

**TALOUS, HENKILÖSTÖJOHTAMINEN
JA TOIMINTAKULTTUURI
– TAPAUSTUTKIMUS OSAKEYHTIÖMUOTOISISSA
PORSASTUOTANTOYRITYKSISSÄ**

Emmi Pietilä
Helsingin yliopisto
Taloustieteen laitos
Maatalousekonomia
Maisterintutkielma

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous- metsätieteellinen		Laitos/Institution – Department Taloustieteen laitos	
Tekijä/Författare – Author Emmi Pietilä			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Talous, henkilöstöjohtaminen ja toimintakulttuuri – Tapaustutkimus osakeyhtiömuotoisissa porsastuotantoyrityksissä			
Oppiaine / Läroämne – Subject Maatalousekonomia, maatalouden liiketaloustiede			
Työn laji/Arbetets art – Level Maisterintutkielma		Aika/Datum – Month and year Joulukuu 2014	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 86 s. + Liitteet 15 s.
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sianlihantuotannon toimintaympäristö on muuttunut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana merkittävästi. Porsastuotannossa yleistyivät osakeyhtiömuotoiset usean yrittäjän muodostamat yhteisyritykset 2000-luvun vaihteessa. Vuonna 2010 osakeyhtiömuotoisia porsastuotantoyrityksiä oli 19. Tutkimuksen yhdeksän yhteisomisteista porsastuotantoyritystä tuottivat vuonna 2012 noin 10 % Suomen kokonaisporsasmäärästä. Kaikki yhtiöt on perustettu ulkopuolisen työvoiman varaan, jolloin henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin yhtiömuotoisten yhteisomisteisten porsastuotantoyritysten taloudellinen asema vuosina 2007–2011 sekä johtamisen ja toimintakulttuurin eroavaisuuksia. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, millaista johtamista porsastuotantoyrityksissä on talouden, henkilöstön ja toimintatavan suhteen ja miten yrittäjä, työnjohtaja ja työntekijät kokevat nämä asiat. Tutkimuksessa selvitettiin myös johtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä sekä toimintakulttuuriin vaikutusta yhtiöiden taloudelliseen asemaan.</p> <p>Teoria koostuu kahdesta osasta joista ensimmäisessä käsitellään osakeyhtiömuotoisen yritystoiminnan harjoittamista ja taloudellisia seikkoja tunnuslukuanalyysin pohjaksi. Toisen osion teoria painottuu johtamisen ja toimintakulttuurin problematiikkaan. Eri tutkimusten ja tilastojen perusteella teoriaosassa on kuvattu osakeyhtiöitettyjen maatilojen taloudellista asemaa.</p> <p>Tutkimus on tapaustutkimustarkastelu. Yhdeksän yrityksen tilinpäätökset ja tuotantotulokset analysoitiin vuosilta 2007–2011, minkä jälkeen yrityksistä valittiin neljä, joihin tehtiin haastattelut. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina yhdelle yrityksen omistajista (yrittäjä) sekä työnjohtajalle. Muuta henkilöstöä haastateltiin ryhmähaastatteluna. Puolistrukturoidun haastattelun teemat koskivat yrityksen johtamista niin talouden, henkilöstön kuin tuotannon suhteen. Lisäksi haastatteluun selvitettiin yritysten toimintakulttuuria ja ilmapiiriä.</p> <p>Suurten yhteisomisteisten porsastuotantotilojen taloutta on koetellut huono sianlihan hinta. Yritysten kannattavuus oli tarkasteluvuosina heikko. Tämän kokivat keskeiseksi ongelmaksi myös haastatellut yrittäjät. Vakavaraisuus oli osalla yrityksistä kohtalainen, mutta muutamilla se oli kriittisen alhainen. Näissä tapauksissa omanpääomanehtoista pääomaa oli sijoitettu pääomalainojen muodossa.</p> <p>Yritysten johtamisessa ja toiminnan kokonaistarkkuudessa oli eroja. Parhaimmat tuotantotulokset saavutettiin yrityksessä, jossa johtaminen oli suunnitelmallista. Suunnitelmallinen johtaminen ja toimintakulttuuri ilmenivät kaikessa toiminnassa koko henkilöstön keskuudessa niin, että porsaiden hoitotyö oli yhdenmukaista ja tulosten seurantaan niin talouden kuin tuotannon suhteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Hyvät tuotantotulokset näyttivät olevan yhteydessä niin johtamisen kokonaistarkkuuteen kuin työilmapiiriin, mihin puolestaan vaikuttaa sujuva kommunikointi.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords osakeyhtiö, johtaminen, toimintakulttuuri, vuorovaikutus, talous, henkilöstö, maatila, yritys			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposit Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Työn ohjaajat: Matti Ylätalo ja Timo Sipiläinen			

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	2
1.2 Tutkimuksen tavoite	4
1.3 Teoreettinen viitekehys	5
2 OSAKEYHTIÖMUOTOISTEN MAATALOUSYRITYSTEN TALOUS	9
2.1 Tilinpäätös, tulolaskelma ja tase	9
2.2 Osakeyhtiön rahoitus	10
2.3 Taloudelliset tunnusluvut	13
2.4 Yhtiöitettyjen maatilojen taloudellinen asema	17
3 JOHTAMINEN JA YRITYKSEN TOIMINTAKULTTUURI	22
3.1 Johtamisen tasot	22
3.2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö	24
3.3 Yrityksen toimintakulttuuri	26
3.3.1 Arvot ja motiivit	27
3.3.2 Vuorovaikutus	29
3.3.3 Osaaminen ja tiedon johtaminen	29
3.4 Maatilayritysten liikkeenjohto ja sen kehittämistarpeet	32
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	35
4.1 Tutkimusaineiston kuvaus ja aineiston hankinta	35
4.1.1 Tutkimusaineiston hankinta	37
4.2 Tutkimusmenetelmät	39
4.2.1 Laadullinen tapaustutkimus	39
4.3 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi	41
5 TUTKIMUSTULOKSET	44
5.1 Porsastuotantotilojen taloudellinen asema	44
5.1.1 Kannattavuus	45
5.1.2 Vakavaraisuus – pääomarakenne	48
5.1.3 Maksuvalmius	49
5.2 Johtaminen osakeyhtiömuotoisilla porsastuotantotiloilla	50
5.2.1 Talouden johtaminen	51
5.2.2 Henkilöstöjohtaminen	58
5.2.3 Operatiivinen johtaminen	63
5.3 Toimintakulttuuri ilmapiirin luoja	66
5.3.1 Vuorovaikutus yrityksessä	66
5.3.2 Työilmapiiri	69
5.3.3 Arvostus ja motivaatio	71
5.4 Tuotanto, johtaminen ja yrityksen toimintakulttuuri	72
5.4.1 Hyvän johtajan ominaisuuksia ja johtamisessa kehitettävää	74
6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTELMÄT	76
6.1 Porsastuotantotilojen taloudellinen asema	76
6.2 Johtamisen ja yrityskulttuurin merkitys tuotantotulosten kannalta	78
6.3 Tulosten siirrettävyyden ja yleistettävyyden arviointi	81
6.4 Arviointimatriisi tapausten taloudesta, johtamisesta ja toimintakulttuurista	83
6.5 Johtopäätökset	84
7 LÄHTEET	86
8 LIITTEET	90
Liite 1. Kirje saada talous- ja tuotostiedot tutkimuskäyttöön	90
Liite 2. Kirje haastattelujen sopimiseksi	93
Liite 2a. Haastattelurunko, omistaja	94
Liite 2b. Haastattelurunko, työnjohto/sikalavastaava	99
Liite 2c. Ryhmähaastattelurunko, työntekijät	103

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Sianlihantuotannon toimintaympäristö on muuttunut Suomessa merkittävästi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Aiemmin toiminta perustui pitkälti yhdistelmätuotantoon, jolloin tilalla oli sekä porsaiden tuotanto että lihasikojen loppukasvatus. Ennen Euroopan Unionien jäsenyyttä maatalouden rakennekehitystä rajoitettiin Suomessa, mikä aiheutti patoutunutta investointitarvetta. Euroopan Unioniin liittymisen myötä Suomessa maatalouden rakennekehitys nopeutui, kun tuotantorajoitukset poistuivat ja sianlihamarkkinat vapautuivat. (Haggrén ja Ylätalo 2006, 1; Uusitalo ja Pietola 2002, 6.)

Rakennekehitys ilmeni noin 7 prosentin vuosittaisena tilamäärän laskuna samaan aikaan kun kotieläinten määrä pysyi jokseenkin samana tai kasvoi hienoisesti. Vuonna 1995 sikatiloja oli yhteensä 7360 ja vuoteen 2005 mennessä sikatilojen määrä oli laskenut 58 % ja vuonna 2012 sikatiloja oli enää noin 1500 (Maatilaräkisteri 2009, 59; Maatilatilastollinen vuosikirja 2013, 123). Kaikkiaan sikatiloista on lopettanut vuodesta 1995 vuoteen 2012 noin 80 %, kun kokonaisuudessaan maatilojen määrä on laskenut tarkastelujaksolla vajaalla 40 %:lla (Maatilatilastollinen vuosikirja 2013, 123). Näin ollen rakennekehitys on ollut sikatiloilla muihin tuotantosuuntiin nähden nopeinta EU-jäsenyyden jälkeen (Haggrén ja Mäkinen 2004). Vuonna 2012 sikatilojen osuus koko tilamäärästä oli n. 2,6 %.

Nopeasta rakennekehityksestä ja sikatalouden investoinneista huolimatta sikatilojen tuottavuuskehitys on ollut vaatimatonta johtuen etenkin lihasikaloiden alhaisista käyttöasteista. Lihasikapakkoihin investoitiin voimakkaasti 1990-luvun puolivälissä ja porsastuotanto ei kasvanut kysyntää vastaavasti. (Uusitalo ja Pietola 2002, 6.) Tämä johti suurten yhtiömuotoisten emakkosikaloiden perustamiseen, joiden lähtökohtana oli porsaiden saatavuuden varmistaminen yhtiön osakkaiden lihasikaloihin.

Osakeyhtiömuotoisten maatilayritysten määrä on kasvanut rakennekehityksen myötä. Vuonna 1995 osakeyhtiömuotoisia tiloja oli noin 200 ja vuonna 2012 niitä oli jo runsaat 600 (Maatilatilastollinen vuosikirja 2013, 41). Rinta-Kiikan, Pyykkösen ja Ylätalon (2013, 63) mukaan vuonna 2020 osakeyhtiöiden osuus kasvaa noin 45 %:iin porsaiden kokonaistuotannosta ja noin 32 %:iin sianlihantuotannosta. Osakeyhtiöiden merkitys

sika- ja siipikarjasektorilla on suurempi kuin muissa tuotantosuunnissa. (Rinta-Kiikka ym. 2013.)

Osakeyhtiömuotoisia maatiloja on tutkittu aiemmin lähinnä taloudellisten seikkojen kautta. Maatilayritysten johtaminen on usein rajattu koskemaan strategia- ja itsensä johtamista. Solala (2011) tutki maisterin tutkielmassaan maatilojen yhtiöittämistä ja sen vaikutusta maatilatoimintaan. Taloudelliset tekijät kuten verohyödyt, vakavaraisuuden kasvattaminen ja talouden seuranta nousivat maatilojen osakeyhtiöittämisen eduiksi. Lisäksi osakeyhtiön uskottavuus koettiin parempana rahoittajan näkökulmasta tarkasteltuna.

Heikkilä (2012) tutki osakeyhtiömuotoisten maatilojen kannattavuus ja rahoitusasemavertailua kaikilla tuotantosuunnilla vuoden 2008 tilinpäätöstiedoin. Pellervon taloustutkimus on julkaissut osakeyhtiömuotoista maataloutta Suomessa vuosina 2007–2011 käsittelevän tutkimuksen, johon mm. edellä mainittujen maisterintutkielmien keskeiset tulokset sisältyvät (Rinta-Kiikka ym. 2013). Näiden tutkimusten tuloksia käsitellään tarkemmin luvun kaksi kappaleessa Yhtiöitettyjen maatilojen taloudellinen tilanne.

Porsastuotannossa rehukustannukset ovat merkittävin yksittäinen kustannuserä 35–45 % osuudella kokonaiskustannuksista. Rehun hintataso määräytyy pitkälti markkinoilla, jolloin mahdollisuudet vaikuttaa siihen ovat vähäiset. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät lähinnä suurten toimituserien kautta saataviin määräalennuksiin. Henkilöstökulut ovat noin 15 prosenttia kokonaiskustannuksista ollen toiseksi suurin kustannuserä. Muiden erien osuudet kokonaiskustannuksista ovat selvästi pienempiä; lämmitys- ja sähkökulut noin 6 %, poistot 4–6 % ja korkokulut 3–6 %.

Porsastuotantotilan tulokseen vaikuttaa oleellisesti myytyjen porsaiden lukumäärä. Työllä on merkittävä rooli porsastuotannossa, sillä monia vaiheita ei voida automatisoida kuten lihasikalassa. Tuotannossa onnistuminen edellyttää hyvää ammattitaitoa, jolloin henkilöstön merkitys korostuu. Työnkäytön optimoinnin on myös todettu olevan porsastuotannon yksi keskeisimmistä kulmakivistä kustannustehokkuutta tavoiteltaessa (Karhula ja Leppälä 2006, 57).

Maatilojen johtamista on tutkittu lähinnä strategisen johtamisen näkökulmasta. Sikatilojen liikkeenjohtoa ja niiden tuotannonohjauksen tiedonhallintaa ovat tutkineet

Karhula & Leppälä (2006). Mäkijärvi (2011) tutki tulevaisuuden ennakointia osana maatilalan strategista suunnittelua ja Latva-Kyyny (2010) puolestaan yrittäjyyden muutoksia. Myös Rantamäki-Lahtisen väitöstutkimus (2009) käsittelee monialaisten maatilayritysten menestymistä, missä nousevat esiin yrittäjän liikkeenjohdolliset ja ammatilliset taidot. Norrin (2012) maisterintutkielma käsitteli henkisen ja sosiaalisen pääoman yhteyttä maatalojen menestykseen.

Osakeyhtiömuotoiset porsastuotantotilat ovat tämän tutkimuksen kohteena. Sysäys tutkimukselle tuli teurastamon taholta, jossa oli havaittu, että yritysten samankaltaisuudesta huolimatta osa yrityksistä menestyy sekä taloudellisesti että tuotannollisesti muita paremmin.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Suurten yhteisomisteisten porsastuotantoyritysten toiminta rakentuu ulkopuolisen työvoiman varaan. Koska tuotantosuunta on ammattitaitoa vaativa ja kuitenkin suhteellisen työvoimavaltainen, oletetaan, että työntekijöillä on merkittävä rooli yhtiön tuloksenteossa tuotantotulosten kautta. Merkitystä on sillä, minkälaista osaamista ja sen johtamista yrityksissä on. Oleellista on pystyä hyödyntämään käytössä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää osakeyhtiömuotoisten porsastuotantoyritysten taloudellinen tila ja sen kehitys vuosina 2007–2011 tilinpäätösaineistojen pohjalta sekä tutkia yritysten johtamista ja työilmapiiriä tuotantotuloksiin vaikuttavina tekijöinä tapaustutkimuksen keinoin.

Tutkimuskysymykseksi asetetaan:

Millaista johtamista porsastuotantoyrityksissä on talouden, henkilöstön ja toimintatavan suhteen ja miten yrittäjä, työnjohtaja ja työntekijät kokevat nämä asiat?

Lisäksi tutkimuksessa on tavoitteena tarkastella yrityksen johtamisen sekä taloudellisen tuloksen välistä yhteyttä.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä koko maataloussektoria ajatellen. Osakeyhtiömuotoisten maatalojen määrä on lisääntynyt ja yhä useammin yrityksessä työskentelee myös ulkopuolista työvoimaa. Tällöin henkilöstöjohtamisen ja

työilmapiirin merkitys korostuu. Aihe on merkittävä myös koko Suomen sianlihantuotannon kannalta, kun se tuo esiin suurten porsastuotantotilojen taloudellisen tilan.

Tutkielma etenee siten, että alussa esitellään viitekehysten (kuvio 1) mukainen teoria, joka on jaettu kahteen pääluokkaan. Taloudellisia ja juridisia näkökohtia, jotka liittyvät tilinpäätösaineistoon, käsitellään luvussa 2. Luvun 3 sisältö perustuu haastatteluteemoja koskeviin johtamisen, vuorovaikutuksen ja yrityskulttuurin teorioihin. Teoriaosion jälkeen kootaan yhteen tutkimuksen viitekehys, minkä jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto ja menetelmät. Aineisto koostuu yhdeksän yrityksen tilinpäätöksistä ja tuotostiedoista, joita täydennetään neljän yrityksen haastatteluilla. Tutkimusotteena on tapaustutkimus. Tutkimustulokset esitellään pääsääntöisesti teemoittain niin, että eri aineistoja on käsitelty lomittain. Tuloksia on tarkasteltu omana lukunaan, jonka rakenne seuraa tulosten esittämisjärjestystä. Tutkimus päättyy johtopäätöksiin.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuskohteena ovat osakeyhtiömuotoiset porsastuotantoyritykset, jotka tuottavat porsaita emakkosikalalan kautta ilman suoranaista yhteyttä maatalouteen. Yrityksillä on useita omistajia, joista osa on sianlihantuottajia ja osa viljatilallisia. Tästä yhteenliittymästä käytetään nimitystä yhteisomisteinen yritys. Yrittäjällä tarkoitetaan tässä työssä yhtä yhtiön omistajista, joka on ollut haastattelututkimuksen kohteena. Työnjohtaja on omistajista erillinen palkattu henkilö, joka vastaa sikalan päivittäisestä toiminnasta. Työntekijöillä tarkoitetaan porsastuotantoyrityksen muuta henkilökuntaa, jotka työskentelevät emakkosikalassa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 1. Viitekehukseen on korostettu ne asiat sinisillä väreillä, joihin tämä työ rajautuu tarkemmin. Kuviosta voidaan erottaa yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Ulkoinen toimintaympäristö muodostuu institutionaalisista rajoitteista ja muuttuvasta toimintaympäristöstä. Tavallisesti ulkoisen toimintaympäristön tekijöihin ei voi vaikuttaa, vaan ne tulevat annettuina. Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön väliin jää niin sanottu välitön toimintaympäristö. Välittömässä toimintaympäristössä ovat mm. rahoittajat, tavarantoimittajat, eläinlääkärit ja teurastamo.

Yrityksen sisäinen toimintaympäristö käsittää yrityksen resurssit, jotka usein jaetaan aineellisiin ja aineettomiin resursseihin tai pääomaan ja kustannuksiin. Aineellisiin

resursseihin kuuluvat esimerkiksi tekniset tuotantolaitteet, raaka-aineet ja työntekijät. Aineettomia resursseja puolestaan ovat muun muassa vallitseva yrityskulttuuri, tietotaito, innovointikyky ja maine. (Mäkijärvi 2011, 9. ref. Grant 2002, 140.) Jotta resursseja pystytään hyödyntämään parhaalla tavalla, pitää ne ensin tunnistaa ja analysoida. Usein käytetään niin sanottuja synteesianalyysseja, jolloin analyysiin yhdistetään sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Ehkä tunnetuin ja käytetyin toimintaympäristön analysointimenetelmä on Porterin SWOT- eli yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien – analyysi. (Kamensky 2012, 57.) Asetetut tavoitteet puolestaan määrittää sen, kuinka yrityksen resursseja johdetaan ja käytetään.

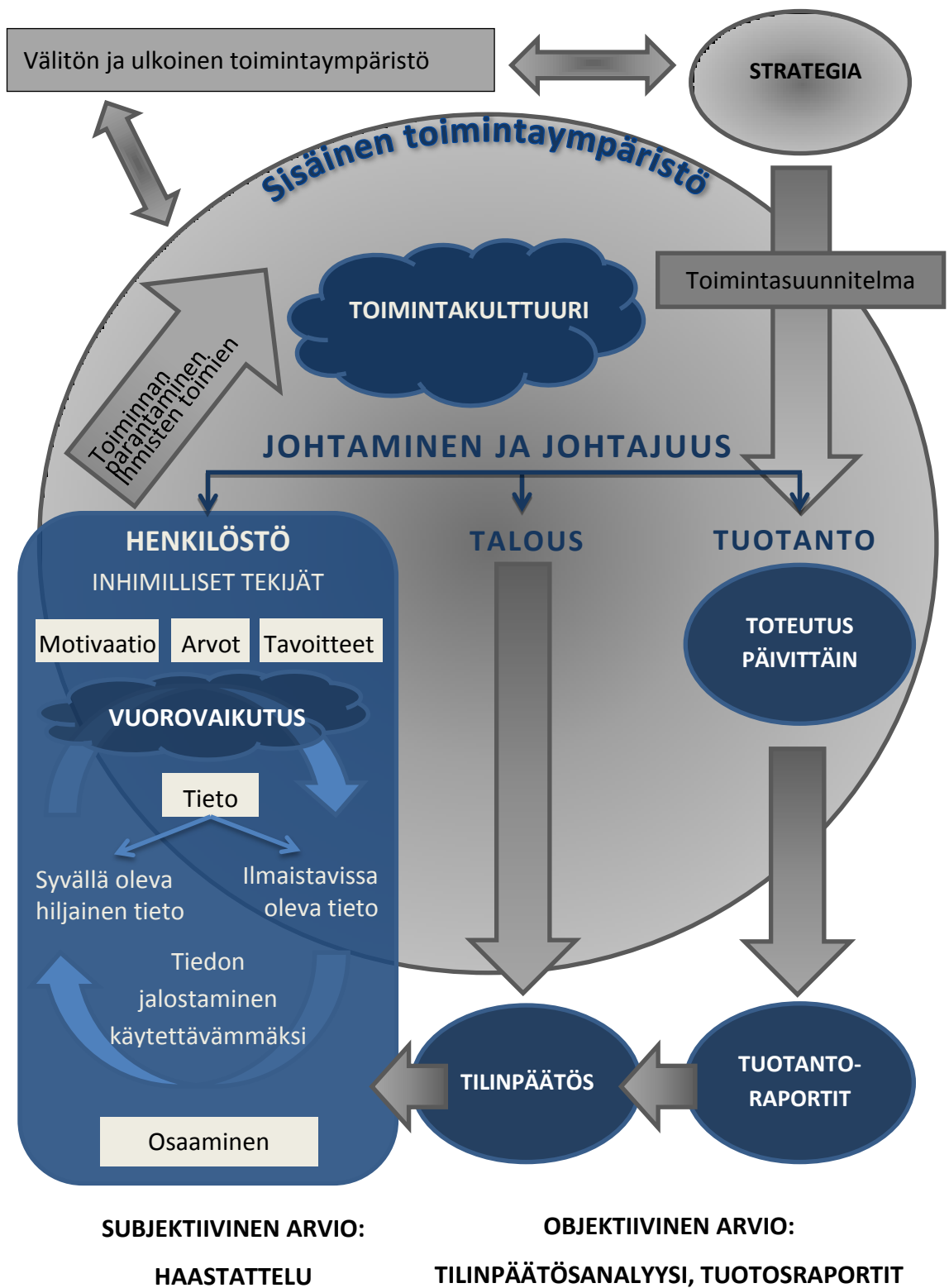
Yrityksen strategia määrittää kehyksen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen (Kamensky 2010, 13). Se kuvaa suunnittelua, jota toteutetaan päivittäin tuotanto- ja johtamisrutiinien kautta. Arviointi ja mittaaminen tapahtuvat muun muassa tilinpäätösten avulla. Niin sanottuja pehmeitä arvoja voidaan mitata henkilöstön tyytyväisyyskyselyin tai asiakastyytyväisyyden perusteella. (Lecklin 2006.) Tässä työssä yrityksen strategiaa ei tarkastella lähemmin, vaan se on tutkimuksen viitekehyksessä määrittämässä päivittäiseen toimintaan vaikuttavaa toimintasuunnitelmaa.

Porsastuotantoprosessi on yrityksen keskeisin toiminto, johon vaikuttaa yrityksen sisäinen toimintaympäristö ja siten yritys-/toimintakulttuuri. Tuotannon taloudellista onnistumista mitataan tilinpäätöksen kautta. Vastaavasti tuotantoraporteista nähdään tuotannossa onnistuminen. Tilinpäätös sekä tuotostietoja käytetään toimintaa parannettaessa ja ne ovat objektiivisiä mittareita. Jotta toiminnan parantaminen on mahdollista, pitää saavutettujen tulosten ja asetettujen tavoitteiden olla kaikkien tiedossa.

Porsastuotantoyritykset ovat pääomavaltaisuuden lisäksi riippuvaisia ulkopuolisesta työvoimasta ja sen osaamisesta, mistä syystä tässä työssä on tarkastelukulmaksi valittu henkilöstöjohtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Jotta toimintaa voidaan parantaa, on henkilöstön oltava valmis muuttamaan omaa toimintaansa, mikä puolestaan vaikuttaa tulevaisuuden tavoitteisiin ja strategioihin. Toimintatapojen muuttaminen tapahtuu uusien toimintamallien oppimisen kautta, jolloin tiedon jakaminen ja vuorovaikutus nousevat henkilöstöjohtamisen keskiöön.

Toimintaa on mahdollista parantaa luomalla uutta tietoa. Kunkin yksilön omaa niin kutsuttua hiljaista tietoa jaetaan toisten ihmisten kanssa, jolloin siitä muodostuu yhteisön muokatessa uutta jalostettua tietoa. Tieto jalostuu yksilön piilevästä hiljaisesta tiedosta yhteisön käyttöön ja sitä kautta varsinaiseen toimintaan, mikä ilmenee osaamisen paranemisena ja tiedon kasvuna. Näin ollen vuorovaikutus koko yrityksen sisällä on oletettavasti yksi merkittävä tekijä tuotantotulosten ja siten menestymisen kannalta.

Tieto- ja henkilöstöjohtaminen nivoutuvat yhteen työpaikan toimintakulttuurin kautta, mikä ilmenee niin vuorovaikutussuhteissa kuin yhteisöllisyydessä. Hyvällä kulttuurilla ja henkilöstöjohtamisella luodaan edellytykset tiedon jakamiselle ja siten uusien toimintamallien muodostumiselle. Tuotannon onnistumiseen vaikuttaa henkilöstön ammattitaito, yhteistyökyky, tavoitteellisuus sekä välillisesti työvälineet ja menetelmät. Johtaminen on osa jokapäiväistä toimintaa niin tuotannon, talouden kuin henkilöstön johtamisen kautta. Talouden ja tuotannon johtamisessa onnistuminen ilmenee tilinpäätöksistä sekä tuotosraporteista. Henkilöstöjohtaminen ilmenee ihmisten toiminnassa, mihin vaikuttavat kunkin motivaatiotaso, yksilön ja yhteisön arvot sekä tavoitteet ja niiden tavoittelu. Haasteena johdolla on ydinhenkilöstön motivaation ja osaamisen pitäminen riittävän korkealla tasolla (Viitala 2007, 12).



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 Osakeyhtiömuotoisten maatalousyritysten talous

Osakeyhtiö katsotaan laissa erilliseksi oikeushenkilöksi. Osakeyhtiön päätäntävaltaa käyttävät osakkeenomistajat, jotka eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön veloista. Päätösvalta jakautuu kaikille osakkeille tasaisesti, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. (OYL 2006 1:6§.)

Yhtiöjärjestyksen lisäksi pienyhtiöissä tehdään tavallisesti myös osakassopimus. Se on muotovapaa sopimustyyppi, jota ei laissa vaadita. Se on osakeyhtiön osakkeenomistajien välinen sopimus, jossa määritellään sopijapuolten keskinäisistä suhteista ja asemasta yhtiössä, osakkeisiin liittyvien oikeuksien käytöstä ja yhteistyöhankkeen rahoituksen järjestämisestä sekä pääomasijoittajien oikeuksista yhtiössä. Siinä päätetään myös hallinnosta ja päätöksenteosta, kuten osakkeiden lunastusoikeudesta sekä uusien osakkaiden ottamisesta ja omistuksesta irtaantumisesta osakkeista luopumalla. (OYL 2006 3:7§; Pönkä 2008.)

Maatilaosakeyhtiöön kytkeytyy monesti usean tilan yrittäjä, jolloin osakassopimuksella sovitaan osakkaiden tilojen toiminnasta osana yhtiön toimintaa. Sopimuksessa sovitaan esimerkiksi peltojen vuokrauksesta, koneiden käytöstä ja hinnoittelusta sekä osakkaiden työskentelystä yhtiössä, jotta toiminta olisi oikeudenmukaista kaikkia osapuolia kohtaan. Usein sopimuksessa määritellään myös eri tehtäväalueista vastaavat henkilöt, jotta välttyään toisen vastuualueeseen puuttumiselta. (Lehtonen 2012.)

Osakeyhtiön varoja voidaan jakaa joko osinkona vapaan oman pääoman salliessa, alentamalla osakepääomaa, lunastamalla osakkeita takaisin yhtiöön tai purkamalla yhtiö. Varojen jakaminen ei saa vaarantaa yhtiön maksukykyä. Usein osakeyhtiön omistajien on järkevää nostaa palkkatuloa yrityksestä, koska se on vähennyskelpoista menoa yritykselle sekä tasaa omistajan ansio- ja pääomatuloja. (OYL 2006 13: 1§.)

2.1 Tilinpäätös, tulolaskelma ja tase

Kirjanpidon lopputulos, tilinpäätös, on yrityksen viesti sen sidosryhmille yrityksen toiminnasta tilikauden aikana (Leppiniemi ym. 2000, 9). Salmen (2006) mukaan useat eri tahot hyödyntävät tilinpäätöksen tietoja, joista yrityksen johto käyttää sitä päätöksenteon tukena, alihankkijat ja tavarantoimittajat yhteistoiminnan jatkuvuuden kannalta, lainanantajat yrityksen maksuvalmiutta ajatellen sekä kilpailijat arvioidessaan kilpailuasemaansa. Omistajat puolestaan ovat kiinnostuneita yrityksen arvosta ja

sijoituksen riskistä sekä sen tuotosta. Myös asiakkaat ja työntekijät tarkkailevat yrityksen taloudellista tilaa tuotteiden saatavuuden ja palkanmaksun sekä työpaikan pysyvyyden kannalta. (Salmi 2006, 25.)

Tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöksen laatimispäivänä ja sitä täydennetään taseen liitetiedoilla. Kirjanpitolain mukaan taseen on annettava riittävä kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Taseen *vastaavaa* puoli kertoo yrityksen omaisuuden määrän ja sen rakenteen. Taseen *vastattavaa* kuvaa yrityksen pääomarakenteen eli mistä rahoituslähteistä yritystä on rahoitettu. Oma pääoma käsittää yrityksen osakekannan sekä edellisten tilikausien voitot/tappiot. Vieras pääoma jaetaan pitkäaikaisiin sekä lyhytaikaisiin velkoihin. Velat arvostetaan nimellisarvoon tai tietyin perustein nimellisarvoa suurempaan arvoon. (Salmi 2006, Leppiniemi 2000, KPL 1997 4: 3§, KPL 1997 5: 2§.)

Poistot kuvaavat omaisuuden vuosittaista teknis-taloudellista arvonalentumista. Poistoilla on pääomavaltaisella alalla suuri merkitys yrityksen tuloksen muodostumiseen. Suunnitelman mukaisten poistojen tarkoituksena ei ole seurata tuotannontekijän fyysistä kulumista, vaan vaikuttamista yrityksen tulonhankintaprosessiin eli taloudellista kulumista. Poistoilla ei ole tarkoitus myöskään kuvata tuotannontekijöiden käypää arvoa taseessa vaan se saattaa poiketa todenmukaisesta arvosta huomattavasti. (Leppiniemi ym. 2000, 123; Leppiniemi ja Kykkänen 2009.)

Pääomavaltaisessa yrityksessä varastojen arvostamisella taseeseen on suuri merkitys. Etenkin markkinahintojen voimakkaan vaihtelun aikana, yritys pystyy vaikuttamaan merkittävästikin tulokseensa varastojen arvostamiskäytäntöä muuttamalla. Elävän vaihto-omaisuuden arvostamisen perusteet tulevat teurastamon toimesta. Varastojen arvoa tarkasteltaessa on syytä kiinnittää huomiota vuosittaiseen varaston arvon vaihteluun, ja pyrkiä havaitsemaan keinotekoinen tuloksen vääristäminen. (Leppiniemi 2000, 147.)

2.2 Osakeyhtiön rahoitus

Maatilojen lainat voidaan Yrjölän ja Pyykkösen (2008) mukaan jakaa pääasiassa valtionlainoihin, korkotukilainoihin ja muihin lainoihin, mitkä ovat pääasiassa pankkilainoja. Tulorahoituksen osuus on investointien kasvaessa pienentynyt

huomattavasti. Tuettujen lainojen osuuden on Suomessa todettu olevan noin kolmannes lainoista. (Yrjölä ja Pyykkönen 2008.)

Oma pääoma

Oma pääoma on terveen pääomarakenteen perusta. Yrityksen rahoituksellinen liikkumatila on laajempi, kun sen oman pääoman osuus on suuri, mikä puolestaan pienentää rahoitusriskiä. Mikäli yhtiön todetaan menettäneen vähintään puolet osakepääomasta, joutuu yritys pakkoselvitystilaan. Osakeyhtiölaki määrittelee tarkkaan sidotun ja vapaan oman pääoman määrän, mikä on perustana yhtiöstä nostettavan varallisuuden jakamiselle. Jotta yritys voi jakaa varoja, pitää vapaata omaa pääomaa olla riittävästi, mitä on kertynyt esimerkiksi edellisten tilikausien voitoista. Salmen (2006) mukaan yritys voi kasvattaa omaa pääomaa seuraavasti: 1) omistajien sijoituksilla yritykseen, 2) jättämällä kertynyttä voittoa yritykseen pidättäytymällä osingonjaosta ja 3) sijoittamalla omaisuutta ja mahdollinen arvonnousu voidaan kirjata taseeseen arvonorotusrahaan. Lisäksi osakeyhtiölaki mahdollistaa muita keinoja. (Leppiniemi 2005, 80–81.)

Pääomalaina

Oman pääoman ehtoiseksi lainaksi luetaan pääomalainat, jotka ovat taseessa yhtiön omaa pääomaa. Ne eritellään taseen liitetiedoissa tarkemmin ja pidetään taseessa omana rivinä. Tavallisesti pääomalainoja tarkastellaan oman ja vieraan pääoman välimuotoisina lainoina, jotka voidaan nähdä niin sanottuna välirahoituksena. Taloudellisissa analyyseissä pääomalainoja tarkastellaan usein vieraana pääomana, vaikka ne taseessa luetaankin omaksi pääomaksi. Poikkeuksena pääomalainat saatetaan analyyseissä lukea myös omaan pääomaan, mikäli voidaan katsoa yhtiön omistajien sijoittaneen yhtiöön varoja pääomalainojen muodossa. (Leppiniemi 2005, 84.)

Pääomalainalle voidaan maksaa korkoa, mutta sille ei anneta takuita ja se edellyttää vapaata omaa pääomaa. Osakkaille maksettava korko ei saa olla tavanomaista korkoa suurempi, jotta sitä ei tulkita peiteltyksi osingonjaoksi (Verohallinto 1997). Yhtiön joutuessa selvitystilaan ovat pääomalainojen etuoikeus heikoimmassa asemassa viimeisenä, mutta kuitenkin ennen osakepääoman jakoa. Yrityksen nettovarallisuutta laskettaessa pääomalainoja käsitellään kuten mitä tahansa lainaa (Verohallinto 1997). Pääsääntöisesti pääomalainoilla on kaikilla keskenään yhtenäinen oikeus yhtiön

varoihin, ellei lainasopimuksessa toisin määrätä. Lainan sopimusehdoissa saattaa kuitenkin olla ehtoja kuten siihen sidotut kovenantit¹. Usein ehdot liittyvät lainan etuoikeuteen pääomalainoissa, oikeuteen osuudesta yhtiön voittoihin tai päätäntävaltaan yhtiössä, vaikka laki ei siihen pääomallainan antajaa oikeuta. Pääomallaina voidaan palauttaa ainoastaan siinä tapauksessa, että yhtiöllä on vapaata omaa pääomaa. (OYL 2006 12: 1§, 2§; Leppiniemi 2005, 85.)

Pääomallainojen käyttö kertoo yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Terveellä yrityksellä ei pääomallainoja taseessa ole. Tavanomaisesti pääomallainoja käytetään, jotta oman- ja vieraanpääoman vajetta pystytään täydentämään. Mikäli oma pääoma on menetetty, pääomallainojen avulla pystytään joissakin tapauksissa estämään yhtiön joutuminen pakkoselvitystilaan. Kun yrityksen osakepääoma on menetetty, sijoittavat usein omistajat yhtiöön uutta pääomaa pääomallainan muodossa. Niin ikään velkojat saattavat muuttaa esimerkiksi myyntisaamisensa pääomallainaksi. (Leppiniemi 2005, 84–85.)

Toisaalta Leppiniemi huomauttaa, että pääomallainoja saatetaan käyttää myös vahvistamaan omaa pääomaa. Myös Knüpfer ja Puttonen (2012) huomauttavat, että pääomallaina voi olla varsin käyttökelpoinen etenkin perheyhtiöissä, joissa päätösvalta halutaan pitää itsellä, mutta toiminnan laajentaminen ei ainoastaan lainarahan avulla ole mahdollista. Näin ollen pääomallaina toimii joustavampana rahoituksellisena välineenä kuin osakepääoman korottaminen (Verohallinto 1997). Luonteeltaan pääomallaina on riskirahoitusta, jolla pyritään turvaamaan oman pääoman toimivuus esimerkiksi investoinnin läpiviemisen ajaksi tai rahoituskriisin aikana. (Leppiniemi 2005, 85–87.)

Vieras pääoma

Vieraspääoma voidaan Leppiniemen (2005, 91) mukaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: tilimuotoisiin ja markkinaperusteisiin lainoihin. Tilimuotoinen vieras pääoma on yleisempää ja sille ominaista on korollisuus ja vakuudellisuus. Oma pääoma ja vieraspääoma asettavat erilaisia velvoitteita yritykselle. Vieraan pääoman korot on maksettava, kun taas oman pääoman tuotto, osinko, on joustavaa. Näin ollen vieras pääoma on joustamatonta ja siten myös sijoittajan kannalta pienempiriskistä. (Salmi 2006, 166)

¹ Kovenantti on luottosopimukseen liittyvä erityisehto, joka korvaa vakuuden. Ehdot saattavat liittyä tiedonsaantiin tai toiminnallisiin seikkoihin kuten investoinneista pidättäytymiseen ilman kovenantin haltijan lupaa. (Leppiniemi 2005, 103-104)

2.3 Taloudelliset tunnusluvut

Yrityksen taloudellista tilaa kuvaavat tunnusluvut on jaettu tavallisesti kolmeen luokkaan: kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Tarkastelua on saatettu laajentaa lyhyen ja pitkän tähtäimen maksuvalmiuden ja rahavirran tarkasteluun sekä toiminnan tehokkuutta ja laajuutta kuvaaviin lukuihin. (Laitinen 1992, 173; Leppiniemi ym. 2000; Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011.) Tässä työssä tunnusluvut jaetaan kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Lisäksi yritysten kokoa, kasvua ja toiminnan tehokkuutta tarkastellaan muiden erinäisten tunnuslukujen kautta.

Tunnuslukujen laskemisen tavoitteena on pystyä muuttamaan tilinpäätöksen yksittäisten rivien rahamäärät vertailukelpoiseen muotoon. Laskettaessa tunnuslukuja, tulee ottaa huomioon niiden validiteetti ja reliabiliteetti. Tällä tarkoitetaan, että tunnusluku mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettukin mittaavan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tunnusluvun luotettavuutta eli tunnusluvun riippumattomuutta sen mittaajasta. Tilinpäätöksiin liittyy aina harkinnanvaraisuutta, mikä mahdollistaa niiden tulkinnan vaihtelevasti. Harkinnanvaraisuus tulee tiedostaa analyyseja laadittaessa, jotta analysoija voi seistä tulostensa takana. (Salmi 2006, 127–128.)

Tunnuslukujen tulkinta voi perustua tieteelliseen perusteluun, loogiseen päättelyyn, toimialavertailuun sekä tulkitsijan omaan kokemukseen. Yritys voi lisäksi asettaa omia tavoitteita tunnusluville sen omista lähtökohdista omistajien, rahoittajien ja johdon vaatimusten mukaan. (Salmi 2006, 112.)

Kannattavuus

Kannattavuuden tunnusluvuilla kuvataan yrityksen kykyä hyödyntää sekä omistajien että luotonantajien antamaa pääomaa (Laitinen 1992, 173). Pääsääntöisesti kannattavuuden tunnusluvut muodostetaan vertaamalla tulosta joko liikevaihtoon tai pääomaan. Absoluuttista kannattavuutta kuvaa tilinpäätöksen rivit tulos, voitto tai tappio. Erikokoisia yrityksiä vertailtaessa keskenään ei absoluuttinen mitta kuvaa tilannetta todenmukaisesti vaan on järkevää käyttää suhteellisia mittoja. Yrityksen tuloksen suhteuttaminen tuottoihin ilmenee niin sanottuja tulos- ja voittoprosentteja laskettaessa. Pääomaan vertaaminen puolestaan ilmenee tuottoprosentteja laskettaessa. (Leppiniemi ym. 2000, 180.)

Suhteellisen tarkastelun tulos- ja voittoprosentit kuvaavat, kuinka paljon yhdestä myydystä eurosta jää yrityksen käytettäväksi. Parhaiten erilaiset voittoprosentit soveltuvat yrityksen sisäisen kehityksen tarkasteluun. Niitä käytetään lähinnä tarkasteltaessa kausien välistä vaihtelua, muutostrendejä ja verrattaessa yrityksiä toisiinsa sekä asetettaessa kannattavuustavoitteita. Vaihtelulle löytyy usein selitys kannattavuuden tai toimintatapojen muutoksista. Salmen (2006, 149) mukaan se mitä tulos- tai voittoprosenttia halutaan käyttää, riippuu siitä, mihin lukijan huomion halutaan kiinnittyvän. (Leppiniemi ym. 2000.)

Käyttökatteeseen otetaan huomioon liiketulon lisäksi erät poistoista ja arvonalentumisista. Sen vertailukelpoisuutta yritysten välillä heikentää se, että osa yrityksistä omistaa tuotantovälineet itse ja osa puolestaan vuokrannut ne. Käyttökateprosentille on toimialoittain määritelty suuntaa-antavat tavoitearvot, mutta tulkinnassa tulee huomioida käyttöomaisuuden poistovaatimukset sekä vieraan pääoman rahoituskulujen määrä. (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011.) Käyttökateprosentti suosii voimakkaasti investoivia tiloja, koska suuri osa kuluista jää huomioimatta. Toisaalta se ei myöskään huomioi taseessa näkyviä toimintaan sidottuja resursseja. (Laitinen 1992.)

Netto- ja liikeulosprosentteihin pitää suhtautua varauksella, koska toimialan ja sen luonteen lisäksi niihin vaikuttavat ansainnan logiikka eli se millaista jalostusarvoa luodaan. Lisäksi tulokseen vaikuttaa liiketoimintaan sitoutuneen pääoman määrä ja se, kuinka nopeasti pääoma pystytään vapauttamaan. Kannattavan toiminnan edellytys on positiivinen nettotulos, mikä kerryttää yhtiön omia pääomia. Netto- ja liikeulosprosentit ovat käyttökelpoisia vertailtaessa saman alan yrityksiä keskenään. (Salmi 2006, 150–151; Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011)

Pääoman tuotto

Pääoman tuottoasteet kuvaavat käyttökateprosenttia paremmin yrityksen kannattavuutta ja sen käyttö on perusteltua yritysten välisissä vertailuissa. Ne kuvaavat sitä vuosikorkoa, minkä yritys ansaitsee sijoittamalleen pääomalle. Laskukaavaan on useita sovelluksia sen mukaan, kenen kannalta yrityksen tuottoa halutaan tarkastella. Salmi (2006, 163) toteaa, että usein pääoman tuotto lasketaan sidotun pääoman mukaan, koska investoinnit ja käyttöomaisuus määritellään eri yrityksissä eri tavoin. (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011.)

Kokonaispääoman tuotto mittaa yrityksen kykyä tehdä tuosta kaikelle toimintaa sitoutuneelle pääomalle. Tunnusluvun etuna on se, että tuloksesta on eliminoitu pois verosuunnittelun vaikutus kuten negatiivisen oman pääoman aiheuttamat laskentatekniset ongelmat, sillä kokonaispääoma on aina vähintään vieraan pääoman suuruinen. Salmen (2006) mukaan kokonaispääoman tuottoa kutsutaan myös kansantaloudelliseksi kannattavuudeksi. (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011.)

Omistajien kannalta *oman pääoman tuottoprosentilla* on suurin merkitys. Oman pääoman tuottotavoite määräytyy omistajien asettaman tavoitetason mukaan, mihin vaikuttaa myös sijoitukseen liittyvä riski. Oma pääoman tuottovaatimus on vieraan pääoman tuottovaatimusta korkeampi. Tuottovaatimusten eroa kutsutaan riskipreemioksi. Tämä johtuu omaan pääomaan liittyvistä suuremmista riskeistä. Pääoman tuotto ottaa huomioon sekä yrityksen voiton/tappion ja siihen tarvittavat resurssit. Tuottoprosentti kuvaa näin ollen tulosprosentin ja pääomankiertonopeuden yhteisvaikutusta. (Salmi 2006, 164; Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011, 57.)

Vakavaraisuus

Rahoituksen tunnusluvut voidaan jakaa yrityksen pääomarakennetta kuvaavaan vakavaraisuuteen ja rahan riittävyttä kuvaaviin maksuvalmiustunnuslukuihin. Vakavaraisuutta kuvaa vieraan ja oman pääoman suhde. (Salmi 2006, 167–168.)

Vakavaraisuus on tärkein yritystoiminnan edellytys pidemmällä aikavälillä. Vakavaraisuutta eli oman pääoman määrää tulee yrityksessä kehittää jatkuvasti kestävämmän tulevaisuuden mahdollisia huonoja päätöksiä tai heikkeneviä taloustilanteita varten. Lyhyellä aikavälillä tappiollinen toiminta ei ole vaarallista, jos yrityksellä on vakavaraisuutta tappioiden keston. Lyhyellä aikavälillä tärkeintä on yrityksen maksuvalmius eli kyky selviytyä maksuvelvoitteista. Oman pääoman ollessa hyvä, yritys kykenee kasvamaan ja investoimaan, kun se saa oman pääoman ehtoista vierasta pääomaa. (Salmi 2006, 174–175.)

Tilinpäätösten perusteella suoraviivaisten johtopäätösten tekeminen yrityksen vakavaraisuudesta on haastavaa. Yrityksellä saattaa olla paljon velkaa, mutta uudet koneet sekä koulutettu ja osaava henkilökunta. Toisaalta yritys, jolla vieraan pääoman osuus on pieni, korvausinvestoinnit ovat saattaneet jäädä tekemättä ja tuotantokoneisto

olla lopussa. Jotta virhearvioilta vältytään, tulee yrityksen pääomarakennetta mitata monelta eri kannalta. (Salmi 2006; Leppiniemi ja Kykkänen 2009.)

Vakavaraisuuden perusmittarina on yrityksen *omavaraisuusaste*, joka mittaa lisäksi yrityksen tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä aikavälillä (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011, 58). Vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetetut ohjearvot vaihtelevat aloittain. Maataloudessa pääoman tuottoaste on monesti alhaisempi. Maatiloilla hyvänä omavaraisuuden asteena voidaan pitää yli 33 %, tyydyttävänä 20–32 %, välttävänä 14–19 % ja heikkona alle 14 %. (Haapanen, Heikura ja Leino 2004, 130)

Maailmalla käytetty vakavaraisuuden mittari on niin sanottu *Gearing eli nettovelanmittari*, millä viitataan velan vipuvaikutukseen. Gearing-luku kertoo pääoman määrän, jota yritys ei pystyisi välittömästi maksamaan kassavaroillaan pois. Tasetta tarkastellaan sidotun pääoman näkökulmasta. Käytännössä nettovelka on se määrä, mitä korollisista veloista ei pystytä käteisellä ja helposti rahaksi muutettavalla omaisuudelle kuittaamaan. Nettovelkaa verrataan omaan pääomaan, jolloin se kertoo, kuinka paljon yrityksellä on sellaista velkaa, mitä se ei välittömästi kykenisi maksamaan pois. Lukua pidetään tästä syystä omavaraisuusastetta tarkempuna velkaisuutta kuvaavana lukuna. (Salmi 2006, 169–171.)

Suhteellista velkaantuneisuus kuvaa yrityksen tuottojen riittävyys velkojen hoitoon. Se soveltuu hyvin käytettäväksi yrityksiin, joilla on vain vähän omaa pääomaa. Omavaraisuus- ja nettovelkaantumisaste ovat staattisia tiettyyn hetkeen perustuvia, tunnuslukuja, jotka eivät aina anna järkeviä tuloksia yrityksen toimintakyvyn kannalta. Hyväksyttävänä pidetty suhteellisen velkaantumisen raja riippuu näin ollen yrityksen toiminnasta. (Salmi 2006, 171; Leppiniemi ja Kykkänen 2009, 166.)

Yrityksen pääomarakenteeseen liittyy myös näkökulma pääoman hinnasta. Edellä on todettu oman pääoman olevan kalliimpaa siihen liittyvien suurempien riskien vuoksi. Jos suuri osa pääomasta on omaehtoista, on se myös kalliimpaa. Tämä herättää kysymyksen sopivasta pääomarakenteesta. Salmi (2006) toteaa talouslehdistön kirjoitusten perusteella suuntaa-antavaksi omavaraisuuden ylärajaksi 60–70 %. Omavaraisuuden noustessa korkeaksi voidaan epäillä johdon aloitteentekokykyä. Toisaalta oman pääoman kasvattaminen voi myös kertoa yrityksen valmistautumisesta

suurempiin investointeihin tai kasvuun ja se on omistajan näkemys riskinotosta. (Salmi 2006, 169.)

Maksuvalmius

Maksuvalmiudella tarkoitetaan rahojen riittävyyttä maksuvelvoitteiden suorittamiseen joka hetki ennakoimattomissakin tilanteissa. Yritystutkimusneuvottelukunta (2011, 63) lisää maksujen ajallaan suorittamiseen edellytyksen edullisimmasta maksuvaihtoehdosta. Heikosta maksuvalmiudesta kieli eräänntyneiden maksujen lisäksi viivästyskorot sekä kallis lisärahoitus. Ongelmallista tutkittaessa maksuvalmiutta on tilinpäätösaineiston perustuminen historiaan ja yhden päivän tietoon. Sinänsä yritys on jo tilinpäätöshetkellä osoittanut maksuvalmiutensa, jos se on selviytynyt siihen asti. (Laitinen 1992, 200.)

Likviditeetti eli maksuvalmius voidaan määritellä suppeasti, jolloin tarkoitetaan rahoja ja pankkisaamia sekä lyhytaikaisia rahoitusarvopapereita ja saamia. Laaja määritelmä sisältää edellisten lisäksi myös vaihto-omaisuuden. Maksuvalmiutta pystyy tarkemmin selvittämään taseen liitetietojen avulla tutkimalla käyttämättömiä luottolimiittejä ja yritystodistuksia sekä käyttämättömiä luottoja. Dynaaminen maksuvalmius kuvaa tulorahoituksen riittävyyttä velvoitteiden hoitoon, kun taas staattisessa maksuvalmiudessa verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Staattisen tarkastelun heikkoutena on taseen jatkuva muuttuminen, mistä syystä tunnusluvut eivät ole ajan tasalla. (Salmi 2006, 177; Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011, 63.)

Tavallisemmin käytetyt maksuvalmiuden mittarit ovat Quick Ratio ja Current Ratio, jotka kuvaavat staattista maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä. Jälkimmäinen kuvaa hieman pidemmän aikavälin maksuvalmiutta, kun taas Quick Ratio mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloista rahoitusomaisuudellaan.

2.4 Yhtiötettyjen maatilojen taloudellinen asema

Kannattavuus ja pääoman tuotto

Pellervon taloustutkimuksen raportissa 242 selvitettiin osakeyhtiömuotoista maataloutta Suomessa vuosina 2007–2011. Lähes puolella osakeyhtiömuotoisista maataloista nettotulos oli negatiivinen tarkasteltujen vuosien aikana. Vuonna 2011 yhteisomisteisten osakeyhtiöiden nettotulosprosentti oli noin 1 %, kun taas yhtiömuotoisten

perheviljelmien nettotulosprosentti oli 4,4 %. Sikatilojen nettotulos- % vaihtelun näkee taulukosta 1. Vaihtelua nettotulosprosentissa oli huomattavasti, eikä suuri liikevaihto takaa korkeaa nettotulosta. Tutkimuksen mukaan heikoin kannattavuus oli sikatiloilla. (Rinta-Kiikka, Pyykkönen ja Ylätalo 2013, 104–105.)

Taulukko 1. Sikatilojen nettotulos- % vuosina 2007–2011 sekä kokonaispääoman tuottoja ja maksuvalmiuden tunnusluvut vuosina 2010 ja 2011. (Rinta-Kiikka ym. 2013, 105–113)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Nettotulos- %	4,0	1,5	5,0	4,6	0,5
	Mediaani	Keskiarvo		Mediaani	Keskiarvo
	<u>2010</u>	<u>2010</u>		<u>2011</u>	<u>2011</u>
Kokonaispääoman tuotto	4,7	4,0		1,5	3,2
Current Ratio	1,1	1,2		1,1	1,1
Quick Ratio	0,4	1,2		0,4	0,9

Heikkilä (2012) tutki osakeyhtiömuotoisten maatilojen kannattavuus ja rahoitusasemavertailua kaikilla tuotantosuunnilla vuoden 2008 tilinpäätöstiedoin. Kannattavuuden luvuista ilmeni, että yritysten liiketulosprosentiksi muodostui 6,8 % ja kokonaispääoman tuotto oli 6,2 %, mitä voidaan pitää tyydyttävänä tasona. Sijoitetun pääoman tuotto kaikissa tuotantosuunnissa oli 7,7 % ja oman pääoman tuotto oli 8,4 %. Porsastuotantotiloilla luvut jäivät kuitenkin selvästi alhaisemmiksi. Oman pääoman tuoton osalta sijoitetun pääoman tuotto jäi jopa negatiiviseksi.

Alkutuotannon ongelmista kertoo negatiivinen nettovarallisuus ja verotettava tulo. Rinta-Kiikan ym. (2013) tutkimuksessa todetaan yhtiön velkojen olevan pahimmassa tapauksessa varoja suuremmat sen lisäksi, että tulos on tappiollista. Liikevoitto jäi yhteisyrityksissä noin 5 %, kun se osakeyhtiömuotoisilla perheviljelmillä oli 43 %. Yhteisomisteisistä yrityksistä lähes 60 % oli heikko liiketulos, kun hyvään ylsi reilu 10 % tiloista. Yhteisomisteisten yritysten kannattavuus on osakeyhtiömuotoisia perheviljelmiä selvästi heikompi. Porsastuotantoyrityksissä tämä johtuu osin tulonmuodostuksesta. Yhtiön tulot muodostuvat porsaiden myynnistä lähinnä omistajien

lihasikaloihin, joiden kautta porsastuotantoyrityksen omistajat saavat tuoton sianlihan myynnin kautta. Lisäksi yhteisomisteisten porsastuotantoyritysten taloutta rasittavat suuri työvoiman tarve sekä korkeat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. (Rinta-Kiikka ym. 2013, 103.)

Kokonaispääoman tuotto vuonna 2011 osakeyhtiömuotoisilla maataloilla oli keskimäärin 5 % eli tyydyttävä. Kotieläintuotannossa kokonaispääoman tuotto oli heikompi verrattuna kaikkiin osakeyhtiömuotoisiin maataloihin. Yhteisomisteisista yrityksistä vajaalla 30 % kokonaispääoman tuotto oli hyvällä tai tyydyttävällä tasolla. Oman pääoman tuotto on ollut keskimäärin välttävä, kuitenkin perheomisteisista yhtiöistä noin puolella ja yhteisyrityksissä kolmanneksella se oli hyvällä tasolla. Kaikkiaan tutkimus osoitti, että yhtiöt jakautuvat niihin, joilla pääoman tuotto on erinomainen ja toisiin, joilla pääoman tuotto on heikko. Lähes puolella yhtiöistä pääoman tuotto oli negatiivinen. Ero pääoman tuotossa keskiarvon ja mediaanin välillä oli suuri, mikä osoittaa sen, että pieni joukko hyvää tulosta tekeviä yhtiöitä nostavat keskiarvon tavanomaista korkeammalle tasolle. Vuonna 2010 sikatilojen kokonaispääomantuoton mediaani oli 4 % ja keskiarvo 4,7 %. Heikompi tulos vuonna 2011 laski kokonaispääomantuoton mediaanin 1,5 % kuitenkin keskiarvon jäädessä 3,2 % (taulukko 1). (Rinta-Kiikka ym. 2013)

Heikkilän (2012) tutkimuksen mukaan vuonna 2008 suurimmat liikevaihdot ja parempi kannattavuus oli porsastuotantotiloilla, joiden hallituspohja oli yksi tai kaksi jäsentä. Kannattavuuden luvuista ilmeni, että yritysten liiketulosprosentiksi muodostui 6,8 % ja kokonaispääoman tuotto on 6,2 %, mitä voidaan pitää tyydyttävänä tasona. Sijoitetun pääoman tuotto kaikissa tuotantosuunnissa oli 7,7 % ja oman pääoman tuotto oli 8,4 %. Porsastuotantotiloilla luvut jäivät kuitenkin selvästi alhaisemmiksi ja oman pääoman tuotto jäi jopa negatiiviseksi. (Heikkilä, 2012.)

Osakeyhtiöiden vakavaraisuus

Osakeyhtiöiden omavaraisuusaste vuonna 2011 oli 26,1 %. Kaikista yhtiöistä yli puolella omavaraisuusaste oli heikko eli oman pääoman osuus koko pääomasta oli alle 15 %. Ainoastaan viidenneksellä yhtiöistä omavaraisuusaste oli erinomainen. Vaihtelu omavaraisuudessa tuotantosuuntien sisällä on suurta. Perheviljelmätyyppisten yhtiöiden omavaraisuusaste oli selvästi parempi yhteisyrityksiin nähden, kuitenkin hallituspohjalla ei todettu olevan merkitystä. Omavaraisuusasteeseen vaikuttavat

investoinnit ja toteuttamiseen tarvittava vieras pääoma. Heikoin omavaraisuusaste oli sika- ja nautatiloilla. Vaihtelu sikatiloilla oli negatiivisesta omavaraisuusasteesta noin 70 % omavaraisuusasteeseen. (Rinta-Kiikka ym. 2013, 115-117.)

Yhteisyritykset ovat huomattavan velkaantuneita, mikä voidaan havaita taulukosta 2. Kaikkien osakeyhtiömuotoisten tilojen suhteellinen velkaantuneisuus on 103,7 %, mikä tarkoittaa, että velkaa on keskimäärin yhtä paljon mitä liikevaihtoa. Porsastuotantotilojen osalta voidaan todeta omavaraisuusasteen olevan noin 10 % luokkaa ja suhteellisen velkaantuneisuuden olevan puolestaan kokoluokkaa 135 %. Vertailuryhmän kannattavuuskirjanpitotiloilla omavaraisuusasteet olivat huomattavasti korkeammat ja vastaavasti liikevaihto pienempi (Heikkilä 2012, 68). Suurempi liikevaihto vaatisi suuremman osan omaa pääomaa, mutta yritysten toiminta perustuu pitkälti vieraan pääoman avulla tehtyihin investointeihin (Rinta-Kiikka ym. 2013). Suuren hallituspohjan porsastuotantotiloista jopa 70 % yrityksistä omavaraisuusaste oli heikko eli alle 20 %. Pienemmän hallituspohjan yritysten omavaraisuusaste on suhteellisesti suurempi. Maksuvalmiuden osalta sika- ja nautatilat pärjäsivät heikoiten eri tuotantosuunnista. (Heikkilä 2012)

Taulukko 2. Osakeyhtiöiden omavaraisuusaste vuosina 2007–2011 (Rinta-Kiikka ym. 2013, 116)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Keskiarvo	30,4	27,8	27,7	28,6	16,3
Mediaani	14,9	12,5	12,5	13,2	12,2
Alaneljännes	3,6	2,2	2,8	3,1	2,7
Yläneljännes	39,2	35,8	35,0	36,0	38,7
Keskiarvo Perhey.	35,7	31,5	30,4	31,2	30,5
Keskiarvo Yhteisy.	20,5	18,8	20,5	20,6	19,5

Osakeyhtiöiden maksuvalmius

PTT:n (Rinta-Kiikka ym. 2013) tutkimuksen mukaan pidemmän aikavälin maksuvalmius, Current Ratio, oli perheviljelmillä yhteisyrityksiä parempi. Quick Ratio oli vuonna 2011 keskimäärin 0,7 sen jäädessä yhteisyrityksissä 0,6 tasolle. Kolmanneksella tiloista maksuvalmius oli heikko tai välttävä. Heikoin maksuvalmius

oli sikatiloilla ja muilla nautatiloilla, joiden keskiarvon ja mediaanin välillä ei ollut suurta eroa. Vuonna 2010 mediaani sikatiloilla oli 0,4 ja keskiarvo 1,2. Maksuvalmius heikkeni vuonna 2011 keskiarvon osalta 0,9 mediaanin laskiessa 0,4 tasolle. Tämä kieli siitä, että yhtiöitettyjen sikatilojen kyky selviytyä lyhytaikaisista velvoitteista on heikko. Rantalan Omistajapohjalla ei juuri todettu olevan vaikutusta maksuvalmiuteen. (Rinta-Kiikka ym. 2013.)

3 Johtaminen ja yrityksen toimintakulttuuri

Työpaikan yhteisöllisyys kuvaa yhteisöön kuuluvien jäsenten keskinäisiä suhteita mikä liittyy vahvasti työhyvinvointiin. Yhteisöllisyys muodostuu vuorovaikutussuhteista ja niin sanotusta me-hengestä. Nykyisin puhutaan myös työilosta, mihin vaikuttaa työpaikan hyvä ilmapiiri sekä mukavat työkaverit. Positiivisella työilmapiirillä on vaikutusta oppimiskykyyn, innostuneisuuteen ja innovatiivisuuteen etsiä uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia, mitkä kaikki vaikuttavat menestymiseen tulevaisuudessa. Yhteisöllisyys luo voimaa, missä vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi lisäävät sosiaalista pääomaa. Luottamus vahvistuu tiiviin ja hyvän vuorovaikutuksen kautta, jolloin kaikki kokevat olevansa yhtä tärkeitä ja yhteisten päämäärien tavoittelu edistyy. (Manka ja Larjovuori 2013,4.)

3.1 Johtamisen tasot

Johtaminen jaetaan karkeasti strategiseen, management ja leadership johtamiseen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan suunnittelua, mihin suuntaan yritystä ollaan pitkällä tähtäimellä kehittämässä ja miten visioon päästään. Management on päivittäisten asioiden ja sitä kautta pääoman johtamista. Leadership on puolestaan ihmisten eli työn tuottavuuden johtamista, mitä kutsutaan johtajuudeksi. Kiteytetysti voidaan ajatella managementin kuvaavan, että asioita tehdään oikein ja leadership keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen (Yukl ym. 2010). Tässä tutkimuksessa käsitellään pääasiassa leadership-tyyppistä johtamista.

Eri osa-alueiden osaamisen kirjo on yrityksen johtamisessa suuri. Johtajalta vaaditaan niin kiinnostusta toimintaa kuin ihmisiäkin kohtaan. Jotta yritystä voidaan johtaa menestyksekkäästi, johtajan tulee kyetä arvioimaan, millä alueella hän itse on vahva ja missä tarvitsee apua (Karlöf 2002, 74). Viime aikoina kokonaisuutta on alettu nimittää liiketoimintaosaamiseksi. Näsi ja Neilimo (2006, 77) määrittelevät liiketoimintaosaamisen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamisen osana vielä suurempaa järjestelmää. Siinä korostuvat erilaisuus ja innovointi, toisaalta systemaattisuus ja tehokkuus. Liiketoiminnan johtaminen on tietotaitoa, jonka hallinta ja johtaminen edellyttävät osien välisten suhteiden ja kokonaisuuden hallintaa. Kolmanneksi se tarkoittaa kollektiivi- ja yksilövalmiuksia; tiedon ja taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa.

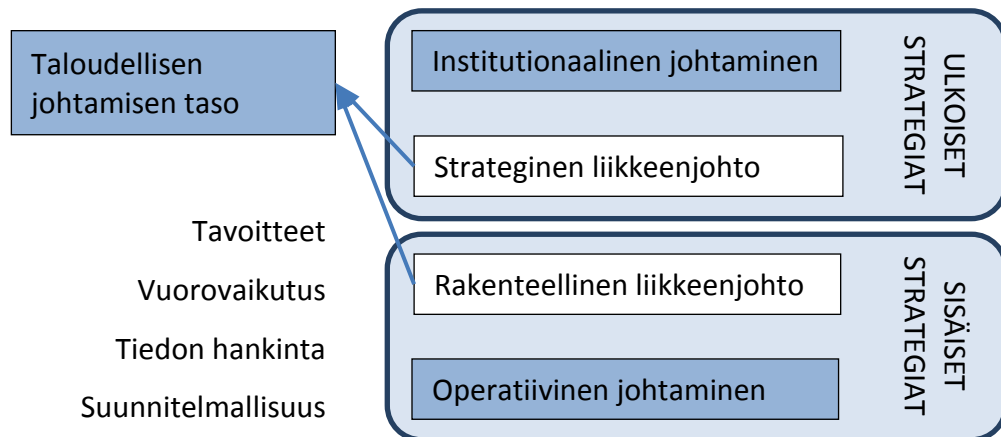
Perinteisesti johtajuuden ydin on ymmärretty ihmisten väliseksi sosiaalisesti vaikuttamiseksi, mitä tehdään tietoisesti asetettuja tavoitteita kohden (Ropo 2006, 48). Johtajuuden määritelmät liittyvät muun muassa valmentamiseen, ohjaamiseen, opettamiseen, mentorointiin ja vaikuttamiseen. Sydänmaanlakka (2004) määrittelee johtajuuden seuraavasti: ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti”. Timonen (2000, 19) puolestaan muotoilee erot Kotterin mukaan seuraavasti: Vakaina aikoina riittää liikkeenjohto, mutta kilpailun kiristyessä taloudelliseksi sodankäynniksi tulee johtajuus tärkeämmäksi. Eri taloussuhdanteiden aikoina korostuvat johtamisen osa-alueet eri tavalla.

Timonen (2000) on kuvannut johtamisen ulottuvuuksia eri funktioiden kautta. Jokainen funktio puolestaan johtaa omaan liikkeenjohdon tasoon. Vanhalan ym. (1994, 30) mukaan funktiot on perinteisesti jaettu suunnitteluun, organisointiin, johtamiseen ja kontrolliin. Seuraavassa on esitetty yrityksen funktiot sekä niiden liikkeenjohdon tasot perustuen Timosen jakoon (Timonen 2000, 42–43):

- Omistusfunktiossa ovat toiminnot, jotka johtavat pääoman kumuloitumiseen. Johtamisen tasolla tämä ilmenee *institutionaalisen johtamisen tasona*, jossa pyritään oikeutuksen luomiseen ja säilyttämiseen sekä yrityksestä ulospäin suhteessa asiakkaisiin ja sisäisesti suhteessa työntekijöihin.
- Hallinnollinen funktio sisältää pääoman ja työn allokoinnin, mikä näkyy *strategisen johtamisen tasona*. Tällöin uusia tavoitteita asetetaan sopeuttamalla investointimuutokset vertailemalla eri vaihtoehtoja keskenään.
- Innovatiivisessa funktiossa tuotantopanoksia yhdistellään uudella tavalla, minkä odotetaan johtavan markkinaosuuksien kasvuun. Vastaava liikkeenjohdon taso on *rakenteellinen johtaminen*, jossa eri tuotannontekijöitä allokoidaan sekä organisoidaan uudella tavalla erilaisia yhteistyömuotoja kehittäen.
- Tuotantofunktiossa näkyy työprosessien kontrollointi, mikä ilmenee *operatiivisena johtamisena*. Pyrkimyksenä on työn tehokkuuden koordinointi niin, että päämäärät saavutetaan.

Timonen (2000, 43) muotoilee kolme johtamisen osa-aluetta, jotka esitetään kuvassa 2 tummalla värillä.. Johtamisen syvintä tasoa kuvaa institutionaalinen taso, jota ei tässä työssä käsitellä tarkemmin. Operatiivinen taso kuvaa tuotantoa ja taloudellinen taso on

yhdistelty niin strategisesta kuin rakenteellisesta liikkeenjohdosta. Näin olleen työssä tarkastellaan pääasiassa sisäistä johtamista kuitenkin sivuten myös ulkoisia strategioita taloudellisen johtamisen kautta, kuten kuviosta 2 voidaan havaita. Timosen tutkimuksessa taloudelliseen johtamiseen luetaan kuuluvaksi mm. tavoitteet, vuorovaikutussuhteet, tiedon hankkiminen ja suunnitelmallisuus, joita tässä työssä tarkastellaan tarkemmin haastattelujen teemojen kautta.



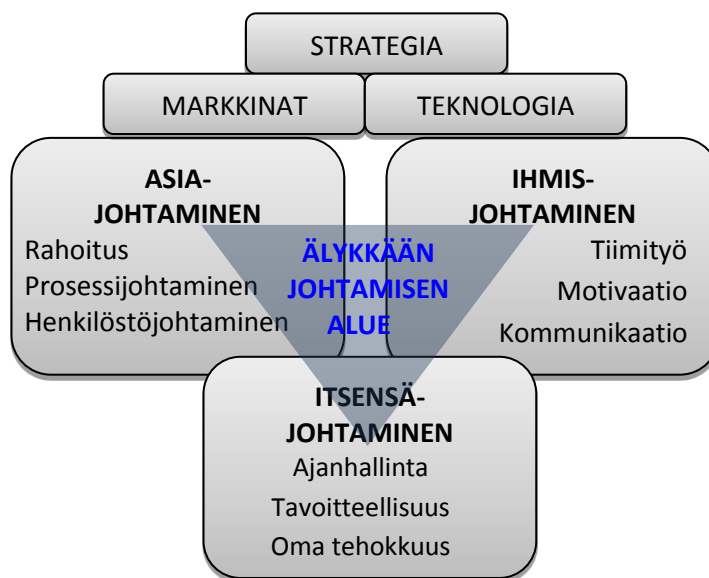
Kuvio 2. Maatilayrityksen liikkeenjohdon tasot Timosen tutkimusta mukailen (Timonen 2000)

3.2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Yritysten henkilöstövoimavaroja on alettu tutkia jo 1900-luvun alussa F.W. Taylorin toimesta. Sittemmin 1970-luvulla yleistyi määritelmät hyvän työn kriteereistä, joista monet pätevät myös nykypäivänä. Esiin nousivat työn sisällön laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet ja itsemäärääminen sekä sosiaalinen kanssakäyminen. (Kauhanen 2003, 51–52.)

Työn on oltava mielekästä tekijälleen, koska muutoin se rajoittaa ajan myötä tehokkuutta ja taloudellisuutta (Karhula ja Leppälä 2006, 58). Kauhasen (2003, 53) mukaan huomio tulee kiinnittää henkilöstön osaamiseen sekä jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen, jotta asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Näin ollen johtajuus on läsnä jokapäiväisessä työssä ja se rakentuu jatkuvasti arjessa töitä yhdessä tehden. Tutkimuksissa on todettu ihmisten johtaminen eli muiden kanssa työskentely vaikeimmaksi liiketoimintaosaamisen osa-alueeksi. (Ropo 2006, 48.).

Sydänmaanlakka (2004) on tutkinut johtajuutta ja organisaatioita henkilöstöjohtamisen kautta. Hän perustaa ajatuksensa älykkääseen johtajuuteen, missä yhdistyvät eri teorioiden näkemyksiä. On olemassa neljänlaista älykkyyttä: taitoa tehdä asioita, tietoa järkeillä asioita, tietoisuus omista tunteista ja selkeys kaikkea toimintaa ohjaavista arvoista. Sydänmaanlakka erittelee 6 lähestymistapaa johtamiseen, mitkä esitellään kuviossa 3. Älykkääseen johtamisen alueeseen kuuluu asijahtamista, ihmisjohtamista ja itsensä johtamista. Älykkään organisaation ominaisuuksia ovat tehokkuus, oppiminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. Johtajuus on älykkään organisaation keskiössä. Se muodostuu näin ollen suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisesta.



Kuvio 3. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24)

Blanchard ja Hersey (1996) ovat tutkineet ja kehittäneet tilannejohtamisen teoriaa jo vuosikymmeniä. Perusajatuksena on, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista. Malli perustuu Reddin kolmiulotteiseen johtamisteoriaan, johon kuuluivat tehtävä-, ihmissuhde- ja tehokkuusulottuvuus. Blanchardin tilannejohtamisen mallissa² on neljä johtamistyyliä, joita ovat ohjaava, valmentava, kannustava ja delegoiva.

Johtamistavan muuttamiseen vaikuttavat sekä alaisten että johtajan valmiustaso tai kypsyyt. Johtamistapa pitäisi mukauttaa vastaamaan työntekijän haluja ja kykyä suorittaa jokin tietty tehtävä. Työntekijän valmiustasoon vaikuttavat itseluottamuksen taso, sitoutuminen ja motivaatio. Jotta työntekijällä on täysi valmius työhön, pitää hänen

² Blanchard ja Hersey kehittivät yhdessä tilannejohtamisen mallin, missä johtamistyyleinä oli ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Blanchard on myöhemmin kehittänyt oman tilannejohtamisen II mallin, mitä tässä työssä käytetään.

ensin kohdata mahdolliset epävarmuudet omien kyvykkyyksien suhteen. Kyvykkyyttä mitataan tietojen, kokemusten ja osoitettujen työtehtävien kautta. On tärkeää pystyä ymmärtämään minkälaista johtamista kukakin työntekijä odottaa. Yrityksissä, joissa käytetään tilannejohtamista, on todettu olevan korkeampi tuottavuus. (Blancherd 1996, Silverthorne ja Wang 2001, Sydänmaanlakka 2004)

Esimiehen roolit voidaan jakaa karkeasti henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekorooleihin Minzbergiä mukaillen. Henkilösuhderooleja ovat keulakuvana oleminen, alaisten johtaminen sekä yhdyshenkilönä toimiminen henkilöstön ja omistajien välillä. Informaatiorooleihin liittyvät tiedon hankinta, sisäisen tiedonkulun välittäminen sekä ulkoinen tiedottaminen yrityksen puolestapuhujan roolissa. Päätöksentekorooleina ovat yrittäjänä toimiminen ja siten uusien mahdollisuuksien etsiminen sekä toiminnan valvonta. Myös häiriöiden käsittelijän, resurssien jakajan ja neuvottelijan roolit ovat osa päätöksentekorooleja. (Nurmi 2000.)

3.3 Yrityksen toimintakulttuuri

Organisaatiokulttuuri tai yrityskulttuuri, josta käytetään jäljempänä käsitettä toimintakulttuuri, kuvaa yrityksessä vallitsevia inhimillisiä käytäntöjä kuten ihmisten ja niiden välistä käyttäytymistä sekä kulttuurin ja prosessien välisiä suhteita. Organisaatiokäyttäytymisen johtamisella puolestaan tarkoitetaan toiminnan tehokkuuden parantamista vaikuttamalla yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen yrityksen sisällä. Vanhala (1994) ym. määrittelee Schermerhornin mukaan organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät eri osa-alueet viiteen kohtaan. Yksilöiden johtamiseen vaikuttavat arvot ja asenteet sekä motivaatiotekijät. Ryhmien johtamisella vaikutetaan ryhmädynamiikkaan sekä tiimityöskentelyyn, mikä on monen työn perusta. Organisaatioiden johtamisella tarkoitetaan yrityskulttuurin muodostumista sekä kilpailua. Yrityksen prosessien johtaminen edellyttää johtajuutta, päätöksentekoa, kommunikaatiota, neuvotteluja ja konflikteja sekä kysymyksiä valta- ja poliittikasusteista. Organisaatiodynamiikan johtaminen näkyy organisaatiomuutoksena, stressinä, innovaatioina sekä organisaation kehittämisenä. (Vanhala ym. 1994, 140–141.)

Haapanen ym. (2004, 55) määrittelevät yrityskulttuurin arvojen, uskomusten ja ajattelutapojen kokonaisuudeksi, joka vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen ja asettaa toiminnalle rajoja. Yrityskulttuuri määrittelee yhteisesti tiedostetusti ja alitajuisesti

hyväksytyt toimintatavat ja arvot. Etenkin maatalojen tiiviissä yhteisössä yrityskulttuuriin liittyvät asiat korostuvat.

Kamensky (2010, 73) määrittelee organisaatiotutkija Edgar Sheiniä mukaillen yrityskulttuurin seuraavasti: ”Yrityskulttuuri on tiettyjen perusoletusten malli. Tuon mallin on keksinyt tai kehittänyt tietty ryhmä oppiessaan selviytymään ulkoisesti vaativissakin olosuhteissa. Samalla on opittu ryhmän sisäistä yhteistoimintaa. Tuo ulkoisen ja sisäisen sopeutumisen malli on sitten osoittautunut niin hyväksi ja päteväksi, että se opetetaan edelleen uusille jäsenille oikeana tapana nähdä, ajatella ja tuntea yritykseen liittyviä kysymyksiä.”

3.3.1 Arvot ja motiivit

Yksilöiden käyttäytyminen alkaa henkilökohtaisista arvoista ja motiiveista. Niitä voidaan pitää koko toimintakulttuurin perustana. Arvojen muodostumiseen vaikuttaa huomattavasti synnynnäiset tekijät kuten persoonallisuuden piirteet, havainnointikyky sekä kotoa opittu arvomaailma – käsitys asioista. Arvot ohjaavat ihmisen jokapäiväistä toimintaa ilmentyen arkipäiväisemmin asenteina. Asenteita on arvoihin verrattuna huomattavasti enemmän ja ne ovat pintapuolisia sekä arvoja lyhytkestoisempia. Motiivit tai tarpeet ovat puolestaan joko tiedostettuja tai tiedostamattomia tarpeita, mitkä saavat ihmisen toimimaan. Motivaatio on tila, mikä seuraa motiivia. Kun tarve saadaan tyydytettyä, ihmisen motivaatiotaso laskee. Ihmisen ollessa tilassa, mikä kiinnostaa häntä, hän yleensä motivoituu siitä. (Vanhala ym. 1994, 142–143.)

Arvot jaetaan usein julistettuihin virallisiin arvoihin sekä niin sanottuihin perusoletuksiin eli syvällä yrityksen sisällä ja ihmisissä oleviin arvoihin. Perusoletusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys. (Kamensky 2010, 74.) Ne ovat itsestään selvyyksiä, mitkä määrittävät varsinaiset toimintatavat, joita yrityksen työntekijät käyttävät päivittäisen ajattelunsa ja toimintansa pohjana käytännön työssä. Näitä ei koeta varsinaisina arvoina, mutta todellisuudessa ne määrittävät toimintaa ja koetaan tosiasioiksi. Perusoletukset ovat monesti hyvin tunneherkkiä asioita ja niistä keskusteleminen koetaan epämiellyttäväksi, mistä johtuen niiden tunnistaminen on hankalaa. (Haapanen ym. 2004, 55–56.)

Maatalojen toiminta on muuttunut yhä yritysmäisemmäksi. Kuitenkin toimintaa leimaa tilojen sukupolvelta toiselle jatkuva side maatalaan ja sen tiluksiin. Maa itsessään on

tuotantoresursseista yksi merkittävin, mistä syystä maatalojen arvoja ei voida tarkastella samalla tavalla monien muiden yritysten tavoin. Suomalaisilla maataloilla vallitsevina yhtenäisinä arvoina ovat muun muassa perhe, fyysisen työn ja tuotannon arvostus, rakkaus maahan, ahkeruus ja aikaansaaminen, itsenäisyys ja vapaus sekä jatkuvuus seuraaville sukupolville. (Haapanen ym. 2004, 57–58.)

Yrityksen perusoletusten sekä yrityskulttuurin ilmenemistä tutkitaan vallitsevien rituaalien ja rutiinien kautta, mikä näkyy esimerkiksi päivittäisinä rutineina sekä periaatteina. Tarinat ja viestit kielivät millaisia asioita pidetään tärkeinä, ulkoisten symbolien kautta viestitään arvostuksista esimerkiksi konein, puhein ja vaatetuksin. Kontrolli ja mittaussysteemien kautta mitataan tärkeänä pidettyjä asioita, ovatpa ne sitten satotasoja, hehtaarikatteita tai työtunteja. Oleellista yrityskulttuurin tutkimisessa on myös vallan sijaitseminen yhteisössä – kuka päätökset lopulta tekee ja niihin vaikuttaa. (Haapanen ym. 2004, 59.)

Tavoitteiden ilmentyminen arvojen kautta

Timonen (2000) listaa eri lähteistä pienten yrityksen tavoitteiden kumpuavan omistaja-johtajan henkilökohtaisista arvoista, mitkä vaihtelevat yrittäjän iän, taloudellisen tilanteen ja perhetilanteen mukaan. Joskus yksilöiden ja yritysten arvot voivat olla ristiriitaiset, mistä voi muodostua yksilölle motivaatiovaje tai muu toimintaa rajoittava este.

Maatilayrityksissä kuten muissakin pienissä yrityksissä tavoitteet eivät aina ole perinteisen taloustieteen tavoin rationaalisia. Rationaalinen tavoite tarkoittaa, että voiton maksimointi tulee ennen muita tavoitteita. Pienyritysten ja maatalojen tavoitteet ovat usein henkilökohtaisia, sosiaalisia sekä muita tavoitteita liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi. (Mäkinen ja Ylätalo 2008.) Timonen toteaa useiden tutkijoiden esittävän, että maatilayrityksissä sosiaaliset, henkilökohtaiset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet menevät usein taloudellisten tavoitteiden edelle. Menestyneillä tiloilla taloudelliset tavoitteet on todettu asetettavan etusijalle. Karlöf (2002, 82) myös huomauttaa, että työ koetaan mielekkäämpänä, kun sille asetetaan vaatimuksia. Mikäli toimintaympäristöä ei seurata ja havainnoida riittävästi, siitä seuraa optimaalista huonompia strategisia valintoja. (Timonen 2000, 46–47.)

Talousteoria ei kykene yksinään selittämään yksilöiden ja yritysten välisiä eroja taloudellisessa menestymisessä tai toimintakyvyssä. Eroja selitetään aineellisten tekijöiden lisäksi niin sanotuilla sosiaalisilla tekijöillä. Käsitteitä on useita kuten sosiaalinen, inhimillinen, kulttuurinen tai osaamispääoma.

3.3.2 Vuorovaikutus

Jo pitkään liiketaloustieteessä ovat olleet esillä termit: strategia, johtaminen ja osaaminen. Vähitellen mukaan on tullut myös vuorovaikutus, jota voidaan pitää menestykselle vähintään yhtä tärkeänä tekijänä. Pitkän tähtäimen suunnittelusta ja päädytty strategisen ajattelun kautta on päästy uuden ajan strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen. (Kamensky 2010.)

Strategisen vuorovaikutusjohtamisen tarkoituksena on pystyä yhdistämään monimutkaistuvan toimintaympäristön ja organisaation osaamisen sisäinen ja ulkoinen johtaminen sekä niiden vuorovaikutussuhteet. Tavoitteena on kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaisempia vuorovaikutussuhteita, mistä muodostuu yrityksen yksi tärkeä menestystekijä. Sitoutuminen tiheisiin vuorovaikutussuhteisiin lisää yrityksen ja yrittäjän henkilökohtaista osaamista ja siten menestymistä suhteessa toisiin yrittäjiin (Timonen 2000, 48–49). Tämä organisaatiosta ulos- ja sisäänpäin tapahtuva johtaminen kattaa ihmisten, asioiden ja itsensä johtamisen. Pitkällä aikavälillä strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus yhdessä ratkaisevat yrityksen menestymisen. (Kamensky 2010, 25–28, 50)

Vuorovaikutustaidot kuvaa kykyä tulla toisten ihmisten kanssa toimeen. Ne pitävät sisällään oikeudenmukaisuuden, yhteistyön, vaikutusvaltaa, onnistumisia sekä arvostusta. Hyviin vuorovaikutussuhteiden ytimenä on muiden arvostus ja kunnioitus eli se, miten kohtelemme toisia. Tämä ilmenee kuuntelemalla ja keskustelemalla, erilaisen mielipiteiden hyväksymisenä sekä omien ajatusten ilmaisemisena ja ongelmien ratkomisena toisia loukkaamatta. Myös joustavuus on osa hyviä vuorovaikutustaitoja. (Kuusela 2013.)

3.3.3 Osaaminen ja tiedon johtaminen

Suurten porsastuotantotilojen johtaminen vaatii erityistä osaamista niin yrittäjiltä kuin ammattitaitoa koko henkilöstöltä. Jotta osaaminen voi kehittyä, tarvitaan jatkuvaa uuden oppimista. Sydänmaanlakan (2002, 70) mukaan oppiminen on tietämistä,

ymmärtämistä, soveltamista ja kehittämistä. Viime aikoina niin sanottu hiljainen tieto on otettu esiin myös keskusteluissa suurten ikäluokkien eläköitymisen yhteydessä (Jäske 2013). Osaaminen ja tieto luovat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Organisaatio, joka osaa käyttää tietoa oikein hyödykseen pystyy valvomaan paremmin ydinprosessin toimintaa (Hope ja Hope 1998). Maatiloilla tämä tarkoittaa tietoa olemassa olevista toimintatavoista ja toisaalta myös tietoa viimeisimmistä menetelmistä kehityksestä alalla.

Japanilainen kansainvälistynyt liiketoimintastrategian emeritusprofessori Ikujiro Nonaka on tutkinut yhdessä Hirotaka Takeuchin kanssa tietoa organisaatiossa. Onnistumisen edellytys on heidän mukaansa tiedon jakaminen. Nonakaa on nimitetty yhdeksi aikamme merkittävimmäksi liiketalouden ajattelijaksi³. Yhdessä he ovat luoneet tunnetun tiedonluomisen SECI-mallin⁴. Siinä yhdistyvät yksilöiden hiljainen tieto sekä eksplisiittinen teoretieto toisiinsa luoden uutta tietoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemusten kautta opittua, jolloin sitä on vaikea pukea sanoiksi tai numeerisiksi arvoiksi. Eksplisiittistä- eli täsmätietoa puolestaan pystytään jakamaan ja pukemaan sanoiksi, koska se on opittua teoreettista tietoa (Ojala ja Ahonen 2005). (Nonaka 2000.)

Tieto muotoutuu ja jalostuu neljän vaiheen kautta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Aluksi hiljaista tietoa ryhdytään välittämään toisille ihmisille sosiaalisen kanssakäymisen tai käytännön esimerkkien kautta. Kukin alkaa muokata oppimaansa uutta hiljaista tietoa ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon käyttäen olemassa olevia käsitteitä ja malleja. Uusi tieto on nyt muokattu käsitteelliseen muotoon, jota voidaan jakaa eteenpäin ja yhdistää se aiempiin tietoihin luoden laajempia asiakokonaisuuksia. Vähitellen uusi, vielä teoreettinen täsmätieto, sisäistetään niin, että se jalostuu yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Kun yksilö jakaa sisäistämäänsä hiljaista tietoa, alkaa uusi kierros sosialisatian kautta. Prosessin aikana tiedon määrä kasvaa sekä yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat. (Johnson ja Scholes 1999; Nonaka 2000.)

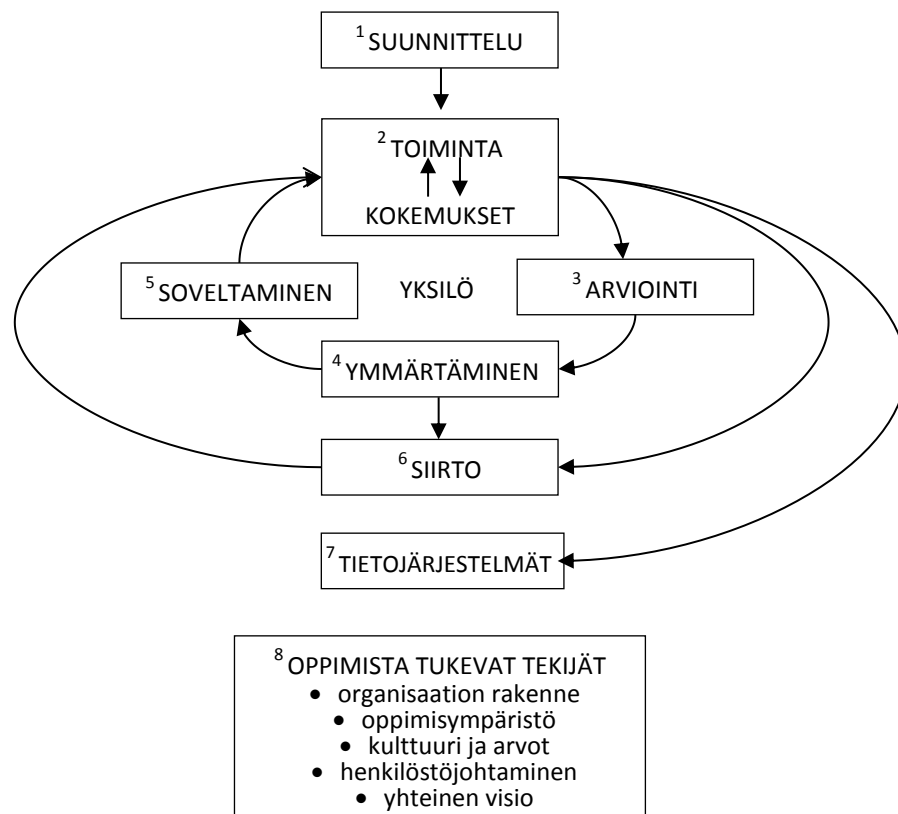
Carmeli, Gelbard ja Reiter-Palmon (2013) ovat tutkineet johtajuutta sekä luovaa ongelmanratkaisua. Onnistuneen ongelmien ratkaisun keskiöön nousee tiedon jakaminen ja jakamisen helpottaminen. Johtajan tuki on oleellinen parannettaessa sekä

³Artikkeli The Economist lehdessä: http://www.economist.com/business/management/displaystory.cfm?story_id=13517582

⁴Seci-malli: 1) Socialization, 2) Externalization, 3) Combination, 4) Internalization

sisäisistä että ulkoisista lähteistä olevan tiedon jakamista. Tällä puolestaan on merkitystä työntekijöiden suorituskykyyn.

Työyhteisöjen suorituskykyä tulisi parantaa työssä oppimista kehittämällä. Kuviossa 4 on kuvattu tämä oppimisprosessi. Työn kautta tapahtuvaa oppimista voidaan tehostaa suunnitelmallisella toiminnalla, jolloin työtehtävät ja tavoitteet ovat selvillä ja suorituksen johtaminen on onnistunutta. Tämä edesauttaa määrätietoista ja nopeaa toimintaa. Liiallinen kiire työpaikalla vaarantaa kolmannen vaiheen, arvioinnin, jolloin toiminnan tuloksia pitäisi tarkastella riittävästi, jotta pystytään ymmärtämään toiminnan seurauksia. Arvioinnista saatuja tuloksia pitää pystyä soveltamaan uuden tiedon kanssa käytäntöön ja siten kehittämään ja muokkaamaan toimintaa sisäistetyn tiedon kautta. Uudet opitut, käytäntöön siirretyt asiat dokumentoidaan, jotta ne muistetaan ja niitä pystytään hyödyntämään myöhemmin. Tietojärjestelmillä kuvataan tässä opitun tiedon jakamista työyhteisön kanssa, jolloin uusi osaaminen on kaikkien saatavilla ja käytettävissä. (Sydänmaanlakka 2002, 72–73.)



Kuvio 4. Työssä oppimisen perusmalli (Sydänmaanlakka 2002, 71)

Oppiva ja kehittyvä organisaatio on mahdollinen yrityksen toimintakulttuurin sekä koko henkilöstön asenteen ollessa myönteinen. Organisaation kehittämistä voidaan tukea suorituksen, osaamisen ja tiedonjohtamisen avulla. Näistä suorituksen johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa kehitettäessä sillä se koskee päivittäisiä työtehtäviä. Se yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa niin, että jatkuvan parantamisen kautta työn laatu ja tuottavuus paranevat. Osaamisen johtaminen liittyy organisaation visioon ja strategiaan, joita pitää pystyä kehittämään ydinosaamiseen liittyen. Tiedon johtamisen tavoitteena on uuden tiedon nopea soveltaminen käytäntöön. Tähän liittyy olennaisesti henkilöstön hiljainen tieto. (Sydänmaanlakka 2002, 74.)

3.4 Maatilayritysten liikkeenjohto ja sen kehittämistarpeet

Maatilojen toimintaympäristö on muuttunut tilakoon kasvun seurauksena. Etenkin sikataloudessa yksikkökoon kasvattamisella on haettu suurtuotannon etuja. Seurauksena on, että maatilayrittäjiltä vaaditaan yhä enemmän liikkeenjohtotaitoa. Karhula ja Leppälä (2006, 6) käsittelevät sikatilojen liikkeenjohdon ja tiedonhallinnan haasteita. Heidän mukaansa suurimmat ongelmat ovat tuotannollisten ja taloudellisten toimenpiteiden toteutuksessa ja seurannassa, joiden merkitys korosuu tuotannon laajentuessa.

Rikkosen ym. (2013) mukaan maatilojen liiketoiminnan kehittämistarpeet liittyvät yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa, uusien asiakkaiden hankkimiseen sekä paikallismyynnin lisäämiseen. Etenkin oman osaamisen kehittäminen tulevaisuutta ennakoiden, tiedonhankinta sekä tavoitteiden määrittely pitkällä aikavälillä olivat viljelijäkyselyssä esiin nousseita kehittämistarpeita. Oman tilan toiminnassa tarpeet kohdistuivat yrityksen tuotannon ja teknologian hallintaan sekä talouden analysoinnin parantamiseen verkostoitumisen lisäksi (Rikkonen ym. 2013, 22). Ulkoiseen toimintaympäristöön reagoiminen oli tavanomaisempaa suurilla sekä kasvu- ja kehittämishaluisilla tiloilla. Kannattavuus nähtiin tärkeimpänä tulevaisuuden kehittämiskohteena koko alalla.

Tuotannonohjauksen avulla voidaan parantaa yrityksen taloudellista tulosta muun muassa tuotannon laatua parantamalla, etsimällä tuotannosta kriittisiä ongelmakohtia, laajentamalla tuotantoa tai suunnittelemalla sitä uudelleen. Liikkeenjohto pitää sisällään liiketoiminnan strategisen kehittämisen lisäksi myös operatiivisen puolen, mikä kattaa

päivittäisten työrutiinien suorittamisen ja ohjaamisen, juoksevien asioiden hoitamisen kuten rehujen tilauksen. Tuotantoprosessien vierellä kulkee jatkuvasti erilaisia tietovirtoja, joita pitää pystyä hallitsemaan. Sikatilalla tietovirrat ovat suunnittelu- ja laatu-tietoja, toimintaohjeita, eläinten hyvinvointiin liittyviä, olosuhteet, työsuojeluvaatimukset, päivittäiset rutiinityöt kuten ruokinta, siemennykset ja lääkitykset, kustannustiedot, raaka-aineet, välineet, energia, arvioinnit, hävikit, välituotteet ja lopputuotteet. Etenkin työvoimavaltaisessa yrityksessä tuotannonohjauksen suunnittelu ja seuranta ovat merkittävässä asemassa. (Karhula ja Leppälä 2006, 6)

Hyvien liikkeenjohtotaidon mittareiden löytäminen on vaikeaa. Sipiläinen (2003) viittaa tutkimuksessaan ruotsalaiseen Insulanderiin, joka nostaa esiin tietopohjan merkityksen yrityksen liikkeenjohdossa yrityksen menestymisen edellytyksenä. Yrittäjän tulee omata hyvä tietopohja yritystä perustettaessa ja sen toimintaa kehitettäessä tai laajennettaessa voimakkaasti. Mikäli yrittäjän liikkeenjohtotaidot eivät ole vaadittavalla tasolla, voi tilakoon äkillinen kasvattaminen suuruuden ekonomiasta poiketen johtaa suhteellisen tehokkuuden laskuun. (Sipiläinen 2003, 75–76.)

Suuren yrityskoon mukana tuomia ongelmia ovat työpanoksen riittävyys ja sen hallinta. Työvoiman palkkaamisen kynnys tuotantotoimintaan voi olla korkea, mutta tuotannon laajetessa se on väistämättä edessä. (Sipiläinen 2003.) Karhulan ja Leppälän (2006) tutkimustulokset tukevat mm. Sipiläisen tuloksia, sillä sikatilayrittäjät arvioivat tulevaisuudessa kehitettäviä kohteita olevan työn organisoinnissa, työntekijöiden työhön perehdyttämisessä sekä työn tulosten seurannassa muun muassa laatu-käsikirjan avulla.

Maatilojen taloudellisen menestymisen taustalla vaikuttavat yrityksen tuotantoprosessit. Mäkinen ja Ylätalo (2008) ovat selvittäneet, että heikoimmin menestyvillä maataloilla ongelmat saattavat liittyä kasvun rajoitteisiin, tuotantoprosessien hallintaan, investointien suuntaamiseen ja velkaantumiseen.

Organisaation kyky luoda tasapaino ja selkeä vuorovaikutussuhde eri tekijöiden välille on vahvasti sidoksissa sen menestymiseen. Tasapaino on kyettävä luomaan inhimillisten voimavarojen, päämäärien, tavoitteiden ja tulosten sekä teknologian välille. Lisäksi suhde ympäristöön sekä johtamisen ja ohjausrakenteiden tasapaino vaikuttaa menestymiseen. Tasapaino ja siten menestyminen riippuu yrityksen

toimintakulttuurista, mikä kattaa niin johtamisen, vuorovaikutustilanteet kuin yrityksessä vallitsevat arvot ja toimintatavat. (Heinonen ja Järvinen 1997, 34–37.)

4 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

4.1 Tutkimusaineiston kuvaus ja aineiston hankinta

Tutkimusaineistona on 9 osakeyhtiömuotoista porsastuotantoyritystä. Kaikki yritykset ovat aloittaneet toimintansa 2000-luvun alkupuolella. Yritysten emakkomäärä vaihtelee viidestä sadasta noin kahteentuhanteen emakkopaikkaan ja niiden liikevaihdot ovat vaihdelleet vuosien 2007–2011 tarkastelujaksolla noin miljoonasta 2,8 miljoonaan euroon.

Vuonna 2012 tutkimusaineiston yritykset tuottivat yhteensä lähes 290 000 porsasta, mikä on Maatalouden Laskentakeskuksen ylläpitämän Sikarekisterin mukaan noin 10 % Suomen koko porsasmäärästä. Vuonna 2010 osakeyhtiömuotoisia porsastuotantoyrityksiä oli 19 yhtiötä, jotka tuottavat noin viidenneksen kaikista suomen porsaista. Osakeyhtiömuotoisten tilojen osuus porsastuotannossa on selvästi suurempi kuin lihasikasektorilla, josta noin 16 % tuli osakeyhtiömuotoisilta tiloilta. Osakeyhtiömuotoisen porsastuotannon ja sianlihantuotannon odotetaan kasvavan seuraavina vuosina. (Rinta-Kiikka ym. 2013, 62–63.)

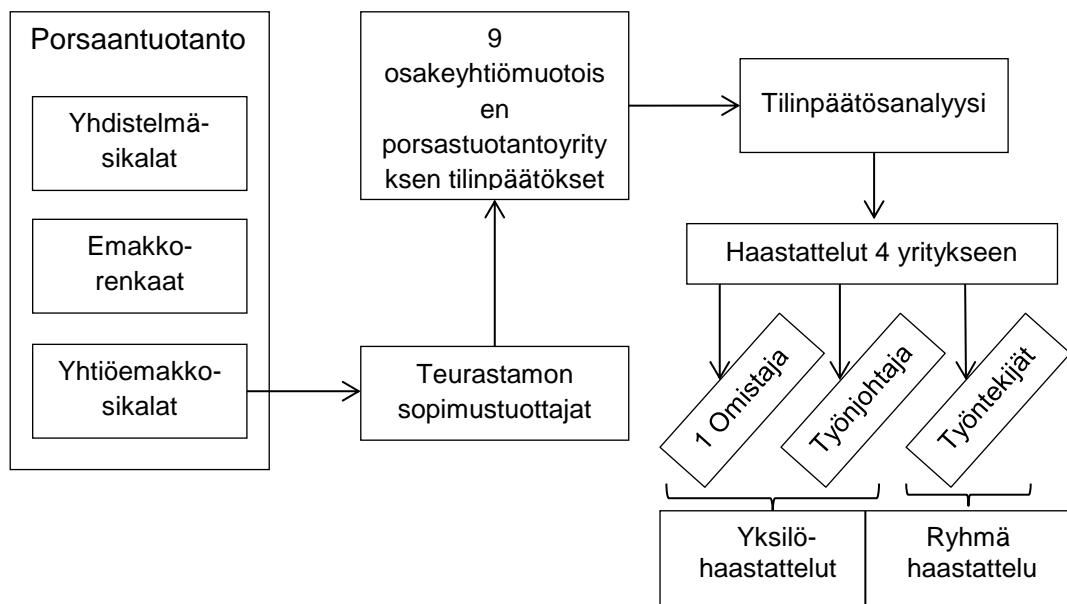
Yritysten omistajapohjat ovat hyvin erilaisia. Osassa osakeyhtiöistä omistajana ovat puoliset, jolloin voidaan puhua perheyrityksestä. Toisissa yrityksissä omistajia on useampia aina 9 osakkaaseen asti. Omistajapohja on lähtökohtaisesti muotoutunut lihasian kasvattajista, mutta omistajina on myös viljanviljelijöitä. Alkujaan kaikki yritykset on perustettu vastaamaan 1990-luvun lopun porsaspulaan, tuottamalla porsaita omistajien omiin sikaloihin. Hajanaisesta omistajapohjasta johtuen voidaan olettaa, että omistajien intressit yrityksen suhteen vaihtelevat ja se saattaa joissakin tapauksissa aiheuttaa erimielisyyksiä yrityksen strategian ja tavoitteiden sekä päätöksenteon suhteen. Tutkimuksessa tarkastellaan niin ikään omistajien välisiä suhteita.

Tässä työssä porsastuotantoyrityksistä puhutaan yrityksinä. Yritykset tarvitsevat peltopinta-alaa lietalannan levitykseen, mutta käytännössä yritykset omistavat ainoastaan tonttimaan ja liiketoiminnan, jolloin on harhaanjohtavaa käyttää maatilatermiä.

Osakeyhtiöissä on ainoastaan porsastuotannon liiketoiminta ja sen ulkopuolella on muu maataloustoiminta, kuten viljanviljely ja porsaiden loppukasvatus lihasikaloidissa. Tilat eroavat toisistaan myytävän lopputuotteen eli porsaan iän ja koon suhteen. Suurin osa

tiloista myy porsaat teurastamon kautta välitykseen eli lihasikaloihin jatkokasvatettavaksi 25–30 kiloisina. Aineistossa on mukana myös yrityksiä, joissa myytävän porsaan paino on 8 kiloa, jolloin porsas lähtee välikasvattamoon. Tämä aiheuttaa sen, että yritysten kustannusrakenne on erilainen esimerkiksi käytettävien rehujen osalta, mikä heikentää yritysten tilinpäätösten keskinäistä vertailtavuutta. Suurin rehukustannus muodostuu porsaiden kasvatusrehusta. Toisaalta tilojen vertailtavuutta lisää se, että tilat käyttävät teollista ostorehua. Kaikki tarkasteltavat yritykset ovat saman teurastamon asiakkaita ja porsaiden sopimustuottajia, jolloin sopimusten sisällön voidaan olettaa olevan samankaltainen.

Kuvio 5 määrittää kentän, johon tutkimusaineisto sijoittuu. Aineisto käsittää kuvattujen yritysten tilinpäätösaineiston vuosilta 2007–2011. Tilinpäätöstiedot sisältävät laajat tulos- ja taselaskelmat liitetietoineen. Lisäksi käytössä on yritysten tuotostiedot WinPig -ohjelman tehokkuusraportin muodossa.



Kuvio 6. Aineiston hankinnan kohdentaminen porsastuotantokentässä

Yritykset jaettiin taloudellisten tunnuslukujen perusteella heikosti, kohtalaisesti ja hyvin menestyviin yrityksiin. Taloudellista tilannetta verrattiin yritysten tuotostietoihin, jolloin oli mahdollista hahmottaa yritysten menestyminen niin talouden kuin tuotannon osalta viiden vuoden tarkastelujaksolla.

Yhdistetyn tilinpäätös- ja tuotostietoaineiston perusteella valittiin neljä yritystä, joilla haastattelut tehtiin. Valinnassa käytettiin harkintaa sen mukaan, miten myönteisesti

yri­tysten edustajien odotettiin suhtautuvan tutkimuksen tekoon. Haastateltavat yritykset edustavat näin ollen harkinnanvaraista näytettä, joten tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia porsastuotantoyrityksiä.

Haastatelluista yrityksistä kaksi ovat taloudellisesti paremmin menestyviä yrityksiä ja kaksi puolestaan ovat menestyneet taloudellisesti heikommin. Toisella hieman parempaa taloudellista tulosta teke­vistä tiloista tuotostiedot olivat selkeästi parhaat verrattaessa kaikkiin yhdeksään tilaan. Toinen paremmin menestyneistä haastateltavista tiloista edusti keskimääräisiä tuotantotuloksia. Heikompaa taloudellista tulosta teke­vistä yrityksistä toinen oli parantanut tuotantotuloksia niin, että se oli yksi parhaimmista verrattaessa kaikkien yhdeksän tilan tuotostietoja keskenään. Toinen heikkoa tulosta teke­vistä tiloista oli sitä vastoin heikolla tuotostasolla.

4.1.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tilinpäätösaineisto kerättiin syksyn 2012 aikana lähettämällä yrityksiin pyyntö saada tilinpäätöstiedot tutkimuskäyttöön (Liite 1). Tutkijakollega Pirkko Laitinen myös soitti yrityksiin, muistutti tutkimuspyynnöstä ja kertoi tarkemmin tutkimuksesta. Kehotussoiton jälkeen saatiin lupa 9 porsastuotantoyrityksen tilinpäätöstietojen käyttämiseen. Varsinaiset tilinpäätökset pyydettiin yhtiöiden kirjanpitoa hoitavilta tilitoimistoilta. Tilitoimistoja muistutettiin niin ikään tietojen lähettämisestä puhelimitse. Pääasiassa tilitoimistot toimittivat tilinpäätösaineiston sähköpostitse pdf-tiedostoina.

Teurastamon sikatalouden tuotantoneuvoja toimitti tuotannonsuunnitteluohjelmaan tallennetut yritys­kohtaiset tuotannon tunnusluvut. Tehokkuusraportista oli mahdollista nähdä vuosittaiset eläinmäärät sekä oleellimmat tuotannon tilaa koskevat tiedot kuten vieroitettujen ja myytyjen porsaiden lukumäärät, kierron nopeus, kuolleiden määrä ja porsimisprosentit.

Haastatteluaineisto kerättiin porsastuotantoyrityksissä tehtävin haastatteluin. Ennen haastatteluajankohdan sopimista, valittujen yritysten toimitusjohtajalle/hallituksen puheenjohtajalle lähetettiin kirje, missä kerrottiin tutkimuksesta ja ilmoitettiin ennakkoon tulevasta yhteydenotosta (Liite 1). Pääsääntöisesti haastattelut sovittiin toimitusjohtajan tai hallituksen puheenjohtajan kanssa. Haastattelut toteutettiin yhtiöemakkosikaloiden sosiaalituloissa kahden omistajan haastattelua lukuun ottamatta.

Nämä haastattelut tehtiin omistajan kotona sekä toisen kohdalla huoltoasemalla. Työnjohtajien yksilöhaastattelut olivat aina ennen työntekijöiden ryhmähaastattelua. Haastattelut pyrittiin ajoittamaan työntekijöiden kahvitunnin yhteyteen. Aikaa haastatteluihin meni omistajilla yhdestä kahteen tuntia, työnjohtajilla tunnin molemmin puolin ja työntekijöiden ryhmähaastattelussa noin puolituntia. Yhden yrityksen kohdalla työnjohtaja ei tullut sovitusti paikalle, joten tämän yrityksen osalta työnjohtajan vastaukset jäivät saamatta.

Haastattelun teemat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen (kuvio 2) mukaan. Koska tutkimuskysymyksiä muotoiltaessa oletuksena oli, että tiedolla ja henkilöstön osaamisella on suuri merkitys tuloksen kannalta, kohdentuivat haastattelujen aiheet johtamisen ja toimintakulttuurin kuten ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Haastattelujen ulottaminen omistajataholle, työnjohtajalle sekä koko henkilöstölle ryhmähaastattelun muodossa saatiin aikaan poikkileikkausaineisto yrityksen johtamisen suhteen. Jotta johtamisesta sekä yrityksen toimintakulttuurista, vuorovaikutuksesta ja työilmapiiristä saatiin mahdollisimman kattava kuva, räätälöitiin omistajalle, työnjohtajalle ja henkilöstön ryhmähaastattelulle oma puolistrukturoitu temahaastattelurunko (Liite 3).

Työnjohtajaa ja työntekijöitä pyydettiin arvioimaan ylemmän tason johtamista, jolloin oli mahdollista luoda kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys yrityksen johtamisesta. Vastaavasti omistajalle suunnatut kysymykset liittyivät enemmän talouden johtamiseen. Tiettyjä asioita tutkittiin haastattelujen lomassa myös lomakemuotoisin kysymyksin, jotta ilmiöitä pystyttiin vertaamaan eri henkilöstötasojen välillä. Omistajaa ja työnjohtajaa pyydettiin antamaan arvosana suullisesti. Työntekijöiden ryhmähaastattelussa kullekin jaettiin kysymyslomake tarkasteltavasta kysymyksestä, kun aihetta käsiteltiin keskustelussa. Kaikkia kysymyslomakkeita ei jaettu kerralla, jotta henkilöstö pystyi keskittymään yhteen aihealueeseen kerrallaan. Kaikille haastateltaville omistajille, työnjohtajille sekä henkilöstölle jaettiin lopuksi lomake väittämiä täytettäväksi (Liite 3).

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua aineistoa ryhmiteltiin ja tiivistettiin teemoittain. Kunkin haastattelun oleelliset kohdat yhdistettiin yrityskohtaiseksi kokonaisuudeksi eri teemojen alle. Aineiston tiivistämistä jatkettiin nostamalla kuhunkin teemaan oleellisin asia eri haastatteluryhmien sanomana.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustyyppinä oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin pääasiassa sekä tilinpäätösanalyysiä että haastatteluja, mutta menetelmänä voidaan pitää myös yrityksissä tapahtunutta havainnointia haastattelujen yhteydessä. Tutkimus jakautui kahteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä vaiheessa yritysten tilinpäätökset muokattiin vertailukelpoiseen malliin ja niille tehtiin taloudellinen analyysi. Tilinpäätöksen perusteella laskettiin talouden tunnuslukuja, joiden perusteella luotiin kuva porsastuotantoyritysten taloudellisesta tilasta. Mahdollisuuksien mukaan tiloja ryhmiteltiin paremmin ja heikommin menestyvien ryhmiin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa yrityksistä valittiin näyte, jolle tehtiin haastattelut.

Tutkimusmenetelminä käytettiin yrityksille tehtävää tilinpäätös-/tunnuslukuanalyysiä, mitä voidaan pitää suppeimpana yritystutkimuksen muotona. Analyysi tehtiin taustatiedoksi, jota käytettiin valittaessa haastateltavia tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen. Analyysin pohjalta yhdeksän yritystä järjestettiin taloudellisen menestyksen mukaiseen järjestykseen ja kustakin ryhmästä valittiin haastateltavat yritykset.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Asiantuntijahaastattelut tehtiin yrityksen omistuksesta vastaavalle henkilölle/yritykselle sekä sikalan työnjohdosta vastaavalle palkatulle työnjohtajalle. Sikalan muut työntekijät haastateltiin ryhmänä.

4.2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Alasuutarin mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus erotetaan usein toisistaan, mutta niitä voidaan hyvin käyttää rinnakkain saman aineiston analysointiin. Näitä kahta tutkimusmenetelmää voidaan pitää ikään kuin toistensa jatkumona. (Alasuutari 1999, 32) Aiemmin, etenkin liiketaloustieteissä, kvantitatiivinen, numeromuotoinen tutkimus nähtiin ainoana oikeana tutkimusmenetelmänä (Koskinen ym. 2005, 14). Maailma on kuitenkin muuttunut ja myös liiketaloustieteisiin on tullut yhteiskuntatieteellistä ajattelua muun muassa tutkittaessa yrityskulttuuria, liikkeenjohtoa, markkinointia tai koko yritystalouden ilmiöitä (Koskinen ym. 2005, 14–15). Myös Hirsjärvi ja Hurme (2000) tuovat esiin, kuinka jo Platonin aikaan syvällisempien ja vapaamuotoisempien keskusteluiden kautta pystyttiin selvittämään asioita, joita ei muilla keinoin olisi saatu tuotua esiin. Taloustieteiden näkökulmasta ymmärrystä yrityksen toiminnasta pyritään lisäämään laadullisen tutkimuksen keinoin.

Tarkoituksena ei ole ”selittää ja kontrolloida yrityksen toimintaa” (Koskinen ym. 2005, 16). Koskinen ym. perustelee laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä tutkittaessa ”yrityksen, liikkeenjohdon ja markkinoiden arkipäiväisten ja kulttuuristen piireiden erittelyä”. Tavoitteena on pystyä kuvaamaan yrityksen, koko organisaation, toimintaa ja sen elämää huomioiden sen kaikki osa-alueet hyvine ja huonoine puolineen. (Koskinen ym. 2005, 16–17.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena eikä siitä pyritä tekemään yleistyksiä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Alasuutari 1999). Hirsjärvi (1997, 182) ilmaisee kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet osuvasti: ”Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla”. Voimme siis ajatella löytävämme myös yleisempiä tekijöitä, mitkä toimintaympäristössä toistuvat, vaikka emme voi ilmiötä yleisellä tasolla yleistää koskemaan suurempaa joukkoa.

Eskola ja Suoranta (1998, 161) näkevät, että laadullisen tutkimuksen yksi rikkaus on sen analysointitapojen runsaus. Tuomi ja Sarajärvi (2009) tuovat esiin kaksi lähtökohtaa analysointiin: aineistolähtöinen sisältöanalyysi alkaa aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, jolloin aineisto pilkotaan osiin tai tiivistetään. Klusteroinnin avulla käsitellystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään luokiksi. Kolmannessa vaiheessa aineiston abstrahoinnissa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotetaan ja siitä muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Alasuutarin (1999, 39) mukaan laadullinen tutkimus muodostuu kahdesta toisiaan seuraavasta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.

Laadullinen aineisto on monesti hyvin laaja. Jotta aineistoa pystyisi käsittelemään, kiinnitetään havainnointi teoreettisella viitekehyksellä rajattuun osaan. Teoreettinen viitekehys luo näkökulman tarkasteluun ja se auttaa keskittymään olennaiseen. Havaintoja yhdistellään muutamaksi joukoksi, ja sitä kautta pystytään karsimaan havaintojen määrää. Yhdistäminen kyetään tekemään, kun on löydetty yhteinen piirre, nimittäjä tai sääntö, mikä yhdistää havaintoja. Aineisto koostuu erillisistä havainnoista, jotka tarkastelevat samaa ilmiötä. Havaintojen pelkistämällä ei tavoitella tyyppitapauksien tai keskivertoyksilöiden määrittelyä, vaan yhdistetyn havainnon pitää päteä kaikkiin yksittäisiin havaintoihin. Ei voida siis ajatella, että jokin yksittäinen

havainto poikkeaa yhdistelystä eli pelkistetystä havaintokokonaisuudesta, koska tämä voi johtaa koko teoreettisen viitekehyksen uudelleen muotoiluun. Raakahavainnot on hyvä pyrkiä tiivistämään mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 1999, 40–43.)

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa kerätessä riittävänä aineistona voidaan pitää määrää, jolloin on saavutettu aineiston keräämisessä saturaatiokohta. Ennen aineiston keräämisen aloittamista ei ole tarkalleen määritelty, kuinka monta henkilöä haastatellaan, vaan haastattelujen määrä määräytyy saadun uuden tiedon valossa. Kun haastattelut eivät enää tuo tutkimukseen uutta tietoa ja haastatteluissa alkavat toistua samat asiat, voidaan saturaation katsoa täytyneen ja aineiston olevan riittävä. (Hirsjärvi 1997, 181.)

Havaintojen pelkistämisen jälkeen siirrytään tutkimuksen toiseen vaiheeseen – arvoituksen ratkaisemiseen, tavallisemmin tulosten tulkintaan. Alasuutari tarkoittaa arvoituksen ratkaisemisella saatujen ”johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella” kokonaisuuden tulkintaa ja merkityksen löytämistä tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999, 44.)

4.3 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi

Aineiston reliabilisuudella tarkoitetaan sitä, päästäisiinkö toistamalla haastattelu samaan lopputulokseen. Haasteeksi Hirsjärvi ja Hurme (2000) nostavat ajassa tapahtuvan muutoksen. On harkittava käsitteestä luopumisesta silloin, kun kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. Toisaalta on myös mahdollista arvioida tutkimuksen luotettavuutta tulosten kannalta niin, että pääsevätkö kaksi tutkijaa samaan loppupäätelmään. Toisaalta koska kyse on aina tutkijan ymmärryksestä vastausten suhteen, tulos on aina tulkinnanvarainen. Kolmantena tapana arvioida reliabiliteettia on tutkijoiden keskinäinen keskustelu tutkittavasta ilmiöstä ja se, päätyvätkö tutkijat samaan loppupäätökseen, ratkaisee tutkimuksen luotettavuuden. Reliabiliteettia on mahdollista tarkastella myös käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää ja arvioimalla päädytäänkö niillä samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 186.)

Validiteetti kuvaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarien luotettavuutta eli kuvaavatko mittarit tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta oleellisena voidaan nähdä ennustevalidius. Sillä tarkoitetaan, pystytäänkö tulosten perusteella ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Mikäli tutkimustuloksilla pystytään

ilmaisemaan kuva todellisuudesta, mikä toteutuu myöhemmin, tutkimuksen validiteetti on korkea.

Tutkimusasetelmavalidius käsittää neljä mittaria, joista tilastollista validiutta ei tässä tutkimuksessa käsitellä. Rakennevalidius liittyy käsitteisiin, joita käytetään ja se voidaan tiivistää kysymykseen; koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Jotta rakennevaliditeetti on hyvä, tutkijan on selvitettävä käsitteet riittävän hyvin itselleen ja tutkimushenkilölle. Validiteetin puuttuessa ei tutkimus ole kohdistunut siihen ilmiöön, mitä on ollut tarkoitus tutkia.

Eskola ja Suoranta (1998, 211–213) tuovat esiin luotettavuuden kriteereiksi uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan käsitteellisyttä ja tulkintaa sekä sen vastaavuutta tutkittavien henkilöiden käsitysten kanssa. Laadullisissa tutkimuksissa siirrettävyys on usein heikko, millä tarkoitetaan, että tuloksia ei voida yleistää vaan tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennako-odotukset. Vahvistavuus tarkoittaa, että tehdyt tulokset tukevat aiempia ilmiötä tarkastelevia tutkimuksia.

Tutkimuksen laadun arviointia tehdään tutkimuksen eri vaiheissa. Ennen aineiston keräämistä haastattelukysymykset suunnitellaan huolella ja tehdään koehaastattelu. Haastattelun laatua parantaa muun muassa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että haastavaa on etenkin tietojen, käsitysten, uskomusten, arvojen ja merkitysten tutkiminen (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 12).

Tutkimuksen tilinpäätösaineisto kerättiin suoraan yrityksiltä ja ne toimitettiin siinä muodossa, missä ne oli yhtiökokouksissa vahvistettu. Osa tilitoimistoista toimitti tilinpäätösten liitetietoja puutteellisesti, jolloin tarkempi erittely joiltain osin jäi tekemättä.

Tilinpäätöksistä saatavien taloudellisten tunnuslukujen luotettavuutta arvioitiin tunnuslukujen validuuden ja reliabilisuuden kautta. Tutkimuksen tunnusluvut valittiin kuvaamaan talouden kolmea ulottuvuutta: kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Käytetyt mittarit kuvasivat tässä tapauksessa hyvin yritysten taloudellista tilaa. Kritiikkiä sen sijaan voitiin osoittaa tunnusluvun tekniseen mittaamiseen. Koska tapausten tilinpäätökset eivät kaikilta osin olleet samanmuotoisia, muodostuu tunnuslukuihin pieniä eroavaisuuksia. Yritysten keskinäistä vertailtavuutta

heikensi erot myydyssä lopputuotteessa eli porsaan koossa, mikä vaikutti käytettyyn rehumäärään ja siten kustannusrakenteeseen. Myös poistoilla oli vaikutusta tilinpäätösten vertailtavuuteen, koska poistoja ei oikaistu maksimipoistoiksi vaan tarkastelun pohjana oli tilinpäätöksissä käytetty poistomäärä.

Omistajille suunnatusta haastattelusta suoritettiin koehaastattelu, minkä perusteella kysymysten asettelua muotoiltiin. Työnjohdolle tai työntekijöille ei tehty koehaastattelua etukäteen. Mikäli koehaastattelu olisi tehty, olisi kysymyksiä osin voitu muotoilla uudelleen. Käytetty haastattelurunko oli kaikilla sama, mutta keskustelun kulusta riippuen siitä poikettiin tarvittaessa.

Haastattelujen yhteydessä kerättiin joitakin tietoja lomakkeen avulla. Lomake oli laadittu haastattelun teemoja mukailleen ja siinä pyydettiin arvioimaan eri seikkoja asteikolla 1-7. Ongelmia tulosten luotettavuuden kannalta aiheutti se, että kysymysten asettelu ei ollut kaikilta osin hyvä. Pääasiassa hyvää tilannetta/positiivisuutta edusti suurempi arvosana, mutta osassa kysymyksistä tai väittämistä asteikko oli käänteinen. Tämä aiheutti hyvin todennäköisesti virheitä tuloksiin, koska osalla työntekijöistä vastaukset olivat paikoin epäloogisia. Jotta tuloksia voitiin käsitellä taulukkolaskentaohjelmalla ja laatia niistä yhteenvetoja, transponoitiin käänteiset asteikot yhdenmukaisiksi.

Ryhmähaastattelussa yksittäisten kysymysten arviot kerättiin kultakin henkilökohtaisesti jaetulle paperille, jossa yksittäinen kysymys oli esitetty. Näin toimien arkaluonteisista asioista pystyttiin saamaan täsmällisempää tietoa.

5 Tutkimustulokset

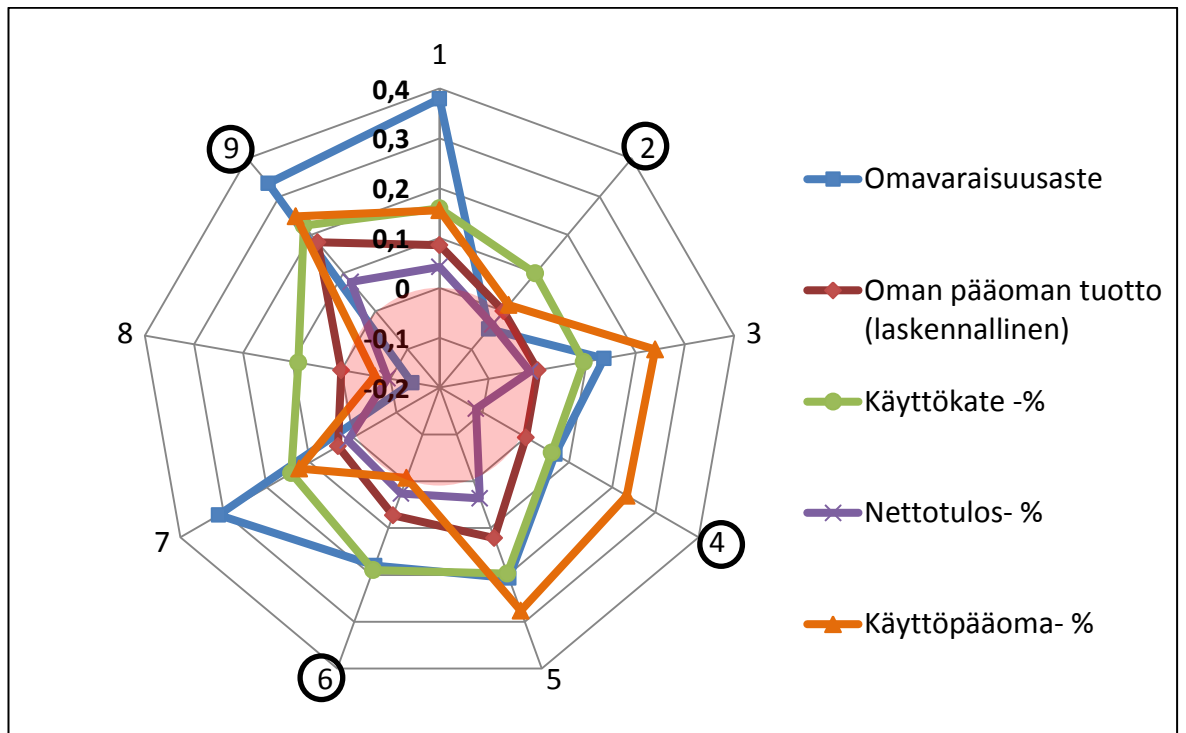
Tuloksissa esitellään aluksi tutkimuksen yritysten taloudellinen tilanne tilinpäätöstietojen perusteella. Haastattelutulokset esitetään johtamisen ja toimintakulttuurin pääotsakkeiden kautta. Johtamista käsitellään talouden, henkilöstön ja operatiivisen johtamisen avulla niin, että eri haastatteluryhmät tuovat esiin oman näkemyksensä. Toimintakulttuurin osalta haastatteluista nostettiin esiin vuorovaikutukseen, työilmapiiriin sekä arvostukseen ja motivaatioon liittyvät näkemykset. Tulosten loppuun on koottu yhteen eri teemojen keskeisiä tuloksia. Aineistona olleita tuotantotuloksia ja haastatteluissa esiin nousseita hyvä johtamisen käytäntöjä on kuvattu niin ikään kappaleessa 5.4.

5.1 Porsastuotantotilojen taloudellinen asema

Aineistona olevat 9 osakeyhtiötä on perustettu kaikki kutakuinkin 2000-luvun taitteessa ja vuosituhannen alkupuolella. Yritykset ovat siten melko saman ikäisiä. Osassa yrityksiä tuotantokalusteita on uusittu tai toimintaa laajennettu. Tämä aiheuttaa eroja yritysten taseisiin. Yrittäjien osaaminen on vaikuttanut myös yrityksen myöhempään taloudelliseen menestymiseen rakennusvaiheen investointien suunnittelusta riippuen. Tasearvoihin vaikuttavat myös edellisten vuosien voitot ja tappiot, joita muutamissa yrityksissä on kertynyt useina peräkkäisinä vuosina.

Porsastuotantoyritysten kustannusrakenne muodostui pääasiassa rehukustannuksista, joiden osuus oli n. 35–45%. Henkilöstökulut olivat noin 15 % ja muina suurempina erinä olivat lämmitys ja sähkö kustannukset n. 6 %, poistot 4–6 % ja korkokulut n. 3–6 %.

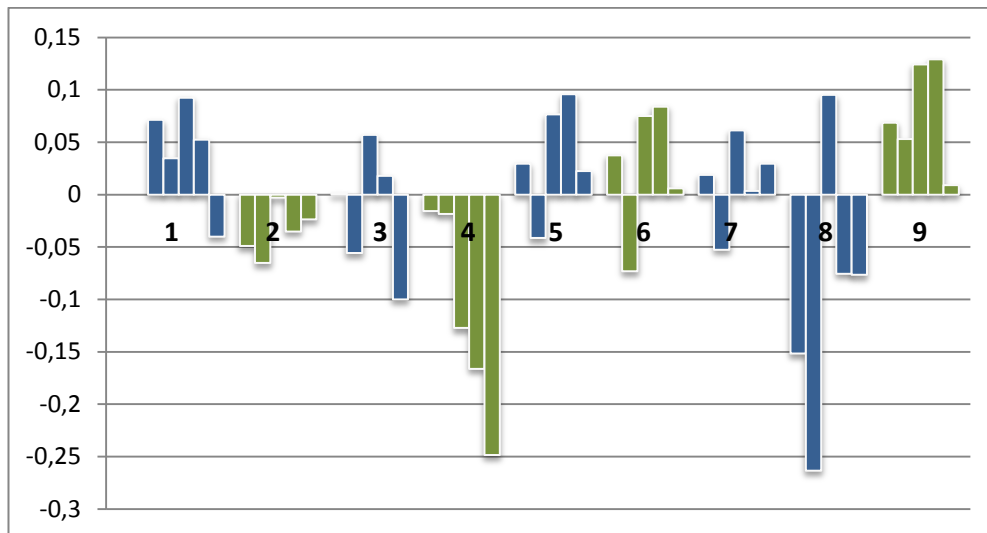
Kuviossa 7 on esitetty yritysten keskimääräiset tunnusluvut tarkastellulta ajanjaksolta. Siitä voidaan havaita yritysten vaihteleva menestyminen. Punainen alue kuvion keskiössä kuvaa negatiivista aluetta. Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin ympyröidyt yritykset, joiden johtamiseen sekä toimintakulttuuriin haluttiin perehtyä syvällisemmin, jotta löydettäisiin tekijöitä, mitkä auttavat ymmärtämään taloudellisen menestymisen eroja. Yritykset valittiin haastatteluihin a) hyvän taloudellisen, mutta keskivertoisen tuotantotuloksen, b) hyvin tuotantotulosten, mutta heikon talouden, c) sekä heikon taloudellisen että tuotantotuloksen ja d) erinomaisten tuotantotulosten sekä hyvän taloudellisen tuloksen vuoksi.



Kuvio 7. Yritysten taloudelliset tunnusluvut vuosien 2007–2011 keskiarvoista.

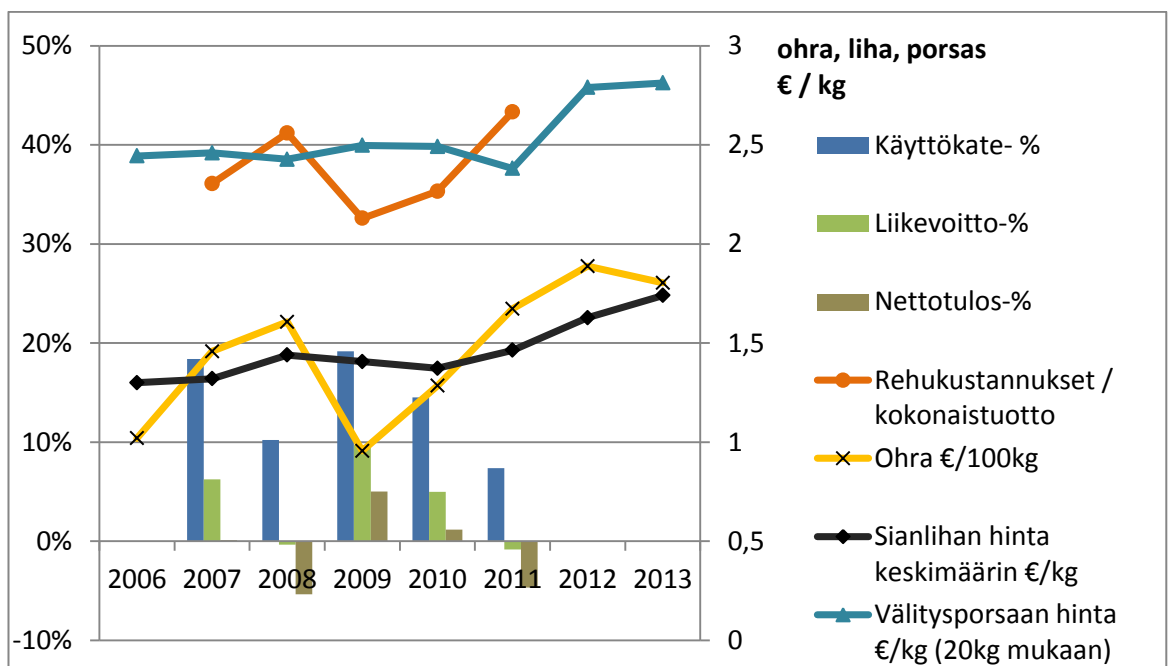
5.1.1 Kannattavuus

Yritysten kannattavuus on vaihdellut vuosien aikana eikä niiden kannattavuus ole parantunut. Kuvioista 8 ja 9 voidaan havaita, kuinka kannattavuuden tunnusluvut ovat laskeneet tarkasteluajanjaksona, etenkin 2008, jolloin viljan hinta nousi. Tarkastelujaksoon mahtuu muutama hieman parempi vuosi, mutta nettotulosta tarkastellessa nähdään yritysten heikko taloudellinen tilanne. Kahdella yrityksellä yhdeksästä on nettotulos ollut koko tarkastelujaksolla tappiollinen, kun muilla puolestaan se on ollut negatiivinen yksittäisinä vuosina (kuvio 8). Kannattava toiminta edellyttää positiivista nettotulosta (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011).



Kuvio 9. Nettotulos- % yrityksittäin vuosina 2007–2011

Rehun hinnan vaihtelut näkyvät käyttökateen muutoksena. Kuviosta 9 voidaan havainnoida ohran ja sianlihan hintamuutokset sekä aineiston perusteella lasketut kannattavuuden tunnusluvut. Rehujen osuus kokonaiskustannuksista on vaihdellut keskimäärin 33–43% välillä, ja se on kustannusvaikutukseltaan suurin kuluerä.



Kuvio 9. Keskimääräiset kannattavuuden tunnusluvut sekä ohran, sianlihan ja välitysporsaiden hinta (MMM-Tike 2014, Eurostat 2014)

Rehun hinta notkahti vuonna 2009, mutta on noussut tasaisesti vuodesta 2009 lähtien. Tilinpäätösaineiston perusteella havaitaan, että vuoden 2008 rehun hinnan nousun negatiivinen vaikutus nettotulokseen. Vastaavasti vuonna 2011 nettotulos oli negatiivinen rehun hinnan noustua.

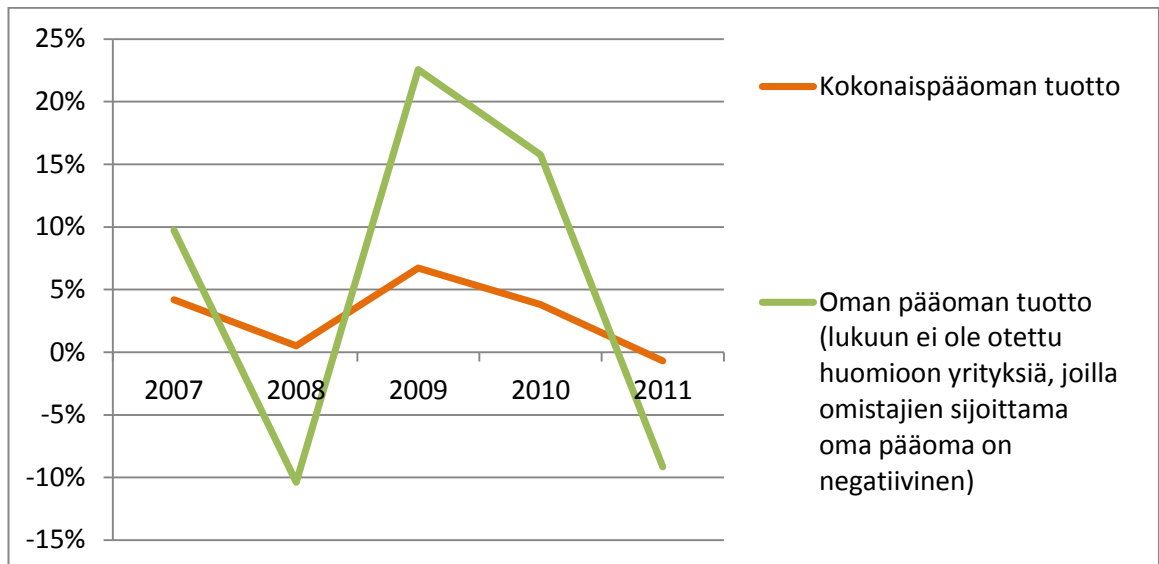
Haastattelut toteutettiin omistajille vuoden 2013 keväällä, jolloin vuoden 2012 tilinpäätös oli heillä jo tiedossa. Useat omistajista totesivat, että vuosi 2012 oli tuloksen kannalta parempi kuin edellinen vuosi. Tällöin rehujen hinnan nousu oli maltillisempaa ja toisaalta myös sianlihan tuottajahintaa nostettiin hienoisesti. Enemmän porsastuotantotilan tulokseen kuitenkin vaikuttaa välitysporsaiden hinta, jota nostettiin vuonna 2012 useiden vuosien tasaisen hintakehityksen jälkeen.

Osakeyhtiömuotoisten porsastuotantosikaloiden työvoimakustannukset vieroitettua porsasta kohden olivat keskimäärin 10,3 euroa tutkimuskaudella. Henkilöstökulujen ero parhaan ja heikoimman tilan välillä oli yli kaksinkertainen, mitä voidaan pitää merkittävänä talouteen vaikuttavana tekijänä, sillä henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta oli noin 15 %.

Pääoman tuotto

Pääoman tuotto kuvaa yrityksen kannattavuutta siinä kuten niin kutsutut voitto-prosentit. Yritysten pääomarakenne vaihteli melko paljon. Neljällä yrityksellä oma pääoma olisi negatiivinen, mikäli pääomalainoja ei huomioitaisi. Pääomalainat niin osakkailta kuin teurastamolta olivat saaneet yritysten taseen täyttämään lain edellytykset oman pääoman osalta. Yritysten oma pääoma, kun teurastamon pääomalainoja ei huomioitu, vaihteli n. -10 % -30 % välillä kokonaispääomasta. Pankki oli kaikilla yksiköillä suurin rahoittaja. Lisäksi yrityksissä oli lyhytaikaista vierasta pääomaa mm. ostovelkojen muodossa sekä osakkaiden antamia lainoja.

Pääomalainoja oli seitsemällä yrityksellä taseessaan. Oman pääoman tuoton laskemisessa otettiin huomioon taseen oma pääoma sekä osakkaiden sijoittamat pääomalainat ja mahdolliset muut osakaslainat. Vieras pääoma sisälsi lyhyt- ja pitkäaikaisten lainojen lisäksi teurastamon pääomalainat sekä muut mahdolliset lainat. Kuviossa 10 on kuvattu oman pääoman tuotto sekä kokonaispääoman tuotto.



Kuvio 10. Pääoman tuotto- % keskimäärin vuosina 2007–2011

Osalla yrityksistä oma pääoma oli negatiivinen. Siksi näitä yrityksiä ei otettu huomioon oman pääoman tuoton laskennassa tulosten vääristymisen välttämiseksi. Yritysten omassa pääomassa ei huomioitu teurastamon sijoittamia pääomalainoja, koska niihin liittyi tiettyjä ehtoja. Oman pääoman tuotto vaihteli huomattavasti vuosien välillä. Kokonaispääoman tuotto ylsi ainoastaan vuonna 2009 yli 5 %:iin. Muina vuosina pääoman tuotto jäi heikoksi ollen vuonna 2011 jopa negatiivinen.

5.1.2 Vakavaraisuus – pääomarakenne

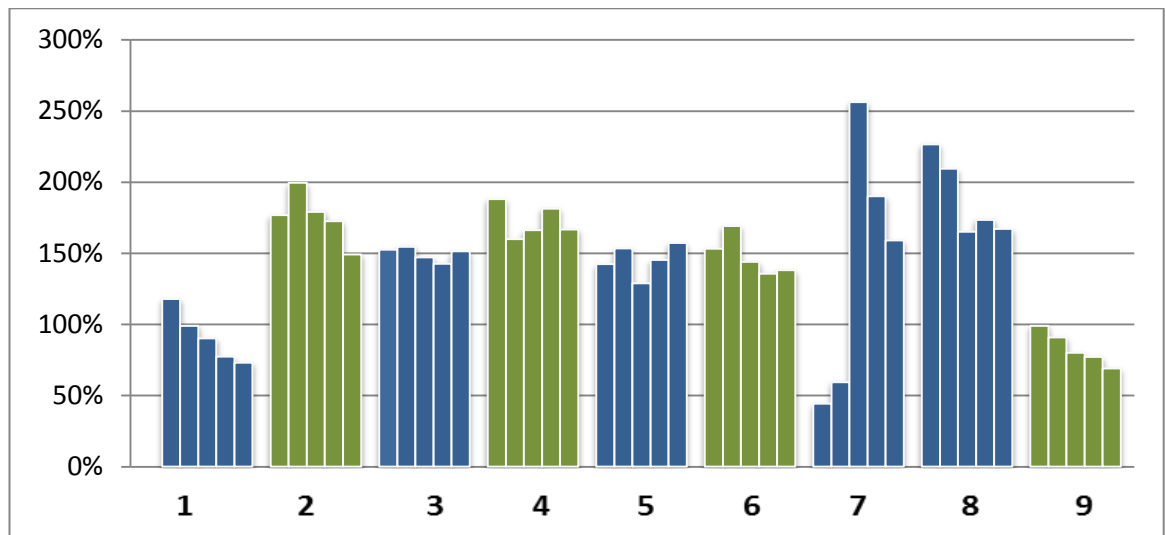
Vakavaraisuus on kivijalka, mikä vaikuttaa pidemmällä aikavälillä muun muassa lainojen hoidon kautta. Vakavaraisuuden perusta on taseen oma pääoma ja sen kasvattaminen. Vahva oma pääoma auttaa kestämaan myös heikompia aikoja. (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011.)

Porsastuotantoyritysten vakavaraisuus ei ole sillä tasolla, millä sen pitäisi olla. Yritysten omavaraisuusaste oli melko alhainen, eikä sitä juuri ole pystytty kasvattamaan, kuten kuviosta 12 havaitaan. Omavaraisuusastetta laskettaessa huomioitiin osoittajaan oikaistu osakkaiden sijoittama oma pääoma, joka koostuu taseen omasta pääomasta sekä osakkaiden sijoittamista pääomalainoista ja mahdollisista osakaslainoista.

Kaksi yritystä yhdeksästä oli tasaisesti pystynyt kasvattamaan omaa pääomaa vuosien 2007–2011 tarkastelujakson aikana. Parhailta yrityksillä omavaraisuusaste oli n. 30–45%. Tavallisemmin omavaraisuusaste oli 10–20% välillä. Neljässä yrityksessä omavaraisuusaste oli laskenut ja kolmessa puolestaan pysynyt kutakuinkin muuttumattomana. Kolmella yrityksellä omavaraisuusaste oli laskenut reilusti

negatiiviseksi, kun huomioidaan vain osakkaiden yhtiöön sijoittamat varat. Näillä yrityksillä omavaraisuusaste oli 10–20% negatiivinen vuonna 2011. Omia pääomia ei ole pystytty kasvattamaan huonosta kannattavuudesta johtuen. Merkittävin tekijä oman pääoman kasvattamisessa on kannattavuus ja voiton tekeminen. Keskimääräinen omavaraisuusaste tarkastelujaksolla oli noin 21 %, mikä on heikon ja tyydyttävän rajamailla (Haapanen ym. 2004).

Yritykset ovat hyvin velkaantuneita (kuvio 11). Suhteellinen velkaantuneisuus lasketaan velkojen osuutena liikevaihdosta, mikä ilmaisee tuottojen riittävyyden lainojen hoitoon (Salmi 2006, 171). Suhteellinen velkaantuneisuus vaihtelee toimialoittain, mutta saman toimialan yrityksiä voi vertailla keskenään.



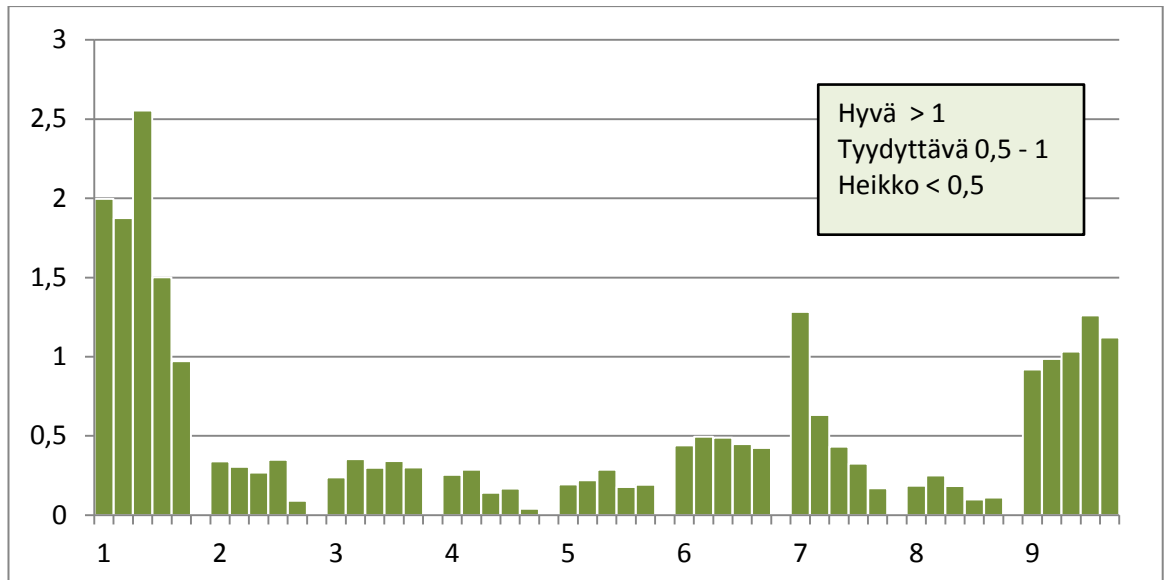
Kuvio 11. Yritysten suhteellisen velkaantuneisuus vuosina 2007–2011

Yrityksen kykyä hoitaa velkoja pidetään hyvänä, jos suhteellinen velkaantuneisuus jää alle 40%. Koska maatalous on hyvin pääomavaltainen toimiala, Yritystutkimusneuvottelukunnan ohjearvoja ei voi käyttää suoraan tulosten tulkintaan. Kuviosta 12 voidaan kuitenkin nähdä yritysten olevan huomattavan velkaantuneita, vaikka muutamat yrityksistä ovat pystyneet velan suhdetta liikevaihtoon pienentämään. Tunnusluvun kehityksen perusteella voidaan päätellä, että liikevaihtoa ei ole pystytty kasvattamaan tai velkoja lyhentämään.

5.1.3 Maksuvalmius

Lyhytaikaista maksuvalmiutta kuvaava Quick Ratio ilmaisee mahdollisuuden selviytyä lyhytaikaisista velvoitteista pelkällä rahoitusomaisuudella (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011). Kuviosta 12 voidaan havaita yrityskohtaisen

maksuvalmiuden muutos. Ainoastaan yksi yrityksistä on pystynyt parantamaan lyhyen aikavälin maksuvalmiutta. Muilla se on joko laskenut tai pysynyt kutakuinkin muuttumattomana.



Kuvio 12. Yritysten lyhytaikainen maksuvalmius (QR) vuosina 2007–2011

5.2 Johtaminen osakeyhtiömuotoisilla porsastuotantotiloilla

Haastattelutuloksia käsitellään teemoittain pääsääntöisesti eritellen omistajan, työnjohtajan sekä työntekijöiden näkemykset omiksi kappaleiksi. Aluksi esitetään johtamista talouden ja hallinnon kautta, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan henkilöstöjohtamista. Ennen yrityksen toimintakulttuurin, vuorovaikutuksen ja työilmapiirin tuloksia esitetään tulokset tuotannon johtamisen osalta.

Tuloksia kirjoitetaan paikoitellen koko henkilöstön keskinäisenä vuoropuheluna niin, että sitaatteihin on merkitty taho, joka asian on todennut. Joiltain osin tarkkaa lähdettä ei kuitenkaan voida mainita yritysten ja yksityishenkilöiden anonymiteetin vuoksi. Haastatellut yritykset on koodattu tilinpäätösaineiston perusteella Y2, Y4, Y6 ja Y9. Näin olleen haastateltavien sitaatit ovat jäljitettävissä mahdollisuuksien mukaan tilinpäätöstietoihin. Omistajat saavat etuliitteeksi O-kirjaimen, työnjohtaja TJ ja työntekijät TT.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan joitain kohtia asteikolla 1-7. Asteikko on valittu Likertin-asteikon mukaan, missä 1=erittäin huono ja 7=erittäin hyvä. Perusteena asteikkojen käyttämiselle haastattelututkimuksen yhteydessä on saada käsitys joistakin arkaluonteisimmista asioista, joista ei ryhmähaastattelussa välttämättä haluta

keskustella. Numeeriset arvot myös helpottavat yritysten vertailtavuutta keskenään omistajan työnjohtajan ja henkilökunnan välillä.

5.2.1 Talouden johtaminen

Talouden johtaminen nähtiin yrityksissä hyvin merkittävänä ja oleellisena, minkä vuoksi sitä seurattiin tiukasti. Pääsääntöisesti taloutta seurattiin kuukausittain kirjanpidosta saatavin raportein. Tarkemmin seurataan tuloslaskelman rivejä liikevaihto ja ostot. Myös kassan seuraamista pidettiin tärkeänä. Kassan kehitystä on hyvä seurata vähintään 3 kuukauden jaksoissa, koska ostot ja myynnit eivät välttämättä kohdistu kuukausitasolla mielekkäästi. Taloutta hoitavilla omistajilla oli tapana lähettää kuukausiraportit kaikkien osakkaiden tietoon. Sikataloussektorin vaikeat ajat ovat heijastuneet taloudenpitoon ja sen voitiin nähdä kiristävän omistajien välisiä suhteiteta. Tämä tuli esiin useammalta eri taholta.

Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuutta nähtiin olevan etenkin energiatehokkuudessa ja rehujen hankinnassa. Hyvä eläinainees toi niin ikään kustannussäästöjä kuten korjauskulujen pieneneminen, kun ulkopuolisiin palveluihin kiinnitettiin enemmän huomiota. Toisaalta kustannustehokkaana nähtiin myös pääomarakenne ja sen myötä alhaiset korkomenot.

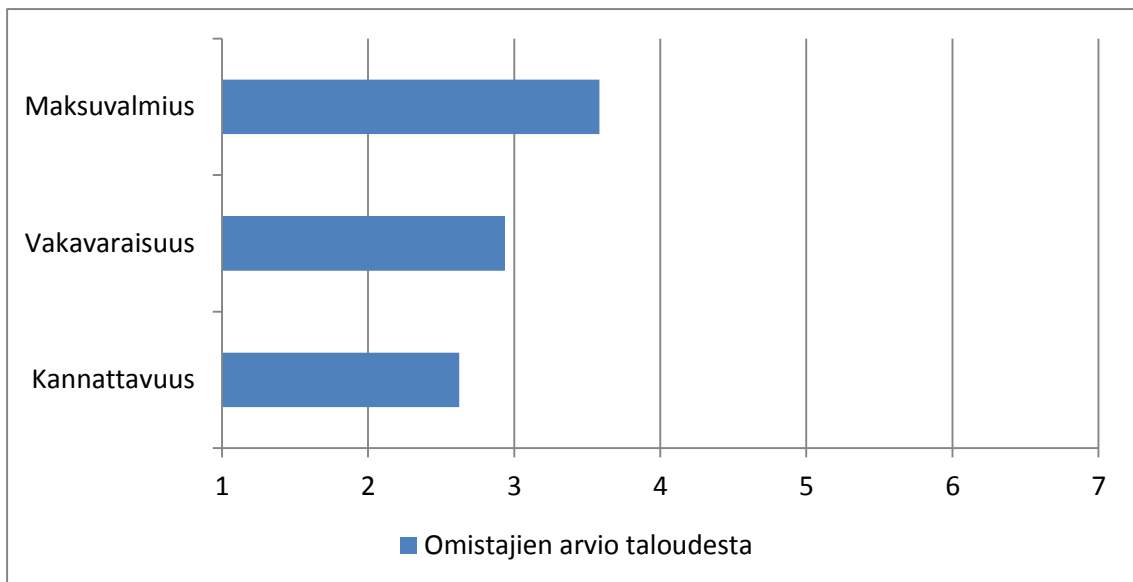
Rehutehtaita ja rehujen hintoja kilpailutettiin kaikissa yrityksissä. Suunnitelmallisinta se oli yrityksessä, jossa neuvottelut käytiin puolen vuoden välein muutaman omistajan ja rehutehtaiden edustajien kesken. Kilpailutukseen huomioitiin myös omistajien lihasikalat, jolloin päästiin volyymietuihin.

Pääsääntöisesti yrityksen taloudellinen tilanne nähtiin heikkona ja yrittäjien tunteita ja turhautumista kuvaavat lausahdukset:

”Kyllä tässä aika synkät vuodet on ollut ja nyt on kohta 12 vuotta mennyt --- Et me ei olla saatu vielä euroakaan ulos.” OY6

”Rehun hinnan nousu on kaikista pahin ja sitten on se, että eläinten osalta hinta ei ole noussut. Vaikka julkisuudessa puhutaan, että sianlihan hinta on noussut, mutta sitä ei kerrota, että rehun hinta on noussut vielä enemmän.” OY4

Huoli porsasliikenteen sujuvuudesta tuli kaikkien osapuolien kanssa esiin. Pula lihasikapaikoista aiheuttaa ongelmia ja kustannuksia porsastuotantosikaloihin, mikä vaikuttaa kannattavuuteen. Omistajia pyydettiin arvioimaan yrityksen taloudellista tilaa kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden suhteen. Kuviossa 13 on esitetty omistajien keskimääräinen arvio taloudellisesta tilasta. Vähitellen huono kannattavuus alkaa vaikuttaa maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen.



Kuvio 13. Omistajien keskimääräinen arvio yrityksen taloudentilasta keväällä 2013

Kannattavuus

Omistajat arvioivat yrityksen kannattavuuden (2,6) hyvin huonoksi (kuvio 15). Heikkoon kannattavuuteen vaikuttaa etenkin epäsuhta rehujen ja porsaiden hinnoissa. Rehukustannusten osuus kokonaiskustannuksista oli keskimäärin 36–41 % ja henkilöstökulujen osuus puolestaan noin 14–16 %. Rehujen hinnan muutoksella on siten hyvin suuri merkitys yritysten tekemään tulokseen. Kun porsaiden noutaminen välitykseen viivästyy porsasruuhkien vuoksi viikosta kahteen viikkoon jatkuvasti, vaikuttaa tämä vuositasolla huomattavasti rehukustannuksiin. Lisähinta porsaiden kasvettua yli 25 kg ei riitä kompensoimaan rehunkulutuksen lisäkustannusta. Haastattelujen mukaan vuositasolla puhutaan noin 100 000 euron lisäkustannuksesta, minkä porsasruuhkat aiheuttavat.

Vakavaraisuus

Vakavaraisuus nähtiin osassa yrityksiä erittäin heikkona. Neljän omistajan keskiarvo yrityksen vakavaraisuuden tilasta jäi arvosanaan 2,9, mikä on lähes välttävä (kuvio 15).

Tätä voidaan pitää huolestuttavana niin koko sikatalouden kuin yrityksiin sijoittaneiden yksityishenkilöiden kannalta. Muutamat yritykset olivat tehneet useana vuonna peräkkäin suuria tappioita, mitkä näkyvät yritysten taseissa vielä pitkään tulevana vuosina. Yrityksessä, jossa lainoja oli pystytty lyhentämään suunnitellusti ja tuotanto oli kohdallaan, vakavaraisuus nähtiin sitä vastoin parempana. Vakavaraisuudesta puhuttaessa keskusteluissa tuotiin esiin myös konkurssi ”---jos toi 1 on konkurssi niin se (vakavaraisuuden pisteytys) on varmaan 2 tai sen alle”.

Ensisijaisena rahoituksena tulevaisuudessa nähtiin pankkilaina. Omistajat ovat jo nyt sijoittaneet yrityksiin mittavia summia rahaa, mistä syystä ilmassa ei ollut halukkuutta kasvattaa omistajien rahoitusosuutta entisestään. ”Se tie on käyty loppuun”, kuten yksi omistajista totesi. Pankkilainan ensisijaisuuteen vaikuttaa oleellisesti myös sidonnaisuuksien puuttuminen tavarantoimittajaan tai ostajaan. ”---teurastamon antama takaus ja vaihtovelkakirjalainakin maksamatta, et meillä ei oo oikeestaan omaa sanavaltaa. Siitä vaihtovelkakirjalainasta me pyritään pääsemään eroon. --- siinä sitten katkastaan se napanuora sinne.”

Lisäsijoitukset yhtiöön ovat epätodennäköisiä etenkin niiden omistajien osalta, jotka eivät pysty oman lihasiantuotannon kautta hyötymään porsastuotantosikalasta. Omistajat, joilla oli oma lihasikala hyötyvät niin porsaiden hyvän saatavuuden ja laadun kuin myös lihasian hinnan kautta. Lihasikojen hinnoittelussa otettiin huomioon yhtiöemakkosikalan kaikkien osakkaiden yhteenlaskettu lihasikamäärä. Tämä voi nostaa merkittävästi osakkaiden lihasian tuottajahintaa. Etenkin nämä tekijät voivat vaikuttaa omistajien keskinäisiin intressiristiriitoihin yrityksen strategian ja kehittämisen suhteen.

Esiin nousi, että pankin suhtautumisen vakuuksia kohtaan on kiristynyt merkittävästi. Pankkilainan yhteydessä otettiin esiin myös valtion takaama korkotukilaina, mikä koettiin tärkeänä rahoitusmuotona. Avustusten ja suoranaisten tukien osuus sikataloussektorilla oli kuitenkin pieni. Eläintukien osuus yritysten liikevaihdosta oli artiklan 141⁵ mukaisesti laskenut tasaisesti tarkasteluajanjaksona. Vuonna 2007 eläintuet olivat noin 9 % yritysten liikevaihdosta ja vuoteen 2011 tukien osuus oli laskenut alle 7 %.

⁵ Artikla 141 on Suomen EU liittymissopimuksessa määrätty Etelä-Suomen, A- ja B-tukialueita koskeva, vakavien vaikeuksien tuki, jota maksetaan kansallisesti. Tukikaudella 2008–2013 tuen kokonaismäärä alenee aluksi voimakkaammin. Vuoteen 2007 verrattuna 141-tuen kokonaismäärä alenee koko kaudella keskimäärin 4,5 % vuodessa ja on kaikkiaan 68,35 miljoona euroa vuonna 2013.

Pääomailainoja pidettiin hyvänä vaihtoehtona omistajien sijoittaman pääoman osalta. *”Mä en näe niissä mitään eroa siis osakepääomassa ja pääomailainassa nyt tässä meidän tapauksessa ja näissä kaikissa muissakaan. – et ne on yhtä kovassa käytössä siellä.”* Yhtiöt olivat eri syistä saaneet tai ottaneet teurastamolta pääomailainaa mm. kattaakseen omanpääomanvajetta lain vaatimalle nollassolle, jotta velkasaneeraukselta vältytään.

Maksuvalmius

Haastatellut omistajat kokivat maksuvalmiuden keskimäärin (3,6) hieman parempana muihin tarkasteltuihin talouden tunnuslukuihin nähden (kuvio 15). Kahdessa yrityksessä maksuvalmius koettiin kohtalaisena. Lukua todennäköisesti vääristi positiiviseen suuntaan yhden omistajan vastauksen puuttuminen. Työntekijät tulivat kahvitunnille eikä kahdenkeskistä haastattelua omistajan kanssa pystytty enää jatkamaan.

Kassa porsastuotantoyrityksissä vaihteli jaksoittain. Toiset yrittäjät kokivat kassan olevan huhtikuussa hieman parempi, mutta esiin nousi myös huono kassatilanne. Välityseläimistä saatava myyntitulo tuo merkittävimmän kassavirran. Herkkyys myytyjen eläinten määrään oli suuri. Suurempi myytyjen- ja vieroitettujen porsaiden lukumäärä vaikuttaa suoraan kassaan, koska kustannukset pysyvät kokolailla samoina syntyvien porsaiden määrästä riippumatta.

Yritysten koosta johtuen kassan on oltava riittävän suuri, jotta toimintaa pystyy pyörittämään. Heikommassa kassatilanteessa yritysten taloudenhoitajat joutuivat harkitsemaan maksujen etusijajärjestystä muun muassa rehulaskuja tai -luottoa lyhentäessä. Kurjistunut taloustilanne ilmeni myös työnjohtajan jokapäiväisessä toiminnassa: *”--- että mä tilaan rehuja ja jos --- rehulaskuja ei ole vaikka hoidettu, niin rehuahan ei tule. Ja tietysti siinä, että palkat maksetaan ajallaan, se näkyy. Ja kaikki se, mitä hankintoja tänne pitää tehdä.”* TJ.

Heikentynyt maksuvalmius heijastui yhteistyöhön rahoittajan kanssa. Yrityksessä, jossa lainanlyhennyksiä lykättiin maksuvalmiuden varmistamiseksi, pankki reagoi välittömästi kasvaneeseen riskiin korottamalla lainojen marginaaleja.

Suunnitelmallisuus ja yrityksen strategia

Kaikkien omistajien haastatteluissa tuli esiin investointisuunnitelmia, joita oli laadittu ja osassa toteutettu. Suunnitelmat liittyivät rehukustannusten alentamiseen, bioenergian tuotantoon tai tuotannon laajentamiseen. Koska tässä tutkimuksessa ei tutkittu yritysten strategioita, ei keskustelua käyty asioiden tiimoilta enempää. Sikatalouden heikko tilanne yhdessä yrityksen taloudellisen aseman kanssa eväsi ainakin yhdeltä yritykseltä pankkirahoituksen saannin investoinnille. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen viranomaiset uskoivat elinkeinoon ja Ely-keskuksen puolesta hankkeelle olisi myönnetty korkotukilaina.

Aistittavissa oli taantumusta investointien suhteen. Vaikka investointeja oli suunniteltu, oli ne useammin jätetty toteuttamatta syynä lähinnä ”huono aika”, millä viitattiin kannattavuuteen ja huonoon taloudelliseen tilanteeseen. ”*Oli tarkoitus, --- , mut tää aika on hoitanut niin, ettei oo tarvinnut miettiä semmosta.*” OY4 ”*--- pitäisi pystyä investoimaan, mutta taloudelliset realiteetit ei vaan anna periksi.*” OY9

Yritysten tavoitteet perustuivat myytyihin porsaisiin. Tärkeimpänä tavoitteena oli saada myytyä hyvälaatuista porsasta välitykseen mahdollisimman paljon. Yritysten välillä tavoitteita kuitenkin eriteltiin tarkemmin: ”*Lähtökohta on se, että nää osakkaiden tilat kasvais ja voimistuis, et niille riittäis niitä porsaita. Sitähän ei oo ajateltukaan, et siitä tulis niinku voittoa alun alkaenkaan.*” OY2.

”*Yrityksen liikkeellelähtötilanne oli porsaiden saannin varmistaminen. Tärkein tavoite on se taloudellisen tuloksen tekeminen.*” OY9

Hallitustyöskentely ja omistajien väliset suhteet

Omistajapohja haastatelluilla tiloilla vaihteli neljästä osakkaasta 8 osakkaaseen. Kahdessa yrityksessä omistajina oli ainoastaan sikatiloja ja kahdella puolestaan omistajina oli myös viljanviljelijöitä. Omistajien iät vaihtelivat suuremman omistuspohjan yrityksissä alle 30 vuotiaista yli kuusikymmentä vuotiaisiin isäntiin. Niin ikään omistajina oli sekä naisia että miehiä, naisten ollessa kuitenkin vähemmistönä.

Yrityksen hallitukset muodostuivat joko pienestä osasta omistajia tai koko omistajajoukosta. Usein hallitukseen kuului myös teurastamon edustaja tuottajarahojattajan roolissa. Suurin hallitus käsitti 7 jäsentä, ja pienimmässä hallituksessa oli virallisesti neljä jäsenellä, mutta hallitus käytännössä toimi kolmen

hengen voimin. Yhdessä yhtiössä kutsu hallituksen kokouksiin lähti kaikille osakkaille siitä riippumatta kuuluivatko he hallitukseen. Kaikissa yhtiöissä ei ollut toimitusjohtajaa vaan hallituksen puheenjohtaja hoiti asioita laajemmin. Hallitus kokoontui yhdessä yhtiössä muutaman kerran vuodessa, mutta tavallisesti hallitukset kokoontuivat säännöllisesti kuukausittain tai joka toinen kuukausi. Omistajilla ei tavallisesti ollut yhtiökokousten lisäksi muita yhteisiä kokouksia.

Omistajien välillä yhtiön tehtäviä oli jaettu toisissa yrityksissä selvemmin kuin toisissa. Tavallisesti yhtiön toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja hoiti talouden seurantaan, juoksevia asioita ja henkilöstöasioita porsastuotantosikalan suuntaan. Usein toiminnasta vastasi muutama henkilö vahvemmin. Yritys, jossa oli pieni omistajapohja, oli kaikille osakkaille jaettu omat vastuualueet kunkin oman osaamisalueen mukaan. Usein yritysten lämpökeskuksella oli oma hoitaja tai lämmöntuotanto oli ulkoistettu kuten piha-alueiden hoito jonkun osakkaan toimesta. Myös lietteenlevitys oli joko ulkoistettu tai joku omistajista vastasi siitä. Omistajien vastuualueet oli jaettu pisimmälle -yhtiössä, jossa oli erikseen tuotannosta, talon ulkopuolella olevista teknisistä laitteista ja lietteestä vastaava sekä henkilöstö- ja talousasioista vastaava omistaja, jolle kuuluivat myös rekrytoinnit sekä kehityskeskustelut koko henkilöstön kanssa. Vastuiden jakaminen koettiin hyväksi, jottei yksi osakas kuormitu liikaa. Kaikissa yhtiöissä toimi omistajista ulkopuolinen työnjohtaja hoitaen päivittäisiä asioita ja tuotantoa.

Koska omistajapohja oli monella yhtiöllä laaja ja omistajissa oli niin sikatalousyrittäjiä kuin viljanviljelijöitä, herättivät omistajien intressit toisinaan ristiriitoja. Muutama työnjohtaja arvioi, että etenkin kiristynyt taloustilanne oli aiheuttanut omistajien välille kitkaa. Pääsääntöisesti haastatellut omistajat arvioivat yhtiön osakkaiden välisten suhteiden olevan hyvät. Kahden yrityksen kohdalla omistajien välillä oli ollut tai on edelleen ristiriitoja niin, että se oli vaikuttanut omistajien keskinäiseen ilmapiiriin. Ongelmia päätöksentekoon ristiriidat eivät sinällään aiheuttaneet, koska osakeyhtiön päätöksenteko perustuu yksinkertaiseen enemmistön päätäntävaltaan, minkä haastatellut omistajat nostivat esiin.

Päätöksenteko

Päätöksenteko yrityksissä oli pääsääntöisesti toteutunut yksimielisesti. Työnjohtajat totesivat usein, ”kun on monta omistajaa, niin on monta mielipidettäkin”. Yhden

työnjohtajan kommentti omistajien välisistä suhteista ja päätöksenteosta kuvaa hyvin tilannetta ”*Aina on jotain asioita mistä he ovat eri mieltä ja tietysti se tuo, et yks osakas on viljanviljelijä. Hänellä ei ehkä ole sitä kokonaisnäkemystä, ei ehkä nää sitä asian tarpeellisuutta niin selkeenä, et jos jotain investointia esimerkiksi suunnitellaan*”. Omistajien välisten suhteiden todettiin monelta taholta olevan pääsääntöisesti hyvät.

Porsastuotantosikalan työnjohtajat esittelivät hallitukselle tuotantoon liittyviä asioita tai hallitus pyysi työnjohtajan mielipidettä tuotantoon tai henkilöstöön liittyvään asiaan. Työnjohtaja ei yleensä ole mukana hallitusten kokouksissa, vaan toimii ainoastaan esittelijänä. Yhdessä yrityksessä työnjohtaja sai ehtiessään osallistua hallituksen kokouksiin, mitä pidettiin molemmin puolin hyvänä asiana. Työnjohtajat kokivat, että he pystyivät vaikuttamaan tuotantoa koskeviin päätöksiin ja keskusteluyhteys omistajiin on hyvä.

Päätöksenteko yhteisomisteisissa porsastuotanto-osakeyhtiöissä pohjautui hyvin pitkälle tietojen varaan. Maatiloilla päätöksenteko on usein tai on aiemmin ollut tunnepohjaista. Päätöksenteon peruste saattaa olla yksi erottava tekijä yritystoiminnan ja perinteisen elämäntapana koetun maatalouden välillä. ”*Mun mielestä tunteella ei voi päättää mitään, no jotain, mut sillon me ollaan siinä isossa pensselissä*”

Esiin nousi muuttuvassa toimintaympäristössä ja vaatimusten kiristyessä päätöksenteon haasteet. Päätöksenteossa käytetyt tiedot saadaan pääosin kirjanpidon kuukausiraporteista ja tuotannonohjausjärjestelmä WinPig-ohjelman raporteista.

Yhdessä yrityksessä tuotannossa tehtiin erilaisia käytännön testauksia pienemmällä testiryhmällä ennen niiden toteuttamista suuremmassa mittakaavassa. Yrityksen kokeet olivat koskeneet etenkin erilaisia rehuja ja lattiamateriaaleja. Vääränlaisella investoinnilla on vaikutuksia niin taloudellisesti kuin käytännön hoitotyön kautta. Vaikka testien tekeminen on osa hyvää päätöksentekoa, kokivat yrityksen työntekijät testeistä aiheutuvan ylimääräistä vaivaa. Kyseenalaiseksi nostettiin testien tekeminen suuressa sikalassa, missä riskit tuotannon heikkenemiseksi testiosastossa ovat olemassa. Yleisesti ottaen testejä pidettiin henkilöstön keskuudessa hyvänä asiana, mutta niiden toteuttamista pienemmissä sikaloissa pidettiin harkinnanarvoisena seikkana.

5.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Yritysten henkilöstöjohtamista tutkittiin haastattelemalla aiheesta omistajaa, työnjohtajaa sekä henkilöstöä. Aihetta käsitellään teemoittain omistajien, työnjohdon ja työntekijöiden ”ääntä” sekoittaen yrityksen sisäiseksi vuoropuheluksi.

Omistajat ja työnjohtaja määrittelivät henkilöstöjohtamisen usein ohjaamiseksi ja vaikuttamiseksi. Johtaminen-sanana koettiin liian juhlavana sanana päivittäiseen toimintaan. Erään kouluttajan toteamus johtamisesta oli saanut yhden omistajan pohtimaan asiaa seuraavasti:

”--- se vois olla toiselta nimeltään mahdollistaja. Et minusta se kuulostaa paljon paremmalta ja mukavammalta. Luoda toisille semmoset olosuhteet, että on mahdollisuus onnistua työssään. Et se on tarkoitus ja sitten tehdä itensä tarpeettomaksi, niin eiks silloin oo onnistunut?”

Monet omistajista kokivat, että henkilöstöjohtaminen oli tullut uuden yrityksen myötä mukaan entistä oleellisemmin osaksi johtamista. Perinteisellä maatilalla henkilöstöjohtamisen merkitys on pienempi tilalla työskennellessä talon oman väen lisäksi satunnaisia harjoittelijoita tai joitain yksittäisiä työntekijöitä. Yhtiöemakkosikalan kautta omistajat olivat ajautuneet uuteen tilanteeseen, mille ei aikaisemmin ollut tarvinnut antaa niin suurta painoarvoa. Lähes poikkeuksetta henkilöstöjohtaminen koettiin haastavimpana johtamisen muotona.

”Kyllähän se mun mielestä on hyvin haasteellista saada muut ihmiset tekemään sillä tapaa, mitä itte haluaa. --- Ja sekään ei ole pelkästään siitä kiinni, että miten sä ite teet vaan siitä, et ketä sulla siinä on. Et se on tuuristakin monesti kiinni, että millaset kortit sä saat, millä pelata.” OY9

Työnjohtajat kokivat niin ikään henkilöstöjohtamisen vaativimpana. Yhtiöemakkosikaloissa työnjohtaja oli päivittäin työntekijöiden kanssa tekemisissä, jolloin henkilöstöjohtaminen korostuu entisestään. Yhdessä yrityksessä hierarkia omistajien, työnjohtajan ja ihmisten, kuten he työntekijöitä puhuttelevat, välillä on madaltunut ja yrityksen työntekijät ottavat yhteyttä myös suoraan henkilöstöasioita hoitavaan osakkaaseen työnjohtajan sijaan.

Omistajien suhtautuminen henkilöstön henkilökohtaista elämää koskeviin asioihin vaihteli hyvin vähäisestä kiinnostuksesta melko suureen kiinnostukseen. Omistajat

monesti jättivät vastuun henkilöstöä koskevista asioista työnjohtajalle, koska työnjohtaja on päivittäin työntekijöiden kanssa tekemisissä.

Työntekijät toivoivat yrityksen omistajien olevan kiinnostuneempia henkilöstön asioista. Omistajien odotettiin käyvän useammin paikan päällä pelkästään jo sen vuoksi, että he ymmärtäisivät esimerkiksi jonkin rakenteellisen ongelman, mikä pitäisi korjata.

”Se just niistä isännistä, et kun ei niitä tai jos sen satut näkemään, et kun ne kerran kuussa istuu täällä pöydän ääressä ja, jos sillon sattuu tulemaan kahville niin se on ainut millon niitä näkee. Mut eihän niitten kans koskaan tuu mistään puhuttua.” TTY2

Lähtökohtaisesti yhtiöemakkosikalat on perustettu ulkopuolisen työvoiman varaan. Jokaisella osakkaalla on joko oma maatila tai muu työ hoidettavana jolloin kyse on osakkaiden ajankäytöstä. Moni omistajista pahoitteli, sitä etteivät ehdi viettää enempää aikaa emakkosikalalla tai että työntekijöiden asioista pitäisi olla kiinnostuneempi. Vastakohtaisesti ajatukset voivat suuntautua valtaan:

”Siis ehkä se huono puoli on juur siinä, ettei oo riittävästi niitten työntekijöitten käytettävissä, mutta sitten on se hyvä puoli, että on etäinen ja on arvovaltaa ja auktoriteettia.” OY2

Ihmisten johtamisen haastavuus ja sen tärkeys

Käytännössä ihmisten johtamisessa ja ohjaamisessa piti huomioida jokaisen henkilön persoona, mikä vaikutti siihen, millä tavalla asiat kannattaa esittää. Olennaista oli selvien työtehtävien osoittaminen ja työajan suunnittelu. Koska päivien kulkua ei aina etukäteen voi varmasti tietää, piti olla kykyä sopeutua muutokseen ja kyky tehdä nopeita päätöksiä asioiden uudelleen järjestelemiseksi.

Luottamus koettiin tärkeänä ihmisten välisessä kanssakäymisessä niin omistajien, työnjohtajan ja työntekijöidenkin taholla. Luottamusta rakennetaan ja säilytetään, tunnollisuuden, huolellisuuden ja rehellisyyden kautta. Rehellisyyteen liittyi puhuminen, joka nostettiin erityisesti esiin yhtenä henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä elementtinä.

Tasapainon löytäminen vastuun antamisen ja luottamuksen välillä on henkilöstöjohtamisessa tärkeää. Lisäksi työyhteisössä, jossa on useampia jäseniä, on myös useita erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tapahtumien kulusta.

”Yks asia on ettei luota ihmisiin liikaa, mut sit taas toisaalta niihin pitää luottaakin, et siinä on se raja. Et kuitenkin kontrolloi niitä riittävästi, ettei ne pääse omille teilleen ja tekemään jotain ihan mitä sattuu.” ”Että osais olla sopivan tiukka ja sit toisaalta riittävän lepsu. Ja vaikeata työnjohdossahan on nää ihmiset.” TJJY6

Oman haasteensa työnjohdolle ja henkilöstöasioihin tuovat vieraskieliset työntekijät, joita oli kaikissa haastatelluissa yrityksissä joko parhaillaan työsuhteessa tai ollut aiemmin. Kieliongelmiä käsitellään tarkemmin osiossa vuorovaikutus yrityksessä.

Palaute

Palautteen antamisessa on yrityksissä parannettavaa. Monet työntekijät kokivat toisaalta saavansa palautetta, mutta sen tunnistaminen oli toisinaan vaikeaa tai sitä ei saatu lainkaan. Palautteen puutteen todettiin kenties olevan merkki positiivisesta palautteesta, että toimintatavoissa ei ole ainakaan mitään huomautettavaa. Työntekijät kokivat saavansa lähinnä negatiivista palautetta ja se liittyi usein tuotantoon ja tulosten parantamiseen. Positiivisen palautteen voima ulottuu työmotivaatioon ja se kannustaa tekemään työtä paremmin, kuten yhdessä yrityksessä työntekijät ottivat esiin. Palautetta annettiin lähinnä kahvipöydässä tai viikkopalaverissa, jos sellaisia oli käytössä.

Myös työnjohtajien taholta oli havaittu työntekijöiden kiinnostus muun muassa tuotantotuloksia kohtaan ja sitä kautta saatavaan palautteeseen. Työnjohtajat saavat omasta toiminnastaan palautetta yhtiön hallitukselta ja sikalassa käyviltä neuvojilta. Neuvojien antama palaute koettiin usein hyvin negatiivisena. *”Kun ne (teurastamon neuvojat) kiertää tuolla sikakalassa niin ne ei nää koskaan mitään positiivista, ne näkee vaan ne huonot jutut siellä.” TJJY9* Vaikutti siltä, että niissä yrityksissä, joissa työnjohtaja koki neuvojilta saatavan palautteen olevan lähinnä negatiivista, työnjohtaja jakoi eteenpäin niin ikään enemmän negatiivista palautetta.

Ammattitaito ja sen kehittäminen

Sekä omistajat että työnjohtajat kokevat henkilöstön ammattitaidon tason hyväksi. Koska suurissa emakkosikaloissa toimintatavat poikkeavat huomattavasti pienemmän mittakaavaan työtavoista, pitää kaikkien uusien työntekijöiden opetella työtehtävät järjestelmällisesti. Vaikka työntekijällä olisi aiempaa kokemusta ja vahva ammattitaito sikojen hoidon suhteen, on kunkin ”talon tavat” opeteltava jonkun opastuksella.

Varahenkilöjärjestelmä on asia, mihin osassa yrityksistä on ollut tarvetta kiinnittää enemmän huomiota. Ongelmana on ammattitaitoisten tuuraajien saaminen, koska työ sikalassa vaatii perehtyneisyyttä ja rutiinien osaamista.

Työhön perehdyttäminen tapahtuu usein toisten rinnalla tehden ja käytännön kautta oppien. Monissa yrityksissä uuden ihmisen opettamiseen osallistuvat kaikki sen mukaan, kuka oli lähimpänä. Selkeän näkemyksen yhden nimetyn perehdyttäjän puolesta esittää seuraava työnjohtaja:

”Paras, kun se olis se yks henkilö, mut et käytännön tasolla joudutaan siihen, et siellä on useampi opastaja. Se on sikäli huono, et sit joudutaan tai aina on pieniä eroavaisuuksia, vaikka me tehdään kaikki samalla tavalla.” TJY6

Vaihtuvien opastajien vuoksi uusi työntekijä saattaa hämmentyä pienistä eroista, joita kaikki väistämättä tekevät. Toisaalta osa ihmisistä ei edes halua tai ole muuten sosiaalisilta taidoiltaan kykenevä toimimaan työhön perehdyttäjänä. Hyvällä työhön perehdyttäjällä on riittävästi malttia ja viitseliäisyyttä opastaa. Asioissa edetään pikkuhiljaa toisen ohjauksessa ja kun uudelta ihmiseltä alkaa tulla oma-aloitteisuutta annetaan työntekijän ryhtyä tekemään enemmän töitä itsenäisesti. Palautteen antaminen korostuu myös perehdytyksen yhteydessä. Työnjohtajien tehtävänä on seurata oppimista, kuten seuraavassa todetaan: *”Sitten mä katton niitä virheitä siinä perässä, niistä on niin paljon helpompi sanoa sillon uudelle ja tuoreelle.” TJY9*

Pääsääntöisesti sikalassa työskentelevillä oli jokin ammatillinen koulutus. Sikalan työnjohtajat olivat joko suorittamassa tai suorittaneet alemman korkeakoulututkinnon. Alan ammattitaito ei ole välttämätöntä, sillä asiat opetellaan aloitettaessa perinpohjaisesti. Enemmän merkitystä on ihmisen asenteella ja motivaatiolla työtä kohtaan työntekijöiden vaihtuvuutta ajatellen. Ulkomaalaisten työntekijöiden koettiin joissain yrityksissä vaihtuvan useammin, minkä vuoksi tavoitteena olisi saada työntekijöitä lähiseudulta.

Henkilöstön lisäkoulutuksesta keskusteltaessa esiin nousi ongelmallisuus koulutuksen laadun ja järjestäjätahon suhteen. Varsin yleinen vastakysymys henkilökunnan koulutukseen liittyen omistajilta tai työnjohtajalta oli: Mitä se sitten olisi tai mikä taho sitä järjestäisi? Perusasioiden oppimisen jälkeen ammattitaidon kehittämisen koettiin olevan pientä hienosäätöä, minkä kouluttamiseen ei aina löydy osaajia.

Osa yrityksistä käyttää hollantilaisen Hans Lemmensin konsultointipalveluita. Lemmens on sikatalousalan asiantuntija, joka korjaa työskentelytapoja sikalassa käytännössä työntekijöiden toimia seuraten. Yritys kuvaa konsultoinnin ydintä sikatilan väliaikaisena käytännön johtamisena. Tavoitteena on parantaa työn teknistä tuottavuutta toimintatapoja muuttamalla. (PFC 2013.) Monen sikalan tuotostasot ovat parantuneet Lemmensin ohjeita noudattamalla. Oleellista konsultin palveluita käytettäessä on annettujen, hyväksi havaittujen toimintaohjeiden, orjallinen noudattaminen, kuten useat haastatelluista toteavat esimerkiksi seuraavasti:

”Kun hän (Lemmens) antaa ohjeita, niin sit kaikkien pitäis noudattaa niitä ohjeita ihan pilkulleen, ettei tehdä mitään omia juttuja. Niin sillon sit vaan pystytään karsimaan ne huonot tavat pois hyvistä. Et olis yhtenäinen linja, mut se on tietysti semmonen, et siihen ei ihan oo päästy. Niin ja sit on monella ne omat tavat mihin on tottunut.” OY6

Sikatalousalan konsultin palveluiden käyttäminen sinällään ei takaa hyviä tuotostuloksia, vaan ohjeet pitää ajaa jokapäiväiseen käytäntöön, niin että kaikki noudattavat niitä. Koulutusjakso on aluksi usein tiiviimpi ja voi sisältää useita viikon jaksoja vuodessa. Käytännössä Lemmens ohjaa jokaista yksilöllisesti ja kirjoittaa selkeät ohjeet muutoksista. Kun työntekijät ovat sisäistäneet ohjeet käytäntöön, voidaan koulutuskerrat vähentää vuosittaisiin kontrollikäynteihin, jolloin varmistetaan toiminnan laadun säilyminen. Ohjeiden sisäistämisen ongelmaksi muodostuu toisinaan kieli, sillä kommunikointi tapahtuu englanniksi.

Henkilöstön vahvuudet ja kehittämisaalueet

Henkilöstön vahvuudeksi koettiin monessa yrityksessä sen ammattitaito. Taulukossa 1 on kuvattu omistajien ja työnjohtajien mainintoja henkilöstön vahvuuksista ja kehittämisaalueista. Työntekijöitä pidettiin tunnollisina ja ahkerina sekä monilta osin työhönsä hyvin sitoutuneina. Sairauspoissaolot ei missään yrityksessä korostunut erityisemmin.

Taulukko 3. Henkilöstön vahvuudet yrityksittäin omistajien ja työnjohtajien mukaan. Haastattelijan näkemykset on merkitty punaisella värillä.

	Vahvuudet	Kehitettävää
--	-----------	--------------

Yritys 2	ammattitaito uskollisuus → pieni vaihtuvuus tunnollisuus, siisteys monipuolisuus osaamisessa	asenne → ei valmiutta vaihtaa työtehtävää → kaikkietäväisyys kokonaistarkkuus
Yritys 4	ammattitaito hyvä yhteishenki välitön tunnelma	vaihtuvuus (vanhempainlomia) huolellisuus/tarkkuus osaamisen kehittäminen, konsultilta oppiminen → siirto käytäntöön
Yritys 6	ammattitaito, monipuolisuus motivaatio, kunnianhimo auttamisvalmius – oma-aloitteisuus pysyvyys yhteen hiileen puhaltaminen	toisten tekemisten vaihtaminen tupakanpolto / kännykän käyttö
Yritys 9	sitoutuneisuus vähän sairauslomia viestintä osastojen välillä (ovitaulut)	haasteena löytää uudet tekijät eläkkeelle jääville työntekijöille ammattitaito jämähtänyt, ei juuri kehitystä tuotantotuloksissa

Asenne toisten auttamista kohtaan oli monessa yrityksessä kohdallaan, mutta siinä on myös parantamisen varaa. Vaikutti siltä, että auttamisen kynnyks on matalampi silloin, kun työilmapiiri on hyvä. Toisissa yrityksissä henkilöstön keskuudessa on enemmän joustavuutta, mikä ilmenee muun muassa työtehtäviä vaihtamalla. Osaamisen monipuolisuus koettiin tärkeänä, vaikka työntekijöillä olisi niin sanotut vahvemman omat osa-alueet päivittäisissä töissä. Monipuolisuutta ja valmiutta vaihtaa työtehtävää tarvitaan etenkin sairauslomien ja muiden poissaolojen sekä viikonloppujen aikana, jolloin päivittäiset työt tehdään kahden ihmisen voimin.

5.2.3 Operatiivinen johtaminen

Rehu

Yhtenä tuotannon merkittävimpänä tekijänä ovat optimaaliset rehut. Suomessa markkinoilla on käytännössä kaksi rehutehdasta, jotka pystyvät tarjoamaan oikeantyyppisiä rehuja emakkosikaloiden tarpeisiin. Kolme haastatelluista yrityksistä käyttää Raision tehtaiden rehuja ja yhdellä oli käytössä Suomen Rehun rehu koko tuotannossa.

Rehutehtaiden rehujen välillä on koettu olevan eroja. Markkinaosuuksista kilpailu on kovaa –välillä toinen rehutehdas on vahvemmillä kuin toinen. Haastatteluissa nousi esiin rehutehtaiden kilpailu rehujen kehittämisen suhteen. Altavastajaan on kehitettävä rehujaan edelleen, jotta se pystyy jälleen voittamaan markkinaosuuksia puolelleen. Haastatteluun kuuluvista tiloista parhaat tuotantotulokset olivat Suomen Rehua käyttävällä tilalla. Kuitenkin tilanne on muuttuva. Muutama vuosi sitten tilanne oli päinvastoin, kuten työnjohtaja asian ilmaisi.

Rehujen merkitystä tuotantotuloksiin ei voida väheksyä sillä ne vaikuttavat mm. emakon ruokahaluun ja herumiseen imetyskauden aikana, millä on yhteys porsaiden kasvuun ja elinvoimaisuuteen. Tuotantotulosten ollessa hyvät, entistä pienemmät asiat vaikuttavat tuotokseen ja parannustoimenpiteet ovat hienosäätöä. Kun tuotantotulokset ovat heikommat ja niitä pyritään parantamaan, ei kaikkia tarvittavia muutoksia voi tehdä kerralla. Jotta muutoksen vaikutus tuotantoon tulee ilmi, pitää kehitystä tehdä muutos kerrallaan. Koska rehujen muutoksella on vaikutusta eläinten käyttäytymiseen, pyritään rehut pitämään muiden muutostoimenpiteiden aikana muuttumattomana.

Liete ja ympäristö

Lannan määrää käsiteltäessä esiin haastatteluissa nousi myös porsasruuhkat, mitkä aiheuttavat porsastuotantotiloille lisäkustannuksia myös lannanvarastoinnin ja –levityksen muodossa. Jos porsaat viipyvät tilalla suunniteltua pidempään, ei lannan varastointikapasiteetti enää riitä. Myös märät syksyt ovat aiheuttaneet ongelmia lietteen levittämisen ja varastoinnin suhteen. Lannanlevitys yrityksissä tehdään yhteistyöllä, pääasiassa useampaa urakoitsijaa käyttäen. Kahdella tilalla osalla omistajista oli toinen yhtiö, joka urakoi osan lannanlevityksestä.

Kaikki eläintilat aiheuttavat vaikutusalueellaan joissain ihmisissä närkästystä. Lannanlevitys ja hajuhaitat ovat merkittävien ristiriitojen aiheuttava tekijä. Jotta konflikteilta vältyttäisiin, on lannanlevitykseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Yhdessä yrityksessä lannanlevityksestä todettiin: *”Me on toi lietehomma hoidettu niin et, me ei oo viety kuraa tielle ja kiusattu ihmisiä. --Ensinnäkin märkään peltoon ei mennä ja sit ei ajeta lietteen päältä.”* OY6 Vaikutusta huolellisella toiminnalla on ollut uutta ympäristölupaa haattaessa laajennukselle: *”--ympäristösihteeri sano, et hän myöntää teille mielellään laajennusluvan, et teistä ei oo kuulunut mitään negatiivista kommenttia.”*

Töiden organisointi

Porsastuotantosikalan toiminnot voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: siemennykseen, porsitukseen ja vieroitukseen joiden lisäksi tulee vielä joutilaat eli tauolla olevat emakot. Pääasiassa työtehtäviä jaettiin sikaloissa osastoittain. ”Kaikki työskentelee omilla osastoillaan, että tuntee yhden osaston paremmin, mutta periaatteessa kaikki osaa kaikki työt jollain tasolla.” YTJ 9.

Yhtenäiset työskentelytavat ja –käytännöt ovat tavoiteltavia ja edellytys hyviin tuotantotuloksiin. Sikatalouskonsultti Hans Lemmensin palvelut ovat toimintatapojen luomisessa avain asemassa. (kts. 6.3.3/Ammattitaito ja sen kehittäminen) Osassa yrityksistä Lemmensin ohjeet oli ajettu käytäntöön, kun taas osassa palveluita ei joko ollut käytetty tai niitä ei sääntillisesti toteutettu. Yrityksessä, jossa yhtenäiset toimintatavat otetaan hyvin vakavasti, myös tuotantotulokset ovat parhaat.

Tuotannon seuranta

Tuotantoa seurattiin WinPig-ohjelmasta saatavien kuukausiraporttien avulla, jota työnjohtajat käyttivät tuotannon johtamisessa. Raportti jaettiin usein kahvihuoneen pöydälle luettavaksi tai se käytiin perusteellisemmin yhdessä läpi viikkopalaverissa. Osassa yrityksistä tuotannolle on asetettu selkeät numeeriset tuotostavoitteet, ei ainoastaan ”parannetaan tuotantoa”. Näissä yrityksissä, missä tuotostavoitteet olivat selkeät ja mitattavat, olivat tuotantotulokset myös parempia. Usein näiden yritysten työntekijät kokivat tavoitteet haastavina, mutta työn varsin palkitsevana, kun tavoitteisiin on päästy.

Yritysten omistajat seurasivat tuotantoraportteja niin ikään kuukausittain. Osassa yrityksistä kaikki omistajat saivat kuukausiraportin tietoonsa ja sitä tarkasteltiin yhdessä. Pienemmän omistajapohjan yrityksissä tuotannon seuranta koko omistajajoukon kesken oli tiiviimpää. Usein yksi omistaja toimi linkkinä tuotannon ja omistajien välillä. Niissä yrityksissä, joissa omistajat seurasivat tuloksia aktiivisemmin ja tapasivat työntekijöitä säännöllisesti, työntekijät kokivat omistajien olevan kiinnostuneita tuotantotuloksista.

Omistajien kiinnostus ja ymmärrys tuotantotuloksia kohtaan heijastui myös työnjohtajan näkemykseen: ”Sillon, kun mä tulin, niin tehtiin paljon tiuhempaan raporttia, että miten tämä kehittyy ja mitä tässä tapahtuu ja nyt ei sitten ehkä enää niin.

Se ei vaan jaksa kiinnostaa mun mielestä niitä.” TTY9 Toisaalta myös työntekijöiden keskustelusta aisti ulkopuolisuutta tuotantotulosten seurannassa: ”No isännät seuraa ja kyl sieltä sit palautetta aina tulee meillekin, paljonko on myyty ja mitä pitäis vielä parantaa” TTY2. Työntekijät odottaisivat tuotantotulosten käymistä läpi yhdessä eikä niinkään itsenäisesti kahvihuoneen pöydälle tuodun raporttipaperin kautta. Yrityksessä, missä tuotantotulokset käytiin järjestelmällisesti läpi koko henkilöstön kesken, myös tuotantotulokset olivat parhaat.

5.3 Toimintakulttuuri ilmapiirin luoja

5.3.1 Vuorovaikutus yrityksessä

Vuorovaikutus voidaan jakaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen. Sisäinen vuorovaikutus kattaa niin henkilöstön päivittäisen kanssakäymisen sekä vuorovaikutuksen omistajien kesken ja suhteessa työntekijöihin. Ulkoista vuorovaikutusta ovat neuvottelut rehutehtaan, rahoittajan ja teurastamon kanssa kuten myös neuvojen ja eläinlääkäreiden käynnit. Tutkimuksessa tarkasteltiin haastattelujen avulla, miten yritysten vuorovaikutussuhteet eroavat toisistaan.

Omistajien ja työntekijöiden välinen suhde vaihteli yrityskohtaisesti. Toisissa yrityksissä omistajia ei juuri tavattu tai ainoastaan joku omistajista oli suuremmassa roolissa varsinaisen porsastuotannon suuntaan. Usein näissä yrityksissä, joissa vain harva omistajista oli tiiviimmässä kanssakäymisessä, olivat suuremman omistuspohjan yhtiöitä. Porsastuotantosikalan henkilöstön ja kaikkien omistajien kanssakäyminen rajoittui usein joululounaaseen ja mahdollisiin kesäpäiviin. Toisaalta porsastuotantoyhtiöt on perustettu aikanaan nimenomaan ulkopuolisen henkilöstön varaan, jolloin omistajien työpanos on pyritty minimoimaan.

Yritykset, joissa työntekijät tapasivat omistajia harvoin, käytäntö aiheutti työntekijöissä negatiivisia tunteita. Työntekijät odottavat kanssakäymistä yrityksen omistajien kanssa muun muassa kuulumisia kysellen. Omistajien toivottiin myös olevan paremmin perillä tuotannosta sikalassa, jotta tarvittavat parannusehdotukset toteutuisivat jouheammin.

Myös työnjohtaja on kokenut tärkeänä omistajien ja työntekijöiden välisen kanssakäymisen: *”työntekijät pitää tärkeänä sitä, että he näkee omistajapuoltakin. On vaan muutaman kerran ollu sillai, et osakkaille on tullutkin jotain muuta menoa --- niin sitten tulee vähän semmosta, että ois se mukava joskus et ne ois kiinnostuneita, mitä*

täällä tapahtuu. Eli he ottaa sen meiningillä, että jos ketään osakasta ei pariin viikkoon näy, niin he ei oo kiinnostuneita työntekijöiden asioista ja tekemisistä.”

Sisäinen

Sisäisessä tiedonkulussa keskeisimmät ongelmat olivat muutoksista tiedottaminen sekä kieliongelmat ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa kommunikoitaessa. Tiedonkulun ongelmat ovat usein ”ylhäältä alaspäin” tulevia. Työntekijät eivät ole kaikki paikalla, kun muutoksista tiedotetaan ja vastaavasti työnjohtajat saattoivat kokea, että *”Tiedonkulku tuntuu toisinaan olevan vähän hidasta, ---, että saa vähän sellasta jälkikäden tietoa, että se ei tule niin ku heti vaan vähän myöhässä (omistajilta).”* TJY2

Seurauksena kieliongelmistä on usein väärinymmärrys ja asioiden tekeminen väärin. Suuremmilta ongelmilta on kuitenkin välttytty. Työnjohtajat ovat kehittäneet erilaisia menetelmiä, joiden kautta kommunikointi vieraskielisten kanssa on helpompaa. Tärkeintä on, että työntekijä varmistaa ymmärtäneensä asian oikein. Eräs työnjohtaja kertoi hyvänä apuna asioiden selittämisessä olevan taskussa kulkeva muistivihko, mihin kirjoittamalla, piirtämällä, numeroin voi asian ilmaista ymmärrettävämmiin työntekijälle.

Palaverikäytännöt yrityksissä vaihtelivat säännöllisistä viikkopalavereista satunnaisiin yhteisiin keskusteluihin. Usein palavereja pidettiin tarpeen vaatiessa, kun jotain tiedotettavaa tulee tai muutoksista sanottiin ohimennen käytävällä vastaan tultaessa. Kahvitunnit olivat niissä yrityksissä, missä ei ollut säännöllistä palaverikäytäntöä usein ”yleisiä tiedottamistilaisuuksia”.

Työntekijät kokivat kahvitunneilla tiedottamisen osin rasittavana, koska aito vapaahetki jää silloin pitämättä. Ongelmalliseksi kahvihetkinä tiedottaminen koettiin myös siinä suhteessa, että kaikki eivät silloin ole välttämättä viikkovapaista johtuen paikalla. Tämä sisäisen tiedonkulun ongelma ilmeni jokaisessa yrityksessä palaverikäytännöstä riippumatta. Usein vapaalle olevalle henkilölle ei muistettu kertoa esimerkiksi tehdyistä toimintatapamuutoksista.

Tiedonkulkua voisi parantaa työnjohtajan ja kaikkien omistajien yhteisten palavereiden pitäminen. Myös säännöllisyys nousi esiin mietittäessä parannuskeinoja: *”Olis oikein kalenterissa ja olis oikein miettinyt”* TJY9. Etenkin niiden yritysten kohdalla, joilla ei ollut käytössä säännöllisiä palavereita, työntekijät toivoivat parempaa tiedonkulkua.

Alkuun viikkopalaverit herättivät ajatuksena vastarintaa, mutta moni työntekijöistä päätyi kuitenkin puoltamaan niiden tarpeellisuutta, mikäli niitä pidettäisiin.

Ulkoinen

Pääsääntöisesti omistajat vastaavat ulkoisten suhteiden hoitamisesta, mutta työnjohtajat ovat niin ikään yhteydessä teurastamoon sekä rehutehtaaseen. Varsinaiset neuvottelut käyvät omistajat tai osa omistajista.

Ihmissuhdetaidot nousevat kaikkien omistajien näkemyksissä esiin yhteistyön onnistumisen kannalta. Yhteistyön onnistumista edesauttaa laaja ihmissuhdeverkosto ja turhan jäykkyyden välttäminen, kuten eräs omistajista totesi: *”Se edesauttaa, kun aika pitkälle pyritään tuntemaan ne ihmiset kenen kanssa ollaan tekemisissä. On semmonen suhde, että voidaan puhua muustakin, kun juuri niistä asioista, mistä kuuluu.”* OY4

Oikeanlainen asenne lähestyä asioita on niin ikään tärkeää yhteistyön onnistumisen kannalta kuten myös neuvottelukumppanin todelliset mahdollisuudet ja intressit löytää ratkaisu. Erilaiset omistajien persoonallisuudet täydentävät toinen toisiaan neuvottelutilanteessa. *”Kun yks on vähän semmonen leposampi kaveri --- , ja toiselta taas tulee aika kovaakin tekstiä tarvittaessa. Se on rehuneuvotteluuissakin joskus aika hyvä tekniikka, kun toinen ottaa aika kovan linja ja toinen vähän pehmeemmän --- ottaa vastaan.”*. Kaiken kaikkiaan onnistunut yhteistyö on useiden vuosien tulosta. Suhdetta on rakennettu pitkäjänteisesti vuosia ja se on rakentunut molemminpuolisen luottamuksen varaan.

Teurastamoyhteistyö aiheuttaa ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta yhteistyön on jollain tasolla toimittava, koska molemmat ovat riippuvaisia toisistaan. Epäkohtina kaikilla tiloilla mainitaan hinnoittelun yksipuolisuus ja porsaiden välityksen toimimattomuus. Teurastamon neuvonta herätti sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia. Yhdellä tilalla neuvojista oli kohtuullisen hyviä kokemuksia, mutta muutoin teurastamon neuvonta ei täyttänyt odotuksia. Ratkaisujen etsiminen ja avun saaminen koettiin puutteellisena, jos on jokin konkreettinen ongelma porsastuotannon kanssa. Monet työnjohtajat kokivatkin jäävänsä ongelmien kanssa yksin ja apua lähdettiin etsimään toisista kanavista.

Kritiikkiä herättää niin ikään keväällä 2013 vallinneet porsasruuhkat, jotka ovat sittemmin 2014 rauhoittuneet. Porsasruuhkilla tarkoitetaan porsaiden ylituotantotilannetta lihasikapaikkoihin nähden, ja porsaiden viipymistä emakkotiloilla

suunniteltua pidempään. Koska emakkotiloilla joudutaan pitämään porsaita pidempään, mitä tuotantoa on suunniteltu, aiheuttaa se ongelmia niin tilojen riittävyyden ja rakenteiden, lantamäärä kuin rehukustannustenkin osalta. Väilykseen lähteneiden porsaiden painojen kerrottiin pahimpien ruuhkien aikaan olleen tavallisesti reilut 30 kiloa, jopa yli 40 kg. Porsaiden väilyksen lantaongelmaa yksi omistajista vertasi seuraavasti: *”Jos keskimäärin siirtyis viikon se porsaiden haku niin se tekis vuodessa lantaa yhtä paljon, kun tommonen 700 lihasian sikala.”*

Yhteistyö rehutehtaaseen on sujunut paremmin verrattuna yhteistyöhön teurastamon kanssa. Yksipuoliset teurastamon ilmoitukset rehujen hintojen korotuksesta aiheuttavat kritiikkiä. Kaikkineen yhteistyö rehutehtaan kanssa on ollut hyvää. Liekö asetelmaan tuottaja-rehutehdas, vaikuttanut se, että rehutehtaat kilpailevat asiakkaistaan, kun taas teurastamon taholta kilpailu ei ole realistinen. Teurastamon tuottajarahoituksista vastaava edustaja saa omistajilta hyvää palautetta.

Kiristynyt taloustilanne ilmenee myös rahoittajan ja tuottajan välisessä yhteistyössä. Pankkien tiukentuneet vaatimukset ovat tulleet esiin muun muassa uutta lainaa haettaessa tai lyhennyksiä siirrettäessä, joissa kuitenkin pankit ovat olleet joustavia. Etenkin vakavaraisuuteen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota.

5.3.2 Työilmapiiri

Työpaikan ”henki” porsastuotantoyrityksissä on aistittavissa. Tunnelman ja toimintatavan aistii ihmisten olemuksesta ja tavasta puhua niin omistajan, työnjohtajan kuin työntekijöiden kanssa keskusteltaessa. Toimintakulttuuri kuvaa koko yrityksen tapaa toimia ja se ilmenee kaikilla osa-alueilla.

Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki tuottavat positiivista tulosta ympärilleen, minkä on todettu vaikuttavan tuotantotuloksiin. Yksi työnjohtajista totesi *”—mut varmaan isoin asia oli se, et saatiin porukkahenki päälle.”*, kun kyse oli tuotantotulosten paranemisesta huipputasoon. Myös toiset työnjohtajat ovat huomanneet työilmapiirin vaikutuksen työn tuloksiin. *”Jos ilmapiiri on erittäin huono niin se vaikuttaa kaikkeen. -- kun ilmapiiri on hyvä niin kaikki asiat vaan menee ja etenee hyvin.”*

Yhteishengen rakentuminen ei ole helppoa eikä yksinkertaista vaan se vaatii henkilökemioiden sopimista yhteen. Vieraskieliset työntekijät saattavat olla yhtenä

syynä heikompaan ilmapiiriin. Mikäli kaikki eivät pysty kommunikoimaan keskenään, haittaa se paitsi päivittäisten asioiden hoitamista myös ihmissuhteiden luomista.

Tavallista enemmän ongelmia työilmapiirissä oli yrityksessä, missä vieraskieliset olivat keskenään sukulaisia. Ulkomaalaiset muodostivat ikään kuin oman ryhmänsä, eivätkä olleet niin ulospäin suuntautuvia. Myös yrityksen omistajataho oli havainnut tämän koko henkilökunnan yhteishengessä mm. virkistyspäivien yhteydessä. *”Meillä on ne työntekijät vähän semmosia, et niillä ei oikeen oo niinku intoo. Niiltä on kyl kysytty, et haluaisko ne lähteä johonki, mut ei ne oikeen. No ne (ulkomaalaiset) ei oo lähdössä ainakaan mihinkään. Sitten, kun kuudesta vähentää heti kolme pois ni sehän on aika pientä”*. Myös muissa haastatteluissa kävi ilmi, että työpaikan ilmapiiri ja yhteishenki oli huonompi, kun työyhteisöön kuului useampi ulkomaalainen.

Yrityksessä, missä hyvä yhteishenki ja ilmapiiri olivat aistittavissa, pidettiin säännöllisiä palavereja, joista omistajan kokemukset olivat positiiviset: *”Nää palavereitkin on hyvä semmonen sosiaalinen tapahtuma henkilökunnan ja meidän omistajien kanssa, et pysytään niinku tuttuina ja keskustellaan.”* Viikon lopulla olevalla palaverilla on pelkkää tiedonjakamista suurempi merkitys koko yhteishengen luojana, jolloin kaikki kokoontuvat yhteisen asian ja yhteisten tavoitteiden äärelle.

Virkistyspäivien avulla yhteishenkeä pystytään luomaan tiiviimmäksi työyhteisön kesken. Tämä on huomattu omistajien taholta ja virkistyspäivien merkitystä kuvataan esimerkiksi seuraavasti: *”--- varmaan hyödyllisiä ja hyviä on sitten nää, missä on työntekijät ja omistajat. --- se on enemmän semmosta sosiaalisuutta ja ehkä semmosta jotain me-henkeä”* OY9, *”--- mökillä, ruokaa, lenttistä... Et ei mitään ihmeellistä, mut semmosta, et mennään porukalla.”* OY6. Tärkeintä on yhdessä oleminen.

Yrityksessä, jossa ”työpaikan henki” oli sekä työntekijöiden että omistajien kesken hyvä, virkistyspäiviä oli vuoden aikana useampia pikkujoulujen lisäksi. Kesäpäiviä vietettiin kolmessa yrityksessä neljästä ja niihin osallistuivat henkilöstön lisäksi myös omistajat. Tavallista oli muun muassa teatterissa käyminen. Hedelmällisempää työilmapiiriin kannalta kuitenkin oli, että henkilöstö sai itse esittää toiveita virkistyspäivän suhteen. Keskustelussa nousi ilmaan työntekijöiden kesken myös ajatus yhteisestä harrastusvuorosta: *”Mut noita palloiluhallivuoroja vois vähän kattoo? Mentäs työpäivän jälkeen vähän pelaamaan... Niin, sulkapalloa porukalla. *Naurua*”* TTY6.

Työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat ongelmat liittyvät useissa tapauksissa työn tekemiseen tai pikemminkin toisten työn vahtimiseen.

5.3.3 Arvostus ja motivaatio

Työnjohtajien kokema arvostus omistajien taholta oli hyvin vaihtelevaa tilanteesta riippuen. Pääsääntöisesti työnjohtajat arvioivat työntekijöiden arvostavan heitä vähemmän kuin omistajat heitä arvostavat. Yrityskulttuuria ja arvomaailmaa yrityksessä kuvasi hyvin erään tilan työnjohtajan lausahdus: *”Omistajat tuntuu pitävän aika kovassakin arvossa. Välillä tuntuu, että mä teen kaikki työt täällä ja mä teen hyvin vähän mitään töitä loppujen lopuks, et ihmiset ne työt pääasiassa tekee.”* Yrityksen työnjohtaja ei puhunut kertaakaan ”työntekijöistä” vaan ”ihmisistä”, mikä kuvaa yrityksessä omaksuttua arvomaailmaa.

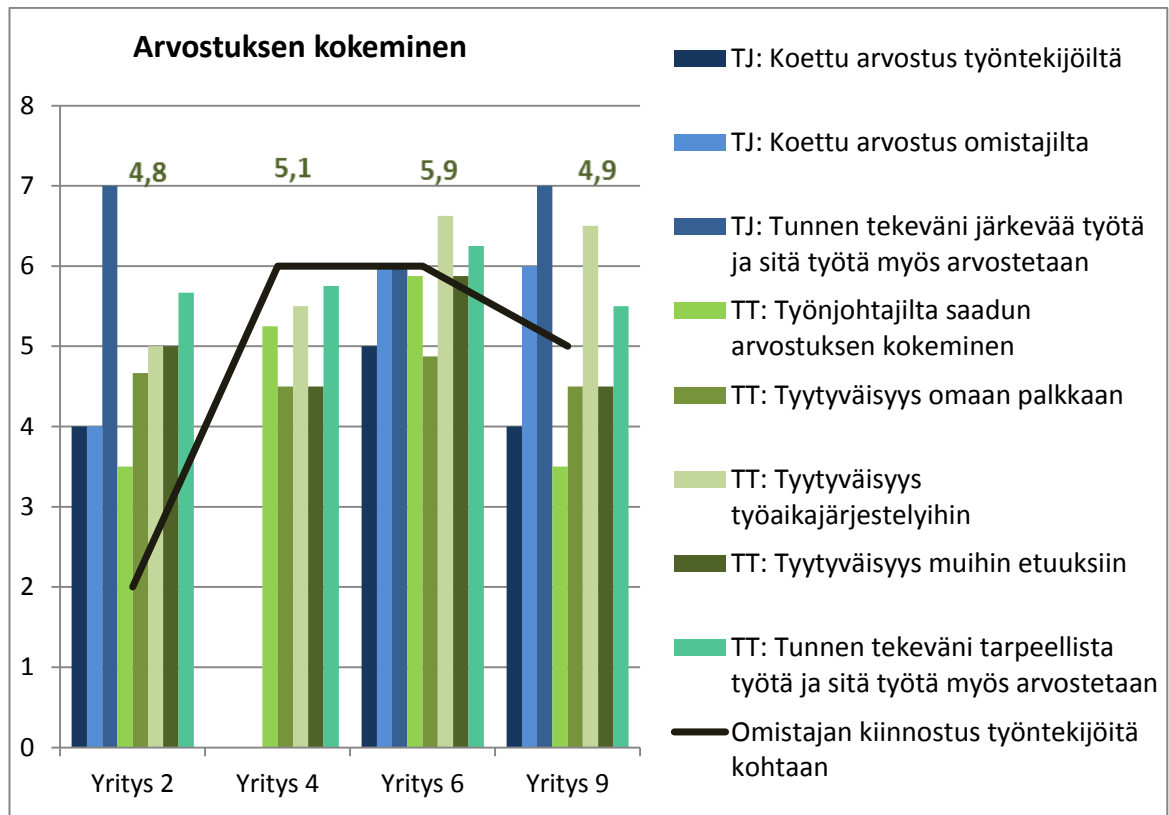
Työnjohtajat arvostivat työpaikassa itsenäisyyttä ja vapautta määrätä omasta työstä. Myös kunnianhimo hyviä tuotantotuloksia kohtaan nousi esiin kuten työn mielekkyys. Etenkin naistyönjohtajien kohdalla tuli esiin myös työntekijöiden taholta, että he pitävät erittäin paljon työskentelystä eläinten kanssa. *”-- on niin possuja henkeen ja vereen”*, totesivat työntekijät työnjohtajastaan.

Toisaalta suuri vastuu emakkosikalan päivittäisten toimintojen johtamisesta ja itsenäisyydestä toi toisille työnjohtajille tunteen, että he ovat aina töissä. Tämä tapahtui etenkin tilalla, jossa työnjohtaja oli jatkuvasti hälytysvalmiudessa pitäen mukanaan päivystys-/hälytyspuhelinta. Kahdella tilalla työnjohtaja, molemmissa yrityksissä nainen, huolehti päivystyspuhelimesta ja kahdella tilalla omistajilla oli kiertävä päivystysvuoro, joiden työnjohtajana oli mies.

Työntekijät arvostivat työpaikassa hyviä työaikoja eläintenhoitotyöksi, itsenäisyyttä ja työn joustavuutta. Motivoivaa ja palkitsevaa on työn tulosten näkeminen ja onnistumiset pienten porsaiden kanssa. Esiin nousi myös sisäinen motivaatio eikä niinkään ulkoiset kannustimet kuten palkka tai palaute. *”Me saadaan yleensä siinä pöydänvieressä kaikki koko porukka sitä arvostusta.”* TTY6. Kaikkiaan haastatteluissa tuli ilmi melko tyytyväinen ilmapiiri työpaikkaa kohtaan.

Arvostuksen kokemista tutkittiin lähinnä lomakekysymyksin, koska asia on ryhmätilanteessa arka keskustelunaihe. Työntekijöiden kokema arvostus on kuvattu kuviossa 14 vihreän värisillä palkeilla. Luku osoittaa kunkin yrityksen työntekijöiden

kokemaa arvostuksen keskiarvoa. Siniset palkit kuvaavat työnjohtajan kokemusta arvostuksesta. Musta viiva ilmaisee omistajien kiinnostuksen työntekijöitä kohtaan.



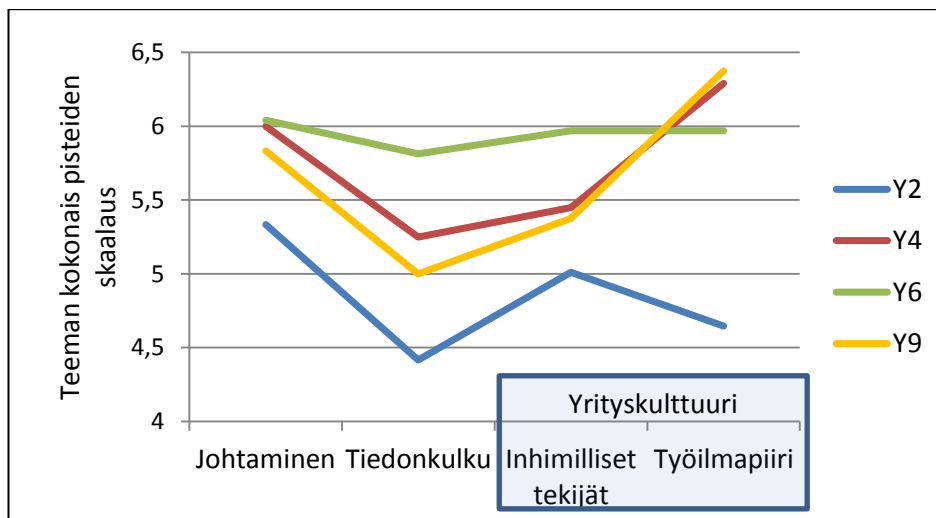
Kuvio 14. Eri osapuolten kokema arvostus

Omistajien kiinnostus työntekijöitä kohtaan vaihteli huomattavasti. Yrityksessä, jossa omistaja oli kiinnostunut työntekijöistä ainoastaan työntekijöinä, työntekijöiden kokeman arvostuksen keskiarvo jäi 4,8 ja niin ikään alhaisimmaksi työnjohtajan keskiarvo 5 jäi alhaisimmaksi (kuvio 17). Tilannetta kuvaa, kuinka yrityksen omistaja ei osaisi sanoa, ovatko työntekijät naimisissa ja toisessa yrityksessä omistaja puolestaan esitteli esillä olevaa työntekijän lapsen valokuvaa. Kaikesta huolimatta omistajat pitivät työntekijöiden ammattitaitoa arvossaan, mitä kuviossa ei ole esitetty.

5.4 Tuotanto, johtaminen ja yrityksen toimintakulttuuri

Alla kuviossa 15 on kuvattu työntekijöiden kokonaiskokemus yrityksen johtamisesta, tiedonkulusta sekä yrityskulttuurista. Johtamisen kokonaismittari on keskiarvo työntekijöiden antamista arvosanoista lomakkeen (liite 2c) kysymyksiin: arvosana yrityksen johtamiselle yleensä, arvosana työnjohtajalle sekä kuinka tulen toimeen johtajien kanssa. Tiedonkulun arvosana koostuu kysymyksistä: palavereista saatu hyöty, tiedonkulun kokeminen työntekijöiden ja johtajien välillä, kuinka tyytyväinen on

yrityksestä saatuun tiedonmäärään sekä arvio, kuinka tiedonkulku on hoidettu. Inhimillisten tekijöiden kokonaisarvio, joihin luetaan motivaatioon, arvostukseen ja tavoitteisiin liittyvät seikat, pitää sisällään: työnjohtajalta saadun arvostuksen, tyytyväisyyden palkkaan, työaikajärjestelyihin ja muihin etuuksiin sekä arviot siitä, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti, suhtautuminen mielipiteiden esiintuomiseen, mahdollisuuksiin vaikuttaa työtä koskeviin ratkaisuihin, ymmärrykseen, miten työ liittyy laajempaan kokonaisuuteen ja tunne, että tekee tarpeellista työtä ja sitä myös arvostetaan.

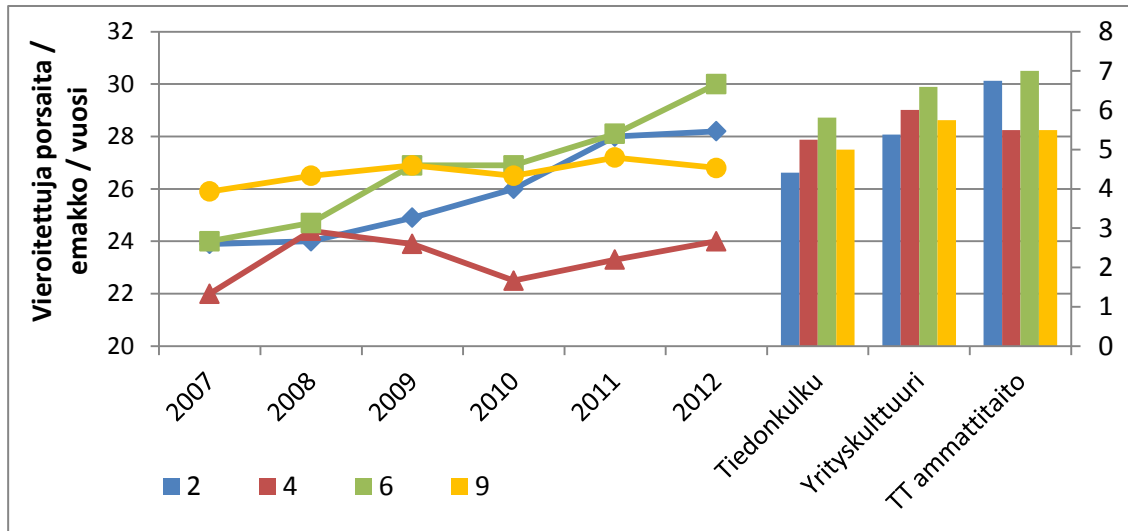


Kuvio 15. Työntekijöiden arvio johtamisesta, tiedonkulusta sekä yrityskulttuuriin liittyvistä tekijöistä

Vieroitettujen porsaiden määrä vuodessa emakkoa kohden vaihteli 23 porsaasta 30 porsaaseen, kuten kuvio 16 voidaan havaita. Samaan kuvioon 16 on yhdistetty myös työntekijöiden arviot tiedonkulusta ja yrityskulttuuria, kuten työilmapiiriä, mittaavista tekijöistä. Työntekijöiden ammattitaitoa on arvioinut yrityksen haastateltu omistaja. Tuotantoon liittyvänä, joko akuuttina tai hallintaan saatuna, ongelmana oli useammalla tilalla porsaskuolleisuus. Tuotantomäärän erolla on suuri merkitys yhtiön tekemään tulokseen, koska muuttuvat kustannukset ovat lähes vakiot.

Kuviosta 16 voidaan nähdä, että vieroitettujen porsaiden lukumäärä on noussut yrityksissä, joissa työntekijöiden ammattitaito on arvioitu hyväksi. Yrityksen kuusi kohdalla voidaan nähdä myös korkea tiedonkulun ja yrityskulttuurin taso. Yrityksen neljä kohdalla heikkoihin tuotantotuloksiin on ollut muita tekijöitä, jotka eivät työntekijöiden arvion mukaan liity heikkoon tiedonkulkuun tai työilmapiiriin. Yrityksen

yhdeksän voidaan havaita pysyneen tuotantotuloksiltaan melko vakaana, kuten



työnjohtaja totesi ”ollaan staattisessa tilassa”.

Kuvio 16. Veroitettujen porsaiden lukumäärä sekä työntekijöiden arvio tiedonkulusta ja yrityskulttuurista sekä omistajien arvio työntekijöiden ammattitaidosta

5.4.1 Hyvän johtajan ominaisuuksia ja johtamisessa kehitettävää

Näkemykset hyvän johtajan ominaisuuksista ovat melko samankaltaisia. Usein sekä työntekijöiden, että työnjohtajien keskusteluissa toistuivat ominaisuudet kuten reiluus, esimerkillisyys ja määrätietoisuus. Työnjohtajien ja omistajien arvioidessa hyvän johtajan ominaisuuksia esiin nousi päätöksentekokyky, oikeudenmukaisuus ja kyky ongelmanratkaisuun.

Johtajan roolin on oltava selvä, jotta hän kykenee ottamaan paikkansa työyhteisössä ja ratkomaan muodostuvia ongelmia. Keskinäinen kunnioitus työyhteisön eri tasojen välillä koetaan myös hyvin oleellisena. Tietyissä tilanteissa työntekijät toivoivat työnjohtajilta määrätietoisempaa otetta työnjohtoon ja asioiden eteenpäin viemiseen.

Työyhteisöt haastatelluilla tiloilla ovat pieniä, joten myös muut kuin työasiat ovat väistämättä keskustelunaiheina. Koska johtajat niin työnjohto kuin omistajatahoilla ovat erilaisia, vaihteli myös työntekijöiden odotukset johtajien suhtautumisesta siviilielämään. Pääsääntöisesti keskusteluista aisti työntekijöiden odottavan johtajien olevan kiinnostuneita myös henkilökohtaisesta elämästä, minkä kriisitilanteet voivat vaikuttaa työhön.

Työnjohtaja on tiivis osa työyhteisöä ollessaan päivittäin työntekijöiden kanssa tekemisissä. Joissakin hankalammissa tilanteissa on koettu hyväksi tavaksi, pyytää joku omistajista selvittämään ristiriitatilanteita tai kertomaan ikäviä uutisia. Omistajien tuki työnjohtajalle on hyvin oleellista työssä menestymisen kannalta.

6 Tulosten tarkastelu ja johtopäätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää porsastuotantoyritysten taloudellinen tilanne sekä se, minkälaista johtamista yrityksissä on ja kuinka työntekijät sekä omistaja kokevat asian niin johtamisen kuin työilmapiirin kannalta. Tarkoituksena oli löytää mahdollisuuksien mukaan eroja yrityksen johtamiskäytännöistä ja yrityskulttuurista selittämään taloudellisen menestymisen eroja. Koska tutkimus on laadullinen tapaustutkimustarkastelu, ei tuloksia voida yleistää koskemaan kaikkia osakeyhtiömuotoisia porsastuotantotiloja. Esitetyt asiat ovat tutkimuksen tekijän päätelmiä kokonaisuudesta, joka on ollut mahdollista luoda tilinpäätösten, tuotantotulosten sekä haastatteluiden ja havainnoinnin kautta.

Tutkittavien porsastuotantoyritysten rakenne on sen kaltainen, että kustannukset pysyvät kutakuinkin vakiona tai muuttuvat markkinatilanteen (hintojen) mukaan. Koska porsaiden ja rehujen hinnat ovat pitkälti sidottuja markkinahintoihin, jää yrityksen keskeiseksi tuloksen parantamisen vaihtoehdoksi toiminnan tehostaminen. Puhutaan tuottavuudesta, jolloin korostuvat tekniikka ja tehokkuus (Timonen 2000, 48).

Kyse on käytettävissä olevien panosten optimaalisesta käytöstä. Nykyisillä panoksilla pyritään saamaan aikaan suurempi tuotos, jotta yksikkökustannukset alenisivat. Jotta porsastuotosta saadaan kasvatettua, vaaditaan henkilöstöltä osaamista ja ammattitaitoa. Yksi oleellisimmista tuotannon kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä on myytyjen porsaiden lukumäärä. Tarkoituksena on pyrkiä mahdollisimman alhaiseen porsaan yksikkökustannukseen niin, että niiden laatu säilyy.

Tutkimuskohteena olevat yritykset on perustettu 1990-luvun lopulla sikatiloja vaivanneen porsaspulan vallitessa. Porsaille oli tuolloin kysyntää ja useita yhtiöemakkosikaloita perustettiin eri puolille Suomea. Sianlihan hinta on kuitenkin laskenut, mikä on aiheuttanut yhdessä rakennekehityksen kanssa monien sikatilojen lopettamisen. Koska porsaita on nyt enemmän kuin sianlihan tuotantopaikkoja, joutuvat porsaantuottajat kilpailemaan keskenään mm. porsaiden laadulla porsaiden toimituksista.

6.1 Porsastuotantotilojen taloudellinen asema

Porsastuotantotilojen taloudellinen asema selvitettiin tausta-aineistona toimineista yhdeksän yrityksen tilinpäätöksistä sekä haastattelujen kautta saatujen tulosten

perusteella. Haastateltavat yritykset valittiin tilinpäätösanalyysien pohjalta niin, että valituiksi tuli yrityksiä sekä heikommin että paremmin menestyvien yritysten joukosta. Haastattelujen tulokset tukivat tilinpäätöksistä saatua ennakkokäsitystä yritysten taloudellisen aseman vaihtelusta. Osa yrityksistä oli pärjännyt tarkastelujaksolla kohtalaisesti ja joidenkin taloudellinen tilanne oli erittäin heikko. Sekä omistajien että työnjohtajien kuten osin myös työntekijöiden käsitys yritysten taloudellisesta asemasta oli yhdenmukainen tilinpäätöksen mittareiden kanssa. Tilalla, jonka taloudellinen tulos oli huonoin, myös työntekijät ottivat ”huonot ajat” oma-aloitteisesti puheeksi.

Heikosta taloudellisesta tilasta kertovat alhaiset kannattavuuden tunnusluvut. Viidellä yrityksellä liiketulos oli heikko ja neljän yrityksen tarkastelujakson 2007–2011 keskimäärin negatiivinen nettotulos kertovat huolestuttavaa viestiä yrityksistä. Kannattavalta toiminnalta edellytetään nettotuloksen positiivisuutta (Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011). Omistajat arvioivatkin kannattavuuden kaikista talouden mittareista kaikkein heikoimmaksi.

Tulokset tukevat Rinta-Kiikan ym. (2013) tutkimustuloksia osakeyhtiöitettyjen sikatilojen heikosta taloudesta. Nettotulos- % oli Rinta-Kiikan ym. tutkimuksen mukaan kaikilla yhteisomisteisilla osakeyhtiöillä vuonna 2011 noin 1 %, kun tämän tutkimuksen porsastuotantotiloilla keskimääräinen nettotulos- % vuonna 2011 oli noin -4,5 %. Porsastuotantotilojen kokonaispääoman tuotto on jäänyt Rinta-Kiikan ym. (2013) tutkimusta pienemmäksi. Maksuvalmiuden osalta tutkimuksen yritysten QR (quick ratio) mediaani oli vertailuyrityksiä alhaisempi. Kuitenkin porsastuotantotilojen QR keskiarvo oli sikatilojen QR mediaanin yläpuolella. Tästä voidaan päätellä maksuvalmiuden olevan porsastuotantotiloilla heikompi kuin sikatiloilla keskimäärin. Yritysten suhteellinen velkaantuneisuus oli suurimmalla osalla yrityksistä 100–200 %. Heikkilän (2012) tutkimuksessa osakeyhtiöitettyjen porsastuotantotilojen suhteellinen velkaantuneisuus oli 135 %.

Heikko kannattavuus vaikuttaa maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen pääomien pienentyessä negatiivisen tuloksen vuoksi. Aineiston perusteella heikko kannattavuus oli jo joidenkin yritysten kohdalla vaikuttanut vakavaraisuuteen niin, että pääomalainoilla paikattiin negatiivista omaa pääomaa. Koska talous on yrityksissä veitsen terällä, on viljan hinnan muutoksella suuri merkitys yrityksen taloudellisen tilan kannalta.

Porsaiden välitykseen lähtemisen viivästyminen aiheuttaa niin ikään suuria taloudellisia menetyksiä yrityksille. Vaikka porsasliikenne vuoden aikana kulkisi tasaisesti, mutta ei riittävän useasti, aiheuttaa se porsaiden kasvua yli tavoitepainon. Yritysten suurimmat rehukustannukset kohdistuvat nimenomaan porsasrehuun. Mikäli porsaita joudutaan pitämään useita viikkoja suunniteltua pidempään, vaikuttaa se oleellisesti rehunkulutukseen, työmäärään, lääkintäkuluihin, eläinten hyvinvointiin sekä tuotantolaitteiden kulumiseen. Ongelman lähtökohdat ovat sianlihantuotannon kannattamattomassa toiminnassa, jolloin monet sianlihantuottajat ovat lopettaneet kokonaan tai vähentäneet tuotantoa.

Tutkimustuloksia voidaan pitää suurten porsastuotantotilojen kohdalla suuntaa-antavina. Tilinpäätösaineistosta voidaan havaita yritysten vaihteleva taloudellinen menestyminen. Samankaltainen päälinja on kuitenkin havaittavissa kaikilla tiloilla: kannattavuus on heikko, eikä investointeja välttämättä ole pystytty tekemään suunnitellusti. Kestävä taloudellinen pohja on edellytys uusille investoinneille. Tutkimustulokset investointien osalta tukevat Rasin (2011) tutkimustuloksia, joiden mukaan sikatilojen tekninen kehitys on kannattavuuskirjanpito-tiloilla hidastunut. Tämä on huolestuttavaa, sillä tekninen kehitys on edellytys kasvulle ja kilpailukyvyn ylläpitämiselle.

Tuloksia voidaan pitää koko elintarvikealan kannalta hälyttävinä, koska kannattamattomaan toimintaan ei investoida. Yhtä aikaa heikon yleisen taloudellisen tilanteen kanssa tilanne on johtanut siihen, että vaikka yrityksellä olisi halua ja mahdollisesti kykyä investoida, pankki ei välttämättä lähde rahoittamaan suuririskistä hanketta. Mikäli porsastuotantoon erikoistuneet suurimmat toimijat eivät tee korvaus- ja laajennusinvestointeja tuotantoon, se vaikuttaa ennen pitkää sianlihantuotannon kansalliseen omavaraisuuteen.

6.2 Johtamisen ja yrityskulttuurin merkitys tuotantotulosten kannalta

Tuotantotuloksilla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen. Tärkeimpänä on myytyjen porsaiden lukumäärä, mikä perustuu pahnueiden kokoon sekä kuolleisuuden minimoimiseen. Tuotannon johtaminen edellyttää ammattitaitoa ja kykyä reagoida muutoksiin sekä valmiutta tuotannon ja eläinaineksen kehittämiseen.

Yrityksissä, joissa tuotantotuloksia oli pystytty parantamaan, tuotannon seurantaan oli kiinnitetty erityistä huomiota. Lisäksi kaikki työntekijät toimivat samanlaisten, hyväksi todettujen toimintamallien mukaan. Yhtenäiset toimintatavat ja mm. hollantilaisen

konsultin ohjeiden noudattaminen ja niiden soveltaminen päivittäisessä toiminnassa, saattaa olla yksi oleellisimmista tekijöistä parempien tulosten aikaansaamiseksi. Työnjohtaja oli myös havainnut parantuneen työilmapiirin yhteyden tuotantotulosten nousuun.

Hollantilaisessa tutkimuksessa sikatalouden ongelmakohtiksi mainitaan etenkin muutoksiin liittyvä liikkeenjohto ja tuotantotehtävien hallinta sekä päätöksenteko (Karhula ja Leppälä 2006, 6). Yrityksessä, jossa tuotantotulokset olivat heikoimmat, tuotannon ongelmat vaikuttivat olevan sekä johtamisessa että eläinaineksessa. Myös työntekijöiden ammattitaidossa on usein kehitettävää. Heikomman tuotostason yritysten omistajat arvioivat työntekijöiden ammattitaidon alhaisemmaksi kuin paremman tuotostason yritysten omistajat. Näin ollen voidaan päätellä, että omistajien arvio työntekijöiden ammattitaidosta oli yhteydessä yrityksen tuotantotuloksiin.

Vastuiden jakaminen omistajien välillä koettiin hyväksi asiaksi. Yritys, jossa kaikilla omistajilla oli selvä vastuualue, johtaminen tuntui toimivan hyvin. Erityisen esimerkillistä oli se, että sikalan henkilöstöasiat olivat selkeästi yhden omistajan vastuulla, mikä tiivistä omistajien ja työntekijöiden suhdetta. Mikäli suurin osa yritystä koskevien asioiden hoitaminen olisi vain yhden tai kahden ihmisen vastuulla, voidaan ajatella, että jotain jää huomaamatta tai hoitamatta. Aiempien tutkimusten mukaan menestyneillä tiloilla vastuualueita on jaettu ja päätöksentekoon osallistuu useita ihmisiä (Rantamäki-Lahtinen ym. 2008, 39). Näin ollen vastuualueiden jakaminen omistajien kesken sekä tuotannossa on suotavaa, millä on vaikutusta päätöksentekoon niin strategisesti kuin päivittäisen toiminnan kannalta.

Tiedon jakaminen on avainasemassa työntekijöiden suorituskykyä ja ongelmanratkaisua kehitettäessä (Carmeli ym. 2013). Tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa tietoa jaettiin selkeästi enemmän ja säännöllisemmin muun muassa viikkopalaverin kautta, myös tuotantotulokset olivat paremmat. Kommunikaation merkitys korostuu suurilla porsastuotantotiloilla, koska tuotantoprosessia hoitavat useat eri henkilöt.

Tutkimuksen tulosten kannalta mielenkiintoista oli yrityksen neljä tuotantotulosten heikkous ja toisaalta hyvä työilmapiiri ja tiedonkulku (kuvio 16). Ilmeisesti yrityksen ongelmat liittyvät sekä eläinainekseen, työn tekemisen kokonaistarkkuuteen että yrityksen johtamisongelmiin, jotka kumuloituvat erittäin heikkoon talouteen. Yritys kuusi puolestaan kuvasi hyvin organisoitua yritystä, jossa kaikilla oli selkeä

tehtävänk kuva ja vastuualue. Hoitotyöt tehtiin saman kaavan mukaan tekijästä riippumatta, minkä avulla tuotantotuloksia oli saatu parannettua. Työnjohtaja kuitenkin nosti esiin merkittävimmäksi tekijäksi tuotantotulosten nousuun hyvän yhteishengen ja ”yhteen hiileen puhaltamisen” tuotannon eteen.

Kommunikaation parantamisessa viikoittaiset palaverit ovat merkittävässä roolissa. Yhteisissä tapaamisissa ongelmia on mahdollista ottaa esiin ja etsiä niihin ratkaisuja. Työntekijöiden väliseen kommunikaatioon ja sen sujuvuuteen vaikuttavat henkilösuhteet ja työpaikan ilmapiiri. Sikalan työnjohtajalla on vastuu pyrkiä luomaan olosuhteet, jossa kommunikointi on mutkatonta ja selkeää.

Sekä omistajat että työnjohtaja kokivat henkilöstöjohtamisen kaikkein vaikeimpana johtamisen osa-alueena. Tätä tukevat useat aiemmat tutkimukset, joissa henkilöstöjohtamista pidetään yhtenä tärkeimpänä johtamisen alueena (mm. Näsi ja Neilimo 2006, Timonen 2000, Kauhanen 2003). Henkilöstöjohtamisen merkitys on kenties yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista yrityksissä, joissa työskentelee useampia ulkopuolisia työntekijöitä. Sen avulla luodaan luottamuksellinen ja voimistava ilmapiiri, mikä edesauttaa hyvien tulosten aikaansaamiseen. Väistämättä eteen tulee ongelmia työyhteisön jäsenten kesken, jolloin johtajan kyky toimia sovittelijana ja päättäjänä on tärkeää.

Hyvä johtaminen niin taloudessa, henkilöstöasioissa kuin tuotannossa on edellytys onnistuneelle liiketoiminnalle. Henkilöstöjohtamisessa johtaja toimii työyhteisön ohjaajana ja sparraajana niin, että kaikki tavoittelevat samoja tavoitteita parhaalla mahdollisella työpanoksellaan. Työpanoksen laatuun liittyy työntekijän oman motivaatiotaso, mihin vaikuttaa koettu arvostus ja kunkin henkilökohtainen kunnianhimo. Olosuhteiden on oltava kunnossa, jotta kaikki kykenisivät tekemään parhaansa. Tämä tarkoittaa niin työnjohtoa, selkeitä tavoitteita ja toimintamalleja kuin työvälineitä ja kokemusta, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa tuloksiin. Usein myös hyvien tulosten saavuttaminen saa yrittämään entistä enemmän ja parantaa työntekijöiden yhteishenkeä. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja vahvempi yhteishenki vaikutti herkkyyteen auttaa työkaveria tarvittaessa.

Ulkopuolisen työvoiman lisääntyessä maatalousyrityksissä luo se uuden osaamisen tarvetta yrittäjille. Enää itsensä ja talouden johtaminen eivät riitä vaan tarvitaan henkilöstöjohtamisen taitoja. Valmiuksia henkilöstöjohtamiseen saadaan usein tilan

ulkopuolisesta työstä, mutta monella koko työura kuitenkin kohdistuu ainoastaan omaan yritystoimintaan. Tutkimuksen haastatteluosiossa ilmeni, että yrityksissä, joissa tuotantotulokset ovat paremmat, ovat molemmat haastatellut omistajat olleet esimiestehtävissä myös tilan ulkopuolella. Johtamisen vaikutus muun muassa tuotantotuloksiin ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen tulokseen on ilmeinen.

Päivittäinen kanssakäyminen voi hankaloittaa joidenkin henkilöstötilanteiden selvittämistä, jolloin työnjohtajat toivoivat saavansa enemmän tukea omistajien taholta. Omistajien ja työnjohtajan yhteistyö henkilöstöasioissa näytti olevan kaikkien osapuolien kannalta paras ratkaisu. Säännöllisten palavereiden laajentaminen työntekijöiden, työnjohtajan ja omistajatahon kesken, toisi palavereihin lisäarvoa tiedonkulun lisäksi myös henkiseen puolelle. Toisissa yrityksissä johtaminen kokonaisuutena niin talouden, henkilöstön kuin toimintatapojen suhteen oli suunnitellumpaa ja se ilmeni kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden toiminnassa positiivisella tavalla.

6.3 Tulosten siirrettävyyden ja yleistettävyyden arviointi

Laadullisesta tutkimusotteesta seuraa tutkijan roolin voimistuminen. Vaikka tarkastelussa ja tulkinnassa pyrittäisiin objektiivisuuteen, vaikuttavat tulkintaan tutkijan subjektiiviset arvot, asenteet ja ennakkotiedot. Tutkimustulokset eivät näin ole yleistettävissä koskemaan koko porsastuotantoalaa. Tilinpäätösaineisto käsitti laajan näytteen suuria osakeyhtiömuotoisia porsastuotantoyrityksiä. Aineisto oli ainutlaatuinen siinä suhteessa, että vastaavia yrityksiä ei aiemmin ole tutkittu tutkimuksen mittakaavassa. Vaikka tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan kaikkia yhtiömuotoisia porsastuotantoyrityksiä, voidaan tulosten olettaa olevan suuntaa-antavia, koska osakeyhtiömuotoisten porsastuotantoyritysten toimintaperiaatteet ovat monelta osin hyvin samankaltaisia.

Tutkimustulokset tilinpäätösaineiston perusteella edustavat historiallista tilannetta ja tilanne on muutamassa vuodessa voinut muuttua. Haastattelujen toteutushetkellä keväällä 2013 yritysten omistajien arviot yhtiön kannattavuudesta eivät kuitenkaan olleet juuri valoisampia, mitä tilinpäätösaineisto antaa ymmärtää. Tutkimuksessa ei arvioitu investointien onnistumista ja tuotannon alkuun lähtöä. Jotta pystyttäisiin sulkemaan pois investoinnin toteutuksesta ja tuotannon ylösajosta johtuvat erot taloudellisessa tilanteessa, pitäisi näiden vaikutus nykyiseen taloustilanteeseen selvittää.

Tuloksia voidaan pitää merkittävinä, koska ne luovat alustavan pohjan henkilöstöjohtamisen tarkastelulle maatalouden toimintaympäristössä. Tulosten avulla havaitaan ne osa-alueet, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota niin työnjohdossa kuin alan koulutuksessa. Tutkimustulokset tuovat uutta tietoa niin omistajien, työnjohtajien kuin työntekijöiden näkemyksistä. Porsastuotantotilojen taloudellisen tilanteen selvittäminen on tärkeää yritysten keskinäisen vertailun (benchmarking) vuoksi. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää poliittisten päätösten pohjana sekä vaikutuskeinoina.

6.4 Arviointimatriisi tapausten taloudesta, johtamisesta ja toimintakulttuurista

Arviointimatriisin avulla yritysten eri teemojen tilaa on arvioitu värien kautta, jotta haastatelluista yrityksistä on mahdollista luoda selkeämpi kokonaiskuva. Kyseessä on tutkijan muodostama arvio yrityksistä niin tilinpäätös- ja tuotostietojen kuin haastatteluista saatujen kokemusten perusteella. Matriisista voidaan havaita, kuinka samanlaista tuotantoa harjoittavien yritysten talous, johtaminen ja toimintakulttuuri voivat olla hyvin erilaiset. Johtaminen ja toimintakulttuuri ovat osaltaan vaikuttaneet yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Taulukko 4. Tapaustutkimuksen yritysten kokonaisarviointi. Värien tulkita: vihreä = hyvällä tasolla; keltainen = joitakin puutteita, kehitettävää; oranssi = tila melko huolestuttava, paljon kehitettävää; punainen = huolestuttava, selviä puutteita

	Y2	Y4	Y6	Y9
Talous				
Kannattavuus	Oranssi	Punainen	Keltainen	Vihreä
Vakavaraisuus	Oranssi	Punainen	Keltainen	Vihreä
Maksuvalmius	Punainen	Punainen	Keltainen	Vihreä
Johtaminen				
Talous	Vihreä	Oranssi	Vihreä	Vihreä
Henkilöstö	Keltainen	Oranssi	Vihreä	Keltainen
Tuotanto	Vihreä	Oranssi	Vihreä	Keltainen
Toimintakulttuuri				
Ilmapiiri	Oranssi	Vihreä	Vihreä	Keltainen
Arvostus ja motivaatio	Oranssi	Vihreä	Vihreä	Keltainen
Vuorovaikutus	Oranssi	Keltainen	Vihreä	Oranssi
Kokonaisarvio yrityksestä ja tulevaisuudennäkymistä	Oranssi	Punainen	Vihreä	Keltainen

6.5 Johtopäätökset

Yritysten toimintakulttuurin erilaisuuden saattoi havaita jo yrityksen pihaan ajettaessa ja sosiaalituloihin astuttaessa. Tapa, miten asioihin suhtaudutaan, ilmenee niin omistajan, työnjohtajan kuin työntekijöiden keskusteluissa ja ilmapiirissä. Täsmällinen ja tarkka toiminta sikalassa heijastuu hyviin tuotantotuloksiin. Vastaavasti kokonaistarkkuus ja huolellisuus on otettu huomioon myös varsinaisten tuotantotilojen ulkopuolella niin pihojen siisteydessä kuin tartuntatautien ennaltaehkäisyssä tuotantotiloihin saavuttaessa.

Vaikka eläinten ja työntekijöiden hyvinvointiin panostettaisiin mittavasti erilaisin toimin, ei sillä ole merkitystä, mikäli huolimattomampi toimintakulttuuri aiheuttaa matalan tuotostason. Tämä puolestaan johtaa taloudellisiin ongelmiin. Napakka ja täsmällinen toimintakulttuuri ilman pingottamista näytti tuottavan parhaan tuloksen. Kukin tietää tehtävänsä, ja koko tuotanto ja sen hoitaminen koetaan yhteiseksi tavoitteeksi. On pitkä tie pystyä luomaan ilmapiiri, mikä vaikuttaa yhteishenkeen ja saa kaikki toimimaan parhaansa mukaan yhteisten tavoitteiden eteen. Haastattelujen ja havainnoinnin kautta on mahdollista tulkita, että hyvät tuotantotulokset on saavutettu yrityksessä, missä toimintakulttuuri on tarkka ja yhteishenki samaan aikaan yhteen hiileen puhaltava.

Toimintakulttuurin ja työilmapiirin tilaa on haastava tutkia, kuten sen yhteyttä tuotantotuloksiin tai taloudelliseen tilaan. Tutkimuksen perusteella näytti siltä, että yrityksen taloudellisen tilanteen ja toimintakulttuurin välillä on yhteys. Asiaa pitäisi tutkia laajemmasta aineistosta eri tuotantosuuntien välillä. Omistajien yrittäjyyttä ei tutkittu tässä työssä, joten yrittäjäominaisuuksien yhdistäminen eri omistajien osalta olisi kiintoisaa selvittää yhteisomisteisten yritysten johtamisen kannalta.

Sianlihantuotanto on pitkään ollut kriisissä ja tämä tutkimus tukee aiempia väitteitä. Omistajien välisiä ristiriitoja tavoitteiden suhteen olisi syytä tarkastella lähemmin. Suuri osa omistajista hyötyi porsastuotantoyrityksestä oman sianlihantuotantoyksikön kautta, jolloin tavoitteena olivat edulliset ja laadukkaat porsaas. Viljatilalliset pääomansijoittajat näkevät porsastuotantoyrityksen tavoitteet hieman eri tavalla, mikä vaikeuttaa yrityksen strategista johtamista. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli teurastamon rooli rahoittajana ja sitä kautta sen edustajan läsnäolo yhtiön hallituksessa. Teurastamon ja muiden kuin pankkien roolia maataloustuotannon rahoittajina olisi syytä tutkia lisää, koska niiden merkitys voi lisääntyä pankkien rahoituspäätösten kiristyessä.

7 Lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos. Tampere: Vastapaino.
- Blanchard, K. H. & Hersey, P. 1996. Great ideas revisited. *Training & Development* 50 (1): 42-47.
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. 2013. Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management* 52 (1): 95-121.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eurostat 2014. European Comision, Eurostat. Selling prices of piglets (tag00067). <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tag00067&plugin=1>. Julkaistu 15.03.2014. Viitattu 15.03.2014.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Helsinki: WSOY.
- Haggrén, E. & Ylätaalo, M. 2006. Maatalouden investoinnit ja tilojen talous –onko Suomen EU-jäsenyyden haasteisiin pystytty vastaamaan? *Maataloustieteiden Päivät 2006*. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. <http://www.smts.fi/esit06/1301.pdf>. Viitattu 6.10.2014.
- Heikkilä, T. 2012. Osakeyhtiömuotoisten maatilojen kannattavuus- ja rahoitusasemavertailu. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maisterintutkielma.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 1.-2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hope, J. & Hope, T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu: kymmenen avainaluetta tietojen yritysten johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. Exploring corporate strategy. 5. painos. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Jäske, U. 2013. Työpaikan hiljainen tieto voidaan siirtää eteenpäin. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1379736401480>. Helsingin Sanomat. Työelämä. Julkaistu 22.9.2013. Viitattu 22.9.2013.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum.

- Karhula, T. & Leppälä, J. 2006. Sikatilojen liikkeenjohdon ja tuotannonohjauksen tiedonhallinta. MTT:n selvityksiä 128.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suom. Riikonen, E. & Tillman, M. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uud. painos. Helsinki: WSOY.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2012. Moderni rahoitus. 6. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- KPL1997: Kirjanpitolaki. Asetus no 1336. Annettu 30.12.1997. Finlex® sähköinen säädöstietopankki: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>. Viitattu 27.1.2014
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laitinen, E. K. 1992. Yrityksen talouden mittarit. 2. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Latva-Kyyny, M. 2010. Yrittäjyyden ja resurssien käytön muutokset eteläpohjalaisilla maitotiloilla 2000-luvun alussa. Helsingin yliopisto. Taloustieteenlaitos. Maisterintutkielma.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. painos. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, S. 2012. Osakeyhtiö on turvallinen yhteistyömuoto. Maaseudun Tulevaisuus Nro 127. 29.10.2012: 8. Viestilehdet Oy.
- Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. uud. painos. Helsinki: WSOY. 409 s.
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2009. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 6. uud. painos. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2000. Tilinpäätöksen tulkinta. Elektroninen kirja. Kaisanlahti, T. (toim.). Päivitetty 8.2.2012: Sanoma Pro Oy.
- Mäkijärvi, E. 2011. Tulevaisuuden ennakointi osana maatalan strategista suunnittelua – Erilaisten tulevaisuustavoitteiden vaikutus taloudelliseen menestymiseen ja rakenteelliseen kehitykseen. Helsingin Yliopisto. Taloustieteen laitos. Maisterintutkielma.
- Mäkinen, H. & Yläalo, M. 2008. Maatilojen menestyminen ja menestymistekijät. Maataloustieteenpäivän 2008. http://www.smts.fi/mpol2008/index_tiedostot/Esitelmat/es035.pdf Viitattu 24.2.2014

- Manka, M. & Larjovuori, R. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Lahti: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettti_sivutettu.pdf Viitattu 15.3.2014
- MMM-Tike 2014. Maataloustilastot, tuottajahinnat.
<http://www.maataloustilastot.fi/maataloustuotteiden-tuottajahinnat>. Julkaistu 28.02.2014. Viitattu 15.03.2014.
- Nonaka, I. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33 (1), 5-34.
- Norri, K. 2012. Henkinen ja sosiaalinen pääoma ja maatilayrityksen menestys. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maisterintutkielma.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen II. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. painos. Helsinki: WSOY.
- OYL 2006. Osakeyhtiölaki. Asetus no 624. Annettu 21.7.2006. Finlex® sähköinen säädöstietopankki: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. Viitattu 27.1.2014
- PFC 2013. Pig Farm Consulting. The Netherlands. <http://www.pigfarm-consultancy.com/hans-lemmens.html>. Viitattu 13.2.2014
- Pönkä, V. 2008. Osakassopimuksen tavoitteet ja voimassaolon hallinta. Helsingin Yliopisto. Oikeustieteen laitos. Edita Publishing Oy.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm : resource-based view. *Agricultural and food science* 18 (1).
- Rantamäki-Lahtinen, L., Vesala, H., Vesala, K., Karttunen, J. & Tuure, V. 2008. Muuttuva maaseutuyrittäjyys monialaisten tilojen, perusmaatiloiden ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurssienhallinta 2000–2006. MTT:n selvityksiä 169.
- Rasi, J. 2011. Porsastuotannon tuottavuuskehitys sikatilinpäätöstiloilla vuosina 2003–2008. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maisterintutkielma
- Rikkonen, P., Toikkanen, H. & Väre, M. 2013. Liiketoiminnan kehittämistarpeet maatilayrityksissä - viljelijäkyselyn tuloksia. 2013. MTT:n raportti 90.
- Rinta-Kiikka, S., Pyykkönen, P. & Ylätalo, M. 2013. Osakeyhtiömuotoinen maatalous Suomessa. Pellervon taloustutkimuksen raportteja 242.

- Ropo, A. 2006. Tulevaisuuden johtajuus -elämää ja estetiikkaa. Teoksessa: Lehtinen, U. & Mittilä, T. Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä. Helsinki: Kauppaliiton yhdistys.
- Salmi, I. 2006. Mitä tilinpäätös kertoo? 4. uud. painos. Helsinki: Edita. 274 s.
- Silverthorne, C. & Wang, T. 2001. Situational leadership style as a predictor of success and productivity among taiwanese business organizations. *Journal of Psychology* 135 (4): 399-413
- Sipiläinen, T. 2003. Suurten maito- ja viljatilojen suorituskyky ja sen kehittäminen. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 38.
- Solala, S. 2011. Osakeyhtiöittämisen taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maisterintutkielma.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tapio, I. 2014. Sikamaisen vaikeaa. Aamulehti. Sunnuntai-liite. Nro 134. 16.2.2014: 6-11. Alma Media Kustannus Oy.
- Timonen, R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 28.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, P. ja Pietola, K. 2002. Franchising-sopimukset sikatalouden hintariskien hallinnassa. Maa- ja elintarviketalous 11. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.
- Verohallinto 1997, Osakeyhtiölain uudet rahoitusvälineet verotuksessa. Syventävät vero-ohjeet. Tiedote 5/1997. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Osakkeet_osingot_ja_peitelty_osingonjako/Osakeyhtiolain_uudet_rahoitusvalineet_ve\(10212\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Osakkeet_osingot_ja_peitelty_osingonjako/Osakeyhtiolain_uudet_rahoitusvalineet_ve(10212)). Julkaistu 4.9.1997, viitattu 27.11.2012
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Yritystutkimusneuvottelukunta ry 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 9. korj. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Yrjölä, T. & Pyykkönen, P. 2008. Maatilojen pääomakanta ja rahoitustilanne vuonna 2007. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Työpapereita 115.

Yukl, G. A. 2010. Leadership in organizations. 7. painos. Harlow: Pearson Education.

8 Liitteet

Liite 1. Kirje saada talous- ja tuotostiedot tutkimuskäyttöön



Turussa 7.7.2012

Hyvä Porsaantuottaja,

Teemme tutkimusta osakeyhtiömuotoisten sikaloiden taloudellisesta menestymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteenamme on löytää yritystoimintaanne tukevia ja vahvistavia tekijöitä ja siinä sivussa edesauttaa opintojamme.

Tutkimus liittyy opintoihimme Helsingin yliopiston Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen laitoksella ja sitä tehdään yhteistyössä HK Agrin kanssa. Kehityspäällikkö Juha Levonen toimii siellä yhteyshenkilönä. Tarvittaessa saatte lisää tietoa häneltä.

Jotta yrityksenne pääsee mukaan tähän tutkimukseen, pyydämme Teiltä lupaa käyttää yritystänne koskevia tietoja. Yrityksenne liittyvä aineisto saadaan tarvittaessa monilta osin HK Agrista Juha Levoselta ja suoraan rehuyhtiöltä, joten niiden etsiminen ei aiheuta Teille lisätyötä. Tarvittaessa lähestymme kirjanpidosta vastaavaa tahoa. Vasta viimekädessä vaivaamme yritystänne näiden tietojen hankkimisessa.

Alkuvaiheessa tarkastelemme sikaloiden tulos- ja tuotostietoja. Myöhemmin syksyllä perehdymme tutkimuksessa mukana oleviin yrityksiin tilakäynnein. Yrityksenne tietoja ei esitetä julkisuudessa, vaan tilakohtaiset tiedot jäävät yrityksenne, HK Agrin sekä tutkijoiden välisiksi. Tulokset esitetään muodossa, jossa yksittäisen yrityksen tiedot eivät ole tunnistettavissa. Tuloksista toimitetaan mukana olleille yrityksille yhteenveto, josta yrityksen omat tiedot ovat tunnistettavissa.

Roolinne suomalaisessa porsastuotannossa on merkittävä ja siksi toivomme, että annatte luvan käyttää yrityksenne tietoja. Pyydämme täyttämään oheisen suostumuksen ja palauttamaan sen mukana olevalla kirjekuorella kesäkuun loppuun mennessä.

Ystävällisin terveisin

Pirkko Laitinen

Maatalousekonomian opiskelija
Helsingin yliopisto
pirkko.laitinen@helsinki.fi

Emmi Pietilä

Maatalousekonomian opiskelija
Helsingin yliopisto
emmi.pietila@helsinki.fi



SUOSTUMUS TIETOJEN KÄYTTÖÖN

Yrityksemme _____ antaa suostumuksen käyttää alla mainittuja yritystämme koskevia tietoja tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen kohteena on osakeyhtiömuotoisten sikaloiden taloudellinen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Tietojen käyttöön ovat oikeutettuja opiskelijat Pirkko Laitinen ja Emmi Pietilä sekä HK Agrin kehityspäällikkö Juha Levonen. Tietoja ei saa käyttää muuhun, kuin opinnäytetyöhön liittyvään tutkimustarkoitukseen.

Lupa koskee seuraavia yritystämme koskevia tietoja:

- vuosien 2007–2012 laaja tilinpäätös
- tuotantotiedot Winpig-ohjelmistosta
- teurastamon välitystiedot
- rehunostotiedot
- Lisäksi lupa koskee myös sikalainvestointiin liittyviä kirjanpitolietoja rakentamisvuosista alkaen.

Allekirjoittajina yrityksen nimenkirjoitusoikeuden haltija(t)

_____ heinäkuuta 2012, _____

Liite 2. Kirje haastattelujen sopimiseksi



Helsingissä
11.3.2013

Arvoisa sikatalousyrittäjä

Teen maisterin tutkielmaani osakeyhtiömuotoisten porsastuotantoyritysten taloudellisesta tilanteesta ja niiden johtamisesta. Olen yhdessä Pirkko Laitisen kanssa ollut yhteydessä yritykseenne jo viime syksynä. Tuolloin pyysimme lupaa saada käyttöömmme yrityksenne tilinpäätöstiedot viideltä edeltäneeltä vuodelta. Kiitos näistä tiedoista. Seuraavassa vaiheessa tarkoituksena on tilinpäätöstietojen lisäksi kerätä tietoa yritysten päivittäisistä toimintatavoista niin työntekijöiden vuorovaikutuksen kuin yrityksen johtamisen kannalta.

Aihe on kiinnostava, koska liiketoimintaosaamisen tarve yrityksissä kasvaa ja sen myötä tiedon välittämisen tarve ja verkostotaidot tulevat yhä tärkeämmiksi. Myös HK Agri on kiinnostunut tutkimuksesta ja sen tuloksista. Yhteyshenkilönä teurastamolta on toiminut Juha Levonen. Hän ei kuitenkaan ole vaikuttanut tutkimusasetelmaan tai tule saamaan tietoja omaan käyttöönsä. Yliopistolla työn ohjaajana toimii maatalouden liiketaloustieteen professori Matti Ylätalo.

Maatalouden liiketaloustieteeseen tehtävän gradun keskeisenä tavoitteena on löytää erilaisia johtamiskäytäntöjä ja nostaa niistä hyväksi koettuja menetelmiä esiin. Erilaisia kokemuksia hyvistä menetelmistä on tarkoitus tutkia haastatteleamalla erikseen yhtä yrityksenne omistajaa/yrittäjää sekä yrityksenne työnjohdosta vastaavaa henkilöä. Lisäksi olen kiinnostunut haastattelemaan muita yrityksenne työntekijöitä yhdessä ryhmähaastatteluna.

Olisi toivottavaa, että työkiireistänne huolimatta voisitte löytää aikaa haastattelujen tekemiseen yrityksessänne. Tiedot ovat luottamuksellisia ja vain haastattelijan käytössä. Yksittäisen yrityksen tuloksia ei raportoinnissa pysty tunnistamaan ja yksilöimään. Näin teidän on mahdollista saada arvokasta tietoa yrityksen johtamiskäytännöistä, sisäisestä viestinnästä sekä tiedon kulusta. Saatte myöhemmin yritystänne koskevaa materiaalia omaan käyttöönnne, jota voitte hyödyntää. Haastatteluja on suunniteltu tehtävän viikkojen 13–15 aikana. Arvioitu haastatteluihin kuluva aika on noin tunti haastattelua kohden.

Tulen ottamaan Teihin yhteyttä puhelimitse viikon sisällä haastattelujen teknisistä yksityiskohdista sopimista varten. Annan tarvittaessa mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Emmi Pietilä
Agronomi-opiskelija, maatalouden liiketaloustiede
Agrologi amk
emmi.pietila@helsinki.fi
puh. 050 XXX XXXX

A. Perustiedot

1. Yritys, asema yrityksessä
2. Ikä
3. Yrittäjänä / maanviljelijänä oloaika
4. Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät liikekumppanit
5. Mikä rehumenetelmä on käytössä, kenen valmistajan rehuja käytätte pääasiassa?
6. Yhteistyö
 - a. Minkälaista yhteistyötä on muiden tilojen kanssa?
 - b. Entä toisten porsastuotantoyritysten?
 - c. Toisten sianlihantuottajien kanssa
 - d. Muuta yhteistyötä, mitä?

B. Tavoitteita / arvoja

1. Mitkä asiat ohjaavat yrityksenne toimintaa? Mitä pidetään tärkeinä asioina? Ovatko ne myös Teille tärkeitä?
2. Mitkä ovat yrityksenne tärkeimpiä tavoitteita?
3. Onko teillä tulospalkkaus, millainen?
 - a. Miten se mielestänne toimii?
 - b. Kannustaako se parempiin tuloksiin?
4. Mitä asioita arvostatte työntekijöissä?

C. Osaamisen taso

17. Millainen työntekijöiden ammattitaito mielestänne on?
 - a. Miten sijoittaisitte sen **asteikolle** 1-7 (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
18. Mitkä asiat yrityksen johtamisessa ovat mielestänne vaativimpia?
 - a. Miksi nämä asiat koetaan vaikeina?
 - b. Miten sijoittaisit yrityksen johtamisen **asteikolla** 1-7 (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
 - a. Työnjohtajan osalta
 - b. Omistajien osalta kokonaisuudessaan
 - c. Oma osaaminen
19. Millaisena näette koulutuksen tarpeen? (Henkilöstölle , työnjohdolle, omistajille)

D. Vuorovaikutus – Tiedon jakaminen

Ulkoinen viestintä

17. Kuvailkaa yhteistyötä teurastamon kanssa?
 - a. Entä muiden tärkeiden yhteistyökumppaneiden? (Rahoittaja, Rehutehdas, Kunta)
 - b. Miten tiedonvaihto on onnistunut? Ollaanko ajan tasalla?
 - c. Miten arvioisit yhteistyötä **asteikolla** 1-7 (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
 - a. Teurastamon kanssa
 - b. Rehutehtaan kanssa
 - c. Rahoittajan kanssa

- d. Tilitoimisto tai talousasioista vastaava
- 18. Millaisessa tilanteessa yhteistyössä on onnistuttu erittäin hyvin?
 - a. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet lopputulokseen?
- 19. Mitä asioita pitäisi kehittää yrityksen yhteyksissä muihin toimijoihin ja yhteistyökumppaneihin? Milloin yhteydenpidossa/tiedonkulussa on epäonnistuttu?

Sisäinen viestintä

- 20. Miten yrityksessänne tietotaito välittyy kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmille?
- 21. Mitä ongelmia sisäisessä tiedonkulussa on tullut vastaan?
- 22. Onko kriisitilanteita mietitty johtoportaan entä työntekijöiden kanssa? Miten tiedonkulku silloin varmistettaisiin?
- 23. Onko yrityksessä tullut ilmi ristiriitatilanteita henkilöstöön, tiedonkulkuun tai johtamiseen liittyen? Millaisia? Mistä luulet ristiriitatilanteiden johtuvan?
- 24. Miten asioista keskustellaan yrityksessä (kasvotusten, laput, puhelin, sähköposti) ja kuinka usein? (omistajat keskenään, omistajat - työnjohto)
- 25. Annetaanko työnjohtajalle tai työntekijöille palautetta työstään? Missä yhteydessä ja minkä laatuista (positiivista/negatiivista)?
- 26. Kuvailkaa omistajien välistä suhdetta keskenään.
- 27. Onko joitain asioita mistä ei puhuta tai ei voida puhua tai on hankala keskustella (esim. omistajien eri intressit, tuotannon jonkun ongelman syy jätetään huomiotta, henkilösuhteet)
- 28. Mille kohtaa sijoittaisitte tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tason yrityksessä **asteikolla** 1-7 (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
- 29. Miten yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua voisi parantaa, jos tarvetta?

E. Johtaminen

- 30. Onko omistajien vastuita/tehtäväalueita jaettu jollain tavalla?
- 31. Kertokaa päätöksenteosta (Tiedot vs. Harkinta)
 - a. Mitkä asiat vaikuttavat päätökseen
 - b. Mitä tietoa käytetään? Kuinka paljon perustuuko harkintaan?
 - c. Tehdäänkö päätöksiä enemmän numeroiden vain ”tunteen” perusteella?
 - d. Onko päätöksenteossa ollut ongelmia? Mistä luulet niiden johtuvan?

Henkilöstö

- 32. Mitkä asioita pidätte tärkeinä työnjohdossa entä johtamisessa yleensä?
- 33. Miten töitä ja vastuualueita on organisoitu yrityksessä?
- 34. Miten kuvailisitte omaa kiinnostustanne yrityksen työntekijöitä kohtaan? Entä porsastuotantoa kohtaan? Sijoita **asteikolla** 1-7 (1=erittäin heikko, 7=erittäin suuri)
- 35. Henkilöstön SWOT
 - a. Missä asioissa on onnistuttu henkilöstön suhteen ja missä epäonnistuttu?
 - b. Mitkä ovat henkilöstön vahvuuksia?
 - c. Missä asioissa henkilöstöllä on parannettavaa?
- 36. Millaisena kuvailisitte työilmapiiriä sikalassa?
 - a. Miten se ilmenee?
 - b. Sijoita ilmapiiri **asteikolla** 1-7 (1=erittäin huono, 7=erittäin hyvä henki)
 - c. Mitkä asiat ovat hyvin, missä parannettavaa?

- d. Millainen ilmapiiri omistajien kesken on?

Henkilöstön suhteet, työnjaot

37. Missä määrin henkilöstölle kerrotaan yrityksen tilanteesta (porsastuotanto, talous)?
38. Onko työntekijöille asetettu tavoitteita?
- a. Miten työntekijät ovat suhtautuneet tavoitteiden asettamiseen?
39. Kuinka tavoitteiden toteutumista arvioidaan
- a. Mitkä ovat mittarit ja kenen suoritusta arvioidaan (yksilö, tiimi vai molemmat)?
- b. Mihin arviota käytetään?

Taloudellinen tilanne ja sen johtaminen

40. Onko teillä yhteisiä palavereja koko henkilöstön kanssa?
- a. Onko yhteisiä kokouksia mielestäsi riittävästi? (Kenen kanssa on ja kenen kanssa ei ole)
- b. Miten sijoittaisit **asteikolle** 1-7 palaverikäytäntöjen onnistumisen? (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
41. Miten työnjohtaja on onnistunut taloudellisissa tavoitteissa
- a. Anna arvosana työnjohtajalle **asteikolla** 1-7 (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
42. Miten yrityksen talouden seuranta on toteutettu?
- a. Kuka vastaa mistä?
- b. Mitä asioita seurataan ja mitataan?
43. Mitkä asiat ovat yrityksessänne kustannustehokkaita ja missä on parannettavaa?
- a. Miten kustannustehokkuuteen on päästy?
44. Millaisena näette yrityksen taloudellisen tilanteen?
- a. Arvioikaa sitä **asteikolla** 1-7 (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
- a. Kannattavuuden suhteen
- b. Vakavaraisuuden (pääomat) suhteen
- c. Maksuvalmiuden suhteen
45. Kun ajattelette talousasioita tai niissä tarvittavaa osaamista, millaisena koette sen?
- a. Koetko talouden seurannan riittävänä nykyisellä tasolla?
- b. Yrityksen omistajien talousosaaminen yleensä **asteikolla** 1-7
- c. Oma talousosaaminen **asteikolla** 1-7
- d. Onko joitain asioita, mitä voisitte kehittää omassa osaamisessa? (millä saralla?)
46. Millaisia keinoja näette rahoituksen rakentamiseen?
- a. Kerro pääomarahoituksen roolista ja merkityksestä.
47. Mitä asioita yrityksen toiminnoissa/johtamisessa voisi kehittää? (pientekniikka, ostotoiminta, seuranta...)
48. Millaisia hyviä johtamiskäytäntöjä teillä on muodostunut?
49. Tuleeko Teille joitain muita asioita mieleen mitä haluaisitte ottaa esille tai kysyä?

Rastita parhaiten omaa näkemystäsi vastaava kohta kunkin väitteen perään

	Varsin	1	2	3	4	5	6	7	Varsin
Kaikki tervehtivät toisiaan	Harvoin								Usein
Vietän vapaa-aikaa toisten sikatilallisten/omistajien kanssa	Harvoin								Usein
Tulen toimeen toisten omistajien kanssa	Harvoin								Usein
Tulen toimeen työnjohtajan ja työntekijöiden kanssa	Harvoin								Usein
Eri työntekijöiden välillä on mielestäni ristiriitoja	Harvoin								Usein
Omistajien keskinäiset välit ovat hyvät	Harvoin								Usein
Yritykseen suhtaudutaan kylillä positiivisesti	Harvoin								Usein
Miten yrityksessä suhtaudutaan mielipiteiden esiin tuomiseen ja uusien ratkaisujen ideointiin	Kielteisesti								Myönteisesti
Työntekijät vaihtuvat	Harvoin								Usein
Tuotannossa keskitytään oikeisiin asioihin	Huonosti								Hyvin
Välitysporsaiden laatu on usein	Huono								Hyvä
Työmenetelmät ovat järkevät	Harvoin								Usein
Työvälineet ovat hyvät	Harvoin								Usein
Päätökset syntyvät yksimielisesti tai lähes yksimielisesti	Harvoin								Usein

Liite 2b. Haastattelurunko, työnjohto/sikalavastaava

A. Perustiedot

1. Yritys
2. Ikä
2. Koulutus, Työkokemus (aiemmat sikalat)
3. Kuinka kauan olet ollut tässä sikalassa? Entä työnjohtotehtävissä?
4. Miten rehunkulutusta seurataan, onko hävikkiä?
5. Miten tuotantoa (mm. porsaskuolleisuus, hyvinvointi) seurataan ja miten muutoksiin reagoidaan?
6. Työajat. Miten päivystys on hoidettu?

B. Johtaminen

8. Miten uusi ihminen perehdytetään ”talon tavoille”?
 - a. Ketkä sen tekevät, onko jotain ohjetta/mallia olemassa?

Omistajien kyvyt

9. Kerro päätöksenteosta (Tiedot vs. Harkinta)
 - a. Miten tietoa tuotannosta mielestäsi käytetään hyödyksi?
 - b. Missä määrin pystyt itse vaikuttamaan päätöksiin? Kuunnellaanko sinua?
10. Millaisena itse koet omistajien ammattitaidon johtamisen entä sikalatöiden osalta?
 - a. Entä millainen on heidän kokonaisnäkemys alasta ja sen kehittämisestä? (Keskitytäänkö oikeisiin asioihin)
11. Missä asioissa yritystä johdetaan mielestäsi hyvin?
 - a. Missä on parannettavaa?
 - b. Mille kohtaa sijoittaisit yrityksen johtamisen (omistajien osalta) **asteikolla** 1-7? (1=erittäin huono, 7=erittäin hyvin)
12. Miten sinua raportoidaan yrityksen tilanteesta (talous, tuotanto..)?
 - a. Raportoidaanko näistä muulle henkilöstölle, miten? Onko se mielestäsi riittävää?
13. Millaisia hyviä johtamiskäytäntöjä teillä on muodostunut? (palaverit, työkierto...)

Henkilöstö

14. Mitkä asioita pidät tärkeinä työnjohdossa?
 - a. Mitkä asiat koet haastavina?
15. Onko töissä vieraskielisiä työntekijöitä?
 - a. Kuinka suuri merkitys kielieroilla on työnjohdossa?
 - b. Onko siitä koitunut ongelmia? Millaisia?
 - c. Millaisia ratkaisuja olette löytäneet kieliongelmiin?
16. Miten töitä ja vastuualueita on organisoitu yrityksessä? (omistajien taholta)
 - a. Arvioi **asteikolla** 1-7 miten hyvin organisointi on toteutettu? (1=eritt. huonosti)
17. Henkilöstön SWOT
 - d. Mitkä ovat henkilöstön vahvuuksia?
 - e. Missä henkilöstöllä on parannettavaa?
18. Millaisena kuvailisit työilmapiiriä sikalassa?

- a. Miten se ilmenee?
- b. Sijoita ilmapiiri **asteikolla** 1-7 (1=erittäin huono, 7=erittäin hyvä henki)
- c. Mitkä asiat ovat hyvin, missä parannettavaa?

Henkilöstön suhteet, työnjaot

- 19. Miten vastuiden jako on toteutettu sikalassa?
 - a. Miten uskot työntekijöiden kokevan vastuun? (Enemmän, vähemmän, selvemmat rajat, oikeudenmukaisuus...)
 - b. Onko työnkiertoa käytössä? Miten se on järjestetty? Onko tarpeellinen, miksi?

Palaverijärjestelmä

- 20. Onko yhteisiä kokouksia mielestäsi riittävästi?
 - a. Keskustellaanko niissä ”oikeista asioista”?
 - b. Pystytäänkö asioita ratkomaan tai delegoimaan?
 - c. Kuinka usein kaikki osallistuvat?
- 21. Miten työntekijät ovat mielestäni suhtautuneet palavereihin?
- 22. Miten sijoittaisit **asteikolle** 1-7 palaverikäytäntöjen onnistumisen? Millä perustein? (1=erittäin huonosti, 7=erittäin hyvin)

C. Vuorovaikutus – Tiedon jakaminen

- 23. Millainen vaikutelma sinulla on yhteistyöstä teurastamon kanssa? Toimiiko se?
 - a. Entä muiden yhteistyötahojen?

Sisäinen viestintä

- 24. Kerro yrityksen sisäisestä tiedonkulusta?
 - a. Milloin olet tyytyväinen yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun? Onnistuminen
 - b. Milloin olet tyytymätön? Epäonnistuminen
- 25. Miten yrityksessänne tietotaito välittyy kokeneemilta työntekijöiltä nuoremmille?
- 26. Kirjataanko tietoa, vinkkejä, kokemuksia jonnekin ylös? Miten?
- 27. Miten tiedonkulku on varmistettu kriisitilanteissa?
 - a. Onko kriisitilanteisiin varauduttu jotenkin, miten?
- 28. Onko tehtävistä laatukäsikirja tai omavalvontasuunnitelmaa olemassa?
 - a. Päivitetäänkö sitä ja kuka sen tekee?
 - b. Missä laatukäsikirjaa/ohjeita säilytetään? Onko kaikkien tiedossa?
- 29. Millä tavoin lomat ja poissaolot vaikuttavat toimintaan?
- 30. Jos tulee ongelmia niin, miten ne tulevat ilmi? (Tullaan kertomaan, peittely, huomaa itse..)
 - a. Miten niihin reagoidaan ja kuka ongelmatilannetta ratkoo?
 - b. Onko yrityksessänne on tullut ilmi ristiriitoja henkilöstöön, viestintään tai johtamiseen liittyen? Millaisia?
 - c. Mistä luulet niiden johtuvan?
- 31. Kuvaille omistajien välistä suhdetta keskenään.
 - a. Onko joitain asioita mistä ei voida, haluta tai on hankala puhua?
- 32. Mille kohtaa sijoittaisit tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tason yrityksessä **asteikolla** 1-7 (1=erittäin huono, 7=erittäin hyvä)
- 33. Miten tiedonkulkua voisi parantaa, jos tarvetta?

D. Tavoitteita / arvoja

34. Mitkä asiat ohjaavat yrityksen toimintaa, mitä pidetään tärkeinä, itsestään selvinä asioina?
35. Onko yrityksen tavoitteista keskusteltu? Mitä ne ovat?
 - a. Miten työntekijät ovat suhtautuneet tavoitteisiin?
 - b. Mitkä asiat ovat edistäneet entä haitanneet tavoitteiden toteutumista?
 - c. Miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan? Mitkä mittarit? Ketä/Keitä arvioidaan?
36. Onko teillä tulospalkkaus, millainen?
 - a. Miten se mielestäsi toimii?
 - b. Kannustaako se parempiin tuloksiin?
37. Millaista arvostusta koet saavasi työnantajilta entä työntekijöiltä?
 - a. Arvioi **asteikolla** 1-7 saamasi arvostus työnantajilta/omistajilta
 - b. Entä työntekijöiltä saamasi arvostus 1-7 (1=ei arvosta, 7=erittäin korkea)
38. Mitä asioita arvostat työpaikassasi?
39. Kuinka itsenäisesti voit päättää omista töistäsi? Arvioi **asteikolla** 1-7 (1=ei voi päättää)
40. Millainen työ motivoi sinua?
41. Mitkä asiat ovat tärkeitä työsuhteessa? Mitä odostat saavasi yritykseltä?

E. Osaamisen taso

42. Miten uutta tietoa hankitaan yrityksen ulkopuolelta entä sen sisältä? (Onko esim. ammattilehtiä)
43. Millaisena näet koulutuksen tarpeen sikalassa entä johtajilla?
 - a. Millä osa-alueilla sitä tarvittaisiin? Ja kenelle?
 - b. Oletko itse ollut koulutuksissa tms.? Koetko, että sille olisi tarvetta?
 - c. Millainen työntekijöiden ammattitaito mielestäsi on?
 - d. Miten sijoittaisit työntekijöiden ammattitaidon **asteikolle** 1-7 (1=erit. huono)

Rastita parhaiten omaa näkemystäsi vastaava kohta kunkin väitteen perään

	Varsin	1	2	3	4	5	6	7	Varsin
Kaikki tervehtivät toisiaan	Harvoin								Usein
Tapaan työkavereita työajan ulkopuolella	Harvoin								Usein
Tulen toimeen omistajien kanssa	Harvoin								Usein
Tulen toimeen työkavereiden kanssa	Harvoin								Usein
Eri työntekijöiden välillä on ristiriitoja	Harvoin								Usein
Yrityksessä/-stä liikkuu huhuja ja vääriä tietoja	Vähän								Paljon
Miten yrityksessä suhtaudutaan mielipiteiden esiin tuomiseen ja uusien ratkaisujen ideointiin?	Kielteisesti								Myönteisesti
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin ratkaisuihin	Vähän								Paljon
Tiedonkulku yrityksessä on hoidettu	Huonosti								Hyvin
Viihdyn täällä	Huonosti								Hyvin
Ymmärrän hyvin miten työ liittyy laajempaan kokonaisuuteen	Huonosti								Hyvin
Tunnen tekeväni järkevää työtä ja sitä työtä myös arvostetaan	Harvoin								Usein
Työmenetelmät ovat järkevät	Harvoin								Usein
Työvälineet ovat hyvät	Harvoin								Usein
Olen tyytyväinen palkkaani ja muihin työhön liittyviin etuihin	Harvoin								Usein

Liite 2c. Ryhmähaastattelurunko, työntekijät

A. Perustiedot:

Yritys

Koulutus, Ikä; alle 30v, 30-40v, 40-50v yli 50v

Työskentelyaika työelämässä yhteensä / maatalousalalla / sikaloissa

Kuinka kauan olet työskennellyt tämän yrityksen palveluksessa?

B. Johtaminen

Työilmapiiri

1. Kertokaa työhön perehdyttämisestä
 - a. Oliko sitä? Tuntuiko, että perehdytystä oli suunniteltu, miten se eteni?
 - b. Miten täällä opitaan ”talon tavoille”?
 - c. Arvioi työhön perehdytyksen hyödyllisyys **asteikolla** 1-7. (1 = ei merkitystä, 7 = erittäin tarpeen/hyödyllinen)
2. Onko teillä ollut joitain koulutuksia? Millaisia?
 - a. Onko teillä kiinnostusta lisäkoulutukseen, millaiseen/millä osa-alueella?
3. Kuinka itsenäisesti voitte tehdä omaa työtä?
 - a. Millaisena koette vastuun?
4. Miten työpaikalla suhteudutaan toisten auttamiseen? (Oman ja muiden työn rajat) (esim. Omat työt on saanut jo valmiiksi ja toisella on vielä pahasti kesken)
5. Miten arvioisitte **asteikolla 1-7** palavereista saamaanne hyötyä? (1 = erittäin tarpeeton, 7 = erittäin tarpeellinen)
 - a. Kertokaa palaverikäytännöistä ja mitä asioita niissä pitäisi kehittää entä mitkä asiat toimivat?
6. Miten kuvailisitte työilmapiiriä sikalassa?
 - a. Minkä arvosanan antaisitte työpaikan ilmapiirille **asteikolla** 1-7? (1 = erittäin huono, 7 = erittäin hyvä)
 - b. Mitkä asiat ovat hyvin entä missä on parannettavaa?

Johtamisesta

7. Kuvailkaa työnjohdon ja muiden johtajien tapaa johtaa yritystä?
 - a. Minkä tyyppisiä johtajat (työnjohtaja ja omistajat) ovat?
 - b. Missä asioissa sikalaa johdetaan hyvin?
 - c. Miten johtamista pitäisi parantaa?
 - d. Antakaa arvosana **asteikolla** 1-7 yrityksen johtamiselle yleensä.
 - e. Arvosana työnjohtajalle **asteikolla** 1-7 (1=erittäin tyytymätön, 7 = erittäin tyytyväinen)
8. Kertokaa kuinka hierarkkisena näette yrityksen johtamisen?
 - a. Kuinka helpolta tuntuu mennä keskustelemaan työnjohtajan kanssa?
 - b. Entä muiden johtajien/omistajien, keskustelletteko niiden kanssa, missä yhteydessä?
9. Kuvailkaa millainen on mielestänne hyvä työnjohtaja.
10. Miten kuvailisit päivittäisiä rutiineja.
Millaisia hyviä käytäntöjä teille on muodostunut?

B. Vuorovaikutus – Tiedon jakaminen

11. Mitä mieltä olette yrityksen tiedonkulusta?
12. Mitä kautta saatte ensimmäisenä uutta tietoa yrityksen asioista?
13. Miten tieto kokeneemmilta välittyy nuoremmille tai uusille työntekijöille?
14. Mistä yrityksen asioista teitä raportoidaan?
 - a. Onko joitain asioita mistä haluaisitte saada enemmän tietoa?
 - b. Arvioikaa **asteikolla** 1-7 kuinka tyytyväinen olet saamasi tiedon määrään kuten tuotos- ja taloustiedot (1 = eritt. tyytymätön, 7 = eritt. tyytyväinen)
15. Miten tiedon saantia voisi parantaa?

Keiden välillä viestintää sitä pitäisi parantaa?
16. Onko ollut joitain ongelmia tiedonkulussa (kuten väärinymmärryksiä)?

Millaisia?

 - a. Mistä ongelmat tiedonkulussa ovat johtuneet?
17. Miten koette **asteikolla** 1-7 ylipäättään tiedon kulun työntekijöiden ja johtajien välillä? (1 = erittäin tyytymätön, 7 = erittäin tyytyväinen)
18. Saatteko palautetta omasta työstänne? Minkä laatuista (+/-)? Saako palautetta riittävästi?

C. Tavoitteita / arvoja / motivaatio

25. Onko joitain asioita, mistä ei työssä tingitä? Mitä? (Mikä ykkösprioriteetti tekemisessä? Kaikkein tärkein)
26. Mitä asioita arvostatte tässä työpaikassa?
27. Millainen työ on palkitsevaa ja mielekästä?
 - a. Kuinka vaihtelevana ja mielekkäänä koette tämän työn?
28. Miten koette työnjohdolta ja omistajilta saamanne arvostuksen **asteikolla** 1-7 (1=eivät arvosteta, 7=erittäin suuri arvostus)
29. Jos olette olleet töissä muissa sikaloissa aiemmin, miten tämä työpaikka eroaa niistä hyvällä entä pahalla?
30. Onko tuotannon tavoitteista keskusteltu?
 - a. Kuinka selvät ja realistiset tavoitteet ovat
 - b. Miltä tavoitteiden asettaminen tuntuu? Ovatko haastavia?
 - c. Mitkä asiat ovat edesauttaneet tavoitteiden toteutumista?
 - d. Entä mitkä asiat ovat hidastaneet?
31. Mitkä asiat kannustavat tekemään työtä paremmin / huolellisemmin?
32. Arvioikaa **asteikolla** 1-7 (1 = eritt. tyytymätön, 7 = eritt. tyytyväinen)
 - a. Kuinka tyytyväisiä olette palkkaanne
 - b. Työaikajärjestelyihin
 - c. Muihin työsuhteeseen liittyviin etuuksiin

Rastita parhaiten omaa näkemystäsi vastaava kohta kunkin väitteen perään

	Varsin	1	2	3	4	5	6	7	Varsin
Kaikki tervehtivät toisiaan	Harvoin								Usein
Tapaan työkavereita työajan ulkopuolella	Harvoin								Usein
Tulen toimeen johtajien kanssa	Harvoin								Usein
Tulen toimeen työkavereiden kanssa	Harvoin								Usein
Eri työntekijöiden välillä on ristiriitoja	Harvoin								Usein
Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti	Harvoin								Usein
Yrityksestä/-ssä liikkuu huhuja ja vääriä tietoja	Vähän								Paljon
Miten yrityksessä suhtaudutaan mielipiteiden esiin tuomiseen ja uusien ratkaisujen ideointiin?	Myönteisesti								Kielteisesti
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin ratkaisuihin	Paljon								Vähän
Tiedonkulku ja jakaminen on hoidettu	Huonosti								Hyvin
Viihdyn täällä	Huonosti								Hyvin
Ymmärrän hyvin miten työni liittyy laajempaan kokonaisuuteen	Huonosti								Hyvin
Tunnen tekeväni tarpeellista työtä ja sitä työtä myös arvostetaan	Harvoin								Usein
Työmenetelmät ovat järkevät	Harvoin								Usein
Työvälineet ovat hyvät	Harvoin								Usein