

A31

Matti Ryhänen ja Margit Närvä (toim.)

**Kokonaisvaltaisella
johtamisella
kannattavuutta
maidontuotantoon**

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun
julkaisusarja A. Tutkimuksia 31

Matti Ryhänen ja Margit Närvä (toim.)

Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Seinäjoki 2019

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35
60100 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-06-8 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31, 178 s.

Suomalaisen maitotilayrittämisen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina suuresti. Tämä on tuonut maitotilayrittäjille paineen hakea uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Tulevaisuuteen suuntaavan maitotilayrittäjän on tarve johtaa yritystään kokonaisvaltaisesti ja näin edistää yritystoiminnan tasapainoista kehittämistä ja luoda edellytykset tuottavuuden ja kannattavuuden parantamiselle. Kokonaisvaltaisella johtamisella tarkoitetaan pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin johtamista yhtenä kokonaisuutena, missä pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan myös lyhyen aikavälin johtamisella. Tähän julkaisuun on koottu ”Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon” -hankkeessa laaditut artikkelit, joissa esitetään uutta soveltavaa tietoa maitotilayritysten kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja tuottavuuden parantamisesta sekä esitellään kokonaisvaltaisen johtamisen malli.

Tavoitteena oli selvittää, millaista kokonaisvaltainen johtaminen on suomalaisissa maitotilayrityksissä ja miten sitä voidaan edistää. Lisäksi tarkasteltiin tuottavuuden parantamismahdollisuuksia, joihin maitotilayrittäjä voi omin toimin vaikuttaa. Lähestymistavaksi valittiin laadullinen menetelmä. Aineisto hankittiin teemahaastatteluilla maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia sekä järjestämällä työpajoja.

Tulosten mukaan maitotilayrittäjät ajattelevat strategisesti ja heillä on strateginen näkemys yritystoiminnan edellytyksistä. Silti he tekevät vain vähän pitkän aikavälin strategista suunnittelua ja systemaattista seurantaa. Pääosa maitotilayrittäjistä asettaa ajatuksen tasolla pitkälle aikavälille karkeita tavoitteita, mutta kirjallisia pitkän aikavälin strategisia suunnitelmia ei juurikaan tehdä. Maitotilayrityksiä ei johdeta yhtenä kokonaisuutena. Monissa maitotilayrityksissä tuotantoprosessit ja jopa yksittäiset toiminnot johdetaan omina osinaan. Taloudellisten tavoitteiden ja mittareiden käyttö yritystoiminnan suunnittelussa ja seuraamisessa on vähäistä.

Tuottavuuden kehittämistä koettiin rajoittavan sen, että uusien ratkaisujen pohdintaan ei jää käytännön töiltä riittävästi aikaa ja voimavaroja. Maitotilayrityksissä panostetaan operatiiviseen suunnitteluun ja tuotantoprosessien johtamiseen käytännön töiden teon yhteydessä. Systemaattinen kokonaisvaltainen johtaminen on puutteellista. Erityisesti on tarve kehittää strategista johtamista. Tulevaisuudessa osittaisjohtamisesta on siirryttävä yrityskokonaisuuden johtamiseen.

Tässä julkaisussa laadittiin kirjallisuuden, teemahaastattelujen ja työpajojen tulosten sekä olemassa olevan tiedon pohjalta käytännön päätöksentekoa palveleva kokonaisvaltaisen johtamisen malli.

Asiasanat: kokonaisvaltainen johtaminen, maitotilayritys, strategia, tuottavuus

Yhteystiedot:

Matti Ryhänen

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki
etunimi.sukunimi@seamk.fi

Margit Närvä

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki
etunimi.sukunimi@seamk.fi

ABSTRACT

Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. Profitability to the dairy farm by comprehensive whole-farm management. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences. Research reports 31, 178 p.

The operational environment of the Finnish dairy farms has changed rapidly during the past years. Thus, the dairy farm entrepreneurs are continuously facing pressures to search for new solutions and ways of action. In the future, the dairy farm entrepreneurs have to manage farms more comprehensively to be able to promote the profitability and competitiveness of their farms. Comprehensive whole-farm management covers both long-term and short-term management, where the long-term goals are carried out through the short-term management. This publication is a compilation of the articles written in the project "Profitability to the dairy farm by comprehensive whole-farm management". The articles introduce new research results of comprehensive whole-farm management and improvement of productivity on dairy farms. In addition, the model of comprehensive whole dairy farm management is introduced.

The aim of the study was to investigate the current state of comprehensive whole-farm management on the Finnish dairy farms and the possibilities to promote it. A qualitative research approach was used. The data were collected by interviewing the dairy farm entrepreneurs and the representatives of their interest groups and by arranging workshops.

According to the results, the dairy farm entrepreneurs think strategically and they have a strategic view of the future requirements of the dairy farms. However, they make only minor long-term strategic planning and systematic follow-up. The majority of the dairy farm entrepreneurs set rough goals, but written long-term strategic plans are hardly ever made. The dairy farms are not managed as a whole but the production processes are often managed separately. The use of economic goals and indicators in the planning work and follow up actions is also limited.

The dairy farm entrepreneurs put their effort into operative planning and production management processes in connection with their practical work. The comprehensive whole-farm management is defective. Especially, there is a need to develop the strategic management.

In this publication was drafted a comprehensive model of dairy farm management. The model is based on the existing literature and material from the theme interviews and workshops. The model will serve practical farm level decision-making.

Index terms: whole-farm management, dairy farm, strategy, productivity

Contact information:

Matti Ryhänen

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki
etunimi.sukunimi@seamk.fi

Margit Närvä

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki
etunimi.sukunimi@seamk.fi

ESIPUHE

Seinäjoen ammattikorkeakoulun SeAMK Ruoka -yksikössä on tehty yhteistyötä Helsingin yliopiston taloustieteen osaston ja Osuuskunta Maitosuomen kanssa maitotilayritysten kehittämisessä ja maitotilayrittäjien johtamisvalmiuksien parantamisessa vuodesta 2003 lähtien. Tutkimus- ja kehittämistyötä on tehty maitotilayrittäjien päätöksenteon näkökulmasta. Yhteistyön tuloksena on syntynyt runsaasti uutta käytäntöön hyödynnettävissä olevaa tietoa. Tässä hankkeessa yhteistyöverkostoon on liittynyt mukaan benchmarking-kumppaneiksi aluetasolla Osuuskunta ItäMaito ja koko maan tasolla Maitovaltuuskunta. Hankkeen tulosten käytäntöön soveltamisessa ja hyödyntämisessä tehdään yhteistyötä ProAgrioiden ja Suomen Yrittäjäopiston kanssa.

Maitotilayrittämisen haasteet kasvavat markkinaohjautuvuuden kasvun myötä. Toimintaympäristön muutokseen vastaamiseen maitotilayrittäjät tarvitsevat uusia toimintatapoja ja johtamismenetelmiä. Julkaisussa haetaan uusia näkökulmia ja tuotetaan tietoa suomalaisten maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista varten. Tässä julkaisussa laaditaan kokonaisvaltaisen johtamisen malli, joka auttaa maitotilayrittäjiä hahmottamaan ja ymmärtämään, miten maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena. Perinteisesti ongelmana on ollut se, että maitotilayrittäjille tarjotaan osittaisratkaisuja yritystoiminnan kehittämiseen, mikä ei pitkällä aikavälillä johda parhaaseen kannattavuuteen. Julkaisu auttaa ymmärtämään resurssien taloudellisen käytön ja tuottavuuden kehittämisen merkityksen maitotilayrityksen kannattavuuden parantamisessa.

Tämän julkaisun aineisto hankittiin maitotilayrittäjiä ja maitotilayrittäjien sidosryhmien edustajia teemahaastatteleamalla. Haastatteluista vastasivat Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Helsingin yliopisto. Haastateltavat valittiin yhdessä Osuuskunta Maitosuomen, Osuuskunta ItäMaidon ja Maitovaltuuskunnan edustajien kanssa. Julkaisu koostuu kuudesta artikkelista. Luvussa 2 tuodaan esille kokonaisvaltaisen johtamisen tarve ja kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys. Luku 3 käsittelee kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilaa maitotilayrityksissä. Luvussa 4 kerrotaan sidosryhmien edustajien näkemyksiä kokonaisvaltaisesta johtamisesta maitotilayrityksissä. Luku 5 käsittelee tuottavuuden parantamista. Luvussa 6 pohditaan kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämistä. Luvussa 7 tuotetaan kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia voidaan hyödyntää maitotilayritysten toiminnan kehittämisessä. Maitotilayrittäjien sidosryhmät voivat olla tukena tässä työssä.

Hankkeen rahoitti Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014-2020, Maitovaltuuskunta, Osuuskunta Maitosuomi

ja Osuuskunta ItäMaito. Hankkeen ohjausryhmä esitetään liitteessä 1. Kiitämme lämpimästi hankkeeseen osallistuneita maitotilayrittäjiä, yhteistyökumppaneita, rahoittajia ja ohjausryhmää panostuksesta ja myötävaikutuksesta julkaisun syntyyn.

Seinäjoella toukokuussa 2019,

Matti Ryhänen
TKI-hankkeen johtaja

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ ABSTRACT ESIPUHE

1 JOHDANTO KOKONAISVALTAISEEN JOHTAMISEEN	13
<i>Matti Ryhänen, Margit Närvä, Timo Sipiläinen ja Jyrki Rajakorpi</i>	
1.1 Tausta.....	13
1.2 Tavoite ja viitekehys.....	14
2 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN TARVE	17
<i>Matti Ryhänen ja Margit Närvä</i>	
2.1 Johdanto.....	17
2.2 Perinteinen maitotilayrittäminen	17
2.3 Tulevaisuuden maitotilayrittäminen.....	18
2.4 Kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys	20
2.5 Vaihtoehtoisia toimintatapoja.....	24
3 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN NYKYTILA MAITOTILAYRITYKSISSÄ	29
<i>Margit Närvä, Matti Ryhänen, Jyrki Rajakorpi ja Timo Sipiläinen</i>	
3.1 Johdanto	29
3.1.1 Tausta	29
3.1.2 Tavoite ja viitekehys.....	30
3.2 Menetelmä ja aineisto.....	31
3.3 Tulokset	33
3.3.1 Toimintaympäristö	33
3.3.2 Resurssit	36
3.3.3 Arvot ja tavoitteet	39
3.3.4 Tulevaisuuden maitotilayrittäminen.....	40
3.3.5 Suunnittelu ja johtaminen	42
3.3.6 Suunnitelmien toteutus	43
3.3.7 Keskeiset tehtävät ja yhteistyö	44
3.3.8 Sidosryhmät kehittämisen tukena.....	46
3.4 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	49
3.4.1 Strateginen ajattelu ja analyysi maitotilayrityksissä.....	49
3.4.2 Eri aikaväleille ulottuva suunnittelu ja suunnitelmien toteutus	50
3.4.3 Kokonaisvaltaisen johtamisen haasteet.....	50
3.4.4 Kokonaisvaltaisen johtamisen edistäminen.....	51
3.4.5 Johtopäätökset	52

4 SIDOSRYHMIEN NÄKEMYKSIÄ KOKONAISVALTAISESTA JOHTAMISESTA.....55

Margit Närvä, Timo Sipiläinen, Matti Ryhänen ja Jyrki Rajakorpi

4.1 Johdanto.....	55
4.1.2 Tausta.....	55
4.1.2 Tavoite.....	56
4.2 Menetelmät ja aineisto.....	56
4.3 Tulokset.....	57
4.3.1 Maitotilayrittäminen tulevaisuudessa.....	57
4.3.2 Toimintaympäristö.....	59
4.3.3 Maitotilayrityksen resurssit.....	61
4.3.4 Tavoitteet ja suunnittelu.....	63
4.3.5 Kokonaisvaltaisen johtamisen toteutuminen.....	66
4.3.6 Osaamisen parantaminen.....	67
4.4 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	71

5 TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN.....74

Timo Sipiläinen, Matti Ryhänen ja Margit Närvä

5.1 Johdanto.....	74
5.1.1 Teoreettinen tausta.....	75
5.1.2 Tavoite.....	76
5.2 Aineisto ja menetelmät.....	77
5.3 Tutkimustulokset.....	78
5.3.1 Mitä tuottavuus tarkoittaa maitotilayrityksessä?.....	78
5.3.2 Tuottavuutta parantavat toimet.....	81
5.3.3 Tuottavuuden parantamisessa käytetyt tietolähteet.....	85
5.3.4 Tuottavuutta ja tuottavuuskasvua edistävät tekijät.....	87
5.3.5 Tuottavuutta rajoittavat ja tuottavuuskasvua hidastavat tekijät.....	91
5.3.6 Tuottavuuden ja kokonaisvaltaisen johtamisen yhteys.....	94
5.4 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	96

6 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....99

Matti Ryhänen, Margit Närvä, Jyrki Rajakorpi ja Timo Sipiläinen

6.1 Johdanto.....	99
6.2 Tavoite.....	100
6.3 Menetelmä.....	101
6.4 Tulokset.....	102
6.4.1 Kehittämistarpeen synnyttävät tekijät.....	103
6.4.2 Kehittämisen mahdollistavat tekijät.....	106
6.4.3 Kannattavuutta parantavat tekijät.....	109
6.4.4 Maitotilayrityksen johtaminen.....	112
6.4.5 Maitotilayrityksen tulosten mittaaminen.....	113
6.4.6 Kokonaisvaltainen johtaminen maitotilayrityksessä.....	115
6.5 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	116

7 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN MALLI	119
<i>Matti Ryhänen, Jyrki Rajakorpi, Margit Närvä ja Timo Sipiläinen</i>	
7.1 Johdanto.....	119
7.2 Tahtotilan muodostaminen.....	121
7.2.1 Toimintaympäristön analysointi.....	121
7.2.2 Skenaariotarkastelu.....	126
7.2.3 Resurssien analysointi.....	127
7.2.4 Synteesianalyysi.....	130
7.2.5 Tahtotila.....	131
7.3 Tahtotila toimintamalliksi ja toimintasuunnitelmaksi.....	132
7.3.1 Vision toteutus ja strategian laadinta.....	133
7.3.2 Toimintamallin laatiminen.....	135
7.3.3 Kehitysmittarit.....	138
7.3.4 Tasapainotetun mittariston hyödyntäminen.....	141
7.3.5 Kehitys- ja suoritusmittarien valinta.....	145
7.4 Tahtotilan vienti käytännön toimiksi.....	147
7.4.1 Strategiaa käytännön tehtäviksi.....	148
7.4.2 Käytännön töiden johtaminen.....	150
7.4.3 Lyhyen aikavälin sopeuttamistoimet.....	154
7.5 Toteutuksen onnistumisen seuranta.....	155
7.6 Yhteisnavettayritys ja yhteistyöverkosto esimerkki.....	156
7.7 Yhteenveto.....	162
8 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN MALLI	166
<i>Matti Ryhänen, Margit Närvä ja Timo Sipiläinen</i>	

1 JOHDANTO KOKONAISVALTAISEEN JOHTAMISEEN

Ryhänen, Matti¹, Närvä, Margit¹, Sipiläinen, Timo² & Rajakorpi, Jyrki¹

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

²Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi

1.1 Tausta

Suomen pohjoiset luonnonolot sopivat parhaiten maidontuotantoon ja lihanautojen kasvatukseen. Maidontuotanto on Suomen tärkein maataloustuotannon ala. Euroopan unionin yhteisen maatalouspolitiikan uudistus lisää markkinaohjautuvuutta. Maitotuotteiden tuontipaine kasvaa ja kilpailu maitotuotemarkkinoilla kovenee. Kilpailu maitotuotemarkkinoilla vaikuttaa maitotilayrittäjien toimintaedellytyksiin ja -tapoihin. Kun toimintaympäristö muuttuu, maitotilayrittäjän on haettava uusia toimintatapoja ja keinoja yritystoiminnan kehittämiseen. Maitotilayrittämisen on oltava pitkällä aikavälillä kannattavaa, muutoin siitä joudutaan luopumaan.

Maitotilayrityksen kannattavuuden parantaminen vaatii yrityskokonaisuuden hallintaa ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Johtamis- ja suunnitteluosaamisella on keskeinen rooli maitotilayrityksen toimintaa kehitettäessä. Markkinahintaan maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa, vaikka voikin hyötyä onnistuneista ostojen ajoituksista sekä määrälennuksista. Tuottavuuteen eli tuotos-panossuhteeseen vaikuttaminen on maitotilayrittäjän keskeisin keino parantaa kannattavuutta ja alentaa yksikkökustannusta. Maidontuotannossa alin saavutettavissa oleva yksikkökustannus riippuu tuoteyksikköä kohti käytettyjen panosten määrästä ja niiden hinnoista.

Maitotilayrittäjän on tarkasteltava toimintaansa kokonaisvaltaisesti omista lähtökohdistaan toimintaympäristön asettamissa rajoissa. Yrityskokonaisuutta ja tuotantoprosesseja on johdettava kokonaisuutena niin, että lyhyen aikavälin johtaminen tukee pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Kokonaisvaltaisen johtamisen tavoitteena on parantaa tuottavuutta, sopeutua muutoksiin ja tehdä valintoja. Tuottavuuden kohottaminen edellyttää prosessien jatkuvaa parantamista. Maitotilayrityksen johtamiseen tuo omat haasteensa kotieläintalouden ja kasvinviljelyn yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi.

Uudet toimintatavat mahdollistavat maitotilayritysten toiminnan kehittämisen ja tuottavuuden nostamisen. Toimintaympäristö- ja skenaarioanalyysit sekä benchmarking auttavat hahmottamaan mahdollisuuksia kehittää maitotilayrityksen toimintaa ja asettamaan konkreettisia tulevaisuuden tavoitteita. Maitotilayrittäjän on selvitettävä vaihtoehtoiset toimintatavat ja tehtävä valinta niiden joukosta. Teknologian kehittyminen, automaatio ja investointituet kannustavat maitotilayrittäjä yrityskoon kasvattamiseen, työntekijöiden palkkaamiseen, urakointipalveluiden käyttöön ja yhteistyöverkostojen rakentamiseen. Ne mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan uudelleen järjestämisen. Uusia toimintatapoja hyödyntäessään maitotilayrittäjä voi siirtää maidon tuotantoprosessia tukevia tuotantoprosesseja muiden tehtäväksi, mikä mahdollistaa työn- ja pääoman käytön järkiperäistämisen, kokonaistuottavuuden nostamisen ja ydinosaamiseen panostamisen.

1.2 Tavoite ja viitekehys

Maitotilayrityksessä tarvitaan kokonaisvaltaista johtamista. Kokonaisvaltaisella johtamisella tarkoitetaan pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin johtamista yhtenä kokonaisuutena¹, missä pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan myös lyhyen aikavälin johtamisella. Tällöin maitotilayrittäjä johtaa yritystään kokonaisuutena, eikä osiensa kautta, millä hän edistää yrityksen tasapainoista kehittämistä ja luo edellytyksiä kannattavuuden parantamiselle.

Tällä julkaisulla tuotetaan uutta soveltavaa tietoa kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja rakennetaan kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Uuden tiedon toivotaan auttavan maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaansa menestyksekkäästi. Hankkeen tavoitteet ovat seuraavat:

1. Parantaa maitotilayritysten kannattavuutta kehittämällä maitotilayrittäjien johtamisvalmiuksia.

- Tuoda maitotilayrittäjien tietoisuuteen vaihtoehtoisia toimintatapoja ja kehittää heidän valmiuttaan johtaa maitotilayritystä kokonaisuutena.
- Auttaa maitotilayrittäjiä tuottavuuden parantamisessa sekä kustannusten hallinnassa.

2. Auttaa maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaansa systemaattisesti kokonaisvaltaisen johtamisen mallin avulla.

- Mahdollistaa maitotilayrittäjän ajattelun, päätösten ja johtamisvalmiuksien parantamisen sekä osaamisen lisäämisen.
- Tuoda selkeyttä maitotilayrityksen johtamiseen niin, että eri tekijöiden ja tehtävien väliset yhteydet ovat helposti hahmotettavia ja ymmärrettäviä.

¹ Yleisen liiketaloustieteen käsittein se merkitsee strategisen ja operatiivisen johtaminen yhdistämistä kokonaisuudeksi, missä operatiivisella johtamisella toteutetaan strategiaa.

Kuviossa 1.1 on esitetty koko kehittämishankkeen viitekehys. Kirjallisuuden avulla selvitetään tämän hetkistä tietämystä kokonaisvaltaisesta johtamisesta maitotilayrityksissä. Kehittämishankkeessa haetaan tietoa maitotilayritysten kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilasta ja kehittämishaasteista haastatteleamalla maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia sekä järjestämällä työpajoja. Kirjallisuuden, haastattelujen ja työpajojen tulosten sekä olemassa olevan tiedon pohjalta laaditaan käytännön päätöksentekoa palveleva kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin pohjalta tuotetaan erillisenä julkaisuna kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja.



Kuvio 1.1. Kehittämishankkeen viitekehys.

Maitotilayrittäjän päätökset ulottuvat eripituisille ajanjaksoille. Lyhyen aikavälin päätöksiä maitotilayrittäjät tekevät päivittäin. Niiden tueksi on tarjolla runsaasti neuvontapalveluja ja suunnitteluohjelmistoja. Pitkän aikavälin päätöksenteon ja johtamisen tuki on ollut vähäistä, mihin puutteeseen tällä julkaisulla vastataan. Maitotilayrityksen johtamisessa on keskeistä kokonaisuuden hallinta ja tuotantoprosessien tuloksellisuus.

Maitotilayrittäminen pääomavaltaistuu, kun työpanosta korvataan pääomapanoksella. Teknologian ja automaation kehittäminen ohjaavat osaltaan maitotilayrittäjää työpanoksen käytön vähentämiseen ja pääomapanoksen käytön

kasvattamiseen. Maitotilayrittämisessä riskit ja epävarmuus ovat kasvamassa mm. maatalouspolitiikan suunnan muutosten, hintavaihteluiden kasvun, sääolojen vaihteluiden voimistumisen sekä eläin- ja kasvitautien leviämisen vuoksi. Esimerkiksi riskien toteutuessa virheelliseksi osoittautuvan suuren investointipäätöksen seuraukset voivat olla maitotilayritykselle kohtalokkaita, sillä investointi ei ole toteuttamisen jälkeen enää peruttavissa.

2 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN TARVE

Ryhänen, Matti¹ & Närvä, Margit¹

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

2.1 Johdanto

Maitotilayrittäjille ennakoidaan tulevan haasteita vastata maitotuotemarkkinoilla kovenevan kilpailun aiheuttamiin muutoksiin kuten maidon hinnan laskuun ja hintavaihteluiden kasvuun. Saman aikaisesti maataloustukien määrän ennakoidaan vähenevän (Karhula & Niemi 2018, 46-49; EU:n talousarvio: YMP vuoden 2020 jälkeen 2018). Tällaisessa toimintaympäristössä maitotilayrittäjän on kehitettävä yritystoimintaansa tai haettava muita tulolähteitä. Yritystoimintaa kehittäville maitotilayrittäjillä on tarve sopeutua muutokseen ja etsiä uusia toimintatapoja, joilla pärjää toimintaympäristössä, jossa paine maidon hinnan laskuun ja tukien leikkaukseen on kova. Maitotilayrittäjän on löydettävä keinoja alentaa maidontuotannon yksikkökustannusta pärjätäkseen ennakoidussa tulevaisuuden toimintaympäristössä. Suomessa maitotilayritysten lukumäärä on laskenut vuodesta 2010 vuoteen 2018 lähes 40 % (Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2019). Samana ajanjaksona maidon tuotantomäärä on noussut lähes 3 % (Maito- ja maitotuotetilasto 2019). Muutokset ovat merkinneet nopeaa rakennekehitystä maidontuotannossa. Maitotilayritysten määrän on ennustettu laskevan nopeasti myös tulevaisuudessa (Maatalouden rakennekehityssennuste 2019).

2.2 Perinteinen maitotilayrittäminen

Perinteisesti toimiva maitotilayrittäjä on ollut itsellinen. Itse tekeminen on ollut yleistä maatilayrityksissä, joissa yksi tai kaksi henkilöä on päätoimisesti työllistynyt (Pyykkönen & Tiilikainen 2009). Maitotilayritysten johtamisessa on keskitytty jokapäiväisiin työtehtäviin ja huolehtimaan maksuvalmiudesta². Maatalousneuvonnassa on painotettu maitotilayritysten tuotantotoiminnan kehittämistä. Taloudellisessa neuvonnassa on ollut puutteita. (Ryhänen & Laitila 2014; Ryhänen ym. 2015; Karhinen 2019.) Monissa maitotilayrityksissä yksittäisten tuotantoprosessien ja toimintojen kehittäminen on toteutettu irrallisena kokonaisuudesta, mikä on heikentänyt tuottavuutta ja kannattavuutta (vrt. Sipiläinen, Ovaska & Ryhänen 2012).

²Perinteisesti toimivat maitotilayrittäjät vastaavat yritystoiminnasta ja osallistuvat päivittäisiin käytännön töihin. Tällaiseen toimintaan liittyy suuri henkilöriski. Jos maitotilayrittäjälle sattuu jotakin, pahimmassa tapauksessa maitotilayrittämisestä voidaan joutua luopumaan.

Maitotilayrityksen päivittäisten rutiinien hoitaminen on koettu tärkeämmäksi kuin pitkän aikavälin yritystoiminnan suunnittelu ja johtaminen. Ne on nähty toisarvoiseksi tehtäviksi, joita ei ehditä toteuttaa arjen kiireissä. Maitotilayrittäminen onkin perustunut pitkälti totuttuihin toimintatapoihin. (Ryhänen ym. 2015.) Perinteisesti toimiva maitotilayrittäjä ei halua muuttaa nykyistä toimintatapaansa, jos hän ei tunne sille kokemuksiin perustuvaa syytä. Kun maitotilayrittäjät ovat tottuneet toimimaan itsellisesti, uudet toimintatavat koetaan vieraiksi.

Vaikka lyhyellä aikavälillä suuri osa eteläpohjalaisista maitotilayrittäjistä voi muuttaa resurssiensa käyttöä ja lisätä maidontuotantoa (Ryhänen ym. 2012, 82–83), pitkällä aikavälillä tilanne näyttää erilaiselta. Monet eteläpohjalaiset maitotilayrittäjät ajattelevat, että kun he saavat lähitulevaisuudessa riittävän toimeentulon, haluja maitotilayrityksen kehittämiseen ja/tai laajentamiseen ei ole. Useimmat elinkaarensa keskivaiheella olevat maitotilayrittäjät eivät halua sitoa pääomaan muuhun kuin välttämättömiin investointeihin ja sellaisiin hankintoihin, joista pääoma saadaan takaisin lyhyellä aikavälillä. Seurauksena tästä on pitkällä aikavälillä maitotilayrittämisestä luopuminen. Osalla maitotilayrittäjistä on puutteelliset valmiudet pärjätä muuttuvassa toimintaympäristössä. Osa maitotilayrittäjistä ei tunnista muutostarvetta eikä kykene hankkimaan riittävää osaamista. Vuonna 2011 arvioitiin, että viidesosa eteläpohjalaisista maitotilayrittäjistä on yrittäjäominaisuuksiltaan ja resursseiltaan potentiaalisia kehittäjiä. (Vehkamäki ym. 2011.)

Osa maitotilayrittäjistä kokee yritystoimintansa osana itseään eikä erillisenä yritystoimintana ja ottaa siten maitotilayrittämisen kehittämisehdotukset henkilökohtaisena kritiikkinä. Tämän vuoksi ulkopuolisen asiantuntijan on syytä lähestyä maitotilayrittäjän ongelmia hienovaraisesti. Maitotilayrittäjää autetaan parhaiten, kun hänet autetaan hahmottamaan kehittämistarpeet oma-aloitteisesti. Muussa tapauksessa maitotilayrittäjä saattaa torjua kehittämisehdotukset ja kokea ne itseensä kohdistuvana kritiikkinä. Osa maitotilayrittäjistä voi kokea yritystoiminnan ongelmat henkilökohtaisena epäonnistumisena, ja haluaa siksi vähätellä tai piilotella niitä jopa niin pitkään, että mitään ei enää ole tehtävissä yritystoiminnan pelastamiseksi.

2.3 Tulevaisuuden maitotilayrittäminen

Suomalaisen maitotilayrittämisen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina voimakkaasti, mikä on tuonut maitotilayrittäjille paineen hakea uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Tulevaisuuteen suuntaavan maitotilayrittäjän on tarve johtaa yritystään kokonaisvaltaisesti, jolloin strateginen (pitkän aikavälin) ja operatiivinen (lyhyen aikavälin) johtaminen muodostavat yhdessä kokonaisuuden, missä pitkän

aikavälin tavoitteita toteutetaan myös kaikissa lyhyen aikavälin toimissa³. Tällöin maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena, millä edistetään yritystoiminnan tasapainoista kehittämistä ja luodaan edellytykset kannattavuuden parantamiselle.

Tulevaisuudessa on vaikea kuvitella menestyvää maitotilayritystä, jota ei johdeta kokonaisvaltaisesti. Jokaisen maitotilayrittäjän on tunnettava tekijät, jotka ovat kriittisiä maitotilayrityksen menestymiselle. Kannattavuus paranee, jos yksikkökustannuksia onnistutaan alentamaan. Tämä edellyttää, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita toteuttamaan strategiaa. Jatkuva parantaminen on lähtökohta menestymiselle ja kannattavuuden kohottamiselle.

Maitotilayrityksessä strateginen johtaminen perustuu osin erilaisiin lähtökohtiin kuin suurissa teollisuus- ja liikeyrityksissä, joiden johtamistarpeita varten strateginen johtaminen on alun perin kehitetty⁴. Maitotilayrittäjä ei ole suorassa kontaktissa kuluttajan kanssa, vaan tuottaa maitoa meijerien asettamien vaatimusten mukaisesti. Siten maitotilayrittäjä ei tee strategisia päätöksiä maitotuotteiden valikoimasta ja markkinoinnista. Maitotilayrittäjälle strategisia päätöksiä ovat esimerkiksi valinnat vaihtoehtoisista toimintatavoista. Vaikka maitotilayrittäminen poikkeaa monilta osin teollisuus- ja liikeyritysten strategisesta johtamisesta ja yritystoiminnasta, markkinaohjautuvuuden kasvun, kilpailun kovenemisen ja tuotannon pääomavaltaistumisen myötä myös maitotilayrityksissä on syntynyt tarve strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun (ks. mm. Ondersteijn, Giesen & Huirne 2003; Olson 2004; Hegrenes 2005).

Strateginen ajattelu saa maitotilayrittäjän pohtimaan tulevaisuutta ja näkemään sinne. Strategisella ajattelulla hän jäsentää yritystoiminnan kehittämistä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi. Strategiseen ajatteluun sisältyvät tapasuhtautua todellisuuteen, osaaminen, kyvykyys ja asenne. Siihen sisältyy myös intuitiota ja tunnetta. Perinteisen toimintatavan kyseenalaistamalla ja hakemalla uusia tapoja toimia maitotilayrittäjä voi parantaa yrityksensä kannattavuutta. Strateginen suunnittelu seuraa strategista ajattelua. Kun nykyinen toimintatapa on kyseenalaistettu, aloitetaan vaihtoehtojen etsiminen ja strateginen suunnittelu, jota seuraavat strategiset päätökset. Strateginen suunnittelu luo lähtökohdat strategiselle johtamiselle. (vrt. Mintzberg 1991; Santalainen 2006.)

³Maatalousyritysten erilaisissa johtamistilanteissa on hyödynnetty tuotantoteoriaa sekä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua (mm. Barnard & Nix 1978; Doll & Orazem 1984; Kay, Edwards & Duffy 2016)

⁴Suuryritykset pyrkivät erilaistamaan tuotteitaan ja palveluitaan. Ne kilpailevat pääsääntöisesti epätäydellisen kilpailun markkinoilla, kun taas maitotilayrittäjä tuottaa meijerien laatuvaatimusten mukaista maitoa, sillä maidon kysyntä tulee meijerien kautta johdettuna.

Strategisella johtamisella maitotilayrittäjä vastaa toimintaympäristön muutoksiin⁵. Strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta on hyötyä, olipa maitotilayritys sitten perheyrittäjä tai suuri ulkopuolisia työllistävä yritys. Strategiaprosessi itsessään synnyttää uusia ajatuksia ja lisää valmiutta kehittää yritystoimintaa⁶. Strategista johtamista voidaan hyödyntää maitotilayrityksessä samoin kuin muissakin yrityksissä ohjattaessa operatiivisia toimintoja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä maitotilayrittäjä muodostaa strategisen ajattelun pohjalta tavoitteellisen näkemyksen, millaiseksi hän haluaa maitotilayrityksensä kehittää. Maitotilayrittäjälle strateginen päätös on esimerkiksi se, jatkaako hän yritystoimintaa perinteisesti eli itse tehden, hyödyntääkö hän erilaisia yhteistyömuotoja ja rakentaako hän laajoja yhteistyöverkostoja. Näillä päätöksillä maitotilayrittäjä voi vaikuttaa yritystoiminnan tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

2.4 Kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys

Kokonaisvaltaisessa johtamisessa luodaan strategia ja organisoidaan yritystoiminta toteuttamaan sitä kannattavuuden parantamiseksi. Strategian luonnissa tavoitteet ovat kärki, johon tähdätään, ja strategia on keino tavoitteiden saavuttamisessa. Missio on perusta kaikelle strategiatyölle. Sillä kuvataan maitotilayrityksen olemassaolon syy, mitä siellä tehdään ja mitä tavoitellaan eli sillä muodostetaan tahtotila. Strategian laatiminen ei takaa menestystä, mutta se parantaa edellytyksiä menestyä. Maitotilayrittäjä, jolta strategia puuttuu, kehittää yksittäisiä asioita kokonaisuudesta irrallaan, mikä heikentää hänen asemaansa suhteessa maitotilayrittäjiin, jotka johtavat yritystään kokonaisuutena.

Useat tekijät vaikuttavat maitotilayrittäjien strategiaan päätöksiin, ei yksistään voiton tavoittelu. Mm. maatalousyrittäjien arvot, maitotilayritysten resurssit ja sijainti vaikuttavat maitotilayrittäjien aikomukseen kehittää yritystoimintaa, aikomukseen jatkaa tuotantoa ennallaan tai luopua maidontuotannosta. Strateginen päätös kehittää maitotilayrittämistä syntyy monitahoisten tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena, minkä ymmärtäminen vaatii tämän sisäisen jäsentelyprosessin tuntemista. (Hansson & Ferguson 2011.)

Tutkimusten mukaan yritystoimintaa kehittäneet maitotilayrittäjät ajattelevat strategisesti. Systemaattinen ja määrätietoinen strateginen suunnittelu ja johtaminen kuitenkin puuttuvat. Vaikka maitotilayrittäjät ajattelevat strategisesti, vain pieni osa heistä muodostaa selkeän kuvan tulevaisuudesta. Strategisella ajattelulla

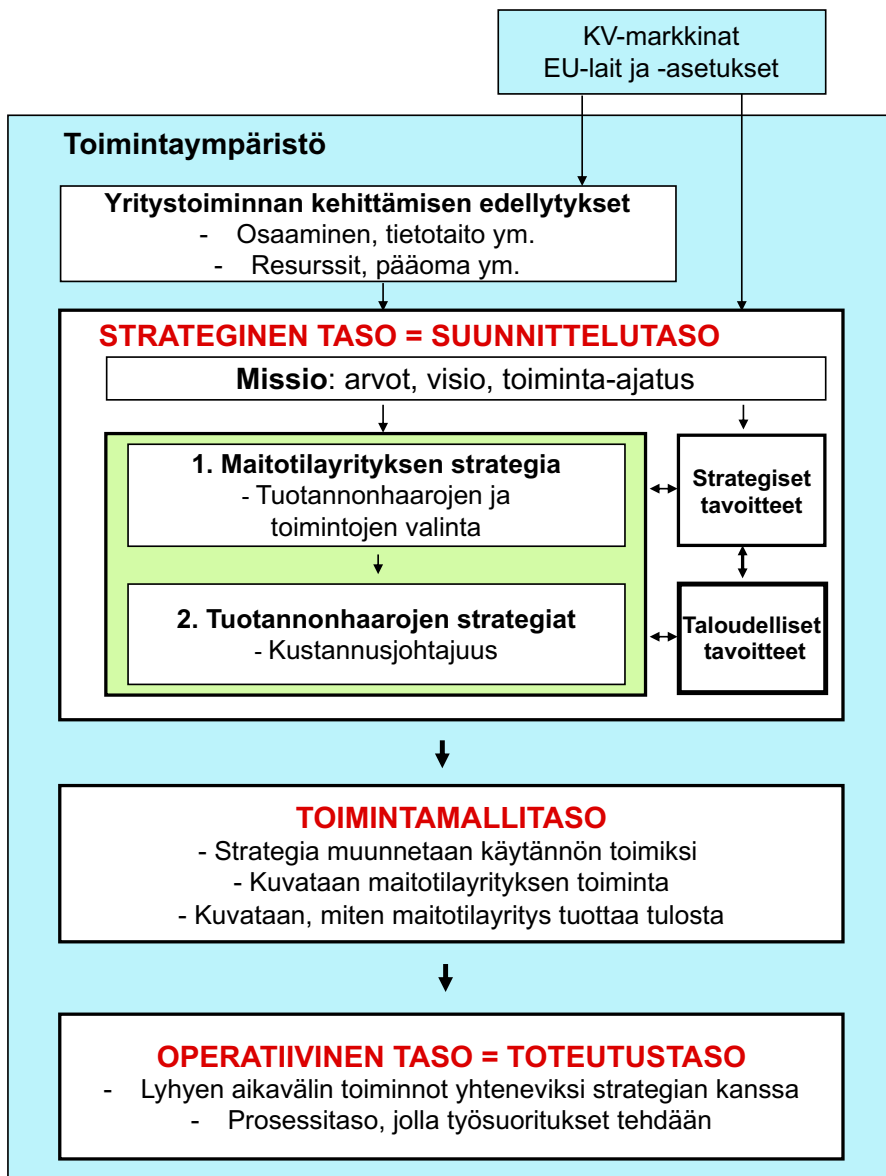
⁵Monilta maitotilayrittäjiltä puuttuu yritystalouden ja johtamisen koulutus, mikä vaikeuttaa muutostarpeiden hahmottamista.
⁶Suurimmalle osalle maitotilayrityksiä strategisia tavoitteita ja suunnitelmia ei ole laadittu kirjallisesti, joten ne ovat jääneet strategisen ajattelun asteelle (Ryhänen & Laitila 2012, 2014). Pienissä yrityksissä strategian muodostus ja toimeenpano ovat usein hyvin vapaamuotoisia (Vihtonen 2007).

on kuitenkin monissa maitotilayrityksissä onnistuttu kyseenalaistamaan totuttu toimintatapa. (Ryhänen & Laitila 2012, 2014; Ryhänen ym. 2015.)

Arvot vaikuttavat maitotilayrittäjien strategiaan päätöksiin. Heillä on erilaisia henkilökohtaisia arvoja sekä yritystoimintaan ja maaseudulla asumiseen liittyviä arvoja, jotka vaikuttavat siihen, suunnittelevatko he yrityskoon kasvattamista, tuotannon pitämistä ennallaan tai maidontuotannosta luopumista. Toisilla maitotilayrittäjillä henkilökohtaiset arvot kytkeytyvät voimakkaammin yritystoimintaan kuin taas toisilla maaseudulla elämiseen. Maitotilayrittäjät, joilla yritystoimintaan liittyvät arvot ovat tärkeitä, kasvattavat yrityskokoa tai luopuvat tuotannosta suunnitelmallisesti. Maitotilayrittäjät, jotka painottavat maaseudulla elämisen arvoja, eivät muodosta selkeää kuvaa erillisistä strategioista. Maitotilayrittäjät, joille voiton tavoittelu ja yrityskoon kasvu ovat tärkeitä asioita, ovat kaikkein valmeimpia suunnittelemaan strategista muutosta. Maaseudulla elämistä arvostavat ovat valmeimpia jatkaamaan tuotantoa ennallaan. (Ferguson & Hansson 2013.)

Maitotilayrittäjät tunnistavat johtamisosaamisen kehittämistarpeen. Tutkimustulosten mukaan vain harvoissa maitotilayrityksissä ja yhteistyöverkostoissa johtaminen toimii kokonaisuutena. Useimmiten maitotilayrittäjät toimivat totuttujen tapojen mukaan, mikä aiheuttaa sen, että voimavaroja ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Suurimpana syynä tähän ovat puutteelliset tiedot ja taidot kokonaisuuden johtamisesta. Osasyynä ovat myös hallinnolliset määräykset, joiden seurauksena yhteistyöhankkeiden aloittaminen, jouheva toteuttaminen ja rahoituksen järjestäminen ovat vaikeutuneet. (mm. Ryhänen & Laitila 2012, 2014; Ryhänen ym. 2015.)

Kuviossa 2.1 on esitetty kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys. Se sisältää strategisen tason, toimintamallitason ja operatiivisen tason sekä strategisten valintojen teon ja strategian viennin käytännön toimiksi. Maitotilayrittäjän on huolehdittava strategisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi taloudellisten tavoitteiden eli kannattavuus-, maksuvalmius- ja vakavaraisuustavoitteiden saavuttamisesta. Operatiivisella johtamisella toteutetaan strategiaa jokapäiväisissä toiminnoissa.



Kuvio 2.1. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys.

Kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehystä käytetään lukujen 3–5 artikkelien viitekehysenä ja luvun 6 työpajatyöskentelyjen lähtökohtana. Luvussa 7 tuotetaan kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehysten pohjalta kokonaisvaltaisen johtamisen malli, jonka avulla maitotilayrittäjä pystyy suunnittelemaan yritystoimintaa kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli auttaa maitotilayrittäjää hallitsemaan johtamisprosessin systemaattisesti alusta loppuun, mikä lisää onnistumisen edellytyksiä, auttaa pääsemään eroon vanhoista ajattelu- ja toi-

mintatavoista sekä hakemaan luotettavaa tietoa päätösten tueksi. Kuvion 2.1 viitekehystä seuraamalla kokonaisvaltaisen johtamisen malli luodaan seuraavasti:

1) Luodaan tahtotila. Tahtotilan luonti perustuu toimintaympäristön muutosvoimien ja maitotilayrittäjän resurssien analysoinnin antamiin tuloksiin sekä yritystoiminnan strategiaan liittyvien riskien selvittämiseen. Analyysitulosten ja riskien kartoittamisen perusteella luodaan tahtotila, joka esitetään missiona. Missio koostuu arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksesta⁷. Tahtotilan muodostamisessa hyödynnetään strategista ajattelua ja suunnittelua.

2) Tehdään strategiavalinta, jolla tahtotila toteutetaan. Tässä yhteydessä uusi strategia esitetään kokonaisprosessina, osaprosesseina ja toimintoina, mikä helpottaa strategian toteuttamista käytännössä. Valitun strategian pohjalta laaditaan kannattavuutta parantava toimintamalli. *”Jos strategisena valintana on muodostaa yhteistyöverkosto, merkitsee se yhteisen strategian luontia koko verkostolle ja osallistujien omien strategioiden sopeuttamista siihen. Sen jälkeen strategiat muunnetaan yhteistyöverkoston ja kumppaneiden toimintamalleiksi, joilla strategiat viedään käytännön toimissa toteutettaviksi”.*

3) Valittu strategia viedään käytännön toimiksi. Maitotilayrityksen toimintamallista johdetaan kehitysmittarit operatiivisten tavoitteiden asettamista varten. Tässä yhteydessä päätetään, miten strategiaa toteutetaan operatiivisen tason työtehtävillä. Operatiiviset tavoitteet asetetaan ennalta määritetylle aikavälille.

4) Varmistetaan tahtotilan ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Luodaan informaatiojärjestelmä, jolla tuotetaan tietoa. Mittareille asetettujen tavoitteiden saavuttamista mitataan määrääjoin, jotta poikkeamiin voidaan puuttua riittävän nopeasti. Toimintaympäristön muutoksia, kehittämistarpeen synnyttäjiä ja kehittämistä mahdollistavia tekijöitä pyritään havainnoimaan ajoissa, jotta niihin voidaan vastata nopeasti.

⁷Arvot, joiden mukaan maitotilayrittäjä toimii, rakentuvat sisäisesti. Ne eivät tarvitse ulkoista oikeutusta. Arvot vaikuttavat tavoitteisiin, tuotantotapaan ja tuotantomenetelmiin. Maitotilayrittäjillä, kuten ihmisillä yleensä, on erilaisia arvoja. Osa heistä käyttää kaikkia sallittuja keinoja tuotantotoiminnassaan, osa toimii luonnonmukaisesti ja osa toimii jonkin filosofian pohjalta (biodynaaminen viljely). Yhteinen arvopohja on tärkeä, sillä se helpottaa strategista suunnittelua ja jokapäiväistä operatiivista toimintaa. Visiolla maitotilayrittäjä esittää näkemyksensä tulevaisuuden kuvasta, jonka hän pyrkii toteuttamaan. Visiolla hän konkretisoi toiminnan tarkoituksen, millaista menestystä hän tavoittelee. Se auttaa laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja keskittymään olennaisimpaan. Uskottava visio johtaa haluttuun toimintaan. Toiminta-ajatuksella maitotilayrittäjä vastaa kysymykseen, miksi maitotilayritys on olemassa ja mitä tuotannonhaaroja ja toimintoja siihen sisältyy. Sitä voidaan täsmentää osaamisen ja muiden tarpeellisten seikkojen perusteella. Toiminta-ajatuksen tavoitteena on innostaa yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Tässä julkaisussa maitotilayrittäjän suoriutumista tehtävistään tarkastellaan seuraavista näkökulmista:

- Laatu: Miten maitotilayrittäjä toimii laadukkaasti ja täyttää meijerin maidon laadulle asettamat vaatimukset?
- Tuloksellisuus: Miten hyvin maitotilayrittäjä kykenee saavuttamaan tuotantoprosesseille asetetut tavoitteet?
- Tuottavuus: Miten tuotantopanosten muuntamisessa tuotoksiksi onnistutaan eli millainen on tuotannon määrä suhteessa panosten määrään (kuva tuotantoprosessia)?
- Kannattavuus: Millainen on tuottojen ja kustannusten suhde?

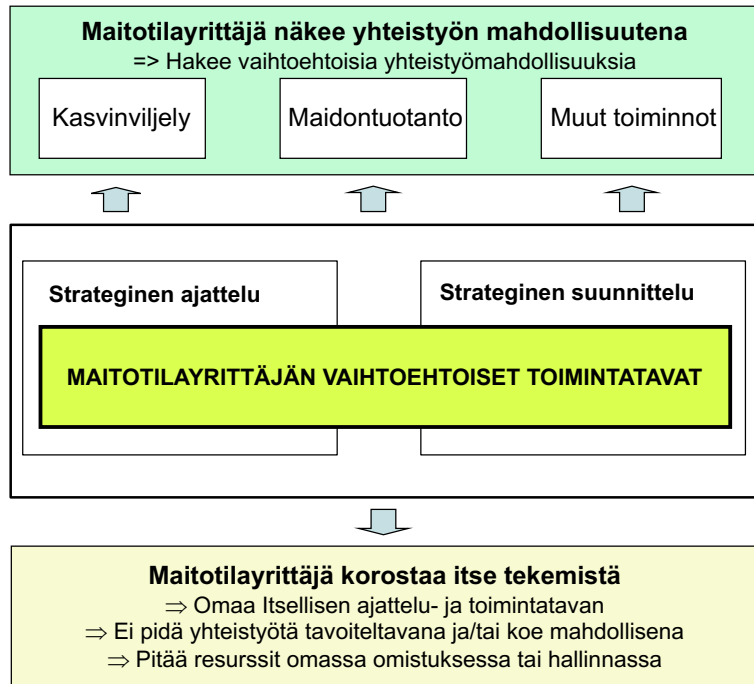
Maitotilayrityksen kokonaisvaltainen suoriutuminen on toiminnan laadun ja johtamisen tulos, mikä näkyy lopulta kannattavuutena. Kun maitotilayrityksessä toiminta on tuloksellista, tuottavaa ja meijerin laatuvaatimukset täyttävää, sillä luodaan edellytykset kannattavalle maitotilayrittämiselle. Hyvin suunnitellut ja toimivat prosessit mahdollistavat tuottavuuden kasvattamisen ja laadukkaan toiminnan. Hyvin toimivilla prosesseilla saavutetaan hyvä tuloksellisuus, mikä auttaa kannattavuustavoitteen saavuttamisessa. Tuottava yritystoiminta ja optimaalinen resurssien hyödyntäminen mahdollistavat kannattavuuden parantamisen.

Laadukas toiminta ja määrätietoinen johtaminen tarkoittavat kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa maitotilayrityksen toimintaa johdetaan strategisesti. Maitotilayrityksessä on säilytettävä riittävä valmius reagoida toimintaympäristön muutoksiin, jotta tarvittaessa tavoitteita ja tuotantotoimintaa voidaan muuttaa. Tähän haasteeseen maitotilayrittäjä vastaa kokonaisvaltaisella johtamisella.

2.5 Vaihtoehtoisia toimintatapoja

Maitotilayrityksen toiminta on mahdollista järjestää monella tavalla. Maitotilayrittäjä voi suosia itse tekemistä, palkata vierasta työvoimaa, tehdä yhteistyötä tai verkostoitua monipuolisesti, mikä vaikuttaa yritystoiminnan järjestämiseen (Kuvio 2.2). Yhteistyö, verkostoituminen tai itse tekeminen ovat strategisia valintoja. Strategisia valintoja tehdessään maitotilayrittäjä päättää myös, mihin itse panostaa ja mitä toimia ulkoistaa toisten tehtäväksi. Henkilökohtainen ominaisuus sietää toisten ihmisten käyttäytymistä vaikuttaa taustalla yhteistyöstrategioiden hyödyntämishalukkuuteen. Kumppanien toiminnan tulkinnanvaraisuus voidaan kokea uhkana, mikä vähentää yhteistyöhalukkuutta (Lagerkvist & Hansson 2012). Toisaalta yksikään maitotilayrittäjä ei toimi täysin itsellisesti, sillä hän on vuorovaikutussuhteessa muiden toimijoiden kanssa mm. tuotantopanoksia hankittaessa ja yritystoiminnan rahoitusta järjestettäessä. Strategisen suunnittelun ja johtami-

sen sekä verkoston toiminnan ohjauksen ja osallistujien joustavuuden merkitys korostuvat, kun tehdään syvällistä yhteistyötä ja verkostoidutaan. Sosiaaliset, taloudelliset ja institutionaaliset tekijät asettavat omat rajansa yritystoiminnan harjoittamiselle.

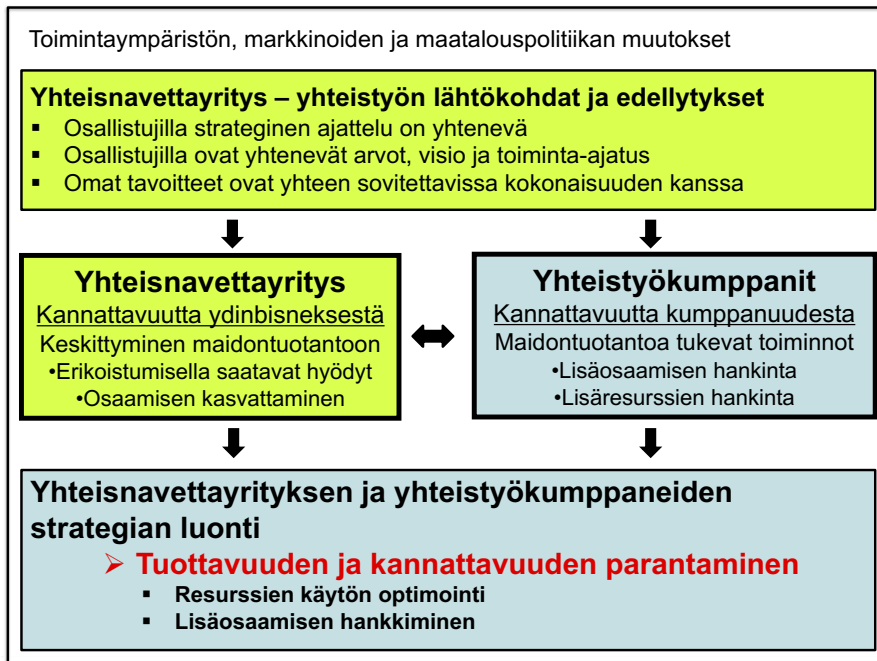


Kuvio 2.2. Maitotilayrittäjän vaihtoehtoiset toimintatavat (vrt. Ryhänen ym. 2012, 59).

Uusien toimintatapojen myötä maitotilayrittäjät voivat järjestää yritystoimintansa uudelleen. Strategisella suunnittelulla voidaan selvittää ennakoivasti vaihtoehtoisten toimintatapojen toteutettavuutta. Maidontuotantoa tukevia tuotantoprosesseja voidaan siirtää kumppaneiden tehtäväksi, mikä mahdollistaa ydinbisnekseen panostamisen, lisäosaamisen hankkimisen, työn tuottavuuden lisäämisen ja työhuippujen tasaamisen. Kun kasvinviljelytyöt ulkoistetaan tai tehdään yhteistyönä, kasvinviljelykoneiden ja -laitteiden huoltotyö sekä varastotilan tarve vähenevät, mikä tuo osaltaan säästöjä.

Yrityskoon kasvun ja erikoistumisen myötä palkatun työvoiman, urakointipalveluiden ja yhteistyöverkostojen tarve kasvaa. Kuviossa 2.3 on esitetty esimerkki pitkälle viedystä verkostoitumisesta (yhteisnavettayritys ja yhteistyökumppanit). Esimerkin yhteisnavettayrittäjät tavoittelevat kannattavuutta keskittymällä maidontuotantoon (vihreät laatikot) ja tekemällä yhteistyötä sitä tukevilla toiminoilla (siniset laatikot). Toteuttaminen edellyttää yhteisen strategian luontia

koko yhteistyöverkostolle niin, että kumppanit voivat sitoutua siihen. Tällöin yhteistyöverkostoa voidaan johtaa yhtenä kokonaisuutena. Verkostoituminen ja tuotannon uudelleen järjestely mahdollistavat kannattavuuden parantamisen (Ryhänen & Laitila 2014).



Kuvio 2.3. Laaja-alaisen yhteistyön toteuttaminen ja tavoiteltavat hyödyt (vrt. Ryhänen ym. 2015, 59).

Yhteistyöverkoston toiminta järjestetään saumattomaksi kokonaisuudeksi. Strategiset tavoitteet toteutetaan suunnitellusti ja niiden saavuttamista seurataan. Osaaminen ja ammattitaito hyödynnetään töitä uudelleen järjestettäessä, mikä tuo etuja perinteiseen toimintaan verrattuna. Yhteistyöverkostossa toimiminen mahdollistaa toimivat koneketjut ja niiden kapasiteetin korkean hyödyntämistas-teen. Yhteistyökumppaneiksi haetaan ammattitaitoisia, kyvykkäitä ja aloitekykyisiä ihmisiä. Hyvin organisoitu yhteistyö lisää tuottavuutta, alentaa yksikkökustannuk-sia⁸ ja parantaa kannattavuutta.

Kokonaisvaltaisen johtamisen apuna maitotilayrityksissä voidaan käyttää talous-suunnitelmaa, johon sisältyy maitotilayrityksen toiminnan ja toimintaympäristön kuvaus, strategia- ja tuotantosuunnitelmat, investointi- ja rahoitussuunnitelmat, tulos-, kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelmat sekä työtehtävien järjestämi-

⁸Lyhyellä aikavälillä yksikkökustannuksia ei voida alentaa, jos maitotilayrittäjä toimii voitto maksimoiden. Pitkällä aikavälillä uuden teknologian ja automaation hyödyntämisellä sekä uusilla toimintatavoilla ja -keinoilla, yritys-koon kasvattamisella ja resurssien uudelleen kohdentamisella yksikkökustannuksia voidaan alentaa.

nen ja riskianalyysit. Maitotilayrityksen taloussuunnitelma sisältää sekä pitkän että lyhyen aikavälin suunnitelmat. Kun toimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia, taloussuunnitelma on saatettava vastaamaan uutta tilannetta. Jos maitotilayrityksen toiminnan tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita, suunnitelman tarkastelu auttaa syiden löytämisessä ja korjaustoimien aloittamisessa.

Uusi tuotantoteknologia, automaatio, investointituet ja uudet tavat toimia mahdollistavat maitotilayritysten toiminnan kehittämisen ja tuottavuuden nostamisen. Tulevaisuudessa maitotilayrittäjät toimivat yhä useammin osana yhteistyöverkostoa, jolloin heidän on sisäistettävä yhteinen toimintatapa ”meidän tapana parantaa yritystoiminnan kannattavuutta”. Jokaisella kumppaneilla on tietty rooli kokonaisuudessa. (Ryhänen & Laitila 2012; 2014.) Yhteistyöverkostolle onkin hyvä laatia yhteinen liiketoimintasuunnitelma⁹. Siinä selvitetään mm. yhteistyöverkoston toiminnan edellytykset, kuvataan yhteistyöverkoston koko toiminta, jäsenetään kokonaisuus toiminnoiksi, määritetään kunkin osallistujan tehtävät ja laaditaan taloudelliset laskelmat. Yhteistyöverkoston laajuus ja toimintojen moninaisuus vaikuttavat liiketoimintasuunnitelman sisältöön ja yksityiskohtaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelma auttaa tehtävien tuloksellisessa suorittamisessa ja kumppaneiden välisessä kommunikoinnissa. Yritystoiminnan kehittäminen lisää tuottavuutta, mikä heijastuu kannattavuuden paranemisena.

LÄHTEET

Barnard, C. S. & Nix, J. S. 1978. Farm planning and control. Cambridge: Cambridge University Press.

Doll, J. P. & Orazem, F. 1984. Production economics: theory with applications. New York: Wiley.

EU:n talousarvio: YMP vuoden 2020 jälkeen. 2018. Euroopan komissio. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 28.3.2019]. Saatavana: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-modernising-cap_fi.pdf

Ferguson, R. & Hansson, H. 2013. Expand or exit? Strategic decisions in milk production. *Livestock Science* 155, 415 - 423.

Hansson, H. & Ferguson, R. 2011. Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production: A study of farmers in central Sweden. *Livestock Science* 135, 110 - 123.

Hegrenes, A. 2005. The need for strategic planning. NJF Seminar 362. Strategic planning and management on farms. Nordic Association of Agricultural Scientists. NJF education and extension section. June15-17, 2005. Vantaa, Finland.

Karhinen, R. 2019. Uusi alku: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:3. [Viitattu 27.4.2019]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁹Vastaa maatalousyritysten taloussuunnitelmaa, mutta eroaa niistä mm. markkinoiden tarkastelun osalta.

Karhula, T. & Niemi, J. 2018. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maatalous ja elintarviketalous 2018. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 34/2018, 46 - 55.

Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2016. Farm management. 8. ed. New York: McGraw-Hill.
Lagerkvist, C. J. & Hansson, H. 2012. Machinery-sharing in the presence of strategic uncertainty: evidence from Sweden. *Agricultural economics* 43, 113 - 123.

Maatalouden rakennekehityssennuste. 2019. [Verkkojulkaisu]. Luonnonvarakeskus, Taloustohtori. [Viitattu 27.3.2019]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/rakennekehityssennuste/aikasarja/tuotantosuunnat>

Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2019. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 27.3.2019]. Saatavana: <https://stat.luke.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne>

Maito- ja maitotuotetilasto 2019. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 27.3.2019]. Saatavana: <https://stat.luke.fi/maito-ja-maitotuotetilasto>

Mintzberg, H. 1991. Strategic thinking as "seeing". Teoksessa: J. Näsi (ed.) *Arenas of strategic thinking*. Helsinki: Foundation of Economic Education, 21 - 25.

Olson, K. 2004. *Farm management: Principles and strategies*. Ames, Iowa: Iowa State Press.

Ondersteijn, C. J. M., Giesen, G. W. J. & Huirne, R. B. M. 2003. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and economic performance on dairy farms. *Agricultural systems* 78, 31 - 55.

Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. Helsinki: Pel-lervon taloudellinen tutkimuslaitos. PTT:n raportteja 217.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Lindberg (toim.) *Maatilojen yhteistyö: esimerkkejä kotieläin ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta*. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>

Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) *Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 57 - 89.

Santalainen, T. 2006. *Strateginen ajattelu*. 2. p. Helsinki: Talentum.

Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT. MTT raportti 78. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>

Vehkamäki, S., Ylätaalo, M., Mäkinen, H., Latva-Kyyny, M. & Ryhänen, M. 2011. Some entrepreneurial characteristics and resource use on dairy farms in South Ostrobothnia, Finland, in 2003 and 2009. Proceedings of the international scientific conference. Jelgava 2011. *Economic science for rural development* 24, 114 - 122.

Vihtonen, T. 2007. Suomalaisen maatalousyritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Jokioinen: MTT. Maa- ja elintarviketalous -sarja 101.

3 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN NYKYTILA MAITOTILAYRITYKSISSÄ

Närvä, Margit¹, Ryhänen, Matti¹, Rajakorpi, Jyrki¹ & Sipiläinen, Timo²

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

²Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi

3.1 Johdanto

3.1.1 Tausta

Suomalaisten maatalousyritysten strategiaprosessista on olemassa vain niukalti tietoa saatavana. Tutkimusten perusteella kuitenkin tiedetään, että suomalaisissa maatalousyrityksissä strateginen johtaminen on harvoin muodollinen tai säädelty toiminto (ks. esim. Vihtonen 2007) ja sitä on tarve kehittää (ks. Närvä ym. 2008; Ryhänen & Laitila 2012; 2014). Rikkosen, Toikkasen ja Väreän (2013) tutkimukseen osallistuneista maatilayrittäjistä alle 10 %:lla oli pitkän aikavälin (10 vuoden päähän ulottuvia) yritystoiminnan kehittämissuunnitelmia. Valtaosalla maatilayrittäjistä oli suunnitelmia 3–5 vuoden päähän, mutta 40 % suunnitteli toimintaa vain seuraavan vuoden osalta. Myös Mäkijärven (2011) tutkimuksen mukaan suurin osa maatilayrittäjistä suunnitteli toimintaa tulevan vuoden ja 3–5 vuoden päähän.

Maatalousyrityksissä strategisen johtamisen lähtökohta on erilainen kuin monissa muissa yrityksissä. Maitotilayrityksissä perusstrategiana on yleensä kustannusjohtajuus, koska maitotilayrittäjän tavoitteena on tuottaa tasalaatuista meijerin vaatimukset täyttävää raaka-ainetta, jotta meijeri voi jalostaa siitä maitotuotteita markkinoille. Maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa toimillaan lopputuotteen hintaan muutoin kuin tuottamalla laatuvaatimusten mukaista maitoa ja vaikuttamalla maidon pitoisuuksiin. Hän ei voi erilaistaa maitoa ja sitä kautta hakea lisähintaa.

Maitotilayrittäjän on kyettävä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, mikä edellyttää johtamisosaamista. Maitotilayrittämisessä strategian luonnin tarve on kasvanut markkinaohjautuvuuden kasvun myötä. Perusteltujen päätösten tekeminen edellyttää tulevaisuuden arviointia. Tällaisessa toimintaympäristössä maitotilayrittäjän on tarve määrittää visio ja keskeiset strategiset tavoitteet pitkälle tulevaisuuteen. Mahdollisuuksia ja uhkia on pohdittava. Ne on tunnistettava ja niiden vaikutus maitotilayrityksen toimintaan on selvitettävä.

Kun toimintaympäristö muuttuu, maitotilayrittäjältä vaaditaan valmiutta sopeutua muutoksiin sekä kykyä hakea aktiivisesti uusia ratkaisuja ja toimintatapoja, jotta hän kykenee turvaamaan maitotilayrityksensä tuottavuuskehityksen ja kannattavuuden myös tulevaisuudessa. Saman aikaisesti tuotantoteknologia kehittyy ja maitotilayrittäjän saataville tulee uusia toimintatapoja, joiden hyödyntäminen mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen.

3.1.2 Tavoite ja viitekehys

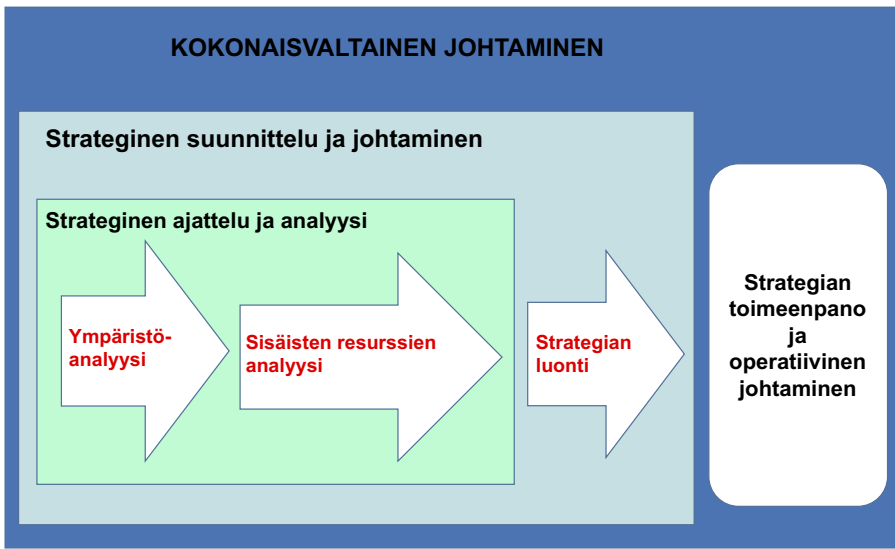
Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä nähdä tulevaisuuteen ja tarkastella yritystoimintaa kriittisesti. Strategian luonnin pohjalla on toimintaympäristön tuntemus. Toimintaympäristön nykytilan lisäksi on tunnistettava toimintaympäristön muutostekijöitä ja analysoitava niiden vaikutuksia omaan yritystoimintaan. Toimintaympäristöä voidaan analysoida esimerkiksi PESTEL-työkalulla, jossa tarkastellaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä. Sisäisten resurssien analysointiin voidaan käyttää VRIO-analyysiä, jossa arvioidaan yrityksen resursseja arvon tuottamisen, harvinaisuuden, jäljitettävyyden ja hyödyntämisen kannalta (ks. Barney 1991, 1995, 1997). Tämän resurssianalyysin tarkoituksena on arvioida maitotilayrityksen resurssit ja miettiä, mitkä resurssit ovat erittäin tärkeitä yritystoiminnan kannalta, mitä resursseja vahvistetaan ja hyödynnetäänkö kaikkia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla.

Analyyseillä luodaan pohja strategian luonnille ja strategiselle johtamiselle. Operatiivisella johtamisella toteutetaan strategiaa käytännön työtehtävissä. Kokonaisvaltainen johtaminen tarkoittaa strategisen (pitkän aikavälin) ja operatiivisen johtamisen (lyhyen aikavälin) kokonaisuutta. Tässä artikkelissa tarkastellaan kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilaa suomalaisissa maitotilayrityksissä. Artikkelissa haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten strateginen ajattelu ja analyysi toteutetaan maitotilayrityksissä?
- Millaisia eri aikaväleille ulottuvia suunnitelmia maitotilayrittäjät tekevät?
- Miten maitotilayrittäjät vievät strategian/suunnitelmat käytäntöön?
- Millaisia haasteita maitotilayrittäjät kohtaavat kokonaisvaltaisessa johtamisessa?
- Miten maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista voidaan edistää?

Tässä artikkelissa viitekehystenä käytetään luvussa 2 esitettyä kuviota 2.1, jossa on kuvattu kokonaisvaltaisen johtamisen arkkitehtuuria sekä kuviota 3.1. Strategian luonti etenee kuviossa 2.1. kuvatulla tavalla. Strategian taustalla on maitotilayrittäjän visio, arvot, haluttu tavoitetilä ja maitotilayrityksen toiminta-ajatus. Strategisen suunnittelun aikana luodaan maitotilayritykselle strategia, jossa päätetään, mitä

tuotannonhaaroja yritystoimintaan kuuluu ja miten näissä eri tuotannonhaaroissa toimitaan (maitotilayrittäjällä yleensä perusstrategiana on kustannusjohtajuus). Strategiaa suunnitellessa päätetään taloudelliset ja strategiset tavoitteet. Kun strategia on luotu, se viedään käytäntöön. Kuvion 3.1. mukaisesti kokonaisvaltainen johtaminen pitää sisällään strategisen ajattelun ja analyysin, strategisen suunnittelun ja johtamisen sekä strategian käytäntöön viennin.



Kuvio 3.1. Kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys.

3.2 Menetelmä ja aineisto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata maitotilayrityksien kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilaa. Tarkoituksena on selvittää, miten lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu ja johtaminen on toteutettu maitotilayrityksissä. Lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut, koska kyseessä on vähän kartoitettu aihealue. Ennalta tiedettiin, että aihealue on maitotilayrittäjille vaikeasti hahmotettava ja vastaukset ovat monitahoisia ja monen suuntaisia. (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205–206.) Teemahaastatteluiden etuna pidettiin sitä, että haastatteluiden aikana maitotilayrittäjiä voidaan pyytää tarkentamaan ja selventämään vastauksia.

Hankkeen tutkijaryhmä valitsi teemat ja teemojen alle haastattelukysymykset (liite 3.1), joiden tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat jonkin verran haastattelutilanteissa. Tutkijat testasivat haastattelurunkoa kahdella testihaastattelulla. Testihaastattelussa ei tullut tarvetta muuttaa teemoitusta ja kysymyksiä, joten myös testihaastatteluaineisto hyödynnettiin osana tutkimusaineistoa. Haastattelijoina

toimivat hankkeen tutkijat ja tutkimusapulaiset. Tutkimusapulaisiksi valittiin agrologi (AMK) -opiskelijoita, jotka tunsivat maitotilayrittämistä. Tutkimusapulaiset perehdytettiin ennen haastatteluita aihealueeseen sekä haastattelujen tekemiseen.

Haastateltaviksi valittiin 40 maitotilayrittäjää eri yrityskokoluokista eri puolilta Suomea, eniten Etelä-Pohjanmaalta (taulukko 3.1). Valintaperusteena oli, että haastateltavat maitotilayrittäjät olivat kehittäneet yritystensä viime vuosien aikana tai heillä oli kehittämisaikomuksia. Valintaan osallistui Maitosuomen, ItäMaidon ja Maitovaltuuskunnan edustajia. Haastateltaville soitettiin ennen haastatteluja ja kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja kysyttiin suostumusta haastatteluun. Tämän jälkeen haastattelijat sopivat haastatteluajan. Haastattelut toteutettiin helmi-kesäkuun aikana vuonna 2018. Haastattelut kestivät vajaasta tunnista lähes kolmeen tuntiin. Osassa haastatteluista haastatteluun osallistui yksi maitotilayrittäjä, osassa kaksi maitotilayrittäjää ja osassa mukana oli useita maitotilayrittäjiä.

Taulukko 3.1. Maitotilayritysten taustatiedot.

Maitotilayrityksen sijainti	Kokoluokka < 60 lehmää	Kokoluokka 60-120 lehmää	Kokoluokka > 120 lehmää
Etelä-Pohjanmaa	4	7	8
Etelä-Suomi	2	2	2
Itä-Suomi	4	5	0
Pohjois-Suomi	1	4	1
Yhteensä	11	18	11

Tutkimusapulaiset litteroivat haastatteluaineistot mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen ja toimittivat litteroidun aineiston tutkijoille¹⁰. Litteroidun haastatteluaineiston analysoi tutkijaryhmä. Aineiston analysointi mukaili laadullista sisällönanalyysiä. Aineiston analysointi aloitettiin aineistoon tutustumisella ja aineiston järjestämisellä. Aineiston järjestämisessä ja analysoinnissa hyödynnettiin NVivo-ohjelmaa. Aineistoa teemoitettiin osin viitekehyksen pohjalta ja osin aineistolähtöisesti. Analysoinnissa hyödynnettiin myös määrällistä menetelmää laskemalla frekvenssejä. Näiden frekvenssien tarkoituksena oli auttaa analysoinnissa ja luoda varmuutta siitä, että päätelmät eivät perustu vain tutkijoiden omaan käsitykseen aineistosta (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

¹⁰Tutkimusapulaiset tekivät aineiston pohjalta opinnäytetyönsä (ks. Hakanen & Lahdenmaa 2018; Talvitie & Niskakoski 2018; Jääskelä & Lähdemäki 2019).

Tämän tutkimuksen validiteettia eli kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata, parantaa se, että haastattelurungon muodostamiseen osallistui useita aihealueeseen perehtyneitä tutkijoita. Haastattelurunko lähetettiin kommentoitavaksi myös hankkeen ohjausryhmän jäsenille, joilla oli vahva ymmärrys maitotilayrittämisestä. Validiteettia parantaa myös haastattelurungon testaaminen kahdessa koehaastattelussa. Haastattelijat perehdytettiin haastattelurunkoon ja haastatteluiden tekemiseen ennen haastatteluita. Tutkimuksen reliabiliteettia eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia parantaa haastatteluiden suuri määrä ja se että haastatteluihin valittiin maitotilayrittäjiä eri puolelta Suomea ja useasta eri yrityskokoluokasta. Aineiston analysointiin ja tulkintaan osallistui useita tutkijoita, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

3.3 Tulokset

Yli puolet haastatelluista maitotilayrittäjistä arvioi yrityksensä menestyneen keskimääräistä maitotilayrittystä paremmin. Muutama maitotilayrittäjä arvioi menestyneensä muita huonommin ja loput arvioivat menestyneensä keksimääräisesti tai eivät asemoineet menestystään selkeästi suhteessa muihin maitotilayrittäjiin. Keskimääräistä paremmaksi menestymisensä arvioineet maitotilayrittäjät nostivat esille menestymisen taustalle kannattavuuden, investoinnit, hyvän keskituotoksen ja peltojen viljelykunnan, yhteistyöverkoston hyödyntämisen, mittakaavaedut, edullisen ruokintakustannuksen, yhtiömuodon, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja johtamisosaamisen sekä osa luomutuotannossa olemisen.

3.3.1 Toimintaympäristö

Maitotilayrittäjien näkemykset maitoalasta olivat osin ristiriitaiset. Maitotilayrittäjät voitiin jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, millaisena he näkivät maitoalan toimintaympäristön ja tilanteen haastatteluhetkellä. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat maitotilayrittäjät (noin viidennes haastatelluista) näkivät maitoalalla positiivista virettä ja he uskoivat maitoalan kehittyvän positiivisesti. Tämä ryhmä tunnisti myös maitoalan haasteita. Toiseen ryhmään kuuluvilla maitotilayrittäjillä (yli puolet haastatelluista) oli ristiriitaisia tuntemuksia alasta. He näkivät haasteena mm. maidon hinnan alentumisen, mutta toisaalta he toivoivat, että alalla pärjätään myös tulevaisuudessa. Usea heistä nosti esille, että tällä hetkellä ei ole oikein muutakaan vaihtoehtoa kuin uskoa pärjäämiseen. Maitoalaa pidettiin suomalaisen maatalouden aloista vakaimpana ja kannattavimpana. Kolmanteen ryhmään kuuluvat maitotilayrittäjät (noin kolmannes haastatelluista) kokivat maitoalan haasteellisena ja uskoivat haasteiden kasvavan tulevaisuudessa. Vaikka he kokivat alan haasteellisena, he eivät olleet luopumassa maidontuotannosta. Sen sijaan heillä oli aikomuksia tehdä maidontuotantoon liittyviä investointeja jollakin

aikavälillä. Yksi maitoalan nykytilanteen haastavana nähnyt maitotilayrittäjä sen sijaan aikoo lopettaa maidontuotannon 5–10 vuoden kuluttua.

Maitotilayrittäjät mainitsivat keskeisimpinä yritystoimintaan vaikuttavina ulkoisina tekijöinä maatalouspolitiikan, maidon hinnan kehittymisen, kuluttajien odotukset, sään, ympäristöön ja eläinten suojeluun liittyvät näkökulmat sekä panosten hintojen kehittymisen. Maatalouspolitiikalla koettiin olevan keskeinen vaikutus maitotilayrityksen toimintaan ja tulokseen, mutta maitotilayrittäjät kokivat vaikuttamismahdollisuuksiensa olevan siinä pienet.

”Maatalouspolitiikkahan on yks johonka mä en pysty varsinaisesti vaikuttamaan. Että meidänki tuloista 30 prosenttia on poliittisten päätösten varassa. Elikkä se on varmaan se suurin uhka, että mitä halutaan säilyttää/jättää. Koska ilman sitä rahaa me ei pärjätä.”

”Toki politiikalle ei mahda mitään. Voidaan heittää... Sä teet hienot laskelmat kymmeneksi vuodeksi eteenpäin ja ei tarvita kuin yksi poliittinen päätös ja kaikelta vedetään pohja pois.”

Maitotilayrittäjät tiedostivat, että maailmanmarkkinahintojen kehitys vaikuttaa maidon ja panosten hintoihin myös Suomessa. Maidon hinta mainittiin keskeisenä tekijänä, missä maitotilayrittäjät pitivät oman meijerin menestymistä tärkeänä. Kuluttajien odotukset nousivat esille useasta eri näkökulmasta tarkasteltuina. Kuluttajien toivottiin arvostavan suomalaista ruoantuotantoa ja vastavuoroisesti kuluttajille halutaan tarjota heidän toiveitaan vastaavia tuotteita. Kuluttajien näkökulma halutaan huomioida siten, että maidontuotanto on läpinäkyvää ja kuluttajat tietävät, millaisissa olosuhteissa maitoa tuotetaan.

”Ja tietysti yks asia on se kotimaisen puhtaan ruoan arvostuksen säilyminen ja korostuminen toisaalta. Kuluttaja kuiteski loppujen lopuksi valitsee, ottaako se kotimaisen vai ulkolaisen elintarvikkeen sieltä kaupan hyllystä, oli tuet mitä hyvänsä.”

Puolet maitotilayrittäjistä koki pellon saatavuuden haasteelliseksi ja erittäin tärkeäksi tekijäksi. Pellon hankinnan osalta muut maatalousyrittäjät koettiin kilpailijoiksi. Lisäpellosta kilpaillaan, mikä nostaa pellon myynti- ja vuokrahintoja. Osa maitotilayrittäjistä näki heikkoutena huonon tilusrakenteen, peltojen hajanaisuuden ja pienet lohkot. Vain muutama maitotilayrittäjä mainitsi pellon saatavuuden olevan lähialueensa vahvuus. Toisaalta peltojen hyvän tuottavuuden osa yrittäjistä näki vahvuutena. Kaksi maitotilayrittäjää näki erityisesti politiikan olevan syyllinen pellon vaikeaan saatavuusongelmaan.

”Ei me Suomen tasolla ajatella, että maitotilat kilpailisi keskenään. Kyllä me tuetaan toinen toisiamme, vaikka vuokramaista tapellahan.”

”Mikään muu viljelyssuunta ei kilpaile sillä lailla maista. Pahin kilpailija maista on politiikka. Kun sen on tehty niin helpoksi olla tekemättä mitään ja sittenkin saa rahaa. Että se on paha.”

Muut maatalous- ja maitotilayrittäjät, urakoitsijat, maidontuotantoa tukevat palvelut, alueen maatalousmyönteisyys sekä maitotilayrityksen hyvä sijainti ovat tärkeitä asioita. Vahvoilla maatalousalueilla on tarjolla palveluita kuten konehuolto, eläinlääkäri, neuvonta ja kaupat, joista saa varaosia, sekä pankit, joista saa maatalousmyönteistä palvelua. Näillä alueilla vahvuutena nähtiin positiivinen suhtautuminen maatalouteen ja yhteistyömahdollisuudet. Yksi maitotilayrittäjä toi alueensa yhteistyökyvyn erityisenä vahvuutena esille.

Yritystoimintaa kehittävien maatalous- ja maitotilayrittäjien koettiin ”synnyttävän kehittämispöhinää”, mikä innostaa muita maatalousyrittäjiä kehittämään toimintaansa. Naapurien kanssa on helppo olla hyvissä väleissä, kun he ymmärtävät maataloutta. Alueen maatalousmyönteisyys ja naapuruston suhtautuminen maatalouteen vaikuttaa niin rakennuslupien santiin kuin myöskin laajasti maatalouden mielikuvaan. Ruokateollisuusyritysten, erityisesti meijerin läheisen sijainnin mainitsi osa lähialueensa vahvuudeksi.

Vastaavasti alueilla, joissa ei ole muita maatalous- ja maitotilayrittäjiä eikä urakoitsijoita, nähtiin tämä heikkoutena. Asutusalueen läheisen sijainnin näki heikkoutena kaksi maitotilayrittäjää ja neljä mainitsi asutusalueesta syrjässä olevan sijainnin vahvuutena. Kaksi maitotilayrittäjää piti eläintautien ehkäisemisen kannalta hyvänä, että läheisyydessä ei ole muita maitotilayrityksiä. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi, että kun ei ole muita lähellä, ei tarvitse kilpailla lannanlevitysalasta.

Sään ja laajasti tarkasteltuna ilmastonmuutoksen todettiin vaikuttavan tulokseen. Ympäristö nousi esille eri näkökulmista tarkasteltuna. Maaseutupolitiikan todettiin vaikuttavan mm. tieverkostoon ja työvoimapolitiikan työn tarjontaan. Osa maitotilayrittäjistä mainitsi tiestön kunnan olevan heille vahvuus. Toisaalta yksi maitotilayrittäjä koki liian syrjäisen sijainnin ongelmana, sillä asiointimatkat ovat pitkät ja tiestön huono kunto hankaloittaa toimintaa. Eräs maitotilayrittäjä otti esille heikkoutena työvoiman saatavuusongelman. Yksi maitotilayrittäjä nosti esiin ruokaketjun toiminnan ongelmat; kaupan ylivalta pitäisi saada purettua.

”Ollaan yritetty pitää ittemme kotimaisessa työvoimassa. Ja se on kyllä haastava yhtälö. Joo se on kyllä totta. Että liian hyvä työvoimatilanne. Se on paradoksi, mutta se on meillä. Jos sitä työttömyyttä olis enemmän niin olis vähä helpompi löytää.”

Maitotilayrittäjät hakevat tietoa toimintaympäristön muutoksista ammattilehdistä ja internetistä. Toiset maatalousyrittäjät koettiin tärkeiksi tiedonlähteiksi. Heidän kanssaan keskustellaan niin kasvokkain kuin sosiaalisessa mediassa. Meijerin kautta saadaan tietoa. Luottamustoimet meijerissä, MTK:ssa ja maitovaltuuskunnassa antavat tietoa. Jos itse ei olla mukana luottamustoimissa, tietoa saadaan tutuilta, jotka ovat mukana. ProAgria mainittiin yhtenä tietolähteenä. Maitotilayrittäjien mukaan toimintaympäristön muutoksiin pitää sopeutua ja miettiä ratkaisuja tilanteen mukaan.

Osa maitotilayrittäjistä mainitsi, että maidontuotantoa ei voi lopettaa, kun on tehnyt isoja investointeja. Maitotilayrittäjät miettivät myös investoinneista pidättäytymistä ja vuokrapelloista luopumista. Jos maidon hinnoitteluperusteet muuttuvat tai viljan hinta nousee, muutetaan lehmien ruokintaa ja jalostusta. Pieni osa maitotilayrittäjistä otti esille tuotannon monipuolistamisen ja maitotilayrityksen myymisen. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi olevansa omavarainen, jolloin toimintaa jatketaan samoin kuin ennenkin.

”No siihen vaan pitää sopeutua. Eihän siinä, pitää miettiä, miten se meihin vaikuttaa ja mitä sille pystyy tekemään. Eihän siinä oikeestaan noihin rahajuttuihinkin, niin pitää vaan yrittää nuo pitää lehmät terveenä. Ei siinä hirvee muuta vaihtoehtoo oo tässä tilanteessa, kun on velkaa niin paljon, niin ei ainakaan lopettaminen eikä mikään tuu kysymykseenkään.”

”Vähä riippuu, että minkälainen muutos. Että jos nyt tuota, kun majon hinta laskee, niin sehän meille tarkoittaa vaan sitä, että nyt ei sitte ihan heti vielä rakenneta uutta navettaa. Että lyhennellään lainoja ja suhteutetaan investointeja.”

3.3.2 Resurssit

Resursseista lähtevät vahvuudet koettiin maitotilayrityskohtaisiksi (taulukko 3.2). Maitotilayrittäjät arvioivat useimmiten vahvuudeksi rakennukset, koneet, peltoresurssin ja eläinaineksen sekä yhteistyöverkoston. Heikkoudeksi mainittiin useimmiten peltoon liittyen mm. saatavuus, hajanaisuus ja tilusrakenne. Yksittäisiä pohdintoja tuli maitotilayrityksen sijaintiin ja lypsyjärjestelmään liittyen. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi jatkajien karkaavan, kun luopumistuki loppui ja nykyisen maitotilayrittäjäparin eläkeikä nousi.

Taulukko 3.2. Maitotilayrityksen resurssien koetut vahvuudet ja heikkoudet.

Resurssi	Vahvuus	Ei vahvuus eikä heikkous	Heikkous
Rakennukset	20	13	7
Koneet	16	16	8
Pelto	18	11	11
Eläinainees	17	20	3
Yhteistyö	6	34	0

Taloudellisena heikkoutena mainittiin useimmiten suuri vieraan pääoman määrä (taulukko 3.3). Toisaalta osa maitotilayrittäjistä mainitsi kohtuullisen velkamäärän olevan vahvuus. Muutama maitotilayrittäjä mainitsi, että vaikka vierasta pääomaa on paljon, vahvuutena on kyky lyhentää lainaa. Osa mainitsi kassan tilanteen heikkoutena ja osa vahvuutena. Maitomäärän suuruuden (kuvaa yrityskokoa) koettiin olevan useammassa maitotilayrityksissä taloudellinen vahvuus kuin heikkous. Kustannustehokkuuden vahvuutena otti esille pieni osa maitotilayrittäjistä. Taloudellisena vahvuutena pidettiin kohtuullisia rehukustannuksia ja työvoimakustannuksia. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi tulosta heikentävän suuret työvoimakustannukset. Kaksi maitotilayrittäjää nosti esille, että liikevaihtoon suhteutettuna tukien osuus on liian iso. Yksittäisinä taloudellisina vahvuuksina mainittiin yhtiömuoto ja luomutuotanto.

Taulukko 3.3. Maitotilayrityksen taloudellisten resurssien koetut vahvuudet ja heikkoudet.

Resurssi	Vahvuus	Ei vahvuus eikä heikkous	Heikkous
Vieras pääoma	14	14	12
Maitotili	12	26	2
Kassa	4	32	4
Vakuudet	2	37	1

Osaamiseen liittyvänä vahvuutena maitotilayrittäjät pitivät alan koulutusta ja vahvaa kokemusta. Kuusi maitotilayrittäjää mainitsi monipuolisen osaajajoukon olevan vahvuus. Tämä oli nähtävissä myös muissa vastauksissa, joissa maitotilayrittäjät olivat jakaneet eri osa-alueiden vastuuta eri henkilöille. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi vahvuutena sen, että koneurakoitsijoiden ammattitaito on hyvä. Vain yksi

maitotilayrittäjä mainitsi, että hänellä on kokemusta maitotilayrittäjänä kertynyt vasta vähän. Toinen maitotilayrittäjä näki nuoruuden hyvänä asiana mutta kokemattomuuden pienenä heikkoutena. Viisi maitotilayrittäjää mainitsi vahvuutena hahmottaa kokonaiskuvan tilanteesta. Aloitteellisuus, kunnanhimo, tiedon jano, aktiivisuus ja kyky oppia uutta mainittiin vahvuutena. Kaksi maitotilayrittäjää mainitsi kohdaltaan heikkoudeksi, että ei jaksa aina hakea kaikkea tarvittavaa tietoa.

Arvio maitotilayrityksen vahvuuksista ja heikkouksista perustuu useimmiten omaan kokemukseen ja näkemykseen (taulukko 3.4). Vahvuuksia ja heikkouksia arvioidaan tuotannollisten tunnuslukujen kuten maitomäärän, keskituotoksen ja karjantarkkailutietojen avulla. Taloudellisten vahvuuksien ja heikkouksien arviointi perustuu maitotilayrittäjien mukaan tulokseen ja siihen, miten on pärjätty. Taloudellisina tunnuslukuina mainittiin verotustiedot, maitotilin suuruus, velkojen ja liikevaihdon suhde, maitolitran tuotantokustannus, rehukustannus ja käyttökate.

Taulukko 3.4. Arvio vahvuuksista ja heikkouksista.

Peruste	Vastauksia, kpl
Oma näkemys ja kokemus	21
Keskustelut yrittäjien ja yhteistyötahojen kanssa	13
Tuotannolliset tunnusluvut	11
Taloudelliset tunnusluvut	9
Maitomäärä, KPI-mittarit	4
Menot, laskelmat, paperitieto	4
Verotus	2
Kannattavuuskirjanpito	2
Tehnyt kurssilla SWOT-analyysin	1

Muutama maitotilayrittäjä koki työntekijämäärän pienuuden heikkoudeksi, koska työmäärä on suuri. Yksi maitotilayrittäjä nosti pienellä työmäärällä pärjäämisen vahvuudeksi, mikä mahdollistaa kustannustehokkaan tuotannon. Muutama maitotilayrittäjä nosti terveyteen ja jaksamiseen liittyvät asiat heikkoutena. Osa maitotilayrittäjistä eritteli osa-alueita, joissa he kokivat osaamisensa olevan vahvaa. Tällaisia osa-alueita olivat mm. ruokintaosaaminen, eläinten hoito, karjasilmä, nurmien ja muiden kasvien tuotanto-osaaminen.

Vertailutietoa saadaan vapaamuotoisilla keskusteluilla muilta maitotilayrittäjiltä, sidosryhmien kuten ProAgrian ja pankin edustajilta, tuotosseurannasta sekä muutamien maitotilayrittäjien osalta myös kannattavuuskirjanpidosta. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi tehneensä SWOT-analyysin kurssityönä.

3.3.3 Arvot ja tavoitteet

Maitotilayrittäjät kokevat kasvaneensa maitotilayrittäjiksi. He ovat pienestä pitäen olleet tekemisissä maidontuotannon kanssa ja he ovat jatkaneet vanhempiensa tai puolisonsa vanhempien maitotilayrityksen toimintaa. Maitotilayrittäjien mukaan puhtaan, kotimaisen ruoan tuottaminen on tärkeää. Heidän toimintaansa ohjaavat eläinten hyvinvointiin liittyvät asiat sekä ympäristöstä huolehtiminen. Yleisimpiä maitotilayrittäjien toimintaa ohjaavia arvoja on esitetty taulukossa 3.5.

"Tavoitteena tuottaa puhdasta kotimaista maitoa. Arvoja... Puhdasta ruokaa tuotetaan, tuotetaan ja tuota ympäristöä säästään."

"Kyllä se tuota puhdas suomalainen elintarvike ja sitten tämä eläinten, että niistä pidetään huolta. Ja se, että pelloista pidetään huolta niin että pidetään niin sanotusti maa viljeltyinä."

Taulukko 3.5. Maitotilayrittäjien mainitsemia arvoja.

Arvo	Vastauksia, kpl
Puhdas, kotimainen ruoka	21
Eläinten hyvinvointi	17
Ympäristö	14
Hyvälaatuinen maito	9
Taloudellisuus	7
Läpinäkyvyys	7
Työ tehtävä hyvin ja ajallaan	7
Eettisyys	4

Toiminnan taloudellisuutta kuvaa lähinnä se, että yritystoiminnasta on saatava toimeentulo perheelle. Maitotilayrittäjät haluavat tehdä työt ajallaan ja hyvin sekä tuottaa läpinäkyvästi hyvälaatuista maitoa. Arvoina mainittiin myös pelloista huolehtiminen, maaseudun asuttuna pitäminen, rehellisyys, valiolaisuus, kehittäminen, työhyvinvointi, oman ja perheen hyvinvointi, maitotilayrityksen jättäminen

seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin se oli itse aikanaan saatu, itsenäinen asioista päättäminen, oleminen parhaiden joukossa, johtajuus, alueen taloudellinen menestyminen ja luonnonmukainen tuotanto.

Pitkän aikavälin kehittämisellä maitotilayrittäjät tarkoittivat yleensä investointeja ja yritystoiminnan laajentamista. Usealla maitotilayrittäjällä pitkän aikavälin tavoitteena oli, että maitotilayritys on jatkajalle elinvoimainen. Osa maitotilayrittäjistä näki kehittämispäätöksen riippuvan mahdollisen jatkajan tavoitteista ja odotuksista. Osa maitotilayrittäjistä mainitsi, että jatkajan ei tarvitse olla perhepiiristä. Maitotilayritys voidaan myydä ulkopuoliselle, jos omasta perheestä ei löydy jatkajaa.

”Mä en niinku nää sitä mihnää nimes yhtenä minkäänmoisena tavoitteena, että vakautetaan tuotanto ja maksetaan velat pois. Eihän siinä oo mitään järkee. Kyllä se pitää niinkun jatkaa tuotantoa kehittämällä koko ajan eteenpäin ja sitten johnakin vaihees jollekin siirretään ohjaket, onko ne omaa porukkaa vai onko ne muualta niin sitä ei tiä. Sen näkee sitte.”

Taloudellisia tavoitteita mainitsi noin puolet maitotilayrittäjistä. Taloudelliset tavoitteet liittyvät toimeentuloon, velan maksuun, maksuvalmiuden säilyttämiseen (osalla haastava tilanne), liikevaihdon nostoon ja kannattavuuteen. Kannattavuuskäsitettä käytettiin monessa yhteydessä. Osa maitotilayrittäjistä tarkoitti lyhyen aikavälin kannattavuutta, osa pitkän aikavälin kannattavuutta ja osa jotakin muuta. Täsmällisiä taloudellisia tavoitteita mainittiin vain vähän. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi ”investoinnille se tuotto, mitä on haettukin”, toinen ”taloudellisesti pyrkiä pysymään siinä parhaan neljänneksen joukossa” ja kolmas ”haluan saavuttaa riittävän yrittäjätulon, sen mikä liiketoimintasuunnitelmassa on määriteltynä.”

Muina tavoitteina maitotilayrittäjät mainitsivat keskituotoksen noston, eläinten hyvinvoinnin ja eläinaineksen parantamisen, oman jaksamisen, vapaa-ajan lisäämisen, saada toiminta pyörimään, työntekijän palkkaamisen ja yhtiöittämisen.

3.3.4 Tulevaisuuden maitotilayrittäminen

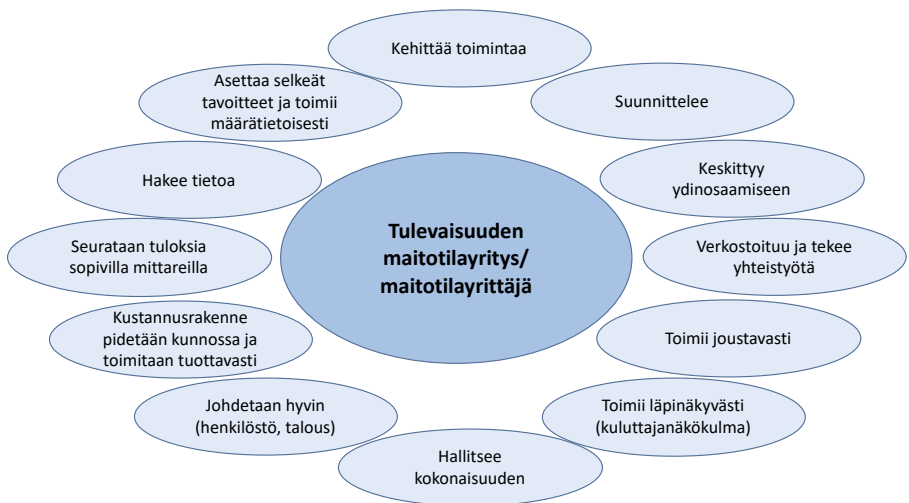
Maitotilayrittäjät nostivat esille, että tulevaisuudessa maitotilayritystä johdetaan suunnitelmallisesti. Tulevaisuudessa arvioitiin menestyvän maitotilayrittäjien, jotka hakevat tietoa ja ennakoivat tulevia asioita sekä kehittävät yritystoimintaansa. Heidän on kyettävä hahmottamaan kokonaisuus, mitä maitotilayrityksessä tehdään ja mitä maitotilayrityksen ulkopuolella tapahtuu. Menestyvää maitotilayritystä johdetaan tulevaisuudessa hyvin niin talouden kuin henkilöstönkin näkökulmasta tarkasteltuna.

Maitotilayrittäjän on osattava laskea, kustannusrakenteen on oltava kunnossa ja toiminnan tuottavaa. Maitotilayrittäjän on asetettava selkeät tavoitteet, joita kohti hän pyrkii. Toimintaa ja erityisesti taloutta on seurattava mittareiden avulla. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten kanssa on tärkeää, jotta voidaan keskittyä ydinosaan eli maidontuotantoon. Tosin kaksi maitotilayrittäjää mainitsi tulevaisuusnäkemysensä muista poiketen, että tulevaisuudessakin painotetaan itse tekemistä eli tehdään mahdollisimman paljon itse. Kuviossa 3.2 on esitetty tulevaisuuden maitotilayrittäjän / maitotilayrityksen ominaisuuksia.

"Kehittyvä, jatkuvasti pitää seurata aikaa ja mennä eteenpäin. Ei päivääkään saa olla paikallaansa."

"Voimakkaasti kehittyvä ja osaa muuttaa toimintaansa tilanteen mukaan, että sillä yhdellä ja samalla kaavalla ei pärjää."

"Ketkä osaa sitä suunnitelmallisesti johtaa ja pyörittää sitä toimintaa ja eikä niinku rönsyile vaan keskittyy siihen mitä osaa parhaiten ja kasvattaa sitä tuotantoa niinku järkevästi ja siinä se porukka varmasti on sitten, ketkä näkee vähän pitemmälle kuin siitä maitotankista, varsinkin siitä maitohanasta vähän pitemmälle, niin ne varmasti tulee pärjäämään sitten."



Kuvio 3.2. Tulevaisuuden maitotilayrittäjän / maitotilayrityksen ominaisuuksia.

Osa maitotilayrittäjistä näki yrityskoon kasvattamisen tärkeänä tekijänä, jotta pärjäisi tulevaisuudessa. Osa maitotilayrittäjistä oli sitä mieltä, että myös pienet maitotilayritykset pärjäävät, kun kustannusrakenne on kunnossa. Maitotilayrit-

täjien tulisi toimia joustavasti. Esimerkiksi jos maidon hinta laskee, ruokintaa pitää muuttaa. Henkilöstöjohtamiseen on panostettava etenkin, kun yrityskokoa kasvatetaan. Maitotilayrityksen toiminnan on oltava läpinäkyvää, jotta kuluttajat tietäisivät, millaisissa oloissa ja miten maitoa tuotetaan.

3.3.5 Suunnittelu ja johtaminen

Maitotilayrityksen johtamisessa hyödynnetään useista lähteistä saatavaa tietoa. Tietoa haetaan ammattilehdistä, internetistä, muiden maitotilayrittäjien kanssa keskustelemalla ja koulutuksista. Meijerin raportit ovat keskeistä aineistoa johtamisen tukena. Maitomääriä ja maidon pitoisuuksia seurataan tarkasti. Tuotostarkkailun tietoja ja rehuanalyysien tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa. Johtamisen tueksi tehdään Likvi-analyysejä yleensä investointien suunnittelun yhteydessä. Budjetoinnin mainitsi muutama maitotilayrittäjä. Osa maitotilayrittäjistä mainitsi, että budjetointi olisi tarpeen tehdä.

”Jos kirjanpito olis paremmin reaaliaikainen, mihinkä oon pyrkiny, niin sitä kautta näköö sen, jotta mikä se on se taloudellinen tilanne. Sillä lailla muutaki, ku pankkitiliä vahtaamalla. Ja tuota niin jotta pystyys ennakoomaan ja budjetooda pitää, jotta suunnillensa tietääs, mutta ku vaan saa ittiänsä niskasta kiinni otettua, jotta teköö sitä budjetoontia.”

”No aika vähän tehdään mitään, aika vähän tehdään. Enemmänkin pitäis nimenomaan talouspuolen hommiin, niin pitäis tehdä budjetointia ja tehdä kaiken näköistä. Kyllä me ny tiedetään, misä mennään mutta tota niinhän sitä aina opetetaan, että pitäis niinku tarkasti seurata sitä, mutta tota se on kans vähä, kun on tota käytännön tekemistä niin paljon, tahtoo olla, että se toimistossa istuminen jää vähän vähemmälle.”

Tuotannollisia ja teknisiä suunnitelmia kuten ruokintasuunnitelmia, jalostussuunnitelmia ja viljelysuunnitelmia hyödynnetään johtamisen tukena. Näiden laadinnassa käytetään usein ulkopuolista apua. Työnsuunnittelua tehdään päivä- ja viikkotasolle sekä myös pitkälle aikavälille. Osa maitotilayrittäjistä kertoi seuraavansa kustannuksia ja laskevansa tarvitsemiaan tietoja. Investointien suunnittelun yhteydessä tehdään suunnitelmia yleensä asiantuntijoiden avustuksella. Muutama maitotilayrittäjä kertoi kuuluvansa kannattavuuskirjanpito seurantaan ja saavansa sieltä vertailutietoa johtamisen tueksi.

”Mitä tällä viikolla tapahtuu ja sitten totta kai myös pitkän aikavälin, mutta siis sääthän sanelee niille pitkän aikavälin suunnitelmille aika paljon. Mutta sitten ihan päiväkohtaisiakin työlistoja kirjoitan sinne, että sitten työväki tietää, että kun on rutiinit tehtynä, että mitä sitten voi tehdä sen jälkeen.”

3.3.6 Suunnitelmien toteutus

Suunnitelmat viedään käytäntöön tilanteen mukaan. Jos suunnitelma on hyvä, se toteutetaan. Ruokinta- ja kasvinviljelysuunnitelmia pyritään noudattamaan. Ruokintaa seurataan ja säädetään tarpeen mukaan. Usea maitotilayrittäjä mainitsi, että suunnitelmien toteuttaminen on itsestä kiinni. Suunnitelmat viedään käytäntöön itse tekemällä. Käytäntöön vientiä ei sen kummemmin suunnitella, vaan lähdetään toteuttamaan suunnitelmaa. Suunnitelmien toteutumisen seuranta ei tehty systemaattisesti. Osa maitotilayrittäjistä vastasi, ettei seuraa mitenkään suunnitelmien toteutumista.

”Niin kuin mä sanoin, että me eletään hetkessä, tai minä elän hetkessä, niin saatetaan nyt tehdä ne suunnitelmat ja ne lähdetään saman tien toteuttamaan. En mä sillä lailla tuohon varsinaiseen suunnitteluun/ johtamiseen käytä ylimääräistä aikaa, että se tehdään siinä samassa rytäkässä. Eletään hetkessä, ja ne menee sitten sitä mukaa kuin ajatuksia tulee.”

”Siinä on heikkous kyllä, mulla on keskeneräisiä asioita paljon, kun monia asioita ajattelee, niin silloin unohtuu helposti jotkut asiat, se on ehkä se ongelma.”

Usea maitotilayrittäjä mainitsi, että itse toteuttaessa samalla seuraa. Seurattavia asioita ovat maitomäärät, pitoisuudet, maitotili, meijerin ja karjantarkkailun raportit ja lypsyrobotin tuottama tieto. Taloutta seurataan pankkitililtä, verokirjanpidosta ja tutkimalla veroilmoitusta. Osa maitotilayrittäjistä mainitsi seuraavansa KPI-mittareiden tuloksia. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi maksuvalmius-, käyttökateja talousseurannan. Työntekoa seurataan tehtävälistauksella, josta tehdyt työt vedetään yli. Työajan seurannan mainitsi muutama maitotilayrittäjä. Investointien toteutumista seurataan karkealla tasolla, lähinnä rakennuksen valmistumisastetta seuraamalla. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi mittarit yleisellä tasolla.

”Verotuksen kautta – sieltähän sitä näkee, kun tilinpäätöstä tehdään, että miten on mennä ja sitten karjantarkkailijan kanssa katotaan aina papereita, että mikä on tilanne – se on minusta tärkeä.”

”No juurikin lähinnä niitä tunnuslukuja seuraamalla, eliikkä just niinku KPI-mittaritot varmaan siinä lähimpänä, mikä on se uusi. ... Kyllä se siihen tuotospuoleen lähinnä sitten menee, mitä tulee seurattua. Ja tottakai rahaliikennettä nyt tulee seurattua, mutta sitä nyt en ehkä ihan hirmu orjallisesti tai niinku millään supertarkkuudella seuraa – se on enemmän semmosta näppituntumaa siitä rahan riittävydestä ja rahaliikenteestä. Karkee budjetti on, mutta ei mitään liian tarkkaa. Sitten siinä olis kyllä parantamista.”

Maitotilayrittäjille näytettiin kuvio 3.1 ja kerrottiin, mitä kokonaisvaltaisella johtamisella tarkoitetaan. Osa maitotilayrittäjistä koki kokonaisvaltaisen johtamisen toteutuvan heillä suunnilleen kuvan esittämällä tavalla. Osa maitotilayrittäjistä liitti kokonaisvaltaisen johtamisen henkilöstön johtamiseen tai töiden jakamiseen yrittäjien kesken. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi, että kokonaisvaltainen johtaminen ei ole niin tärkeää heillä, koska ei ole ulkopuolisia työntekijöitä. Osa maitotilayrittäjistä kuvasi lähinnä operatiivista suunnittelua ja päivittäisten työtehtävien toteutumista kertoessaan maitotilayrityksensä johtamisesta. Pitkän aikavälin suunnittelua vaikeuttavat mm. maidon hinnan ja politiikan muutokset. Esille nousi myös pitkän aikavälin suunnittelun hankaluus, kun ei ole varmuutta jatkajasta. Osa maitotilayrittäjistä tunnisti, että kokonaisvaltainen johtaminen, erityisesti pitkän aikavälin johtaminen ei toteudu heidän maitotilayrityksessään, vaan huomio kiinnittyy päivittäiseen tekemiseen.

"Kyllä mä aika tavalla allekirjoitan nämä, että seurataan toimintaympäristöä, tehdään johtopäätelmiä; tehdään sisäistä analyysiä, tehdään johtopäätelmiä; korjataan, jos on korjattavissa; paikataan, jos tarvii paikkausta; ja kuitenkin se suunta on sillä tavalla selvä, että kyllä tässä on niinku minun mielestä paljon semmosia juttuja, jotka minä tunnistan ja tunnustan ja hyväksyn. Näinhän tää menee, että pitää ymmärtää isossa kuvassa mitä tapahtuu, että ymmärtää mitä tilatasolla pitää tehdä, että niihin asetettuihin tavoitteisiin päästään."

"Operatiivinen johtaminen on mun mielestä meillä hyvää. Mä oon sitä opiskellu ja tota koitan sen niinku niin paljon ku eläinten kanssa pystyy rutineita suunnittelemaan niin kun minä ja meidän työntekijä tätä niinku päivittäistärutiinia hoidetaan. ... tää kokonaisvaltainen johtaminen on meillä kyllä niin kaukana ku kuu on auringosta. Niin tota ei voi sanoo, että me mitenkään suunnitelmallisesti tavallaan johdetais, vaikka on ihan täyspäinen yritys siinä niin tässä, mutta ei voi sanoo, että meillä on sellaista kokonaisvaltaista johtamista."

"Ei olla oikeen mitään silleen suunniteltu, kaikki on vaan tullu ja menny. Ja sitte tää joka päivänen on aivan päivänselvää, että sitä pitää miettiä ja työntekijät saa listaa."

3.3.7 Keskeiset tehtävät ja yhteistyö

Maitotilayrittäjien mielestä keskeisin hallittava osa-alue on maidontuotanto (taulukko 3.6). Monen maitotilayrittäjän mukaan navetan seinien sisäpuolella tapahtuva on tärkein osa maitotilayrittämistä. Osa maitotilayrittäjistä oli sitä mieltä, että säilörehuntuotanto on maidontuotannon lisäksi keskeinen toiminto. Osa maitotilayrittäjistä liitti kasvinviljelyn organisoinnin keskeiseksi osaksi

maitotilayrittämistä. Yksi maitotilayrittäjä piti säilörehuntuotantoa jopa kaikkein tärkeimpänä osa-alueena maitotilayrittämisessä.

"Se että tota kyl tärkeätä on se maidontuotanto, se navetta toimimaan. Siihen pitää niinku yrittäjän keskittyä niihin eläimiin ja siihen tuotanto-olosuhteisiin ja ruokintaan."

"Kaikki toiminta mikä tapahtuu navetan seinien sisällä ja se johtaminen on yrittäjän tärkein tehtävä."

"Pelto ja ite navetta puoli kuuluu siihen... nehän kaikki kuuluu, joka osa-alue tukee toisiansa. Jos lehmät haluaa lypsää halvasti, niin silloin peltupuolikin pitää olla kunnossa."

Osa maitotilayrittäjistä oli sitä mieltä, että maitotilayrittämisen kokonaisuus muodostuu talouden hallinnasta, maidontuotannosta ja peltoviljelystä. Viisi maitotilayrittäjää totesi, että kaikki osa-alueet on hallittava. Johtamisen nosti esille viisi maitotilayrittäjää, joista yhden mielestä kaiken muun voi hoitaa joku muu paitsi johtamisen. Kokonaisuuden hallinnan keskeisenä tehtävänä otti esille vain yksi maitotilayrittäjä.

"No kyllä se yrityksen se tuota niin sen kokonaisuuden hallinta niin kuuluu sille yrittäjälle ensisijaisesti. Se on loppuviimeiks vastuussa siitä kaikesta, miten siinä yritykses toimii."

"Johtaminen kuuluu läheisesti tälle maitotilayrittäjälle, mutta melkein kaiken muun voi mun mielestä niinku tehdä joku työn tekijä."

Taulukko 3.6. Maitotilayrittäjän keskeiset hallittavat maatalouden osa-alueet.

Keskeinen osa-alue	Vastauksia, kpl
Maidontuotanto	14
Maidontuotanto ja säilörehuntuotanto	6
Kaikki osa-alueet	6
Maidontuotanto ja peltoviljely	5
Maidontuotanto ja johtaminen	5
Maidontuotanto, peltoviljely ja taloushallinta	2
Kokonaisuuden hallinta	1

Keskeisissä osa-alueissa maitotilayrittäjät aikoivat pärjätä kouluttautumalla, hyödyntämällä uutta tietoa, seuraamalla kehitystä, pitämällä yllä motivaatiota ja huolehtimalla yritystoiminnan tehokkuudesta. Yhtenä keinona mainittiin benchmarking, muiden yrittäjien kanssa keskustelu ja tiedon jako. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi pärjäävänsä keskittymällä ydinosaamiseen ja toinen mainitsi tärkeäksi toteuttaa omaa visiotaan muiden tekemistä valinnoista huolimatta. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi tärkeäksi huolehtia työntekijöiden viihtyvyydestä.

”Panostetaan siihen vaan, mikä on meidän ydinosaamista eikä ruveta haihatteleen ... Tällä tyylillä ollaan aateltu jatkaa, eikä oo ajatuksena tehdä mitään peltopuolen investointeja.”

”Että keskittyy siihen oman vision toteuttamiseen ja antaa muiden ostella traktoreita ja antaa muiden tehdä mitä lystää nii se ei saa omaan tekemiseen vaikuttaa. Se pitää itellä olla selvillä mitä minä haluan ja mitä minä haluan tämän olevan.”

Osa maitotilayrittäjistä oli valinnut yhteistyön ja verkostoitumisen yritystoimintansa lähtökohdaksi. He tekivät monipuolista yhteistyötä maatalousyrittäjien ja urakoitsijoiden kanssa. Valtaosa maitotilayrittäjistä teki yhteistyötä ja käytti urakoitsijoita, vaikka heillä yritystoiminnan lähtökohtana ei ollutkaan yhteistyö ja verkostoituminen. He halusivat pitää enemmän toimintoja omissa käsissään kuin yhteistyön lähtökohdaksi valinneet maitotilayrittäjät. Osa maitotilayrittäjistä teki vain vähän yhteistyötä, sillä osalla heistä oli huonoja yhteistyökokemuksia. Osa maitotilayrittäjistä mietti yhteistyön lisäämistä ja osa näki itse tekemisessä hyviä puolia. Tulevaisuudessa maitotilayrittäjät aikoivat pääosin tehdä samantapaista yhteistyötä kuin tällä hetkelläkin. Yhteisnavettamahdollisuutta mietti viisi maitotilayrittäjää.

3.3.8 Sidosryhmät kehittämisen tukena

Maitotilayrittäjien mukaan tietoa toimintaympäristön muutoksista saa eri lähteistä ja monilta taholta. Maitotilayrittäjät käyttävät apunaan neuvonta-, meijeri-, tilitoimisto-, pankki- ja eläinlääkäripalveluja sekä yksityisiä konsultteja. Osa maitotilayrittäjistä korosti, että toimintaympäristön muutoksista on osattava vetää oikeat johdopäätökset. Vertaistukea pidettiin tärkeänä. Neuvonnan osalta maitotilayrittäjillä oli ristiriitaisia ajatuksia. Osa maitotilayrittäjistä kertoi, että neuvonnasta saa hyvin tietoa. Osa maitotilayrittäjistä kertoi, että neuvonnasta uusi tieto tulee viiveellä. Maitoalalta pitäisi olla oma markkinakatsaus, josta saisi analysoitua tietoa. Yksi maitotilayrittäjä toivoi meijerin edustajan käyntiä maitotilayrityksissä ja toinen mainitsi, että maakunnalliset teemapäivät olisivat hyviä. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi, että tiedon pitäisi olla mahdollisimman rehellistä ja avointa.

”Mä tahtoisin mahdollisimman rehellisiä kannanottoja, tilannekuvauksia niiltä mitä asia koskee. Tuota joo, että se tieto, mitä saadaan, on mahdollisimman avointa ja rehellistä.”

Maitotilayrittäjät mainitsivat, että ulkopulista asiantuntijaa on hyvä käyttää menestymisen, vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnissa apuna, koska itselle saattaa tulla ”tilasokeus”, jolloin ei huomaa maitotilayrityksensä heikkouksia. Tosin muutama maitotilayrittäjä mainitsi, että tietää toimintansa heikkoudet ja vahvuudet. Ulkopuolinen ei heidän mukaansa niitä pysty paperilta esittämään, vaan hänen pitäisi olla toiminnassa mukana jonkin aikaa.

Noin neljännes maitotilayrittäjistä kertoi tarvitsevansa lisää talousosaamista. Vertailua muihin maitotilayrityksiin pidettiin tärkeänä. Keinoina mainittiin neuvojien näkemyksen, pienryhmien ja vertaistuen hyödyntäminen. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi, että tarvittaisiin kokonaisuuden näkijä, joka osaisi katsoa, mihin osaluueeseen on tarve hakea apua.

”Pitää löytää se semmonen talousneuvoja tai muu vastaava, joka niin kun näkee sen kokonaisuuden... pystyy näkemään siitä kokonaisuudesta niiden lukujen perusteella, mikä se on niin kun, mikä mättää. Niin sitten se löytyy se apuki elikkä tämmöstä, vaikka se kokonaisvaltanen. ... Tämmösen apua varmaan tarvitaan.”

Yritystoiminnan kehittämisen suunnitteluun maitotilayrittäjät saavat apua useilta taholta kuten neuvonnalta, meijeriltä, pankilta ja rakennussuunnittelijalta. Apua kaivattiin talouteen liittyvissä asioissa sekä investointien suunnittelussa, erityisesti rakentamisen suunnittelussa ja rakennusprojektiin toteuttamisessa. Valtaosa maitotilayrittäjistä ei kokenut tarvitsevansa apua muiden suunnitelmien toteutukseen. Yksittäiset maitotilayrittäjät toivoivat apua kokonaisuuden hallintaan ja monipuolisen näkökulman saamiseen asiantuntijalta, joka seuraa toimintaa. Lisäksi toivottiin ulkopuolista kellottamaan työvaiheiden kestoa ja laskemaan toimintojen kustannuksia. Muutama maitotilayrittäjä toivoi avuksi laaja-alaista näkemystä.

”Ehkä toivoisin semmosta, ... ne jotka tekkee laskelmia, ne jotka auttaa peltoviljelyssä ja sitte ne jotka on karjan tuotosseurannan kanssa, niin ne tekin enemmän yhteistyötä ja olis enemmän kokonasvaltasta neuvontaa. Katottais yhdessä ja mietittäis mihin pittää paneutua millonki ja sitte tota mikä vaikuttaa mihinki.”

”Investoinneissa suunnitelmat viedään käytäntöön suunnitteluvaiheen jälkeen niin, että otetaan yhteyttä tarvittaviin tahoihin, tilataan tekijät ja lähdetään toteuttamaan.”

Noin neljännnes haastatelluista maitotilayrittäjistä koki, että he eivät tarvitse apua kokonaisvaltaiseen johtamiseen¹¹ (taulukko 3.7). Käsitteenä kokonaisvaltainen johtaminen koettiin vaikeaksi käsitteeksi ja se ymmärrettiin monella tapaa. Neljä maitotilayrittäjää mainitsi, että käyttää ulkopuolista apua jo useassa asiassa. Yksittäisinä vastauksina kerrottiin, että ulkopuolista apua tarvitaan mitattavien asioiden kirjaamiseen ja tavoitteista päättämiseen. Mitattavia asioita ovat mm. hiehojen poikimaikä, energiakorjattu maitomäärä (kg) lehmää kohti vuodessa ja säilörehun tuotantokustannus. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi, että systemaattinen toimintatapa tulisi ottaa käyttöön ja pitää viikkopalaveri. Yksi maitotilayrittäjä mainitsi leanin olevan sama kuin kokonaisvaltainen johtaminen ja toinen mainitsi talouden hallinnan. Yksi maitotilayrittäjä pohdiskeli, että strategisesta suunnittelusta pitäisi olla jotakin hyötyä.

”Ei varsinaisesti puhuta kokonaisvaltaisesta johtamisesta, vaan se on ennemmin johonki pieneen osuuteen, mutta siitä kokonaisuuttahan se on osa kuitenkin. Että toki vois olla enemmän, että puhuttais sillä nimellä, mutta toisaalta ku ei oo työvoimaa ja sellasta, niin ei välttämättä oo tarpeen. Ei puhuta, että puhutaanko nyt meidän kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja strategioista. Vaan puhutaan ennemmin, että tehdäänkö sitä ja sitä. Enemmän tälläsellä peruskielellä.”

Taulukko 3.7. Näkemyksiä ulkopuolisesta avusta kokonaisvaltaisessa johtamisessa.

Näkemys	Vastauksia, kpl
Ei tarvita apua	10
Kokenut asiantuntija, joka osaa neuvoa	7
Toinen yrittäjä, verkosto	4
Koulutus	4
Käytetään ulkopuolisia useassa asiassa	4
Työkaluja	3
Analyysi eri toimintavaihtoehdoista	2

¹¹Maitotilayrittäminen voidaan kokea osana omaa elämää eikä erillisenä yritystoimintana, joten vastaaminen teemaan voitiin kokea henkilökohtaisena asiana.

3.4 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

3.4.1 Strateginen ajattelu ja analyysi maitotilayrityksissä

Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä nähdä tulevaisuuteen ja tarkastella yritystoimintaa kriittisesti. Maitotilayrittäjillä oli näkemystä siitä, millainen maitotilayritys menestyy tulevaisuudessa. Heidän mukaansa tulevaisuudessa menestyy maitotilayrittäjä, joka kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja kehittää toimintaansa. Maitotilayrittäjät olivat kyseenalaistaneet vanhoja toimintatapoja. He olivat tehneet karkeita tulevaisuudensuunnitelmia ja miettineet, miten tulevaisuuden kilpailutilanteessa voisi pärjätä.

Maitotilayrittäjät hakevat tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä lehdistä, internetistä ja verkostoitumalla muiden maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien kanssa. Tietoa ei haeta systemaattisesti, vaan pidetään silmät ja korvat auki. Toimintaympäristön systemaattista analysointia ei tehdä. Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pyritään sopeutumaan tilanteen mukaan. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu negatiivisia muutoksia, ne vaikuttavat investointien toteuttamiseen.

Maitotilayrittäjät eivät tee sisäisten resurssien analysointia systemaattisesti, mutta heillä on tuntuma resurssiensa vahvuuksista ja heikkouksista. Keskustelut muiden yrittäjien kanssa antavat vertailupohjaa. Samoin sidosryhmiltä kuullaan arvioita. Erilaisten tuotannollisten tunnuslukujen vertailu auttaa asemoimaan maitotilayrityksen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Taloudellisista tunnusluvuista mainitaan useimmiten tulos, jota ei määritelty erikseen ja verotuksesta saatavat tiedot. Knottin (2015) mukaan resurssien ja suorituskyvyn välisen yhteyden ymmärtäminen on yksi kriittisimmistä tehtävistä yrityksen strategisessa analyysissä. Hänen mukaansa VRIO on siinä hyödyllinen analyysimenetelmä, mutta analyysiä käyttävien on hyvä saada opastusta sen käyttöön.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että maitotilayrittäjät ajattelevat strategisesti, mutta ympäristön ja sisäisten resurssien analysointi tehdään vain karkealla tasolla. Systemaattinen analysointi puuttuu. Tämä tulos tukee olemassa olevaa tietoa. Esimerkiksi Vihtosen (2007) mukaan pienissä yrityksissä strategianmuodostus ja strategioiden toimeenpano ovat usein hyvin vapaamuotoisia, vaikka ne ovat jatkuvia toimintoja, jotka pyörivät yrittäjien ajatuksissa.

3.4.2 Eri aikaväleille ulottuva suunnittelu ja suunnitelmien toteutus

Maitotilayrittäjillä oli mielessään pitkän aikavälin tavoitteita, kuten yritystoiminnan kehittäminen, maitotilayrityksen elinvoimaisena pitäminen tai maitomäärän kaksinkertaistaminen. Tarkkoja taloudellisia tavoitteita ja kirjallisia pitkän aikavälin suunnitelmia ei juurikaan laadita. Maitotilayrittäjän mielessä voi olla karkean tason suunnitelmia kuten uuden navetan rakentaminen viiden vuoden sisällä tai lehmämäärän lisääminen.

Pitkän aikavälin kirjallinen suunnittelu liittyy lähinnä investointien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yleensä investointivaiheessa tehdään suunnitelmia, joissa hyödynnetään ulkopuolisia apuna ja suunnitelmat tehdään osin sen vuoksi, että ulkopuoliset niitä vaativat. Investoinnit etenevät maitotilayrittäjien mukaan niin, että kun investointiajatus syntyy, investointia lähdetään suunnittelemaan yhdessä ulkopuolisen kanssa, otetaan yhteyttä pankkiin ja tehdään suunnitelmat ja hakemukset. Kun myönteiset päätökset on saatu, investointia lähdetään toteuttamaan ottamalla yhteyttä rakentajiin. Investointien valmistumista seurataan karkealla tasolla, lähinnä valmistumisastetta seuraamalla.

Lehmien ruokinnan ja jalostamisen, kasvien viljelyn sekä teknologian hyödyntämisen suunnitelmia käytetään johtamisen tukena. Näiden laadinnassa käytetään usein ulkopuolista apua. Työsuunnittelua tehdään päivä- ja viikkotasolla sekä myös tätä pidemmälle aikavälille. Suunnittelu painottuu operatiiviseen suunnitteluun. Nämä tulokset tukevat Rikkosen ym. (2013) tuloksia, joiden mukaan vain harvalla maatalousyrittäjällä oli yritystoiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmia.

Lyhyen aikavälin suunnitelmat pyritään toteuttamaan sellaisenaan. Suunnitelmien käytäntöön vienti etenee hyvin suoraviivaisesti. Kun itse tehdään, suunnitelmien toteuttamista seurataan samalla.

3.4.3 Kokonaisvaltaisen johtamisen haasteet

Tulosten mukaan määrämuotoista ja systemaattista kokonaisvaltaista johtamista maitotilayrittäjät eivät juurikaan hyödynnä. Maitotilayrityksissä ei tehdä kirjallista strategista suunnittelua, eikä aseteta määrätietoisesti pitkän aikavälin tavoitteita. Maitotilayrityksissä tehdään pääsääntöisesti operatiivisen tason suunnittelua ja johdetaan tuotantoprosesseja tuotoslähtöisesti.

Maitotilayrittäjien mukaan maatalouspolitiikan ennakoimattomuus vaikeuttaa pitkän aikavälin suunnittelua. Poliitikassa tapahtuvat muutokset voivat muuttaa

tilannetta hetkessä niin paljon, että suunnitelmilta koetaan menevän pohja. Myös maidon hinnan vaihtelun koetaan vaikeuttavan suunnittelua. Yhtenä haasteena pitkän aikavälin suunnittelussa on nähtävissä pellon saatavuuteen liittyvät tekijät. Osa maitotilayrittäjistä kokee pellon saatavuuden olevan ongelma. Joko sitä ei ole lähialueella myynnissä tai hinta on noussut kohtuuttoman korkeaksi. Mikäli lähialueelta tulee peltoa myyntiin, maitotilayrittäjät kokevat sen tilaisuutena, jota ei voi sivuuttaa, vaikka pellon osto sillä hetkellä ei olisi taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna järkevää. Samankaltaisia tekijöitä ovat raportoineet Rikkinen ym. (2013). Heidän mukaansa maatalousyrittäjät nostivat yleisimmiksi kehittämisen esteiksi taloudelliset tekijät, lisäämaan saatavuuden, maatalouspolitiikan ja siihen liittyvän byrokratian.

Kokonaisvaltaisen johtamisen haasteena on, että pitkän aikavälin suunnittelusta (strategian tekemisestä) pitäisi maitotilayrittäjien mukaan olla jotakin hyötyä. Pitkän aikavälin suunnittelu on usein abstraktia, joten sen tuottamaa hyötyä voi olla vaikea tunnistaa ja mitata. Osa maitotilayrittäjistä tunnisti suunnittelun ja systemaattisen toteutumisen seurannan tarpeen, mutta päivittäisten töiden määrä koettiin niin suureksi, että siihen ei tahdo olla aikaa.

Maitotilayrityksen johtamisen haasteena on laaja kokonaisuus, joka on hallittava. Maitotilayrittäjän voi olla vaikea tunnistaa, mitkä osa-alueet vaativat kehittämistä. Välillä keskitytään yksittäisiin osa-alueisiin tai operatiivisiin asioihin, jolloin kokonaiskuva jää taka-alalle. Myöskään Verheesin ym. (2018) Keski- ja Itä-Euroopassa tekemän tutkimuksen mukaan maitotilayrityksissä strategiaa ei valita tavoitteiden, saatavilla olevien resurssien ja havaittujen mahdollisuuksien ja uhkien perusteella. Näin ollen heidän tutkimuksen mukaan löydettiin vain vähän todisteita siitä, että maitotilayrittäjät harjoittaisivat strategista päätöksentekoa.

3.4.4 Kokonaisvaltaisen johtamisen edistäminen

Maitotilayrittäjien mukaan tulevaisuuden maitotilayrittäjä asettaa selkeät tavoitteet ja seuraa toimintaa ja taloutta mittareiden avulla. Kuitenkin tällä hetkellä maitotilayrittäjät asettivat vain harvoin määrätietoisesti taloudellisia tavoitteita. Lisää apua kaivattiin talouteen liittyvissä asioissa, kuten taloussuunnittelussa ja tulosten analysoinnissa. Myös Rikkosen ym. (2013) tuloksissa nousi yhtenä kehittämistarpeena esille talouden analysoinnin parantaminen. Myös Karhinen (2019) nosti esille, että tulosjohtaminen on vakiinnutettava maatilayrittäjyyden perustaksi. Hänen mukaansa talousosaamista on kehitettävä ja tuotannollisten määrien sijaan olisi puhuttava euroista, ulottuen hallintoon ja viranomaisiin saakka.

Maitotilayrityksissä käytetään ulkopuolisia apua eri osa-alueiden kehittämisessä kuten ruokinnan suunnittelussa, viljelysuunnittelussa ja jalostuksessa. Maitoti-

layrittäjät kokivat muiden maitotilayrittäjien vertaistuen tärkeäksi. Maitotilayrittäjien mukaan tarvitaan kokonaisvaltaista neuvontaa. Tarvitaan osaava, kokenut henkilö, joka tunnistaa kehitettävät asiat, tai eri osa-alueiden asiantuntijoiden tulisi tehdä yhteistyötä keskenään. Myös Jaworskin ym. (2017) mukaan neuvonnalla on suuri merkitys, sillä heidän tutkimuksensa mukaan puolalaiset maatalousyrittäjät käyttävät eniten henkilökohtaisia kontakteja strategisen tiedon lähteinä ja luottavat niihin. Näin ollen neuvontapalveluiden olemassaolo ja niiden edelleen kehittäminen on heidän mukaansa tärkeää.

Kokonaisvaltaisen johtamisen, erityisesti pitkän aikavälin suunnittelun hyödyt pitäisi konkretisoida maitotilayrittäjille. Usein maitotilayrityksissä suunnitelmia tehdään ulkopuolisten vaatimusten mukaisesti ulkopuolisia tahoja varten. Tällöin maitotilayrittäjä kokee ne irrallisiksi ja omiin tarpeisiin sopimattomiksi, joten ne jäävät maitotilayrityksessä monesti hyödyntämättä. Kokonaisvaltaisen johtamisen avuksi tarvitaan helppokäyttöisiä työkaluja.

3.4.5 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kokonaisvaltaista johtamista suomalaisissa maitotilayrityksissä, joissa maitotilayrittäjä on viime aikoina kehittänyt yritystoimintaa tai joissa maitotilayrittäjä aikoo kehittää yritystoimintaa lähitulevaisuudessa. Haastateltavat maitotilayrittäjät valittiin yhdessä meijereiden ja Maitovaltuuskunnan edustajien kanssa.

Maitotilayrittäjät ajattelevat strategisesti ja heillä on strategista näkemystä. Tietoisuus yrityksen historian ja perinteiden merkityksestä yhdistyneenä onnistuneisiin ja uutta luoviin strategisiin valintoihin on hyvä lähtökohta menestymisen kannalta (Vihtonen 2007, 53). Maitotilayrittäjät ovat asettaneet yritystoiminnan pitkälle aikavälille karkeitavoitteita, mutta kirjallisia pitkän aikavälin suunnitelmia he eivät juurikaan tee. Maitotilayrityksissä ei ole juurikaan formaalia, systemaattista kokonaisvaltaista johtamista. Huomio on operatiivisessa suunnittelussa ja johtamisessa sekä käytännön töiden tekemisessä. Kehittämistarpeena on strategisen johtamisen hallitseminen, sillä tällä hetkellä johtaminen painottuu operatiiviseen johtamiseen. Johtamiseen tarvitaan uusia työkaluja, jotka auttavat maitotilayrittäjää johtamaan yritystään kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa, millaista kokonaisvaltaista johtamista on suomalaisissa maitotilayrityksissä, joilla yritystoimintaa on kehitetty tai suunnitellaan kehitettävän. Näitä tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää, mutta voidaan olettaa, että tulokset ovat siirrettävissä koskemaan laajaa maitotilayrittäjäjoukkoa.

LÄHTEET

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1), 99 - 120.
- Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive* 9 (4), 49 - 61.
- Barney, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Hakanen, A. & Lahdenmaa, J. 2018. Yhteistyön hyödyntäminen maitotilayrityksissä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Ruoka, Agrologi (AMK). Opinnäytetyö. [Viitattu 15.4.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901081119>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. p. Helsinki: Tammi.
- Jääskelä, E & Lähdemäki, S. 2019. Maitotilayrittäjien näkemyksiä toimintaympäristöstä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Ruoka, Agrologi (AMK). Opinnäytetyö. [Viitattu 15.4.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903132821>
- Jaworski, J., Sokołowska, K. & Kondraszuk, T. 2017. Sources of strategic information in farm management in Poland: Study results. *Journal of management and business administration, Central Europe* 25 (1), 98 - 120.
- Karhinen, R. 2019. Uusi alku: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:3. [Viitattu 27.4.2019]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Knott, P. J. 2015. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management decision* 53 (8), 1806 - 1822.
- Mäkijärvi, E. 2011. Tulevaisuuden ennakointi osana maatalon strategista suunnittelua: Erilaisten tulevaisuustavoitteiden vaikutus taloudelliseen menestymiseen ja rakenteelliseen kehitykseen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT. MTT Raportti 31. [Viitattu 23.4.2019]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti31.pdf>
- Närvä, M., Ryhänen, M., Veikkola, E., & Vuorenmaa, T. 2008. Esiselitys maidontuotannon kehittämiskohteista: loppuraportti. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 36.
- Rikkinen, P., Toikkanen, H. & Väre, M. 2013. Liiketoiminnan kehittämistarpeet maataloyrityksissä - viljelijäkyselyn tuloksia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT. MTT Raportti 90. [Viitattu 15.4.2019]. Saatavana: <http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/480757/mttraportti90.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohтия ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 22.4.2019]. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Talvitie, N. & Niskakoski, J. 2018. Maitotilayrittäjien arvot, tavoitteet ja suunnitelmat. [Verkköjulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Ruoka, Agrologi (AMK). Opinnäytetyö. [Viitattu 15.4.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018120620376>

Verhees, F., Malak-Rawlikowska, A., Stalgiene, A., Kuipers, A. & Klopčič, M. 2018. Dairy farmers' business strategies in Central and Eastern Europe based on evidence from Lithuania, Poland and Slovenia. *Italian journal of animal science* 17 (3), 755 - 766.

Vihtonen, T. 2007. Suomalaisten maatalousyritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Helsinki: MTT. Maa- ja elintarviketalous -sarja 101.

4 SIDOSRYHMIEN NÄKEMYKSIÄ KOKONAISVALTAISESTA JOHTAMISESTA

Närvä, Margit¹, Sipiläinen, Timo², Ryhänen, Matti¹ & Rajakorpi, Jyrki¹

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi

²Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto,
timo.sipilainen@helsinki.fi

4.1 Johdanto

4.1.1 Tausta

Maitotilayrittäjien ympärillä on useita eri sidosryhmiä (vrt. Karhinen 2019). Osa näistä sidosryhmistä on kiinteä osa maitoketjua, kuten meijeri. Osa tarjoaa palveluita ja rahoitusta sekä osa on hallinnollisia toimijoita. Luvussa 3 on käsitelty maitotilayrittäjien teemahaastattelujen pohjalta kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilaa. Tässä artikkelissa tarkastelukulmaksi on valittu sidosryhmien edustajien näkemykset maitotilayrittämisestä ja maitotilayritysten kokonaisvaltaisesta johtamisesta.

Maitoalalla on tapahtunut isoja muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Maitokiintiöt on poistettu, markkinoita on vapautettu ja viime aikoina maatalouspolitiikassa on alettu korostaa ympäristöön ja eläinten hyvinvointiin liittyviä asioita. Maidon hintavaihtelut ovat voimistuneet. Samaan aikaa myös poliittisen päätöksenteon epävarmuus on kasvanut. Rakennemuutos on ollut voimakasta. Monet maitotilayrittäjät ovat lopettaneet maataloustuotannon kokonaan tai siirtyneet muihin tuotantosuuntiin. Pieni osa maitotilayrittäjistä on kasvattanut yrityskokoa niin, että maidon kokonaistuotanto on pysynyt maassamme lähes ennallaan. Maitotilayritysten koko on kasvanut voimakkaasti viime vuosikymmenenä ja esimerkiksi Lehtosen ym. (2017, 40) skenaarioissa vuonna 2030 lähes puolet Suomen maidontuotannosta tulee yli sadan lypsylehmän kokoluokasta. Toimintaympäristön voimakas muutos ja meneillään oleva rakennekehitys haastavat maitotilayrittäjien lisäksi myös sidosryhmiä kehittämään toimintaansa. Esimerkiksi rahoittajan näkökulmasta riskit kasvavat, kun investoinnit kohdistuvat yhä pienempään maitotilayritysjoukkoon (vrt. Ryhänen & Pyykkönen 2011). Maitotilayrittäjien osaaminen lisääntyy, jolloin myös neuvonnan on kehitettävä omaa osaamistaan.

4.1.2 Tavoite

Tässä artikkelissa tarkastellaan maitotilayritysten sidosryhmien edustajien näkemyksiä maidontuotannon toimintaympäristöstä, kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilasta ja yritystoiminnan kehittämisen edistämistä suomalaisissa maitotilayrityksissä. Artikkelissa haetaan sidosryhmien edustajien teemahaastatteluai-
neiston perusteella vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisena sidosryhmien edustajat näkevät maitotilayrityksen menestymisen ja menestymisedellytykset?
- Millaista sidosryhmien edustajien mukaan tavoitteiden asettaminen, yritystoiminnan suunnittelu ja suunnitelmien käytäntöön vienti on maitotilayrityksissä?
- Miten kokonaisvaltainen johtaminen toteutuu sidosryhmän edustajien mielestä maitotilayrityksissä?
- Miten maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista voidaan sidosryhmien edustajien mielestä edistää?

Sidosryhmien edustajia haastattelemalla syvennettiin ymmärrystä maitotilayritysten kokonaisvaltaisesta johtamisesta. On mahdollista, että maitotilayrittäjät ovat niin vahvasti kiinni omassa toiminnassaan, että he eivät tunnista riittävästi toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia.

4.2 Menetelmät ja aineisto

Sidosryhmien edustajien näkemyksiä maitotilayritysten kokonaisvaltaisesta johtamisesta tutkittiin laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tätä vähän tunnettua aihealuetta. (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137–138.) Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, koska ennalta tiedettiin, että aihe on moni-ilmeinen ja hankalasti ymmärrettävä, jolloin on hyvä, että haastattelijalla voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.) Haastattelujen teemat ja kysymykset (liite 4.1.) muotoili tutkijaryhmä. Haastatteluteemojen ja tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat luvuissa 2 ja 3 esitetyt kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehykset (kuvio 2.1 ja kuvio 3.1). Haastattelut toteuttivat tutkijat sekä maitotilayrittämistä tunteva maatalous- ja metsätieteiden maisteriopiskelija, joka koulutettiin teemahaastatteluiden tekemiseen.

Maitotilayrittäjien sidosryhmien edustajat valittiin seuraavista tahoista: meijerit, pankit, neuvonta, hallinto, tutkimus ja yhdistykset. Teemahaastatteluihin valittiin 12 henkilöä. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaasta-

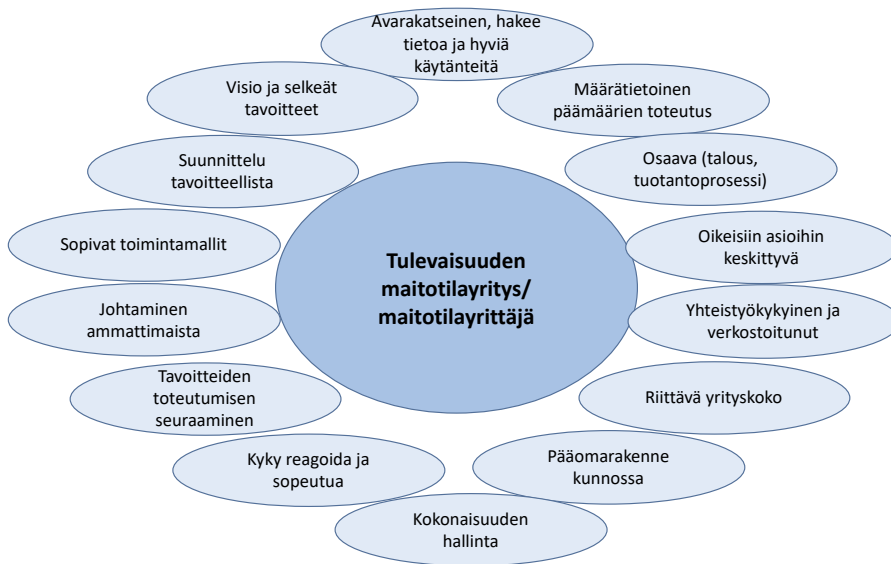
teltaviksi valittiin henkilöitä, joiden työnkuvaan kuului toiminta maitotilayrittäjien kanssa. Esimerkiksi pankeista haastateltiin henkilöitä, jotka ovat mukana päättämässä maitotilayritysten rahoituksesta. Teemahaastattelut toteutettiin vuonna 2018 kevään ja kesän aikana. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut litteroitiin ja litteroidun haastatteluaineiston analysoi tutkijaryhmä. Analysoinnissa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä. Aineiston analysointi aloitettiin aineistoon tutustumisella ja aineiston järjestämisellä. Aineiston järjestämisessä ja analysoinnissa hyödynnettiin NVivo-ohjelmaa. Aineistoa teemoitettiin osin viitekehysten pohjalta ja osin aineistolähtöisesti.

4.3 Tulokset

4.3.1 Maitotilayrittäminen tulevaisuudessa

Sidosryhmien edustajat arvioivat tulevaisuudessa menestyvän sellaisen maitotilayrityksen, jossa yritystoiminnalle on asetettu visio ja selkeät tavoitteet, joita kohti maitotilayrittäjät päämäärätietoisesti pyrkivät (kuvio 4.1). Maitotilayritysten koon kasvaessa suunnittelun ja johtamisen merkitys kasvaa. Suunnittelussa korostuu pitkän aikavälin suunnittelun tärkeys. Maitotilayrittäjän on oltava avarakatseinen ja haettava hyviä käytänteitä. Maitotilayrittäjän osaamista pidettiin tärkeänä. Hänen on hallittava talousasioita ja ymmärrettävä eri prosessien merkitys kokonaisuuden osana. Talousasioiden ymmärtämisen merkitys korostui vastauksissa. Budjetointi, toiminnan seuraaminen ja seurannan hyödyntäminen nähtiin myös tärkeänä. Yrityskokonaisuuden hallinnan merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Maitotilayrittäjän on löydettävä yritykseensä sopiva toimintamalli. Usea sidosryhmän edustaja piti hyvänä yhteistyötä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa, koska muutoin on vaarana, että maitotilayrittäjä sokeutuu yrityksensä toimintaan.

Yrityskoko puhutti sidosryhmien edustajia. Valtaosan mielestä yrityskoon on oltava riittävä, jotta tulevaisuudessa pärjää ja voi tuottaa maitoa alhaisin yksikkökustannuksin. Osa sidosryhmien edustajista toivoi, että myös pienet maitotilayritykset voisivat menestyä tulevaisuudessa.



Kuvio 4.1. Tulevaisuudessa menestyvän maitotilayrityksen/-yrittäjän ominaisuuksia.

Sidosryhmien edustajat uskovat maidontuotannon jatkuvan Suomessa myös tulevaisuudessa. Heidän mukaansa suomalaisella maidontuotannolla on edellytykset menestyä. Osa maitotilayrittäjistä lopettaa tuotannon, minkä vuoksi osa sidosryhmien edustajista ennakoii kokonaisuusmaitomäärän vähenevän tulevaisuudessa maassamme, mutta osa näki maitomäärän pysyvän samana jäljelle jäävien kasvattaessa yrityskokoa ja tuottavuutta.

Osa sidosryhmien edustajista näki maidon hinnan alentumisesta seuranneen myös positiivisia vaikutuksia maitotilayrittämiseen. Maitotilayrittäjät ovat sen myötä kehittäneet toimintaansa. Maitotilayritysten menestymisessä hajonta on suurta. Osa maitotilayrittäjistä menestyy sidosryhmien edustajien mukaan hyvin. Kannattavuus on kuitenkin keskimäärin huonontunut viimeisten vuosien aikana. Kannattavuustavoitetta on ollut hankala saavuttaa. Maitotilayrittäjien talousosamista pidettiin tärkeänä tekijänä menestymisessä.

”Mutta jos verrataan niin ku pitkällä aikajänteellä, niin kyllähän se on sen yrittäjän tehtävä on, pitää se kannattavuus riittävällä tasolla, että keskimäärin se on mennä heikommaksi, koko ajan. Vähän, joka vuosi. Mutta paras neljännes pärjää oikein hyvin, ja paras kymmenys pärjää tosi hyvin. Ja kyllähän siellä on kaikilla on samat mahdollisuudet pärjätä, kun tää on hinta on nyt suhtkoht sama kaikilla. Ja ja tukitaso on siinä tuotannossa sama. Tietysti peltoalat vaihtelee ja näin, mutta jos peilataan sitä tuotantoa, niin kaikilla on sama mahdollisuus, kun vaan se osaaminen on kunnossa.”

Valtaosa sidosryhmien edustajista mainitsi, että tuotanto on kehittynyt myönteisesti. Tuotantomäärä maitotilayrityksissä on kasvanut, työpanoksen käyttö on tehostunut ja maidon laatu on hyvä. Eräs sidosryhmän edustaja kuitenkin mietti, että keskituotos ei ole kasvanut viime aikoina niin nopeasti kuin aikaisemmin, ja yksi sidosryhmän edustaja pohdiskeli, että jos katsoo maidon keskituotoksia, niin parantamisen varaa on vielä paljon. Tuotannollisina heikkouksina sidosryhmien edustajat pitivät pellon satopotentiaalin vaillaista hyödyntämistä ja nurmien liian pitkää uudistamisväliä. Tuottavuutta nostamalla sadon määrää olisi mahdollista kasvattaa. Peltojen kasvukunnosta huolehtimalla rehusatoja ja rehun laatua voitaisiin parantaa. Vahvuutena mainittiin, että pellot soveltuvat hyvin nurmirehun tuottamiseen ja nurmituotanto pääsääntöisesti osataan.

Puolet sidosryhmien edustajista piti kotieläintuotantoa keskeisenä tuotannon osana alueena (mm. eläimet, uudistusprosessi ja jalostus), johon kannattaa panostaa. Yli puolet sidosryhmien edustajista nosti esille säilörehun tuotannon merkityksen. Yksi sidosryhmän edustaja nosti erikseen esille, että hänen mielestään maitotilayrityksessä ei tarvitsisi olla rehuviljan viljelyä. Muutama sidosryhmän edustaja mainitsi, että maitotilayrittäjän on mietittävä tuotannon eri toteuttamisvaihtoehtoja: mitkä työvaiheet/prosessit kannattaa tehdä itse ja mitkä kannattaa ulkoistaa tai toteuttaa yhteistyössä. Esille nostettiin myös investointien suunnittelun tärkeys. Esimerkiksi navettainvestointi on sellainen, jonka suunnitteluun kannattaa panostaa, jotta lopputulos on toimiva. Talouden ja kustannusten hallinta sekä tuottavuuden nosto mainittiin myös asioina, joihin maitotilayrittäjien on panostettava.

4.3.2 Toimintaympäristö

Sidosryhmien edustajat pitivät maidontuotantoa suomalaisista maataloustuotannon aloista kilpailukykyisimpänä. Maitoalan nähtiin olevan voimakkaassa muutoksessa. Meneillään on jo pitkään jatkunut rakennemuutos. Osa maitotilayrittäjistä lopettaa toimintansa. Yleensä lopettajat ovat pieniä maitotilayrityksiä ja sellaisia, joille ei löydy jatkajaa. Sidosryhmien edustajat nostivat esille, että ollaan uudellisessa tilanteessa, kun maidon hinta vaihtelee ja siihen ei olla vielä totuttu. Maidon hinnan vaihtelulla sidosryhmien edustajat näkivät olevan monenlaisia seurauksia, mikä vaatii myös maitotilayrittäjiltä suunnitelmallisuutta, tarkkuutta ja onnistumista. Suomalaisen maidontuotannon kilpailukyvyyn heikkoudeksi todettiin korkea kustannustaso.

Epävarmuuden koettiin kasvaneen niin maidon hinnan vaihteluiden kuin tukipolitiikan muutosten suhteen. Myös kuluttajien näkemys maidontuotannosta koettiin tärkeäksi. Tiedotusvälineissä on ollut esillä kotieläintuotannon ja myös maidontuotannon arvostelua, mikä osaltaan on vaikuttanut maitotilayrittäjien

jaksamiseen. Alalla koettiin olevan paljon muutosvoimia ja haasteita, mutta varsinkin toimintaansa kehittäneillä ja kasvattaneilla maitotilayrittäjillä nähtiin olevan mahdollisuus menestyä.

Sidosryhmien edustajien mukaan keskeiset maitotilayrittämiseen vaikuttavat toimintaympäristötekijät ovat maidon hinta, EU:n ja kansallinen tukipolitiikka, kuluttajien suhtautuminen maidontuotantoon, rahoituksen saatavuus, toimintaa ohjaava lainsäädäntö, ilmasto, pellon saatavuus ja tuotantopanosten hinnat. Maitotilayrittäjän pitää seurata toimintaympäristöä ja tunnistaa siellä tapahtuvat muutokset ja miettiä, miten voi omalla toiminnallaan reagoida ja sopeutua muutoksiin.

Sidosryhmien edustajien näkemysten mukaan maitotilayrittäjien sopeutumiskeinoina voivat olla mm. investointien lykkääminen, säästöjen etsiminen, yrityskoon kasvattaminen tai pyrkimys tuottaa edullisilla järjestelyillä mahdollisimman paljon maitoa. Maidon hintaan voi yrittää vaikuttaa olemalla aktiivinen meijerin toiminnassa, vaikka hinta määräytyy pitkälti markkinoiden mukaan. Mikäli hintamuutokset ovat negatiivisia, voi tilanteeseen yrittää sopeutua neuvottelemalla lainanlyhennyksistä rahoittajan kanssa. Suunnitelmallisuudella voidaan toimintaa viedä eteenpäin ja haluttuun suuntaan.

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrityksen vahvuudet ja heikkoudet tunnistamalla muutostilanteisiin pystytään sopeutumaan. He pitivät tukipolitiikkaa epävarmuustekijänä, sillä etukäteen ei tiedetä sen muutoksia. Mikäli tukea ei makseta C-alueella litrakohtaisena, vaan se muuttuu lehmäkohtaiseksi, on mietittävä tuotostason alentamista ja/tai lehmämäärän lisäämistä. Eräs sidosryhmän edustaja mainitsi, että osan pellosta voisi myydä pois, mikäli rehuviljan viljely ei ole kannattavaa. Kuluttajien asenteisiin maidontuotantoa kohtaan, voidaan vaikuttaa olemalla mahdollisimman avoimia ulospäin.

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrittäjät seuraavat toimintaympäristöä ja ennakoivat muutoksia eri lailla. Osa maitotilayrittäjistä seuraa ja ennakoi toimintaympäristön muutoksia aktiivisesti ja osa liian vähän. Aktiiviset toimintaympäristöä seuraavat maitotilayrittäjät hakevat tietoa eri kanavista, kuten lehdistä, internetistä, meijereiltä, rahoittajilta, MTK:sta sekä käyvät koulutuksissa ja eri tilaisuuksissa. Toisaalta eräs sidosryhmän edustaja oli sitä mieltä, että aktiivisesti seuraavatkin ovat aika pitkälti Maaseudun Tulevaisuus -lehdessä olevan tiedon varassa.

"Sitten joillakin se on aika lailla sitte että sitä katotaan sieltä oman navetan ikkunasta sitte sinne pihakoivukujan suuntaan sitten. Ja tuota ja sitä kautta tietysti sitten jos on pelkästään on sitä niin sieltä kyllä jää niin kun sillä tavalla niin kun mekanismit, mitkä tähän maitosektoriin liittyy niin tota se näyttää varmasti aika paljon erilaiselle sitte, erilaiset ratkasut ja toimet mitä tällä alalla sitte tapahtuu."

"Et osa, jotka on tosi kiinnostuneita, niin ne sitten kaivelee sitä ja käyttää siihen aikaansa, mutta kaikki ei ehdi, eikä toki kaikki sitte osakkaan, siis sillä tavalla. Että varmasti entistä enemmän ehkä pitäis vaan sitten jotenkin yhdistää voimia eri toimijoiden ja tuoda sellaista kokonaisvaltaisempaa katsausta vaam sitten näistä asioista. Jotenki se ennustaminen on niin vaikeeta, niin kukaanhan ei sitä kauheen mielellään sen takia tee, mutta sitä vaan pitäis pystyä tekee."

4.3.3 Maitotilayrityksen resurssit

Osa sidosryhmien edustajista piti navetoiden kuntoa hyvänä ja osan mielestä niissä on korjausvelkaa. Joillain alueilla pienet peltolohkot ja hajanainen tilusrakenne koettiin heikkoudeksi. Peltujen huono saatavuus koettiin heikkoudeksi, mihin yhtenä syynä pidettiin tukipolitiikkaa. Korkean keskituotoksen todettiin näkyvän positiivisena talouden näkökulmasta, mutta toisaalta todettiin, että liian korkean keskituotoksen tavoittelu ei johda parhaaseen taloudelliseen lopputulokseen. Heikkoutena mainitaan työvoimapula eli maitotilayrityksiin on vaikea löytää osaavaa työvoimaa. Hyvänä pidettiin koneiden yhteiskäytön lisäämistä ja urakointipalveluiden tason paranemista. Vahvuutena mainittiin, että monella maitotilayrittäjällä on myös metsää. Sidosryhmien edustajien mielestä konekalustoa on joissakin maitotilayrityksissä liikaakin, minkä eräs sidosryhmän edustaja kiteytti seuraavasti:

"Koneasioissa on sillä tavalla, että siellähän on ihan älyttömästi niin ku ylikapasiteettia, aivan naurettavat määrät rautaa piholla. Niin tuota, että niin kun puhutaan maidon kannattavuudesta, ne pihat pitäis siivota, niin kun ensimmäisenä ja tehä jotain järkevää. No se on teoriaa, mutta niin sillä tavalla se vaan on. Se konekustannusasia on ihan järjetön."

Sidosryhmien edustajat pitivät heikkoutena suurta vieraan pääoman määrää varsinkin kehittyvissä maitotilayrityksissä. He totesivat myös käyttöpääoman niukkuuden olevan heikkous osalla maitotilayrityksistä. Eräs sidosryhmän edustaja pohti, että maitotilayrityksissä on ollut rahoituspuskureita, mutta vuoden 2014 jälkeen lähes kaikissa maitotilayrityksissä puskurit ovat vähentyneet. Yksi sidosryhmän edustaja pohdiskeli, että maitotilayrityksissä on korkeat kiinteät kustannukset liian kalliin rakentamisen vuoksi. Kannattavuuskertoimien todettiin olevan harmittavan alhaisia. Toisaalta vahvuutena todettiin, että maidontuotannossa tulovirtaa kertyy säännöllisesti.

Sidosryhmien edustajat nostivat esille maitotilayrittäjien vahvuutena tuotanto-osaamisen. Maitotilayrittäjillä on osaamista karjan hoidossa, säilörehun tuottamisessa ja peltoviljelyssä. Myös näiden toimien hallinnassa he näkivät osalla maitotilayrittäjistä olevan puutteita, mutta yleisellä tasolla he totesivat tuotantoon liittyvän osaamisen olevan kunnossa. Laadukkaan maidon tuotanto-osaamisen he totesivat olevan kunnossa ja maidon laadun olevan huippuluokkaa.

Suurissa maitotilayrityksissä henkilöstöjohtamisen osaamistarpeen nähtiin kasvavan. Suunnitelmallisuuden ja talouden hallinnan osaamisen puute nousi selkeästi esille sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Maitotilayrittäjät suunnittelevat sidosryhmien edustajien mielestä liian vähän, strateginen suunnittelu puuttuu, tavoitteiden asettamisessa on puutteita ja kustannusrakennetta ei tiedetä. Suunnitelmallisuuden puute näkyy esimerkiksi investoinneissa. Kun investointeja tehdään miettimättä kokonaisuutta, saadaan lopputulos, jossa velkaa on liian paljon. Laskemat ja niiden tulkinta ovat puutteellisia ja budjetointia tehdään liian vähän. Ongelmana sidosryhmien edustajat näkivät, että kun maitotilayrittäjät kehittävät jotakin erillistä toiminnan osa-alueetta, tulosta ei muuteta euroiksi. Eräs sidosryhmän edustaja totesi, että päätöksenteko ei tapahdu kaikissa maitotilayrityksissä rationaalisesti talouden pohjalta, vaan siihen vaikuttavat monet muut tekijät. Pieni osa maitotilayrittäjistä hallitsee sekä talouden että tuotannon.

Sidosryhmien edustajien mukaan keskeisin tekijä kilpailukyyn parantamisessa on maitotilayrittäjän osaamisen kehittäminen. Hänellä on oltava osaamista monelta osa-alueelta. Eräs sidosryhmän edustaja mainitsi, että tarvitaan maidon tuotannollista osaamista, peltoviljelyosaamista, taloudellista osaamista, johtamisosaamista ja sosiaalista kyvykkyyttä. Talousosaamisen merkitystä korostettiin. Maitotilayritystä on kehitettävä koko ajan ja kehittämisen on oltava pitkäjänteistä. Maitotilayrittäjän on hankittava tietoa ja päätettävä yrityksen kehittämisspolku ja mietittävä, mihin on tarve investoida. Tuottavuuden kehittäminen on tärkeää, missä on myös huomioitava kustannukset ja tuotot. Tuottavuutta on parannettava niin navetassa kuin nurmituotannossa. Erilaiset vaihtoehdot toimintamallit on ymmärrettävä. Yhteistyön kehittämällä voidaan parantaa kilpailukykyä. Maitotilayrittäjän on hallittava yrityskokonaisuus, seurantatietoa ja erilaisia rahoitusratkaisuvaihtoehtoja on osattava hyödyntää sekä turhat resurssit on karsittava, jotta pääoma saadaan tehokkaaseen käyttöön.

Valtaosa sidosryhmien edustajista koki, että maitotilayrittäjät arvioivat liian vähän yrityksensä vahvuuksia ja heikkouksia. Vertailutietoa voi saada esimerkiksi pankista ja neuvonnalta. Erään sidosryhmän edustajan mukaan iso osa maitotilayrittäjistä ei arvioi ollenkaan yrityksensä vahvuuksia ja heikkouksia, ja se osa joka arvioi, pärjää hyvin. Vastauksissa nousi esille, että talouteen liittyviä asioita arvioidaan

liian vähän ja puutetta on hahmottaa, miten eri toimet vaikuttavat taloudelliseen tulokseen. Maitotilayrittäjillä on käytössä perinteisiä mittareita, kuten keskituotos ja yrityskoko. Eräs sidosryhmän edustaja mainitsi, että ”talousosaamisen puutetta ei kukaan oikeen tunnista sieltä”. Yksi sidosryhmän edustaja kiteytti vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnin vaikeuden seuraavasti:

”Kun ei ne edes tiedä niitä, kun ei niillä ole niitä tunnuslukuja, millä ne arviois. Että monihan niin kun arvioi vähän silleen mutulla justiin, tai aika paljonkin mutulla. Ja sitten ehkä just sillä, et onko kassassa rahaa vai eikö oo kassassa rahaa. Ja sitte paljonko meillä on keskituotos tai paljonko lähtee maitoa meijeriin vuodessa. Mutta justiin sit ne semmoset, oikeesti tarkemmat mittarit, tuottavuuden mittarit ja samaten myös sitten talouden mittarit. Paljonko meillä maksaa joku maitolitra tai paljonko on rehukustannusten tai maitotuotto-rehukustannus. Niin valitettavan pieni osa laskee niitä ja tietää oikeasti niitä, niin se on silloin vähän vaikea arvioida sitten, että meneeks mulla hyvin vai huonosti vai hyvin huonosti, kun ei ole mitään. Et kyl liian mutulla mun mielestä mennään. Ja nyt kun koko ajan sit mennään siihen, että pitäis olla yritysmäistä toimintaa, niin silloin pitää ruveta löytöyn niitä mittareita. Se on vaan niin kun fakta.”

4.3.4 Tavoitteet ja suunnittelu

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrittäjät asettavat tavoitteita eri lailla. Osa maitotilayrittäjistä ei ole tavoitteita juurikaan miettinyt ja osalla on selkeänä tavoitteena mahdollisimman hyvä taloudellinen menestyminen. Taloudelliset tavoitteet liittyvät usein oman ja perheen toimeentuloon. Taloudellisina tavoitteiden mainittiin liittyvän mm. lainojen takaisinmaksun aikatauluun.

Osalla maitotilayrittäjistä on tavoitteena kasvattaa yrityskokoa. Kasvulla tavoitellaan kokoetuja ja se toteutetaan usein robottilypsyyden siirtymisenä. Tällainen kehittäminen vaikuttaa moneen asiaan, kuten työn helpottumiseen, eläinten hyvinvointiin, ulkopuolisen työvoiman hankintaan sekä töiden uudelleen järjestämiseen. Maitotilayrittäjien yhtenä tavoitteena mainittiin vapaa-ajan lisääminen. Yrityskoon kasvattamisen ja yritystoiminnan kehittämisen todettiin olevan välttämätöntä, jos maitotilayrittäjä haluaa pitää yrityksensä kilpailukykyisenä. Sidosryhmien edustajien mukaan osa maitotilayrittäjistä haluaa saada arvostusta alueellaan ja pitää yrityksensä ”maatilan näköisenä” niin, että rakennukset ja pellot näyttävät hyviltä ulkopuolisen silmissä. Kilpailukykyyn turvaamisella maitotilayritys halutaan pitää elinkelpoisena myös seuraavalle sukupolvelle.

”Mä luulen, siellä on suuri joukko, joilla ei oikeastaan oo mitään tavoitteita... Mutta sitten meillä on suuri joukko tiloja, joilla on se liike-toimintasuunnitelma tehty, jossa on selkeät niin kuin vuositavoitteet. Ja niinhän se pitäisi olla. Mutta kyllä ne on niin kuin määrällisesti vielä vähemmistönä tällä hetkellä.”

”Ite en oo kokenu hirveen vahvasti sitä, että ois asetettu semmosia yritysmäisiä kannattavuustavoitteita tai jotakin.”

”Mutta siis, joo, liian vähän on tavoitteita tiloilla. Ja siihen, sittekin kun niitä on niin, ne on sellasia, ne on vähän ympäripyöreitä. Tai sit ne on sellanen elikkä tai sit ne on niin kun vaan tuotannollisia tavoitteita, että tosi harvalla tai sit joku sanoo vaan ihan suoraan, ”no, meidän tavoite on niinku raha, et mahdollisimman vaan paljon euroja.”

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrittäjien suunnitelmallisuus vaihtelee. Suunnitelmallisuus vähenee, kun siirrytään lyhyestä aikavälistä kohti pitkää aikaväliä. Lyhyen aikavälin suunnittelua tehdään maitotilayrityksissä eniten. Tähän on olemassa myös hyviä työkaluja. Valtaosa maitotilayrittäjistä suunnittelee liian vähän toimintaa pitkälle aikavälille. Osalla maitotilayrittäjistä on visio ja tavoitteet ainakin jollakin tasolla mietittynä. Osa maitotilayrittäjistä ei tee pitkän aikavälin suunnittelua ollenkaan, mikä voi aiheuttaa näköalattomuutta. Osalla maitotilayrittäjistä pitkän aikavälin suunnittelu rajoittuu investointivaiheen suunnitteluun.

”Tätä lyhyintä tehdään ehkä ihan eniten, sitten tätä keskipitkää ja sitten taas pitkää ehkä ihan vähiten. Ja ne on semmosia ehkä vieraampia sitten nämä niin kun pitkän tähtäimen suunnittelut. Ja sitä varmaan aika paljon niin kun puuttuukin. Ja sen takia se sitten taas toisaalta tekee sitten sitä niin kun voisko sanoa, että tiettyä niin kun näköalattomuutta sitten myös.”

”Tässä on taas se valtavan iso haitari, mikä suomalaisessa maidontuotannossa on. Että monella on se suunnittelu siinä, että vieläkö minä tämän vuoden tuotan maitoa vai lopetanko nyt. Ja sitten aika harvalla on se pitkän tähtäimen visio kirkas, että mitä minä teen tänä vuonna, ensi vuonna, seuraavana vuonna. Minkälainen tämä tila on 10 vuoden päästä? Ehkä sen vuoden sisällä sitten on jo enemmän, saattaa näitä tavoitteita olla, mutta ei semmonen niin kuin strateginen ajattelu ja vaihtoehtojen mietintä, niin ei se kovin yleistä oo vielä maitotiloilla.”

*”Elikkä tavallaan niin kun tuota joka on ehkä semmonen niin kun ajo-
puujuttu. Elikkä ja joka tulee niin kun ilmi sitten sillä tavalla, että sitä on
vaan niin kun menty ja menty, ja siinä ei oo mietitty sitte, että mitä tässä
täytyis tehdä. Sitä ei mietitä hirmu montakaan kertaa. Sitä ei mietitä niin,
että miten tätä tilaa viedään niin kun täs nyt pidemmällä tähtäimellä
ja yli sukupolven.”*

Sidosryhmien edustajien mukaan tyypillisiä suunnitelmia maitotilayrityksissä ovat viljely- ja ruokintasuunnitelmat, jalostussuunnitelmat, viljelykiertoon ja peltojen perusparannukseen liittyvät suunnitelmat sekä hankintoihin liittyvät suunnitelmat. Investointien yhteydessä tehdään laskelmia, kuten likvi-laskelma. Sidosryhmien edustajien mukaan osa maitotilayrityksistä on ottanut käyttöönsä KPI-mittarit ja osa on mukana tuotosseurannassa. Muina tietolähteinä he mainitsivat verotusaineistot ja erilaiset ulkopuolisten kanssa tehtävät yhteenedot. Usean sidosryhmän edustajan mukaan budjetointia tehdään liian vähän ja tuotantokustannusten seuranta on puutteellista. Yksi sidosryhmän edustaja mainitsi, että tuotannon-suunnittelua tehdään liian vähän.

Sidosryhmien edustajien mukaan investointien suunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin. Eräs sidosryhmän edustaja arvioi, että isoissa investoinneissa kolme vuotta olisi vähintään oltava aikaa, koska eläinmäärän lisäys vaatii aikaa. Osa sidosryhmien edustajista mainitsi, että välillä törmää tapauksiin, joissa investointeja ei ole suunniteltu pitkällä aikavälillä vaan vasta pari viikkoa ennen tukihaun sulkeutumista otetaan yhteyttä. Kun investoinnit on suunniteltu ja investointipäätös on tehty, investoinnit yleensä toteutetaan. Rahoittajat seuraavat investointien kustannusarvioiden toteutumista ja rahoittajat vaativat myös maitotilayrittäjiltä investointien osalta tietynlaista seuranta.

Muiden kuin investointisuunnitelmien toteutus ja seuranta vaihtelevat. Lyhyen aikavälin suunnitelmat, kuten ruokintasuunnitelmat, toteutetaan käytännössä hyvin. Pitkän aikavälin suunnitelmia ei välttämättä seurata. Näihin ei yleensä ole hyviä seurantatyökaluja ja selkeitä mittareita, mikä vähentää motivaatiota. Osa sidosryhmien edustajista oli taas sitä mieltä, että jos suunnitelmat on tehty, ne yleensä myös toteutetaan.

*”Jos siellä on tehty vaikka lyhyen aikavälin budjetointi tai muuta, niin
sehän jatkuvaa tavallaan, se asian vieminen. Ja toisaalta sitten, harmillisesti,
kun tehdäänkin pidemmän aikavälin suunnitelmia ihan vaikka sille
10-vuotisjaksolle, niin voi olla, että niitä ei sitten sen koommin tutkita,
kun ne on kerran tehty.”*

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrittäjät tarvitsevat tietoa johtamisen tueksi tuotannosta ja taloudesta sekä vertailutietoja eri vuosilta vastaavien maitotilayritysten tunnusluvuista. Käsitös olemassa olevan tiedon saatavuudesta jakoi sidosryhmän edustajia. Osa oli sitä mieltä, että mittaustietoa on jo nykyisellään paljon saatavilla ja lähinnä tiedon analysointiin pitäisi kiinnittää huomiota. Osa taas mielsi, että maitotilayrittäjillä ei ole tarpeeksi tietoa omasta tuotannostaan ja taloudestaan. Esimerkiksi säilörehun määrää ei tiedetä.

4.3.5 Kokonaisvaltaisen johtamisen toteutuminen

Sidosryhmien edustajille kerrottiin, mitä kokonaisvaltaisella johtamisella tutkimusaineiston keruun yhteydessä tarkoitetaan (liite 4.1), ja heitä pyydettiin arvioimaan, miten kokonaisvaltainen johtaminen toteutuu maitotilayrityksissä. Sidosryhmän edustajat näkivät kokonaisvaltaisen johtamisen toteutuvan keskimäärin heikosti maitotilayrityksissä. Tähän yksi sidosryhmän edustaja sanoi syyksi, että monet maitotilayritykset ovat kasvaneet niin nopeasti, ettei maitotilayrittäjä ole huomannut olevansa yritysjohtaja. Eräs toinen sidosryhmän edustaja koki sen olevan niin uusi asia, että siksi sitä ei vielä tehdä. Erityisesti strateginen suunnittelu ja johtaminen nähtiin puutteelliseksi, vaikka osalla maitotilayrittäjistä on selkeä näkemys tulevaisuuden kehittämisestä ja tavoitteita on asetettu. Parhaiten kokonaisvaltaisen johtamisen osa-alueista nähtiin toteutuvan operatiivisen suunnittelun ja päivittäisten töiden johtamisen. Erityisen hankalana osa-alueena sidosryhmien edustajat pitivät strategian toteuttamista käytännössä. Vaikka strategiasuunnittelua on tehty ja asetettu pitkän aikavälin tavoitteet, tavoitteiden ja käytännön tekemisen välinen yhteys voi jäädä hämäräksi.

”Näitä asioita vaan ei tämmöstä strategiaa, suunnittelua ei tehdä. Tehdään tuota niinku ennenkin on tehty päätöksiä tai tehdään lyhyellä aikavälillä vain ne päätökset. Ei oo strategiaa siinä niin se on varmaa, mä kuvittelisin aika tyypilline tilanne, että sitä ei ole, sitä ei oo tehty.”

”Mutta sitten varmasti se niin kun se akillen kantapää niin kun ehkä tietysti kaiken kaikkiaan sitte strategiatyössä on sitte se toimeenpano ja miten se strategia saadaan niiksi toimepiteiksi.”

”Katso nuo elementit, strategian tekeminen, toteuttaminen ja operatiivinen johtaminen, niin kyllä se operatiivinen puoli varmaan on se, mihin kaikista eniten käytetään aikaa. Ja siellä on varmaan monta elementtiä, jotka on niin kuin onkin parhaalla tasolla tässä operatiivisessa puollessa. Siellä osataan varmaan, vaikka nyt jos on työntekijöitä, niin niitten johtaminen. Siellä osataan, jos vaikka puhutaan nyt Leanista. Leanhan on tietyllä tapaa operatiivista johtamista, sehän ei oo tämmöstä kokonaisvaltaista johtamista, vaan se on sen tuotantoprosessin johtamista.”

Mutta sitten ihan oikeasti että, tehtäis ympäristöanalyysia ja strateginen ajattelu, jossa vois olla mietintää, että millä lailla, miten hän sen nyt voi sanoa, vaikka nyt esimerkkinä justiin tämä urakointi, oma teko, kuinka paljon investoidaan, kuinka paljon vuokrataan, millä lailla tehdään yhteistyötä naapuritilojen tai jonkun muun maanviljelyryhmän kanssa. Niin sen—mietintä on ehkä se heikoin lenkki, meillä tällä hetkellä. Että siellä ehkä ne perinteet vielä painaa eniten, että tehdään niin kuin tietyllä tapaa. Et vaikka tuossa operatiivisella puolella päästäisiin eteenpäin, niin täällä on vielä isoja kaloja, täällä strategisen suunnittelun tavallaan siinä ajattelussa, analyysissä ja sen toteuttamisessa, enemmän kuin siellä operatiivisella puolella.”

Sidosryhmien edustajat näkivät kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämisen tarpeelliseksi. Sen toteutumiseksi tarvitaan koulutusta. Kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyville työkaluille nähtiin tarvetta. Työkalun pitäisi olla helppo käyttää. Maitotilayrittäjille pitäisi osoittaa kokonaisvaltaisen johtamisen hyödyt ja tarpeellisuus, että heidät saataisiin motivoitua siihen. Toisaalta he mainitsivat haasteena, että kokonaisvaltaisen johtamisen omaksuminen vaati uudenlaista osaamista myös sidosryhmiltä. Maatalousalan koulutus ja neuvonta ovat painottaneet operatiivista tekemistä. Sidosryhmien edustajat kuitenkin uskoivat, että tulevaisuudessa maitotilayrityksissä suunnitteluun ja johtamiseen panostetaan enemmän kuin aiemmin.

”Että kaiken maailman talouslaskelmia muuten, mutta tällasta strategian työkalua niin ei esimerkiks maitotiloille niin ei mun mielestä, en mä ainakaan ikinä nähnyt missään.”

”Valtaosahan meidän neuvonnasta on tähän operatiiviseen tekemiseen liittyvää, niin kuin opastusta ja se tieto. Että meiltä puuttuu jonkun verran tämä strategisen ajattelun sparraus ja valmennus ja sen ne vaihtoehtojen hakeminen. Niin meillä ei oikein ole semmosta järjestelmää joka tukisi tiloja tällä puolella kovin vahvasti, se on se haaste tässä.”

”Viidentoista vuoden päästä ne, jotka jatkaa, niin niillä on kaikilla tämä hanskassa. Sitä mieltä minä oon. Mutta paljon vielä sitäkin sitten on, ettei ole mitään strategiaa, eikä oo tavallaan.”

4.3.6 Osaamisen parantaminen

Toimintaympäristön muutoksien seuraaminen ja ennakointi

Sidosryhmien edustajien mukaan toimintaympäristön muutoksista osa on halukasti ennakoitavissa. Maitotilayrittäjille pitäisi tuottaa tietoa toimintaympäristön muutosten ennakkoinnista mahdollisimman nopeasti ja avoimesti. Maitokiintiöiden

poistumisen myötä toimintaympäristö on muuttunut eli on tultu uudenaikaiseen tilanteeseen, jossa on tärkeää avata maitosektorin toimintaa maitotilayrittäjille. Maitotilayrittäjien tulisi hakea tietoa monipuolisesti eri lähteistä. Verkostoituminen ja keskustelut maitotilayrittäjien sekä muiden ryhmien kanssa koettiin keinoiksi kuulla toimintaympäristön muutoksista. Sidosryhmien edustajat miettivät, kuka toimintaympäristöön liittyvää tietoa voisi tuottaa. Tässä yhteydessä he nostivat esille MTK:n, ProAgrian ja meijerin roolit, myös Maitoyrittäjät ry mainittiin mahdollisena tahona. Yksi sidosryhmän edustaja mietti, että tiedon kanavia on olemassa, mutta ongelmana on maitotilayrittäjien ajan puute. Yksi sidosryhmän edustaja kiteytti toimintaympäristöön liittyvän tiedon seuraavasti:

”Ja, elikkä pitäs vaan tuoda sitä toimijoiden, niin mahdollisimman helppoksi saataville. Ja sitten justiin suomentaa ja kääntää. Ehkä enemmän niin kun nään, että meijerillä ja MTK:lla sitä roolia on ollut paljon. Ja sit ehkä rehup no en tiedä, rehupuolella taas sitten näistä rehuhinnoista. Mutta ehkä se tosiaan on vähän sillain, et se on aika hajallaan se tieto kuitenkin. Et sitten on ehkä aina joskus järjestetään joku seminaari, missä sitten vähän, mutta niitä pitäisi kyllä, että vaikka mä tuossa sanoin, et osa osaa hakee tietoa hyvin ja muuta, niin osaa joo, mut kuinka monella on sitten aikaa lähteä sitä. Et osa, jotka on tosi kiinnostuneita, niin ne sitten kaivelee sitä ja käyttää siihen aikaansa, mutta kaikki ei ehdi, eikä toki kaikki sitte osakkaan, siis sillä tavalla. Että varmasti entistä enemmän ehkä pitäis vaan sitten jotenkin yhdistää voimia eri toimijoiden ja tuoda sellaista kokonaisvaltaisempaa katsausta vaan sitten näistä asioista. Jotenki se ennustaminen on niin vaikeeta, niin kukaanhan ei sitä kauheen mielellään sen takia tee, mutta sitä vaan pitäis pystyä tekee.”

Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen

Sidosryhmien edustajien mukaan osaamista parantavien toimien ja avun tulisi olla ennakoivaa. Jos esimerkiksi maitotilayrittäjä suunnittelee isoja investointeja, niin niissä täytyy olla liikkumatilaa siltä varalta, että toimintaympäristössä tapahtuu isoja muutoksia. Toimintaympäristön uhkiin voidaan varautua tekemällä vaihtoehtoisia laskelmia.

”Erialaisten vaihtoehtojen laskemisella tilalla vois ehkä varautua ja muuta miettiä. Että jos nyt sitte tuet putoo tuon verran, niin miten paljon se minun tilalla vaikuttaa ja mitäs muutoksia siinä ehkä joutuu, joutuu tekemään. Että varmaan sitten nää omia laskelmia, sitten näiden neuvontajärjestöjen laskelmia siinä työssä voi sitten käyttää.”

Sidosryhmien edustajien mukaan toimintaympäristön muuttuessa maitotilayrittäjä voi tarvita suunnitteluapua, esimerkiksi hahmottelemaan yrityskoon

kasvattamista tai ruokinnan muuttamista optimaaliseksi. Talousosaamisen merkitys muutoksiin varautumisessa ja niihin vastaamisessa tuotiin esille. Osa muutoksista koettiin sellaisiksi, että niitä on vaikea ennakoida tai kukaan ei tiedä niistä etukäteen, vaan niiden kanssa on vain eletävä. Verkoston roolia korostettiin muutoksiin vastaamisessa. Maitotilayrittäjällä on hyvä olla verkostoa muista maatalousyrittäjistä, neuvonnasta ja joku hyvä sparraaja. Pienryhmätoiminta voi olla hyvä väline sparraukseen. Rahoittajan asennetta ja tukea pidettiin tärkeänä, jos muutokset ovat negatiivisia. Tällöin rahoittajan kanssa voidaan sopia mm. lyhennysvapaista. Meijerin pitäisi tiedottaa hyvissä ajoin mahdollisesta maidon hinnan alentamisesta.

”Talouspuolen osaaminen on kyllä se, minkä ykköseksi nostaisin. Että, tavallaan sitä poliittista tilannetta, niin sitä pitää peilata kuitenkin nimenomaan sen tilan talouden kautta. Että mitä vaikuttaa siellä, kun tukijärjestelmä on nyt näin muuttumassa? Niin mitä se sitten siinä tilan kannattavuudessa tarkoittaa? Ja miten siihen voisi, sitä tilan toimintaa sopeuttaa? Tää on varmasti, se keskeinen asia siinä.”

Menestymisen, vahvuuksien ja heikkouksien arviointi

Sidosryhmien edustajat korostivat menestymisen, vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnissa mittaamista. Maitotilayrittäjän on tiedettävä yrityksensä tilanne tunnuslukuina, miten menee tuotannollisesti ja taloudellisesti. Pelkät tunnusluvut eivät vielä kerro riittävästi, vaan pitää olla vertailutietoa, miten tunnusluvut ovat kehittyneet ja mitä vastaavat tunnusluvut ovat muissa maitotilayrityksissä.

Sidosryhmien edustajat pitivät maitotilayrittäjien keskinäistä toiminnan vertailua tärkeänä. Olisi hyödyllistä, että he avaisivat reilusti omia tunnuslukujaan ja tekisivät benchmarkingia keskenään. Maitotilayrittäjän on oltava rehellinen itselleen ja tunnistettava ne osa-alueet, joissa tarvitsee apua. Vaikka varsinaisesti ei apua tarvitsisikaan, niin oman maitotilayrityksen asioihin helposti sokeutuu. Tässä tarvitaan ulkopuolista neuvojaa, mentoria tai sparraajaa, joka perehtyisi maitotilayrityksen asioihin ja ottaisi esille asioita, joita maitotilayrittäjä ei itse huomaa. Neuvonnan roolia vertailutiedon ja maitotilayrityksen vahvuuksien, menestymisen ja heikkouksien suhteuttajana pidettiin tärkeänä. Neuvonnalla on tietoa muiden maitotilayritysten tuloksista, joten keskustelut heidän kanssaan koettiin tärkeiksi. Toisena tärkeänä tahona pidettiin pankkia. Rahoittajilla on myös paljon taloudellista vertailutietoa maitotilayrityksistä.

Sidosryhmien edustajat pohtivat eri mittareiden hyödyntämistä. Mittareita tarvitaan tuotannollisten asioiden mittaamiseen ja talouden mittaamiseen. Mittareiden

pitäisi olla helppoja käyttää ja niillä pitäisi olla yhteys päivittäiseen tekemiseen. Talouteen liittyvän osaamisen ja hahmottamisen tärkeys nostettiin tässäkin yhteydessä esille. Eräs sidosryhmän edustaja oli sitä mieltä, että perinteinen tulosanalyysi ja kannattavuusmittarit eivät kannusta tarpeeksi, vaan tarvittaisiin laaja-alaista analyysia siitä, mitä asioita on tehty oikein.

”Pitäis kuitenkin pystyä laskemaan sitä, niin rehun kustannusta, kuin maidon kustannusta ja ruokinnan kustannuksia, että sitten sieltä saadaan kiinni niitä asioita. Ja pystytään sitten miettiä, että mitä kaikkea me voidaan tehdä toisin. Mutta et ne tarvii niitä hyviä työkaluja ja laskelmia, ja sitten ne tarvii hyviä asiantuntijoita siihen motivoimaan ja sparraamaan niitten tekemisiä.”

Sidosryhmien edustajien mukaan kokonaisvaltaiseen johtamiseen tarvitaan koulutusta ja valmennusta. Tietoa tarvitaan mm. siitä, miten pitkän aikavälin suunnitelma laaditaan, miten se saadaan toteutettua käytännössä ja miten sen toteutumista seurataan. Ulkopuolista asiantuntemusta tarvitaan kokonaisvaltaisen johtamisen tueksi sparraamaan, kannustamaan ja herättelemään ajatuksia hyvillä kysymyksillä. Maitotilayrittäjien vertaistuki ja benchmarking ovat hyviä välineitä kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämisessä.

Sidosryhmien edustajat uskovat kokonaisvaltaisen johtamisen tarpeen lisääntyvän. Maitotilayrittäjillä, jotka aikovat pärjätä kilpailussa myös tulevaisuudessa, kokonaisvaltaisen johtamisen on oltava kunnossa. Myös sidosryhmien osaamista on päivitettävä. Sidosryhmien toiminnan ja heiltä saatavan tiedon on tuettava maitotilayrityksen kokonaisvaltaista johtamistapaa.

”Kun miettii tämän hetken viljelijöitä, mitä tässä on ja sitten niitä tulevia jatkajia. Ehkä ne saa vielä enemmän sitä johtamiskoulutustakin. Että jotenkin mulla on se mielikuva kuitenkin, että viljelijät kuitenkin saa ehkä enempi siihen viljelyyn liittyvää koulutusta - se ei oo sitä yrityksen johtamista ollut niin paljon.”

”Tämä kokonaisvaltainen johtaminen, etenkin jos tuo operatiivinen ei oo niin suuressa osassa siellä, vaan ollaan täällä strategisella puolella, niin mä toivon et se tuo sitten jotakin muutakin evästä tähän koko bisnekseen. Koska tämä pitää olla kunnossa niillä tiloilla, jotka tuottaa 2030 maitoa vielä. Niin se pitää olla, tää pitää olla vahva.”

”Kyllä ne kaikkien näiden muittenkin. Ei pelkästään neuvontajärjestö, koska siinä pitää olla se rahoitus eli pankki. Sitten pitää olla se sun tuotteiden ostaja, eli tässä tapauksessa meijeri, pääsääntöisesti sitten siinä. Ja sitä kautta tietysti kaikki muut alat, niin pitäis olla aikailla kytkettynä siihen, että mikä se, eli kyllä sen rahoitusmaailman pitää kertoa, miltä näyttää rahoitusmaailma, sen sun strategian. Pitää olla neuvontapuoli, että mitä, millä toimenpiteillä sä pystyt pääsemään siihen strategiseen tavoitteeseen. Sitten se ostava kumppani, jollekka sä myyt ne tuotteet, eli minkälaista tavaraa ne haluaa. Ja se yhteistyön tekeminen sitten sitä kautta. Että paljonko ne on valmiina sitten maksamaan siitä, mitä sä tuotat.”

”Sidosryhmilläkin ois sitten se ymmärrys varmaan noista, että mitä se on tää nykyaikainen johtaminen, ja mitä siellä nämä strateginen suunnittelu niin kun maatilalla tarkoittaa.”

4.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Sidosryhmien edustajien näkemyksissä korostui, että maitotilayrittäjät ovat heterogeeninen joukko. Heidän mukaansa osa maitotilayrittäjistä on osaavia, yritystoimintaansa kehittäviä ja heidän yrityksensä menestyvät haastavissakin oloissa. Osaamisen tärkeys nousi esille myös Rantamäki-Lahtisen (2009) monialaisiin tiloihin kohdistuneessa tutkimuksessa. Hänen mukaansa monialaisten tilojen yrittäjien kannattaa panostaa osaamisen kehittämiseen, koska se helpottaa sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin ja auttaa hyödyntämään esiin tulevia mahdollisuuksia. Myös Lin ja Lin (2018, 23) tutkimuksen mukaan kaikkein kyykkäimmät maatalousyrittäjät menestyivät taloudellisesti parhaiten.

Toisaalta pienissä maitotilayrityksissä, joissa ei ole kehitetty yritystoimintaa ja joilla ei ole jatkajaa tiedossa, tuotannosta luopuminen on edessä. Maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen todettiin olevan välttämätöntä, jotta kilpailukyky voidaan säilyttää. Sidosryhmien edustajat näkivät maitotilayritysten toimintaympäristön muuttuneen ja muuttuvan myös tulevaisuudessa. Maitokiintiöjärjestelmän poistuminen ja markkinaohjautuvuuden kasvu sekä maatalouspolitiikkaan liittyvä epävarmuus ovat asettaneet maitoalan uudenlaiseen tilanteeseen. Osa sidosryhmien edustajista näki maidon hinnan alentumisella olleen kuitenkin myös positiivisia seurauksia maitotilayritysten kilpailukyvyyn kannalta, sillä se on saanut maitotilayrittäjät kehittämään toimintaansa.

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrittäjien tavoitteiden asettamisessa on kehitettävää. Maitotilayrittäjien taloudelliset tavoitteet liittyvät pääosin omaan ja perheen toimeentuloon. Osalla maitotilayrittäjistä on tavoitteena kasvattaa yrityskokoa ja hakea sitä kautta yksikkökustannusten alentamista ja kannattavuutta. Tavoitteet liittyvät myös maitotilayrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Mittaamisen puute nousi selkeästi esille. Vahvuuksia ja heikkouksia on vaikea arvioida, kun niitä ei mitata. Esimerkiksi maitoliträn yksikkökustannusta ei yleensä tiedetä. Talouteen liittyvässä osaamisessa, suunnittelussa ja seurannassa on kehitettävää. Kokonaisvaltainen johtaminen ei sidosryhmien edustajien mukaan toteudu maitotilayrityksissä. Suunnittelu painottuu lyhyen aikavälin suunnitteluun. Osalla maitotilayrittäjistä voi olla selkeitäkin tavoitteita ja strategioita mielessään, mutta systemaattista strategista suunnittelua ja johtamista ei maitotilayrityksissä juurikaan ole.

Kokonaisvaltaisen johtamisen kehittäminen vaatii koulutusta, neuvontaa, työkaluja ja sparrausta. Esimerkiksi Norjassa strategisen johtamisen ja kehittämisen koulutukseen osallistuneet maatalousyrittäjät olivat halukkaimpia tekemään muutoksia maatalousyrityksiinsä, ja koulutuksen jälkeen myös itsensä kehittäminen helpottui (Flaten & Kjesbu 2004). Vertaistuella on iso rooli toiminnan kehittämisessä. Verkostoituminen mahdollistaa benchmarking-menetelmän hyödyntämisen eli maitotilayrittäjät voivat vertailla omia vahvuuksia suhteessa muiden vahvuuksiin. Sen jälkeen maitotilayrittäjä voi selvittää, miten tuloksia voidaan parantaa. Kokemuksia ja tietoa jakamalla maitotilayrittäjän on mahdollista saada tietoa vaihtoehtoisista toimintatavoista ja toimintaympäristön muutosvoimista, mikä mahdollistaa uusien ratkaisujen hakemisen ja haasteisiin vastaamisen. Kokonaisvaltaiseen johtamiseen tarvitaan työkaluja, joilla maitotilayrittäjä pystyy kehittämään omaa johtamistaan.

Sidosryhmien edustajien mukaan strateginen suunnittelu ja johtaminen yleistyvät maitotilayrityksissä. Se on välttämätöntä, jos maitoa halutaan tuottaa Suomessa tulevaisuudessakin. Myös sidosryhmien on kehitettävä palvelujaan ja henkilöstön osaamista, jotta he pystyvät tukemaan maitotilayrittäjiä. Sidosryhmien on kyettävä tuottamaan totuudenmukaista ja ajantasaista tietoa maitotilayrittäjien tarpeisiin. Jaworskin, Sokolowskan ja Kondraszukn (2017) tutkimuksen mukaan maatalousyrittäjät useimmiten käyttivät eniten henkilökohtaisia kontakteja strategisen tiedon lähteinä ja luottivat niihin. Heidän tutkimuksensa mukaan näistä ulkopuolisista kontakteista tärkein oli neuvonta.

LÄHTEET

Flaten, O. & Kjesbu, E. 2004. Perceptions and impacts of FRAM-A: A Norwegian farm business development programme. *Journal of farm management* 12 (2), 75 - 87.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.

Jaworski, J., Sokolowska, K. & Kondraszuk, T. 2017. Sources of strategic information in farm management in Poland: Study results *Journal of management and business administration, Central Europe* 25 (1), 98 - 120.

Karhinen, R. 2019. Uusi alku: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja. 2019:3. [Viitattu 27.4.2019]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Li, L. & Li, X. 2018. Farm performance and management strategies. *International journal of food and agricultural economics* 6 (2), 1 - 25.

Lehtonen, H., Niskanen, O., Karhula, T. & Csaba, J. 2017. Maatalouden rakennekehitys ja investointitarve vuoteen 2030. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 19/2017.

Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm –resource-based view. *Agricultural and food science* 18, Suppl.1.

Ryhänen, M. & Pyykkönen, P. 2011. Rahoitus. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) *Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 28 - 34, 79 - 80.

5 TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN

Sipiläinen, Timo¹, Ryhänen, Matti² & Närvä, Margit²

¹*Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto,
timo.sipilainen@helsinki.fi*

²*Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi*

5.1 Johdanto

Kokonaisvaltaisessa johtamisessa onnistuminen ilmenee hyvänä tuottavuutena ja kannattavuutena. Tuottavuus on keskeinen kannattavuustekijä maidontuotannossa. Olennainen kysymys onkin, miten maitotilayrittäjä kykenee johtamaan yritystään tuottavasti ja omaksuma uusia toimintatapoja kannattavuuden parantamiseksi. Ongelmallista perinteisessä maitotilayrittämisessä on ollut voimavarojen liika hajautus eri toiminnoille, jolloin voimavarat eivät ollut olleet tuottavimmassa käytössä. (Sipiläinen & Ryhänen 2015.) Maitotilayrittäjän haasteena on keskittyä ydintoimintaan ja järjestää muu toiminta parhaalla mahdollisella tavalla, mikä auttaa tuottavuuden lisäämisessä ja kannattavuuden parantamisessa.

Maitotilayrittämisessä tuottavuuden parantaminen on tarpeen, sillä panoksia on käytetty monissa tapauksissa enemmän kuin tuotoksen saamiseksi olisi välttämätöntä. Erityisesti kasvinviljelyn konekustannuksissa on merkittävä alenamispotentiaali. Osa kustannuksista on alennettavissa tai poistettavissa uusilla toimintavoilla ja yhteistyöverkostoja rakentamalla. (Sipiläinen & Ryhänen 2015.) Yhteistyö ja verkostoituminen mahdollistavat yritystoiminnan kehittämisen uudelta pohjalta, mikä mahdollistaa resurssien käyttöasteen noston. Myös johtamisosaamisen tarvetason ja nykyisen johtamisosaamisen välinen ero on havaittu suureksi. (Ryhänen & Laitila 2014; Ryhänen ym. 2015.)

Tuottavuuden parantaminen kytkeytyy useissa tapauksissa maitotilayrityksen koon kasvattamiseen. Maitotilayrityksen tuottavuutta voidaan parantaa oppimalla käyttämään olemassa olevaa teknologiaa aiempaa paremmin, hankkimalla uutta teknologiaa ja hyödyntämällä innovaatioita sekä maitotilayrittäjän johtamistaitoja kehittämällä. Tuottavuuden parantamiseen tähtäävät toimet kohdistuvat yleensä johonkin tuotannon osa-alueeseen, mutta parannuksia tehdessä on huomioitava niiden vaikutus kokonaistuottavuuteen. Päätösten pohjana on aina oltava kannattavuuden parantaminen.

5.1.1 Teoreettinen tausta

Maitotilayrityksen kestävä toiminnan keskeisenä tavoitteena on pitkän aikavälin kannattavuustavoitteen saavuttaminen ja ylläpitäminen. Kannattavuudessa on pohjimmiltaan kyse tuottojen ja kustannusten erotuksen ei-negatiivisuudesta (≥ 0) tai tuottojen ja kustannusten suhteen suhteesta, jonka tulisi olla suurempi tai yhtä suuri kuin yksi. Jos kannattavuustavoite saavutetaan, maitotilayritys kykenee pitkällä aikavälillä pitämään yllä myös maksuvalmiutensa ja vakavaraisuutensa (vrt. Laitinen 1992). Jotta maitotilayrityksen oman pääoman määrä kasvaisi ajan myötä, sen on tuotettava voittoa¹², jota ei jaeta korvauksena omalle työpanokselle ja sijoitetulle omalle pääomalle. Oman pääoman ja työn kustannusosuuksien pienentyessä kannattavuustavoitteen saavuttamisen merkitys entisestään korostuu.

Jos kannattavuus määritellään tuotto-kustannussuhteena, kannattavuuden muutoksessa on kyse tuottojen ja kustannusten suhteen muutoksesta. Tuotto-kustannussuhde voidaan jaotella kahdeksi osatekijäksi. Koska tuotto on tuotoksen määrän ja tuotoksen hinnan tulo, ja kustannus on vastaavasti panosmäärän ja panoksen hinnan tulo, tuotto-kustannussuhde voidaan ilmaista myös tuotostmäärän ja panosmäärän suhteen ja tuotoshinnan ja panoshinnan suhteen tulona. Ensimmäinen tekijä, tuotos-panossuhde, on tuottavuus eli keskimääräinen tuotos panosyksikköä kohti. Tämä kuvaa maitotilayrityksen tuotannossa onnistumista teknisesti. Jos tuotteiden ja panosten hintasuhde ei muutu, tuottavuuden kasvu eli tuotos-panossuhteen paraneminen lisää myös kannattavuutta. (Kay ym. 2016.)

Kun markkinat ovat yksittäisen maitotilayrittäjän näkökulmasta kilpailulliset eikä hän voi omin toimin vaikuttaa panosten ja tuotosten hintatasoon, keskeinen maitotilayrittäjän käytettävissä oleva keino kannattavuuden kohottamiseksi on tuottavuuden lisääminen. Uuden teknologian omaksuminen, eläin- ja kasvinjalostuksen edistymisen hyödyntäminen ja tuotannon organisointiin liittyvät uudet ratkaisut mahdollistavat tuottavuuden parantamisen. Tuottavuuden parantaminen kytkeytyy siten suuressa määrin teknisen kehityksen hyödyntämiseen, joka puolestaan on usein kytköksissä yritys-kasvuun.

Maitotilayrittäjä joutuu toimimaan toimintaympäristön ja tuotantomahdollisuuksien määräämissä puitteissa. Olemassa olevankin tuotannon tuottavuutta voidaan usein parantaa, sillä panoksia ei aina onnistuta muuntamaan tuotoksiksi parhaalla mahdollisella tavalla tai esimerkiksi panosten keskinäiset käyttösuhteet eivät johda alimpiin saavutettavissa oleviin yksikkökustannuksiin. Koska panosten hyvä tuotos-panossuhde vähentää panosten tarvetta tuoteyksikkö kohti, myös ympäristön kannalta hyvän tuottavuuden tavoittelu on välttämätöntä.

¹²Jos maitotilayritykseen sijoitetun oman pääoman ja oman työn osuus on suuri, vaihtoehtoiskustannusperiaatteella hinnoitellun työn ja pääoman tuottotavoitteesta tinkimällä kannattamatontakin toimintaa voidaan jatkaa jonkin aikaa.

Hyvä tuottavuus ei sinänsä ole itseisarvo, vaan se on maitotilayrittäjän keino parantaa kannattavuutta. Maitotilayrittäjän näkökulmasta keskeisin tavoite on kannattavuus, joka on yhteydessä yrityksen maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Voittoa maksimoivan maitotilayrittäjän päätöksiä ohjaa sääntö, jonka mukaan panosten käytöllä aikaan saadun lisätuoton ja lisäkustannuksen (panoksen hinta) tulee olla yhtä suuri. On huomattava, että voittoa maksimoivan maitotilayrittäjän panosten käyttömäärä ei yleensä ole sama kuin maitotilayrittäjän, joka maksimoi tuottavuutta, koska voiton maksimiin vaikuttavat myös hintasuhteet.

5.1.2 Tavoite

Tutkimusten mukaan käytetyillä panoksilla olisi usein saatavissa suurempi tuotos tai nykyinen tuotos olisi mahdollista saavuttaa pienemmällä panosmäärällä kuin nykyisin saadaan (mm. Sipiläinen 2007; Sipiläinen, Kumbhakar & Lien 2014). Tämä mahdollistaa maitotilayritysten kannattavuuden parantamisen. Siksi on tarpeen selvittää, miten maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat näkevät mahdollisuudet tuottavuuden lisäämiseen maitotilayrityksissä ja mitkä tekijät rajoittavat sitä. Tuottavuuseroja voivat aiheuttaa mm. seuraavat tekijät (Hansson, Larsén & Öholmér 2010):

- yrityskoko,
- strategia,
- maatalousyrittäjien osaaminen,
- yhteistyö,
- operatiiviset toiminnat,
- teknologia ja
- toimintaympäristö (sää, maalajit, maantieteellinen sijainti).

Jotta ymmärrettäisiin, miksi toiset maitotilayrittäjät toimivat tuottavammin kuin toiset, myös strategisesta johtamisesta on syytä tutkia. Strategisella johtamisella vaikutetaan maitotilayrityksen tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Kehittämisponnisteluilla ja investoinneilla luodaan pohjaa tuottavuuden lisäämiselle. Erilaiset toimintamallit mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen ja tuotannon uudelleen järjestämisen. Strategiset päätökset vaikuttavat tulevaisuuden tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Strategiaa toteuttamalla maitotilayrittäjä pyrkii parantamaan yrityksensä kykyä pärjätä kovenevilla maitomarkkinoilla. Painopiste on yksikkökustannusten alentamisessa, jota tavoitellaan nostamalla tuottavuutta ja kohdentamalla resursseja uudelleen (vrt. Ryhänen & Sipiläinen 2018).

Tuottavuuden parantaminen voidaan nähdä myös lyhyen aikavälin toimina tuotannon kehittämiseksi olemassa olevan tuotantojärjestelmän puitteissa, jolloin

se kytkeytyy operatiiviseen johtamiseen. Lyhyellä aikavälillä maitotilayrittäjä voi sopeuttaa toimintaansa vain olemassa olevien resurssien puitteissa, vaikka toimintaympäristössä tapahtuisikin muutoksia.

Kokonaistuottavuuden ja sen kehityksen mittaamisessa on omat haasteensa. Sen vuoksi usein on käytetty mittareina osittaistuottavuuksia, jotka ovat konkreettisia lukuja tuotoksen ja yksittäisen panoksen suhteesta. Jos päätöksenteko perustetaan osittaistuottavuuteen, on tarpeen tarkastella useita eri osittaistuottavuusmittareita, jotta nähdään myös mittareiden keskinäiset riippuvuudet.

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia seuraaviin tutkimussuunnitelman kysymyksiin, jotka muotoiltiin maitotilayrittäjien haastatteluja varten seuraavasti:

1. Mitä tuottavuus tarkoittaa maitotilayrityksessänne?
2. Mitä tuottavuutta parantavia toimia olette tehnyt/teette/suunnittelette?
3. Mihin tietolähteisiin ja tietoon tuottavuuden parantamiseen tähtäävät päätöksenne perustuvat?
4. Mitkä tekijät edistävät maitotilayrityksenne tuottavuuden parantamista?
5. Mitkä tekijät hidastavat/estävät maitotilayrityksenne tuottavuuden parantamista?
6. Miten tuottavuutta parantavat toimet maitotilayrityksissä kytkeytyvät kokonaisvaltaiseen johtamisnäkemykseen?

Sidosryhmien edustajille tehtiin saman sisältöiset kysymykset, mutta yleisesti maitotilayrityksiin kytkettyinä.

5.2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimusmenetelmä ja aineisto on esitelty luvussa 3.2. Maitotilayrittäjien haastatteluihin (ks. liite 3.1) sisällytettiin osio, jossa kartoitettiin maitotilayrittäjien näkemyksiä tuottavuudesta, siihen vaikuttamisesta ja tuottavuuden yhteydestä kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Maitotilayrittäjille kohdistettujen tuottavuuskysymysten aluksi määriteltiin tuottavuus seuraavasti:

Tuottavuus kuvaa yleisesti tehokkuutta, jolla panokset muunnetaan tuotoksiksi.

Tämän jälkeen esitettiin kysymykset, mitä tuottavuus tarkoittaa maitotilayrityksessä ja muut tuottavuuteen liittyvät tutkimuskysymykset. Määritelmän tavoitteena oli yhdenmukaistaa kysymysten asettamisen lähtökohtaa määrittelemällä tuottavuus kaikille vastaajille yhdenmukaisella tavalla. Kysymys on siis panos-tuotossuhteesta, ei rahallisesta kustannus-tuotossuhteesta, johon se usein liitetään erityisesti,

kun panoksia ja tuotoksia on useita. Tämä on luonnollista sikäli, että tuottavuus-tarkastelun panos- ja tuotosyhdistelmiä määritettäessä eri tekijöiden painoina käytetään niiden kustannus- ja tuotto-osuuksia.

Varsinaisesti tuottavuuteen kytkeytyvien kysymysten lisäksi kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyvien kysymysten alakohtana kysyttiin, miten tuottavuutta parantavat toimet kytkeytyvät maitotilayrittäjien mielestä kokonaisvaltaiseen johtamisnäkemykseen.

Maitotilayrittäjien lisäksi haastateltiin 12 maitotilayrittäjien sidosryhmiä edustavaa asiantuntijaa. Heille esitettiin saman sisältöiset kysymykset kuin maitotilayrittäjillekin, mutta kysymykset oli muotoiltu yleisesti maitotilayrityksiä koskeviksi (ks. liite 4.1).

5.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään maitotilayrittäjien teemahaastattelujen tulokset sekä yleisesti että maitotilayrittäjien haastattelujen lainauksina ja esiin nostettujen seikkojen frekvenssitaulukoina. Lisäksi esitetään sidosryhmien edustajien haastatteluissa esille nousseita seikkoja kunkin teeman yhteydessä.

5.3.1 Mitä tuottavuus tarkoittaa maitotilayrityksessä?

Lähes puolet maitotilayrittäjistä ilmaisi tuottavuuden taloudellisena tuloksena ja tuotto-kustannussuhteena. Tämä osoittaa käytännön ajattelussa läheisen yhteyden taloudellisen tuloksen ja tuottavuuden välillä. Eri panosten käytön ja tuotosten tuottamisen huomioon ottava kokonaistuottavuus onkin usein helpommin ymmärrettävissä taloudellisten mittareiden kautta tuotto-kustannussuhteena kuin määritelmän mukaisena tuotos-panossuhteena. Tuottavuuden muutokset ilmevät myös taloudellisessa tuloksessa, mutta tuottavuuden muutokset saattavat sekoittaa hintasuhteiden muutosten aiheuttamiin muutoksiin. Maitotilayrittäjät kuvailivat tuottavuutta mm. seuraavasti:

”Tuottavuus tarkoittaa sitä, että paljonko sieltä jää – maitotulot miinus kustannukset – viivan alle jäljelle, se on se keskeisin lukema siinä.”

”Tuottavuus meillä tarkoittaa... No parahiten tuottavuuden nyt näköö omasta mielestäni tilalla siinä se, jotta kuinka sitte aina ku vuosi naputellahan konehelle ja että mitä sielä on sitte tuota niin jääny viivan alle. Ja sitte se yleensä, että tuota niin kuinka lehemät sitte tuottaa, jotta onko rehupuoli ollu kunnos, onko sitä tuotettu sitte tehokkaasti, jotta paljoko siihen on palanu rahaa.”

Osa maitotilayrittäjistä arvioi tuottavuutta kassavirran kautta, kuten seuraavien lainausten perusteella voidaan päätellä. Maitotilayrittäjän päätöksenteossa korostuu siten osin lyhyen aikavälin kassavirran merkitys ja sen muutoksiin reagoiminen. Tuotannon kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovatkin taloudellisen toiminnan kolme peruspilaria, jotka kytkeytyvät pitkällä aikavälillä toisiinsa.

”Se toiminta toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti, että siitä investoidusta eurosta saadaan mahdollisimman hyvä tuotto takaisin sitten sinne omalle tilalle/pankkitilille.”

”Sitä että saadaan laskut maksettua, lainat lyhennettyä ja ittellekki jää vähän elämiseen ja harrastamiseen”

Mutta tuottavuutta pohdittiin osassa haastatteluja myös yrityskokonaisuuden kannalta, jolloin ollaan hyvin lähellä kokonaistuottavuuden määritelmää:

”Niin kyllä se sitä se tarkoittaa, että ollaan joka kohdassa mahdollisimman tehokkaita. Että ei hukata panoksia. Se on ihan peltojen lannotuksessa ja kaikessa, että ei kannata tehdä semmosta työtä, mikä ei tuota eikä kannata semmosia panoksia hommata. Siitä se tietysti siinä on monia kymmeniä asioita, mihkä pitää koko ajan panostaa, niin siinä voidaan jopa hukata rahaa tai sitten tehdä lisää rahaa. Se pitää saada jollainlailla tiedostettua, mikä ja laskettua, mikä mihkä se sitten kannattaa panostaa. Kaikista näistä pienistä asioista sitten muodostuu jonkunlainen kokonaistuottavuus, mikä sitten tilalla tuntuis olevan vaan aika lailla erilainen.”

Osa maitotilayrittäjistä liitti tuottavuuden nimenomaisesti tuotos-panossuhteeseen yleisesti (5 maitotilayrittäjää) tai johonkin osittaistuottavuusmittariin. Osittaistuottavuuden mittareiden etuna on niiden konkreettisuus, mutta yksittäin käytettyinä ne antavat usein kapea-alaisen kuvan maitotilayrityksen tuottavuudesta, koska aikaan saadut parannukset yksittäisessä tekijässä saattavat heikentää tuottavuutta jonkin toisen panoksen osittaistuottavuuden osalta. Esimerkiksi jos työtä korvataan pääomalla maitotuotoksen pysyessä samana, maitotuotos työtuntia kohti kasvaa ja työn tuottavuus paranee, mutta vastaavasti pääoman osittaistuottavuus heikkenee. Jos taas muiden panosten käyttö ei muutu tuotoksen pysyessä ennallaan, työn tuottavuuden kasvu parantaa työn osittaistuottavuutta ja samalla jossain määrin myös kokonaistuottavuutta. Kun osittaistuottavuuksia käytetään päätöksenteon tukena, on tarpeen tarkastella useita eri mittareita samanaikaisesti ja arvioida, mikä yhteys kyseisillä tekijöillä on maitotilayrityksen kokonaistuottavuuteen. Tuottavuutta määriteltiin mm. seuraavasti:

”Eli sen pellon pitää tuottaa. Yhdestä hehtaarista pitää saada riittävän iso määrä tavaraa, silloin se on kannattavaa se viljely. Ihan sama homma se on tuolla navetan puolella sitten, että yhdestä lehmästä pitää saada riittävä määrä litroja, että se on kannattavaa se lehmän pitäminen.”

”Siis saada tota mahdollisimman paljon maitolitroja kotoisilla rehuilla niin sanotust, että mahdollisimman vähä tarvis ostorehuilla litroja tuottaa.”

”Järkevällä työpanoksella paljon maitoa. Siitä kai se muodostuu. Se olis hyvä, jos mahdollisimman pienillä työtunniilla sais sen maitomäärän, mitä tuotetaan.”

Mainitut osittaistuottavuusmittarit olivat maitotuotos työtuntia, rehukiloa tai lehmää kohti. Vastaavasti pellon osalta osittaistuottavuusmittarina käytettiin sataa hehtaaria kohti. Erityisesti keskituotokset ja keskisadot voivat olla ongelmallisia mittareita, jos tällöin ei huomioida yksikkökohtaisia panoskäytön eroja tuotoksia tuotettaessa. Keskisadot ja –tuotokset voivat olla korkeita, mutta tuotos-panosuhde voi silti olla heikko. Maitotilayrittäjät ovat saattaneet arvioida tuottavuutta myös siitä näkökulmasta siten, että panoksia ei aina onnistuta syystä tai toisesta käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla. Jos siinä onnistuttaisiin, samoilla panoksilla voitaisiin saada suurempi tuotos, jolloin myös tuottavuus paranisi.

Myös sadon laatu nostettiin muutamassa tapauksessa tuottavuusmittariksi. Jos sadon laatu vaihtelee huomattavasti, sekin on otettava huomioon tarkastelussa. Taulukossa 5.1. on esitetty yhteenveto mainintojen lukumäärän mukaan järjestetyistä käsitteistä, joita käyttäen tuottavuutta arvioitiin. On huomattava, että maitotilayrittäjä on voinut mainita useamman kuin yhden tekijän.

Taulukko 5.1. Tuottavuutta kuvattiin seuraavilla käsitteillä (osa maitotilayrittäjistä mainitsi useamman kuin yhden käsitteen).

Käsite	Vastauksia, kpl
TALOUDELLINEN KÄSITE	
Taloudellinen tulos	10
Tuotto-kustannussuhde	8
KOKONAISTUOTTAVUUSKÄSITE	
Tuotos-panossuhde	5
OSITTAISTUOTTAVUUSKÄSITE	
Maitolitraa/työtunti	9
Maitolitraa/rehukilo	7
Maitolitraa/lehmä	4
Sato kg/ha	5
Sadon laatu	3
YHTEENSÄ	51

Sidosryhmähaastatteluissa nousivat esiin samat tuottavuusmittarit kuin maitotilayrittäjähaastatteluissakin. Yleisesti todettiin, että varsinaisen kokonaistuottavuuden mittaaminen on haastavaa. Usein viitataan osittaistuottavuuksiin, mutta useissa haastatteluissa toisaalta todettiin, että osittaistuottavuuksia käytettäessä tulisi tarkastella monia mittareita. Osittaistuottavuuksista nousivat esiin sato- ja tuotostasot sekä työn tuottavuus. Osa haastatelluista viittasi tuottavuusmittareiden yhteydessä taloudellisiin tunnuslukuihin, koska kannattavuus on lopulta toiminnan kestävyuden kannalta keskeinen kriteeri.

Sidosryhmähaastatteluissa kävi myös ilmi, että tuottavuuskäsitteelle annettava merkitys oli jossain määrin riippuvainen siitä, millaista asiantuntemusta haastateltava edusti – rahoitusta, maidon jalostusta tai esimerkiksi neuvontaa.

5.3.2 Tuottavuutta parantavat toimet

Tuottavuuden määrittelyn jälkeen maitotilayrittäjiltä kysyttiin, mitä tuottavuutta parantavia toimia he olivat tehneet, tekivät parhaillaan tai suunnittelivat. Tavoitteena oli konkretisoida maitotilayrityksissä tehdyt tuottavuuden kehittämistoimet. Yhteenveto toimista on esitetty taulukossa 5.2. Taulukossa toimet on jaoteltu teknisiin, biologisiin ja organisatorisiin parannuksiin. Taustalla on oletus, että teknisen kehityksen katsotaan aiheutuvan em. tekijöistä. Niihin liittyvien inno-

vaatioiden käyttöönotto johtaa tuottavuuden paranemiseen. Jako on karkea, sillä monissa innovaatioissa on elementtejä useasta teknisen kehityksen osa-alueesta.

Taulukko 5.2. Tuottavuutta parantavat toimet (osa maitotilayrittäjistä mainitsi useamman kuin yhden toimen).

Tekijä	Vastauksia, kpl
TEKNISET PARANNUKSET	
Ruokinnan tarkentaminen/seuranta	10
Robottilypsy	10
Ilmanvaihto	5
Uusi navetta/laajennus	5
Iso apevaunu/rehuvaunu	3
Biokaasulaitos	1
BIOLOGISET PARANNUKSET	
Pellon viljelykunto	14
Rehun laatu	6
Eläinten jalostus	5
Nurmen täydennyskylvö	2
ORGANISATORISET PARANNUKSET	
Koneyhteistyö	5
Töiden ulkoistaminen	4
Työnkäytön tehostaminen	4
Hiehojen kasvatuksen ulkoistus tai oma kasvatuosasto	3
Kiiman tarkkailun parantaminen	2
Uudistuseläinten määrä hallinta	1
Uusi vasikkakasvattamo	1
Poikimavälin lyhentäminen	1
Johtaminen	2
Osaaminen	1
Tilusjärjestely	1
Ennakoiva huolto	1
YHTEENSÄ	87

Useimmin mainittu tuottavuuden parantamiseen tähtäävä toimi oli pellon viljelykunnan parantaminen mm. salaojituksen avulla. Sen mainitsi noin kolmannes maitotilayrittäjistä. Vaikka viljelylohkot ovat kasvavilla maitotilayrityksillä usein hajallaan, vain yksi maitotilayrittäjä mainitsi tilusjärjestelyt tuottavuutta parantavana toimena. Peltoviljelyn tuottavuuden parantamiseen kytkeytyy usein ulkoistamisen ja yhteistyön lisääminen. Kaikkiaan tähän liittyviä toimia mainittiin yhdeksän kertaa eli lähes joka neljännessä haastattelussa.

"Lähtee pellon salaojittamisesta. Näinki märkinä kesinä aina merkkaan ne märjät paikat että mitä pitää parannella sitte tulevana kesänä. Mutta kyllä se varmaan sieltä pellostä lähtee. Ehkä jos satotasoja saatais pikkuusen nostettua, ku ei aina voi sanua, että luomuluomuluomu... Se on justiin että paremmilta lohkoilta tulee tosi hyvin ja huonoilta ei mitään."

"Mutta tuota, peltopuolella tietysti tietyt asiat urakootsija on sielä kaverina, että aika paljon nyt teherään kyllä itekki, mutta on, sitte taas urakoitsijoita sielä käytetään, että asiat saadaan tehtyä riittävällä tehokkuudella että. Aivan kaikkia koneita ei tarte olla itellä."

Joka seitsemäs maitotilayrittäjä piti säilörehun hyvää laatua tuottavuutta lisäävänä tekijänä. On huomattava, että hyvälaatuisen rehun tuottaminen lisää usein sen yksikkökustannusta. Kyse voi kuitenkin olla myös siitä, että säilörehun laatutavoite on asetettu ruokinnan kokonaisuus huomioon ottaen, jolloin kokonaisrehukustannusta maitokiloa kohti voidaan pienentää, vaikka nurmirehun yksikköhinta nousisikin. Toisaalta erityisesti kevätnurmisäilörehun D-arvolaatua on talousnäkökulmasta katsottuna korostettu liikaakin ottamatta huomioon D-arvon lisäyksestä aiheutuvia lisäkustannuksia. Vastauksissa ei kuitenkaan eritelty, mitä laatuominaisuuksia arvioinnissa käytettiin.

"Siis kotoiset rehut laadukkaammiksi ja riittävästi että se on laadukasta ja että sitä on niiku riittävästi."

"Tuottavuutta parantavia navetalla on eläinten hyvinvointiin liittyvät ratkaisut. Siellä on parsipedit, siellä on jaloittelutarhat, siellä on systemaattinen sorkanhoito – kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat eläinten hyvinvointiin niin ne on niinku prioriteetti numero 1. Sitten pyritään erinomaisen hyvään säilörehulaatuun. Määrässä on toivomisen varaa, mutta laatuun satsataan, että se olis erittäin hyvää, että päästäis pienillä väkirehumäärillä."

Maitotilayrittäjät olivat investoineet esimerkiksi isoon apevaunuun, millä oli korvattu ruokintaan kuluva työaika. Tässäkin on kyseessä työn korvaaminen pääomalla. Navetassa tuottavuutta oli pyritty lisäämään rakentamalla uusia tiloja lypsylehmillä, hiehoille tai vasikoille. Lypsyrobotin hankkineet maitotilayrit-

täjät, joita oli neljännos vastanneista, arvioivat tuottavuuden parantuneen, kun automaattilypsy oli otettu käyttöön. Lähinnä kyse on tällöin työn tuottavuuden kasvusta, mutta robotti lisää myös yksittäisistä lehmistä saatavan seurantatiedon määrää. Ruokinnan seurannan ja tarkkuuden lisääntymisen on myös arvioitu parantaneen tuottavuutta joka neljännessä maitotilayrityksessä. Myös kiimanseurannan parantuminen on lyhentänyt poikimaväliä. Yhtenä eläinten olosuhteiden kehittämiskohteena on ollut ilmanvaihdon parantaminen mm. kennoikkunoiden asentamisen avulla.

”Ruokintaa pitää koko ajan seurata, mutta se on aika lailla tuon siipan homma. Se ei oo mulle mikään pakkopulla, vaan mä tykkään seurata nuita robotin tunnuslukuja, niinku ihan työn miellyttävimpiä vaiheita. Mulla on suuri mielenkiinto niihin. Automaattisestikin meinaa tulla, vaikka autolla ajan niin meinaa tulla otettua ja netistä kattottua, että kuinka ne on lypsänyt ja robottikohtasestikin vielä.”

Tuottavuuden kasvattaminen johtamista parantamalla sai kaksi mainintaa ja osaamisen hankkiminen yhden. Nämä maininnat liittyvät tuotannon organisoimiseen tai yleensäkin hankitun tiedon hyödyntämiseen tuotannon ohjaamisessa.

Sidosryhmähaastatteluissa selkeästi useimmin nousi esiin maitotilayrityksen koon kasvattaminen peltoalan tai erityisesti lehmämäärän osalta. Yrityskoon kasvattaminen edellyttää investointeja, mutta yleensä yrityskoon kasvun avulla voidaan alentaa yksikkökustannuksia mm. työ- ja rehukustannusten tuotettua yksikköä kohti laskiessa. Toiseksi yleisimmin maitotilayrittäjät nostivat esille esimerkit yksikkökustannuksia alentavista urakointi- ja yhteistyöratkaisuksista.

Sidosryhmien edustajilta kysyttiin myös, mitä tuottavuutta parantavia toimia maitotilayrittäjien pitäisi tehdä. Tämän kysymyksen vastauksissa painotettiin suuresti tuotantoprosessien sujuvuutta, erikoistumista osaamisen mukaan ja ulkopuolisten palvelujen käyttöä esimerkiksi peltoviljelyn järjestämisessä. Panostaminen isoihin yksiköihin painottui selkeästi vähemmän kuin vastattaessa kysymykseen, mitä tuottavuutta parantavia toimia maitotilayrittäjät ovat tehneet.

Vastauksissa havaittiin myös, että eri alojen sidosryhmien edustajat kiinnittivät huomionsa eri asioihin. Oma työnkuva näyttää vaikuttavan siihen, mitä asioita tuottavuuden kehittämisessä painotetaan.

5.3.3 Tuottavuuden parantamisessa käytetyt tietolähteet

Päätöksenteossa käytetään usein monia erilaisia tietolähteitä niin maitotilayrityksen sisältä kuin maitotilayrityksen ulkopuolelta. Maitotilayrityksen tarkkailu- ja seurantatietoa käytetään prosessien ohjaamisessa ja mahdollisten epäkohtien korjaamisessa. Maitotilayrityksen ulkopuoliset tietolähteet ovat tärkeitä, jotta voidaan määrittää, mikä on maitotilayrityksen asema toisiin maitotilayrityksiin nähden. Ne ovat tärkeitä myös tuottaessa tietoa siitä, millaisia muutoksia toimintaympäristössä on tapahtumassa. Esiin nostettiin myös tietolähteiden luotettavuus. Sitä pohdittiin niin muilta maatalousyrittäjiltä saatujen kokemusten kuin maatalousyrittäjien ulkopuolelta saadun tiedon osalta (Taulukko 5.3).

Taulukko 5.3. Tuottavuusparannuksissa käytetyt tietolähteet (osa maitotilayrittäjistä mainitsi useamman kuin yhden tietolähteen).

Tekijä	Vastauksia, kpl
MAITOTILAYRITYKSEN ULKOPUOLISET TIETOLÄHTEET	46
Alan lehdet, tutkimukset	11
Verkkosivut	4
Koulutukset, kurssit	4
Muut yrittäjät, benchmarking	14
Neuvonta/neuvojat	8
Muut tuotannon asiantuntijat	5
MAITOTILAYRITYKSEN SISÄISET TIETOLÄHTEET	32
Tuotannon seuranta	26
Talouslaskelmat, verotus, tilinpäätös	6
YHTEENSÄ	78

Maitotilayrittäjiltä kysyttiin, mitkä olivat heidän tietolähteensä tuottavuusparannuksia tehtäessä. Useimmat maitotilayrittäjät käyttivät monia tiedonlähteitä. Osa maitotilayrittäjistä korosti ulkopuolisia tietolähteitä ja osa puolestaan oman seurantatiedon käyttöä tuottavuusparannusten tekemisessä. Neljännes maitotilayrittäjistä piti tärkeänä omaa aktiivista tiedonhankintaa ulkopuolisista lähteistä. Tiedon moninaista hyödyntämistä tuottavuusparannusten tekemisessä edustaa seuraava lainaus teemahaastattelusta:

”Se perustuu nykytilanteen mahdollisimman tarkkaan arviointiin tai analysoimiseen. Sitten sitä verrataan osa-alueittain, mitä pitäisi saavuttaa ja yritetään katsoa, miten se voidaan saavuttaa. Mutta se kaikki lähtee siitä, että sä tiedät, missä ollaan tällä hetkellä. ... Eliikkä sitä pitää olla rehellinen itellensä ja katsoa, mistä nämä oikeasti kiikastaa. Ja nämä ei vain siitä yksittäisestä numerosta, vaan pitää olla kokonaisvaltainen analyysi.”

Joka viides maitotilayrittäjä haki tietoa tuottavuuden parantamisen perustaksi alan lehdistä, joka kymmenes koulutuksista ja vajaa kymmenesosa tutkimuksista. Verkostot ovat tietolähteinä tärkeitä. Joka viides maitotilayrittäjä mainitsi muut maitotilayrittäjät/yritykset tietolähteinään tuotantoa kehitettäessä. Viisi maitotilayrittäjää mainitsi benchmarking-menetelmän tärkeänä vertailutiedon lähteenä. Lisäksi tietoa ja näkemyksiä saatiin mm. neuvojilta, rehummyyjiltä, eläinlääkäreiltä ja sorkanhoitajilta. Maitotilayrityksen ulkopuoliset tietolähteet voivat olla tuottavuuden parantamisen kannalta merkittäviä. Niistä voi saada tietoa innovaatioista, joita voi hyödyntää maitotilayrityksen toiminnan kehittämisessä. Lisäksi on mahdollista saada näkemys siitä, mitkä tekijät omassa maitotilayrityksessä rajoittavat tuottavuutta. Maitotilayrityksen ulkopuolelta tuleva tieto ja signaalit ovat tärkeitä myös toimintaympäristön muutosten seurauksia arvioitaessa ja ennakoitaessa.

”Kyllä ne on nää alan seminaarit ja koulutukset ja webexit ja kaikki mahdolliset, mihin tulee osallistuttua. Että se on kyllä tätä päivää, että sä haet viimeistä tietoa näistä kaikista tapahtumista/seminaareista, osallistut ja kuuntelet niissä.”

”Kyllähän sitä on hankittu läpi elämän ja opiskeltu täällä aikanaan niitä juttuja, ja opiskellaan edelleenkin, ehkä vähän laajemminkin. Haetaan tietoa lehdistä, internetistä ja mistä vaan ikinä sitä saakin.”

Osa maitotilayrittäjistä korosti itse tuotetun tiedon hyödyntämistä. Käytännössä viitattiin maitomäärien ja maidon pitoisuuksien ja soluluvun mittaamiseen ja seuraamiseen, robotilta saatavaan aineiston hyödyntämiseen sekä tilinpäätösten tulkintaan. Osa mittareista liittyy läheisesti operatiiviseen johtamiseen, jossa tavoitteena on tuotantoprosessin hallinta ja sen poikkeamien korjaaminen mahdollisimman nopeasti. Huomionarvoista on, että taloudellisia laskelmia ja taloudellisia tunnuslukuja mainittiin melko harvoin, vaikka tuottavuus määriteltiin usein rahamääräisinä vaikutuksina.

Tuotannon hallinnan ja kehittämisen kannalta niin maitotilayrityksen ulkoiset tietolähteet kuin omat tiedot ovat tärkeitä. Molempia tarvitaan tuotannon hallinnan ja kehittämisen perustaksi. Maitotilayrityksen sisäinen tieto ja benchmarking

suhteessa muihin maitotilayrityksiin auttaa hahmottamaan, miten hyvin nykyinen tuotantoprosessi toimii. Nämä tiedot auttavat lisäämään tuottavuutta, jolloin päästään lähemmäs kunkin maitotilayrityksen saavutettavissa olevaa parasta tuottavuutta ottaen huomioon maitotilayrityksen toiminnan rajoitteet.

Sidosryhmien edustajien vastauksissa nousivat samoin esiin maitotilayrityksen sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttö päätöksenteon perustana. Useat sidosryhmien edustajat mainitsivat kuitenkin, että päätöksiä tehdään paljon maitotilayrittäjän oman intuition eikä niinkään laskelmien pohjalta. Maitotilayrittäjän voi myös olla vaikea valita kannaltaan parhaita ratkaisuja, jos eri sidosryhmien edustajilla on erilaisia käsityksiä siitä, mihin toimenpiteisiin kannattaisi ryhtyä. Eri tietolähteiden käytön korostamisessa voidaan havaita jossain määrin eroja sidosryhmien edustajien taustan mukaan, jonka jotkut sidosryhmien edustajat myös tunnistivat:

”No jos miettii rehuja, monestihan siellä voi olla vaikka rehufirman suunnitelmat taustalla. Ja sitten tietysti ProAgria antaa omat neuvonsa sitten pelto- ja karjapuolelle. Mutta tuota, onhan siinä sitten myös paljon kouluttautunutta porukkaa, että tehdäänkö niitä sitte niiden omien koulutietojen pohjalta? Mutta... Samojen ongelmien ympärillähän ne kaikki on, että onko se sitte rehufirma tai joku neuvontajärjestö. Et ehkä semmosta keskinäistä verkostoitumista aika vähän on kuitenkaan.”

5.3.4 Tuottavuutta ja tuottavuuskasvua edistävät tekijät

Useiden maitotilayrittäjien vastauksissa nousivat esiin osaamisen ja kokemuksen merkitys. Tietoa, joka tukee päätöksentekoa, saadaan monista lähteistä. Maitotilayrittäjien jaksaminen ja siihen osin kytkeytyvä into ja halu kehittää toimintaa vaikuttivat osaltaan siihen, miten tuottavuutta parantavia ratkaisuja otetaan käyttöön. Osaaminen korostuu myös siinä, että osataan poimia maitotilayrityksen kannalta parhaat ratkaisut monien vaihtoehtojen joukosta. Muutama maitotilayrittäjä nosti esiin tavoitteellisen johtamisen tuottavuutta edistävänä tekijänä.

”Jos sä jäät tänne oman tilan pieneen piiriin pyörimään, niin se ei kyllä edistä sun tilan toimia millään lailla. Se on tätä päivää, että koko ajan tulee kuitenkin jotain uutta joka suunnalta. Poimit sieltä ne parhaiten itselle sopivat jutut ja panostat niihin.”

”Kyllä kai se osaaminen on tärkeintä siinä, pitää tietää, mitä ne on ja miten niitä tehdään ja miten niitä voi parantaa, että saadaan tulosta tehtyä”.

”Noo uskois, että toi investointikin sikäli edistää, että toivon mukaan jäis voimia enemmän tämmöseen niinkun johtamiseen ja tuotannon suunnitteluunkin, kun nyt on pää aika syvällä rutiineis välillä, ja siihen menee kauheesti voimia niin, että jos työtaakkaa sais vähä kevennettyä niin sitten tavallaan jäis enemmän aikaa johtamiselle.”

Maitotilayrittäjät korostivat uudistuksilla saavutettua teknistä paremmuutta aiempaan verrattuna, mikä johtaa tuottavuuden kasvuun. Maitotilayrittäjien näkemyksen mukaan hyvät tuotanto-olosuhteet, uusittu tekniikka kuten robotiilipsyn käyttöönotto, eläinten terveys ja hyvä rehun laatu lisäävät tuottavuutta. Lypsylehmien jalostus ja hyvän eläinaineksen hankkiminen ovat kohottaneet tuottavuutta.

”No sanotaan, että edistää se, jotta niinku äsken sanoon että. Että kun tuota niin yrittää kerätä tietoa vähä sieltä sun täältä ja ottaa sitte myös käyttöön niitä uusia juttuja, jotain uusia aineeta, jotka parantaa sitte lehemän terveyttä ja niin pois päin. Niin tälläisiä uusia juttuja tutkimalla ja ottamalla niitä käyttöön, sitä kautta saa parannettua sitte.”

”Hyvät rehut. Omat hyvät rehut ainaki. Eläinten terveys, hyvä eläinainees. Mietitään nyt vaan sitä navettaa. Yrittäjien jaksaminen ja hyvinvointi. Et jaksaa myös mennä. Sitte hyvä eläinsilmä. Osaaminen ylipäättään peltopuolen osaaminen, talousasioiden osaaminen ja kaikki.”

Toiminnan laatua on pyritty parantamaan muun muassa benchmarkingilla ja tarkentamalla seurantaa. Säilörehuntuotannossa on tavoiteltu lisätuottavuutta yhteistyöllä. Jotkut maitotilayrittäjistä, jotka ovat tehneet yhteistyötä tai hyödynneet urakointipalveluja säilörehun korjuussa, ovat kuitenkin palanneet itse korjaamaan säilörehunsa, mutta muita viljelytoimia kuten lietteen levitys on edelleen ostettu urakointipalveluna.

”Mutta ajatuksena siitä, että ennen jotenki ajateltiin nurm... että rehuja tekee niinku urakoitsijat, niin on palattu kyllä ehkä siihen takas vanhaan, että urakoitsija tulee ajaan lietettä ja tuota että nyt on sitte se nurmirehuketju enemmän niinku omis käsissä. Niin sillen ku tehtiin laakasiilot, niin sillen urakoitsija aluksi teki koko homman ja nyt siitä on sitte palattu omaan ketjuun. Se on vähä liian haavottuva se urakoitsijoitte hoidettavaksi.”

Muutamet maitotilayrittäjät korostivat, että vahva kassavirta edistää tuottavuusparannusten tekemistä. Tällöin budjettirajoite nähdään maitotilayrityksen kehittämistä jarruttavana tekijänä, jonka perusteella järkevinä pidettyjä kehittämistoimia kyetään tekemään halutussa määrin vain riittävän kassavirran turvin. Muutamet

maitotilayrittäjät näkivät tilanteen myös niin, että motivaatio uudistusten omaksumiseen ja tekemiseen säilyy parhaiten, jos nykyinen tulos ei maitotilayrittäjän näkökulmasta ole riittävän hyvä tavoitteeseen nähden. Tällöin maitotilayrittäjällä on toki oltava olemassa vaihtoehtoja tilanteen parantamiseen.

Maitotilayrittäjien esittämät tuottavuutta parantavat toimet on esitetty taulukossa 5.4. Vastaukset on ryhmitelty pääryhmiin aihealueiden ja mainintojen lukumäärän mukaan. Kuten taulukosta havaitaan, muutamat maitotilayrittäjät nostivat esiin myös itsestä riippumattomat vaikutukset tuottavuuteen, kuten liiallisen märkyuden tai kuivuuden. Nämä satunnaiset tekijät voivat aiheuttaa merkittävää tuottavuuden vaihtelua esimerkiksi vuosien ja yksittäisten maitotilayritysten välillä.

Taulukko 5.4. Maitotilayrittäjien mainitsemat tuottavuutta edistävät tekijät (osa maitotilayrittäjistä mainitsi useamman kuin yhden tuottavuutta edistävän tekijän).

Tekijä	Vastauksia, kpl
OSAAMISEN KASVATTAMINEN	
Osaaminen	7
Käytännön kokemus	1
Uusi tutkimustieto	1
KEHITTÄMISHALUN SÄILYTTÄMINEN	
Yrittäjien jaksaminen	5
Into kehittää	4
Tiedon keruuaktiivisuus	3
TEKNISEN KEHITYKSEN HYÖDYNTÄMINEN	
Uudet tilat ja teknologia	7
Eläinten terveys, olosuhteet	5
Eläinten jalostus	4
TOIMINNAN LAADUN PARANTAMINEN	
Rehun laatu ja määrä	6
Benchmarking (myös ulkomaisiin yrityksiin)	3
Tavoitteellinen johtaminen	2
Yhteistyö	2
Seuranta ja tarkkailu	1
TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET	
Rahan riittävyys	3
Taloudellinen paine (posit.)	1
Itsestä riippumattomat tekijät (sää)	3
YHTEENSÄ	58

Sidosryhmien edustajat korostivat maitotilayrittäjien osaamista ja koulutusta vielä enemmän kuin maitotilayrittäjät itse. Sidosryhmien edustajien mukaan halukkuus kehittää yritystoimintaa ja pitkäjänteinen sitoutuminen kehittämiseen ovat

tärkeitä asioita. Verkostoituminen nähtiin myös erittäin tärkeänä tuottavuuden paranemista edistävänä tekijänä. Jotkut sidosryhmien edustajat, kuten maitotilayrittäjätkin, nostivat esiin, että maidon hinnan alennuttua on ollut pakko etsiä keinoja, joilla yksikkökustannuksia voidaan alentaa.

5.3.5 Tuottavuutta rajoittavat ja tuottavuuskasvua hidastavat tekijät

Tuottavuuden kasvattamista ja maitotilayritysten kehittämistä hidastavat taloudelliset rajoitteet. Merkittävä taloudellinen rajoite on luonnollisesti yksikkökustannuksiin nähden alhainen maidon tuottajahinta, jolla on suora yhteys taloudelliseen tulokseen. Toinen suoraan ja välillisesti vaikuttava tekijä on tukipolitiikka, jota pidettiin vaikeasti ennustettavana ja joka osin vaikeutti myös tuotannon kehittämistä kannustaessaan laajaperäiseen viljelyyn ja osin myös vanhojen rakenteiden säilyttämiseen.

"No se sää on tosi kova juttu ja huonot suhdanteet, jos ei sille tuotteelle saa hintaa."

"Rahapula. Se että ei pysty tekemään päätöksiä niin nopeasti, kun sitä haluais. Jos joo. Ihan fiksujakin investointeja joudutaan odottamaan, koska resurssit ei riitä. Että meidän yleinen rahatilanne on mikä on niin se hidastaa."

"Poukkoileva tukipolitiikka. Ja sitä kautta keinotekoisesti peltopuolen ja vuokramaiden hinnan nousu. Ja sitä kautta pidetään keinotekoisesti peltojen hinnat ylhäällä. Niin vuokra- kuin myyntihinnatkin, ne on ihan poskettomia."

Samat tekijät nousivat muutoinkin esiin kuin kysyttäessä, mitkä tekijät edistävät tuottavuutta parantavien toimien tekemistä, mutta painotus oli erilainen. Jaksaminen, ajan puute, liian monen hankkeen yhtäaikainen toteuttaminen ja nuorten maitotilayrittäjien ruuhkavuodet tuotannon kehittämisen ja perheen perustamisen yhtä aikaisuuden vuoksi rajoittivat tuotannon kehittämistä.

"Rahat loppu ja jaksaminen loppu ja se sellaanen niitten... Pitääs priorisoida, teherä ne... Teherä tärkeätä asioota mikkä on niinku... Tietenki ny pyritäänki. Pyrkiiki tekemään niitä, mikkä on niinku välttämättömiä, mutta. Mitkä niinku vaikuttaa siihen tuottavuuteen kaikista eniten? Niitä pyritään parantamaan, mutta tällä hetkellä, tällä hetkellä vielä heikentää tuo, et lapset on aika pieniä. Meidän jaksaminen on niinku todella kortilla tällä hetkellä, mut siinä on suuntaus vain nyt onneksi ylöspäin, ku ne kasvaa."

Moni maitotilayrittäjä näki resurssit puutteellisina kassavirran niukkuuden lisäksi. Navetta oli heikkokuntoinen, eläinaines tai sadon laatu oli heikko. Vajaa viidennes maitotilayrittäjistä piti pellon korkeaa hintaa esteenä yritystoiminnan laajentamiselle ja sitä kautta tuottavuuden lisäämiselle.

”Tuotantorakennus jarruttaa nyt, että siihen ei pysty... Pitäs saada niinkun lisää lypsykapasiteettia. Sitä ei tuohon saa, niin se nyt on mie-tinnässä sitten – uuden tekeminen sitten. Että se nyt on oikeestaan se mikä jarruttaa, että robotti on niinku maksimillaan, mitä se nyt saapi ulos ja se pyörii kyllä. Mutta muuten se on sitten se jarruttava tekijä tällä hetkellä.”

”Jos sä et raaski karsia sieltä sitä huonoa ainesta, niin se ainaki hijastaa sitä. Ja sitte pellon saatavuus. No sitte se pelto puolella. Että nämä kulkee semmosta kehää ja käsikäjessä.”

Tuottavuuden rajoitteeksi nousi merkittävästi oman jaksamisen ohella myös palkattuun työvoimaan liittyvät ongelmat. Raskaisiin ja melko matalapalkkaisiin töihin on vaikea rekrytoida osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa.

”No sanotaan jotta maidon hinta ku junnaa paikoollansa ja sitte tietyt tuotantopanosten hinnat sitte nousoo niin ne siinä sitte on tavallansa sitä jarruttaa sitte. Että lisää litroja pitää saada putkeen samoosta seinistä. Ja se että tuota niin se kans sitte tavallansa hidastaa kautta tuota niin häiritsee jos ei tuota niin työväki, jonka pitää olla paikanpäällä navetas, jos ei tuu siihen aikahan ku muut paikanpäälle niin se on tavallaan henkinen jarru sielä sitte.”

Taulukossa 5.5 on esitetty tuottavuuden kasvua hidastavat tekijät havaintomäärinä. Selvästi suurin tuottavuuden parantamista rajoittava tekijä oli taloudellinen tilanne, joka johtui yksikkökustannuksiin verrattuna alhaisesta maidon hinnasta.

Taulukko 5.5. Tuottavuuden kasvua hidastavat tekijät (osa maitotilayrittäjistä mainitsi useamman kuin yhden tuottavuuden kasvua hidastavan tekijän).

Tekijä	Vastauksia, kpl
HEIKKO TALOUDELLINEN TULOS	
Taloudellisten voimavarojen niukkuus	14
Maidon alhainen hinta	7
MAATALOUSPOLITIikka	
Poukkoileva tukipolitiikka	4
Ympäristökorvaus ja sato	2
Ympäristöluvan saanti	1
Rakennusluvan haun työläys	1
YRITTÄJÄN TYÖN KUORMITTAVUUS	
Jaksaminen	5
Oma halu / osaaminen	2
Ruuhkavuodet	2
Ajan puute	2
Liian monta hanketta	1
Edellisen sukupolven vaikutus	1
RESURSSIEN LAATU JA MÄÄRÄ	
Pellon korkea hinta	6
Navetan kunto	3
Heikko rehun laatu	2
Heikko eläinainees	2
Työvoiman heikko työmotivaatio	1
Huono sijainti	1
Heikko tilusrakenne	1
Kasvu ei mahdollista	1
Sään vaihtelu	1
YHTEENSÄ	60

Maitotilayrityksen tuotannossa ja kehittämisessä ajaututaan helposti hajottamaan oma tekeminen moniin yksittäisiin projekteihin, jolloin voi olla vaikea nähdä kokonaisuutta, kun aika on niukka tekijä ja jaksamiseen kohdistuva rasitus on suuri. Yhden maitotilayrittäjän toteamus kuvaa tätä seuraavasti:

”Pitäis keskittyä yhteen projektiin kerralla, se on se ongelma. Liian monta projektia siinä on aina, sitten se kokonaisuuden hallinta hidastuu.”

Suurimpana tuottavuusparannusten rajoitteena sidosryhmien edustajat näkivät osaamistarpeen kasvun. Vaikka edellisessä teemassa sidosryhmien edustajat näkivät taloudellisen tilanteen tiukkenemisen osin uudistuksiin kannustavana/pakottavana tekijänä, he näkivät usein myös taloudellisten resurssien niukkuuden tuottavuusparannusten esteenä. Taloudellisen tuloksen heikkenemisen lisäksi rahoituksen saannin vaikeutuminen pankkien kasvaneiden vakavaraisuusvaatimusten vuoksi nähtiin haasteeksi. Monin paikoin esimerkiksi peltoresurssin kohtuuhintainen saatavuus rajoittaa uudistuksia.

5.3.6 Tuottavuuden ja kokonaisvaltaisen johtamisen yhteys

Kysymys tuottavuuden parantamisen ja kokonaisvaltaisen johtamisen kytkennästä toi selvästi esille, että maitotilayrittäjät näkivät niiden välisen yhteyden. Näkemys saattoi syntyä osin haastattelukysymysten kautta johdateltuna, mutta monet maitotilayrittäjät näkivät tuottavuuden parantamisen keinona päästä kohti tavoitetta, jota tosin ei aina ole helppo pukea sanalliseen muotoon. Näin myös pitkän aikavälin tavoitteet voivat jäädä epäselviksi. Tähän viittaa osin myös se, että kuudesosa maitotilayrittäjistä ei osannut tai halunnut ottaa kysymykseen kantaa. Maitotilayrittäjien vastaukset on esitetty taulukossa 5.6.

Taulukko 5.6. Tuottavuuden parantamisen yhteys kokonaisvaltaiseen johtamiseen.

Tuottavuus on keskeinen vaikuttava tekijä	Vastauksia, kpl
Pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa	13
Lyhyen aikavälin päätöksiä tehtäessä	6
Yrityksen johtamisessa	7
Taloudellisen tuloksen saavuttamisessa	4
Rajallisten voimavarojen kohdentamisessa	2
Työnjaon toimivuuden arvioinnissa	1
Pellon kasvukunnon parantamisessa	1
Yhteistyön lisäämisessä	1
YHTEENSÄ	35

Osa maitotilayrittäjistä liitti pitkän aikavälin kokonaisvaltaisen johtamisen näkökulman strategiseen ajatteluun, jonka pohjalta luodaan strategiasuunnitelmia maitotilayrityksen pitkän aikavälin kehittämistä varten. Tuottavuuden parantamista pidettiin osana määrätietoista etenemistä kohti tavoitetta. Tuottavuusparannukset nähtiin kehittämistoimina, jotka konkreettisesti auttavat kohti pitkän aikavälin tavoitetta. Tuottavuusparannusten tavoittelua käytetään myös operatiivisen johtamisen perusteena taloudellisen tuloksen parantamiseksi. Tuottavuudesta kertovia mittareita käytetään apuna tuotannon kehittämisessä ja johtamisessa. Seuraavat lainaukset kuvaavat parhaiten yksittäisten maitotilayrittäjien näkemystä asiasta. Samalla on tiedostettava, että maitotilayrittäjien käyttämä tuottavuusmittari ei ole kaikissa tapauksissa sama.

"Kyllä ne täytyy kytkeytyä kyl se täytyy niin, ku ne toimet täytyy olla sel-laisia, että ne tukee sitä kokonaisuutta. Kyl se on tärkeätä, että pystyis näkeen kauas, mihkä haluaa mennä. Se on ehkä yksinkertaisin tapa, sit kun miettii vaan mitkä kaikki toimenpiteet tukee sitä asiaa, mikä on siellä jossain tulevaisuudessa."

"Siis nehän on nimenomaan osa sitä. Kun niinku sä teet ympäristöana-lyysiä, sulla on sisäistä resurssia, toiminnan analyysiä. Sä teet tavoitteita ja suunnitelmia, mihin mennään. Sitte sä vielä yrität johtaa sitä niin, että kaikki pysyy hallinnas. Sehän on nimenomaan osa sitä."

”Kyllä ne sinne tuota sanotaan nyt limittyä niin sanotusti, jotta kun siellä pyritään parantamaan jotaki, kun siinä nyt sitte on täs strategises suunnittelus ja analyysis on nämä... Sisäisten resurssien analyysi ja ympäristöanalyysi... Niin kyllä ne on osa sitä, sitä johtamista sitte, jotta pyritään ottamaan uusia toimintatapoja, jotta saadaan parannettua sitä taloudellista tulosta elikkä kehitetään toimintoja.”

”Se kytkeytyy täysin, se on nimenomaan sitä, että jos mitataan, mä edelleen painotan niitä mittareita, jotka myöskin tilinpäätöksestä löytyy ja että niitä tulkitaan ja sen mukaan johdetaan. Se tuottavuuden parantaminen on keskeisin osa johtamista. Tulisi ainakin olla.”

Sidosryhmien edustajat näkivät tuottavuuden kytkeytymisen pitkän aikavälin tavoitteisiin ja tavoitteiden saavuttamiseksi laaditun strategian toteuttamiseen vieläkin selvemmin kuin maitotilayrittäjät. He pitivät erityisen tärkeänä, että operatiiviset ratkaisut ja toiminnan yksittäiset mittarit liitetään osaksi kokonaisuutta, jolla pyritään kohti tavoitetta.

5.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Maitotilayrittäjät viittasivat tuottavuuden parantamisen välttämättömyyteen monissa yhteyksissä. Tuottavuuden kohottamisella he tavoittelevat kannattavuuden parantamista. Maitotilayrittäjien tuottavuuden käsitteelle antama käytännön konkreettinen merkitys oli osin poikkeava teoreettisesta määritelmästä. He kytkevät tuottavuuden monilta osin luontevasti kannattavuuteen, jonka osatekijä se on. Maitotilayrittäjille kokonaistuottavuuden hahmottaminen oli vaikeampaa kuin yksittäisten osatuottavuuksien. Lisähaasteena oli, miten tuottavuusmittareita voidaan käyttää päätöksenteon tukena siten, että niiden avulla löydetään kehittämiskohteille maitotilayrityksen kokonaisuuden kannalta paras järjestys.

Maitotilayrittäjien tuottavuutta edistävät päätökset perustuivat moniin ulkopuolisiin tietolähteisiin ja oman maitotilayrityksen tietoihin. Tekniset uudistukset helpottavat ja parantavat tiedon keruuta ja hyödyntämistä. Maitotilayrittäjät katsoivat yleisesti oman aktiivisen tiedonhankinnan roolin olevan keskeisessä asemassa tuottavuutta parannettaessa. Suureksi ongelmaksi koettiin, että eri asiantuntijatahot esittävät usein erilaisia ratkaisuja, joista maitotilayrittäjä lopulta joutuu tekemään valinnan ja kantamaan valinnasta vastuun. Tuottavuuden kehittämistä koettiin rajoittavan sen, että uusien ratkaisujen pohdintaan ei usein jäänyt riittävästi aikaa ja voimavaroja.

Tulosten mukaan maitotilayrittäjät ovat parantaneet tuottavuutta omaksumalla monia teknisiä, biologisia ja organisatorisia uudistuksia. Tekniset ja biologiset

innovaatiot syntyvät usein maitotilayritysten ulkopuolella, mutta tuotannon järjestämisessä voidaan hyödyntää myös maitotilayrittäjien itse kehittämiä ratkaisuja, jotka ottavat huomioon paikalliset olosuhteet ja maitotilayritysten erityispiirteet. Tähän kytkeytyy usein myös maitotilayritysten ulkopuolelta hankittuja innovaatioita, jotka osaltaan mahdollistavat tuotannon uudelleen järjestämisen. Monia tuottavuutta parantavia uudistuksia voidaan hyödyntää vain riittävän suurissa yksiköissä tai maatalousyrittäjien yhteistyönä. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, millaisiksi tulevaisuudessa maitotilayrittäjien ratkaisut muotoutuvat.

Vaikka viime aikoina monelta taholta on kannustettu maitotilayrittäjiä hyödyntämään KPI-mittaristoa ja lean-ajattelua yritystoiminnan kehittämisessä, niitä ei tuottavuuden parantamismittareina juurikaan mainittu. KPI-mittaristoa ei mainittu lainkaan ja leanin ainoastaan yhdessä haastattelussa. Tästä huolimatta työtä säästävien tuotantoprosessien kehittämisen tarve on ilmeinen, sillä maitotilayrittäjät kertoivat työn kuormittavuuden olevan suuri.

Maitotilayrittäjät viittasivat strategia-käsitteeseen vain kolme kertaa, vaikka strateginen ajattelu ilmeneekin haastatteluista. Strateginen ajattelu näkyi tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa, mutta niiden täsmällisyyden aste vaihteli. Systemaattista strategista suunnitelmaa tavoitteisiin pääsemiseksi tehtiin vain harvoissa maitotilayrityksissä. Maitotilayrityksen kokonaisuuden kehittäminen on tulevaisuudessa välttämätöntä. Yksittäisten päätösten on tuettava kokonaisuuden kehittämistä.

Maitotilayrittäjät liittivät yleisesti tuottavuus-käsitteen ja kokonaisvaltaisen johtamisen toisiinsa. Osin tämä voi johtua teemahaastattelun toteuttamisesta, mikä saattoi johtaa maitotilayrittäjät ilmaisemaan kytkennän systemaattisemmin kuin he sitä todellisuudessa ehkä tekevät. Joka tapauksessa maitotilayrittäjät näkivät tuottavuusparannukset yritystoiminnan kehittämisen olennaisena osana, kun he pyrkivät parantamaan kannattavuutta ja saavuttamaan muita pitkän aikavälin tavoitteitaan.

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien vastaukset olivat suurelta osin saman tyyppisiä, mutta painotukset olivat erilaisia. Rahoituksen, maidon jalostuksen ja neuvonnan edustajat painottivat eri asioita työnkuvansa mukaisesti. Maitotilayrittäjän voikin olla vaikea löytää erilaisia näkökulmia edustavien sidosryhmien viesteistä maitotilayrityksen kokonaisuuden kehittämisen kannalta parhaita vaihtoehtoja. Tämän vuoksi maitotilayrittäjien kokonaisvaltaiselle johtamisosaamiselle on olemassa ilmeinen tarve.

LÄHTEET

Hansson, H., Larsén, K. & Öhlmér, B. 2010. Drivers and restraints for economically efficient farm production. New York: Nova Science Publishers. Agriculture Issues and Policies Series.

Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2016. Farm management. 8. ed. Dubuque: McGraw Hill.

Laitinen, E. K. 1992. Yrityksen talouden mittarit. Espoo: Weilin+Göös.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Lindberg 2015. (toim.) Maatilojen yhteistyö: esimerkkejä kotieläin ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta. [Verkkojulkaisu]. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. [Verkkojulkaisu]. 2. tark. p. Helsinki: Tempest. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPPIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. (toim.) 2015. Tuotannon järjestämisen ja yhteistyön vaikutus tekniseen tehokkuuteen: Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon –hanke. [Verkkojulkaisu]. Helsingin Yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 81. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv81.pdf>

Sipiläinen, T. 2007. Sources of productivity growth on Finnish dairy farms: application of an input distance function. Acta Agriculturae Scandinavica Section C. Food Economics 4, 2, 65 - 76.

Sipiläinen, T., Kumbhakar, S. C. & Lien, G. 2014. Performance of dairy farms in Finland and Norway from 1991 to 2008. European review of agricultural economics 41 (1), 63 – 86.

6 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Ryhänen, Matti¹, Närvä, Margit¹, Rajakorpi, Jyrki¹ & Sipiläinen, Timo²

¹*Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi*

²*Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi*

6.1 Johdanto

Strategiatyö liittyy usein suuriin taloudellisiin päätöksiin. Suuret muutokset toimintaympäristössä ja yritystoiminnan merkittävä kehittämistarve vaativat strategian uudistamista. Strategiatyöhön sisällytetään sisäinen ja ulkoinen analyysi, tavoitteiden asettaminen, strategian valinta ja päätösten toimeenpano. Maitotilayrityksissä strategia on laadittu harvoin kirjallisesti. Strategista ajattelua ja strategiatyötä tehdään useimmiten maatalousyrittäjien pään sisällä, minkä pohjalta strategian toteutuksessa on ollut haasteita. (Ryhänen & Laitila 2012; 2014, Ryhänen ym. 2015.) Myös pienissä yrityksissä strategiatyö ja strategioiden toteuttaminen ovat usein hyvin vapaamuotoisia, vaikka ne koetaan jatkuviksi toiminnoiksi, jotka pyörivät yrittäjän ajatuksissa (Vihtonen 2007).

Strategiatyöhön sisältyy toimintaympäristön arviointi ja yritystoiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Toimintaympäristön muutokset eivät tule kaikille maitotilayrittäjille samanlaisina yllätyksinä. Mitä paremmin maitotilayrittäjä on varautunut toimintaympäristön muutoksiin, sitä vähemmän hän kokee ikäviä yllätyksiä. Kun maitotilayrittäjä on varautunut muutoksiin, hän kykenee reagoimaan niihin muita maitotilayrittäjiä nopeammin. Työpajassa pohdittiin, millaisia parannuksia maitotilayrittäjän strategiatyöhön on tarpeen tehdä ja miten kokonaisvaltaista johtamista maitotilayrityksessä voidaan parantaa, jotta tulevaisuuden toimintaympäristössä menestyy. Keskeistä on löytää tärkeimmät kehittämiskohteet ja tunnistaa parhaat toimintatavat.

Benchmarking kannustaa maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaansa (vrt. Sumner, von Keyserlingk & Weary 2018). Benchmarkingia hyödynnettäessä kannattaa tutustua parhaiten menestyviin maitotilayrityksiin ja myös muiden alojen yrityksiin, ja oppia niiden toiminnasta (vrt. Waters 2009, 453). Maitotilayrittäjä voi hyödyntää benchmarkingia etsiessään kehitettäviä asioita, mikä edellyttää luottamuksellista yhteistyötä muiden maitotilayrittäjien kanssa. Benchmarkingin avulla maitotilayrittäjä oppii systemaattisesti hyvistä käytänteistä.

Maitotilayrittäjät voivat verkostoitua ja muodostaa ryhmiä, joissa he keräävät tietoja toisiltaan ja havainnoivat toistensa osaamista ja taitoja, joita on mahdollista kehittää omassa toiminnassa. Kaikki verkostoon osallistuvat hyötyvät yhteistyöstä, sillä he saavat käyttöönsä tietoa, jota muutoin ei ole mahdollista saada. Vertaamalla omia tuloksia ja toimintatapoja parhaisiin ja pohtimalla, miten ne voi saavuttaa tai mahdollisesti jopa ylittää, maitotilayrittäjä oppii kehittämään yritystoimintaansa. Benchmarking ei tarkoita kopiointia, vaan toisilta opittujen asioiden soveltamista omaan yritystoimintaan. Benchmarking-toimintaan osallistuvat hyötyvät toiminnastaan muihin nähden, sillä he oppivat toisiltaan ja saavat käyttöönsä tietoa, mitä muutoin on vaikea hankkia.

Maitotilayrittäjät voivat hakea benchmarking-kumppaneita kotimaasta ja myös ulkomailta ilman pelkoa kilpailuasetelmasta. Maitotilayrittäjillä on pitkälti samantyyppiset haasteet kaikkialla maailmassa, vaikka heidän toimintansa on paikallista. Benchmarking tuottaa pääosin tuottavuutta parantavaa tietoa. (vrt. IFCN 2017.) Yleensä saman alueen maitotilayrittäjät toimittavat maitoa yhdessä omistamalleen meijeriosuuskunnalle. Maitotilayrittäjät voivat olla samanaikaisesti yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita. Kilpailua syntyy yleensä pellostä ja osaavasta työvoimasta.

Maitotilayrityksiä johdetaan Suomessa monella eri tavalla. Osa maitotilayrittäjistä toimii itsellisesti ja osa tekee yhteistyötä tai on verkostoitunut laajasti. Itsellinen toiminta tai yhteistyö ovat strategisia päätöksiä. Verkostot, luotettavat ja osaavat yhteistyökumppanit voivat muodostaa ydinkompetenssin, jonka varaan menestys on mahdollista rakentaa. Pitkäaikainen yhteistyö on joissakin tapauksissa johtanut yhteistyrittämiseen, millä on haettu kannattavuutta uudella tavalla (Ryhänen & Lai-tila 2012; 2014). Osaaminen ja taidot ovat vaikeasti hankittavia menestystekijöitä.

Benchmarkingia voidaan toteuttaa myös kehittämisryhmänä työpajassa, jossa maitotilayrittäjät vertailevat toimintojaan ja niillä saatuja tuloksia keskenään löytääkseen parhaat toimintatavat. Tämän hankkeen työpajat suunniteltiin benchmarking-tilaisuuksiksi, joihin valmistauduttiin huolella. Osallistujat olivat halukkaita työskentelemään työpajoissa ja antamaan muille luotettavaa tietoa. Työpajoissa tuotettiin tietoa hankkeen tarpeita varten, mutta samalla opittiin yhdessä niin onnistumisista kuin myös virheistä maitotilayrittämisessä.

6.2 Tavoite

Strategisella johtamisella mahdollistetaan pitkän aikavälin eli tulevien vuosien ja vuosikymmenten menestys. Strategia on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista, päätösten tekoa ja työtehtävien toteuttamista, millä tavoitellaan menestystä tulevaisuudessa. Operatiivisessa johtamisessa toteutetaan strategiaa. Operatiivisen johtamisen toimet keskittyvät tähän päivään, huomiseen,

tulevaan viikkoon ja lähikuukausiin. Pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa maitotilayrittämisessä kannattavaa yritystoimintaa. Kaiken edellä esitetyn toteuttamisesta käytetään tässä julkaisussa käsitettä maitotilayrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Kokonaisvaltaisella johtamisella maitotilayrittäjät voivat parantaa kannattavuutta ja hakea ratkaisuja, jotka auttavat heitä menestymään tulevaisuudessa.

Tässä luvussa haetaan maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien kanssa vastausta kysymykseen, miten maitotilayrittäjä voi vastata tulevaisuuden haasteisiin. Toimintaympäristön muutosten ennakointi, yritystoiminnan kehittäminen ja nykyisen toiminnan kyseenalaistaminen sekä tulevaisuuden ennakointi ovat tarpeen kannattavuutta parannettaessa. Työpajoissa pureuduttiin asioihin, jotka synnyttävät kehittämistarpeen ja mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen ja kannattavuuden parantamisen sekä siihen, miten strategian toteuttaminen saadaan pysymään maitotilayrittäjän mielessä operatiivisia toimia tehtäessä. Uudet strategiavalinnat johtavat yleensä prosessien ja toimintojen uudelleen järjestämiseen. Strategiaa on toteutettava jokapäiväisissä toimissa, joten sen on näyttävä operatiivisen johtamisen tavoitteissa, jotta ne eivät jää strategiasta irrallisiksi. Työpajojen tavoitteena oli

- tuottaa tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin kehittämistä varten,
- selvittää maitotilayrittäjän strategiatyön ja kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämistarvetta ja
- auttaa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin kehittäjiä ottamaan huomioon maitotilayrittäjien ja sidosryhmien tarpeet.

6.3 Menetelmä

Työpajatyöskentely nähtiin toimivaksi tavaksi saada tietoa maitotilayrittäjiltä ja sidosryhmien edustajilta. Työpajatyöskentelylle asetettiin selkeät tavoitteet ja ne teemoitettiin työpajatyöskentelyyn sopiviksi. Teemojen pohjalta haettiin systemaattisesti tietoa niin, että työpajatyöskentelyn tavoitteet voitiin saavuttaa. Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin myös benchmarkingia. Maitotilayrittäjät kertoivat johtamiskäytänteistään ja sidosryhmien edustajat kertoivat hyväksi kokemistaan johtamiskäytänteistä, millä lisättiin tietämystä maitotilayritysten johtamisen nykytilanteesta. Maitotilayrittäjät kokivat hyödylliseksi, että omaa toimintaa voidaan verrata kollegoiden tapaan toimia, mikä mahdollistaa oman johtamisosaamisen kehittämisen.

Työpajatyöskentelyä pohjustettiin esittämällä kokonaisvaltaisen johtamisen mallin alustava viitekehys ja kertomalla maitotilayrittäjille teemahaastattelujen keskeiset tulokset (Luvut 2 – 5). Alustusten jälkeen maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edusta-

jat vastasivat työjärjestyksessä esitettyihin teemakysymyksiin (liite 6.1) itsenäisesti paperille kirjoittaen, minkä jälkeen he aloittivat työpajassa ryhmätyöskentelyn vastaustensa pohjalta. Ryhmätyöskentelyn lopussa haettiin vastausta kysymykseen, *”miten kokonaisvaltaista johtamista maitotilayrityksessä voidaan parantaa ja millaisia parannuksia maitotilayrittäjän strategiatyöhön on tarpeen tehdä”*.

Työryhmien puheenjohtajat huolehtivat, että kaikki osallistujat pääsivät osallistumaan työskentelyyn tasapuolisesti ja että yksittäiset ryhmien jäsenet eivät dominoineet keskustelua. Ryhmätyöskentelyn jälkeen tulokset koottiin yhteen. Ryhmätyöskentelyn tulosten pohjalta pohdittiin yhdessä, mitä kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämiseltä odotetaan ja miten mallin alustavaa kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehitystä voidaan edelleen kehittää. Osallistujille annettiin vielä työpajan lopuksi mahdollisuus kommentointiin.

Työpajat järjestettiin Seinäjoella ja Lapinlahdella. Työpajojen kesto oli noin neljä tuntia. Kumpaankin työpajaan osallistui 15 maitotilayrittäjää ja sidosryhmien edustajaa sekä neljä hankkeen työntekijää. Työpajoissa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään niin, että niissä oli tasapuolisesti maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia. Työryhmien puheenjohtajina ja samalla sihteereinä toimivat TKI-hankkeen työntekijät. Työpajatyöskentelyä veti TKI-hankkeen johtaja. Tarkastelua tehtiin talous-, prosessi-, meijeri- ja maitotilayrityksen kehittämisenäkökuilma.

6.4 Tulokset

Työpajoihin pyydettiin maitotilayrittäjiä, jotka ovat kehittäneet yritystensä toimintaa viime aikoina tai ovat suunnitelleet kehittämistoimia lähitulevaisuuteen. Työpajoihin kutsuttiin myös maitotilayritysten toiminnan kehittämiseen osallistuneita sidosryhmien edustajia. Taustalla oli oletus, että työpajatyöskentelyyn osallistujat tietävät, miten maitotilayritysten toimintaa kehitettäessä toimitaan, mitä siltä edellytetään ja millaista johtamisosaamista maitotilayrittäjä tarvitsee, jotta hän kykenee kehittämään yrityksensä toimintaa tuottavasti ja kannattavasti.

Työpajatyöskentelyn alussa maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat vastasivat teemakysymyksiin itsenäisesti paperille kirjoittaen. Kussakin tämän luvun alaluvussa analysoidaan ensiksi teemoittain osallistujien vastaukset (taulukot 6.1–6.5). Osallistujat esittivät vastauksissaan vaihtelevan määrän erilaisia asioita, joten taulukoiden lukuja ei voida tulkita erillisinä yksittäisinä vastauksina, eivätkä ne siten myöskään summaudu osallistujien määrään. Työpajassa itsenäisen työskentelyn jälkeen aloitettiin ryhmätyöskentely. Ryhmätyöskentelyn tulokset esitetään teemoittain kussakin alaluvussa heti osallistujien vastausten esittelyn jälkeen.

6.4.1 Kehittämistarpeen synnyttävät tekijät

Osallistujien omat vastaukset

Taulukon 6.1 mukaan maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omat vastaukset maitotilayritysten kehittämistarpeen synnyttäjästä olivat pitkälti samanlaisia. Heidän mielestään tärkeimmät maitotilayrityksissä kehittämistarpeita synnyttävät tekijät ovat halu parantaa kannattavuutta, maksuvalmiutta ja tulotasoa. Investointi- ja yleensäkin kehittämistarve koetaan oleellisina tekijöinä kehittämistarpeen synnyssä. Myös toimintaympäristön muutokset ja uuden teknologian saatavuus tuovat painetta kehittää yritystoimintaa. Osalle maitotilayrittäjiä voi tulla mahdollisuus kehittää yritystoimintaa hankkimalla lisäresursseja tai he kykenevät hyödyntämään käyttämättömiä resursseja.

Taulukko 6.1. Yritystoiminnan kehittämistarpeen synnyttävät tekijät maitotilayrityksissä.

	Maitotilayrittäjät 12	Sidosryhmäläiset 18
Kannattavuus, maksuvalmius, tulotason parantaminen	7	14
Investointi- ja kehittämistarve	7	11
Toimintaympäristön muutos, uusi teknologia	5	9
Mahdollisuus, käyttämättömiä resursseja, lisäresurssit	4	7
Ongelmien tiedostaminen, pakko, tyytymättömyys	4	6
Jatkuvuus	3	7
Työnmäärän vähentäminen	2	4
Benchmarking	1	4
Osaaminen, tieto		4
Tukipolitiikka, naapurille näyttämien, myyntimies		3

Lisäksi maitotilayrittämisen jatkuvuuden turvaaminen nähtiin merkittävänä tavoitteena, mitä turvataan kehittämistoimilla. Toisaalta osalle maitotilayrittäjiä kehittämistarpeen synnyttää ongelmien tiedostaminen, pakko tai tyytymättömyys

olemassa olevaan tilanteeseen. Kehittämistarpeen synnyttäjiksi mainittiin myös työmäärän vähentäminen, benchmarking-tiedon hyödyntäminen, osaamisen ja tiedon hyödyntäminen sekä myös tukipolitiikan vaikutukset, naapurille näyttäminen ja myyntimies.

Ryhmätyöskentelyn tulokset

Ryhmätyöskentelyn aikana maitotilayrityksissä kehittämistarpeen synnyttäviä tekijöitä nostettiin esille runsaasti ja keskustelu oli vilkasta. Kehittämistarpeet ja niiden lähtökohdat poikkesivat keskusteluissa suuresti toisistaan. Maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat korostivat tulevaisuuden haasteisiin vastaamista. Tärkeänä kehittämistarpeen synnyttäjänä pidettiin toimintaympäristön muutosta. Monissa puheenvuoroissa korostettiin eri sanoin markkinoiden mekanismien ymmärtämistä. Maitotilayrittäjien halu ja tarve pysyä mukana maidontuotannossa on keskeinen tekijä kehittämistarpeen synnyssä. Maitotilayrittäjien kommentoissa oman vision merkitystä korostettiin sekä halua kehittyä maitotilayrittäjänä ja halua kehittää maitotilayrityksen tuottavuutta.

Työpajakeskusteluissa nostettiin esille kilpailun koveneminen, heikko kannattavuus ja tarve kannattavuuden parantamiseen. Ne tuovat osalle maitotilayrittäjiä tarpeen kehittää yritystoimintaa. Erilaisten taloudellisten ja tuotannollisten ongelmatilanteiden tiedostaminen, tunnistaminen ja tunnistaminen tuotiin esille useaan kertaan kehittämistarpeen synnyttäjänä. Yksikkökustannusten alentaminen nähtiin entistä tärkeämmäksi tavoitteeksi. Sidosryhmän edustajan mukaan joillakin maitotilayrittäjillä kehittämistarpeen luo tavoite säilyttää nykyinen tulotaso. Eräs maitotilayrittäjä totesi, että kehittämistarpeen synnyttää tyytymättömyys nykyiseen olotilaan. *”Jos alkaa tuntua liian hyvältä niin alkaa tippua kehityksestä!”*

Osalle maitotilayrittäjiä laajennushalu tuo kehittämistarpeita. Yrityskokoa kasvatettaessa johtamisosaamisen tarve kasvaa. Pohdintaa aiheutti: *”Kumpi edellä mennään: tuleeko ensin kasvu vai johtaminen?”* Samassa yhteydessä tuotiin esille benchmarking, joka nähtiin hyödylliseksi haettaessa hyviä esimerkkejä. Kehittämistarvetta luo vertailu toisten maitotilayrittäjien kanssa ja se, mitä muut maitotilayrittäjät tekevät paremmin kuin itse. Kehittämistarve lähtee lopulta omista, taloudellisista lähtökohdista. Ei kopioimalla muita. *”Toisaalta tieto lisää tuskaa! Vertailu muihin maitotilayrityksiin potkii liikkeelle!”*

Tekninen kehitys synnyttää kehittämistarpeita. Lisäksi teknologinen takamatka ja sen kiinniotto todettiin yhdeksi keskeiseksi kehittämisen syyksi. Lisäksi nostettiin esille eläinaineksen parantamistarve, millä voidaan nostaa tuottavuutta. Lisäksi todettiin, että kehittämishakuisen maitotilayrittäjäjoukon lisäksi on paljon

ei-kehittäviä maitotilayrittäjiä, jolle on syntynyt korjausvelkaa ja he toimivat vanhoissa tuotantorakennuksissa ja heillä on vanhat koneet, mikä tuo tehottomuutta. Tällaisista lähtökohdista on haastavaa lähteä kehittämään yritystoimintaa, vaikka haluja olisikin. Joskus suoranaainen pakko luo kehittämistarvetta etenkin, jos navetassa *”seinät kaatuvat”*.

Lainsäädännöllä ja tukipolitiikalla kannustetaan maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaa. Esille nostettiin myös, että investointiavustukset voivat kannustaa tekemään tarpeettomia investointeja. Eräs maitotilayrittäjä mainitsi, että *”kehittämistarpeita”* voi tulla maitotilayrityksen ulkopuolelta esimerkiksi *”heräteostoksina”*. Lisäksi korotetun investointituen ja ELY:n määräpäivien koettiin liiallisesti kiirehtivän maitotilayrittäjien päätöksiä, mikä voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa ongelmien kehän, jos jatkajalla ei ole riittävästi johtamis- ja tuotanto-osaamista. Kehittämiseen todettiin vaikuttavan suuresti myös maitotilayrityksen elinkaaren vaihe. Omistajanvaihdos voi synnyttää kehittämistarpeita, kun taas osa luopuu tässä vaiheessa maidontuotannosta. Sukupolven vaihdoksen aikaikkuna koettiin joissakin tapauksissa liian lyhyeksi, mikä pakottaa jatkajan tekemään liian nopeita päätöksiä. Maitotilayritys on pidettävä elinvoimaisena riippumatta siitä, löytyykö jatkaja omasta perheestä vai ei, jos maidontuotantoa aiotaan jatkaa tulevaisuudessa.

Sidosryhmän edustajan mukaan omistuspohjan muutokset tuovat omalta osalta mukanaan kehittämistarvetta. Myös yhtiöittämisen seurauksena yritystoiminta voidaan järjestää uudelleen. Kehittämistarpeen voi laukaista myös toisen maitotilayrittäjän esimerkki. Myös ryhmät, joissa maitotilayrittäjät sparraavat toisiaan, auttavat ja kannustavat kehittämään yritystoimintaa. Sidosryhmän edustajan mukaan kehittämistoimet voidaan jakaa yrittäjätiimin osaamisen kehittämiseen ja maitotilayrityksen kehittämiseen. Kuitenkin keskeinen tekijä on se, mitä maitotilayrittäjä haluaa tehdä.

Kehittämistarve voi syntyä, jos maitotilayrittäjällä on jotakin resurssia ylimäärin käytössään. Yhtenä tällaisena esimerkkiresurssina mainittiin maitotilayrittäjän osaaminen. Jos maitotilayrittäjällä on enemmän osaamista kuin mitä nykyinen toiminta vaatisi, hän voi olla halukas kehittämään yritystoimintaa. Koulutus ja kouluttautuminen synnyttävät monesti kehittämishalua maitotilayrittäjissä. Tieto lisääntyy.

Peltoresurssin saatavuus herätti tunteita. Peltoresurssiin suhtauduttiin eri lailla kuin muihin resursseihin. Peltoresurssin saatavuuden koettiin vaikuttavan suuresti maitotilayrittäjän kehittämishaluun ja -tarpeeseen. Osa maitotilayrittäjistä koki tarvitsevansa omaa peltoa lisää, jotta rehunarve voidaan tyydyttää karjakokoa

kasvatettaessa. Joillakin alueilla kisataan pellostä niin, että pellon hinta nousee selkeästi tuottoarvoa korkeammaksi. Jotkut kokivat pellon myyntiin tulon laukaisevan kehittämistarpeen.

Elämän laadun parantaminen on tekijä, joka kannustaa maitotilayrittäjiä tuotantotoimien parantamiseen. Kehittämisellä he tavoittelevat myös vapaa-ajan lisäämistä. Samassa yhteydessä maitotilayritys olisi saatava houkuttelevaksi työpaikaksi ulkopuoliselle työvoimalle. Myös muutokset perhesuhteissa vaikuttavat kehittämistarpeeseen. Halu parantaa elintasoa ja jaksamista sekä lisätä työhyvinvointia ja vapaa-aikaa kannustavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämiseen.

Sidosryhmän edustajan mukaan maitotilayritysten kehittämisen toteutus ei aina mene kuten oppikirjoissa esitetään. Huolellinen suunnittelu on tarpeen ennen kuin maitotilayrittäjä lähtee hanketta toteuttamaan. Haasteen suuruutta kuvaa erään maitotilayrittäjän toteamus: *”paperin jättö on raskain homma”*. Yhden työryhmän jäsenet totesivat, että pahin tilanne on, jos maitotilayrittäjältä puuttuu näkemys siitä, miten maitotilayritystä kehitetään kokonaisuutena.

6.4.2 Kehittämisen mahdollistavat tekijät

Osallistujien omat vastaukset

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omat vastaukset maitotilayritysten kehittämisen mahdollistavista tekijöistä olivat samankaltaisia (taulukko 6.2). Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien mielestä osaaminen ja koulutus ovat tärkeimmät maitotilayrityksen kehittämisen mahdollistavat tekijät. Resurssien saatavuus koettiin välttämättömäksi edellytykseksi, jotta yritystoiminnan kehittäminen yleensäkin on mahdollista. Etenkin pellon määrä sekä pellon osto- ja vuokrausmahdollisuudet nähtiin oleellisina kehittämisen mahdollistavina tekijöinä. Maitotilayrityksen kehittäminen edellyttää maitotilayrittäjältä tietynlaista tahtotilaa ja asennetta. Toisaalta osalle maitotilayrittäjiä yhteistyökumppanit antavat mahdollisuuden yritystoiminnan kehittämiseen. Kehittämisen mahdollistaviksi tekijöiksi mainittiin myös maitotilayrittäjän kyky hallita yritystoimintaa kokonaisuutena, toimintaympäristö, sidosryhmät, tekninen kehitys ja innovaatiot. Sidosryhmien edustajat näkivät myös maitotilayrittäjien henkiset voimavarat ja yrittäjäominaisuudet mahdollistavina tekijöinä.

Taulukko 6.2. Yritystoiminnan kehittämisen mahdollistavat tekijät maitotilayrityksissä.

	Maitotilayrittäjät 12	Sidosryhmäläiset 18
Osaaminen, koulutus	9	11
Resurssit	7	17
Pellon määrä, osto, vuokraus	3	6
Tahtotila, asenne	4	7
Yhteistyökumppanit	3	6
Kokonaisuuden hallinta	2	3
Toimintaympäristö, sidosryhmät	2	4
Tekninen kehitys, innovaatiot	2	2
Henkiset voimavarat, yrittäjäominaisuudet		5

Ryhmätyöskentelyn tulokset

Monissa puheenvuoroissa, niin maitotilayrittäjien kuin sidosryhmien edustajienkin, painotettiin maitotilayrittäjän osaamista, yrittäjäominaisuuksia, ammattitaitoa, henkisiä voimavaroja ja halua kehittyä. Maitotilayrittäjän on tiedostettava kehittämistarpeet ja oltava itsekriittinen. Hänen on hallittava maitotilayrittäminen kokonaisuutena, kyettävä havaitsemaan muutostarpeet ajoissa ja hankittava osaamista strategiseen suunnitteluun. Kouluttautuminen sekä halu omaksua uutta, kehittyä ja kehittää nähtiin tärkeänä niin maitotilayrittäjien kuin sidosryhmien edustajien kommentteissa.

Kehittäminen on mahdollista, kun maitotilayrityksellä on lähtötilanteessa hyvä kannattavuus, riittävä maksuvalmius ja vakavaraisuus. Riittävät vakuudet ja hyvä historia pankkiasioden hoidossa parantavat rahoituksen saatavuutta. Rahoittajalle ovat tärkeitä yrittäjäosaamisen näytöt viime vuosilta. Investointituet, suorat tulotuet ja tukimuutoksien ennustettavuus helpottavat yritystoiminnan kehittämistä. Lainsäädäntö, lupa-asiat, hintamuutokset, uusi tieto ja teknologia vaikuttavat maitotilayrittäjän kehittämispäätöksiin. Investointituet koettiin keskeisiksi kannustimiksi. Vaarana pidettiin tukien valumista panosten myyjille ja ylivelkaantumista.

Maitotilayrittäjän on osattava huolehtia yhteistyön ja verkostojen kehittämisestä sekä niiden ylläpitämisestä, sillä yhteistyökumppanit mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen. Yhteistyöllä voidaan hankkia ja hyödyntää resursseja taloudellisesti. Yhteistyössä ja verkostossa toimivilla on oltava selkeät roolit ja johtaja, jotta kehittämistavoitteet saavutetaan. Kyky valita sellaiset yhteistyökumppanit, joilla on yhteiset arvot, koettiin tärkeäksi. Hyvät yhteistyösuhteet mahdollistavat erilaisten toimintatapojen ja -keinojen hyödyntämisen. Maitotilayrittäjien välinen yhteistyö ja muiden tuotantosuuntien maatalousyrittäjien kanssa tehtävä yhteistyö mahdollistavat konekustannusten jakamisen.

Myös maitotilayrittämisen ulkopuolelta voi hakea mallia ja kumppaneita, jotka tuovat mukanaan uutta näkemystä, mistä voi olla hyötyä yritystoimintaa kehitettäessä. Lisäksi sidosryhmien kuten meijerin edustajan ja/tai neuvojan käynti maitotilayrityksessä voi auttaa tuottavuuden lisäämisessä. Kukaan ei ole asiantuntija kaikessa, mutta itseään ja omaa kykyään omaksua uutta ei saa aliarvioida. Maitotilayrittäjät kokivat tarpeelliseksi kehittää omaa johtamisosaamista.

Moni maitotilayrittäjä luopuu tuotannosta, jolloin resursseja vapautuu, mikä mahdollistaa yritystoiminnan kehittämisen yritystoimintaa jatkaville maitotilayrittäjille. Pellon saatavuutta pidettiin tärkeänä. Keskusteluissa tuotiin esille, että oman pellon hankinnan sijaan peltoa voidaan hankkia monin eri tavoin kuten vuokraamalla, tuotantosopimuksilla ja yhteistyöllä. Navetan sijainnista päätettäessä on mietittävä tarkasti etäisyys peltoihin. Maitotilayrityksen kehittäminen on mahdollista, kun peltoa on riittävästi olemassa tai saatavilla. Maitotilayrityksen sijainti nähtiin tärkeäksi työvoiman saatavuuden kannalta sekä navetan ja peltojen keskinäinen sijainti kuljetuskustannusten kannalta. Suotuisan toimintaympäristön nähtiin kannustavan yritystoiminnan kehittämiseen.

Muutokset perhesuhteissa voivat aktivoida kehittämisen. Puolison löytämistä pidettiin tärkeänä. Tasavertainen puoliso tukee ja sparraa. Maitotilayrityksen omistajan vaihdoksen onnistuminen nähtiin tärkeänä tekijänä. Osa maitotilayrittäjistä halusi jatkajan omasta perhepiiristä. Lisäksi osaavan ja pysyvän työvoiman saatavuus on tärkeää. Meijerin valinta voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa kehittämisedellytyksiin. Pohdittiin, *”voiko meijeri sanoa, ettei vastaanota enää maitoa”*.

Kokonaisvaltaisen suunnittelun tarve tuotiin esille. Maitotilayrittäjällä tulisi olla visio ja strategia, joita toteutetaan käytännön toimissa. Yksi maitotilayrittäjä piti SWOT-analyysiä hyvänä työkaluna, ja kertoi hyödyntävänsä sen tuloksia pitkän aikavälin päätöksiä tehdessään. Yhdessä työryhmässä kehittämistä pohdittiin liikeidean pohjalta: *”mitä, miten, kenelle”*. Tärkeinä tekijöinä koettiin motivaatio ja sitoutuminen tavoitetilaan.

6.4.3 Kannattavuutta parantavat tekijät

Osallistujien omat vastaukset

Taulukon 6.3 mukaan tuottavuus ja/tai tehokkuus mainittiin useimmiten maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omista vastauksista kannattavuutta parantavina tekijöinä. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille usein taloudellinen toiminta, osaaminen, ammattitaito, suunnitelmallisuus ja tuotantoprosessien kehittäminen. Myös yhteistyö ja yritystoiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen nähtiin kannattavuutta parantavina tekijöinä. Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien vastaukset maitotilayritysten kehittämistarpeen synnyttäjästä olivat pitkälti samanlaisia. Yksi sidosryhmän edustaja toi esille neuvonnan hyödyntämisen tarpeen kannattavuutta parantavana tekijänä.

Taulukko 6.3. Kannattavuutta parantavat tekijät.

	Maitotilayrittäjät 12	Sidosryhmäläiset 18
Tuottavuus, tehokkuus	7	14
Taloudellinen toiminta	5	6
Osaaminen (ydinosaaminen), ammattitaito	5	4
Suunnitelmallisuus	3	6
Tuotantoprosessien kehittäminen	3	5
Yhteistyö	1	5
Kokonaisuuden ymmärtäminen	3	4
Neuvonnan hyödyntäminen		1

Ryhmätyöskentelyn tulokset

Sekä maitotilayrittäjät että sidosryhmien edustajat toivat aluksi esille tuotannon tehostamisen. Olemassa olevan kapasiteetin ja nykyisten resurssien tehokas hyödyntäminen koettiin tärkeäksi kannattavuuden parantamisessa. Pääoman ja työn käytön tehostamista ja tuottavuuden maksimointia korostettiin. Tuotantoprosessien kehittämiseen kuten tuotoksen nostamiseen, jalostukseen, lehmien ruokintaan ja kasvinviljelyn suunnitteluun kannattaa panostaa. Osan mielestä maitotilayrittäjän on oltava moniosaaja. Hänen on hallittava kasvinviljely, eläintenhoito,

talous, johtaminen ja oltava myös sosiaalisesti kyvykäs. Myöskin tehokkuuden ja joustavuuden onnistunutta yhdistämistä pidettiin tärkeänä.

Osa sidosryhmien edustajista painotti talouden seurantaa ja operatiivista johtamista. He pitivät lean-koulutusta ja neuvojien käyttöä sparraajina tärkeinä tekijöinä kannattavuuden parantamisessa. Pullonkaulojen etsiminen ja korjaaminen koettiin tärkeäksi. Yksityiskohtia ”viilaamalla” eli pieniä parannuksia tekemällä useissa kohdissa prosessia voi parantaa kannattavuutta. Toisaalta tätä ei aina jakseta tehdä. Työohjeet on laadittava niin, että prosessit tehdään samoin riippumatta siitä, kuka niitä tekee.

Hyvälaatuinen säilörehu on suomalaisissa tuotanto-oloissa keskeisin rehu, ja sen tuotanto suunnitellaan karjan tarpeiden mukaan. Säilörehun teko herätti vilkasta keskustelua, voiko joku toinen kuin maitotilayrittäjä tehdä sen. Yksi maitotilayrittäjä oli ehdottomasti sitä mieltä, että säilörehun tuotanto pitäisi olla maitotilayrittäjän omassa hallinnassa. Toinen oli taas sitä mieltä, että se ei ole välttämätöntä. Yleisesti erilaiset toimintatavat nähtiin mahdollisuuksina.

Osa maitotilayrittäjistä korosti kokonaisuuden hallintaa. He näkivät pitkän aikavälin toimintastrategian ja suunnitelmallisuuden tärkeinä kannattavuutta parantavina tekijöinä. Kommenteissa tuotiin esille suuret linjat ja niiden hallinta, jotta johtamisella olisi mahdollista parantaa kannattavuutta. Pitää olla ”iso kuva”, kuten eräs maitotilayrittäjä totesi. Lisäksi yrittäjäosaamisen merkitys otettiin esille. Eräs maitotilayrittäjä korosti kykyä itsensä johtamiseen.

Osaaminen luo edellytykset kannattavuuden parantamiselle. Maitotilayrittäjällä on oltava aikaa panostaa suunnitteluun ja johtamiseen, sillä operatiivisiin töihin voidaan palkata työntekijä, mutta johtaminen kuuluu maitotilayrittäjälle. Kannattavuuden parantamisen mahdollistavat suunniteltu, selkeä strategia ja hyvät liikkeenjohtotaidot. Hyvien suunnitelmien kurinalainen toteuttaminen on tärkeää. Yleensäkin suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys, seuranta ja laadukas toiminta parantavat kannattavuutta. Edellytyksenä on, että investoinnit toteutetaan strategian mukaisesti, onnistuneesti ja oikea-aikaisesti. Yritystoiminnan kannattavuus kannustaa laajentamaan.

Tietotaidon ylläpitäminen ja lisääminen nähtiin tärkeänä tekijänä. Monissa, etenkin maitotilayrittäjien, kommenteissa korostettiin jatkuvaa kehittymistä. Paikalleen ei pidä pysähtyä. Toisaalta eräs maitotilayrittäjä painotti, että kehittämisen tulee olla hallittua. Eräs maitotilayrittäjä mainitsi osto-osaamisen, tai pikemmin sen puutteen. Siinä on hänen mukaansa paljon parannettavaa muuhun yritystoimintaan verrattuna. Tulevaisuuden ennakoinnissa onnistuminen auttaa kannattavuuden

parantamisessa. Sosiaalisen kyvykkyyden rooli on kasvanut. On tiedostettava asiat, jotka hallitsee ja ostettava maitotilayrityksen ulkopuolelta ne osa-alueet, mitä ei hallitse.

Maitotilayrittäjän työn tehokas käyttö aiheutti keskustelua. Maitotilayrittäjän työn tehokkuuden parantamisen ei koettu välttämättä näkyvän taloudellisen tuloksen paranemisena, mutta vapaa-ajan nähtiin kylläkin kasvavan. Samalla tuotiin esille oman työn hinnoittelun vaikeus. Yksi maitotilayrittäjä totesi, että maitotilayrityksessä asioita voi tehdä usealla tavalla ja päätyä samaan lopputulokseen.

Lisäksi pohdittiin, kannattaako maitotilayrittäjän tehdä perustyötä vai tulisiko hänen tehdä aivotyötä ja ulkoistaa perustöitä. Keskusteluissa otettiin esille myös ydinbisnekseen keskittyminen. Yksi maitotilayrittäjä muistutti, että raha tulee navetasta. Toinen maitotilayrittäjä kertoi, että ei ole ikinä *”rakastanut”* omia koneita. Siksi käytetään urakoitsijoita. Kolmas maitotilayrittäjä totesi, että maitotilayrityksessä pitää olla yksi *”karjaihminen”*, joka osaa ja haluaa hoitaa lehmä. Keskustelussa päädyttiin siihen, että maitotilayrittäjä voi tehdä mielekästä perustyötä sopivassa määrin. Sen katsottiin vaikuttavan myös työhyvinvointiin. Selkeä työn- ja vastuunjako nähtiin tärkeäksi. Yhteistyöverkoston ja suurten volyymien koettiin parantavan tuottavuutta ja kannattavuutta.

Tukipolitiikan hyödyntäminen nähtiin kannattavuutta parantavana tekijänä. Keskustelua herätti tukien optimointi vs. maksimointi. Kannustetaanko jatkossa *”hömppäviljelyyn”*? Yksi maitotilayrittäjä oli sitä mieltä, että mikään ei muutu hetkessä. Luultavasti muutos on kuitenkin tulossa. Keskustelussa tuotiin esille, että maatalouspoliittiset ratkaisut vaikuttavat kannattavuuteen sekä pellon saataavuuteen ja hintaan. Keskustelua käytiin myös siitä, onko jatkossa pellot viljeltynä esimerkiksi Pohjois-Karjalassa, jos tukipolitiikka suosii *”hömppäviljelyä”*. Lisäksi mainittiin seuraavat asiat:

- Suhdanteiden muutos eli maidon hinnan nousu parantaa kannattavuutta.
- Maidon pitoisuushinnoittelun muutos parantaa osaajien kannattavuutta.
- *”Lehmämatikka ei ole insinöörimatikkaa”* eli lehmä ei toimi kuin kone.
- Perinteisen hanketoiminnan hyödyntäminen on ongelmallista niiden pirstaleisuuden vuoksi, ja hankehenkilöiden asiantuntemusta tulisi kehittää.

6.4.4 Maitotilayrityksen johtaminen

Osallistujien omat vastaukset

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien vastaukset maitotilayritysten johtamisesta olivat pitkälti samanlaiset (taulukko 6.4). Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayritystä on johdettava kokonaisvaltaisesti, tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Sidosryhmän edustajista osa näki tärkeänä, että maitotilayrityksiä johdetaan samoin kuin muitakin yrityksiä.

Taulukko 6.4. Työpajaan osallistuneiden käsitys maitotilayrityksen johtamisesta.

	Maitotilayrittäjät 12	Sidosryhmäläiset 18
Kokonaisvaltaisesti	9	10
Tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti	9	10
Samoin kuin muitakin yrityksiä		5

Ryhmätyöskentelyn tulokset

Maitotilayritystä on johdettava suunnitelmallisesti kokonaisuutena, mikä ajatus hyväksyttiin laajalti. Tarvitaan kirkas visio, strategia, laskelmat ja toimenpiteet eli selkeä polku, jota edetään. Sen jälkeen kaikkien pitää sisäistää strategia ja toteuttaa sitä. Operatiivisen toiminnan on tuettava strategian toteuttamista. Strategian vienti käytäntöön koettiin haastavimmaksi osa-alueeksi. Toimintaympäristön tuntemus on tarpeen ja etenkin toimintaympäristön muutosten tiedostaminen ja niihin sisältyvät riskit. Etenkin korkoriski pitäisi tiedostaa.

Maitotilayrittäminen on jatkuvaa ja kestävää kehittämistä, minkä tavoitteena on hyvä kannattavuus. Maitotilayrittäjän on osattava hakea oikeaa tietoa ja tunnistettava, mihin tietoon voi luottaa. Tärkeää on nykytilanteen ja resurssien tunteminen. Kehittämistoimenpiteet on laitettava tärkeysjärjestykseen. Maitotilayrittäjän on itse määriteltävä visio ja tavoitteet, sillä ulkopuolinen ei voi maitotilayrittäjän puolesta määrittää niitä. Päätöksen tueksi voi hakea tietotaltoa ja asiantuntemusta maitotilayrityksen ulkopuolelta, mutta johtamista ja vastuuta ei voi ulkoistaa. Maitotilayritystä tulee johtaa niin, että oma pääoma ja "oma pää" kasvavat eli osaamista kerrytetään. Eräs maitotilayrittäjä Etelä-Pohjanmaalta totesi: *"Kaikkia kannattaa kuunnella, mutta ei uskoa ketään"*.

Johtaminen on tärkeä kokonaisuus ja sen on oltava hallinnassa. Sen pitää olla ammattimaista ja siihen on varattava aikaa. Johtajan on tehtävä ajattelutyötä ja tiedettävä, mihin pyrkii. Hänen on jaettava henkilöille selkeät vastuualueet ja päätettävä, kuka on niistä vastuussa. Positiivinen ajattelu ja työntekijöiden motivoiminen auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikkien toimijoiden on tiedettävä, ”*minne ollaan menossa*”, mikä vaatii asioiden kirjaamista. Yhteistyökumppanit on pidettävä ajan tasalla ja oltava avoin asioista.

Maitotilayrittäjän on pidettävä yllä ja kehitettävä omaa osaamistaan ja jaksamistaan. Hänen on selvitettävä itselleen, mitä johtaminen todella tarkoittaa. Maitotilayrittäjällä on oltava näkemys toiminnan kannattavuudesta, ja hänen on tiedettävä mistä se muodostuu ja miten se suhtautuu muihin (benchmarking). Johtamista varten tarvitaan selkeä tavoiteasetanta ja sen mukaan tehdyt suunnitelmat lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Hänen on valittava oikeat mittarit ja niitä on hyödynnettävä yritystoiminnan kehittämisessä. Tärkeänä nähtiin, että maitotilayrittäjällä on kyky seurata tuloksia ja reagoida niihin.

Johtamisen avuksi tarvitaan työkaluja. Hallituspalaverikäytäntö on yksi johtamisen työkalu pitkän tähtäimen suunnitteluun. Tällä ohjataan maitotilayrittäjän toimintaa ja muistutetaan strategian toteuttamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Se tuo hyödyllistä ulkopuolista näkemystä ja auttaa uusien ajatusten syntyä, mitä voi hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä. Verkostoituminen ja pienryhmätoiminta ovat hyviä työkaluja, sillä niiden avulla maitotilayrittäjä pystyy kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Osa sidosryhmien edustajista näki, että maitotilayritystä on johdettava samoin kuin mitä tahansa muuta yritystä.

6.4.5 Maitotilayrityksen tulosten mittaaminen

Osallistujien omat vastaukset

Taulukon 6.5 mukaan maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omat vastaukset maitotilayritysten tulosten mittaamisesta poikkesivat osin toisistaan. Vain vastaus talouteen liittyvistä mittareista ja KPI-mittareista oli heillä samankaltainen. Maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat esittivät vastauksissaan useita erilaisia talouteen liittyviä mittareita. Silti vastaukset poikkesivat mittareiden valinnan osalta. Osa heistä toi esille maksuvalmiuteen, osa kannattavuuteen ja osa vakavaraisuuteen liittyviä mittareita. Myös muita mittareita esitettiin kuten mm. tuotantokustannus. Sidoryhmien edustajat esittivät paljon myös tuotantoon liittyviä mittareita kuten mm. maitotuotoksen ja satotason. Osa sidoryhmien edustajista otti esille mittarien hyödynnettävyyden. Mittareita kannattaa hyödyntää säännöllisesti mm. tavoitteiden saavuttamisen selvittämiseen, tulosten

vertaamiseen ja yritystoiminnan ohjaamiseen. Yksi sidosryhmän edustaja toi esille tarpeen lisätä yleisen yritystalouden mittareiden käyttöä maataloudessa.

Taulukko 6.5. Maitotilayrityksen tulosten mittaaminen.

	Maitotilayrittäjät 12	Sidosryhmäläiset 18
Talouteen liittyvät mittarit (erilaisia mittareita)	10	18
Maitotuotos, satotaso ym.	2	12
KPI-mittariston mittarit	5	5
Onko tavoitteet saavutettu		5
Vertailu, ohjaa toimintaa		4
Säännöllisesti		3
Yleisen yritystalouden mittareilla		1

Ryhmätyöskentelyn tulokset

Kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta kuvaavat mittarit koettiin tärkeiksi. Keskeisinä mittareina esitettiin kannattavuuskerrointa, käyttökatetta, tuloista, tasetta ja maitolitran tuotantokustannusta. Mittarin on oltava tavoitteellinen. Mittaamista tulisi tehdä koko maitotilayrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Mittaamisen säännöllisyys ja laskelmat päätöksentekoa ja maitotilayrityksen johtamista varten ovat tärkeitä. Sisäisiä mittareita tarvitaan sekä kokonaisvaltaista että osaprosessien mittaamista varten. Lyhyen aikavälin johtamista varten esitettiin mittareiksi erilaisia katteita tuotannonhaarojen vertailuun. Benchmarking koettiin tärkeäksi. Maitotilayrityskohtaiset erot on otettava huomioon katteita vertailtaessa. Kannattavuuskirjanpidosta maitotilayrittäjä saa tärkeää tietoa, kuten mm. oman pääoman kehityksen ja velat suhteessa myyntitulojen ja tukien summaan.

Useissa puheenvuoroissa esitettiin, että mittaamista on tehtävä laajasti eri osalualueilta ja että jatkuva seuranta on tärkeää. Yksittäiset maitotilayrittäjät toivat esille mittareina rehukustannuksen suhteessa maitotuotokseen, sidotun pääoman määrän ja työmäärän suhteen vapaa-aikaan. Sidosryhmän edustajan mukaan KPI-mittareita voidaan käyttää motivaation lähteenä ja hyödyntämään lypsyrobotin tuottamaa tietoa. Mittareita täytyy kyetä tarvittaessa vaihtamaan ja uudistumaan sen mukaan, miten hyvin ne palvelevat maitotilayrittäjää.

Eräs maitotilayrittäjä piti mittarina sitä, miten onnistutaan pitämään sidosryhmät, kuten pankki, tyytyväisinä. Yksi sidosryhmän edustaja esitti mittariksi sitä, miten usein *”sammutetaan tulipaloja”*, sillä maitotilayrittäjissä on eroja. Toinen sidosryhmän edustaja esitti mittariksi koneinvestointeja viiden vuoden ajalta lehmäpaikkaa kohti. Hänen mielestään tästä nähtäisiin koneostojen vaikutus kannattavuuteen.

Yhdessä työpajassa tuotiin esille tarve tiedostaa, kenelle tietoa tuotetaan. Ulkoiset tunnusluvut ovat määrittäneet sidosryhmät (esim. pankit ja verottaja). Sidoryhmän edustaja mainitsi kahdenkertaisen kirjanpidon ja kuukausi ALV:n keinoiksi parantaa talouden pitoa. Maitotilayritysten tietoja tulisi vertailla ja erojen syitä analysoida, jotta omaa yritystoimintaa voi parantaa. Verotus ei mittarina kerro kaikkea ja verotuksesta tieto saadaan myöhässä. Kahdenkertainen kirjanpito ja tilinpäätösanalyysi mainittiin hyvänä seurannan kannalta.

Eniten keskustelua herätti mittareiden ja mittaamisen ymmärrettävyys, jotta mittareita voidaan hyödyntää maitotilayrityksen johtamisessa. Etenkin maitotilayrittäjät painottivat sanaa ymmärrettävyys. Tulee ymmärtää, mitä mittareilla mitataan ja mitä ne kertovat, ettei tulkita mittaustulosta väärin. Sidoryhmien edustajatkan eivät kaivanneet uusia mittareita. Sekä maitotilayrittäjät että sidoryhmien edustajat pitivät mittarien huolellista valintaa tärkeänä, jotta ne tukevat strategian toteuttamista. Mittareiden antamia tuloksia on peilattava kokonaisuuteen, jotta saadaan tietoa, miten suunnitelmissa pysytään. Tällöin ei voida tukeutua vain yhteen mittariin.

6.4.6 Kokonaisvaltainen johtaminen maitotilayrityksessä

Työpajaan osallistuneiden mielestä on keskeistä tiedostaa, että maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena. Johtamisen ammattimaistuminen on lähtökohta ja edellytys johtamisen parantamiselle. Maitotilayrittäjän itsensä kehittäminen, koulutus ja osaamisen lisääminen sekä verkostojen luominen nähtiin keinoina parantaa kokonaisvaltaista johtamista. Johtamiselle on löydyttävä aikaa. Näitä asioita nostivat esiin ennen kaikkea maitotilayrittäjät. Lisäksi maitotilayrittäjällä on oltava halu ja tarve kehittää yritystoimintaa. Hänen on koettava johtaminen merkitykselliseksi tekemiseksi ja siitä on saatava hyötyä. Toimintaympäristön muutosten vaikutuksesta maitotilayrityksen johtamiseen tarvittaisiin konkreettisia esimerkkejä.

Erään maitotilayrittäjän mukaan jäljelle jäävät kouluttautuneet pärjääjät. Nuori sukupolvi on valmis toimimaan yrittäjämäisesti ja suunnitelmallisesti. *”Tässä asiassa evoluutio tekee tehtävänsä”*. Sidoryhmän edustaja palautti mieliin markkinamekanismin ymmärtämisen tärkeyden. Toinen sidoryhmän edustaja mainitsi

osaavien asiantuntijoiden hyödyntämisen. Mietittiin, että asiantuntija-avusta on hyötyä, mutta osaavatko asiantuntijat tarjota oikeanlaista apua ja osaavatko maitotilayrittäjät hyödyntää asiantuntijoita. Samalla varoiteltiin *”monenlaisista konsulteista ja myös harhaanjohtajista”*. Luotettavan tiedon merkitystä korostettiin. Lisäksi tulisi tiedostaa, että *”8 tunnin työpanoksella maitotilayrittäjän tulisi pystyä hoitamaan tehtävänsä, sillä yrittäminen on elämää varten, eikä päinvastoin”*.

Yhtenä keinona voisi olla sidosryhmien (esimerkiksi meijeri, pankki) kannustus¹³. Esimerkiksi pankki voisi vaatia strategista suunnitelmaa rahoituspäätöksen ehdoksi. Sidosryhmän edustajan mukaan maitotilayrittäjä tarvitsee strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen apua¹⁴. Esimerkiksi hallitustyömalli on hyvä, mutta kun sitä on sovellettu maitotilayrittämiseen, työskentely on helposti keskittynyt ”prosessien viilaamiseen”, joten strategisen suunnittelun ja johtamisen tavoite on jäänyt saavuttamatta.

Maitotilayrittäjän on tunnistettava resurssit, joilla on suurin vaikutus lopputulokseen ja se, onko kyse lyhyen vai pitkän aikavälin suunnittelusta ja seurannasta. Lyhyt aikaväli tarvitsee pitkän aikavälin tuekseen ja päinvastoin. Osallistujat totesivat, että KPI-mittarien tärkein tehtävä on näyttää, lähteekö kehittäminen oikeaan suuntaan eli se on päivittäisen johtamisen työkalu. Maitotilayrittäjän olisi hallittava kassa, tehtävä maksuvalmiussuunnitelmat ja budjetointi sekä pidettävä ne ajan tasalla. Eräs sidosryhmän edustaja mainitsi, että maitotilayrittäjän olisi hyvä ymmärtää kuluttajien valintoja.

6.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työpajoissa tuotettiin tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin kehittämistä varten. Tietoa saatiin runsaasti ja sitä voidaan käyttää apuna kokonaisvaltaisen johtamisen mallin kehittämisessä. Työpajatyöskentelyn aikana hankittiin tietoa myös maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien tarpeista kehittää osaamistaan maitotilayritysten kokonaisvaltaisessa johtamisessa ja strategiatyössä.

Kokonaisvaltaisen johtamisen tarve kasvaa maitotilayrityksen toimintaa laajennettaessa ja yhteistyötä tehtäessä. Johtamisen ammattimaistuminen on edellytys maitotilayritysten johtamisen parantamiselle, ja johtamiseen on löydettävä aikaa. Itsensä kehittäminen, koulutus ja osaamisen lisääminen sekä verkostojen luominen nähtiin keinoiksi parantaa kokonaisvaltaista johtamista. Maitotilayrittäjän on koettava yrityksensä toiminnan kehittäminen tärkeäksi tehtäväksi ja siitä on

¹³Rahoittajan mukaan omaa peltoa tarvitaan 0,6-0,7 ha / lehmä. Osamaksu- ja leasingkoneita kannattaa käyttää ja vakuuksia säästää. Eräs maitotilayrittäjä mainitsi, että on vertailtava leasing vs. pankkirahoituksen ehdot.

¹⁴Oulussa on kehitetty visuaalinen neuvonnan työkalu siitä, miten kirjataan visio ja strategia. Se on testausvaiheessa. (Sipponen 2018.)

saatava hyötyä. Kehittämistoimilla tähdätään myös lehmien tuotanto-olojen sekä maitotilayrittäjien ja työntekijöiden työolojen parantamiseen sekä vapaa-ajan lisäämiseen.

Maitotilayrittäjän tarve pysyä kehityksen mukana ja halu kehittää maitotilayritystä kannattavasti vaikuttaa johtamistapaan. Osaaminen, ammattitaito, yrittäjäominaisuudet, henkiset voimavarat, motivaatio sekä halu kehittyä ja kehittää itseään ja maitotilayrittämistä saavat maitotilayrittäjät investoimaan. Kehittämistarpeen voivat laukaista myös sparrausryhmät tai toisen maitotilayrittäjän esimerkki. Maitotilayrittäjän on etsittävä luotettavaa tietoa kehittämisen edellytyksistä ja laitettava kehittämistoimet tärkeysjärjestykseen.

Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen on oltava suunnitelmallista, ammattimaista ja siihen on varattava aikaa. Siksi tarvitaan kirkas strategia eli selkeä polku, jota edetään. Kokonaisvaltaisella johtamisella, tuotannon suunnittelulla ja laadukkaalla toiminnalla on mahdollista parantaa kannattavuutta. Positiivinen ajattelu ja työntekijöiden motivointi auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Selkeä työn- ja vastuunjako nähtiin tärkeäksi. Yhteistyöverkoston koettiin parantavan tuottavuutta ja kannattavuutta. Myös neuvon käyttö sparraajina auttaa kannattavuuden parantamisessa. Tukipolitiikalla ja etenkin investointiavustuksilla kannustetaan maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaa.

Kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta kuvaavat mittarit koettiin tärkeimmiksi¹⁵. Keskeisimmiksi mittareiksi nostettiin kannattavuuskerroin, käytökate, tulos, tase ja maitolitrin tuotantokustannus. Mittareita tarvitaan sekä kokonaisvaltaista että osaprosessien mittaamista ja johtamista varten. Benchmarking koettiin tärkeäksi tiedon hankinnassa. Maitotilayrittäjä saa tärkeää tietoa kannattavuuskirjanpidosta. Kahdenkertainen kirjanpito ja tilinpäätösanalyysi mainittiin hyvänä seurannan kannalta. Mittareiden ja mittaamisen ymmärrettävyyttä ja hyödynnettävyyttä painotettiin johtamisen apuna. On ymmärrettävä, mitä niillä mitataan ja mitä ne kertovat. Mittarien huolellinen valinta nähtiin tärkeänä strategian toteuttamisen tukena. Yksi mittari ei riitä.

Pelto ja etenkin pellon saatavuus herätti kaikissa työpajojen ryhmissä vilkasta keskustelua. Pellon omistamiseen näyttää liittyvän selkeästi myös tunnesiteitä. Peltoresurssiin suhtaudutaankin eri lailla kuin muihin resursseihin. Pellon sataavuutta pidettiin tärkeänä maitotilayrityksen toimintaa kehitettäessä. Suotuisan toimintaympäristön nähtiin kannustavan yritystoiminnan kehittämiseen.

¹⁵ Kannattavuus, hyvä maksuvalmius ja vakavaraisuus sekä riittävät vakuudet ja hyvin hoidetut pankkiasiat parantavat myös rahoituksen saatavuutta.

LÄHTEET

IFCN. 2017. Dairy report 2017. For a better understanding of the dairy world. The Dairy Research Network.

Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Julkaisussa: T. Sipiläinen & S. Lindberg 2015. (toim.) Maatilojen yhteistyö: esimerkkejä kotieläin ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta. [Verkojulkaisu]. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>

Sipponen, A. 2018. Työpaja 11.12.2018 Lapinlahti.

Sumner, C. L., von Keyserlingk, M. A. G. & Weary D. M. 2018. How benchmarking motivates farmers to improve dairy calf management. *Journal of dairy science* 101 (4), 3323 - 3333.

Waters, D. 2009. Supply chain management: an introduction to the logistics. 2. ed. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Vihtonen, T. 2007. Suomalaisen maatalousyritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Helsinki: MTT. Maa- ja elintarviketalous -sarja 101.

7 KOKONAISVALTAISEN JOHTAMISEN MALLI

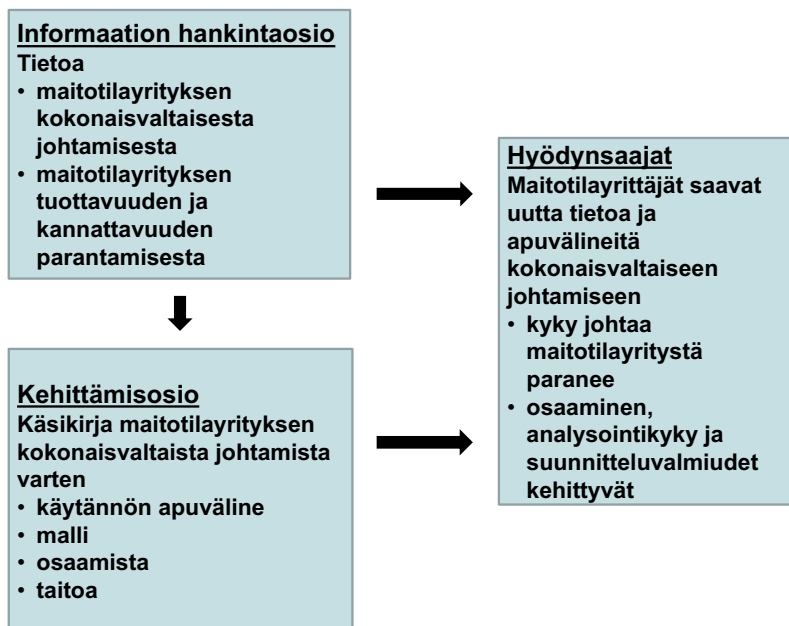
Ryhänen, Matti¹, Rajakorpi, Jyrki¹, Närvä, Margit¹ & Sipiläinen, Timo²

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

²Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi

7.1 Johdanto

Maitotilayritystä on tarve kehittää ja johtaa kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa strateginen ja operatiivinen johtaminen nivotaan yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa asiat ja tekijät yhdistetään strategiaa toteuttavaksi toiminnaksi. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli auttaa maitotilayrittäjää parantamaan johtamisen laatua sekä tekemään päätökset määrätietoisien suunnittelun pohjalta. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja johtamistapaa perinteiseen johtamiseen verrattuna. Tässä artikkelissa tuotetaan maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen malli, jonka laadinnan viitekehys on esitetty kuviossa 7.1. Toteutus pohjautuu luvuissa 2 - 6 tuotettuun tietoon ja jo olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen.



Kuvio 7.1. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin laadinnan viitekehys.

Tässä artikkelissa tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltaisen johtamisen malli, jota hyödyntämällä maitotilayrittäjä voi

- parantaa valmiuksiaan hankkia tietoa ja luoda määrätietoisesti omaa sisältöä tarpeidensa mukaisesti yritystoiminnan kehittämistä varten,
- analysoida ja suunnitella systemaattisesti yritystoiminnan kehittämistä ja
- johtaa maitotilayritystä kokonaisvaltaisesti sekä parantaa yrityksensä tuottavuutta ja kannattavuutta.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttö kannustaa maitotilayrittäjää paneutumaan pitkän aikavälin yritystoiminnan kehittämisen kannalta keskeisten asioiden pohtimiseen, mikä parantaa menestymisedellytyksiä tulevaisuudessa. Se auttaa maitotilayrittäjää johtamaan yritystään kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli on ajattelu-, suunnittelu- ja johtamismalli. Lähtökohta mallin rakentamiselle on visio eli näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka maitotilayrittäjä haluaa toteuttaa. Strategia laaditaan vision toteuttamiseksi. Analyysillä ja synteeseillä¹⁶ tuotetaan tietoa päätöksiä varten. Strategian pohjalta luodaan toimintamalli, jolla visio ja strategia saadaan toteutumaan käytännön työtehtävissä. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli laaditaan seuraavasti: analyysit ja synteesi, tahtotilan muodostaminen, strategiset valinnat, toimintamallin luonti, toteutuksen ja käytännön töiden johtaminen. Jokaisen toimijan on sisäistettävä strategia ja sitouduttava toteuttamaan strategiaa.

Kokonaisvaltaisen johtamisen malli rakennetaan kuvion 2.1 vaiheiden mukaisesti. Jokaisessa vaiheessa hyödynnetään niihin soveltuvia työkaluja ja analyysivälineitä. Käytännössä kokonaisvaltaisen johtamisen malli rakennetaan siten, että kussakin vaiheessa selvitetään keskeiset asiat, ja siirrytään vasta sen jälkeen seuraavaan vaiheeseen. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy analyysi- ja synteesisuosuus. Synteesi on seuraavan vaiheen lähtökohta. Keskeistä on asettaa selkeät strategiset tavoitteet, päättää toteutuksesta, jakaa vastuut, mitata tuloksia ja arvioida niitä suhteessa tavoitteisiin sekä tarvittaessa tehdä korjaustoimia.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin luonnissa hyödynnetään soveltaen Öhlmerin, Olsonin ja Brehmerin (1998) nelivaiheista päätöksentekomallia: 1) kehittämistarpeen havaitseminen, 2) kehittämistarpeen määrittely, 3) analyysit ja valinta sekä 4) toimeenpano. Malliin sisältyy aliprosesseina a) merkityksellisen tiedon hankinta sekä vaihtoehtojen selvittäminen, b) suunnittelu ja tulosten ennakointi, c) seurausten arviointi ja toteutettavan vaihtoehdon valinta sekä d) valintaan liittyvän

¹⁶Analyyysi on erittelevää ja purkavaa ajattelua. Synteesi on rakentamista, kokoamista ja tiivistämistä. Analyysi- ja synteesityö tuottavat tietoa ja auttavat näkemyksen muodostamisessa. Jokainen maitotilayritys ja niiden toimintaedellytykset ovat erilaiset, joten analyysi- ja synteesityö on tehtävä tapauskohtaisesti.

vastuun kantaminen. Havainnointi sisällytetään päätöksentekomallin jokaiseen vaiheeseen, jotta kehittämistarpeet voidaan tunnistaa ja niiden pohjalta pystytään tekemään valinnat.

Usein ulkoiset tekijät synnyttävät kehittämistarpeen ja tuovat maitotilayrittäjälle paineen toimia. Niitä ovat esimerkiksi teknologian kehittyminen, meijerin ilmoitus muuttaa maidon hinnoitteluperusteita tai maatalouspolitiikan muutokset. Sisäisen informaatiojärjestelmän esille tuoma huono tulos prosessien toiminnasta on esimerkki tilanteesta, mikä edellyttää maitotilayrittäjältä oma-aloitteisia toimia tilanteen korjaamiseksi. Monesti muutostarve tunnustetaan vasta, kun tavoitteet eivät toteudu. Kokonaisvaltaista johtamista varten tarvitaan informaatiojärjestelmä, jolla tuotetaan luotettavaa tietoa ja mahdollistetaan määrätietoinen johtaminen.

7.2 Tahtotilan muodostaminen

Maitotilayrittäjän päätöksiin vaikuttavat toimintaympäristön antamat mahdollisuudet sekä maitotilayrittäjän kyky hankkia tietoa, taidot ja mahdollisuudet hyödyntää resursseja. Systemaattisella tietojen hankinnalla ja analysoinnilla maitotilayrittäjä voi parantaa tietämystään toimintaympäristöstä, resurssien hyödyntämismahdollisuuksista ja saada uutta tietoa yritystoiminnan kehittämisedellytyksistä. Käytännön maitotilayrittämisessä analyysit ovat jääneet useimmiten subjektiivisiksi ja intuitiivisiksi pohdinnoiksi, ja kirjallisia suunnitelmia on laadittu harvoin (Ryhänen & Laitila 2012; 2014). Kirjallisten suunnitelmien teko on koettu lisätaakkana muutoinkin kiireellisessä maitotilayrittämisessä (vrt. Ryhänen ym. 2015). Systemaattinen suunnittelu, analysointi ja määrätietoinen johtaminen tuottavat todennäköisesti ”intuitiivista pohdintaa” paremman lopputuloksen.

Analyyseillä maitotilayrittäjä lisää tuntemustaan toimintaympäristöstä ja yritystoiminnan kehittämisedellytyksistä. Analyysien tulokset antavat perustan yritystoiminnan kehittämiseksi ja luovat edellytykset muodostaa tahtotila. Analysointityö vaatii oppimis- ja kehittämishalua. Analysointi kuten muukin johtamistyö vaatii tietoista ponnistelua, mistä hyöty saadaan tulevaisuudessa paranevina tuloksina kuten investoinneillakin. Analysointityö on tärkeä osa johtamis- ja kehittämistyötä, mitä maitotilayrittäjä ei voi ulkoistaa kokonaan muiden vastuulle. Asiantuntijoita kannattaa käyttää apuna. Analysointityö koostuu toimintaympäristö-, skenaario-, resurssi- ja synteesianalyseistä.

7.2.1 Toimintaympäristön analysointi

Toimintaympäristön analysoinnilla on tärkeä merkitys strategista näkemystä ja tahtotilaa muodostettaessa. Maitotilayrittäjän on kyettävä vastaamaan markki-

noiden ja toimintaympäristön muutoksiin. Niiden vastustaminen ei auta, vaan niitä on yritettävä hyödyntää.

Globaalit talouden suhdanteet ja säävaihtelut osaltaan heiluttavat maitotuotteiden ja tuotantopanosten hintoja. Uusi tieto ja keksinnöt, ruokailutapojen, elämäntavan, asenteiden ja sosiaalisen käyttäytymisen muutokset vaikuttavat maitotuotteiden kysyntään. Substituutit eli uudet maitotuotteita korvaavat tuotteet voivat muuttaa markkinoita yllättäen¹⁷. Substituutit vaikuttavat maitotuotteiden kysyntään ja hintaan. Muutokset asettavat lisähaasteita maitotilayrittäjille ja meijeriyrityksille. Suomessa kuluttajien mieltymys kotimaiseen ruokaan ja kulutusraakenteen erilaisuus ovat suojanneet kotimaista maataloustuotantoa. Tuonti testaa koko ajan suomalaisten meijeriyritysten kykyä puolustaa markkina-asemaansa. Tulevaisuudessa elintarvikkeiden tuontipaineet kasvavat, vientikilpailu kovenee ja kuluttajien ostokäyttäytyminen voi muuttua. Kansainvälisillä maitotuotemarkkinoilla kilpailu kiristyy, mikä heijastuu myös Suomeen.

Maat, joilla on kilpailukykyisimmät maitoketjut, kasvattavat tuotantoaan ja vientiään. Keskittynyt kauppa tuo omat piirteensä Suomen markkinoihin. Meijeriyritykset, jotka kykenevät kasvattamaan tuotantoaan ja hankkimaan lisää hyvälaatuista raakamaitoa, pärjäävät parhaiten (Jansik, Irz & Kuosmanen 2014). Kilpailu EU:n alueella raakamaidosta kasvaa. Samalla hintakilpailukyvyltään heikoimpien maiden, kuten Suomen, asema huononee. Meijeriala on ollut Suomen menestynein elintarviketeollisuuden ala. Suurella osalla 142-aluetta maidontuotanto on ainoa varteenotettava tuotantosuurta. (Jansik 2014.)

Teknologian kehittäminen muuttaa tuotantoprosesseja, maitotuotteiden ominaisuuksia ja saatavuutta. Maitotilayrittäjä ei ole suorassa kontaktissa kuluttajien kanssa, sillä välissä on meijeri ja kauppa. Meijerit asettavat laatuvaatimukset maidolle. Meijeriyritykset erilaistavat tuotteita ja muuttavat tuotteiden tuotantomääriä markkinatilanteen mukaisesti. Näillä toimilla ne vaikuttavat taloudelliseen tulokseensa ja tilityskykyynsä. Tilityshinta muodostuu meijeriyrityksen maksukyyn mukaan¹⁸.

Toimintaympäristöanalyysillä tuotetaan systemaattisesti tietoa toimintaympäristön muutosvoimista. Esimerkiksi PESTEL-analyysillä on mahdollista tuottaa jäsenely kuvaus Poliittisista, Ekonomisista, Sosiaalisista, Teknologisista, Ekologisista ja Lainsäädännöllisistä muutosvoimista ja niiden vaikutuksista maitotilayrityksen toimintaan. Tärkeää on löytää tekijät, joilla on suurin vaikutus maitotilayrityksen toimintaan ja menestymiseen. Positiivisista muutosvoimista hyötyminen toteutuu

¹⁷Esimerkiksi kaurajuoma ja muut kasvispohjaiset tuotteet, joilla kuluttajat korvaavat maitotuotteita.

¹⁸Suomessa meijeritoiminnalle tyypillistä on tuottajaosuustoiminta, missä tulos palautetaan jäsenille.

vasta, kun maitotilayrittäjä vaikuttaa omilla toimillaan toimintaympäristön tuomiin mahdollisuuksiin. Muutosvoimien tarkastelun lisäksi on tarkasteltava niiden voimakkuutta ja todennäköisyyttä. PESTEL-analyysiin yhdistetyillä skenaariotarkasteluilla voidaan saada jopa 15–20 vuoden päähän ulottuvia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia, joita tarvitaan suunnittelussa, johtamisessa ja päätöksenteossa, sillä maitotilayrityksessä investointien vaikutusaika ulottuu jopa tätäkin pidemmälle aikavälille. Toimintaympäristöanalyysit auttavat vision luonnissa.

Toimintaympäristöstä nousevat muutosvoimat ja niiden luomat mahdollisuudet ja uhat koskevat koko maitoalaa. Toimintaympäristöanalyysissä perehdytään maitotilayrittäjän päätöksenteon ulkopuolisiin tekijöihin. Analysointi tapahtuu ulkoa sisäänpäin ja siinä tunnistetaan maitotilayrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Ympäristöanalyysillä haetaan vastausta mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu?
2. Mitkä ovat muutosvoimien vaikutukset maitoalaan?
3. Miten maitoala muuttuu niiden vaikutuksesta?
4. Mitkä ovat menestyksen avaintekijät tulevaisuuden toimintaympäristössä?
5. Millaiset maitotilayrittäjät ovat vahvimmassa/heikoimmassa asemassa?
6. Millaisia muutoksia muut maitotilayrittäjät tekevät?
7. Miten muutokset vaikuttavat maitotilayrittäjään?
8. Miten maitotilayrittäjän on muutettava toimintaansa?
9. Millaisia uusia toimintatapoja maitotilayrittäjän on tarve kehittää?

Edellä esitettyihin kysymyksiin vastaamalla on mahdollista saada kuva tulevaisuuden toimintaedellytyksistä ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä yritystoiminnan kehittämisestä tai muista ratkaisuista. Analyysillä maitotilayrittäjä saa selvitettyä, mitkä ovat menestymisen kannalta keskeisiä asioita. Tästä muodostuu pitkällä aikavälillä maitotilayrittämiselle kohtalon kysymys. Maitotilayrittäjä, joka ei löydä yrityksensä ulkopuolelta olemassaolonsa tarkoitusta, joutuu luopumaan aikaa myöten yritystoiminnasta.

Maitotilayrittäjän on tarpeen ennakoida toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutukset toimintaedellytyksiinsä. Maitotilayrittäjä voi hyödyntää toimialalta saatua tietoa yrityksensä kehittämisessä, johtamisessa ja päätöksenteossa¹⁹. Maitotilayrittäjän on reagoitava muutoksiin, jotta hän voi hyödyntää niiden tuomia etuja ja vähentää haittoja. Kehittämistoimien edellytyksenä on, että maitotilayrittäjällä on edellytykset kannattavaan tuotantoon. Se voi edellyttää yritystoiminnan uudelleen järjestämistä ja uusien toimintatapojen ja keinojen kehittämistä, sillä

¹⁹Esimerkiksi Ryhänen ja Nissinen (2011) ovat tuottaneet tietoa maitotoimialan toimintaympäristöstä.

pelkkä sopeutuminen harvoin on riittävä toimenpide pitkän aikavälin haasteisiin vastaamisessa.

Maitotilayrittäjän perustrategiana on kustannusjohtajuus. Maidon hinta ja laatuvaatimukset tulevat maitotilayrittäjälle annettuina, joten maitotilayrittäjä ei voi omilla toimillaan vaikuttaa maidon hintatasoon. Tällaisessa toimintaympäristössä yksittäinen maitotilayrittäjä voi vaikuttaa vain kustannustekijöihin. Maitotilayrittäjä vaikuttaa resurssien käyttöön sekä valitsee teknologian ja toimintatavan, joilla tavoittelee alhaisia yksikkökustannuksia. Teknologian ja toimintatavan valinta ovat strategisia päätöksiä. Meijeriyritys voi tavoitella kustannusjohtajuutta tai se voi pyrkiä erilaistamaan maitotuotteita, joita asiakkaat arvostavat ja ovat halukkaita maksamaan niistä lisähintaa.

Taulukossa 7.1 on esitetty esimerkki toimintaympäristön muutosvoimista, niiden arvioitu todennäköisyys ja vaikutukset maitoalaan sekä johtopäätökset. Muutosvoimat on listattu niiden vaikuttavuuden mukaiseen järjestykseen. Johtopäätökset koskevat analyysin tehnyttä esimerkin maitotilayrittäjää. Muutosten analysointi mahdollistaa muutoksiin reagoinnin. Kun maitotilayrittäjä tunnistaa muutokset etukäteen ja ymmärtää niiden vaikutukset, hän voi reagoida muutoksiin nopeammin kuin muut maitotilayrittäjät ja hyötyä siitä.

Taulukko 7.1. Esimerkki toimintaympäristöanalyysistä: muutokset ja muutosten vaikutukset maitoalaan sekä synteesi muutosten vaikutuksista.

Muutosvoimat	Vaikutukset maitoalaan
Poliittiset muutokset <i>Muutos on hyvin todennäköinen.</i>	Markkinaohjautuvuus kasvaa. Myyntitulojen merkitys korostuu. Korvausten ja tukien osuus vähenee.
Ekonomiset muutokset <i>Muutos on todennäköinen.</i>	Maitotilayritysten määrä vähenee. Yrityskoko kasvaa. Riskit kasvavat.
Sosiaaliset muutokset <i>Muutos on todennäköinen.</i>	Elintarvikkeiden kysyntä muuttuu. Ruokailutottumukset muuttuvat. Väestö vanhenee ja vähenee maaseudulla.
Teknologiset muutokset <i>Muutos on hyvin todennäköinen.</i>	Työtä korvataan pääomalla. Yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys kasvaa. Yksikkökustannusten alentaminen mahdollistuu.
Ekologiset muutokset <i>Muutos on todennäköinen.</i>	Ympäristöinvestointien tarve kasvaa. Valvonnan ja "paperityön" määrä kasvaa.
Lainsäädännölliset muutokset <i>Muutos on todennäköinen.</i>	Valvonnan ja "paperityön" määrä kasvaa. Resurssien hyödyntämistä rajoitetaan. Henkinen rasittavuus kasvaa.
<p>Synteesi muutosten vaikutuksista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Markkinaohjautuvuus kasvaa => <i>paranna maitotilayrityksen tuottavuutta ja hae yksikkökustannusten alentamismahdollisuuksia.</i> 2. Yrityskoon kasvattaminen => <i>perusta yhteisyritys, kehitä yhteistyötä ja verkostoidu.</i> 3. Osaamisen tarve kasvaa => <i>kouluttaudu ja hanki ulkopuolista lisäosaamista.</i> 4. Valvonta ja siihen liittyvä paperityö kasvaa => <i>ulkoista osa ammattilaisille.</i> 	

7.2.2 Skenaariotarkastelu

Toimintaympäristöanalyseissä nousee esiin asioita, joiden kehityssuunnista ja muutosnopeudesta maitotilayrittäjä ei voi olla varma. Toimintaympäristön muutosten nopeutuessa ja epävarmuuden lisääntyessä skenaariotyöskentelyn merkitys korostuu. Skenaariotyöllä maitotilayrittäjä varautuu vaihtoehtoisin tulevaisuuskuviin laatimalla käsikirjoituksia vaihtoehtoisista kehityskuluista. Skenaariotyö ei ole ennustamista, vaan vaihtoehtoisten kehityskulkujen hahmottamista ja ennakkointia. Skenaarioiden laadinnan lähtökohdana on usein tulevaisuusanalyysit. Skenaariotyöskentelyllä on mahdollista varautua erilaisiin tulevaisuuksiin ja lisätä yritystoiminnan joustavuutta. Skenaarioita maitotilayrittäjän tarpeisiin voidaan muodostaa mm. seuraavista lähtökohdista:

- todennäköisimmin toteutuva skenaario,
- yritystoiminnan kannalta paras skenaario,
- suojautumisskenaario tai
- joustavuuden säilyttävä skenaario.

Maitotilayrittäjä valitsee skenaariot, joiden pohjalta hän analysoi mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysit auttavat valintoja tehdessä. Yleensä muutaman skenaarion analyysi on riittävä. Määrän kasvattaminen avartaa ajattelua ja lisää tietoisuutta, mutta lisäkustannus voi tulla suuremmaksi kuin lisähyöty. Tärkeää on ymmärtää, että skenaariotyö ei vastaa kysymykseen, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Se auttaa hakemaan vastausta kysymykseen, mitä tehdään, jos kyseinen skenaario toteutuu.

Maitotilayrityksissä skenaariotyöskentelyn tarve kasvaa, kun toimintaympäristön muutokset ja epävarmuus lisääntyvät sekä tuotantoteknologian ja automaation kehitys nopeutuu. Maitotilayrittäjä joutuu tekemään päätöksiä ilman varmaa tietoa tulevaisuudesta. Hän voi hyödyntää skenaariotyön tuloksia varasuunnitelmien laadinnassa. Ne parantavat toimintavalmiutta muuttuvissa oloissa.

Itsellinen tapa toimia on perinteisesti koettu perhey yrityksissä toimivaksi, sillä sen on koettu kestävän minkä tahansa skenaarion toteutumisen. Liika turvallisuushakuisuus lisää yksikkökustannuksia ja vähentää tuottoja, mikä vaikeuttaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Pitkällä aikavälillä tällaisen itsellisen toimintatavan toteuttaminen voi johtaa kannattamattomaan tuotantoon ja lopulta yritystoiminnasta luopumiseen.

7.2.3 Resurssien analysointi

Maitotilayrittäjän resurssit ja taloudellinen tilanne vaikuttavat yritystoiminnan kehittämisedellytyksiin²⁰. Resurssit voivat antaa maitotilayrittäjälle kilpailuedun lähteen. Jos jollakin maitotilayrittäjällä on hallussaan ylivertainen resurssi, hän saa ainakin hetkellistä kilpailuetua muihin verrattuna. Nykyään arvokkaimpia ovat aineettomat resurssit, kuten osaaminen ja tietotaito. Monissa perheyriyksissä osaamisen hyödyntäminen on monitahoinen kysymys. Jotkut perheenjäsenet voivat haluta hyödyntää osaamistaan muilla toimialoilla. Perheenjäsenten kyvykkyys, tiedot, taidot ja suorituskäytännöt vaikuttavat suuresti lopputulokseen.

Maitotilayritysten toimintaympäristössä on käynnissä voimakas muutos. Uusi tuotantoteknologia ja automaatio mahdollistavat yrityskoon kasvattamisen ja ihmistyön korvaamisen pääomalla. Uuden tuotantoteknologian ja automaation hankinta edellyttävät suuria pääomapanostuksia investointeihin kuten tuotantorakennuksiin, koneisiin ja laitteisiin, joiden käyttöaika on pitkä. Harvoilla maitotilayrittäjillä on riittävästi omaa pääomaa kehittää maitotilayritystään optimaalisesti omin voimin toimintaympäristön antamien mahdollisuuksien mukaisesti (Ryhänen ym. 2015). Resurssien hankintaa joudutaan tällöin tarkastelemaan uusista lähtökohdista. Esimerkiksi toimiminen yhteistyöverkostossa ohjaa resurssien hankintaa, mikä edellyttää usein myös lisäpääoman, kyvykkäiden kumppanien ja osaamisen hankkimista.

Monet maitotilayrittäjät pohtivat toiminnan kehittämistä tai tuotannosta luopumista²¹. Maitotilayrityksen toimintaa kehitettäessä resurssien uudelleen kohdentaminen on tarpeen. Monesti vanhat rakennukset, koneet ja laitteet käyvät tarpeettomiksi. Koneita ja laitteita voidaan joissakin tapauksissa hyödyntää ja tarpeettomat myydä. (Rajakorpi ym. 2012.) Pellon käytön uudelleen järjestäminen on myös tarpeen. Pellon hyödyntämismahdollisuudet kannattaa selvittää maitotilayrityksittäin, yhteistyöverkostoissa ja kylittäin. Erilaiset yhteistyömuodot ja viljelyjärjestelyt mahdollistavat peltoresurssin käytön järkiperäistämisen. Yhteistyö ja verkostoituminen helpottavat pääoman, työvoiman ja pellon hankintaa sekä parantavat maitotilayritysten kehittämisedellytyksiä. (Ryhänen & Laitila 2012; 2014.)

Resurssianalyseillä analysoidaan tekijöitä, joihin maitotilayrittäjä voi omilla toimillaan vaikuttaa. Maitotilayrittäjän on tiedostettava resurssitarve ennen yritystoiminnan kehittämisen aloittamista. Resurssilla luodaan pohja maitotilayrityksen tulevalle toiminnalle. Resurssianalyysissä keskitytään maitotilayrityksen

²⁰Epäonnistuneet investoinnit ja velkaantuminen voivat heikentää maitotilayrityksen kehittämisedellytyksiä, sillä vanhat vastuut rajoittavat toiminnan vapautta ja voivat estää lisärahoituksen saannin.

²¹Maitotilayritysten määrä on vähentynyt 5 - 8 % vuosittain.

sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Resurssit voidaan jakaa analyysiä varten mm. seuraavasti:

- fyysiset resurssit kuten eläimet, pelto, koneet, laitteet, rakennukset ja tietojärjestelmät,
- taloudelliset resurssit kuten oma ja vieras pääoma sekä maksuvalmius ja
- henkilöresurssit kuten osaaminen, ammattitaito, maine, motivaatio, oppimiskyky ja riskinotto kyky.

Resurssit ovat kilpailuedun lähteitä vain, jos ne ovat arvoa tuottavia. Resurssit ovat arvoa tuottavia, kun maitotilayrittäjä voi niiden avulla parantaa yrityksensä tuottavuutta. Arvoa tuottavien resurssien avulla maitotilayrittäjä voi alentaa yksikkökustannuksia ja/tai lisätä tuottoja. Jos maitotilayrittäjällä on käytössään arvoa tuottava resurssi ja hän kykenee hyödyntämään sitä, hän voi saada sen avulla kilpailuetua. Maitotilayrittäjä ei saa kuitenkaan arvoa tuottavan resurssin avulla pitkäaikaista kilpailuetua, jos tämä resurssi ei ole harvinainen. Resurssin harvinaisuudella tarkoitetaan, että muilla ei ole samanlaista resurssia yleisesti hallussaan. Olennaista on, miten harvinainen resurssi on, tai voivatko he korvata harvinaisen resurssin. Resurssin vaikeasti korvattavuudessa olennaista on sen haastava hankittavuus. Esimerkiksi maitotilayrittäjän osaamista ja kokemusta sekä toimintaympäristön erityispiirteitä on vaikea kopioida. Myös osaavan työvoiman hankinta on haastavaa. Arvoa tuottavat resurssit on kyettävä hyödyntämään tuloksellisesti.

Esimerkiksi VRIO-analyysillä voi tunnistaa kilpailuetua vahvistavia resursseja, jotka ovat arvoa tuottavia, harvinaisia, vaikeasti korvattavia ja tuloksellisesti hyödynnettyjä. Analyysin perusajatuksena on kilpailuedun tavoittelu resursseja hankkimalla, kehittämällä ja hyödyntämällä. Maitotilayrittäjä voi oikeita kysymyksiä tekemällä löytää arvoa tuottavat resurssit. Maitotilayrittäjä voi arvioida resursseja mm. seuraavilla kysymyksillä:

1. Missä olemme parempia kuin muut maitotilayrittäjät?
 - Tuotanto-osaamisen näkökulmasta (tuottavuus)?
 - Kannattavuuden näkökulmasta?
2. Millaisilla toimilla edellä kuvattu paremmuus saadaan aikaiseksi?
3. Mitkä resurssit mahdollistavat toimet, joilla paremmuus saavutetaan?

Maitotilayrityksissä osaaminen on usein tärkein resurssi. Maitotilayrittäjä voi tunnistaa esimerkiksi lehmien hoito-osaamisensa paremmaksi kuin muilla maitotilayrittäjillä (kysymys 1). Kilpailuedun ovat mahdollistaneet kouluttautuminen

ja ammattitaidon määrätietoinen kehittäminen (kysymys 2). Arvoa tuottava resurssi paremmuuden saavuttamisessa on siten osaava maitotilayrittäjä, mikä on vaikeasti korvattavissa oleva resurssi (kysymys 3). Olennaista on vielä selvittää, hyödyntääkö maitotilayrittäjä osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla ja onko hän organisoinut osaamisresurssin käytön tuottavasti oikeisiin kohteisiin. Maitotilayrittäjän tulisikin keskittyä tämän arvokkaan resurssin tuottavaan hyödyntämiseen.

Edellä kuvatulla tavalla edetään myös muiden arvoa tuottavien resurssien osalta, jotta maitotilayrittäjä saa kaikki arvoa tuottavat resurssit hyödynnettyä tuottavasti. Maitotilayrittäjä voi saada lisäarvoa myös erikoistumalla ja jakamalla töitä yhteistyöverkostossa. Taulukkoa 7.2 voi hyödyntää resurssien kilpailullisten ja taloudellisten vaikutusten analysoinnissa.

Taulukko 7.2. Kilpailullisten ja taloudellisten vaikutusten analysointi²² (Barney 2007).

RESURSSIEN OMINAISUUDET				VAIKUTUKSET	
Arvokas	Harvinainen	Vaikea korvata	Hyödynnetty yrityksessä	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
ei			EI ↑ ↓ KYLÄ	haittaa kilpailua	alle normaalin
kyllä	ei			tasavertainen kilpailukyky	normaali
kyllä	kyllä	ei		hetkellinen kilpailuetu	hetkellisesti yli normaalin
kyllä	kyllä	kyllä		pysyvä kilpailuetu	yli normaalin

Resurssianalyysin lähtökohta on nykyhetkessä. Keskeistä on pohtia, millä resursseilla ja miten niitä hyödyntämällä maitotilayrittäjä saa etua muihin maitotilayrittäjiin verrattuna sekä miten hän voi vähentää heikkouksia tai muuttaa niitä jopa vahvuudeksi. Analyysillä vastataan mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten vahva on maitotilayrityksen nykyinen asema maitotilayritysten joukossa?
2. Millaiset maitotilayrityksen yksikkökustannukset ovat suhteessa muihin?
3. Miten hyvin resurssien käytössä nykyään onnistutaan?
4. Mitkä ovat maitotilayrityksen vahvuudet ja heikkoudet?
5. Mitä resurssikysymyksiä maitotilayrittäjän on painotettava?
6. Mitä resursseja on vahvistettava?

²²VRIO-analyysi. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Value, Rarity, Imitability and Organization.

Maitotilayrityksen toiminta perustetaan vahvuuksille, koska heikkoudet eivät ole menestyksen lähde. Tärkeä on tietää, miten maitotilayrittäjä on menestynyt suhteessa muihin maitotilayrittäjiin, miten parhaiten menestyvät maitotilayrittäjät ovat järjestäneet yritystoimintansa kotimaassa ja ulkomailla, mitä heiltä voi oppia ja miten oman maitotilayrityksen toimintaa voi parantaa. Vertailtavia tekijöitä ovat mm. taloudelliset tulokset, resurssien käyttö ja osaaminen. Tuottavuuden tarkastelu on tärkeää tuotos-panossuhteina. Tavoitteena on tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet.

7.2.4 Synteesianalyysi

Synteesianalyysillä muodostetaan kokonaisnäkemys analyyseistä ja niiden tuottamista tuloksista. Sillä selvitetään maitotilayrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta samanaikaisesti. Maitotilayrityksen vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan yhdessä toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien kanssa. Tavoitteena on tuottaa kokonaiskuva strategiavalintojen tueksi. Yleisin menetelmä on SWOT-analyysi, jolla muodostetaan kokonaisnäkemys ja tuodaan esille keskeiset asiat, joihin keskitytään. SWOT-analyysissä voidaan hyödyntää VRIO- ja PESTEL-analyysien tuloksia. Synteesianalyysin tuloksia hyödynnetään tahtotilan muodostamisessa, strategian valinnassa ja käytännön töiden toteuttamisessa. Synteesianalyysillä selvitetään:

- Miten maitotilayrityksen vahvuudet käytetään hyväksi ja miten niitä vahvistetaan?
- Mitkä heikkoudet ovat kriittisiä ja mitkä ovat vähäisiä ja voi siten jättää huomiotta?
- Miten heikkouksia poistetaan; suojaudutaan, vältetään ja lievennetään?
- Mihin mahdollisuuksiin tartutaan; hyödynnetään ja varmistetaan?
- Mitkä uhat ovat tuhoisia ja miten niiltä vältytään; kierretään ja lievennetään?
- Miten maitotilayrityksen toimintaa kehitetään; mahdollisuuksiin ja uhkiin vastataan?

Maitotilayrittäjän kannattaa analysoida asioita eri näkökulmista, jotta hän saa riittävästi tietoa päätöksiä varten. Oleellista on selvittää, mitkä asiat toteuttavat strategiset ja taloudelliset tavoitteet parhaiten. SWOT-analyysin tuloksia hyödynnetään strategian luonnissa vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Miten maitotilayrittäjä hyödyntää parhaiten vahvuuksiaan toimintaympäristön antamissa mahdollisuuksissa eli hyödyntää menestystekijät?
- Miten maitotilayrittäjä hallitsee uhkia vahvuuksiensa avulla eli ottaa uhat hallintaan?

- Miten maitotilayrittäjä kykenee vähentämään heikkouksiaan toimintaympäristön antamia mahdollisuuksia hyödyntäessään eli muuttaa heikkoudet vahvuudeksi?
- Miten maitotilayrittäjä varautuu mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä tuomiin haasteisiin eli varautuu mahdolliseen kriisitilanteeseen?

Maitotilayrittäjät eivät tietenkään toteuta kaikkia edellä esitettyjä analyysivaihtoehtoja samanaikaisesti. Maitotilayrityksissä kriisitilannesuunnitelma otetaan käyttöön tilanteen niin vaatiessa. Maitotilayrityksissä investointien kestoaika on yleensä pitkä, 20 – 30 vuotta, joten maitotilayrityksissä on varauduttava jo investointivaiheessa kriisitilanteiden varalle.

Maitotilayrittäjä hyötyy tekijöistä, joiden hankkiminen vaatii muilta maitotilayrittäjiltä paljon panostusta. Näitä tekijöitä kutsutaan ydinkompetensseiksi. Osaaminen muodostaa monissa maitotilayrityksissä ydinkompetenssin, jonka varaan pitkäaikainen menestys on rakennettu. Osaaminen ja taidot ovat vaikeasti kopioitavissa. Maitotilayrittäjien ydintoimintaa on maidontuotanto ja muut toiminnot ovat sitä tukevia.

7.2.5 Tahtotila

Edellä esitetyillä analyyseillä on saatu muodostettua näkemys arvoa tuottavista resursseista ja toimintaympäristön vaikutuksista maitotilayrittämiseen. Niiden jälkeen laaditulla synteesianalyyseillä on muodostettu resurssi- ja toimintaympäristöanalyysien tulosten pohjalta kokonaisnäkemys, joka muunnetaan tahtotilaksi. Maitotilayrittäjän tahtotila eli toiminnan syy esitetään missiona. Se koostuu visioista, arvoista ja toiminta-ajatuksista. Missiolla vastataan kysymyksiin, mitä toimintaa maitotilayrittäjä harjoittaa, miksi sitä harjoittaa ja minne tulevaisuudessa pyrkii. Missio, kuten sen elementit, on arvoperusteinen. Missioon vaikuttaa keskeisesti maitotuotteiden kysyntä, joten syy maitotilayrittäjän toiminnalle tulee yrityksen ulkopuolelta. Missio määrittää syyn maitotilayrittämiseen ja se ilmaistään ulkoa sisäänpäin. Maitotilayrittäjän missio voi olla esimerkiksi seuraava: *”Tuotamme meijerin tarpeisiin laadukasta maitoa. Olemme luotettava yhteistyökumppani ja maitoketjun toiminnan mahdollistaja.”* Esimerkin maitotilayrittäjän missio kuvaa koko maitoketjulle tuotettavaa lisäarvoa kumppanuuden muodossa.

Visio on selkeä tulevaisuuden kuva, jonka maitotilayrittäjä tahtoo toteuttaa. Se konkretisoi tahtotilan, millaista menestystä tavoitellaan. Se ulottuu maitotilayrityksissä usein 10 – 20 vuoden päähän. Visio antaa kaikille toimille yhteisen suunnan, auttaa keskittymään olennaisimpiin asioihin ja laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen. Sen tarkoituksena on yhdenmukaistaa toiminnot ja johtaa haluttuun

toimintaan. Maitotilayrittäjän visio voi olla esimerkiksi seuraava: *”Saavutamme kannattavuustavoitteen. Meidät tunnistaa yritteliäästä, laadukkaasta ja vastuullisesta toiminnasta sekä yhteistyöhalusta ja -kyvystä”*. Esimerkin maitotilayrittäjän visio antaa selkeän mielikuvan lopputuloksesta.

Arvot kuvaavat, mikä maitotilayrityksessä on tärkeää ja miten siellä toimitaan. Ne vaikuttavat tavoitteisiin, tuotantotapaan ja tuotantomenetelmiin. Niillä sitoutetaan ihmisiä toteuttamaan visio. Maitotilayrittäjillä, kuten ihmisillä yleensä, on erilaisia arvoja. Osa maitotilayrittäjistä käyttää kaikkia sallittuja keinoja tuotannossaan, osa arvojensa pohjalta siirtyy luonnonmukaiseen tuotantoon ja osa toimii jonkin filosofian pohjalta kuten biodynaamista tuotantoa harjoittavat. Yhteinen arvopohja on yritystoiminnan kannalta tärkeä ”kulmakivi”, sillä se sitouttaa yhteiseen tekemiseen. Maitotilayrityksen toiminnan arvot voivat olla esimerkiksi seuraavat: *”Arvostamme yrittäjyyttä, osaamista, vastuullisuutta, rehellisyyttä ja yhteistyökykyä. Tuottavuus- ja kannattavuustavoitteiden saavuttaminen ohjaavat toimintaamme. Ne auttavat niin meitä kuin yhteisöämme menestymään”*.

Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: Miksi maitotilayritys on olemassa? Se vastaa usein myös kysymykseen, mitä tuotannonhaaroja ja toimintoja maitotilayrityksen toimintaan sisällytetään. Sitä voidaan täsmentää maitotuotteiden kysynnän, meijerin tarpeiden, osaamisen tai muiden seikkojen perusteella. Maitotilayrittäjän toiminta-ajatus voi olla esimerkiksi seuraava: *”Vastuullinen maitotilayritys, jonka ydinbisnestä on maidontuotanto. Ydinbisnestä tukeva kasvintuotanto tehdään yhteistyöverkostossa laadukkaasti alhaisin yksikkökustannuksin”*. Esimerkin maitotilayrittäjän toiminta-ajatus kuvaa yrityksen olemassa olon tarkoituksen.

7.3 Tahtotila toimintamalliksi ja toimintasuunnitelmaksi

Kun toimintaympäristö-, skenaario- ja resurssianalyysit on tehty ja niiden pohjalta laadittu synteesianalyysi, luodaan strategia, jolla visio toteutetaan. Strategisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttaminen maitotilayrityksen kaikissa toimissa on kokonaisvaltaisen johtamisen keskeisin tehtävä. Tärkeää on ymmärtää koko maitoketjun tarpeet. Maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa omin toimin maidon hintatasoon, mutta maitotilayrittäjät voivat yhdessä pyrkiä vaikuttamaan maidosta saatavaan lisäarvoon omistamiensa meijereiden kautta. Maitotilayrittäjä voi hakea kannattavuuden parantamista mm. tuottavuutta nostamalla ja hakemalla uusia toimintatapoja ja -keinoja. Valinnoillaan hän toteuttaa visiota.

7.3.1 Vision toteutus ja strategian laadinta

Strategian laadinta on tärkeä osa maitotilayrityksen kokonaisvaltaista johtamista ja yritystoiminnan kehittämistä. Strategialla maitotilayrittäjä toteuttaa visiota, hakee uusia toimintatapoja ja tavoittelee menestystä pitkälle tulevaisuuteen. Strategia kertoo päätökset ja valinnat, joilla luodaan mahdollisuudet toteuttaa visio ja saavuttaa tavoitteet. Se antaa yritystoiminnalle suunnan ja auttaa maitotilayrittäjää laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen. Strategia tuo määrätietoisuutta maitotilayrityksen johtamiseen. Strategiatyöhön sisältyy tulevaisuuden ajattelu, tulevaisuusorientoituneen asenteen muodostaminen, muutoksien ja niiden suuntien tarkkailu sekä tiedon hankinta, strategisten ja taloudellisten tavoitteiden asettaminen, strateginen suunnittelu ja päätöksenteko, strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta huolehtiminen sekä strategian uudistaminen toimintaympäristön muuttuessa.

Vision toteuttaminen edellyttää maitotilayrittäjältä valintoja. Uuden strategian toteuttaminen voi muuttaa maitotilayrityksen toimintaa suuresti, ja sen käyttäntöön otto voi merkitä prosessien muuttamista tai jopa koko yritystoiminnan uudelleen järjestämistä. Esimerkiksi toimiminen osana yhteistyöverkostoa on strateginen valinta. Yhteistyöverkostossa on tarve omaksua yhteinen tapa toimia ja oma toiminta sopeutetaan kokonaisuuden osaksi. Tällöin toiminnot, tehtävät ja vastuut järjestetään uudelleen, mikä merkitsee uusiin toimintatapoihin ja käytänteisiin sopeutumista, itsellisestä toiminnasta luopumista ja myös oppimista johdettavana olemisesta.

Jokainen yhteistyöverkoston toimintaan osallistuva on tehnyt valinnan, jossa sitoutuu toteuttamaan yhteistä strategiaa ja hyväksyy uudet roolinsa ja ottaa vastuun omista tehtävistään. Yhteistyö mahdollistaa maitotilayrittäjän keskittymisen maidontuotantoon ja siirtää muita tehtäviä kumppaneiden vastuulle. Tällöin maitotilayrittäjä voi keskittyä tuottamaan laatuvaatimusten mukaista maitoa tuloksellisesti, mikä mahdollistaa kannattavuuden parantamisen.

Valittu toimintatapa vaikuttaa maitotilayrittäjän ja/tai yhteistyöverkoston kehittämiseen, työtehtäviin, investointeihin ja pääoman tarpeeseen. Jos investointitarve ja muutokset ovat suuret, muutos toteutetaan erillisenä projektina, jolle asetetaan omat aikataulu- ja budjettitavoitteet. Sen toteuttaminen edellyttää usein erityisosaamista ja sitä varten hankitaan omat resurssit ja projektivastaava, joka huolehtii toteutuksesta aikataulun ja budjetin mukaisesti. Muutosprojektin valmistuttua maitotilayrittäjä ja/tai yhteistyöverkoston osallistujat toteuttavat uutta strategiaa, tekevät uuden strategian mukaisia tehtäviä ja kantavat vastuun omalta vastuualueeltaan. Taulukon 7.3 esimerkissä on kuvattu vision pohjalta tehdyt

strategiavalinnat. Strategiavalinnat on tehty niin, että niillä saadaan vietyä maitotilayrityksen toiminta nykytilasta tulevaisuuden tahtotilaan. Taulukon alaosassa on esitetty uudella strategialla saavutettavissa olevat hyödyt ja kilpailuedun luonti.

Taulukko 7.3. Esimerkki visiosta johdetuista strategiavalinnoista.

Vision perusosa	Vision tavoite	Strategiset valinnat ja keskeiset menestystekijät
Yhteistyö	Haluamme tehdä yhteistyötä. Olemme yrittäjähenkisiä ja osaavia. Yhteistyökyky, sitoutuminen ja henkinen hyvinvointi.	Rakennetaan yhteistyöverkosto. Tehtävät ja vastuut määritetään selkeästi kaikille toimijoille ja toiminnoille.
Johtaminen	Rakennetaan johtamisprosessi. Motivaatio, joustavuus ja arvostus. Viestintä on selkeää ja luotettavaa. Tehtävät ja vastuut ovat selkeät.	Toimitaan strategian mukaisesti. Jaetaan tehtävät ja vastuut. Viestintä vuorovaikutuksellista. Valvotaan toimien toteutumista.
Tuotanto	Tuottava toiminta. Hyvin toimivat prosessit. Kukin toimii ydinosaamisalueellaan. Toimita on laadukasta ja vastuullista.	Varmistetaan osaaminen. Hankitaan resurssit. Pysytään kehityksessä mukana.
Tulos	Kaikki hyötyvät yhteistyöstä. Yksikkökustannukset alenevat. Kannattavuustavoite saavutetaan.	Määritetään tavoitteet. Valvotaan toteutumista. Tarvittaessa korjaavat toimet.
<p>Strateginen asema</p> <p><i>Yksikkökustannusedun saavuttaminen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaavat yhteistyökumppanit. • Tuottavat prosessit ja uuden teknologian hyödyntäminen. • Erikoistuminen ja ydinosaamisen hyödyntäminen. <p>Kilpailuedun luonti</p> <p><i>Yhteistyöverkoston kehittäminen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyöverkostossa ja myös verkoston ulkopuolella arvostettu kumppani. • Oman ja kumppanien osaamisen tunnistaminen. • Tehtävien uudelleen jakaminen. • Investointi- ja rahoitusvaihtoehtojen hyödyntäminen. <p><i>Ydinosaamisen kehittäminen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kouluttautuminen ja lisäosaamisen hankkiminen. • Tuotantoprosessien toimivuus ja jatkuva kehittäminen. • Toiminnan laadun jatkuva parantaminen. 		

Kokonaisvaltainen johtaminen on itsessään prosessi, joka koostuu tiedon hankkimisesta ja analysoimisesta, vaihtoehtojen valitsemisesta ja valintojen toteuttamisesta. Kokonaisvaltainen johtaminen sisältää strategista ajattelua ja suunnittelua, strategian määrittelyä tahtotilana eli missiona, strategian toteuttamista, kontrollointia ja tarvittaessa strategian uusimista sekä operatiivista johtamista. Operatiivisella johtamisella tuetaan vision ja strategian toteuttamista. Jokaisen maitotilayrityksessä ja/tai yhteistyöverkostossa toimivan on edistettävä omilla

toimillaan strategian toteuttamista jokapäiväisissä töissä, mikä voi edellyttää uusien toimintatapojen ja asioiden hyväksymistä ja sisäistämistä sekä tarvittaessa myös opiskelua.

7.3.2 Toimintamallin laatiminen

Kun tahtotila on muodostettu ja strategia luotu, strategia saatetaan käytännön toimiksi²³. Toimintamallilla kuvataan strategiaproessin aikana syntynyt ymmärrys, keskeiset strategiset valinnat ja syy-seuraussuhteet. Toimintamallilla esitetään läpinäkyvästi ja ymmärrettävästi strategian muuntaminen käytännön toimiksi, millä mahdollistetaan kannattavuuden parantaminen, mikä motivoi maitotilayrittäjä strategian toteuttamiseen käytännössä. Toimintamallin laatiminen selkeyttää ajattelua, tuo ymmärrystä ja helpottaa viestintää. Toimintamallin laatiminen on tärkeä vaihe strategian luonnin ja käytännön töiden järjestämisen välissä. Se auttaa johtamisessa sekä vision ja strategisten tavoitteiden käytännön toteuttamisessa. Erilaisten toimintaympäristöjen vuoksi jokainen maitotilayritys ja/tai yhteistyöverkosto tarvitsee oman toimintamallinsa. Toimintamallin laadinnassa vastataan samoihin kysymyksiin kuin toiminta-ajatusta muodostettaessa:

- Mitä asiakkaamme meijeri meiltä toivoo?
- Miten tuotamme ja millaisilla kustannuksilla?
- Mitä tuotantoprosesseja ja toimintoja toteutamme itse ja mitä yhteistyönä?
- Mitä resursseja ja osaamista sekä millaisia kumppaneita tarvitsemme?

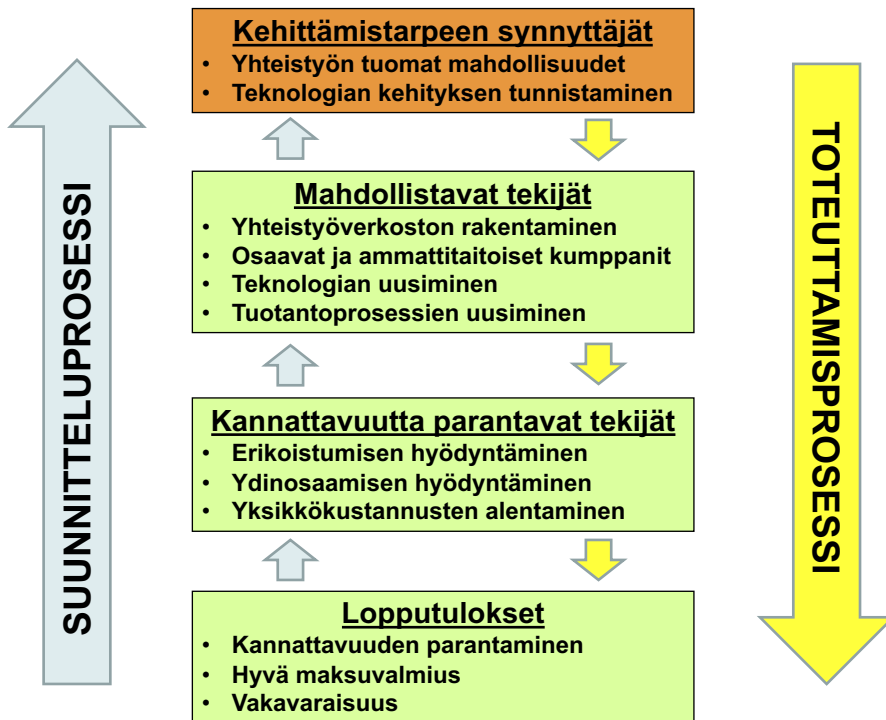
Toimintamallin laadinta jaetaan suunnitteluprosessiin ja toteuttamisprosessiin. Suunnitteluprosessi aloitetaan halutun lopputuloksen kuvauksella. Suunnitteluprosessi etenee seuraavasti (vrt. Olson 2004; Kauppinen & Piispanen 2013):

1. Esitetään halutut lopputulokset kuten kannattavuuden parantamistavoite.
2. Selvitetään keskeiset kannattavuutta parantavat tekijät ja mitä vaateita niille asetetaan, jotta halutut lopputulokset toteutuvat.
3. Määritetään keskeiset kannattavuuden parantamisen mahdollistavat tekijät, joita hyödyntämällä kannattavuuden parantaminen mahdollistetaan. (Ne voivat olla sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, kuten toimiminen osana yhteistyöverkostoa.)
4. Tunnistetaan muutostarpeen synnyttäjät, jotka voivat olla toteutuneita tai odotettavissa olevia kuten mm. uudet toimintatavat ja innovaatiot. Ne käynnistävät kannattavuuden parantamisen mahdollistavien tekijöiden etsimisen. Yleensä muutostarpeet havaitaan, kun tavoitteet eivät toteudu (vrt. Öhlmér ym. 1998).

²³Abstraktiksi koetun strategian toteuttaminen konkreettisine käytännön työtehtävinä on haasteellinen tehtävä. Toimintamallin laatiminen auttaa tähän haasteeseen vastaamisessa ja sen voittamisessa.

Toimintamallissa suunnitteluprosessi alkaa halutun lopputuloksen määrittämisestä. Sen jälkeen selvitetään, mitä halutun lopputuloksen saavuttaminen edellyttää, mitkä tekijät mahdollistavat halutun lopputuloksen saavuttamisen ja mitkä tekijät tai asiat synnyttävät kehittämistarpeen. Lopputulokseksi haluttu suoritustaso kuten kannattavuuden parantamisen vaatimustaso määrittää muiden vaiheiden vaatimustasot. Maitotilayrittämisessä suunnitteluprosessin perimmäisenä tavoitteena on yleensä kannattavuuden parantaminen. Siten suunnitteluprosessissa on tarve kuvata kannattavuutta parantavat tekijät ja se, miten niitä hyödyntämällä kannattavuustavoite on mahdollista saavuttaa.

Toteuttamisprosessissa edetään vastakkaiseen suuntaan kuin suunnitteluprosessissa. Toteuttamisprosessilla kuvataan maitotilayrityksen kannattavuutta parantavan prosessin toteuttaminen. Suunnittelu- ja toteuttamisprosessit sekä syy-seuraussuhteet on esitettävä selkeästi, havainnollisesti ja ymmärrettävästi (kuvio 7.2). Suunnittelu- ja toteuttamisprosessit jaetaan neljään vaiheeseen: kehittämistarpeen synnyttäjien tunnistaminen, mahdollistavien tekijöiden hankkiminen, kannattavuutta parantavien tekijöiden hyödyntäminen ja halutun lopputulokseen määrittäminen.



Kuvio 7.2. Esimerkki maitotilayrityksen toimintamallista.

Kuvion 7.2 esimerkillä on kuvattu maitotilayrityksen toimintamalli, jossa maitotilayrittäjä toteuttaa yhteistyöstrategiaa, rakentaa yhteistyöverkoston ja toimii osana yhteistyöverkostoa. Suunnitteluprosessi toteutetaan alhaalta ylöspäin ja toteuttamisprosessi ylhäältä alaspäin. Onnistuminen edellyttää syy-seuraussuhteiden tunnistamista jo suunnitteluprosessin aikana. Kun esimerkin maitotilayrittäjän keskeisenä tavoitteena on kannattavuuden parantaminen, suunnitteluprosessissa keskitytään, miten yhteistyöverkostoa hyödyntämällä kannattavuutta voidaan parantaa. Suunnitteluprosessin aikana tunnistetaan keskeiset kannattavuutta parantavat tekijät, jotka tässä tapauksessa ovat maidontuotantoon erikoistuminen ja ydinosaamisen hyödyntäminen sekä yksikkökustannusten alentaminen.

Kannattavuuden parantamisen mahdollistavina tekijöinä esimerkin maitotilayrittäjä pitää yhteistyöverkoston rakentamista, osaavien ja ammattitaitoisten kumppanien hankkimista sekä tuotantoprosessien uusimista ja uuden teknologian hyödyntämistä. Tavoitteena on saada yhteistyöverkosto toimimaan saumattomana kokonaisuutena ja parantamaan jokaisen osallistujan yritystoiminnan kannattavuutta. Kun toimintamalli laaditaan läpinäkyväksi ja selkeäksi, maitotilayrityksen ja/tai yhteistyöverkoston johtaminen helpottuu. Selkeä toimintamalli auttaa myös havainnoimaan muutostarpeita ja tarpeen tullen uusimaan strategiaa.

Kuvion 7.2 esimerkissä maitotilayrittäjälle on syntynyt kehittämistarve (ruskea laatikko), kun hän on havainnut mahdollisuuden rakentaa yhteistyöverkosto ja sen luomissa puitteissa saada osaavia kumppaneita ja hyödyntää uutta teknologiaa. Yhteistyöverkoston rakentaminen, uuden teknologian hankkiminen ja osaamisen hyödyntäminen mahdollistavat maitotilayrityksen kehittämisen uudelta pohjalta. Uuden toimintamallin hyödyntäminen edellyttää myös uusien toimintatapojen ja -keinojen omaksumista, jotta halutut lopputulokset kuten kannattavuuden parantamistavoite on mahdollista saavuttaa.

Maitotilayrityksen toiminnan kehittämistarpeet voivat tulla monelta eri suunnalta. Kehittämistarpeita tulee sisältä ulospäin, kun maitotilayrittäjä havaitsee asioiden olevan huonosti tai tulokset poikkeavat tavoitellusta. Kehittämistarpeita tulee ulkoa sisäänpäin, kun esimerkiksi uutta teknologiaa on tulossa markkinoille tai meijeri ilmoittaa maidon uusituista hinnoitteluperusteista. Tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi maitotilayrittäjän on reagoitava kehittämistarpeiden synnyttäjiin riittävän nopeasti, mahdollistavat tekijät on hankittava ja kannattavuutta parantavat tekijät on hyödynnettävä.

Hyvä toimintamalli kannustaa maitotilayrittäjää havainnoimaan toimintaympäristöstä nousevia muutostarpeita ja -paineita, kuten esimerkiksi uuden innovaation hyödyntämismahdollisuuden tai tarpeelliset toimenpiteet maatalouspolitiikan

muutokseen vastaamisessa. Kun toimintaympäristön muutokseen reagoidaan ajoissa ja strategia muutetaan uutta toimintaympäristöä vastaavaksi, maitotilayrityksen kannattavan toiminnan edellytykset on mahdollista turvata. Tuottavuuden kasvattaminen, kustannusten hallinta ja kannattavuuden parantaminen ovat maitotilayrittämisessä keskeisiä tavoiteltavia asioita. Kun maitotilayrityksen kehittämistoimissa onnistutaan, halutut lopputulokset kuten kannattavuustavoite voidaan saavuttaa.

7.3.3 Kehitysmittarit

Toimintamallista johdetaan kehitysmittarit ja ne esitetään syy- ja seurausjärjestyksessä toimintamallin mukaisesti. Kehitysmittareita määritettäessä strategia konkretisoidaan niin, että sitä kyetään toteuttamaan määrätietoisesti operatiivisessa johtamisessa ja käytännön työtehtävien suorittamisessa. Tällöin käytännön työtehtävissä tehdään oikeita asioita oikein²⁴. Kehitysmittareita valittaessa edetään seuraavasti:

1. Selvitetään, mitkä kehitysmittarit ovat strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta tärkeimmät?
2. Valitaan kehitysmittarit, jotka tukevat parhaiten strategisten tavoitteiden saavuttamista.
3. Kehitysmittareiden pohjalta luodaan operatiiviset tavoitteet, joiden saavuttaminen tukee strategian toteuttamista.
4. Jokaiselle kehitysmittarille valitaan vastuuhenkilö, joka toimillaan vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamista mitataan.
5. Vastuuhenkilölle järjestetään riittävä resurssi tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintamallin yläosassa syy-seurausketjun alkupäässä kehittämistoimia käynnistävänä tekijöinä ovat kehittämistarpeen synnyttäjät (kuvio 7.2). Niitä havainnoimalla ja tietoa hankkimalla maitotilayrittäjä pyrkii löytämään uusia kehittämismahdollisuuksia (vrt. Öhlmér ym. 1998). Maitotilayrittäjän tavoitteena on saada esille yritystoiminnan kehittämistä edistäviä asioita, jotka välittyvät mahdollistavien tekijöiden kautta kannattavuutta parantaviin tekijöihin. Niiden toteuttamisessa onnistumalla saadaan aikaan halutut lopputulokset eli esimerkiksi saavutetaan kannattavuuden parantamistavoite. Yleistäen voidaan todeta, että syy-seurausketjussa tehtyjen muutosten vaikutukset välittyvät lopulta tuloksellisuuden ja kannattavuuden

²⁴Operatiivisen johtamisen lähtökohtana on strategian toteuttaminen. Tällöin vältytään mm. virheellisiltä säilörehun D-arvosuosituksilta, mitä aiemmin tehtiin osittaistarkastelujen pohjalta.

muutoksiksi. Kokonaisvaltaisella johtamisella saadaan koko syy-seurausketju toimimaan yhtenä kokonaisuutena maitotilayrityksen kannattavuutta parantaen. Kuvion 7.2 ruskeassa laatikossa on esitetty kehittämistarpeen synnyttäjät, joiden ilmaantuminen tuo maitotilayrittäjälle tarpeen etsiä kehittämismahdollisuuksia. Toimintamallin vihreissä laatikoissa (kuvio 7.2) on esitetty asiat, joille kehitysmittareita laaditaan. Strategia määrittää, millaisilla mittareilla kutakin laatikoissa olevaa asiaa mitataan. Jokaiselle kehitysmittarille asetetaan tavoitetaso, joka pyritään saavuttamaan. Jotta maitotilayrityksen suoriutumista voidaan arvioida ja toimintaa ohjata vision ja strategian toteuttamiseksi, tarvitaan mittaamista²⁵. Kehitysmittareita määritetään mm. seuraavasti:

- Tuloksia kuvaavia kehitysmittareita ovat mm. määrät, tuottavuus ja kannattavuus. Suhdelukuja, kuten maitomäärä työtuntia kohti, voi käyttää kehitysmittareina. Maitotilayrittäjä pystyy vaikuttamaan sekä maidon että työtuntien määrään. Toimintamallin alimman laatikon asioiden mittaamiseen tiedot saa kirjanpidosta. Hyviä mittareita ovat mm. kannattavuuskerroin (maataloustulo / (oman pääoman korkovaatimus + oman työn palkkavaatimus)) ja kokonaispääoman tuotto prosentti ($100 * (\text{nettotulos}^{26} + \text{korot} + \text{rahoituskulut}) / \text{taseen loppusumma}$). Kun strategisena tavoitteena on tuottaa alhaisin yksikkökustannuksin hyvää säilörehua, kehitysmittareina ovat mm. pienet yksikkökustannukset ja säilörehun laatu. Konkreettisia kehitysmittareita ovat esim. €/1000 kg ka, pH ja haihtuvat rasvahapot g/kg ka. Ne kuvaavat strategisia valintoja ja kertovat strategian toteuttamisesta. Kehitysmittareille asetetaan tavoitteet kuten 150 €/1000 kg ka, pH < 3,9 ja haihtuvat rasvahapot < 20 g/kg ka.
- Mahdollistavien tekijöiden mittaamiseen tarvitaan ennakoivia kehitysmittareita kuten suorituksen tai prosessin hyvyyttä mittaavia asioita. Tarvitaan kehitysmittareita, jotka kertovat onnistumisesta kuten esimerkiksi lehmien tiinehtymisestä ja poikimakertojen määrästä sekä vasikoiden terveydentilasta ja hyvinvoinnista²⁷. Mahdollistavien tekijöiden ja kehittämistarpeen synnyttäjien kehitysmittarivalinta on haastavampaa kuin kannattavuutta parantavien tekijöiden ja lopputulosten. Esimerkiksi johtamisen hyvyyttä mitattaessa on ensin määritettävä, mitä on hyvä johtaminen, jotta sitä voidaan luotettavasti mitata²⁸. Tulevaisuudessa ammattitaitoiset ja osaavat kumppanit voivat olla keskeinen mahdollistava tekijä maitotilayrityksen toiminnan kehittämässä.

²⁵Mittarivalinta tehdään ennen tavoitteiden asettamista ja mittaaminen tavoitteiden asettamisen jälkeen.

²⁶Nettotulos on maitotilayrittämiseen sijoitetulle omalle pääomalle jäävä korvaus (sisältää verot).

²⁷Ennakoivaksi kehitysmittariksi ei kannata valita epäonnistumisten tai virheiden määrää.

²⁸Taloudelliset tulokset voivat olla hyvät, kun maitotuotteiden hinnat ovat korkealla markkinatilanteen vuoksi, mikä tällöin ei välttämättä kerro yksikäsitteisesti johtamisen hyvyydestä.

- Kehittämistarpeen synnyttäjiä havainnoimalla ja informaatiota hankkimalla maitotilayrittäjän on mahdollista löytää uusia kehittämismahdollisuuksia. Yritystoimintaa kehittävät maitotilayrittäjät etsivät määrätietoisesti uutta tietoa ja vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat kannattavan yritystoiminnan tulevaisuudessa. Niiden havaitseminen edellyttää perehtymistä erilaisiin tietolähteisiin. Tiedon saatavuuteen ja hyödynnettävyyteen vaikuttavat mm. maitotilayrittäjän kyvykkyys ja tarkkaavaisuus, etsimisen systemaattisuus sekä tietolähteen luotettavuus ja se, miten hyvin tieto on hyödynnettävissä maitotilayrityksen toiminnan kehittämisessä (vrt. Öhlmér, Göransson & Lunneryd 2000).

Kuviossa 7.3 on esitetty esimerkki maitotilayrityksen toimintamallista, toimintamallista johdetuista kehitysmittareista ja kehittämistarpeen synnyttäjien havainnoimisesta. Kuviossa on esitetty syy-seurausketjuna kehittämistarpeen synnyttäjät, mahdollistavat tekijät, kannattavuutta parantavat tekijät sekä keinoja ja välineitä, joilla haluttu lopputulos eli tässä tapauksessa kannattavuuden parantamistavoite on mahdollista saavuttaa. Kannattavuuden parantaminen saavutetaan tuottavuutta lisäämällä ja yksikkökustannuksia alentamalla, missä onnistuminen on keskeistä haluttujen lopputulosten saavuttamisessa.



Kuvio 7.3. Esimerkki maitotilayrityksen toimintamallista ja mittareista.

Kuvion 7.3 mukaan yksikkökustannusten alentaminen, erikoistuminen maidontuotantoon ja keskittyminen ydinosaamiseen kuten lehmien hoitoon, lypsämiseen

ja puhtaanapitoon mahdollistavat laadukkaan toiminnan ja kannattavuuden parantamisen. Jotta tässä tehtävässä onnistuttaisiin, valitaan vanhan toimintatavan sijaan uusi toimintatapa ja -keinot, joilla toteutetaan uutta strategiaa, hankitaan osaavat yhteistyökumppanit, uusitaan tuotantoprosessit ja valitaan uuteen strategiaan sopiva teknologia. Tuotantoprosessien uudelleen järjestäminen on maitotilayrittämisen tuloksellisuudessa ja kannattavuustavoitteen saavuttamisessa keskeistä.

7.3.4 Tasapainotetun mittariston hyödyntäminen

Tasapainotettua mittaristoa²⁹ voidaan hyödyntää strategian muuntamisessa käytännön toiminnaksi (Kaplan & Norton 2001). Tasapainotetussa mittaristossa yritystoiminnan ohjaus yhdistetään visioon ja strategiaan. Tasapainotetussa mittaristossa yritystoimintaa tarkastellaan useista näkökulmista³⁰. Jotta strategia saadaan toteutumaan käytännön työtehtävissä, strategiset tavoitteet esitetään mitattavassa muodossa. Toimintasuunnitelman³¹ laadinta helpottuu, kun strategiset tavoitteet on esitetty konkreettisesti, selkeästi ja ymmärrettävästi. Lisäksi tarvitaan tietoa, millä keinoilla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Moni maitotilayrittäjä joutuukin tasapainotettua mittaristoa hyödyntäessään pohtimaan syvällisesti asioita, jotka hän on perinteisesti olettanut itsestään selviksi.

Laaksosen, Forsmanin ja Immosen (2004, 19) mukaan Kaplanin ja Nortontin tasapainotetun mittariston näkökulmia voidaan muuttaa yrityskohtaisten tarpeiden mukaan³². Tasapainotettuun mittaristoon voidaan sisällyttää menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Olve, Roy & Wetter 1998, 5 - 6). Tässä julkaisussa tasapainotetulla mittaristolla selvitetään näkökulmia, joihin maitotilayrittäjän toiminta perustuu. Vision ja strategian vientiä käytännön toiminnaksi tarkastellaan neljästä näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, prosessien näkökulma, meijerin näkökulma ja kehittämisen näkökulma. Strategisia tavoitteita, mahdollistavia tekijöitä sekä kehitys- ja suoritussmittareita³³ tarkastellaan näistä näkökulmista.

Kuvion 7.4 tasapainotettu mittaristo on räätälöity maitotilayrittäjän tarpeita varten siten, että hän voi hyödyntää kuviota strategian muuntamisessa käytännön toiminnaksi. Se auttaa maitotilayrittäjää ymmärtämään yrityksen toimintaa syväl-

²⁹Kaplan ja Norton ovat kehittäneet suuryrityksiä varten tasapainotetun tulosmittariston (Balanced Scorecard), joka mittaa yritysten suorituskykyä. Keskeinen ajatus on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelman avulla. Tasapainotettu tulosmittaristo yhdistää taloudelliset ja toiminnolliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen 2014, 51-52.)

³⁰Kaplanin ja Nortontin alkuperäisessä mittaristossa tarkastelu tehtiin neljästä näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, prosessinäkökulma ja innovatiivisuuden näkökulma.

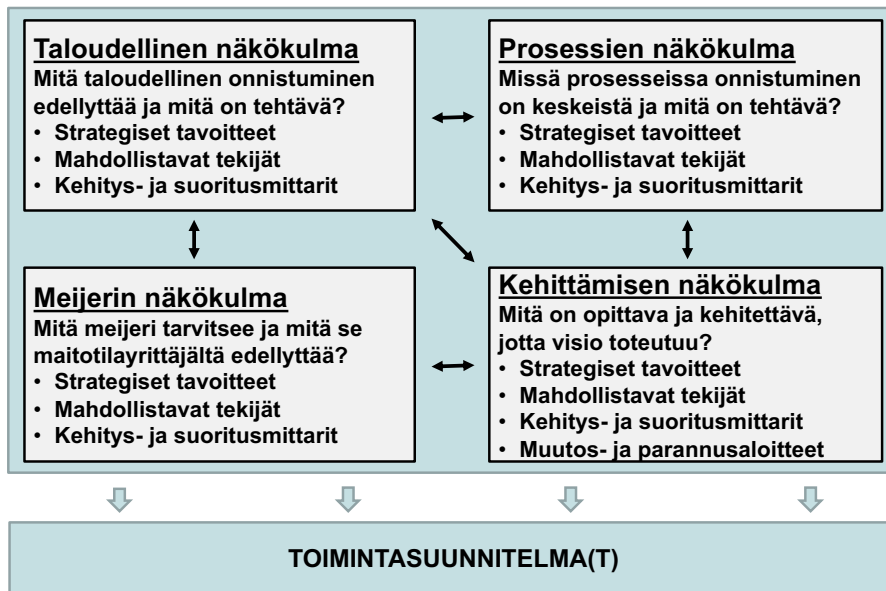
³¹Toimintasuunnitelma kuvaa toiminta-aikavälin (vuosi, sisäruokintakausi) keskeisimmät toiminnot, niille asetetut tavoitteet ja keskeiset keinot niiden saavuttamiseksi.

³²Etenkin näin on ollut tarve toimia elintarvikealan pienyritysten yritystoimintaa kehitettäessä.

³³Kehitysmittarit liittyvät strategiseen johtamiseen ja suoritussmittarit operatiiviseen johtamiseen.

lisesti ja panostamaan menestymisen kannalta olennaisiin asioihin. Taloudellisen näkökulman, prosessien näkökulman, meijerin näkökulman ja kehittämisen näkökulman pohjalta laaditaan toimintasuunnitelma, jolla visiota ja strategiaa toteutetaan käytännön työtehtävissä. Toimintasuunnitelmalla ohjataan jokaisen toimintaa lisäämään tuottavuutta, mikä auttaa strategisten tavoitteiden ja kannattavuustavoitteen saavuttamisessa.

Visio: ”Saavutamme kannattavuustavoitteen. Meidät tunnistaa yritteliäästä, laadukkaasta ja vastuullisesta toiminnasta sekä yhteistyöhalusta ja -kyvystä”.



Kuvio 7.4. Vision ja strategisten tavoitteiden vienti toimintasuunnitelmaksi.

Kuvion 7.4 hyödyntämisen lähtökohtana on vision ja strategian toteuttaminen (ks. taulukko 7.3) käytännön työtehtävissä sekä niiden toteuttamisessa tarvittavien mahdollistavien tekijöiden hankkiminen. Kuvion muodostamassa viitekehyksessä taloudellinen näkökulma, prosessien näkökulma, meijerin näkökulma ja kehittämisen näkökulma yhdistetään toimintasuunnitelmaksi, jota toteutetaan operatiivisessa johtamisessa ja käytännön työtehtävien toteuttamisessa. Maitotilayrityksen toimintasuunnitelman laadintaa varten valitut näkökulmat voidaan analysoida seuraavasti:

- 1) Taloudellisella näkökulmalla kuvataan haluttua taloudellista tulosta ja kannattavuutta sekä kustannusrakenteen parantamista. Taloudellisista tavoitteista tärkein on maitotilayrityksen pitkän aikavälin tulontuottamiskyky eli kannattavuus. Kannattavuuden lisäksi tarkastellaan maksuvalmiutta,

vakavaraisuutta ja riskien hallintaa. Mittareina voivat olla mm. kannattavuuskertoimen, yrittäjän voitto, omavaraisuusaste, pääoman tuotto prosentti ja yksikkökustannukset.

2) Prosessien näkökulmalla kuvataan tuloksellisuutta, prosessien tuottavuutta sekä sitä, miten prosessien toteuttaminen vaikuttaa maitotilayrityksen tuottavuuteen ja toiminnan laatuun. Tuloksellisuuteen vaikuttavat valittu teknologia, toimintatapa ja -keinot, käytännön työtehtävien johtaminen ja työtehtävien suorittaminen sekä prosessien toiminnan kehittäminen. Mittareina voivat olla mm. tuottavuuden muutos, kapasiteetin käyttöaste, laatumittarit ja katetuotot.

3) Meijerin näkökulma kuvaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan tarpeen määrittää meijeri, jolloin maitotilayrittäjä tuottaa maitoa meijerin asettamien vaatimusten mukaisesti. Maitotilayrittäjälle se näkyy maidolle asetettuina laatuvaatimuksina eli kuvaa meijerin odotuksia raaka-maidolta, jota jalostamalla meijeri hankkii maidolle lisäarvoa. Tällaisessa toimintaympäristössä maitotilayrittäjän tavoitteena on toimia tuottavasti ja tuottaa meijerin asettamien vaatimusten mukaista maitoa minimikustannuksin. Mittareina ovat meijerin asettamat mittarit.

4) Kehittämisen näkökulma kuvaa maitotilayrityksen kehittämistä tulevaisuutta varten. Sillä kuvataan mm. muutostarpeita, mahdollista kasvustrategiaa ja kehittämistoimia, joilla visio toteutetaan. Oppiminen, uuden tiedon omaksuminen sekä innovatiivisuuden ja luovuuden tukeminen kannustavat kehittämistoimiin. Osaamisen parantamisella varmistetaan edellytykset yritystoiminnan kehittämiselle. Osaamisella varmistetaan kehittämisprosessin onnistuminen, parannetaan prosessien toimivuutta ja lisätään tuottavuutta, mikä auttaa kannattavuustavoitteen saavuttamisessa. Mittareina voivat olla mm. liikevaihdon kasvuprosentti, oppimiseen käytetty työaika / kokonais työaika ja yhteistyöverkosto, joka toimii suunnitellusti tiettyyn päivämäärään mennessä.

Taloudellisista tavoitteista kannattavuustavoitteen saavuttaminen on keskeistä maitotilayrittämisessä. Kannattavuustavoitteen saavuttamiseksi maitotilayrityksessä on tärkeää kehittää tuotantoprosesseja tuottavuuden lisäämiseksi. Tuottavuutta kuvaavilla mittareilla on mahdollista saada selville maitotilayritysten keskinäiset tuottavuuserot, mikä mahdollistaa oman maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen ja tuottavuuden parantamisen, kun syyt tuottavuuseroihin on tunnistettu. Esimerkiksi tuotos-panossuhteella saadaan tietoa tuottavuudesta³⁴ seuraavasti:

$$\text{tuottavuus} = \frac{\text{tuotospää} \text{määrä}}{\text{panospää} \text{määrä}}. \quad (7.1)$$

³⁴Liiketaloustieteessä käytetään usein määräsuhteesta ilmaista tehokkuus. Yleisessä taloustieteessä terminä on osatuottavuus (tai tuottavuus).

Jos maitotilayrityksen kannattavuus on huono. Syitä voidaan hakea myös tuotannonhaarakohtaisella tarkastelulla. Huono kannattavuus voi johtua epäonnistumisesta jonkin tuotannonhaaran tuotantoprosessissa, jolloin erillistarkastelu on tarpeen. Maitotilayrittäjä voi vaikuttaa päätöksillään prosessien toimivuuteen ja tuottavuuteen. Jos jossakin prosessissa panosten käyttömäärä on tavoitteen mukainen, mutta tuotos jää alle asetetun tavoitteen, tuotantoa on kehitettävä. Tällöin selvitetään mahdollisuudet kasvattaa tuotosta pitäen panoskäyttö ennallaan. Osatuottavuuksia mitataan mm. työn tuottavuudella (EKM kg/työtunti) ja pääoman tuottavuudella (EKM kg/pääoma).

Maitotilayrittäjät ovat ulkoistaneet maitotuotteiden jalostuksen ja markkinoinnin pääsääntöisesti omistamilleen meijereille³⁵. Meijerit päättävät maidon hinnoitteluperusteista ja tilittävät maidosta maksukykyensä mukaan. Maitotilayrittäjän on järjestettävä tuotantoprosessit niin, että niillä voidaan tuottaa meijerin asettamien vaatimusten mukaista maitoa alhaisilla yksikkökustannuksilla. Tuotannon on oltava ympäristöllisesti kestävä. Kehittämisen näkökulma kertoo, mitä on osattava ja opittava lisää, jotta prosessit voidaan toteuttaa tuottavasti. Omaan ja kumppanien osaamiseen ja taitojen kehittämiseen on panostettava, jotta kannattavuutta voidaan parantaa pitkällä aikavälillä. Tämä on yleensä haastavin tehtävä maitotilayrityksen toimintaa kehitettäessä.

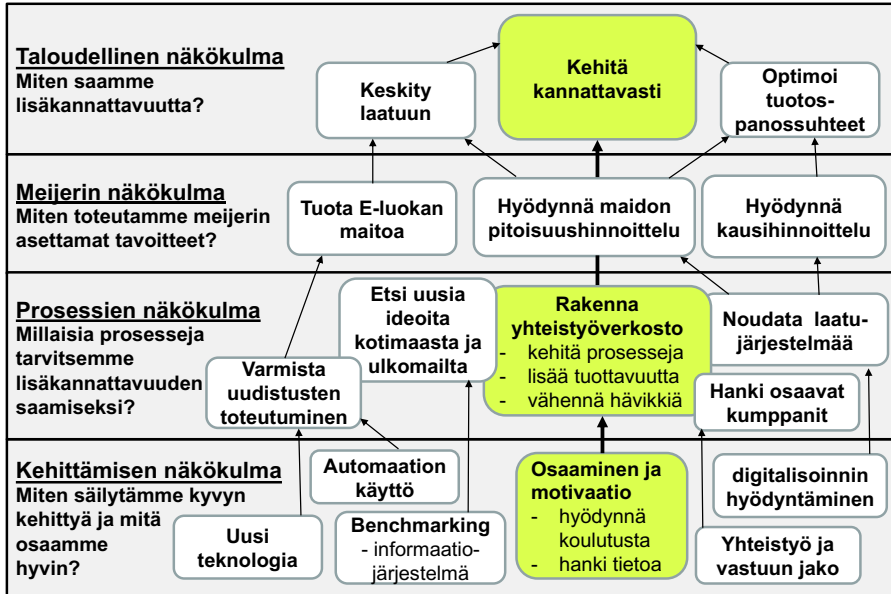
Maitotilayrittäjän on vastattava toimintaympäristön muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin yritystoimintaa kehittämällä. Lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden toteuttaminen ei yksin riitä, jos tavoitteena on toimia maitotilayrittäjänä myös pitkällä aikavälillä. Tällöin maitotilayrittäjän on panostettava lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden lisäksi tulevaisuuteen kasvattamalla tuottavuutta, parantamalla toiminnan laatua sekä kehittämällä osaamista ja johtamistaitoja. Näillä toimilla maitotilayrittäjä vaikuttaa pitkän aikavälin kannattavuuteen. Kehittämistyössä on tärkeää ymmärtää osatekijöiden väliset yhteydet. Maitotilayrittämisessä epäonnistutaan usein, kun yritystoiminnan kokonaisuutta ei hahmoteta ja asioita tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Tällöin strategiset, taloudelliset ja operatiiviset tavoitteet sekä resurssien ja osaamisen hyödyntäminen eivät ole keskenään tasapainossa, mikä estää kannattavuustavoitteiden toteutumisen.

Kuvion 7.4 pohjalta tuotettu informaatio voidaan esittää havainnollisesti esimerkiksi toimintasuunnitelmakehikolla (kuvio 7.5), jossa taloudellinen näkökulma, prosessien näkökulma, meijerin näkökulma ja kehittämisen näkökulma sekä muut yritystoiminnan kehittämiseen liittyvät keskeiset asiat ja niiden väliset yhteydet on esitetty konkreettisina kehittämisketjuina. Selkeä toimintasuunnitelmakehikko

³⁵Noin 95 % maidosta toimitetaan maitotilayrittäjien omistamille osuuskunnille. Tiedot perustuvat 16 osuusmeijeriltä kerättyihin tietoihin (Valioryhmä ja muut Valion omistajaosuuskunnat).

helpottaa asioiden ja niiden välillä olevien yhteyksien hahmottamista sekä auttaa toteuttamaan strategiaa käytännössä. Toimintasuunnitelmakehikon sisältö viedään lopuksi toimintasuunnitelman pohjalta henkilökohtaisiksi työtehtäviksi ja vastuiksi.

Visio: ”Saavutamme kannattavuustavoitteen. Meidät tunnistaa yritteliästä, laadukkaasta ja vastuullisesta toiminnasta sekä yhteistyöhalusta ja -kyvystä”.



Kuvio 7.5. Esimerkki visiosta toimintasuunnitelmakehikoksi.

Toimintasuunnitelmakehikkoa voidaan hyödyntää varsinaisen toimintasuunnitelman laadinnassa. Jotta toimijat saadaan toteuttamaan maitotilayrityksen strategiaa suunnitellusti, heidän henkilökohtaiset tavoitteensa on kyettävä mukauttamaan samansuuntaisiksi maitotilayrityksen tavoitteiden kanssa. Kun uudistetun strategian ja toimintamallin pohjalta laadittu toimintasuunnitelma saadaan toteutumaan käytännön työtehtävissä kumppanien ja työntekijöiden kanssa hyvässä yhteisymmärryksessä, tuottavuus kasvaa ja kannattavuus paranee. Määrätietoinen toimintojen toteutus, töiden tekeminen ja tulosten mittaaminen ohjaavat tulokselliseen ja laadukkaaseen toimintaan.

7.3.5 Kehitys- ja suoritusmittarien valinta

Maitotilayrityksissä mittaristovalinta eroaa perinteisestä tasapainotetun mittariston valintatavasta. Asiakasnäkökulma tulee meijeriltä annettuna, mihin maitotilayrittäjä ei voi omin voimin vaikuttaa. Maitotilayritykselle mittareita valittaessa on tärkeä pohtia lyhyen aikavälin (suoritusmittarit) ja pitkän aikavälin

(kehitysmittarit) tavoitteita kuvaavia mittareita, ennakoivia (syymittarit) ja seurausmittareita (tulospittarit), rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita sekä maitotilayrittäjän tavoitteiden ja maitotilayrityksen sisäisten (prosessit, oppiminen ja kasvu) tavoitteiden mittareita. Maitotilayrityksissä tavoitteita ei tasapainoteta perinteisen tasapainotetun mittariston valintatavalla, koska sille ei ole edellytyksiä eikä myöskään tarvetta. Maitotilayrityksessä näkökulmat saadaan tasapainoon, kun mittarit määritetään syy-seurausketjun mukaisesti ja kun ne valitaan toteuttamaan strategisia tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeisiä tarkasteltavia näkökulmia ovat taloudellinen näkökulma, prosessien näkökulma ja kehittämisen näkökulma. Meijerin näkökulma otetaan meijerin asettamana vaatimuksena.

Kuvion 7.4 hyödyntäminen auttaa kehitys- ja suoritusmittarien valinnassa. Kun visio, strategia ja toimintasuunnitelma on laadittu, tarkistetaan vielä kerran, että kehitysmittarit ovat aidosti sidoksissa visioon ja ne ovat kausaalisuhteessa toisiinsa. Kehitysmittareista valitaan ne, jotka edistävät parhaiten strategian toteuttamista. Kausaalisuhteet mahdollistavat ennakoivien kehitysmittarien löytämisen. Operatiivista johtamista varten valitaan suoritusmittarit. Tärkeää on tiedostaa kehitysmittareiden ja suoritusmittareiden yhteys. Kehitys- ja suoritusmittareilla saadaan tasapaino strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteuttamisen välille niin, että operatiivisilla tavoitteilla tuetaan strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kun mittarit on valittu, niille määritetään tavoitetasot ja valitaan tavoitteiden saavuttamisesta vastaavat henkilöt. Tavoitteiden asettaminen ja vastuuttaminen selkeyttävät johtamista.

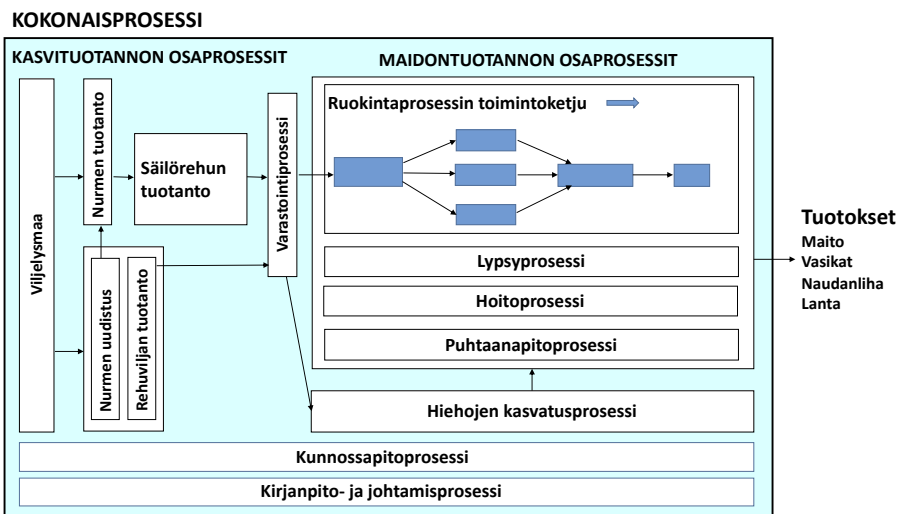
Kehitysmittarit liittyvät asioihin (tavoitteet, valinnat ja rakenteet) ja ihmisiin (osaaminen, sitoutuneisuus ja innostus). Asioihin liittyviä tekijöitä voidaan muuttaa nopeasti päätöksillä kuten, mille tasolle tavoite asetetaan tai kenen vastuulle sen saavuttaminen annetaan. Asiat ovat helpommin muutettavissa kuin ihmisiin liittyvät tekijät. Ihmisten oppiminen ja toiminnan muuttaminen vievät aikaa.

Asioihin liittyviä tekijöitä on helppo mitata, jos maitotilayrittäjällä on hyvä informaatiojärjestelmä. Mittaamisen tiheys on rytmittettävä oikein, jotta saadaan oikeaa ja ajantasaista tietoa. Informaatiojärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnettäessä on tiedostettava, että se kuvaa mennyttä aikaa. Tulevaisuutta varten on tarve löytää ennakoivia mittareita. Esimerkiksi tuotannon- ja talouden suunnittelulaskelmilla on mahdollista saada ennakoivaa tietoa esimerkiksi eri toimintatapojen ja -keinojen välisistä kannattavuuseroista. Ihmisiin liittyviä tekijöitä kuten motivaatiota on haastava mitata, vaikka sillä on vision ja strategian toteuttamisessa keskeinen merkitys. Tällaisia kehitysmittareita on toimintamallin syy-seurausketjun alkupäässä. Lisäksi ihmisiin liittyvät tekijät ovat vaikeammin ohjattavissa kuin asioihin liittyvät tekijät, sillä motivaatioon liittyy inhimillisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työn tuottavuuteen ja laatuun.

Kehitysmittareita valittaessa mahdollistavien tekijöiden hahmottamisen, kehittämistoimien tekemisen ja lopputulosten saavuttamiseen kuluva aika on tiedostettava. Monella maitotilayrittäjällä on vaarana, että ilman johtamisosaamisen hankkimista ja kokonaisvaltaista johtamista suunnittelu ja johtaminen jäävät pinnallisiksi ja että asioita tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Myöskään omaa tilannetta ja toimintaympäristön muutoksia ei tällöin kyetä riittävässä määrin tarkastelemaan.

7.4 Tahtotilan vienti käytännön toimiksi

Uuden strategian toteuttamisella maitotilayrittäjä tavoittelee useimmiten tuotavuuden nostamista ja kannattavuuden parantamista. Maitotilayrittäjä asettaa strategian ja toimintamallin pohjalta vaatimukset tuotantoprosessien ja toimintojen johtamiselle sekä työtehtävien suorittamiselle. Ennen kuin operatiivisia tavoitteita asetetaan, uuden strategian mukainen maitotilayrityksen toiminta kannattaa kuvata kokonaisprosessina (kuvio 7.6). Kokonaisprosessilla tuodaan selkeästi ja ymmärrettävästi esille syy-seuraussuhteet ja muut keskeiset asiat, joilla vaikutetaan maitotilayrityksen menestymiseen. Kuvaaminen auttaa hahmottamaan maitotilayrityksen toiminnan kokonaisuutena. Kokonaisprosessikaaviosta johdetaan osaprosessit ja toiminnot, millä helpotetaan käytännön tehtävien ja töiden sekä vastuiden jakamista.



Kuvio 7.6. Esimerkki maitotilayrityksen kokonaisprosessin kuvauksesta.

Kuviossa 7.6 on esitetty esimerkki maitotilayrityksen kokonaisprosessista, joka muodostuu peräkkäisistä ja rinnakkaisista osaprosesseista ja toiminnoista. Kokonaisprosessi on jaettu kasvi- ja kotieläintuotannon prosesseiksi, kunnossapitoprosessiksi sekä kirjanpito- ja johtamisprosessiksi. Johtamisprosessi määrittää

johtamisen vaiheet strategian toteuttamisesta käytännön töiden seurantaan asti. Johtamisprosessia tukee kirjanpito prosessi. Kasvituotantoprosessi tuottaa maitotilayrityksessä rehua ruokintaprosessia varten. Panokset muunnetaan tuotoksiksi vaiheittaisina toimintoketjuina, jolloin edellisen vaiheen tuotos on seuraavan vaiheen panos. Prosessikaaviota voidaan hyödyntää myös osaamisen kehittämistarpeiden esille saamisessa ja auttamaan vanhoista toimintatavoista pois pääsemisessä. Maitotilayrittäjä voi hyödyntää prosessikaaviota myös kehitysmittarien luonnissa ja valinnassa.

Kun uusi strategia toteutetaan muutosprosessina, sen hallittavuus paranee. Muutosprosessin aikana ihmisiä motivoidaan hyväksymään työtehtävien muutokset ja hankkimaan lisäosaamista tarpeen mukaan. Kehittämistoimien suunnittelun yhteydessä määritetään uudet tavoitetasot, joita maitotilayrityksessä määrätietoisesti tavoitellaan. Jotta muutosprosessin onnistumista voidaan seurata ja mahdollisiin poikkeamiin puuttua, tarvitaan tietoa, miten muutosprosessissa onnistutaan. Käytännössä se merkitsee prosessien ja toimintojen tulosten mitaamista ja tarvittaessa puuttumista poikkeamiin. Prosessien uudistamisessa ja osaamisen hankinnassa on onnistuttava, jotta uusi strategia saadaan toteutettua suunnitellusti.

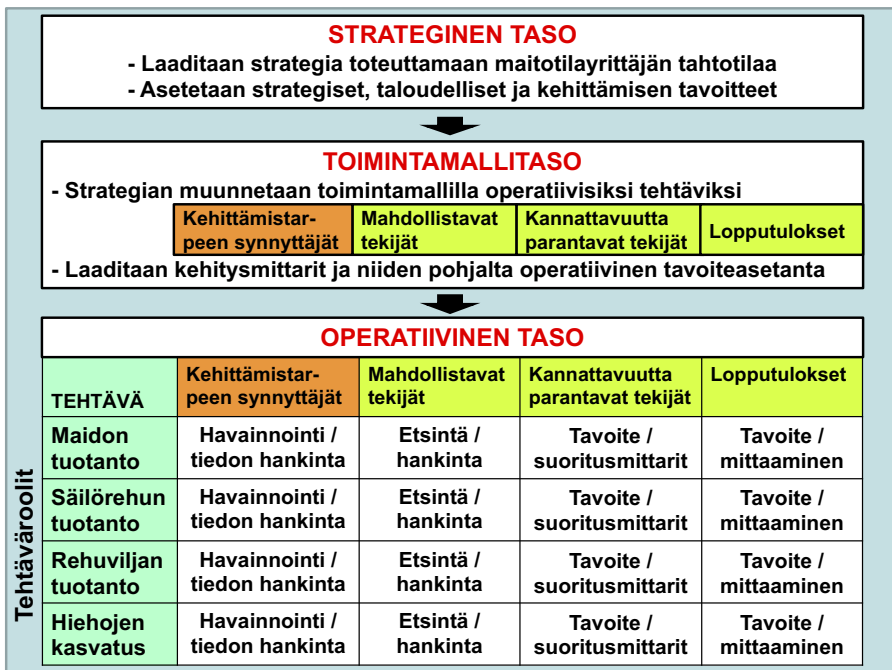
7.4.1 Strategiasta käytännön tehtäviksi

Missiota eli maitotilayrittäjän tulevaisuuden tahtotilaa toteutetaan operatiivisessa johtamisessa toimintasuunnitelmalla. Jokainen toimija sitoutetaan strategian toteuttamiseen toimintasuunnitelmalla. Jos maitotilayrityksessä ei toimita määrätietoisesti strategiaa toteuttaen, vaarana on, että käytännön työtehtävät jäävät strategian toteuttamisesta irrallisiksi ja kannattavuuden parantamistavoite jää saavuttamatta. Jotta tältä vaaralta vältytään, toimintasuunnitelma laaditaan strategian pohjalta tietyille aikavälille kuten esimerkiksi vuoden aikajaksolle ja/tai lypsylehmien sisäruokintakaudelle. Valitulle aikavälille asetetaan operatiiviset tavoitteet, jotka käytännön työtehtävillä on tavoite saavuttaa. Työtehtävät jaetaan toteutusaikavälille niin, että jokainen toimija tietää, mitä työtehtäviä tehdään, milloin ja miksi. Yhteistyöverkoston toimintasuunnitelmassa esitetään selkeästi kunkin kumppanin tehtävät, mitä heiltä odotetaan ja miten työtehtävien tuloksia mitataan.

Kuviossa 7.7 on kootusti esitetty kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehyksen (kuvio 2.1) systematiikan mukaisesti, miten maitotilayrityksen strategia muunnetaan toimintamallia hyödyntäen operatiivisiksi käytännön tehtäviksi. Strateginen taso ja toimintamallitaso on esitetty kuvion yläosassa ja alaosan matriisissa on esitetty operatiivisen tason tehtävät. Operatiivisen tason tehtävien yhteyks kuvion

yläosan strategiatasoon määrittetty toimintamallitason (vrt. kuvio 7.2) kautta, missä strategian toteuttaminen on esitetty ruskeassa laatikossa kehittämistarpeen synnyttäjien sekä vihreissä laatikoissa mahdollistavien tekijöiden, kannattavuutta parantavien tekijöiden ja tavoiteltavien lopputulosten avulla.

Kuvion 7.7 yläosassa esitetty strategiataso ja vasemmassa alalaidassa esitetyt tehtäväroolit kytkeytyvät toisiinsa matriisin risteyskohdissa. Matriisin risteyskohtien ruudut kuvaavat syy-seuraussuhteita. Kuvion matriisi tuo havainnollisesti esille kunkin toimijan tehtäväroolin kytkeytymisen maitotilayrityksen strategiaan. Kuvion hyödyntäminen maitotilayrityksen johtamisessa parantaa yritystoiminnan ohjattavuutta ja kehittämistä sekä lisää kaikkien toimijoiden ymmärrystä strategian toteuttamisen merkityksestä vastuualueillaan. Samalla kunkin toimijan strateginen ymmärrys syvenee ja oman tehtävän merkitys kokonaisuuden osana selkiytyy.



Kuvio 7.7. Maitotilayrityksen strategian vienti käytäntöön.

Kuvion 7.7 operatiivisen tason matriisin pohjalta asetetaan tehtävärooleittain suoritusmittarit³⁶, operatiiviset suoritusmäärät, tulosten mittaamisesta sopiminen ja suoritusmäärien saavuttamisen vastuuttaminen. Yhtä työtehtävää kohden voidaan tarvita useita suoritusmittareita kuten suoritusmäärä ja työn laatu. Ope-

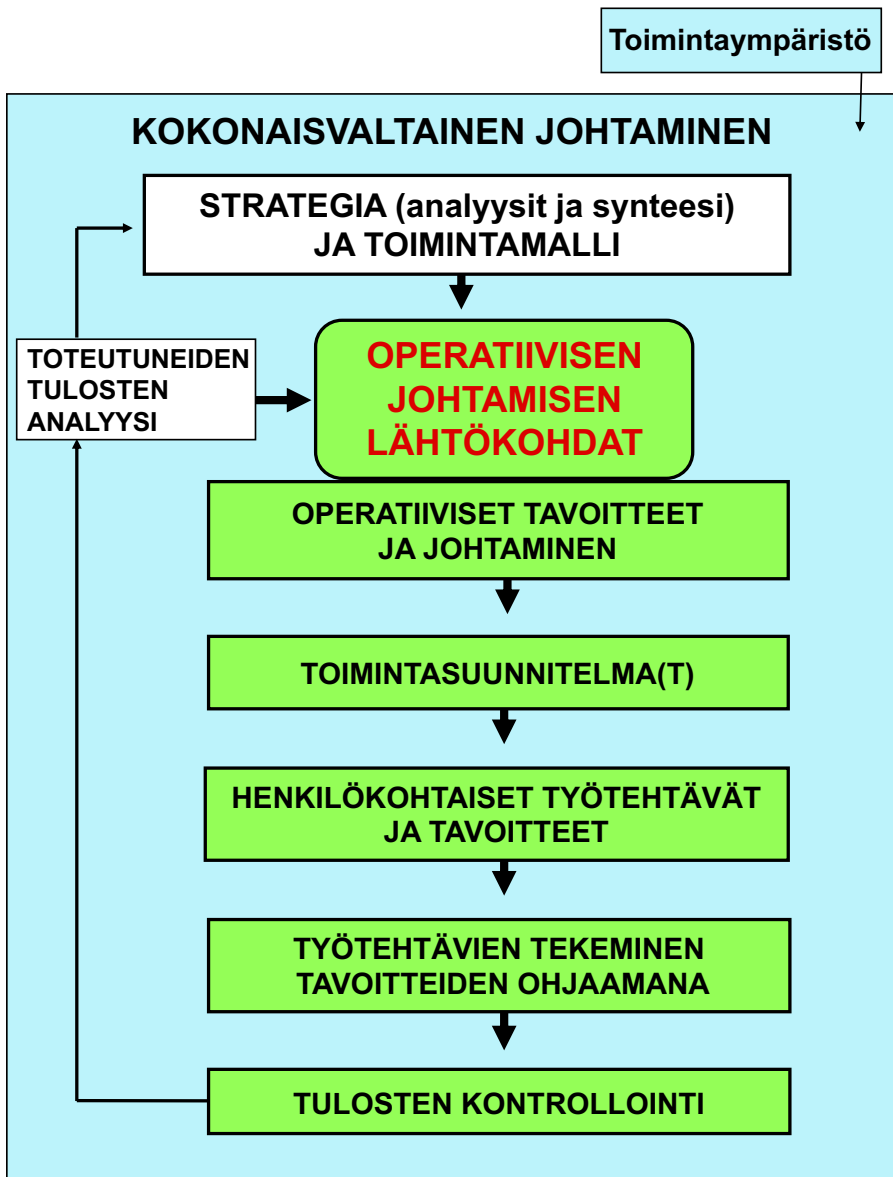
³⁶Tärkeää on ymmärtää kehitysmittarin ja suoritusmittarin merkityksen ja hyödyntämisen erot. Kehitysmittarilla vastataan, milloin kyseinen strategia on hyvin toteutettu ja suoritusmittarilla, milloin tehtävä on hyvin tehty.

ratiivisilla suoritusmittareilla maitotilayrittäjä seuraa työtehtävistä suoriutumista, ohjaa maitotilayrityksen toimintaa haluamaansa suuntaan ja saa tietoa myös yritystoiminnan kehittämistarpeista. Suoritusmittareiden tuloksia seuraamalla maitotilayrittäjä havaitsee poikkeamat ja kykenee reagoimaan niihin nopeasti.

Esimerkiksi Suomessa laadukas säilörehu on välttämätön edellytys maidontuotannon onnistumiselle. Suoritusmittariksi säilörehun tuotantoprosessille on tarpeen määrittää laadun tuottamista tukevat tavoitteet kuten esimerkiksi säilöntäainetta viisi litraa rehutonnia kohden. Kun tavoitteet on asetettu, ne vaikuttavat säilörehuprosessista vastaavan toimintaan. Jos suoritusmittareita ja -tavoitteita ei päätetä etukäteen ja strategian toteuttamisen tärkeyttä ei ymmärretä, strategian toteuttaminen voi kariutua henkilöiden välisiin näkemyseroihin.

7.4.2 Käytännön töiden johtaminen

Kuviossa 7.8 on esitetty kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehyksestä (kuvio 2.1) johdettu operatiivinen johtamiskokonaisuus. Operatiivisella johtamisella toteutetaan visiota ja strategiaa. Käytännössä strategian toteuttaminen maitotilayrityksessä tapahtuu työtehtäviä toteuttamalla. Operatiivisia suoritustavoitteita asetettaessa vastataan kysymykseen, milloin työtehtävät on tehty hyvin eli mahdollistettu tavoitteen saavuttaminen suunnitellusti. Työtehtävät ulotetaan toteutusaikavälille jaettuna. Ne esitetään selkeästi ja yhdellä tapaa ymmärrettävinä niin, että jokainen toimija tietää, mitä tehdään, miten ja milloin. Toimintasuunnitelmassa esitetään keskeisimmät toiminnot, niille asetetut tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi tietyllä toteutusaikavälillä kuten esimerkiksi vuosi ja/tai sisäruokintakausi.



Kuvio 7.8. Maitotilayrityksen operatiivisen johtamisen viitekehys strategiaa toteuttaen.

Maitotilayrityksessä toimintasuunnitelma tehdään yleensä vuosisuunnitelmana. Työtehtäville annetaan tavoitteet, jotka vuoden aikavälillä tulisi saavuttaa. Maitotilayrityksen vuosisuunnitelmaan vaikuttavat vuodenaika ja luonnonolot. Siksi vuosisuunnitelman lisäksi voi tulla tarve laatia toimintasuunnitelmat kesä- ja talvikautta varten. Työtehtävät, suoritusmittarit, vastuunjako ja tulostavoitteet määrittään seuraavasti:

1. Määritetään työtehtävät (strategisia tavoitteita toteutetaan työtehtävillä),
2. Asetetaan työtehtäville suoritusmittarit (varmistetaan tekijän suorituskyky),
3. Sovitaan suoritustavoitteista (ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamisesta) ja
4. Jaetaan vastuut työtehtävittäin (vastuunkanto).

Työtehtäville annetaan toteuttamisohjeet, suoritustavoitteet ja vastuuhenkilö, joka vastaa tavoitteen saavuttamisesta. Suoritusmittareille asetetaan haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitetasot. Tavoitetasoon vaikuttaa toimintaympäristö, resurssit, tiedot, taidot, osaaminen ja mahdollinen yhteistyö. Suoritustavoitteen on oltava mitattava kuten rahamäärä (€), tuotomäärä (kg), aika (h), laatuasteikko ja/tai suhdeluku. Mitattavuus mahdollistaa tavoitetason saavuttamisen valvonnan ja toiminnan ohjaamisen kohti tavoitetta.

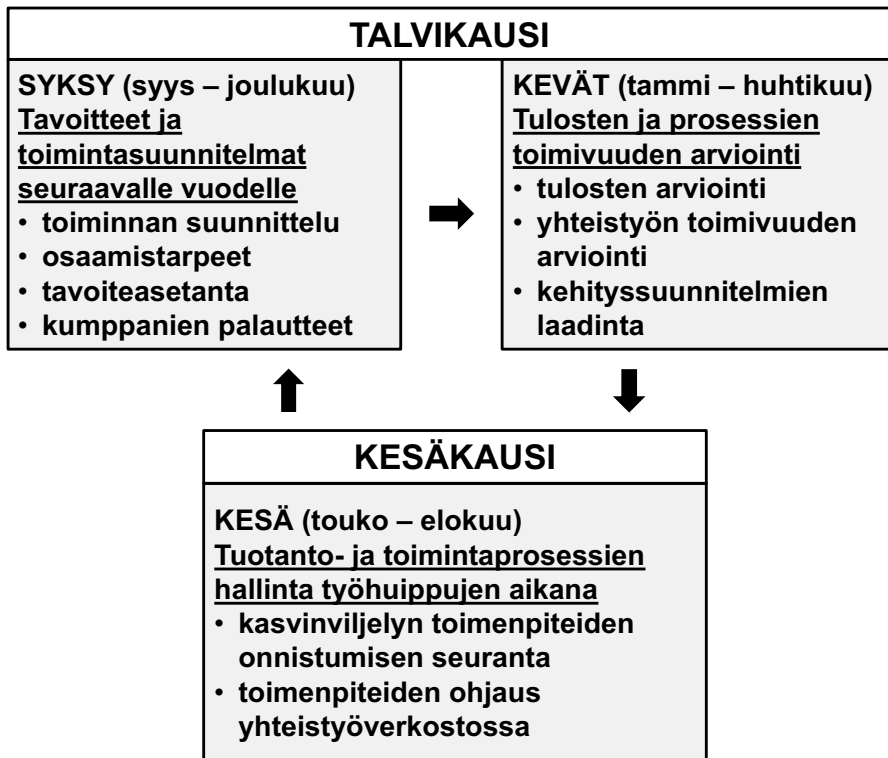
Toimintasuunnitelman pohjalta tehdään työtehtävä- ja työaikasiunnitelma. Siihen merkitään työtehtävä, suoritusmittari, suoritustavoite, tekijä, vastuuhenkilö, suoritusajaväli ja havaitut kehittämistarpeet. Lisäksi varaudutaan säärisiin. Hyvällä työtehtävä- ja työaikasiunnitelmalla työvoimaa voidaan hyödyntää optimaalisesti ja saada työt tehtyä oikeaan aikaan. Tulosten valvonnassa keskitytään strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumisen tarkkailuun. Jos tulokset poikkeavat suunnitellusta, etsitään syyt toteutumattomuuteen, haetaan ratkaisut ja seurataan toteuttamisen onnistumista uudella tarkasteluajavälillä. Taulukossa 7.4 on esitetty esimerkki maitotilayrityksen työtehtävä- ja työaikasiunnitelmasta.

Taulukko 7.4. Esimerkki työtehtävä- ja työaikasiunnitelmasta.

Työtehtävä	Suoritusmittari	Suoritus-tavoite	Tekijä	Vastuuhenkilö	Suoritusajaväli	Kehittämistarpeet

Kuvion 7.7 alaosan matriisi kuvaa työtehtävä- ja työaikasuunnitelman aihioita. Kuvion logiikan mukaan toimimalla varmistetaan strategian toteuttaminen työtehtävä- ja työaikasuunnitelmassa ja se, että operatiivisessa johtamisessa toteutetaan visiota ja strategiaa. Tällä tapaa strategian toteuttaminen viedään työtehtävinä kustakin prosessista vastaavan henkilön työtehtävä- ja työaikasuunnitelmaan. Työtehtävä- ja työaikasuunnitelma auttaa myös havaitsemaan kehittämistarpeita.

Maitotilayrityksen operatiivisen johtamisen vuosirytmistä on esitetty esimerkiksi kuviossa 7.9. Tammi- ja huhtikuun välisenä aikana arvioidaan, miten edellisenä vuonna on onnistuttu toteuttamaan visiota ja strategiaa sekä saavutettu tavoitteet. Uuden informaation pohjalta strategia päivitetään ja tarvittavat muutokset tehdään. Jos esimerkiksi säilörehunkorjuun työnlaadussa on ollut ongelmia, tehdään tarvittavat korjaustoimenpiteet. Touko- ja elokuun välinen aika on maitotilayrityksessä kiireisin aika. Pääpaino tällöin on operatiivisessa johtamisessa ja työtehtävien laadukkaassa suorittamisessa. Maitotilayrityksessä säiden vaihtelu ja luonnonolot tuovat lisähaasteita kesäkauden operatiiviseen johtamiseen ja työtehtävien ajoittamiseen. Syys- ja joulukuun välisenä aikana laaditaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelmat, työtehtävä- ja työaikasuunnitelmat sekä budjetit.



Kuvio 7.9. Esimerkki maitotilayrityksen vuosirytmistä ja tehtävistä.

Ihmisten johtaminen on haasteellista, sillä heidän käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavat asenteet, tunteet, tottumukset ja käsitys oikeudenmukaisuudesta. Nämä seikat on tiedostettava työtehtäviä jaettaessa ja töitä johdettaessa. Perinteinen määräämiskulttuuri voi viedä motivaation, jolloin työn tuottavuus ja laatu alenevat. Osaamisen ja kyvykkyyden tunnistaminen työtehtävistä päätettäessä on tärkeää tulosten teon kannalta. Omaa työrooliaan koskevien asioiden suunnitteluun osallistamisella saadaan lisättyä motivaatiota ja tuloksellisuutta.

7.4.3 Lyhyen aikavälin sopeuttamistoimet

Operatiivinen johtaminen edellyttää jatkuvaa suoritusten arviointia ja strategisten tavoitteiden mukaisten kehittämistoimien vientiä käytännön työtehtäviin. Parastakin toimintasuunnitelmaa on tarpeen hienosäätää, kun tuotteiden ja/tai panosten hinnat muuttuvat. Kun kyse on lyhyen aikavälin vaikutuksista, analysoitavaksi otetaan vain maidon hinnan ja muuttuvien panosten hintojen muutokset. Sopeuttamistoimilla voidaan vaikuttaa tuottoihin ja kustannuksiin hintamuutosten ja vuosisyölien aikana. Tuotanto- ja kustannusteoriaa hyödyntäen määritetään muuttuvien panosten optimaalinen käyttö (liite 7.1). Lyhyen aikavälin toimintasuunnitelman muuttamistarpeisiin saadaan vastaus seuraavilla kysymyksillä:

1. Mitä lisätuottoja muutoksella saadaan?
2. Mitä kustannuksia muutoksella voidaan vähentää tai poistaa?
3. Mitä nykyisiä tuottoja muutos vähentää tai poistaa?
4. Mitä lisäkustannuksia muutos aiheuttaa?

Muutosten vaikutuksia voidaan selvittää seuraavasti:

- Lisätuotto: Selvitetään millainen lisätuotto saadaan, jos muutos toteutetaan.
- Kustannusten aleneminen: Selvitetään kustannusten aleneminen, jos muutos toteutetaan. Kustannussäästöä voi saada vaihtamalla tuotannonhaara toiseen tuotannonhaaraan, korvaamalla panoksia toisilla panoksilla tai ulkoistamalla kasvinviljelytöitä.
- Lisäkustannus: Selvitetään lisäkustannukset, jos muutos toteutetaan. Lisäkustannuksia voi tulla tarpeesta hankkia lisäpanoksia, nykyisten panosten käytön lisäämistarpeesta tai panosten käytön keskinäisestä muutostarpeesta.
- Tuottojen aleneminen: Selvitetään tuottojen aleneminen, jos muutos toteutetaan. Tuottoa voidaan menettää mm. luopumalla jostakin tuotannonhaarasta, pienentämällä tuotannonhaaran alaa tai laatulisän tuoman lisätulon saamatta jäämisen vuoksi.

Taulukossa 7.5 on esitetty esimerkki osittaistarkastelusta, jolla maitotilayrittäjä selvittää leikkuupuimurin käytöstä luopumista ja sen korvaamista urakointipuinnilla. Esimerkkilaskelman tulos kertoo vuoden aikana saatavan lisävoiton (1720 €), kun leikkuupuuintyö korvataan urakointipalvelulla. Sadon määrä on laskelmassa arvioitu pysyvän molemmissa vaihtoehdoissa samana, joten lisätuottoa tai tuoton alentumista ei tapahdu. Esimerkissä on oletettu, että vilja puidaan samaan aikaan, jolloin ei muodostu ylimääräistä ajallisuuskustannusta.

Taulukko 7.5. Osittaistarkastelu leikkuupuinnin järjestämisestä.

Lisätuotto		Lisäkustannukset			
		Urakointikustannus	3170		
ALENTUVAT KUSTANNUKSET		ALENTUVA TUOTTO			
<i>Kiinteät kustannukset</i>					
Poisto	1800				
Korko	875				
Vakuutus	200				
<i>Muuttuvat kustannukset</i>					
Poltto- ja voiteluaine	760				
Työpanos (vaihtoehtoiskustannus)	465				
Korjaus ja kunnossapito	790				
YHTEENSÄ	4890			YHTEENSÄ	3170
VOITON MUUTOS	1720				

7.5 Toteutuksen onnistumisen seuranta

Kokonaisvaltaisen johtamisprosessin toteuttamisessa onnistumista on tarve seurata. Maitotilayrityksissä seuraaminen on perinteisesti keskittynyt operatiivisen toiminnan tulosten seuraamiseen. Strateginen seuranta on ollut puutteellista, sillä sitä ei ollut ehditty tehdä muiden kiireiden vuoksi (vrt. Ryhänen ym. 2015). Strategian toteuttaminen tuottaa tuloksia pitkällä aikavälillä, joten strategian toteuttamisen määrätietoinen seuraaminen on koettu vaikeaksi, ja siksi on tyydytty vain operatiivisilla toimilla aikaan saatujen tulosten seuraamiseen.

Pelkkä operatiivisten tulosten seuraaminen ja niiden pohjalta päätösten tekeminen voi johtaa väärin päätöksiin, sillä ne eivät yksin kerro strategian onnistumisesta. Siksi on tarpeen seurata strategian toteuttamisen onnistumista ajassa. Lisäksi on havainnoitava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja myös ennakoitava tulevia muutoksia. Siksi kokonaisvaltaista johtamista varten tarvitaan systemaattinen palautejärjestelmä. Kokonaisvaltaisen johtamisen palautejärjestelmän seurannan on oltava säännöllistä ja tietoa on hankittava seuraavasti:

1. Selvitetään toimintaympäristön muutokset ja valmius reagoida muutoksiin sekä tarvittaessa päivitetään ympäristöanalyysit ja skenaariot.
2. Selvitetään, toimitaanko tuloksellisesti, laadukkaasti ja kannattavasti sekä tarvittaessa päivitetään resurssi- ja synteesianalyysit.
3. Selvitetään, toimitaanko maitotilayrityksessä vision, arvojen ja toiminta-ajatuksen mukaisesti ja ovatko ne ajan tasalla.
4. Selvitetään, miten eri tuotannonhaaroissa on onnistuttu sekä tarvittaessa miten yhteistyöverkoston eri toiminnoissa on onnistuttu. Lisäksi pohditaan, miten nykyistä toimintaa voidaan edelleen kehittää.
5. Pohditaan, ovatko strategiset tavoitteet oikeat ja miten ne ovat ohjanneet toimintaa.
6. Analysoidaan, miten perusstrategian eli kustannusjohtajuuden toteuttamisessa on onnistuttu sekä tarvittaessa, miten yhteistyöverkostossa on onnistuttu.
7. Selvitetään, miten hyvin operatiiviset työtehtävät on toteutettu sekä suoritus- ja tulostavoitteet saavutettu.
8. Pohditaan riskeihin varautumisen riittävyttä toteutuneiden ja ennakoitavien tapahtumien pohjalta.
9. Selvitetään, miten hyvin strateginen ja operatiivinen johtaminen on kokonaisuutena onnistunut sekä miten toimintasuunnitelman pohjalta strategiaa on onnistuttu toteuttamaan käytännön tehtävissä.

7.6 Yhteisnavettayritys ja yhteistyöverkosto esimerkki

Monien maitotilayrittäjien yritystoiminnan kehittämistä rajoittavat yritystalouden osaamisen puutteet ja resurssien niukkuus. Maitotilayrittäjä voi yhteistyöllä helpottaa resurssien saatavuutta ja hankkia lisäosaamista. Esimerkiksi yhteiskoneiden avulla maitotilayrittäjä voi turvata yrityksen taloudellista elinvoimaisuutta, parantaa kannattavuutta ja saada käyttöön kalliita ja tehokkaita erikoistyökoneita (Lagerkvist & Hansson 2012). Toisaalta on olemassa vaara, että yhteistyökumppanit tekevät yhdessä tuottamattomampia investointeja kuin mitä he tekisivät kukin tahollaan (Larsén 2008, 12).

Resurssien niukkuuden ja lisäosaamisen hankkimisen vuoksi maitotilayrittäjien on tarve hakea uusia toimintatapoja (Ryhänen ym. 2015). Yhteistyö ja verkostoituminen tarjoavat vaihtoehtoja, joiden pohjalle uusimuotoista maitotilayrittämistä on mahdollista rakentaa. Yhteistyön ja verkostoitumisen onnistuminen edellyttävät, että osallistujat ovat valmiita toimimaan yhdessä³⁷. Yhteisnavettayrityksen ja yhteistyöverkoston toiminta voidaan hahmottaa konkreettisenä kokonaisuutena esimerkiksi strategiamallilla (kuvio 7.10). Sillä voidaan esittää havainnollisesti yhteistyön rakenne. Se auttaa hahmottamaan tehtävät ja niiden väliset kytkennät. Havainnollinen strategiamalli helpottaa tehtävien ja vastuiden jakamista sekä myös kehitys- ja investointipäätösten tekemistä.

Yhteisnavettayrityksen strategiamallin hahmotusta (tulevaisuus)



Kuvio 7.10. Esimerkki strategiamallin hahmottamisesta.

Kuvion 7.10 esimerkissä yhteisnavettayrityksen osakkaat tekevät monimuotoista yhteistyötä verkostokumppaniensa kanssa. Yhteisnavettayrityksen perustaminen on ollut heille strateginen päätös³⁸. Kukin heistä on selvittänyt suunnitteluprosessin aikana omalta osaltaan edellytykset lähteä mukaan uuteen toimintatapaan. He ovat punninneet omista lähtökohdistaan, ovatko saavutettavissa olevat hyödyt suuremmat kuin mahdolliset haitat. Yhteisnavettayrityksen osakkaat ovat kokeneet hyödyt suhteessa haittoihin sellaisiksi, että he ovat päätyneet rakentamaan

³⁷Siirtyminen osittaisesta yhteistyöstä täyteen yhteistyöhön, jossa kaikki koneet ovat yhteisiä, kestää kauemmin kuin täyden yhteistyön hajoaminen kumppanin käyttäytymisen seurauksena (Lagerkvist & Hansson 2012).

³⁸Esimerkki visiosta johdetuista strategialinnoista on esitetty taulukossa 7.3.

yhteisen navetan ja koonneet samalla laajan yhteistyöverkoston tukemaan ydinbisnestään eli maidontuotantoa³⁹.

Yhteistyökumppaneiksi kannattaa tavoitella ammattitaitoisia, kyvykkäitä ja aloittekykyisiä ihmisiä. Oikein valitut kumppanit ja hyvin rakennetut verkostot tuovat osaamista ja resursseja yhteiseksi hyväksi, mikä mahdollistaa tuottavuuden lisäämisen ja kannattavuuden parantamisen. Kun tässä onnistutaan, yhteisnavettayrityksen osakkaat hyötävät verkostoitumisesta monella tapaa⁴⁰. He voivat siirtää maidontuotantoa tukevia toimintoja yhteistyökumppanien tehtäviksi.

Pitkälle menevässä yhteistyössä yhteisnavettayrityksen osakkaat voivat keskittyä maidontuotantoon, sillä kesääjan työhuippuja aiheuttavat kasvinviljelytyöt annetaan yhteistyökumppanien tehtäviksi. Lisähyötyä saadaan, kun karjanlanta voidaan levittää kumppanien pelloille, heiltä ostetaan rehuviljaa ja yhdessä parannetaan viljelykiertoja. Näillä toimilla yhteistyökumppanit vähentävät kasvitautipainetta, rikkakasvien määrää, parantavat maan kasvukuntoa ja pellon tuottavuutta. Samalla yhteisnavettayrityksen osakkaiden vastuulta poistuvat kasvinviljelykoneiden ja -laitteiden huoltotyöt sekä varastotilan tarve. Kustannukset pienenevät ja tuotot kasvavat, jolloin kannattavuus paranee. Kilpailu pellosta vähenee, mikä alentaa pellon hinta- ja vuokrapainetta.

Kuviossa 7.11 on esitetty esimerkkinä toimintamalli, joka on laadittu yhteisnavettayrityksen ja yhteistyöverkoston strategian pohjalta. Toimintamallin avulla yhteistyöstrategia viedään uusituiksi suoritustavoitteiksi, tehtäviksi ja vastuiksi. Muutokset toteutetaan myös operatiivisessa johtamisessa, jotta uusittua visiota ja strategiaa toteutetaan käytännön työtehtävissä. Operatiivista johtamista tukemaan laaditaan toimintasuunnitelma, jolla määritetään kumppanien uusitut roolit, tehtävät, vastuut, valtuudet ja toiminnan puitteet. Käytännön työtehtävät jaetaan kumppanien kesken osaamisperusteisesti.

³⁹Esimerkki laaja-alaisesta yhteistyöstä ja sillä tavoiteltavista hyödyistä on esitetty kuviossa 2.3.

⁴⁰He tavoitelevät yhteistyöllä etuja, joita yksin toimien ei ole mahdollista saavuttaa. Esimerkiksi säilörehun teossa, lannan levytyksessä ja rehuviljan tuotannossa koneiden käyttöasteen nosto mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen. Mm. säilörehun korjuukoneiden käyttöastetta voidaan nostaa valitsemalla viljelyyn eri kasveja ja kasvilajikkeita sekä korjaamalla säilörehua eri tuotantosuuntien ja -tapojen maatalousyrittäjille. Monien nurmikasvien ja kasvilajikkeiden korjuuajat eroavat toisistaan. Myöskin eri eläinten tarpeet rehun sulavuudelle ovat erilaiset.



Kuvio 7.11. Yhteisnavettayrityksen ja yhteistyöverkoston toimintamalli.

Yhteisnavettayrityksen ja yhteistyöverkoston johtaminen poikkeaa oman maitotilayrityksen johtamisesta. Omien työntekijöiden johtaminen on erilaista kuin kumppanien ja laajan verkoston johtaminen. Maitotilayrittäjät odottavat kumppaneiltaan luotettavuutta ja rehellisyyttä (Ryhänen & Laitila 2012; 2014). Yhteisnavettayrityksen ja yhteistyöverkoston johtaminen perustuukin luottamukseen. Kun yhteistyökumppaneiden tarpeet huomioidaan ja kukin joustaa tarvittaessa vaatimuksistaan, onnistumismahdollisuudet paranevat. Jokaisen on ymmärrettävä veloitteensa, sisäistettävä vastuunsa ja toimittava uusittujen tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti. Yhteensovittaminen vaatii joustavuutta. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhteistyön hyötyjen koetaan jakautuvan oikeudenmukaisesti.

Johtamisvastuussa olevan on kyettävä johtamaan yhteisnavettayritystä ja yhteistyöverkostoa menestyksekkäästi. Hänen on hallittava asiat, oltava uskottava ja toimittava oikeudenmukaisesti yhteiseksi hyväksi. Visiolla ja strategialla ei ole arvoa, jos johtamisesta vastaava ei ole luotettava ja rehellinen eikä kykene pitämään hyvää yhteishenkeä yllä. Vaikka kumppanit ja resurssit eivät ole johtamisesta vastaavan suorassa määräysvallassa, hänen on kyettävä vaikuttamaan määrätietoisesti kumppanien toimintaan ja resurssien käyttöön yli prosessirajojen. Jotta yhteistyöverkosto toimisi parhaalla mahdollisella tavalla kokonaisuutena,

kumppanien on luovuttava itsellisestä päätöksenteosta yhteisen edun hyväksi. Kumppaneilta odotetaan halua, kyvykkyyttä ja osaamista huomioida koko yhteistyöverkoston tarpeet.

Vaikka yhteistyökumppanit eivät ole kokonaisvaltaisesta johtamisesta vastaavan suorassa alaisuudessa ja resurssit omistuksessa, hänen on saatava heidät ottamaan vastuu prosessistaan ja käyttämään resurssejaan tuottavasti ja laadukkaasti yhteiseksi hyväksi. Vaarana on, että yhteistyösopuudet eivät panosta täysillä yhteisen hyvän eteen. Moraalikatoa voi syntyä, jos joku osakas muuttaa käyttäytymistään toisten osapuolten tappioksi sopimuksenteon jälkeen esimerkiksi lisäämällä riskinottoaan (Larsén 2008, 11–12). Joskus voi käydä niin, että yhteistyökumppaneiden ajatukset, tarpeet, toiveet ja tekemiset ajautuvat keskenään ristiriitaan. Esimerkiksi jos joku yhteistyökumppaneista ryhtyy toimimaan huolimattomasti, hän vahingoittaa koko yhteistyöverkoston toimintaa. Huolimattomuuteen on puututtava ajoissa, jotta lisävahingoilta vältytään. Se voi edellyttää jopa työtehtävien uudelleen järjestämistä, jotta jatkossa vältytään tällaiselta ongelmalta. Kun kumppanien toimintaa ohjaavat yhteiset arvot ja kaikki ovat sitoutuneet toimimaan töissään laadukkaasti, ongelmilta vältytään ja menestymisedellytykset ovat hyvät.

Uuden strategian käyttöönotto kannattaa toteuttaa muutosprojektina, jonka aikana yhteistyökumppanit pääsevät eroon vanhoista tavoistaan ja tottumuksistaan ja ryhtyvät toimimaan uuden strategian mukaisesti. Yhteisnavettayrityksen ja yhteistyöverkoston johtaminen on koettava palvelutehtävänä, jolla tuotetaan hyötyä jokaiselle kumppanille. Yhteisnavettayrityksessä ja yhteistyöverkostossa jokaisen kumppanin toiminnan on tuettava yhteisiä arvoja ja yhteisen strategian toteuttamista. Arvojen normituksella autetaan jokaista toimijaa ymmärtämään, mikä yhteisessä toiminnassa on tärkeää ja arvokasta, miten yhdessä toimitaan sekä kannustetaan yhteistyökumppaneita laadukkaaseen toimintaan. Tällä tavalla luodaan edellytykset yhteiselle hyvälle ja jokaisen kumppanin yritystoiminnan kannattavuuden parantamiselle. Yhteistä toimintatapaa voidaan ohjata sekä myönteisellä että kielteisellä arvojen normituksella.

”Tuotan sovituksen laatuista säilörehua, en petä lupauksiani laadukkaasta toiminnasta”.

Kuviossa 7.12 on esitetty esimerkki yhteistyöverkoston arvojen normittamisesta (vrt. Kauppinen & Piispanen 2013). Arvojen normittaminen tukee tehtäville asetettujen tavoitteiden käytännön toteuttamista. Jos yhteistyöverkostossa ei toimita yhteisten arvojen mukaisesti, se purkautuu ja hyödyt jäävät saavuttamatta. Monet yhteistyöavaukset ovat epäonnistuneet, koska ei ole kyetty motivoimaan ihmisiä muuttamaan asenteitaan, tottumuksiaan ja tapojaan.

Strategiset tavoitteet		Yksikkökustannus- edun saavuttaminen	Yhteistyö- verkoston kehittäminen	Ydinosamisen kehittäminen
ARVOT				
Yrittäjyys ja yhteistyökyky Yrittäjäasenne ohjaa toimintaamme	Teen En tee	<ul style="list-style-type: none"> Selvitän mitä voin tehdä verkoston hyväksi En jätä ikäviä tehtäviä muiden vastuulle 	<ul style="list-style-type: none"> Tuen kumppaneitani Olen luotettava En jätä kumppaneitani yksin 	<ul style="list-style-type: none"> Olen kiinnostunut tietojen ja taitojen kehittämisestä En keskity väärin asioihin
Osaaminen Jatkuva osaamisen kehittäminen varmistaa kilpailukykyämme	Teen En tee	<ul style="list-style-type: none"> Olen avoin uusille ideoille En tee samaa virhettä toista kertaa 	<ul style="list-style-type: none"> Kysyn kumppanien mielipiteitä Olen vastuullinen kehittäjä En oletta, vaan otan selvää 	<ul style="list-style-type: none"> Päivitän tietoni ja kouluttaudun Hankin osaamista En keskity väärin asioihin
Vastuullisuus ja rehellisyys Toimimme luotettavasti ja pitkäjänteisesti	Teen En tee	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnän osaamistani yhteiseksi hyväksi Pidän lupaukseni En tee hätiköityjä ratkaisuja 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostan kumppaneitani Annan palautetta hyvässä hengessä En lupaa liioja En siirrä vastuuta 	<ul style="list-style-type: none"> Olen tietoinen osaamisestani Tiedostan tarpeet lisäosaamiselle En keskity väärin asioihin
Kilpailukyky ja kannattavuus Ne auttavat menestymään	Teen En tee	<ul style="list-style-type: none"> Valvon tehokkaasti resurssien käyttöä En tuhlaa resursseja 	<ul style="list-style-type: none"> Autan verkostoani menestymään Kannan vastuuni En jätä kumppaniani yksin 	<ul style="list-style-type: none"> Pyrin olemaan alani paras osaaja En kuvittele olevani kaikkien alojen osaaja

Kuvio 7.12. Esimerkki maitotilayrityksen ja yhteistyöverkoston arvojen normittamisesta.

Markkinaohjautuvassa toimintaympäristössä maitotilayrittäjän on laadittava menestystekijöiden varaan pohjautuva strategia. Monilla maitotilayrittäjillä on resursseista siinä määrin niukkuutta, että he eivät kykene yksin hankkimaan haluamansa laista maitotilayritystä. Jotta maitotilayrittäjä voisi toteuttaa visionsa, se voi edellyttää yhteisnavettayrityksen perustamista ja yhteistyöverkoston rakentamista. Yhteisnavettayrityksen perustaminen ja yhteistyöverkoston rakentaminen mahdollistavat lisäresurssien saamisen ja lisäosaamisen hankkimisen. Samalla se tuo mukanaan myös haasteita. Uuden yhteistyöstrategian toteuttamiseen liittyy seuraavia haasteita (vrt. Näsi & Neilimo 2006, 200):

- 1) Näkemyksellinen haaste: Tarvitaan yhteinen näkemys ja ymmärrys muutosvoimista ja yhteinen tahtotila siihen, miten muutosvoimiin kyetään yhdessä vastaamaan.
- 2) Strateginen haaste: Yhteistyökumppaneiden on löydettävä yhdessä keskeiset strategiset menestystekijät ja valittava uudet toimintatavat, jotta edellä esitettyyn näkemykselliseen haasteeseen kyetään vastaamaan. Osaavat ja taitavat henkilöt ovat tässä tehtävässä sekä mahdollistajia että välineitä.

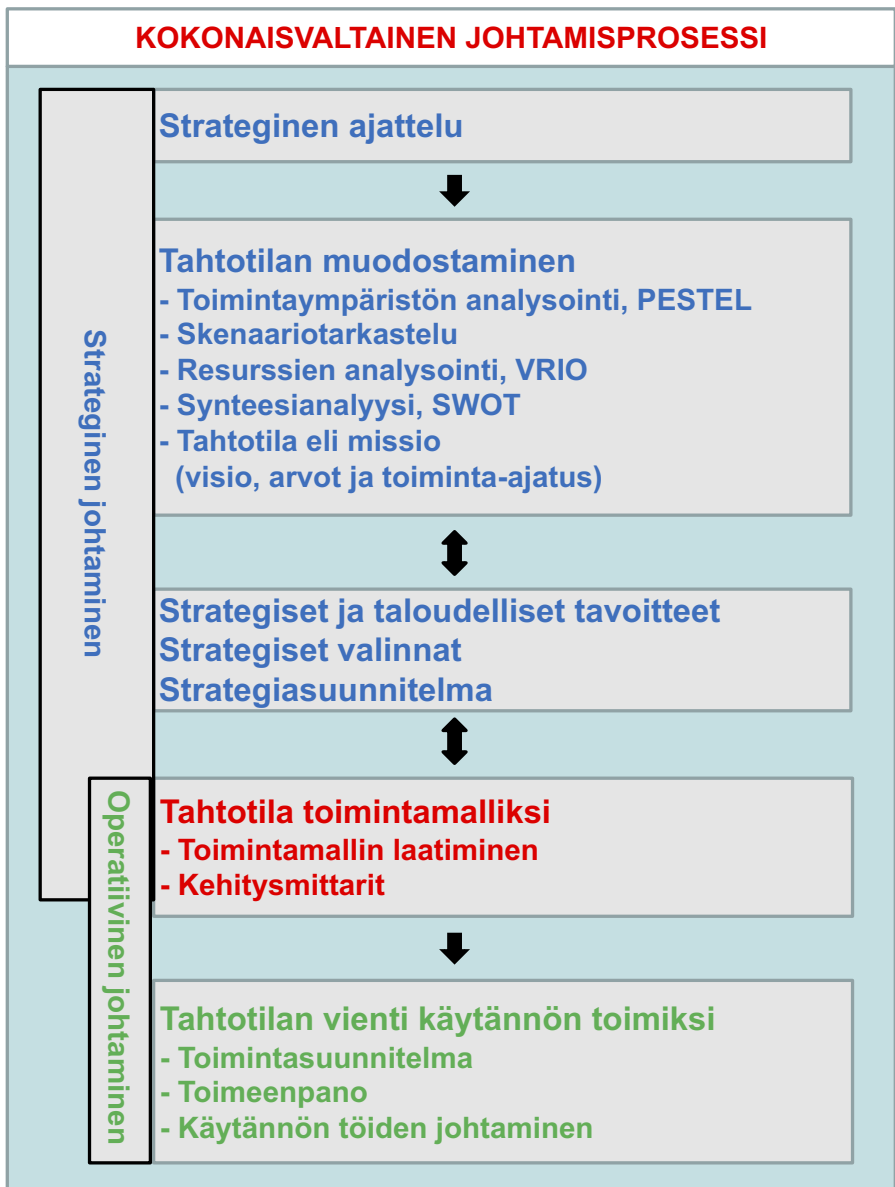
3) Johtamisen haaste: Yhteisnavettayrityksessä ja yhteistyöverkostossa tarvitaan määrätietoista kokonaisvaltaista johtamista, jotta kumppanien yhdessä tekemät strategiavalinnat tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategian toteuttamiseksi käytännön työtehtävissä kyetään hallitsemaan. Kannattavuuden parantamiskeinoina ovat alhaisten yksikkökustannusten saavuttaminen, osaamispääoman kasvattaminen ja muut verkostoitumisella saavutettavat hyödyt.

4) Toteuttamisen haaste: On kyettävä järjestämään toiminnot, tehtävät ja vastuut uudella tavalla, mikä merkitsee uusiin toimintatapoihin ja käytänteisiin sopeutumista, itsellisestä toimintatavasta luopumista ja oppimista johdettavana olemiseen. Strategiaa on kyettävä toteuttamaan operatiivisessa johtamisessa. Kun hintasuhteet muuttuvat, operatiivisessa johtamisessa on muutettava muuttuvien panosten käyttöä niin, että voitto kyetään maksimoimaan (ks. liite 7.1).

Kukin kumppani kehittää osaamistaan, jotta kykenee vastaamaan tehtävistään. Jokaisen kumppanin on ymmärrettävä pitää osaamisensa ajan tasalla. He vastaavat yhdessä kokonaisosaamisen kehittämisestä yhteistyöverkostossa. Kun toimintaympäristö muuttuu, yhteistyöverkoston hankitaan uutta osaamista. Toiminnan aikana syntyvää tietoa hyödynnetään uuden suunnittelussa ja päätöksiä tehtäessä.

7.7 Yhteenveto

Artikkelissa on tuotettu kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttäminen on hyödyllistä maitotilayrityksen toimintaa kehitettäessä. Maitotilayrittäjällä on tarve johtaa yritystään kokonaisuutena, jolloin strateginen eli pitkän aikavälin ja operatiivinen eli lyhyen aikavälin johtaminen muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan kaikissa käytännön toimissa ja työtehtävissä. Käytännössä kaikki maitotilayrityksessä ja/tai yhteistyöverkostossa toimivat osallistuvat operatiivisilla käytännön töillä strategian toteuttamiseen. Siksi on erityisen tärkeää onnistua strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkemisessä, mitä toteutetaan kokonaisvaltaisella johtamisella (kuviot 7.13).



Kuvio 7.13. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen prosessi.

Kuvion 7.13 mukaan kokonaisvaltainen johtamisprosessi etenee seuraavasti:

1. Hyödynnetään strategista ajattelua.
2. Analysoidaan toimintaympäristöä ja toimialaa.
3. Analysoidaan resurssit ja selvitetään, mihin maitotilayrittäjä pystyy.
4. Muodostetaan missio eli tahtotila (visio, arvot ja toiminta-ajatus).
Tässä yhteydessä selvitetään menestystekijät, joilla visio voidaan toteuttaa.

5. Tehdään strategiset valinnat ja päätetään strategiset ja taloudelliset tavoitteet.
6. Valitaan maidontuotannolle perusstrategia, mikä on pääsääntöisesti kustannusjohtajuus, sillä meijeri asettaa vaatimukset vastaanottamalleen maidolle. Meijerille vaatimukset tulevat maitotuotteita ostavilta asiakkailta.
7. Tehdään strategiasuunnitelma, jota toteuttamalla visio saavutetaan sekä päätetään, miten strategiasuunnitelma toteutetaan.
8. Tahtotila ja strategiasuunnitelma muunnetaan toimintamallilla käytännön tehtäviksi. Hyvä toimintamalli on riittävän tarkka, selkeä ja helposti ymmärrettävä sekä sen on oltava käytännössä toteutettavissa.
9. Toimintasuunnitelmassa esitetään selkeästi ja yksityiskohtaisesti käytänteet, tekeminen, rutiinityöt, vuorovaikutus ja vastuut. Jokaisen on tiedettävä, mikä hänen roolinsa ja vastuunsa on strategian toteuttamisessa. Kaikkien kumppaneiden on osallistuttava strategian tekoon, jotta siihen sitoudutaan. Tässä yhteydessä on varottava liian monimutkaista ajattelua. Kokonaisvaltainen johtaminen maitotilayrityksessä on toimintakeskeistä, sillä strategian toteuttaminen vie usein enemmän aikaa kuin suunnittelu.
10. Päätetään toteutuksesta. Jätetään tilaa myös joustavuudelle, sillä toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia ja maitotilayrittämiseen liittyy riskejä ja epävarmuutta.
11. Varaudutaan strategian uudistamiseen.

Tulevaisuudessa maitotilayrittäjien on syytä panostaa yrityskokonaisuuden hallintaan ja sen myötä saavutettavissa olevaan tuottavuuden kasvattamiseen. Kokonaisvaltaisen johtamisprosessin avulla maitotilayrittäjä kytkee yhteen pitkän aikavälin yritystoiminnan suunnittelun ja sen toteuttamisen käytännön työtehtävissä. Kokonaisvaltaisella johtamisella maitotilayrittäjä huolehtii siitä, että strategiaa toteutetaan kaikissa maitotilayrityksen toimissa.

LÄHTEET

Barney, J. 2007. Gaining and sustaining competitive advantage. 3rd. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Jansik, C. 2014. Kilpailu kiristyy maitokiintiöiden poistuessa. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 115, 55 - 57.

Jansik, C. (ed.), Irz, X. & Kuosmanen, N. 2014. Competitiveness of Northern European dairy chains. Helsinki: MTT Agrifood Research Finland, MTT Economic Research. Publications 116.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

Kauppinen, T. J. & Piispanen, H. 2013. Niskalenni strategiasta: PK-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Laaksonen, M., Forsman, S. & Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyritysten käyttöön: Esitutkimus. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT Selvityksiä 64.

Lagerkvist, C. J. & Hansson, H. 2012. Machinery-sharing in the presence of strategic uncertainty: evidence from Sweden. *Agricultural economics* 43, 113 - 123.

Larsén, K. 2008. Economic consequences of collaborative arrangements in the agricultural firm. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences. *Acta Universitatis Agriculturae Sueciae* 2008:28. Diss.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Olson, K. 2004. *Farm management: Principles and strategies*. Ames, Iowa: Iowa State Press.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced scorecard: Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. Helsinki: WSOY.

Rajakorpi, J., Ryhänen, M., Närvä, M. & Tuuri, H. 2012. Yhteistyö, resurssit ja resurssitarve. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) *Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 17 - 56.

Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012. (toim.) *Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. *Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) 2011. *Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. *Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen*. Julkaisussa: T. Sipiläinen & S. Lindberg 2015. (toim.) *Maatilojen yhteistyö: esimerkkejä kotieläin ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta*. [Verkkajulkaisu]. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>

Vuorinen, T. 2014. *Strategiakirja: 20 työkalua*. 2. p. Helsinki: Talentum.

Öhlmér, B., Göransson, B. & Lunneryd, D. 2000. *Business management: with application to farms and other business*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences. Department for Economics. Report 60.

Öhlmér, B., Olson, K. & Brehmer, B. 1998. Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural economics* 18, 273 - 290.

8 KOKONAISVALTAINEN JOHTAMINEN MAITOTILAYRITYKSESSÄ

Ryhänen, Matti¹, Närvä, Margit¹ & Sipiläinen, Timo²

*¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi*

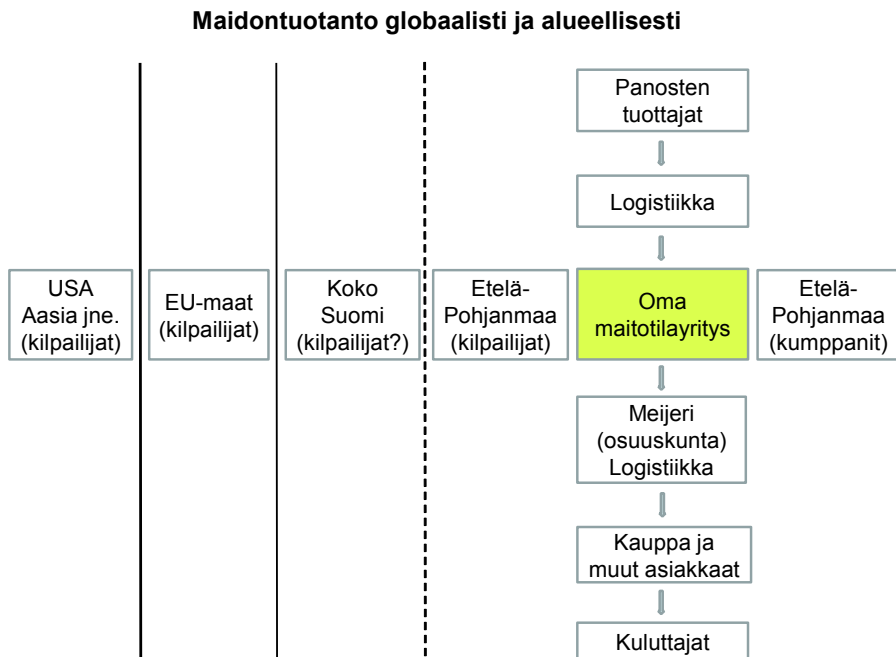
*²Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto,
timo.sipilainen@helsinki.fi*

Tämä julkaisu tuo uuden lähestymistavan maamme maitotilayrittäjien johtamisosaamisen kehittämiseen. Julkaisu koostuu artikkeleista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Julkaisussa selvitettiin maitotilayritysten johtamisen kehittämistä ja tuottavuuden parantamista, jotta maitotilayrityksen kannattavuutta voidaan parantaa. Luvussa 2 julkaisulle luotiin yhteinen viitekehys. Luvuissa 3 - 5 kokonaisvaltaista johtamista ja tuottavuuden parantamista tarkasteltiin teema-haastatteluaineistojen pohjalta, jotka hankittiin maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia haastatteleamalla. Luvuissa 3 - 4 tutkittiin kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilaa maitotilayrityksissä. Luvun 5 tarkastelukulmaksi valittiin tuottavuuden parantaminen, johon maitotilayrittäjä voi omin toimin vaikuttaa. Luvussa 6 kerrottiin työpajatyöskentelyistä, joiden avulla haettiin näkemyksiä, miten maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista voidaan parantaa. Luvuissa 2 - 6 tuotetun tiedon perusteelta rakennettiin kokonaisvaltaisen johtamisen malli (Luku 7).

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan maitotilayritysten johtaminen ei tapahdu yhtenä kokonaisuutena. Monissa maitotilayrityksissä tuotantoprosessit ja jopa yksittäiset toiminnot johdetaan omina osinaan, mikä ei mahdollista parhaan mahdollisen kannattavuuden saavuttamista. Tulevaisuudessa maitotilayrittäjien on syytä siirtyä osittaisjohtamisesta yrityskokonaisuuden johtamiseen ja sen myötä kasvattaa tuottavuutta ja parantaa kannattavuutta. Kokonaisvaltainen johtaminen mahdollistaa yrityskokonaisuuden hallinnan, jolloin myös yksittäisissä toiminnoissa tavoitellaan kokonaisuuden etua. Vision toteuttaminen sekä strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen ovat kokonaisvaltaisen johtamisen keskeiset tehtävät. Kaikki maitotilayrittäjät voivat hyötyä kokonaisvaltaisesta johtamisesta riippumatta siitä, onko kyseessä yhden hengen maitotilayritys vai suuri useita henkilöitä työllistävä maitotilayritys. Systemaattinen kokonaisvaltaisen johtamisen malli auttaa suunnittelua ja lisää valmiutta yritystoiminnan kehittämiseen.

Kun maitotilayrittäjä suunnittelee yritystoiminnan kehittämistä, hänen on tiedostettava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, pyrittävä hyödyntämään

niiden tuomia mahdollisuuksia ja välttämään uhkia. Maitotilayrittäjä kohtaa toimintaympäristön kuvion 8.1 mukaisesti. Hänen on tiedostettava maitomarkkinoiden toiminta maailmanlaajuisesti (horisontaalinen osa), sillä maitotuotteita markkinoidaan maailmanlaajuisesti. Maitotilayrittäjän on ymmärrettävä vertikaalisesti esitetty maitoketjun toiminta, mikä alkaa tuotantopanosten tuottajista ja päätty monien vaiheiden jälkeen kuluttajille. Maitotilayrittäjä voi kilpailla alueensa maitotilayrittäjien kanssa tai liittoutua heidän kanssaan, esimerkiksi perustamalla yhteisnavettayrityksen ja/tai rakentamalla yhteistyöverkoston. Tässä tutkimuksessa toteutettujen maitotilayrittäjien haastattelujen perusteella voidaan todeta, että muut maitotilayrittäjät koetaan kilpailijoiksi ainoastaan pellon hankinnan osalta. Yhteistyöllä voidaan vaikuttaa laajalti alueen toimintaan kuten mm. peltomarkkinoihin ja osaavan työvoiman saatavuuteen.



Kuvio 8.1. Maitotilayrittäjän toimintaympäristö Etelä-Pohjanmaalla.

Toimintaympäristön muutoksiin vastatakseen maitotilayrittäjän on hankittava uutta tietoa ja kehitettävä taitojaan, jotta hän kykenee johtamaan maitotilayritystään menestyksekkäästi tulevaisuudessa. Johtamisosaamisen tarpeen kasvu näkyy erityisesti, kun yritystoimintaa kehitetään. Maitotilayrittäjien on hallittava yrityskoon kasvattaminen ja tuotannon kehittäminen kokonaisuutena. Samalla hänen on tiedostettava, että kukaan ei voi olla kaikkien alojen paras asiantuntija ja osaaja. Siksi maitotilayrittäjä tarvitsee yhteistyökumppaneita eri osa-alueilta.

Uudenlaisten toiminta- ja johtamistapojen käyttöönotto ja uudenlaiset yhteistyömuodot mahdollistavat maitotilayritysten kannattavuuden parantamisen. Kun maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena ja prosesseja kehitetään kokonaisuuden osina, kokonaistuottavuutta voidaan lisätä ja yksikkökustannuksia alentaa, mikä mahdollistaa maitotilayrityksen kannattavuuden parantamisen.

Maitotilayrittäjien johtamisvalmiuksien ja talousosaamisen kehittämistarve on suuri, vaikka Maaseudun Tulevaisuuden kyselyn mukaan suurin osa maatalousyrittäjistä kokee osaavansa talouden hyvin tai erinomaisesti. Silti he kertovat toimintansa olevan heikosti kannattavaa ja tulevaisuuden näkymät heikot. Hyvään talousosaamiseen kuuluu varautuminen ja toimintasuunnitelmat, joten muutosten ei pitäisi tulla yllätyksinä. (Kiviranta 2019, 8.) Maitotilayritysten suoriutumisen mittaamisessa perinteisesti on painotettu tuotannollisia asioita kuten kiloja ja litroja, mikä on ohjannut maitotilayrittäjiä talouden näkökulmasta tarkasteltuna virheellisiin päätöksiin. Maitotilayritystä on johdettava kokonaisuutena eurojen perusteella. (vrt. mm. Karhinen 2019.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan taloudellisten mittareiden käyttöön yritystoiminnan suunnittelussa ja seuraamisessa liittyy puutteita. Maitotilayrittäjät kaipaavat valmiita mittaristoja, joiden tulisi olla yksinkertaisia, selkeitä, ymmärrettäviä sekä niiden tulisi olla helppoja käyttää ja ylläpitää. Maitotilayrittäjät ovat tarkastelleet taloudellista tilannettaan lähinnä maksuvalmiuden näkökulmasta, jolloin kannattavuusnäkökulma on jäänyt vähälle huomiolle (Ryhänen & Laitila 2012; 2014). Maatalouden yritystalouden asiantuntijat ovat painottaneet kannattavuuden merkitystä maatalousyrittämisessä jo vuosikymmeniä (mm. Ryhänen 1997; Sipiläinen ym. 1998; Latukka & Pyykkönen 2000; Ylätalo, Karhula & Latukka 2002; Karhula ym. 2002), mutta silti suurella osalla maitotilayrittäjiä kannattavuuden syvällisen merkityksen ymmärtäminen on jäänyt puutteelliseksi, sillä perinteinen ammatillinen koulutus ja neuvonta ovat painottaneet tuotantotekijöiden merkitystä talouden ja johtamisosaamisen kustannuksella.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan maitotilayrittäjät tekevät vain vähän pitkän aikavälin systemaattista suunnittelua ja seurantaa. Tulosten mukaan vertaistukea pidetään tärkeänä, esimerkiksi erilaiset pienryhmät koetaan sopivana kehittämismuotona. Tällaiset pienryhmät edellyttävät toimiakseen, että osallistujat ovat valmiita avaamaan yrityksensä tuotannollisia ja taloudellisia tuloksia ja pohtimaan, mistä erot eri maitotilayritysten välillä johtuvat. Monilla pienyrittäjillä on henkilökohtainen suhde yritystoimintaan, joten he voivat kokea yrityksensä osana persoonallisuuttaan, jolloin yritystoiminnan ongelmat koetaan henkilökohtaisena epäonnistumisena, joten niitä vähätellään tai piilotellaan (Laaksonen, Forsman & Immonen 2004, 25).

Tulevaisuudessa digitalisaation, prosessien kehittämisen ja työntekijöiden motiivoinnin merkitys kasvaa nykyiseen verrattuna, joten myös niiden vaikutusta kannattavuuteen on kyettävä mittaamaan, jotta maitotilayrityksen suoriutumisesta saadaan oikea kuva. Määrällisten mittarien lisäksi tarvitaan tulevaisuudessa laadullisia mittareita, vaikka niiden, kuten työntekijöiden motivaation, mittaaminen onkin haasteellista.

Tästä julkaisusta maitotilayrittäjät saavat uutta tietoa kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja sen tuomista eduista vanhoihin maitotilayritysten johtamistapoihin verrattuna. Tutkimustulosten pohjalta laadittu kokonaisvaltaisen johtamisen malli palvelee käytännön maitotilayrittäjän tarpeita. Se sisältää keskeiset asiat, joita tarvitaan kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämisessä. Julkaisu auttaa selvittämään, miten kokonaisvaltaista johtamista voidaan parantaa maitotilayrityksen ja yhteistyöverkoston tasoilla. Uudet toimintamallit mahdollistavat kaikille maitotilayrittäjille mahdollisuuden hyödyntää suuruuden ekonomiaa, jakaa riskiä ja lisätä vapaa-aikaa.

Julkaisun toivotaan hyödyttävän yritystoimintaa kehittäviä maitotilayrittäjiä ja heidän kumppaneitaan. Tulevaisuudessa tämän julkaisun tulosten pohjalta laaditaan erillisenä julkaisuna kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Siinä esitetään käytäntöön sovellettuna keskeiset näkökulmat maitotilayrityksen kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja laaditaan esimerkkejä maitotilayritysten toiminnan kehittämiseen.

LÄHTEET

Karhinen, R. 2019. Uusi alku: Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja. 2019:3. [Viitattu 27.4.2019]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Karhula, T., Ylätalo, M., Ryhänen, M. & Latukka, A. 2002. Maitotilojen taloudellinen tulos ja kannattavuus 2000 - 2010. Teoksessa: M. Ylätalo (toim.) Maitosektorin kannattavuus ja kilpailukyky 2000 - 2010. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisu 37, 155 - 213.

Kiviranta, T. 2019. Kannattavuus pohjalla, taidot huipussa, mikä mättää? Maaseudun Tulevaisuus. 22.3.2019, 8.

Laaksonen, M., Forsman, S. & Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön: Esitutkimus. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT Selvityksiä 64.

Latukka, A. & Pyykkönen, P. 2000. Maatalouden liiketuloskäsitteet kannattavuuden mittaamisessa. Teoksessa: Maataloustieteen päivät 2000: Talous ja teknologia. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisu 94, 185 - 202.

Ryhänen, M. 1997. Maidontuotannon kannattavuus tutkimusten valossa. Maaseutukeskusten liitto. Julkaisu 914, 135-140.

Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. & Ylätaalo, M. & Haggrén, E. & Seppälä, E. 1998. Maatalousyritysten talous vuosina 1993 - 2002: EU-jäsenyyden vaikutus tuloihin ja kannattavuuteen. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja 18.

Ylätaalo, M., Karhula, T. & Latukka, A. 2002. Viljatilojen lähivuosien kannattavuuskehitys. [Verkojulkaisu]. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote 18. [Viitattu 29.3.2019]. Saatavana: <https://journal.fi/smst/article/view/76431/37736>

Liite 1. Hankkeen ohjausryhmä.

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus:	Hanna Mäkimantila varajäsen Esa Isosaari
Helsingin yliopisto:	Pekka Mäkinen varajäsen Timo Sipiläinen
Maitotilayrittäjät:	Juha Kantoniemi varalla Mats Broända Antti Huovinen varalla Eero Luttinen
Maitovaltuuskunta:	Leena Ala-Orvola Mauri Penttilä (puheenjohtaja)
Osuuskunta Maitosuomi:	Reima Luomala varalla Olavi Koskimäki
Osuuskunta ItäMaito:	Jarno Kämäräinen varalla Ilpo Lukkarinen varalla Tero Kanala
SeAMK:	Leena Perämäki varalla Antti Pasila Jyrki Rajakorpi (sihteeri)
Ohjausryhmän työskentelyyn osallistuneet myös: Ilkka Pohjamo, Valio Risto Lauhanen, SeAMK	

Liite 3.1. Maitotilayrittäjien haastattelut.

Taustatiedot:

Lehmämäärä kpl

Keskituotos..... kg/vuosi

Peltoala, oma ha Peltoala, vuokrattu..... ha

Maitotilayrittäjän (vastaajan) ikä.....vuotta

Maitotilayrittäjän (vastaajan) koulutus

Maitotilayrityksen työllistävyys:

Maitotilayrittäjät päätoiminenhlö sivutoiminen..... hlö

Muut perheenjäsenet päätoiminenhlö sivutoiminen..... hlö

Palkattu työvoima päätoiminenhlö sivutoiminen..... hlö

Maatilayrityksen muut tuotannonhaarat

.....

Maatilayrityksen muu yritystoiminta

.....

TEEMAHAASTATTELU:

Millaisena näet maitoalan tällä hetkellä?

Millainen maitotilayritys menestyy tulevaisuudessa?

Miten maitotilayritystä tulee johtaa, että tulevaisuuden kilpailutilanteessa pärjää?

Ulkoinen toimintaympäristö (kaikki maitotilayrittäjän päätöksenteon ulkopuolella olevat asiat, jotka vaikuttavat yritystoimintaan)

Mitkä ovat keskeisiä yrityksenne toimintaan vaikuttavia tekijöitä toimintaympäristössä?

Miten seuraatte ja ennakoitte toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia? (mistä saa tietoa, millaista tietoa, kerätäänkö systemaattisesti)

Mitä aiotte tehdä, jos toimintaympäristössä tapahtuu isoja muutoksia?

Millaista apua haluaisitte toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamiseen ja ennakointiin?

Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet

Miten arvioitte maitotilayrityksenne menestymistä tällä hetkellä suhteessa muihin maitotilayrityksiin?

Mitkä ovat maitotilayrityksenne fyysisiä (esimerkiksi rakennukset, koneet ja laitteet, pelto, eläinainees) vahvuuksia ja heikkouksia?

Mitkä ovat maitotilayrityksenne taloudellisia vahvuuksia ja heikkouksia?

Mitkä ovat maitotilayrityksenne osaamiseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia?

Mihin arvionne maitotilayrityksenne vahvuuksista ja heikkouksista perustuvat? Millaista apua haluaisitte maitotilayrityksenne menestymisen, vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin?

Tavoite ja suunnittelu

Miksi olette ryhtyneet maitotilayrittäjäksi?

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

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

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

Mitä tietoja hyödynnätte maitotilayrityksenne johtamisessa? Miten hyödynnätte näitä tietoja?

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

Millaista apua haluaisitte maitotilayrityksenne kehittämisen suunnitteluun?

Suunnitelmien toteutus

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

Miten seuraatte suunnitelmien toteutumista?

Millaista apua haluaisitte suunnitelmien toteuttamiseen?

Tuottavuus

(Tuottavuus kuvaa yleisesti tehokkuutta, jolla panokset muunnetaan tuotoksiksi.)

Mitä tuottavuus tarkoittaa maitotilayrityksessänne?

Mitä tuottavuutta parantavia toimia olette tehnyt/teette/suunnittelette?

Mihin tietolähteisiin ja tietoon tuottavuuden parantamiseen tähtäävät päätöksenne perustuvat?

Mitkä tekijät edistävät maitotilayrityksenne tuottavuuden parantamista?

Mitkä tekijät hidastavat/estävät maitotilayrityksenne tuottavuuden parantamista?

Kokonaisvaltainen johtaminen

Maitotilayrittäjille näytettiin kuvio 3.1 ja kerrottiin: Kokonaisvaltainen johtaminen pitää sisällään strategisen johtamisen, strategian toteuttamisen ja operatiivisen eli päivittäisen johtamisen. Tarkoittaa siis pitkän ja lyhyen aikavälin johtamiskonaisuutta.

Miten kokonaisvaltainen johtaminen toteutuu maitotilayrityksessänne?

Miten tuottavuutta parantavat toimet kytkeytyvät kokonaisvaltaiseen johtamiskäytännökseen?

Millaista apua haluaisitte yrityksenne kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämiseen?
Mitkä tuotannon osa-alueet kuuluvat keskeisesti maitotilayrittäjän tehtäväksi?
Miten aiotte pärjätä kilpailijoita paremmin edellä mainitsemissanne keskeisissä tuotannon osa-alueissa?

Millaista yhteistyötä teette tällä hetkellä eri tahojen kanssa (esim. maitotilayritykset, muut yritykset, muut tahot)?

Jos toimitte yhteistyöverkostossa (esim. säilörehun korjuu), niin miten tätä kokonaisuutta johdetaan? (käydään läpi kaikki verkostot ja niiden johtaminen)

Miten yhteistyöverkostossa toimiminen poikkeaa "yksin toimimisesta"?

Millaista yhteistyötä aiotte tehdä tulevaisuudessa?

Vahvuudet

Mitkä ovat lähialueenne vahvuudet maitotilayrittämisen kannalta?

Mitkä ovat lähialueenne heikkoudet maitotilayrittämisen kannalta?

Liite 4.1. Sidosryhmien edustajien haastattelut.

TEEMAHAASTATTELU:

Millaisena näette maitoalan tällä hetkellä?

Millainen maitotilayritys menestyy tulevaisuudessa?

Miten maitotilayrittäjät voivat kehittää yrityksensä kilpailukykyä?

Miten maitotilayritystä tulee johtaa, että tulevaisuuden kilpailutilanteessa pärjää?

Mitkä ovat teidän mielestänne keskeisimmät tuotannon osa-alueet, joihin maitotilayrittäjän kannattaa panostaa?

Ulkoinen toimintaympäristö

Mitkä ovat keskeisiä maitotilayrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ulkoisessa toimintaympäristössä?

Miten maitotilayrittäjät seuraavat ja ennakoivat toiminataympäristössä tapahtuvia muutoksia?

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat toimintaympäristön muutosten seuraamiseen ja ennakointiin?

Mitä maitotilayrittäjät voivat tehdä, jos toimintaympäristössä tapahtuu isoja muutoksia?

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat toimintaympäristön isoihin muutoksiin vastatessaan?

Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet

Miten arvioitte maitotilayritysten menestymistä tällä hetkellä?

- kokonaisuutena
- tuotannollisesti
- taloudellisesti

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat menestymisensä arviointiin?

Mitä vahvuuksia ja heikkouksia liittyy maitotilayritysten fyysisiin voimavaroihin (esim. rakennukset, koneet, pelto)?

Mitä vahvuuksia ja heikkouksia liittyy maitotilayritysten taloudellisiin voimavaroihin (esim. oman ja vieraan pääoman suhde, maksuvalmius)?

Mitä vahvuuksia ja heikkouksia liittyy maitotilayrittäjien osaamiseen?

Miten maitotilayrittäjät arvioivat yrityksensä vahvuuksia ja heikkouksia?

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin?

Tavoite ja suunnittelu

Miten arvioitte maitotilayritysten menestymistä tulevaisuudessa?

- kokonaisuutena
- tuotannollisesti
- taloudellisesti

Millaisia tavoitteita maitotilayrittäjillä on yritystoiminnalle?

Mitä tietoja maitotilayrittäjät tarvitsevat maitotilayrityksen johtamisessa?

Miten maitotilayrittäjät suunnittelevat yrityksen toimintaa (lyhyt aikaväli, 5-10 vuotta, pidempi aikaväli)?

Mitä analyysejä/suunnitelmia maitotilayrittäjät tekevät johtamisen tueksi? Miten he hyödyntävät näitä analyysejä?

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat maitotilayrityksen kehittämisen suunnitteluun?

Strategian toteutus

Miten maitotilayrittäjät vievät suunnitelmat käytäntöön? (lyhyt aikaväli, 5-10 vuotta, pidempi aikaväli)

Miten maitotilayrittäjät seuraavat suunnitelmien toteutumista?

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat suunnitelmien toteuttamiseen?

Tuottavuus

(Tuottavuus kuvaa yleisesti tehokkuutta, jolla panokset muunnetaan tuotoksiksi.)

Mitä tuottavuus tarkoittaa maitotilayrityksissä?

Mitä tuottavuutta parantavia toimia maitotilayrittäjät yleensä tekevät?

Mitä tuottavuutta parantavia toimia maitotilayrittäjien pitäisi tehdä?

Mihin tietolähteisiin ja tietoon tuottavuuden parantamiseen tähtäävät päätökset maitotilayrityksissä perustuvat?

Mitkä tekijät edistävät maitotilayrityksien tuottavuuden parantamista?

Mitkä tekijät hidastavat/estävät maitotilayrityksien tuottavuuden parantamista?

Kokonaisvaltainen johtaminen

Sidosryhmien edustajille näytettiin kuvio 3.1 ja kerrottiin: Kokonaisvaltainen johtaminen pitää sisällään strategisen johtamisen, strategian toteuttamisen ja operatiivisen eli päivittäisen johtamisen. Tarkoittaa siis pitkän ja lyhyen aikavälin johtamiskokonaisuutta.

Miten kokonaisvaltainen johtaminen toteutuu maitotilayrityksissä?

Miten tuottavuutta parantavat toimet kytkeytyvät kokonaisvaltaiseen johtamiskäytännöön?

Miten kokonaisvaltaista johtamista tulisi kehittää maitotilayrityksissä?

Millaista apua maitotilayrittäjät tarvitsevat kokonaisvaltaiseen johtamiseen?

Vahvuudet

Mitkä ovat lähialueenne vahvuudet maitotilayrittämisen kannalta?

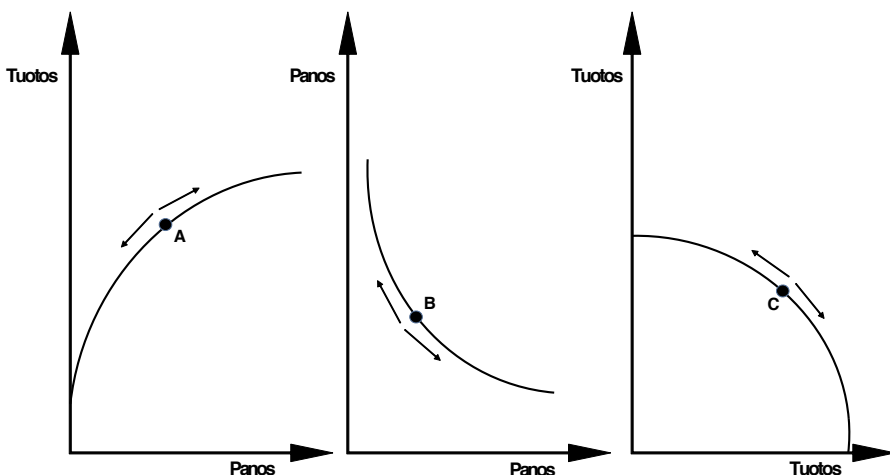
Mitkä ovat lähialueenne heikkoudet maitotilayrittämisen kannalta?

Liite 6.1. Työpajatyöskentelyjen työjärjestys.

Paikka	Seinäjoki 23.11.2018 klo 10-14. Lapinlahti 11.12.2018 klo 10-14.
Ohjelma	<p>10.00-11.00 Alustukset</p> <ul style="list-style-type: none">• Avaus: Matti Ryhänen• Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin alustava viitekehys: Matti Ryhänen, SeAMK• Maitotilayrittäjien teemahaastattelujen tulokset<ul style="list-style-type: none">– Margit Närvä, SeAMK– Timo Sipiläinen, HY• Keskustelu <p>11.00-11.45 Ryhmätyöt: Matti Ryhänen</p> <ul style="list-style-type: none">• Teemat1. Mitkä tekijät synnyttävät kehittämistarpeen maitotilayrityksessä?2. Mitkä tekijät mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen?3. Mitkä tekijät tuottavat lisäkannattavuutta maitotilayrityksessä?4. Miten maitotilayritystä tulisi johtaa?5. Miten maitotilayrityksen tuloksia tulisi mitata?• Jokainen kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille teemoista.• Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus. <p>11.45-12.30 Ruokailu</p> <p>12.30-13.30 Ryhmätyöt: Matti Ryhänen</p> <ul style="list-style-type: none">• Ryhmätyöskentely jatkuu ...• Ryhmätöiden purku <p>13.30-14.00 Kahvi, yhteenveto</p> <ul style="list-style-type: none">– Margit Närvä, SeAMK– Jyrki Rajakorpi, SeAMK <p>14.00 Tilaisuuden päätös: Matti Ryhänen</p>

Liite 7.1. Hintasuhteiden muutosten vaikutukset panosten käyttöön.

Tarkastelu tehdään pääsääntöisesti rajakustannus- ja rajatuottotarkasteluina. Liitekuviolla 7.1 on havainnollistettu hintamuutoksen vaikutuksia. Kuvion vasemman puoleisessa paneelissa on esitetty panoksen ja tuotoksen hintasuhteen muutoksen vaikutus panoksen optimaaliseen käyttöön ja sillä saatavaan tuotokseen. Piste A kuvaa tuotantofunktiolla alkuperäistä pistettä ja nuolet kuvaavat panos-tuotossuhteen muuttamistarvetta, kun hintasuhte muuttuu. Kuvion keskimmaisessa paneelissa piste B kuvaa alkuperäistä pistettä samatuotostokäyrällä. Noolet kuvaavat panosten hintasuhteen muutoksen vaikutusta panosten käyttömääriin samatuotostokäyrällä. Kuvion oikean puoleisessa paneelissa piste C kuvaa tuotantomahdollisuuksien käyrällä alkuperäistä pistettä. Noolet kuvaavat tuotosten hintasuhteen muutoksen vaikutusta tuotosten tuottamismääriin tuotantomahdollisuuksien käyrällä.



Liitekuvio 7.1. Osittaistarkastelun tuotantoteoreettiset lähtökohdat.

Kun liitekuviossa 7.1 panoksen hinta nousee, panoksen käyttöä kannattaa vähentää (vasemmalla oleva paneeli). Panosten hintasuhteen muuttuessa kallistuvan panoksen käyttöä kannattaa korvata toisella panoksilla (keskimäinen paneeli). Tuotteiden hintasuhteen muuttuessa kallistuvan tuotteen määrää kannattaa lisätä toisen tuotteen kustannuksella (oikealla oleva paneeli).

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yriyksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <http://theseus.fi>

SeAMK Julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

puh. 020 124 5040

seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-06-8 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES