

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

INVESTOINEIDEN MAITOTILOJEN RESURSSITARPEET:  
yrittäjäpariskuntien näkökulma

Yrittäjyyden  
Pro gradu -tutkielma  
2014  
Anne Koskinen  
Ohjaaja: tutkimusjohtaja Tarja Niemelä

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Koskinen <u>Anne</u> Marjaana Sinikka	
Työn nimi Investoineiden maitotilojen resurssitarpeet: yrittäjäpariskuntien näkökulma	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Huhtikuu 2014	Sivumäärä 93
Tiivistelmä	
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tuotantoon laajentaneiden eli investoineiden maitotilojen resurssitarpeita yrittäjäpariskuntien kokemuksiin perustuen. Tutkimus kiinnittyy aiempaan keskusteluun maitotilojen inhimillisistä, taloudellisista, fyysisistä ja organisatorisista resursseista ja resurssitarpeista. Tutkimusta taustoittaa maidontuotannon nykytilanteeseen ja resursseihin liittyvä keskustelu ajankohtaisilla ja asiaan kiinnittyneillä tutkimuksilla, joiden avulla pystytään rakentamaan laaja näkemys maidontuotannon nykytilanteesta erityisesti liittyen kyseisen tuotantosuunnan vaatimiin resursseihin ja resurssitarpeisiin.</p> <p>Tutkimus on otteeltaan laadullinen ja aineiston keruu on toteutettu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin kolmea yrittäjäpariskuntaa, joilla on yli 50 lehmän maitotila.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että investoineilla maitotiloilla on suuria haasteita vastata laajentuneen tuotannon vaatimiin resurssitarpeisiin. Tiloilla on monenlaisia resurssitarpeita: työvoimatarpeeseen tilat etsivät ratkaisua muun muassa yrittäjäpariskunnan perheiden vastikkeettoman työvoiman avulla, koska niiden taloudelliset resurssit vastaavat heikoimmin muodostuneisiin työvoimatarpeisiin. Tilojen fyysiset perusresurssit ovat hyvällä tasolla toteutetun investoinnin johdosta. Kuitenkin jatkuva korvausinvestointien tarve ja talouden haasteet pakottavat yrittäjiä kehrittelemään erilaisia ratkaisuja työtehtävien organisoimiseksi, esimerkiksi verkostoitumalla muiden tilojen kanssa. Lisäksi yrittäjien inhimilliset resurssit ohjaavat tiloja käyttämään erilaisia liikkeenjohdollisia palveluja. Yrittäjillä on hyvä henkinen ja fyysinen terveydentila, vaikka maatalouden rakennemuutos on koetellut voimakkaasti maitotilojen toimintaa viime vuosina. Kehitystarpeita on yrittäjien organisointi- ja johtamistaidoissa. Näitä kehittämällä kokonaisvaltaista työtehoa voitaisiin parantaa. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta ne antavat suuntaviivoja yrittäjien kokemille resurssitarpeille.</p>	
Asiasanat maitotila, resurssi, resurssiriippuvuus, investointi, resurssitarpeet	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ, SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Koskinen <u>Anne</u> Marjaana Sinikka	
Title The resource requirements of dairy farms which have made an investment: the point of view from the entrepreneurial couples	
Subject Entrepreneurship	Type of the work Master's thesis
Time April 2014	Number of pages 93
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study has been to explain the resource requirements from the point of view of the entrepreneurial couples on dairy farms, which have made a large investment in production. The background of this study is based on previous discussion of the topic and it is focusing on the human, economic, physical and organizational resources and resource dependencies of dairy farms. Current discussions and research concerning milk production are used as a background to achieve a comprehensive understanding of the current situation of milk production from the resource-based point of view.</p> <p>The method of the study is qualitative and the collection of the data has been carried out through half-structured thematic interviews. There are three entrepreneurial couples included in the research from dairy farms having over 50 cows.</p> <p>The findings of the research show that dairy farms, which have invested in larger production, have big challenges to respond to the resource requirements which arise after the investment. Farms have many kinds of resource requirements: the need of labor is solved for example by gratuitous help of the families of the entrepreneurial couples, because the economic resources are poor. The basic physical resources are good, because of the investment. However, other investments are needed and the economic challenges force the farms to develop different solutions to organize the tasks, for example by networking with other farms. The entrepreneurs' human resources are guiding the farms to use different managerial services. The entrepreneurs have good mental and physical health, even if the structural change of agriculture has been testing the operations of dairy farms during the last decade. The efficiency of the whole farm could be improved by developing organizing and managerial skills. The results of the research could not be generalized, but are giving guidelines to the resource requirements of the entrepreneurs.</p>	
Keywords dairy farm, resource, resource dependency, investment, resource requirements	
Location University of Jyväskylä, School of Business and Economics	

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
 ABSTRACT  
 SISÄLLYS  
 KUVIOT  
 TAULUKOT

1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Tutkijan asema tässä tutkimuksessa .....	10
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	12
2 LÄHTÖKOHTIA MAITOTILOJEN RESURSSIEN TUTKIMISEEN .....	14
2.1 Resurssiperusteinen lähestymistapa tutkimusaiheeseen.....	15
2.1.1 Resurssiteorian merkitys .....	16
2.1.2 Resurssi riippuvuusteorian hyödyntäminen .....	20
2.2 Maitotilat Suomessa ja maailmalla .....	22
2.2.1 Maidontuotannon tulevaisuus .....	22
2.2.2 Maitotilan työllistävyys ja yrittäjän irtautuminen arjesta .....	25
2.3 Yhteenvedo .....	29
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
3.1 Tutkimusote .....	31
3.2 Tutkimusstrategia ja -metodi .....	32
3.3 Tutkimusaineisto.....	34
3.3.1 Aineiston valinta .....	34
3.3.2 Aineiston hankkiminen, aikataulu ja toteutus.....	36
3.4 Sisällönanalyysi.....	38
3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	40
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42
4.1 Fyysiset resurssit ja resurssitarpeet.....	43
4.1.1 Fyysiset perusresurssit .....	43
4.1.2 Konekalusto ja rakennukset.....	44
4.1.3 Teknologia.....	46
4.2 Inhimilliset tekijät osana tilan resursseja.....	48
4.2.1 Koulutus ja työkokemus .....	48
4.2.2 Motivaatio ja asenne .....	49
4.2.3 Johtaminen, toimintajärjestelmät ja rutiinit.....	53

4.3 Taloudelliset resurssit ja resurssitarpeet .....	56
4.3.1 Työvoima.....	56
4.3.2 Omaisuus ja varallisuus .....	58
4.4 Organisatoriset tekijät tilojen toiminnassa .....	61
4.4.1 Sosiaaliset suhteet .....	61
4.4.2 Yhteistyö ja yhteisomistus .....	62
4.5 Yhteenvedo ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	66
5 POHDINTA.....	71
5.1 Tutkimustulosten esittely suhteessa esitettyyn teoriaan.....	71
5.1.1 Inhimillisten tekijöiden vaikutukset maitotilojen resurssitarpeisiin ....	72
5.1.2 Talouden näkökulma maitotilojen resurssitarpeisiin .....	76
5.2 Johtopäätökset .....	80
5.2.1 Arviointi tutkimuksen onnistumisesta .....	80
5.2.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus.....	81
5.2.3 Kehittämisehdotuksia.....	82
LÄHTEET .....	86
LIITTEET.....	91

## KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne .....	13
KUVIO 2 Resurssien heterogeenisyyden ja siirtämättömyyden väliset suhteet (Barney 1991) .....	17
KUVIO 3 Osaamisen hierarkia (Javidan 1998).....	17
KUVIO 4 Looginen ketju resursseista tuottoihin (Peteraf & Barney 2003).....	18

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tilojen työvoima.....	27
TAULUKKO 2 Teema ja teoreettinen viitekehys.....	42
TAULUKKO 3 Taustatietoja haastateltavista.....	43
TAULUKKO 4 Tilojen fyysiset perusresurssit .....	43
TAULUKKO 5 Tilan yrittäjien koulutus, aika yrittäjänä, investoinnista kulunut aika ja työkokemus .....	49

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuonna 2012 maidontuottajia eli maitotiloja oli Suomessa 8966 (MTT, aineisto: Tilastokeskus, Maatalouden rakenneaineisto, 2014), joista Keski-Suomessa 584 (Suomen Gallup Elintarviketieto Oy, 2013, 4). Vuonna 2020 niitä arvioidaan olevan jäljellä noin 5500 maidontuotannon kehitysennusteen mukaan eli maitotilojen määrä alenee noin 40 prosenttia nykyisestä. Tilamäärän aleneminen ei suoraan tarkoita tuotantomäärien vähenemistä, luopumisen painottuessa pienempiin tilakokoluokkiin, sillä puolet Suomen maatalousyrityksistä tuottaa vain noin viisi prosenttia Suomen maataloustuotannosta. Koska tilamäärä on jatkuvasti alentunut suoraviivaisesti, perustuvat rakennekehitysennusteetkin siihen oletukseen, etteivät maatalouspoliittiset päätökset jatkossakaan pysty muuttamaan vallitsevaa kehitystrendiä. (Niemi et al., 2014, 45.)

Toimialalla on kohdattu monia muutoksia ja edelleen eletään aikaa, jolloin jatkuvasti maitotilojen lukumäärä vähenee, kun samalla jatkavien tilojen karjakoko kasvaa. Koska automaattinen lypsy yleistyy, on jo tavallista, että uusien lypsykarjapihattojen koko mitoitetaan 120–150 lehmälle, mikä edellyttää kahta robottilypsypaikkaa. Maidontuotannossa jyllää voimakas rakennekehitys, mutta silti Suomessa keskikarjakoko on vain 30 lehmää, kun kansainvälisesti tärkeissä maidontuotantomaissa, kuten Tanskassa luku on 170 lehmää ja Uudessa-Seelannissa noin 400 lehmää (Ovaska & Heikkilä, 2013, 7). Myös peltoala kasvaa karjakoona noustessa, koska sen on taattava riittävä määrä säilörehua karjalle kuten myös riittävä lannanlevitysalaa, jonka EU:n tukipolitiikka vaatii.

Maataloustuet puhuttavat Suomessa nykyään paljon. Monelle tavalliselle kuluttajalle maatalouden tukien kohdistuminen on epäselvää ja siksi olisi tärkeää, että myös mediassa kerrotaisiin, että maataloustukien vaikutuksesta kuluttajien on mahdollista hankkia ostoskoriinsa puhdasta suomalaista ruokaa. Lisäksi on tutkittu, että tuotantotapa, Turvallinen tuotantotapa ottaa huomioon eläinten ja ympäristön hyvinvoinnin. Tämä lisää tuottamisen kustannuksia, mikä on turvallinen sekä ottaa eläimet ja ympäristön huomioon, aiheuttaa lisähintaa josta emme voi kustannustehokkuuden saavuttamisen nimissä tinkiä. Jotta maitosektorimme kansainvälistä kilpailukykyä voitaisiin rakennekehityksen ohella parantaa, tuo se eteemme monenlaisia haasteita, joita erilaiset tutkimukset osaltaan auttavat selättämään. (Ovaska & Heikkilä, 2013, 7.) Osasyynä tuotannosta luopumiseen voimakkaan rakennekehityksen ohella on maatilojen heikko kannattavuustaso, pääoman tuotto-prosentin ollessa keskimäärin negatiivinen viimeiset 10 vuotta. EU:n alueella Suomessa se on ollut kolmanneksi heikoin, vuonna 2011 -1,1 prosenttia (Niemi et al., 2014).

Valtakunnalliset maitokiintiöt ovat poistumassa vuoden 2015 huhtikuun alussa eikä niiden menetystä tulla maitotiloille korvaamaan millään tavalla. Vaikka maidosta maksettava hinta ei ole merkittävästi laskenut, on tuotantokustannusten kehitys ollut hurjassa vauhdissa, erityisesti nautojen rehujen, kasvien lannoitteiden sekä energian osalta. Nämä asiat vaikuttavat osaltaan merkittävästi tilojen tulokehitykseen sekä tehtyjen investointien kuolelusvauhtiin.

Maitotilojen tuotannon laajennuksia eli investointeja on tehty Suomessa 2000-luvun alusta alkaen. runsaasti, kuten myös muutoksia alan Maitotilojen yleisessä kannattavuudessa ja tulevaisuuden näkymissä on tapahtunut suuria muutoksia. Maidontuotanto työnä on erittäin sitovaa ja viime kädessä aina yrittäjän vastuulla. Tuotantoa laajennettaessa joudutaan usein turvautumaan ulkopuoliseen työvoimaan, mikä tuo omat haasteensa yrittäjälle, joka on usein tottunut työskentelemään vain oman yrittäjäpuolionsa tai muun perheensä kanssa. Maitotilallisen toimiminen työnantajana lisää koulutustarvetta toimimiseen ja muutoinkin yrittäjäosaamisen vahvistamiseen.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkin investoineiden maitotilojen resurssitarpeita yrittäjäpariskuntien näkökulmasta. Investointi eli tuotannon mittava laajennus tarkoittaa tässä tutkimuksessa uuden tuotantolaitoksen rakentamista ja sitä kautta maidon tuotannon laajentumista eläinmäärän lisääntyessä vähintään 50 lypsyylehmään. Mikäli tilalla on siirrytty perinteisestä lypsyjärjestelmästä automatisoituun lypsyjärjestelmään, tarkoittaa se isoa investointihanketta uuteen tuotantorakennukseen ja siihen välittömästi liittyvään tarvittavaan konekantaan. On tutkittu, että vaikka automaattiseen lypsyjärjestelmään siirryttäessä yrittäjien työolosuhteet paranevat huomattavasti (95%) ja usein myös työhön käytetty aika vähenee ja tehokkuus kasvaa (89%), niin silti tilan kannattavuus on ruotsalaisten maitotilayrittäjien mukaan heikentynyt noin 32 %:lla yrittäjistä. Vain 18% raportoi kannattavuuden parantuneen (poisluettuina kustannukset). (Bergman & Rabinowicz, 2013, 9, 19.) Kannattavuuden parantumisen kokeminen perustuu pitkälti tilan aiempaan kannattavuuteen eli lähtökohtaan, jota pyritään parantamaan. Suomalaisten automaattiseen lypsyjärjestelmään siirtyneiden tilojen tuottavuus on parantunut ja tuotanto tehostunut uuden teknologian avulla (Heikkilä, 2013, 22).

Tässä tutkimuksessa tuodaan esiin maitotilojen yrittäjäpariskuntien kokemuksia tilojen resurssitarpeista, kun investoinnista on kulunut aikaa vähintään kaksi vuotta. Tutkimus keskittyy maitotiloihin, jotka ovat kahden henkilön, eli pariskunnan ylläpitämiä yrityksiä. Esimerkiksi useamman henkilön tai perheen muodostamia yhtymiä tai osakeyhtiöitä tutkimus ei koske. Kyse on siitä, kuinka niin sanotusti perinteisen muotoinen maitotila on kokenut



laajennusprosessin onnistuneen ja miten suuremman tilakokonaisuuden hoitaminen onnistuu ulkopuolisen työvoiman avulla.

Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tilaansa merkittävästi laajentaneiden maitotilojen resursseja ja resurssitarpeita kasvaneeseen työvoimatarpeeseen. Koska kolmella haastatellulla yrittäjäpariskunnalla on kulunut aikaa investoinnin jälkeen joitakin vuosia, on todellinen työvoiman tarve tilan työtehtävien suorittamiseksi jo hyvin selvillä. Tämän tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää laajennusinvestointia suunnittelevat maitotilat kuten myös erilaiset sidosryhmät, jotka liittyvät läheisesti investoivien maitotilojen toimintaan. Näitä voivat olla Pro Agria, MTK (Maataloustuottajien keskusliitto) sekä erilaiset konsultointiyritykset, jotka tarjoavat palveluitaan maitotiloille.

Tarkoituksena on saavuttaa työkalu laajennusta suunnittelevien tilojen käyttöön, jotta jo laajentaneiden tilojen kokemus tulisi hyötykäyttöön ja laajennusta harkitsevat yrittäjät voisivat kriittisesti arvioida omaa tilannettaan eri näkökulmista. Jokainen laajennusta suunnitteleva varmasti pohtii asioita oman elämänsä sekä tilansa lähtökohdista, mutta ulkopuolinen näkökulma voi herättää uusia ajatuksia, jotka voivat parantaa omaa suunnitelmaa sekä tuoda myös sellaisia näkökohtia esiin, joita ei itse ehkä olisi tullut ajatelleeksikaan.

Koska laadullisessa tutkimuksessa voidaan kysymyksenasettelu tehdä kuvailevana, kysymyksen tai hypoteesin muodossa, on valinta tehtävä sillä perusteella, onko tutkittavalta alueelta jo paljon olemassa olevaa tietoa, jolloin voidaan käyttää hypoteeseja tai jos tietoa on entuudestaan vähän, päädytään kuvailevaan tapaan (Metsämuuronen, 2009, 54–56). Koska tutkittavalta aihealueelta on olemassa suhteellisen paljon tutkimustietoa, niin siitä huolimatta että se on hieman eri näkökulmista kuin tämä tutkimus, päädyttiin tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksen asettamiseen. Päättökysymysongelma on selvittää tuotantoon laajentaneiden eli investoivien maitotilojen resurssitarpeita heidän oman kokemuksensa mukaan.

Tutkimuksen pääkysymys johdattaa tutkimuksen varsinaisiin tavoitteisiin:

- *Mitkä ovat investoivien maitotilojen resurssitarpeet yrittäjäpariskuntien kokemukseen perustuen?*

Tutkimusongelmaa tarkentavina alakysymyksinä käytetään seuraavia:

- *Millaisia työvoimaresursseja investoiva maitotila tarvitsee investointiprosessin jälkeen?*
- *Mitkä ovat tilan taloudelliset edellytykset työvoiman palkkaukseen/palveluiden ostoon?*
- *Miten yrittäjäpariskunnan inhimilliset resurssit vaikuttavat tilan työvoimatarpeisiin investoinnin /tuotannon laajennuksen jälkeen?*

### 1.3 Tutkijan asema tässä tutkimuksessa

Oma kiinnostukseni tähän aiheeseen perustuu siihen, että elän itse maidontuottajan arkea keskikokoisella maitotilalla seitsemättä vuotta, joten omat silmälasini tähän tutkimukseen ovat syvällä maataloudessa. Hyppy tuntemattomaan kuvastaa kuitenkin parhaiten oman urani alkua maitotilalla. En ollut koskaan aiemmin lypsänyt lehmää, enkä muutenkaan osallistunut niiden hoitoon kuin silloin tällöin puolisoni työskentelyä sivusta seuraamalla. Ainoa mikä oli varmaa, oli navetan ilmapiiri, josta pidin erittäin paljon. Siinä suhteessa pehmeä lasku oli mahdollisuutenani valita, että en heti irtisanoutunut silloisesta työstäni, vaan jäin ensin kahdeksi vuodeksi opintovapaalle aloittaessani maitotilayrittäjyyden ohella maatalousyrittäjän perustutkinnon opiskelun läheisessä maatalousoppilaitoksessa. Sen jälkeen tiedonjanoni kasvoi edelleen ja hakeuduin näihin nykyisiin opintoihini, joten koko maitotilan emäntänä toimimisen ajan olen myös opiskellut koko ajan.

Koska olen paljasjalkainen jyväsyläläinen juuriltani ja vasta aikuisiällä maalaistunut, niin itseltäni uupuu lapsuuden näkökulma aiheeseen eli miltä lapsesta on tuntunut kasvaa maatilalla tai ylipäätään maaseudulla. Tilamme täyttää kaikki ne kriteerit, jotka tähän tutkimukseen osallistuvilta tiloilta vaaditaan, lukuun ottamatta sitä että tilallamme ei ole tehty karjakoon kasvattamiseen liittyvää merkittävää tuotannon laajennusinvestointia vaan olemme jatkaneet remontoimassamme 1990-luvulla rakennetussa parsinavetassa tuotantoa 30 lehmän kera.

Omalla tilallamme on pohdittu tulevaisuutta eri näkökulmista ja yksi niistä on myös maidontuotannon laajennus ja automatisointi. Hyvä kysymys on, miksi sitä ei ole jo tehty? Maatalous on kuitenkin hurjassa murroksessa, joten tulevaisuus maidontuotannon kannattavuuden osalta on epävarmaa, joten miljoonainvestointi uuteen navettarakennukseen ja kasvavaan työvoimatarpeeseen aiheuttaa epäröintiä erityisesti talouden näkökulmasta, kun kulut kasvavat tasaisella tahdilla, mutta tuotto pitäisi pystyä saavuttamaan mahdollisimman pienillä kuluilla.

Vaikka laajennusinvestointia emme ole päättäneet tehdä, niin työ itsessään on minulle lähes unelmatyötä, kiinnostus lehmien elämän kaikkiin osa-alueisiin on melkein loputon. Työkokemukseeni kuuluu lähes yhtä pitkä aika myös henkisesti vaativaa asiakaspalvelutyötä rakennusalalla ja aina nykytyöni huonoimpien puolien tullessa esiin, saan energiaa jatkamiseen nimenomaan siitä, että lehmät osoittavat omaa kiitollisuuttaan ja onnellisuuttaan kuin myös huonovointisuuttaan niin avoimesti ja rehellisesti ettei kukaan ihminen kykene vastaavaan. Niillä on käytökseensä aina jokin syy. Se ei toki korvaa menetettyjä lomapäiviä sijaislomittajan sairastuessa yllättävästi, mikä on ehkä niitä ikävimpiä puolia tässä ammatissa, kun tuon kaltaisissa tilanteissa on tavalla tai toisella mentävä itse lehmät hoitamaan.

Kiinnostustani aiheeseen lisää se, että mielestäni maitotilan on tuotettava yrittäjille itselleen kilpailukykyinen toimeentulo muihin vaihtoehtoihin verrattuna sekä lisäksi tilan työmäärään tarvittavan työvoiman kuluihin

riittävästi maksukykyä. 30 lypsylehmän karja sekä 100 hehtaaria viljeltävää peltoalaa työllistävät niin paljon, että erityisesti kasvinviljelytöiden aikaan toukokuun alusta syys–lokakuun loppuun asti myös meidän tilallamme tarvittaisiin meidän kahden yrittäjän lisäksi yksi kokoaikainen työntekijä. Lisäksi perheemme on kasvanut, eikä lomitusjärjestelmän takaama normaali 10 kuukauden mittainen äitiysvapaa helpota tilannetta kuin rutiinitöiden osalta. Yrittäjyyteen toki kuuluu olennaisena osana se, että varsinaisesti koskaan ei voi olla täysin vapaalla työstään ja se on myös yksi hienoimpia puolia yrittäjyydessä, koska aina on mielenkiintoista ajateltavaa ja suunniteltavaa oman yrityksen osalta, mutta on tilanteita ja ajanjaksoja, jolloin pitäisi pystyä irrottautumaan päivittäisestä työstä ilman pelkoa siitä, että yritys ei pahimmassa tapauksessa ehkä selviä siitä.

Mielestäni tämän toimialan tulevaisuuden suunnittelua häiritsee hieman historiasta kumpuava oletamus, että maatalan työt tulevat tehdyksi aina jollain tavalla, kun vielä vuosikymmeniä sitten tehtiin paljon myös talkootöitä. Nykypäivänä sellainen toiminta on vähentynyt niin maataloudessa kuin muuallakin, eikä se mielestäni edes kuulu kilpailukykyisen yrityksen toimintatapaan. Haasteena on, että kaikki työt tulisivat noteeratuksi, kun tällaista laajennusinvestointia suunnitellaan.

Oman tämän hetkisen kokemukseni mukaan monilla investoijilla työvoimaan ja talouteen liittyvät riskit nojaavat hyvin pitkälti heidän oman perheensä usein vastikkeettomaan apuun, jonka paikkansa pitävyyttä on tarkoitus selvittää lisää tässä tutkimuksessani. Tämä asia liittyy pitkälti myös siihen, kuinka heikkoa maitotilojen kannattavuus on, koska mielestäni työvoimaa tulisi voida palkata, mikäli tilan työmäärä sitä vaatii ja lisäksi myös erilaisissa tilanteissa, joissa oma työpanos vähenee merkittävästi useiksi vuosiksi kuten esimerkiksi perheen perustamisen yhteydessä. Perimmäinen kiinnostukseni aiheeseen liittyy siihen, kuinka maitotilat pystyvät kilpailukykyisesti ja tuloksekkaasti tuottamaan maitoa samanaikaisesti, kun maataloudessa myllertävät monenlaiset muutokset kuten myös yrittäjien omassa elämässä perheen ja yrityksen kasvun myötä.

Monella maatilalla on totuttu siihen, että edeltävä sukupolvi hoitaa esimerkiksi lapsia ja tekee myös muita tilan töitä ikään kuin huomaamatta eikä näitä asioita välttämättä liiemmin pohdita laajennusprosessin aikana. Vaikka sekä nuorempi että vanhempi sukupolvi haluaisi toimia näin, niin silti nämä asiat olisi tiedostettava. Se joka tilaa johtaa, on lopulta se yrittäjäpariskunta, joka suunnittelee, toteuttaa ja myös maksaa laajennusinvestoinnin omalla työpanoksellaan. Harvempia ovat ne tapaukset, joissa kaksi sukupolvea toimii yrittäjinä yhdessä esimerkiksi yhtymämuotoisessa yrityksessä, vaan yleisempi tilanne on se, että vanhempi sukupolvi on jäänyt virallisesti eläkkeelle, kun nuorempi sukupolvi ottaa tilan vetovastuun sukupolven vaihdoksen kautta. Tässä tilanteessa vanhalla sukupolvella ei mielestäni ole mitään velvoitetta vastikkeetta olla osana yrityksen työvoimaa, vaan yrityksen tulisi pystyä tuotollaan kustantamaan tarvittava työvoima tai palvelu, mitä yrittäjäpariskunnan työpanoksen lisäksi tarvitaan.

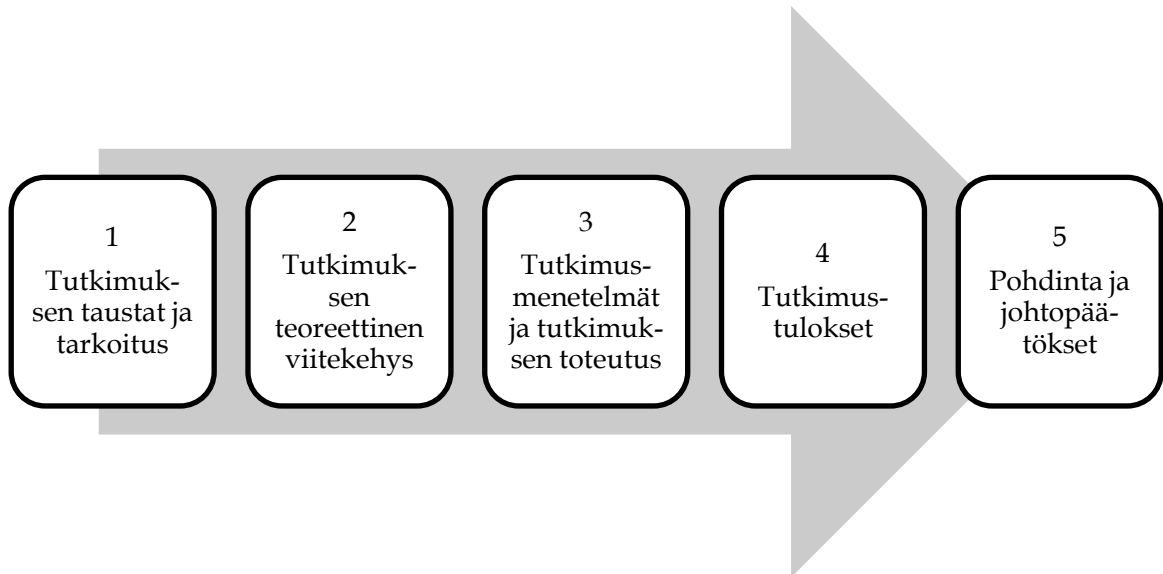
Peräänkuulutan maidontuottajien keskuudessa rohkeampaa kritisointia talousneuvontaa antavien tahojen laskelmien suhteen, sillä laskentaohjelmat eivät pysty ottamaan huomioon tilojen erityispiirteitä, vaan yrittäjän tulee itse olla aktiivinen huomaamaan sellaisia asiankohtia, jotka poikkeavat valmiista laskelmasta. Koko tilan toiminnan perustana on kuitenkin se, mikä on tilan taloudellinen tulos. Se joko lisää tai vähentää mahdollisuuksia tilan jatkokehitykselle sekä sen töiden organisoimiselle.

Mielestäni maitotilan kohdalla merkille pantavaa on se, että työtä tehdään viiden päivän sijaan seitsemänä päivänä viikossa ympärivuotisesti kaikki pyhäpäivät mukaan luettuina, joten esimerkiksi perinteinen päiväkotihoito lapselle ei ole riittävä ratkaisu arjen sujuvoittamiseksi. Yrittäjä ei pysty ilman muita erillisiä ratkaisuja takaamaan riittävästi vapaa-aikaa perhe-elämälle. Lisäksi pidän maidontuotannon yhtenä mukavimpana piirteenä yrittäjälle sitä piirrettä, että työpaikka sijaitsee yleensä samassa osoitteessa kuin oma koti, joten varsinaisia työmatkoja ei ole. Tässä tutkimuksessani haluan selvittää kyseistä asiaa siitä näkökulmasta, kuinka asia on järjestetty maitotiloilla. Erityisesti tähänkin asiaan vaikuttaa tilan taloudellinen tilanne, mikä suuren laajennuksen tehneillä tiloilla on alkuvaiheessa ymmärrettävästi usein haastava.

Näiden edellä esittelemieni taustatietojeni, ennakko-oletuksieni ja arvostuksieni viitoittamana aloitan tutkimusmatkan itselleni merkityksellisen ja hyvin kiinnostavan aiheen parissa ja toivon lukijankin innostuvan lukemaan tämän tutkimusraporttini loppuun saakka.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta (kuvio 1). Ensimmäisessä luvussa selvitetään tutkimuksen taustat ja tarkoitus, toisessa käsitellään tutkimusaiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa ja muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Sen jälkeen kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät tarkemmin sekä käsitellään aineiston hankintaa ja tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin vaikuttavia asioita. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset jaoteltuina teoriaosuudessa esiteltäviin resurssiteoreettisiin osa-alueisiin, joita ovat fyysiset, inhimilliset ja taloudelliset resurssit sekä lisäksi organisationaaliset. Neljännen luvun lopussa vastataan tutkimuskysymyksiin. Viidennen luvun aikana pohditaan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen peilaten sekä tehdään johtopäätökset, arviointi tutkimuksen onnistumisesta ja annetaan kehitysehdotuksia.



KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne

## 2 LÄHTÖKOHTIA MAITOTILOJEN RESURSSIEN TUTKIMISEEN

Maitotilat ovat useiden erilaisten ulkoisesta ympäristöstään tulevien rajoitteiden ja vaikutusten alaisina toimivia. Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpia resurssiteorioita sekä niiden tärkeimpiä näkökulmia, jotka osaltaan johdattavat tutkimuksen keskiöön eli maitotilojen resursseihin. Aluksi perehdymme resurssiteorioiden historiaan laaja-alaisemmin ja tutkimuksen tulososiossa tullaan käyttämään Barney'n kehittämää resurssiteoriaa (1991) analysoinnin perustana sekä lisäksi tuloksia tarkastellessa Pfefferin & Salancikin resurssiriippuvuusteoriaa (1978).

*Resurssi* käsitteenä tarkoittaa tässä tutkimuksessa erilaisia voimavaroja, joita maitotilalla on. Resurssit ovat fyysisiä, taloudellisia, inhimillisiä, suhdeperustaisia ja tiedollisia. Resurssiperusteinen näkökulma, RBV (resource-based view), myöhemmin RBT (resource-based-theory) ja analyysi nojaavat vahvasti aiempaan tutkimukseen (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Grant, 1991). Käsitteenä *resurssiriippuvuus* tarkoittaa, että yritykset ovat ympäristönsä rajoittamia ja sen vaikutuksen alaisia (Pfeffer, [1978] 2003, xxiii). Pfefferin ja Salancikin vuonna 1978 kehittämän, jonkin verran kritisoidun resurssiriippuvuusteorian, RDT (resource-dependence-theory) mukaan yritykset toimivat kokonaisvaltaisesti niin, että ne pyrkivät hallitsemaan omia resurssiriippuvuuksiaan.

Resurssiperusteinen näkökulma keskittyy tarkastelemaan yrityksen hallussa oleviin resursseihin perustuvaa kilpailukykyä ja teorian mukaan ainutlaatuiset ja vaikeasti jäljiteltävissä olevat resurssit, kuten esimerkiksi organisaation työntekijät ja inhimillinen pääoma, ovat tärkeä kilpailukyvyn lähde (Barney & Wright 1998, 37–38). Resurssiperusteinen näkökulma on nimennyt neljä resurssin ominaisuutta, joiden avulla yritys voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua ja nämä ovat resurssin arvokkuus, harvinaisuus, korvaamattomuus sekä vaikea jäljiteltävyys (Barney 1991, 102). Resurssiriippuvuusteoria puolestaan tarkastelee yrityksen riippuvuutta sen toimintaympäristöstä sekä ulkopuolisista resursseista ja huomioi sen, että organisaation ympäristö on usein epävakaa ja ennalta arvaamaton, sillä uusia yrityksiä tulee ja menee, ja niukkojen mutta arvokkaiden resurssien saatavuus voi vaihdella kriittisestikin, jolloin yritykseltä vaaditaan mukautumiskykyä muuttuvaan ympäristöönsä (Pfeffer & Salancik [1978] 2003, 3). Nämä kaksi teoreettista näkökulmaa yhdessä muodostavat hyvän perustan myös maitotilan resurssien tarkastelulle.

Lisäksi tehdään katsaus maidontuotannon tulevaisuutta koskien tuoreita tutkimuksia apuna käyttäen ja hyödyntäen. Ne ovat sekä kotimaisia että ulkomaisia, vaikka olosuhteet ja kustannukset eivät ole täysin keskenään vertailukelpoisia, antavat tutkimukset olennaista tietoa siitä, kuinka esimerkiksi muiden pohjoismaiden maitotilat suhtautuvat ja valmistautuvat suomalaisten maitotilojen ohella tulevaisuuden haasteisiin ja teknologian tarjoamiin

mahdollisuuksiin. Painopistealueena ja näkökulmana kyseisten lähteiden hyödyntämisessä ovat maitotilan resurssit ja resurssitarpeet.

## 2.1 Resurssiperusteinen lähestymistapa tutkimusaiheeseen

Resurssiperustainen lähestymistapa on yleistynyt vasta 1990-luvulla (mm. Wernerfelt, 1984, 171–180, Barney, 1991, 99–120), vaikka resursseista on kirjoitettu jo 1950-luvulta alkaen (Penrose, 1959). Edith Penrose on julkaissut kirjan *“The Theory of the Growth of the Firm”* vuonna 1959, johon on vasta vuonna 1984 palattu Wernerfeltin toimesta hänen julkaisemassa artikkelissaan *“A Resource-based view of the Firm”* (Penrose, 1959 ja Wernerfelt, 1984, 171). Resurssiperustainen näkökulma (resource-based view, RBV) viittaa kaikkiin niihin resursseihin, jotka voidaan nimetä yrityksen vahvuuksiksi tai heikkouksiksi (Wernerfelt, 1984, 172 & Barney, 2001, 41–56). Resurssiteoria (Resource-based theory, RBT) on kehittynyt perustuen resursseihin, joita yritys kehittää tai vaatii luodakseen itselleen pysyvää kilpailuetua (Barney, 2007, 14 & Hillman et al., 2009). Kuten Wernerfelt, niin myös Barney on kutsunut yrityksen kilpailuedun parantamiseen liittyviä tekijöitä yksinkertaisesti resursseiksi, yrittämättäkään jakaa niitä hienosyisempiin osatekijöihin (Barney, 2007, 22). Oman kriittisen näkökulmansa resurssiteorian kehitykseen tuovat myös Lockett et al. (2009) sekä Priem & Butler, (2001).

Teece, Pisano ja Shuen (1997, 515) ovat lanseeranneet termin dynaaminen kyvykkyys, mikä viittaa yrityksen kykyyn luoda uusia kyvykkyyskäytäntöjä ja näin ollen tekee eron siihen, että resurssi itsessään toisi yritykselle kilpailuetua ilman osaamista sen hyödyntämiseksi. He määrittelevät dynaamiset kyvykkyudet yrityksen kyvyksi asettautua parhaalla mahdollisella tavalla muuttuvan ympäristönsä osaksi. Se tarkoittaa, että yrityksen on pystyttävä integroimaan, rakentamaan ja muotoilemaan uudella tavalla sisäisiä ja ulkoisia kykyjään ympäristönsä edellyttämällä tavalla, jotta yritys saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailuedun muotoja (Teece et al., 1997, 516). Dynaamiset kyvykkyudet ovat yrityksen resurssipohja, mikä tarkoittaa kaikkia aineellisia, aineettomia ja inhimillisiä tekijöitä, joihin sisältyvät myös sellaiset kyvykkyudet, jotka yritys omistaa tai joita se kontrolloi tai omaa pääsyn niiden käyttämiseen. (Helfat & Peteraf, 2009, 94.)

Resurssiteoriaa on kuitenkin kritisoitu sen omaamista rajoitteista liittyen yrityksen ulkopuolisten resurssien havainnoimiseksi, mikä on olennainen osa myös maitotilan toiminnoissa, joten tätä teorian aukkoa täydennetään resurssiriippuvuusteorian avulla (Pfeffer & Salancik, [1978], 2003, 228), mikä on keskittynyt nimensä mukaisesti yrityksen riippuvuuteen sen ulkopuolisen toimintaympäristön resursseista. Resurssiriippuvuusteorian avulla rakennetaan perusta maitotilan ulkopuolisen toimintaympäristön tarkastelulle. Koska nämä molemmat esitellyt teorat keskittyvät resursseihin yrityksen näkökulmasta, niin ne antavat hyvän teoreettisen taustan tälle tutkimukselle ja selittävät osaltaan tutkimusongelmaani, jossa käsitellään maitotilojen resursseja ja

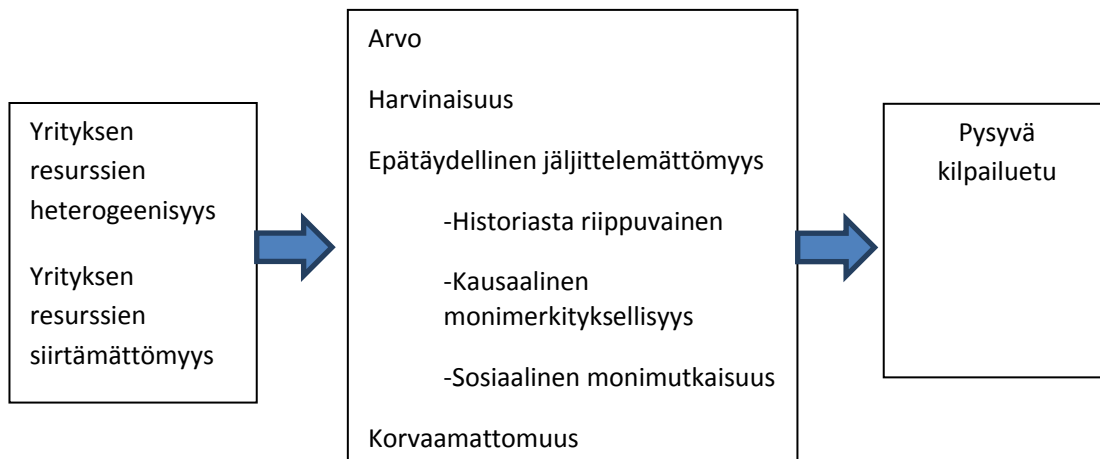
resurssitarpeita yrittäjäpariskuntien oman näkökulman ja kokemuksen mukaan.

### 2.1.1 Resurssiteorian merkitys

Organisaation resursseja on määritelty aikojen saatossa eri tavoin ja ennen resurssipohjaista näkökulmaa ne nähtiin lähinnä fyysisinä, ja luokiteltiin melko suppeasti työvoimaan, pääomaan ja maa-alaan eli muun muassa organisaation fyysisiin tiloihin (Penrose, 1959, 74). Barney on ensimmäisten joukossa korostanut resurssien tärkeyttä organisaation vahvuutena ja kilpailuedun lähteenä (Barney, 1991, 102). Barneyyn mukaan yrityksen resurssit voidaan yksinkertaisuudessaan jakaa fyysisen, taloudellisen, inhimillisen ja organisatorisen pääoman resursseihin. Fyysisen pääoman resursseihin lukeutuvat yrityksen maat ja kalusto sekä sen käyttämä teknologia ja maantieteellinen sijainti. Taloudellisen pääoman resursseihin lukeutuvat kaikki yrityksen taloudelliset varannot ja inhimillisen pääoman resursseihin kuuluvat koulutus, kokemus, arviointikyky, älykkyys, suhteet sekä yrityksen johtajien ja työntekijöiden omat näkemykset (Barney et al., 2001). Organisatorisen pääoman resurssien piiriin lukeutuvat kaikki yrityksen yksilölliset piirteet kuten sen kulttuuri, viralliset raportointirakenteet, virallinen ja epävirallinen suunnittelu, koordinointi ja kontrollointitavat, yrityksen maine toimintaympäristössään sekä epäviralliset suhteet yrityksen sisällä sekä yrityksen ja muiden toimijoiden välillä (Barney, 2007, 23).

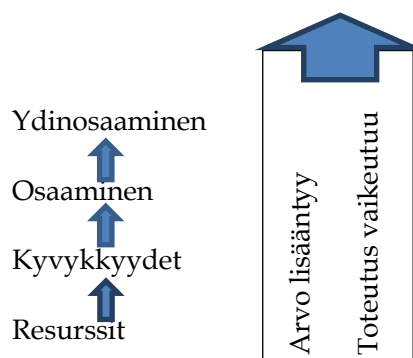
Kun yritys tavoittelee resurssiensa avulla kilpailuetua, jota muut eivät pysty kokonaisuudessaan imitoimaan ja siirtämään itselleen, on tärkeää että yritys omaa resursseja, joiden siirtäminen on hankalaa, hidasta ja jopa mahdotonta. Barneyyn mukaan (kuvio 2) yrityksen pysyvän kilpailuedun lähteeksi ei riitä se, että sillä on virallinen strategia, jota se noudattaa resurssiensa hyödyntämiseksi, koska sellaisenaan se on hyvin helposti siirrettävissä toiseen yritykseen. Jotta pysyvää kilpailuetua saavutetaan, tulee yrityksellä olla jotain sellaista, minkä siirtäminen kilpailijalle on hankalaa (Barney, 1991, 112–113.)





KUVIO 2 Resurssien heterogeenisyyden ja siirtämättömyyden väliset suhteet; arvo, harvinaisuus, epätäydellinen siirtämismahdollisuus, korvaamattomuus ja saavutettu pysyvä kilpailuetu (Barney, 1991, 112).

Grant (1991, 115) erottelee resurssit ja kyvykkyydet (capabilities) toisistaan, painottaen sitä että resurssit ovat analysoinnin perusyksiköitä, kun taas kyvykkyydet ovat tietyn resurssijoukon kapasiteetti suorittaa tiettyä tehtävää. Tätä näkökulmaa tukevat myös Amit ja Schoemaker (1993, 33–36) sekä Javidan (1998, 60–71), jonka näkemys termien hierarkiasta tarkentuu kuviossa 3. Prahalad & Hamel (1990) painottavat sitä, että ydinsaaminen vahvistuu käytössä, toisin kuin fyysiset voimavarat. Fahy & Smithee (1999) puolestaan jaottelevat resurssit kolmeen eri luokkaan: aineelliset resurssit, aineettomat resurssit sekä kyvykkyydet. Aineelliset resurssit käsittävät muun muassa kiinteistöt ja rahoitusvarallisuuden sekä koneet ja laitteet. Aineettomat resurssit käsittävät muun muassa yrityksen verkostot ja tietokannat sekä ihmillisen pääoman. Wernerfelt (1984, 172) täydentää resurssipohjaista määritelmää luokittelemalla yrityksen resurssit *"kaikeksi mikä voidaan nähdä yrityksen vahvuutena tai heikkoutena"*, mitä hän myös tarkensi seuraavasti *"kaikeksi aineelliseksi ja aineettomaksi omaisuudeksi, joka on jossain määrin sidottu yritykseen"*.

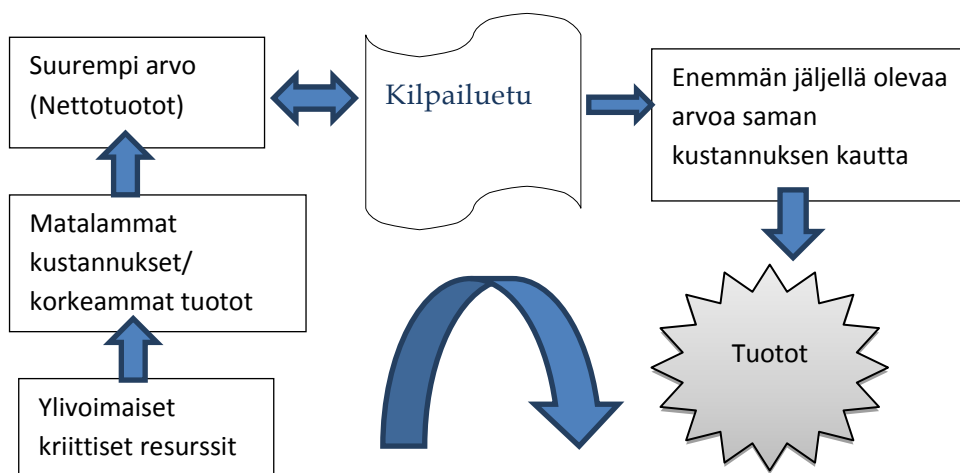


KUVIO 3 Osaamisen hierarkia (Javidan 1998, 60–71)

Yrityksen tulisikin aktiivisesti kehittää liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä resurssejaan tehdäkseen näistä itselleen yksilöllisiä ja arvokkaita, eli jatkuvasti

hyödyntää olemassa olevia resurssejaan kehittääkseen uusia (Penrose, 1959, 45, Wernerfelt, 1984, 173). Esimerkkinä tästä voidaan mainita yrityksen työntekijän lisäkoulutus tai vanhojen johtajien hyödyntäminen uusien johtajien koulutuksessa (Penrose, 1959, 45–46). Maitotilalla vanhojen johtajien hyödyntäminen voisi tarkoittaa vanhan sukupolven tieto-taitoa ainakin nuoren sukupolven aloittaessa toiminnan sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Yrittäjäpariskunnasta puhuttaessa ainakin toinen heistä on usein työskennellyt pitkään tilalla jo ennen virallista sukupolvenvaihdosta.

Resurssien erilaisesta hyödyntämiskyvykkyydestä johtuen jotkut yritykset ovat kannattavampia kuin toiset. Resurssien erityisomaisuus puolestaan johtaa siihen, että niiden heterogeisuus voi säilyä ajan kuluessa huolimatta kilpailijoiden pyrkimyksestä hankkia sama menestyksekkäs resurssi itselleen. Tämä tarkoittaa sitä, että resurssipohjaisen näkökulman perimmäinen strateginen johtopäätös on, että saavuttaakseen parempaa taloudellista suorituskykyä ja pysyvää kilpailuetua yrityksen tulee pyrkiä kehittämään resursseistaan arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti siirrettävissä ja kopioitavissa olevia sekä korvaamattomia. Jotta resurssi olisi yritykselle arvokas, on sen mahdollistettava yritystä luomaan ja kehittämään strategioita, jotka parantavat sen tehokkuutta (Barney 1991, 106). Kun yrityksellä on hallussaan kriittisiä resursseja, jotka mahdollistavat suuremmat voitot matalammilla tuotantopanoksilla, saavutetaan kilpailuetua, joka osaltaan mahdollistaa paremman taloudellisen tuloksen (kuvio 4, Peteraf & Barney, 2003, 316).



KUVIO 4 Peteraf & Barney (2003, 316), Looginen ketju resursseista tuottoihin.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria perustuu useisiin aikaisempiin teorioihin. Dynaamisten kyvykkyyksien teoriapohja nojaa muun muassa seuraaviin evolutionaarisen taloustieteen ja yrittäjyyden klassikoihin kuin Schumpeter (1934) ja Williamsson (1975). Myös Edith Penrosen (1959) näkemykset yrityskasvuun liittyen sopivat hyvin yhteen dynaamisten kyvykkyyksien elementtien kanssa. Penrosen mukaan pelkkä resurssien hallinta ei yleensä riitä merkittävän lisäarvon luomiseen, vaan tämän syntyyn vaikuttaa ennemminkin

yrityksen kyky yhdistellä näitä resursseja sekä kykyyn hyödyntää niitä. Penrose siis tähdentää kyvykkyyksien roolia kilpailuedun taustalla. Hän myös korostaa, että yrityskasvu vaatii organisaatiolta jatkuvaa kykyä kehittää asiantuntemustaan, innovatiivisuuttaan ja yrittäjämäisyyttään. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian avulla analysoidaan sitä kuinka luoda ja ylläpitää kilpailuetua yrityksissä, jotka toimivat nopeasti muuttuvien teknologisten muutosten vaikutusten alaisina (Teece et al., 1997, 509).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat yksinkertaistetusti tekijöitä, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua ja tuottavat sille lisäarvoa. Yrityksen osaamisesta (competence) ja kyvykkyyksistä (capabilities) on etua sille niin pitkään, kuin niillä on arvoa markkinoilla eivätkä ne ole kilpailijoiden helposti jäljiteltävissä. Mikäli kilpailijat keksivät kuinka imitoida toisen yrityksen menestyksekkäs tuotantoprosessi tai muu haluttu kilpailuetu, menettää se siinä tapauksessa arvonsa eikä toimi enää alkuperäisessä yrityksessä pysyvänä kilpailuetuna. Jäljittely on kysymyksessä siinä tapauksessa, jos kilpailija kehittää itselleen vaihtoehdoisen tavan saavuttaa sama toiminnallisuus kuin kilpailijallaan on. (Teece et al., 1997, 524–525.)

Dynaamisten kyvykkyyksien piirteisiin kuuluu se, että ne koostuvat eri tekijöistä, jotka ovat identifioituja ja tarkasti määriteltyjä rutiineja (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107). Dynaamisia kyvykkyyksiä on määritelty monin eri tavoin, kuten Helfatin et al. (2007, 1) tarjoama määritelmä: *"A dynamic capability is the capacity of an organisation to purposefully create, extend, or modify its resource base."* Vapaasti suomennettuna Helfat et al. näkevät, että dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaation kyky suunnitelmallisesti luoda, laajentaa tai muokata resurssiperustaansa. Tässä yhteydessä resurssiperusta sisältää niin yrityksen resurssit kuin sen kyvykkyydetkin. Kuuluvainen (2011, 57) tähdentää sitä, että kyvykkyyksien uudelleen muotoilu voi vähentää uusien resurssien tarvetta. Dynaaminen kyvykkyys itsessään ei ole resurssi vaan prosessi, jolla on vaikutusvaltaa resurssiin (Kuuluvainen, 2011, 16). Koska dynaamiset kyvykkyydet esiintyvät monella eri tavalla, voivat ne auttaa yritystä laajentamaan omia liiketoimintamahdollisuuksiaan esimerkiksi sisäisen kasvun kautta tai niistä voi olla hyötyä luotaessa uusia tuotteita tai kehitettäessä uusia tuotantotapoja (Helfat et al., 2007, 1).

Resurssiperusteista näkökulmaa (resource-based view) ei voida pois sulkea, kun tarkastellaan dynaamisia kyvykkyyksiä, sillä niitä on usein pidetty RBV:n oheisteorian, mikä pyrkii kehittämään sitä tuomalla resurssiperusteiseen teoriaan mukaan dynaamisempia elementtejä. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria keskittyy resurssien ja operationaalisen tason kyvykkyyksien muutokseen. Usein tällaisilla muutoksilla nähdään olevan ratkaisevan tärkeä rooli kilpailuedun saavuttamisen näkökulmasta. Lisäksi korostetaan myös sitä, ettei dynaaminen kyvykkyys ole spontaani reaktio ympäristössä huomattuun muutokseen, vaan pikemminkin intentionaalinen muutos yrityksen resurssipohjassa. (Ambrosini & Bowman, 2009, 29–49.)

Koska maitotilat kuuluvat lähes poikkeuksetta mikroyritysten joukkoon, on niille etua, jos ne pystyvät laajentamaan omaa kapeahkoa resurssiperustaansa verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. Erilaiset

yhteistyökuviot ovat hyviä työkaluja, kun pyritään maksimoimaan yrityksen arvo yhdistämällä ja hyödyntämällä resursseja. Yritysyhteistyöllä voi olla suotuisia vaikutuksia kasvun nopeuttamisessa ja mahdollistamisessa, joten ne voivat olla olennaisia tekijöitä yrityksen kasvussa. Koska yhteistyö ja yhteisomistus vaativat yksittäiseltä yritykseltä vähemmän resursseja kuin yksin toimiminen, ei sen tarvitse hankkia kaikkia resursseja itse. Tarkoituksena verkostoitumisessa on ensisijaisesti uusien resurssien saavuttaminen tai olemassa olevien resurssien säilyttäminen, kehittäminen ja hyödyntäminen muiden resurssien avulla. (Vuorinen, 2005, 85-86 ja Ambrosini et al., 2009.) Oman näkökulmansa tähän asiankohtaan tuo myös seuraavassa kappaleessa esiteltävä resurssiriippuvuusteoria.

### 2.1.2 Resurssiriippuvuusteorian hyödyntäminen

Pfefferin ja Salancikin (1978) kehittämän resurssiriippuvuusteorian keskeisin oletus on, ettei mikään organisaatio ole täysin omavarainen ja pysty hallitsemaan olemassaolonsa edellytyksiä, jolloin organisaation täytyy väistämättä olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa hankkiakseen pääsyn tarvitsemiinsa resursseihin, joten jokainen organisaatio on siten riippuvainen ympäristöstään (Pfeffer & Salancik, [1978], 2003, 19). Koska teoria on laajalti nykyään hyväksytty, on sen ydin idea jopa kärsinyt siitä, että se otetaan niin itsestään selvänä, ettei teoriaa tutkita ja testata niin perusteellisesti kuin voitaisiin (Pfeffer, [1978] 2003, xxiii). Yritysten ollessa alttiita ympäristönsä aiheuttamille vaikutuksille ja rajoituksille, tekevät ne omia toimiaan vastatakseen näihin ulkoisiin rajoitteisiin (Pfeffer, [1978] 2003, xxxi). Organisaation menestyminen ei siis johdu ainoastaan sen sisäisestä tehokkuudesta, kuten muun muassa resurssipohjainen näkökulma korostaa, vaan myös sen mukautumisesta ja selviytymisestä ulkoisessa ympäristössään, sekä sen kyvystä hankkia pääsy ulkopuolisiin resursseihin (Aldrich & Pfeffer, 1976, 101).

Organisaation ympäristö on kuitenkin usein epävakaa ja ennalta arvaamaton, sillä uusia yrityksiä tulee ja menee, ja niukkojen mutta arvokkaiden resurssien saatavuus voi vaihdella kriittisestikin (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, 3). Maitotilojen toimintaympäristö on enenevässä määrin epävakaa, vaikka investoivat maitotilat osoittavatkin toiminnallaan riskinottokykyä ja suurta luottamusta alan tulevaisuuteen. Ne siis omalta osaltaan tekevät omia toimiaan vastatakseen erilaisiin ulkoisiin rajoitteisiin, kuten siihen, että on suurennettava tilakokoa, jotta maidontuotanto olisi kannattavaa jatkossakin. Organisaatiot tarvitsevat toimiakseen ulkopuolisia resursseja, ja koska nämä eivät ole yrityksen omassa hallinnassa, aiheuttaa se aina epävarmuutta ja riippuvuutta toimintaympäristöstä ja muista organisaatioista, mitä organisaatiot pyrkivätkin vähentämään ja hallitsemaan erilaisin keinoin.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan kaikki organisaatiot ovat jossain määrin riippuvaisia ulkoisesta ympäristöstään, mikä perustuu yleensä

organisaation tarpeeseen jostain ulkopuolisesta resurssista tai palvelusta, jota ulkopuolinen toimija hallinnoi. Ulkopuoliset toimijat taas vaativat organisaatiolta jotain vastineeksi, joten toimiakseen tehokkaasti ulkopuolisessa ympäristössään, organisaation tulee pystyä tyydyttämään toimijoiden tarpeet mahdollisimman hyvin. Näin ympäristön eri organisaatiot ja toimijat ovat keskinäisissä riippuvuussuhteissa verkostonsa toimijoiden kanssa ja riippuvuussuhde voi olla esimerkiksi kilpailullinen, jos toimijat hyödyntävät samaa resurssipohjaa ja kilpailevat tuloksesta, tai symbioottinen, mikäli toimijoilla on yhteinen tavoite tai päämäärä. (Pfeffer & Salancik [1978] 2003, 41–43.)

Pfefferin ja Salancikin ([1978] 2003, 14) mukaan resurssiriippuvuusteoria perustuu siihen, että yritysten on välttämätöntä hankkia toimintaympäristöstään resursseja toimintaansa varten. Resurssiriippuvuusteorian perustana on, että täysin itseriittoisia yrityksiä ei ole olemassakaan, vaan kukin yritys tarvitsee toimiakseen ulkopuolisia resursseja. Yrityksellä on joitakin keinoja, joilla se voi vähentää yhden riippuvuuden ja resurssin varassa oloa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi vaihtoehtoisten toimittajien hyödyntäminen, korvaavien resurssien hankkiminen tai yrityksen tarjonnan monipuolistaminen. Tärkeintä muutoksessa on kuitenkin sen huolellinen suunnittelu ja varautuminen erilaisiin tekijöihin, joita se tuo mukanaan, kuten siihen että se vie todennäköisesti enemmän aikaa kuin mihin yrityksessä on varauduttu (Kotter & Schlesinger, [1979] 2008, 2–3).

Tarjonnan monipuolistaminen maitotilalla on mitä todennäköisimmin huterampi vaihtoehto pidemmällä aikavälillä kuin esimerkiksi erilaisten yhteistyöverkostojen luominen, sillä toiminnan sirpaloituminen aiheuttaa uusia resurssitarpeita sekä ilman toimivaa strategiaa myös tehottomuutta. Lisäksi erilaiset luonnonolot, kuten sääriippuvuus on tekijä, mikä on parhaimmillaankin vain kevyesti hallittavissa maitotilalla ja se vaikuttaa voimakkaimmillaan laajasti yrityksen toimintaedellytyksiin pitkällä aikavälillä. Resurssiriippuvuusteorian mukaan kaikki organisaatiot tekevät työtä erilaisten riippuvuuksien minimoimiseksi (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, 261).

Pfefferin ja Salancikin ([1978] 2003, 140) mukaan organisaation kasvu ja suuri koko voivat olla hyödyksi sen selviämismahdollisuuksien arvioinnissa, koska sillä voi olla enemmän neuvotteluvalltaa yhteistyökuvioiden solmimisessa ja se voi saada sovittua niitä edullisemmin kuin pienempi organisaatio. On kuitenkin merkillepantavaa, kuinka voimakkaasta riippuvuussuhteesta kulloinkin on kyse. Sen voimakkuus vaihtelee muun muassa sen mukaan kuinka kriittinen ja tärkeä resurssi on yritykselle sekä siitä onko resurssille olemassa vaihtoehtoisia tarjoajia sekä kustannuksista, jotka vaihtamisesta koituisivat (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, 45).

Resurssin suhteellinen tärkeys tarkoittaa, että esimerkiksi organisaatio, joka tuottaa vain yhtä tuotetta tai palvelua on riippuvaisempi asiakkaistaan kuin organisaatio, jolla on useampi tuote ja joita toimitetaan monille eri markkinoille. Maitotila on hyvä esimerkki organisaatiosta, jolla on yksi ydintuote ja yksi asiakas, jolle tuote on myyty eikä kilpailevia asiakkaita

käytännössä ole. Resurssin kriittisyys viittaa puolestaan siihen, kuinka hyvin organisaatio tulisi toimeen ilman tätä resurssia (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, 45). Kaiken kaikkiaan yritysten riippuvuus liiketoimintaverkostoista ja muista verkoston toimijoista on kasvanut lisääntyneen erikoistumisen ja työnjaon myötä (Gulati, 1999 ja Gulati et. al 2000, 210).

## 2.2 Maitotilat Suomessa ja maailmalla

### 2.2.1 Maidontuotannon tulevaisuus

Suomessa on suuntauksena maitotilojen koon kasvu ja samalla tilojen määrän väheneminen. Toimialalta on tehty aiempia tutkimuksia siitä, kuinka maitotilojen kannattavuus on kehittynyt investoinnin jälkeen ja tiedostan että kannattavuus on pitkälti heikkoa, huolimatta massiivisesta panostuksesta tuotantoon (Bergman & Rabinowicz, 2013, 9). Mielestäni investoinnin olennaisena tarkoituksena on paitsi tuotannon kasvattaminen, omien työolosuhteiden parantaminen, työtehon lisääminen, niin myös tuloksen parantaminen verrattuna aiempaan. Ainoastaan työtehon lisääminen ei todennäköisesti ole yrittäjien tavoitteena, mutta toteutuuko tuloksen parantuminen todellisuudessa ja sitä kautta yritykselle tuleva lisäarvo.

Tuotantoa laajennettaessa on selvää, että myös työmäärä lisääntyy, vaikka työteho paraneekin. Tämän yhtälön tulisi sisältää myös se osa-alue, että tilan taloudellinen tulos antaa mahdollisuuden hankkia kunkin tilan tarvitsema määrä ulkopuolista työvoimaa, tarkoittaa se sitten karjanhoitohenkilökuntaa, tilitoimistopalveluita tai peltotöiden koneurakoitsijoita. Mattila et al. (2008, 26) ovat tutkineet suomalaisten maatilojen johtamista investointiprosessien aikana ja esittävät, että tehtäessä suuria investointipäätöksiä on yrittäjillä ollut vaikeuksia saada vertailevaa tietoa eri tarjoajilta, kun on ollut kyse rakennusinvestoinnista. Yrittäjät ovat kuitenkin vertailleet eri vaihtoehtoja pitkän ajanjakson aikana, joten hätiköidyistä päätöksistä ei ole kyse. Kuten Mintzberg (1976, 49–58) toteaa, päätöksiä tekevä yritys vertailee eri vaihtoehtoja juuri niin pitkään kuin vaihtoehtoiset ratkaisut ovat helposti saatavilla. Maatiloilla tehtyihin investointipäätöksiin vaikuttavat paljolti myös kollegojen kokemukset sekä niiden lisäksi tilatuissa ammattilehdissä julkaistut artikkelit. Lisäksi merkittävä vaikutus päätöksentekoprosessissa on myös tilan pääasiallisen asiakkaan eli maitotilalla meijerin edustajan kanssa käydyillä neuvotteluilla. Mielenkiintoista on, että tehdyt taloudelliset laskelmat investoinnin kannattavuudesta arvotetaan matalalle päätöksiä tehtäessä, koska yrittäjät epäilevät laskelmissa olevien tietojen oikeellisuutta sekä niiden vaikutusta omaan tulevaisuuteensa. (Mattila et al., 2008, 26–27).

Koneinvestoinneissa on havaittu tehtävän päätöksiä ilman minkäänlaista taloudellisiin laskelmiin perustumista. Vaikka laskelmia tehdään rakennusinvestointeja suunniteltaessa, niin traktoreita ja muita koneita

hankittaessa näin ei toimita. On tutkittu, että yrittäjillä ei välttämättä ole tietämystä siitä, millaiset taloudelliset vaikutukset kyseisillä investoinneilla on ja siitä syystä esimerkiksi jää selvittämättä, voisiko urakoitsijan käyttö olla koneen itselle hankkimisen vaihtoehtona. (Mattila et al., 2008, 27.)

Penrose (1959) väittää, että yrityksen kasvu luo tehottomuutta joillekin osa-alueille, vaikka joku muu osa-alue tehostuisikin, toisin sanoen kasvun yhteydessä kaikki yrityksen tuotantopanokset eivät ole tasapainoisesti tehokkaassa käytössä. Hanssonin mukaan (2008, 326) tehottomuudella on voimakas taipumus olla luonteeltaan pysyvää. Useiden kansainvälisten tutkimusten mukaan tekninen tehokkuus lisääntyy maitotilan koon kasvun myötä (Alvarez & Arias, 2004, Barnes, 2006, Hadley, 2006) mutta taloudellinen tehokkuus sitä vastoin kärsii kasvun myötä (Bravo-Ureta & Rieger, 1991 ja Karagiannis et al., 2002). Myös toisensuuntaisia tutkimustuloksia on saatu kansainvälisissä tutkimuksissa (MacDonald et al., 2007) eivätkä nämä tutkimukset ole suoraan verrannollisia Suomen maatalouteen esimerkiksi ilmastollisten ja kulttuuristen erojen vuoksi, mutta antavat osaltaan maailmanlaajuista näkökulmaa aiheeseen.

Ruotsalaisessa tutkimuksessa on tutkittu sitä, ovatko suuremmat maitotilat tehokkaampia kuin pienemmät, ja siinä ovat mukana tilat joilla tuloista vähintään 75% saadaan maidon myynnistä ja jotka tuottavat vuositasolla yli 160 000 litraa maitoa, lehmämäärän vaihdellessa yli 20 ja 100 välillä sekä peltohehtaarien keskiarvon ollessa 68 (Hansson, 2008, 330–331). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tehokkuus kaikilla osa-alueilla lisääntyisi, mikäli kaikki olisivat yhtä tehokkaita kuin otoksen (n=209) parhaat tilat. Suurin syy matalalle taloudelliselle tehokkuudelle on puutteellinen kyky minimoida kustannuksia ja lisäksi tulokset osoittavat, että suurin osa tiloista omaa hyvän teknisen ja kohtalaisen allokontitehokkuuden, mutta eivät yllä samalle tasolle taloudellisessa suorituskyvyssään. Allokointikyvyn ollessa matalampi kuin teknisen tehokkuuden, on se tutkimuksen mukaan taloudellisen tehottomuuden suurin syy. Kun tilat jaettiin paremmuusjärjestyksessä neljään ryhmään, joista jokainen sisälsi 25% tutkimuksen tiloista, niin tulosten mukaan parasta taloudellista tulosta tekivät suurimmat tilat ja toiseksi parhaaseen neljännekseen kuuluivat otoksen pienimmät tilat. (Hansson, 2008, 332 ja 335.)

Suomessa on tutkittu, että (Heikkilä, 2013, 22) tilat, jotka siirtyvät automaattiseen lypsyjärjestelmään häviävät kannattavuudessa ensimmäisten vuosien aikana niille tiloille, jotka valitsevat käyttöönsä perinteisen lypsyjärjestelmän myös uuteen tuotantoyksikkönsä. Tämä ero kuitenkin kapenee ensimmäisten vuosien jälkeen, jolloin perinteisen lypsyjärjestelmän valinneet tilat kannattavat heikommin korkeampien työvoimakustannusten vuoksi (Heikkilä 2013, 22). Tiloilla, joilla on yli 60 lehmää, on tutkimustulosten mukaan kokonaistuottoasteen (total factor productivity) kehitys nopeampaa siirryttäessä automaattiseen lypsyjärjestelmään kuin niillä tiloilla, jotka jatkavat tavanomaisen lypsyjärjestelmän käyttöä (Heikkilä, 2013, 21). Kyseinen tutkimus perustuu suomalaisiin kannattavuuskirjanpitoiloihin sekä lypsykarjojen tuotosseurantaan.

Selvää on, että ne tahot, joista maitotilat ovat toiminnassaan riippuvaisia ja joilta he hankkivat esimerkiksi omat tuotantopanoksensa, pystyvät myös esimerkiksi nostamaan hintojaan tilanteen niin vaatiessa, kun taas se on lähes mahdotonta maitotilalle, jonka on hyväksyttävä ne hinnat, jotka on annettu (Sipiläinen, 2008, 28). Tapa, jolla maataloudessa yleensä voidaan parantaa taloudellista tulosta ja mihin esimerkiksi maitotilalla voidaan suoraan pyrkiä vaikuttamaan, on menojen ja tulojen optimaalinen allokointi omien liikkeenjohdollisten taitojen avulla. Suomalaiset tilat ovat haasteellisessa asemassa liittyen sellaisten resurssien kuin maan ja ilmaston laatuun, joihin on lähes mahdotonta päästä vaikuttamaan, vaikka omat liikkeenjohdolliset taidot olisivat sellaisella tasolla, että ne antaisivat kilpailuetua muihin tiloihin nähden (Sipiläinen, 2008, 28 ja Heikkilä, 2013, 34).

On tutkittu myös, että optimaalisilla strategisilla päätöksillä maitotilan toiminnassa ei voida tehokkaasti vaikuttaa dramaattisiin maidon hinnanmuutoksiin, mutta koska maitotilojen nettotulos Suomessa on jo nykyisellä maidon hinnoittelulla negatiivinen, on jokaisesta tappiota vähentävästä toimintatavasta hyötyä (Heikkilä, 2013, 28). Kannattavuuskirjanpitotulosten mukaan vuodelta 2012 maidontuotanto on ollut kannattavinta maataloudessa, jolloin 900 kirjanpitotilan aineiston mukaan tulokset on yleistetty kuvaamaan Suomen suurimpien maatalousyritysten tuloksia. Tulosten mukaan kannattavuuskerroin maitotiloilla on edeltävien vuosien tapaan 0,60 mikä tarkoittaa että yrittäjä on saavuttanut 60% 14,5 euron tuntipalkkatavoitteesta. (MTT, Lypsykarjatilat parhaiten kannattavaksi tuotantosuunnaksi, 2014.)

Koska ennusteiden mukaan markkinat tulevat ohjaamaan maataloutta yhä enemmän, vähenee tukien merkitys tulevaisuudessa. EU-tuet ovat vielä turvaamassa tuotantoa, mutta hintojen vaihtelun riskit kasvavat. EU:n yhteisestä maatalouspolitiikasta on tehty vuoden 2013 kesänä vuoteen 2020 kestävä sopimus, joten kotieläintilojen määrän ennustetaan jatkavan tasaista laskuaan vuoteen 2020 saakka. Sen ei ennusteta vaikuttavan maataloustuotteiden tuotantomääriin, sillä tilakoot kasvavat ja lopettavat tilat ovat enimmäkseen pieniä. Professori Jyrki Niemi MTT:stä (2014) kertoo markkinoiden olevan jatkossa suuressa roolissa, liittyen maatalouden tuotannon, tulojen ja kannattavuuden kehitykseen. Koska on odotettavissa rajuja vaihteluja hinnoissa, maatalousyritysten markkinariskit ovat olennaisesti nousseet sekä tuotteiden myynnissä että tuotantopanosten hankkimisessa. Tulotason säilyttämiseksi nykyisellä tasolla, on maatalouden liikevaihdosta suurempi osa saatava tuotteista markkinoilta, johtuen siitä että tukien reaalin arvo vähenee, vaikka ne säilyvätkin tuotantovolyymien ylläpitäjänä. (MTT, Markkinat ohjaavat maataloutta yhä enemmän – tukien merkitys vähenee, 2014.)

Sanomalehti Maaseudun tulevaisuus uutisoi 13.1.2014: *”Kriisin mahdollisuus on pidettävä mielessä myös Suomessa, eikä investointeja ole turvallista tehdä suurella velkarahalla.”*, professori Heikki Lehtonen, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksesta toteaa. Maitokiintiöjärjestelmän päättyminen koko EU:ssa kevään 2015 aikana on ollut jo vuosia tiedossa.



Järjestelmä on ollut olemassa kolmekymmentä vuotta, jonka aikana maitokiintiöistä on muodostunut maitotiloille omaisuuserä, mikä vaikuttaa tilojen nettovarallisuuteen ja vakuuksiin. Tästä syystä ei ole lainkaan yhdentekevää ja yksiselitteistä, että näiden arvo nollataan. Ylitarkastaja Pekka Pihamaa toteaa Maaseudun tulevaisuudessa (Kiviranta, 2014, 8), että riippumatta täysin kansallisista valinnoista nykyiset kiintiöt joka tapauksessa lakkautetaan, jonka jälkeen niillä ei ole mitään arvoa. Lisäuhkana maitotiloille on se, että myös maidon pohjoista tukea voidaan leikata kaikilta tiloilta tuotannon ylittäessä 1725 miljoonan litran rajan. Martti Patjas Maa- ja metsätalousministeriöstä kertoo, että jos tuotanto ylittää kyseisen rajan esimerkiksi prosentilla, niin kaikkien tilojen tukea leikataan prosentilla. (Kiviranta, 2014, 8).

Mielenkiintoisen lisän maidontuotannon tulevaisuuspohdintaan tuo MTT:n Taloustutkimuksen professori, tekniikan tohtori ja dosentti Heikki Lehtosen kirjoittama artikkeli maatilayrittäjän ammattilehdessä, Käytännön maamiehessä (Lehtonen, 2014, 22–25). Kyseisessä artikkelissa kehoitetaan suorin sanoin maitotiloja varautumaan huonojen hintojen aikaan riskinsietokyvyllä. Siinä myös todetaan, että mahdollinen voimakas hinnanalennus johtaa myös Suomessa kassakriiseihin voimakkaasti laajentavilla tiloilla, koska ne maksavat kassastaan ulos ison osan erilaisista työvaiheista, kuten urakoinnit.

## 2.2.2 Maitotilan työllistävyys ja yrittäjän irtautuminen arjesta

Maitotilan työllistävyyttä on tutkittu suomalaisten laajentavien maidontuotantotilojen keskuudessa (Karttunen & Lätti, 2009). Kyseisessä tutkimuksessa painotetaan sitä, että kestävä tuotanto on tehokasta, jolloin avainresursseja maitotilalla ovat työvoima ja sen ammattitaito. Työvoimalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä omaa että vierasta työvoimaa sekä kausittaista tai vakinaista. Jotta maitotilalla voitaisiin saavuttaa korkea työn tuottavuus, on työvoiman lisäksi jokaisen kokonaisuuteen vaikuttavan tuotannon osa-alueen resurssin käytön oltava tehokasta. Näitä asioita voidaan tarkastella tilojen välillä mittaamalla suuntaa-antavasti, kuinka paljon työtunteja kuluu suhteessa tuotettua maitolitraa kohti.

Kyseisten tekijöiden merkitys korostuu tiloilla, joilla on investoitu paljon tuotannon laajennukseen, kun taas keskikokoista pienemmissä karjoissa, joita hoidetaan iäkkäämmissä navetoissa velattomilla tai vähävelkaisilla tiloilla, voidaan tehdä kohtuullista tulosta myös heikommalla työn tuottavuudella. Vaikka voidaan todeta, että työn tuottavuus on suurimmillaan 50–70 lehmän karjoissa, joilla on käytössään uudehkot karjarakennukset sekä automaattilypsy, niin silti myös hajonta samantyyppisten tilojen välillä on huomattavan suurta. Myös sillä on merkitystä, että kyseisen tutkimuksen tulokset antavat todellisuutta paremman kuvan suomalaisten maitotilojen tuottavuudesta, koska aineisto on valikoitunutta ja sisältää tuotantonsa ja taloutensa kehittämisestä kiinnostuneita tiloja (Karttunen & Lätti, 2009, 3).

Investointiprosessissa tarvitaan useimmilla tiloilla erilaisia yhteistyötahoja kuten neuvojaa tilan taloussuunnitelman tekemiseen sekä rahoittajaa, joka tehdyn taloussuunnitelman perusteella pitää laajennusprosessia tarpeeksi kannattavana tulevaisuuden investointina. Taloussuunnitelmaa tehtäessä tulevat esiin myös laajennuksen vaikutukset tilan työmäärään, joita käsitellään suunnitelmassa arvioituina työtunteina. Nämä työtunnit antavat suuntaa antavan lukeman, koska todellinen eri työtehtäviin kuluva työaika perustuu suurelta osin tilan omiin työtapoihin sekä konekantaan. Merkitystä on myös sillä, kuinka yrittäjä itse haluaa suorittaa eri tehtävät, koska vaihtoehtoja on useita. Selvää on, että yrittäjä itse vastaa tekemistään päätöksistä kuten muillakin aloilla, mutta koska maitotilan on tehtävä investointi, joka suuruusluokaltaan vastaa helposti 25 vuoden sitoutumista ulkopuoliseen rahoitukseen, niin olen sitä mieltä että tulevan investoijan tulisi läpäistä koulutus siitä, mihin hän todella on sitoutumassa.

Esimerkiksi konsultti, joka tekee tilalle taloussuunnitelman ja niin kutsutun elinkeinosuunnitelman ELY-keskusta varten, voi muokata laskelmien työtunteja lähes loputtomasti, mutta on muistettava, että hän ei ole se joka ne työtehtävät tilalla todellisesti tekee. Yrittäjän on syytä suhtautua laskelmiin niin syväluotaavasti ja kriittisesti, että itse varmasti on tietoinen, mitä ne merkitsevät käytännön elämässä. Sen jokainen ymmärtää, että kun on kysymys elävistä eläimistä ja niiden hoitajista eli ihmisistä, on siinä palapelissä paljon muuttuvia osia, jotka aiheuttavat erilaisia tilanteita niin hyvässä kuin huonossakin mielessä. Elävät eläimet on hoidettava asiaankuuluvalla tavalla joka ikinen päivä vuodessa, oli pyhä tai arki, yö tai päivä ja viime kädessä niiden hoidosta vastaa aina itse yrittäjä. Lypsykarjan hoitotyön automatisointi tarkoittaa vain päivittäisen rutiinihoidon automatisointia parhaimmassakin tapauksessa, mutta kaikki ne tehtävät, joita ei pysty aikatauluttamaan, tehdään juuri silloin kun yksittäinen lehmä hoitoa tarvitsee. Näitä tehtäviä on paljon: lehmän siemennys, tiineystarkastus, utaretulehduksen hoitaminen, muut sairaudet ja eläinlääkärikäynnit, lehmän poikiminen, vastasyntyneen vasikan hoitaminen, vasikoiden sairauksien hoitaminen.

On yleistä, että sukupolvenvaihdosta tehtäessä konsultti kirjaa elinkeinosuunnitelmaan tulevilta yrittäjiltä asiaa tiedusteltuaan, että vanha sukupolvi osallistuu tilan töiden tekemiseen. Tämä vaikuttaa osaltaan tilan kannattavuuslaskelmiin. Voidaanpa kyseiseen suunnitelmaan lisätä maininta, että puoliso käy tilan töiden lisäksi palkkatyössä tilan ulkopuolella. Mielestäni tässä kyseisessä vaiheessa tulisi vaatia tulevia yrittäjiä pohtimaan näitä asioita huomattavasti tarkemmin kuin mitä tällä hetkellä tehdään. Vaikka tarkoituksena olisi, että vanha sukupolvi osallistuu tilan töiden tekemiseen, tulisi sen olla kevyemmin tai ei lainkaan huomioon otettu virallisessa elinkeinosuunnitelmassa, sillä onko se kilpailukykyisen yrityksen toimintatapaan kuuluva piirre, että tarvittava työvoima ei saa vaikuttaa tilan talouteen? Myöskään toisen yrittäjäpuolison tilan ulkopuolella työssä käyminen maitotilan normaalitöiden lisäksi on mahdollista vain sillä perusteella, että kyseinen vanha sukupolvi tai palkattu työntekijä on hoitamassa maitotilan työt

toisen yrittäjän kanssa. Mikäli maidontuotannon kannattavuus ja tulevaisuus perustuu kyseisenlaisiin keinoihin, herää kysymys siitä kuinka se voi ylipäättään millään tavalla kannattaa.

Koska tilakoon kasvu lisää työvoimatarvetta, on tilanteen väistämätön seuraus, että maitotiloilla tarvitaan myös ulkopuolista, palkattua työvoimaa. Pyykkönen et al. (2013, 5) käyttävät määritelmänä ulkopuolisen työvoiman tarpeesta puhuttaessa *viljelijäperheen* omaamien työvoimaresurssien ylittymistä, mikä on lähtökohtaisesti mielenkiintoinen käsite, sillä mielestäni tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota siihen, mitä sana "viljelijäperhe" pitää sisällään. Kyseisessä tutkimuksessa se tarkoittaa viljelijäpariskuntaa. Myös tässä tutkimuksessa kyseinen käsite tarkoittaa maitotilan yrittäjäpariskuntaa. Lähtökohtaisesti olen sitä mieltä, että kyseinen käsite voi pitää sisällään ne henkilöt, jotka ansaitsevat elantonsa kyseisen tilan hoitamisesta. Tilat voivat olla esimerkiksi yhtymiä, jolloin kyseinen käsite pitää sisällään ne henkilöt, jotka yhtymää ylläpitävät eli siinä tapauksessa mukana voivat olla esimerkiksi kaksi yrittäjäpariskuntaa. Siinä tapauksessa viljelijäperheestä puhuttaessa voi siihen sisältyä esimerkiksi nuoremman ja vanhemman sukupolven edustajia olevat henkilöt eli jotka yhtymän keskenään muodostavat. Mielestäni on tärkeää tehdä ero sen välillä, ketkä kuuluvat niihin henkilöihin, jotka virallisesti ansaitsevat elantonsa tilalta. Perusteita sille, että eläköitynyt vanha sukupolvi tai tilan yrittäjäpariskunnan lapset kuuluisivat tilan työvoimaresurssiin, ei voida olettaa olevan, vaikka tämän toimialan kulttuurista varmasti puoltaa kyseistä toimintatapaa.

Useimmiten tilan hoitamisesta vastaa yksi yrittäjäpariskunta, kuten tämänkin tutkimuksen aineistossa mukana olevilla tiloilla tehdään. Oheisessa taulukossa (taulukko 1) havaitaan, kuinka suuri määrä koko Suomen maatiloilla työskentelee niin kutsuttuja viljelijäperheen jäseniä. Kyseisessä taulukossa ei ole eritelty eri tuotantosuuntien mukaista jakoa, mutta vaikka maitotilojen osuutta siitä ei erikseen voida nähdä, niin luvut kertovat sen, että on enemmän kuin yleistä, että maatiloilla työskentelee viljelijäperheen jäseniä. Vaikka Suomessa on kasvusuunnassa palkatun ulkopuolisen työvoiman osuus meneillään olevan rakennemuutoksen vuoksi, on perheenjäsenten osuus erittäin merkittävä tilojen työvoimakapasiteetissa (Niemelä et al., 2012, 17–19).

TAULUKKO 1 Tilojen työvoima (MMM, Luonnos Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmaksi, 2013, 18 [Tike 2011, Indikaattori 22]).

Vuosi 2010	Miehet	Naiset	Yhteensä
Viljelijät	50962	6477	57439
Viljelijäperheen jäsenet (tilan töihin osallistuvat)	20181	28525	48706
Vakituisesti palkatut	1913	1050	2963

Pyykkönen et al. (2013, 44) selvittävät, että 50–60 lehmän karjoissa tarvitaan viljelijäpariskunnan lisäksi jonkin verran palkattua työvoimaa ja mikäli karjakoko tuplataan, niin siinä tapauksessa tarvetta on vähintään yhdelle kokoaikaiselle työntekijälle ja joka tapauksessa osa kasvinviljelytöistä on ulkoistettava. Koska kohtuullinen työtuntimäärä viikossa lasketaan olevan noin 45–48 tuntia, voidaan isoilla maitotiloilla kyseisen työtuntimäärän havaita ylittyvän vuotuisen työtuntimäärän ollessa noin 2300 tuntia/henkilö. Kun tuotantoa laajennetaan, on tilanne erityisesti silloin haasteellinen, tilan maksuvalmiuden ollessa koetuksella. Toimialan piirteisiin kuuluu myös se, että monet yrittäjät eivät pidä liiallisia työmääriä uhkana omalle hyvinvoinnilleen ja terveydelleen, joten olisi tarpeen kiinnittää nykyistä enemmän huomiota töiden organisointiin. (Pyykkönen et al., 2013, 45.) Karttusen ja Lätin (2009, 5) mukaan maatalousyrittäjän hyvinvointia voidaan kuvata kolmijalkaisen jakkaran avulla, jonka jalat kuvaavat ruumiillista, henkistä ja taloudellista hyvinvointia. Kuten muillakin ihmisillä, niin myös maatalousyrittäjällä elämä on tasapainoilua näiden eri asioiden kanssa, jolloin jokaisen eri osa-alueen muutokset heijastuvat toisiinsa. Merkittävät ongelmat jollain osa-alueella suistavat yrittäjän helposti tasapainosta, joten näiden eri tekijöiden hyvinvointiin on panostettava huolellisella töiden organisoinnilla ja suunnitelmallisuudella sekä riittävällä vapaa-ajalla. Työhön vaadittava aika eroaa siitä, mikä on siihen käytettävä aika. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota siihen, että tehokas työ on tehottoman työn vastakohta. (Karttunen & Lätti, 2009, 5.)

On tutkittu, että laajennusinvestointien suuruuden vuoksi ne ovat liikkeenjohdollisesti erittäin haasteellisia tiloille ja lisäksi niissä on huomattavan paljon pääomaa sidottuna suhteessa siihen, että yritykset ovat vielä laajennuksen jälkeenkin mikroyrityksiksi luokiteltavia. Laajennusten haasteisiin kuuluu olennaisesti myös lannan käsittely, sillä kotieläintuotantoa laajennettaessa, ei peltoa ole useinkaan saatavissa samassa suhteessa lisää, vaan asia on ratkaistava esimerkiksi lannanlevityssopimusten avulla. Lisäksi myös yrittäjäpariskunnan omaamat työvoimaresurssit vaikuttavat siihen, voidaanko saatavissa olevaa peltoa hankkia lisää, sillä ne vaativat töiden uudelleenorganisointia sekä myös mittavaa taloudellista panostusta. Myös oman vapaa-ajan tarve on määriteltävä asia investointia suunniteltaessa. (Pyykkönen et al. 2013, 46.)

Yksi haasteista, jonka investointi tuo mukanaan, on se että suurella osalla maitotiloista sekä laajennustarve että niin kutsutut elämän ruuhkavuodet osuvat samaan ajankohtaan. Samalla kun pitäisi siis pystyä panostamaan pikkulapsiperheen elämään, pitäisi olla myös ammattitaidon puolesta äärimmilleen viilattuna ja tehdä parasta tulosta omalla urallaan. Tässä ammatissa ei virallisen äitiysvapaan lisäksi ole mahdollista jäädä kokonaan esimerkiksi tälle paljon mediassakin lähiaikoina esillä olleelle hoitovapaalle. Mela eli Maatalousyrittäjien eläkelaitos järjestää kunnallisen lomituspalvelun kautta kaikki ne vapaat, joihin maatalousyrittäjät ovat oikeutettuja. Mikäli maitotilalla on resursseja itse järjestää hoitovapaata esimerkiksi ulkopuolisen työvoiman avulla, niin siinä tapauksessa tilanne on eri.

Lomatoimen palvelun taso vaihtelee kunnittain melkoisesti ja Keski-Suomi on ollut valtakunnallisestikin esillä siitä, että erityisesti pohjoisessa Keski-Suomessa tämän palvelun laatu ja saatavuus ovat heikolla tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa maatalousyrittäjän arjessa sitä, että vaikka yrittäjä on oikeutettu sairaustapauksen sattuessa sijaisapuun, ei tätä apua aivan joka tilanteessa järjestetä. Lomatoimi arvioi kaikki samaan aikaan lomituspalvelua tarvitsevat ja lähettävät lomittajan niille tiloille, jotka heidän näkökulmansa mukaan eniten apua tarvitsevat (Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki, 1996, 6§.) Lomittajia voi määrällisesti olla paljonkin lomatoimen palkkalistoilla, mutta tilojen tarpeet ja heidän ammattitaitonsa eivät välttämättä kohtaa. Sitä ei voi edes tarpeeksi korostaa, mitä se tarkoittaa käytännössä, jos lomittajan ammattitaito ei riitä lypsykarjan hoitamiseen. Eläinten menetykset eivät ole ennenkuulumattomia, mutta se onkin jo aivan toinen tarina, saavatko maatalousyrittäjät Lomatointia korvaamaan näitä menetyksiään.

Monet maatalousyrittäjät tiedostavat sen mahdollisuuden, että lomitussuunnitelma ei välttämättä kovin pitkälle tulevaisuuteen jatku. Myös siitä syystä olisi tärkeää suurta laajennusta suunniteltaessa varautua suunnitelmallisesti tulevan tilakoon kaikkien työtehtävien hoitamiseen niin, että yrittäjä voi olla tyytyväinen työhönsä ja nauttia myös muusta elämästään. Itse olen sitä mieltä, että laajentavilta tiloilta tulisi vaatia jonkinlainen tarkempi selvitys siitä, kuinka he ovat suunnitelleet organisoivansa lisääntyvän työmäärän eri vuodenaikoina ja eri elämäntilanteissa. Pääpaino tässä suunnittelussa on omasta näkökulmastani edelleen talouden luvuissa ja niiden saamisessa riittävään tasapainoon.

On ymmärrettävää, että ne jotka tekevät talousneuvontaa maataloille, ovat ammattilaisia talouden luvuissa yleisellä tasolla, joten tulisi olla jokin muu neuvova taho, joka tekisi yhdessä yrittäjien kanssa selvitystä tapauskohtaisesti investointia suunnittelevan tilan näkökulmasta töiden organisoimiseksi. Tilat ovat jokainen omanlaisiaan ja kaikki eri tekijät vaikuttavat tilan kokonaisuuteen. Lisäksi on tärkeää huomioida se, mikä on yrittäjän oma ammattitaito, missä hän on parhaimmillaan ja mikä osa-alue ehkä vaatii ulkopuolista osaamista ja esimerkiksi palkatun työvoiman tai ostopalvelun käyttöä. Tilojen on tärkeää kehittyä, mutta myös mediassa on sivuttu maatilojen lisääntyneitä maksuvaikeuksia, joten mielestäni asiaa on syytä tutkia tarkemmin.

## 2.3 Yhteenveto

Edellä on käsitelty kirjallisuutta monipuolisesti, jotta saavutetaan kattava teoreettinen viitekehys, johon perustuen tutkimuksen empiirinen analyysi tullaan tekemään. Kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia teorioita ja käsitteitä siitä näkökulmasta, mitä tässä tutkimuksessa painotetaan. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on, että

investoineiden maitotilojen resursseja ja resurssitarpeita lähestytään yrittäjäpariskuntien näkökulmasta, heidän omiin kokemuksiinsa perustuen. Kuten edellä käsitellyssä kirjallisuudessa on tarkasteltu resursseihin liittyviä erilaisia tekijöitä, tutkitaan maitotilojen resursseja, resurssi riippuvuuksia ja resurssitarpeita fyysisten, inhimillisten, taloudellisten sekä organisatoristen tekijöiden lähtökohdista.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan millaista tutkimusotetta ja -strategiaa tässä tutkimuksessa on käytetty ja miksi, sekä perustellaan valittu metodi. Lisäksi tutkimusaineiston valinta ja hankkiminen kuvataan. Lopuksi selvitetään kuinka aineiston sisällönanalyysi on toteutettu sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

#### 3.1 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään maitotilojen resurssitarpeita kvalitatiivisella eli laadullisella otteella. Laadullista tutkimusta on määritelty suhteessa määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusperinteeseen: kvalitatiivinen tutkimus on jotain sellaista, mitä kvantitatiivinen tutkimus ei ole (Eskola & Suoranta, 2008, 13–14). Kun selitetään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja, viittaavat Tuomi ja Sarajärvi (2009, 27) von Wrightin (1970b) esittämään jaotteluun aristoteeliseen ja galileiseen perinteeseen. Kyseisen jaottelun tarkoituksena on toimia myös laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erojen perusteluna, kun ensin mainitusta käytetään nimitystä deskriptiivinen tiede ja jälkimmäisestä määritelmää teoreettinen tiede. Tieteen aatehistorian mukaan nämä kaksi toisistaan poikkeavaa perinnettä erotellaan toisistaan sillä, mitä ehtoja selityksen ja tieteellisen lain on täytettävä ollakseen tieteellisesti hyväksytyjä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja kuvata tosiasioita, kun taas määrällinen tutkimus pyrkii muodostamaan teorioita ja hypoteeseja. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 27).

Tieteenfilosofisesta näkökulmasta tarkasteltuna tämän tutkimuksen aihepiiri, tutkimuskohde ja tutkimusmenetelmät määrittävät sen aristoteelisen ihmiskeskeiseksi ja subjektiiviseksi. Hermeneuttisen perinteen mukaan ihmistieteellinen tutkimus käsittää *"mielen konstruoiman maailman, joka rakentuu ja välittyy aina merkityssisältöinä"* (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 31–32). Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkijan oma käsitys, ennako-oletukset ja arvostukset tutkittavasta ilmiöstä sekä tutkimusvälineiden valinta vaikuttavat kaikki osaltaan tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20), joten tutkitun ilmiön ymmärtäminen ja tulkitseminen johtavat tutkimuksen filosofisen viitekehyksen ontologiseen ja epistemologiseen pohdintaan, sillä objektiivinen tutkiminen ei näytä olevan valittavien vaihtoehtojen joukossa. Ontologiassa on kyse siitä, millaiseksi tutkimuskohde käsitetään eli esitetään kysymyksiä todellisuuden luonteesta, todellisuudesta ja todisteista, kun taas epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostamista eli sitä, millainen suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan välillä sekä arvojen asemaa ilmiöiden ymmärtämisessä. Empiirisen tutkimuksen

kannalta ontologiassa on kyse siitä millaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään ja epistemologiassa käsityksistä tutkimuksen kannalta pätevimmistä metodeista, joilla tutkimuskohdetta voidaan parhaiten lähestyä. (Hirsjärvi et al., 2000, 118–119.) Tämän tutkimuksen jokaiseen osa-alueeseen vaikuttaa tutkijan oma tausta ja kiinnittyminen tutkittavaan ilmiöön.

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluukin eteneminen aineistolähtöisesti eli induktiivisesti yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta, 2008, 83). Näihin perusteisiin nojautuen, voidaan laadullista tutkimusta kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska sen avulla ilmiötä voidaan ymmärtää kun vastaavasti määrällinen tutkimusperinne pyrkii ilmiöiden selittämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 28).

Lisäksi puhuttaessa todellisuudesta, puhumme subjektiivisesta tulkinnastamme siitä, jonka vuoksi oma käsityksemme siitä tarkoittaa sitä, mikä on muodostunut sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttaa siihen, että ehdotonta totuutta ympäröivästä maailmasta on mahdoton tavoittaa. Todellisuuksia voidaan sanoa olevan yhtä monta kuin on ihmisiäkin. Tästä syystä myöskään tutkittavaa ilmiötä ei olisi ilman yksilöitä ja niiden välisiä suhteita ja nämä yksilöt kertovatkin tutkimuksessa subjektiivisen käsityksensä totuudesta. Myös tutkija on yksilö ja yksi tutkimusväline, joka omalta osaltaan vaikuttaa tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen omilla subjektiivisilla valinnoillaan: aineiston valinta, kerääminen ja analysointi, teoreettisen viitekehyksen rajaus ja tulosten raportointi esimerkiksi. (Hirsjärvi et al., 2000, 151 – 152.)

Tässä tutkimuksessa oli perusteltua valita laadullinen lähestymistapa, sillä sen katsottiin palvelevan parhaiten tutkimusongelman selvittämistä eli yrittäjäpariskuntien kokemuksiin perustuvaa käsitystä maitotilojen resurssitarpeista. Lisäksi laadullinen tutkimusote on toimiva, kun kyseessä on moniulotteinen tutkimuskohde ja pyrkimyksenä on ymmärtää ja kuvata sitä.

### 3.2 Tutkimusstrategia ja -metodi

On monenlaisia strategioita, joita laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnassa voidaan käyttää, kuten tapaustutkimusta, etnografista tutkimusta, fenomenologiaa, toimintatutkimusta tai grounded theory -tutkimusta (Metsämuuronen, 2009, 205). Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen tapaustutkimuksen strategiaa (case study), koska sen avulla on mahdollista saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tämän tutkimuksen jokainen haastateltava yrittäjäpariskunta on oma tapauksensa, mutta tapausten väliltä haetaan myös yhteneväisyyksiä. Lisäksi muidenkin tutkimusstrategioiden piirteitä sisältyy tähän tutkimukseen. Tutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja huomio kiinnitetään usein prosesseihin, joissa yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä ja



tiedon keruun instrumenttina on ihminen. (Hirsjärvi et al., 1997, 153–155.) Kaikkien laadullisten tutkimusten voidaan sanoa olevan tapaustutkimuksia, koska niiden perusteella ei ole tarkoitus tehdä sellaisia empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Kuitenkin tapauksen mahdollisimman monipuolisen erittelyn pitäisi mahdollistaa ainakin jonkinlaisen yleistämisen. Keskeisiä ovat kuitenkin aineistoista tehtävien tulkintojen kestävyys ja syvyys, ei aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut. (Eskola & Suoranta 2008, 66–68.)

Eskola & Suorannan mukaan (2008, 15) laadullinen aineisto tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sellaista aineistoa, mikä on ilmiänsuultaan tekstiä. Laadullisen tutkimuksen metodina käytetään havainnoimista, tekstianalyysiä, haastattelua, kyselyä. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumetodiksi valittu haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna, puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna ja avoimena haastatteluna. Strukturoitu haastattelu on joustamaton vaihtoehto, ennalta määriteltyjen tarkkojen kysymysten vuoksi, puolistrukturoitu haastattelu on osittain ohjattu valmiiksi määriteltyjen teemojen ja/tai kysymysten vuoksi ja avoin haastattelu soveltuu ilmiöiden syvälliseen pohdintaan ja antaa sijaa haastateltavan omille näkemyksille näistä vaihtoehtoista eniten. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74–75.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin osittain eli puolistrukturoituna teemahaastatteluna kolmelta eri maitotilayrittäjäpariskunnalta (liite 1). Syy, miksi tutkimusmenetelmäksi valikoituivat teemahaastattelut, on se että tavoitteena oli saada kerättyä syvällistä ja monipuolista aineistoa tutkimusta varten, mitä strukturoidulla haastattelulla olisi ollut verrattain hankalaa saavuttaa. Lisäksi haastattelututkimuksen etuina tässä tutkimuksessa ovat tarkentavien kysymysten esittämismahdollisuus ja ilmiön kuvaaminen nimenomaan tapaustutkimuksena, jonka päätarkoitus ei ole laaja yleistäminen (Eskola & Suoranta, 2008, 65). Teemahaastattelu on aineiston hankintamuotona joustava, kysymykset voidaan esittää tutkijan valitsemassa järjestyksessä ja haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selvittää ilmausten sanamuotoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73). Haastateltaville annettiin etukäteen tiedoksi haastattelun aihepiiri, kuten on eettisestikin aiheellista toimia, mutta ei varsinaisia haastattelukysymyksiä.

Lisäksi puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle vapauden vastata kysymyksiin omin sanoin, toisin kuin strukturoitu haastattelu, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annetut (Eskola & Suoranta, 2008, 86). Eskola ja Suoranta pitävätkin haastattelua metodina, joka mahdollistaa vastausten taustalla olevien motiivien esiin saamisen (2008, 85). He myös (2008, 87) löytävät kaksi olennaista syytä teemahaastattelun suosion kasvuun suomalaisissa tutkimuksissa; ensimmäiseksi teemahaastattelun avoin muoto mahdollistaa vastaajan vapaamuotoisen puheen, jolloin kerätty materiaali edustaa vastaajien puhetta itsessään ja toiseksi haastattelun teemat varmistavat, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu mitä suurimmassa määrin samoista asioista. Teemat muodostavat myös kehikon, joka helpottaa satojenkin sivujen pituisen litteroidun aineiston jäsentämistä. (Eskola & Suoranta 2008, 88.)

Lyhyesti määriteltynä haastattelu on keskustelu, jonka tavoitteena on selvittää tutkijan aloitteesta tapahtuvan ja johdatteleman vuorovaikutteisen keskustelun avulla, mitä jollakin on mielessään (Eskola & Suoranta 2008, 86). Haastattelun etuna Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73–74) pitävät myös sitä, että haastateltavat luvan annettuaan harvoin kieltäytyvät haastattelusta, joten vastaamisprosentti on huomattavasti esimerkiksi postikyselyn vastaamisprosenttia suurempi ja tuottaa näin luotettavampia tuloksia.

Teemahaastattelun vahvuuksiin tässä tutkimuksessa kuuluu, että asetettuihin tutkimusongelmiin voitiin nähdä saatavan parhaiten vastaukset tällä metodilla. Tutkimusongelma jäsenyi teemoihin, joiden avulla siihen pyrittiin saamaan vastauksia eri teemoihin jaotelluilla haastattelukysymyksillä. Näin voitiin saavuttaa tietoa halutuilta alueilta haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten tullessa hyvin esiin. Se ei olisi ollut mahdollista strukturoidun haastattelun avulla ja avoin haastattelu olisi voinut johtaa liian epämääräiseen ja laajaan aineistoon sekä olisi vaatinut tutkijalta vahvaa kokemusta. Kun tehdään valintaa avoimen ja teemahaastattelun välillä, on syytä pohtia tarkkaan miten teemat ohjaavat haastattelua vai onko kuitenkin syytä puhua avoimesta haastattelusta. Haastatteluissa on mahdollista käyttää monia kysymystyyppejä kuten avoimia ja suljettuja, yksinkertaisia ja monimutkaisia sekä neutraaleja ja johdattelevia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 76.) Tässä tutkimuksessa kysymykset olivat suurimmaksi osaksi avoimia, mutta myös johdattelevia eri teemojen mukaan, jotta voitaisiin saavuttaa mahdollisimman kattava ymmärrys tutkimusongelmaan liittyen.

Mikäli käytettävissä olevien resurssien puolesta olisi ollut mahdollista käyttää metodina myös havainnointia haastattelujen lisäksi, olisi voitu saavuttaa laaja-alaisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, kun valitussa teemahaastattelussa nojaututaan haastateltavien omien kertomusten varaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Voidaan kuitenkin todeta, että käytetyllä menetelmällä on saavutettu monipuolista laadullista tietoa, vaikka sen yleistettävyyteen on suhtauduttava kriittisesti.

### **3.3 Tutkimusaineisto**

#### **3.3.1 Aineiston valinta**

Koska tutkimuksen luotettavuus muodostaa olennaisen osan tutkimuksen uskottavuudesta, on tarkoin pohdittava aineiston kokoa. Maitotilojen määrä vähenee koko maassa jatkuvasti ja samanaikaisesti karjakoko kasvaa niillä tiloilla, jotka tuotantoa jatkavat. Keski-Suomi alueena ei maantieteellisten olojen vuoksi ole voimakkainta maidontuotantoaluetta, mutta silti se muodostaa merkittävän osan Keski-Suomen maataloudesta. Maatilan sijainnilla ei voida todeta olevan suurta merkitystä tässä tutkimuksessa, koska suurimman merkityksen muodostavat maatilan omat sisäiset ominaisuudet ja resurssit, ei niinkään sen fyysinen sijainti.

Haastateltaviksi valittavien tilojen oli täytettävä seuraavanlaiset reunaehdot:

- tila sijaitsee Keski-Suomessa
- tilan päätuotantosuunta on maidontuotanto
- tilalla on vähintään 50 lehmää
- tila työllistää yrittäjäpariskunnan niin, että kumpikaan ei käy tilan ulkopuolella palkkatyössä
- maidontuotannon laajennusinvestoinnista on kulunut aikaa vähintään kaksi vuotta ja enintään kuusi vuotta
- yrittäjien ikä 25 – 45 vuotta
- yrittäjäpariskunnalla on alle kouluikäisiä lapsia/lapsi

Sopivien yrittäjien löytämiseksi sain apua Maa- ja metsätalouden keskusliiton MTK:n kautta järjestöagronomi Pertti Ruuskalta, joka on oma-aloitteisesti kysynyt tiloilta myös suostumuksen haastatteluun ennen yhteystietojen luovuttamista minulle. Haastateltavat yrittäjät ovat perheyrittäjyyttä edustavia henkilöitä ja muodostavat keskenään myös ydinperheen. Tärkeää tässä tutkimuksessa on pariskunnan molempien osapuolien yhteinen näkökulma asiasta.

Kyseiset reunaehdot on määritelty rajaamaan tutkimukseen ne tilat, joiden toiminnassa todennäköisimmin korostuu eniten erilaisten resurssien olemassaolo tai niiden puuttuminen. Valinta kohdistettiin tietoisesti pikkulapsiperheisiin, joissa tietyvästi joudutaan eniten organisoimaan työhön ja perheeseen liittyviä tekijöitä ja siten käyttämään ja kehittämään monenlaisia resursseja. Lehmien lukumäärä korreloi suoraan sen kanssa, paljonko tilan jokapäiväiseen välttämättömään työntekoon kuluu aikaa ja oli kyseessä automaatti- tai asemalypsyllä varustettu pihatto, niin pidemmällä aikavälillä kummankaan navetan karjanhoitotöitä ei yksi ihminen pysty hoitamaan. Tällä halutaan korostaa sitä tosiasiaa, että kyseisen kokoinen karja vaatii aina kahden hoitajan työpanoksen, joten yrittäjäpariskunta joutuu hankkimaan joko karjalle tai lapsille tai jopa molemmille oman perheen ulkopuolisen hoitajan, jotta sekä työt että lapset tulevat hoidetuiksi seitsemänä päivänä viikossa. Tämäkin asia vaatii taloudellista panostusta eli resursseja.

Tutkimuksen kriteereihin kuuluu myös se, että karjan ja navetan laajennusinvestoinnista tulee olla kulunut riittävän pitkä aika eli tässä tapauksessa vähintään kaksi täyttä kalenterivuotta, jotta yrittäjät ovat jo jonkin aikaa ehtineet totutella isompaan tilakokonaisuuteensa sekä sen ympärivuotisiin tehtäviin. Maksimiaika, mikä tähän tutkimukseen osallistuneilla tiloilla on kulunut laajennuksesta, on kuusi vuotta. Lisäksi se ehto, että lehmien määrä on vähintään vaaditut 50, takaa sen että ne työllistävät yrittäjäpariskunnan kokopäiväisesti.

Eskola ja Suorannan (2008, 61) mukaan aineiston harkinnanvarainen poiminta on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre ja tutkimus perustuu tyypillisesti melko pieneen tapausmäärään. Koska tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on tietyn toiminnan ymmärtäminen, jonkin tapahtuman kuvailu

tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen jostakin ilmiöstä, eivätkä tilastolliset yleistyksiset, niin harkinnanvaraisen poiminnan käyttö on siksi perusteltua. Aineiston mahdollisimman tarkka rajausta on keskeistä, sillä laadullinen aineisto on periaatteellisesti loppumatonta. Rajausta tehdään teoreettisen kattavuuden ehdoilla ja tällaisen tapauskohtaisen analyysin kriteeri on aineiston teoreettinen kiinnostavuus tutkimusongelman ratkaisussa: valittu tapaus toimii esimerkkinä yleisestä, jolloin aineiston keruuta ohjaavan teoreettisen viitekehyksen jäsenyys nousee oleelliseksi tekijäksi. Laadullisen tapaustutkimuksen kohde voidaan valita monella tavalla: kohde voi olla mahdollisimman tyypillinen ja edustava, ainutkertainen ja poikkeuksellinen, rajatapaus tai poikkeuksellisen paljastava tai opettava tapaus. (Eskola & Suoranta, 2008, 61–65.) Tämän tutkimuksen otos valittiin sillä perusteella, että aineisto tuottaisi mitä todennäköisimmin uutta tietoa juuri kyseisenlaisten, tutkimuksen esikriteerit täyttävien maitotilojen keskuudesta.

Koska aineiston koolla ei laadullisessa tutkimuksessa ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle eikä myöskään mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi, voidaan saturaatio eli aineiston kylläntyminen saavuttaa pienelläkin otannalla. Aineiston kokoa voidaan pitää siis riittävänä, mikäli uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa. (Eskola & Suoranta, 2008, 62–63.) Tämän tutkimuksen kokonaisuus vaikuttaa mitä sopivimmalta, sillä aineistossa voidaan havaita siinä määrin tapahtuneen saturaatiota, että se tuo esille sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista saada.

### 3.3.2 Aineiston hankkiminen, aikataulu ja toteutus

Syyskuussa 2013 oli yhteydessä Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliiton (MTK) Keski-Suomen liiton järjestöagronologi Pertti Ruuskaan tarkoitukseni löytää sopivia maidontuottajia tutkimukseeni. Lähetin hänelle sähköpostitse listan laatimistani esikriteereistä, jotka maitotilojen tulisi täyttää ja sen saatuaan hän ilmoitti haluavansa pyytää itse ensin suostumukset tiloilta ennen kuin ilmoittaisi minulle heidän yhteystietojaan. Se osaltaan nopeutti omaa osuuttani haastateltavien löytämiseksi.

Hyvin nopeasti löytyivätkin kaksi ensimmäistä haastattelusuostumuksen antanutta ja tutkimukseen soveltuvaa tilaa. Tutkimukseeni tarvittavaa kolmatta tilaa ei löytynyt yhtä helposti, osa kysytyistä tiloista ei vastannut lainkaan haastattelupyyntöön ja osa ei halunnut osallistua Ruuskan antamien tietojen mukaan. Sain ohjaajani Tarja Niemelän kautta muutaman vinkin tiloista, joilta kannattaisi kysyä suostumusta ja jotka mahdollisesti täyttäisivät vaaditut kriteerit. Näistä tiloista molemmat antoivat suostumuksensa osallistua tutkimukseeni, mutta toinen niistä täytti tutkimuksen kriteerit paremmin, joten valinta oli helppo tehdä sillä perusteella. Löysin tutkimukseeni tarvittavat kolme tilaa lokakuun 2013 loppuun mennessä. Haastattelut suoritettiin marras-joulukuun aikana 2013. Haastatteluajankohdat sovin tilojen kanssa suoraan ja ajat järjestyivät suhteellisen nopeassa aikataulussa marraskuulle. Kysyin

kaikilta etukäteen mahdollisia päiviä, jotka eivät missään tapauksessa sovi ja ehdotin sen jälkeen muutamaa eri vaihtoehtoa, joista jokin sopi jokaiselle haastateltavalle. Ensimmäisen haastattelun ajankohta oli 6.11.2013, toisen 11.11 ja kolmannen 15.11. Kaksi ensimmäistä haastattelua toteutuivat, kuten oli etukäteen sovittu ja kolmaskin haastattelu lähes toteutui sovittuna ajankohtana. Se kuitenkin peruuntui paikalle päästyäni, haastateltaville tulleen äkillisen ja odottamattoman esteen vuoksi, joten sovimme myöhemmin uuden ajankohdan haastattelulle, joka toteutui 2.12.2013. Kaikki haastattelut toteutettiin noin kuukauden ajanjakson aikana eli 6.11 – 2.12.2013.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien kodeissa eli maitotiloilla heidän omassa työ- ja kotiympäristössään. Ennakkokriteerien mukaisesti tilat sijaitsivat Keski-Suomessa ja edestakaiset matkani kohteisiin vaihtelivat 20–400 kilometrin välillä. Haastattelut sujuivat muuten erittäin jouhevasti sovittuina ajankohtina, lukuun ottamatta mainitsemaani yllättävää peruuntumista yhden haastattelun kohdalla. Epäonnisinta siinä oli, että juuri kyseinen haastattelumatka oli itselleni se kaikkein pisin eli hieman yli 400 kilometriä edestakaisin, mutta haastateltavien oman ehdotuksen mukaisesti he tulivat puolimatkaan minua vastaan ja suoritimme haastattelun muutaman viikon alkuperäistä ajankohtaa myöhemmin Jyväskylässä kauppakeskuksen kahvilassa. Kaikki haastattelumatkat tein omalla autollani ja niihin kului matkoineen aikaa 3–6 h.

Ennen varsinaisia haastatteluita kaikki haastateltavinani olevat yrittäjäpariskunnat saivat tiedoksi tutkimukselle asettamani esikriteerit sekä karkeasti tutkimusaiheeni ja lisäksi kaikissa tapauksissa keskustelimme aiheestani lisää toteutetun haastattelun jälkeen. Koin suurimmaksi osaksi yrittäjäpariskuntien olevan kiinnostuneita aiheestani ja totesipa joku haastattelun jälkeen, että ”olet todella aiheen ytimessä tutkimuksessasi”. Yrittäjäpariskunta oli kaikissa haastatteluissa yhtäaikaisesti haastateltavana, mikä oli olennainen osa aineistonkeruuta, koska sillä tavoiteltiin parien keskinäisen vuorovaikutuksen esilletuloa sekä myös laaja-alaisempaa näkökulmaa tilan toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Se on olennaista myös siksi, että usein yrittäjäpariskunnan osapuolten työtehtävät ovat sisällöltään hyvin erilaiset, joten tulokset olisivat jääneet yksipuolisemmiksi, mikäli vain toinen pariskunnan osapuolista olisi osallistunut tutkimukseen.

Kaikki kolme haastattelua tallensin sanelulaitteella, josta siirsin ne tiedostoiksi pöytäkoneelleni sekä muistitikulle. Litteroinnin tein kuuntelemalla haastattelut kuulokkeilla, minkä koin tehokkaaksi ja miellyttäväksi tavaksi. Työtäni helpotti myös erittäin hyvä äänityksen laatu, jolloin epäselviä sanoja ei voida sanoa olleen aineistossa lainkaan. Vain kauppakeskusolosuhteissa äänitetyssä haastattelussa kuuluu ylipäätään taustääniä, jotka voisivat häiritä kuuntelua, mutta siinäkin ne pysyvät maltillisella tasolla, eivätkä vaikuta litterointiin merkittävästi. Haastattelujen pituudet vaihtelevat ”0:40:52-1:25:23” välillä.

Litteroinnin suoritin kokonaan haastattelujen etenemisen mukaan mitään lisäämättä tai pois jättämättä lukuun ottamatta ylimääräisiä yskähdyksiä tai

muuta irrelevantteja ääniä. Haastattelut etenivät etukäteen laatimani haastattelurungon ja sen teemojen mukaisesti. Pysin pitäytymään kyseisessä rungossa läpi jokaisen haastattelun, kommentoimatta haastateltaville juuri mitään ylimääräistä tai varsinkaan tuomaan omia mielipiteitäni mukaan keskusteluun. Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessani hyvin, vaikka mieleni olisi tehnytkin uppoutua syvempään keskusteluun kaikkien haastateltavieni kanssa, koska oma mielenkiintoni on lähes loputon tähän aiheeseen ja ylipäättään maitotilan arkeen.

Pysin tietoisesti ja ehkä jopa ylikorostetusti välttämään tuomasta haastattelun aikana omia näkemyksiäni esille, jotta haastateltavat kokisivat voitavansa mahdollisimman vapaasti vastata kysymyksiini omasta näkökulmastaan ja omin sanoin. Lisäksi kokemattomana haastattelijana yritin hyödyntää saamiani ja löytämiäni neuvoja siitä kuinka haastattelut kannattaisi suorittaa. Kokemuksesta olisi voinut olla eniten hyötyä siinä, jotta olisin omannut taitoja esittää sopivissa kohdissa joitakin tarkentavia kysymyksiä vielä niiden lisäksi, jotka tein. Hankalimmaksi asiaksi koin haastatteluissa juuri tämän asian, että jäikö jotain tarkentavia tärkeitä kysymyksiä esittämättä. Litterointivaiheen valmistuttua koin kuitenkin, että aineistoni on kattava ja palvelee tutkimusaiheeni hyvin, vaikka olin sopinut voivani esittää haastateltavilleni tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse.

Aineistoon syvennyttyäni totesin, että haastatteluaineistojen tekemiseksi enemmän lukijaystävällisiksi, olisi hyvä kehittää näille kolmelle maitotilalle tyypittelynimet niiden identifioimiseksi. Näin lukijan on selkeämpi seurata raportointiani ja helpompi mieltää näiden kolmen eri tilan siteeraukset asianmukaisesti, jotta ne eivät vaikuta irrallisilta ja persoonattomilta näytteiltä. Tyypittelynimet ovat 1. "Valveutunut tila", 2. "Ideaalitila" ja 3. "Täyttä höyryä-tila". Kyseiset nimet ovat täysin keksittyjä tätä tutkimusta varten ja nimillä on hieman haettu sitä mielikuvaa, mikä kustakin aineistosta välittyy suhteessa toisiinsa ja tutkimusongelmaan. Aineistoa kertyi kolmen haastattelun litteroinnin jälkeen 50 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1).

### 3.4 Sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa empiriaosan kuvausten onnistuneisuus on koko tutkimuksen arvioinnin onnistuneisuuden keskeinen peruste. Laadullinen tutkimusraportti on yleensä kertomuspainotteinen siitä syystä, että sen aineisto on erilaisia tekstejä ja puhunutta. Tästä johtuen tutkija toimii yleensä tutkimusvälineenä ilman tilasto-ohjelmia ja numeroita. (Eskola & Suoranta, 2008, 242). Haastatteluaineistoa voidaan analysoida ja käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti eli kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti (Eskola & Suoranta, 2008, 13). Perusanalyysimenetelmä, jota pidetään lähes kaikkien laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmien perustana, on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91). Tuomi & Sarajärven (2009, 14–15) mukaan sisällönanalyysia voidaan käyttää muun muassa inhimillisen vuorovaikutuksen

tutkimiseen ("grounded theory"), ihmisten kokemusten kuvaamiseen fenomenologisessa tutkimuksessa, käsitysten kuvaamiseen fenomenografisessa tutkimuksessa tai elämäntavan kuvaamiseen etnografisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi sisällönanalyysi sopii tämän tutkimuksen aineiston käsittelyyn oivallisesti, koska tarkoituksena on kuvata ihmisten kokemusten perusteella tutkittavaa ilmiötä ja saada tutkimuskysymyksiin vastaukset.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen luokkaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Merkillepantavaa on kuitenkin, että sisällönanalyysi toimii ainoastaan pohjana aineistosta tehtäville johtopäätöksille. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103, 108.) Tuomi & Sarajärvi (2009) tarkastelevat sisällönanalyysia yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinteen näkökulmasta ja toteavat laadullisen aineiston analyysin olevan joko induktiivista tai deduktiivista. Kirjallisuudessa ei erotella aineistolähtöistä analyysia teorialähtöisestä vaan ero perustuu tähän käytettyyn päättelyn logiikkaan. Sisällönanalyysin tarkoitus on järjestää hajanainen aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ja näin luoda kuvaus tutkitusta ilmiöstä. Tämä varmistaa myös sen, että aineiston perusteella voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. Laadullista aineistoa käsiteltäessä kuuluu aineiston analyysi tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 107–108.)

Aineistolähtöisessä analyysissä pyrkimyksenä on luoda hankitusta tutkimusaineistosta oma teoreettinen kokonaisuus. Analyysiin ei pitäisi olla vaikutusta aikaisemmilla tutkittavaan ilmiöön liittyvillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla. Voidaan kuitenkin todeta, että käytännössä tällaisten objektiivisten ja puhtaiden tulkintojen tekeminen on lähes mahdotonta, sillä tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat osaltaan aina tuloksiin. Tämä ongelma on yleisesti myönnetty laadullisessa tutkimuksessa ja sen tiedostetaan olevan vielä perustavampaa laatua aineistolähtöisessä tutkimuksessa. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan tutkijan on kirjoitettava auki omat ennakkoletuksensa sekä tietoisesti huomioida ne analyysin aikana, jolloin kyseinen ongelma pyritään ratkaisemaan näillä keinoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.) Tästä johtuen olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt tuomaan esille oman taustani sekä sen kautta tutkimuksen kannalta olennaisimpia ennakkokäsityksiäni, -oletuksiani ja arvostuksiani raportin ensimmäisessä luvussa. Näihin tekijöihin olen pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota sisällönanalyysin aikana, jotta ne toimisivat tutkimuksessa oikealla tavalla voimavarana, eivätkä vaikuttaisi haitallisesti tutkimustuloksiin.

Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia induktiivisen päättelyn logiikan mukaan ja lisäksi siinä on piirteitä myös aineistolähtöisestä analyysistä. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa aineistonkeruu voi olla suhteellisen vapaamuotoinen. Teoriaohjaavassa analyysissä peilataan tutkimuksen tuloksia tutkimusraportin teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin teorioihin, joten se ei suoraan perustu tiettyyn teoriaan. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä edetään Tuomen ja Sarajärven (2009, 117–118)

teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaan ja maitotilojen resursseja, resurssiriippuvuuksia ja resurssitarpeita peilataan olemassa olevaan esiteltyyn teoriataustaan aineistosta nousevien teemojen mukaan. Tällä kyseisellä menetelmällä on tavoiteltu mahdollisimman kattavaa tutkimuskysymyksiin vastaamista. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa käytännössä vaan teoria ohjaa sisällönanalyysia. Luonnontieteissä perinteisesti käytetty malli on teorialähtöinen analyysi, mikä perustuu tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittavan ilmiön määrittelymiseksi sen ideana on kuvata teoreettinen malli. Koska tarkoituksena on usein testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa, ohjaa aineiston analyysia siten aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–100.)

### 3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliaabelius osoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. [1997], 2003, 213). Koska validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat muodostuneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, on niitä kritisoitu laajasti kvalitatiivisen tutkimuksen saralla. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu se, että väitettä objektiivisen tiedon olemassaolosta ei allekirjoiteta, vaan sosiaalinen todellisuus nähdään aina jossain määrin subjektiivisena konstruktiona (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134–136). Tästä johtuen ei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan arvioinnissa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja sen johdonmukaisuuteen sekä tutkijan tekemiin metodologisiin valintoihin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kohentamisessa on suuri merkitys tutkijan laatimilla tarkoilla selostuksilla koskien tutkimuksen kaikkia vaiheita (Hirsjärvi et al. [1997], 2003, 214).

Tutkijan tehtävä on pystyä uskottavasti argumentoimaan tekemiensä valintojen puolesta sekä toisaalta kyettävä selvittämään valitsemiaan aineiston keräämis- ja analyysimetodeja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 21, 140–141). Triangulaation avulla on mahdollista parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta: samassa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistoja, teorioita ja menetelmiä tai tutkimuskohdetta tutkii samaan aikaan useampi tutkija, jolloin kohteesta saadaan rakennettua kattavampi kuva kuin vain yhtä tutkimusmenetelmää käytettäessä (Hirsjärvi et al. [1997], 2003, 215, Eskola & Suoranta 2008, 69). Tämän tutkimuksen osalta validius todentuu teoreettisen viitekehyksen ja aineiston valinnassa, aineiston keräämisen kuvailussa sekä esitetyissä aineistositaateissa ja reliaabelius todentuu tutkimusotoksen ja



tutkimusmetodien valinnassa. Luvun 5 alaluvussa "Arviointi tutkimuksen onnistumisesta", käsitellään lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Objektiivisen ja subjektiivisen suhde on tärkeä osa tutkimusta ja Eskola & Suoranta (2008, 17) toteavatkin, että objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. Tutkijana on tärkeää olla sekoittamatta omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman objektiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa täydellisesti tällaisen toiminnan onnistuminen lienee kyseenalaista, mutta tutkijana voi ainakin yrittää tunnistaa omia esioletuksiaan ja arvostuksiaan, jolloin nämä on syytä mainita tutkimusraportissa tutkimuksen lähtökohtana (Eskola & Suoranta, 2008, 17). Omasta taustastani johtuen minulla on ollut voimakkaita esioletuksia ja arvostuksia, joita olen pyrkinyt määrittelemään tämän raporttini ensimmäisessä luvussa. Olen kuitenkin määrätietoisesti yrittänyt sopivassa suhteessa ulkoistaa itseni tarkastellakseni tutkimuskohdettani ulkoapäin, kuitenkin unohtamatta oman kokemustaustani hyödyntämistä tässä tutkimustyössä.

Haastattelumenetelmän haasteisiin kuuluu se, että haastateltavien vastaukset voivat olla erilaisten sosiaalisten ja subjektiivisten tekijöiden vaikutuksen alaisia, jolloin vastausten mielipiteet ja käsitykset voivat olla vinoutuneita, mitä on vaikea huomioida ja tunnistaa havainnoissa. Heillä voi myös olla ennakkokäsityksiä ja oletuksia siitä, kuinka heidän tulisi vastata, jolloin esimerkiksi tässä tutkimuksessa oman tilan kulttuuritausta voi ohittaa vastaajan henkilökohtaiset ajatukset eri asioista. Toki myös haastattelijan omat vinoutumat ja ennakoasenteet voivat vaikuttaa haastattelujen toteutukseen, vaikka suurin vaikutus niillä on oletettavasti havaintojen tulkinnassa ja päätelmien muodostamisessa (Hirsjärvi et al., [1997], 2003, 192 – 194).

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tulokset esitellään teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetyn resurssiteorian mukaisesti, mikä tarkoittaa sitä että apuna voidaan käyttää esimerkiksi Barney'n (1991) jaottelua, jossa organisaation tai yrityksen resurssit ovat fyysisiä, inhimillisiä, taloudellisia ja organisatorisia. Kyseistä jaottelua mukailen ja hyödyntäen tässä tulososiossa esitellään maitotilan resursseihin ja resurssitarpeisiin liittyvät keskeiset havainnot tutkimuskysymysten ohjaamina. Aineiston keruussa käytetyn haastattelun teemat sulautuvat näihin teoriaa hyödyntäviin osa-alueisiin, siten kuin alla olevassa ryhmittelyssä on kuvattu (taulukko 2):

TAULUKKO 2 Teema ja teoreettinen viitekehys.

Teema:	Teoreettinen viitekehys:
1. Taustatiedot maatilayrityksestä ja yrittäjistä	Fyysiset ja inhimilliset tekijät
2. Polku yrittäjäksi	Inhimilliset tekijät
3. Kokemuksia investointiprosessista ja sen vaikutuksista maitotilayrittäjien toimintaan	Inhimilliset ja taloudelliset tekijät
4. Ulkopuolisen työvoiman tarve ja resurssointi	Taloudelliset, inhimilliset sekä organisatoriset tekijät
5. Jaksaminen	Inhimilliset ja taloudelliset tekijät

Lisäksi tulosten raportoinnissa tuodaan esiin havaittuja resurssiriippuvuuksia. Tulosten raportointi aloitetaan fyysisistä resursseista, joiden osalta tehdään havaintoja investoineiden maitotilojen perustekijöistä, joiden varaan tilojen toiminta rakentuu kuten tilan kokoluokka, konekalusto ja rakennukset sekä käytössä oleva teknologia. Seuraavassa osiossa käsitellään aineistosta kumpuavat tekijät, jotka voidaan luokitella inhimillisiin tekijöihin kuuluviksi. Näitä ovat koulutus ja työkokemus, motivaatio ja asenne sekä johtaminen, toimintajärjestelmät ja rutiinit. Kolmannessa osiossa keskitytään tilojen taloudellisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat niiden toimintaan. Nämä tekijät on jaoteltu työvoimaan sekä omaisuuden ja varallisuuden osa-alueisiin. Viimeisessä osiossa perehdytään tilojen organisatorisiin tekijöihin kuten verkostoihin sekä muihin suhdeperusteisiin tekijöihin sosiaalisten suhteiden sekä yhteistyön ja yhteisomistuksen kautta.

Aineiston käsittelyssä kolme haastateltua tilaa on tyypitelty seuraavasti: valveutunut tila, ideaaltila sekä täyttä höyryä tila. Kyseiset nimet esiintyvät sisällönanalyysin raportoinnissa tarkennettuina lisäksi tarvittaessa maininnalla siitä, onko vastaajana kyseessä olevalta tilalta ollut sen isäntä vai emäntä.

Tässä tulosten raportointiosiossa on pyrkimyksenä esitellä aineistosta esiin tulevat tulokset tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ohjaamina. Lisäksi on merkillepantavaa, että käytetystä jaottelusta huolimatta eri osa-alueet kietoutuvat monella tavalla toisiinsa, eivätkä niin kutsutusti toimi ilman toisiaan, mutta tarkoituksena on helpottaa lukijaa saamaan mahdollisimman selkeä kuva tuloksista. Oheisessa taulukossa (taulukko 3) esitellään hieman taustatietoja haastateltavista henkilöistä.

TAULUKKO 3 Taustatietoja haastateltavista.

	Valveutunut tila	Ideaalitila	Täyttä höyryä -tila
Isännän ikä	40	35	37
Emännän ikä	37	41	34
Lasten lukumäärä	2	2	3

## 4.1 Fyysiset resurssit ja resurssitarpeet

Fyysiset resurssit kuuluvat toiminnan perusedellytyksiin ja peruspilareihin. Niihin ja niiden vahvistamiseen liittyy vahvasti myös se, kuinka paljon yritystä voidaan fyysisten resurssien puitteissa kasvattaa. Usein maitotiloilla kasvun rajoitteena voi olla viljeltävän peltoalan määrä, vaikka toisaalta pelkästään maa-alaan tai rakennuksiin pohjautuvaa investointia tuskin on kannattavaa toteuttaa, koska toimintaan tarvitaan paljon muutakin. Seuraavaksi esitellään tutkimukseen osallistuneiden tilojen fyysiset resurssit, joihin kuuluvat peltoalan lisäksi metsäala, konekalusto ja rakennukset sekä valittu teknologia.

### 4.1.1 Fyysiset perusresurssit

Kaikki tilat ovat hankkineet lisää peltoalaa karjakoona kasvun myötä. Pelto on tärkeä osa maitotilan resursseja, koska sieltä saatava nurmirehu on maidontuotannon peruspilareita. Koska peltoa ei aina ole ostettavissa, ovat tilat vuokranneet suuren osan peltoalastaan muilta maanomistajilta. Oheisessa taulukossa (taulukko 4) on kuvattu tilojen oman ja vuokratun peltoalan lisäksi niiden metsäala, lehmien lukumäärä sekä valittu tuotantotapa.

TAULUKKO 4 Tilojen fyysiset perusresurssit.

	Valveutunut tila	Ideaalitila	Täyttä höyryä -tila
Peltoala yhteensä ha	200	94	170
Omaa peltoa ha	50	45	40
Metsäala ha	160	15	40
Lehmien lukumäärä	65-70	70	80-90
Tuotantorakennus	Automaattipihatto	Automaattipihatto	Asemapihatto

Yhdellä tilalla on se tilanne, että tulevaisuudessa lähiseudulta ei ole edes mahdollista löytää lisää viljeltävää peltoalaa, toisella se saattaa olla mahdollista ja kolmannella tilalla on se näkemys, että nykyinen ala on riittävä. Kaikkien tilojen karjakoko edellyttää, että peltoalaa on oltava vähintään noin 70–80 hehtaaria. Näin ollen lypsykarjakoon kaksinkertaistaminen ei tule kyseeseen yhdellä tiloista lainkaan ja muillakin se perustuu vuokrattavaan peltoalaan, koska suurin osa viljelyalasta on vuokrattua. Kaikilla tutkimuksen kolmella tilalla on hyvin yhteneväinen määrä omassa omistuksessa olevaa peltoa.

*94 ha peltoa, joista 45 ha omaa... Sukupolvenvaihdon yhteydessä saatiin ostaa 20 ha peltoa lisäksi uuden navetan vierestä. Salaojituksia on tehty ja pantu niihin rajusti rahaa kiinni. (Ideaalitalan isäntä)*

*...peltoala on vuokramaineen noin 200ha, siitä omaa maata on noin 50 ha. Sillä mennään. (Valveutuneen tilan isäntä)*

*Peltoa on noin 170 ha, omaa 40ha... että se mahdollisti ton laajennuksen... ja sitten meillä peltoalaa voidaan kenties jopa kasvattaakin vielä tulevaisuudessa tossa että... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Metsää on kaikilla kolmella tilalla jonkin verran, mutta ei merkittävästi. Yhdellä tiloista metsäalaa on selkeästi eniten, joten sitä pystytään kohtalaisesti hyödyntämään niin, että tilalle on metsästä jonkin verran taloudellista hyötyä edellyttäen, että ala sisältää uudistuskypsää metsää. Aineistosta ei kuitenkaan käy ilmi, minkä tyyppistä metsää kukin tila omistaa tai onko sitä jo lähiaikoina hyödynnetty eli tuleeko kyseiselle sukupolvelle välttämättä olemaan siitä minkäänlaista hyötyä oman elinkaarensa aikana. Kahdella muulla tilalla metsäala on niin vähäinen, että sillä ei voida olettaa olevan juurikaan merkitystä tilan talouden kehittämisen kannalta.

*Metsäala on 160 hehtaaria. (Valveutunut tila)*

*Metsää 15 ha, vaikka yhteensä metsämaata 30 ha, mutta se on suojeltua ja vaikka mitä... (Ideaalitila)*

*Metsää vajaa 40. (Täyttä höyryä -tila)*

#### 4.1.2 Konekalusto ja rakennukset

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla tiloilla on investoitu uusiin tuotantorakennuksiin, jotta haluttu yrityksen kasvu on voitu saavuttaa. Eläinsuojat ovat vain 3–6 vuotta vanhoja, joten ne palvelevat tässä vaiheessa vielä ilman kovinkaan suuria panostuksia huoltoon ja kunnossapitoon. Lisäksi tiloille on hankittu suurentuneisiin tarpeisiin erilaista konekalustoa, mutta edelleen tähän puoleen tarvitaan panostusta myös jatkossa:

*Koneinvestoinnit laahaa nyt vähän perässä, niihin joutuu jatkossa panostaan. Kalusto alkaa käydä vanhaksi. (Ideaalitalan isäntä)*

*Tuntuukin että voi hyöänen aika, että aina jotain eikö loppua tuu ollenkaan! Kaikki menee koko ajan, mitä tulee ja ei sekään riitä. (Ideaalitalan emäntä)*

*...ei juuri ole itsellä, kun tää ihan peruskalusto, vaunut ja traktorit, mut kaikki kalliit peltoviljelykoneet, ni ne on yhteisomistuksessa, että puimurit, aurat, muokkauuskoneita, rehunkorjuu on ulkoistettu korjuun osalta ja tällä lailla. Osallistutaan itse vain siihen kuljetukseen ja varastointiin. Viljankuivuri on oma ja tää varastointi onnistuu ja sitten kylvökone, mut siinäkin 30-40% ostetaan ulkopuolelta, että osa tehdään itse. Puimuri yhteisomistuksessa: itse ajetaan, mutta siinäkin on jo varajärjestelmä, tulee entistä suurempi kone ja se nopeutuu se työ, se on vaan sellanen hektinen isku ja voidaan pitää vanhaa ja uutta kalustoa rinnakkain, että kyllä me pystytään aika isot alat käsittelemään jo aika hyvällä varmuudella. (Valveutuneen tilan isäntä)*

*No kyllä me ollaan aika rankallakin kädellä investoitu uusiinkin koneisiin tässä navettalaajennuksen myötä, mutta urakoitsijoiakin käytetään, kylvöissä on urakoitsija ja sitten lietteen multauksessa käytetään urakoitsijaa. Mutta kyllähän siellä jatkuvasti on investointipaineita sielläkin puolella, mutta... navettainvestoinnin myötä meni lähestulkoon koko konekanta kyllä uusiks taikka sitten jouduttiin korvaamaan urakoitsijalla. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Konekalusto on tärkeä osa toimivan maitotilan arkea, mutta korvausinvestointien tarve vaatii suunnitelmallisuutta ja tilan talouden huomioon ottamista. On tilanteita, jolloin vanha kalusto on välttämätöntä päivittää toimivampaan vaihtoehtoon, mutta ilman pätevää tarvetta koneita ei ole mahdollista eikä kannattavaa uusia.

Lisäksi pariskunnan osapuolilla voi olla erilainen näkemys niistä tarpeista, mitä tilalla on. Kaikessa päätöksenteossa kohtaavat kaksi erilaista kantaa, jotka on sovittava kullakin tilalla siten kuin yrittäjäpariskunnan osapuolet enemmän tai vähemmän yhdessä päättävät.

*Säilörehun tekoon noukinvaunu, sitä pitäis vähän isontaa, mutta lietepuolella on hyvä vaunu. Kyllä niinku ois! 200 000 euroa vois laittaa vaikka heti koneisiin! (Ideaalitalan isäntä)*

*Niin että halua ois, mutta onko sitten ihan oikeita tarpeita? (Ideaalitalan emäntä)*

*Niin ja onko niinku mahdollisuuksia, ehkä se on enemmän siitä kiinni... (Ideaalitalan isäntä)*

Konekaluston kohdalla on muistettava panostaa tärkeimpiin koneisiin ja tehtävä kompromisseja muiden hankintojen suhteen, koska maatalouskoneet eivät ole edullisia. Lisäksi koneiden määrä on suhteutettava myös kuljettajien määrään, koska yhden henkilön resurssit työskennellä tehokkaasti ja kannattavasti useammalla koneella ovat rajalliset.

*Ainahan nälkä kasvaa syödessä, mutta hyvin on pärjätty, että ei siinä mitään ja yhteistyökuviot on kehittyneet valtavasti parin kolmen vuoden aikana, että sielläkin vaan yritetään jatkuvasti askel kerrallaan mennä eteenpäin, että kaikkea ei saa mieleisekseen, se pitää muistaa että... (Valveutunut tila)*

*Ja kyllä se maatalousraudan hinta on niin hienoä, että se tulee jatkossa olemaan isompi osa, että aina tulee mietittyä se, että oisko kimppa mahdollinen. (Ideaalitalan isäntä)*

Valveutunut tila on hyvä esimerkki siitä, kuinka työn tehostamista tulisi tiloilla pohtia: aina se yksinkertaisimmalta tuntuva ratkaisu, kuten koneiden hankkiminen, ei pidemmällä aikavälillä ehkä olekaan se kokonaistaloudellisesti paras vaihtoehto.

*Näitä on näitä esimerkkejä, että jos esimerkiksi lannan määrä kaksinkertaistuu, niin ostetaan kaksi kuutiota isompi vaunu, okei työ tehostuu, mut ei se riittävästi tehostu. Niin ehkä se vois olla, että yhen kuskin sijaan pitäiskin olla kaks kuskia, pistetään se kone liikkumaan kaks kertaa enemmän vuorokaudessa. Ni sitten se voi olla lähempänä totuutta. Meillä tosiaan kaikki tämmöset logistiset, rekka-autolla tehään, se on ainoa vaihtoehto toimia tässä ympäristössä. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Eläinsuojien ohella uusille koneillekin on ollut välttämätöntä rakentaa halleja. Tämän lisäksi on rakennettu muita rakennelmia, jotka on tarvittu muun muassa suurempien lanta- ja rehuerien säilyttämiseksi. Investointitarpeita riittää kaikilla tiloilla runsaasti vielä tulevaisuudessakin, vaikka ne ovat pienehköjä verrattuna jo tehtyihin investointeihin ja palvelevat lähinnä nykyisen toiminnan tehostamista.

*No tähän navettaan liittyen tietysti tehtiin laakasülot sillon samana vuonna... (Täyttä höyryä tilan -isäntä)*

*Ja lieteallas. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

*Niin no se ja mitä minun tilanpidon aikana on tehty, niin konehalli, korjaamohalli ja vähän pientä konekatosta. (Täyttä höyryä tilan isäntä)*

*No jatkuvasti pieniä rakennusinvestointeja ja sitten peltopuolelle satsausta, että oikeastaan joka sektorilla on tehty tuota, niin konekalustoyhteistyötä, kaikkea, että ei ole vain pelkästään maitotalouteen, lihantuotantoon keskitytty. (Valveutunut tila)*

*Rakennukset ovat nyt ihan kunnossa, että konehalli rakennettiin pari vuotta sitten ja siihen on tarkoitus tehdä lämmin siipi, jossa traktori on talvellakin lämpimänä. Ja ens keväänä on vähän suunniteltu kuivurin tekoa tohon, että naapurilla on myynnissä vanha koneisto tosi edullisesti ja järkevään hintaan. Semmonen pikkuinvestointi olis siinä. Ei ole kuin tuo kylmäilmakuivuri nyt, jonka kapasiteetti ei riitä. (Ideaalitila)*

Koska tuotanto on vaatinut valtavan taloudellisen panostuksen tilan kasvattamiseksi, niin on selvää, että monet muut suunnitelmat ja haaveet ovat siirtyneet etäämmälle tulevaisuuteen. Maitotilalla koti on tärkeässä roolissa: se toimii työpisteenä monenlaisille tilan toiminnan vaatimille työtehtäville. Lisäksi se on äärimmäisen tärkeä vapaa-ajan viettopaikkana, joten sen toivotaan palvelevan asukkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tilan kasvattaminen on kuitenkin taloudellisesti vaativaa ja sen vuoksi yrittäjiltä vaaditaan kärsivällisyyttä:

*...meillä talo alkaa olla niin uusimisen tarpeessa, että sitä ei oikeastaan kannata enää edes korjata, tehtävä uus varmaan siihen mutta... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

*Sitä odotellessa! (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

#### 4.1.3 Teknologia

Tutkimukseen osallistuneilla tiloilla on käytössään kaksi erilaista lypsyjärjestelmää uusissa tuotantoyksiköissään. Kaksi tilaa on valinnut automaattisen lypsyjärjestelmän ja yksi tiloista luottaa perinteiseen

järjestelmään myös uudessa tuotantoyksikössään. Automaattinen lypsyjärjestelmä kerää kiitosta Ideaalitalan isäntäväeltä:

*No onhan se mahtavaa, että jos nyt päivällä päätetään että pitäskin lähtee huomenna Tuuriin, niin sitten aamunavetan jälkeen tai no jos joku on tekemässä tai isäntä tekee appeen aiemmin, niin sitten voidaan lähteekin. Että ei oo kiire takaisin, onhan se hienoa! (Emäntä)*

*Joo, se joustavuus on yks suurimmista syistä, miksi tohon mentiin ja kun lypsyrutiini jää pois, niin se helpottaa hirveästi elämää. Että työmäärä on vakio tuolla navetassa, että se on ihan sama milloin sää sen teet. Ne samat tempot on tehtävä, mutta se ei oo ihan niin tarkkaa että milloin sää sen teet. (Isäntä)*

Myös valveutuneella tilalla osataan arvostaa automaattista lypsyjärjestelmää:

*Mut se on tuonu se investointi sen joustavuuden, että me ei olla ihan kellon suljettu, jos jossakin harrastuksessa ollaan vaikka viiteen kuuteen, ni voi käydä ennen sitä ja sen jälkeen tekemässä ne pakolliset työtehtävät, että se on niinku se kaikista tärkein juttu tässä hommassa... Siellä on... kaks asiaa, pikkuväsköiden hoitaminen ja siementäjän tilaaminen, ne on semmosia aikakriteerejä, muut ei oo sitten niinkään väliks, et se on kaikista arvokkain juttu tässä hommassa. (Isäntä)*

*Ja kyllä se niinku, siis mää nyt oon ihan tämmönen ulkopuolinen tässä kuitenkin, mutta se oli minusta ainakin niinku stressaavinta se, että aina piti olla neljäks kotona, että ehtii sinne lypsulle ja se oli niinku tosi stressaavaa. (Emäntä)*

Lypsykarjatilalla, jossa on käytössä perinteinen lypsyjärjestelmä, ollaan kellontarkasti tietyssä rytmissä joka ikinen päivä: jo tunnin viivästys lypsyaikataulussa vaikuttaa rutiineista nauttivien lehmien elämään stressaavasti. Pidemmällä aikavälillä epäsäännölliset aikataulut voivat vaikuttaa tilan tulokseen esimerkiksi pienempien maitomäärien kautta. Jokaisen ihmisen elämässä tapahtuu monenlaisia asioita, jotka eivät sovi näihin tiukkoihin aikatauluihin, joten automaattisen lypsyjärjestelmän tuoma jousto on enemmän kuin tervetullutta maitotilan arkeen. Toimivalla, automaattisella lypsyjärjestelmällä voidaan saavuttaa tervetullut joustavuus tilan arkeen, koska silloin lehmät päättävät itse milloin utareensa käyvät tyhjentämässä. Täyttä höyryä -tilalla luotetaan suuressakin karjassa perinteiseen asemalypsyyn pihatossa, mutta samalla koetaan työn muuttuneen sekä joustavammaksi, että myös mielekkäämmäksi entiseen pieneen parsinavettaan verrattuna:

*No kyllä ainakin rasittavuudessa on sellaisia muutoksia, että työ on muuttunu kevyemmäksi asemalypsyyn myötä, se ei kuormita samalla tavalla, mitä se jatkuva kyykkiminen oli. Sit tietysti kun rehu tulee nyt appeen muodossa, sitä ei tarvi karrätä pöydälle, kuitenkin ainakin mä koen, et se on helpompaa se työ. Se on mielekkäämpää todella paljon entiseen verrattuna. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

*Joo, kyllä se ja tietysti työntekijän myötä on sitten joustavammaskin, että jos tulee sellanen tilanne että tarvi johonkin lähteä, ni ei olla ihan niin sidottuna siihen karjaan sitten... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Kyseisellä tilalla ei investointia suunniteltaessa varsinaisesti edes harkittu lypsyn automatisointia, vaan haluttiin kehittää tilaa ilman uusinta teknologiaa. Mikäli työvoiman saatavuus ja sitoutuneisuus olisivat nykyistä heikommalla tasolla, olisivat ajatukset voineet toki olla erilaiset.

*No toki sitä varmaan niinku mielessä kävi (automatisoitu lypsyjärjestelmä), mutta kyllä me hylättiin se saman tien, että katottiin että kyllä tää on joustavampi ja jos tulevaisuudessa tulee laajennuksia, niin se toimii tää sama lypsyasema silloinkin. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

*Kauramoottori ei tee hälytyksiä niin paljon kuin...! (Täyttä höyryä tilan -emäntä)*

## 4.2 Inhimilliset tekijät osana tilan resursseja

Inhimillisillä resursseilla tarkoitetaan organisaation inhimillisiä kyvykkyksiä ja osaamista, kuten yksittäisen henkilön tietoja ja taitoja. Inhimillisinä resursseina tutkimusaineistosta nousivat esiin yrittäjien koulutus ja työkokemus, motivaatio ja asenne, toimintajärjestelmät, rutiinit, johtaminen sekä organisointitaidot.

### 4.2.1 Koulutus ja työkokemus

Tilojen yrittäjien koulutustaso on hyvä: kaikilla kuudella henkilöllä on vähintään opistotason koulutus ja muutamalla myös korkeakoulutusta (taulukko 5). Tilojen isäntien koulutus on vahvasti maatalouteen suuntautunutta eli joukosta löytyvät maa- ja metsätaloustieteen maisteri sekä agronomi (valveutunut tila), agrologi AMK (ideaaltila) ja maanviljelysteknikko sekä maatalouskoneasentaja (täyttä höyryä -tila). Kyseisistä koulutustaustoista on todennäköisesti paljon hyötyä maitotilan käytännön työtehtävissä. Tilojen emännät ovat ammanteiltaan eläinlääkäri (valveutunut tila), farmaseutti (ideaaltila) sekä agrologi AMK (täyttä höyryä -tila).

Sillä että yhdellä tiloista on yrittäjän puolisona eläinlääkäri, on taloudellisesti mittaamatonta arvoa sekä lisäksi se vaikuttaa vähentävästi työn stressaavuuteen, koska tarve eläinlääkärin kutsumiseen voi usein tulla yllättäen ja aikaa tämän saapumiseen tilalle voi kuluu useampi tunti. Kun kyseessä on sekä eläimen terveystilanne että yrittäjän ajankäyttö, on työn kustannustehokkuus valtava, kun eläinlääkäri asuu tilalla. Lisäksi tilalla voi olla kiireisenä sesonkiaikana hyötyä siitä, että yrittäjällä on itsellään valmiudet maatalouskoneiden ammattitaitoiseen huolto- ja kunnossapitotyöhön, sillä ulkopuolisen palvelun saatavuus on usein niukkaa silloin, kun kaikilla tiloilla tehdään yhtäaikaista kiireisiä, esimerkiksi sadonkorjuuseen liittyviä työtehtäviä.



TAULUKKO 5 Tilan yrittäjien koulutus, aika yrittäjänä, investoinnista kulunut aika ja työkokemus.

	Valveutunut tila	Ideaalitila	Täyttä höyryä -tila
Isännän koulutus	Maa- ja metsätaloustieteen maisteri (MMM), agronomi ja agroteknologi	Agrologi AMK	Maanviljelysteknikko ja maatalouskoneasentaja
Emännän koulutus	Eläinlääkäri	Farmaseutti ja yrittäjän ammattitutkinto	Agrologi AMK ja lähihoitaja
Aika maitotila-yrittäjänä vuosina	8	2	9
Aikaa investoinnista vuosina	5	6	3
Muu työkokemus vuosina isäntä	6 opettajana (+tilan ohella 8)	9 (tilalla vanhempiensa ollessa yrittäjänä)	5 (maanrakennuskone-yrittäjänä vanhempiensa tilan töiden ohella)
Muu työkokemus vuosina emäntä	~10 (palkkatyössä, ei osallistu tilan töihin)	15	2

#### 4.2.2 Motivaatio ja asenne

Polku maitotilalliseksi on kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä jokseenkin harkittua, se on koettu paremmaksi uravaihtoehdoksi kuin muut vaihtoehdot, joita heillä kaikilla on tullut vastaan koulutuksen tai työelämän kautta. Kolmella tilalla on viisi yrittäjää ja yksi yrittäjän puoliso, joka ei osallistu tilan töihin vaan toimii ainoastaan palkkatyössä. Kun yrittäjäksi on ryhdytty, niin toiminta vaatii yrittäjältä panostusta jokaiseen osa-alueeseen ja joka hetki, vaikka toimintaa olisi ulkoistettukin. Yrittäjän vastuu ja vapaus tasapainottelevat jatkuvasti ja parhaimmillaan näiden asioiden onnistunut vuorovaikutus ruokkii yrittäjän nälkää ja auttaa yritystä kehittymään.

Täyttä höyryä -tilalla ollaan tyytyväisiä omaan ammatinvalintaan, kyseisellä tilalla emäntä on kokeillut myös palkkatyötä eikä koe sitä kilpailijaksi nykyiselle työlleen yrittäjänä.

*No en mä ainakaan vaihtais enää muualle, että sen verran tuli kokeiltua palkkatyötä että... kyl tää on vaikka siinä on omat vastuunsa ja riskinsä ja kaikki mahdollinen, ni en mä pois vaihtais. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

*Joo kyllä se on tota, tietysti ainahan korjaamista löytyis, mutta kyllä loppupelissä ihan tyytyväinen olen. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Ideaalitilalla ei ole unohdettu emännän kohdalla palkkatyön mahdollisuutta tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä hän on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseensa.

*No välillä potuttaa ja välillä ei, mutta oon ollut ihan tyytyväinen, on ollu mukavaa olla kotona töissä, että en ole kaivannut lähteä sinne apteekkiin. On tässä puolensa, kun toinen lapsi on vielä pieni, eikä tarvitse viedä hoitoon ja toinenkin tulee jo kahentoista jälkeen koulusta kotiin...Mie olin tosiaan yli 15 vuotta farmaseuttina sairaalapuolella ja yksityisapteekeissa. Olen ollut yli 3-kymppinen mieheni tavatessani, että silloin piti heti miettiä se että olisinko valmis tänne muuttamaan, mutta ikinä ei ollu sillä tavalla puhetta, että mun olis pakko tulla tänne töihin. Mutta sukupolvenvaihdoksen aikaan sanoin, että kyllä mie voin lähteä kokeileen tätä, mutta ei ole minkäänlaista pakkoa, että sitten otetaan työntekijä, jos lähdenkin apteekkiin töihin. (Ideaalitilan emäntä)*

*Lukion käytyäni olin aivan vakuuttunut, ettei tule ainakaan maanviljelijää minusta, mutta armeijan jälkeen ajatukset muuttui ja ratkaisui tuntuinkin aivan itsestään selvältä ja hakeuduin Mustialaan opiskelemaan ja ajattelin, että vaikka ei lypsykarjatilallista tulisikaan, niin voisin kuitenkin työn löytää agrologin tutkinnon avulla. 2002-2003 aikaan kun valmistuin, niin siitä eteenpäin olenkin ollut koko ajan töissä täällä, en oo menny mihinkään muualle sitten enää. Ruvettiin suunnittelemaan näitä laajennusjuttuja sitten siinä vaiheessa... Vakavasti en ole miettinyt alan vaihtoa, että kyllä mä niin paljon tyytyväinen tähän oon. Tää on niin hirveen monipuolinen tää kenttä, noi konehommat varmaan kaikkein lähimpänä on sydäntä. Joskus voi alkaa varmaan maistua puulta, mutta vielä ne on hyviä. (Ideaalitilan isäntä)*

Myös valveutuneella tilalla isännälle maitotilayrittäjyys on ollut tietoinen valinta.

*Joo, tuota minua ei ole millään lailla pakotettu eikä ohjattu, että itte oon saanut valita reittini ja tietysti tässä on se tausta, että tässä on tilaa pidetty hyödyssä kunnossa ihan loppuun asti edellinen yrittäjäsukupolvi. Tässä ei ole tullut semmosta ylitsepääsemätöntä rappusta, estettä, että monesti voi käydä niinkin sitten, että siellä on liian paljon yhtäkkiä tulevia investointeja, että saa sen tuotannon pyörimään, tämmöstä tilannetta ei oo ollenkaan ollut, asiasta on kyllä keskusteltu hyödyssä ajoin, että mihin suuntaan lähdetään ja mutta ihan henkilökohtainen valinta tää on ollu mulle. (Valveutuneen tilan isäntä)*

*Vaikea olis kuvitella, että hän olis jotain muuta kuin yrittäjä että se on niin verissä hänellä. (Valveutuneen tilan emäntä)*

Kyseisellä tilalla isäntä tekee koko ajan tilan töiden ohella myös opettajan töitä maatalousalan oppilaitoksissa tilan emännän toimiessa kokopäivätoimisesti kuntayhtymän terveydenhuoltoeläinlääkärinä.

*...14 vuotta olen ollut eripituisissa työsuhteissa maatalousteknologian opettajana ... Se on mulle semmonen vakava harrastus ja vaihtelua tähän arkeen. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Toimialansa mukaisesti maitotilallisen on tiedostettava se tosiasia, että elävät eläimet eivät jousta vaan odottavat rutiininomaisesti saavansa sen hoidon, mikä niille kuuluu riippumatta teknologisista ratkaisuista tai yrittäjälle tulevista esteistä.

*Kyllä se näin vaan on, että ne ei jousta. Mut niin kun sanoin, niin näillä teknologisilla ratkaisuilla pystytään kyllä aika paljon sitä asiaa helpottamaan. Et se on ihan tietynlainen valinta, mutta kyllä mä allekirjotan sen, että oot sellasen*

*löysän narun päässä 24/7, kun sulla on kotieläimiä. Siihen pitää sitten osata rakentaa se kuvio sillä lailla, että siinä on vaihtoehtoja. (Valveutuneen tilan isäntä)*

*No täytyyhän ne hoitaa jonkun. Pakkohan ne on hoitaa... Ehkä siihen on jotenkin kasvanut, kun aina on ollut eläimiä, siihen ajatusmalliin on tottunut, ei se pyöri takaraivossa, että niinhän sen on vaan mentävä. Onhan se että omat lapsetkin, että onhan nekin aina hoidettava. Ei se mulla ainakaan ajatusmaailmassa oo yhtään sen kummempi asia. (Ideaalitalan isäntä)*

*Se että jos oliskin eri lomittajat aina, niin kyllä se mulla ainakin vois olla kauhea tunne. Ja sitten yleensä kun me ollaan vapaalla, niin ei me olla koskaan kotona, ei koskaan. Että aina me lähetään jonnekin. Oon kuullu niitä justin, että ollaa kotona ja sitten kytätään millon lomittaja tulee Ja jopa kamerastakin katotaan. Teidänhän minä yhden paikan, jossa ollaan kotona ja emäntä käy lomittajan jälkeen vielä rehut pukkimassa lehmien eteen ja juottamassa vasikat päivällä. Minä sanoinikin, että hyvänen aika, että eikö sulla ole lomittaja siellä. (Ideaalitalan emäntä)*

*No siitä ei auta kyllä luistaa, että siellä on aina oltava henkilö joka aamu ja joka ilta paikalla. Että aikasemmin se oli tietysti aikamoinenkin huoli siitä taikka tota, mutta kyllä tän työntekijän myötä se on vähän helpottanut se... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Ideaali- ja valveutuneella tilalla selkeästi luotetaan teknologian mukansa tuomaan joustavampaan työn tekemiseen, kun taas täyttä höyryä -tilalla nojaututaan työntekijöiden avulla saavutettuun joustavuuteen. Kyseisellä tilalla kuitenkin painottuu vastauksissa se, että perinteiseen tapaan navettatyössä on oltava kellontarkasti aamuin illoin jonkun henkilön suorittamassa pakolliset rutiinityöt, kun automatisoiduissa navetoissa selkeästi nautitaan siitä, että työt voi käydä tekemässä omien muiden töiden tai menojen ohella vaikka kahdessa osassa.

*Sen ilmoitin jo aikanaan, että toi robotti pitää olla lypsämässä, että tilaa en ota vastaan ollenkaan, jos ei ole robottia! (Ideaalitalan isäntä)*

*Vanha navetta oli hyvin työläs ja sitten tuota siellä jo varauduttiin siihen tulevaan, et siellä oli jo tosi paljon eläimiä, et siellä rupes menee 8-9 tuntia pelkän arkirutiinin pyörittämiseen ja tuota se on, se oli vähän liian kovaa kyllä ja tuota yritettiin saada vaan se seuraava steppi mahdollisimman äkkiä pyörimään. (Valveutuneen tilan isäntä)*

*No meillä oli tosiaan lähtökohtana 22-paikkainen parsinavetta ja tota siinä sitten ruettiin miettimään sitä kun näitä eläimiä jouduttiin pitämään vähän niin kuin keinotekoisissa paikoissa, kun eivät tahtoneet sopia ja tota muutenkin ruettiin miettimään sitä että samalla työpanoksella voitais hoitaa vähän isompikin karja... nyt meillä on 2x8-takaalypsyasema. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Myös automatisoidussa navetassa on tehtävä tietyt työtehtävät muutaman tunnin viiveellä, vaikka itse lypsy pääsääntöisesti tapahtuukin automaattisesti teknologian avulla lypsyrobotin hoitaessa sen. Automaattinen lypsyjärjestelmä voi suhteellisen usein kuitenkin vaatia ihmisen tekemiä toimenpiteitä toimiakseen moitteettomasti. Valveutunut tila korostaakin sitä, että yrittäjillä itsellään tulee olla kiinnostusta ja osaamista teknologian kanssa toimimiseen.

*Mut sitten täytyy kyllä sanoa, että sen koneen kanssa pitää osata seurustella, tai teknologian kanssa pitää osata seurustella, se käy törkeän kalliiks, jos kaikki häiriöt ostetaan ulkopuolelta se palvelu että... Et kyllä sen kanssa pitää vähän*

*mieltä ja olla kiinnostunut siitä laitteesta, että se toimii kunnolla. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Ideaalitilan emännän rooli yrittäjänä on selkeästi painottunut rutiinityön hoitoon hänen ollessaan siihen tyytyväinen. Kyseisellä tilalla niin isännälle että vanhalle, työstään edelleen kiinnostuneelle sukupolvelle, jää tehtäväksi kaikki tilan johtamiseen liittyvä työ, mikä osaltaan vaikuttaa myös tilan tulevaisuuden suuntaan eri osa-alueilla.

*No kyllä isännällä on iso vastuu melkein kaikesta, minä tuota lypsypuolta tuolla hoidan, tää on niinku ihan tarpeeks tässä vaiheessa, mie en niinku jaksa perehtyä mihinkään, voi olla sitten kun lapset on molemmat isompia, niin voi alkaa sitten kiinnostaa enemmän. (Ideaalitilan emäntä)*

Koska asenne ja motivaatio ovat suurimmalla osalla yrittäjistä todella korkealla, liittyvät mahdolliset uhkatekijät enimmäkseen fyysiseen terveyteen. Valveutuneella tilalla on vakuutusturvan avulla varauduttu mahdollisiin vakaviinkin terveydellisiin ongelmiin. Jos tilan toimintoja todellisuudessa jouduttaisiin ulkopuolisen työvoiman varassa ylläpitämään, on selvää että se ei voisi kovin pitkään jatkua, koska todennäköistä on, että siitä aiheutuisi maitotilalle suurta haittaa.

*No siis kyllä joku vakava terveydellinen uhka, niin kyllähän se, et sitten ku ei tiedä minkä tasonen se tilanne, et jos henki menee, ni se on sit äkkiä ratkastu, mutta joku vakava vammautuminen, ni sittenhän tuota sekin on ei se siihen päivään löpu, vaan siinä on sitten vakuutusturva aika vahvasti, että sitä voidaan hetken aikaa pyörittää sitten vaikka ulkopuolisilla voimilla ja tehä se ratkasu sitten. Kyllä se sinne puolelle painottuu tällöinen uhka, tapaturma tai jotain...”  
Valveutunut tila. ... ja kyllä mää vähän ammattilaisiakin, lääkäreitä kuuntelen ja käyn kontrolleissa ja tehdään semmosta ennakoivaa huoltoa ja... (Valveutuneen tilan isäntä)*

*Sitäkin on monesti mietitty, että jos isännälle jotain sattuis, että mitä sitten tehtäis, että on naurettu, että pitäis äkkiä laittaa johonkin maajussille morsiameen ilmoitusta... (Ideaalitilan emäntä)*

*Asioista on hyvä puhua ja tiedostaa, tämmöstähän tämä elämä on... (Ideaalitilan isäntä)*

*No kyllähän se (terveys) varmasti ihan hyvä on tota, tokihan sitä kun ikää tulee niin täytyy rueta vähän miettimään, mutta kyllä se tällä hetkellä ihan hyvä on. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Fyysisen jaksamisen ohella sesonkiajat koettelevat myös henkistä jaksamista. Vaikka tiloilla olisi hyvät konekalustoon perustuvat ja työvoimaperäiset resurssit sesonkiaikojen työpiikkien hoitamiseksi, niin silti kyseiset ajat kuormittavat oleellisesti tilan yrittäjien jaksamista. Oman mausteensa hyvin suunniteltuun työhön tekevät myös vaihtelevat ja ennalta arvaamattomat sääolosuhteet, joiden armoilla peltotyöt on suoritettava.

*Mut tietysti se ikävin puoli tässä on ne työhuiput tässä yritystoiminnassa, et ne on ne huonot. Et se kevät ja kesä siellä ja vähän toi syksykin siinä, sadonkorjuuaika ja puintiaika, et siinä on päivät pitkiä, mutta sitten muuten ainakin minusta ihan hyvin se arki pyörii... (Valveutunut tila)*

*Kesäaikana ei ole mitään ongelmaa vapaa-ajan kanssa. Sillon varmasti tietää mitä tekee, että on täysiä päiviä. Mutta kyllä se talvella rauhoittuu nuo peltohommat ja muut, että kyllä siinä sitten on semmosta tussarointia vähän enemmän. (Ideaalitalan isäntä)*

*Joka syksy keskustellaan kipakasti minun puolelta. (Ideaalitalan emäntä)*

Valveutunut tila tuo esiin asian, mikä ei ole tavatonta maitotoimialalla ja kertoo osaltaan siitä, millaisilla perusteilla investointia voidaan suunnitella tiedostamatta sitä, että ratkaisun perusteet eivät välttämättä ole kestävä.

*Näitä tarinoita kuulee ja varsinkin tuolla opiskelijamaailmassa ympäri Suomea liikkuen, että siitä tulee emännän työpaikka siitä uudesta investointikohteesta [tarkoittaa uutta navettaa], isäntä yrittää keskittyä sinne peltopuolelle, koska sekin kaksinkertaistuu ja sitten vielä joitain teknologisia valintoja tehdään täysin väärin. Se kertaluokka yleensä investoinnissa kaksinkertaistuu. Se tarkoittaa kyllä sitä, että käytännön työt kolminkertaistuu. Et ne on jaettava jonnekin muualle se kolmannes tai ratkastaava muulla tavalla. (Valveutuneen tilan isäntä)*

#### 4.2.3 Johtaminen, toimintajärjestelmät ja rutiinit

Tiloilla on eroja siinä, kuinka erilaiset tilan johtamiseen ja toiminnan organisointiin liittyvät työt on järjestelty. Yrittäjän vapaus ja vastuu antaa mahdollisuuksia tietyissä rajoissa tehdä valintoja sen suhteen, mitä töitä ulkoistetaan ja mihin käytetään omaa osaamista ja työpanosta.

*Mää siemennän ite noi lehmät ja kaikki tää karjan jalostaminen ja ruokinnan suunnittelu ja peltoviljelysuunnitelmat teen itse. Että tää on niin monipuolinen kenttä. Tässähan voi antaa niitä epämukavia puolia pois, jos haluaa ulkoistaa ja ottaa sitten vastuulleen niitä, mitkä enemmän kiinnostaa. Tää antaa aika paljon sitä liekaa siihen niinkun. (Ideaalitalan isäntä)*

*No kirjanpito, tilitoimisto hoitaa meillä sen, että emäntä tekee just nää viljelysuunnitelmat ja viljelykirjanpidon ja karjakirjanpidon... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Valveutuneella tilalla on yrittäjillä itsellään hyvät valmiudet tehdä laaja-alaisesti itse myös kaikki tilan pitoon liittyvät suunnitelmat, mutta heillä on selkeä näkemys siitä, että tietyissä asioissa käytetään niihin tarjolla olevia ammattilaisten palveluita, jotta niissä mitä varmimmin otetaan huomioon viimeisimmät muutokset.

*Kyllä talous ja kirjanpito on tilitoimistossa ja sitten neuvontapalveluita käytetään aika paljon, ruokintasuunnitelmat ja peltoviljelysuunnitelmat kaikki tämmöset, että peruskuvion teen itse, mut sit otetaan se huippuammattitaito siihen suodattamaan... (Isäntä)*

*Tää on mun mielestä hyvä esimerkki tämä ruokintasuunnitelma tästä, kun monet puhuu, että eikö nyt agronomi ja eläinlääkäri itte osaa sitä tehdä, että ei se siitä olekaan kiinni. (Emäntä)*

*Sekin maailma menee vuodessa niin paljon eteenpäin, se kannattaa ottaa muualta se osaaminen. (Isäntä)*

Koska suurentuneen tilakokonaisuuden hoitaminen vaatii joka osa-alueella enemmän resursseja verrattuna aikaisempaan tilakokoon, on yrittäjän oman

harkinnan ja osaamisen varassa, mitä ulkopuolisia palveluita käytetään ja miksi. Kyse voi olla oman osaamisen puutteesta tai siitä että aika ei riitä pitämään tiettyjen osa-alueiden osaamista tarpeeksi ajan tasalla, jolloin tukeudutaan ulkopuoliseen palveluun.

*No kyllä se on ajanpuute ja ihan sen osaamisen päivittäminen, se on niinku se tärkein juttu, se vaatii niin paljon aikaa, että ei oo siihen resurssia, että pysys kaikesta ajan tasalla. Toiminnan tehostamista. (Valveutunut tila)*

*No kyllä se varmaan on, miten nyt sanoisin, toiminnan tehostamistakin ja sitten ei oo ehkä katottu järkevääks kaikkea kalustoa hommata itelle, että se on varmaan yks syy. (Täyttä höyryä -tila)*

Ideaalitulalla luotetaan omaan ammattitaitoon ja myös kirjanpito tehdään itse eli tässäkin kohtaa on vanha sukupolvi se, jonka työpanosta, ammattitaitoa ja osaamista käytetään ja arvostetaan:

*Äiti tekee kirjanpitotöitä, emäntä lyö kyllä kuitit kansioon ja maksaa laskut, mutta äiti... (Ideaalitalan isäntä)*

*Vanhalla emännällä eli anopillani on Wakka-ohjelma, että se tekee muillekin kirjanpitoa ja on isona tukena, että verotus tehdään yhdessä, mie en osais kyllä edelleenkaan tehdä sitä että... (Ideaalitalan emäntä)*

Jokaisella tutkimukseen osallistuneella tilalla kasvatetaan kaikki tilan eläimet omassa tai omissa navettarakennuksissa eikä kasvatuspalvelua ole ostettu tilan ulkopuolelta. Yhdellä tiloista kaikki eläimet ovat yhdessä navettarakennuksessa, toisella kahdessa rakennuksessa ja kolmannella tilalla peräti kolmessa eri rakennuksessa. Kolmen eri tuotantoyksikön hoitaminen sitoo merkittävästi tilan resursseja, kun esimerkiksi ruokinta-, puhtaanapito- ja eläinten terveyden tarkkailutyö tapahtuvat eri yksiköissä. Erityisesti, kun ajatellaan näiden kolmen eri tilan työmenekkiä lähes yhteneväisiin eläinmääriin suhteutettuna, voidaan tehdä johtopäätöksiä sen vaikutuksista. Sen lisäksi, että jokapäiväinen eläinten hoitotyö on enemmän resursseja sitovaa, on selvää että erityisesti isompien eläinten siirtäminen navetasta toiseen vaatii aikaa ja vaivaa eri tavalla kuin yhden rakennuksen sisällä tapahtuva osastosta toiseen siirtäminen.

*Nuorkarjan kasvatus on pidetty itsellä ihan näiden tautiriskien takia omassa kädessä se homma ja pidetäänkin, kun mahdollisuus on. (Valveutunut tila)*

*Pari vuotta robottinavetan rakentamisen jälkeen muutettiin vanha parsinavetta noiksi looseiksi... Isommilla on juottoautomaatti tässä toisessa navetassa. (tilan vasikat siirretään robottinavetasta pariviikkoisina vanhaan, nuorkarjalle remontoituun navettaan). (Ideaalitalan emäntä)*

*Et silloin uuden navetan valmistumisen jälkeen myö remontoitiin meidän vanha navetta vasikoiden juottolaks, että se on niin kun tehty jo... ne on oikeestaan alle puolivuotiaita siinä, sitten siirtyy kylmäpihattoon, missä on hiehot ja siitä tullaan uuteen navettaan siemennysvaiheessa ja siellä sitten loppuaika... Meillä on eläimet kolmessa hallissa. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

Ideaalitulalla on tehty selkeä valinta sen suhteen, että tuotantoyksikön laajennuksen yhteydessä ei ole hankittu uutta karja-ainesta lainkaan vaan navetta on täytetty omalla eläinaineksella, mikä on tapahtunut hitaasti ja omalta

osaltaan vaikuttanut olennaisesti myös tilan taloudelliseen kehitykseen. Tällä valinnalla on pyritty minimoimaan tautiriskit sekä heikomman karja-aineksen pesiytyminen omaan tuotantoyksikköön.

*Se ehkä yllätti tuossa, että se on hyvin hitaasti saatu täyteen, että nyt vasta oikeastaan. Koko ajan olisi voinut olla pari lehmää enemmän lypsyssä, mutta päätettiin olla ostamatta karjaa tautiriskien yms vuoksi ja täytettiin omalla tiedetysti hyvällä karja-aineksella. Kun tietää, että kukaan ei myy muuta kuin niitä ihan viimesessä pakossa heikompaan karja-ainesta, että ei halua toisten jätöksiä omaan navettaan. 5 vuotta meni niin, että koko ajan olisi voinut olla muutama lehmä enemmän. Jos ostat sen yhdenkin hiehon tonne, joka tuo mukanaan jonkun taudin, niin se on niin kallis investointi, että ei olla siihen lähdetty. Se hyöty mitä siitä saa, ei oo ollenkaan vastaava. (Ideaalitalan isäntä)*

Koska täyttä höyryä-tilalla on tehty päinvastainen strateginen valinta, ollaan siellä tilanteessa, jossa joudutaan karsimaan eläinainesta voimaperäisesti jalostuksen avulla, jotta tilan tulosta saadaan parannettua.

*Nykyisen tuotannon viilaamisessa on pääpaino, että keskituotosta on saatava nostettua ja eläinainesta parannettua, jalostusta tehtyä, että kyllä se tota näissä varmasti on se että... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Valveutuneella tilalla on myös hankittu eläinainesta jo ennakoivasti investoinnin vuoksi, joten siellä on päästy aloittamaan tuotanto uudessa yksikössä suuremmalla karjamäärällä. Siellä on kuten täyttä höyryä-tilallakin se tilanne, että karja-ainesta pyritään olennaisesti parantamaan sekä sitä kautta myös tuotostasoa.

*Ja tuota ennen jo sitä investointia ni ulkoistettiin tärkeitä peltotyöasioita, rehunkorjuuta, lannanlevitystä tehostettiin voimakkaasti ja hankittiin peltoa vuokralle ja kaikkea tämmöstä. Sitä ennakoitiin hyvin paljon. Eläinainesta hankittiin jo valmiiksi että kaikki tämmöset ennakoivat asiat oli tehty... Tällä hetkellä on semmosta nykyisen tuotannon viilaamista nämä kehitysaskeleet selvästi, että tasapainotetaan taloustilannetta ja karjassahan on aina parantamisen varaa, mutta kyllä meillä nyt on monta ratasta lokshtanut kohdalleen. Että nyt meillä voi olla mahdollisuuksia saavuttaa, esimerkiksi just karjan kanssa parempia tuotostasoa. (Valveutunut tila)*

Tukipolitiikka on huomattava osa maataloutta ja se koetaan eräänlaisena negatiivisena resurssi riippuvuutena. Valveutuneella tilalla toiminta on päämäärätietoista ja tavoitteet ovat selvät:

*...Tukiriippuvuus on yks muuri näissä yksiköissä, mutta siellä on vähän mulla se tavote, että jos mä oisin se, kun tilat luokitellaan neljään eri ryhmään, niin et mä oisin siellä parhaan 25%:n ryhmässä, sitten mä oon tyytyväinen. En välttämättä paras, mut siinä parhaan neljänneksen mukana kun menis kaikilla kriteereillä, kyllä mulla sitten ois vahvuuksia tai meillä. (Valveutunut tila)*

Valveutuneella tilalla yksi palkattu työntekijä on se, joka on jakamassa yrittäjän kanssa karjanhoitoon kuuluvaa työtaakkaa.

*Karjanhoitajalle siirretään nyt entistä enemmän, oikeastaan kokonaisvastuu voisko sanoa, että mä oon... (Isäntä)*

*Se tekee viisipäiväistä viikkoa. (Emäntä)*

*Niin, minä meen ne vapaapäivät ja sitten lomitussjärjestelmä on kohtuudella toiminut, että siitä saahaan vähän apua sinne kiireaikoihin ja tietysti sairastapauksiin ja tuota tällä lailla... (Isäntä)*

Täyttä höyryä-tilalla on palkattuina kaksi ulkomaalaista työntekijää, jotka osallistuvat laaja-alaisesti tilan eri työtehtäviin tarpeen mukaan.

*Työntekijät tekee oikeestaan sit navettaa ja peltohommia, konetöitä, kaikkea tarpeen mukaan missä tarvitaan. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

### 4.3 Taloudelliset resurssit ja resurssitarpeet

Taloudelliset tekijät sanelevat omalta osaltaan, kuinka tilan toimintaa voidaan ohjata ja tehostaa sekä ylipäättään toimia. Tutkimuskysymysten ohjaamana ovat tulokset jaoteltu seuraavassa osiossa työvoimaan sekä omaisuuteen ja varallisuuteen. Työvoima on nostettu omaksi osiokseen siitä syystä, että sillä on merkittävä vaikutus tilan talouteen ja sen kehitysmahdollisuuksiin. Koska maatalouden toimialalla lypsykarja on tuotantosuunnista kaikkein työllistävin, puoltaa kyseinen asianhaara tutkimuskysymysten lisäksi työvoiman käsittelyä omana osionaan. Tilan omaisuus ja varallisuus vaikuttavat merkittävästi siihen, onko sillä toteutetun investoinnin lisäksi mahdollisuuksia jakaa työtaakkaa useammalle henkilölle.

#### 4.3.1 Työvoima

Työntekijöiden työpanosta pidetään niin suuressa arvossa ja niin tärkeänä omaan hyvinvointiin panostamisena, että siitä ei ole aikomustakaan luopua, vaikka taloudellisesti se tarkoittaakin merkittävää kuluerää tilan taloudessa. Täyttä höyryä -tilalla on kaksi palkattua työntekijää kokopäiväisesti ja ympärivuotisesti.

*No kyllä se aika iso on, et kyllä siitä muodostuu aika iso kustannuserä vuodessa että... sen palkan päälle tulee niin paljon kuitenkin niitä muita kuluja, vakuutuksia ja muita kuluja, et kyl se on merkittävä. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

*Mut koitetaan muistella sitä aikaa, kun meillä ei ollut työntekijöitä navetassa, että navetta oli valmistunut ja lapset oli pieniä ja me ei oikeestaan oltu sisällä juur mitään ja nähtiin lapsia tosi vähän, et pitää ajatella mikä hyöty siitä sit on ni... (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

Sen lisäksi, että heillä on palkattua työvoimaa, niin tilan työtehtäviin osallistuu myös eläköitynyt sukupolvi korvauksetta. Kaksi työntekijää, yrittäjäpariskunta sekä eläköitynyt sukupolvi hoitavat yhdessä kaikkia tilan työtehtäviä. Kysyttäessä sitä, onko vanha sukupolvi palkattuina tilalla vai auttavatko huomaamattomasti muuten vaan tilan töissä, on vastaus seuraavanlainen:

*Kyllä se varmaan sitä huomaamatonta on (naurua)! Ja tietysti lasten hoidossa ihan korvaamattomia, siinä ja tota se on varmaan minun äidin rooli enemmänkin se lasten hoito ja isä on sitten myös ihan tilan hommissa apuna ja hänellä on tietysti kokemusta ja paikallistietämystäkin paljon enemmän kuin meillä, joten*



*siinä mielessä merkittävä.. Että ihan noissa rutiinihommissa ei ole mukana lypsystä enää vanhemmat, mut sit näissä kaikissa muissa töissä. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Myös valveutuneella tilalla tiedostetaan työntekijän vaikuttavan suuresti tilan talouteen, mutta ymmärretään samalla työntekijän rahassa mittaamaton arvo, eikä siitä olla luopumassa missään tapauksessa.

*Kyllä se aika merkittävä on. Mitenhän mä nyt sitä mittaisin, mutta tietysti tässä nyt tulee heti mitalin kääntopuoli, että on semmosia rahassa mittaamattomia arvoja sillä työntekijällä. (Isäntä)*

*Ja kyllähän se on alun perin suunniteltu ja laskettu niin, että se ei ole mikään yllättävää kulu siellä. (Emäntä)*

*No eihän se liikevaihdosta sinällään tuota ei hirveen iso osa ole, mutta kyllä se tietysti ihan merkittävä kokonaisuus on näillä palkkatasoillakin, että mutta tuota en mä sitä pois antais. Niin kun totesin, siinä on niitä arvoja mitä ei voi rahassa mitata. (Isäntä)*

Valveutuneella tilalla käytetään myös eläköityneen sukupolven työpanosta, tosin vain vanhan isännän ja työ tapahtuu harrastuksen muodossa ja siinä laajuudessa kuin vanha isäntä itse haluaa. Joka tapauksessa konetöissä hänenkin panoksensa on niin merkittävä, että varasuunnitelmaa on tehty tulevaisuutta ajatellen, jotta töiden sujumiseen ei tule katkosta siinä vaiheessa, kun hänen osallistumisensa työtehtäviin ei ole enää mahdollista.

*Vanha isäntä kyllä harrastuksen omaisesti vakavasti osallistuu tilan töihin, ei ole missään palkkasuhteessa, se on harrastus hänelle. Tekemistä pitää olla eläköityneellä... Tällä hetkellä vanhan isännän tällainen harrastuksenmuotoinen työpanos on aika merkittävä eli jos sinä päivänä, kun se terveys tai joku muu tilanne muuttuu, niin sitten on tehtävä välittömästi joitakin uusia muutoksia. Kyllä nekin on jo valmiiksi vähän mietitty, että ei se nyt siihen kaadu, ei hänen varaansa, se on täysin vapaaehtoista, mitään ei oo niinku, isäntä on tullu ja lähteny traktorilla, et mä en oo käskeny, et se on sillä tasolla meillä. Tietysti oon onnellinen siitä tilanteesta, että terveyttä piisaa ja mielenkiintoa, mut se on oikeasti aika merkittävä työpanos. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Ideaalitilalla ollaan tilanteessa, jossa niin sanotut työntekijät eli eläköitynyt sukupolvi ei rasita nimeksikään tilan taloutta. He tekevät yrittäjämäisesti töitä laidasta laitaan, kelloon katsomatta, joten heidän tekemänsä työn arvo on aivan jotain muuta kuin palkatun työntekijän.

*Tasaisesti ympäri vuoden maksetaan joka kuukausi se mitä eläkeläinen saa tienata, kun ne ei saa tienata yhdessä kuussa enempää kuin sen 600. (Emäntä)*

*Se on se 500 euroa kuussa, kun asuvat tuossa mun omistamassa rivitalo-osakkeessa, että on se jotakin, että ei sillä työntekijää palkata. (Isäntä)*

*Aina tuntuu vähän, että... (Emäntä)*

*Niin kyllä me niinkun maksun puolella ollaan, että... (Isäntä)*

*He on sanonu, että ei he mitään rahaa tästä halua, että he on tässä nyt ihan tällä toin. (Emäntä)*

Koska työvoiman suhteen ideaalitilalla pystytään omin järjestelyin välttämään normaali kustannuserä, mikä työntekijästä tai useammasta koituu, niin tilan

vieraan pääoman takaisin maksukyky sekä yrittäjille itselleen työstään jäävä palkka ovat huomattavan kilpailukykyiset. Lisäksi huomionarvoista on se, että yhden työntekijän palkkaaminen kahden eläköityneen henkilön tilalle ei kata sitä työmäärää, mitä he tekevät. Mikäli samaan työn tehokkuuteen ja joustavuuteen yritetään päästä, niin se vaatii ehdottomasti jo kahden työntekijän palkkaamisen.

*Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä saatiin suunnittelijaltakin palautetta, että on poikkeuksellisenkin nopeasti maksamassa itseään takaisin tämä tilan osto tällä vauhdilla... Toisaalta meillä on tää liikevaihto ja tulos sillä tasolla, että ei niinku sen takia ei tarvi ihmeitä tehdä, että varsinkin kun kaks ihmistä tavallaan nostaa kolmen ihmisen palkkaa, ni kyllä me pärjätään mukavasti tässä tällä hetkellä. (Ideaalitalan isäntä)*

*Niin. Sitten tietysti on eri asia, jos ja kun joudutaan työntekijä palkkaamaan, niin se on yks 30-40 tonnia sitten taas vuodessa enemmän menoja. Tai ei nyt ihan niin paljon kun nytkin lomitukset maksetaan, mutta kuitenkin. (Ideaalitalan emäntä)*

Omaisuuuden suojaaminen on valveutuneella tilalla otettu huomioon ja vastauksissa korostuu se, että sitä on mietitty perusteellisesti ja taloudelliset riskit on otettu huomioon laaja-alaisesti. Tilalla on tehty päämäärätietoisesti työtä sen saavuttamiseksi, että tila olisi tulevaisuudessakin elinvoimainen ja niin kiinnostava että joku voisi sen haluta ostaa, sillä isäntä ei aseta jälkipolvilleen minkäänlaisia vaatimuksia tilan jatkamiseksi.

*Riskit liittyy tietysti, kyllä se tää talouspuoli on, että jos koko maailmantalous lähtis yhtäkkiä seilaamaan aalloilla, että korkotasot pomppais, niin... mutta niihinkin on kyllä varauduttu että kyllä mulla suojauksia on siellä talouspuolellakin että se pitäis olla sitten kyllä semmonen todellinen lama, että rahottajilta eli pankilta menis ihan totaalaisesti uskottavuus ja ne kattois että ei tuosta tule mitään. (Valveutunut tila)*

#### 4.3.2 Omaisuus ja varallisuus

Kaikilla tiloilla ei investointiprosessi ole sujunut suunnitellusti ja se on aiheuttanut erittäin pitkäaikaisia vaikutuksia tilan talouteen. Valveutuneella tilalla investointiprosessi oli jo pitkällä, kun siihen kohdistettiin ulkopuolelta yllättäviä lisävaatimuksia. Tilanne kuvastaa hyvin sitä, kuinka ulkopuoliset tekijät voivat aiheuttaa yllättäviä ja lannistaviakin muutoksia maitotilalle.

*Joo, taloudellisesti tuli aika raskas lisäkuorma ympäristöluvasta, joka ei kyllä johtunut meistä. Elikkä navetan paikka pakotettiin siirtämään, että ympäristölupa saatiin ja ne syyt on täysin mitättömät eli tuota rakennuspaikka oli niin kallis, että siitä tuli yli 300 000 ylimääräinen kustannus elikä mä oon sitä kuvannut tilanteella, että tää taloudellinen tilanne on semmonen vähän niin kuin juoksukilpailu, että muut investoijat, joilla se tilanne on mennä niinku kunnolla, niin ne lähtee siitä sadan metrin viivalta ja juoksee maaliin, mun pitää lähtee sieltä takakaarteesta ja olla yhtä aikaa maalissa. Et mun pitäis olla vielä parempi kuin ne muut. Et se on tuonu haastetta, mut sen kans on nyt pärjätty ja selvitty ja tilanne rauhoittuu koko ajan. että se oli se suurin pettymys tässä... kova on se työ, mutta aikataulu on pitänyt, mitään joustoja ei oo oteettu ja tuota kyllä se sieltä tulee, mut se on taloudellisesti ollu kova lisähaaste se ylikuorma siellä. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Ideaalitilalla ollaan lähtökohtaisesti tyystin erilaisessa tilanteessa eli investointiprosessi on edennyt suunnitellusti ja kustannusarviot on onnistuttu jopa alittamaan.

*Hyvä yllätys robottinavetassa, että se tehtiin niin edullisesti. Ja eikös alittunut kaikki arviot? (Ideaalitilan emäntä)*

*Se meni tosi hyvin, että 590 000 oli toi investointi, siihen vielä kuului toi ilmatiivis viljasiilo, että tosi edullisesti saatiin tehtyä. Ihmetyttää vieläkin, kun kuuntelee mitä nyt maksaa, että toista miljoonaa järestään. Että meidän on niin paljon helpompi lähtökohtaisesti. (Ideaalitilan isäntä)*

Täyttä höyryä tilalla on kolme vuotta ehtinyt kulua investointiprosessin jälkeen, kun muilla tiloilla siitä on jo 5-6 vuotta. Se vaikuttaa osaltaan siihen, että talouden tasapainottuminen on vielä alkuvaiheessa, mutta investointi on sattunut myös sellaiseen ajanjaksoon, jolloin maailmanlaajuiset muutokset raaka-aineiden hinnoissa vaikuttavat osaltaan hidastuttavasti talouden kehitykseen.

*No kyllähän se (investointi) on maksamassa (itseään), mutta vähän nopeammallakin tahdilla kuviteltiin, että olis maksanut, mutta kuitenkin... No kyllä tietysti ehkä yllätyksenä vois pitää sitä, että kyllä kustannukset on varmaan, menot on ollu suuremmat sitten jälkeensäkin, kuin mitä alun perin kuviteltiin. Et se nyt varmaan johtuu yleisestäkin tilanteesta, että polttoaineesiin ja energiaan menee paljon. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Vaikka investointiprosessi on ollut haasteellinen valveutuneella tilalla, niin lopputulos on kuitenkin onnistunut ja siihen voi olla tyytyväinen. Ennakkoluuloilta ei ole voitu välttyä huolellisenkaan suunnittelun avulla, koska investoinnin onnistuminen on paljon kiinni myös siitä, kuinka yrittäjä osaa itse määritellä, miten haluaa karjansa uudessa yksikössä hoitaa, koska vaihtoehtoja erilaisiin menetelmiin on paljon.

*Investointi sinällään on minusta erittäin toimiva, että sitä voidaan mitata esimerkiksi työmenekillä, ihan sillä luotettavuudella ja karjan ehkä hyvinvoinnilla, olen siihen tosi tyytyväinen. No enemmän ehkä olin pessimisti, mää sitä mielikuvaharjotusta pidin, että miten se työmenekki jakautuu, mutta ihan työntekijän kirjanpidon perusteella, ni se on erittäin toimiva se, siinä on pelivaraakin... (Valveutunut tila)*

Ideaalitilallakin ollaan tyytyväisiä investoinnin onnistumiseen, mutta sieltä löytyy myös eräs mainittava epäkohta, tosin ei kovinkaan merkittävä:

*Navetta ja robotti toiminnallisina on sellaisia, että ei siellä ole mitään mitä haluaisin muuttaa. Ainoa ehkä on tuo ilmanvaihto, että nyt se on koneellinen ja jos nyt tekisin, niin se olisi painovoimainen, verhoseinät tms. Siitä tulee nyt niin kova meteli. (Ideaalitilan isäntä)*

Täyttä höyryä tilalla ei ole automaattista lypsyjärjestelmää, mutta investoinnin koetaan olevan hyvin onnistunut sielläkin ja työ on muuttunut fyysisesti vähemmän kuormittavaksi.

*Työ on muuttunu kevyemmäksi asemalypsyyn myötä, se ei kuormita samalla tavalla, mitä se jatkuva kyykkiminen oli. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

Tulevaisuuden näkymiin kuuluu tiloilla sekä kasvusuunnitelmia että keskittymistä nykyisen tuotannon viilaamiseen. Koska tiloilla on tehty mittava investointi tuotantoon niin vähän aikaa sitten, asettaa talouden kehitys omat rajoitteensa tulevaisuuden suunnitteluun.

*Mulla nyt on hyöinkin tarkkoja suunnitelmia (naurua)! Mutta en ole niitä julkistanut... No kyllä nyt viiden vuoden päästä kuvittelisin, että olis ainakin se uus talo siinä ja mahdollisesti peltoalaa vähän enemmän ja ja no kenties lehmiäkin enemmän... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

*No tuota... (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

*No kyl se nyt viidessä vuodessa (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

*Ei se tilan kehittäminen ole pelkästään sitä, että rakennetaan, rakennetaan suurempaa vaan kyl sen pitää lähtee muualtakin... Ja jos siihen muutama kymmenen lehmää tulis lisää, niin se ei työtä tois meille enempään juurikaan... (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

*No jos sit tulis parempi taloudellinen tulos! No pääpaine on nyt siinä, että saadaan keskituotosta nostettua ja mut seuraava laajennus ei oo enää lähellekään niin arvokas kuin tämä oli... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Valveutuneella tilalla on visioitu tulevaisuutta koulutuksessa itse laadittujen suunnitelmien avulla. Lisäksi tilalla katsotaan avoimesti tulevaisuutta kohti ja pohditaan mahdollisia uudistuksia samanhenkisten verkostojen kanssa. Pääpaine on kyseiselläkin tilalla tällä hetkellä kuitenkin nykytilanteen tasapainottamisessa eikä suuria muutoksia ole suunnitteilla lähitulevaisuudessa.

*Kyllä on tehty semmonen visiosuunnitelma ja strategiasuunnitelma eräässä koulutuksessa, itse asiassa tämmönen yrittäjäyyskoulutus. Kyllä mulla siitä on vahva näkemys, pitää seurata aikaansa, olla vähän edellä kaikissa asioissa ja kokonaisvaltaista kehittämistä joka sektoria pikkuhiljaa. Ei voi lähteä siitä, että vaan yks asia on kunnossa ja kaikki muut repsottaa ja kyllä uskallusta on monenlaiseen. Siellä nyt on kaikenlaisia, on hankemaaailmaa ja koulumaaailman kautta tulee mielenkiintoisia ideoita ja ne voi yhtäkkiä realisoitua, joku vaikka energian tuottamisidea tai mikä tahansa. On ympäristöasioita tehty ja teknologisia, viljelyteknillisiä juttuja on mietitty paljon. Meillä on tämmönen ostorengas ja se on semmonen materiaalin hankinta ja toisaalta tiedonvälitysrengas, että meillä on siinä innokkaita semmosia kokeilijoita, jotka kokeilee vähän uutta ja pohditaan vähän porukalla, et miten se homma toimii ja sieltä on tullu aika hurjakin ideoita ja mielenkiintoisia tähän peltopuolelle. Se se ruokkii sitä mielenkiintoa... Tasapainotetaan taloustilannetta ja karjassahan on aina parantamisen varaa, mutta kyllä meillä nyt on monta ratasta loksautanut kohdalleen. Että nyt meillä voi olla mahdollisuuksia saavuttaa, esimerkiks just karjan kanssa parempia tuotostasoja. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Ideaalitilalla tilan kasvattamista tulevaisuudessa rajoittavat sen heikot mahdollisuudet lisätä vaadittavia fyysisiä resurssejaan, sillä peltoalan laajentaminen ei mitä todennäköisimmin ole mahdollista lähietäisyydellä tilan talouskeskuksesta. Tästä johtuen mahdolliset visiot tuotannon laajentamiseksi perustuvat lihantuotantoon maidontuotannon lisäksi.

*Tilanne tässä kylällä on semmonen, että peltoa ei enempää ole, kun tässä robottihommassa se pitäis tuotanto sitten tuplata, joten jos jotakin tässä innostuu, niin se on se sonnipuoli sitten, siihen riittää pellot. Toisaalta meillä on tää*

*liikevaihto ja tulos sillä tasolla, että ei niinku sen takia tarvii ihmeitä tehdä. (Ideaalitilan isäntä)*

*Mut mie näkisin niin, että en haluais toista robottia, että se on tuplamäärä noita sitten ja eihän se tuu sillä samalla työllä. (Ideaalitilan emäntä)*

*No sillonhan siihen vois palkata työntekijän ihan olemaan päivät ja tekemään ne rutiinit, että kyllähän se toinen robotti foisaalta vaan keventäis sitä työhommua siinä mielessä. (Ideaalitilan isäntä)*

*Mutta se että pelot ei vaan edes riitä siihen. Mie en niinku kaipaa lisää työtä, että oon ihan tyytyväinen jos tällä työpanoksella voitais mennä. (Ideaalitilan emäntä)*

*Nyt mennään pillit pohjassa. (Ideaalitilan isäntä)*

## 4.4 Organisatoriset tekijät tilojen toiminnassa

Organisatorisiin tekijöihin, kuten verkostoihin ja suhdeperustaisiin piirteisiin liittyen empiirisestä aineistosta nousivat voimakkaasti esiin erilaiset yhteistyöverkostot ja sosiaaliset suhteet muiden yrittäjien sekä perheen kanssa liittyen erityisesti sesonkiaikojen työhuippujen tehostamiseen sekä erilaisten varajärjestelmien merkittävyys yrittäjän tai työntekijän yllättävien poissaolotilanteiden varalta. Lisäksi koneiden yhteisomistus nousi yhtenä osa-alueena esiin aineistosta.

### 4.4.1 Sosiaaliset suhteet

Tilojen arki nojaa pitkälti luotujen verkostojen voimaan sekä paljon myös hyviin sosiaalisiin suhteisiin. Kaikilla tutkimuksen tiloilla on jonkinlaisia verkostoja olemassa ja niiden merkitys on kiistatta suuri joka tilalle. Onkin mielenkiintoista huomata, että vaikka maitotilan arki usein voi näyttäytyä suhteellisen epäsosiaalisena työympäristönä ulkopuolisille tilallisten päätyön ollessa karjanhoito, mutta käänttöpuolena voidaan havaita, että investoineet maitotilat panostavat voimakkaasti sosiaalisiin suhteisiin ja verkostojen luomiseen sekä ylläpitämiseen.

Oma perhe eli pääsääntöisesti toisen maitotilayrittäjän vanhemmat ovat merkittävässä roolissa lastenhoidon onnistumiseksi. Jotta järjestely olisi toimiva, vaatii se läheisissä kanssakäymisissä olemista vanhan sukupolven kanssa.

*No onhan niinku lasten hoidossa varsinkin, niin se on ihan hirmunen apu, että ilman sitä se olis aikamoista kikkailua ja ainakin... Ei siitä tulis oikeen mitään, että käytännössä se tarkoittais ehkä pienempien lasten kohdalla, että hoitopaikkaa joutus yrittämään tai jonkunlaista sijaisapua siihen... (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

*Niin ja tietysti jos tulee yllättäviä tilanteitakin, niin sieltä on aina apua saatavilla... (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Ideaalitulalla vanhan sukupolven energia riittää niin hyvin, että tilan nykyiset yrittäjät jättävät sekä pienet lapset että suuren karjan hoitotöineen heidän vastuulleen sen enempää asiaa murehtimatta, esimerkiksi viikon ulkomaan

matkan ajaksi. Mielenkiintoista on se, että vanha sukupolvi on niin edistyksellistä oman ajattelunsa osalta, että ymmärtävät tilalta irtautumisen tärkeiden, vaikka heillä itsellään ei tietävästi ole aivan näin yksinkertaisesti se aikanaan onnistunut.

*Aina kun tulee joku pitempi katko, niin äitikin alkaa ehottelemaan, että jos nyt yhen viikonlopun kävisitte jossain lomalla. (Ideaalitalan isäntä)*

*Se varmaan jo näkee, että nyt olis tarvetta! (Ideaalitalan emäntä)*

Järjestelmä osoittaa myös sen, että sukupolvien välinen ajatuskuilu ei ole niin suuri kuin voitaisiin olettaa. Kuten tilan emäntä seuraavassa toteaa, ovat myös ihmissuhteet oltava molemmin puolin hyvät järjestelmän toimivuuden takaamiseksi. Ideaalitalan käytännöt takaavat sen, että heidän ei tarvitse suunnitella loma-aikojaan useita kuukausia etukäteen, kuten esimerkiksi niiden tilojen, jotka ovat kunnallisen lomituspalvelun varassa. Lisäksi heitä eivät sido ne normaalit rajoitteet, mitä lomituspalveluun luottavalla tilalla on eli normaalisti maitotilalla on 26 lomapäivää vuodessa, joista enintään 3 päivää ovat pyhäpäiviä (Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki, 1996, 7§).

*No me voidaan aika lyhyelläkin varoitusajalla ottaa lomaa. Me yleensä tuossa parin kuukauden välein katsotaan appivoanhempien kanssa kalenterit yhteen, että millon niillä on menoa ja millon meillä ja kaikki menot sitten listataan heille, että he on aika tietosia että missä me liikutaan. (Ideaalitalan emäntä)*

#### 4.4.2 Yhteistyö ja yhteisomistus

Täyttä höyryä tilalla muistettava, että heillä on palkattuna kaksi kokoaikaista työntekijää sekä että heillä on lähes koko yrittäjänä oloajan ollut äitiysvapaa meneillään kolmen lapsen osalta. Heidän alueellaan myös kunnallinen lomituspalvelu toimii erittäin hyvin yrittäjien mukaan ja myös lomittajien ammattitaito on kunnossa. Tilalla ei siis ole kokemusta vielä siitä ajasta, jolloin he ovat ainoastaan palkkaamiensa työntekijöiden varassa, kun nyt heillä on kahden palkkaamansa työntekijän lisäksi ollut käytännössä koko ajan myös kolmas työntekijä eli kunnallinen lomittaja. Tilalla saadaan nauttia ammattitaitoisten ja motivoituneiden kunnallisten lomittajien työpanoksesta, mikä ei kaikilla alueilla ole aivan itsestään selvää, että palvelu olisi niin hyvää.

*No kyllä käytetään ja kyllä se on hyvää ollut. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

*Kaikki toimii hyvin. Ainoa on, että sairauslomat jos tulee niin kuin joka puolella, et sillon et sieltä ketään saa tai harvoin saa ketään, mut se nyt on toisaalta aika ymmärrettävääkin, eihän hetkessä mistään välttämättä oteta, kaikki muu toimii kyllä loistavasti. (Täyttä höyryä -tilan emäntä)*

Valveutuneen tilan kokemus kunnallisesta lomituspalvelusta on hieman toisenlainen:

*...mut se on semmosta työvoimaa, et siitä ei sit voi lähteä pois (yrittäjän on siis oltava kotonaan), et se on semmosta avustavaa työntekoa. Se ei ole ollenkaan tämmöistä itsenäistä, mitä työntekijä tekee. (Isäntä)*

Vaikka sairauslomien vaikea järjestettävyyden onkin teoriassa aivan ymmärrettävää, niin korostan tässä sitä, että jonkun on perinteisen lypsytavan navetoissa joka tapauksessa käytävä lehmät hoitamassa vähintään muutaman tunnin viiveellä normaaliaikaan verrattuna. Myös automatisoidussa navetassa tarvitaan koneiden valvontaan ja eläinten muuhun hoitoon ihmistyövoimaa. Valveutuneella tilalla on hyvä kokemus ainoasta sairauslomastaan, jonka yrittäjä on kahdeksan yrittäjänä toimineen vuoden aikana tarvinnut:

*No kyllä se aika haasteellista tietysti on ihan lennosta, onneks ei oo ollu kovin montaa että... (Isäntä)*

*Mutta nyt oli kesällä, en muista onko ikinä ollu? Isäntä loukkasi kätensä tuolla, niin heti tuli samana päivänä lomittaja. (Emäntä)*

*Joo, se oli ihan hämmästyttävää. (Isäntä)*

*Oli vielä viikonloppu ja kesä. (Emäntä)*

*No ei mulla muuta sairauslomaa oo tainnu ollakaan, että... Mut et se oli positiivinen yllätys, et se todella tuli sairastapauksessa välittömästi, lomittaja niinku saatiin. (Isäntä)*

Tällaiseen järjestelyyn on tarvittu aika paljon hyvää onnea, mutta on rohkaisevaa kuulla, että äkillisen sairausloman järjestäminen voi olla mahdollista, joskin se on hyvin epätodennäköistä. Lisäksi kuten seuraavasta kommentista saamme huomata, yrittäjän itsensä omaaman verkoston tärkeys korostuu jälleen kerran. Lomittajan saaminen navettatöiden tekoon sairastapauksessa on jo suuri ihme, mutta sen lisäksi kesäkaudella on usein kiireiset sadonkorjuu- tai vastaavat kasvinviljelytyöt meneillään, jonne lomittajan työpanos ei ylety, joten:

*No sitten vielä, et jos joku semmonen, niin tässä taas kerran se verkosto rupes toimimaan, että saahaan koneita liikkeelle ja sitten tuota toi lypsyhomma, että tuo meidän 9-vuotiaskin jopa on aika rutinoitunut siinä käyttäjänä. Ei se niin vaikeeta oo, että kun vähän on mielenkiintoa, et sen yhen päiväruutiinin pystyy suorittaan sitte ohjatusti, että ei siinäkään nyt ehkä ihan ylitsepääsemättömiä ongelmia. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Kyseisestä kommentista tulee ilmi myös se, että jo 9-vuotias lapsikin pystytään laskemaan omaksi resurssiksi erikoistilanteessa automaattinavetassa.

Lisäksi lomamatkojen tai yrittäjän muun tilalta poissaolon ajaksi on työntekijöiden varassa toimivalla tilalla oltava 24 tuntia vuorokaudesta kattava järjestelmä, jotta lomailu onnistuu. Haastattelemistani tiloista valveutuneella tilalla on mittavat verkostot asioiden hoitamiseksi:

*24 tuntiahan siinä on niinku hälytysvalmiudessa, että sit jos me lähetään vaikka jonnekin viikoks lomamatkalle, niin tietää, et täällä on joku joka pärjää sen kanssa, et sit vaan soitetaan tai työntekijä soittaa sinne (huoltoon) ja kysyy sieltä neuvoa. (Valveutunut tila)*

*Jonkun on oltava koko ajan hälytysvalmiudessa lähteä. (Valveutunut tila)*

Haastattelemistani tiloista kyseinen asia ei kosketa ideaalitilaa, koska heillä on yrittäjäisännän vanhemmat ne, jotka sijaistavat yrittäjäpariskuntaa lomien

aikana, joten he tekevät työn lähtökohtaisesti yrittäjämäisesti ja todella päivystävät sen 24 tuntia joka päivä. Jos ideaalitulalla ollaan joskus tulevaisuudessa työntekijöiden varassa, niin hekin joutuvat miettimään aivan eri lähtökohdista omia loma-aikojaan ja varmistamaan todennäköisesti useamman työntekijän avulla sen, että 24 tunnin päivystys toteutuu. Kyseinen järjestelmä vaatii yrittäjältä hyviä organisointi- ja verkostoitumistaitoja, jotta järjestelmästä saadaan toimiva ja että se pysyy myös kohtuullisen hintaisena. Yhtä kustannustehokasta ja notkeaa järjestelmää ei todennäköisesti ole mahdollista saavuttaa kuin mitä heidän nykyinen omien vanhempiensa varassa toimiva järjestelmä on.

*Joo, meillä pyörii lomat niin hyvin ettei kellään! Että ei voi olla kuin tyytyväinen. (Ideaalitulalan isäntä)*

Täyttä höyryä -tilalla on kaksi työntekijää ja sen lisäksi he käyttävät kunnallisia lomituspalveluja. Täyttä höyryä -tilallakin lomailaan, mutta huomattavasti maltillisemmin kuin tutkimukseen osallistuneilla kahdella muulla tilalla. Heillä on kuitenkin vahvat työvoimaperäiset resurssit, mutta selvästi nihkeämmin kertomansa mukaan lähtevät tilalta matkoille pidemmäksi aikaa. Heidän kokemuksensa lomien järjestymisestä on seuraavanlainen:

*Eri aikaan! (Isäntä)*

*Niin, niin. No lomat järjestetään, tietysti vuosilomat on mitä pidetään, että nää työntekijät antaa sen mahdollisuuden että päästään myös yhdessä lähtemään pois. (Emäntä)*

*Ja pyritty pitämään joka kesä koko perheen matka, että viime kesänä se kyllä jäi vähän, mutta... (Isäntä)*

*Mää oon oikeestaan tälleen alkukeväästä varannut sen kymmenen päivän loman johonkin kesälle, heinäkuulle esimerkiks ja sit siitä on pidetty kiinni, et silloin lähetään ja takasin ei tulla ennen kun viimeinen päivä koittaa ja kärvistellään sit missä kärvistellään, mutta... Sit tekee jo mieli tulla takaisin. (Emäntä)*

Työntekijäkin voi joskus yllättäen sairastua tai muuten estyä tulemasta työpaikalle ja hänen tilalleen on ensisijaisesti yrittäjän itsensä mentävä tekemään työt ja juuri siksi yrittäjän lomamatkojen tai muiden poissaolojen ajaksi on oltava osittain turhaan lähes tuplajärjestelmä, jotta työntekijä voi paikata toisen työntekijän yllättävän poissaolon, mikä on mahdollista tapahtua. Normaalityönteissa kuitenkin yrittäjä itse järjestää itsensä tekemään rutiinityöt työntekijän tilalle:

*Tietysti meikäläinenhän on, jos työntekijä sairastuu, että se voi illalla soittaa, että huomenna en pääse tulemaan, että se on tää yrittäjyyden se huono puoli. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Täyttä höyryä -tilalla on palkattu kaksi työntekijää sen vuoksi, että aina vähintään toinen heistä olisi paikalla. Koska heillä työntekijät pitävät vapaapäivänsä pidemmissä jaksoissa tehtyään yhtä mittaa pidemmän jakson töitä, on ne pyritty tilalla järjestämään eriaikaisesti, jotta tilan toiminta olisi mahdollisimman hyvin järjestetty. Niinä aikoina, kun molemmat työntekijät



ovat yhtä aikaisesti töissä, oletan että silloin yrittäjäpariskunta voi keskittyä joko muihin kuin navetan rutiinitöihin tai välillä nauttia ansaitusta vapaastakin.

*No joo, se meillä on lähtökohtana, et kun toinen otettiin tohon, niin aina olis jompikumpi sitten paikalla. (Täyttä höyryä -tila)*

Kaikkien tilojen toiminnasta kuvastuu se, että verkostoilla on suuri merkitys tilan arjessa. Ne näyttäytyvät tutkimuksen tiloilla hieman eri tavoin, eri painopisteillä, verkostot ovat siis muovautuneet tilan omien tarpeiden mukaan. Valveutuneella tilalla on huomattavan kattavat yhteistyöverkostot ja varajärjestelmät ovat pitkälle pohdittuja, mutta huomionarvoista on myös se, että etäisyys useisiin yhteistyökumppaneihin on jopa 35 kilometriä, koska omalta paikkakunnalta ei ole löytynyt samanhenkisiä kumppaneita. Ei ole siis aivan itsestään selvää, että vaikka yhteistyökumppaneiksi sopivia tahoja löytyisi lähialueelta, voi toimintatavat poiketa toisistaan niin paljon, että toimivaa yhteistyötä ei voida kehittää.

*...aina on vähän varajärjestelmää jo tän verkoston kautta, mikä tässä ympärillä on olemassa ja jos joku sattuu, niin aina tähän asti on saatu järjestymään, esimerkiksi työntekijä traktorin kuljettamiseen, mut siinä pitää olla niin ku hyvin aktiivinen ja muutoksia voi tulla jo edellisenä iltana vielä, että sen se vaatii, että muutokseen valmistautumista. Jatkuvasti tilanteen edellä oltava. Et sitten jos ei se joku kaveri ehdi, niin on puhelinluettelossa muutama seuraava, että saahaan ratkastua asia. (Valveutuneen tilan isäntä)*

Lisäksi on huomionarvoista, että verkostot ovat herkkiä muutoksille, eikä tilan ole välttämättä mahdollista saavuttaa tai ylläpitää toivomaansa verkostoa, jolloin on kehiteltävä uusia toimintajärjestelmiä. Oman konekaluston käyttämiseen siirtymiseen on täyttä höyryä -tilalla ollut syynä se, että lähialueen karjatilat ovat muuttaneet tuotantosunnan kasvinviljelytiloiksi, jolloin karjatilan tarvitsemasta säilörehuntekokalustosta on luovuttu.

*No ekoina vuosina oli rehuntekourakoitsija, mut nyt tänä kesänä siirryttiin omaan kalustoon, omalla porukalla rehunteko. No siinä nyt on lähinnä kärrymiehiä on tota sitten urakoitsijoina mukana siinä kun silloin tehdään... Ja kylvöurakointi ostetaan myöskin urakoitsijalta ja kasvinsuojeluruiskutukset. Ne on tässä ostopalveluja... tätä koneyhteistyötä mielellään oltais tehty naapurien kanssa, mut meidän kylillä ei oikeestaan oo muita karjatiloja, on siinä pari viljatilaa, mut ne tekee omilla koneillaan ja tietysti se yks viljatila onkin, joka tekee meille kylvöhommat, mutta muuten ni rehunkorjuussa ei oo silleen yhteistyökumppaneita olemassa lähellä. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

Ideaalitilalla luotetaan yhteisomistuksen voimaan, mutta näköpiirissä on haasteita ylläpitää nykyistä systeemiä, joten uusia toimintajärjestelmiä on todennäköisesti kehiteltävä suhteellisen pian johtuen muiden tilojen tekemistä laajennusinvestoinneista, jolloin nykyinen kalusto ei enää riitä nykymuodossaan vastaamaan työtarpeeseen. Ideaalitilalla on se etu, että kaikki yhteistyökumppanit löytyvät muutaman kilometrin säteeltä, samalta pieneltä kyläalueelta, jossa on useita laajennusinvestoinnin tehneitä maitotiloja. Lisäksi tilan kommentista käy ilmi se, että joka osa-alueen koneita ei käytännössä pystytä hankkimaan yhteisiksi, sillä niiden tehokas yhtäaikainen käyttö ei ole työpiikkien vuoksi mahdollista.

Aikarajoitteen laadukkaan säilörehun tekemiseen aiheuttaa luonnonolot eli tarkemmin sääolosuhteet, koska heinä on hyvin vähän aikaa parhaimmillaan ja mikäli se pääsee esimerkiksi turhan vanhaksi, maksaa maitotila siitä tulevana talvena lehmien matalammalla tuotostasolla ja jopa heikommalla terveydelläkin, koska säilörehu on tärkein osa lehmän ruokinnassa. Maatalousrauta on arvokasta, joten jokaisen tilan on pohdittava omista lähtökohdistaan, mitä on kannattavaa omistaa itse ja mitä ei.

*Kolmen tilan kimppa on meillä että on piennarmurskaimia ja lanoja yhdessä. Ja neljäskin tila on lietepotkurissa mukana. Että vähäsissä määrin, ei oo kovin merkittävää. Yhden kanssa on niittomurskain puoliksi. Ja aurat on yhden kanssa puoliksi. Yhden kanssa on myös robotin näytteenottoboksi yhteinen, kun sitä niin harvoin, kerran kahdessa kuussa tarvitaan. Ja kyllä se maatalousraudan hinta on niin hirveä, että se tulee jatkossa olemaan isompi osa, että aina tulee mietittyä se, että oisko kimppa mahdollinen. Tietenkään mitään lietekalustoa ja kylvökoneita ja rehuntekovehkeitä ei oikein voi, että ne on vähän vaikeita. Sen niittomurskaimen kanssa on tähän mennessä vielä pärjätty, mutta kun yhteistyökumppanillekin tuli se laajennus, niin on mietitty miten ehitään, jos sillä pitäis niinku toistasataa hehtaaria niittää kolmessa päivässä, että vuorokaudesta loppuu niinku tunnit kesken. Että se on aika haastava yhdistelmä nyt sitten. (Ideaalitalan isäntä)*

Lietteen levitykseen on oltava kalusto tilalla itsellään tai vaihtoehtoisesti työ on teetettävä kokonaan ostopalveluna, kuten Täyttä höyryä -tilalla tehdään.

*...Ja lietteenajo, itse tehdään siirtoajo, mutta multauksen käy urakoitsija tekemässä. (Täyttä höyryä -tilan isäntä)*

#### 4.5 Yhteenvedo ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Havainnot maitotilojen resursseista jaoteltiin teoriasta kumpuavien kategorioiden mukaan fyysisiin, inhimillisiin, taloudellisiin ja organisatorisiin resursseihin (Barney, 1991, 101). Nämä kaikki edellä mainitut osa-alueet näyttelevät omaa osaansa tilan kokonaisuudessa ja painottuvat eri tiloilla eri tavalla. Lisäksi on merkillepantavaa havainnoida kyseisten toisiinsa kytköksissä olevien osa-alueiden osalta erilaisia resurssiriippuvuuksia, joita tiloilla pyritään hallitsemaan. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, millainen merkitys erilaisilla resursseilla, resurssitarpeilla ja resurssiriippuvuuksilla on investoineiden maitotilojen kontekstissa. Tarkemmin eriteltyä tutkimuksen kohteena olivat investoineiden maitotilojen resurssitarpeet yrittäjäpariskuntien kokemusten mukaan. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, millaisia työvoimaresursseja investoiva maitotila tarvitsee, millaiset taloudelliset edellytykset maitotiloilla on hankkia työvoimaa tai ostopalveluja sekä vaikuttavatko yrittäjäpariskunnan omat inhimilliset resurssit tilan työvoimatarpeisiin investoinnin jälkeen. Merkitystä tilan resurssitarpeisiin on myös sillä, millainen motivaatio ja asenne yrittäjillä on.

Päätutkimusongelma on selvittää tuotantoon laajentaneiden maitotilojen resurssitarpeita yrittäjäpariskuntien näkökulmasta investointiprosessin jälkeen.

- *Mitkä ovat investoineiden maitotilojen resurssitarpeet yrittäjäpariskuntien kokemukseen perustuen?*

Päätutkimusongelmaa tarkennettiin seuraavilla alakysymyksillä:

- *Millaisia työvoimaresursseja investoiva maitotila tarvitsee investointiprosessin jälkeen?*
- *Mitkä ovat tilan taloudelliset edellytykset työvoiman palkkaukseen/palveluiden ostoon?*
- *Miten yrittäjäpariskunnan inhimilliset resurssit vaikuttavat tilan työvoimatarpeisiin investoinnin jälkeen/tuotannon laajennuksen jälkeen?*

Empiirisen aineiston avulla pyrittiin selvittämään, millaisia resursseja investoineelta maitotilalta vaaditaan, mitä resursseja investoineilla maitotiloilla on olemassa, mitä ovat investoineiden maitotilojen resurssitarpeet ja kuinka ne on täytetty. Tutkimuskysymysten perusteella tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, tutkimusmetodiksi puolistrukturoitu teemahaastattelu, tutkimusotokseksi kolmen maitotilan yrittäjäpariskunnat sekä aineiston sisällön analyysitavaksi teemoittelu olemassa olevan teorian ohjaamana. Näitä valintoja voidaan pitää tutkimuksen kannalta onnistuneina, sillä kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin on niiden avulla onnistuttu saamaan vastaus.

*Mitkä ovat investoineiden maitotilojen resurssitarpeet yrittäjäpariskuntien kokemukseen perustuen?*

Selkeitä esiin tulleita resurssitarpeita ovat erilaiset työvoimatarpeet kuten tärkeimpänä ulkopuolinen palkattu karjanhoitaja yrittäjien ohelle. Resurssitarpeisiin kuuluu myös mittavan konekaluston hankkiminen, mitä on osittain ratkaistu tiloilla kehittämällä erilaisia yhteistyökuvioita muiden tilojen kanssa tai koneiden yhteisomistusta. Ylipäätään tilojen resurssitarpeet liittyvät eri näkökulmista siihen, kuinka tilan työtehtävät tulisivat tehokkaasti ja laadukkaasti suoritetuiksi.

Syynä erilaisiin keinoihin hallita työtehtäviä voidaan aineiston perusteella pitää sitä, että kyseisin järjestelyin vähennetään aidon palkatun työvoiman tarvetta, kun esimerkiksi tehdään muiden tilojen kanssa yhteistyössä sesonkiaikojen kiireisiä kasvinviljelytöitä. Yhteisomistus osaltaan vähentää tilojen oman pääoman sitomistarvetta hintavaan ja nopealla tahdilla vanhenevaan konekalustoon. Erityyppiset yhteistyökuviot ovat kuitenkin haavoittuvaisia kumppaneiden vaihtuessa erilaisten syiden perusteella kuten karjatilojen vähenemisen vuoksi. Tämä vaikuttaa myös siihen, että kaikilla tiloilla eivät toivotut yhteistyökumppanuudet ole mahdollisia vaan tilan on hankittava tarvittava konekalusto kokonaisuudessaan itse kuten myös kaluston kuljettamiseen tarvittava henkilöstö. Toimintaympäristöllä on siis oma vaikutuksensa maitotilan kehitysnäkyksiin.

Nämä eri osa-alueet vaikuttavat merkittävästi myös tilojen taloudelliseen kehitykseen, missä voidaan aineiston perusteella todeta olevan suuria haasteita.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet tilat ovat osittain tai kokonaan ratkaisseet työvoiman saatavuuteen sekä omaan palkkauskyykyyn liittyvät haasteet vastikkeettoman omasta perheestä saatavan työvoiman avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa tiloilla eläköityneen vanhan sukupolven voimallista osallistumista tilan jokapäiväisiin töihin sekä yrittäjäpariskunnan pienten, alle kouluikäisten lasten hoitoon. Vain yhdellä tutkimuksen tiloista on lastenhoito järjestetty kunnallisen päivähoidon avulla ja kyseisellä tilalla toinen yrittäjästä myös työskentelee tilan ulkopuolella palkkatyössä. Tiloilla on tarvetta myös erilaisten ostopalvelujen käyttöön, erityisesti liiketoimintaosaamisen puutteet korvataan mielellään kirjanpito- ja palveluiden käyttämisellä. Toisaalta aineisto tuo esiin myös sen, että oman laaja-alaisen ammattitaidon jatkuva päivittäminen on mahdotonta, joten ostopalvelut tilan ydintoiminnoista poikkeavilla osa-alueilla koetaan paremmin yritystoimintaa palveleviksi.

Kokonaisuudessaan aineiston perusteella tiloilla on jatkuvaa tasapainoilua olemassa olevien resurssien ja havaittujen uusien resurssitarpeiden välillä, joita tiloilla pyritään omista lähtökohdista kumpuavilla tavoilla tehokkaasti hallitsemaan. Vallitseva rakennemuutos maataloudessa vaikeuttaa tulevien muutosten ennakointia, jolloin kaikki uudet yllättävät käännteet vaikuttavat tilojen tarpeisiin ja tulevaisuuteen. Lisäksi tasapainoilun tarvetta aiheuttaa laajentunut tilakoko, jonka kokonaisvaltaista johtamista harjoitellaan investoinnin toteutumisen jälkeen aineiston perusteella hieman ”yritys ja erehdys”-tapaan, kun pyritään löytämään omalle tilalle sopivin toimintatapa. Kuitenkin voidaan havaita, että myös kiinnostusta tuotannon laajentamiseen nykyisestä löytyy, mutta monet tekijät rajoittavat kyseisen vision muuttumista todeksi. Näitä rajoittavia tekijöitä ovat peltoalan lisäämismahdollisuudet, tilan talouden kehitys ja lisäksi se, että tiloilla pohditaan, onko laajentamiselle ylipäätään tarvetta.

*Millaisia työvoimaresursseja investoiva maitotila tarvitsee investointiprosessin jälkeen?*

Työvoimaan liittyvät havainnot todentavat sen, että kun maitotilaa kasvatetaan kokoluokkaan, jossa lehmien lukumäärä ylittää 50, tila saavuttaa kasvun kautta tilanteen, jossa se on riippuvainen yrittäjäpariskunnan ulkopuolisesta työvoimasta, riippumatta tehdyistä teknologisista valinnoista. Työvoiman tarve siis selvästi lisääntyy. Tutkimuksen tulosten perusteella investoineilla maitotiloilla on tarvetta sitoutuneelle ja ammattitaitoiselle karjanhoitohenkilöstölle sekä lisäksi ammattitaitoisille maatalouskoneiden käyttäjille. Tiloilla tarvitaan myös palveluiden ostomahdollisuutta erilaisten suunnitelmien teettämiseksi sekä kirjanpito- ja palveluita, koska aikaresurssien rajoittamina niitä ei ole välttämättä mahdollisuutta tehdä tehokkaasti omin voimin ja lisäksi yrittäjien oma ammattitaito on vahvimmillaan muilla osa-alueilla. Konekalustoyhteistyötä tehdään kaikilla tutkimukseen osallistuneilla tiloilla joko yhteisomistuksen kautta tai koneyhteistyön muodossa muiden tilojen kanssa, jonka tarkoituksena on myös vaikuttaa vähentävästi erilaisiin tarpeisiin palkata työvoimaa.

*Mitkä ovat tilan taloudelliset edellytykset työvoiman palkkaukseen/palveluiden ostoon?*

Tutkimusaineiston perusteella maitotilojen edellytykset työvoiman palkkaukseen ovat heikot verrattuna työvoimatarpeen määrään. Kaikilla tiloilla esiintyi oman perheen pyyteetön työpanos osana tilojen toimintaa. Vaikka ulkopuolista työvoimaa on osalla tiloista hankittu, niin se ei kata työvoimatarvetta kokonaan vaan vanhan sukupolven työpanos vastaa aineiston perusteella 0,5-2 henkilötyövuotta tiloilla. Erilaisten toimintaa tukevien palveluiden osto on joustavaa, koska kirjanpito- ja suunnittelupalveluita on hyvin saatavilla eikä yrityksen sijainti juuri vaikuta palvelun saatavuuteen. Empiirinen aineisto on vahvistanut sitä ennako-oletusta, että investoineiden maitotilojen kannattavuus on osittain keinotekoisista johtuen siitä, että tilan omaamien "virallisten" resurssien avulla ainakin osa tiloista voisi helposti ajautua vaikeuksiin työkuorman vuoksi, sillä ilman yrittäjäpariskunnan omien perheenjäsenten osallistumista työtehtävien hoitamiseksi ne eivät tulisi tehdyksi samansuuruisilla kustannuksilla. Lisäksi korvaavien järjestelmien luominen yhtä kattaviksi ja joustaviksi vaikuttaa merkittävästi tilan talouteen ja heikentää tilan tulosta.

*Miten yrittäjäpariskunnan inhimilliset resurssit vaikuttavat tilan työvoimatarpeisiin investoinnin/tuotannon laajennuksen jälkeen?*

Tutkimuksen tulosten perusteella yrittäjien omat inhimilliset resurssit vaikuttavat tilan työvoimatarpeisiin siten, että tarvetta on perusrutiinien tekijälle, jotta tilan yrittäjät voisivat keskittyä enemmän kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Yrittäjien omat ammattitaito- ja motivaatiotekijät ovat niin korkealla, että tilan toiminnan kokonaisvaltaisen tehostamisen saavuttamiseksi voidaan havaita, että tilojen yrittäjät suuntaavat toimintaa niin, että he voisivat siirtää omaa osaamistaan tilakokonaisuuden johtamiseen ja sitä kautta kaikkien tilan omaamien resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen.

Lisäksi voidaan havaita, että yrittäjien omaamat inhimilliset resurssit vaikuttavat siihen, että investointivaiheessa olisi tarvetta esimerkiksi karjakoon kasvattamiseen tarvittavalle strategiselle suunnittelupalvelulle, sillä useamman vuoden vajaatäytöllä toimiva navetta ei ole kilpailukykyinen ratkaisu. Vaikka neuvonta tarjoaa nykyään tällaista palvelua, eivät kaikki tilat koe sitä tarpeelliseksi. Myös yrittäjien voimakas kiinnostus ja kyvykkyydet tilan tuotannollisten tekijöiden osalla tuovat esille puutteita liikkeenjohdollisissa taidoissa, joista olisi merkittävää etua jo investoinnin suunnitteluvaiheessa, jolloin pakolliset taloussuunnitelmat kuten elinkeino- ja investointisuunnitelma avautuisivat investoiville yrittäjille nykyistä paremmin ja he pystyisivät kriittisemmin analysoimaan konsultin laatiman suunnitelman sisältämien lukujen taakse.

Yhteenvedona voidaan todeta, että ennako-oletusten mukaisesti tutkimuksen tulokset vahvistavat sen, että vanhalla sukupolvella on hyvin tärkeä rooli maitotilan toiminnassa myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen ilman virallista asemaa perheyrietyksessä. Tämä asia voidaan lukea tämän

tutkimuksen osalta kehittämistä vaativaksi tulokseksi, sillä olisi toivottavaa, että tuotantoon laajentaneilla maitotiloilla olisi resursseja käytettävissään enemmän toiminnan kokonaisvaltaiseen organisointiin.

Kahdella tilalla (valveutunut tila ja täyttä höyryä tila) oltiin lähes kokonaan oman työpanoksen lisäksi ulkopuolisen, palkatun työvoiman varassa, mutta kuitenkin vanhan sukupolven edustajat tekivät omaehtoisesti esimerkiksi kasvinviljelyyn liittyviä konetöitä. Lisäksi toisella tiloista he osallistuivat myös lasten hoitoon, mikä vaikuttaa olennaisesti yrittäjäpariskunnan työskentelymahdollisuuksiin. Kolmannella tilalla (ideaalitila) työvoima perustui kokonaan vanhan sukupolven kokopäiväiseen työpanokseen monella osa-alueella aina päivittäisestä karjanhoidosta kirjanpito-, kasvinviljely- ja lastenhoitotöihin. Kyseisellä tavalla organisoitu tilan toiminta vapauttaa sen useiden erilaisten ulkoisten palveluiden käyttötarpeista, koska tilan käytössä oleva oma henkilöstö kattaa ne.

Tutkimuksen hieman odottamattomampiin tuloksiin lukeutuvat organisatoristen tekijöiden kuten verkostojen suuri merkitys maitotilan arjessa sekä yhteistyökuvioiden myötä kuin myös yhteisomistusten, että lisäksi tilan ulkopuolisten sosiaalisten suhteiden kautta. Heikohko taloudellinen asema kuvastuu kaikkien näiden edellä mainittujen, mielikuvitustakin vaativien kehitemien kautta. Voimakkaasti investoineiden maitotilojen asema vaatii maitotilallisilta valtavaa motivaatiota sekä asennetta tehdä valitsemaansa työtä ja suurella osalla tutkimukseen osallistuneista olikin motivaatio hyvin korkealla eikä empimistä tulevaisuuden suhteen juuri voitu havaita.

Haastatelluilla yrittäjillä koulutustaso oli hyvällä tasolla tilakokonaisuuden hallintaa ajatellen, vaikka omien resurssien sitouttamisen suhteen voidaan havaita olevan tehostamisen tarvetta tilan kilpailukyvyyn parantamiseksi. Pidemmällä aikavälillä erilaiset valinnat voivat aiheuttaa ongelmia oman jaksamisen ja terveyden suhteen, vaikka tällä hetkellä voidaan tulosten perusteella tehdä johtopäätös, jonka mukaan yrittäjien oma henkinen ja fyysinen terveys on hyvä.

Koska koulutus on tutkimuksen havaintojen perusteella vahvasti maatalouteen painottuvaa, niin voidaan todeta puutteita liikkeenjohdollisten taitojen osalla. Näitä parantamalla voitaisiin saada tilalle hyvä työkalu kireän taloudellisen tilanteen aikana, sillä esimerkiksi kirjanpidon ulkoistaminen kokonaan on riski, mikä olisi hyvä pystyä eliminoimaan omalla ammattitaidolla. Liikkeenjohdollisten taitojen avulla voidaan myös saavuttaa kilpailuetua muihin maitotiloihin nähden, sillä markkinariskien ottaessa yhä enemmän valtaa maitomarkkinoilla, voi tilalla olla uhkana jäädä muutosten jalkoihin, jos taloudelliset näkökulmat toiminnassa ovat huteralla pohjalla.

Kaikilla tiloilla vapaa-aika ja mahdollisuus työstä poissaoloon arvoitettiin tärkeiksi asioiksi. Työstä irtautumisen onnistumiseksi palkataan herkästi ulkopuolista työvoimaa, vaikka se olennaisesti heikentää taloutta kuin vaihtoehtoisesti oltaisiin täysin sidottuina karjanhoitoon ja pidettäisiin kunnallista lomituspalvelua siten riittävänä.

## 5 POHDINTA

Maataloudessa meneillään oleva rakennemuutos on osaltaan vaikuttanut siihen, että maatalous on esillä yhteiskuntamme keskusteluissa monin eri tavoin. Tämän tutkimusprosessinkin aikana on otettu esille polttavia puheenaiheita liittyen tuleviin maatalouspoliittisiin suunnanmuutoksiin, eri tahojen vaatimuksiin eläinten olosuhteisiin liittyen sekä myös provosoivia kannanottoja kyseisen asian tiimoilta. Lisäksi maitotoimialaa puistattanut maaliskuun 2014 lopussa julkaistu uutinen sanomalehti Maaseudun tulevaisuudessa kertoo, että viime vuosikymmenellä tehdyistä investoinneista yhdeksän kymmenestä kannattaa, mutta tänä päivänä yhdeksän kymmenestä kannattaisi jättää toteuttamatta (Lehtinen, 2014, 9). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda oma näkökulmansa maatalouden rakennemuutoskeskusteluun, tuotantoonsa investoineiden maitotilojen yrittäjien omiin kokemuksiin nojautuen. Useimmiten toimialaan liittyvät tutkimukset on tehty ulkopuolisesta näkökulmasta, joten tässä tutkimuksessa hyödytään siitä, että tutkijalla itsellään on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on luoda uutta näkökulmaa maitotilalähtöisesti, jotta esimerkiksi neuvonnassa voitaisiin hyödyntää sitä vallitsevan maatalouden rakennemuutoksen aikakaudella, vaikka laaja yleistäminen ei tule kyseeseen. Seuraavaksi siirrymme tutkimustulosten tarkasteluun, mikä perustuu raportissa aiemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Tässä luvussa tarkastellaankin tutkielman teoreettisia implikaatioita eli verrataan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia teoriakatsauksessa käsiteltyyn aiempaan keskusteluun.

### 5.1 Tutkimustulosten esittely suhteessa esitettyyn teoriaan

Seuraavissa kappaleissa on tulosten pohdinta jaoteltu inhimillisten tekijöiden vaikutuksiin maitotilan resurssitarpeisiin sekä taloudelliseen näkökulmaan. Nämä osa-alueet eivät ole toisistaan täysin erillisiä, koska ne nivoutuvat yhteen monin tavoin, joten myös analysoinnissa voidaan havaita päällekkäisyyksiä. Lisäksi nämä osa-alueet sisältävät tutkimuksen tulosluvussa käytetyt fyysiset ja organisatoriset tekijät. Teoreettisten lähtökohtien määrittelyssä tutkimusongelmaa pyrittiin lähestymään kahden eri resurssiteorian (Barney, 1991 ja Grant, 1991) sekä resurssiriippuvuusteorian (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003) näkökulmista. Lisäksi resurssiteorioiden ohella on tarkasteltu maitotiloista aiemmin tehtyjä kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, jotka liittyvät esimerkiksi uusimman teknologian hyödyntämiseen sekä siihen, kuinka kannattavia suuremmat maitotilat ovat ja minkälaisia resursseja niillä on.

### 5.1.1 Inhimillisten tekijöiden vaikutukset maitotilojen resurssitarpeisiin

Tutkimukseen osallistuneiden tilojen kohdalla voidaan suurimmiksi investointiin johtaneisiin motivaatiotekijöihin nimetä työolosuhteiden parantamiseen sekä työn joustavuuteen tähtäävät tekijät. Perusteissa on takalalla myös olettamus paranevasta taloudellisesta tuloksesta, mutta etusijalla ovat kuitenkin yrittäjien omaan elämänhallintaan vaikuttavat asiat. Koska resurssiperusteinen näkökulma (resource-based view) painottaa inhimillisen pääoman tärkeyttä, johon kuuluu se ominaispiirre, että tällaiset resurssit ovat vaikeasti jäljiteltäviä ja sitä kautta erittäin merkityksellisiä ja tärkeitä yrityksen toiminnassa (Barney, 1991, 102), niin maitotilojen kohdalla voidaan havaintojen perusteella pohtia, kuinka nämä resurssit tiloilla näyttäytyvät.

Maitotiloilla on vaihtelevasti käytössään eri osa-alueille painottuvia erikoisosaamista vaativia taitoja. Kyseisessä toimintaympäristössä on ensiarvoisen tärkeää kehittää omia ydinkyvykkyksiään sekä erikoisosaamisalueitaan sekä tunnistaa ne ydintoimintojensa ulkopuoliset asiat, jotka kullakin tilalla ovat sellaisia, joiden suorittamiseksi kannattaa hankkia ulkopuolista osaamista hyödynnettävissä olevista verkostoista. Kuten dynaamiset kyvykkyudet on määritelty, ne ovat yrityksen resurssipohja, mikä tarkoittaa kaikkia aineellisia, aineettomia ja inhimillisiä tekijöitä. Niihin kuuluvat myös sellaiset kyvykkyudet, jotka yritys omistaa tai joita se kontrolloi tai omaa pääsyn niiden käyttämiseen. (Helfat & Peteraf, 2009, 94.) Yrityksen olemassa olevaa resurssipohjaa voidaan laajentaa tekemällä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, mikä on yleisesti hyödynnetty tapa pienissä, kapea-alaisen resurssipohjan varassa toimivissa yrityksissä (Vuorinen, 2005, 85-86 ja Ambrosini et al., 2009).

Empiirisessä aineistossa painottuvat eniten erilaiset maitotilan ydintoimintoihin kuuluvat kyvyt ja osaaminen sekä erityisimpinä vahvuuksina eläinlääkärin taidot ja maatalouskoneosaaminen. Tilan oma eläinlääkäri voi parhaimmillaan vaikuttaa tilan tekemään taloudelliseen tulokseen voimakkaastikin pitkällä aikajänteellä. Koska eläinlääkäri epäilemättä panostaa omaan karjaansa kaikella osaamisellaan, säästetään siinä paitsi kuluissa ja yrittäjän omassa työajassa, niin myös vähennetään tilan ulkoisia, joissain tapauksissa epävarmojakin riippuvuuksia. Resurssiriippuvuuksien hallinnassa yritys tekee omia toimiaan vastatakseen niihin (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, xxxi) ja tässä tapauksessa kyseisellä maitotilalla on merkittävä kilpailuetu hallussaan moniin muihin tiloihin verrattuna.

Osalla tiloista voidaan ulkoista riippuvuutta pyrkiä hallitsemaan maatalouskoneasentajan tieto-aidolla, jolla voidaan tehostaa sesonkiaikojen ruuhkahuippuja, vaikka konekalusto silloin vaatisikin pikaista kunnossapitoa, jotta myös luonnonoloista riippuvaisia sadonkorjuutöitä voitaisiin mahdollisimman pikaisesti päästä jatkamaan. Siinä tilanteessa voidaan toista näistä kriittisistä ulkoisista riippuvuuksista hallita omalla osaamisella ja kyvykkyydellä. Kun maitotila hallitsee itse tällaista riippuvuustekijää, voi se vaikuttaa pidemmällä aikavälillä myös yrittäjän omaan henkiseen jaksamiseen,



sillä ulkoisten riippuvuuksien heikko hallitsemiskyky voi muiden vastoinkäymisten ohella käydä yrittäjälle hyvin raskaaksi.

Tällaisten niukkojen, mutta arvokkaiden resurssien saatavuus voi vaihdella yrityksen toimintaympäristössä hyvin voimakkaastikin, joten pääsy näihin resursseihin edellyttää yritykseltä vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, 3, 19). Näistä kahdesta esitellystä resurssista voidaan päätellä, että eläinlääkärin tutkinto on ehdottomasti vaikeammin jäljiteltävissä oleva kyseisen koulutuksen suorittamiseksi tarvittavien muun muassa aikaresurssien vuoksi, mikäli toinen maitotila pyrki hankkimaan itselleen tällaisen ydinkyvykkyyden. Maatalouskoneasentajaksi voisi kouluttautua halutessaan myös maitotilan töiden ohella, mikäli yrittäjä kokisi asian niin tärkeäksi omalle tilalleen.

Mikäli tilalla aiotaan kehittää omaa osaamista ja sitä kautta tilan omia ydinkyvykkyyksiä koulutuksen avulla, niin siihen tarvittavat resurssit yrittäjän vapautumiseksi rutiinistöistä ovat kunnallisen lomituspalvelun kautta hyvin rajalliset, sillä koulutuksen tulee olla maatalouden toimintaa kehittävää. Esimerkiksi kauppatieteen maisterin tutkintoon tähtäävä koulutus ei täytä tätä vaatimusta oman kokemuksen mukaan, vaan koulutukseen tarvittava aika on pystyttävä järjestämään omin keinoin kuten esimerkiksi palkatun työntekijän avulla tai muutoin työn ohella. Tämä näkökulma on hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa kouluttautumista ja vaikka valittu tutkinto oikeuttaisi ostamaan koulutukseen tarvittavia sijaisapupäiviä, niitä myönnetään enintään 15 päivää kalenterivuoden aikana: *"Sijaisapuun oikeutetulla maatalousyrittäjällä on oikeus saada ammatillisen osaamisensa kehittämiseksi tai ylläpitämiseksi sijaisapua maatalousyrittäjätoimintaansa liittyvään aikuiskoulutukseen osallistumista varten enintään 15 päivän ajaksi kalenterivuodessa"* (Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki, 1996, 7e §).

On tutkittu, että maatilakytkeissä yrityksissä (Torkko, 2006, 129) sekä monialaisilla mautiloilla (Rantamäki-Lahtinen, 2009, 102), ei ole harvinaista liikkeenjohdollisten työkalujen puute, mikä luo avuntarvetta yrityksen kyseisten osa-alueiden hoitamiseksi. Lisäkoulutuksen tarvetta voidaan havaita ilmenevän myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Liikkeenjohdollisten taitojen vaje vaikuttaa osaltaan merkittävästi tilan johtamiseen ja päätöksentekoon sekä tilan erilaisten resurssien hyödyntämiskyvykkyyteen (Rantamäki-Lahtinen, 2009, 90). Toiminnan kokonaisvaltaisessa organisoinnissa ja johtamistaidoissa voidaan havaita myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella olevan tehokkaimman tavan etsintää erilaisia vaihtoehtoja kokeilemalla.

Yhteistä tilojen keskuudessa on se, että karjanhoito- ja kasvinviljelytyöruutiineja pyritään delegoimaan työntekijöille tai vaihtoehtoisesti perheenjäsenille. Tilojen yrittäjillä on vahva halu voida itse panostaa muuhun kuin perusrutiinitöihin sekä päästä esimerkiksi vaikuttamaan yhteiskunnallisiin asioihin erilaisten harrastusten kautta. Lisäksi myös Heikkilän artikkeliväitöskirjan (2013, 31) mukaan liikkeenjohdollisten taitojen kehittäminen voisi hyödyttää maitotilojen tuottavuuskehitystä automaattiseen lypsyjärjestelmään siirtymisen ohella. Tutkimuksen tulosten perusteella

yrittäjien aika kuluu tavallisten, kausittaisten ja ympärivuotisten työtehtävien organisointityöhön, eikä aikaa juuri jää tilan hienosäätöisempään johtamiseen. Kun se yhdistetään havaittuun vajeeseen liikkeenjohdollisissa taidoissa, voidaan todeta, että kehittämistarpeita näissä tekijöissä löytyy.

On tutkittu myös, että tuottavuuden kasvun haasteellisuutta maataloudessa lisää se, että vuosittaiset vaihtelut tuottojen ja panosten määrässä vaikuttavat merkittävästi tuottavuuden arvioituun kasvukehitykseen (Sipiläinen, 2008, 28). Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan todeta, että tulokset ovat edellä mainittujen tutkimusten tulosten mukaisia, sillä päätöksenteko tiloilla perustuu usein muihin kuin investoinnin tuotto-odotuksiin ja usein erilaisilla ratkaisuilla haetaan tehokkuutta käytännön työhön. Osittain nämä päätökset saavat sävytteitä myös pakon osittain sanelemista tekijöistä, sillä esimerkiksi koneyhteistyön päättyessä entisten kumppaneiden kanssa, ei tilalla välttämättä ole lähialueella uusia mahdollisia kumppaniehdokkaita, joten töiden suorittamiseksi, on tilan tehtävä tarpeelliset konehankinnat itse ja järjestettävä myös kuljettaja kyseisille koneille.

Maitotilojen omaamien motivaatio- ja asennetekijöiden kohdalla on havaintojen mukaan eroavaisuuksia, joskin myös yhtäläisyyksiä. Maitotilan yrittäjien oma sitoutuminen on avainasemassa kaikessa tilan toiminnassa. On myös strategisesti tärkeää, että yrittäjät ovat äärimmäisen motivoituneita omaan toimenkuvaansa. Havaintojen perusteella voitiin päätellä, että motivaation ja asenteen lujuus vaihtelee tilojen sisällä ja välillä. Kahdella kolmesta tilasta toiminta on vahvasti isännän motivaation varassa ja kolmannella voitiin sen havaita olevan yrittäjäpariskunnan yhteistä toimintaa. On yrityksen omien valintojen vaikutusta, onko tällaisesta asetelmasta hyötyä vai haittaa yritykselle. Motivaation puute voi helposti johtaa tehottomampaan toimintatapaan ja lisäksi kuormittaa yrittäjäpariskunnan toista osapuolta, mikäli tämä joutuu vastaamaan kaikesta itse, vaikka teoriassa hänellä pitäisi olla vahva tuki olemassa. Tutkimuksen havaintojen perusteella tällaista tilannetta ei kyseisillä tiloilla juurikaan ollut havaittavissa, koska motivoituneemman yrittäjän tukena on muu perhe tai tärkeiksi koetut verkostot. Jonkin verran voitiin kuitenkin havaita huolta taloudellisista näkökohdista ja omaisuuden suojaamista myös korostettiin.

Koska tilastojen valossa on yleistä, että maatilojen työvoimaan lukeutuu valtava määrä viljelijäperheiden jäseniä, on merkillepantavaa että havaintojen perusteella kyseinen käytäntö on enemmän tai vähemmän myös nyky-sukupolven laajennusinvestoinnin tehneiden maitotilojen käytössä. Tässä tarkoitetaan sitä, että tämän tutkimuksen perusteella maitotiloilla ollaan tiiviissä kanssakäymisissä eri sukupolvien välillä ja tilan työt koetaan jopa hämmästyttävässä määrin kaikkien yhteisiksi velvollisuuksiksi huolimatta siitä, ketkä tilan virallisia yrittäjiä ovat. Vahva perheyhteys sekä todennäköisesti lämpimät ihmissuhteet eri sukupolvien välillä ovat omiaan vahvistamaan tällaista toimintatapaa.

Aineisto ei suoraan kerro sitä, onko tiloilla pohdittu kriittisesti kyseistä toimintatapaa, sen vaikutuksia koko tilan toimintaan sekä todellista tilannetta,

jolloin kyseisenlainen järjestely ei olisi mahdollista. Olisivatko kyseiset maitotilat laajentaneet toimintaansa erilaisissa olosuhteissa lainkaan? Ovatko maitotiloista luopuvat henkilöt senkaltaisia, jotka pohtivat tätä asiaa enemmän tai tiedostavat, että heillä ei ole riittäviä mahdollisuuksia tilan toiminnan hoitamiseksi näiden tekijöiden valossa? Tässä asiankohdassa voisi olla kehittämistarpeita, mikäli Suomessa toivotaan maidontuotannon jatkuvuutta jatkossakin. Valtiovallan apu tiloilla tarvittavien työntekijöiden palkkaamisen mahdollistamiseksi taloudellisesta näkökulmasta olisi kehittämisen arvoinen asia. Tilastokeskuksen tietojen mukaan tilojen työvoima koostuu suurelta osin viljelijäperheen jäsenistä ja ne vahvistuvat myös tämän tutkimuksen havaintojen perusteella koskemaan investoineita maitotiloja (Maa- ja Metsätalousministeriö, 2013, 18).

Havainnoista käy ilmi myös se, että tiloilla pohditaan sitä, kuinka saada ulkopuolisesta työntekijästä paras mahdollinen hyöty irti. Asetelma poikkeaa merkittävästi sellaisten tilojen nykytilanteesta, joissa tehdään yhteistyötä oman perheen kanssa tällä hetkellä. Organisoitukyky ja johtamistaidot ovat tärkeitä kehittämisen kohteita, jotta tilan toiminta olisi mahdollisimman hallittua ja etukäteen suunniteltua, sillä ei ole mielekasta pidemmällä aikavälillä työntekijälle eikä yrittäjälle, jos työtehtävät tulevat hieman yllättäen eteen tai vaihtuvat ennalta arvaamatta jatkuvasti. Maitotilan työt ovat organisoitavissa suurimmalta osaltaan tarkasti karjan osalta ja muuttuvien ulkopuolisten tekijöiden merkitystä voidaan pyrkiä kaikessa toiminnassa minimoimaan. Resurssiriippuvuusteoria korostaa sitä, että organisaation menestyminen edellyttää sen kykyä mukautua ja selviytyä ulkoisessa ympäristössään sekä sen kyvystä hankkia pääsy ulkopuolisiin resursseihin eikä ainoastaan sen sisäisestä tehokkuudesta, kuten muun muassa resurssiperusteinen näkökulma korostaa (Aldrich & Pfeffer 1976, 84).

Lisäksi tutkimukset osoittavat, että kaikkein eniten työvoimaa vaativa kotieläintuotannon muoto on lypsykarjatalous eli maitotila (Pyykkönen et al., 2013, 47). Karttunen, Lätti ja Puttonen (2012) ovat käsitelleet kohtuullisen työmäärän suosituksia maataloudessa, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden näkökulmista ja tuovat esille työmäärän mallilaskelmat, joita voidaan hyödyntää myös maitotilan laajennusinvestointia suunniteltaessa sekä sen, että yrittäjien oma jaksaminen heijastuu myös perheen lasten hyvinvointiin (2012, 8, 14). Tämän tutkimuksen havainnot vahvistavat sen, että kyseisiin tekijöihin tulisi suhtautua vakavasti laajennusinvestointia suunniteltaessa.

Tässä vaiheessa voidaan pohtia myös sitä, mikä tai kuka pakottaa maitotilat ylipäätään tekemään tuotannon laajennusinvestoinnin? Aineiston mukaan kaikki maitotilayrittäjät ovat tehneet päätöksen laajennusinvestoinnista itse. Aineisto ei kerro sitä, onko päätökseen voinut vaikuttaa esimerkiksi vanhan sukupolven edustajat, muiden maitotilojen yrittäjät omalla esimerkillään tai kenties joku muu taho. Havaintojen perusteella ei voida pois sulkea myöskään puolison vaikutusta laajennusinvestoinnin valitsemiseen, sillä selkeästi voidaan todeta, että sen koetaan olleen ainoa vaihtoehto ylipäätään maidontuotannon jatkamiseksi. Motivaatio viittaa vahvasti

työolosuhdeperäisiin tekijöihin tässä tutkimuksessa, sillä erityisesti automaattilypsyyn siirtyneillä tiloilla tuodaan voimakkaasti esille saavutettua joustavuutta työajoissa sekä työn fyysisen kuormittavuuden vähenemistä. Havaintojen mukaan kyseinen tekijä vaikuttaa olennaisesti henkiseen jaksamiseen ja työn mielekkääksi kokemiseen.

Aineiston mukaan on mahdollista, että maitotilayrittäjillä voisi olla motivaatiota laajentaa tuotantoa tulevaisuudessa lisääkin, mutta monenlaiset rajoitteet joko estävät tai hidastavat kyseisen vision toteuttamista. Peltoalan laajentaminen tilan talouskeskuksen lähiympäristössä on haasteellista ja lisäksi maatalouden rakennemuutos aiheuttaa epävarmuutta talouden kehittymisen osalla. Lisäksi tiloilla koetaan jo nykytilanteessa olevan haasteellista saavuttaa hyväksi koettu taloudellinen tilanne.

### 5.1.2 Talouden näkökulma maitotilojen resurssitarpeisiin

Talouden näkökulmasta on tutkittu, että siirtyminen automaattiseen lypsyjärjestelmään on ensisijaisesti panostus omaan työssä viihtyvyyteen vähemmän fyysisen työn ja joustavampien työaikojen vuoksi, koska kannattavuuden suhteen havaitaan olevan ongelmia (Rabinowicz & Bergman, 2013, 19). Suurimpiin taloudellisiin haasteisiin lukeutuu automaattisen lypsyjärjestelmän kustannuksen, matalan maidon hinnan ja työvoiman palkkauksen yhteensovittaminen kannattavasti. Sillä vaikka automaattinen lypsyjärjestelmä vähentää osaltaan maitotilan tarvetta ulkopuolisen työvoiman hankkimiseen (Rabinowicz & Bergman, 2013, 19), niin se ei kuitenkaan poista sitä kokonaan.

Heikkilän (2013) artikkeliväitöskirjassa käytetty kannattavuuskirjanpitoilojen aineisto on mahdollisesti riittämätön kertomaan tilojen todellisia työvoimakustannuksia, koska perheenjäsenten pyyteettömän työpanoksen arvo ei sisälly siihen kokonaisuudessaan, mikäli oletetaan tämän tutkimuksen havaintojen perusteella, että perheenjäsenten työpanosta käytetään laajemminkin suomalaisilla maitotiloilla. Tämän tutkimuksen aineiston kertoman mukaan voidaan olettaa, että ei ole tavatonta, että perheenjäsenten työpanos suomalaisilla maitotiloilla on merkittävä. Lisäksi tästä tutkimuksesta voidaan havaita, että taloudellisesti tilat kohtaavat merkittäviä haasteita investoinnin takaisinmaksun ja työvoiman tarpeen suhteen.

Väitän tämän tutkimuksen havaintojen perusteella, että ne maitotilat, jotka etsivät tietoisesti erilaisia toimintatapoja ja haluavat kehittää ja johtaa tilaansa itse ja päästää vanhan sukupolven, ei vain teoriassa vaan myös käytännössä eläkkeelle sukupolvenvaihdoksen aikaan, häviävät taloudellisessa kilpailukyvyssä huomattavasti niille, jotka hyödyntävät vanhaa sukupolvea pitkälle tulevaisuuteen asti. Lisäksi he kokevat maitotilayrittäjyyden mitä todennäköisimmin sitovampana, haastavampana sekä henkisesti koettelevampana kuin ne, joilla tilan resursseihin kuuluu vanha sukupolvi,

jonka työpanos on kelloon katsomatta aina saatavilla, kuten tutkimuksen havaintoihin nojaten voidaan hyvin todeta.

Automaattinen lypsyjärjestelmä ei pysty kokonaan korvaamaan ihmistä (Heikkilä, 2013, 23), joten se asettaa työvoiman osaamiselle ja taidoille korkean vaatimustason. Erityisesti siinä tapauksessa, jos ulkopuoliselle palkatulle työvoimalle ollaan siirtämässä kokonaisvastuuta karjan hoidossa, kuten tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan havaita tehtävän. Ulkopuolisen työvoiman hankkiminen asettaa maitotilan yrittäjätkin uudenlaiseen tilanteeseen, sillä työntekijää on osattava johtaa toimimaan niin, kuten yrittäjä haluaa. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että niillä tiloilla, joilla on kokemustaustaa esimerkiksi opettajana toimimisesta, hyötyvät siitä myös taloudellisesti pyrkiessään saamaan palkkaamastaan työntekijästä tarvitsemansa hyödyn. Lisäksi havaitaan, että kun investoinnista on kulunut verrattain lyhyt aika, on koko tilan toiminta helposti vielä osittain jäsentymätöntä, jolloin se näyttäytyy ulkopuoliselle sekavahkona toimintojen organisointiyrityksenä, kun työntekijöiden työpanoksen kerrotaan kuluvan "milloin missäkin". Tämä vahvistaa sitä tietoa, että työn tuottavuudessa on jopa kaksin- tai kolminkertaisia eroja myös samansuuruisten pihattotilojen keskuudessa (Kivinen et al., 2007, 91 – 92 ja 141).

Maitotilan toimintaan vaikuttavien ulkoisten, etukäteen heikosti hallittavien riippuvuuksien joukkoon kuuluvat myös erilaiset luonnonolot. Sääriippuvuus on maitotilan toiminnassa erittäin merkittävä tekijä, mihin tilan on mukauduttava. Se aiheuttaa haasteita esimerkiksi ulkopuolisen tilapäisen työvoiman saatavuudelle ja sitoutuneisuudelle sekä vähentää tarjolla olevaa työvoimaa ja palveluiden saatavuutta sekä tasoa. Sääolosuhteet vaikuttavat lisäksi siihen, että kuten tämä tutkimuskin osoittaa, tilojen yrittäjistä isännät erityisesti korostavat kesäajan työllistävyyttä ja hallitsemattomuutta ja pyrkivät toiminnassaan lisäämään panostusta siihen, että sesonkiaika olisi paremmin hallittua. Se tarkoittaa havaintojen mukaan koneyhteistyötä, koneiden yhteisomistusta sekä urakointipalveluiden ostoa mahdollisuuksien mukaan. Tosiasia on, että lyhyet, mutta tärkeät työvaiheet vaikuttavat tilan talouteen olennaisesti, koska yhteistyökuvioiden lisäksi on joka tilalla oltava perustyökonekalusto omassa omistuksessaan, koska mainituksi tullut lietteen ajo esimerkiksi on työvaihe, jota on lähes mahdotonta tehdä yhteisellä kalustolla. Tämä työvaihe, mikä toistuu yleensä useita kertoja vuodessa, on toki mahdollista teettää ostopalveluna, mikäli tilan toimintaympäristöstä löytyy kyseisenlaisia palveluntarjoajia.

Koska palkatun työvoiman hankkiminen on empiirisen aineiston mukaan tilojen taloudellisen tilanteen vuoksi haasteellista, tulisi kunnallisen lomituspalvelun pystyä takaamaan lomituspalvelulain mukaisesti yrittäjien irrottautuminen tilan työtehtävistä niin pitkään kuin kyseinen lomitussjärjestelmä on olemassa. Lomitussjärjestelmän rooli vapaa-ajan järjestämiseksi nykypäivän maitotilalla on kuitenkin havaintojen mukaan huomattavan vähäinen. Havaintojen perusteella kyseistä palvelua käytetään vähäisesti ja enimmäkseen avustavaan työntekoon.

Ennako-oletusten mukaisesti lomituspalvelun laatu ei juuri vastaa tilojen tarpeita, koska yrittäjäpariskunta pääsee yhtäaikaaisesti irtautumaan tilan töistä vain työntekijöiden avulla. Mielestäni on äärimmäisen huolestuttavaa, mikäli lomituspalvelun taso ei yllä siihen, että tilan yrittäjäpari pystyisi irrottautumaan sen avulla tilan töistä, mikä on ehdottomasti mielestäni kyseisen järjestelmän tarkoitus. Myös oma kokemukseni vahvistaa kyseistä tietoa, sillä lomitustarpeiden avulla irrottautuminen tilalta vaatii pikkutarkan valmisteluprosessin, jotta lomittajilla on kaikki tarpeelliset välineet ja ohjeet käytettävissään. Lisäksi molempien yrittäjien yhtäaikainen lomitustarpeiden vaatii sellaiset lomittajat, jotka tuntevat tilan toimintatavat perusteellisesti ja perehtyvät vain sen hetkiseen tilanteeseen eläinten ja koneiden osalta.

Maatalousyrittäjällä on oikeus 26 vuosilomapäivään vuodessa, joista enintään kolme päivää voi olla pyhäpäiviä sekä 120 tuntiin maksullista lomituspalvelua, josta maitotila maksaa erikseen tuntikohtaisen korvauksen, kun taas vuosilomapäivät kuuluvat Mela:n (Maatalousyrittäjien eläkelaitos) perimän pakollisen Myel-vakuutusmaksun piiriin (Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki, 1996, 6 §, 16 b §, 17 §). Tämä asia on merkityksellinen siksi, että on myös tehty tutkimuksia siitä, kuinka tärkeää vapaa-aika ja työstä palautuminen on myös maatalousyrittäjälle (Karttunen et al., 2012). Tutkimustyö on tarpeen, mutta aitojen työstä irtautumismahdollisuuksien kehittäminen tai muu mahdollistaminen on vielä tärkeämpää, sillä kuten havainnot ovat osoittaneet, asettaa talous mahdollisesti suurimman kynnyksen työvoiman hankkimiselle erityisesti suuren investoinnin tehneellä tilalla eivätkä niinkään muut tekijät, joihin viitataan Suomen kotieläintalouden rakennemuutoksia kuvaavassa tutkimuksessa (Pyykkönen et al., 2013, 46). Kyseisessä tutkimuksessa myös todetaan, että ensimmäisen työntekijän palkkaukseen tulisi saada tukea valtiovaltalta, erityisesti palkattaessa ensimmäistä työntekijää tilalle (Pyykkönen et al., 2013, 5).

Havaintojen perusteella voidaan todeta, että kehittämistarvetta on erilaisten mahdollisesti kohdattavien ei-toivottujen riskien kartoittamiseksi etukäteen ennen investoinnin toteutusta. Koska maitotilallisen oma osaaminen on vahvinta tilan tuotannon vaatimissa ydintaidoissa, olisi suotavaa että pakollisen taloudellisia edellytyksiä kartoittavan elinkeino- tai investointisuunnitelman lisäksi laajennusinvestointia suunnittelevan tilan olisi tehtävä yhdessä asiantuntijan kanssa myös erilaisten riskien kartoitusta, jotta varsinkin epämiellyttäviltä yllätyksiltä voitaisiin välttyä tai ainakin varautua niihin ennalta. Tällaisen asiantuntijan palvelun suosittamisella en tarkoita sitä, että pitäisi kehittää lisää erilaisia taloudellisia haasteita jo muutenkin mittavaan investointiin, vaan sitä että yllättävien vastoinkäymisten kohdalla tila pysyisi edelleen elinvoimaisena eikä sen tulevaisuus vaarantuisi esimerkiksi yrittäjien parisuhteen kariutuessa.

On mielenkiintoista, että maitotoimialan julkaisuissa kuten ammattilehdissä on tämän 2014 alkuvuoden aikana kehoitettu investoivia maitotiloja varautumaan markkinariskeihin jollain muulla tavalla kuin maidontuotannolla, mikäli hankkeen toteutuminen edellyttää vierasta

pääomaa. Kyseinen kehoitus kertoo omalta osaltaan karua kieltä siitä, että tulevaisuus maidontuotannon osalta Suomessa on suurelta osalta epävarmaa. Lisäksi ei liene epäselvää, että maitotilan on ensisijaisesti voitava keskittyä maidontuotantoon, joten mitä ilmeisimmin voitaneen todeta, että siihen investoiminen sisältää valtavan talousriskin. Tämä näkemys vahvistuu myös tämän tutkimuksen aineiston avulla, sillä jo muutamia vuosia sitten investoineet maitotilat kohtaavat merkittäviä taloudellisia haasteita ja ovat joutuneet toteamaan tuotantopanosten kulujen kasvaessa, että tilan talouden kehitys on hitaampaa kuin mitä ennalta on suunniteltu.

Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, ei ole itsestään selvää, että tilan valitsema strategia olisi kannattavin ja tehokkain, jotta uusi tuotantoyksikkö saataisiin täytettyä mahdollisimman pian riittävällä eläinaineksella. Tautiriskit on tunnistettava ja minimoitava, mutta aineistossa havaittu vaihtoehto lisätä karjaa oman karja-aineksen avulla on hidas ja sitä kautta myös taloudellisesti haastava vaihtoehto. Navetan pitäminen vajaatäytöllä kuusi vuotta tautiriskin perusteella on taloudellisesti kannattamaton vaihtoehto eikä se olisi todennäköisesti ollut mahdollista tilan talouden kannalta ilman vastikkeetonta työvoimaa. Maitotiloille olisi hyvä painottaa huolellisen suunnittelun tärkeyttä investointisuunnitelman osana (Heikkilä, 2013, 22) ja tarjota sellaista palvelua muutoksen hallintaan, joka omaa erityisasiantuntijuuden kyseisen suunnitelman laatimiseen. Ennen kuin maitotilaneuvonnan tarjoama suunnittelupalvelu koetaan tiloilla tärkeäksi, on tiloilla tiedostettava vajaatäytön pidemmän aikavälin vaikutukset. Tilan tehon johtaminen ei ole eduksi tilan tulevaisuudelle ja mikä tärkeintä, se vaikuttaa olennaisesti investoinnin kustannusten kuoletusvauhtiin.

Aineiston mukaan tilat ovat hankkineet ostamalla eläinainesta esimerkiksi lopettavista karjoista, joista on huomattavasti turvallisempaa hankkia karjaainesta kuin esimerkiksi karjoista, jotka myyvät karjansa heikoimpia ylimääräisinä. Kuten resurssiriippuvuusteoria esittää, jokainen organisaatio seuraa ja analysoi ympäristönsä tietoa omalla tyyllillään ja käyttää tätä tietoa apunaan päätöksentekoprosesseissa (Pfeffer & Salancik, [1978] 2003, 3–4). Tästä johtuen organisaation ympäristöntarkkailu ja tiedon kerääminen kertoo omalta osaltaan paljon siitä, mitkä asiat organisaatio arvottaa tärkeiksi ja havainnoimisen arvoisiksi, sillä vain sitä tietoa voidaan käyttää hyväksi päätöksentekoon. Maitotiloilla ydinosaaminen on usein muuta kuin kokonaisuuden tehokasta johtamista ja lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat lisähaasteita yrittäjälle.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaatio pyrkii kontrolloimaan ja vähentämään riippuvuuttaan ympäristönsä muista toimijoista etenkin tärkeimpien ulkopuolisten resurssiensa osalta ja sillä on erilaisia tapoja riippuvuuden hallitsemiseen, kuten toimialan monipuolistaminen tai markkinaraon etsiminen, yhteistyösuhteiden rakentaminen, sekä toimialan lainsäädäntöön vaikuttaminen (Aldrich & Pfeffer 1976, 81). Havaintojen mukaan maitotilalla toiminnan monipuolistamisesta on enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä suomalaisittain suuren karjatilan kokonaisvaltainen, tehokas ja

kannattava hoitaminen on riittävän suuri haaste yrittäjäpariskunnalle. Tilanne voisi olla toinen, mikäli työvoiman saatavuus ja taloudelliset edellytykset sen hankkimiseksi olisivat toisella tasolla. Havaintojen perusteella toiminnan sirpaloituminen ja sivuelinkeinojen työllistävyys pakottavat yrittäjän lisäämään muita resurssejaan ja vaarana on kokonaistehokkuuden heikkeneminen.

Yrittäjällä voi mahdollisesti olla taustalla halu muokata omasta toimenkuvastaan itselleen mielenkiintoisempaa toiminnan monipuolistamisella. Tämä voi ylläpitää yrittäjän omaa mielenkiintoa myös ydintyönkuvaansa ja siinä tapauksessa monipuolinen toiminta voi olla osittain perusteltua oman motivaation parantamisella. Kaikilla tiloilla tehtiin aineiston mukaan jonkin verran sivuelinkeinotoimintaa ja motivaation perusteena voidaan havaita olevan yrittäjän oma halu monipuolistaa omaa toimenkuvaansa erilaisten vaihtoehtojen avulla. Taloudellinen hyötysuhde voitiin havaita olevan merkityksetön tai korkeintaan näennäinen. Havaintojen perusteella pohdinnan arvoista, onko toiminta sellaista että se hyödyttää kokonaistaloudellisesti tilan tilannetta.

Yhteenvetona maitotilojen resurssien tarkasteluun, resurssiriippuvuusteoria esitti hyvän pohjan organisaation pyrkimykselle ja keinoille vähentää riippuvuuttaan ympäristöstään, joita oli löydettävissä myös tämän tutkimuksen tuloksista. Lisäksi resurssiteoria on toiminut hyvänä pohjana koko tutkimuksen rakentamisessa.

## 5.2 Johtopäätökset

### 5.2.1 Arviointi tutkimuksen onnistumisesta

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri ja keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2008, 143, 210). Siksi tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkijalla itsellään on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Koska olen itse toiminut seitsemättä vuotta maitotilayrittäjänä ja kohdannut kyseisenä aikana monia alaan liittyviä rajoitteita sekä opetellut toimimaan kyseisten lainalaisuuksien ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden sallimissa rajoissa, on siitä luonnollisesti myös hyötyä tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Useimmat muut maitoalaa koskevat tutkimukset käsittelevät aihetta ulkopuolisesta näkökulmasta, joten tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään tutkijan omakohtaista kokemusta näkökulman monipuolistamiseksi. Kyseinen asetelma aiheuttaa myös haasteita, koska ilmiön tuttuus tutkijalle voi osaltaan johtaa lukijan kannalta riittämättömiin asiankohtia pohjustaviin tietoihin, vaikka sitä pyritään tietoisesti välttämään.

Kirjallisuus, jota tässä tutkimuksessa on hyödynnetty taustoittamaan aihetta, on ajankohtaista ja tuoretta sekä muutoin aihetta hyvin kehystävää. Kirjallisuuden rajaaminen on ollut haastavaa, sillä relevantteja ja hyödynnettäviä lähteitä olisi löytynyt enemmänkin. Toisaalta lähteiden



lisääminen olisi myös laajentanut käytettyjä näkökulmia, joten rajaaminen oli tältä osin perusteltua.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää myös sen eettinen kestävyys, sillä ilman sitä se ei voi olla luotettava, joskaan pelkkä eettinen kestävyyskään ei tee siitä luotettavaa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 158–159). Mielestäni tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeä tekijä on se, että kukaan haastateltavista henkilöistä ei ole ollut minulle tutkijana entuudestaan tuttu, koska oma asemani maitotilan yrittäjänä tuttujen haastateltavien keskuudessa olisi mitä todennäköisimmin vaikuttanut heikentävästi tutkimusaineiston laatuun. Kaikille haastateltaville on annettu tiedoksi, että olen itsekin maidontuottaja, koska tämä asia on haluttu tuoda avoimesti esille. Parhaimmillaan kyseinen asia voi auttaa siinä, että haastateltava kokee voivansa kertoa asioista niin, että tietää kuulijan ymmärtävän, mistä hän kertoo, mutta tämä asetelma voi joiltain osin myös aiheuttaa niukkasanisempia vastauksia, koska tutkijan oletetaan ehkä tietävän joitakin asioita ilman niiden kertomista. Oma näkemykseni on, että näiltä haittapuolilta suurimmaksi osaksi vältyttiin haastateltavien avointen vastausten vuoksi.

Lisäksi pidän hyvänä asiana haastattelujen onnistumisen kannalta sitä, ettemme keskustelleet liikaa ennen haastattelujen toteuttamista vaan epävirallinen keskustelu seurasi jokaisessa tapauksessa vasta haastattelun nauhoittamisen jälkeen. Aloittelevana tutkijana jäi hieman mietityttämään se, että olisinko voinut saada vielä enemmän tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, mikäli olisin omannut enemmän kokemusta haastatteluista ja osannut esittää useammin tarkentavia kysymyksiä valmiiksi muotoiltujen kysymysten lisäksi. Sitä pidän kuitenkin hyvänä seikkana, että pitäydyin etukäteen laatimassani haastattelurungossa, lisäten muutaman tarkentavan kysymyksen, mutta tarkoituksellisesti en lähtenyt keskustelemaan haastateltavien kanssa heidän esille ottamistaan asioista syvällisemmin, vaan annoin heidän kertoa omasta tilanteestaan rauhassa. Tämä oli itselleni haastavaa, sillä olisi ollut hyvin mielenkiintoista uppoutua keskusteluun haastateltavieni kanssa, liittyen sekä tutkimukseni aihepiiriin että laajemminkin maidontuotantoon. Oma tutkimusaiheeni on ollut itselleni erittäin mielenkiintoinen, koska olen saanut mahdollisuuden tehdä tutkimusta oman ammatillisen intohimoni kohteesta.

Omasta kokemustaustastani johtuen on mahdollista, että jokin itsestään selvältä tuntuva asia on jäänyt huomaamatta tai kysymättä haastattelussa, juuri siitä syystä, että oma kokemustaustastani vaikuttaa niin olennaisesti tähän aihepiiriin.

## 5.2.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus

Haastateltavien määrä oli kolme yrittäjäpariskuntaa eli kuusi henkilöä, jotka edustivat kolmea eri maitotilaa. Vaikka haastateltavien määrän lisääminen olisi mahdollisesti tuonut uudenlaisia vivahde-eroja aineiston sisältämiin näkökulmiin, niin jo tässä tutkimuksessa havaitut yhtenäiset teemat olisivat mitä todennäköisimmin jatkuvasti tulleet myös esiin. Tämänkaltaisen

laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole laaja tulosten yleistäminen vaan poikkileikkaus-tyyppinen syväskellus tietyt kriteerit täyttäviin maitotiloihin, joista löytyi paljon yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Maantieteellisesti Keski-Suomen alueelle sijoittuva aineisto ei välttämättä heikennä tutkimuksen siirrettävyyttä toisen maakunnan alueelle, koska tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ja ymmärtää investoineiden maitotilojen omia resursseja ja resurssitarpeita sekä erilaisten resurssien korostumista ja roolia tilojen toiminnassa.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää talous- ja työvoimanäkökulmasta vastaavan suuruisten maitotilojen tilanne, jotka ovat vähintään kahdeksan vuotta sitten tehneet kyseisen investoinnin. Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tiloilla työskentelevien eläkeläisten motivaation, asenteen ja jaksamisen kartoitustutkimus. Erityisesti kiinnostavaa on se, onko heillä aito halu viettää eläkepäivänsä kyseisellä tavalla, mikä kaiketi on heidän itsensä valitsema vai onko taustalla mahdollisesti kulttuurisidonnaisia tekijöitä ja perustuuko toimintatapa ehkä enemmän velvollisuudentunteeseen.

Lisäksi jatkotutkimusaiheeksi voitaisiin harkita laajempaan aineistootantaan perustuen esimerkiksi kannattavuuskirjanpito-tilojen keskuudessa tutkimusta, jossa selvitettäisiin kuinka yleistä maitotiloilla on turvautua ulkopuolisen työvoiman ohella myös talkoo- tai ystäväapuun perustuvaan työvoimaan ja ovatko syynä esimerkiksi taloudelliset vai kulttuurilliset tekijät. Näiden lisäksi voisi olla paikallaan tutkimus, jossa selvitetään eläinlääkärikulujen suhdetta tilan tuottavuuteen, sillä kyseiset kulut kertovat omalta osaltaan merkittävästi myös tilan työvoiman ammattitaidosta sekä ylipäätään työn tehokkuudesta ja työhön käytettävästä ajasta.

### 5.2.3 Kehittämisehdotuksia

Tämä tutkimus kiinnittyy tieteenalan tutkimuskenttään maitotilallisten näkökulmasta. Merkillepantavaa on, että vaikka laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole laaja yleistäminen, eikä se kestä sitä, niin tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan ei ole tavatonta, että suomalaisittain suurilla maitotiloilla työvoiman saatavuuteen, saavutettavuuteen ja tilan taloudelliseen palkkauskyykyyn liittyvät ongelmat minimoidaan perheenjäsenten voimaperäisellä työpanoksella. Mikäli tämä näkökulma voidaan lisätutkimuksilla osoittaa olevan laajemminkin maitotilojen yleinen toimintatapa, niin olisi paikallaan jatkotutkimuksissa huomioida se osana maitotilojen kannattavuuslaskentaa.

Asia on merkityksellinen, koska esimerkiksi investointisuunnitelmaan liittyvä pakollinen elinkeinosuunnitelma olisi totuudenmukaisempi ja kertoisi realistisemmin myös investointia tekeväälle tilalle kannattavuuden kehityksestä. Koska laajennusinvestointi on aina tapauskohtainen ja omanlaisensa joka tilalla, niin kyseinen ominaispiirre tekee siitä myös neuvonnalle erittäin haasteellisen. Tämän vuoksi herää kysymys siitä, kuinka rahoittajat suhtautuvat siihen, että

investoineen maitotilan vieraan pääoman takaisinmaksukyky perustuu pitkälti siihen, että tilan työvoimakustannukset pidetään keinotekoisesti matalalla. Riski kyseisen järjestelyn epäonnistumiseen on mielestäni ilmeinen ja todennäköinen.

Lisäksi elinkeinosuunnitelman laadinnassa jo sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tulisi mielestäni kiinnittää huomiota siihen, että tilan jatkajalla olisi edellytykset kehittää tilan toimintaa niin, että vanhan sukupolven työpanos olisi suunnitelmasta pois luettu. Mikäli elinkeinosuunnitelma osoittautuu näin laskettuna kannattamattomaksi, niin ratkaisuja tulisi etsiä muulla tavalla kuin keinotekoisesti vaikuttamalla tilan työtehtävien vaatimiin kokonaistyötunteihin tai turvautumalla mahdolliseen pyyteettömään työvoimaan, koska taloudellisesta näkökulmasta tutkimuksen havaintojen perusteella yrityksellä ei ole siinä tapauksessa realistisia mahdollisuuksia selviytyä, erityisesti kun maidontuotantokin on muuttumassa enemmän markkinaehtoiseksi ja sitä kautta riskialttiimmaksi alaksi. Tämä asiankohta voi toimia myös viestinä niille tahoille, jotka ajattelevat maatalouden olevan hyvin kannattavaa tukipolitiikan ansiosta: maatalouden meno-tulo-rakenne on omiaan provosoimaan nykyistä tilannetta, jossa harvoilla tiloilla on mahdollisuus hankkia palkattua työvoimaa tarpeeksi tilan töiden hoitamiseksi sekä yrittäjälle elintärkeän vapaa-ajan takaamiseksi.

Lomitusjärjestelmä on hyvin kankea ja joustaa heikosti tilojen tarpeiden mukaan, joten jos kyseinen järjestelmä aiotaan säilyttää, olisi hyvin toivottavaa aloittaa sen kokonaisvaltainen kehitystyö, jotta saavutettaisiin järjestelmä mikä osaltaan houkuttelisi uusia ja motivoituneita lomittajia toimialalle ja palvelisi tiloja paremmin. Ammattitaidon ohella myös lomittajan työmotivaatio sekä vastuunottokyky ovat avainasemassa lomituksen onnistumiseksi. Lomittajan ammatti ei ole nykypäivänä kovinkaan houkutteleva, joten se osaltaan vaikuttaa palvelun heikentyneeseen tasoon. Tutkimuksessa mukana olevilla tiloilla ei yrittäjien irtautuminen tilan töistä ole kyseisen järjestelmän varassa, kuten omalla tilallani, jossa lomitusjärjestelmä on ainoa tapa irtautua maitotilan töistä. Tämän tiedon jakamalla on tarkoitukseni herättää investointia suunnittelevia maitotilayrittäjiä pohtimaan tarkasti etukäteen, kuinka he aikovat tilan töistä jatkossa irtautua. Lomitusjärjestelmän varaan ei kannata turvautua, mutta on hyvä myös tiedostaa se, että vapaa-aika on olennainen osa elämää ja myös yllättäviin negatiivisiin asioihin on jollain tasolla varauduttava.

Positiivista kaikkien tutkimukseen osallistuneiden tilojen kohdalla on se, että ylipäätään vapaa-aikaa pidetään tärkeänä asiana elämässä ja jotta sitä saadaan järjestettyä työvoimaa hankkimalla ja erilaisia ratkaisuja kehittämällä, niin venytetään muiden pidemmän aikavälin haaveiden ja suunnitelmien aikataulua. Omat ennakkokäsitykseni tämän asian suhteen ovat muuttuneet tutkimuksen havaintojen perusteella, sillä kokemukseni mukaan tämän alan kulttuuriin kuuluu myös se piirre, että työmoraali on niin vahva, että jopa nuoret yrittäjät kieltävät tarvitsevansa koskaan oikeaa lomaa.

Mikäli sillä perusteella tehdään valtava investointi maitotilalle, että ei varauduta oman vapaa-ajan järjestämiseen, niin mielestäni investointi on silloin hataralla pohjalla. Nämä ovat asioita, joita investointia harkitsevat tilat olisi opastettava ja jopa velvoitettava pohtimaan tarkemmin, koska esimerkiksi äkillisesti eteen tuleva tilanne vakavan sairauden aiheuttamasta sairauslomasta voi kohdata kenet tahansa, eikä laadultaan epävarma kunnallinen lomituspalvelu yksin riitä kattamaan yrittäjän pitkää työstä poissaoloa. Vaikka kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin ei kukaan voi varautua etukäteen, niin on hyvä tehdä suunnitelmia erilaisten tilanteiden varalle ja ennen kaikkea tiedostaa erilaisia asioita, joita voi joutua kohtaamaan, kuten tämänkin tutkimuksen havainnoissa lähinnä kevyesti sivuttiin.

Tämän toimialan piirteisiin kuulunee voimakas luottamus tulevaisuuteen ja siihen, että kaikesta selvittää aina eteenpäin. Maitotila kohtaa useita erilaisia byrokraattisia velvoitteita investointiprosessin aikana ja niihin asennoidutaan välttämättömyyksinä, jotta tavoitteena oleva uusi tuotantoyksikkö voitaisiin toteuttaa. Perusedellytyksenä siihen, että haluttu investointi voitaisiin toteuttaa, pidetään pitkälti sitä, että jos peltoalaa on riittävästi, niin silloin se on mahdollista. Tilallisen oma näkökulma on vahvasti tuotantoon suuntautunut ja vähemmälle huomiolle jäävät erilaiset itsestä riippumattomat uhkatekijät, sillä illuusio paremmasta tulevaisuudesta hankkeen toteutuessa on hyvin vahva. Investointipäätöksiin vaikuttaa vain osittain mahdollinen parempi tulotaso, sillä yrittäjien motivaatio tehdä juuri kyseistä työtä voi monilla olla se suurin tekijä.

Yrittäjällä on omat vapautensa eikä ylimääräinen yhteiskunnallinen holhoaminen ole tarpeen, mutta maitotila on yritys, jota ei lähtökohtaisesti perusteta sitä varten, että se voidaan myydä myöhemmin tulevaisuudessa eteenpäin. Kyseessä on yrittäjän oma kotiympäristö sekä yleensä useiden sukupolvien jatkumo. Tämä tarkoittaa sitä, että jonkin ei-toivotun uhkatekijän toteutuessa voi yrittäjä joutua pakon edessä myymään sekä kotinsa että yrityksensä ulkopuoliselle, jotta itse selviäisi taloudellisista velvoitteistaan. Esimerkiksi avioero voi olla tilalle uhkatekijä, mikäli omaisuuden suojauksesta ei ole huolehdittu. Erityyppisessä perheyrityksessä voidaan parisuhteen kariuduttuakin jäädä samaan yritykseen töihin, mutta maitotilalla se ei useinkaan käytännössä ole mahdollista, koska toinen osapuoli muuttaa tilalta pois eikä sen hoitaminen eri osoitteesta ole juuri mahdollista jos muutenkaan haluttua. Tästä syystä olisi hyvä, että tilan omaisuuden suojaamiseen eri uhkatekijöiden realisoituessa olisi kiinnitetty huomiota ajoissa.

Eräs pohdinnan arvoinen kysymys lienee, onko maidontuotannon laajentaminen maitotilayrittäjille tämän päivän Suomessa mahdollisuus vai pakko? Mikä edellyttää kasvua? Mikäli yrittäjä haluaa saavuttaa nykyistä paremmat työolosuhteet, niin vaihtoehtona siihen tarjotaan neuvonnan taholta toiminnan kokonaisvaltaista laajentamista? Onko yrittäjällä edellytyksiä vastata kyseisen kasvun vaatimiin kokonaisvaltaisiin muutoksiin tilan toiminnassa? On asioita, joita yrittäjäpariskunta ei parhaalla mahdollisella osaamisellaankaan pysty ennustamaan etukäteen, joilla kuitenkin voi olla merkittäviä vaikutuksia

yrityksen tulevaisuudessa. Onko maitotilalla riittävästi keinoja vastata mahdollisiin muutoksiin, joita se voi kohdata sekä ulkoisesti että sisäisesti?

Prosessina tämän tutkimuksen toteuttaminen on ollut itselleni huikean haastava lähinnä ajankäytöllisesti ja Hakalan (1999, 66–67) neuvoja mielessäni pitäen olen yrittänyt jatkuvasti olla askeleen aikaa edellä ja kyseisten neuvojen vastaisesti olen työstänyt tätä raporttia harmittavan lyhyissäkin ajanjaksoissa, jolloin on ollut haasteellista pitää huolta siitä, että teksti ei olisi liian irrallista. Tutkimuksen aihe on ollut alusta lähtien suuri innoittaja koko prosessia ajatellen, joten se on toiminut kohdallani tärkeänä motivaation ylläpitäjänä. Toisaalta vähäinen käytettävissä oleva aika on osaltaan ehkä vaikuttanut myös tehostavana tekijänä ajatellen saavutettavana olevaa päämäärääni.

## LÄHTEET

- Amit, R. and P. Schoemaker. 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* 14 (1), 33–46.
- Aldrich, H. E. & Pfeffer J. 1976. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79–105.
- Alvarez, A. & Arias, C. 2004. Technical efficiency and farm size: a conditional analysis. *Agricultural Economics*, 30, 241–250.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. 2009. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, 9–24.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11, (1), 29–49.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. 2007. A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33 (6), 959–986.
- Barnes, A.P. 2006. Does multi-functionality affect technical efficiency? A non-parametric analysis of the Scottish dairy industry. *Journal of Environmental Management*, 80, 287–294.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barney, J.B. 2001. Is the Resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41–56. The Ohio State University.
- Barney, J.B. & Clark, D.N. [1991] 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, UK.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31–46.
- Barney, J. B., Wright, P. M. & Ketchen, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625–641.
- Bergman, K., Rabinowicz, E. 2013. Working paper. Adoption of the Automatic Milking System by Swedish Milk Producers, Agrifood economics centre.
- Bravo-Ureta, B.E. & Rieger, L. 1991. Dairy Farm Efficiency Measurement Using Stochastic Frontiers and Neoclassical Duality. *American Journal of Agricultural Economics*, 73, 421–428.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1121.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta vastapaino. Tampere.
- Fahy, J. & Smithee, A. 1999. Strategic marketing and the resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.

- Grant, R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114–135.
- Gulati, R. 1999. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397–420.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203–215.
- Hadley, D. 2006. Patterns in Technical Efficiency and Technical Change at the Farm-level in England and Wales. 1982–2002. *Journal of Agricultural Economics*, 57, 81–100.
- Hakala, J. T. 1999. *Graduopas*. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Hansson, H. 2008. Are larger Farms more Efficient? A farm level study of the relationships between efficiency and size on specialized dairy farms in Sweden. *Agricultural and Food Science*, 17, 325–337.
- Heikkilä, A-M. 2013. Replacement decisions on Finnish dairy farms - toward better economic performance with novel technology and sustainable herds, 22. MTT:n julkaisu.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. 2007. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. New York: John Wiley.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. 2009. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7 (1): 91–102.
- Hillman, A., Withers, M. & Collins, B. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35 (6), 1404–1427.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. [1997], 2003. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hunt, S. D & Morgan, R.M. 1996. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60 (4), 107–114.
- Javidan, M. 1998. Core Competence: What does it mean in practice?. *Long Range Planning*, 31 (1), 60–71.
- Karagiannis, G., Midmore, P. & Tzouvelakas, V. 2002. Separating Technical Change from Time-Varying Technical Inefficiency in the Absence of Distributional Assumptions. *Journal of Productivity Analysis*. 18, 23–38.
- Karttunen, J. & Lähti M. 2009. Karjanhoitotöiden työnmenekki ja työn tuottavuus laajentavilla maidontuotantotiloilla. *Tiedote, Luonnonvara-ala: maatalous 614*: 1 – 12. TTS tutkimus.
- Karttunen, J., Lähti, M. & Puttonen, S. 2012. Kohtuullisen työmäärän suositukset maatalousyrittäjissä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin näkökulmista. *TTS:n julkaisu* 415.
- Kivinen, T., Kaustell, K.O., Hakkarainen, K., Tuure, V-M., Karttunen, J. & Hurme, T. 2007. *Lypsykarjapihatton toiminnalliset mitoitusvaihtoehdot*. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Teknologia. MTT:n selvityksiä 137. 1–149.

- Kiviranta, T. 2014. MMM: Maidon litratukea maksetaan vain rajoitteeseen asti. *Maaseudun Tulevaisuus*. 98 (4), 8.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. [1979] 2008. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*; Best of HBR. 1 – 12.
- Kuuluvainen, A. 2011. Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint. Turku.
- Lehtinen, J. 2014. Maitotilojen tehokkuuden hyödyt valuvat ulkopuolelle. *Maaseudun Tulevaisuus*. 98 (37), 9.
- Lehtonen, H. 2014. Pärjäävätkö suomalaiset maitotilat maitokiintiöiden poistumisen jälkeen? Maitokriisin pelko on viisauden alku. *Käytännön Maamies*, 63 (2), 22-25.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 9–28.
- Maa- ja Metsätalousministeriö. 2013. Luonnos Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaksi 2014-2020. 1 – 315.
- MacDonald, J.M., O'Donoghue, E.J., McBride, W.D., Nehring, R.F., Sandretto, C.L. & Mosheim, R. 2007. Profits, Costs and the Changing Structure of Dairy Farming. Economic Research report no 47. USDA Economic Research Service, Washington D.C., U.S.
- Mattila, T., Manninen, M., Rikkonen, P. & Kymäläinen, H-R. 2008. Management of investment processes on Finnish farms. *Agricultural and Food Science*, 17, 18 – 30.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg, H. 1976. Planning on the left side and managing on the right. *Harvard business review*. 54 (4), 49–58.
- Niemelä, T., Karjaluoto, H & Töllinen, A. 2012. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla-tutkimusraportti. N:o 184. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, julkaisuja. Jyväskylä.
- Niemi, J., Liesivaara, P., Lehtonen, H., Huan-Niemi, E., Kettunen, L., Kässi, P. & Toikkanen, H. 2014. EU:n yhteinen maatalouspolitiikka vuosina 2014 –2020 ja Suomen maatalous. MTT, Taloustutkimus, raportti 130, 1-65.
- Ovaska, S., & Heikkilä, A-M. 2013. Suomen maitotilojen rakennekehitys ja kilpailukyky : IFCN-tyyppitilatarkastelu 2001–2011. MTT, raportti 126: 1 – 58.
- Penrose, E. T. 1959. The theory of the growth of the firm. London: Basil Blackwell and Mott.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B. 2003. Unraveling the resource-based Tangle. *Managerial and Decision Economics*. 24, 309–323.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. [1978] 2003. The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective. Stanford University Press. Stanford California.



- Prahalad, C-K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–91.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22–40.
- Pyykkönen, P., Bäckman, S. & Puttaa, E. 2013. Rakennemuutos Suomen kotieläintaloudessa. *PTT työpapereita* 143, 1–51.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm - resource-based view. *Agricultural and food science*, 18: Supplement no. 1.
- Schumpeter, J.A. 1934. *Theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Sipiläinen, T. 2008. Components of Productivity Growth in Finnish Agriculture. *Agrifood research reports*, 116. MTT Agrifood research Finland.
- Suomen Gallup Elintarviketieto Oy. 2013. Maa- ja metsätalouden keskeisiä indikaattoreita. Ely-keskus: Keski-Suomi.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- Torkko, M. 2006. Maatilakäytännön yritysten toimintamalleja, Laadullinen tutkimus resursseista, kehittämisestä ja ohjaustarpeista. Oulu University press, Oulu.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia*. 150. Vaasan yliopisto.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

### Sähköiset lähteet

- Maatalousyrittäjien lomituspalvelulaki 1996. 1231/20.12.1996. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961231#L1P5> Viitattu 12.3.2014
- MTT, aineisto: Tilastokeskus, Maatalouden rakenne -aineisto ([www.maataloustilastot.fi](http://www.maataloustilastot.fi)). 2014. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/rakennekehitys/aikasarja/tuotantosuunnat> ([www.mtt.fi/taloustohtori](http://www.mtt.fi/taloustohtori)). > Viitattu 12.3.2014
- MTT: Lypsykarjatilat parhaiten kannattavaksi tuotantosuunnaksi. 19.12.2013. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutiskisto/2013/Lypsykarjatilat/parhaiten/kannattavaksi/tuotantosuunnaksi> > Viitattu 12.3.2014
- MTT: Markkinat ohjaavat maataloutta yhä enemmän - tukien merkitys vähenee. 29.1.2014. <https://portal.mtt.fi/portal/mtt/ajankohtaista/Uutisar>

kisto/2014/Markkinatohjaavatmaatalouttayhäenemmän- tukien merkitys vähenee > Viitattu 6.2.2014

MTT:n kannattavuuskirjanpitotuloksia, Lypsykarjatilat menestyivät parhaiten 2012.<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/2012> (www.mtt.fi/kannattavuuskirjanpito)> Viitattu 6.2.2014

## LIITTEET

Liite 1, Haastattelurunko

TEEMA 1.

### TAUSTATIEDOT MAATILAYRITYKSESTÄ JA YRITTÄJISTÄ

1. Tilan toiminnassa mukana olevat henkilöt?
  - a. Yrittäjä, yrittäjäpuoliso, muut perheenjäsenet, ulkopuolinen työvoima.
2. Yrittäjien ikä ja ydinperheen koostumus?
3. Ovatko molemmat yrittäjäpariskunnan osapuolet kotoisin maatalan sijaintipaikkakunnalta? Jos eivät, niin mistä ja etäisyys maatalaan?
4. Molempien yrittäjien koulutus, muu työkokemus, harrastukset, kyvykkyys?

TEEMA 2.

### POLKU YRITTÄJÄKSI

5. Lyhyesti polku yrittäjäksi: Miten minusta tuli maatilayrittäjä?
6. Kuinka tulitte aloittaneeksi työt maatilalla? Onko ollut muita vaihtoehtoja vakavassa harkinnassa?
7. Spv-vuosi?
8. Peltoala, metsäala, lehmien lukumäärä?
9. Tyytyväisyys omaan uravalintaan? Asenne, motivaatio?

TEEMA 3.

### KOKEMUKSIA INVESTOINTIPROSESSISTA JA SEN VAIKUTUKSISTA MAITOTILAYRITTÄJIEN TOIMINTAAN

10. Navettainvestoinnin vuosi?
11. Miten investointiin päädyttiin? Eli miksi investointi tehtiin?
12. Mitä investointeja tehty?
13. Mikä oli oma rooli investointiprosessissa? (*esim. työnjohtaja vai myös tekijä, aktiivinen suunnittelija jne.*)
14. Kokemuksia investoinnista nyt jälkeenpäin? Missä onnistuttiin ja mikä jäi toteuttamatta, mitä tekisin toisin? Onko investointi maksanut/maksamassa hiljalleen itseään takaisin?
15. Mikä tuli yllätyksenä näin investoinnin jälkeen?
16. Molempien yrittäjien oma kuvaus omasta normaalista työpäivästä?
17. Miten työpäivät ovat muuttuneet laajennuksen jälkeen? Enemmän/vähemmän työtä, joustavammat työajat, työn luonteen/rasittavuuden muutokset tms?
18. Pääasiallinen tehtävien jako töihin osallistuvien kesken.
19. Muiden rakennusten (myös talon?) kunto/korjaus-tai uudistustarpeet?

20. Konekannan laajuus ja kunto?
21. Palvelujen käyttö, mitä palveluita ostate?
- a. esim. kirjanpito, neuvontapalvelut, urakointi, (korjaus)rakentaminen, nuorkarjan kasvatuksen ulkoistaminen, koneyhteistyö ja/tai yhteisomistus muiden tilojen kanssa
  - b. Onko yrityksen oma osaaminen mielestänne balanssissa työtehtävien suhteen?
  - c. Onko ulkopuolisen palvelun/työvoiman käytön syynä oman ajan tai ammattitaidon puute, toiminnan tehostaminen vai kenties joku muu syy?
22. Mitkä tekijät vaikuttivat positiivisesti laajennuspäätökseenne?
23. Mitkä tekijät aiheuttivat mahdollisesti epäröintiä laajennuksen suhteen?
24. Ympäristön suhtautuminen (oma lähipiiri/yhteiskunta), kuinka suhtaudutte, koetteko ylimääräisiä paineita näiltä tahoilta?

#### TEEMA 4.

##### ULKOPUOLISEN TYÖVOIMAN TARVE JA RESURSSOINTI

25. Harjoitatteko maatalouden ohella jotain sivuelinkeinoa? Jos, niin mikä on tärkein syy (lisätulon tarve tms.)?
26. Yrittäjien kokemat riskit nyt ja tulevaisuudessa? Minkä koette suurimmaksi uhkaksi entä mahdollisuudeksi? Liittyykö esim. talouteen tai työvoimaan tai poliittisiin suunnanmuutoksiin? Onko uhkana jokapäiväisen toiminnan pyörittämisen estävät tekijät joko taloudellisesta tai työvoiman näkökulmasta vai jotain muuta?
27. Jos tilan rutiinitöissä on mukana perheenjäseniä (ketkä?), niin mikä merkitys heidän työpanoksellaan on tilallenne tai teidän jokapäiväisessä arjessa? Mitkä ovat heidän tehtäviään? Ovatko palkattuina vai auttavatko huomaamattomasti "muuten vaan"?
28. Jos tilalla on ulkopuolinen työntekijä tai useampi, niin millainen työaikajärjestelmä on käytössä ja kuinka työntekijän vapaapäivät, lomat ja sairauslomat on järjestetty tilalla?
29. Onko tilan ulkopuolinen työntekijä kokoaikainen vai käytättekö tilapäistä työvoimaa? Missä tehtävissä?
30. Millainen vaikutus on mielestänne ulkopuolisen työntekijän kustannuksella tilan talouteen?
31. VAIHTOEHTOINEN KYSYMYS, mikäli tilalla ei ole palkattuna ulkopuolista työvoimaa: Kuinka olette järjestäneet työt tilallanne, erityisesti silloin kun lapset ovat pieniä? Mikä on syy, ettei ole ulkopuolista työvoimaa, eikä ole tarvetta tms?
32. Jos tilan töissä on vain epävirallisesti auttamassa töissä perheenjäseniä, esim. vanhaa sukupolvea, niin oletteko suunnitelleet vaihtoehtoista järjestelmää, jos/kun he eivät enää ole käytettävissä?
33. Kuinka järjestätte omat lomanne ja miten/missä lomaillette?
34. Mikä merkitys vapaa-ajalla on itsellenne?

35. Käytättekö kunnallista lomituspalvelua ja jos, niin mikä on arvionne palvelun toimivuudesta?
36. Kuinka järjestätte sairastapauksessa työstä poissaolonne? Molempien yrittäjien kuvaukset omasta poissaolostaan.
37. Entä muissa akuuteissa tapauksissa?
38. Kuinka on järjestynyt äitiyslomitus tai muut lapsen vaatimat työstä poissaolot, jos sellaisia on ollut?
39. Onko lapsi/lapset hoidossa kodin ulkopuolella? Jos eivät, niin missä he ovat, kun olette töissä?
40. Mitä ajatuksia teissä herättää se piirre tällä toimialalla, että oli tilanne mikä hyvänsä, niin koska kyse on elävistä eläimistä, niin ne on onnistuttava hoitamaan joka päivä?

## TEEMA 5

### JAKSAMINEN

41. Esimerkkitalanne: Kuvitelkaa seuraava tilanne omalle tilallenne ja kuvailkaa, kuinka teillä hoidetaan se. *”On yöaika klo 02.00 ja lehmä aloittaa poikimisen. Toinen yrittäjistä seuraa tilannetta ja huomaa lehmän tarvitsevan toisenkin henkilön auttamaan, koska yhden henkilön voimat eivät vasikanvetovaljaista huolimatta riitä vasikan ulos saamiseksi ja lehmän voimat ovat lopussa. On kiire, mutta toinen yrittäjä on kuitenkin pakotettu hoitamaan sairastavaa, hereillä olevaa pientä lastanne eikä pääse avuksi”*. Kuinka hoidatte tilanteen?
42. Oma arvionne omasta terveydestänne/jaksamisestanne työssä?
43. Millaisena näette tilanne tilanteen viiden vuoden päästä? Entä kymmenen vuoden päästä? Mikä on oma mielikuvanne tilan tulevaisuuden kehitystarpeista tai muista parannettavista asioista? Tulevaisuuden skenaariot, onko tehty tarkkoja kehityssuunnitelmia? Pitkäjänteistä vai hetken mielihoiteesta? Ovatko kehitysaskleet mittavia vai keskitytäänkö nykyisen tuotannon viilaamiseen?
44. Oma mielikuvanne maitotilayrittäjyyden, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta? Ajatuksia asiasta.
45. Onko maidontuotannon laajennusinvestointi ollut kaiken vaivan arvoista? Tekisittekö uudelleen?