliokunta 2018). Asia havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Hilkensin ym. (2018) tutkimuksen mukaan talousneuvontaa ei yleensä etsitä aktiivisesti tilan ulkopuolelta. Tässä tutkimuksessa asiasta tuli päinvastainen käsitys, sillä talousneuvonnan kysyntä on koko ajan kasvanut ja neuvontaa tekevät henkilöt ovat ylityöllistettyjä. Hilkensin ym. tutkimuksessa myös selvisi, että talousjohtaminen ja talouden hallinta on eräänlainen tabu viljelijöille. Tämä oli jossain määrin havaittavissa myös tässä tutkimuksessa, sillä haastattelussa neuvojat kertoivat esimerkkejä siitä, kuinka tilan tilannetta tai annettuja tietoja saatettiin vääristellä. Toisaalta yhtä aikaa yhä useampi viljelijä puhuu avoimemmin taloudestaan ja aihetta on neuvojien mukaan käsitelty myös erilaisissa talouspienryhmissä.

Tässä tutkimuksessa neuvojat kokivat tärkeäksi uudistumisen ja kehittämisen tavaksi työskentelyn valtakunnan kärkiyrittäjien kanssa sekä kehityshankkeissa mukana olon. Benchmarkkaamisen, eli toiminnan vertaamista toisen toimintaan omaa toimintaa kyseenalaistaen ja toiselta oppien, on myös havaittu aiemmissa tutkimuksissa hyväksi tavaksi kehittää itseään ja toimintaansa (Nettle ym. 2017, s. 20–27.)

Tämän tutkimuksen perusteella asiakkaat tulisi selkeämmin segmentoida ja miettiä sitä, millaista neuvontaa kellekin asiakkaalle tarjotaan. Tätä näkemystä tukevat osaltaan myös Labarthen ja Laurentin (2013) sekä Pragerin ym. (2016) tutkimukset. Pienten maatilojen ja maataloustoimijoiden merkitys on kokonaisuuden kannalta edelleen suuri, jotka ovat vaarassa

jäädä neuvonnan osalta isompien toimijoiden jalkoihin (Labarthe & Laurent 2013). Lisäksi koko sektorin kehittymisen kannalta on tärkeää, että neuvonnan piirissä on erityyppisiä tiloja (Prager ym. 2016).

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että talousjohtamisosaamisen kehittäminen ja parantaminen niin neuvojilla kuin asiakkailta on todella tärkeää. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että yhteistyön ja tiimityön lisääminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa tulevaisuuden talousjohtamisen neuvonnan käytäntöjä. Samoilla linjoilla on myös Ryhänen ja Närvä (2019) tehdyssä tutkimuksessa, jossa huomattiin muun muassa, että neuvonta tänä päivänä painottaa liikaa operatiivisen tason toimia.

6.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään erityisesti neuvonnan toiminnan ja palveluiden kehittämisessä. Lisäksi tämän tutkimuksen avulla saadaan tärkeää tietoa neuvonnan käytännön toimista, haasteista ja tulevaisuuden kuvista. Neuvonnan näkökulmasta on tehty varsin vähän tutkimuksia, jolloin uuden näkökulman ja tiedon esiin tuonti on erityisen tärkeää. Tutkimuksen tuloksia voidaankin hyödyntää esimerkiksi tietoisuuden lisäämisessä, uusia toimintamalleja luodessa tai yhtenä perusteena lisätä yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Koska tutkimuksia tästä näkökulmasta ja aihepiiristä on tehty melko vähän, jolloin lisätutkimusten tarve neuvonnan näkökulmasta on suuri. Esimerkiksi maatalouden rakennekehitys on ollut myös ulkomailla voimakasta jo pitkään ja on osaltaan myös vaikuttanut tehtävään neuvontaan. Tästä on kuitenkin melko vähän tutkimustietoa saatavilla, erityisesti neuvonnan näkökulmasta. Lisäksi neuvonnan näkökulman tutkimuksia eri neuvonnan alasta voisi tehdä enemmän. Jatkotutkimusongelmia voisi olla:

- miten parhaiten kehitetään neuvonnan (talous)johtamisosaamista asiakkaan tarpeita silmällä pitäen?
- miten parhaiten kehitetään neuvonnan sosiaalisia taitoja, ulosantia ja ihmistuntemusta, jotta asiakaskokemus paranee?
- miten neuvontaa tulisi tehdä eri asiakassegmenteille? Miten eri asiakassegmentit määritettäisiin parhaiten?
- miten saadaan talousneuvonnan piiriin myös pahoissa talousongelmissa olevat maatilat?
- miten tuotannon neuvontaa tehdään ja kehitetään parhaiten tulevaisuuden maatalousyrityksille

7. Johtopäätökset ja päätäntö

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat talousjohtamisen neuvonnan ongelmakohdat. Lisäksi tavoitteena oli löytää uusia, hyviä toimintamalleja ja tapoja, joilla neuvojat voivat parantaa talousjohtamisen neuvontapalveluja ja omaa osaamistaan tulevaisuutta silmällä pitäen.

Talousjohtamisen neuvontaa tehdään tällä hetkellä hyvin monella tavalla, johtuen pääasiassa siitä, että neuvojia on erilaisia ja työtä on tehty pitkälti yksin. Käytäntö on tosin hiljalleen muuttumassa ja laskelmien konkreettisen tekemisen sijasta keskitytään yhä enemmän tilanteen ja toimintoympäristön analysointiin. Lisäksi laskelmia tehtäessä osallistetaan yhä enemmän myös asiakasta, jolloin asiakkaan ymmärrys taloudesta todennäköisesti myös paranee. Tosin talousjohtamisen osaamisen vaatii edelleen selkeyttämistä ja ajatuksen laajentamista eri tasoille (strategien, taktinen ja operatiivinen taso). Työtä tehdään jo nyt, mutta selkeyttä eri tasojen välille tarvitaan. Erityisesti johtamisen käytäntöjen, tapojen ja työkalujen vieminen yrityksiin on ensiarvoisen tärkeää tulevaisuudessa. Lisäksi tietoa on saatavilla todella paljon, mutta sen hajanaisuus hidastaa työtä ja vie resursseja. Digitalisaation avulla näitä rajapintoja tulee koko ajan aktiivisemmin rikkoa.

Yksi tärkeimmistä asioita on tehdä työtä yhä enemmän tiiminä asiakkaan ympärillä siten, että katsontakanta on mahdollisimman monipuolinen. Tiimissä tulee olla talousasiantuntijan lisäksi myös tuotannon ja viljelyn asiantuntijat, johtamisen asiantuntijoita unohtamatta. Tiiminä neuvojien tulee saada myös asiakas ymmärtämään tarjotun tuen merkitys omassa yritystoiminnassaan. Tässä tulee eteen myös kysymys, tuleeko tällaista monitasoista neuvontaa olla edes kaikille saatavilla vai pitäisikö tällainen neuvonta paremmin kohdistaa tietyille asiakaskunnalle. Neuvontatyö on kuitenkin hyvin moninaista ja kallisarvoista, joten se ei voi myöskään olla ilmaista. Lisäksi tasokasta neuvontaa ei ole järkeä tarjota asiakkaille, joita tarjottu tieto ei todellisuudessa kiinnosta. Tämä myös toki vaatii neuvonnalta hyviä ”tuntosarvia”, jotta potentiaaliset asiakkaat löydetään, vaikka erityistä kiinnostusta toiminnan kehittämiseen ei alkuun ole havaittavissa. Pääasia kuitenkin on, että asiakas itse on halukas muutokseen.

Tulevaisuudessa onnistunut talousjohtamisenneuvonta on hyvin järjestelmällistä ja asiakasta tukevaa aina yrityksen elinkaaren alusta loppuun saakka. Strategisen, taktisen ja operatiivisen tason asioita tuleekin miettiä jo ennen mahdollista sukupolvenvaihdosta, jotta ne ohjaavat toimintaa alusta asti. Tietojen syötöstä on päästävä analysointiin ja reaaliaikaiseen seurantaan niin, että tuotannossa tapahtuvat muutokset pystytään näkemään heti euroissa. Lisäksi neuvonnassa on otettava yhä paremmin huomioon myös ihmiset tulosten taustalla eli henkilöstöjohtamisen merkitys tulee kasvamaan.

Talousjohtamisen neuvonta Suomessa on jo kohtuullisella tasolla, mutta kehitettävääkin löytyy. Toimintaa ja tapoja selkeyttämällä ja yhtenäistämällä saadaan jo paljon tuloksia aikaiseksi. Yhteistyön ja tietoisuuden lisääminen eri toimijoiden kesken, niin sektorin sisä- kuin myös ulkopuolella, on tärkeää, sillä tällä hetkellä viljelijöille on tarjolla monenlaista neuvontaa monesta eri organisaatiosta. Tarjontaa on siis todella paljon, jolloin vaarana on, että paras ja relevantin osaaminen jää saamatta. Tulevaisuudessa neuvonnan talousjohtamisen osaaminen ja merkitys korostuu, mutta myös muuttuaan kansainväliseksi konsultoinniksi.

Lähteet

- Aalto-Setälä, J. 2019. *Asiantuntijoiden näkemykset maitotilayritysten tuottavuuden kehittämisestä* [Pro Gradu -tutkielma / Seminaarin tiivistelmä]. Helsingin Yliopisto. Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta.
- Ala-Saari, J. 2017. *Maatalouden neuvontapalvelut ja niiden tarve Isonkyrön alueella* [Opinnäytetyö]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125115/Ala-Saari_Jussi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bie, S. & Lang, T. 2006. *NASFAM: National Smallholder Farmer's Association of Malawi* [e-julkaisu]. Department of International Environment Development Studies. Norwegian University of Life Sciences. Saatavissa: <http://www.umb.no/statisk/noragric/publications/reports/noragricreport38.pdf>
- Blawatt, K. 2014. *Entrepreneurial strategic management* [e-kirja]. New York: Business Expert Press. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki-ebooks/detail.action?docID=1664448>
- Fielke, S., Taylor, B. & Jakku, E. 2020. *Digitalisation of agricultural knowledge and advice networks: A state-of-the-art review* [e-julkaisu]. Agricultural Systems 180. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102763>
- Halme, J. 2011. *Neuvontaproessin kehittäminen maatalojen sukupolvenvaihdoksissa ProAgria Hämeen alueella* [e-julkaisu]. [Pro Gradu -tutkielma]. Helsingin Yliopisto, Taloustieteidenlaitos. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29274/Halme.pdf?sequence=1>
- Hansen, B. G. 2015. *Financial extension that challenges farmers' thinking in discussion clubs helps farmers improve their problem solving abilities* [e-julkaisu]. Agricultural Systems 132, 85–92. Saatavissa: <https://www.sciencedirect-com.libproxy.helsinki.fi/science/article/pii/S0308521X14001310#bib0105>
- Hilkens, A., Reid, J., Klerkx, L. & Gray, D. 2018. *Money talk: How relations between farmers and advisors around financial management are shaped* [e-julkaisu]. Journal of Rural Studies, 83–95. Saatavissa: <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1016/j.jrurstud.2018.09.002>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hurskainen, H. 2019. *Asiakkuuksien johtaminen ProAgria Oulussa: Asiakashallinnan nykytila-analyysi*. OAMK.
- Huvinen, H. 2018. *Suomen talousseura oli neuvonnan uranuurtaja* [e-julkaisu]. Maaseudun Tulevaisuus. [viitattu 2019-10-18.] Saatavissa: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/mielipiteet/artikkeli-1.231671>
- Jokipii, P. 2006. *Maatilayrityksen kilpailukyky* [e-kirja]. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.libproxy.helsinki.fi/book/951-808-133-6>
- Kahan, D. 2013. *The role of the farm management specialist in extension* [e-kirja]. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.helsinki.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7b410147-b1f7-41fa-8dad-bcc604b423c5%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=682068&db=nlebk>

- Karhinen, R. 2019. *Uusi alku: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino* [e-julkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161359>
- Kuntola, K. 2016. *Reaaliaikaiset raportit liiketoiminnan johtamisessa* [e-julkaisu]. Finago. [viitattu 2019-04-15.] Saatavissa: <https://blog.finago.com/fi/reaaliaikaiset-raportit-liiketoiminnan-johtamisessa>
- Labarthe, P. & Laurent, C. 2013. *Privatization of agricultural extension services in the EU: Towards a lack* [e-julkaisu]. Food policy 38, 240–252. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.10.005>
- Landini, F. 2015. *How to be a good rural extensionist. Reflections and contributions of Argentine practitioners* [e-julkaisu]. Journal of Rural Studies 43, 193–202. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.11.014>
- Lehmälääkärit 2020. *Lehmälääkärit* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-07.] Saatavissa: <https://lehmalaakarit.com/>
- Luke 2019. *Taloustohtori* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-04-09.] Saatavissa: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/omat_valinnat
- Luke 2020. *Maatalouden kannattavuus* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/maatalous-ja-maaseutu/maatalouden-kannattavuus/>
- Maanmittauslaitos 2020. *Karttapaikka* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa: <https://www.maanmittauslaitos.fi/asioi-verkossa/karttapaikka>
- Maatili 2020. *Maatili* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-07.] Saatavissa: <http://maatili.fi/>
- Maury, B. 2018. *Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage* [e-julkaisu]. Journal of Business Research 84, 100–113. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051>
- Nettle, R., Crawford, A. & Brightling, P. 2017. *How private-sector farm advisors change their practices: An Australian case study* [e-julkaisu]. Journal of Rural Studies 58, 20–27. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com.libproxy.helsinki.fi/science/article/pii/S0743016717302814>
- Nielsen, V. F. & Pejstrup, S. 2018. *Lean maataloudessa: esimerkkiä maitotiloilta*. (Toim. Kyntäjä, J.) Vaasa: ProAgria Keskuten Liitto.
- Oikarinen, K. 2017. *Maaseudun hyväksi*. Oulu: Oulun läänin talousseuran maataloussäätiö.
- Pellinen, J. 2017. *Talousjohtaminen* [e-kirja]. Helsinki: Tammi. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.helsinki.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.helsinki.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20)/piste:b5)
- Peltolohkot.fi -sivusto 2020. *Peltolohkot.fi* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-05.] Saatavissa: <https://peltolohkot.fi/>
- Phillipson, J., Proctor, A., Emery, S. & Lowe, P. 2016. *Performing inter-professional expertise in rural advisory networks* [e-julkaisu]. Land Use Policy 54, 321–330. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.02.018>
- Prager, K., Labarthe, P., Caggiano, M. & Lorenzo-Arribas, A. 2016. *How does commercialisation impact on the provision of farm advisory services? Evidence from Belgium, Italy, Ireland*

and the UK. Land Use Policy 52, 329–344. Saatavissa:
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.12.024>

ProAgria 2018. *ProAgria Vuosikertomus* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-02-20.] Saatavissa:
<https://proagria.fi/vuosikertomus?alue=461>

ProAgria 2019. *ProAgria 220 vuotta* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-02-20.] Saatavissa:
<https://www.proagria.fi/sisalto/proagria-220-vuotta-8807>

ProAgria 2020. *ProAgrian strategia 2025* [sähköposti]. ProAgria Keskustenliitto.

ProAgria Keskustenliitto 2018. *Palvelumyyntiä 2017* [excel-tiedosto].

ProAgria Keskustenliitto 2019a. *Onnistumme yhdessä!* [sähköposti]. ProAgria Keskustenliitto.

ProAgria Keskustenliitto 2019b. *Palvelumyynti 2018* [excel-tiedosto].

ProAgria Oulu 2019. *Maitoliideri* [internet-sivusto]. [viitattu 2019-04-09.] Saatavissa:
<https://www.proagriaoulu.fi/fi/maitoliideri/>

ProAgria/Taloustietopankki 2020. *Taloustietopankki* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01]
 Saatavissa: <https://www.proagria.fi/sisalto/taloustietopankki-1245>

ProAgria/Tilakunto 2020. *ProAgrian tilakunto on tilan johtamisen apuväline* [internet-sivusto].
 [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa: <https://www.proagria.fi/sisalto/proagrian-tilakunto-on-tilan-johtamisen-apuvaline-243>

ProAgria/tulosanalyysi 2020. *Tulosanalyysi näyttää kasvun paikat* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa: <https://www.proagria.fi/sisalto/tulosanalyysi-nayttaa-kasvun-paikat-167>

ProAgria/Tuottopehtori 2020. *Tuottopehtori* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa:
<https://www.proagria.fi/www/tuottopehtori/>

ProAgria/Tuottopuntari 2020. *Tuottopuntari* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa:
<https://www.webwisu.fi/tuottopehtori/index.php?rt=login/index>

Rikkonen, P., Toikkanen, H. & Väre, M. 2013. *MTT Raportti: Liiketoiminnan kehittämistarpeet maatilayrityksissä* [e-julkaisu]. Jokiainen: MTT. Saatavissa:
<http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti90.pdf>

Ruokavirasto 2020a. *Maatilojen neuvonta (2020)* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.]
 Saatavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/maatilojen-neuvonta/>

Ruokavirasto 2020b. *Viljelijät ovat saaneet neuvonnasta apua maatilansa kehittämiseen* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa:
https://www.ruokavirasto.fi/viljelijat/uutiset/viljelijat-ovat-saaneet-neuvonnasta-apua-maatilansa-kehittamiseen/?utm_source=Viljelij%C3%A4tukien%20syksyn%20maksuaikataulu%20on%20julkaistu%20-%20valtaosa%20vuoden%202020%20tuista%20maksetaan%20hakuvuoden%2

Ruokavirasto/Vipu-palvelu 2020. *Vipu-viljelijän verkkoasiointi* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-01.] Saatavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/asiointi/sahkoinen-asiointi/vipu/>

Ruuskanen, N. 2016. *Etelä-Pohjanmaalla investoineiden maitotilojen sopeutuminen muuttuvaan markkina- ja politiikkatilanteeseen* [e-julkaisu]. [Pro Gradu -tutkielma]. Helsingin Yliopisto, Taloustieteen laitos. Saatavissa. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201605031584>

Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. *Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon* [e-julkaisu]. Seinäjoki: SeAMK. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170476/A31_Ryh%c3%a4nen_N%c3%a4rv%c3%a4_low.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Ryhänen, M & Sipiläinen, T. 2018. *Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen* [e-julkaisu]. Helsinki: Tempest Oy. Saatavissa:

Törmikoski, S. 2014. *Sukupolvenvaihdosprosessi Maatilalla* [e-julkaisu]. [Opinnäytetyö]. Oulun ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

https://www.mtk.fi/liitot/pohjoissuomi/hankkeet/fi_FI/Liiton_hanke/_files/94007439149633583/default/Tormikoski_Sirpa.pdf

Valtionvarainministeriö 2019. *Valtion talousarvioesitykset* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-07.] Saatavissa: <https://budjetti.vm.fi/indox/index.jsp>

Valtiovarainvaliokunta 2018. *Valiokunnan mietintö: Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2019* [internet-sivusto]. Valtiovarainvaliokunnan mietinto VaVM 28/2018 vp. [viitattu 2020-03-07.] Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/TalousarvioMietinto/Sivut/VaVM_28+2018.aspx

Vilkkumaa, M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Helsinki: Suomen yritys kirjat Oy.

Vähäkömi, S. 2016. *UHY TietoAkseli* [internet-sivusto]. Nostetaan talousjohtaminen uudelle tasolle. [viitattu 2019-04-15.] Saatavissa: <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/nostetaan-talousjohtaminen-uudelle-tasolle/>

Wikli Group 2020. *Wikli* [internet-sivusto]. [viitattu 2020-03-07.] Saatavissa: <https://www.wikli.fi/>

Liitteet

LIITE 1

Väitteet/kysymykset:

Johtaminen

- Väittämä: Talusjohtaminen on osa yrityskokonaisuuden johtamista
- Väittämä: Strategisen talusjohtamisen tärkein työkalu on likvi-laskelma
- Väittämä: Lean-menetelmiä tulisi hyödyntää operatiivisessa talusjohtamisessa laajasti

Käytännöt ja työkalut

- Väittämä: Tiedän, mitä taktinen/operatiivinen/strateginen talusjohtaminen tarkoittaa ja osaan viedä sitä käytäntöön asiakkaille
- Mitä osaamista talusjohtaminen vaatii? Entä talusjohtamisen neuvonta?
- Miten teet talusjohtamisen työstämistä asiakkaan kanssa? Millä työkaluilla?

Neuvonnan rooli

- Väittämä: Talusjohtamisen neuvonta on liian yksipuolista eikä se vastaa nykypäivän viljelijän tarpeisiin
- Väittämä: Talusjohtamisen neuvonnassa keskitytään liikaa rahoittajan vaatimuksien täyttämiseen
- Väittämä: Viljelijät pitäisi opettaa siihen, mitkä tiedot ovat relevantteja ja miten tieto tuo lisää euroja tilalle.
- Millaiset lähtötiedot työ vaatii, että talusjohtamista pystytään kehittämään yhdessä tilan kanssa?
- Millaisen osaamisen tason talusjohtamisen neuvonta asiantuntijalta vaatii?
- Mitkä ovat talusjohtamisen neuvonnan haasteet?
- Mitkä ovat kriittisimmät kohdat, jossa tilan taloudellista tuottavuutta voitaisiin kasvattaa neuvonnan avulla?
- Väittämä: Tilalla on oltava tavoitteet talusluvuille (esim. liikevaihto)

Tulevaisuuden kuvat

- Miten neuvojat itse saavat tietoa ja uudistuvat?
- Mistä uudet ideat tulevat?
- Miten seuraat ympäröivää maailmaa ja sen muuttumista?
- Miten näette talusjohtamisen seuraavan 5–10 vuoden aikavälillä?
- Miten talusjohtaminen tulee muuttumaan maatalousyrittäjän arjessa?
- Miten talusjohtamista toteutetaan tulevaisuudessa, käytännön tasolla?