

This is an electronic reprint of the original article.

This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.

Author(s): Riina Isomäki, Jarkko Pyysiäinen, Leena Rantamäki-Lahtinen, Tiina Mattila, Minna Väre, Jarkko Niemi

Title: Yrittäjämäiset taidot ja strategiat suomalaisissa kotieläinyrityksissä: dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma

Year: 2026

Version: Published version

Copyright: The Author(s) 2026

Rights: CC BY 4.0

Rights url: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Please cite the original version:

Isomäki, R., Pyysiäinen, J., Rantamäki-Lahtinen, L., Mattila, T., Väre, M., & Niemi, J. (2026). Yrittäjämäiset taidot ja strategiat suomalaisissa kotieläinyrityksissä: dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma. *Maaseutututkimus*, 34(1), 65-91. <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.179000>

All material supplied via *Jukuri* is protected by copyright and other intellectual property rights. Duplication or sale, in electronic or print form, of any part of the repository collections is prohibited. Making electronic or print copies of the material is permitted only for your own personal use or for educational purposes. For other purposes, this article may be used in accordance with the publisher's terms. There may be differences between this version and the publisher's version. You are advised to cite the publisher's version.

RIINA ISOMÄKI
MMM, tekninen avustaja
Helsingin yliopisto

JARKKO PYYSIÄINEN
VTT, dosentti, yliopistonlehtori
Helsingin yliopisto

LEENA RANTAMÄKI-LAHTINEN
MMT, vanhempi yliopistonlehtori
Helsingin yliopisto

TIINA MATTILA
MMM, tutkija
Luonnonvarakeskus

MINNA VÄRE
MMT, erikoistutkija
Luonnonvarakeskus

JARKKO NIEMI
MMT, tutkimusprofessori
Luonnonvarakeskus



Yrittäjämäiset taidot ja strategiat suomalaisissa kotieläinyrityksissä: dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma

<https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.179000>

Tutkimuksessa tarkastellaan, miten suomalaiset kotieläinyrittäjät kehittävät ja hyödyntävät keskeisiä yrittäjämäisiä kykyjä ja taitoja, niin sanottuja dynaamisia kyvykkyyksiä. Näillä tarkoitetaan mahdollisuuksien tunnistamista, niihin tarttumista ja resurssien uudelleenjärjestelyä vastauksena toimintaympäristön muutoksiin. Vuonna 2024 toteutettuihin haastatteluihin osallistui 18 nauta-, sika- ja siipikarjatilaa, jotka jakautuivat analyysin perusteella neljään dynaamisten kyvykkyyksien pääryhmään: lisäarvon tavoittelijoihin, ketjuohjauksen alaisiin, kumppanuuksia hyödyntäviin ja tasapainoisiin perheviljelmiin. Ryhmät erosivat toisistaan siinä, miten yrittäjät tunnistivat uusia mahdollisuuksia, tarttuivat niihin ja järjestelivät resurssiaan. Tulosten perusteella dynaamiset kyvykkyydet ovat keskeisiä myös kotieläinyritysten menestyksekkään kehittämisen kannalta, mutta niiden soveltamisen ja kehittämisen mahdollisuudet riippuvat yrityksen strategiasta ja rakenteesta, toimintaympäristöstä, verkostoista sekä yrittäjän arkipäiväisistä oppimismahdollisuuksista.

Asiasanat: yrittäjämäiset taidot, dynaamiset kyvykkyydet, kotieläinyrittäjäyys, strategia, maaseutu

Globaalit yhteiskunnalliset ja ympäristölliset muutokset, kuten kaupungistuminen, ilmastonmuutos, teknologinen kehitys ja väestön ikääntyminen, haastavat maaseutualueiden ja maatalouden toimintaympäristöä merkittävästi (Vehmasto ym. 2023; Kuhmonen 2025). Nämä muutokset heijastuvat eri tavoin maatilayritysten toimintaan ja strategisiin valintoihin. Tässä artikkelissa keskitytään kotieläinyrityksiin, joiden toimintaedellytyksiin vaikuttavat muun muassa työvoiman saatavuus, infrastruktuuri, markkinatilanne, politiikka ja lainsäädäntö sekä ympäröivän alueen, yhteiskunnan ja luonnonympäristön kehitys. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus ohjaa tuotannon käytäntöjä ja määrittää yrittäjien mahdollisuuksia sopeutua ja uudistua muuttuvassa toimintaympäristössä.

Epävakaassa ympäristössä kilpailuedun saavuttaminen edellyttää yrittäjältä kykyä sopeutua muutoksiin, hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja tuoda innovaatioita osaksi kotieläinyrityksen strategista kehittämistä. Kehittyvät teknologiat tarjoavat uusia keinoja tuotantoprosessien tehostamiseen ja kustannusten hallintaan. Kouluttautuminen, yhteistyö ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa tuovat uusia näkökulmia ja ratkaisuja alan haasteisiin (Niskanen & Karikallio 2025).

Kotieläinyrityksiä kuormittavat myös suuret ja vaikeasti muunneltavat investoinnit sekä polkuriippuvuus, joka sitoo tilan aiempiin valintoihin ja rajoittaa tuotantosunnan muuttamista (Pierson 2000; Martin & Sunley 2006). Kotieläintuotanto on lisäksi työvoimariippuvaista ja siihen kohdistuu tiukkaa sääntelyä sekä ruokaketjun ohjausta, minkä vuoksi toimintaympäristön muutokset heijastuvat siihen muuta maataloutta voimakkaammin (Kujala ym. 2023). Näistä syistä kotieläinyritykset tarjoavat erityisen relevantin kontekstin tarkastella yrittäjämäisiä taitoja ja dynaamisia kyvykkyyksiä.

Menestyäkseen kotieläinyrittäjien on kehitettävä yrittäjämäisiä valmiuksiaan, erityisesti niin sanottuja *dynaamisia kyvykkyyksiä*, joiden merkitystä ja roolia tässä artikkelissa tarkastellaan. Dynaamiset kyvykkyydet koostuvat opittavissa olevista yrittäjämäisistä valmiuksista, taidoista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat sitä, miten yritys suuntaa ja muokkaa tavoitteitaan, toimintaansa ja resurssejaan – ja joita yrityksen avainhenkilöstö soveltaa pyrkiessään uudistamaan ja kehittämään yrityksen toimintaa (Teece ym. 1997; Teece 2007; 2022). Kotieläintiloilla dynaa-

miset kyvykkyydet voivat ilmetä esimerkiksi tuotantoteknologioiden käyttöönottona, markkinasuhteiden uudelleenrakentamisena tai resurs-sien uudelleen järjestelynä muuttuvien olosuhteiden keskellä.

Vaikka maatilayrityksiä on tutkittu laajasti, tutkimuskirjallisuus ei tarjoa riittävää kuvaa siitä, miten erilaiset maatilayritykset ja -yrittäjät tunnista-vat ja hyödyntävät uusia mahdollisuuksia toimintaympäristön epä-varmuuden keskellä – ja minkälaista kykyä sekä osaamista tämä vaatii. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaa on sovellettu maataloussektorin tutkimuksessa toistaiseksi rajallisesti. Teoria tarjoaakin mielenkiintoisen lähestymistavan pyrittäessä ymmärtämään paremmin seuraavia asioita: *Miksi osa tiloista kykenee uudistumaan ja kehittymään, kun taas toiset jäävät paikalleen tai taantuvat? Minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä erilaiset kotieläinyritykset tarvitsevat menestyäkseen ja kehittyäkseen?* Näitä kysymyksiä pohditaan seuraavassa sekä tutkimuskirjallisuuden että suomalaisilta kotieläinyrityksistä kerätyn empiirisen aineiston valossa.

Tutkimuksessa tarkastellaan, missä määrin ja miten kotieläinyrittäjät hyödyntävät dynaamisia kyvykkyyksiä yrityksensä kehittämisessä ja vas-tatessaan muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin. Samalla arvioi-daan, minkälaisia strategioita ja toimintatapoja yrittäjät soveltavat ja onko tässä eroja yritysten välillä. Painopisteenä ovat nauta-, sika- ja siipi-karjayritykset.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä suomalaiset kotieläinyritykset ovat kehittäneet ja hyödyntäneet vastatakseen liiketoimintaympäristön muutoksiin – ja miten kyvykkyydet ilmenevät?
2. Minkälaisista dynaamisista kyvykkyyksistä erityyppiset kotieläin-yritykset hyötyvät ja millaisin keinoin yrittäjät voivat kehittää näitä kyvykkyyksiä omassa toimintaympäristössään?

Tavoitteena on tarjota syvällistä ymmärrystä siitä, miten kotieläin-yritykset hallitsevat ja ratkaisevat kohtaamiaan haasteita. Tulokset tukevat käytännön toimintamallien kehittämistä ja tarjoavat näkökulmia kotieläinyrittäjyyden strategiseen johtamiseen.

Teoreettinen lähestymistapa: dynaamiset kyvykkyydet ja maatilayritysten kehittämismahdollisuudet

Dynaamisten kyvykkyyksien tausta ja relevanssi maatalayrityksille

Yrittäjien kyvyt sekä valmiudet yrittämiseen vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestykseen (Rantamäki-Lahtinen ym. 2013). Kun yritysten toimintaympäristö käy epävakaammaksi ja muutosvauhti kiihtyy niin tuotannossa, markkinoilla, politiikassa kuin luonnonympäristössä, yrittäjiltä vaaditaan kykyjä havainnoida ympäristöään monipuolisesti, tarttua avautuviin tilaisuuksiin, arvioida riskejä sekä tehdä strategisia päätöksiä, tarvittaessa nopeastikin. Yrityksiltä ja yrittäjiltä edellytetään siis valmiuksia uudelleenarvioida liiketoimintaa ja valittuja strategioita – sekä tarvittaessa muuttaa niitä ja uudistua. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria (Teece ym. 1997; 2016; Teece 2007; 2012; 2022) tarjoaa keskeisen viitekehyksen yritysten uudistumiskyvyn tarkasteluun. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation kykyä integroida, rakentaa ja muokata uudelleen sisäisiä ja ulkoisia resurssejaan siten, että ne vastaavat muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Teecen (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet koostuvat kolmesta toisiinsa kietoutuvasta osa-alueesta:

1. *Sensing* – kyky tunnistaa ja tulkita uusia mahdollisuuksia ja uhkia.
2. *Seizing* – kyky tarttua mahdollisuuksiin ja tehdä niihin liittyviä päätöksiä.
3. *Reconfiguring* – kyky uudistaa ja järjestellä resursseja uusien mahdollisuuksien toteuttamiseksi.

Nämä osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla yritys kykenee toimimaan proaktiivisesti ja rakentamaan kilpailuetua epävakaaassa ympäristössä. Teecen (2007) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien ytimessä ovat yrityksen henkilöstön taidot, toimintarutiinit ja oppimiskyky, jotka mahdollistavat strategisten painopisteiden ja resurssien muokkaamisen tilanteiden muuttuessa.

Vaikka Teecen (2007) teoriassa keskitytään teknologia-alaan ja suuryrityksiin, sen peruseriaatteet ovat sovellettavissa myös maataloussektorin muospaineiden keskellä operoiviin yrityksiin. Esimerkiksi kotieläinyritysten toimintaympäristö on altis taloudellisille, poliitti-

sille ja teknologisille muutoksille, ja niiden kilpailukyky edellyttää kykyä sopeutua ja uudistua. Dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistapaa maatalousalan yrityksiin soveltaneet tutkimukset ovatkin osoittaneet, että dynaamisilla kyvykkyyksillä on yhteys maatilayritysten taloudelliseen menestykseen ja muutosjoustavuuteen. Yrittäjät, jotka kykenevät tunnistamaan muutoksia, tarttumaan mahdollisuuksiin ja muokkaamaan resurssejaan, menestyvät paremmin kuin ne, joiden toiminta perustuu staattisiin rakenteisiin (Dias ym. 2021; Hsiao & Tuan 2023; Hartono ym. 2024). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan näin ymmärtää osana luovaa ja tehokasta toimijuutta, joka on nähty keskeiseksi tekijäksi myös ruokajärjestelmän kestävyyssiirtymässä (Kuhmonen 2024).

Maataloussektori on kuitenkin siinä mielessä erityislaatuinen, että taloudellisen kilpailukyvyn ohella korostuvat esimerkiksi tilan jatkuvuus sukupolvelta toiselle, paikkaan ja sukuun kiinnittyvät merkitykset sekä yhteisöllisyys ja vastuullisuus. Suurin osa suomalaisista maataloista voidaan edelleen luokitella perheyrietyksiksi (Rantamäki-Lahtinen ym. 2022; Yigit ym. 2024). Perheyrietyksille keskeinen tavoite on jatkuvuus eli yrityksen siirtyminen seuraavalle sukupolvelle ja pysyminen perheessä. Päätöksenteossa korostuvat usein muut kuin taloudelliset tavoitteet, kuten sukuun ja paikkaan ankkuroituvien merkitysten ja perinteiden vaaliminen sekä yhteisöllisyys. Bohorquez-Lopez ym. (2024) tuovat esille, että perheyriettäjät ovat usein riskinkarttajia. Toisaalta pitkän tähtäimen tavoitteiden myötä he voivat hyödyntää samoja resursseja sekä perinteiden ylläpitoon että innovaatioiden kehittämiseen ja tätä kautta jalostaa omia dynaamisia kyvykkyyksiään. Schiavon ym. (2022) mukaan käytäntöjen ja ympäristön muutosten, sitoutumisen sekä oppimisen välinen tasapaino on merkittävä tekijä perheyrietysten dynaamisten kyvykkyyksien ja innovatiivisten liiketoimintamallien kehittämisessä.

Kaiken kaikkiaan moniaineksinen ja muutoksessa oleva maataloussektori vaikuttaa toimintaympäristöltä, jossa dynaamisten kyvykkyyksien soveltamiselle ja niiden kehittämiseksi asetetaan sekä ilmeisiä mahdollisuuksia että rajoitteita. Tämä koskee vahvasti myös kotieläin-yrityksiä ja -yrittäjiä. Tätä asetelmaa ja tarkastelun painopisteitä avataan tarkemmin seuraavassa.

Dynaamiset kyvykkyydet opittavissa olevina taitoina ja toimintatapoina

Dynaamisten kyvykkyyksien kehittyminen edellyttää, että yritys ja sen avainhenkilöt kykenevät oppimaan ja omaksumaan uusia toimintatapoja. Teece (2007; 2012) erottaa selkeästi yrityksen perustehtäviin liittyvät taidot ja rutiinit – kuten tuotantoon tai kirjanpitoon liittyvät rutiinit – ja luonteeltaan korkeamman tason dynaamiset kyvykkyydet, jotka ohjaavat ja koordinoivat perustason rutiineja ja taitoja eli metakyvykkyyksiä. Siinä missä perustaidot ylläpitävät yrityksen päivittäistä toimintaa, dynaamiset kyvykkyydet ohjaavat sitä, miten yritys uudistaa strategisia painopisteitään, muokkaa resurssejaan ja kehittää toimintaansa muuttuvissa olosuhteissa (Teece 2007; 2012).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat hyvin lähellä yrittäjäystaitojen käsitettä, jotka ymmärretään niin ikään uudistumiseen ja innovointiin liittyviksi metatason taidoiksi, kuten uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja toteuttamiseksi sekä kontaktien hyödyntämiseksi (Vesala & Pyysiäinen 2008; Pyysiäinen ym. 2011). Keskeinen ero käsitteiden välillä on kuitenkin tarkastelutaso: yrittäjäystaidot kiinnittyvät yksilöön, kun taas dynaamiset kyvykkyydet on organisaatiotason käsite, joka kuvaa yrityksen organisaatiotason toimintaa ja sen kykyä hyödyntää ja kehittää henkilöstön osaamista strategisesti. Kotieläinyrityksissä dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat usein vastuullisen yrittäjän osaamisen ja taitojen varaan, joita täydentävät muun henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden osaaminen ja asiantuntemus. Dynaamiset kyvykkyydet eivät siis ole pysyviä tai (suhteellisen) muuttumattomia ominaisuuksia kuten persoonallisuuspiirteet, vaan opittavissa olevia, taidoista ja toimintatavoista koostuvia valmiuksia (vrt. Vesala & Pyysiäinen 2008; Pyysiäinen ym. 2011).

Markman (2007) jäsentää yrittämisen prosessin yksilötason edellytykset tietoihin, taitoihin ja kykyihin, joita kutsuu kokoavasti ”yrittäjän kompetenssiksi”; tämä tulee hyvin lähelle dynaamisten kyvykkyyksien ajatusta. Mikäli yksilön muut lähtökohdat (persoonallisuuspiirteet, motivaatio, strategiat) oletetaan vakioiksi, kompetenssin vahvuus on suoraan yhteydessä yrittäjän menestykseen (emt.). Persoonallisuuspiirteisiin verrattuna kyvykkyyksien, kompetenssin ja taidon käsitteet liittyvät luontevammin yksilötason muutoksiin ja oppimiseen, millä on merkitystä varsinkin puhuttaessa yrittäjänä kehittymisen ja menestymisen edellytyksistä: kompetensseja kuten dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan oppia ja opettaa.

Kyvykkyyden ja taidon käsitteet kuvaavat yksilön kykyä suorittaa tehtäviä ja saavuttaa tavoitteita. Yrittäjyyden kontekstissa ne määrittävät keskeisten tehtävien ja tavoitteiden, kuten uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen, verkostoitumisen sekä resursien hankkimisen, kautta (Teece ym. 1997; Teece 2007; 2012; Pyysiäinen ym. 2011). Näin yrittämiselle ominaiset tehtävät kytkevät yksilön, yritystoiminnan ja toimintatilanteen kiinteästi toisiinsa ja luovat edellytykset yrittäjämäisten taitojen ja dynaamisten kyvykkyyksien oppimiselle. Kuten edellä todettiin, maataloussektorin, ja erityisesti kotieläinyritysten, toimintakontekstissa dynaamisten kyvykkyyksien soveltamiselle ja niiden kehittämiseksi asetetaan sekä ilmeisiä mahdollisuuksia että rajoitteita. Niinpä onkin erityisen kiinnostavaa tutkia tarkemmin sitä, missä määrin kotieläinyritykset ja -yrittäjät voivat soveltaa dynaamisten kyvykkyyksien kaltaisia taitoja ja rutiineja toiminnassaan ja onko heillä tarpeita ja mahdollisuuksia dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseksi ja opettelulle. Oppimisen kannalta keskeistä on, millaisissa tilanteissa kotieläinyrittäjä toimii ja minkälaisia tehtäviä hän arjessaan suorittaa. Arjessa toistuvat tehtävät ja toimintatilanteet voivat joko tukea tai rajoittaa dynaamisten kyvykkyyksien sekä yrittäjämäisten taitojen oppimista (Pyysiäinen ym. 2011). Yksipuoliset, esimerkiksi vain alkutuotantoon liittyvät, tehtävät heikentävät edellytyksiä yrittäjämäisten taitojen ja dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseksi.

Aineisto ja menetelmät

Aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin temahaastatteluna, johon osallistui 18 nautasika- ja siipikarjatuotantoa harjoittavaa yrittäjää. Haastattelut tehtiin vuonna 2024 etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta, ja ne taltioitiin sekä litteroitiin analyysiä varten. Kaikilta osallistujilta pyydettiin tutkimusluvan mukainen suostumus. Haastateltavat valikoituivat Success4Farms-hankkeessa syksyllä 2023 toteutetun kyselyn kautta, jossa vastaajilla oli mahdollisuus ilmoittautua vapaaehtoisiksi haastatteluun. Hankkeen kohderyhmänä olivat kasvavat ja kehittyvät kotieläintilat, mikä näkyi myös yritysten rakenteessa: osakeyhtiömuotoiset ja laajentaneet tilat olivat aineistossa suhteellisesti enemmän edustettuina. Ilmoittautuneista valittiin haastateltavat siten, että aineistoon saatiin edustajia eri tuotantosuunnista, yritysmuodoista, elinkaaren vaiheista ja maantieteel-

lisiltä alueilta. Lisäksi muutama haastateltava rekrytoitiin tutkijoiden verkostojen kautta täydentämään aineistoa tuotantosuunnan ja alueellisen kattavuuden osalta; näillä tiloilla ei ollut aiempaa ohjaus- tai yhteistyösuhdetta tutkijoihin.

Teemahaastattelurunko sisälsi kysymyksiä muun muassa tilan kehittämistavoitteista, tehdyistä investoinneista, markkinasuhteista, riskienhallinnasta sekä yrittäjän omasta roolista yrityksen johtajana ja kehittäjänä. Dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueita (*sensing, seizing, reconfiguring*) käsiteltiin esimerkiksi seuraavien virikekysymysten avulla: ”Minkälaisia uusia mahdollisuuksia olette viime vuosina havainneet tilanne toiminnassa?” ”Miten olette tarttuneet näihin mahdollisuuksiin käytännössä?” ”Miten olette järjestelleet resursseja uudelleen näiden ratkaisujen toteuttamiseksi?” Tutkimusta tehtäessä oltiin tietoisia siitä, että kysymykset voivat osaltaan ohjata vastausten suuntaa, minkä vuoksi sekä haastattelussa että analyysissä kiinnitettiin erityistä huomiota vastausten perusteluihin, konkreettisiin esimerkkeihin mahdollisuuksien toteuttamisesta sekä tarkasteltujen maatilayritysten erityispiirteisiin ja yritysten välisiin eroihin.

Osallistuneista yrityksistä 11 oli osakeyhtiöitä ja 7 yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Osakeyhtiöissä oli keskimäärin 2,9 osakasta, mikä kuvastaa yhteistyön merkitystä liiketoiminnassa ja päätöksenteossa. Seitsemän yritystä käytti ulkopuolista työvoimaa. Yrittäjien arvioiden mukaan tilojen taloudellinen tilanne oli pääosin hyvä: kolme yrittäjää arvioi tilanteensa erittäin hyväksi, yhdeksän hyväksi, viisi tyydyttäväksi ja yksi erittäin heikoksi. Velkaantuneisuus oli valtaosalla hyvin hallinnassa; 14 yrittäjää koki velkaantuneisuutensa olevan hyvin tai erittäin hyvin hallinnassa, mikä viittaa huolelliseen taloudelliseen suunnitteluun ja riskienhallintaan.

Yrityksistä neljä oli elinkaarensa alkuvaiheessa, yhdeksän keskivaiheessa ja viisi loppuvaiheessa. Elinkaaren vaihe määriteltiin toiminnan pituuden ja strategisten painotusten perusteella. Alkuvaiheen yrityksissä toiminta oli vasta käynnistymässä ja investoinnit sekä toiminnan suunnan määrittely olivat keskeisiä. Keskivaiheen yrityksissä tuotanto ja asiakaskunta olivat vakiintuneet ja kehittämisen painopiste oli kasvun hallinnassa, tehokkuuden parantamisessa ja riskienhallinnassa. Loppuvaiheen yrityksissä pohdittiin tilan tulevaisuutta ja sukupolvenvaihdosta.

Haastateltavat olivat nimenomaan yrittäjiä, eivät työnjohtajia tai muita työntekijöitä. He vastasivat yritystensä strategisesta suunnasta, taloudesta ja operatiivisesta johtamisesta, mikä oli tutkimuskysymysten kannalta keskeistä. Tämä varmistaa, että analyysi perustuu sellaisten henkilöiden näkemyksiin, joilla on kokonaisvastuu yrityksen kehittämisestä ja jotka voivat kuvata dynaamisten kyvykkyysien ilmenemistä omassa yrityksessään ja toiminnassaan.

Haastateltavat olivat yritystensä keskeisiä toimijoita sekä strategisessa päätöksenteossa että päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa, mikä mahdollisti heidän sopeutumisen- ja kehitysstrategioidensa tarkastelun muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastattelukysymykset käsitelivät kotieläinyrityksen kehittämistavoitteita, kehityspolkuja, toteutettuja toimenpiteitä, mahdollisuuksia ja haasteita sekä yrityksen organisaatiorakennetta, työnjakoa, taloudellista tilannetta ja velkaantuneisuuden hallintaa. Näin varmistettiin, että haastattelut tuottivat riittävän konkreettisia kuvauksia yritystoiminnan johtamisesta ja kehittämisestä, mikä oli edellytys dynaamisten kyvykkyysien analysoinnille.

Aineiston analysointi

Haastatteluissa kotieläinyrittäjiä pyydettiin kommentoimaan omaa rooliaan ja toimintaansa yrityksensä johtajana ja strategisena kehittäjänä. Tässä analysoimme erityisesti kommentteja dynaamisten kyvykkyysien osa-alueita koskeviin kysymyksiin, eli minkälaisia liiketoimintamahdollisuuksia haastateltavat ovat tunnistaneet ja toteuttaneet, minkälaisilla strategisilla toimenpiteillä ja järjestelyillä he ovat mahdollisuuksia tavoitelleet, mikä tätä on mahdollistanut ja rajoittanut, ja miten tällainen uudistava toiminta on näkynyt käytännössä.

Dynaamisten kyvykkyysien soveltamisen ja kehittämisen kartoittaminen perustui siihen, että haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omaa toimintaansa yrityksensä uudistajina ja kehittäjinä sekä kertomaan konkreettisesti, minkälaisia mahdollisuuksia he ovat tunnistaneet ja miten niihin on tartuttu. Aineiston tuottaminen ja analysointi nojaavat siten dynaamisten kyvykkyysien teoriaan (Teece 2007; 2012), ja tarkastelun kohteena ovat haastateltavien kuvaukset siitä, miten he ovat soveltaneet dynaamisten kyvykkyysien osa-alueita – mahdollisuuksien tunnistamista (*sensing*), niihin tarttumista (*seizing*) ja resurssien uudelleenjärjestelyä (*reconfiguring*) – omassa yritystoiminnassaan. Haastattelukysymykset toimivat

näin virikkeinä, jotka kannustivat kotieläinyrittäjiä kuvaamaan konkreettisia esimerkkejä yrityksensä strategisesta kehittämisestä, liiketoimintamahdollisuuksien tavoittelusta ja painopisteistä sekä päätöksenteosta dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Näin kerätyn haastatteluaineiston avulla oli mahdollista tarkastella, miten kotieläinyrittäjät kuvaavat ja konkretisoivat dynaamisten kyvykkyyksien eri osa-alueiden soveltamista käytännössä omissa yrityksissään – ja kuinka vakuuttavina ja monipuolisina yrittäjien kuvaukset dynaamisten kyvykkyyksien soveltamisesta ilmenevät (samankaltaisen periaatteen soveltamisesta haastatteluaineiston tuottamiseen ks. esim. Pyysiäinen ym. 2011).

Aineiston analysointivaiheessa haastattelupuhetta ja haastateltavien dynaamisia kyvykkyyksiä koskevaa kommentointia analysoitiin ja jäsennettiin dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisen tapoja kuvaaviin kategorioihin soveltamalla *teoriavetoisen laadullisen sisällönanalyysin* (Hsieh & Shannon 2005) periaatteita. Käytännössä analyysi toteutettiin tunnistamalla ja ryhmittelemällä dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueita koskevasta puheesta katkelmat, joissa kommentoitiin osa-alueiden ilmenemistä tai poissaoloa oman kotieläinyrityksen kontekstissa. Katkelmat ryhmiteltiin sisällön perusteella erilaisiin kategorioihin sen mukaan, 1) minkä tyyppisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista (*sensing*) niissä kuvattiin, 2) minkälaisia mahdollisuuksiin tarttumisen ja niiden toteuttamisen tapoja (*seizing*) kuvattiin sekä 3) minkälaisia resurssien uudelleenkonfiguroinnin ja -järjestelyn tapoja mahdollisuuksiin ja uhkiin reagoimisen mahdollistamiseksi (*reconfiguring*) kuvattiin.

Näin jäsennettyä aineistoa ryhmiteltiin edelleen erityyppisiin strategiaan pääryhmiin sen perusteella, minkälaiseen maatilatoiminnan kontekstiin ja asiayhteyteen haastateltavien kuvaamat esimerkit dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueiden soveltamisesta liittyivät. Kommentit ryhmiteltiin dynaamisten kyvykkyyksien soveltamisen kontekstia kuvaaviin pääkategorioihin sen mukaan, liitettiinkö kuvatut mahdollisuudet ja uhat, niihin tarttumisen tavat sekä yrityksen resurssien uudelleenkonfiguroinnin ja -järjestelyn tavat vahvimmin alkutuotannon ja tuotantoteknisten ratkaisujen piiriin, yrityksen talousjohtamisen ja -hallinnon piiriin, vertikaaliseen tai horisontaaliseen asiakas- ja markkinarakenteeseen, yrittäjien keskinäiseen verkostoitumiseen ja yhteistyöhön tai yleisempään yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön (esim. muuttuvaan politiikka-, kulttuuri- tai luonnonympäristöön).

Taulukko 1. Haastateltujen maatilayritysten kuvaus.

Maatilayritys / yhtiömuoto	Yrityksen elinkaaren vaihe	Tuotantosuunta
Yritys 1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Keski	Porsas
Yritys 2 Osakeyhtiö	Keski	Porsas
Yritys 3 Osakeyhtiö	Keski	Broiler
Yritys 4 Osakeyhtiö	Alku	Sianliha yhdistelmätuotanto
Yritys 5 Osakeyhtiö	Alku	Sianliha yhdistelmätuotanto
Yritys 6 Osakeyhtiö	Alku	Naudanliha
Yritys 7 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Loppu	Sianliha
Yritys 8 Osakeyhtiö	Keski	Sianliha
Yritys 9 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Loppu	Broiler
Yritys 10 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Loppu	Sianliha
Yritys 11 Osakeyhtiö	Keski	Porsas
Yritys 12 Osakeyhtiö	Loppu	Naudanliha
Yritys 13 Osakeyhtiö	Alku	Maito
Yritys 14 Osakeyhtiö	Keski	Broiler
Yritys 15 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Keski	Emolehmä
Yritys 16 Osakeyhtiö	Keski	Broiler
Yritys 17 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Keski	Emolehmä
Yritys 18 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Loppu	Naudanliha

Tulokset

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että dynaamiset kyvykkyudet – mahdollisuuksien tunnistaminen (*sensing*), niihin tarttuminen (*seizing*) ja resurssien uudelleenjärjestely (*reconfiguring*) – olivat tavalla tai toisella läsnä kaikissa kotieläinyrityksissä, mutta niiden painotukset ja soveltamisen tavat vaihtelivat merkittävästi. Yritykset ja yrittäjien kuvaukset omista dynaamisista kyvykkyyksistään erosivat toisistaan siinä, millaisiin asiayhteyksiin yrittäjät liittivät dynaamiset kyvykkyudet ja millaisia strategisia valintoja he kuvasivat hyödyntäneensä vastataksaan toimintaympäristön muutoksiin. Analyysin perusteella yritykset jakautuivat neljään erilaiseen dynaamisten kyvykkyuksien soveltamista kuvaavaan strategiseen pääryhmään (taulukko 2): 1) lisäarvoa horison-

taalisissa asiakassuhteissa tavoittelevat, 2) vertikaaliseen ketjuohjaukseen asettuneet, 3) yrittäjien välisiä kumppanuuksia hyödyntävät ja 4) tasapainoista kehitystä tavoittelevat perheviljelmät.

Taulukko 2. Haastateltujen tilojen luokittuminen.

Strateginen pääryhmä	Sensing (mahdollisuuksien tunnistaminen)	Seizing (mahdollisuuksiin tarttuminen)	Reconfiguring (resurssien uudelleenjärjestely)
1. Lisääarvoa horisontaalisissa asiakassuhteissa tavoittelevat (yritykset 6, 8, 17)	Erikoistuminen, kuluttajakysyntä, pienasiakkaat.	Suoramyynti, laadun korostaminen, lisäarvotuotteet. Pitkäaikaiset asiakassuhteet.	Kumppanuudet. Vanhojen rakennusten muokkaus uusiin käyttötarkoituksiin.
2. Vertikaaliseen ketjuohjaukseen asettuneet (yritykset 3, 9, 11, 14, 16)	Kohdistuu ketjun vaatimuksiin, teknologiaan ja tuotannon tehokkuuteen. Mahdollisuudet tunnistetaan ketjun sisäisistä tarpeista.	Prosessijohtaminen, ulkoistaminen, teknologiset investoinnit. Tuotannon optimointi ja tasalaatuisuuden varmistaminen. Työnjaon selkeyttäminen.	Työvoiman ja alihankinnan systemaattinen hyödyntäminen. Tuotantorakenteiden päivitys ketjun kriteerien mukaan.
3. Yrittäjien välisiä kumppanuuksia hyödyntävät (yritykset 2, 10, 12, 13, 14)	Yhteistyön ja yhteisomistuksen mahdollisuuksien tunnistaminen. Resurssien jakamisen tuomat mittakaavaedut. Sukupolvien välinen yhteistyö.	Osakeyhtiöt, yhteisnavetat, työnjaon kehittäminen. Päätöksenteon selkeyttäminen; ulkopuolisen hallitusjäsenen hyödyntäminen. Yhteistyön avulla toteutetut investoinnit ja tuotannon kasvu.	Resurssien jakaminen (työvoima, osaaminen, infrastruktuuri). Hallintomallien kehittäminen ja roolien selkeytys. Joustavuus työntekijävajeissa ja arjen organisoinnissa.
4. Tasapainoista kehitystä tavoittelevat perheviljelmät (yritykset 1, 4, 5, 7, 12, 15, 18)	Riskienhallinta ja jatkuvuus. Arjen sujuvuus ja tilan vakaus. Varovainen suhtautuminen suuriin muutoksiin.	Maltilliset investoinnit ja pienet kehittämistoimet. Perheen sisäinen työnjako ja osaamisen hyödyntäminen. Kehittämishalua, mutta rajallinen strateginen liikkumatila.	Urakoitsijoiden käyttö, rakennusten muokkaus. Joustavuus syntyy arjen ratkaisuksista, ei suurista uudistuksista.

Seuraavaksi kuvataan kunkin strategisen pääryhmän dynaamisten kyvykkyyksien profiili. Kuvaukset perustuvat yrittäjien kuvauksiin dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueiden soveltamisesta ja niitä konkretisoivista esimerkeistä.

Strategiana lisäarvon tavoittelu

Ensimmäisen pääryhmän kolme kotieläinyrittäjää (6, 8, 17) ovat tunnistaneeet yrityksensä mahdollisuudeksi erikoistumisen, lisäarvon sekä monipuolisen asiakasrakenteen tavoittelun. Vaikka yritysten tuotantosuunnat erosivat toisistaan, niitä yhdisti pyrkimys irrottautua yhden ostajan hinnoitteluvoimasta ja luoda toimintamalli, jossa yrittäjällä on enemmän neuvotteluvaraa ja strategista liikkumatilaa.

Yrityksen 6 ohjaksissa on nuori yrittäjäpariskunta. Yrityksen toiminta perustuu alkuperäisrotujen kasvattamiseen, emolehmätuotantoon ja monipuoliseen, suoraan kuluttajista koostuvaan asiakasrakenteeseen. Tavoitteena on kasvattaa alkuperäisrotuja kannattavasti ja löytää malleja, joissa vähemmällä panoksilla saadaan luotua enemmän lisäarvoa lopputuotteelle.

Kun se kasvaa pelkällä nurmirehulla. Elikä se tietty ideologia siinä, että tavallaan sellaisella vähemmällä saa enemmän -tyyppinen ajatusmalli.

Strategiaa toteutetaan hyödyntämällä laajaa laidunnusta ja nurmirehu-ruokintaa sekä solmimalla asiakkuuksia ja kumppanuuksia alueella toimivien pienteurastamojen ja muiden yhteistyökumppanien kanssa. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta yrittäjillä on siis ollut 1) herkkyyttä ja valppautta tunnistaa heidän tilanteeseensa sekä tilansa olosuhteisiin sopiva ja muista erottuva liiketoimintamahdollisuus ja 2) tarttua mahdollisuuteen yrittäjien, tilan ja alueen resursseja, ominaispiirteitä, verkostoja ja osaamista hyödyntämällä. Yrittäjät kertovat esimerkein, kuinka monipuolinen asiakasrakenne on tuonut lisää neuvotteluvaraa hinnoitteluun ja toimituksiin. Jos jokin asiakassuhde on todettu epätydyttäväksi, tilannetta on kompensoitu hakemalla korvaavaa ratkaisua toisen asiakkaan kanssa:

[Lihatalo X] ottaa jonkun verran myös [meidän alkuperäisrotua], mutta onhan se niin se ei mene sinne hintaluokituksiin mitenkään järkevästi. Sitä ei oo mitään järkeä myydä sinne, koska se menee persnetolle niin vahvasti siellä. Pienemmät [asiakkaat] vähän vastaa paremmin [meidän tarpeisiin].

Yritys hyödyntää joustavasti alueellisia resursseja: kumppanuuksia muiden tilojen kanssa (esim. ylijäämänurmien hyödyntäminen) sekä vanhojen tuotantorakennusten muokkaamista uusiin käyttötarkoituksiin. Ansiotyöt tuovat taloudellista puskuria ja mahdollistavat maltillisen kasvun. Yrityksen kuvaus dynaamisista kyvykkyyksistä on vakuuttava, mutta riskinä on vähäinen kokemus maatilayrittämisestä ja epävarmuus

kuluttajien maksuhalukkuudesta. Yrittäjät kuitenkin uskovat lisäarvo-tuotteiden kysynnän kasvuun: ”Kotimaisuuden arvostus, sen on pakko vielä vahvistua jossakin kohtaa. Ja pienyrittäjän ja lähituotannon arvos-tuksen.”

Ryhmän kaksi muuta maatilayritystä laajentavat kuvaa lisäarvon ja moni-puolisen asiakasrakenteen tavoittelusta ja dynaamisiin kyvykkyyksiin liit-tyivistä mahdollisuuksista ja haasteista. Yritys 8 on erikoistunut liha-sikojen kasvattamiseen. Tavoitteena on ostaa porsaas lähialueelta. Yri-tyksen 6 tavoin myös yritys 8 tavoittelee omalle tuotteelleen lisäarvoa, tässä tapauksessa teurastamalla ja myymällä siat itse sekä panostamalla lihan korkeaan laatuun, toimitusvarmuuteen ja useampiin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin lähialueella. Yrittäjä toteaa, että strategia nojaa siihen, että ”itse pitää luoda kysyntä tuotteelle”. Näin tämänkin yrittäjän tunnis-tama ja määrätietoisesti toteuttama liiketoimintamahdollisuus perustuu monipuoliseen asiakasrakenteeseen ja pyrkimykseen välttää tilannetta, jossa tuotteesta saatavan hinnan suhteen oltaisiin pelkästään yhden suuren asiakkaan maksuhalukkuuden varassa.

Yrittäjä kuvaa, kuinka strategian onnistunut toteuttaminen on nojannut maltilliseen mutta pitkäjänteiseen yritystoiminnan, tuotannon laadun ja toimitusvarmuuden kehittämiseen, tiiviissä yhteistyössä alueen asiak-kaiden ja yhteistyöverkoston kanssa. Tämä on edellyttänyt tarkoituk-senmukaista toimintojen ja oman tekemisen priorisointia, erilaisten resurssien hyödyntämistä ja yhdistelyä tilanteista riippuen: lähikylältä löytyvää työvoimaa palkataan tarpeen mukaan keikkatöihin ja tietyissä tuotantoon ja hankintoihin liittyvissä ratkaisuisa toimitaan yhteistyössä muiden tilojen kanssa. Lisäksi yrittäjän perhe on mukana yritystoimin-nassa ja seuraavaa sukupolvea valmistellaan sukupolvenvaihdokseen. Yrityksen taloushallintoasiat ja laskutus on opeteltu hoitamaan sujuvasti omin voimin, mutta tilitoimiston tarjoamia palveluja hyödynnetään silti matalalla kynnyksellä – kaikkea taloushallintoa ei siis pyritä hoitamaan itse. Tämä antaa monipuolisen kuvan erilaisten resurssien muokkaamisen ja uudelleenjärjestelyn mahdollisuudesta.

Yrityksen 8 kuvaus dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisestä on kokonaisuutena vakuuttava, mutta yrittäjä tunnistaa myös siihen liittyvät riskit. Alan epävarmat tulevaisuudennäkymät ja asiakassuhteiden mah-dollinen heikkeneminen voivat kaventaa yrityksen alueellista verkostoa, joka on strategian kannalta keskeinen. Samoin osaavan paikallisen työ-voiman saatavuus ja yrittäjäpariskunnan oma jaksaminen muodostavat

haavoittuvuuksia, sillä yritystoiminta nojaa vahvasti toimitusvarmuuteen ja tasalaatuiseen tuotantoon. Toisaalta yritystä on kehitetty maltillisesti ja velattomasti, mikä antaa mahdollisuuden hallittuun alasajoon, jos toimintaympäristö muuttuisi olennaisesti.

Ryhmän kolmas yritys (17) on vakiintuneessa vaiheessa oleva luomuemo-lehmätila. Yrityksen kuvaus kuitenkin ilmentää tilannetta, jossa tunnistetttuun liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen ja sen menestyksekkäs toteuttaminen resurssien tehokkaan (uudelleen) konfiguroinnin keinoin eivät ole onnistuneet aivan yhtä hyvin kuin ryhmän kahdessa muussa yrityksessä. Yritys tavoittelee lisäarvoa tuotannolle luonnonmukaisten tuotantomenetelmien avulla ja pyrkii maltilliseen yritystoiminnan ja tuotannon kasvattamiseen. Mahdollisuuksien tavoittelu ja pelivara kysynnän luomisen ja hintaneuvottelujen osalta näyttäytyvät haasteellisina. Yrittäjä kertoo kyllä pohtivansa suunnitelmia ja uusia ideoita yritystoiminnan kehittämiseksi ja tuotannon kannattavuuden parantamiseksi, mutta ne eivät ole kiteytyneet selkeäksi, lisäarvoa tuottavaksi strategiaksi. Yritystoiminta on vahvasti haastateltavan oman yksinyrittämisen varassa; hän kertoo, että ”kaipaisi sparraajaa, jonka kanssa voisi pallotella ajatuksia”. Sekä uusien mahdollisuuksien toteuttamisen kuvaus että lisäarvon tavoittelua varten mobilisoitavien resurssien kuvaus jäävät ohuiksi. Dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisen esittely ei siis ole yhtä vakuuttavaa kuin kahdella muulla tämän ryhmän yrityksellä.

Ryhmän yritykset osoittavat, että lisäarvon tavoittelu ja monipuolinen asiakasrakenne voivat tarjota joustoa ja neuvotteluvaraa muuttuvassa toimintaympäristössä. Lopputuotteen laatu, erikoistuminen ja strateginen harkinta nousevat keskeisiksi tekijöiksi. Vaikka lähtökohdat ja ratkaisut vaihtelevat, kaikkia kolmea yhdistää yrittäjälähtöinen strateginen kehittäminen oman osaamisen, resurssien ja arvojen pohjalta.

Strategiana ketjuohjauksen hyödyntäminen

Toisen pääryhmän yrityksiä (3, 9, 11, 14, 16) yhdistää ketjuohjaukseen perustuva toiminta, jossa tuotannon tehokkuuden ja laadun optimointi on keskeistä. Vaikka ketjuohjauksesta esiintyy jossain määrin myös muissa ryhmissä, näissä yrityksissä se määrittää selkeimmin sekä mahdollisuuksien tunnistamista että kehittämisen suuntaa. Yrittäjien kuvauksissa korostui ketjun asettamien odotusten ja kriteerien täyttäminen sekä niiden hyödyntäminen tuotannon kehittämisessä.

Yritys 16 on vakiintuneessa vaiheessa oleva suuri broileritila, jota vastuullinen yrittäjä johtaa, perheen osallistuessa tiiviisti yrityksen toimintaan. Haastattelussa yrittäjä korostaa, että heidän yritystoimintaansa ohjaa tavoite pysyä tiiviisti mukana broilerin tuotannon ja kulutuksen kasvussa kehittämällä ja optimoimalla tuotantoa mahdollisimman tehokkaasti.

Teen ite ne, mitkä pystyn järkevästi tekemään ja sitten en arkaile käyttää muiden palveluja sellaseen, mitkä ei välttämättä oo niin mieluisia tai en osaa niin hyvin. Ulkoistan ne kyllä mieluusti ja keskityn siihen, missä mä pystyn vaikuttamaan eniten.

Yrittäjän strategian ytimessä on keskittyminen osa-alueisiin, joissa omalla panoksella on suuri vaikuttavuus; ydinosaamisen ulkopuolelle sijoitettavia tehtäviä ulkoistetaan. Yrittäjä on tunnistanut mahdollisuuden uusiutuvassa energiassa ja laajentanut yrityksen aurinkovoimalainvestointeja tuotannon energiatehokkuuden parantamiseksi. Lisäksi yritys on mukana Euroopan innovaatorahaston hankkeessa, joka pilotoi uutta tuorehakekattilaa. Tämä innovaatio on suunniteltu tehostamaan tuotantotoimintaa sekä mahdollistamaan tuotannon laajentamisen tulevaisuudessa. Taloushallinnon ja maksuliikenteen tehostamiseksi ja hallittavuuden helpottamiseksi käytössä on sähköinen laskutusjärjestelmä. Lisäksi yrittäjä kertoo hyödyntävänsä laajasti palveluja, kuten tilitoimistoa. Palkkatyövoiman rekrytointi ja hyödyntäminen kuuluvat niin ikään keskeisinä keinoina yritykselle ominaisten mahdollisuuksien tavoitteluun. Työvoiman ja alihankinnan laaja-alainen hyödyntäminen korostavat työnjohdollisten ja hallinnollisten tehtävien merkitystä osana yritystoiminnan kokonaisuutta.

Analyysissä korostuvat yritystoiminnan kokonaisuuden johtamiseen ja hallintaan laaja-alaisesti liittyvät dynaamiset kyvykkyydet, kuten tuotannollisten prosessien, taloushallinnon, työn ja henkilöstön johtamiseen liittyvä osaaminen ja taidot. Yrittäjä esittelee näiden hyödyntämistä ja hallintaa monipuolisesti ja vakuuttavasti. Dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämistä rajoittaa asiakkaan kaksoisrooli, yhtäältä yritystoimintaa ja sen kehittämistä mahdollistavana resurssina mutta toisaalta kehittämistä (tuotannon laajentamista ja investointeja) rajoittavana tekijänä: ”Asiakas kuitenkin päättää, saanko laajentaa. Jos en saa, niin otetaan nykyisestä irti kaikki mitä mahdollista.” Tässä merkityksessä ketjuohjaus siis oleellisesti myös rajoittaa mahdollisuuksien tunnistamista, niihin tarttumista ja niiden toteuttamiseksi hankittavia resursseja – eli dynaamisten kyvykkyyksien kehittämistä ja hyödyntämistä. Ero ensimmäisen pääryhmän tilanteeseen on tältä osin merkittävä.

Tämän ryhmän yritykset pyrkivät optimoimaan käytössä olevien resurssien tehokkuutta, suunnittelemaan ja monitoroimaan tuotannollisia prosesseja tarkasti, omaksumaan ja hyödyntämään uutta teknologiaa sekä mahdollisuuksien mukaan ulkoistamaan toimintoja ja palkkaamaan työvoimaa. Tällainen tuotantoprosessien tarkka suunnittelu ja johtaminen sekä resurssien uudelleenjärjestely mahdollistavat tuotannon kehittämisen ja jatkuvuuden, rajoitteista huolimatta. Keskeistä strategian toteuttamisessa on pitkäjänteinen kehittämisote ja kyky tehdä tietoisia, pitkälle mietittyjä valintoja. Yhtenä mahdollisuutena nähdään uusien osakkaiden tuominen mukaan liiketoimintaan, mikä voi lisätä yrityksen kasvupotentiaalia.

Kaikki edellä mainitut piirteet tulevat selvästi esille myös yrityksen 3 (suurehko broilerinlihantuottaja) ja 11 (suurehko emakkosikala) analyseissä, ja näiden yrittäjien kuvaukset omista dynaamisista kyvykkyyksistään ja niiden soveltamistavoista muistuttavat edellä kuvattua. Suunnitelmallista talous- ja tuotantojohtamista ja tuotantoteknologian tarkoituksenmukaista päivittämistä korostetaan; tarvittaessa toimintoja ollaan valmiita ulkoistamaan ja pätevän työvoiman roolia sekä perehdyttämisen ja sitouttamisen merkitystä korostetaan. Näissä tehtävissä onnistuminen on myös mahdollistanut yritysten pitkäjänteisen kehittämisen yrittäjiä tyydyttävällä tavalla.

Sen sijaan yrityksessä 14 näihin osa-alueisiin liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä ei ole onnistuttu kehittämään ja hyödyntämään yhtä hyvin. Yritys on kahdesta erillisestä yhtiöstä koostuva suurehko broilerintuotantoon keskittyvä osakeyhtiö, jota yhtiöiden vastuulliset yrittäjät käytännössä johtavat yhteistyössä. Haastateltu yrittäjä kuitenkin kokee, että vaikka toiminta on vakiintunutta, strategista suunnittelua ja johtamista ei juurikaan ole tehty, vaan yritystoiminta on muotoutunut ja vakiintunut omalla painollaan. Haastateltavan mukaan yritys ei oikein ole löytänyt toimivaa tasapainoa ja kehittämisstrategiaa ketjuohjauksen asettamien rajoitteiden ja sen tarjoamien resurssien ja mahdollisuuksien välillä. Yrittäjä kommentoi asetelmaa osin kriittiseen sävyyn: ”On niin ketjuohjattua toimintaa, ettei liikkumavaraa oikein ole.” Myös tuotantoprosessien hallintaan ja johtamiseen kaivattaisiin parempia työkaluja ja dataa, jotta esimerkiksi lintujen kasvua kyettäisiin ennustamaan ja hallitsemaan vielä paremmin. Teurastamolta kaivataan enemmän neuvontaa datan analysointiin. Myös pätevän työvoiman löytäminen ja rekrytoiminen on ollut haasteellista. Dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisestä ja yrityksen strategisesta johtami-

sesta ei näin ollen muodostu kovin monipuolista eikä vakuuttavaa kuvaa, vaikka haastateltava pitääkin yrityksen taloustilannetta ja yrittäjien talous- ja tuotanto-osaamista sinänsä kohtuullisen hyvinä.

Tämän ryhmän yritykset tavoittelevat kannattavuutta ketjuohjaukseen asettumalla ja optimoimalla tuotantoprosesseja. Dynaamiset kyvykkyydet kiinnittyvät kokonaisuuden suunnitelmalliseen johtamiseen, toimintojen priorisointiin, prosessien tarkkaan hallintaan sekä työvoiman hyödyntämiseen. Mahdollisuuksia luovat teknologian ja resurssien kehittäminen. Rajoitteita tuo tiukka ketjuohjaus ja asiakkaan määräävä rooli.

Strategiana yhteistyö ja kumppanuudet

Kolmannen pääryhmän yritysten (2, 10, 12, 13 ja 14) liiketoimintamahdollisuudet ja kehittämisstrategiat rakentuvat vahvasti yhteistyömuotojen, kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntämiseen. Toisin kuin ketjuohjaukseen vahvasti sidoksissa olevissa yrityksissä tämän ryhmän yrittäjillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman yrityksensä strategiaan valintoihin ja kehittämisen suuntaan. Yhteistyö toimii sekä riskienhallinnan välineenä että keinona kasvattaa ja tehostaa tuotantoa maltillisesti ja pitkäjänteisesti.

Yritys 2, emakkojen kasvattamiseen keskittynyt osakeyhtiö, syntyi paikallisten sianlihantuottajien havaittua porsaspulan ja ryhdyttyä turvaamaan tuotannon kasvua sekä jatkuvuutta yhteisyriksen avulla. Haastateltu yrittäjä toimii osakeyhtiön toimitusjohtajana. Hän havainnollistaa yhtiökumppanuuden merkitystä ja sen mahdollistaman tuotannon volyymin kasvattamisen keskeisyyttä seuraavasti:

Joukko lihastian tuottajia päätti rakentaa yhden emakkosikalan. Ja tämä lihatalo, joka oli meidän kaikkien pääasiakas, niin oli mukana tässä hyvin vahvasti. Siel oli taustalla suurempi kehittämisprojekti, joka on ollu monen muunkin ison sikalaprojektin alkuvoimana. Ja siinä nyt tietysti oli se syynä, että kun pistetään yhteen paikkaan paljon tuotantoa ja palkkatyövoimalla tehään niitä töitä, niin oman tilan pyörittäminen voi jatkua suunnilleen samanlaisena, kun ennenkin.

Osakeyhtiön ja sen osakkaiden toimintaa ohjaa tavoite kehittää emakkosikalaa strategisesti ja turvata samalla oman tilan toimintaedellytykset ja jatkuvuus. Yrittäjät ovat tunnistaneet korkealaatuisen eläinaineksen mahdollisuutena toiminnan kannattavuuden parantamiseen ja osakeyhtiömuotoa hyödyntäen toteuttaneet mahdollisuuteen liittyvän tuotan-

nollisen uudistuksen. Uudistusten yhteydessä on parannettu myös tuotantoeläinten hyvinvointia. Muutosten ansiosta vieroitettujen porsaiden määrä on noussut vuosien aikana merkittävästi – tämä kuvastaa yhdenlaista luovaa resurssien uudelleenjärjestelyä ja pitkän aikavälin tuloksia.

Keskeistä onnistuneelle strategialle on ollut päätöksenteon selkeys ja johtamiskäytäntöjen systemaattinen kehittäminen. Yrittäjän mukaan tämä on vaatinut opettelua ja uusien käytäntöjen omaksumista. Yrityksen alkuvaiheessa osakkaiden johtamiskokemus oli vähäistä. Selkeällä roolien ja johtamisprosessien määrittelyllä sekä vastuiden jakamisella on saatu luotua järjestelmällinen ja sujuva toimintamalli. Ulkopuolinen hallitusjäsen on tuonut päätöksentekoon näkökulmaa yrityksen arjen ulkopuolelta. Lisäksi päivittäinen yhteys johtoryhmän jäsenten välillä parantaa tiedonkulkua ja yrityksen reagointikykyä. Työntekijöiden hyvinvointi on ollut tärkeä teema, ja yrittäjä korostaa luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden merkitystä henkilöstöjohtamisessa. Ongelmia, kuten ”kiusaamistapauksia”, on käsitelty selkeillä toimintamalleilla. Työntekijämäärän kasvaessa viikkosuunnitelmat ovat parantaneet työ- ja tuotantoprosessien suunnitelmallisuutta ja sujuvuutta. Lisäksi osakkaiden valmius paikata työntekijävajauksia on lisännyt joustavuutta ja vahvistanut yhteisöllisyyttä. Haasteina yrittäjä mainitsee kireät rahoitusmarkkinat, mikä on tuonut epävarmuutta ja hankaloittanut investointeja ja korostanut maltillisen ja pitkäjänteisen strategisen suunnittelun merkitystä. Lisäksi tilojen ja tuotantorakennusten sijaintiin liittyvät tekijät, kuten lietteen kuljetusmatkat, ovat lisänneet logistisia kuluja. Näin infrastruktuuri ja toimintojen sijainti asettavat reunaehjoja osakasyritysten yhteistoiminnalle ja rajoittavat resurssien uudelleenjärjestelyn mahdollisuuksia.

Kumppanuuksien ja yhteistyön hyödyntäminen näkyy myös muiden ryhmän maatilayrittäjien toiminnassa. Yrityksissä 10 (sikatila) ja 12 (liha-karjatila) yhteistyö on toteutunut viljelijäperheen sisällä eri sukupolvien välillä. Yhteisyrityttämisen muodot (kuten osakeyhtiömuotoinen toiminta) on tunnistettu myös sukupolvenvaihdoksen asteittaisen toteuttamisen ja yrityksen jatkuvuuden turvaamisen välineeksi. Tämä edustaa johdon, työvoiman ja ihmisten resurssien uudelleenjärjestelyä kestävyuden ja jatkuvuuden vahvistamiseksi. Molemmissa tapauksissa tärkeänä riskinhallintakeinona korostuu useamman yrittäjän mukanaolo; toimintaa kyetään jatkamaan (lähes) normaalisti, vaikka joku yrittäjistä joutuisi jättäytymään hetkellisesti pois. Lisäksi nämäkin yritykset hyödyntävät toimin-

nassaan ulkopuolista työvoimaa sekä urakoitsijoita ja näkevät työprosessien suunnitteluun ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät kyvyt ja taidot keskeisenä osana yritystoiminnan hallintaa ja kehittämistä.

Yritys 13 muistuttaa pääpiirteiltään edellisiä tapauksia, mutta eroaa näistä tuotantosunnan ja yhteistyökumppanuuden kehityspolun osalta. Yritys on maitotila, joka on perustanut osakeyhtiön ja yhteisnavetan yhdessä toisen yrityksen kanssa. Yhteistyön juuret ulottuvat vanhempien sukupolvien rehunkorjuuketjuun, jonka sujuvuus kannusti nuorempia laajentamaan yhteistyötä jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaamiseksi. Yhteisnavetalle löytyi läheltä hyvä paikka, ja vasikoiden kasvatukseen ja toimitusketjun organisointiin saatiin nopeasti vakiinnutettua sujuva toimintamalli alueen muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi yhteisnavetassa on tilaa volyymin kasvattamiselle tulevaisuudessa.

Yrittäjähaastattelut 10, 12 ja 13 osoittavat dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämistä yritysten kehittämisessä ja strategisessa johtamisessa, vaikka toiminta on pienimuotoisempaa ja varovaisempaa kuin yrityksessä 2. Dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämistä rajoittavat toimintaympäristön (tukipolitiikka, rahoitus, ruokaketju ja markkinat) koettu epävarmuus, ennakoimattomuus ja epäsuotuisuus, jotka rajoittavat strategista kehittämistä ja mahdollisuuksiin tarttumista. Yrittäjän 12 sanoin: ”Kehittää täytyy jatkuvasti, mutta suurempia tavoitteita on vaikea asettaa, kun maailma muuttuu niin nopeasti.”

Strategiana tasapainoinen perheyritys

Neljännän ryhmän yrityksiä (1, 4, 5, 7, 12, 15, 18) yhdistää perheyrittäjäisyys, joka määrittää vahvasti yrittäjien tunnistamia ja toteuttamia mahdollisuuksia sekä resurssien käyttöä. Tavoitellut mahdollisuudet liittyvät korostetun maltilliseen, taloudellisen riskin ottamista karttavaan jatkuvuuden varmistamiseen ja tuotantoteknologiseen uudistumiseen. Yrittäjän omalla perheellä tai suvulla on keskeinen rooli sekä yritystoiminnan resurssina että arvona sinänsä, yritystoimintaa laajemman elämäntavan ja -muodon mahdollistajana.

Yritys 1 on porsaiden ja lihasikojen kasvattamiseen keskittynyt maatilayritys. Yritystoiminnasta vastaa pariskunta, mutta myös pariskunnan poika ja isä ovat mukana auttamassa. Haastateltu yrittäjä kertoo, että heille maatilayrityksen kehittäminen on pitkäjänteistä ja maltillista toi-

mintaa; uudistukset ovat painottuneet uusien tuotannollisten mahdollisuuksien kokeilemiseen ja toteuttamiseen, kuten lannoitus-, kyntö- ja ruokintauudistusten kokeiluun:

Kyllä aika helposti tulee kaikenlaista kokeiltua. Ehkä vikana on kuitenkin, että välttämättä ei oo niin pitkäjänteistä se kokeilu tai vertailu uuden ja vanhan välillä. Ei jotenki sitten niin paljoo oo [naurahtaa] innostusta siihen, että vertais uutta ja vanhaa keskenään ja mitenkä se muuttaa tilannetta tai muuta.

Yritystoiminnan kokonaisvaltaisemmasta uudistamisesta sen sijaan ei ole esimerkkejä. Yrittäjän kuvaus antaa hieman epäsystemaattisen kuvan uusien mahdollisuuksien kokeilusta, sillä toteutetut uudistukset eivät perustu systemaattiseen vertailuun ja arvioon niiden hyödyistä. Vaikka tuotannollisten ja taloushallinnollisten kyvykkyyksien arvostus sekä pyrkimys niiden kehittämiseen ja tietotaidon päivittämiseen (esim. vertais-tuen avulla) käyvät ilmi, yrittäjä kaipaa osaamisensa ja yritystoimintansa kehittämisen tueksi myös ulkopuolista sparrausta ja lisäkoulutusta.

Analyysistä käy ilmi, että perhe ja suku ovat yrityksen keskeisimpiä työvoima-, tuotanto-, tiedonsiirto- ja neuvonantajaresurseja. Tässä näkyy potentiaalinen riski: mahdollisuuksien tavoittelun ja yrityksen kehittämisen visiot voivat rajautua tuttuihin ja totunnaisiin toimintatapoihin ja lähipiirin näkökulmiin. Yrittäjä kuitenkin käyttää aktiivisesti myös urakointipalveluja lisäresursseina, esimerkiksi työkuorman hallitsemiseksi ja oman työpanoksen vapauttamiseksi akuutimpiin tehtäviin, sekä hyödyntää neuvontapalveluja ja vertaiskeskusteluja alueen muiden yrittäjien kanssa uusien ideoiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Tämä laajentaa tukiverkostoa, tiedonvaihtoa ja näkökulmille altistumisen mahdollisuuksia perheen ja suvun ulkopuolelle. Analyysistä rakentuu kuva perheviljelmämuodolle tyypillisten dynaamisten kyvykkyyksien kaksinaisesta luonteesta: yhtäältä velkaantumisen ja riskin ottamisen välttäminen sekä maltillinen jatkuvuuden vaaliminen rajoittavat yrityksen kehittämisen mahdollisuuksia ja keinoja, mutta toisaalta ne auttavat varmistamaan yritystoiminnan jatkuvuutta, tuovat siihen turvaa ja muutosjoustavuutta sekä ankkuroivat yritystoimintaa pitkäaikaisiin ja kantaviin arvoihin, käytäntöihin ja kulttuurisiin periaatteisiin.

Ryhmästä löytyy myös yrittäjämäisempiä ja aktiivisemmin uudistumista ja kasvua tavoittelevia yrityksiä, kuten yritys 15, joka on siirtynyt lypsykarjasta lihakarjan kasvattamiseen. Yrittäjät ovat kehittäneet yritystä pitkäjänteisesti keskittyen tuotannon tehokkuuteen sekä taloudelliseen kannattavuuteen, mutta ovat toteuttaneet myös strategisia muutoksia. Tuo-

tannon painopiste on siirretty lypsylehmistä emoihin ja edelleen pihvisonnien kasvatukseen kannattavuuden parantamiseksi. Se on edellyttänyt resurssien luovaa uudelleenjärjestelyä, kuten laajan laidunnuksen hyödyntämistä ja tuotantorakennusten muokkaamista pihatto-tyyppisiksi suojiksi. Samalla tilan johtamiskäytäntöjä on kehitetty aktiivisesti Lean-menetelmän ja valkotalusuunnittelun avulla, jotka auttavat työn organisoinnissa ja tavoitteiden seurannassa. Päätökset tehdään yrittäjäpariskunnan yhteistyönä ilman ulkopuolisia työntekijöitä. Urakoitsijoita hyödynnetään tarvittaessa. Tulevaisuudessa yritystä haluttaisiin kehittää yritysmäisempään suuntaan, mahdollisesti osakeyhtiömuodossa, jotta toimintaan saadaan lisää joustavuutta, ennakoitavuutta ja hallittavuutta. Myös perheviljelmämuotoisessa toiminnassa voidaan soveltaa lisäarvoa tavoitteleville tai yhtiömuotoisille yrityksille ominaisia dynaamisia kyvykkyyskäytäntöjä.

Tämän pääryhmän muut yritykset (4, 5, 7, 12 ja 18) sijoittuvat dynaamisten kyvykkyyskäytäntöjen hyödyntämisen ja yrityksen strategisen kehittämisen osalta yritysten 1 ja 15 välille. Yrityksissä yhdistyy vaihtelevasti erilaisia piirteitä jatkumon molemmista ”ääripäistä”. Perhe, suku ja niiden ympärille kietoutuva yritystoiminta ovat jatkuvuuden mahdollistajia mutta myös yritystoiminnan ylittäviä asioita, joita vaalitaan arvoina ja joita yritystoiminnassa kohdattavat riskit saattavat uhata. Perheen ja suvun vahvaan merkitykseen kytkeytyy korkea kynnys ulkopuolisen työvoiman palkkaamiseen. Keskeisimmät kumppanuudet, sidokset ja henkilöstöresurssit löytyvät perheen ja suvun sisältä. Ryhmän yrittäjät korostivat, kuinka tärkeää heille on pyrkiä välttämään ylimääräistä taloudellisen riskin ottamista ja velkaantumista. Velkaantumiseen ja taloudellisiin riskeihin suhtaudutaan maltillisesti, koska resurssipohjaa ei ole helppoa tai edes mahdollista muunnella joustavasti kasvavien kulujen kattamiseksi. Dynaamisten kyvykkyyskäytäntöjen tasolla tämä ilmenee yhtäältä siinä, että uusien mahdollisuuksien taloudellisia riskejä arvioidaan tarkasti, mikä nostaa kynnystä isoihin uudistuksiin; toisaalta vähäiset joustot työvoimaresursseissa rajaavat uudelleenjärjestelyjen mahdollisuuksia.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten suomalaiset kotieläinyrittäjät hyödyntävät dynaamisia kyvykkyyskäytäntöjä vastatakseen toimintaympäristön muutoksiin ja millaisia strategisia eroja eri yrityks-

tyyppien välillä ilmenee. Tulokset osoittavat, että dynaamiset kyvykkyydet voidaan kytkeä keskeiseksi osaksi kotieläinyritysten kehittämistä muuttuvassa ja epävakaa toimintaympäristössä, mutta niiden ilmeneminen ja hyödyntämisen tavat vaihtelevat merkittävästi yritysten strategisten valintojen, rakenteiden ja välittömän toimintaympäristön mukaan. Tämä vahvistaa Teeceen (2007; 2012; Teece ym. 1997) esittämää näkemystä siitä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat kontekstisidonnaisia ja rakentuvat suhteessa yrityksen resursseihin, rakenteisiin ja toimintalogiikkaan. Vaikka kotieläinyritysten toimintaympäristö on kovin erilainen kuin Teeceen (emt.) tarkastelemien kansainvälisten teknologiayritysten globaalisti kilpailtu toimintaympäristö, myös kotieläinyrittäjien analyysissä voidaan tunnistaa sellaista epävakaa, kilpaillun toimintaympäristön dynamiikkaa, jolla voidaan perustella dynaamisten kyvykkyyksien soveltamista ja kehittämistä tarkastelluissa kotieläinyrityksissä. Kuten aineistossa todetaan: “Yrittäjän on menestyäkseen huomioitava yrityksen ulkopuoliset tekijät ja maailmantilanne, pelkkä tuotantoon keskittyminen ei riitä.”

Tutkimuksessa tunnistetut kotieläintilojen neljä pääryhmää erosivat sen suhteen, millaisia dynaamisia kyvykkyyksiä ne tarvitsivat ja pystyivät hyödyntämään. Taulukko 2 havainnollistaa, miten *sensing*-, *seizing*- ja *reconfiguring*-kyvykkyydet painottuvat eri yritystyypeissä. Lisäarvon tavoitteluun perustuvat strategiat korostivat erikoistumista, monipuolista asiakasrakennetta ja joustavaa resurssien käyttöä. Ne tarjosivat kilpailuetua ja neuvotteluvarama sekä edellyttivät vahvaa yrittäjälähtöistä kehittämistä ja kykyä luoda kysyntää tuotteille.

Ketjuohjaukseen asettuneet tilat hyötyivät tuotannon tehokkuudesta ja tasalaatuisuudesta, mutta niiden liikkumavara määräytyi pitkälti ketjujen vaatimusten mukaan. Tämä vahvisti taloudellista vakautta, mutta rajoitti innovatiivisuutta. Teknologisten innovaatioiden käyttöönoton sekä johtamisen taidot ja valmiudet tukivat erityisesti ketjuohjattuja tiloja, jotka toimivat osana vertikaalisesti integroitua ruokaketjua.

Yrittäjienvälisiä kumppanuuksia päästrategianaan hyödyntävät tilat osoittivat, että yhteistyö ja resurssien jakaminen voivat lisätä muutostoukkuutta ja mahdollistaa suurempia investointeja, mutta ne edellyttävät toimivaa päätöksentekoa ja luottamusta osakkaiden välillä.

Tasapainoista perheviljelmää kehittävät yritykset painottivat jatkuvuutta ja sukupolvenvaihdoksen valmistelua. Perheyriyten kaksijakoinen rooli näkyi siinä, että tiedon siirtoon ja absorptiokapasiteettiin liittyvät kyvykkyydet tukivat innovaatioita, mutta riskien karttaminen rajoitti uudistu-

mista. Näissä yrityksissä jatkuvuuden ja perinteiden vaaliminen kulki rinnakkain uusien mahdollisuuksien tunnistamisen kanssa.

Kaikkien neljän pääryhmän sisällä oli vaihtelua siinä, kuinka vakuuttavasti ja monipuolisesti yrittäjät toivat esiin dynaamisten kyvykkyysien hyödyntämistä ja soveltamista ja konkretisoivat niiden olemassaoloa esimerkein. Erot yrittäjien välillä olivat selkeitä, vaikka aineistossa oli mukana nimenomaan yritystään aktiivisesti kehittäviä kotieläinyrittäjiä. Erojen taustalla vaikuttivat yrittäjien erilaiset mahdollisuudet kehittää omia dynaamisia kyvykkyksiään.

Lisäarvoa tavoittelevien yritysten keskeiset kyvykkyudet liittyivät erityisesti markkina-areenalla toimimiseen ja asiakassuhteiden luomiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Tällaisten kyvykkyysien kehittäminen edellyttää yrittäjältä mahdollisuutta irrottautua pelkän tuotannollisen toiminnan parista ja harjaantua erilaisten asiakkaiden ja sidosryhmätahojen kanssa toimimiseen ja heidän näkökulmiensa ymmärtämiseen. Myös muut tutkimukset dynaamisten kyvykkyysien ja yrittäjäystaitojen oppimisen ja kehittämisen edellytyksistä maataloilla tukevat näitä havaintoja (ks. esim. Pyysiäinen ym. 2011; Schiavon ym. 2022; Seuneke ym. 2013). Keskeistä oli kyky jalostaa asiakasymmärrystä erottuvaksi tuotteeksi tai palveluksi ja hyödyntää sitä resurssina uusien mahdollisuuksien tavoittelussa. Kun tämä kyky vahvistui, kaikki kolme dynaamisten kyvykkyysien osatekijää – mahdollisuuksien tunnistaminen, niiden toteuttaminen ja resurssien uudelleenjärjestely – nivoutuivat yhteen ja muotoutuivat osaksi yrityksen päivittäistä, rutiininomaista toimintaa.

Kolmessa muussa pääryhmässä kyvykkyysien soveltamisen konteksteina korostuivat yrityksen sisäinen prosessi- ja projektijohtaminen (ketjuohjatut yritykset), yrittäjien välinen yhteistoiminta (kumppanuuksia hyödyntävät yritykset) sekä perheen ja suvun muodostama elämäntavallinen ympäristö (perheviljelmämuotoa vaalivat yritykset). Ketjuohjatuilla yrityksillä korostui erityisesti prosessi- ja projektijohtamisen sujuva hallinta, ja uusia mahdollisuuksia tunnistettiin esimerkiksi tuotantoteknologian uudistamisen kautta. Näitä kyvykkyksiä ei kuitenkaan opittu vain yrityksen sisällä toimimalla, vaan ulkopuolinen koulutus ja neuvonta olivat keskeisiä.

Samankaltainen kyvykkyysien kehittämisen mekanismi oli nähtävissä myös kumppanuuksia hyödyntävissä yrityksissä yhteistoiminnalliseen yritysysteistyöhön liittyen: pelkkä yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön rajautuminen ei harjaannuta yrittäjää yhteistoiminnallisen yrittä-

yyden johtamis-, neuvottelu- ja päätöksentekotaidoissa ja -valmiuksissa, vaan niitä opitaan erityyppisissä yhteistoiminnallisissa tilanteissa.

Kyvykkyyksien hyödyntämisen ja kehittämisen mahdollisuuksiin liittyy myös tärkeä alueellinen ulottuvuus, joka nivoutuu ympäröivän maaseutualueen kehittämiseen ja sen luomiin kehittämisen mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin. Lisäarvoa tavoittelevia yrityksiä tukee riittävän monipuolinen ja tiheä markkinaympäristö, jossa lähietäisyydeltä löytyy sekä pienempiä ruoka-alan toimijoita että suoramyyntistä kiinnostuneita kuluttajia. Tällainen toimintaympäristö löytyy tyypillisesti kaupunkien läheiseltä maaseudulta. Ketjuohjatuille yrityksille oleellista on potentiaalisten suurten asiakasyritysten sijainti ja se, minkälaisia taloudellisesti ja logistisesti toimivia yhteyksiä alueelta löytyy. Tämä koskee myös yritysten välisiä kumppanuuksia hyödyntäviä yrityksiä, mutta niiden tapauksessa erityisesti alueen muiden maatilayritysten sekä yritysten keskinäisen kilpailu- ja synergiatilanteen näkökulmasta. Ketjuohjatuille ja kumppanuuksia hyödyntäville yrityksille sopivia toimintaympäristöjä voisi näin ollen löytyä erityisesti ydinmaaseudulta. Maaseutualueiden eriytymiskehitys (Kahila 2013) näyttää tässä mielessä ruokkivan yrittäjille tarjoutuvien dynaamisten kyvykkyyksien kehittämismahdollisuuksien eriytymistä.

Aikaisempien tutkimusten mukaan maatilan sijainti vaikuttaa yrityksen valitsemaan strategiaan ja sitä kautta menestymiseen. Harvaanasutulla maaseudulla sijaitsevien maatilojen menestymisen strategiat voivat olla hyvin erilaisia kuin kaupunkien lähellä sijaitsevien tilojen (Rantamäki-Lahtinen ym. 2004; Pinto-Correia & Breman 2009). Erityisesti Suomen osalta dynaamisten kyvykkyyksien kehittämistä erityyppisillä maaseutualueilla olisi syytä selvittää tarkemmin jatkotutkimuksissa. Dynaamisten kyvykkyyksien huomioiminen tuo uusia mahdollisuuksia maaseudun yritysten kehittämismahdollisuuksiin. Ne on yhdistetty aiemmissa maatilayrityksiä koskevissa tutkimuksissa maatilayrityksen taloudelliseen menestymiseen (Dias ym. 2021) lisäksi yrityksen resilienssiin (Hsiao & Tuan 2023) ja yrittäjämäiseen orientaatioon (Hartono ym. 2024). Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta vertailla yritysten menestymistä suhteessa dynaamisiin kyvykkyyksiin. Jatkossa olisi tarpeen tutkia esimerkiksi kvantitatiivisella aineistolla suomalaisten maatilayritysten dynaamisten kyvykkyyksien suhdetta niiden menestymiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suomalaiset kotieläinyritykset rakentavat kilpailukykyään dynaamisten kyvykkyyksien varaan eri tavoin riippuen toimintaympäristöstä ja yritys muodosta. Kyvykkyyksien kehittä-

minen ei ole pysyvä ominaisuus vaan rakenteisiin ja kontekstiin kiinnittyvä prosessi, joka määrittää muutosjoustavuutta ja uudistumiskykyä. Dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelu paljastaa myös erilaisissa strategioissa painottuvat osaamis-, neuvonta- ja koulutustarpeet, mikä tarjoaa suuntaa kotieläinyrittäjyyden kehittämislle.

Kirjallisuus

- Bohorquez-Lopez, V., Garcia-Ortiz, P. & Méndez-Lazarte, C. 2024. Dynamic capabilities and family businesses: A perspective article. *Journal of Family Business Management* 14:6, 1212–1221. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0269>.
- Dias, C., Gouveia Rodrigues, R. & Ferreira, J. J. 2021. Small agricultural businesses' performance—What is the role of dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, and environmental sustainability commitment? *Business Strategy and the Environment* 30:4a, 1898–1912. <https://doi.org/10.1002/bse.2723>.
- Hartono, B., Putritamara J. & Rahman M. 2024. Do dynamic capabilities, and entrepreneurial orientation promote farm resilience? Insights from Indonesian beef-cattle farmers facing foot and mouth disease outbreak. *Cogent Food & Agriculture* 10:1. <https://doi.org/10.1080/23311932.2024.2409486>.
- Hsiao, C. Y. & Tuan, C. L. 2023. How recreational farm operators use dynamic capabilities to respond to COVID-19 pandemic. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* 41, e100460. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2021.100460>.
- Hsieh, H. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15:9, 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
- Kahila, P. 2013. Uusi erilaistuva eurooppalainen maaseutu. *Maaseudun uusi aika* 21:2–3, 47–61. <https://journal.fi/maaseutututkimus/article/view/144129/91283>.
- Kuhmonen, I. 2024. Regiimin kahlitsemat? Maanviljelijöiden toimijuus ja maatilojen resilienssi ruokajärjestelmän kestävyyssiirtymässä: *Lectio praecursoria Jyväskylän yliopistossa* 15.12.2023. *Maaseutututkimus* 32:1, 71–78. <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.146599>.
- Kuhmonen, T. 2025. Trendianalyysi maaseudun kehittämisen tukena. *Maaseutututkimus* 33:1, 9–32. <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.156985>.
- Kujala, P., Korhonen, O., Lemmetti, E. & Lindelöf, L. 2023. Kotieläintilojen investointiavustusten vaikuttavuuden arviointi. *Pellervon taloustutkimus PTT*. <https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/2023/04/PTTraportteja283.pdf>.
- Markman, G. 2007. Entrepreneurs' competencies. Teoksessa Baum, R., Frese, M. & Baron, R. (eds.). *The psychology of entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum Associates. 67–92.
- Martin, R. & Sunley, P. 2006. Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography* 6:4, 395–437. <https://www.jstor.org/stable/26160962>.
- Niskanen, O. & Karikallio, H.-M. 2025. Synteesiraportti: Maatalouden rakennemuutoksesta yritystoiminnan muutokseen. *Luonnonvarakeskus*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-419-009-1>
- Pierson, P. 2000. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review* 94:2, 251–267. <https://doi.org/10.2307/2586011>.

- Pinto-Correia, T. & Breman, B. 2009. New roles for farming in a differentiated countryside: The Portuguese example. *Regional Environmental Change* 9:3: 143–152. <https://doi.org/10.1007/s10113-008-0062-8>.
- Pyysiäinen, J., Halpin, D. & Vesala, K. 2011. Entrepreneurial skills among farmers: Approaching a policy discourse. Teoksessa Alsos, G., Carter, S., Ljunggren, E. & Welter, F. (eds.). *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development*. Edward Elgar. 109–128.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Närvä, M. & Ryhänen, M. 2013. Monialaisuus maatalan strategisena valintana. Teoksessa Rantamäki-Lahtinen, L. (toim.). *Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys 2000–2013*. MTT. 17–37. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-488-5>.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Sipiläinen, T. & Yigit, F. 2022. Päätöksenteko suomalaisissa maatilayrityksissä. *Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedotteita* 40. <https://doi.org/10.33354/sms.115754>.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Warren, M. & Errinton, A. 2004. Strategic adaptation among Finnish and English diversified farms in the context of differing rural entrepreneurial environments. *Maaseudun uusi aika* 12:4, 97–110.
- Schiavon, O., May, M. & Mendonça, A. 2022. Dynamic capabilities and business model innovation in sustainable family farming. *Innovation & Management Review* 19:3, 252–265. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0136>.
- Seuneke, P., Lans, T. & Wiskerke, J. S. 2013. Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. *Journal of Rural Studies* 32, 208–2 <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.06.00119>.
- Teece, D. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28:13, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, D. 2012. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies* 49: 8, 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.
- Teece, D. J. 2022. The evolution of the dynamic capabilities framework. Teoksessa Adams, R., Grichnik, D., Pundziene, A. & Volkmann, C. (toim.). *Artificiality and sustainability in entrepreneurship: Exploring the unforeseen, and paving the way to a sustainable future (s.)*. Springer. 113–129. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. 2016. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review* 58:4, 13–35. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245>.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>.
- Vehmasto, E., Pyysiäinen, J. & Starr, A. 2023. Poliittika-, markkina- ja ympäristötekijöiden merkitykset ja maatalousyrittäjien strategiset valinnat. *Maaseutututkimus* 31:1, 9–42. <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.119762>.
- Vesala, K. & Pyysiäinen, J. (toim.). 2008. Understanding entrepreneurial skills in the farm context. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1521-understanding-entrepreneurial.pdf>.
- Yigit, F., Rantamäki-Lahtinen, L. & Sipiläinen, T. 2024. How does perception of success change between family and solo farmers: A perspective from strategic resources and entrepreneurial orientation. *Journal of Rural Studies* 110, e103359. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103359>.