

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA

MONIPAIKKAINEN VILJELY

Kehittämistutkimus Montelon lypsykarjatilalta

TEKIJÄ Anni-Katriina Heiskanen

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala	
Tutkinto-ohjelma Maaseudun kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Heiskanen Anni-Katriina	
Työn nimi Monipaikkainen viljely. Kehittämistutkimus Montelon lypsykarjatilalta	
Päiväys	16.3.2022
Sivumäärä/Liitteet	34/ 3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Maatila Jarkko Hyttinen	
<p>Maataloudessa pitkät etäisyydet koetaan usein rasitteeksi, vaikka kaikki toiminnan kehittäminen perustuu viljeltävissä olevan pellon määrään. Peltojen saatavuus ja hehtaari hinnat vaihtelevat rajusti maakuntien välillä ja pelkästään eri kuntien välillä hinnan vaihtelu voi olla tuhansia euroja per hehtaari. Lisäksi peltojen kysyntä ja tarjonta eivät välttämättä kohtaa enää kaikkien kuntien alueella. Tästä syystä eräs mielenkiintoinen maatalan kehitysvaihtoehto voisikin tulevaisuudessa olla monipaikkainen viljely, jolloin maataloutta harjoitettaisiin usealla tilakeskuksella.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin maatalouden erilaisia johtamisen työkaluja, joilla tila voi kehittää toimintaansa. Näiden työkalujen avulla pyritään välttämään tilalla tapahtuvaa hukkaa, tekemään työskentelystä johdonmukaista ja tavoitteellista, jakamaan vastuuta sekä varmistamaan työntasalaatuisuus eri työntekijöiden välillä. Keskeisimpänä työkaluna työssä esiteltiin lean-ajattelumallin teoria. Teorian tueksi esiteltiin kokemuksia lean-mallin käytöstä Ruotsalaisilla maataloilla. Työssä korostettiin maatalon vision ja strategian merkitystä tilan kehittämisessä. Mikäli tilalla ei ole tarkkaa visiota tilansa kehittämiseen, toiminta voi herkästi taantua vain päivästä toiseen selviytymiseksi. Strategia tarkoittaa välitavoitteita, eli keinoja, joilla tilan visio saavutetaan. Strategia tulee luoda niin, että asetetut tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa, jotta motivaatio asetetun tavoitteen saavuttamiseen säilyy. Työhön haastateltiin kolmea maatalousyrittäjää, jotka olivat jo useiden vuosien ajan harjoittaneet monipaikkaista maataloutta. Heidän haastatteluidensa kysymyksissä painotettiin johtamisen merkitystä. Haastatteluiden kysymyksissä otettiin kantaa käytettävissä oleviin resursseihin ja kysyttiin monipaikkaisen viljelyn kuormittavuudesta sekä työajan lisästä, jota usealla tilakeskuksella operoiminen aiheuttaa. Lisäksi kysyttiin monipaikkaisen viljelyn merkityksestä maatalayrityksen talouteen.</p> <p>Tutkimuksessa tutustuttiin Sonkajärvellä sijaitsevan maitotilan toimintaan, joka on valinnut tilansa strategiaksi monipaikkaisen viljelyn. Työssä tutustuttiin tilan visioon ja strategiaan tilan toiminnan kehittämisestä sekä niihin työkaluihin, joilla toimintaa on tilalla ryhdytty kehittämään. Tutkimuksessa seurattiin tilan toimintaa vuosien 2020–2022 alkuvuoden ajalta. Tutkimuksessa kerrottiin konkreettisia toimenpiteitä strategian ja tilan vision saavuttamiseksi on tehty ja mitkä ovat seuraavat toimenpiteet, joilla tilan toimintaa kehitetään entisestään visiota tavoiteltaessa. Kehittämissuunnitelmassa on otettu kantaa myös työssä jaksamiseen ja sen merkitykseen tilan toiminnassa. Työssä kerrottiin, mitkä asiat ovat nousseet keskeisimmiksi monipaikkaista viljelyä toteutettaessa. Tämän pohdinnan perusteella rakennettiin monipaikkaisen viljelyn muistilista, joka on tarkoitettu jaettavaksi työvälineeksi kaikille sellaisille maatalousyrittäjille, jotka miettivät tilansa kehittämistä monipaikkaiseen viljelyyn siirtymällä.</p>	
Avainsanat monipaikkainen viljely, visio, strategia, lean	

Field of Study Natural Resources and the Environment	
Degree Programme Master's Degree Programme in Rural Development	
Author(s) Heiskanen Anni-Katriina	
Title of Thesis Multisite farming. Development plan on Montelo dairy farm	
Date 12.4.2022	Pages/Appendices 34/3
Client Organisation /Partners Jarkko Hyttinen, farmer	
<p>Abstract</p> <p>In agriculture, all activities are based on the amount of arable land available. In that reason, long distances between fields are often perceived as a burden. In addition, the price of the field varies significantly across Finland. There are also significant differences in the availability and demand of arable land between localities. For this reason, one interesting way to develop a farm could be multisite farming, on farms located dozens of kilometers apart.</p> <p>The study presents the most important management tools in agriculture, such as lean. The use of management tools aims to reducing waste at work and thus improve the competitiveness of the farm. As the support for lean theory, the experiences gained from it have been presented, e.g. from Sweden. This study has also highlighted the importance of vision and strategy in farm management and development. The survey also interviewed three farmers whose farming activities are based on the management and cultivation of several farms. The interviewees were about farm management and available resources. They were also asked how heavy they felt working on several farms and the importance of the multisite farming for the overall economy.</p> <p>The operation of a dairy farm in Sonkajärvi was researched in this thesis. The farm produces milk in Sonkajärvi and grain, cumin and protein crops in Maaninka, Kuopio. The operation of the farm was monitored in 2020–2021 and a development plan was prepared. In the development of the farm's operations, a position has also been taken on how entrepreneurs can cope with work load and how the good situation can be maintained. The development plan also closely monitored the implementation of the vision and strategy on the farm. The milestones for achieving the vision were presented, as were the results achieved. On the basis of these considerations, a checklist has been drawn up on issues that should be thoroughly clarified before starting to operate on multi-site farming. This list is for all farmers who are thinking about starting multi site farming.</p>	
<p>Keywords</p> <p>multi-site farming, vision, strategy, lean</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ALKUTILANTEEN KUVAUS	7
2.1	Tutkimustehtävä	7
2.2	Tutkimuksen tarpeellisuus	7
2.3	Tutkimuksen tuoma lisäarvo	8
2.4	Tutkimuksen suorittaminen ja sen luotettavuuskysymykset.....	10
3	MAATILAN JOHTAMINEN	12
3.1	Töiden suunnittelu tilakokojen kasvaessa	12
3.2	Lean	14
3.3	Strateginen johtaminen	15
4	KOKEMUKSET MONIPAIIKKAISESTA VIJELYSTÄ JA ETÄVIJELYSTÄ	17
4.1	Maatila 1.	17
4.2	Maatila 2.	18
4.3	Maatila 3.	19
4.4	Yhteenveto	20
5	MONTELON MAITOTILAN ESITTELY JA SIJAINTI	22
6	MAATILAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	24
6.1	Tilan visio	24
6.2	Kehitystoimenpiteet	24
6.2.1	Maidontuotanto	24
6.2.2	Peltoviljely.....	25
6.2.3	Töiden organisointi ja työajankäyttö	26
7	TULOSTEN VERTAAMINEN, ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
7.1	Tulokset	27
7.2	Johtopäätökset	29
7.3	Monipaikkaisen viljelyn muistilista	30
8	PÄÄTÄNTÖ.....	33
	LÄHTEET	34
	LIITE 1: HAASTATTELUN KYSYMYKSET	37
	LIITE 2: MONIPAIIKKAISEN VIJELYN MUISTILISTA.....	39

KUVALUETTELO

KUVA 1. Haastatteluista esille tulleet keskeisimmät syyt monipaikkaiseen viljelyyn	21
KUVA 2. Tilakeskusten sijainnit kartalla.....	22
KUVA 3. Viljeltävän pinta-alan kasvattamiselle tulee aina määrittää tarve sekä siihen vaadittavat resurssit mahdollisimman realistisesti (Heiskanen 2022)	31
KUVA 4. Työmäärä kasvaa merkittävästi operoidessa usealla tilakeskuksella. Tällöin erityisesti suunnittelun, ennakkoinnin ja organisoinnin merkitys kasvaa huomattavasti. (Heiskanen 2022).....	31
KUVA 5. Tuotannon mittareiden seuraaminen on avainasemassa tilan toiminnan kannattavuutta seurattaessa (Heiskanen 2022)	32
KUVA 6. Kouluttautumisen merkitys kasvaa alan vaatimusten noustessa (Heiskanen 2022)	32

1 JOHDANTO

Tilojen kaukainen sijainti toisistaan koetaan usein maatalousyrittäjien keskusteluissa mahdottomaksi haasteeksi ja tavoitteena onkin löytää ratkaisuja, millä näitä ennakkoluuloja murretaan. Tulevaisuudessa peltopinta-alan riittävyys kasvaa yhä suuremmin ongelmaksi alueilla, jossa on kilpailua käytettävissä olevasta peltopinta-alasta. Lisäksi peltohehtaarien hintaerot voivat maakunnissa vaihdella tuhansia euroja per hehtaari. (Kässi, Niskanen ja Lehtonen 2015)

Tämän työn toimeksiantajana toimii maatalousyrittäjä, jonka maatilalla harjoitetaan monipaikkaista maataloustuotantoa käytännössä kahdella erillisellä tilakeskuksella. Monipaikkaisuus on lisääntynyt yleisesti ihmisten keskuudessa, eikä liikkumista paikkakunnalta toiselle koeta enää niin haasteellisenä kuin ennen. Monipaikkainen viljely tarkoittaa sitä, että viljelytoimintaa harjoitetaan ammattimaisesti varsinaisen tilakeskuksen lisäksi myös sen ulkopuolella. Etäviljely taas tarkoittaa sitä, että viljelytoimintaa harjoitetaan kymmenien tai jopa satojen kilometrien päässä varsinaisesta tilakeskuksesta, jopa eri maakuntien alueella. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia tutkimustilan arkea ja työnsuunnittelua. Tilan viljelypinta-alasta puolet sijaitsee noin 75 kilometrin päässä varsinaiselta tilakeskukselta.

Maatalouteen kohdistuu tulevaisuudessa myös paljon uusia haasteita ja paineita niin kuluttajien kuin maatalouspolitiikan osalta, väheksymättä lainkaan ilmaston lämpenemisen ja hiilikeskustelun luomia paineita ja haasteita. Eriytyisen haasteen koko maataloustuotannolle luovat myös vuonna 2021 ennennäkemättömän korkeaksi kasvaneet energian ja tuotantopanosten hinnat. (MTK 2022) Helmikuussa 2022 syttynyt Ukrainan sota ja siitä johtuva lannoitetehtaiden sulkeutuminen sekä polttoainoiden hinnan ennennäkemätön nousuminen luovat entisestään varjoa Suomen kriisiytyneeseen maatalouteen. Tässä työssä ei ole otettu tarkemmin kantaa Ukrainan sodan vaikutuksiin, vaan siitä johtuvia uhkia on sivuttu työssä kirjoitushetken tietojen osalta. Työn tavoitteena on tutkia, olisi monipaikkainen maatalous ja etäviljeleminen yksi mahdollisuus maatilalla kehittämissuunnaksi ja maatilalla kilpailukykyä parantamiseksi.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, voisiko monipaikkainen viljely olla tulevaisuudessa eräs maatilalla kehityspolku. Tutkimuksessa tutustutaan yläsavolaiseen maitotilaan, jonka strategiaksi on valikoitunut monipaikkainen viljely. Työssä ei oteta erikseen kantaa tilan strategiaan yhteisomisteisillä maatalouskoneilla toimimisesta, vaan asia todetaan tutkimustilan taustoja kerrottaessa. Työssä on tarkoitus selvittää etäpeltojen tuomaa lisäarvoa tilan toimintaan ja logistiikan järjestämistä mahdollisimman taloudellisesti sekä luoda tilalle kehityssuunnitelma tilan vision ja strategian tueksi. Tutkimuksessa käydään läpi lisäksi niitä johtamisen työkaluja, joita tilalla on otettu käyttöön töiden suunnittelussa ja organisoimisessa. Varsinainen, yksityiskohtainen maatilalla kehityssuunnitelma julkaistaan tämän tutkimuksen liitteenä, eikä se tule julkisesti saataville sillä kehityssuunnitelma sisältää kaupallista materiaalia sekä maatalojen tietoja aiempien omistajien ja viljelijöiden ajalta.

2 ALKUTILANTEEN KUVAUS

2.1 Tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa paneudutaan yläsavolaisen maitotilan toimintaan. Tilan toiminnasta mielenkiintoisen tekee se, että tila on ottanut kehityssuunnakseen lisätä tilan peltopinta-alaa vuokraamalla liisämaata merkittävän etäisyyden takaa. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millainen vaikutus tällaisella toiminnan hajauttamisella on tilan työmäärään, satovarmuuteen ja talouteen sekä selvittää, kuinka helposti tällainen toiminta on organisoitavissa ja kuinka kuormittavana monipaikkainen viljely on koettu.

Tutkimuksessa käydään läpi vuodet 2020 sekä 2021 ja kerrotaan, miten monipaikkainen viljely on tutkimustilalla toteutettu ja koettu kyseisenä ajanjaksona. Työssä sivutaan myös tilan kehityssuuntaa, visiota ja strategiaa sekä otetaan kantaa työvoimaan, työvoiman saatavuuteen sekä käydään läpi sitä, kuinka toimintaa tulisi vielä kehittää seuraavia vuosia varten. Tutkimuksessa otetaan myös kantaa kesien kasvuolosuhteisiin, joilla on merkittävä vaikutus peltoviljelyn onnistumiseen peltoviljelykasvien sadon määrään ja laadun suhteen, sekä työajan määrään.

2.2 Tutkimuksen tarpeellisuus

Tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena on tilojen kannattavuuden kehittäminen työssä jaksamista unohtamatta. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa lukijoille erilainen kehitysnäkökulma oman tilansa kehittämiseen ja tarjota siihen työkaluja. Tällä tutkimuksella on tarkoitus kertoa, millaisia johtamisen työkaluja maataloilla voidaan ottaa käyttöön, jotta tilan kannattavuutta ja tehokkuutta voidaan parantaa entisestään. Tutkimuksessa kerrotaan myös kirjallisuuslähteiden avulla vision ja strategian merkityksestä maatalan kehittämisessä.

Maataloustuotannon erityispiirteenä on se, että kaikki toiminta perustuu käytettävissä olevan pellon määrään. Tuotantoon kehittävät maitotilat tarvitsevat lisää peltoa rehuntuotantoon ja lannan levitysalaksi. Pellon heikko saatavuus voikin olla keskeisin syy toiminnan kehittymättömyydelle. Kilpailu pelloista on ollut ainakin tähän asti kovaa, ja se vaihtelee hyvin voimakkaasti eri alueiden välillä. Tämä vaikuttaa kysytyimmillä alueilla peltojen hintojen korkeaan nousuun. On hyvä ottaa huomioon, että maidontuotanto on hyvin työvoimavaltainen tuotantosuunta. Vuonna 2011 maitotilojen keskimääräinen työmäärä oli jo yli 4000 tuntia vuodessa. Suurimmissa tilakokoluokissa työmäärä on todennäköisesti kaksin- tai jopa kolminkertainen, vaikka samalla työmäärä per maitolitra onkin vähentynyt koneellistumisen, automaation ja nykyaikaisen tekniikan ansiosta. Uudella tuotantotekniikalla on siis mahdollistettu tuotannon kasvattamista. Maatalan menestyksen kannalta onkin yhä tärkeämpää miettiä, mihin ja miten maidontuottaja työaikansa ja -panoksensa tulevaisuudessa käyttää. Maatalan johtamisen ja siihen käytettävän resurssin merkitys korostuu entisestään ja ulkopuolisen työvoiman tarve lisääntyy. Maatilayrittäjän työmäärästä yhä isompi osa on uuden tiedon hankkimista ja omaksuntaa sekä suunnittelua, tarkkailua ja johtamista. Siksi yrittäjän onkin tärkeää ratkaista, mitkä työt olisivat mahdollisesti ulkoistettavissa ja millaisiin töihin tulisi hakea ulkopuolista työvoimaa. (Ryhänen & Laitila 2012, 20–25)

Luonnonvarakeskuksen vuonna 2018 teettämän vuosikatsauksen mukaan maatalouden tilamäärä on rajussa laskussa, mutta tästä huolimatta tuotannon tasossa ei ole tapahtunut suurta laskua. Maatilojen ja puutarhayritysten kannattavuus on kuitenkin heikentynyt. Maatilojen lukumäärä on vähentynyt vuosittain noin 3 prosentin vuosivauhdilla, kotieläintilojen vähentyminen on ollut nopeampaa. Vuosikatsauksen mukaan vuonna 2017 tukihakemuksen jättäneitä tiloja oli vain 50 500 maatilaa, saman luvun ollessa vuonna 2000 lähes 78 000. Tilamäärän laskiessa tilakoko on sen sijaan kasvanut. Keskimääräinen peltopinta-ala on kasvanut vuosina 2000–2017 jopa 60 prosentilla. Tästä huolimatta tilakoot ovat Suomessa yhä melko pieniä, yli sadan hehtaarin tilojen lukumäärä oli vuonna 2017 vain noin 10 prosenttia koko maan tiloista. (Luonnonvarakeskus 2018).

Ruoan hinta on ollut jo usean vuoden nousussa. Vuonna 2018 toukokuussa elintarvikkeiden kuluttajahinnat olivat 2,4 prosenttia korkeammat kuin vuonna 2017. Maailmanmarkkinatilanne on vaikuttanut eniten ruoan kuluttajahintojen kehitykseen. Tästä huolimatta maatilojen kannattavuus on ollut lähivuosina äärimmäisen heikkoa. Tuotantopanosten hinnat ovat olleet rajussa nousussa, mikä on lisännyt tilakohtaisia tuotantokustannuksia ja heikentänyt tulosta. Etenkin energian ja lannoitteiden hinnat ovat olleet voimakkaassa nousussa. Hintojen noususta huolimatta maatalouden tuotantovoivyyti on pysynyt lähes ennallaan, pudotusta maidon tuotannossa vuosien 2018 ja 2019 välillä oli noin 1 prosentti. Maidontuotanto pysyy edelleen merkittävimpänä tuotantosuuntana huolimatta rajusta rakennemuutoksesta, tuotannon ollessa vuonna 2019 2305 miljoonaa litraa. (Luonnonvarakeskus julkaisuaika tuntematon)

2.3 Tutkimuksen tuoma lisäarvo

Yrityksen johtaminen ja johtamistyö on noussut nykyään yhä suurempaan merkitykseen menestyvän maatilan toiminnassa ja johtamistyön merkitys korostuu entisestään tilakoon kasvaessa. Tuotannonhallinta muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii yrittäjiltä kykyä työn tarkempaan suunnitteluun, nopeaa päätöksentekokykyä sekä ohjaus- ja seurantataitoja. Yrittäjän työnkuva muuttuukin tämän myötä fyysisestä suorittamisesta enemmän johtamiseen ja tuotannon organisointiin. (Leppälä ym. 2008, 33)

Tällä hetkellä maataloudessa eletään hyvin poikkeuksellista aikaa. Tuottajahinnat eivät ole juuri nousseet tuotantopanosten hintojen kivutessa ennennäkemättömän korkeiksi, ja osasta tuotantopanoista on suorastaan pulaa. (Törmä 2022) Tästä syystä maatilayrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden visiot on oltava yrittäjillä mielessään aiempaa kirkkaampina. Vision lisäksi tarvitaan myös konkreettinen strategia, jonka mukaan tilalla edetään. Yrittäjän tulee tietää, millainen hänen yrityksensä tulisi olla noin 3–5 vuoden päästä. Ilman konkreettista strategiaa tilan toiminta voi herkästi jäädä vain päivästä toiseen selviytymiseksi. (Raukola 2020)

Maatilayrittäminen on liiketoimintaa ja sen vuoksi visioon on sisällyttävä ehdottomasti taloudellinen näkökulma. Tavoite tulee sanoa ääneen ja sen tulee olla kaikkien tilalla työskentelevien tiedossa. Muuten riskinä on se, ettei visioon sitouduta. Kyseenalaistamisesta ei tule hämmäntä, sillä se on ensireaktion erittäin yleinen niin lähipiirissä kuin työyhteisössä. Tavoitteellinen visio tilalla voi hyvinkin olla esimerkiksi 100 hehtaaria peltoa ja 200 hehtaaria metsää. Tällöin tilalla on konkreettinen tavoite ja se kertoo tavoitteellisesta toiminnasta. Lausahdus ”kunhan nyt jotenkin edes pärjätään”

taas kertoo päinvastaista tarinaa ja silloin yrittäjällä ei itselläänkään ole selvää visiota tilan kehittämistä eikä strategiasta sen saavuttamiseen. (Raukola 2020)

Vision ollessa maatilayrityksessä selvä, tulee se tehdä kirjallisena seuraavalle vuodelle. Erityisesti asioiden priorisoinnissa on oltava tarkka, samoin käytettävissä olevien resurssien määrässä. Pelkätään tekemättömien töiden listaaminen ei riitä viemään yrityksen toimintaa eteenpäin. Näin ollen suunnitelmallisuus ja tavoitehakuinen tekeminen opettavat sanomaan myös ”ei” sellaiselle toiminnalle, jolla ei ole yrityksen toiminnalle mitään lisäarvoa tai se ei auta toteuttamaan tilan strategiaa. (Raukola 2020)

Tulee myös muistaa, ettei sumuinen ja haasteellinen tulevaisuus maatalouden alalla ole välttämättä pelkästään uhka. Se voi olla myös mahdollisuus. Mahdollisuuksia siinä on erityisesti innovatiivisille yrittäjille. Maatilayritykset ovat aktiivisesti monipuolistaneet liiketoimintojaan ja hakeneet sieltä kautta lisätuloja yritykselleen. Usein liiketoimintaa ryhdytään kehittämään hyvin perinteisin keinoin. Ne ovat usein asioita, joita yrittäjä osaa jo ennestään tai johon on olemassa jo tarvittava kalusto, mm. koneurakointi. Osaamista voi kuitenkin olla tiloilla monenlaista ja osaamista on nykyään etäyhteyksien kautta saatavien koulutusten kautta mahdollista hankkia hyvin helposti lisää, myös täysin uusista asioista. (Raukola 2020)

Maatalouden toimintaympäristön ulkopuoliset tekijät, kuten lisääntynyt kuluttajietoisuus, eläinten hyvinvointiin sekä elintarvikkeiden laatuun liittyvät tiukentuneet vaatimukset vaikuttavat oleellisesti yritysten sisäisen suunnittelu- ja johtamistyöhön (Kaila & Tuure 2008, 37). Tehdyt työtunnit eivät enää ole suoraan yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen, vaan tehostetulla ajankäytöllä päästään tehokkaampaan tulokseen vähemmällä työmäärällä. Tähän on mahdollista päästä oikeilla strategisilla valinnoilla sekä hyvällä johtamisosaamisella. Osaava maatilayrityksen johtaja on toiminnassaan määrätietoinen ja kykenee tarkastelemaan omaa ja yrityksen toimintaa kriittisesti. Toiminnan tavoitteena on löytää keinoja, kuinka yrityksen tuotantoa pystyttäisiin tehostamaan sujuvaksi kokonaisuudeksi. (Kaila & Tuure 2008, 36–37)

Maatilan työt ovat hyvin vaihtelevia ja usein toistuvat työt muuttuvatkin rutiiniluonteisiksi. Yksinkertaisissa tehtävissä tämä tapahtuu nopeammin kuin monimutkaisissa tehtävissä. Harvoin toistuvat työt taas edellyttävät toimintamallin luomista, joskus jopa aivan uuteen tilanteeseen. Tällaisissa töissä erityisesti on ajantarpeen ennakointi vaikeaa. Tuotantotöiden tavoin myös osa johtamistöistä ajoittuu vuodenkierrossa tietyille ajankohdille. Tällaisia ovat muunmuassa tuotantopanosten kilpailuttaminen ja ostaminen, kirjanpito- ja verotusasioiden hoitaminen sekä rehu- ja viljanäytteiden ottaminen ja käsittelyminen. Työsesonkien aikaan myöskään suunnitteluun ja kouluttautumiseen ei yksinkertaisesti ole aikaa. Nämä tehtävät kannattaakin ajoittaa suoraan sesonkien ulkopuoliselle ajalle ja varata niille jo etukäteen aika. Tämä helpottaa ja selkeyttää suoraan seuraavan satokauden suunnittelua ja organisoimista. (Tuure, Karttunen, Leppälä, Sinisalo & Kaila 2008, 53–55)

Töiden organisoimissa, aikataulujen ja työjärjestyksien suunnittelussa tulee muistaa myös suora yhteys maatilan liiketoimintasuunnitelmaan. Maatalousyrityksen työsuunnittelussa kannattaa aloittaa vastaamalla tilan toiminnan kannalta kaikista keskeisimpiin kysymyksiin: mitkä tilan tavoitteet

ovat? Missä järjestyksessä ja milloin työt tehdään? Maatilan toiminnot ja resurssit tulee käydä läpi aina vuosittain sekä merkittävässä muutostilanteissa. Tärkeää on myös seurata miten työtunnit kuluvat. Erityisen tärkeää on tunnistaa kriittiset työvaiheet, joiden onnistumisesta muut työvaiheet ovat riippuvaisia. Näistä työvaiheista kannattaa määritellä niissä käytettävät panokset ja odotetut tulokset. Työajankäyttöä arvioidaan vertaamalla tilalla tarvittavia työtunteja ja käytettävissä olevia henkilöresursseja keskenään. Kaikkea ei kannata suunnitella etukäteen päivän tarkkuudella. Töille on kuitenkin hyvä olla tietyt tavoitteet ja reunaehdot tiedossa. Toiminnalle asetetut päämäärät ja tavoitteet tekevät toiminnasta entistä jämäkämpää ja tuloksellisempaa. Kiireaikoja varten tulee luoda viikoittaisia tai joskus jopa päivittäisiä työ- tai muistilistoja sekä aikatauluja. Työjärjestyssuunnitelmat ovat tärkeitä välineitä tilan työvoimatarpeiden määrittämisessä. (Tuure ym. 2008, 53–55)

Hajauttamalla viljelyä kasvukaudeltaan erilaisille alueille on tilalla mahdollisuus monipuolistaa tuotantoaan. Kun peltomäärää on yli oman karjan ruokintaan tarvittavan pinta-alan, mahdollistaa se myös valkuaisrehujen kasvattamista ja myyntikasvien viljelyn. Erilaiset ilmasto-olosuhteet myös taasaavat ruuhka-aikojen lyhyt kestoissa peltotyösesongeissa. Näin käyttöön saadaan myös laajemmin maanparannuskasveja, joilla voidaan vaikuttaa peltojen tuottokykyyn. Myös riskien hajauttaminen on helpompaa, kun viljelykierrossa voidaan pitää useampia kasvilajeja.

2.4 Tutkimuksen suorittaminen ja sen luotettavuuskysymykset

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Tavoitteena työssä on yhdistää tilatasolla toteutettu käytännön testaaminen ja havainnointi sekä kirjalliset ammattijulkaisut. (Laadullinen tutkimus 2021)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat itsestäänselvytenä pidettävien asioiden tutkiminen ja toimintaan keskittyminen sekä mm. haastatteleamalla hankittu aineisto, asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, mitä- ja miten-kysymysten painottaminen ja analyysivetoisuus. Laadullisen tutkimuksen keskiössä on siis itsestäänselvyden kyseenalaistaminen. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa joudutaan etäännyttämään itsensä tästä arkijärjelmästä. Yleensä laadullisen tutkimuksen kohteena on jokin alalla erityisesti pinnalla oleva kysymys. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on myös toiminta, eli ne tavat, joilla ihmiset toimivat. Näiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa korostetaan asianomaisten omia tulkintoja ja kokemuksia. (Kallinen & Kinnunen julkaisuaika tuntematon)

Tässä työssä keskiössä on siis seurata Montelon maitotilan toimintaa monipaikkaisen viljelyn toteuttamisessa sekä perehtyä niihin työkaluihin, millä monipaikkaista viljelyä on tarkoitus toteuttaa ja kehittää jo aiemmin mainittujen tavoitteiden mukaisesti. Kyseessä on näin ollen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksena pidetään sellaista tutkimusta, jossa tutkimuskohteeksi valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tapahtuma tai joukko tapauksia. Yleensä näiden kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Yksittäisiä tapauksia pyritään seuraamaan ja kuvaamaan yleensä niiden luonnollisessa ympäristössä, jolloin kuvataan mahdollisimman tarkasti tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on siis tutkimuskohteen ominaispiirteiden tarkka, systemaattinen ja totuudenmukainen kuvailu. (KvantiMOTV julkaisuaika tuntematon)

Tutkittavan tapauksen tulee muodostaa jonkinlainen kokonaisuus ja sen vuoksi siinä usein käytetään erilaisia tiedonkeruu- ja analysointi menetelmiä. Tapaustutkimusten kohdalla yleisesti pohditaan niiden edustavuutta ja tulosten yleistämistä. Tapausta tutkittaessa pyritään siis lisäämään ymmärrystä jostakin tietyistä ilmiöstä, mutta sillä ei pyritä kuitenkaan yleistävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi silloin, kun halutaan ymmärtää jotakin kohdetta syvällisesti ja osataan huomioida siihen liittyvät olosuhteet ja taustat. Vaikka kyseessä onkin jonkin yksittäisen tapauksen tutkiminen, on hyvä kuitenkin pohtia, miten saavutettuja tuloksia olisi mahdollista hyödyntää muualla ja suunniteltaessa laajempia tutkimuksia. (KvantiMOTV julkaisuaika tuntematon)

Työn teoriaosan lähteinä käytetään useita erilaisia kotimaisia ja ulkomaisia alan ammattijulkaisuja ja tutkimuksia. Työn tavoitteena on tuottaa informatiivinen case-tutkimus, jota voivat hyödyntää erilaiset maatilat miettiessään tilan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tämän tietopakettin luomiseen tarvitaan vahva teoreettinen pohja, jossa on selvitetty mitkä kaikki asiat tulee ottaa huomioon toteutettaessa monipaikkaista viljelyä.

Työelämäyhteys tutkimukseen haetaan vuosina 2020–2021 käytäntöä seuraamalla. Tavoitteena on seurata ja kirjata esimerkkitalalla työaikameneekkiä, jotta saataisiin tietää eri työvaiheiden kesto, sekä kuinka sesonkiaikana onnistutaan järjestämään työt tilojen välillä. Tarkoituksena on selvittää kuinka kasvava välimatka tilojen välillä vaikuttaa tarvittaviin resursseihin. Käytännön testaamisen pohjalta on tarkoitus tehdä selvitys, kuinka työt saadaan organisoitua tehokkaasti, kun tilojen välillä on merkittävä etäisyys. Työssä tutkitaan myös sitä, kuinka kuormittavaksi monipaikkainen viljely koetaan ja saadaanko sillä positiivista vaikutusta tilan talouteen ja peltoviljelyn kehittämiseen. Tämän selvittämiseksi työhön on haastateltu kolmea eri yrittäjää, joilla on jo kokemusta monipaikkaisesta viljelystä. Haastattelun teemana on olleet syyt, mitkä on saanut laajentamaan yritystoimintaa monipaikkaiseksi, jaksaminen, resurssit sekä johtaminen ja töiden organisointi.

Kyseessä on siis kvalitatiivinen tapaustutkimus, jolloin tutkimuksen tulokset eivät suoraan ole siirrettävissä muiden maatilojen käyttöön. Työn tarkoitus onkin herätellä keskustelua alalla yleensä, voisiko kuvattu tilanne olla kehityssuuntana myös muille alalla maatalousyrittäjille. Työn tulosten luotettavuutta miettiessä keskiöön nousevat haastatellut yrittäjät. Vastasivatko he haastatteluissa todennukaisesti vai sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Lisäksi haastateltavien määrä oli suhteellisen vähäinen, sillä 2/5 haastatteluun pyydetyistä kieltäytyi haastattelusta. Syynä olivat yleinen ilmapiiri aihetta kohtaan sekä pelko kilpailuedun menettämisestä.

Montelon maitotilalta saadun materiaalin luotettavuus taas riippuu hyvin pitkälti siitä, onko se kirjallista vai suullisesti saatua tietoa. Tässä tulee myös muistaa se, että mm. satotasojen vaihteluun ja työajan menekkiin vaikuttavat hyvin paljon kasvukausien olosuhteet, jotka ovat täysin henkilöistä riippumattomia seikkoja. Kirjallisestikin saadun materiaalin luotettavuus riippuu myös hyvin pitkälti siitä, kuinka laadukkaasti se on tehty.

3 MAATILAN JOHTAMINEN

Viime vuosien aikana maatilojen kokojen kasvettua niin kutsuttuja perhetiloja suuremmiksi yksiköiksi, on myös maataloilille alettu palkkaamaan entistä useammin työntekijöitä. Tämä on asettanut haasteita maatalousyrittäjille, joilla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta työnantajana toimimisesta. Työnantajana oleminen, kun on paljon muutakin, kuin palkan maksamista ja työvuorojen suunnittelua. Samalla myös lean-ajattelua on alettu soveltamaan maatalouteen.

Maatilojen koon nopean kasvun ja maatilan heikon tuottajahinnan vuoksi maatalousyrittäjät ovat ottaneet enenevässä määrin käyttöönsä myös muita johtamisen välineitä ja yksi niistä on strateginen johtaminen.

Strategisen johtamisen tavoitteena on tehdä työntekemisestä entistä tavoitteellisempaa ja samalla motivoida niin yrittäjää itseään kuin myös työntekijöitä. Strategisessa tekemisessä tavoitteet ovat kaikilla tiedossa, samoin toimenpiteet päämäärien saavuttamiseen.

3.1 Töiden suunnittelu tilakokojen kasvaessa

Tilakoon kasvaessa ja sen myötä työmäärän lisääntyessä viljelijä joutuu miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja töistä suoriutumiseen. Samalla on hyvä myös miettiä, mitkä maatilan töistä ovat todella tärkeitä ja mitkä taas vähemmän tärkeitä. On myös hyvä käydä läpi ne työt, joita voitaisiin tehdä nykyistä harvemmin tai jotka voitaisiin jopa jättää tekemättä. Oma työpanos kannattaa siis suunnata niihin töihin, mitkä parhaiten osaa. Liiallinen työtaakka on ongelma erityisesti laajentavilla kotieläintiloilla, koska kasvanutta työmäärää ei voida paikata konetöillä samassa suhteessa kuin kasvinviljelytiloilla. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 45–46)

Töiden suunnitteluun ja organisointiin liittyy myös varajärjestelmien suunnittelu. Miten toimitaan, jos työntekijä sairastuu tai työkone rikkoutuu kesken työn? Varajärjestelmät tulisi miettiä etukäteen etenkin suurilla, pitkälle koneistetuilla tiloilla. Tyypillisimpiä töitä, joissa pitkiä keskeytyksiä on pyrittävä välttämään, ovat mm. lypsy ja lyhyt sesonkiset kasvinviljelytyöt eli kylvö ja erityisesti säilörehun korjuu. (Karttunen ym. 2008, 45–46)

Suurilla tiloilla ammattitaitoisen työvoiman saatavuus oikeaan aikaan on mitä tyypillisin ongelma. Näissä tilanteissa työhön voidaan joutua hankkimaan suuremmat koneet, jotta työ saadaan varmasti suoritettua ajallaan. Toisaalta taas arvokkaille koneille olisi saatava riittävästi käyttöä, jottei koneista koituisi liian suuria yksikkökohtaisia kustannuksia. Urakointipalvelujen saatavuuden parantuminen on vähentänyt tiloilla tarvetta tehdä mittavia koneinvestointeja, ja sitä myöten myös vähentänyt tilan omaa työmäärää. Näin ollen urakointipalveluiden käyttö on houkuttelevaa ja myös järkevä ratkaisu monelle suurelle kotieläintilalle, joilla työvoimaresurssit tilan työmäärään nähden ovat pienet. Myös tilayhteistyöllä investointitarvetta voidaan vähentää. Tällöin kuitenkin vaikutukset oman työmäärän vähentämiseen jäävät yhteistyön vastavuoroisuuden vuoksi yleensä melko vähäisiksi. (Karttunen ym. 2008, 45–46)

Työhuippujen määrittelemiseksi töiden ajoittuminen ja niiden kesto pitäisi pystyä ennakoimaan ja arvioimaan mahdollisimman tarkasti. Työt pitää pystyä tekemään ilman kiirettä. Töiden lisäksi myös

riittävästä vapaa-ajasta ja levosta pitäisi pystyä pitämään kiinni. Maatilayrityksen toimintaan käytettävissä oleva työvoima pitää siis pystyä arvioimaan mahdollisimman realistisesti. Myös työmäärää mitoittaessa on muistettava jättää riittävä pelivara yllättävien tapahtumien varalle. Erityisesti tilan kasvinviljelyn sesonkityöt on suunniteltava niin, ettei sesongin aikana tarvitse keskittyä moniin töihin yhtä aikaa. Esimerkiksi koneet ja laitteet tulee huoltaa ajoissa kuntoon ennen peltotöiden alkua. Samoin myös kaikki tuotantopanokset ja polttoaineet tulee olla hankittuna varastoon ennen peltotöiden alkua. Myös viljelysuunnitelma sekä luonnon tukihakemuksesta on hyvä tehdä valmiiksi ennen peltotöihin ryhtymistä. (Karttunen ym. 2008, 46–48).

Maatilayritysten tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi on yleensä liittynyt maatalan satokausien, vuositason viljelytoiminnan sekä kotieläintuotannon suunnitteluun. Yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä maatilayrityksen tulee selvittää mm. markkinoilla tapahtuvat muutokset ja suunnitella omaa liiketoimintaansa tulevaisuuden toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta vastaavaksi. Maatilayrittäminen perustuu hyvin pitkälti syklisyyteen: satokausi peltoviljelyssä on suhteellisen lyhyt ja käytännössä tilan toimintaa ohjailee muutaman kuukauden tai vuositason aikajänne. Tämän aikajänteen lisäksi maatalojen tulisi suunnitella toimintaansa pidemmälle tulevaisuuteen. Tässä suunnittelussa tulisi keskiössä olla uudet mahdollisuudet omassa tuotantosuunnassaan, lähimarkkinoilla sekä laajempaan osana paikallista ja kotimaista elintarviketuotantoa. (Rikkonen 2008, 64–66)

Tällaiseen pidemmän ajan suunnitteluun on luonnollisesti liittyneet suuret investoinnit, sukupolvenvaihdokset ja tuotantosuunnan vaihdokset, joissa sitoudutaan valittuun tuotantosuuntaan ja toimintaan, tapoihin sekä rakenteeseen pitkälle tulevaisuuteen. Tilan tulevaisuuden suunnittelussa ja visioinnissa tulee muistaa, että sen on oltava kaikilta osin realistinen, uskottava sekä toivottava. Ja tietysti myös mahdollinen toteuttaa. Kun pohtii oman maatilansa tulevaisuuden suuntaa, on oleellista miettiä, kuinka oman tuotantosuunnan toimintaympäristö muuttuu suunnitellulla aikavälillä sekä miettiä, mitkä ovat tärkeimmät muutosta eteenpäin ajavat trendit ja voimat. Samalla tilalla tulee myös tarkastella, miten pitkän ajan suunnitelma näkyy vuoden aikajänteellä tehtävässä työssä ja kuinka se näkyy 3–5 vuoden strategisissa tavoitteissa. Tämä tulee nähdä tulevaisuuden suunnitteluna, jossa pyrkimykset ovat myös tulevaisuuden johtamisessa. On hyvä myös muistaa, että tämän hetken päätöksenteko (tavoitteet – toimenpiteet – tulokset – arviointi – tavoitteet) vaikuttavat siihen, millaiseksi maatila muotoutuu pitkällä aikavälillä. (Rikkonen 2008, 64–66)

Skenaariointi on olennainen osa tulevaisuuden suunnitteluun ja määrittelyyn. Vaihtoehtoilta voidaan hakea liikeideaa ja visioita, jotka ovat oman toiminnan kannalta mahdollisia toteuttaa. Skenaariot voivat olla joko todennäköisiä tai epätodennäköisiä, uhkaavia tai tavoiteltavia. Skenaario suunnittelussa tarkoituksena on tarkastella erilaisten tekijöiden, kuten esim. talouden, teknologian ja ympäristön muuttuvaa kehitystä ja niiden keskinäisiä vuorovaikutuksia. Se ei kuitenkaan ole ennuste tulevasta vaan vaihtoehtoinen kehityksen kulku ja sellaisena sitä tuleekin käyttää päätöksien valmistelussa ja vaikutusarvioita tehdessä. (Rikkonen 2008, 64–66)

3.2 Lean

Lean tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että työt pyritään tekemään entistä järkevämmiin työn määriä lisäämättä. Vähentämällä hävikkiä on mahdollista saada olemassa olevat resurssit paremmin käyttöön ja sitä myöten asetetut tavoitteet tulevat saavutetuksi. Työyhteisössä on tärkeää saada myös työntekijät mukaan tunnistamaan parannuskohteita sekä luomaan arvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle itselleen. Leanin ajatus perustuu siis yksinkertaisuudessaan yrityksen arvovirtojen tunnistamiseen, hukan vähentämiseen, työnteon sujuvoittamiseen, työn imuun sekä ennen kaikkea jatkuvaan parantamiseen. (Fladkjaer Nielsen & Pejstrub 2018, 8–12)

Leanin keskeisimpiä osia on työntekijöiden mukaan ottaminen päätösten tekemiseen. Kyseessä on projekti, joka perustuu jatkuvaan parantamiseen, eikä sillä ole alkua tai loppua. Lean on käytännössä ajattelutapa, ja siihen kuuluu avoin keskustelu ja jatkuvan parantamisen kulttuuri. Lean on siis kuin sisään rakentunut kulttuuri, jossa keskiössä on ymmärtää asiakkaan vaatimukset, vähentää hukkaa ja optimoida prosessien, ihmisten ja infrastruktuurin saavutukset. Lean on siis vahva toive tulla paremmaksi kaikessa toiminnassa. Sitä priorisoidaan vahvasti. Leania harjoitetaan koko organisaatiossa: organisaation johtoportaalta aina alimmalle tasolle saakka. (Beyondlean julkaisuaika tuntematon)

Maataloudessa käytetään erilaisia tunnuslukuja tilan tuottavuutta ja kannattavuutta tarkastellessa. Maitotiloilla tunnuslukuja saadaan mm. tuotosseurannasta. Lean ei anna suoraan tunnuslukuja, mutta sitä hyödyntämällä voi tienata kuitenkin enemmän. Kun lean-ajattelua aletaan soveltaa maatilayrityksessä, otetaan käyttöön vakioidut standardit, järjestelmät ja rutiinit. Näillä säästetään aikaa ja samalla ne myös rahoittavat, kun tilalla työskenteleviä henkilöitä on useampia. Virheet vähenevät ja näin työstä tulee tehokkaampaa. (Fladkjaer Nielsen & Pejstrub 2018, 14–18)

Lean kuitenkin edellyttää kaikilta yrityksessä toimivilta osallistumista. Tämä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Leanissa paljon käytetyt viikkopalaverit ovat tästä hyvä esimerkki. Viikkopalaveriin kutsutaan kaikki maatilalla työskentelevät. Sen kestoja rajataan, jotta asioissa rönsyilyä vältetään. Viikkosuunnitelma tehdään valkotaululle ja sitä käytetään siis seuraavan viikon töiden suunnitteluun. Viikkosuunnitelman tarkoituksena on tukea pysyvän työsuunnitelman runkoa. Viikkopalaverissa siis hoidetaan tiedottaminen, luodaan yleiskuva siitä, mistä asiasta kukakin työntekijä on vastuussa ja samalla hoidetaan viestintä: on tilaisuus puhua, mitä erityisesti kyseisellä viikolla tapahtuu. Viikkopalaveri tuo myös ajansäästöä, kun kaikki tietävät viikon työsuunnitelman. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, heistä tulee aloitteellisempia ja itseohjautuvampia. (Fladkjaer Nielsen & Pejstrub 2018, 95)

Lean-ajattelun soveltamisesta maatalouteen on kokemusta mm. Ruotsissa. Martin Melinin ja Henrik Barthin tutkimuksen mukaan sitä on testattu mm. lounaisruotsalaisilla, projektissa mukana olleilla mautiloilla. (Melin & Barth, 2018) Artikkelin mukaan lean-ajattelun toteuttaminen ja sen mukanaan tuomat hyödyt konkretisoituvat tiloilla, joilla on selkeä tulevaisuuden visio. Tällöin yrittäjällä itsellään on siis olemassa selkeä tavoite yrityksensä kehittämiseen. Maatilayrityksen koko ei ollut ratkaiseva, vaan ratkaisevinta oli yrittäjän itsensä sitoutuminen lean-prosessiin. Onnistuneimpia kokemuksia leanista saivat ne maatalousyrittäjät, jotka ymmärsivät leanin toteuttamisprosessia. Tutkimuksen mukaan vähiten hyötyä lean-kokeilusta oli niille tiloille, jotka eivät olleet valmiita ottamaan selvää

sen peruseriaatteista, he eivät olleet valmiita käyttämään aikaansa lean-periaatteiden tutkimiseen ja jotka ajanpuutteeseen vedoten eivät kokeneet tarpeelliseksi paneutua riittävästi lean-periaatteisiin. Lean oli kokenut vastustusta useilla tiloilla myös työntekijöiden osalta. Osasyynä tähän oli ollut yrittäjien itsensä sitoutumattomuus lean-periaatteisiin. Näin ollen on siis selvää, että lean on hyvä työväline vain niille yrittäjille, jotka ovat itse valmiita sitoutumaan sen mukanaan tuomiin periaatteisiin. Tässäkin onnistuminen on pitkälti kiinni yrittäjän itsensä asenteesta ja motivaatiosta sekä siitä, kuinka hän osaa sitouttaa mahdolliset työntekijänsä toteuttamaan lean-prosessia. (Melin & Barth 2018)

3.3 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Sen tarkoituksena on saavuttaa markkinoilla ja toimintaympäristössä kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin nähden. Kyseessä on siis vaihtoehtojen luominen ja niiden valitseminen. Strategista ajattelua ei tule kuitenkaan sekoittaa taktiseen tai operatiiviseen ajatteluun. Käsitteiden eroa kuvaa hyvin: "Strategia on suunnitelma, kuinka sota voitetaan. Taktikka taas on toimintatapa taistelun voittamiseksi." (Ojala 2019)

Strategisessa johtamisessa käydään läpi tilan edut ja heikkoudet. Eli selvitetään se, millä osaamisalueella tilan on mahdollista saavuttaa etua muihin alalla toimiviin nähden. Näin ollen strategia on tilan toiminnan juoni, jota pitkin edetään ja jonka avulla tilan asettamat päämäärät tullaan saavuttamaan. (Ojala 2019)

Yksi paljon käytetty keino strategisten teemojen määrittelyyn on tehdä tilalla SWOT-analyysi. Analyysin tuloksia tarkastelemalla löydetään eri kentistä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat) samoihin aihealueisiin liittyviä tekijöitä. Strategisten teemojen määrä vaihtelee selkeästi yrityksen koon mukaan, sillä kovin pienellä yrityksellä ei voimavarojen puutteen vuoksi voi olla kovin montaa strategista teemaa. Tulee kuitenkin muistaa, että teemojen vaihtaminen tässä tapauksessa, tilanteiden muuttuessa tai riskien toteutuessa, on mahdollista tehdä suhteellisen nopeasti. (Ojala 2019)

Yleisiä strategisia teemoja ovat kasvu, kannattavuus ja tuottavuus. Näiden lisäksi niihin kuuluvat taloudellinen asema, maksuvalmius, kansainvälistyminen ja asiakaslähtöisyys. Näin ollen strategia on jatkuva prosessi. Siihen kuuluu tilanteiden analysointia, erilaisten vaihtoehtojen arviointia valitun vaihtoehdon toteuttaminen. (Ojala 2019)

BSC eli Balanced Scorecard on tavoitejohtamiseen kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo. Sen tärkeitä ominaisuuksia on nimenomaan kyky kuvata suunnitelma tavoitemitoin. Sitä käytetään yrityksen eri toimintojen ja tulosten tunnistamiseen, parantamiseen ja hallitsemiseen. BSC mittaa neljää eri liiketoiminnan pääasiallista näkökohtaa: oppimista ja kasvua, liiketoimintaprosesseja, asiakkaita ja rahoitusta. Kaikille mittaristoille on yhteistä niiden käyttäminen tavoitejohtamisen yleisissä puitteissa. Erot koskevat mittariston rakentamista, eli sitä, miten tavoitteet luodaan ja esitetään. (Tarver 2021)

Strategian luonti aloitetaan kartoittamalla nykytilanne: talous, resurssit työvoimassa, kalusto ja tuotannon tunnusluvut. Tämän jälkeen tehdään tarkka analyysi toimintaympäristöstä ja käydään läpi yrityksen arvot, tahtotila sekä missio. Käydään läpi yrityksen visio ja sen jälkeen luodaan strategia

teemojen valinnan kautta. Visio tulee luoda mahdollisimman realistiseksi, jotta se on oikeasti hyödynnettävissä, sillä se kuvaa yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Visio muodostaa yrityksen strategian perustan. Päämäärä eli visio asetetaan yleensä 5, 10 tai 20 vuoden päähän. Se kertoo, mitä yritys on tavoittelemassa ja millaisia silloin tahdotaan olla. (Ojala 2019)

Tämän jälkeen on valittava strategia ja sen teemat. Strategia on valikoima keinoja, joilla visio tullaan saavuttamaan. Sen vuoksi strategiasta tarvitaan useampi vaihtoehto vision saavuttamiseksi. Vaihtoehdot perustuvat yrityksen toimintaympäristöstä tehtyihin analyysiin. Strategiset tavoitteet toimivat elintärkeinä välietappeina varsinaisen vision saavuttamiseen. Yrityksen saavuttaessa strategiset tavoitteet se tietää olevansa oikealla tiellä. (Ojala 2019).

Tämän vuoksi myös riskien arviointi kuuluu strategian suunnitteluun olennaisesti, sillä paras strategia kestää riskien toteutumisen. Sen vuoksi strategisten teemojen valintaan tulee hyödyntää SWOT-analyysiä. Nykyisen maatalouden taloustilanteen huomioiden keskiössä ovat kannattavuuden sekä tuottavuuden kehittäminen. Toiminnan ollessa tavoitteellista, tavoitteiden toteutumista seurataan entistä tarkemmin ja niitä analysoidaan entistä enemmän. Tavoitteiden ja johtamisen päällimmäinen tarkoitus on parantaa yrityksen suorituskykyä. Tärkeintä tässä on toistaa tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen vuosittain. Näin toiminnan kehittäminen pysyy jatkuvana. (Ojala 2019)

Maatalouden erityispiirteet tulee ottaa huomioon sovellettaessa strategista johtamista maatalousyritykseen. Maataloudessa on usein pitkät tuotantoperiodit muihin tuotannon aloihin nähden. Esimerkiksi karjatilalla muutoksen alle joutunut lypsylehmien jalostusstrategian muutoksen arviointi päättään tekemään vasta noin 3 vuotta strategian käyttöönotosta, kun uuden strategian mukaiset eläimet tulevat lypsyyn. (Ojala 2019)

4 KOKEMUKSET MONIPAIKKAISESTA VIJELYSTÄ JA ETÄVIJELYSTÄ

Tähän tutkimukseen haastateltiin kolmea eri maatalousyrittäjää. Yrittäjien tilat poikkesivat toisistaan selkeästi, samoin maatilojen väliset etäisyydet. Haastateltavat eivät esiinny nimellä, eikä tilojen paikkakuntia ole tässä kerrottu, jotta yrittäjien henkilöllisyydet eivät tule julki. Haastattelun teemoina olivat syyt monipaikkaiseen viljelyyn, yrittäjien jaksaminen, käytettävissä olevat resurssit, johtaminen ja töiden organisoiminen.

4.1 Maatila 1.

Maatila 1. on perheviljelmä, jossa tilan työt pyritään tekemään pääsääntöisesti yrittäjäparin työpanoksella. Kesäisin on käytössä 1–4 henkilön verran talkootyövoimaa, mm. kivenkeruuseen. Talkootyötä tulee noin 10 päivää per vuosi. Tila ostaa urakointipalvelua satokauden aikana sekä sadon siirtoon. Urakoinnin tarve on nimenomaan etätilalla, ja 70 prosenttia etätilan töistä hoitaa urakoitsija. Tilan päätuotantosuunta on maidontuotannossa, lypsylehmiä on noin 40 ja peltoa viljelyssä kaiken kaikkiaan n. 90 hehtaaria. Tilojen välinen etäisyys on noin 40 kilometriä.

Maatila 1. on hankkinut etäisemmän tilan vuokraamalla, peltopinta-ala siellä noin kahdeksan hehtaaria. Pellot hankittiin vuonna 2020, kun lähempää peltoa ei ollut saatavilla. Pellot on hankittu turvaamaan karkearehun riittävyys omalle karjalle satovarmuusnäkökulmasta. Kantatilalla ongelmana ovat olleet niukat säilörehusadot, joka johtuu osittain herkästi kuivuudesta kärsivistä maalajeista. Etätilan pellot ovat maalajeiltaan erilaisia, jolloin karkearehun tuottaminen kuivinakin kesinä (kesät 2020 ja 2021) on onnistunut hyvin. Satovarmuusnäkökulma painaa tilan vaakakupissa niin paljon, ettei tila suunnittele luopuvansa etätilan pelloista, vaikka kantatilan läheisyydestä lisäpinta-alaa onkin tullut käyttöön. Yrittäjä perustelee asiaa sillä, että äärimmäisten sääilmiöiden vuosina on riskienhallinnan näkökulmasta järkevää hajauttaa tuotantoaan eri alueille. Näin on suuremmat mahdollisuudet siihen, että riittävä säilörehusato saadaan varmasti kerättyä omilta pelloilta. Lisäksi etätilojen pellot sijaitsevat toistensa läheisyydessä ja pellot sopivat maalajeiltaan tehokkaaseen nurmenviljelyyn. Tilan strategiana on tuottaa etätiloilla kuivaheinää tilan nuorkarjalle, jolloin sadon korjuuaikakaan ei ole niin tarkka eikä sadonkorjuulla ole kiirettä kaikista kiireisimmän sadonkorjuun aikaan. Kasvuston seuranta etätilalla tehdään itse noin kerran kuukaudessa, mutta siihen osallistuu aktiivisesti myös vuokranantaja, joka tekee seurantaan päivittäin, sekä urakoitsija.

Lisääntynyt peltopinta-ala antaisi mahdollisuuden entistä laajempaan kasvilajien käyttöön, mutta se vaatisi koneinvestointeja tilalle. Tällä hetkellä peltoviljelykoneisiin investointia ei nähdä järkevänä vaihtoehtona. Lisäksi satoa ei voitaisi hyödyntää omien eläinten ruokinnassa ilman navetan yhteyteen tehtäviä investointeja, mutta tällaista investointia ei tällä hetkellä koeta järkevänä vaihtoehtona. Pinta-ala antaa kuitenkin mahdollisuuden kokeilla erilaisia nurmiseoksia viljelykierrossa.

Yrittäjä kertoo myös, ettei konekalustoa ole tarvinnut lisätä eikä tehostaa etätilan vuoksi. Tehostamista on tehty, mutta etätilan pellot eivät ole olleet siihen syy eivätkä kimmoke, sillä tulevaisuudessakin työt etätilalla on tarkoitus hoitaa urakoitsijan avulla. Etätila työllistää yrittäjiä itseään keskimäärin noin viisi päivää vuodessa. Näin ollen sitä ei ole pidetty kuormittavana satovarmuudesta saatuaan hyötyyn ja mielenrauhaan nähden. Koska etätilan työt on ulkoistettu urakoitsijalle, ei tilalla ole käytössään mitään erityisesti johtamiseen tarkoitettuja työvälineitä eivätkä yrittäjät ole hankineet

koulutuksien kautta mitään johtamiseen liittyvää erityisosaamista. Urakoitsijan kanssa aikataulusta ja pinta-alasta keskusteleminen hyvissä ajoin pidetään kuitenkin erittäin tärkeänä. Tila käyttää neuvontaa lähinnä vain viljelysuunnitteluun, sillä sen on katsottu tuovan tilan toiminnalle eniten lisäarvoa, mm. alati muuttuvien EU-tukisäädösten ja muun byrokratian vuoksi.

4.2 Maatila 2.

Maatila 2. koostuu perheviljelmästä sekä etätilasta, joka toimii osakeyhtiönä. Tilojen etäisyys toisistaan on 570 kilometriä, ja tilat sijoittuvat kartalle pohjois-eteläsuuntaisesti. Molemmat tiloista ovat kasvinviljelytiloja. Tilalla, jolla yrittäjät asuvat, on viljelyssä 50 hehtaaria, josta puolet on vuokrattua. Asuinpaikkakunnan tila on perheviljelmä, jolla yrittäjät asuvat. Etätilalla peltoa on 140 hehtaaria, josta 20 hehtaaria vuokrattua. Asuinpaikkakunnan tilalla pellot sijaitsevat kolmen kilometrin säteellä tilakeskuksesta ja etätilalla 15 kilometrin säteellä tilakeskuksesta.

Tärkein peruste etäviljelylle on ollut tunnesiteet, sillä kyseessä ovat yrittäjien kotitilat. Ilman tunnesidettä monipaikkaiseen viljelyyn ei olisi ryhdytty. Koska tilat sijaitsevat niin kaukana toisistaan ja toimivat erillisinä yrityksinä, ei viljelykasvirepertuaarin lisääminen ole ollut varsinaisesti toimintastrategiana. Pääasiassa pelloilla tuotetaan viljaa. Perheviljelmänä toimiva tila on myös luomussa.

Koska tilojen välinen etäisyys on noin merkittävä, on molemmilla tiloilla täysin erilliset koneketjut. Myöskään sadonsiirtoa ei tilojen välillä tehdä. Tiloilla ei ole palkattua työvoimaa. Perheviljelmätilalla työt tehdään yrittäjäparin voimin ja etätilalla osakkaiden työvoiman avulla. Osakkaita tilalla on neljä.

Kasvustojen seurannan perheviljelmällä hoitavat yrittäjät itse. Etätilalla ei ole vakituista asutusta, mutta se toimii kesämökkinä, jolloin kasvuston seurannan hoitaa siellä kesäisin asuvat osakkaat.

Koska tilojen välillä on noin suuri etäisyys, on myös kasvukausi erilainen. Etätilalla päästään keväisin yleensä pellolle noin kaksi viikkoa aikaisemmin kuin pohjoisempana sijaitsevalla asuinpaikkakunnan tilalla. Puintiaikaan työt menevät osittain päällekkäin, mutta siihenkin on voitu vaikuttaa tarkemmalla kasvilaji- ja -lajike valikoimalla. Töiden osittainen päällekkäisyys ei kuitenkaan ole aiheuttanut ruuhkautumista. Enemmän kuormitusta aiheuttavat maatilan ulkopuoliset asiat, sillä yksi yrittäjästä työskentelee koko päiväisesti tilan ulkopuolella. Tilalla ei käytetä neuvontaa muuhun, kuin osakeyhtiön kirjanpitoon.

Mikäli etätilan läheisyydestä tulisi peltoa tarjolle, siihen tartuttaisiin. Monipaikkaista viljelyä ei koeta raskaaksi, koska työvoima on tällä hetkellä siihen riittävä. Asiaa joutuisi kuitenkin tarkastelemaan uudelleen siinä vaiheessa, jos osakkaiden määrä etätilalla vähenisi.

Töiden jakoa tiloilla on tehty niin, että perheviljelytilalla kaikki työt hoitavat yrittäjäpari, osakeyhtiössä suunnittelun ja töiden organisoiminnin kaksi osakkaista. Näiden lisäksi osakeyhtiön kokoukset, joihin kaikki osakkaat osallistuvat sekä muut palaverit; mm. investointien suunnittelut, talouspalaverit noin 3–4 kertaa vuodessa. Palaverit pidetään joko livenä tai etänä. Etätilalla työskenteleminen työllistää keskimäärin seitsemän viikkoa vuodessa. Etätilalla käydään keskimäärin viisi kertaa vuodessa, eli matkan kulkemiseen kuluu 10 päivää vuodessa. Pikkuasioiden vuoksi tilojen väliä ei kuljeta, vaan periaatteena on aikatauluttaa työt niin, että kerralla pystytään tekemään mahdollisimman

paljon. Kaikki etätilalla tehtävä työ on käytännön työtä, sillä kaikki tehdään itse. Mitään ei osteta urakoitsijalta.

Koska tilojen välinen etäisyys on noin merkittävä, ei yrittäjä suosittele tällaista monipaikkaista viljelyä yksinyrittäjälle. Useamman yrittäjän tiloilla yhteiset palaverit ovat todella tärkeitä, ja ne kannattaa pitää säännöllisesti ja niin, ettei palavereissa ole häiriötekijöitä. Lisäksi kaikista maatalouden ohjelmista kannattaa ottaa ehdottomasti käyttöön selainpohjaiset versiot, jotta aineistoihin pääsee käsiin missä vain ja niiden päivittäminen ei ole paikkaan sidottua. Mikäli toisella tilalla olisi eläimiä, yhtälö koettaisiin erittäin haasteelliseksi ja silloin oltaisiin riippuvaisempia mm. lomituspalvelusta.

4.3 Maatila 3.

Maatila 3. koostuu kolmesta eläintilasta, jotka toimivat saman perheviljelmän alla, sekä yhdestä eläintilasta, joka on osakeyhtiö. Perheviljelmään kuuluvat tilat sijaitsevat 15 kilometrin etäisyydellä toisistaan. Osakeyhtiön alla toimiva tila on etätila, jonne kantatilalta on matkaa 225 kilometriä, on ollut yrittäjillä omistuksessaan nyt viisi vuotta. Tilat sijoittuvat kaakko-luode suunnassa toisiinsa nähden. Päätuotantosuunta kaikille tiloilla on nautojen loppukasvatus, perheviljelmätiloilla myös emolehmätuotantoa. Peltoa asuinpaikkakunnantiloilla viljelyssä 398 hehtaaria, josta omistuksessa 140 hehtaaria. Lisäksi myös sopimuspeltoa 50 hehtaaria. Etätilalla peltoa yhteensä 212 hehtaaria, joista omistuksessa 163 hehtaaria, loput noin 49 hehtaaria vuokrattua. Kaikilla tilakeskuksilla on kahden kilometrin säteellä keskimäärin 40 prosenttia pelloista, 2–5 kilometrin säteellä 40 prosenttia. Loppu 20 prosenttia aina 25 kilometriin asti.

Tilalla on palkattua työvoimaa asuinpaikkakunnan tiloilla neljä kokoaikaista ja 2–3 kesätyöntekijää. Etätilalla kaksi kokoaikaista työntekijää. Tilan tavoitteena on, että vaihtuvuus työntekijöissä olisi mahdollisimman vähäistä. Asuinpaikkakunnantiloilla samat työntekijät ovat työskennelleet 4–10 vuotta, etätilalla kuusi kuukautta. Yrittäjän mukaan pitkäaikaiset työntekijät ovat monipaikkaisessa viljelyssä elinehto. Pääsääntöisesti työntekijät eivät kierrä yrityksen muilla tilakeskuksilla. Harvoin on sellaiseen ollut tarvetta ja silloinkin tarve on ollut projektiluontoista. Yrittäjät itse eivät myöskään työskentele etätilalla muutoin kuin projektiluontoisesti. Keskimäärin etätila työllistää kahta omistajaa noin 200 tuntia vuodessa. Yrittäjän mukaan hänen työaikansa on nykyään pääsääntöisesti johtamista, organisointia ja suunnittelua. Asuinpaikkakunnantiloilla yrittäjä osallistuu viikonloppuisin eläin-tenhoitotöihin ja kesäisin peltotöihin sesongin aikaan.

Ratkaisevin peruste monipaikkaiseen viljelyyn ryhtymisessä on ollut yrittäjän mukaan taloudellisen kokonaiskannattavuuden hakeminen. Sitä on myös yrittäjän mukaan pidetty hyvinvoinnin elinehtona, sillä ilman etätilalle laajentamista nykyiseen kannattavuustasoon ei olisi päästy. Ilman etätilaa maataloustoiminta olisi ajettu alas.

Yrittäjä kokee, että monipaikkainen viljely antaa mahdollisuuksia reagoida, mm. viljan hintaan. Lisäksi se antaa mahdollisuuden erilaisiin viljelykasvien käyttöön. Tällä hetkellä kaikilla tiloilla pääsääntöisesti kasvatetaan nurmea. Kun tilakeskuksia on useita, on aina myös logistisia haasteita sadon kuljettamisen kanssa. Säilörehu tehdään pyöröpaaleihin. Sadon kuljettaa kuorma-auto urakointipal-

veluna kaikilta niiltä pelloilta, joista se on mahdollista tehdä ilman suurempia tienkunnostustoimenpiteitä. Loput ajetaan itse. Kun viljelyalaa on yhteensä liki 700 hehtaaria, mahtuu siihen pinta-alaan monenlaisia lohkoja erilaisilla sijainneilla. Varsinaisesti etätilaa ajatellen ei ole hankittu erillistä kuljetuskalustoa.

Tila käyttää urakoitsijaa kivenkeruuseen ja asuinpaikkakunnalla kuivalannan levittämiseen. Vilja ostetaan kuorma-autokuormina, eikä tilalla ole omaa kuorma-autoa. Asuinpaikkakunnan tiloilla on yhteinen konekalusto, sillä siellä koneiden liikuttaminen tilojen välillä ei ole ongelma etäisyyden ollessa kuitenkin tehokkaille koneille niin pieni. Etätilalla oma konekantansa. Koneita siirrellään etätilan ja asuinpaikkakunnan välillä vain harvoin, niin sanotusti paikkaustarpeessa tai "katastrofin" välttämistilanteissa. Vain joitakin työkoneita käytetään edelleen molemmilla tiloilla. Eniten tätä määrittää polttoaineen ja koneiden hinnat.

Kasvustojen seuraamiseen kasvukaudella osallistuvat niin työntekijät kuin omistajatkin. Etätilalla seurannan tekee pelkästään työntekijät. Töiden johtamisessa ja organisoinnissa yrittäjän kokemuksen mukaan tärkein työkalu on onnistunut viestintä ja sen vuoksi WhatsApp-sovellus on koettu erittäin tärkeäksi välineeksi. Lisäksi normaalia paremmat sosiaaliset taidot ovat tarpeen. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää, sillä väsyneenä tulee monesti sanottua harkitsemattomasti, mikä taas kuormittaa ja aiheuttaa turhaa mielipahaa työntekijöille. Käytännössä muita johtamisen välineitä ei ole käytössä, vaikka yrittäjän mukaan esim. valkotaulun ottaminen työvälineeksi voisi hyvä idea ollakin.

Ruuhkahuipuista on selvitty eriyttämällä asuinpaikkakunnan tilat ja etätila täysin omiksi yksiköikseen. Vaikka kasvukausi tiloilla erilainen onkin, on pinta-ala jo niin mittava, ettei töiden hoitaminen eri aikaan olisi kustannustehokasta. Siksi etätilan toiminta on järjestetty niin, että se toimii itsenäisesti eikä ole mitenkään riippuvainen asuinpaikkakunnan tilojen toiminnasta tai työvoimasta. Hyvällä suunnittelulla ja riittäväällä työvoimalla kaikkien tilojen työmäärät on ruuhkahuippujenkin aikaan saatu pidettyä inhimillisinä ja mielekkäinä.

Yrittäjän mukaan ulkopuolista neuvontaa on käytetty vain molempien tilojen kirjanpitoon ja tilinpäätöksiin. Neuvontaa tarvittiin myös osakeyhtiön perustamiseen.

Yrittäjän tärkein viesti haastattelussa oli se, että monipaikkaista viljelyä suunnitellessa kannattaa pohjatyöt ja suunnittelu tehdä erittäin huolellisesti. Läpi tulee käydä erittäin kriittisesti saatavissa oleva työvoima, käytössä oleva konekanta sekä se, saavutetaanko monipaikkaisella laajentamisella haluttu taloudellinen tulos järkevillä investoinneilla. Riski tällaiseen lähtemisessä on suuri, erityisesti oman jaksamisen näkökulmasta. "Osaamistarpeen vaatimus on todella raju! On eri asia hoitaa yksi iso maatila kuin kaksi keskikokoista tilaa toisistaan erillään olevana."

4.4 Yhteenveto

Kaikkien kolmen haastatellun mukaan monipaikkaisen viljelyn onnistumisen edellytyksenä on perinpohjainen suunnitelmallisuus. Kaksi kolmesta haastatellusta korosti kasvilajien ja -lajikkeiden laajakirjoisuutta, jotta työt eivät ruuhkaannu. Kaikki haastatellut kertoivat, ettei ole järkevää taloudellisesti eikä myöskään ajankäytöllisesti yrittää hoitaa molempia tiloja samalla konekalustolla. Kahdella

kolmesta haastattelusta oli erilliset koneketjut molemmille tilakeskuksille ja yksi tila taas oli ulkoistunut käytännössä kaikki etätilan työt urakoitsijan tehtäväksi. Kuvassa 1. on kerrottu haastatteluissa esille nousseet keskeisimmät tekijät, jotka tulee miettiä monipaikkaiseen viljelyyn ryhtymistä suunniteltaessa. Haastatteluun osallistuneista kaikki kolme korostivat etäviljelyn tuovan mahdollisuuden riskien hajauttamiseen sääolosuhteiltaan hankalina kesinä. Toisin sanoen satovarmuuden kautta säävutettava taloudellinen riskienhallinta ja sieltä kautta saatava mielenrauha koettiin erityisen tärkeäksi. Kaikki haastatellut olivat valmiita laajentamaan peltoviljelyään myös etätilan läheisyydessä, mikäli peltoa vapautuu käyttöön. Kaksi kolmesta haastattelusta kertoi monipaikkaiseen viljelyyn ryhtymisen syyksi puhtaasti taloudelliset syyt, yhdellä syynä olivat tunnesiteet.

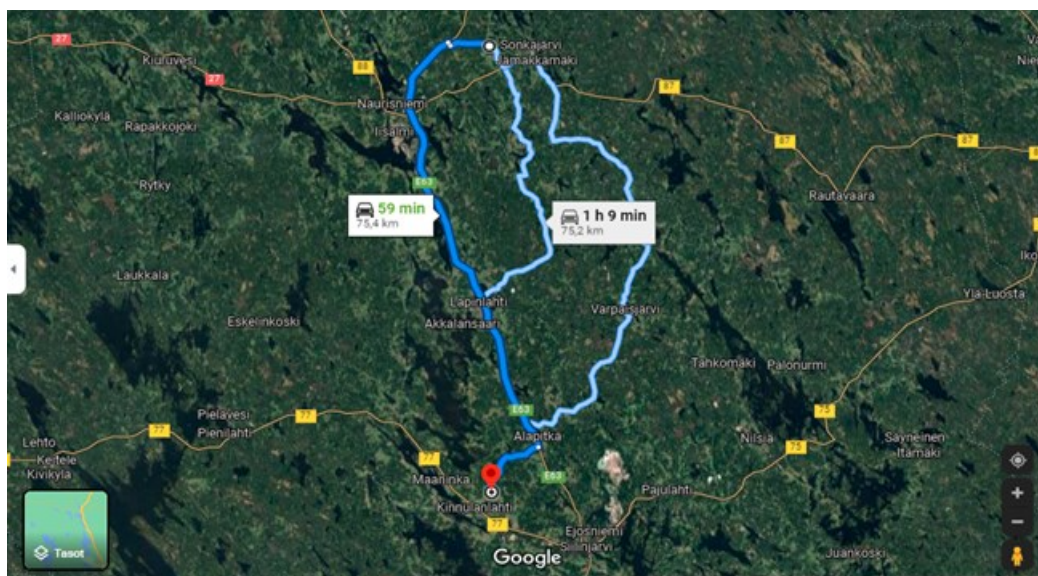
Kokemukset monipaikkaisesta viljelystä



KUVA 1. Haastatteluista esille tulleet keskeisimmät syyt monipaikkaiseen viljelyyn

5 MONTELON MAITOTILAN ESITTELY JA SIJAINTI

Montelon tilan tilakeskus sijaitsee Sonkajärvellä, Vänninmäen kylässä. Tilan päätuotantosuunta on maidontuotanto. Sonkajärvellä peltoa on viljelyssä noin 110 hehtaaria, josta 51 hehtaaria on omaa ja loput vuokrattua. Pellot sijaitsevat Sonkajärvellä pääasiassa seitsemän kilometrin säteellä tilakeskuksesta. Pellot ovat pääasiassa nurmella: viljaa käytetään pääsääntöisesti suojaviljana nurmien uudistamisessa. Tila on siirtynyt nykyisille omistajille vuonna 2020, kun tilalla tehtiin sukupolvenvaihdos ja tällöin maatalouden harjoittaminen kahdella tilakeskuksella on aloitettu ensimmäisen kerran. Tilan töistä vastuu on isännällä ja tilan vanhalla isännällä, joka jatkoi tilalla palkattuna työntekijänä. Tilan emäntä käy tilan ulkopuolella töissä ja hänen työpanoksensa on käytössä vain kaksi päivää viikossa. Tila on emännän kotitila. Kesäisin tilalla on harjoittelija tai kesätyöntekijä. Yrittäjät ovat vuokranneet isännän kotitilan pellot sekä koneet Maaningalta kevästä 2020 alkaen. Yrittäjät ovat vuokranneet etätilan läheisyydestä myös peltoa. Maaningan tila on nykyään kasvinviljelytila, sillä lehmät ovat lähteneet tilalta entisen viljelijän aikaan vuoden 2020 alussa. Maaningalla peltoa on yhteensä noin 102 hehtaaria. Maaningan pelloilla on tarkoitus ylläpitää nurmikiertoa, vaikka pääpaino onkin vilja- ja valkuaiskasveissa sekä kuminassa. Tilojen välinen etäisyys on noin 75 kilometriä, kuten kuvassa 2 on esitetty ja viljelyssä olevan pellon yhteispinta-ala siis noin 112 ha.



KUVA 2. Tilakeskusten sijainnit kartalla

Tilalla on omia peltotyökoneita vain kahden traktorin verran. Sonkajärvellä käytettävät peltotyökoneet ovat naapuritilan kanssa yhteisomistuksessa. Tämän lisäksi maansiirtokärry, lautasmuokkainta, kivenkeruukonetta ja kasvinsuojeluruiskua vuokrataan Vänninmäen maamiesseuralta, jonka jäsen tila on. Säilörehunkorjuu on tilalla osittain ulkoistettu, sillä tila ostaa urakointi palveluna rehun karhottamisen ja silppuroinnin. Rehun silppurointi tehdään ajosilppurilla. Rehuntekosesongissa tila ostaa ostopalveluna myös traktorin kuskeineen tuntiperusteisella hinnoittelulla rehun ajamiseen pelolta varastointipaikalle. Tämän lisäksi tila on ulkoistanut kasvinsuojeluruiskutuksen tekemisen sekä viljan puinnin.

Maaningalla peltoalaa on yhteensä noin 102 hehtaaria. Kaikki Maaningalla sijaitsevat pellot ovat vuokrattuja. Maaningalla käytössä oleva konekalusto on vuokrattu. Maaningan tilakeskus on isännän kotitila, ja koko tilasta ja koneista on tehty vuokrasopimus. Pääasiallisena tarkoituksena on, että Maaningalla tapahtuvat viljelytyöt pyritään hoitamaan Maaningalla olevalla konekalustolla. Koska tämä tila on entinen karjatila, hyödynnetään sieltä jäänyttä rehunkorjuukalustoa, eli niittomurskainta ja pyöröpaalainta, myös Sonkajärven peltotöihin. Maaningalla urakointipalveluja tarvitaan viljan, valkuaiskasvien sekä kuminan puintiin sekä kivienkeruuseen. Myös osa viljan kuivauksesta on tarkoitus ostaa naapurutilalta. Maaningalta sadon kuljettaminen Sonkajärvelle on hoidettu vain osittain itse, sillä riittävän tehokasta kuljetuskalustoa tilalla ei ole. Säilörehu- ja olkipaalien sekä viljan kuljetus on ostettu kuljetusyrityksiltä. Näin saadaan minimoitua yrittäjän ja työntekijöiden tieliikenne aikaa ja tehostettua tuotteiden kuljetuksia, sillä kuorma-autoilla ja rekoilla siirrettäessä liikuteltavat massat ovat huomattavasti suurempia, kuin mitä traktoriperävaunuilla siirrettäessä.

Tilalla on pohdittu monipaikkaiseen viljelyyn siirtymistä jo vuodesta 2014 asti, jolloin molemmat nykyisistä yrittäjistä olivat siirtyneet opintojensa päättymisen jälkeen työelämään, mutta molempien työpanosta tarvittiin kasvukauden sesonkitöissä kotitiloilla. Tässä vaiheessa alkoi hahmottelu tulevaisuudesta ja siitä, että yritystoimintaa voisi tulevaisuudessa olla mahdollista kehittää viljelemällä molempien kotitiloja.

6 MAATILAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tilan omistajat näkevät ajasta huolimatta maidontuotannon tilansa tuotantosuuntana tulevaisuudessakin. Sonkajärven pellot soveltuvat hyvin nurmirehun tuotantoon, mutta sijainnin vuoksi viljan viljelyssä ei kuitenkaan voida käyttää myöhäisempiä, satoisampia lajikkeita. Tämä siitä syystä, että monesti alueen kasvukausi on niille liian lyhyt ajateltaessa viljan viljelyä myyntikasvina. Lisäksi yrittäjät ovat aiemmissa ammateissaan ennen yrittäjiksi ryhtymistään hankkineet käytännön osaamista karjanhoidon- ja jalostuksen parista. Maaninka taas sijaitsee Sonkajärveä 75 kilometriä etelämpänä ja on viljantuotannon kannalta edullisempaa aluetta kasvuolosuhteiltaan. Näiden asioiden pohjalta tila on lähtenyt kehittämään visiotaan ja strategiaansa maatilan kehittämiseksi.

6.1 Tilan visio

Maatilan isona visiona tulevaisuudessa siintää investoiminen uuteen lypsylehmäpihattoon, sillä nykyinen 68 paikkainen robottipihatto ei ole olosuhteiltaan optimaalinen. Visiona on karjamäärän tuplaaminen kahden robotin yksikköön ensimmäisessä vaiheessa. Suurimpia haasteita tämänhetkisessä navetassa ovat heikohko ilmanvaihto, ahtaat parret ja käytävät sekä navetan sijainti, joka ei tuo lehmien laiduntamista eikä ympäri vuotista ulkoilua. Investoimalla uuteen lypsylehmäpihattoon pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti niin lehmien kuin ihmistenkin hyvinvointiin, mutta ennen kaikkea eläintuotannolle asetettuihin haasteisiin nautojen tila- ja ulkoiluvaatimuksien osalta.

Isomman yksikön rakentaminen on täysin riippuvainen Valion hankintaosuuskunta MaitoSuomen määrittämästä tuotantosopimusmäärästä sekä rahoittajan näkemyksestä. Lisäksi tilan pelto pinta-ala ei lannanlevityksen näkökulmasta ole vielä Sonkajärvellä riittävä. Myös omistuksessa olevan pellon määrä on alhainen investoinnin riskejä ajateltaessa.

Tilan visiossa isompaa yksikkökokoja ajateltaessa Sonkajärven pelloilla olisi tarkoitus tulevaisuudessa tuottaa kaikki nurmirehu, joka uudistettaisiin suojaviljaa käyttäen. Maaningan pelloilla taas olisi tarkoitus tuottaa kaikki tilan tarvitsema vilja sekä karjan ruokinnassa tarvittavaa valkuaisrehua. Maaningan pelloilla olisi tarkoitus ylläpitää myös nurmikiertoa, sillä näin pystyttäisiin vastaamaan maataloudelle asetettuihin ympäristövaatimuksiin mm. hiilensidonnan osalta. Valkuaiskasvit myös sitovat typpeä maaperään, jolloin lannoituksen tarvetta voidaan vähentää.

6.2 Kehitystoimenpiteet

6.2.1 Maidontuotanto

Tilan päätuotantosuuntana on maidontuotanto. Näin ollen suurimmat tavoitteet toiminnan kehityksessä on asetettu maitotuotoksen nostamiseen. Tilan strategiassa tämä tarkoittaa energiakorjatun maitotuotoksen (ekm) nostamista. Vaikka nykyinen maidontuotantotuki C-alueella on kannustanut koviin litratuotoksiin, on Valion vuonna 2021 käyttöönottamalla sopimustuotannolla tarkoitus hillitä ja hallita meijerin vastaanottaman maidon määrää kolmiportaisella hinnoittelulla. Tästä syystä siis nestekilojen nostamisessa ei ole taloudellisesti mitään järkeä, varsinkin kun hinnoittelu on ihmisten ruokailutottumusten muuttuessa ohjaamassa maidon hinnoittelua entistä vahvemmin pitoisuushinnoitteluun. Käytännössä tämä siis tarkoittaa parempaa hintaa, mitä rasvaisempaa ja valkuaispitoisempaa maitoa meijeriin on lähetettävissä.

Tilan maitotuotoksen kehittämisesä suurimmat haasteet luovat navetta ilmanvaihtoineen. Toinen merkittävä seikka on vanha lypsyröbotti, jonka lypsytarkkuus ja toimintavarmuus ei enää ole riittäväällä tasolla. Tilalla on tiedostettu, että tuotoksen kasvattamiseksi navettaan on tehtävä investoinnit ilmanvaihtoon sekä lypsylaitteistoon. Investoinnit tilalla toteutettiin vuoden 2021 aikana. Lisäksi tilalla on ollut jonkin verran ongelmia ennen omistajan vaihdosta eläinten terveyden kanssa. Ongelmat ovat koskeneet lehmien utareterveyttä sekä ruokinnallisia sairauksia (mm. ketoosit ja poikimahalvaukset). Näiden ehkäisemiseksi tilalla on muutettu umpeen laitto rutiineja niin, että kaikilta umpeen laitettavilta lehmiltä otetaan maidosta bakteerinäytteet. Tuloksen perusteella eläin hoidetaan joko antibioottia sisältävällä umpihoidolla tai vahatuubeilla, jotka suojaavat lehmän vedinkanavaa. Ruokinnallisiin ongelmiin vastauksia on lähdetty hakemaan tarkemmalla ruokinnalla. Vasikoiden ja hiehojen kasvua seurataan mittaamalla ne 2–3 kertaa elopainomittanauhalla ennen niiden poikimista. Umpilehmien ruokinnan onnistumista seurataan niiden kuntoluokkien kautta. Kaikista keskeisimmässä roolissa on kuitenkin siirtyminen näytemittalypsytyn suorittamiseen kerran kuukaudessa. Maitonäytteiden avulla voidaan helposti seurata ruokinnan onnistumista ja eläinakohtaisen tuotoksen kehittymistä. Lisäksi tila on ottanut rutiinikseen ottaa kaikista syötössä olevista säilörehuista ja viljasta näytteet aina mittalypsypäivänä. Näin ruokinta pysyy ajan tasalla koko ajan ja se perustuu tällöin tilan omiin karkearehuihin.

6.2.2 Peltoviljely

Tilalla on viljelyssään karjamäärään nähden peltoa yltäkylläisesti. Tilalla olisi siis mahdollista optimoida pellon käyttöä niin, ettei niillä edes yritettäisi tuottaa maksimaalista satoa. Lyhyellä aikavälillä tämä todennäköisesti olisi tilan talouden kannalta järkeväkin ratkaisu, mutta tulevaisuuden visiota ajatellen se taas kostautuisi yrittäjille korkojen kera, sillä peltojen kasvukunto laskisi ja niiden palauttaminen riittävälle tasolle on pitkä ja taloudellisesti kallis projekti. Etenkin kun Maaningan pelloilla on ollut jo nyt vuosien 2020–2021 aikana selvästi havaittavissa ongelmia kasvukunnossa. Näin ollen ongelmaa vaan pahenisi, eikä vision toteutuessa pelloilla pystyttäisikään tuottamaan riittävää satoa kasvaneelle karjamäärälle.

Tästä syystä tilalla on päätetty viljellä kaikki nykyaikaisilla koneilla viljeltävissä olevat lohkot mahdollisimman tehokkaasti. Käytännössä tämä tarkoittaa viljan (ohran ja kauran) viljelyä myös myyntiin. Lisäksi tilalla on tehty tuotantosopimus kuminasta. Kumina soveltuu juuristonsa vuoksi hyvin maanparannuskasviksi ja lisäksi sen sadonkorjuuaika on ohraa ja kauraa aiemmin. Koska tilalla on peltopinta-alaa reilusti käytettävissä karjanmäärän näkökulmasta, on tilalla ryhdytty tuottamaan myös valkuaiskasveja oman karjan ruokintaan. Vuonna 2020 viljelyssä oli ensimmäisen kerran hernettä, joka puitiin ja murskesäilöttiin hapolla. Lehmien ruokinnassa sillä voitiin korvata 30 prosenttia rypsin määrästä seosrehussa. Vuonna 2021 viljelykiertoon otettiin myös härkäpapu herneen lisäksi. Tämä siitä syystä, että härkäpapu on kasvina hernettä pystykasvuisempi ja jäykkäkortisempi. Eli valkuaiskasvien hajauttamisella pyrittiin hajauttamaan myös riskejä. Herneen ja härkäpavun puintiajankohdat sijoittuvat viljoja myöhemmäksi, jolloin myös puintiajasta saadaan tasaisempi ja ruuhkilta on mahdollista välttyä. Härkäpapu säilöttiin ja käytettiin ruokinnassa herneen tavoin. Lisäksi on hyvä muistaa, että valkuaiskasvit sitovat myös typpeä, jolloin niillä on myös maan kasvukuntoa parantava vaikutus.

Kesät 2020–2021 olivat niin nurmentuotannon kuin viljan tuotannonkin osalta kasvuolosuhteiltaan haastavat niukan sadannan ja erityisen pitkän hellejakson vuoksi. Tilalla saatiin molempina kesinä säilörehusta kuitenkin kohtuullisen hyvät sadot, mutta satovarmuuden näkökulmasta tilalla käytettäviä nurmiseoksia päädyttiin monipuolistamaan entisestään. Käyttöön otettiin seos, joka sisältää kahta eri timoteilajiketta, kahta eri nurminataa, ruokonata, englannin raiheinä, puna-apila, al-sikeapila ja valkoapila. Seoksessa on siis useita eri syväjuurisia heinäkasveja ja useita matalajuurisia heinäkasveja sekä palkokasveja. Kyseisillä nurmiseoksilla pyritään vastaamaan myös hiiliviljelyn haasteisiin. Viljasadot seurantavuosina onnistuivat hyvin vaihdellen. Parhaimmat sadot korjattiin peloilta, joiden kasvukunto oli hyvä ja joiden maalaji ei ollut herkästi kuivuudesta kärsivää.

6.2.3 Töiden organisointi ja työajankäyttö

Tilan toiminnan kehittymisen ja riskien minimoimisen vuoksi tila päätti hankkia vuonna 2020 apua tilan töiden organisointiin ja suunnitteluun neuvontapalveluiden avulla. Tilalla otettiin käyttöön vuosikello, viikko- ja kuukausipalaverit sekä valkotaulu. Näiden konkreettiseen käyttöön ja opastukseen tila käytti neuvontapalveluiden apua. Ydinajatuksena tilan yrittäjillä oli se, ettei mitään tärkeitä työvaiheita unohdettaisi töiden suunnittelusta pois ja että kaikilla tilalla työskenteleville saataisiin taattua riittävästi lepo- ja vapaa-aikaa. Viikko- ja kuukausisuunnitelmien tarkoituksena tilalla on optimoida työajan käyttö vastuuta jakamalla. Tällöin kaikilla tilalla työskentelevillä on tarkasti tiedossa työtehtävänsä ja vastualueensa. Kun työt on ennakkoon suunniteltu ja vastuut jaettu, ei työpäivästä tuhlaannu turhaa aikaa ihmettelyyn. Vaikka tilalla oli jo yrittäjien toimesta olemassa visio tulevaisuudesta sekä hahmotelma vision saavuttamiseksi tehtävistä toimenpiteistä, päätettiin tilalle tehdä strategiasuunnitelma neuvonta-alan ammattilaisen johdolla. Tulevaisuuden strategien luomisen koettiin olevan maatilan toimintaa eniten ohjaava asia ja sen vuoksi tilalla koettiin tärkeäksi saada siihen myös ulkopuolisen asiantuntijan apua. Neuvojan avulla tilalle luotiin vision ja kaksi vaihtoehtoista visiota sekä strategia välitavoitteineen vision saavuttamiseksi. Strategiaa suunnitellessa tehtiin jokaiseen visioon myös SWOT- analyysi riskiarvioineen.

7 TULOSTEN VERTAAMINEN, ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulokset

Vuosi 2020 koettiin työmäärältään suhteellisen raskaaksi, vaikka tilalle oli palkattu maatalousharjoittelija koko kesän ajaksi. Kovaan ja lisääntyneeseen työmäärään oli kyllä varauduttu, mutta kesän perusteella sesonkiaikoina liian pitkiksi venyneet työpäivät näkyivät erityisesti navettatyöskentelyssä. Lehmien kiimantarkkailu ja eläinten terveystarkkailuun ei ollut riittävästi aikaa eikä voimavaroja. Myös umpilehmien ja hiehojen laiduntamiseen ei riittänyt resursseja. Suurin tekijä tähän oli se, ettei uudella yrittäjällä ollut käytössään lomaoikeutta vuonna 2020. Näin ollen lepo ja palautumismahdollisuudet jäivät käytännössä todella vähäisiksi. Myös se virhe oli tehty, ettei lomaoikeutetulle työntekijälle ymmärretty hakea tuettua maksullista lomitusta, jonka kautta navetalle olisi saatu hankittua sesonkitöiden ajalle lisätyövoimaa (120 h/ v).

Kesästä 2020 viisastuneena vuodelle 2021 haettiin yrittäjälle ja lomaoikeutetulle työntekijälle täydet tuetun maksullisen lomituksen tunnit (2x 120 h/ v). Nämä lomitukset pyrittiin sijoittamaan kalenteriin niin, että kiireisimmille peltotyösesongeille olisi navetalle saatavissa muutamille päiville lisä käsiä. Näin ollen tilan yrittäjä tai työntekijä on näinä päivinä vapautettu navetan töistä kokonaan ja hänellä on mahdollisuus keskittyä täysin peltotöihin. Tämän lisäksi tilalle palkattiin kesätyöntekijäksi edellisen kesän harjoittelija.

Kesällä 2020 todettiin myös, että viljelysuunnitelma oli liian pelkistetty ja kasvivalikoima liian suppea töiden jakaantumisen ja satovarmuuden näkökulmasta. Tällöin viljelykierrossa oli yksinkertaisempia nurmiseoksia (timotei- nurminata- englanninraeheinä), monitahoinen ohra, kumina ja herne sekä kaura-virnavihantaseos. Niinpä viljelysuunnitelman tekeminen päätettiin ulkoistaa täysin ammattilaiselle. Myös peltojen kasvukuntoihin todettiin tarvittavan erityisesti Maaningalla huomattavaa parannusta. Tähän tueksi todettiin tarvittavan myös asiantuntijan näkemyksiä. Näin ollen vuodelle 2021 nurmiseokset monipuolistettiin (kaksi erilaista timoteilajiketta, kaksi erilaista nurminatalajiketta, ruokonata, englannin raiheinä, puna-apila ja alsikeapila), monitahoisien ohran rinnalle tuotiin kaksitahoista ohraa, herneen lisäksi härkäpapua sekä kauraa. Kuminan pinta-alaa lisättiin. Taulukossa 1 on nähtävillä kasvilajeittain tehdyt muutokset vuodesta 2020 vuoteen 2021 verrattuna. Kasvien tarkemalla suunnittelulla vuonna 2021 onnistuttiin välttämään vuoden 2020 ruuhkat sesonkitöissä. Vuosina 2020–2021 tilalla on huomattu, että osalla pelloista on akuuttia kunnostustarvetta. Tukea huomiolla antoi kasvintuotannon asiantuntijan kanssa suoritettujen kuoppatestien tulokset. Kunnostustarvetta on myös vuonna 2022 viljelyyn tulevilla uusilla vuokra lohkoilla. Tästä syystä kesäntopinta-alaa on nostettu vuodelle 2022 (taulukko 1), jotta lohkojen peruskunnostamiseen voidaan käyttää rauhassa aikaa. Kauran pinta-alaa on vuodelle 2022 nostettu myös, johtuen kauran hyvästä kysynnästä ja sen myötä kohonneesta hinnasta kuin myös siksi, että se on kasvu oloiltaan ohraa vaatimattomampi. Se voidaan kylvää aiemmin kuin ohra ja se menestyy myös ohraa happamammassa maassa, sillä Maaningan pelloilla on edelleen ongelmia maan pH:n kanssa. Hankalista kasvuolosuhteista huolimatta tilalla on saatu tuotettua kesinä 2020 ja 2021 säilörehua yli oman karjan tarpeen. Tästä syystä säilörehupinta-alaa on jälleen laskettu hieman vuodelle 2022. Vaikka ylimääräinen säilörehu onkin saatu myytyä, ovat säilörehun korjuukustannukset nousseet niin voimakkaasti, ettei

kovin suureen säilörehun ylituotantoon ole perusteita. Taulukossa 1 on nähtävillä vuosien 2020–2022 viljelysuunnitelmien mukaiset kasvilajien jakaumat.

TAULUKKO 1. Viljelykasvien pinta-ala jakauma tutkimustilalla vuosina 2020–2022.

kasvilaji/ha	Vuosi		
	2020	2021	2022
nurmi ja laidun	99,96	88,91	86,65
ohra	66,43	73,77	71,33
kumina	9,32	14,96	14,96
kaura	2,62	9,63	11,94
vihantaviljat ja seoskasvustot	5,61	6,23	9,7
herne	2,57	5,79	4,83
härkäpapu		3,45	4,52
viherlannoitus nurmet, kesannot, luonnonhoitopelto ja suoja- vyöhykkeet	6,47	8,92	14
yht. ha	192,98	211,66	217,93

Logistiikan suunnittelu ja oikeanlaiset yhteistyökumppanit ovat löytyneet vuosien 2020 ja 2021 aikana. Näin ollen logistiikkaa ei enää koeta ongelmaksi. Urakoitsijoiden kanssa yhteistyö on toiminut hyvin pääsääntöisesti ja heidät on saatu oikea-aikaisesti töihin.

Työvoiman tarve tämänhetkisellem pinta-alalle ja eläinmäärälle on sopiva. Työt saadaan hoidettua oikea-aikaisesti liikaa kuormittumatta. Tilalla on pyritty tähtäämällä mahdollisimman tasaiseen poikimarytmiin, jonka kautta navettatyöaika pyritään saamaan mahdollisimman stabiiliksi ympäri vuoden. Tähän avainasemassa on tasaisten poikimisten lisäksi ennakkoiva terveydenhuolto: säännölliset eläinlääkärin kuukausikäynnit, säännölliset sorkkahoidot, ruokinnan seuranta rehuanalyysin ja sonnan koostumusta seuraten sekä samat toimintatavat eläinten hoidossa aina vasikoiden hoidosta lähtien. Navettatöiden sujumiseen ja eläinten hyvinvointiin päätettiin investoida vuoden 2020 aikana navetassa havaittujen ongelmien myötä ja niinpä keväällä 2021 lypsylehmien navettaan investoitiin luonnollinen ilmanvaihto (kenno ikkunat ja lisä poisto hormit) sekä ledivalaistus. Syksyllä 2021 tilalle investoitiin uusi lypsyrobotti, jonka toimintavarmuuden vuoksi navettatyöaika ja töiden kuormittavuus on vähentynyt. Näiden investointien myötä eläinten tuotosta on saatu nostettua ja ennen kaikkea työn määrää vähennettyä. Navetasta vapautunut työaika ja helpommat työt antavat satokauden ulkopuolella mahdollisuuden yrittäjän ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen ja vapaa-aikaan panostamiseen. Satokauden aikaan se vapauttaa kiireettömämmin työaika peltotöille ja mahdollistaa paremmin työstä palautumisen.

Työvoima vuonna 2020 jakaantui seuraavasti: päävastuu töistä oli päätoimisella yrittäjällä ja vakituisella työntekijällä. Heidän lisäksi kesäajalle oli palkattu harjoittelija, jonka työsuhte kesti viisi kuukautta. Tämän lisäksi sivutoiminen yrittäjä työskenteli tilalla yhteensä kaksi viikkoa ja etätilan entinen isäntä kaksi kuukautta. Vuonna 2021 työvoima taas jakaantui seuraavasti: päävastuu töistä oli edelleen päätoimisella yrittäjällä ja vakituisella työntekijällä. Heidän lisäksi tilalla työskenteli kesätyöntekijä viisi kuukautta. Sivutoimisen yrittäjän työaika oli yksi viikko ja etätilan entisen isännän kaksi kuukautta. Tämän lisäksi tilalla työskenteli maatalouslomittaja tuetun maksullisen lomituksen muodossa yhteensä kolmen viikon ajan. Näiden lisäksi tulee huomata, että Sonkajärvellä säilöre-

hunkorjuussa rehun karhotus ja tarkkuusilppurointi sekä rehun kuljetus yhden traktori-kärry-yhdistelmän osalta on ulkoistettu urakoitsijoille. Samoin kasvinsuojeluruiskutukset on ulkoistettu. Puinti on ulkoistettu urakoitsijoille molemmilla tilakeskuksilla.

Molempia satokausia summatessa tulee huomioida myös se, että kaikki Sonkajärven tilalla käytössä olevista peltotyökoneista on yhteisomistuksessa naapuritilan kanssa. Huomionarvoista on, etteivät yhteisomistuksessa olevat koneet aiheuttaneet kumpanakaan kasvukautena hidastuksia töiden suorittamiseen, vaan työt saatiin organisoitua niin, ettei turhaa odotusaikaa tullut.

Vuosien 2020 ja 2021 aikana tilalla on investoitu uusiin laitteisiin ja tekniikkaan merkittävästi maidontuotannon osalta. Tämän lisäksi panoksia on laitettu niin karja-ainekseen, peltoihin ja erityisesti johtamiseen ja organisointiin. Huomion arvoista on erityisesti se, että nopeimmin nämä investoinnit ja työruutiinien muutokset ovat tuottaneet tulosta navetalla. Erityisiä onnistumisia on koettu lehmien tuotoksen nousussa samalla kuin työmäärä ja eläinterveyden tilanne on parantunut. Käytännössä tilan keskimääräinen päivämaito kg/ lehmä/ päivä on saatu nousemaan vuoden 2020 alusta vuoden 2021 loppuun mennessä 5 kg/ lehmä/ päivä. Vuoden 2022 huhtikuussa tilalla on kolkuteltu 39 kg/lehmä/päivä tuotoslukemia. Pelloilla näkyvimpiä muutoksia ovat olleet monipuolisten nurmeseokkien käytön kautta saatu satovarmuus. Kasvuolosuhteiltaan heikoista kesistä huolimatta säilörehua saatiin korjatuksi vuosina 2020 ja 2021 niin määrällisesti kuin laadullisestikin riittävästi, joka on tukenut karjan tuotoksen kehittymistä.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimusta tehdessä selkeni ajatus johtamisen merkityksestä. Vaikka tilan nykyinen koko ja työvoiman määrä mielletään vielä perheviljelmäksi, toimivat siinä kokoluokassa kuitenkin samat lainalaisuudet kuin isommassakin yksikössä. Lisäksi johtamisen keinojen ja työkalujen opetteleminen on hyvää opettelua valmistautuessa isompaan yksikköön siirtymistä ja hyvä keino parantaa jo olemassa olevan yksikön tulosta. Lisäksi tulevaisuudessa maatalousyrittäjiltä vaaditaan yhä enemmän innovatiivisuutta toimintansa kehittämiseksi, joista monipaikkainen viljely voi olla yksi vaihtoehto, kuten tässä työssä on kerrottu.

Kun johtamisen työvälineet on opeteltu hyödyntämään pienemmässä yksikössä, osataan niitä käyttää ja soveltaa laajennuksen mahdollisesti toteutuessa. Lisäksi hyvällä johtamisella, suunnittelulla ja organisoimisella tilalla on työkaluja vähentää hukkaa tuotannossaan ja näin ollen tehdä toiminnastaan entistä taloudellisempaa. Tämä on osoitus hyvästä varautumisesta, jonka merkitys korostuu epävarmoina aikoina. Hyvän suunnittelemisen ja organisoimisen avulla on mahdollista saada monipaikkainen viljely onnistumaan ja tuomaan lisäarvoa maatalousyrittäjien toimintaan.

Hyvän johtamisen ja organisoimisen tueksi on tärkeää löytää toimivat ja luotettavat yhteistyökumppanit, joiden avulla työt saadaan toteutettua laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Neuvonnalla on myös merkittävä merkitys, sillä maatalous elää suurta murrosvaihdetta kustannuskriisin ja ilmasto vaatimusten sekä nopeasti kasvavan tilakoon vuoksi. Voisi siis sanoa, että peli kovee ja ammattitaidon vaatimus korostuu entisestään. Kaiken tämän keskellä tulisi muistaa myös se, että yrittäjä on yrityksensä suurin voimavara. Tästä syystä myös levolle ja vapaa-ajalle on löydettävä riittävästi aikaa.

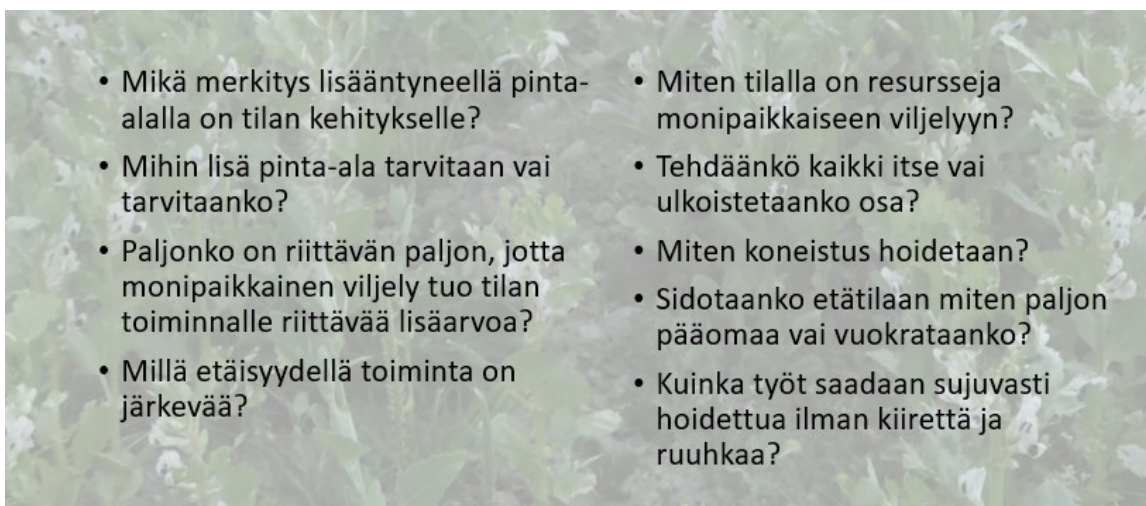
Maatilan toiminnassa ja arjessa on paljon erilaisia liikkuvia osia, puhumattakaan liikkuvien osien ja muuttujien määrästä monipaikkaisessa viljelyssä. Havaintojen perusteella, nämä seikat ovat nousseet keskiöön tilan toiminnassa tarkastelujakson aikana:

1. Huomio sesonkiaikoihin, jotta todellinen työvoiman tarve on selvillä. Sesonkityövoiman palkkauksessa tulee olla hyvissä ajoin liikkeellä.
2. Muista, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse. Vastuuta tulee osata jakaa.
3. Sesonkiajan työruuhkaan voit vaikuttaa kasvilaji ja -lajikevalinnoilla. Hyödynnä kasvintuotannon asiantuntijoita ja tee seuraavan vuoden viljelysuunnitelma jo kuluvana kesänä. Näin voit hyödyntää ennakkokauppaa tuotantopanosten hankinnassa.
4. Ennakoi kaikessa: tuotantopanosten hankinta, tarkka varastokirjanpito, koneiden huollot, lomien suunnittelu ja pyri mahdollisimman tasaiseen poikimarytmiin ympäri vuoden.
5. Jos käytät urakoitsijan palveluita, varmista urakoitsijan tilanne jo talvella. Näin saat tiedon urakoitsijan työtilanteesta tulevana kesänä, ja ennätät itsekkin siihen reagoida.
6. Laadi työtehtävistä ja loma-ajoista yhteinen vuosi kello joka syksy seuraavalle vuodelle ja sitoudu seuraamaan sekä toteuttamaan sitä. Näin mitään tärkeitä tehtäviä ei jää rästiin eikä tekemättä ja levolle sekä palautumiselle jää myös riittävästi aikaa.
7. Varaa myös sesonkiaikaan aikaa viikkopalaverille, ettei tiedon välittäminen katkea eikä työajassa tule turhaa hukkaa.
8. Seuraa tilan taloutta jatkuvasti. Hyödynnä tässä talousasiantuntijoita ja laadi heidän kanssaan budjetti ja seuraa sen toteutumista välitilinpäätösten avulla. Ota talousasiantuntija avuksi investointeja ja isompia hankintoja miettiessäsi.

7.3 Monipaikkaisen viljelyn muistilista

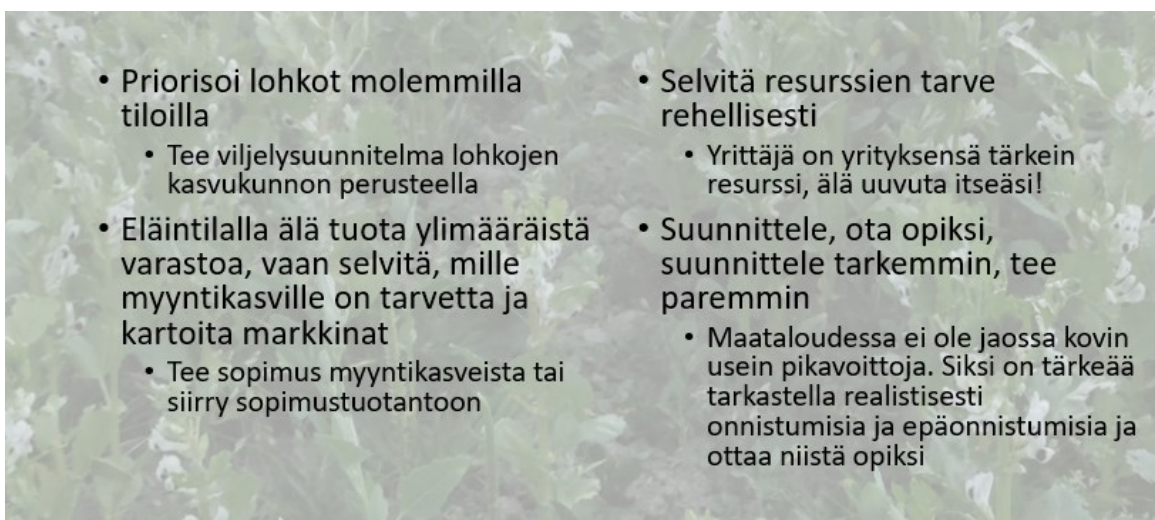
Tämän tutkimuksen keskeinen tuotos kehityssuunnitelman ohella on monipaikkaisen viljelyn muistilista, joka on kokonaisuudessaan myös tämän työn liitteenä 2. Se on tarkoitettu erilliseksi tulos-teeneksi, jota voidaan jakaa monipaikkaista viljelyä miettiville yrittäjille apuvälineeksi. Muistilistaan on koottu asioita, jotka on tarkoitettu ohjaamaan monipaikkaisen viljelyn suunnittelua. Tarve kyseisen muistilistan kokoamiselle syntyi puhtaasti tutkimustilan tarpeesta. Kun tutkimustilalla alettiin suunnitella monipaikkaista viljelyä, ei aiheesta käytännössä ollut mitään tietoa saatavilla Suomen tasolla. Aihe oli uusi myös tilan neuvojille. Aihe kuitenkin nousee aina aika ajoin esille mm. sosiaalisen median keskusteluissa, joten kiinnostusta monipaikkaiseen viljelyyn ilmeisesti maatalousyrittäjien keskuudessa on. Tästä syystä siis syntyi kiinnostus muistilistan laatimiselle. Se on laadittu niin, että se on hyödynnettävissä tuotantosunnasta riippumatta. Se ei anna valmista työlisterä selvitettävistä asioista, vaan se on tarkoitettu ohjaamaan ajatustyötä niin, etteivät mitkään toiminnan kannalta keskeiset asiat jäisi suunnittelu vaiheessa huomioimatta.

Muistilistan ensimmäisissä kysymyksissä (kuva 3) pyritään lähtemään liikkeelle peruskysymyksistä: mitä lisäarvoa monipaikkainen viljely toisi nykyiseen toimintaan, mitkä ovat realistiset resurssit ja sidotaanko mahdolliseen etätilaan kuinka paljon pääomaa.



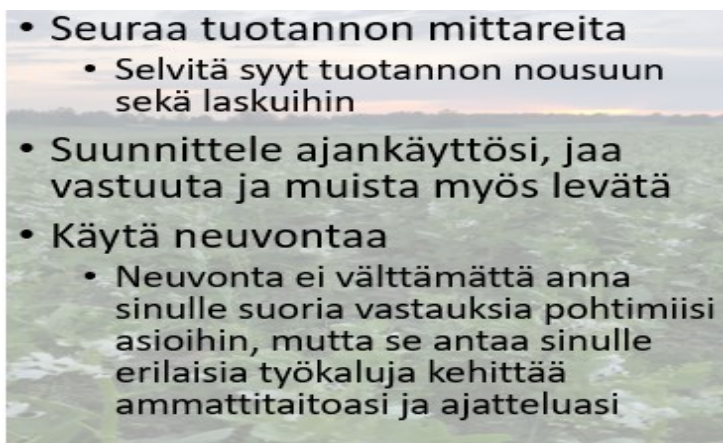
KUVA 3. Viljeltävän pinta-alan kasvattamiselle tulee aina määrittää tarve sekä siihen vaadittavat resurssit mahdollisimman realistisesti (Heiskanen 2022)

Seuraavissa kysymyksissä (kuva 4) painotetaan priorisoinnin, organisoinnin, suunnittelun ja johtamisen keinoja. Kun operoidaan useammalla tilakeskuksella, suunnittelemisen, organisoinnin, priorisoinnin ja johtamisen merkitys korostuu entisestään. Tästä syystä tulee realistisesti käydä läpi ne työt, jotka on järkevää hoitaa itse ja miettiä kriittisesti, onko jotain työtä tai työvaihetta, joka olisi järkevää ulkoistaa. Resurssien selvittämisessä tulee olla itselleen rehellinen, sillä yrittäjä on yrityksensä tärkein resurssi. Itsensä väsyttämiseen ei siis ole varaa. On hyvä myös muistaa se, että maatalous on jatkuvan oppimisen ja parantamisen laji, jossa harvoin on pikavoittoja tarjolla. Sen vuoksi onkin tärkeää tarkastella tuloksia ja tilan talouden tunnuslukuja kriittisen realistisesti ja pyrkiä ottamaan opiksi virheistä.



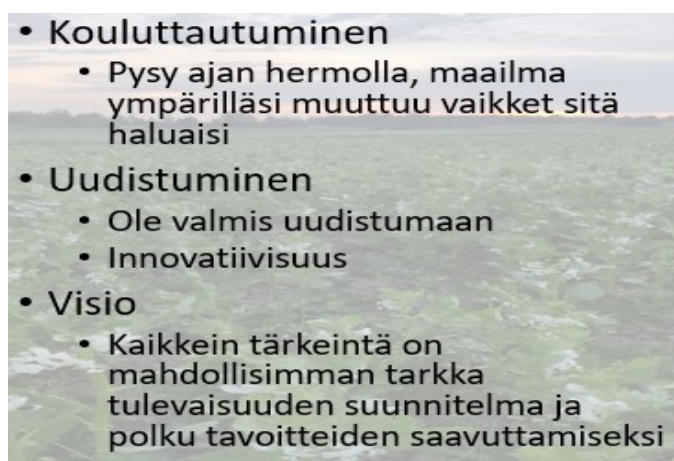
KUVA 4. Työmäärä kasvaa merkittävästi operoidessa usealla tilakeskuksella. Tällöin erityisesti suunnittelun, ennakoinnin ja organisoinnin merkitys kasvaa huomattavasti. (Heiskanen 2022)

Viimeisissä kysymyksissä (kuvat 5-6) korostetaan tuotannon mittareiden seuraamista. Ilman niitä puuttuu fakta siitä, missä on onnistuttu ja missä on edelleen korjaamisen varaa. Jos nämä tiedot puuttuvat, mistä tiedät mitä lähteä korjaamaan? Kaikkien tuotannon tuloksia kirjatessa on oltava rehellinen itselleen, muutoin tulokset ovat selkeässä ristiriidassa todelliseen tilanteeseen nähden. Jos et tiedä tuotantosi tunnuslukuja, mistä tiedät mitä sinun tulee parantaa?



KUVA 5. Tuotannon mittareiden seuraaminen on avainasemassa tilan toiminnan kannattavuutta seurattaessa (Heiskanen 2022)

Koska maatalous elää kovaa murrosta, on kouluttautumisen merkitys korostunut entisestään. Palkansaajien keskuudessa työnohessa kouluttautuminen on ollut jo pitkän aikaa täysin normaali ilmiö, jolla pyritään vastaamaan yhä paremmin työelämän ja asiakkaiden vaatimuksiin. Sama ilmiö koskee myös maatalousyrittäjiä, sillä yrittäjän visio on keskiössä maatalousyrityksen kilpailukyvyn parantamisessa alati kovenevassa kilpailussa. Myös markkinoiden tunteminen ja kuluttajien vaatimusten tunnistaminen on tärkeää. On hyvä muistaa, että maatilayritys on yritys yritysten joukossa. Miksi siis et käyttäisi neuvontaa apunasi? Käyttävähän muutkin yritykset toimintansa kehittämiseen konsulttaatiota. Vaikka maatalouden neuvontapalvelut harvoin antavat valmiita vastauksia ja työlistoja tilan toiminnan kehittämiseen, ne kannustavat yrittäjää miettimään kuinka hän itse voisi yritystensä kehittää paremmin kannattavaksi ja toimivaksi.



KUVA 6. Kouluttautumisen merkitys kasvaa alan vaatimusten noustessa (Heiskanen 2022)

8 PÄÄTÄNTÖ

Työssä läpikäydään maatalouden rakennemuutosta, johon olennaisesti liittyy tilakokojen nopea kasvaminen. Nykyisessä kustannustilanteessa ja tuottajahinnan ollessa heikko, maatilayrittäjät joutuvat miettimään entistä tarkemmin tilojensa kehittämissuuntaa. Valioloisilla maitotiloilla investointien kautta haettavaa kehittymistä jarruttaa myös vuoden 2021 alusta käyttöön otetut tuotantosopimukset, jotka rajoittavat maitomäärien tuottamista tiloilla. Toisaalta sopimustuotannon tavoite, eli tuottajahinnan stabilointi ja tuotettujen maitomäärien parempi ennustettavuus, on sopimustuotannon ansiota. Myös heikot satokaudet 2020 ja 2021 sekä vuonna 2021 ennen näkemättömän korkeiksi nousseet tuotantopanosten ja energian hinnat lisäävät jo ennestään korkeiden kustannusten luomaa yrittäjä tulon pudotusta maataloilla. Tätä päätäntöä kirjoittaessa maaliskuussa 2022 kustannusten nousu erityisesti energiassa on kasvanut räjähdysmäisesti Venäjän hyökättyä Ukrainaan kaksi viikkoa aiemmin. Alkaneen sodan vuoksi on ennustettavissa, ettei energian hinta tule laskemaan ja valkuaisrehusta sekä viljasta tulee ennustuksien mukaan olemaan seuraavina vuosina huutavaa pulaa markkinoilla, puhumattakaan globaalisti uhkaavasta nälänhädästä.

Taloudellisen tilanteen ja tuotannon kannattavuuden ollessa heikko, keskiöön nousevat maatalojen johtamiskyky ja tilan strategian hiominen. Kun työstä saadaan tasalaatuista suorittajasta riippumatta, säästyään paljolta hukalta ja saadaan aikaan säästöjä. Keskiössä ovat työvaiheiden standardisointi sekä yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki tilalla työskentelevät sitoutuvat. Ennakointi ja ennaltaehkäisy niin konehuolloissa kuin eläintenterveydessä tuovat myös isoja taloudellisia säästöjä. Samaa tulee noudattaa myös tulevaa kasvukautta suunniteltaessa ja yrittäjän sekä työntekijöiden lomia suunniteltaessa. Tätä päätäntöä kirjoittaessa keväällä 2022, on katseet case-tilalla jo suunnattu kasvukaudelle 2023. Maataloilla pitää siis pystyä elämään noin vuosi eteenpäin suunniteltaessa lyhyen tähtäimen teemoja, tilan vision siittäessä kirkkaana mielessä 5, 10 ja 20 vuoden päässä.

Tätä selvitystyötä tehtäessä selkiytyi, kuinka suuri merkitys töiden sujuvuuteen on hyvällä suunnitellulla. Ei siis ihme, mistä vanha sananlasku ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, tulee. Tätä työtä kirjoittaessa ja erityisesti kasvukausien 2020 ja 2021 töitä seuratessa selkiintyi käsitys siitä, että ratkaisevimmassa asemassa töiden sujuvuudessa on ennakointi, hyvä suunnittelu ja oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytäminen. Ennakkoajatuksena monipaikkaisen viljelyn onnistumisen avaimista oli oikeiden viljelykasvien löytyminen, riittävä konekalusto, pitkät työpäivät ja paljon tiellä vietettyjä tunteja. Käytännössä ratkaisevimmassa asemassa oli kuitenkin hyvin tehty pohjatyö jo edellisenä kesänä: pelto lohkojen arvottaminen ja priorisointi, viljelysuunnittelu ja riittävän laaja kasvilajivalikoima, yhteistyökumppaneiden (urakoitsijat ja työntekijät) varmistaminen seuraavalle satokaudelle, lomittajien varaaminen ja lomien suunnitteleminen lokakuun loppuun mennessä vuosilomahakemusten yhteydessä sekä neuvonnan asiantuntijatiimi tilan toimintaa tukemassa.

Vaikka maatalousyritys on toimintaympäristönsä ja työmääränsä vuoksi muiden alojen yrityksiin verrattaessa hyvin erilainen, on maatilayritys kuitenkin yritys siinä missä muutkin ja siihen pätevät hyvin pitkälti yritysmaailman lainalaisuudet. Tämän vuoksi myös maataloudessa tarvitaan hyvin paljon erilaista neuvontaa, ihan niin kuin muidenkin alojen yritykset tarvitsevat konsulttipalveluita toimintansa kehittämiseen. Tulevaisuuden viljelijältä vaaditaan yhä enemmän innovatiivisuutta, yrittäjähenkisyyttä, riskienhallintakykyä ja uudistumista, jotta hänellä on mahdollisuudet menestyä.

LÄHTEET

Beyondlean julkaisuaika tuntematon. What is Lean. Verkkojulkaisu. <https://www.beyondlean.com/> Viitattu 6.2.2022.

Enroth, Ari, Jokipii Pirjo, Kaila Eerikki, Karhula, Timo, Karttunen, Janne, Leppälä, Jarkko, Mattila, Timo, Meriläinen, Pentti, Mäkinen, Heikki, Rantamäki-Lahtinen, Leena, Rikkonen, Pasi, Sinisalo, Alina, Suutarinen, Juha, Tuure, Veli-Matti, Vesala, Hannu T., Vesala, Kari Mikko & Ylätaalo, Matti 2008. Teoksessa Pasi Rikkonen, Taina Harmoinen & Hanne Teräväinen (toim.). Maatilayritysten menestystekijät. Tieto tuottamaan 123. Pro-Agria Maaseutukeskusten Liitto. Porvoo: WS Bookwell, 33–66.

Fladkjaer Nielsen Vibeke & Pejstrub Susanne. 2018. Lean maataloudessa- esimerkkejä maitotiloilta. Suom. Kyntäjä Juho. ProAgria Keskusten Liitto. Vaasa: Grano Oy.

Googlemaps. Verkkopalvelu. <https://www.google.com/maps/dir/Montelontie+365,+Sonkaj%C3%A4rvi/Lapinrinteentie+50,+Maaninka/@63.408487,26.9546246,85443m/data=!3m2!1e3!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x46830a58ef5b2921:0x5931c1579767eea7!2m2!1d27.4175889!2d63.6722857!1m5!1m1!1s0x46849f1d47a41a4d:0x4fa124d92b003625!2m2!1d27.4243505!2d63.1414653?hl=fi> . Viitattu 19.12.2021

Heiskanen, Anni-Katriina 2022 a. Haastatteluista esille tulleet keskeisimmät syyt monipaikkaiseen viljelyyn. 5.2.2022. Iisalmi: Annin Heiskasen kokoelmat.

Heiskanen, Anni-Katriina 2022 b. Kouluttautumisen merkitys kasvaa alan vaatimusten noustessa. 24.4.2022. Sonkajärvi: Anni Heiskasen kokoelmat.

Heiskanen, Anni-Katriina 2022 c. Tuotannon mittareiden seuraaminen on avainasemassa tilan toiminnan kannattavuutta seurattaessa. 24.4.2022. Sonkajärvi: Anni Heiskasen kokoelmat.

Heiskanen, Anni-Katriina 2022 d. Tuotosseurannan vuosiyhteenvedon tulosten mukaan maidon tuotanto kehittyi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. 24.4.2022. Sonkajärvi: Anni Heiskasen kokoelmat.

Heiskanen, Anni-Katriina 2022 e. Työmäärä kasvaa merkittävästi operoidessa usealla tilakeskuksella. Tällöin erityisesti suunnittelun, ennakkoinnin ja organisoinnin merkitys kasvaa huomattavasti. 24.4.2022. Sonkajärvi: Anni Heiskasen kokoelmat.

Heiskanen, Anni-Katriina 2022 f. Viljeltävän pinta-alan kasvattamiselle tulee aina määrittää tarve sekä siihen vaadittavat resurssit mahdollisimman realistisesti. 24.4.2022 Sonkajärvi: Anni Heiskasen kokoelmat.

Hyttinen, Jarkko 2020. Vuosikelloon sijoitetaan kaikki maatalan työt, pois lukien päivittäiset, rutiiniluontoiset työt. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Sonkajärvi: Jarkko Hyttisen kokoelmat.

Hyttinen, Jarkko 2021a. Kuminakasvusto. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Maaninka: Jarkko Hyttisen kokoelmat.

Hyttinen, Jarkko 2021b. Vuosikello tulee tehdä vuosittain. Hyvä ajankohta seuraavan vuoden vuosikellolle on kuluvan vuoden loppupuoli. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Sonkajärvi: Jarkko Hyttisen kokoelmat.

Hyttinen, Jarkko 2022. Navetan toimiston valkotaulu työvuoroineen, vastuutehtävineen, to do-listoineen ja vuoden tavoitteineen. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Sonkajärvi: Jarkko Hyttisen kokoelmat.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 8.2.2022

- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen-tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 8.2.2022.
- Kässi, Pellervo, Niskanen, Olli ja Lehtonen, Heikki 2015. Luonnonvarakeskus. Pellonhankinnan vaihtoehdot, kustannukset ja peltomarkkinoiden toimivuus. Verkkojulkaisu. https://ju-kuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/486037/luke-luobio_30_2015.pdf?sequence=4 Viitattu 8.2.2022
- Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto 2021. Verkkojulkaisu. Koppa verkkopalvelu Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 28.10.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Viitattu 30.12.2021.
- Luonnonvarakeskus 2018. Maatilojen määrä vähenee, mutta tuotanto säilyy ennallaan. Verkkojulkaisu. Luonnonvarakeskuksen uutiset. Päivitetty 12.7.2018. <https://www.luke.fi/uutinen/maatilojen-maara-vahenee-mutta-tuotanto-sailyy-ennallaan/> Viitattu 18.10.2020.
- Luonnonvarakeskus julkaisu aika tuntematon. Maidontuotanto. Verkkojulkaisu. Tietoa luonnonvaroista. Maaseutu ja maatalous. <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/maatalous-ja-maaseutu/maidontuotanto/> Viitattu 8.2.2022.
- Melin, Martin ja Barth, Henrik 2018. Lean in Swedish agriculture: strategic and operational perspectives. Taylor & Francis Online. Production Planning and Control. Raportit ja selvitykset 2018:10. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2018.1479784> Viitattu 5.2.2022.
- MTK 2022. Maatalousyrittäjää lyödään joka puolelta. Tiedote. Verkkojulkaisu. Kotimainen ruoka. Päivitetty 15.2.2022 <https://www.mtk.fi/-/karut-tilastot> Viitattu 5.3.2022.
- Ojala, Heikki 2019. Maatilan strateginen johtaminen. Luento materiaali. Teoriasta käytäntöön. ProAgria Keski-Pohjanmaa. <https://pohjois-savo.mtk.fi/documents/197480/0/Maatilan+strateginen+johtaminen+Heikki+Ojala+31102019.pdf/8fa60bb7-6298-0508-d493-93760ced924e?t=1574155128584> Viitattu 5.2.2022
- Pitkälä, Joakim 2020 a. Nykytuotanto ja sen kehittäminen. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Iisalmi: Joakim Pitkälän kokoelmat.
- Pitkälä, Joakim 2020 b. SWOT- analyysi. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Iisalmi: Joakim Pitkälän kokoelmat.
- Pitkälä, Joakim 2020 c. Tilan vaihtoehtoinen visio. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Iisalmi: Joakim Pitkälän kokoelmat.
- Pitkälä, Joakim 2020 d. Tilan visio. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon. Iisalmi: Joakim Pitkälän kokoelmat.
- Raukola, Ilkka 2020. Sumuinen tulevaisuus haastaa maatilayrityksen johtamisen. Maatilan Pellervo 12/2020. <https://maatilanpellervo.fi/2020/12/30/sumuinen-tulevaisuus-haastaa-maatilayrityksen-johtamisen/> Viitattu 5.2.2022
- Ryhänen, Matti & Närvä, Margit 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Theseus- verkkopalvelu. SeAMK julkaisut. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170476/A31_Ryh%c3%a4nen_N%c3%a4rv%c3%a4_low.pdf?sequence=5&isAllowed=y Viitattu 18.10.2020
- Ryhänen Matti & Laitila Erkki 2012. Yhteistyö ja resurssit maitoiloilla. Theseus- verkkopalvelu. SeAMK julkaisut. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequenc> Viitattu 18.10.2020
- Tarver, Evan 2021. Balanced Scorecard. Verkkojulkaisu. Investopedia. Päivitetty 1.7.2021. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> Viitattu 5.2.2022.

Törmä, Pentti 2022. Markkinoiden epävarmuus jatkuu ja tuotantopanosten hinnat säilyvät korkeina. Kolumnit. Käytännön maamies. <https://kaytannonmaamies.fi/markkinoiden-epavarmuus-jatkuu-ja-tuotantopanosten-hinnat-sailyvat-korkeina/> Viitattu 8.2.2022.

LIITE 1: HAASTATTELUN KYSYMYKSET

Monipaikkainen viljely tarkoittaa sitä, että maatilakokonaisuus koostuu useammasta tilakeskuksesta. Tilakeskusten välinen sijainti on merkittävä ja tilat saattavat sijaita jopa eri maakunnissa.

Tilan taustatiedot

Maatilojen sijainnit ja etäisyydet toisistaan?

Mikä on tilanne tuotantosuunta ja viljelyssä oleva pelto pinta-ala? Onko tila kokonaan kasvinviljelytila vai onko teillä myös kotieläintuotantoa?

Ovatko pellot omistuksessa vai vuokrattuja? Paljonko omistuksessa ja paljonko vuokrattu?

Miten peltojen sijainti on jakaantunut? Ovatko ne lähellä tilakeskusta/ tilakeskuksia?

Monipaikkaisen viljelyn syyt ja merkitys

Mikä on ollut tärkein peruste, mikä on ohjannut tilan toimintaa monipaikkaiseen viljelyyn?

Kuinka monipaikkainen viljely on koettu taloudellisesti? Onko sillä ollut merkittävä vaikutus tilan kannattavuuden paranemiseen?

Onko monipaikkainen viljely antanut mahdollisuuden laajempaan kasvilajien käyttöön?

Konekanta tilalla

Kuinka koneistaminen on hoidettu? Oletteko tarvinneet hankkia kuljetuskalustoa koneiden ja/tai sadonsiirtoa varten esim. Kuorma-auto?

Tehdäänkö kaikki työ itse, vai onko jotakin ulkoistettu urakoitsijalle?

Kuinka kasvustojen seuranta on saatu järjestettyä?

Johtaminen ja töiden suunnittelu

Kuinka ruuhkahuiput kesäaikaan on saatu onnistumaan?

Koetteko satokauden ruuhkahuippujen olevan kuormittavia vai onko töiden huolellisella suunnittelulla saatu ruuhkia tasoitettua?

Oletteko käyttäneet tilallanne ulkopuolista neuvontaa, esim. viljelysuunnitteluun, töiden suunnitteluun, johtamiseen, työntekijöiden motivoimiseen? Miksi/ miksi ette?

Mietitään hetki hypoteettista tilannetta: asuinpaikkakunnaltanne tarjotaan teille merkittävää määrää peltoa vuokralle/ ostettavaksi. Kumpiko ratkaisu olisi tilallanne todennäköisempi:

- A) Luopuisimme etäpelloista ja keskittäisimme toimintaamme asuinpaikkakunnalle
- B) Kasvattaisimme tuotantoamme lisänä tulevan pinta-alan verran

Mikä olisi ratkaisevin asia päätöksessänne?

Työvoima

Pyydä haastateltavaa kertomaan kaikesta käytettävissä olevasta työvoimasta.

Ovatko työntekijät osa-aikaisia, kokoaikaisia ja kuinka kauan he ovat olleet töissä?

Työskentelevätkö työntekijät molemmilla tiloilla vai vain toisella? Entä omistajat?

Mikä on maatilan/ maatilojen omistus pohja ja kuinka omistajat osallistuvat tilojen töihin?

Miten työt on suunniteltu? Mitä töiden suunnittelun apuvälineitä tilalla on käytössään?

Monipaikkaisen viljelyn työllistävyys

Kuinka paljon etäisemmällä tilakeskuksella työskenteleminen työllistää omistajia keskimäärin vuodessa?

Onko työskenteleminen enemmän johtamista ja suunnittelua sekä töiden jakamista ja ohjaamista vai osallistutaanko käytännön töihin myös?

Omat kokemukset monipaikkaisesta viljelystä oman jaksamisen kannalta

Onko monipaikkainen viljely koettu:

- A) enemmän rasite kuin hyöty
- B) enemmän hyöty kuin rasite
- C) en osaa sanoa

LIITE 2: MONIPAIKKAISEN VIJELYYN MUISTILISTA

Monipaikkaisen viljelyn muistilista

- Mikä merkitys lisääntyneellä pinta-alalla on tilan kehitykselle?
- Mihin lisä pinta-ala tarvitaan vai tarvitaanko?
- Paljonko on riittävän paljon, jotta monipaikkainen viljely tuo tilan toiminnalle riittävää lisäarvoa?
- Millä etäisyydellä toiminta on järkevää?
- Miten tilalla on resursseja monipaikkaiseen viljelyyn?
- Tehdäänkö kaikki itse vai ulkoistetaanko osa?
- Miten koneistus hoidetaan?
- Sidotaanko etätilaan miten paljon pääomaa vai vuokrataanko?
- Kuinka työt saadaan sujuvasti hoidettua ilman kiirettä ja ruuhkaa?
- Priorisoi lohkot molemmilla tiloilla
 - Tee viljelysuunnitelma lohkojen kasvukunnon perusteella
- Eläintilalla älä tuota ylimääräistä varastoa, vaan selvitä, mille myyntikasville on tarvetta ja kartoita markkinat
 - Tee sopimus myyntikasveista tai siirry sopimustuotantoon
- Selvitä resurssien tarve rehellisesti
 - Yrittäjä on yrityksensä tärkein resurssi, älä uuvuta itseäsi!
- Suunnittele, ota opiksi, suunnittele tarkemmin, tee paremmin
 - Maataloudessa ei ole jaossa kovin usein pikavoittoja. Siksi on tärkeää tarkastella realistisesti onnistumisia ja epäonnistumisia ja ottaa niistä opiksi
- Seuraa tuotannon mittareita
 - Selvitä syyt tuotannon nousuun sekä laskuihin eli kerää tietoa tuotannostasi
 - Suunnittele ajankäyttösi, jaa vastuuta ja muista myös levätä
- Käytä neuvontaa
 - Neuvonta ei välttämättä anna sinulle suoria vastauksia pohtimiisi asioihin, mutta se antaa sinulle erilaisia työkaluja kehittää ammattitaitoasi ja ajattelua
- Kouluttautuminen
 - Pysy ajan hermolla, maailma ympärilläsi muuttuu vaikkeet sitä haluaisi
- Uudistuminen
 - Ole valmis uudistumaan
 - Innovatiivisuus
- Visio
 - Kaikkein tärkeintä on mahdollisimman tarkka tulevaisuuden suunnitelma ja polku tavoitteiden saavuttamiseksi