

Noora Talvitie & Johanna Niskakoski

Maitotilayrittäjien arvot, tavoitteet ja suunnitelmat

Opinnäytetyö
Syksy 2018
SeAMK Ruoka
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden yritystalous

Tekijä: Noora Talvitie & Johanna Niskakoski

Työn nimi: Maitotilayrittäjien arvot, tavoitteet ja suunnitelmat

Ohjaaja: Jyrki Rajakorpi & Margit Närvä

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 1

Markkinaohjautuvuuden kasvu ja muutokset toimintaympäristössä lisäävät maitotilayritysten välistä kilpailua. Yritystoiminnan kehittäminen on tärkeää, sillä sopeutuminen muutokseen ei riitä. Toimintaedellytysten tunteminen on edellytyksenä strategian toteuttamiselle. Tavoitteiden asettaminen on yksi maitotilayrittäjän tärkeimmistä tehtävistä, sillä ne kertovat toiminnan tarkoituksen määrätyllä aikavälillä. Taloustieteen mukaan maitotilayrityksen tärkein tavoite täytyisi olla taloudellinen tehokkuus eli voiton maksimointi. Strategisella suunnittelulla haetaan maitotilayritykselle vaihtoehtoja, jotka parantavat toimintaa ja joilla pystytään vastaamaan kilpailuun.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa pohjoissuomalaisten ja eteläpohjalaisten maitotilayrittäjien tavoitteita ja suunnittelua, sekä selvittää mitä tietoja ja analyysejä maitotilayrittäjät hyödyntävät maitotilayrityksen johtamisessa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluissa maitotilayrittäjiä oli 12, joista kuusi oli pohjoissuomalaisia ja kuusi eteläpohjalaisia.

Tulosten mukaan maitotilayrittäjien lähitulevaisuuden tavoitteena yritystoiminnalle oli tuotannon laajentaminen, peltopinta-alan lisääminen ja tuotannon automatisointi. Suunnitelmia tavoitteiden toteuttamiseksi ei kuitenkaan ollut. Tärkeimpinä arvoina nousivat puhdas ruoka, E-luokan maidon tuottaminen, eläinten ja ihmisten hyvinvointi. Tutkimuksen mukaan tärkeimpinä tiedonlähteinä pidetään karjantunnuksilukuja, neuvoja sekä kustannusten seuranta. Hyödynnettäviä analyysejä olivat kustannusten seuranta, veroilmoitukset ja tuotosseurannan tulokset. Tutkimustulosten perusteella strategian luonti ja suunnittelu tavoitteiden saavuttamiseksi koettiin hankalaksi.

Avainsanat: maidontuotanto, tavoitteet, suunnittelu, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Food

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business orientation

Author/s: Noora Talvitie & Johanna Niskakoski

Title of thesis: Values, Goals and Plans of Dairy Farms

Supervisors: Jyrki Rajakorpi & Margit Närvä

Year: 2018 Number of pages:38 Number of appendices: 1

The growth of the market orientation and changes in the operation environment increase the competition between dairy farm enterprises. Developing business operations is important because adapting to changes is not enough. Executing the strategy requires knowing the operating conditions. One of the most important tasks for a dairy farm entrepreneur is setting up the goals. The goals tell the purpose of action upon the time period. According to the economics, the most important goal of a dairy farm enterprise should be financial efficiency ergo maximizing the profit. Choices for a dairy farm enterprise are sought by strategic planning: how to improve the operations and how to respond to the competition.

The purpose of the thesis was to research the goals and planning of dairy farm entrepreneurs in northern Finland and South Ostrobothnia. The research sorted out, what kind of data and analyzes, the dairy farmers use in their management. Material for the thesis was compiled by theme interviews. There were 12 dairy farm entrepreneurs, six from northern Finland and six from South Ostrobothnia.

According to the results, the goals of the dairy farm entrepreneurs were to expand and automatize the production and increase the field area. The majority of the goals were just goals and the entrepreneurs did not have any plans to make them true. The most important values were clean food, producing E-class milk and the welfare of the cattle and the humans. The most important sources of information were the statistics of the cattle, consultants and the follow-up of the economy. The entrepreneurs made use of the follow-up of the costs, tax returns and the results of the production follow-up. According to the results it was hard to plan and create a strategy for reaching the goals.

Keywords: milk production, goals, planning, leadership

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 1 |
| Thesis abstract..... | 2 |
| SISÄLTÖ..... | 3 |
| Kuvioluettelo..... | 5 |
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Opinnäytetyön tausta | 6 |
| 1.2 Opinnäytetyön tavoite | 7 |
| 1.3 Opinnäytetyön viitekehys | 8 |
| 2 MAITOTILAYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ | 10 |
| 3 MAITOTILAYRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU | 13 |
| 3.1 Arvot ja visio..... | 13 |
| 3.2 Strateginen ajattelu | 14 |
| 3.3 Strateginen suunnittelu ja johtaminen | 15 |
| 3.4 Tavoitteiden asettaminen | 18 |
| 3.4.1 Strategiset tavoitteet | 19 |
| 3.4.2 Taloudelliset tavoitteet | 20 |
| 3.4.3 Tehokkuustavoitteet..... | 20 |
| 3.4.4 Kehittämistavoitteet..... | 21 |
| 3.5 Strategian toteuttaminen ja kontrollointi | 21 |
| 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO | 23 |
| 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta | 23 |
| 4.2 Teemahaastattelujen toteutus ja aineiston kuvaus..... | 24 |
| 5 TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU..... | 25 |
| 5.1 Tausta ja arvot | 25 |
| 5.2 Maitotilayrittäjien tavoitteet eri aikaväleillä | 26 |
| 5.3 Maitotilayrittäjien suunnitelmat tavoitteiden toteuttamiseksi | 27 |
| 5.4 Tietojen ja analyysien hyödyntäminen johtamisessa..... | 28 |
| 5.5 Suunnitelmien käytäntöön vienti ja seuranta | 30 |
| 5.6 Avuntarve maitotilayrityksen kehittämisen suunnittelussa..... | 31 |

| | |
|------------------------|----|
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 32 |
| LÄHTEET | 34 |
| LIITTEET | 36 |

Kuvioluettelo

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Opinnäytetyön viitekehys | 9 |
| Kuvio 2. Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu | 14 |
| Kuvio 3. Yrityksen strateginen ajattelumalli..... | 15 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Suomalainen maaseutu muuttuu nopeasti. Harvaan asutuilla alueilla väestö vähenee ja ikääntyy. Kaupunkien läheisellä maaseudulla väkiluku ja yritysten määrä kasvavat. EU-jäsenyysaikana (vuosina 1995–2017) maatalousyrietysten määrä on vähentynyt yli 47 %, eli maatalousyrietyksiä on lopettanut yli 45 088. Maatalousyrietysten vähentyessä niiden keskikoko on kasvanut. Vuosina 1995–2017 tukea saaneiden tilojen keskikoko on kasvanut 22,8 peltihehtaarista 45 hehtaariin. Maitotilayrietyksien lukumäärä Suomessa on vähentynyt noin 2,9 % vuosivauhdilla. (Niemi & Väre 2018, 59.)

Vuonna 2017 maitoa tuotettiin kansainvälisesti noin 835 milj. tonnia. Maidon kulutus on kasvanut väestön lisääntymisen ja tulotasojen kohoamisen myötä Aasiassa. (Niemi & Väre 2018, 26.) Maailmanmarkkinahinnat olivat ennätyskorkealla 2014 vuoden alussa. Hintojen laskun aiheutti Kiinan ostojen väheneminen ja EU:n viennin lisääntyminen. (Niemi & Valtiala 2016, 23.) Venäjän vientirajoitukset aiheuttivat maidon hinnan laskua elokuussa 2014. Suomi kärsi erityisesti maitotuotteiden osalta. Tämä aiheutti ylituotantoa kysyntään nähden, mikä osaltaan aiheutti vuonna 2015 tuottajahinnan 16 % laskun. Ylituotantoa kiihdytti samana vuonna maitokiintiöiden poistuminen. (Rantala & Tauriainen 2017, 58.) Maailmanmarkkinahinnat välittyvät kotimaan hintoihin. Hinnat määräytyvät kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Arovuori, Toikkanen & Yrjölä 2016, 3.)

Markkinaohjautuvuuden kasvu ja muutokset toimintaympäristössä lisäävät maitotilayrietysten välistä kilpailua. Tämän myötä liiketoimintastrategian merkitys maitotilayrietyksen johtamisessa kasvaa. Yritystoiminnan kehittäminen ja ennakointi on erittäin tärkeää sillä sopeutuminen muutoksiin ei riitä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 134.) Toimintaympäristön tunteminen on edellytyksenä strategian toteuttamiselle (Mäkijärvi 2011, 12).

Tavoitteiden asettaminen on yksi maitotilayrittäjän tärkeimmistä tehtävistä. Tavoitteet luovat maitotilayrittäjille ja työntekijöille yhteisen päämäärän. Ne kertovat myös

maitotilayrityksen toiminnan tarkoituksen määrättyllä aikavälillä. Taloustieteen mukaan maitotilayrityksen tärkein tavoite täytyisi olla taloudellinen tehokkuus eli voiton maksimointi. Mutta todellisuudessa maatalousyrittäjien tavoitteiden asettamisessa pohjalla on tärkeimpänä arvot. (Mäkijärvi 2011, 12.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Työn tavoitteena on tutkia maitotilayrittäjien yritystoiminnalle asettamia tavoitteita ja suunnittelua. Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia arvoja maitotilayrittäjillä on?
- Millaisia tavoitteita maitotilayrittäjät asettavat yritystoiminnalle eri aikaväleillä?
- Millaisia suunnitelmia maitotilayrittäjillä on yritystoiminnalle asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi?
- Minkälaisia tietoja ja analyyseja maitotilayrittäjät hyödyntävät yrityksen johtamisessa?

Teoriaosiossa on selvitetty maitotilayrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Muuttuva toimintaympäristö pakottaa maitotilayrityksiä suunnittelemaan ja asettamaan yritystoiminnalle eri aikavälin tavoitteita, jotta tulevaisuuden kilpailutilanteissa voi pärjätä. Lisäksi selvitettiin strategisten tavoitteiden, tehokkuustavoitteiden, kehittämistavoitteiden ja taloudellisten tavoitteiden merkitystä maitotilayrityksen strategian suunnittelussa. Maitotilayritystä tulee johtaa strategian pohjalta, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään.

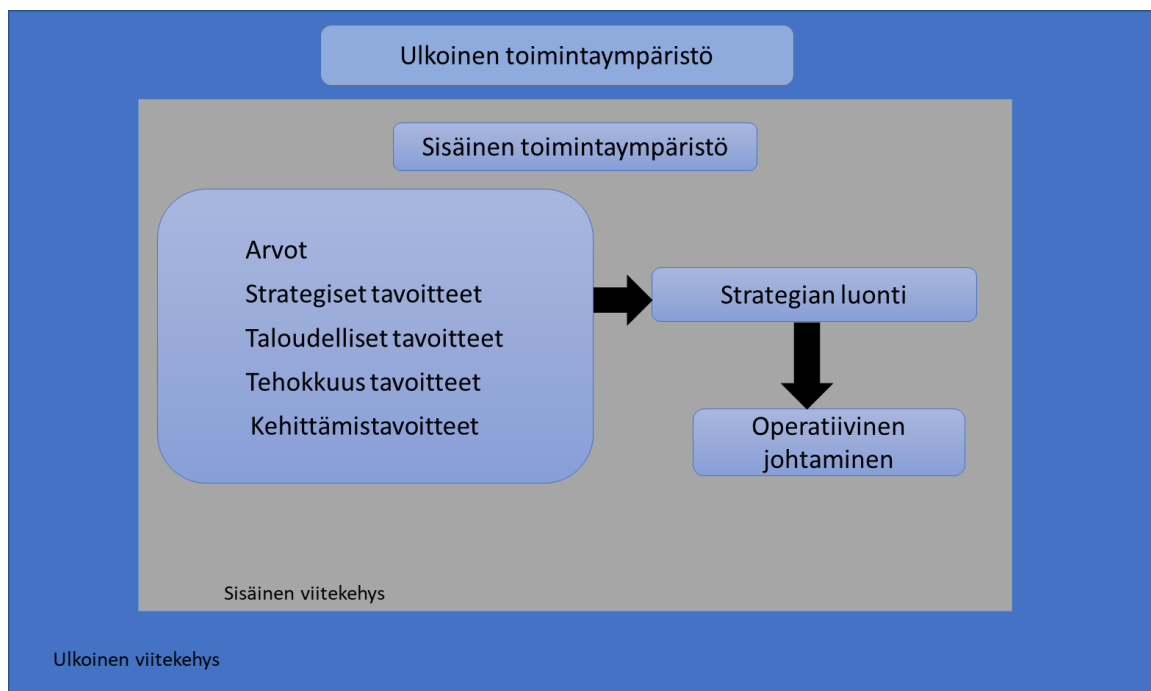
Opinnäytetyössä hyödynnetään Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon -hankkeessa kerättyä haastatteluaineistoa. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan 12 maitotilayrittäjälle tehtyä teemahaastattelua. Näissä teemahaastatteluisissa käsiteltiin maitotilayrittäjien arvoja. Lisäksi tietoa saatiin eri aikavälin yritystoiminnalle asetetuista tavoitteista, ja tavoitteiden laadinnasta. Myös yri-

tystoiminnalle asetetuista suunnitelmista eri aikaväleille ja suunnitelmien toteuttamisesta. Tietoa saatiin, myös siitä onko jokin asia sellainen, jonka maitotilayrittäjät kokevat hankalaksi ja johon kaipaavat apua.

1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Tutkimuksessa ulkoinen viitekehys (kuvio 1) koostuu ulkoisesta toimintaympäristöstä, josta maitotilayrittäjien toimintaan vaikuttaa mm. markkinat, institutionaaliset tekijät, teknologian kehittyminen sekä luonnonolot. Institutionaalisilla tekijöillä tarkoitetaan politiikkaa, säädöksiä, asetuksia, tukiehtoja, ympäristörajoitteita, pankkeja ja rahoittajia sekä sosiaalisia verkostoja (Olson 2004, 7). Ulkoisesta toimintaympäristöstä tulee rajoitteet ja mahdollisuudet yritystoiminnan kehittämiseen. Ulkoinen toimintaympäristö asettaa rajat, joiden puitteissa maatalousyrittäjien täytyy toimia. Niihin maatalousyrittäjä ei pysty itse vaikuttamaan. Ulkoisesta toimintaympäristöstä voidaan strategisen johtamisen avulla hyödyntää mahdollisuudet ja varautua uhkiin. Lisäksi strategisen johtamisen avulla voidaan tunnistaa maatalousyrittäjien sisäisestä toimintaympäristöstä vahvuudet ja heikkoudet.

Tutkimuksen sisäisen viitekehysten pohjana ovat strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Pitkän aikavälin kehittämistavoitteet ja tehokkuustavoitteet ovat strategian luonnin tukena. Maitotilayrittäjien arvot, tiedot, taidot ja resurssit ohjaavat tavoitteiden asettamista. Strategian avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Operatiivisen johtamisen eli lyhyen aikavälin toimien on tuettava strategian toteuttamista.



Kuvio 1 Opinnäytetyön viitekehys

2 MAITOTILAYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

EU:n yhteinen maatalouspolitiikka on pohjana Suomen kansalliselle maatalouspolitiikalle. EU:n yhteisessä maatalouspolitiikassa tavoitteena on ollut alusta alkaen maatalouden tuottavuuden parantaminen, maatalousyrittäjien kohtuullisen elintason turvaaminen, kohtuullisten kuluttajahintojen varmistaminen, ruuan saatavuuden turvaaminen ja elintarvikemarkkinoiden tasapainottaminen. Maitotilayrittäjät saavat sekä EU:n yhteisistä että Suomen kansallisista varoista maksettavia tukia. (Niemi & Väre, 46–58.)

Euroopan unionin maatalouspolitiikan uudistuksessa tavoitellaan markkinaohjautuvuuden kasvua eli kannustetaan maitotilayrittäjiä vastaamaan markkinoiden kysyntämuutoksiin. Nämä asettavat lisähaasteita maitotilayrittäjille, sillä uudistusten myötä maataloustuotteiden ja panosten hintavaihtelut ovat kasvaneet. Maatalouspolitiikan ohjaavuus ei ole kuitenkaan vähentynyt, vaan sillä edelleen ohjataan rakennekehitystä yhä suurempien yksiköiden rakentamiseen. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat toimintaedellytyksiin ja päätöksentekoon. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 11.)

Globalisoituminen aiheuttaa jatkuvasti muutoksia maitotilayrittäjien toimintaan. Suomalaisen maatalouden tulevaisuuteen vaikuttaa suuresti EU:n kilpailukyky maailmanmarkkinoilla. Kannattavinta markkina-alueetta on kotimaan markkinat, sillä kuluttajat suosivat kotimaisia tuotteita. Toiseksi tärkeimpänä pidetään EU:n sisäisiä markkinoita ja heikoimpana markkina-alueena pidetään maailmanmarkkinoita. Kilpailu on kovinta halpojen tuontituotteiden ja kotimaan tuotteiden välillä. Maailmanlaajuiset säävaihtelut ja talous ovat aiheuttaneet hintavaihtelua. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 133.) Markkinaohjautuvuuden kasvu ja toimintaympäristön muutokset lisäävät kilpailua. Maitotilayrityksen johtamisessa tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa entisestään. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 12.)

Tuotantoteknologia koostuu fyysisistä, biologisista ja teknisistä tekijöistä. Tuotantoteknologian pohjalta tulee rajat joiden puitteissa maitotilayrittäjät voivat toimintaansa harjoittaa. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 86.) Maidontuotannossa on otettu paljon

uutta tekniikkaa käyttöön ja työn määrä on vähentynyt. Samalla tarvittavan pääoman määrä on lisääntynyt. Uuden tekniikan avulla pystytään nostamaan maitotilayrityksen tuotostasoa. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 125–126.)

Rahoitus on tärkeänä osana maitotilayrityksen kehittämisessä. Ilman rahoitusta ei pystytä esimerkiksi tekemään investointeja, ylläpitämään juoksevia kuluja, tai varautumaan yllättäviin menoihin ja onnettomuuksiin. Rahoitus liittyy kiinteästi maitotilayrityksen maksuvalmiuteen. Suunnittelun avulla maitotilayrittäjä pystyy huolehtimaan maksuvalmiuden ylläpitämisestä. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 144.)

Maidontuotanto kuten muukin maatalous on riippuvainen luonnonoloista. Pohjoinen sijainti ja lyhyt kasvukausi luovat omat haasteensa. Tämä luo ajallisuusriskitekijän kasvinviljelyyn. Lisäksi kausiluonteisuuden myötä kasvinviljelyn tuotantovälineiden käyttöaika jää lyhyeksi. (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012, 9–11.)

Suomessa maitotilayritysten lukumäärä on vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana tasaisesti. (Lehtonen, Niskanen, Karhula & Jansik 2017, 14.) Maitotilayrittäjien määrä on vähentynyt viiden vuoden aikana noin kolmanneksen. (Knuuttila & Jansik 2017, 11–12, 33.) Suurin osa lypsykarjasta luopuneista maitotilayrityksistä ovat olleet pieniä alle 20 lypsylehmän yrityksiä. Kuitenkin lypsylehmien lukumäärä on pysynyt lähes samana. Pienten maitotilayritysten luopumista on kompensoinut jäljelle jäävien suurempien maitotilayritysten lehmämäärän kasvattaminen. (Lehtonen ym. 2017, 14.)

Ruoan hinta on noussut koko vuosikymmenen. Hinnan nousun syynä ovat ruoan jalostusasteen nousu, elintarvikehygienian tiukentuneet standardit ja tuottavuuserot ketjun eri osissa. Kaupan asema on vahvistunut ja sen osuus ruoan verollisesta hinnasta on noussut. Vahvalla asemallaan kauppa voi kilpailuttaa teollisuutta. (Knuuttila & Jansik 2017, 11–12, 33.)

Jotta maitotilayrittäjät voivat vastata kovenevaan kilpailuun niiden täytyy tuntea markkinat, politiikan tavoitteet- ja ohjauskeinot, sekä ymmärtää vaikutukset, jotta voivat hyödyntää annettuja mahdollisuuksia. Maitotilayrittäjiltä vaaditaan joustavuutta, jotta kykenevät reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 12–13.) On ymmärrettävä, miten muutokset vaikuttavat oman maitotilayrityksen toimintaan. Tulevaisuuden yritystoiminnalle asetettavat

tavoitteet ja suuntaviivat on kyettävä asettamaan niin, että otetaan huomioon nämä muutokset. (Ryhänen ym. 2012, 9–11.)

Jotta tulevaisuuden kilpailussa pärjää maitotilayrittäjät tarvitsevat strategista ajattelua. Sen avulla pystytään turvaamaan kilpailukyky muuttuvassa toimintaympäristössä. Tärkeää on hallita yrityskokonaisuus eikä vain sen osa-alueita. Yrittäjämäinen asenne ja liiketoimintaosaaminen korostuvat. Lisäksi tarvitaan johtamis- ja yhteistyötaitoja. (Sipiläinen, [viitattu 17.9.2018].)

Resurssit kuuluvat maitotilayrityksen sisäiseen toimintaympäristöön. Ne määrittelevät maitotilayrityksen nykytilanteen ja kehittymisedellytykset. Resursseihin kuuluvat mm. työvoima, johtamistaito, rahoituksen saatavuus, ilmasto ja sää. Kriittiseksi resurssiksi voidaan määritellä maitotilayrittäjän omat kyvyt. (Ryhänen, Närvä & Sipiläinen 2011, 9–11.)

3 MAITOTILAYRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU

Olsonin (2003, 21.) mukaan strategia on toimintamalli, jota maatalousyrittäjät käyttävät tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiaa pidetään pitkän aikavälin periaatteena, jonka avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Strategiaa voidaan pitää myös johonkin päämäärän tähtäävänä toiminnan suunnitteluna ja toteuttamisena. (Mäkijärvi 2011, 10.) Strategisen johtamisen avulla kehitetään yritystä sellaiseen suuntaan, että se pärjää muuttuvassa toimintaympäristössä (Santalainen 2006, 25). Strategia voidaan määritellä myös maitotilayrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi tai siihen tähtääväksi toiminnaksi. Strategiaan liitetään usein yrityksen tavoitteet, toimintatavat ja toimintaympäristö. (Kuhmonen, [viitattu 2.10.2018].)

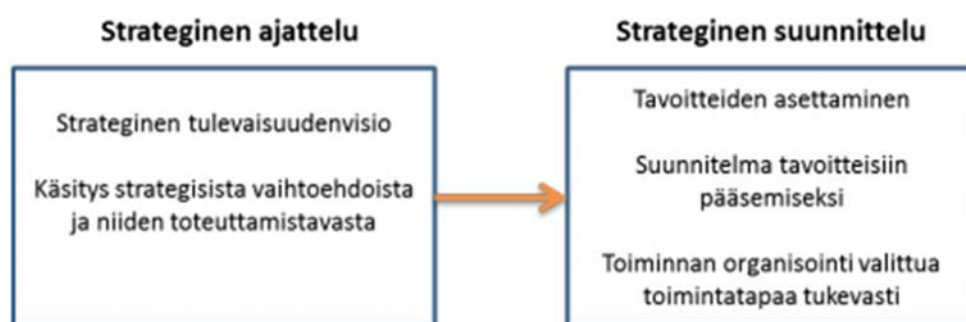
3.1 Arvot ja visio

Arvot pohjautuvat siihen mitä ihmiset pitävät tärkeänä. Arvot voivat olla maitotilayrityksissä sellaisia, jotka siirtyvät sukupolvelta toiselle. Mutta ne voivat myös vaihdella hyvinkin paljon sukupolvien välillä riippuen maitotilayrittäjistä. Maitotilayrityksissä arvot ohjaavat tavoitteiden asettamisessa. Arvojen pohjalta määräytyy maitotilayrittäjien asenne laatuun, turvallisuuteen ja pysyvyyteen. Lisäksi arvot vaikuttavat siihen, miten maitotilayritystä kehitetään. (Mäkijärvi 2011, 11.) Eri yritysten arvoja voivat olla esimerkiksi: asiakaslähtöisyys, luotettavuus, palveluhalu ja innovatiivisuus. (Kamensky 2010, 75–78.)

Visio liittyy siihen mihin halutaan yrityksen pitkällä aikavälillä tähtäävän. Visio perustuu arvoihin. Hyvän vision luominen ei ole yritykselle helppoa. (Kamensky 2010, 78–87.) Visiota voidaan hyödyntää strategisessa suunnittelussa, jos se on tarpeeksi laaja kuvaamaan tulevaisuuden toimintaympäristöä. Sen pohjalta voidaan seurata, miten tulevaisuudelle asetettuihin tavoitteisiin on päästy. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 32.)

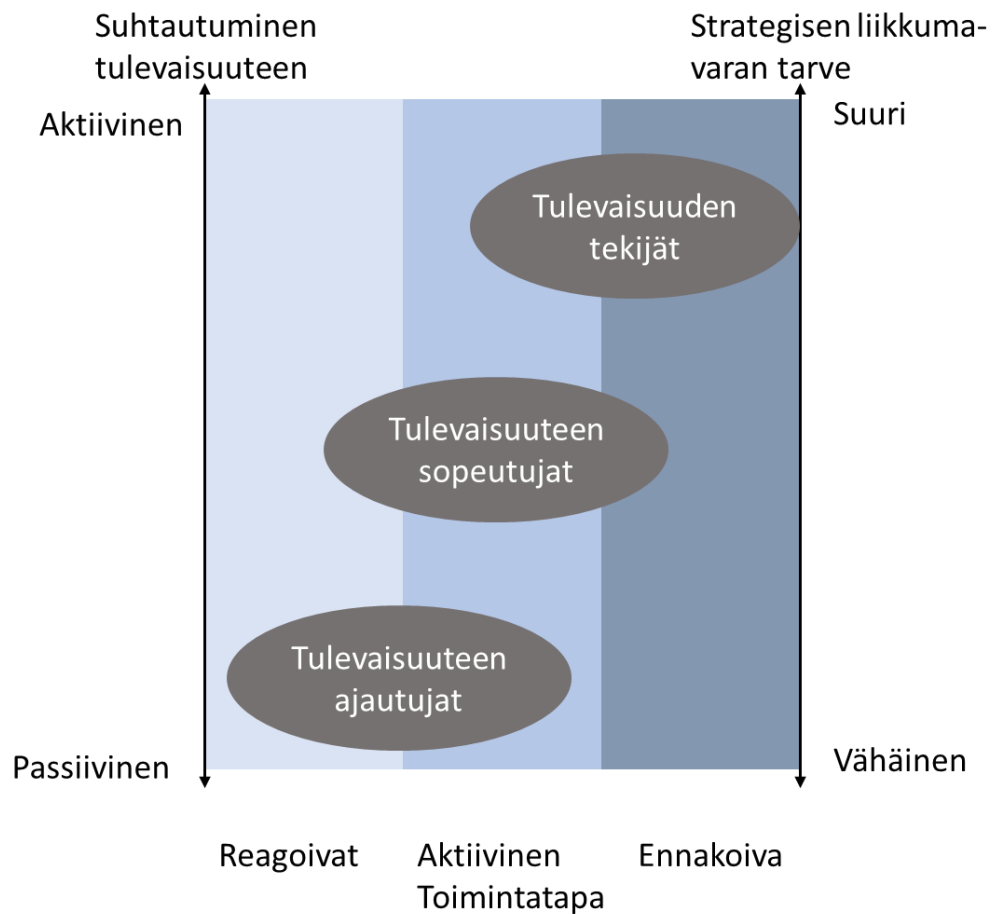
3.2 Strateginen ajattelu

Strategisella ajattelulla korostetaan tulevaisuuden näkemisen tärkeyttä (Santalainen 2006, 22). Strateginen ajattelu on strategisen suunnittelun ja johtamisen pohjalla. Sen avulla yrityksen toimintatapoja voi suunnitella ja kyseenalaistaa ennakkoluulottomasti. Strategisen ajattelun pohjalta luodaan strategiset vaihtoehdot ja vaihtoehdot niiden toteuttamistavoista. (Laitila ym. 2012, 96–97.) Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu kytkeytyvät toisiinsa (kuvi2).



Kuvio 2. Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu (Laitila ym. 2012, 96).

Se miten yritykset suhtautuvat tulevaisuuteen voidaan ryhmitellä kolmeen eri ryhmään (kuvio 3). On yrityksiä, jotka ovat niin sanottuja tulevaisuuden tekijöitä, tulevaisuuteen sopeutujia ja tulevaisuuteen ajautujia. Tulevaisuuden tekijöihin kuuluvat yrittäjät osaavat hyödyntää strategista ajattelua johtamisen tukena. He hakevat aktiivisesti uusia ratkaisuja, jotta tulevaisuuden kilpailutilanteissa pärjää. Tulevaisuuteen sopeutujilla strategian pohjana on, että tulevaisuus pysyy nykyhetken kaltaisena. Tulevaisuuteen ajautujat eivät mieli tulevaisuutta juuri ollenkaan. Heidän mielestään ulkoiset tekijät määrittelevät sen, miten he tulevaisuuden kilpailutilanteissa pärjäävät. (Jokipii 2006, 19.)



Kuvio 3. Yrityksen strateginen ajattelumalli (Jokipii 2006, 19).

3.3 Strateginen suunnittelu ja johtaminen

Tuotannon suunnittelulla maitotilayrittäjät selvittävät panosten edullisimmat käyttömäärät ja suhteet sekä sopivimman tuotantoteknologian ja optimaalisen yrityskoon. Operatiivista suunnittelua eli lyhyen aikavälin suunnittelua kuten päivittäisten ja viikoittaisten asioiden suunnittelua tehdään päivittäisten työtehtävien yhteydessä. Taktinen suunnittelu on keskipitkän aikavälin suunnittelua eli kasvukauden ja seuraavien vuosien toimien suunnittelua. Yleensä nämä suunnitelmat koskevat yksittäisten tuotannonhaarojen kehittämistä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 127.)

Strategisella suunnittelulla tehdään pitkän aikavälin suunnittelua. Taloudelliset ja strategiset tavoitteet ovat tämän suunnitelman pohjalla. Strateginen suunnittelu pohjautuu ympäristöstä tulevien mahdollisuuksien ja yrityksen osaamisen ja resursien yhteensovittamiseen. Strategisella suunnittelulla pyritään tekemää realistisia ja

toteuttamiskelpoisia suunnitelmia tulevaisuuteen. (Kamensky 2010, 78–87.) Myös aiempia suunnitelmia voidaan muuttaa uusien suunnitelmien takia, sillä tuotantoteknologiaa voidaan uudistaa, tuotannonrakennetta kehittää, verkostoitua ja hankkia uusia yhteistyömenetelmiä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 127.)

Strategisella suunnittelulla haetaan maitotilayritykselle vaihtoehtoja, jotka parantavat toimintaa ja joilla pystytään vastaamaan kilpailuun. Asetettujen tavoitteiden perusteella tehdään suunnitelma niihin pääsemiseksi. Lisäksi maatalousyrityksen toimintaa on muutettava niin että se tukee haluttua toimintatapaa. (Laitila ym. 2012, 27–28.)

Kilpailussa menestyäkseen maatalousyrityksen on tehtävä valintoja aineellisten ja aineettomien resurssien tehokkaalle käytölle. Nämä strategiset linjaukset tehdään strategisen ajattelun perusteella. Linjaukset auttavat selkeiden tavoitteiden asettamisessa. (Laitila ym. 2012, 27–28.)

Strategisen suunnittelun avulla yritykselle määräytyy missio. Missio kuvaa yrityksen elämäntehtävää. Mission pohjalta maatalousyrityksessä tehdään strategia. Missio kertoo mihin suuntaan yritystoimintaa tulevaisuudessa kehitetään. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 31.)

Strategian luonnin edellytyksenä on, että tunnetaan maitotilayrityksen nykyinen tilanne. Keskeiseksi tekijäksi nousee tavoitteiden asettaminen ja niiden laittaminen tärkeysjärjestykseen. (Mäkijärvi 2011, 10–13.) Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 76) mukaan on tärkeää ymmärtää, että strategia laaditaan yrityskohtaisesti maitotilayrityksen lähtökohdista ja toimintaympäristöön sopien. Lisäksi on valittava toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja kieltäydyttävä joistakin sellaisista vaihtoehdoista, jotka voisivatkin olla toteutettavissa. Strategian avulla tehdään päätökset. Vastuu strategiasta ja päätöksistä on maitotilayrittäjällä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 31.)

Johtamisella vaikutetaan maitotilayrityksen toimintaan. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan päivittäisten asioiden johtamista. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 16.) Nuthalin (2010, 28) mukaan maatalousyrityksen operatiivisessa työssä lähtökohta hyvillä päätöksillä, toiminnan johtamisella ja vastuunottamisella on riittävä tiedon ja kokemuksen taso. Strategisella johtamisella vaikutetaan maitotilayrityksen tulevaisuuteen ja kilpailukykyyn. Johtaminen on väline, jolla maitotilayrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 16.)

Usein maitotilayrityksen johtaminen perustuu tuntemuksiin, näkemyksiin ja tuttuihin tapoihin toimia. Nykyaikaista maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena, ja siten se perustuu jatkuvaan oppimiseen taloudesta, teknologiasta, tuotantoprosesseista ja muuttuvasta toimintaympäristöstä. Analyttisellä ja tavoitteellisella johtamisella maitotilayritys saa paremmat toimintaedellytykset kuin perinteiset maitotilayritykset. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 16.)

Maitotilayrityksen johtaminen pitää sisällään liikkeenjohdolliset tehtävät ja yritystoiminnan johtamiseen liittyvät tehtävät. Liikkeenjohdollisiin tehtäviin kuuluu suunnittelu, organisointi, ohjaaminen ja kontrollointi. Yritystoiminnan kehittämisessä suurin painoarvo on suunnittelulla ja kontrolloinnilla. Kun tuotanto on hyvässä vauhdissa, organisointi ja ohjaaminen ovat tärkeimmässä roolissa. Nämä ulottuvat kaikkialle liiketoimintaan. Yritystoiminnan johtamiseen liittyvät tuotannon, markkinoinnin, rahoituksen ja henkilöstön johtaminen. Maitotilayrittäjä vastaa näistä kaikista tehtävistä, vaikka ei itse kaikkia näitä tehtäviä tekisikään. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 17.)

Analyyseilla tuotetaan tietoa strategista johtamista varten (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 39). Strategisen johtamisen avulla pyritään hallitsemaan yrityskokonaisuutta. Strategisen johtamisen avulla maitotilayrittäjät pyrkivät saavuttamaan tulevaisuudelle asetetut tavoitteet. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 25.) Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 76) mukaan maitotilayritystä pystytään johtamaan tehokkaammin ja viemään päätökset käytäntöön, jos tiedostetaan omat ominaisuudet ja resurssit, sekä oma asema toimintaympäristössä, omat sidosryhmät ja kilpailijat. Maitotilayritykset tarvitsevat strategiaa kilpailussa pärjäämiseksi. Ilman strategiaa yrityksen on hyvin hankalaa pärjätä kovenevassa kilpailussa. (Kamensky 2010, 16–18.)

Strateginen johtaminen on apuna, kun tunnistetaan maitotilayrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Heikkoudet ovat tärkeää tunnistaa, että maitotilayritystä voidaan kehittää. Myös vahvuuksia on mahdollista kehittää. (Mäkijärvi 2011, 11.)

Analyysien avulla parannetaan maitotilayrityksen nykytilan tuntemusta. Niitä hyödynnetään myös tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottamiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen. Maitotilayrittäjien kilpailuedun saavuttamiseksi on analysoitava mahdollisuuksia ja uhkia, joita toimintaympäristö asettaa. Myös maitotilayrityksen

sisällä on tehtävä analyysyjä, sekä seurattava asiakkaita ja kilpailijoita, että ymmärtää mitä pitää tehdä kilpailuedun saavuttamiseksi. Maitotilayritysten analysoinnissa käytetyimpiä ja suosituimpia menetelmiä ovat synteesianalyysi SWOT ja PESTEL-analyysi. SWOT-analyysin avulla tarkastellaan maitotilayrityksen vahvuuksia ja heikkouksia, sekä uhkia ja mahdollisuuksia. PESTEL-analyysin avulla selvitetään miten toimintaympäristö vaikuttaa maitotilayrityksen seurantaan. Siinä tarkastellaan miten poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset muutokset vaikuttavat maitotilayrityksen toimintaan, rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen. Analyysien onnistumisen ja luotettavuuden kannalta hyvin tärkeää ovat luotettava aineisto maitotilayrityksestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 39.)

3.4 Tavoitteiden asettaminen

Maitotilayrittäjät asettavat tavoitteensa maitotilayrityksen toiminnalle ja sen kehittämiseksi arvojen, osaamisen ja resurssien pohjalta. Jokaisella maitotilayrittäjällä on jonkinlainen ajatus siitä mitä haluaa tuottaa, millaisilla panoksilla ja minkälaisia tuotos- ja sato tasoja tavoittelevat. Tavoitteiden asettamisessa vaikuttavat yrittäjän ja hänen perheenjäsentensä arvot ja tavoitteet (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 19).

Yrittäjän elämänkaari vaikuttaa tavoitteisiin. Alkuvaiheessa maitotilayrittäjät ovat valmiita ottamaan lainaa, ja kehittämään maatalousyrittäjästä saavuttaakseen asetetut kasvutavoitteet. Maitotilayrityksen elämänkaaren keskivaiheilla tavoitteena on usein tehokkuus ja tuottavuus. Luopumisvaiheen lähestyessä maitotilayrittäjät tavoittelevat vakavaraisuutta ja hyvää maksuvalmiutta. Tällöin maitotilayrittäjät valmistelevat maatalousyrittäjästä sukupolvenvaihdokseen. Maitotilayrittäjillä eri elämänvaiheissa myös vapaa-ajan merkitys kasvaa ja silloin lisätyötunnit eivät ole tavoiteltavia. (Mäkijärvi 2011, 11.)

Tavoitteena yrittäjäperheellä on usein riittävä taloudellinen tulos ja mukava perheelle sopiva elämä. Taloudellisen tuloksen on pystyttävä takaamaan yrittäjäperheen haluama elintaso, mutta ei kuitenkaan elämänlaadun kustannuksella. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon sidosryhmät, kuten rahoittaja. Sidosryhmien odotukset luovat reunaehdoja tavoitteiden asettamiseen. Luonteeltaan ne

ovat usein talouteen ja ympäristöön liittyviä. (Mäkijärvi 2011, 12.) Tavoitteena taloustieteen mukaan maidontuotantoprosessissa on tuottojen ja kustannusten erotus eli voiton maksimointi (Ryhänen & Sipiläinen 4/2015, 57).

Tavoitteiden asettamisen ongelmana on usein niiden epämääräisyys. Pyrkiminen parempaa tuotostasoon on epämääräinen tavoite. Tällaisten tavoitteiden saavuttamiseksi maitotilayrityksessä on vaikea tehdä oikeita päätöksiä tavoitteen saavuttamiseksi. (Jokipii 2006, 27.) Useimmilla maitotilayrittäjillä ei ole kirjallista tuotantosunnitelmaa laadittuna ja tämä johtaa useimmiten huonompaan lopputuloksen kuin asianmukainen suunnittelu. Määrätietoisella tuotannon suunnittelulla päästään todennäköisemmin strategisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 8.)

Tavoitteiden ja toimenpiteiden tulee olla mitattavia, jotta maitotilayrityksen toimintaa kyetään ohjaamaan määrätietoisesti haluttuun suuntaan (Ryhänen & Sipiläinen 4/2015, 57). Toimintaa ohjaavien tavoitteiden tunnusmerkkejä on täsmällisyys, mahdollisuus ilmaista numeroin ja realismi. Tavoitteiden on oltava kaikkien maatalousyrityksessä mukana olevien hyväksyttävissä. Tavoitteet ovat selkeitä, kun on sovittu aika mihin mennessä ne tulee saavuttaa. (Jokipii 2006, 28.)

3.4.1 Strategiset tavoitteet

Strategiset tavoitteet liittyvät toimiin, joilla vahvistetaan oman yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin. Ne asetetaan niin, että tavoitteet vahvistavat, ylläpitävät tai kehittävät maitotilayrityksen kilpailuetuja. (Ryhänen, Sipiläinen, Närvä & Laitila 2014, 89.) Kilpailuasemaa voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi tavoittelemalla yksikkökustannusten alentamista, tuottavuuden nostamista, tehokkuuden parantamista, resurssien uudelleen kohdentamista, tuotteiden laadun parantamista, sekä hakeutumalla uusille markkinoille. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 33.)

Strategiset tavoitteet on oltava haastavia, mutta toteutettavissa olevia, jotta kehittämistoimet voidaan mitoittaa oikein. Tavoitteilla on oltava selkeät määritetyt tasot, johon pyritään. Jotta tavoitteet ovat järkeviä ja oikeita pitkällä aikavälillä, niiden on tuettava pitkän aikavälin taloudellisia tavoitteita, jotka liittyvät kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. (Ryhänen & Sipiläinen 4/2015, 56.)

Kehittyvän maitotilayrityksen strategisia tavoitteita voivat olla tuottaa laatuvaatimukset täyttävää maitoa. Ruokinnan optimoinnilla voidaan tehostaa resursseja ja vähentää hävikin syntyä. Maatalousyrittäjä voi hankkia kilpailuetua kehittämällä yhteistyötä ja sen avulla alentaa yksikkökustannuksia.

Tavoitteellisella maitotilayrityksen johtamisella voidaan ohjata kehitystä haluttuun suuntaan. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 11.) Ryhänen ja Sipiläinen (2018, 14) mukaan ydinliiketoimintaan keskittyminen, erikoisosaaminen, yhteishankkeet ja verkostoitumien ovat toimintatapoja, joilla pystytään saavuttamaan halutut tavoitteet.

3.4.2 Taloudelliset tavoitteet

Taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Tunnusluvut kuvaavat maitotilayrityksen taloudellista tulosta. (Ryhänen ym. 2014, 89.) Tärkein näistä on pitkän aikavälin kannattavuus, sillä maitotilayrityksen menestyminen on kannattavuuden varassa. Kannattava toiminta mahdollistaa yritystoiminnan kehittämisen. Maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta on huolehdittava, koska ne ovat rahoituksen järjestämisen kannalta avainasemassa. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 203.)

3.4.3 Tehokkuustavoitteet

Tehokkuustavoitteet voidaan jakaa ulkoisiin- ja sisäisiin tehokkuustavoitteisiin. Ulkoisiin tehokkuustavoitteisiin liittyy toimintaympäristö, jossa toimitaan. Ulkoisilla tehokkuustavoitteilla määritellään, miten toimitaan asiakkaiden, panosten toimittajien ja erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Kamensky 2010, 216–218.)

Ulkoisia tehokkuustavoitteita voivat olla naapurisuhteiden parantaminen ja kuluttajille avoin tuotanto, sekä imagon säilyttäminen hyvänä panosten toimittajien ja urakoitsijoiden keskuudessa. Tällä mahdollistetaan toimitusvarmuus ja yhteistyön onnistuminen.

Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan panos - tuotossuhteisiin sekä resurssien käytön tehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Sisäiset tehokkuus tavoitteet voidaan jakaa laatuun, tuottavuuteen ja kiertonopeuteen. (Kamensky 2010, 218–219.)

Maitotilayrittäjillä sisäisen tehokkuuden tavoitteita voi olla esim. lypsylehmien joutopäivien optimointi ja hiehojen poikimisen ajoittaminen 24 kuukauden ikään. Säilörehupinta-alan mitoittaminen maitotilayrityksen tarpeisiin voi olla yksi asetetuista tavoitteista. Kouluttautumisen avulla maatalousyrittäjät voivat parantaa tuottavuutta.

3.4.4 Kehittämistavoitteet

Kamenskyn (2010, 218) mukaan merkityksellisten kehittämistavoitteiden löytäminen on tärkeää. Mahdollisia kehittämistavoitteita voi olla paljon mikä hankaloittaa tärkeimpien tavoitteiden valintaa. Siksi maitotilayrittäjän on hyvä päättää kolme keskeistä pitkänaikavälin kehittämistavoitetta (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 34). Tulevaisuuden menestymisen saavuttamiseksi kehittämistavoitteet ovat keskeisessä roolissa (Kamensky 2010, 218). Tavoitteiden on oltava haastavia, mutta suunnitellaikavälillä toteutettavissa olevia. Kehittämistavoitteiden on sovittava yhteen mission kanssa. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 34.)

Kehittämistavoitteita voivat olla esimerkiksi yrittäjän maidontuotanto osaamisen kehittäminen tai peltotöiden ulkoistaminen. Yksi tärkeimmistä kehittämistavoitteista voi olla johtamistaitojen ja tiedon hankinnan kehittäminen. Tavoitteena voi olla myös yhteistyöverkostojen muodostaminen ja nykyisistä huolehtiminen.

3.5 Strategian toteuttaminen ja kontrollointi

Erilaisten projektien avulla maitotilayrityksen kehittäminen ja yrityskoon kasvattaminen on mahdollista. Maitotilayrityksen kehittäminen on aloitettava hankkimalla muutokseen tarvittavat resurssit. Muutosprojektille on valittava johtaja, joka huolehtii aikataulun ja budjetin toteutumisesta. Tavoitteiden toteuttamiseksi uusi strategia täytyy toteuttaa suunnitellusti. Muutosprojektin valmistumisen jälkeen kaikkien maitotilayrityksessä työskentelevien on sitouduttava uuden strategian noudattamiseen.

Tärkeää on saada ihmiset työskentelemään motivoituneesti uusien tavoitteiden saavuttamiseen. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 53.)

Tavoitteiden saavuttamisen kontrollointi on tärkeää, jotta voidaan varmistaa, että toiminta on strategian mukaista. Tärkeää on kontrollointi, että väärään suuntaan menevä kehitys huomataan ajoissa ja pystytään tarvittaessa muuttamaan toimintaa. Strategian seuranta varten tarvitaan tunnuslukuja, joilla strategian toteutumista voidaan tarkkailla. (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 54.)

Toteutettavaa strategiaa valittaessa on otettava huomioon mihin suuntaan koko toimiala on kehittymässä. Isojen teollisuusyritysten suunnitelmia on kuitenkin mahdollista täysin tietää etukäteen. Yhteistyöverkostojen avulla on mahdollista saada osaa suunnitelmista selville. Pitkän aikavälin strategioita toteutettaessa on huomioitava, ettei tulevaisuutta pystytä täysin ennustamaan. Strategian valinta on perustuttava osittain maatalousyrittäjien intuitioon. Onnistumiseen voi vaikuttaa osittain sattuma. (Jokipii 2006, 18.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, käyttäytymiseen ja ennustettavuuteen. Kvantitatiivinen tutkimus on liitetty luonnontieteelliseen tutkimukseen. Tutkimussuuntaus olettaa, että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. Tutkimuksessa yleistä on kyselylomakkeella tehtävä tiedonkeruu, lomakkeella pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus vastauksiin tiedonkeruuvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22–23.)

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus pyrkii kontekstillisuuteen, tulkintaan, merkityksiin ja eri toimijoiden näkökulmien ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152). Kvalitatiivinen tutkimuksen malli tulee humanistisista tutkimuksista. Tutkimuksen mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Tutkimusmenetelmässä kaikki haastatteluiden tulokset ovat haastateltavan ja haastattelijan yhteistä tulosta, koska haastattelija saattaa vahvistaa haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23.)

Tätä tutkimusta varten kerättiin laadullista tietoa teemahaastatteluin. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin koska haluttiin tutkia ominaisuuksia, kuten toimintatapoja. Aiheesta ei ole paljoa aikaisempaa tutkimustietoa. Teemahaastattelu sopii hyvin tähän tutkimukseen koska se huomioi haastateltavan mielipiteet ja antaa tilaa tulkinnoille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

Teemahaastattelut ovat eniten käytetty tapa, kun tehdään laadullista tutkimusta (Aaltola & Valli 2007, 25). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 1997, 197). Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen mietittyjen teemojen pohjalta ja voidaan esittää niihin liittyviä tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelussa kysymykset pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.) Teemahaastattelun hyvänä puolena on analysoinnin helppous. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset voidaan järjestää aihealueittain ja vertailla keskenään. (Aaltola & Valli 2007, 42.)

4.2 Teemahaastattelujen toteutus ja aineiston kuvaus

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan teemahaastattelut, jotka ovat osa Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon -hankkeessa keväällä 2018 kerättyä tutkimusaineistoa. Teemahaastattelurungon ja sen testaamisen tekivät hankkeen asiantuntijat. Opinnäytetyön tekijät perehdyttiin teemahaastatteluiden toteuttamiseen ja he keräsivät hankkeeseen haastatteluaineistoa. Haastatteluajankohdat sovittiin maitotilayrittäjien kanssa puhelimitse. Haastattelut toteutettiin maitotilayrittäjien kotona. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen tuntiin. Kaikki haastatteluvastaukset käsitellään anonyymisti.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teemahaastattelukysymyksiä, jotka on esitetty liitteessä 1. Teemahaastatteluissa opinnäytetyön aihetta käsitteli yhdeksän kysymystä. Nämä kysymykset käsittelivät maitotilayrittäjien syitä maitotilayrittäjäksi ryhtymiseen ja heidän arvoja. Haastateltavia pyydettiin kertomaan yritystoiminnalle asetettuja tavoitteita lähitulevaisuuteen ja pitkällä aikavälillä. Lisäksi kysyttiin, millaisia suunnitelmia heillä on yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Heitä pyydettiin kertomaan, millaisia tietoja ja analyyskejä hyödynnetään maitotilayrityksen johtamisessa ja mitä apua halutaan maitotilayrityksen kehittämisen suunnitteluun. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan 12 maitotilayrittäjän haastattelua. Maitotilayrittäjät olivat Etelä-Pohjanmaalta ja Pohjois-Suomesta. Molemmilta alueilta haastateltavia maitotilayrityksiä oli kuusi. Maitotilayritykset olivat kokoluokaltaan noin 30–400 lypsylehmää. Haastateltavat olivat noin 25–60 -vuotiaita. Haastateltavien joukossa oli kaksi luomumaitotilayritystä, joissa molemmissa pellot ja lypsylehmät olivat luomutuotannossa. Loput 10 maitotilayritystä olivat tavanomaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että teemahaastattelurunko testattiin testihaastattelulla. Haastattelut tehtiin kuukauden sisällä, ja toteutettiin samalla tavalla kaikille maitotilayrittäjille. Teemahaastatteluiden litteroinnit tehtiin muutaman päivän sisällä haastattelusta. Ennen haastatteluja ammattikorkeakouluopinnoissa on perehdytty aihealueisiin.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Tausta ja arvot

Suurin osa maitotilayrittäjistä kertoo ajautuneensa maitotilayrittäjäksi ja sanoo sen olleen luonnollinen valinta. Kaikki haastateltavat jatkavat omaa tai puolison suvun maitotilayritystä. Oma kiinnostus maidontuotantoa kohtaan nousi esiin useassa haastattelussa. Pari maitotilayrittäjää sanoo maitotilayrittäjäksi ryhtymisen olevan veren perintö: ”...onko se äitinmaidosta jo imetty semmonen maahenki”. Muita esille nousseita syitä maitotilayrittäjäksi ryhtymiseen oli polte maataloutta kohtaan ja maatalousidylli. Yksi maitotilayrittäjä sanoi jatkaneensa maitotilayritystä säälistä. Monet haastateltavat kertovat kasvaneensa maitotilayrittäjäksi:

Oon mää niinku muitakin aloja aikanaan miettiny se on varmaan semmonen mihin niinku kasvaa, aina on ollut lehmien kanssa tekemisissä. Täytyyhän sitä olla sellaista omaa halua. Verenperintönä.

Arvot määrittävät maitotilayrittäjien asenteen laatuun, turvallisuuteen ja pysyvyyteen. Arvot vaikuttavat myös siihen, miten maitotilayritystä kehitetään. Tärkeimpänä arvona nousi puhdas suomalainen ruoka. Useassa maitotilayrityksessä pidettiin tärkeänä tuottaa E-luokan maitoa. Monet maitotilayrittäjät pitivät tärkeänä eettistä ja avointa tuotantoa. Yksi haastateltava kertoi eettisyyden, ekonomisuuden, ekologisuuden ja E-luokan maidon olevan tärkeimpiä arvoja. Myös eläinten ja ihmisten hyvinvointia pidettiin tärkeänä arvona. Yhdessä haastattelussa nousi esille yhteistyö luonnon kanssa. Lisäksi arvoja oli kehittäminen ja pienimuotoisuus. Joillakin haastateltavilla tärkeäksi nousi maaseudun asuttuna pitäminen:

Tietysti suomalaisuus ja puhdas ruoka. Toisaalta Valio on se arvo. Että tuottaa valiolaista maitoa. Pitää maaseutu asuttuna.

Eteläpohjalaiset kertoivat puhtaan ruuan olevan yksi arvoista. Tähän vaikuttavana tekijänä voi olla vahva ruokakulttuuri. Etelä-Pohjanmaalla on paljon elintarviketeollisuutta ja ruokatapahtumia. Sen vuoksi eteläpohjalaiset haluavat puhua puhtaan ruuan puolesta. Pohjoissuomalaiset eivät pitäneet arvona niinkään puhdasta ruokaa vain puhuivat E-luokan maidon tuottamisesta.

5.2 Maitotilayrittäjien tavoitteet eri aikaväleillä

Lähitulevaisuudessa useammalla maitotilayrittäjällä nousi tavoitteeksi uuden lypsy-lehmänavetan rakentaminen ja tuotannon laajentaminen. Tuotantoa laajentavilla tiloilla pyrittiin lisäämään peltopinta-alaa. Maitotilayritykset, joilla ei ollut robottilypsyä tavoittelivat lähitulevaisuudessa robottilypsyyn siirtymistä ja siten työn keventämistä:

Lähettiin tuohon robotti linjalle, kyllä koko ajan pyritään keventään työtä ja keskittymään enemmän niihin oikeisiin asioihin ja kaikki sellainen turha niinku navetan puolelta varsinkin pyritään karsimaan pois, että jäis sitä aikaa muuhunkin. Isoo laajentamista tuskin tulee. Eihän sitä koskaan tiä tuota noin niin jotain pientä tietenkin koko ajan tehdään sanoisin, että nyt ainakin seuraavat muutama vuosi menee näin, että muksumat kasvaa ja mietitään sitte, että jos tuntuu että siellä on jollain kiinnostusta niin sitten voidaan miettiä, että lähtiskö vielä laajentamaan.

Yhden haastateltavan tavoitteena on karsia turhia työtehtäviä pois ja näin keskittyä oikeisiin asioihin, jotta muulle elämälle jää aikaa. Esille nousi myös velkojen poismaksaminen ja ylläpitoinvestoinnit. Yksi maitotilayrittäjä oli kiinnostunut yhteistyön lisäämisestä muiden maitotilayrittäjien kanssa, jopa yhteisnavetan rakentamisesta lähitulevaisuudessa, jos sellaiseen tulee mahdollisuus. Yhdellä maitotilayrittäjällä oli tavoitteena lähitulevaisuudessa saada tuotantokustannukset katettua.

Pidemmällä aikavälillä tärkeimpänä tavoitteena nousi tuotannon laajentaminen. Yksi maitotilayrittäjä tavoitteli sellaista maitotilayritystä, jolla elättää perheen. Muutamilla haastateltavilla jalostus ja sitä kautta tuotoksen kasvattaminen oli tärkeä tavoite. Yhdellä maitotilayrittäjällä ei ollut tavoitteita tulevaisuuteen. Yksi useasti esiin noussut pidemmän aikavälin tavoite oli elinvoimainen ja kiinnostava maitotilayritys jatkajalle: "...pitää firma sellaisessa kunnossa, että se on kiinnostava omien lasten mahdolliselle jatkamiselle. Ja jos sellaista ei ole niin se on kiinnostava myyntikohdeena". Yhdellä maitotilayrittäjällä oli tavoitteena saada itse jalostettua maito myytävään muotoon, jotta ei olisi niin riippuvainen muista alan toimijoista. Lisäksi hän tavoitteli korkeaa omavaraisuutta.

Useissa haastattelussa nousi esiin tuotannon laajentaminen. Maitotilayrittäjät, joilla ei ollut nykyaikaista tuotantorakennusta, tavoittelivat uuden lypsykarjanavetan ra-

kentamista. Kun taas ne, joilla oli nykyaikainen lypsykarjanavetta, halusivat laajentaa jo olemassa olevaa rakennusta. Useat haastateltavat pitivät tärkeänä arvona eläinten ja ihmisten hyvinvointia. Sekä tavoittelivat parempia eläinten pito-olosuhteita, tähän päästään uuden nykyaikaisen tuotantorakennuksen rakentamisella.

Tutkimustuloksissa tavoitteet olivat epämääräisiä eivätkä ole mitattavissa. Haastateltavat, joiden tavoitteena oli tuotannon laajentaminen eivät määrittäneet mikä on haluttu kokoluokka ja aikataulu laajennukselle. Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 8 & 4/2015, 57) mukaan strategisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin päästään määrätietoisella tuotannon suunnittelulla. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, jotta maitotilayrityksen toimintaa pystytään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Tutkimuksessa esille nousi yrittäjäperheelle riittävä taloudellinen tulos. Mäkijärven (2011, 11) mukaan tämä on yleinen tavoite maitotilayrittäjillä. Tutkimuksen mukaan maitotilayrittäjillä ei ollut selkeää strategiaa. ”Kilpailukykyä maidontuotantoon” -hankkeen tulokset Ryhänen ym. (2011, 73) tukee tätä tutkimus tulosta.

Mäkijärven (2011, 11) mukaan maitotilayrityksien elämänkaari vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Tuloksien perusteella saatiin samanlaisia vastauksia. Nuoret maitotilayrittäjät olivat innokkaita kehittämään maitotilayritystä ja parantamaan tehokkuutta. Lähellä eläkeikää olevat maitotilayrittäjät valmistautuivat sukupolvenvaihdokseen eivätkä olleet halukkaita kehittämään maitotilayritystä, ellei jatkaja ollut mukana.

5.3 Maitotilayrittäjien suunnitelmat tavoitteiden toteuttamiseksi

Maitotilayrittäjillä, joilla tavoitteena on tuotannon laajentaminen, oli suunnitelmana hankkia lisäpeltoa ja rakentaa uusi lypsykarjanavetta:

...on laskelmia tehty ihan eri vaihtoehtoja ja tuota vaikka, että jos peltoa tulee tarjoukseen, että kannattaako sitä ostaa. Että justiin pitkän tähtäimen suunnitelmat on kumminkin, että halutaan kasvaa. Niin sen mukaan eletään.

Haastateltavilla, joilla tavoitteena on karja-aineksen kehittäminen, suunnitelmana on parantaa lypsylehmien pito-olosuhteita, karjanjalostus ja tuotostasojen nosto. Use-

alla maitotilayrittäjällä oli tavoitteena kehittää tilaa. Tavoitteen toteuttamiseksi suunniteltiin toiminnan tehostamista, tuotannon laajentamista pellon hankinnalla ja talouslaskelmien tekemistä. Joillakin haastateltavilla tavoitteena oli siirtyä robottilypsyyn. Suunnitelmana oli lypsyrobotti-investointi. Yhdellä maitotilayrittäjällä tavoitteena oli rahojen riittäminen ja maitotilayrityksen kiinnostavana pitäminen jatkalle. Tavoitteen saavuttamiseksi he pyrkivät kustannustehokkaaseen toimintaan.

Tutkimuksessa mukana olleet maitotilayrittäjät toteuttivat taktista suunnittelua. Eli keskipitkän aikavälin suunnittelua kuten kasvukauden ja seuraavien vuosien toimien suunnittelua. Suurimmaksi osaksi suunnitelmat koskivat yksittäisiä tuotannon haaroja ei niinkään kokonaisuudessaan maitotilayritystä. Myös lyhyen aikavälin suunnittelua eli operatiivista suunnittelua ilmeni haastatelluilla maitotilayrittäjillä, eli päivittäisten toimien suunnittelua. Aiempien tutkimustietojen mukaan tällainen suunnittelu on yleistä maitotilayrittäjien suunnittelussa (Ryhäsen ja Sipiläinen 2018, 127).

Strateginen suunnittelu pohjautuu ympäristöstä tulevien mahdollisuuksien ja yrityksen osaamisen ja resurssien yhteensovittamiseen, tällä pyritään realistisiin ja toteutamiskelpoisiin suunnitelmiin tulevaisuudesta (Laitila ym. 2012, 27). Tutkimustulosten mukaan näiden pitkän aikavälin suunnitelmien puute näkyy usealla maitotilayrittäjällä, sillä yritystoiminnalle asetetut tavoitteet ja suunnitelmat eivät ole selkeitä ja niiden toteutumista seurataan puutteellisesti.

Selkeät suunnitelmat asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi puuttuivat. Maitotilayrittäjät kertoivat lisää tavoitteita eivätkä suunnitelmia tavoitteisiin pääsemiseksi. Haastateltavista maitotilayrittäjistä kellokään ei ollut suunnitelmia kirjattu mihinkään ylös. Osalla maitotilayrityksistä ei ollut vielä selvillä onko jatkajaa mikä voi vaikuttaa siihen, ettei selkeitä pitkän aikavälin suunnitelmia ollut.

5.4 Tietojen ja analyysien hyödyntäminen johtamisessa

Lähes kaikissa haastatteluissa ilmeni kustannusten ja rahojen riittävyyden seuranta sekä vuoden lopussa tehtävä tilinpäätös. Yksi maitotilayrittäjä kokee tärkeäksi analysointimenetelmäksi kuukausibudjetoinnin: "...Budjetoinnilla pystytään seuraamaan riittäkö rahat vai mitenkä pitää järjestellä asiat. Kumminkin menot kohdistuu tiettyyn aikaan vuodesta". Toiseksi eniten hyödynnettiin karjantarkkailusta saatavia

tunnuslukuja sekä lypsyrobotista saatavia tuotantoon liittyviä tietoja. Lisäksi monet seuraavat maidon tuotostasoja. Yksi haastateltava kertoi hyödyntävänsä terveydenhuoltosuunnitelmaa lypsylehmien terveyden ja pito-olosuhteiden parantamiseksi. Yksi maitotilayrittäjä kommentoi hyödynnettäviä tietoja näin:

Eliikkä kyllä ne on nuo talouden tunnusluvut ihan kirjanpito aineistosta, että paljonko rehu kustannukset, paljonko mennä rehuihin, mitä ollaan saatu sillä rehulla maitoa aikaiseksi ja ihan karjan hedelmällisyys puoli... Säädetään toimintaa sen mukaan.

Tietoja hankitaan eri medioista ja lehdistä, myös kursseilta ja eri alojen neuvoijilta. Neuvojen kanssa tehdään viljelysuunnitelmia ja ruokintasuunnitelmia:

No kyllä me tämän ProAgrian kans aika tiivisti katotaan, niinku varsinki tämän karjapuolen neuvojen kanssa ruokintaa käydään läpi. Niillä on tosi kätevä tyttö siinä. Se osaa kansantajuisesti käydä läpi näitä tunnuslukuja. Justiin maidonpitoisuuksia. Se huomaa siltä jonku poikkeaman. Sitte peltopuolella toisen neuvojen kans aika pitkälti läpitte.

Benchmarkingia muiden maitotilayritysten kanssa pidetään tärkeänä. Pari maitotilayrittäjää mainitsi veroilmoituksen olevan tiedon lähde, jonka perusteella tutkivat menneen vuoden taloudellista tulosta. Lisäksi mainittiin, että markkinoiden seuraminen on tärkeää maitotilayrityksen johtamisessa. Yksi haastateltava luottaa omaan visiointikykyyn eikä luota kaupallisiin palvelun tarjoajiin kovin helposti:

Niitähän tarjotaan vallan paljon kaupallisesti, minä kyllä pyyhin niillä pöytää aika lailla. Kyllä minä luotan omaan visiointi kykyyn. Olen sen verran monta kertaa osunut oikeaan. Minä en kovin helpolla toisen saan usko, täytyy perustella hyvin.

Haastateltavat eivät kertoneet hyödyntävänsä johtamisen tukena analyysiä oman maitotilayrityksen vahvuuksista, heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista. Haastateltavat analysoivat vain vähän toimintaympäristöstä tulevia mahdollisuuksia ja uhkia. Pääosa analyysistä ja tiedoista johtamisen tukena perustui menneen toiminnan tarkasteluun. Osa haastateltavista seuraa nykytilannetta ja käyttää neuvoja apuna eri tuotannonhaarojen suunnittelussa lyhyellä aikavälillä. Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 39) mukaan analyysien tekeminen on tärkeää maitotilayrityksen nykytilan tuntemiseksi ja toimintaympäristön hahmottamiseksi sekä yritystoiminnan kehittämiseksi.

5.5 Suunnitelmien käytäntöön vieni ja seuranta

Suunnitelmien käytäntöön viennistä saatiin hyvin suppeasti vastauksia. Tärkeimpänä ja eniten esille tulleet asiana nousi, että suunnitelmat täytyy vain tehdä. Toinen hyvin usealla esiin noussut asia on se, että suunnitelmat on vain aloitettava käytännön järjestelyistä, kuten kilpailutuksesta ja lupien kysymisestä esimerkiksi rakennusprojektin aloittamiseksi:

...paperit Ely- keskukselle ja vastausta odottamaan, että saako ruveta rakentamaan ja sitte tavaraa tilamaan ei kai siinä muuta.

Yhdellä, jolla tavoitteena oli karja-aineksen parantaminen ja suunnitelmana jalostukseen panostus, oli käytäntöön vientiin selvät sävelet. Aikoivat hankkia kunnollisen jalostussuunnitelman ja alkaa käyttämään sitä.

Suunnitelmien toteutumisen seurannassa monet myönsivät olevan heidän heikkoutensa. Jotkut myönsivät heillä olevan paljon kesken eräisiä asioita. Ja myös mutuntuma ja suunnitelmien jättäminen pöytälaatikkoon nousi muutamassa haastattelussa esille. Yksi maitotilayrittäjä myönsi, ettei seuraa millään tavalla suunnitelmien toteutumista.

Parilla maitotilayrittäjällä toimivaksi on havaittu listan pitäminen puhelimesta tekevämmistä töistä. Muita esille nousseita seuraamisen keinoja on jälkikäteen projektin kannattavuuden seuranta sekä tuotosseurannan tunnuslukujen seuraaminen, satotasojen ja maitomäärien seuraaminen. Kuukausibudjetointia pitävän seuranta perustui budjetin seuraamiseen. Muutaman maitotilayrityksen mielestä osatavoitteiden asettamisella ja niiden seuraamisella on hyvä mahdollisuus päästä haluttuihin tavoitteisiin:

...tehdään osatavoitteita ja seurataan miten ne on toteutunu. Esimerkiksi meillä oli yksi tää keskituotoksen nostaminen tavoitteena. Sitte me tehtiin siihen vaadittavat toimenpiteet tai tiettyjä toimenpiteitä mitä oletettiin, että tarvitaan. Sitte taas katottiin missäs sitte taas mennään.

Tutkimustuloksissa tavoitteiden toteutumista seurattiin huonosti. Haastateltavat, jotka seurasivat yritystoimintaansa, tarkkailivat pääasiassa päivittäisten suunnitelmien toteutumista.

5.6 Avuntarve maitotilayrityksen kehittämisen suunnittelussa

Avuntarvetta kehittämisen suunnitteluun haluttiin yleisesti kokonaisuuden hallintaan ammattitaitoisilta ihmisiltä, jotka ovat nähneet kompastuskiviä ja miten muualla tehdään: ”Ammattitaitoista ihmistä, joka ymmärtää maataloudesta jotakin, joka ymmärtää sen laaja-alaisesti eikä vaan tiettyä asiaa ja nykypäivänä mennään se talous edellä”. Yksi maitotilayrittäjä kaipasi puolueetonta ihmistä joka ei olisi minkään tietyn yrityksen palkkalistoilla. Näin kuulisi täysin mitä missäkin vaihtoehdossa on hyvää ja huonoa.

Tulevaisuuden ennustajaa kaivattiin myös maitotilayrityksen kehittämisen suunnitteluun. Sellaista henkilöä joka pystyisi sanomaan mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Yksi maitotilayrittäjä haluaisi maatalouden kirjanpitoon selkeyttä. Suunnittelua helpottaisi, jos kaikki kirjattavat tiedot olisivat yhden ohjelman takana.

Haastatteluissa nousi esiin, etteivät kaikki kaivanneet ulkopuolista apua tai olivat, jo saanet tarvitsemansa avun maitotilan kehittämisen suunnitteluun:

En ossaa sanoa minkälaista apua. Aina on kaikki löytyny. Ei oo mitää semmosta mitä olis kaivattu eikä oltas saatu.

Usean mielestä tarvittava apu on jo saatavilla maitotilayrittäjien käyttöön tai apu haluttiin vasta suunnitelmien toteuttamisvaiheessa. Tärkeänä koettiin, että osallistuu erilaisiin koulutuksiin ja hakee vaihtoehtoja, mikä on onnistunut muilla maitotilayrittäjillä. Maitotilayrittäjien strategiseen päätöksentekoon haluttiin apua maitotilayrityksen ulkopuolelta. Operatiiviseen suunnitteluun koettiin, että kaikki tarvittava apu on jo saatavilla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa pohjoissuomalaisten ja eteläpohjalaisten maitotilayrittäjien yritystoiminnalle asettamia tavoitteita ja suunnitelmia sekä selvittää minkälaiset taustat ja arvot maitotilayrittäjillä on. Lisäksi haluttiin selvittää minkälaisia tietoja ja analyysejä maitotilayrittäjät hyödyntävät johtamisen tukena. Tutkimusta varten haastateltiin 12 maitotilayrittäjää, joista kuusi oli eteläpohjalaisia ja kuusi pohjoissuomalaisia.

Tutkimuksen mukaan maitotilayrittäjien arvoja olivat puhdas ruoka, tuottaa E-luokan maitoa ja eläinten sekä ihmisten hyvinvointi. Arvoiksi nostettiin myös läpinäkyvyys, eettinen tuotanto, pienimuotoisuus, yhteistyössä toimiminen luonnon kanssa sekä maaseudun asuttuna pitäminen.

Lähitulevaisuudessa tavoitteena usealla maitotilayrittäjällä oli uuden tuotantorakennuksen rakentaminen ja tuotannon laajentaminen. Tavoitteiden toteutumiseksi suunniteltiin pellon hankintaa ja uuden tuotantorakennuksen rakentamista. Peltopinta-alan lisääminen ja lypsyn automatisointi olivat lähitulevaisuuden tavoitteita. Tavoitteiden toteuttamiseksi suunniteltiin lypsyrobotin hankintaa. Pitkällä aikavälillä tavoitteita olivat tuotannon laajentaminen ja karja-aineksen kehittäminen. Suunnitelmana karja-aineksen kehittämiseen oli parantaa eläinten pito-olosuhteita ja karjanjalostus. Pitkänaikavälin tavoitteeksi nousi maitotilayrityksen elinvoimaisena pitäminen jatkajalle. Suunnitelmana oli kehittää maitotilayritystä niin että sitä olisi mielekästä ja helppoa jatkaa. Tutkimuksen mukaan tavoitteiden toteuttamiseksi maitotilayrittäjillä ei ollut selkeitä suunnitelmia. Haastateltaville tuotti vaikeuksia kertoa, kuinka he pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Maitotilayrittäjät eivät asettaneet selkeitä pitkän aikavälin tavoitteita.

Tärkeimpinä tiedonlähteinä johtamisen tukena haastateltavat maitotilayrittäjät pitivät karjan tunnuslukuja, kustannusten seuranta, lehtiä, eri alojen neuvoja sekä omaa visiointikykyä. Analyysejä johtamisen tukena, olivat tuotosseurannan tulokset, kustannusten seuranta ja veroilmoitukset. Johtamisen tukena käytettävät analyysit ja tiedot perustuivat menneen toiminnan tarkasteluun. Tulevaisuuteen pohjautuvia analyysejä haastateltavat eivät juurikaan tehneet.

Tavoitteet olivat pääasiassa epämääräisiä eivätkä olleet mitattavissa. Esimerkiksi tavoitteena oli tuotannon laajentaminen. Laajentamiselle ei määritetty tavoiteltavaa kokoluokkaa eikä aikataulua. Haasteltavat eivät puhuneet pitkän aikavälin kannattavuudesta tai voiton maksimoinnista eli tuottojen ja kustannusten erotuksesta, jotka ovat taloustieteen mukaan maidontuotantoprosessissa tärkeimpiä tavoitteita. Tavoitteet olivat pääosin yleisellä tasolla esitettäviä. Tutkimustulokset ovat odotusten mukaisia, sillä tavoitteet kohdistuvat lähitulevaisuuden tehokkuustavoitteisiin ja kehittämistavoitteisiin. Tutkimustuloksissa yllätti, etteivät maitotilayrittäjät tehneet selkeitä suunnitelmia tavoitteiden toteuttamiseksi ja seurasivat puutteellisesti suunnitelmien toteutumista. Osa maitotilayrittäjistä ymmärsi tarvitsevansa apua maitotilayrityksen kokonaisuuden hallintaan ja strategian toteuttamiseen.

LÄHTEET

- Aaltonen, J. & Valli, R. 2007. 2. painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: WS Bookwell Oy
- Arovuori, K. Toikkanen, H. & Yrjölä, T. 2016. Kansallisen vilja strategian väliraportti: Katsaus sektorin tilanteeseen ja toimenpidesuosituksiin. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Pellervo taloustutkimus PTT. [Viitattu 26.9.2018]. Saatavana: http://www.vyr.fi/document/1/256/8dd19b7/59dc_valiraportti_2016_kuvat_korjattu_final.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. 12. painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Jokipii, P. 2006. Maatalousyrittäjien kilpailukyky. Tieto tuottamaan 112. Vantaa: ProAgria Maaseutokeskuksen Liitto.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum.
- Knuuttila, M. & Jansik C. 2017. Maatalouden toimintaympäristö. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 17/2017, 5—21. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/04/luke-luobio_17_2017.pdf
- Kuhmonen, T. 2012. Maatilayritysten strategiat ja innovaatiot. [Verkojulkaisu]. Turku: Turun yliopisto. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavana: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2012-1.pdf
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen S., Känsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 91–134.
- Mäkijärvi, E. 2011. MTT Raportti 31: Tulevaisuuden ennakointi osana maatalon strategista suunnittelua. Erilaisten tukevaisuustavoitteiden vaikutus taloudelliseen menestymiseen ja rakenteelliseen kehitykseen. [Verkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavana: www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti31.pdf

- Niemi, J. & Valtiala, J. 2017. Maailman markkinoiden kehitys. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 17/2017, 22—24. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana: https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/04/luke-luobio_17_2017.pdf
- Niemi, J & Väre, M. 2018. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2018. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 34/2018. [Viitattu 20.10.2018]. Saatavana: http://juku.kuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/542199/luke-luobio_34_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Nuthall, P. 2010. Farm Business Management: The Human Factor. New Zealand: Cabi.
- Olson, K. 2003. Farm management: Principles and Strategies. Ames, IA: Iowa State Press.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Närvä, M. & Laitila, E. 2014. Yhteistyö kilpailutekijänä tulevaisuuden toimintaympäristössä. Teoksessa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. 79 – 115.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 4/2015. Käytännön maamies. [ammattilehti].
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Johdanto. Teoksessa: Ryhänen, M & Laitila, E. (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. 9 – 11.
- Ryhänen, M., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2011. Johdanto. Teoksessa: Ryhänen, M & Laitila, E. (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. 9 – 11.
- Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Sipiläinen, T. 2014. Maatalousyrittäjien kasvu ja kannattavuus. 28.4.2014. [Pptesitys]. Helsinki: Helsingin yliopisto. [Viitattu 17.9.2018]. Saatavana: <https://docplayer.fi/2572347-Maidontuotannon-kannattavuus.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

LIITTEET

Liite 1. Maitotilayrittäjien haastattelut

Liite 1.

MAITOTILAYRITTÄJIEN HAASTATTELUT

Tavoite ja suunnittelu

Miksi olette ryhtyneet maitotilayrittäjäksi?

Mitä arvoja teillä on maitotilayrittäjänä? *(Mitä pidätte tärkeänä, arvot ovat toimintaa ohjaavia)*

Millaisia tavoitteita teillä on maitotilayrittäjänä? (lähitulevaisuus, 5-10 vuotta, pitempi aikaväli)

Millaisia suunnitelmia teillä on tavoitteiden toteuttamiseksi eri aikaväleille (lähitulevaisuus, 5-10 vuotta, pitempi aikaväli)?

Mitä tietoja hyödynnätte maitotilayrityksenne johtamisessa? Miten hyödynnätte näitä tietoja?

Mitä analyysejä/suunnitelmia teette johtamisenne tueksi? Miten hyödynnätte näitä analyysejä?

Millaista apua haluaisitte maitotilayrityksenne kehittämisen suunnitteluun?

Suunnitelmien toteutus

Miten viette tehdyt suunnitelmat käytäntöön? (käydään eri mittaiset läpi)

Miten seuraatte suunnitelmien toteutumista?