

Arja Kananoja
**Maitotilan tuotannon käynnistyminen ja
neuvontapalvelut investoinnin jälkeen**

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki
Koulutusohjelma: Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma
Tekijä: Arja Kananoja

Työn nimi: Maitotilan tuotannon käynnistyminen ja neuvontapalvelut investoinnin jälkeen

Ohjaaja: Esala Jussi

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 85

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaista neuvontapalvelua maidontuottajat tarvitsevat ja miten neuvontaprosessia tulisi kehittää, että maidontuottaja onnistuisi laajennusinvestoinnin jälkeisessä tuotannon käynnistämässä saavuttaen täyden kapasiteetin suunnitellussa aikataulussa. Tutkimusaineisto kerättiin Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevilta tyypillisiltä 50–120 lehmän maitotiloilta. Aineisto hankittiin teemahaastattelulla.

Haastatellut maidontuottajat ovat kehittäneet tuotantoaan suunnitelmallisesti ja harkitusti. Tällä hetkellä lähes kaikilla maitotiloilla tuotanto oli vakiintunut asetettuja tavoitteita vastaavaksi. Maidontuottajat ovat asettaneet itselleen tavoitteita ja päämääriä, mutta niitä ei ole välttämättä ajateltu loppuun asti, koska liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden seurannassa oli parantamisen varaa. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman päivittäminen nykytuotantoa vastaavaksi on jäänyt useammalta tilalta tekemättä.

Maidontuottajat eivät itse osanneet nimetä mahdollisia uusia palveluja, mitä he ja muut tuotantoaan laajentavat maitotilat jatkossa tarvitsivat. Tuottajat pitivät talouden ja tuotannon suunnittelemista erittäin tärkeänä. Uuden toiminnan käynnistämässä maidontuottajilla on haasteita johtamisessa ja ajankäytön hallinnassa. Tuotannon käynnistäminen investoinnin jälkeen on iso prosessi, joka tarvitsee tuekseen erilaisia neuvontapalveluja.

Neuvontasektorin on yhdessä maataloustuottajien kanssa kehitettävä palveluita vastaamaan maitotilaansa kehitettävien tilojen neuvontatarpeita. Tulosten mukaan tuotanto- ja talousneuvonnan osa-alueita tulisi kehittää neuvoja kouluttamalla. Neuvoilta myös odotetaan aktiivisempaa ja topakampaa otetta neuvontatyöskentelyssä ja palvelujen markkinoinnissa

Asiasanat: Maitotila, liiketoimintasuunnitelma, tuotannon laajentaminen, neuvontapalvelut

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS ABSTRACT

Faculty: Ilmajoki School of Agriculture and Forestry
Degree Programme: Agriculture and Rural Enterprises
Author: Kananoja Arja

Title of thesis: Consultation services and starting of production at dairy farms after investments

Supervisor: Esala Jussi

Year: 2013 Number of pages: 85 Number of appendixes: 4

The aim of this thesis is to explore what kind of consultation services milk producers are in need of, and how the consultation process should be developed so that milk producers would succeed in launching their expanded production in its full capacity and in schedule. The research data was collected by interviewing milk producers with dairy cattle size between 150-200 cows in Southern Ostrobothnia.

The interviewed milk producers have developed their production systematically and consciously, and set up different goals to it. Accordingly, the production at nearly all of the dairy farms had already stabilized and reached the set goals. The follow-up of the goals set in the business plan could however be improved. Furthermore, many of the milk producers had not updated their business plan to meet the requirements of present day milk production.

The milk producers could not point out what kind of new services they, and other dairy farms planning to expand their production, could need in the future. However, they regarded planning of economy and production as extremely important. Nevertheless, starting of production is a huge process which requires different kinds of consultation services in order for it to succeed. The biggest challenges milk producers face while launching the new expanded production concern leading and control of time use.

On grounds of research data the consultation services should be developed in co-operation with agricultural producers so that the services would meet the consultation needs of milk producers. In addition, the know-how of economy and production should be broadened by training the advisors of dairy farms. Furthermore, the advisors are expected to market the consultation services more actively and have a more energetic touch in their consultation work.

Keywords: dairy farm, business plan, expanded production, consultation services

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ.....	4
KUVIOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta	7
1.2 Tavoitteet	9
1.3 Viitekehys.....	11
2 LAAJENNETUN MAITOTILAN JOHTAMINEN, TUOTANNON KÄYNNISTYMINEN JA LIIKETOIMINTATULOSTEN SEURANTA	13
2.1 Maitotilan johtamisen erityspiirteet	13
2.2 Johtaminen ja päätöksenteko.....	15
2.2.1 Operatiivinen johtaminen.....	15
2.2.2 Strateginen johtaminen	16
2.2.3 Viestinnän merkitys tilan johtamisessa.....	18
2.2.4 Ulkoinen ja sisäinen viestintä	19
2.2.5 Ajankäytön hallinta	20
2.3 Tuotannon käynnistymisen riskien hallinta	21
2.4 Tavoitteiden seuranta.....	24
2.5 Toimintolaskenta	26
2.6 Tasapainoinen tulokortti	28
2.7 Tuotannon käynnistymisen hallinta	30
3 LAAJENTANEIDEN MAITOTILOJEN NEUVONTAPALVELUT PROAGRIASSA	33
3.1 Neuvonnan laatu	33
3.2 ProAgrian neuvontapalvelut	34
3.2.1 Talousneuvonta.....	34
3.2.2 Tulevaisuuskeskustelu	36
3.2.3 Budjetti	36
3.3.4 Tulosanalyysi.....	37
3.2.5 Talous Wisu.....	38
3.2.6 Maidontuotannon ja ruokinnan ohjaus.....	39
3.2.7 Kasvintuotannon suunnittelu.....	40

4 TUTKIMUS MENETELMÄT JA - AINEISTO	41
4.1 Tutkimusmenetelmät	41
4.2 Tutkimusaineisto	42
4.3 Teemahaastattelun toteutus	42
4.4 Aineistoanalyysi.....	44
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	45
5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot.....	45
5.2 Liiketoimintasuunnitelma	49
5.2.1 Tavoitteet	49
5.2.2 Toteutuminen	50
5.2.3 Tavoitteiden seuranta.....	50
5.3 Laajennusinvestoinnin jälkeinen rehuntuotanto.....	51
5.3.1 Rehualan lisäämistavat	52
5.3.2 Toteutunut rehuntuotanto	52
5.4 Maidontuotannon käynnistyminen	53
5.4.1 Tavoitteet	53
5.4.2 Toteutunut maidontuotanto	54
5.4.3 Tulosten seuranta.....	54
5.5 Käytetyt ProAgrian neuvontapalvelut, toteutuksen ja tavoitteiden tukena	55
5.6 Maidontuotannon laajentamiseen liittyvän neuvontaprosessin kehittämistarpeet	61
6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	64
6.1 Tutkimuksen luetettavuuden arviointi	64
6.2 Tulosten tarkastelu	65
6.3 Johtopäätökset	70
LÄHTEET:.....	73
Liitteet:	79

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kuvio 2. Ennakoinnin avulla nykytilasta tavoitettiin

Kuvio 3. Viestinnän keskinäinen riippuvuus

Kuvio 4. Strategiaprosessin ja tasapainoisentuloskortin yhteys

Kuvio 5. Tutkimustilojen lehmämäärät ennen ja jälkeen laajennusinvestoinnin,
sekä toukokuun v. 2012 tilanne.

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Maidontuottajan tuotantoympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Maidontuotannosta luopuvilta tiloilta vapautuvat tuotantokiintiöt, pellot ja eläimet antavat hyvän mahdollisuuden maidontuotantoon laajentavien maitotilojen rakennemuutoksille. Rakennemuutosta helpottaa myös maidontuottajien laajennusinvestointien tukeminen. Tilakoon kasvaminen näkyy maitotilojen kannattavuutta parantavana tekijänä, joka näkyy tulevaisuudessa koko maatalousalalla Suomessa (Puurunen 2003, 5).

Tämän kehityksen myötä tilakokonaisuuden johtaminen ja suunnitelmallinen toimintatapa korostuu pyrittäessä kannattavampaan maidontuotantoon. Pelkkä tuotelaatu ei enää riitä takaamaan maidontuotannon menestystä vaan tarvitaan kustannustehokkuutta, sekä tilan kokonaisvaltaista toiminnan suunnittelua ja johtamista. Tuotantoon laajentanut maidontuottaja asettaa tilalleen tavoitteita jo suunnitteluvaiheessa. Yrittäjä haluaa laajentaa maidontuotantoon pysyäkseen kilpailukykyisenä muiden tuotantoon laajentavien maitotilojen joukossa. Tuottaja pohtii jo investoinnin alkuvaiheessa tyydyttävätkö maitotilan nykyiset tulokset, ja jos ei, niin mitä on tehtävä eri tavalla paremman tuloksen saavuttamiseksi (Enroth, Österman & Teräväinen 2003, 4).

Maitotilan laajentaminen on vaativa tehtävä, jolloin maidontuottaja joutuu pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja maidontuotannon järjestämiseksi investoinnin jälkeen. Samalla tavalla on myös ProAgrian neuvontapalvelujen pystyttävä muuntautumaan ja vastaamaan investoivan maitotilan neuvontatarpeita. Maidontuotannon rakennemuutos vaikuttaa myös ProAgrian asiakaspalvelujen kehittämiseen, toteuttamiseen ja asiakastyytyväisyyteen.

Maitotilojen asiakasvaatimukset ovat tuotteita vastaanottavan, ensisijaisesti meijerin ja teurastamon, tuotantotapaohjeet ja sopimusehdot, sekä

lainsäädännölliset ja tukiehtojen asettamat vaatimukset. ProAgrian on otettava toiminnassaan huomioon myös maitotilojen asiakasvaatimukset. Maidontuotannossa investoinnin aikana tulee uusia tilanteita, jossa ongelman ratkaisuun voidaan tarvita apua, koska suunnitteluvaiheen ja investoinnin jälkeisen toiminnan käynnistäminen ja tuotteiden laadun hallinta on haasteellista ja vaatii erilaista osaamista.

Eläinaineksen hankinnan vaatimukset muuttuvat maidontuotantoa laajennettaessa. Hankittavien eläinten terveys, tasalaatuisuus, helppohoitoisuus ja rakenne tulevatkin olennaisiksi asioiksi, kun laajennettua tuotantoa käynnistetään. Maidontuotantoa laajennettaessa myös eläinten terveyden ja käyttäytymisen huomioiminen on olennainen osa karjan hyvinvointia ja kannattavuutta silmällä pitäen. Eläinten terveydestä ei monikaan maidontuottaja halua tinkiä, koska sairaat ja huonosti eläimet tuottavat maitoa vähemmän terveisiin nähden.

Tiloille asetetuissa tavoitteissa määritellään laajennetun maidontuotannon käynnistymisen mittakaava ja aikataulut. Tuotanto olisi hyvä saada täyteen kapasiteettiin mahdollisimman nopeassa aikataulussa. Neuvojan laatimilla liiketoiminta- ja elinkeinosuunnitelmilla on määritelty tavoitteet taloudellisten lukujen kehittymiselle ja tavoitteellisuuden toteutumiselle. Tavoitteiden tarkasteluissa on kuitenkin havaittavissa viiveitä maidontuotannon käynnistymisessä. Käytännössä parsipaikkojen nopea täyttämisen toteuttaminen ei ole aina realistista, koska lehmiä ei aina riitä kaikille laajentaneille tiloille lehmien voimakkaan karsiutumisen vuoksi. Maitotilojen johtamisessa olisikin hyvä pystyä ennakoimaan laajennetun maidontuotannon toimintaympäristössä tuleviin muutoksiin ja muutosten vaikutuksiin oman yrityksen toiminnassa (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012, 9).

Maidontuotantoansa kehittävälle yrittäjälle on haasteellista hankkia lisäpeltoa, koska se katsotaan yleisesti paikkaan sidotuksi resurssiksi. Pellon saatavuus on myös haasteellista kysynnän ja tarjonnan epätasapainon ja maan korkean hinnan takia (Rajakorpi, Ryhänen, Närvä & Tuuri 2012, 17). Mattilan ja Rikkosen mukaan (2008, 93) maidontuotannon käynnistäminen

rakennusprojektin jälkeen ja pellon käytön kustannustehokkuus, sadon määrä ja laatu nousevatkin erittäin tärkeiksi tavoitteiksi, kun tilalla halutaan onnistua laajennetun maidontuotannon käynnistymisessä. Peltö-alan suunnittelun päälinjat ovat yleisesti tuottajan käsialaa. Sadon määrän ja maidontuotannon kohoamisen myötä liikevaihdon on mahdollista parantua, jolloin myös omalle työlle saadaan parempaa korvausta. Uusien menetelmien käyttöönotto ei välttämättä kuitenkaan onnistu kaikilla tuotantoon laajentaneilla maidontuottajilla. Väärät toimintatavat pellolla voivat aiheuttaa satotappioita nurmirehutuotannossa, joka taas heikentää maidontuotannon tuloksia ja tavoitteissa pysymistä.

Maidontuotantoa laajennettaessa olisi huomioitava laajentamiseen liittyvät kerrannaisvaikutukset (Kirkkari 2003, 18). Tärkeimpiä resursseja maitotilalla ovat oma osaaminen, eläimet, kiintiöt, lannankäyttö, pelto, koneet ja rakennukset, sekä palkkatyövoima. Investoinnin jälkeen on kaikkien resurssien oltava tasapainossa. Esille tulevien ongelmien ja vaikeiden ratkaisujen takia turvaudutaankin monesti neuvonnan apuun. Joidenkin osa-alueiden pettäminen voi aiheuttaa viivästyksiä ja lisäkustannuksia laajennetun maidontuotannon käyntiinlähdessä jo kahden ensimmäisen vuoden aikana.

1.2 Tavoitteet

ProAgrian sisäinen toimintaympäristö koostuu neuvontaorganisaatiosta ja siellä työskentelevistä asiantuntijoista. Neuvojen ohjekirjana on laatukäsikirja, jossa on kirjattuna neuvonnan toimintatapaohjeet. ProAgrian tavoitteena on tuottaa maitotiloille hyödyllisiä, ajanmukaisia, kustannustehokkaita ja laajan asiantuntijaverkon käsittäviä asiantuntijapalveluja (ProAgrian laatukäsikirja 2011).

Tällä työllä pyritään selvittämään, ovatko tuotantoon laajentaneen maitotilan tukena ollut liiketoimintasuunnitelma ja siinä asetetut tavoitteet toteutuneet - ja kuinka neuvonnataa voitaisiin jatkossa kehittää vastaamaan investoineen tilan tarpeita. Liiketoimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja tavoitteissa onnistumisen seurannat yltävät pääosin ProAgrian palveluna kahden

ensimmäisen vuoden ajalle. Tässä laajennetun maitotilan kehitysvaiheessa ProAgria haluaa olla mukana parantamassa maidontuottajan kilpailukykyä panostamalla neuvonnan laatuun ja maitotilan tuottavuuden parantamiseen.

Maitotilan toiminta muuttuu huomattavasti maidontuotannon laajentumisen mukana. Erityisesti maitotilan johtamisen osuus lisääntyy ja osaamisen merkitys tulee samalla korostumaan (Karttunen & Tuure 2006, 3). Riskit epäonnistua laajennetun maidontuotannon käyntiin lähdön suhteen ovat monesti suuret. Neuvojalta vaaditaankin laajaa ammattitaitoa neuvontatyöskentelyssä laajentaneilla maitotiloilla.

ProAgrian tavoite on kehittää asiantuntijaverkoston osaamista ja asiantuntijaryhmien viestinnällisiä taitoja, sekä teknisiä valmiuksia. Tavoitteena on myös seurata toimialan kehitystä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä samalla huomioiden muutostarpeet ProAgrian toiminnassa. Asiakslähtöisyys on ProAgrian yritystoimissa kannattavan toiminnan ehto, joka on mahdollista vain tyytyväisten asiakkaiden kautta. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin ProAgrian toiminta on tuottanut niitä tuotteita ja palveluja, joita asiakas on tilannut ja kuinka asiakkaan tarpeet niissä on huomioitu. (Lillrank 1999, 19 – 50, Yli-Hukkala 2008, 8 mukaan.)

Tässä työssä selvitetään:

- Miten neuvontaprosessia tulisi kehittää, että maidontuottaja onnistuisi laajennetun tuotannon käyttöönotossa saaden sen täyteen kapasiteettiin suunnitellussa aikataulussa?
 - Miten ProAgrian laajentaville maitotiloille suunnattua neuvontaa voitaisiin parantaa jatkossa?
 - Millaista uutta osaamista ProAgrian neuvojat tarvitsevat laajentaneen maitotilan neuvonnan tueksi?

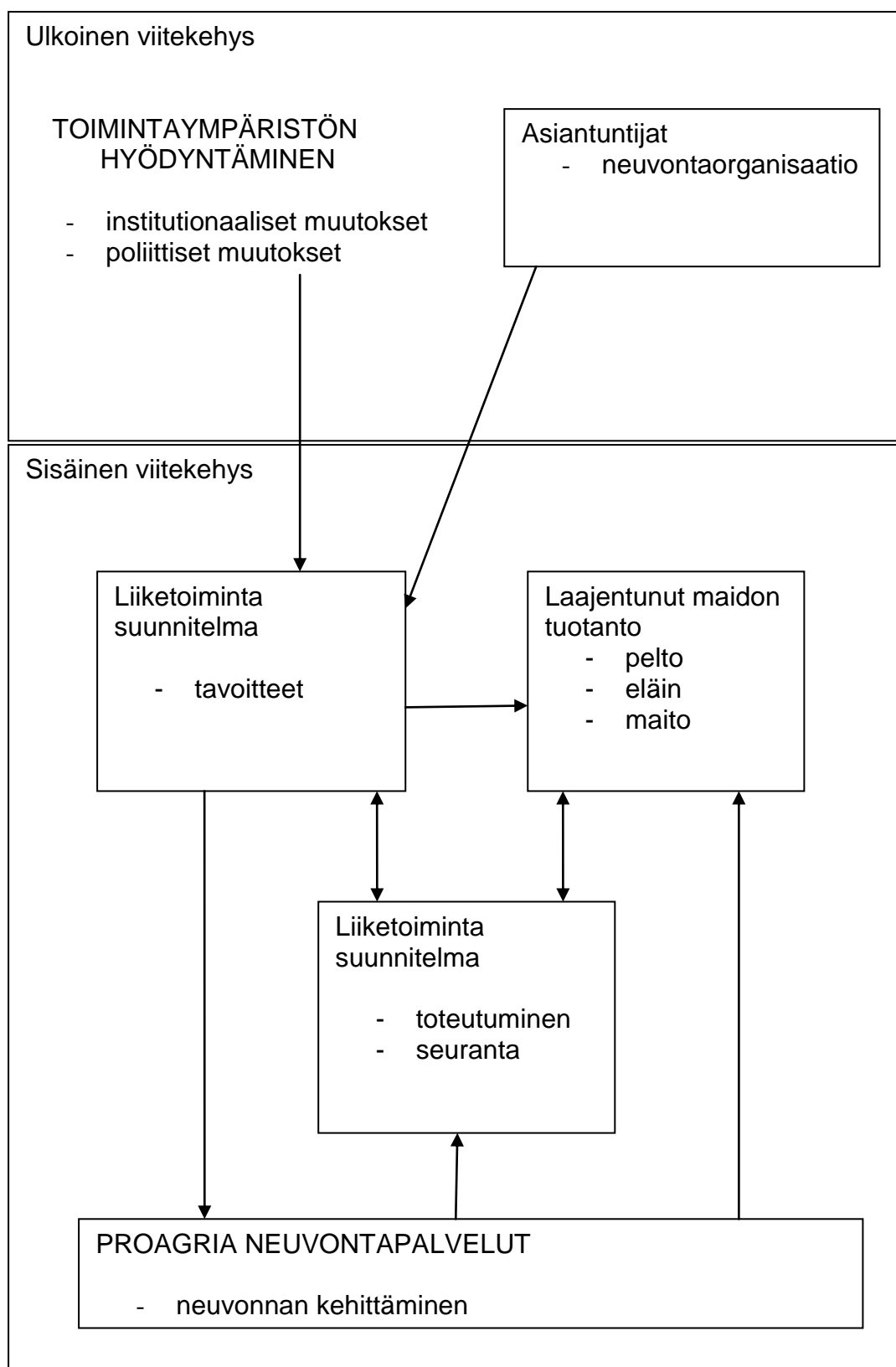
1.3 Viitekehys

Maidontuotantoa laajentaneen yrittäjän päätöksiin vaikuttavat tilan sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Tilalle laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa asetetaan tavoitteet laajentavan maitotilan toiminnan käynnistämiseksi ja tavoitteiden toteuttamiseksi investoinnin jälkeen. Liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja seuranta ohjaa tilan toimintaa, joka helpottaa maitotilan käynnistämisen onnistumista tavoitellussa aikataulussa.

Kuviossa 1 esitetään tämän opinnäytetyön viitekehys, joka koostuu maidontuotantoansa laajentaneen maitotilan toiminnan käynnistämisestä ja maitotilalle laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta, sekä neuvontapalveluista.

Ulkoinen viitekehys koostuu maitotilaan heijastuvista tekijöistä, jotka ovat maidosta saatu hinta, muut EU:n vaatimukset ja kriteerit, sekä erilaiset olemassa olevat asiantuntijat ja neuvontapalvelut.

Sisäinen viitekehys koostuu maidontuotantoaan laajentaneen tilan toiminnan käyntiin lähdöstä rakennusprosessin jälkeen sekä liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja seurannasta. Uuden laajennetun navetan toiminnan käyntiinlähtö on riippuvainen rehuntuotannon, eläinten hankinnan ja maidon tuotannon onnistumisesta ja tavoitteiden toteutumisista. Sisäiseen viitekehukseen vaikuttaa myös millaisia palveluja ProAgrialla on tarjota maidontuottajalle laajennetun maidontuotannon käyttöönoton tueksi sekä vastaavatko neuvontapalvelut kysyntää ja onko palvelutarjonta laajentaneen maitotilan tarpeiden mukaista ja miten palveluja tulisi jatkossa kehittää.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

2 LAAJENNETUN MAITOTILAN JOHTAMINEN, TUOTANNON KÄYNNISTYMINEN JA LIIKETOIMINTATULOSTEN SEURANTA

2.1 Maitotilan johtamisen erityspiirteet

EU:n jäseneksi liittyminen v. 1995 merkitsi maidontuotannon muuttumista Suomessa merkittävästi. Maidontuotanto on EU:ssa tärkeä maatalouden tuotantosuurta, sillä EU on suuri maitotuotteiden tuojana ja viejä. Suomessa maidontuotanto on vieläkin keskeisempi alue maidontuotannolle, koska Suomen pohjoiset luonnonolot sopivat parhaiten maidon- ja naudanlihantuotantoon. (Ryhänen, Närvä & Sipiläinen 2011, 9.) Maatalouspolitiikan käyttämät ohjauskeinot vaikuttavat maitotiloilla tilan toimintaan joko suoranaisesti tai välillisesti (Ryhänen ym. 2012, 9).

Toimintaympäristön muutos ja kehittyminen aiheuttaa maidontuottajalle jatkuvaa muutosta. Maidontuottajan tavoitteet, asenne ja resurssit vaikuttavat tehtäviin päätöksiin (Laitila ym. 2012, 91). Parhaiten tiloille tulleista muutoksista ovat selvinneet tuotantoon kehittäneet maitotilat. EU:n maatalouspolitiikka ja sen toiminta on osoittanut, että maatalouspolitiikka muuttuu koko ajan vaikuttaen toimintaympäristön kehitykseen (Rikkinen 2003, 7-15). Tämä kehitys vaikuttaa luonnollisesti myös maidontuotannon laajentamisen tarpeellisuuteen, johon tilakokoon kasvu ja uusi teknologia ovat luoneet uusia mahdollisuuksia (Pyykkönen & Lehtonen 2005, 15 -17).

Toimintaympäristön muuttuessa edellytetään tuotantoon laajentaneelta maidontuottajalta hyviä yrittäjäominaisuuksia, jotta tuottaja kykenisi parantamaan tilansa kilpailukykyä uudessa laajentuneessa maidontuotannon toimintaympäristössä (Laitila ym. 2012, 92). Maatilan johtamiseen on viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota. Maidontuotantoon laajentaneiden tilojen toiminnan hallinta edellyttää muuttuvassa toimintaympäristössä yhä enemmän suunnittelua, päätöksentekoa, ohjausta ja seuranta. Maitotilan laajentaminen liittyy sekä tuotantoon keskittävien että monipuolistavien tilojen selviytymisstrategioihin (Leppälä ym. 2008, 33).

Maidontuotantoon laajentaneet tilat joutuvat käytännössä järjestämään koko tilan toiminnot uudelleen aina rehuntuotannosta alkaen, joten usein voidaankin laajentamisen sijaan puhua uuden tuotannon käynnistämisestä. (Maidontuotanto 2010.) Maitotiloilla yhdistyvät monipuoliset työtehtävät, mistä johtuen tilan johtaminen ja töiden organisointi laajentaneella maitotilalla on haastavaa. Maitotilan johtamistöiden osuus esimerkiksi viljeltyä peltohehtaaria kohti voi laajentaneilla maataloilla olla suurempi kuin pienillä tiloilla, koska pienillä maitotiloilla tehdään yleensä suurempi osuus tilan töistä omin voimin suurien tilojen käyttäessä enemmän töiden ulkoistamista muun muassa sadonkorjuussa. (Leppälä ym. 2008, 33.)

Investointilaskelmassa asetetut tavoitteet jäävät usein suunnitteluhetken tasolle laajennetun maidontuotannon käynnistymisen jälkeen (Maidontuotanto 2010). Monesti maitotilat johtavat tilaa hyvin tekemiskeskeisesti. Tämä voi johtaa siihen seuraukseen, että vaikka maidontuotantotuotanto on laajentunut, saavutetut tulokset eivät välttämättä paranekaan aikaisemmasta (Jokipii 2006, 28). Tuotantoon laajentaneen maitotilan tulisi miettiä tyydyttävätkö tilasta saadut tuotantotulokset liiketoimintasuunnitelmassa tilalle asetettuja tavoitteita, ja jos tavoitteet eivät ole toteutuneet olisi hyvä käydä läpi keinot millä saavutettaisiin paremmat tulokset tilan toiminnalle (Enroth ym. 2003, 4).

Maitotilan johtamisen ja suunnittelun merkityksen kasvu ei johdu pelkästään tilan laajentumisesta vaan muun muassa lisääntyneistä elintarvikkeiden laatuun ja eläinten hyvinvointiin liittyvistä vaatimuksista. Tuotannon ohjaamisessa tarvittavien ruokinta- ja tuotostietojen lisääntyminen ja tiedon saatavuuden helpottuminen antaa välineitä, jotka helpottavat laajentaneen maitotilan johtamista. Tuotantoon laajentaneella maitotilalla alhainen lehmää kohti vuodessa tehty työn määrä ei yksistään ratkaise maitotilan tulosta, vaan tehtävän työn laadulla ja tilan johtamisen osaamisella on iso merkitys tilan tuloksissa. (Tuure & Kaila 2008, 36.)

Tilaa tulisi johtaa menestyksekkäästi käytettävissä oleviin resursseihin nähden. On hyödyllistä asettaa tavoitteita, joiden toteuttamiseen on olemassa realistiset mahdollisuudet tietyn ajan kuluessa. Johtamisella pyritään saatavilla olevien

resurssien parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Hyvään laajentaneen maitotilan johtamiseen vaaditaan liiketoiminnan jatkuvaa analysointia, organisointia, suunnittelua ja kontrollointia. Maitotilan johtaminen on monimutkainen prosessi, joka ei kohdistu pelkästään yksittäisten toimintojen hallintaan. Tarvitaan myös liiketoiminnan hahmottamista kokonaisuutena. (Turner & Teilor 1999, 1-2, Manninen 2004, 20 mukaan.) ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa” (Kamensky 2008, 51, Jälkö, 2010, 30 mukaan.)

Menestyvän laajentaneen maitotilan johtamisessa maidontuottajan on keskityttävä yhä enemmän myös tilojen väliseen yhteistyöhön, joka antaa mahdollisuuksia maatilayrityksen kasvattamiseen. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012, 61). Maidontuotantoon laajentaneen tuottajan tulisi suunnitella työt oikein ja välttää turhaa työtä sekä hallita rutiinitehtävät hyödyntäen uutta teknologiaa. Maidontuottajan tulisi tunnistaa omat osaamisensa ja tarvittaessa ulkoistaa työpanoksia. Hyvällä maitotilan johtamisella maidontuottajat huolehtivat myös omasta jaksamisestaan, sekä ammattitaidostaan. Maidontuotannosta tulevat kustannukset ovat hallinnassa ja maidontuotannon ja tilan muutoksia seurataan. (Tuure & Kaila 2008, 36.)

2.2 Johtaminen ja päätöksenteko

2.2.1 Operatiivinen johtaminen

Maitotilan johtamisessa voidaan puhua lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamisesta, joilla lyhyesti viitataan operatiiviseen, strategiseen ja visionääriseen johtamiseen. Mittausjärjestelmän rooli toiminnan ohjaamisessa voidaan jakaa kahteen erityyppiseen toimintoon: Jatkuvaan päivittäisten tapahtumien kontrollointiin ja pidemmän aikavälin toiminnan arviointeihin (Kankkunen ym. 2005, 237).

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan kausi- ja vuosisuunnitteluun liittyviä maitotilan töitä. Näitä ovat muun muassa maidontuotantoon liittyvät kausittain neuvojen tekemät ruokinta- ja eläinten terveydenhoitosuunnitelmat, vuosittain

tehty viljelysuunnitelma ja laajentaneiden tilojen eläinten hankintasuunnitelmat. Suunnittelut kohdistuvat nykyhetkeen ja siihen nykyhetkestä saatavaan kerättyyn tietoon, jolla voidaan vahvistaa lyhyen aikavälin päätöksentekotilannetta. Tarvittaviin muutoksiin reagoidaan sitä mukaa, kun niitä ilmaantuu muun muassa suunnitelmia tarkentamalla. (Leppälä ym. 2008, 34.)

Jokaisessa operatiivispainotteisessa johtamisjärjestelmässä joudutaan ratkaisemaan kysymys, miten strategia kytketään operatiiviseen johtamiseen. Tavoitteet näyttelevät yleensä keskeistä roolia maitotilan johtamiseen liittyen. Muun muassa laajentaneelle maitotilalle neuvojan tekemässä liiketoimintasuunnitelmassa tavoitteiden asettaminen on kuitenkin tärkeä side strategian ja operatiivisen johtamisen välillä. Tavoitteet eivät kuitenkaan aina ratkaise koko ongelmaa strategioiden ja operaatioiden oikeasta vuorovaikutuksesta. Peruskytkentä strategiasta operatiiviseen johtamiseen on tehtävä hyvillä vuosisuunniteluilla tai lyhyemmillä osasuunnitelmilla. (Kamensky, 2008, 349.)

Maidontuotantoon laajentaneelle tilalle suunniteltu liiketoimintasuunnitelma ja siinä asetettujen strategisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttaminen, sekä toimeenpano on osa maitotilan operatiivista johtamista. Operatiivinen toiminnan johtaminen varmistaa strategian toteuttamisen. Maidontuotannon operatiivinen johtaminen ja toiminta soveltavat käyttöön yrityksen strategiaa, joka toteutuu hyvällä vuosisuunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella ja saavutettujen tulosten seurannalla. (Vilkkumaa 2007, 148-149.)

2.2.2 Strateginen johtaminen

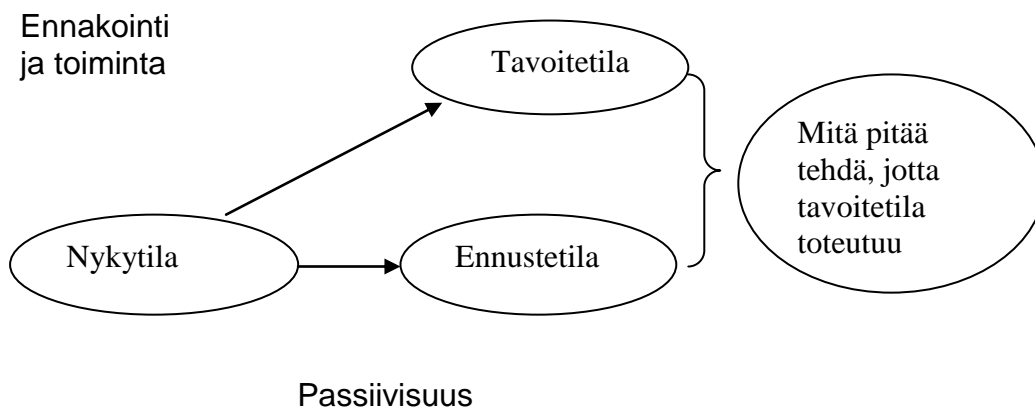
Strategiset tavoitteet pohjautuvat yrityksen arvoihin ja toimintavision. Kun arvot ja visio on selvillä, voidaan aloittaa strategisen tavoitteiden pohdinta. Strategiset tavoitteet ovat vain niin sanottuja välietappeja, silloin kun ollaan matkalla kohti visiota maidontuotantoon laajentaneilla tiloilla. Strategista suunnittelua ovat esimerkiksi maitotilalle neuvojan laatima liiketoimintasuunnitelma, joka tarvittaessa laaditaan uudelleen, tai päivitetään nykytasoa vastaavien

kustannusten mukaisesti. Nämä tavoitteet asetetaan yleisesti 1-3 vuotta eteenpäin. (Hakanen 2004, 121, Latva-Kyyry 2005, 16 mukaan.)

Strategisella johtamisella aikaväli on 3-5 vuotta ja siinä päähuomio kohdistuu pääosin liikeidean, maidontuotannon tavoitteiden ja strategian luomiselle, sekä näiden seurantaan ja uudelleenarviointiin. Näitä ovat muun muassa laajentaneen maitotilan todellinen liiketoiminta- ja pellonkäytönsuunnittelu, sekä investoinnin toteuttamiseksi laadittu elinkeinosuunnitelma. Strateginen suunnittelu on tiedon kehittämistä ja tulevaisuuden vaihtoehtojen päätöksien ja ratkaisujen tekemistä. (Leppälä ym. 2008, 34.)

Strategia luo kehyksen, antaa suunnan ja tavoitteet maitotilan johtamiselle. Toisaalta mikään suunniteltu strategia ei ole täydellinen, sillä operatiivisilla toimilla on aina oma vaikutuksensa toteutuneeseen strategiaan. Näin strateginen ja operatiivinen suunnittelu tulevat nivoutumaan yhteen, mutta rajanveto niiden välille voi olla joskus vaikeaa. (Holstius & Malaska 2004, 18.) Ryhäsen, Sipiläisen & Latukan (2007, 203–204) mukaan strategiset tavoitteet maitotiloilla tulisikin keskittyä sellaisiin toimiin, joilla parannetaan maitotilan kannattavuutta. Tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi maidontuotannon tehokkuuden parantaminen. Taloudelliset tavoitteet liittyvät myös maitotilojen maksuvalmiuteen.

Kuviossa 2. esitetään, minkälainen vaikutus ennakkoinnilla on maitotilan tavoitteiden saavuttamiseen. Nykytilassa tapahtuvan päämäärän tavoitteena on saavuttaa asetetut tavoitteet ennustetilän toteutumisen sijasta. Tavoite- ja ennustetilän välinen ero kertoo mitä ja miten asioita tilalla ollaan valmiita muuttamaan omia voimavaroja hyödyntäen. (Mäkijärvi 2011, 8.)



Kuvio 2. Ennakoinnin avulla nykytilasta tavoitetilaan (Mäkijärvi 2011, 8).

2.2.3 Viestinnän merkitys tilan johtamisessa

Viestintä kuuluu olennaisena osana maitotilan strategiseen johtamiseen. Viestinnän onnistuminen on tärkeää silloin kun, maidontuottaja toteuttaa strategiaa omassa työssään. Tuottajan on hyvä tuntea ja tiedostaa tilalle asetetut strategian tavoitteet ja visio. Strategian toteutuksessa viestinnän vaikutus ulottuu koko maidontuotantoketjuun. Viestinnän merkitys maitotilan johtamisessa on korostumassa ja vuorovaikutusta asiakkaiden, sekä yhteistyökumppaneiden kanssa tarvitaan kaikilla osa-alueilla. (Hakanen 2004.)

Maitotilan johtamiseen liittyvän viestinnän tärkein tehtävä on maitotilan vision ja strategian viestittäminen tilalla työskenteleville. Kaikkien maitotilalla työskentelevien tulee ymmärtää viestin sisältö ja, sen toteuttaminen. Hyvä maidontuottaja toteuttaa suunnitellun visionsa onnistuneella vuorovaikutuksella ja kuuntelulla. Olennaista on, että viestin sisältöä on mietitty kokonaisvaltaisesti. Tilalla tapahtuvaa viestintää on suunniteltava, toteutettava ja analysoitava. Tavoitteena on viestinnän sisällön kehittäminen siten, että hyvin harkittu ja toteutettu sisäinen viestintä mahdollistaa maitotilan strategian toteutumisen. (Vilkkumaa 2007, 273–274.)

2.2.4 Ulkoinen ja sisäinen viestintä

Viestintäjohtamisen on annettava maitotilan sisältä oikea kuva siitä millaista viestiä tilalta ulos halutaan antaa. Maitotilan tulisi toteuttaa ulkoista viestintää sisäisen viestinnän ehdoilla ja mitään sisäisesti vaikuttavan viestin vastaisia seikkoja ei ulkoisessa viestinnässä saisi olla. Tämä on ehkä suurin muutos, jota maitotilan johdon ajattelussa tarvitaan. Vaarana on se, että ulkoinen viestintä antaa esimerkiksi sellaisia palvelulupauksia, joita tilan sisäinen toiminta ei voi toteuttaa. Tämä voi johtaa siihen, että maitotilan asiakkaat eivät saa sellaista hyötyä tilan toiminnasta kuin ovat odottaneet. (Vilkkumaa 2007, 276–277.)

Sisäinen viestintä on yksi maitotilan tärkeimmistä tehtävistä. Sisäinen viestintä on strateginen asia, johon tilan on panostettava, sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Onnistuneen viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään ymmärrystä strategiasta, saadaan aikaan sitoutumista strategiaan ja arvoihin, sekä saadaan koko tilan henkilöstö toimimaan strategian tavoittamiseksi. Näin ollen sisäisessä viestinnässä on kysymys paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin vain päivittäinen työviestintä. (Vilkkumaa 2007, 276–277.) Kuviossa 3 esitetään viestinnän keskinäistä riippuvuutta.



Kuvio 3. Viestinnän keskinäinen riippuvuus (Vilkkumaa 2007, 276).

2.2.5 Ajankäytön hallinta

Tuotantoon laajentaneen maitotilan menestymisen kannalta on työajan hallinnalla suuri merkitys siihen mihin ja miten työpanokset käytetään. Maitotiloilla työmenekki vaihtelee työvaiheittain niin maidon- ja kasvintuotannossa. Työmäärän vaihtelu riippuu tilan koosta, työmenetelmistä ja tuotantoon käytettävistä panoksista. Työhön käytettyyn aikaan vaikuttavat myös yrittäjien ja työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, tilan työjärjestelyt ja asetetut tavoitteet. (Tuure, Karttunen, Leppälä, Sinisalo & Kaila 2008, 53.)

Aikataulujen sekä maitotilan työjärjestyksien suunnittelussa on muistettava yhteys tilalle laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet ja työsuunnitelmat on tarkistettu suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin, tilan resursseihin, myyntiin, markkinointiin ja kehittämiseen. Kun maidontuotantoon laajentaneen tilan työajankäyttöä tehostetaan, kannattaa samalla myös miettiä, mitä etua säästetyllä ajalla saadaan. Panostetaanko tilalla lisätyöhön vai vapaa-aikaan. Työmäärän ollessa kohtuullinen jää maitotilan yrittäjälle enemmän aikaa ja voimia koko tilansa johtamiseen. (Tuure ym. 2008, 54.)

Maidontuotannon laajentuessa tuotannon kasvua rajoittaa monissa tapauksissa maidontuottajan oman työn rajallisuus. Käytännössä toimintaympäristön muutokseen vastaaminen edellyttää uusien suunnitelmien laatimista. (Ryhänen ym. 2012, 57–61.) Laajennusvaiheessa tilan työmäärien suunnittelu jää helposti vähäiselle huomiolle rakentamisen viedessä kaiken päähuomion. Töiden suunnittelussa tulisi mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon tulevat muutokset laajentuneen maitotilan toiminnassa ja olosuhteissa muutaman vuoden ajanjaksolla. Työpanoksen riittävyttä ei saisi yliarvioida silloin, kun lasketaan maidontuottajan omaa työpanosta. Työajan käytön mitoituksessa on varauduttava yllättäviin tapahtumiin. Työpäivän pituudelle olisikin hyvä laatia tavoitteet. Työhuippujen määrittämiseksi töiden ajoittuminen ja kesto pitäisi pystyä arvioimaan suhteellisen tarkasti, sekä työpäivän pituudelle voisi myös määritellä ylärajan. (Klemola & Karttunen 2001, 2-3, Manninen 2004, 16

mukaan.) Karttunen (2004, 4) esittääkin vaihtoehdoksi työmäärän paremmalle hallitsemiselle muun muassa nuorkarjan kasvattamisen ulkoistamista.

2.3 Tuotannon käynnistymisen riskien hallinta

Tuotantoon laajentaneilla maitotiloilla tulevaisuutta on vaikea ennustaa, mutta laajentamisen riskeihin on tohdittava myös tarttua. Liian suuri riskinotto ja toisaalta liika varovaisuuskin kostautuvat ennen pitkään laajentaneen maitotilan toiminnan kannalta. (Jokipii, Teräväinen & Helin 2005, 98.) Etenkin suurissa investoinneissa riskien hallinta tulee entisestäänkin korostumaan, koska investoinnit ovat aikaisempaan verrattuna paljon suurempia. Silloin kun maitotilan perinteisiin riskeihin yhdistetään investointien rahoitusriskit, laajentanut maidon tuottaja on uusien isojen haasteiden edessä ratkoessaan maitotilansa riskienhallintaa. (Ryhänen & Pyykkönen 2011, 28.) Riskien hallinta laajentaneella maitotilalla perustuukin yrittäjän omien prosessien tunnistamiseen ja maitotilan toimintatapojen selkeyttämiseen (Jokipii ym. 2005, 98).

Tuotantoon laajentaneiden maitotilojen riski ja tietynlainen epävarmuus vähentää tulevaisuuden suunnitelmien luettavuutta. Maidontuottaja joutuu monesti ratkaisujen eteen, miten hallita riskit samalla turvaten riittävän kassavirran saannin, ettei maitotilalla jouduta ylipääsemättömiin maksuvaikeusongelmiin. Riskinottokyky vaihtelee eri maidontuottajien välillä. Esimerkiksi laajennetun maidontuotannon käynnistymisen jälkeiset eläinten hankinnan ostopäätökset vaihtelevat maidontuottajittain, vaikka neuvonnan laatimat suunnittelulaskelmat antavat samat maksuvalmius- ja kannattavuusodotukset. (Ryhänen & Pyykkönen 2011, 29.)

Maidontuotantoon laajentaneen tilan rahoitusriskien hallinnassa on tärkeää panostaa tilan taloudellisten tulosten seurantaan. Kassavirran seuraamisella voidaan havaita ajoissa ongelmakohtat taloudessa. Tarkalla seurannalla voidaan reagoida nopeasti maidontuotannon ongelmakohtiin etenkin silloin, kun kustannusarvio on ylittymässä ja laajentaneen maitotilantilan maksuvalmius on vaarassa heikentyä. (Pietola 2003, 93.)

Tuotantoaan laajentaneen maidontuottajan olisi tarpeellista ymmärtää rahoitusmarkkinoiden pääperiaatteet. Maidontuottaja tarvitsee tietoa neuvonnalta potentiaalisista rahoitusvaihtoehdoista. Tuottajan on hyvä tietää millaisia riskejä eri rahoitusvaihtoehtoihin pääsääntöisesti liittyy. Rahoitusmarkkinoiden muutoksilla onkin suuri merkitys maidontuottajan maksuvalmiuteen muun muassa silloin, kun lainojen korkotaso nousee. (Ryhänen & Pyykkönen. 2011, 30–31.)

Maidontuotannon keskeytyessä puhutaan yleensä keskeytysriskistä, jonka seurauksena maidontuotanto voi häiriintyä ja pahassa tapauksessa keskeytyä kokonaan ennalta arvaamattomasti. Esimerkiksi yllättävät sairastumiset tai tapaturmat voivat keskeyttää maidontuotannon toiminnan. (Suutarinen, Suokannas, Kaihilahti, Manninen & Kokko 2005, 47.) Maidontuotantoaan laajentaneen tilan tulisi toteuttaa ja suunnitella tilansa toimintatavat niin, että sosiaaliselle kanssakäymiselle tilan ulkopuolella jäisi ylimääräistä aikaa, sekä työterveydestä tulisi huolehtia hyvin työterveyshuoltoa apuna käyttäen (Pietola 2003, 94).

On monenlaisia tapoja edistää laajentaneiden maitotilojen riskien hallintaa. Laadunhallinnan apuna voidaan käyttää erilaisia prosessikuvauksia ja niihin liittyviä toimintoja. Maidontuotannon tuotannollisia riskejä voivat olla esimerkiksi koneiden rikkoutuminen kesken rehunteon ja sadon laadun tai määrän menettäminen muun muassa huonojen sääolosuhteiden takia. Tätä riskiä voidaan pienentää koneiden huolellisella huollolla, ja rehunkorjuun tarkalla suunnittelulla. (Leppälä 2005, 10-11.) Karjan sairastumista tulisi myös ennalta ehkäistä hyvällä riskien hallinnalla minimoiden tauti- ja erilaiset tartuntariskit (Suutarinen, ym. 2005, 55).

Eläinten hankintaan laajennetulle maidontuotannolle liittyy erilaisia riskejä. Ostettujen eläinten mukana saadut mahdolliset sorkkatulehdukset tai muut eläintaudit ovat iso riski investoineelle maitotilalle. Tilalle ostetut eläimet eivät aina sopeudu uusiin tiloihin, joka voi aiheuttaa lisäongelmia tuottajalle. Ennaltaehkäisy on karjan hyvinvoinnin kannalta parasta riskien hallintaa.

Tehokkaalla karjan hyvinvoinnin neuvonnalla, tarkkailulla ja olosuhteiden kunnossapidolla saadaan sairastumisriskiä ja eläinten sopeutumiseen liittyviä ongelmia pienennettyä. (Suutarinen ym. 2005, 55.)

Uuden laajennetun maidontuotannon käyttöönottoon voi sisältyä erilaisia teknologiaan liittyviä riskejä. Tuotannon muutoksen yhteydessä tulisi ottaa huomioon riittämättömästi testattujen koneiden käyttöönoton riskit. Riski on silloin suuri, kun maidontuottajalla ei ole ennestään kokemusta uusista käyttöön otetuista koneista. Mikäli uusi teknologia toimii vajaalla käytöllä ja käyttöön tarkoitettua neuvontaa ei ole saatavilla, voi uuden koneen käyttöönottoa tietyissä tapauksessa viivästyttää. (Hardaker ym. 2004, 12, Akkanen 2008, 33 mukaan.)

Maidontuotantoaan laajentaneilla tiloilla tarvitaan rehuntuotantoon useasti lisää peltopinta-alaa. Etenkin voimakkaasti laajentaneilla maitotiloilla pellon ostamisen vaihtoehtona on lisämaan vuokraus tai sopimustuotanto. Taloudellisesta näkökulmasta pellon markkinahintaa ohjaa pääosin odotettavissa olevat kassavirrat. Nykyhinnoilla pellon ostaminen vaatii paljon pääomaa, jonka takia maitotilaansa laajentanut tila saattaa velkaantua kohtuuttomasti, jonka vuoksi yrittäjän riskit kasvavat entisestään. Jokaisen laajentaneen maitotilan tulisi pohtia, mitä pellostä kannattaisi maksaa, vai voiko ostamisen sijaan päätyä vuokraukseen tai johonkin muuhun sopimus pohjaiseen toimintaan. (Ryhänen 2009, 13.)

Riskien hyvällä suunnitelmallisella arvioinnilla voidaan maitotilalla tehtäviä päätöksiä parantaa, vaikka tulevaisuus on joskus hyvinkin epävarmaa (Ryhänen 2008, Mäkinen 2008,14 mukaan). Tämän päivän riskien arvioinnissa korostuu riskienhallinnan kokonaisvaltainen ajattelutapa, kokonaisuuksien tarkasteleminen, sekä prosessimainen tapa edetä. Tämän avulla riskienhallinnasta saadaan systemaattinen ja paljon käytetty johtamisen työväline. (Erola & Louko 2000, 17, Mäkinen 2008, 15 mukaan.)

Riskien hallinnan toimilla tarkoitetaan toimintaa riskin pienentämiseksi. Olson 2004, Halme (2011, 26) mukaan on viisi erilaista keinoa tai niiden yhdistelmää, joilla hallitaan riskejä erilaisissa tilanteissa:

1. Säilyttää riski ilman mitään suojautumista riskin haittoja vastaan.
2. Siirtää riski käyttämällä esimerkiksi sopimusjärjestelyitä, kuten vakuutuksia. Tällöin joku muu ottaa osan vastuuta negatiivisesta tapahtumasta vakuutusmaksua vastaan. Mitä enemmän riskiä siirretään sitä korkeampi kustannus.
3. Riskin vähentäminen esimerkiksi aitojen pitäminen kunnossa, jolloin eläimet pysyvät poissa liikenteestä tai markkinointisuunnitelma joka takaa tuotteista maksettavan vähimmäishinnan.
4. Riskin pitäminen omalla vastuulla, esimerkiksi rahoitusreservin pitäminen aikaisempien vuosien tuottojen avulla.
5. Riskin välttäminen, joka on usein mahdotonta. Esimerkiksi silloin, jos investointi jätetään kokonaan tekemättä eikä lainarahaa oteta.

2.4 Tavoitteiden seuranta

Yritysmäisesti toimiva maidontuotantoon laajentanut tila tavoittelee voittoa, johon tila voi vaikuttaa paljon omilla päätöksillään. Maitotila tarvitsee päätöksenteon pohjaksi monenlaista tietoa markkinoista ja resursseista. Tavoitteelliseen maidontuotannon toimintaan liittyy tilannekuvan ylläpito siitä, ollaanko tavoite saavuttamassa vai onko jossain kohtaa parantamisen tarvetta. Talouden suunnittelu ja tarkkailu liittyvät saumattomasti yleensä toisiinsa. Maidontuotannon tuloksen toteutumista kannattaa seurata samalla tavalla, kun budjetti on laadittu. Kannattavuus- ja liiketoimintasuunnitelman päivitys voi antaa viitteitä myös siitä, että maitotila ei yllä tavoitteisiinsa, tai joskus muuttuneiden olosuhteiden takia joudutaan uudistamaan jopa koko liiketoimintasuunnitelma. (Manninen & Karhula 2006, 12.)

Oman maitotilan vahvuuksia ja heikkouksia seurattaessa maidontuottajan kannattaa tehdä yhteistyötä muiden laajentaneiden maitotilojen kanssa, sekä

hyödyntää jo olemassa olevia tilalle saatuja tuloksia. Vertailua muihin maitotiloihin voi tehdä muun muassa benchmarkkauksella. Toisilta oppiminen lähtee saavutettujen tulosten vertaamisesta, eli mitä asioita tilalla tehdään tuloksellisemmin tai heikommin, kuin toisella maitotilalla. Tämä ei kuitenkaan kerro, mikä on se oikea tekemisen tapa, joilla parempia tuloksia voidaan saavuttaa. (Jokipii 2006, 52.)

Kun maidontuotantoon laajentaneen tilan töitä ulkoistetaan tai maitotilalle on palkattu työntekijöitä, työn seurannan tarve lisääntyy. Oman työn laatua ja määrää tulee laajennetulla maitotilalla myös seurata. Talousseurannan kustannusraportteja kannattaa laajentaneen maitotilan käyttää hyväksi tuotantopanosten sekä työajan tehokkuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden arvioimisessa. Seuraamalla maidontuotantoa tuotantokausien eri aikoina voidaan havaita poikkeamat suunnitelmista ja työvaiheet, jotka vaativat vielä kehittämistä. Kaikki maidontuotantokauden tuotantotiedot muun muassa tila- ja kasvikunto, sekä talous ja lohkotietopankin vertailuaineistot toimivat perustana laajentaneen maitotilan seuraavan kauden onnistuneelle suunnittelulle. (Rikkonen ym. 2008, 12.)

Tuotantoon laajentaneen maitotilan kustannustekijöitä arvioidaan yleisesti kustannustehokkuuden tai tehottomuuden syiden löytämiseksi. Tilalle vuosittain tehtävä tilinpäätös ja veroilmoitus voivat olla usein ainoita tulostietoja joita maitotiloilla syvällisemmin arvioidaan. Maitotilalla on joskus käytössä vain koko tilaa kuvaavat taloustiedot, jolloin maidontuotannon parantamiseen tähtäävien kehittämiskohteiden valinta ei aina onnistu. Tulokselliseen analyysiin tarvitaankin eri prosesseja kuvaavia tuloksia ja näiden tulosten perusteella pystytään arvioimaan paremmin missä prosessissa on kehittämistarpeita. (Jokipii & Isosaari 2006, 48.)

Maidontuotantoon laajentaneen tilan kannattavuuden arvioinnissa on hyvä käyttääkin useampaa kuin yhtä tunnuslukua, jotta tiedetään kuinka hyvä kannattavuus on suhteessa sidottuun pääomaan ja onko saatu riittävästi tuloja maitotilan toimeentulon turvaamiseksi. (Pellinen & Enroth 2008, 63–68.) Keskeisten strategioiden joukkoon olisi hyvä valita vain muutamia

kehittämistavoitteita, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä tulevaisuuden menestymistä silmällä pitäen (Kamensky 2003, 195, Latva-Kyyny 2005, 17 mukaan).

Pystyäkseen seuraamaan tavoitteiden ja strategian toteutumista, maidontuottaja joutuu asettamaan tavoitteilleen erilaisia mittareita. Tuotantoon laajentaneilla maitotiloilla on muihin toimialoihin verrattuna paremmat mahdollisuudet saavutettujen tulosten seurantaan, koska keskitettyä tietojen valtakunnallista keräämistä maitotiloilta on harjoitettu jo yli sadan vuoden ajan. (Jokipii 2006, 52.) Maitotilan johtaminen ei ole mahdollista ilman mittareiden määrittelyä. Mittareille asetetut tavoitteet ohjaavat maitotilan toiminnan haluttuun suuntaan. Jokaista kriittistä tekijää kohti on syytä olla oma mittarinsa. (Hakanen 2004, 127-128, Latva-Kyyny 2005, 23 mukaan.)

2.5 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on yksi prosessijohtamisen menetelmän sovellutuksista. Toimintolaskenta, eli ABC- laskenta merkitsee toimintojen välisten kustannusten selvittämistä ja kustannusten erittelyä toiminnoittain. Teoreettisesti toimintolaskenta perustuu siihen lähtökohtaan, että maitotilalla on käytettävissään tietty määrä resursseja, eli voimavaroja joita toiminnot kuluttavat. (Laitinen 2003, 269–270.)

Toimintolaskennan voidaan katsoa rakentuvan joiltain osin katetuottolaskennan päälle. Lähtökohtana toimintolaskennalle on tuotteen minimivalmistusarvon käyttäminen, jossa huomioidaan maidontuotannolle kohdistetut muuttuvat kustannukset. Näiden kustannusten lisäksi maidontuotannolle kohdistetaan maatilan kiinteitä kustannuksia aina sen verran, kuin maidon tuottamisesta on tilalle aiheutunut. (Pellinen, Harmoinen & Enroth 2008, 23.) Toimintolaskenta liittyy laajempaan näkemykseen maitotilan kehittämisestä. Tavoitteena on siis jäljittää mahdollisimman todenmukaisesti, mistä toiminnoista ja tehtävistä tilan kustannukset ovat syntyneet. (Jylhä ym.1997, 128.)

Toiminnoilla tarkoitetaan maitotilalla tehtäviä töitä. Pyrkimyksenä olisi päästä kiinni eri osien todellisuudessa aiheuttamiin kokonaiskustannuksiin. Kun suurin osa laajentaneen maitotilan kustannuksista on kiinteitä, tulisi päähuomion kohdentua niiden oikeaan kohdentamiseen. Hinnoittelussa toimintolaskenta on katetuottoajattelua kehittyneempi ratkaisu silloin, kun kustannuksista suurin osa on kiinteänluonteisia. Kun tarkastellaan yksittäisiä tuotannon prosesseja ja niistä aiheutuneita kustannuksia, on mahdollista löytää tehostamistoimenpiteitä. Toimintolaskenta on jatkuvana ja rutiininomaisena kuitenkin raskas pyöritettävä ja sen vuoksi se ei aina sovellu pienten yritysten peruslaskentajärjestelmäksi. (Laitila 2010.)

Toimintolaskennan katsotaankin soveltuvan hyvin niihin yrityksiin, joissa resurssikustannusten osuus kustannuksista on suuri (mm. Drury 2006, 88-93, Laitila ym. 2012, 160 mukaan). Toimintolaskenta soveltuu myös hyvin tuotantokustannuslaskentaan. Laskennassa maitotilan toiminta pilkotaan niin pieniin osiin, että sieltä voidaan kohtuullisen helposti löytää sellaiset työtehtävät jotka kuluttavat eniten yrityksen resursseja, eli maksavat eniten. Tämän perusteella voidaan miettiä miten nämä tehtävät hoidetaan niin, että kannattavuutta saadaan parannettua. Mikäli esimerkiksi oman jaksamisen kanssa on ongelmia, voidaan toimintolaskennan avulla löytää sellaiset työvaiheet, joiden uudelleen järjestämisellä saadaan oma työmäärä kohtuulliseksi ilman, että kannattavuus kärsii. Kustannusten kohdentaminen toiminnolle voi olla selkeämpää kuin itse toimintaketjun selkeys. Usein jo pelkästään toimintaketjun selvittäminen auttaa huomaamaan puutteita. (Laitila 2010.)

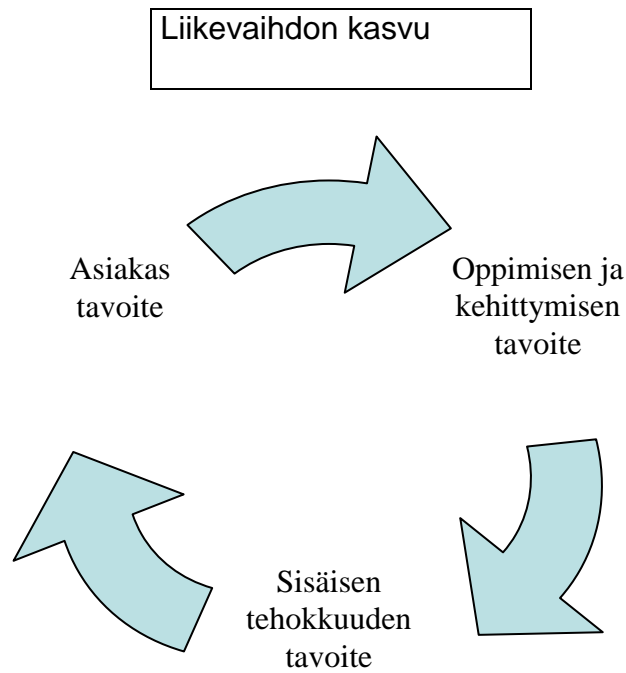
Toimintolaskennan käyttöönoton onnistuminen edellyttää että maitotilalla on mahdollisuuksia hyödyntää tehokkaasti kustannusinformaatiota päätöksenteossa. Toimintolaskennan käyttöönotossa voi myös epäonnistua jos maidontuotantoaan laajentaneella tilalla ei ole mahdollisuuksia hyödyntää sen tuottamaa tietoa, tai mikäli tilan tuotteet ovat sellaiset, ettei toimintolaskenta pysty tuottamaan niille lisäarvoa. (Laitinen 2003, 271-274.)

2.6 Tasapainoinen tulokortti

Tasapainotettu tulokortti (Balance Scorecard, BSC) on organisaation käyttöön ottama mittaristo, jolla mitataan yleisemmin tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteutumista. Tasapainotettu tulokortti on yksinkertainen väline, jonka avulla maidontuottajaa voidaan muistuttaa siitä, että tavoitteita ja tuloksia tulisi tarkastella erilaisista näkökulmista. Myös toimintolaskennan ABC-laskenta merkitsee toimintojen välisten kustannusten selvittämistä ja kustannusten erittelyä toiminnoittain, siksi ne ovat erittäin lähellä toisiaan toimintamallissaan. (Laitinen 2003, 271-274.)

Tasapainoista tulokorttia käytetään monipuoliseen tavoitteiden asettamiseen. Tasapainoinen tulokortti on hyvä työkalu maitotiloille sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamisessa. Tasapainoisen tulokortin perusmallissa on neljä näkökulmaa: talous, asiakas, sisäinen tehokkuus, sekä oppiminen ja kasvu. Nämä näkökulmat riittävät varsin hyvin takaamaan laaja-alaisen maidontuotantoaan laajentaneen tilan johtamisen lähtökohdat. (Jokipii & Isosaari 2006, 31.)

Tasapainoinen tulokortti ja strategiaprosessi kytketään yleisesti yhteen. Ennen tavoitteiden asettamista tulokorttiin tilan pitää selvittää mitkä ovat maitotilan strategiset valinnat, joilla visio halutaan saavuttaa. Tasapainoinen tulokortti vie ja jatkaa strategiatyötä eteenpäin. (Moisio, 2002.) Kuviosta 4 voi huomata mitenkä strategia ja tasapainoinen tulokortti kytkeytyvät yhteen.



Kuvio 4. Strategiaproessin ja tasapainoisentuloskortin yhteys

Maidontuotantoaan laajentaneen tilan tehokkuuden mittaus osoittaa, mitä asioita tuotantoprosessissa olisi vielä mahdollista tehostaa. Talous näkökulmassa tulisi katsoa tilan toimintaa ja sen taloudellista tulosta, eli onko sijoitetulle pääomalle saatu aikaiseksi kilpailukykyinen tulos. Osaamisnäkökulma on myös olennainen, kun arvioidaan maitotilan tulevia menestysmahdollisuuksia. Tasapainoinen tuloskortti muistuttaakin siitä, että tavoitteita ja tuloksia pitää katsoa eri näkökulmista. (Jokipii & Isosaari 2006, 31–32.) Taulukossa 1 on esitelty esimerkki tasapainoisesta tuloskortista ja miten sitä voi soveltaa maataloilla.

Taulukko1. Esimerkki tasapainoisesta tuloskortista (Lampinen 2003)

Näkökulma v. 2003	Menestystekijä / pitkän aikavälin päämäärä	Tavoite v. 2003	Kehittämistoimenpiteet
Talous	- Investoinnit saadaan katetuiksi tulorahoituksella	- Myynti euroa/v - Tuotantokustannus snt/kg - Kate euroa/v, %/liikevaihto	- Selkeämpi budjetointi - Kuukausiseurannan tehostaminen
Asiakas	- Tulokellinen kumppanuus meijerin kanssa	- Tuote e-luokassa - Maitotilakyltin saaminen	- Laatuajankohdan kehittäminen
Prosessien tehokkuus	- Peltoviljelyn ja maidontuotannon tehokkuus tukevat toisiaan - Kotoisen rehun ruokinnallinen laatu	- Ostorehun kustannukset snt/maitolitra - Kotoisen rehun ha-sadon lisäys RY (esim. 500) - Säilörehun D-arvo (esim. >69)	- Rehun korjuuajankohdan optimointi - Lohkokohtaisen satotason mittaaminen - Peltoviljelyn seurannan parantaminen - Kotoisten rehujen analysointi
Osaaminen ja hyvinvointi	- Työmäärän pysyminen kohtuullisena	- Työaika/eläin - Pidettyjen lomapäivien määrä	- Työajan seurannan tehostaminen - Liittyminen työterveyshuoltoon - Liittyminen eläinten terveydenhuoltojärjestelmään
Ympäristö	- Typen ja fosforin käytön optimointi	- Typen hyväksikäyttö % (esim. 26) - Fosforin hyväksikäyttö % (esim. 34) - Karjatilan ympäristömittarin indeksiluku	- Lannoitusuunnitelma - Ravinnetaseiden täsmällisempi laskeminen - Kotoisen rehun analysointi - Ruokinnan ravinnetaseen laskeminen

2.7 Tuotannon käynnistymisen hallinta

Maidontuotantoon laajentaneen tilan tuotannon käynnistymisen hallinnassa on tärkeää tietää millä lailla toimintaympäristön muutokset vaikuttavat omaan maitotilaan ja millaiset mahdollisuudet tilalla on pärjätä uudessa toimintaympäristössä tuotannon käynnistymisen jälkeen. Maitotilalla tulee olla myös kykyä ennakoida tulevaisuuden muutoksiin, jotta maitotilan yrityskokonaisuuden johtaminen, eläinten hoito, ruokinta sekä muut tilan työt ja tilan talous saadaan ohjattua ja toteutettua suunniteltujen aikataulujen mukaisesti. (Ryhänen ym. 2011, 9.)

Laajennetun maidontuotannon käynnistymisen jälkeen maitotilojen odotetaan tuottavan paljon laadukasta maitoa yhä alhaisemmilla yksikkökustannuksilla. Kannattavalla maidontuotannolla maidontuottajan oma jaksaminen on kuitenkin yhtä tärkeä perusasia, koska väsyneellä tai motivaationsa menettäneellä maidontuottajalla ei ole riittävästi voimia panostaa toiminnan ja maidon laatuun. Maitotilalla tulisi kokea lisääntyneen työn merkitys edelleen tärkeäksi. Erilaiset tukitiimit ovat tietynlainen motivaation lähde maidontuottajille investointien jälkeen. Maidontuotantoon laajentaneella tilalle keskinäisestä vertaistuesta on yleensä aina hyötyä. (Närvä, Ryhänen, Kotro & Sipiläinen 2011, 41.)

Tukitiimeissä mukana oleminen auttaa tuottajaa investoinnin jälkeisissä toiminnoissa. Tilojen ja neuvonnan välinen yhteistyö ja kouluttautuminen edistävät maitotilan valmiuksia selvitä tuotannon käynnistymisestä laajennuksen jälkeen. Yhteistyö antaa apua etenkin erilaisten prosessien tarkkailuun. Maidontuotantoon laajentaneella tilalla laadukkaat ja toimivat prosessit auttavat muun muassa maidon laadun hallinnassa ja tuotannon toiminnan kehittämisessä, sekä kannattavan tuotannon saavuttamisessa. (Närvä ym. 2011, 41.)

Tuotantoon laajentaneelle tilalle tehdyt erilaiset hankinnat olisi tarpeellista järjeistää ostojen kilpailuttamisella. Rehuomavaraisuuden järjestäminen järjevällä tavalla tulisi olla kestäväällä pohjalla laajennetun maidontuotannon käynnistymisen jälkeen. Kokonaisuuden hallinta on oleellista laajentaneella maitotilalla, jolla tarvitaan monesti ulkopuolista apua, koska pelkkä tuotanto-osaaminen ei enää riitä isoimmilla maitotiloilla. Oma tuotanto-osaamista kannattaa kuitenkin myös kehittää ja omia toimintatapoja muuttaa. Uusien toimintatapojen tulisi vastattava nykyajan maidontuotantoon laajentaneiden tilojen haasteita. (Ryhänen ym. 2011, 16.)

Maidontuottajien tiedonsaannissa on monesti suuria eroja tilojen välillä. Tuotannon kehittämisessä onnistuakseen maidontuottajan on hyvä selvittää ensin tilansa kehittämisedellytykset. Kouluttautuminen, uuden tiedon hankinta ja omaksuminen, sekä ajatusten vaihto erilaisissa tiimiryhmissä ovat parantaneet tuotannon käynnistymisen onnistumista. Maidontuotannon käyntiinlähden

epäonnistuminen on usein seurausta siitä, kun maitotilalla keskitytään väriin asioihin. Tuotantokapasiteetin ja maitotuotoksen nouseminen tavoitetasolle jää monelta maidontuottajalta saavuttamatta. Tähän voi vaikuttaa epäonnistuminen eläinten hankinnoissa tai maksuvalmiuden pettäminen. Ongelmia voi aiheutua myös lisäpellon hankinnassa olevat vaikeudet. Peltopinta-alaa ei ole lähialueelta saatavilla, tai pellon hankintakustannukset voivat olla liian suuret. (Ryhänen & Sipiläinen 2011, 45.)

Maidontuotantoon laajentaneet tilat onnistuvat tuotannon käynnistämisessä paremmin, kun maitotilan käytössä olevat resurssit on kartoitettu ja tarvittaviin muutostarpeisiin on varauduttu, sekä varasuunnitelmat on laadittu. Tämän lisäksi täytyy rehuntuotantoalan ja laadukkaan sadon määrän olla eläinmäärään nähden riittävä ja laajennettu navetta täytyy saada riittävän nopeasti täyteen. Kouluttautumisella ja uuden tiedon hankkimisella pystytään parantamaan laajennetun maidontuotannon käynnistymisen onnistumisen edellytyksiä. Maitotilalla seurataan myös tilalle asetettuja tavoitteita tuotosseurannasta saatavia mittareita apuna käyttäen. (Ryhänen & Sipiläinen 2011, 45–48.)

Laajennettua maitotilaa tulisikin kehittää kokonaisuutena, koska erilaisilla osaratkaisulla ei päästä hyviin tuloksiin. Erityisesti maitotilan kannattaa panostaa tilan johtamiseen ja työnjohdolliseen osaamiseen etenkin maidontuotannon käynnistymisen jälkeen. Tuotannon laajentaminen on kehittämisprojekti jossa toinen tuottaja onnistuu ja toinen ei. Mikäli tuotantokapasiteetti toimii vajaalla käytöllä, lehmien tuotos jää liian alhaiseksi ja pellon hankinnassa ja rehuntuotannossa on vaikeuksia, voi seurauksena olla kassavirtojen loppuminen. Epäonnistumista voidaan vähentää muun muassa ulkopuolista neuvonta-apua käyttämällä. (Ryhänen & Sipiläinen 2011, 50.)

3 LAAJENTANEIDEN MAITOTILOJEN NEUVONTAPALVELUT PROAGRIASSA

ProAgrian neuvontapalveluiden tavoitteena on tulevaisuudessa menestyvä maitotila. Neuvontapalvelut ovat erikoistuneet maatalouden tuotannon suunnitteluun ja neuvontatyöhön asiakastiloille. ProAgrian palvelut toteutetaan laatukäsikirjassa kuvatun ydinprosessin mukaan (liite 1). Neuvontaprosessin kuvaamisen avulla pyritään saamaan palvelut toimimaan tavoitellun laadun mukaisesti. (ProAgria vuosikertomus 2011.)

Yleisesti neuvonnalla tarkoitetaan asiantuntijan antamaa ohjausta, jolla pyritään ratkaisemaan ongelmia tukemalla ja kehittämällä asiakkaan omaa aktiivisuutta. Neuvonta on kahdenkeskinen auttamisprosessi, jossa asiakkaista välitetään ja heidän ongelmia kuunnellaan. Ongelmiin pyritään löytämään aina jonkinlainen ratkaisu yhdessä neuvojan kanssa. (Peavy 2004, 34, Halme 2011,30 mukaan.)

Ongelman ratkaisuun on tarjolla tila- ja pienryhmäkoulutusta, jonka tavoitteena on muutoksien aikaansaaminen asiakkaiden tiedoissa, mielialoissa ja lopulta myös käyttäytymisessä. Neuvonnalla pyritään auttamaan asiakasta kehittymään ammattiroolissaan. Asiakas voi tarkastella ongelmiansa liian yksipuolisesti, sillä yhden ongelman ratkaiseminen voi luoda lisää erilaisia ongelmia. Neuvonnan tulisikin auttaa asiakasta tarkastelemaan ja näkemään erilaisia asioita kokonaisuuksina, jolloin ongelmat voisi olla helpommin havaittavissa. Neuvonnan tehtävä on siis auttaa maidontuotantoaan laajentaneita tuottajia sopeuttamaan tilansa tuotantotoiminta olemassa oleviin mahdollisuuksiin niin, että se mahdollisimman monipuolisesti vastaisi tilan tavoitteita ja tavoitteita. (Westermarck 1987, 22, Halme 2011, 32 mukaan.)

3.1 Neuvonnan laatu

Neuvonta on laadukasta silloin, kun maidontuottaja ei koe neuvonnan olevan pakkomaista, vaan neuvoja antaa neuvoja ja selventää asioita tiloille ja osoittaa aitoa kiinnostusta ja myötätuntoa. Heikoimmillaan neuvonta on, kun

neuvontatyö ei suju ja tilalle jää sellainen mieli, että he kokevat tulleen kaltoin kohdelluiksi tai petetyiksi. (Peavy 2004, 58, Halme 2011, 33 mukaan.) Neuvojen ammattitaidon jatkuva kehittäminen on tärkeää. Nopeasti muuttuvassa maatalouden toimintaympäristössä erityisesti maidontuotantoon laajentanut maitotila edellyttää neuvoiltaan jatkuvasti uusien asioiden oppimista. (Manninen & Karhula 2006, 20-26, Halme 2011,33 mukaan.)

Tuotantoon laajentaneella tilalla maidontuotannon käynnistymisen jälkeisissä prosesseissa, kuten esimerkiksi erilaisen seurantatiedon etsimisessä ja saadun tiedon huomioimisessa, neuvonta ja neuvonnasta saatava tuki on tarpeellista. Neuvonnan tärkein tehtävä on auttaa etsimään asiaankuuluvaa tietoa ja kiinnittää siihen huomiota. Ongelmien tunnistaminen ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien löytyminen on tärkeää vaikka joskus käytössä olevat johtamistyökalut eivät riitä maitotilojen ongelmien ratkaisuun. (Öhlmer Ym. 1993, 54-55, Akkanen 2008, 20 mukaan.)

3.2 ProAgrian neuvontapalvelut

3.2.1 Talousneuvonta

Maatilaan eteenpäin vietäessä tuotantoon laajentanut maidontuottaja joutuu tekemään erilaisia laskelmia ja miettimään asioita monelta eri kantilta. Maatilan kannattaa käydä läpi omia suunnitelmiaan aina jonkun ulkopuolisen henkilön kanssa, joka antaa oman puolueettoman näkemyksensä asialle ja auttaa tarpeellisten laskelmien kanssa. Maidontuottajalla itsellään ei välttämättä ole aina tietoa eri mahdollisuuksista ja tuki- ja rahoitusvaihtoehdoista. (Latva-Kyyny 2005, 28.)

Tuotantoon laajentaneen tilan kehittäessään maidontuotantoon tila voi käyttää apunaan muun muassa ProAgrian palveluja. Talouslaskelmien laadinnassa auttavat talousasioihin perehtyneet taloussuunnittelijat ja kotieläinagrologit. He tekevät maitotiloille elinkeino- ja liiketoimintasuunnitelmia, tulosanalyyskejä, talouswisuja sekä ruokinnan päivä- ja jaksolaskelmia. Lisäksi

ProAgrian palveluihin kuuluvat tilipalvelut ja asiakkaan kanssa käydyt tulevaisuuden kehityskeskustelupalaverit. (Lämpsä J., henkilökohtainen tiedonanto 7.5.12.) Kannattavuuskirjanpito on myös osana ProAgrian neuvontaa. Kannattavuuskirjanpidossa seurataan Suomen maatilojen talouden kehitystä maitoiloilta kerätyn aineiston perusteella. (Latva-Kyyny 2005, 28.)

Maidontuotantoon laajentaneen tilan maksuvalmiuden tasoon vaikuttaa se millaisen ennusteen pohjalle tila on rakentanut tulevaa toimintaa koskevan suunnitelmansa. Hyvässä maksuvalmiustilanteessa maitotilalla pystytään käyttämään optimistista tulevaisuudensuunnittelua. Maitotilan maksuvalmiuden ollessa huono se pakottaa tilan valitsemaan pessimistisemmän tulevaisuuden ennusteen, jonka takia maitotilan on toimittava hyvin varovaisesti. Heikko maksuvalmius voi vaikuttaa laajentaneen maitotilan riskinotto-kykyyn. (Kettunen & Leppiniemi 1990, 107, Halme 2011, 29 mukaan.)

Elinkeinosuunnitelma on maitotilan kehittämissuunnitelma, joka sisältää tuen hakijaa ja maatilaa hallintaa koskevat tiedot, maatilaa nykytilanteen tarkastelun, toiminnan kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämiseen liittyvät talouslaskelmat perusteluineen. (Maatilan taloussuunnitelma 2008.)

Liiketoimintasuunnitelma (Likwi) on ProAgria Keskusten liiton kehittämä suunnittelupalvelu, tilojen kannattavuuden ja maksuvalmiuden seurantaan. Likwi laskelmalla saadaan selville tilan keskeisimmät tulokset tulosyksiköittäin, maidontuotannosta, metsätaloudesta ja muusta yritystoiminnasta. Kannattavuuslaskelma mahdollistaa eri investointivaihtoehtojen kannattavuusvertailun. (ProAgria Keskusten liitto 2005.)

ProAgria käyttää taloussuunnitelman tekemiseen likwi laskelmaa. Laskelman avulla laajentanut maitotila saa kuvan nykyisen toiminnan kehittämistarpeista ja kehittämisvaihtoehtojen kannattavuus- ja maksuvalmiusvaikutuksista. Laskelma tehdään yleensä kymmeneksi vuodeksi, mutta seurantalaskelmia voidaan tehdä, jopa kolmen vuoden välein. (Maatilan taloussuunnitelma 2008.)

Likwi laskelmaan otetaan huomioon kaikki maitotilan tulot ja menot maa- ja metsätalouden, sekä yksityistalouden puolelta. Laskelman taustalle ei ole oletuslukuja vaan kaikki luvut koostuvat maitotilan omista tavoitteellisista tuloksista. Laskemaa on hyvä käyttää apuna kun laajentaneella maitotilalla seurataan tilan toiminnan kehittymistä ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Maatilan taloussuunnitelma 2008.)

3.2.2 Tulevaisuuskeskustelu

Tulevaisuuskeskustelu on ProAgrian palvelu, jossa yrittäjä ja ProAgrian neuvojat kokoontuvat yhdessä miettimään tilan tavoitteita ja mahdollisuuksia maidontuotannon kehittämistä silmällä pitäen. Keskustelussa huomioidaan myös maidontuotannon kehittämisen suhteen toimintaa rajoittavia taloudellisia näkökulmia ja pellon riittävyttä lisääntyvälle eläinmäärälle, sekä millaisia neuvonnan palveluja yrittäjä voisi hyödyntää tilan kehittämisessä. (Lämpsä J., henkilökohtainen tiedonanto 7.5.12.) Maidontuottaja luo itse omasta toiminnastaan riittävän ”ulkopuolisen” kuvan. Yrittäjä voi joko jatkaa liikeidean kehittämistä yksin tai asiantuntijan kanssa yhteistyössä kohti uusia haasteita. (Itua lehti 2/12, 18.)

3.2.3 Budjetti

Budjetti on vuoden tulojen ja menojen ajoittumisen sekä maksuvalmiuden säilyttämisen suunnittelu- ja seurantalaskelma. Budjetti voidaan laatia yhdelle vuodelle kuukauden tai neljännesvuoden tarkkuudella. Budjetin avulla maidontuottaja saa hyvän arvion tulojen ja menojen ajoittumisesta sekä tilan maksuvalmiudesta, jonka avulla on hyvä suunnitella ostojen ja myyntien ajoittamista. (Maatilan budjetti 2012.)

Budjetin avulla tähdätään tavoitteeksi asetettuun taloudelliseen tulokseen. Budjettitarkkailuun kuuluu budjetoidun toiminnan ja toteutuneen toiminnan poikkeamien syiden selvittely. Budjetti muodostaa sarjan keskenään koordinoituja ja toisistaan riippuvaisia osasuunnitelmia, jotka yhdessä muodostavat maatilayrityksen toimintasuunnitelman. Budjetilla saadaan selville

millaiseen tulokseen maitotilan on realistia päästä, millaisia panostuksia tulokseen pääseminen edellyttää tilalta ja miten tavoiteltu toiminta on rahoitettavissa, sekä onko kasvu taloudellisesti optimaalista. (Maatilan budjetti 2012.) Budjettiseuranta on tärkeä osa koko budjettiprosessissa. Vaikka budjetti on toimintasuunnitelma, se ei saa kuitenkaan olla toiminnan esteenä. Budjetin tuleekin olla joustava, etenkin silloin kun maitotilan ulkoiset olosuhteet ja tekijät muuttuvat. (Jylhä, Paasio, & Strömmer, 1997, 131-133.)

3.3.4 Tulosanalyysi

Tunnuslukujen laskentaa varten on erikseen tulosanalyysipalvelu, joka laaditaan verokirjanpidon pohjalta. Laskelma tehdään maitotilan tuloista, menoista ja vuodenvaihteiden varastoarvioista. Tulosanalyysin teossa käytetään mahdollisimman pitkälle jo valmiina olevia tietolähteitä ja mittaustuloksia kuten verokirjanpitoa, sato- ja lehmien tuotostietoja. Tulosanalyysissä lasketaan maatilan tase, tuloslaskelma, työtulolaskelma sekä keskeiset rahoituksen ja kannattavuuden tunnusluvut. (Maatilan tulosanalyysi 2012.)

Maidontuotantoon laajentaneella tilalla on myös mahdollista saada tuloslaskelmasta maidontuotantokustannukseen liittyvät tunnusluvut. Vuosittain tehtynä tulosanalyysi antaa hyvän kuvan maidontuotantokustannuksen kehityssuunnasta. Tulosanalyysillä pystytään havainnoimaan, kuinka maitotilan maidontuotannon tuotantokustannus on edennyt. Maitotilan tulisi selvittää millainen suhde on maidosta maksetulla litrahinnalla suhteessa maidontuotantokustannukseen. (Maatilan tulosanalyysi 2012.)

Tulosanalyysiä käytetään taloussuunnitelman seurantaan laskemalla myös maitotilan kuluneen vuoden tulos. Näin tuotantoon laajentanut maidontuottaja saa kattavaa tietoa tilansa nykytilanteesta kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden osalta. Tulosten analysointiin ja vertailuun tilojen kesken käytetään taloustietopankin aineistoa. Tämän avulla yrittäjä voi analysoida nykyisen toiminnan kehitystarpeita. (Maatilan tulosanalyysi 2012.)

Tulosanalyysilaskelman vertailumahdollisuus tuo lisäarvoa asiakkaalle. Laskelmia tehdään alueittain kuitenkin sen verran vähän, että tuloksia on vaikea verrata toisiinsa. Vertaamalla oman tilan tuloksia muihin vastaavankokoisiin ja tyyppisiin maitotiloihin saadaan selville kuinka tilan maidontuotanto on kehittynyt investoinnin jälkeen. Mikäli tilan tuloksissa on suuria poikkeamia tai tulos ei ole hyvä lähdetään selvittämään tarkemmin mistä eroavaisuudet vertailutiloihin nähden johtuvat. (Mäkinen 2008, 30.)

3.2.5 Talous Wisu

Kasvintuotannon talousseurannassa lasketaan maidontuotantoon laajentaneen tilan kasvintuotannolle taloudellinen tulos ja eri kasvien tuotantokustannus. Kasvintuotannon talousseurannasta maitotila saa tietoa, kuinka tilan rehuntuotannossa on onnistuttu ja mitenkä kasvintuotantoa tulisi kehittää ja millaista suunnittelua tila tulisi tarvitsemaan paremman tuloksen saavuttamiseksi. (Talous Wisu 2012.)

Talous wisu laskelma on verrannollinen toimintolaskennan kanssa, koska myös toimintolaskennassa kohdennetaan kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia kunkin prosessin osalle. Molemmilla laskelmilla saavutetaan selkoa todellisista kustannusten aiheuttajista. Talous wisua tehtäessä laskelmassa otetaan huomioon viljelypinta-alat, satotaso, tuet, muuttuvat kustannukset, koneet, laitteet, rakennukset, oma työpanos sekä oman ja vieraan pääoman korkovaatimus. ProAgrian talous wisu laskelmalla voidaan selvittää laajentaneella maitotilalla viljelykasvien tuotantokustannus. Talous wisu laskelmalla pystytään selvittämään erikseen myös nurmisäilörehun tuotantokustannus.

Laskelmalla pystytään kehittämään maitotilan rehuntuotantoa eteenpäin kustannustehokkaasti. Tuloja ja kustannuksia laskettaessa käytetään tilan omia todellisia hintoja. Mikäli niitä ei ole saatavilla, käytetään laskeman ohjearvoja. Hinnoissa otetaan huomioon markkinahintojen kehitys jolloin hinnoittelun perusteena on tuorein käytettävissä oleva hintatieto. Tilakohtaisten tulosten

analysoinnissa käytetään apuna koko maan kattavaa vertailuaineistona käytettävää lohkotietopankkia. Lohkotietopankissa verrataan oman tilan tulosta vertailutilojen tulokseen. Lohkotietopankin tulosteiden avulla on helpompi analysoida nykyisen toiminnan kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia. (Talous Wisu 2012.)

3.2.6 Maidontuotannon ja ruokinnan ohjaus

Maitotilan tuotosseuranta on maitotiloille tilakohtaisesti räätälöity maidontuotannon tulokseen ja karjanhoidonhoitoon liittyvä neuvontapalvelu. Tuotosseurantaan kuuluu yksi neuvojan tilakäynti. Tilakäynnillä neuvoja keskittyy maitotilan tulosten seurantaan ja eläinten hoitoon liittyvään neuvontaan. Maidontuotantoon laajentaneiden tilojen tulosten seuranta ja tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan paremmin tuotosseurantaan kuuluneilla tiloilla, koska seurantaan tarvittavia mittareita on enemmän saatavilla. Tilakäynnillä keskitytään aina tulosten tulkintaan ja tarvittavaan ohjeistukseen. Tilakäyntiin kuuluu aina tutustuminen navettaan joka helpottaa tulosten analysointia. (Itua lehti 1/12, 6.)

ProAgrian ruokinnan ohjauksessa ja tuotosseurannassa siirryttiin vuoden 2012 alusta uuteen toimintamalliin useimmissa ProAgria keskuksissa. Ruokinnan ohjauksesta ja tavoitteista sovitaan omana palveluna tilakohtaisesti. Ruokinnan ohjauksessa paneudutaan entistä käytännönläheisemmin ja tavoitteellisemmin karjan ruokinnan toteutukseen, seurantaan ja suunnitteluun. Ruokinnan ohjauksen tavoitteena löytää maitotilalle taloudellisesti hyvä ja onnistunut ruokintamalli. Ruokinnan ohjauksessa laaditaan tilalle tuottoennuste, sekä vertaillaan erilaisten rehustusvaihtoehtojen taloudellista vaikutusta tilan ruokintakustannuksessa. (Itua lehti 1/12, 6.)

Ruokintaratkaisujen avulla pystytään tekemään tulosta tai voidaan myös menettää tuottoja. Esimerkiksi maidontuotannon käynnistäminen investoinnin jälkeen tuo haasteita ruokinnalle ja tähän tilanteeseen kannattaa hakea

asiantuntija-apua. Ruokinnanohjauksen kasvupaketti on kehitelty maidontuotantoon laajentaneelle tilalle tuotannon kehittämisen suunnitteluun, kokonaisrehunkulutuksen tarpeen laskemiseen ja eläinten ruokintaan tarvittavan rehunmäärän arvioimiseen. Neuvojat käyvät tilalla useamman kerran vuodessa ja toteutukseen osallistuu useampi neuvoja tarpeen mukaan. Ruokinnan onnistumista sekä ruokintakustannuksia seurataan päivä- ja jaksolaskelmien avulla. Laskelmalla saadaan selville myös tulossuure ”maidontuotto miinus rehukustannus” ja yhden lehmän tuottama tulos euroina päivää tai jotakin muuta ajanjaksoa kohti. (Itua lehti 1/12, 6.)

3.2.7 Kasvintuotannon suunnittelu

ProAgria tarjoaa mahdollisuudet rehuntuotannon kokonaisuuden hallintaan ja tuotannon kehittämiseen. Pellonkäytön suunnittelulla panostetaan laajentaneiden maitotilojen kasvintuotannon pitemmän tähtäimen suunnitteluun. Kasvintuotantoneuvonta onkin maitotilan tarpeiden mukainen kokonaisuus jonka avulla autetaan tilaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Viljelysuunnitelman laadinta on osa neuvonnan suunnittelu- ja seurantapalvelua jonka sisältöä pystytään muotoilemaan tuotantoa laajentaneen maitotilan tarpeiden mukaiseksi. Viljelysuunnitelma sisältää lannoitus suunnitelman, kasvinsuojelusuunnitelman sekä lohkokortit viljelykirjanpitoa varten. (ProAgria kasvi 2012.)

Kasvukauden aikainen tilakäynti räätälöidään tuottajan tarpeen mukaiseksi ja sen aikana on mahdollista tutkia pellon perus- ja kasvukuntoa sekä havainnoida kasvustoa. Kasvukauden aikainen neuvonta tarkoittaa muun muassa toimenpidesuosituksia, kasvintuhoojien havainnointi- ja torjuntatarpeen arviointia, satoennusteita, maan rakenteen ja ravinnepitoisuuden arviointia. Kasvustokäynnillä tarkistetaan myös kasvitaudit ja annetaan tilalle toimenpidesuositus sekä samalla arvioidaan sadon määrää ja laatua. (Kasvintuotannonsuunnittelu 2011.)

4 TUTKIMUS MENETELMÄT JA – AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, jossa tutkitaan tietoja pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia erilaisia tapauksia. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin silloin kun tutkimuksen kohteena, on samaan teema-alueeseen kuuluvien erilaisten prosessien ominaisuudet. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä haastattelulla ja erilaisia dokumentteja tutkien. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–137.)

Empiirisen tutkimuksen menetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin kvalitatiivinen tutkimus, joka soveltuu hyvin todellisen elämän kuvaukseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että ihmisiä käytetään tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Induktiivisen analyysin avulla tutkija pyrkii löytämään tutkimuskohteista laajemminkin päteviä käsityksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetään metodeja, joissa tutkittavan näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja on muun muassa teemahaastattelu. (Hirsijärvi ym. 2009, 163–164.)

Tässä tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastattelussa kysyjä ja vastaaja ovat välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään, ja viestintä tapahtui tässä tapauksessa puhelinhaastattelulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat aina kaikille samanlaiset. Tyypillistä on, että teemahaastattelussa haastattelu etenee pääosin asetettujen teemojen varassa. (Hirsijärvi ym. 2009, 208–212.) Teemahaastattelun etu tiedonkeruumuotona on se, että aineiston keruuta on mahdollista säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelussa

ihminen yleensä vapautuu, jolloin hän tuo esille itseään koskevia asioita jouhevammin. Teemahaastattelun avulla saadaan kartoitettua hyvin tuntematonta aihealuetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 206 – 210.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin maidontuotantoansa kehittäneitä tiloja Etelä-Pohjanmaalta. Yrittäjät olivat laajentaneet maidontuotantoaan 0,5-6 vuotta sitten. Teemahaastatteluun valittiin kahdeksan tilaa, jotka koostuivat 50 ja yli 100 lehmän maitotiloista. Tällä otannalla saatiin kuva eri tavalla edenneistä maidontuotannon käynnistymisprosesseista ja vakiintuneesta maidontuotannosta navettainvestoinnin jälkeen.

Haastatelluilla tiloilla oli erilaiset lypsy- ja ruokinta ratkaisut. Kahdella tilalla oli käytössä lypsyrobotit, yhdellä maitotilalla lypsyjärjestelmänä oli karusellilypsyasema ja viidellä lypsylehmien lypsy tapahtui perinteisellä lypsyasemalla. Ruokinta toteutettiin pääosin seosrehulla, yhdellä tiloista käytössä oli väkirehukioskit. Investoinnin päätavoitteena yrittäjillä oli liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen suunnitelmallisessa aikataulussa ja taloudellisesti onnistunut laajennetun maidontuotannon käyntiinlähtö.

4.3 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelu toteutettiin toukokuussa v. 2012. Haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastatteluun päädyttiin, kun esisoiton jälkeen yli 50 % tiloista kannatti puhelinhaastattelumuotoa kevättyökiireiden takia. Ennen varsinaista puhelinhaastattelua toteutettiin esihaastattelu maitotilalle joka ei kuulunut varsinaisiin haastateltaviin tiloihin. Esihaastattelulla testattiin kysymykset ja varsinaiseen haastatteluun tarvittava aika. Haastateltaville tiloille lähetettiin taustakysymykset (liite 2), tema-alueet (liite 3) etukäteen tutustumista varten. Tätä ennen käytiin puhelinkeskustelussa läpi tutkimuksen esittely ja sen tarkoitus.

Maidontuottajan perehdyttäminen etukäteen kysymyksien aihealueisiin antoi haastatteluun joustavuutta ja selkeyttä. Haastattelut kestivät 1-1,5 tuntia, joka suoritettiin rauhallisesti keskustellen, koska haastattelua ei nauhoitettu. Maidontuottajat olivat varanneet riittävästi aikaa haastattelulle, eikä mitään häiriötekijöitä ollut havaittavissa. Haastattelun runko oli jaettu kolmeen teema-alueeseen. Ensimmäisessä osiossa keskityttiin nykyisen tilanteen selvittämiseen. Keskeisiä tekijöitä taustatietojen jälkeen olivat tuotantokapasiteetti ennen laajentuneen tuotannon käynnistymistä ja tuotannon käynnistymisen jälkeen. Haastattelutiloilta kysyttiin myös liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja aikaisempi kokemus tuotannon laajentamisesta, sekä eläinten poistuma tuotannon käynnistymisen jälkeen ennen vakiintuneen tuotannon saavuttamista.

Toisessa osiossa keskeisempinä tekijöinä oli liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden seuranta ja rehuntuotannon suunnittelu- ja toteutus laajentuneelle tuotannolle. Haastateltavilta tiloilta kysyttiin myös millaisia asioita maitotiloilla oli otettu huomioon kun eläimiä oli hankittu investoinnin jälkeen, sekä kuinka tiloilla oli huomioitu mahdolliset riskit esimerkiksi eläintaudit. Haastattelulla haluttiin myös kartoittaa millaisia yllättäviä asioita ja kustannuksia tilalla oli tullut vastaan joihin ei osattu etukäteen varautua. Tärkeäksi katsottiin myös selvittää mitenkä maidontuottaja itse arvioi tilansa maidon- ja rehuntuotannon käynnistymistä laajentuneelle tuotannolle. Toisen osion kysymyksillä haettiin lisäksi vastausta millaisia neuvontapalveluja maidontuottaja tarvitsee kun maidontuotanto laajenee. Haastateltavilta tiloilta kysyttiin myös millaisena he näkivät neuvontapalveluiden hyödyllisyyden, heikkoudet ja kehittämiskohteet, sekä missä muodossa neuvontaa oli käytetty maitotilan päätöksenteossa.

Kolmannessa osiossa kysyttiin millaisia neuvontapalveluja maitotila on käyttänyt ja millaista neuvontaa maitotila tulevaisuudessa tarvitsee päätöksenteon tueksi laajentuneelle tuotannolle. Palveleeko ja ohjaako neuvontapalvelut maitotilaa riittävästi investointiprosessin jälkeen ja miten maitotila analysoi neuvontapalvelujen tuloksia tilan prosessien ohjaamisessa. Kysymyksillä

haettiin myös vastausta maitotilojen suhtautumista tulevaisuuden riskeihin ja epävarmuuteen sekä mitenkä ne pitäisi huomioida neuvontapalveluiden kehittämisessä.

4.4 Aineistoanalyysi

Tutkijan valinnoista tutkimuksen alkuvaiheessa riippuu, miten tutkimusaineistoa käsitellään ja tutkitaan (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Asiakokonaisuuksien havainnoinnin helpottamista varten tehtiin havaintomatriisi (liite 4). Laaditun matriisin avulla ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen tarkoituksena on selkeyttää tutkimusaineistoa ja sen havainnoimista (Alasuutari 2011, 193). Matriisin laatimisen jälkeen laadullinen aineisto jaettiin ja ryhmiteltiin eri teema-aihepiiriin mukaiseksi, jonka avulla tutkimuksesta laadittiin visuaalinen kartta (liite 3). Visuaalinen kartta helpottaa tutkijan työtä tutkimuskokonaisuuden selkeyttämisessä (Metsämuuroinen, 2000, 58–59).

Haastattelun aikana kirjattiin muistiinpanot saatujen tutkimustilojen haastattelu vastausten mukaisesti. Heti haastattelun jälkeen tutkimusaineisto purettiin teema-alueittain, jokaisen tilan omalle lomakkeelle. Tämän jälkeen tutkimustilojen haastatteluaineistot koottiin yhteen teemoittain, joista jokaisen tutkimustilan vastaukset saatiin selville. Tutkimusaineiston analysoinnissa ensimmäiseksi suoritettiin saatujen tutkimustulosten tarkistaminen, jonka jälkeen vielä tarkistettiin, ettei mitään teema-alue kohtaa tarvinnut täydentää. Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi jonka jälkeen se analysoitiin kirjattujen tulosten pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Tutkimuksen analysoinnin jälkeen aineisto luettiin vielä varmuuden vuoksi useampaan kertaan etsien kohtia, joilla olisi voinut olla vielä merkitystä tutkimuksen kannalta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

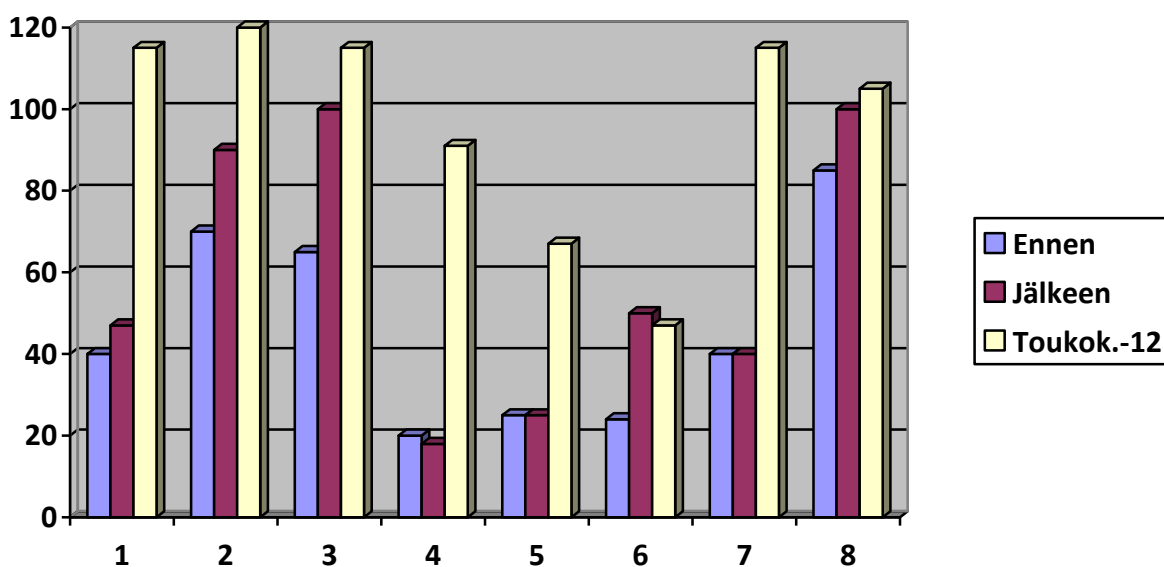
5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot

Taustatiedot kerättiin haastattelun alussa lomakkeelle. Taustatietolomakkeen avulla kerättiin tietoa tilan nykytilanteesta ja resursseista ennen ja jälkeen laajennetun tuotannon käynnistymisestä, sekä liiketaloussuunnitelmassa asetetuista tavoitteista ja seurannasta. Teemahaastatteluun osallistui kahdeksan maitotilaa. Kaikki haastateltavat tilat olivat käyneet mittavan navettarakentamisprosessin 0,5-6 vuotta sitten. Tilat joille haastattelut tehtiin, valittiin huolella vastaamaan tämän päivän keskimääräisiä maitotiloja.

Kahdella maidontuotantoansa laajentaneella tilalla maatila oli perhekeskeinen maatalousyhtymä. Kuudella tilalla maidontuotantoa hoidettiin emännän ja isännän voimin. Kahdella tilalla lypsyrossiin kuului 2 robottia, yhdellä tilalla oli 20 lypsypaikkainen karusellilypsyasema ja viidellä tilalla perinteinen lypsyasema. Työvoima koostui pääosin oman perheenyrityksen jäsenistä. Neljällä tiloista oli yksi tai useampi ulkopuolinen työntekijä. Maitotilojen isäntäväen koulutus oli tiloilla monipuolinen, sillä neljällä oli agrologin ja yhdellä agronomin tutkinto. Muut mainitut koulutukset olivat viljelijälinja, maatalouskoneasentaja, sähkötekniikko tai oma työkokemus. Kolmen emännän koulutus oli agrologin tutkinto ja muilla oli koulutuksena joko medianomi, yomerkonomi, karjatalouskoulu, emäntäkoulu tai siivoustekniikko. Maitotilan muilla vastuuhenkilöillä yhdellä koulutus oli nuoren viljelijän aloitustutkinto ja toisella oma työkokemus.

Haastateltavien maitotilojen lehmien tuotostasoissa oli pientä eroavaisuutta. Useimpien keskituotokset liikkuivat 8000 - 9200 maitokilon välillä, mutta kahdella tilalla maitotuotos oli jäänyt alle 8000 kg. Lähes kaikilla tiloista oli havaittu pientä keskituotoksen laskua tuotannon käynnistyessä laajennuksen jälkeen. Useimmilla tiloista oli aikaisempaa kokemusta

laajentamisinvestoinneista. Neljällä tiloista tuotanto kaksinkertaistui uuden investoinnin jälkeen. Näistä kahdella jotka tuplasivat tuotantonsa, ei ollut aikaisempaa kokemusta maidontuotantoon liittyvistä laajennusinvestoinneista. Laajentaneiden tilojen lehmämäärät ennen investointia, heti tuotannon käynnistymisen jälkeen ja lehmämäärä toukokuussa v. 2012 esitetään kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimustilojen lehmämäärät ennen ja jälkeen laajennusinvestoinnin, sekä toukokuun v. 2012 tilanne.

Tilojen peltopinta-alaa on kasvatettu ostamalla, vuokraamalla ja sopimalla toisen tilan kanssa pellon satojen käytöstä. Taulukossa 2 on esitetty tilojen pinta-alat ja vuokramaan ja sopimusalojen osuus pinta-alasta. Kolmella tutkimustilalla oli varauduttu tuotannon kasvuun jo ennen laajennetun tuotannon aloittamista. Kahdella tutkimustilalla koettiin hankalaksi tarvittavan rehupinta-alan määrittämien. Rehuntuotannon suunnittelupalvelua käytti ainoastaan yksi maitotila.

Taulukko 2. Tutkimustilojen pinta-alojen käyttö

	3 tilaa	2 tilaa	2 tilaa	1 tila
	ha	ha	ha	ha
Pinta-ala yht.	50 - 80	80 - 150	150–200	yli 200
Vuokramaat	15 - 30	30 - 50	50 - 100	yli 100
Sopimustuotanto	0	20 - 25	0	0

Eläinten hankintatavoissa ei tilojen välillä ollut suuriakaan eroavaisuuksia. Eläinten hankinnan kaikki maidontuottajat suunnittelivat suuremmaksi osaksi itse. Eläinten hankinta oli kaikilla tiloilla toteutettu ilman kirjallista suunnitelmaa. Seitsemällä tilalla eläimiä oli ostettu useammasta karjasta. Vain yhden tilan ei tarvinnut ostaa eläimiä.

Kuudella tutkimustilalla käytiin tutustumassa ennakkoon myynnissä oleviin eläimiin ennen ostopäätöstä. Kahdella tilalla osa eläimistä ostettiin näkemättä niitä luottaen välittäjien ja neuvojen ammattitaitoon. Eläimet ostettiin pääsääntöisesti suoraan uuteen laajennettuun navettaan, joko vasikkoina tai hiehoina. Tuotannossa olevien lehmien osuus ostoeläimistä oli tutkimustiloilla alhainen. Eläimiä jouduttiin ostamaan kahden tilan mukaan sieltä missä niitä oli tarjolla koska myyntieläimiä oli rajoitetusti markkinoilla tai myynnissä olevat eläimet olivat kaukana. Pikkuvasikoita ostettiin myös kuudella tilalla välityseläinten välittäjien kautta. Maidontuotantonsa lopettavat karjat olivat kuudelle tilalle olleet hyvä vaihtoehto eläinaineksen hankinnassa.

Yli puolella tiloista ostetut eläimet saivat sorkkatulehduksen ja vain kahdella tiloista tältä ikävältä ja kustannuksia aiheuttavasta ongelmalta vältyttiin. Sorkkatulehduksen ennaltaehkäisemiseksi yhdellä tilalla aloitettiin sorkkahuuhtelut heti eläinten tullessa tilalle. Kaikki tilat olivat saaneet salmonellatodistuksen ostoeläimen mukana. Kaikki maitotilat tiedostivat kuitenkin hyvin riskit jotka syntyivät kun eläimiä ostetaan useammasta karjasta.

Kaikilla tutkimustiloilla käytettiin ulkopuolista työvoimaa, mutta työvoiman käyttö keskittyi useimmilla tiloilla karjanhoitotöihin. Tilakoolla, yhtiömuodolla ja erilaisilla lypsyjärjestelmillä oli vaikutusta työvoiman tarpeellisuuteen. Toisella maatalousyhtymätiloista käytettiin ulkopuolista työvoimana ainoastaan rehun

urakointiin ja toiselle oli rehunkorjuun lisäksi palkattu vuoden 2012 alusta yksi navettatyöntekijä helpottamaan lehmien lypsyä. Yhdellä alle 70 lehmän tiloista oli palkattu yksi navettatyöntekijä helpottamaan tilan navettatyöskentelyä. Kolmella yli 90 lehmän tiloista oli palkattu 2 – 3 henkilöä, sekä navetta- ja peltotöihin. Työt koostuivat kaikista tilalla tehtävistä töistä. Kahdella tilalla tilan työt hoidettiin pääosin omin voimin. Näistä toinen tila käytti kuitenkin rehuntekoon urakointipalvelua. Tilojen mielestä työvoiman saannissa oli yleisesti onnistuttu kohtalaisen hyvin. Työntekijöiden ohjaaminen tilalla koettiin vastuulliseksi ja haasteelliseksi työksi, jossa tilan isäntäväen johtamistaidot punnitaan.

Ulkopuolista työvoimaa käyttäneet maitotilat katsoivat erittäin tärkeäksi tilan ulkoisen ja sisäisen viestinnän. Työntekijöiden kanssa pidettiin palavereita päivittäin, joissa käytiin läpi tilan tapahtumia ja tavoitteita. Palavereissa keskusteltiin myös maidon laadusta, sekä meijerin asettamista tavoitteista ja toimenpiteistä hyvän maidonlaadun ylläpitämiseksi. Yhdellä tilalla oli käytössä niin sanottu navettavihko johon kirjattiin aina navetasta poistumisen jälkeen tapahtumat. Tämä helpotti seuraavaan työvuoroon menevän työntekijän toimintaa työvuorossaan. Kaikilla tiloilla oli myös tarkoin laaditut ohjeet lomittajille.

Laajentamisinvestoinnin jälkeinen ajankäytönhallinta osoittautui haasteelliseksi etenkin tuotantoaan runsaasti laajentaneilla, sillä lähes kaikki tuotannon prosessit vievät entistä enemmän aikaa. Tuotantoon hankittavien eläinten ostoihin kahdella tilalla olisi toivottu jäävän enemmän aikaa, siksi osa eläimistä ostettiin niitä näkemättä.

Kahdella tilalla maidontuotannosta saatava tulos ei mahdollistanut aputyövoiman palkkausta vaikka tarve oli ilmeinen ja tämä näkyi selvinä väsymysoireina. Toisen tilan isännän mielestä navettatöihin kuluu liikaa aikaa, mikä johtuu rakennusprosessissa tapahtuneista virheistä jotka heijastuvat vieläkin jokapäiväiseen työpäivään. Kahdella tilalla ajankäytön hallinta ja oman jaksaminen oli kohdallaan, kun tilan väen mielestä oma asenne on kunnossa ja tilan taloudellinen tulos hyvä.

Haastatteluun osallistuvat maitotilat arvioivat itse laajennetun tuotantonsa käyntiinläähtöä investoinnin jälkeen. Kysymysten tarkoituksena oli saada vastaus tuotannon käyntiinläähdön onnistumisista ja ongelmista. Taulukossa 3 on esitetty arvosanajakauma arviointikohteittain.

Taulukko 3. Tutkimustilojen oma arvio onnistumisesta maidon- ja rehuntuotannon käynnistämässä.

Arvosanat	1 erit. heikko	2 huono	3 tyydyttävä	4 hyvä	5 erinomainen
Oma navetta			1	7	
Eläinten hankinta		1	2	5	
Rehuntuotanto		1	2	2	3
Maidontuotanto			1	4	2
Oma jaksaminen		1	4	3	
Neuvontapalvelut	1		2	5	1
Kustannusarvio	1	1	3	3	
Ostotyö			1	7	

5.2 Liiketoimintasuunnitelma

5.2.1 Tavoitteet

Jokainen tutkimuksessa mukana ollut maitotila oli laatinut tuotannon laajentamiseen liittyvän liiketoimintasuunnitelman ProAgrian neuvojan kanssa. Kunkin tilan suunnitelma laadittiin tilakohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin tiloilla pääosin vuosi ennen varsinaisen laajentamisinvestoinnin aloittamista. ProAgrian neuvonta on panostanut liiketoimintasuunnitelman tekemiseen pitämällä yllä asiantasaisia hinta- ym.

taustatietoja, kouluttautumalla ja tekemällä yhteistyötä tuottajien asiakkaiden kanssa.

Liiketoimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet poikkesivat tiloittain, koska peltoala ja tuotannon rakenne olivat tiloilla erilaisia. Yli 100 lehmän tiloilla tavoitteet asetettiin siihen mittakaavaan, että ulkopuolista työvoimaa on kannattavaa palkata. Rehuntuotannossa urakointipalvelujen käyttäminen ja tuottajien välinen yhteistyö oli suunnitelmallisempaa ja enemmän käytettyä isoimmilla tiloilla. Ulkopuolista työvoimaa käyttävien neljän tilan kohdalla tuli esille, että mitä enemmän tilalla oli työllistetty ulkopuolista työvoimaa, sitä tarkemmin tilat olivat asettaneet tavoitteita ja seuranneet niiden toteutumista.

5.2.2 Toteutuminen

Tavoitteelliseksi aikatauluksi liiketoimintasuunnitelmassa asetetaan pääosin kaksi vuotta. Yhdellä tiloista suunnitelmassa asetetut tavoitteet toteutuivat, mutta aikataulut pettivät. Kyseisellä tilalla rakentamisprosessi venyi ja vei isäntäväen voimavaroja panostaa tuotannon käynnistymisen jälkeisiin prosesseihin. Yhdellä tilalla saavutettiin suunniteltua parempi tulos koska suunnitelmaan asetettu keskituotostavoite ylittyi. Kahdella tilalla suunnitelmassa asetetut tavoitteet eivät toteutuneet johtuen navetan valmistumisen viivästymisestä. Viidellä tilalla suunnitelmassa asetetut tavoitteet toteutuivat aikataulun mukaisesti. Toteutumisen onnistumista auttoi onnistuneet eläinten hankinnat ja uuteen tuotantorakennukseen hankittujen eläinten alhainen poistoprosentti. Kolmella tilalla hyvää tulosta siivitti se, että rakentamisprosessin aikana tilalla pystyttiin kasvattamaan lisäeläimiä laajentuvaa tuotantoa varten.

5.2.3 Tavoitteiden seuranta

Liiketaloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden seurantatavoissa oli tilojen välillä pieniä eroja. Tiloilla ei juurikaan seurattu liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tilojen mielestä ne ovat vain suunnitelmia eivätkä kerro todellista tulosta. Tilat kertoivat taloudellisen tuloksen olevan hyvä

joten liiketoimintasuunnitelman seurantaan ei katsottu olevan tarvetta, koska heidän mielestä verotuksen kautta tilan tuloksen saa hyvin selville.

Viidellä maitotilalla liiketoimintasuunnitelmaa ei nähty tarpeelliseksi ja sen seurantaan ei panostettu, koska asiat ovat muuttuneet laskelman tekemisen jälkeen. Kahdella tilalla suunnitelmaa seurattiin investoinnin jälkeen vain ohimennen. Yhdellä tilalla liiketoimintasuunnitelmaa seurattiin rakennusprojektin valmistumisen jälkeen tiiviisti. Tila halusi seurata pääosin kustannusten kehitystä. Tuotosseurannan tuloksia seurattiin etenkin neuvojan käynnin jälkeen. Tuloksia seurattiin päivittäin kahdella robottitilalla, koska robotilta saa reaaliajassa paljon tietoa tilan maidontuotannon tuloskehityksestä. Muilla tiloilla maidontuotannon tuloksia seurattiin myös aktiivisesti. Meijeriin menevän maidon määrä kertoo tilojen mielestä paljon millaisen tuloksen kussakin kuukaudessa tuottaja saa.

5.3 Laajennusinvestoinnin jälkeinen rehuntuotanto

Rehuntuotannon suunnittelu on hyvä toteuttaa pitemmällä aikajänteellä jo ennen laajennetun maidontuotannon aloittamista. Tilakoon kasvaessa myös pellon tarve lisääntyy. Rehuntuotannon suunnittelun lähtökohtana on karjan rehuntarpeen määrittäminen. Haastattelussa tuli esille, että maitotilaa haluttiin kehittää kokonaisuutena.

Yhdellä tilalla rehuntuotantoalaa suunniteltiin lisättävän ostamalla kymmenen vuoden sisällä peltoa kahdessa viiden hehtaarin osassa. Neljällä tilalla peltoa oli ennen maidontuotannon laajentamista jo riittävästi, mutta tarvittavan rehualan suunnittelua hankaloitti tarvittavan rehumäärän arvioiminen. Yhdellä tilalla rehualan suunnitteluun tuli helpotusta tilan läheisyydessä olevien turvetuotantomaiden käyttöönottomahdollisuudella. Rehuntuotannon satotasoilla on myös suuri vaikutus rehuntarpeen määrittämisessä. Tutkimustiloilla korjattiin pääosin kaksi nurmisatoa kesässä. Kolmannen sadon korjuun merkitys kasvaa aina, kun rehua ei ole tulossa varastoon riittävästi.

5.3.1 Rehualan lisäämistavat

Rehuntuotannon suunnitteluun oli satsattu investoinnin alkuvaiheessa lisämaita hankkimalla ja kylvämällä lisää rehualaa edellisenä vuonna. Rehualaa lisättiin kolmella tilalla hankkimalla sopimusrehualaa toisilta tiloilta. Yhdellä tilalla rehualan kasvattamista hankaloitti vuokrapeltojen saatavuus ja vuokrataso ja niinpä rehua jouduttiin ostamaan tuotannon käynnistymisen jälkeen ensimmäisenä vuonna. Kolmen tilan rehuntuotannon suunnittelua helpotti tilan läheisyydessä olevien viljanviljelytilojen kanssa tehty sopimus rehualan lisäämiseksi viljanviljelijän peltolohkoille. Yhdellä tilalla ostettiin viljanviljelytilalta viljaa pystykaupalla. Tällä menettelytavalla pystyttiin lisäämään omien peltosten suurempaa rehualan käyttömahdollisuutta. Taulukossa (2, sivu 47) on edellä mainittu tutkimustilojen pinta-alojen käyttö.

5.3.2 Toteutunut rehuntuotanto

Pellon käytön ja rehunkulutuksen suhdetta on syytä arvioida vuosittain, koska se kertoo miten hyvin pellon käyttö on mitoitettu karjan rehujen tarpeisiin nähden. Eläinten ruokinnan järjestäminen onkin yksi tuottavan maitotilan peruskysymyksistä. Kaikilla tutkimustiloilla tiloilla rehuntuotannon suunnittelun toteutumista mitattiin korjattavalla sadon määrällä ja laadun arvioimisella. Kolmella tilalla oli päädytty kolmen korjuukerran. Rehupinta-alan niukkuuden takia tiloilla saatiin tällöin riittävästi satoa, ja tilojen mukaan jokaiseen satoon tulee satsata tasapuolisesti.

Kahdella tilalla rehua korjattiin yli tarpeen, koska suunnitteluvaiheessa oli hankalaa määritellä tarvittavan rehupinta-alan määrää, mutta tätä ei kuitenkaan katsottu ongelmaksi rehuntuotannon toteutumista silmällä pitäen. Tutkimustiloilla oli säilörehun korjuussa selvästi erilaisia menetelmiä. Yhdellä tiloista rehu korjattiin porukkatyönä muutaman tilan kesken. Kolmella tiloista rehunkorjuuseen käytettiin urakointipalvelua. Neljällä tilalla rehunkorjuu suoritettiin oman perheen voimin.

5.4 Maidontuotannon käynnistyminen

Maitotilan laajentaminen on yleensä olennainen osa maitotilan kehittämistä. Tutkimustiloilla tavoiteltiin investoinnin jälkeistä maidontuotannon nopeaa käynnistymistä hyvällä tilan johtamisella ja maidontuotannon suunnittelulla. Tiloilla oli kuitenkin pieniä eroja investoinnin jälkeisessä maidontuotannon käynnistymisessä. Erot syntyivät pääosin uuteen navettaan lisättävien eläinten määristä ja hiehojen poikima-ajankohdista.

Rakentamisprosessin viivästyminen vaikeutti tavoitteellista maidontuotannon käynnistymistä kahdella tilalla. Uuden laajennetun tuotantoyksikön käyttöönotto sujui kaikilla tutkimustiloilla hyvin. Eläimet sopeutuivat hyvin eikä maidon laadussa ollut poikkeamia. Maidon tuotostaso jäi muutamalla tilalla investointia edeltäneestä tasosta. Ainakin osan tästä selittää suuri ensikoiden osuus ja eläinten sairastumiset.

Kahden tilan mukaan hiehojen keskipoikimaikäen kannattaisi panostaa enemmän, että hiehot eivät poikisi kovin vanhoina ensimmäistä kertaa. Silloin kun hiehot poikivat vanhempina ne ovat tuotannosta pois normaalia kauemmin. Yhden tilan mukaan tarkkuutta vaaditaan myös silloin kun hiehoja poikii paljon ja laajennettu tuotanto on vasta käynnistymisvaiheessa. Yhden tilan mukaan tilan olisi hyvä huomioida eläinmäärän lisääntyminen ja eläinten hoitoon tarvittavan työajan arvioiminen mieluummin prosenttimuotoisella ajattelutavalla, kuin se että kuinka monta eläintä on tilalle tullut lisää. Tilan mielestä tämä havainnollistaa hyvin maidontuotannon laajentumisesta johtuvaa ajankäytön muutosta.

5.4.1 Tavoitteet

Investoinnin jälkeiselle maidontuotannon käynnistymiselle asetettiin tavoitteet, jotka useimmiten perustuivat lisäeläinten ostamiseen. Eläimiä ostettiin pääosin tuotosseurantatiloilta, koska tavoitteena oli saada hyvätuottoisia eläimiä. Kaikki tilat panostivat maidon laatuun ja määrään. Kahdella tilalla tavoitteeksi asetettiin, että maidontuotanto pitäisi saada mahdollisimman nopeasti käyntiin.

Tavoitteen toteuttamiseksi hankittiin niin sanottuja täydennyslehmiä, jolloin maitoa saatiin heti enemmän meijeriin. Lehmät olivat tiloilla niin kauan kunnes hiehoja alkoi poikia.

5.4.2 Toteutunut maidontuotanto

Karjan tuotostasolla ja meijeriin menevällä maidon määrällä on tärkeä rooli tavoitteiden toteutumiseksi, koska vain meijeriin menevällä E- luokan maidolla tehdään hyvää taloudellista tulosta. Parhaiten olivatkin vakiintuneen maidontuotannon saavuttaneet tilat joiden keskituotos oli yli 9000 kg. Kahdella tilalla liiketaloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen maidontuotannossa saavutettiin jo vuosi laajennetun tuotannon käynnistymisen jälkeen. Eläinten lisäämiseen oli satsattu ja siinä myös onnistuttu. Toinen tiloista oli lisännyt eläinmääränsä yli 65 % uuden navetan aikana. Kolmella tilalla maidontuotannossa asetettuihin tavoitteisiin päästiin kaksi vuotta tuotannon laajentamisesta. Näistä yksi tila oli asettanut tavoitteekseen, että eläinmäärää ei lisätä heti täyteen kapasiteettiin, koska rakentamisen jälkeinen vuosi haluttiin ottaa löysemmin omaa jaksamista vaalien.

Kahdella tilalla meni 2,5 vuotta tavoitteellisen tuotannon saavuttamisessa. Toinen heistä kasvatti karjakokoa 65 % ennen investointia olevaan lehmämäärään nähden. Eläinten hankinnoissa kuitenkin onnistuttiin koska lehmien poistoprosentti jäi alhaiseksi ensimmäisen vuoden jälkeen laajennetun maidontuotannon aloittamisesta. Tilat arvioivat itse hyvällä arvosanalla onnistumistaan maidontuotannon tavoitteiden toteutumisessa (Taulukko 3, sivu 50).

5.4.3 Tulosten seuranta

Maidontuotannon toteutuneita tuloksia seurattiin neuvojen tekemiä talouslaskelmia ja tuotannon tuloksia apuna käyttäen. Tilan tuloksia verrattiin muihin vastaavan kokosiin tiloihin neuvojan käynnin yhteydessä. Maidontuotannon tuloksia seurattiin kaikilla tiloilla omatoimisesti, kahdella robottitilalla jopa päivittäin, myös meijeriin menevää maitomäärää seurattiin

säännöllisesti. Tuotosseurannasta saatavien vuosi- ja kausiraporttien tulosteet katsottiin tarpeelliseksi. Kaikki tutkimustilat tilat kertoivat maidontuotannosta saatavan tuloksen antavan hyvän kuvan laajennuksen jälkeisestä tuotannon kehittymisestä. Neljällä tilalla todettiin lehmäkohtaisen maidontuotannon hieman laskeneen laajennusinvestoinnin jälkeen mikä johtui pääsääntöisesti ensikoiden suuresta osuudesta tilan karjassa. Maidon laatu ei haastateltavien mukaan muuttunut aikaisemmasta.

5.5 Käytetyt ProAgrian neuvontapalvelut toteutuksen ja tavoitteiden tukena

Suunnittelu- ja erilaiset neuvontapalvelut ovat entistä tärkeimpiä laajentavilla maitotiloilla. Jokaisella maitotilalla laajennetun tuotannon lähtökohdat voivat olla hyvinkin erilaiset. Kaikki tutkimukseen osallistuneet maitotilat käyttivät ProAgrian neuvontapalveluja. Vero-, viljelysuunnittelu- ja rakennusneuvontaa ostettiin myös yksityisiltä neuvontayrityksiltä. Käytettyihin neuvontapalveluihin oltiin pääosin tyytyväisiä ja palveluiden saatavuus todettiin hyväksi. Taulukossa 4 on esitetty millaisia ProAgrian neuvontapalveluja tutkimustilat ovat käyttäneet vuonna 2011.

Taulukko 4. Tutkimustilojen käyttämät ProAgrian neuvontapalvelut v. 2011

Tilat	1	2	3	4	5	6	7	8	yht.
Liiketoimintasuunnitelma	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Tulosanalyysi								x	1
Kannattavuuskirjanpito	x								1
Talous Wisu		x						x	2
Viljelysuunnitelma/ tukihakuneuvonta	x	x				x	x	x	5
	x	x	x			x	x	x	6
Pellonkäyttösuunnitelma	x							x	2
Ruokintasuunnitelma	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Tuotosseuranta	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Terveydenhoito								x	1
Tilipalvelut									
Rakennussuunnittelu		x		x	x		x	x	5
Muut									0

ProAgria palveluita käytettiin eniten liiketoiminnan ja ruokinnan suunnitteluun sekä tuotosseurantaan. Tuotosseurantaa olivat kaikki haastateltavat maitotilat käyttäneet jo useamman vuoden. Tuotosseurantaan liittyvistä tulostietojen tallennuksesta maitotilat vastasivat pääosin itse. Neuvojat käyvät tiloilla kerran vuodessa tuotosseurantaan liittyen, mutta tuotosseurantaan liittyvää palvelua ProAgrian neuvojat tekevät läpi vuoden. Tiloihin ollaan yhteydessä ja tilojen tuloksia seurataan ja saavutettuja tuloksia käydään läpi tilanväen kanssa muun muassa sähköpostin välityksellä. ProAgrian tuotosseurantapalveluun haastateltavat tilat olivat tyytyväisiä. Kahdella tilalla koettiin eduksi, että tilalle tehtävää neuvontatyötä tekee useampi neuvoja, koska tällöin tulee paremmin esille tiloilla neuvontaa tarvitsevat kohteet.

Kaikki tutkimustilat käyttivät ruokinnan ohjausta, mutta ruokintaneuvonta oli tiloilla hiukan erilaista, sillä vain kahdella oli tehtynä juuri investoineille

maitoiloille kehitelty palvelusopimus ruokinnan ohjauksen kasvupaketista. Kasvupaketilla pyritään neuvonnan osalta auttamaan maitotilaa selviämään tuotannon laajentamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Tiloilla käy useampi neuvoja, koska palveluun sisältyy erilaisia palveluja kuten esimerkiksi talous wisu. Kuudella tilalla ruokinnan ohjaus koostui suppeammasta ruokinnan tuotto- ja toimintapaketeista. Tilojen mielestä osasy suppeamman ruokintapaketin valintaan oli palvelun hinta joka koettiin liian korkeaksi kasvupaketin kohdalla. Tuotosseurannan ja ruokinnanohjauksen palvelun hinnalla oli tilojen mielestä merkitystä palvelun laajuuden valinnassa.

Liiketoimintasuunnitelma

Kaikki tilat olivat teettäneet liiketoimintasuunnitelman ProAgrialla. Päivityksiä oli tehty ainoastaan kahdella tilalla, koska tilalla oli tehty lisäinvestointeja. Kuudella tilalla suunnitelman ajantasaistaminen katsottiin tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi, mutta liiketoimintasuunnitelman päivittäminen oli vain jäänyt tekemättä. Neuvojaan ei otettu yhteyttä ja myöskään edellisen suunnitelman tekijä ei ollut tarjonnut laskelman uusimista nykypäivän hintoja vastaavaksi. Liiketoimintasuunnitelmaan asetetut tavoitteet vanhenevat nopeasti maidontuotannon, hintapolitiikan ja tukirakenteiden muuttuessa. Yhdellä tilalla liiketaloussuunnitelma meni vanhaksi jo ennen, kuin navettaa edes päästiin rakentamaan, ja niinpä tila tutkimushetkellä katsoinkin liiketoimintasuunnitelman päivittämisen olevan ajankohtaista.

Kaksi tilaa oli päivittänyt laskelman uusille tavoitteille samalla kertaa kun tilalle oli tullut muita rakennushankkeita. Yhdellä tilalla liiketoimintasuunnitelma oli neuvojan toimesta päivitetty, mutta varsinainen laskelman tulosteversio jäi neuvojalle eikä tila saanut sitä postissakaan. Tämä hankaloitti tilan toimintaa tavoiteltujen ja saavutettujen tulosten vertailumahdollisuutta. Lähes kaikilla tutkimustiloilla liiketoimintasuunnitelma oli laatikossa jota ei paljon laskelman tekemisen jälkeen tavoitteiden seuraamiseen käytetty. Seurannan tärkeyden merkitystä oli kuitenkin painotettu tiimipalaverissa. Kaikilla tiloilla oli kuitenkin tavoitteena saavuttaa tuottoisampi maidontuotanto aikaisempaan nähden. Tavoitteita asetettiin niin maidon määrälle kuin laadulle ja hyvälle taloudelliselle tulokselle.

Pellonkäyttösuunnitelma

Pellonkäyttösuunnittelupalvelua käytti ainoastaan kaksi tilaa. Kuudella tilalla pellonkäyttösuunnittelusta suunnittelusta vastasi isäntä itse ja joskus neuvojilta kysyttiin apua tarvittavan rehun määrän ja pinta-alan selvittämisessä. Yhden tutkimustilan mielestä neuvojalta olisi voinut apua pyytää, mutta apua pyydettiin silti muilta investoivilta tiloilta. Pellonkäyttösuunnittelua ei katsottu tarpeelliseksi, koska viljelysuunnittelun yhteydessä samoista asioista keskustellaan neuvojan kanssa. Pellonkäytön suunnittelu olisi ollut kuitenkin tutkimustiloille tärkeä palvelu, koska osalla tiloista oli esiintynyt ongelmia laajentuneen tuotannon vaatiman rehumäärän laskemisessa. Kahden tilan mukaan palvelun markkinointiin olisi neuvoja voinut panostaa enemmän, koska palvelu ei ollut tiloille ennestään tuttu. Rehuntuotannon suunnitteluun tulisi panostaa ajoissa pellonkäyttösuunnitelmaa ja neuvojia apuna käyttäen.

Viljelysuunnittelua ja tukihakuneuvontaa tilat käyttivät kuitenkin pellonkäytönsuunnitteluun nähden aika hyvin. Viidellä tilalla käytettiin viljely- ja tukihaun suunnittelupalvelua. Kahdella tilalla viljelysuunnitelma ja tukihakuneuvonta tehtiin muiden kuin ProAgrian neuvontapalvelua käyttäen.

Yhdellä tilalla tilan väki teki itse viljelysuunnitelman jonka neuvoja sitten tarkasti tukihakulomakkeiden täyttämisen yhteydessä. Viljely- ja tukihaun suunnittelua käyttäneet tilat olivat tyytyväisiä samaansa palveluun, koska ProAgrian neuvojan kanssa tulee samalla suunniteltua siemenlajikkeiden valinnat ja kasvinsuojelun tarpeellisuus.

Kahdella tutkimustilalla rehuntuotanto olikin suunniteltu hyvin satsaamalla nurmisiemenlajikkeisiin ja lopputuloksena oli, että satoa saatiin suunnitellun mukaisesti ja rehunkorjuussa onnistuttiin. Saatuun rehusatoon ja laatuun vaikuttaa myös lannoitus ja rehunkorjuajan sää. Yhdellä tilalla viljelysuunnitteluun sisältyi lisäksi kasvustokäynnit. Työajan rajallisuuden vuoksi tilat katsoivat tärkeäksi käyttää kasvintuotannon suunnittelua ostopalveluna. Neuvojjilla on viimeisin ajankohtainen tieto kasvintuotantoon ja EU tukiin liittyen.

Tilat kokivat myös tärkeäksi, että sama neuvoja tekee tilalle wisun ja tukihakupaperit. Wisun ja tukihakemusten teettäminen neuvojalla oli tilojen mielestä tärkeää myös siksi, että neuvojat ovat vahinkovakuutettu mahdollisten virheiden sattuessa. Kasvintuotannon talousseurantapalvelua (talous wisu) käytettiin ainoastaan kahdella tutkimustilalla. Neljällä tilalla oli joskus tehty talous wisu ja tutkimuksen yhteydessä ilmenikin, että kiinnostusta palveluun olisi jatkossa. Vain kahdella tilalla talous wisua ei ollut koskaan aikaisemmin tehty, mutta kiinnostusta talous wisun tekemiseen oli jonkin verran. Laskelman tekeminen oli tilojen mielestä kuitenkin liian aikaa vievää ja tietojen kerääminen neuvojalle koettiin liian haasteelliseksi, ja myös kustannusten erittelyt kasveittain katsottiin joidenkin tilojen osalta hankalaksi toteuttaa. Tilalle tehdään monesti sekä talous wisu että tulosanalyysi jolloin saadaan koko tilan kannattavuusluvut paremmin selville. Tilojen mielestä neuvonnan tulisi panostaa enemmän molempien palvelujen markkinointiin.

Neuvonnan tulosanalyysipalvelua oli hyödynnetty vain yhdellä tutkimustilalla. Seitsemällä tilalla tulosanalyysiä ei ollut tehty tai tulosanalyysin aikaisemmasta tekemisestä oli kulunut muutama vuosi. Kiinnostusta tulosanalyysin tekemiseen oli jonkin verran. Tulosanalyysin tekeminen oli tilojen mielestä myös liian työlästä. Tietojen kerääminen neuvojalle koettiin samoin kuin talous wisun kohdalla liian aikaa vieväksi, vaikka osa tiedoista saadaankin verotuksen kautta. Tutkimustilat katsoivat saavansa verotuksesta samat tiedot tilansa kannattavuudesta. Neuvonnalla onkin haasteellinen tehtävä luoda tulosanalyysistä ja talous wisusta markkinoivampi palvelu.

Kannattavuuskirjanpitoon kuului vain yksi tutkimustila. Tila on ollut jo monta vuotta kannattavuuskirjanpidossa mukana ja he olivat tyytyväisiä saatuihin tuloksiin. Tilalla kuitenkin koetaan ongelmana tulosten saapuminen vasta kesän jälkeen, mikä heikentää tulosten hyödynnettävyyttä. Seitsemällä tilalla ei ollut kovin suurta kiinnostusta kannattavuuskirjanpitoon. Kannattavuuskirjanpito on ProAgrian palvelussa lähinnä tietojen keräämistä ja tallentamista MTT:lle. Nykyisin toimintaa ylläpitää ja kehittää MTT Taloustutkimus. Kannattavuuskirjanpitoon kuuluvat tilat saavat kuitenkin

vuosittain tärkeää tietoa tilansa taloudesta, mutta tulosten tulkinnasta vastaa pääosin tila itse.

Tuotosseurannan ohella markkinoitua eläinten terveydenhoitoon liittyvää palvelua käytettiin vain yhdellä tilalla. Kolmella tilalla oli joskus palvelua käytetty mutta loppuilla kolmella tilalla terveydenhoitoon liittyvää palvelua ei ollut aikaisemmin käytetty. Terveydenhoitoon liittyvä palvelu on kuitenkin tärkeä tuotantoaan laajentaneille tiloille ja voivat jopa korostua tuotannon laajentuessa. Terveydenhoitoon liittyvät palvelut ostettiin tiloilla pääosin kuitenkin oman kunnan eläinlääkäriltä.

ProAgrian tilipalveluja ei yksikään tutkimustila käyttänyt. Viidellä tilalla tilipalvelut ostettiin muilta kirjanpitoa tarjoavilta yrittäjiltä. Kahdella tilalla kirjanpidot tehtiin itse. Tilojen mielestä silloin kun verokirjanpito tehdään tilalla itse, tila pystyy paremmin seuraamaan muuttuvien kustannusten muodostumista. Verotusaineiston käyttämistä tilan tulosten arvioinnissa heikentää kuitenkin se, että tulot ja menot eivät useinkaan osu samalle tilikaudelle, jolla ne ovat syntyneet. Saatuun kirjanpitopalveluun tilat olivat kuitenkin tyytyväisiä ja eivät olleet valmiita vaihtamaan lähiaikoina palvelua tarjoavaa yritystä.

Rakennussuunnittelupalvelua käytettiin suunnitelmallisesti. Viisi maitotilaa oli teettänyt rakennussuunnittelun ProAgrialla ja kolme tilaa oli ostanut palvelun muilta alan yrittäjiltä. Viidellä tilalla oli ollut rakentamisen aikana erilaisia viivästyksiä, jolloin tuotantorakennus ei ollut valmistunut tavoiteaikataulussa. Yhden tilan ympäristöluvan saamisessa oli pitkä viive, joka aiheutti rakentamisen aloittamisen viivästyksen ja tavoiteaikataulussa pysyminen oli haasteellista. Kaikkien tilojen mielestä ProAgrian tulisi olla mukana rakentamisen aikaisessa prosessissa navetan valmistumiseen saakka, koska tämän katsotaan olevan eduksi tilalle mahdollisten rakentamiseen liittyvien virheiden ennaltaehkäisemiseksi.

Eläinaineksen hankinnassa lähes kaikki tilat olivat olleet yhteydessä neuvojiin. Neuvojen kautta hankittiin eläimiä lopettavista karjoista. Kaksi tilaa käytti päätöstenteon apuna tiimityöskentelypalvelua, joka koostui käytännössä

isäntäväen ja ProAgrian eri neuvojien yhteispalavereista. Faban markkinoimaa eläinten välityspalvelua ei tiloilla käytetty, koska palvelusta maksettava hinta katsottiin liian korkeaksi. Eläinten hankintaan liittyvää palvelua tilat kaipasivat ProAgrialta.

5.6. Maidontuotannon laajentamiseen liittyvän neuvontaprosessin kehittämistarpeet

Maidontuotannon käynnistyminen ja tuotannon kehittäminen investoinnin jälkeen tarvitsee tuekseen asiantuntevaa ja osaavaa neuvontaa. Maidontuottajien oman tuotannon kehittäminen nähtiin kaikilla tutkimustiloilla merkittäväksi asiaksi. Tilojen lehmämäärä, lypsyteknologia ja ruokintaratkaisut vaikuttivat siihen millaista neuvontaa maitotilat tarvitsevat investoinnin jälkeiselle maidontuotannolle.

Kaikilla tiloilla tiedostettiin riskien kasvaminen maidontuotannon laajentuessa, mutta asenteet tulevaisuuteen olivat kuitenkin myönteiset. Maitotilat olivat ottaneet ison riskin laajentaessaan tuotantoaan, kahdella tilalla tuotanto jopa kaksinkertaistui aikaisempaan nähden. Tiloilla uskottiin riskienhallinnan helpottuvan jos liiketoimintasuunnitelma päivitetäisiin vuosittain. Tilojen mielestä neuvojilla ei ole kuitenkaan riittävästi aikaa palvelun tekemiseen ja yhden tilan mukaan liiketoimintasuunnitelman tekijää sai odottaa liian kauan. Molemminpuolisella viestinnän osaamisella ja neuvojan ajankäytön hallinnalla näyttääkin olevan iso merkitys palvelun saatavuuteen ja laatuun.

Maidontuotantoaan laajentaneet tilat olivat itse olleet vähemmän yhteydessä neuvojaan silloin kun palvelua olisi tarvittu, koska oma työajanajankäyttö on rajallista. Neuvonnan tulisikin olla aktiivisemmin yhteydessä maitotiloihin tuotannon laajentamisen jälkeen, tarjoten erilaisia palveluja laajennetun maidontuotannon tueksi. Viestinnän taitoja ja sen tarpeellisuuden merkitystä tulisikin parantaa sekä neuvonnan, että asiakkaiden taholla.

Rehualan tarve kasvaa, kun eläinmäärä lisääntyy merkittävästi. Rehuntuotannon suunnittelun ja käytännön toteutukseen tarvittaisiin

tutkimustilojen mukaan laajempaa opastusta. Yhden tilan mukaan neuvonnalta kaivataan erikoisosaajaa seosrehuruokinnan suunnitteluun. Tilojen mielestä seosrehuruokinnan suunnittelussa tulisikin ottaa kokonaisuus enemmän huomioon eikä tyytyä pelkästään seossuhteiden laskentaan.

Rehuanalyseilla on myös iso merkitys ruokinnansuunnittelussa. Rehujen analysoinnin vähäisyyden vuoksi neuvonnan tulisikin panostaa enemmän rehunäytteiden ottamiseen liittyvään neuvontaan ja sen markkinointiin tiloille. Nurmivaltaisilla tiloilla kaivattaisiin myös kuivalannan käytön monipuolisempaa neuvontaa, koska lannan käyttö haluttaisiin kustannustehokkaaksi neuvontapalvelua apuna käyttäen.

Kolmen tutkimustilan maitotiloilla käyville neuvojilta toivottiin topakampaa ja markkinoivampaa otetta neuvontatyöhön. Osaamista tulisi jakaa neuvojien kesken ja toivottiin, että neuvonnalla olisi käytössä osaava varamiespalvelu. Kahden tilan mukaan tiedonsiirtoon ja neuvojien väliseen viestintään kannattaisi panostaa, joka katsottiin tärkeäksi silloin kun tiloilla käy useampia neuvojia. Rakennusinvestoinnin aikana kaksi tilaa kaipasi enemmän rakennuttajan ja piirtäjän välistä yhteistyötä. Onnistuneella viestinnän huomioimisella niin neuvonnan kuin tilankin osalta tähän ongelmaan olisi saatu apua. Hyvällä viestinnällä ja onnistuneilla toimintatavoilla saataisiin investointi jouhevammin läpi ja tuotanto aikaisemmin käyntiin.

Investoinnin jälkeinen tuotanto tarvitsee tuekseen myös enemmän osaavaa neuvontaa eläinaineksen hankinnassa. Neuvojien tieto myynnissä olevista hyvistä eläimistä koettiin tärkeäksi etenkin silloin, kun ollaan ostamassa muun muassa eläimiä lopettavista karjoista. Terveiden eläinten hankkiminen useista karjoista on riskialtista ja aikaa vievää, johon ei tiloilla välttämättä ollut aikaa. Neuvonta katsottiin tärkeäksi myös silloin kun ratkaistaan ostetaanko eläimiä vasikkoina vai tuottavina lehminä ja laajemminkin ratkaistaessa eläinten hankintaan liittyviä taloudellisia ongelmia.

Laajentaneiden maitotilojen taloudellisten tulosten tarkastelu ProAgrian palvelujen kautta oli myös vähäistä. Palveluista ei joko tiedetty tai niiden

käyttämistä ei katsottu tarpeelliseksi. Tulosanalyysi- ja talous wisun palveluja oli käytetty vain osalla tutkimustiloista. Tilipalvelujen käyttäminen oli vieläkin vähäisempää. Neuvonnan tulisikin panostaa talouspalvelujen markkinointiin ja palvelujen kehittämiseen. Palveluista tulisi tehdä asiakaslähtöisempiä etenkin tietojen keräämisen osalta, joka tulisi olla joustavaa ja vähemmän aikaa vievää. Tilipalveluihin kannattaisi lisätä markkinointia ja tuotteistaa palvelua uudelleen.

Tiimityöskentely koettiin kahdella tilalla tarpeelliseksi neuvontapalveluksi. Tutkimustiloilla todettiin tärkeäksi, että tiimi kokoontuisi, myös maidontuotannon laajentumisen jälkeen vielä muutaman vuoden. Erilaisten pienryhmien järjestäminen koulutuksineen on tarpeen investoineille maitotiloille. Neuvonnan tulisi tsemjata tuottajia osallistumaan aktiivisemmin tiimityöskentelyyn ja pienryhmäkoulutuksiin, koska tästä on apua myös neuvonnan palvelujen markkinoimiselle.

Tuotantoaan laajentaneiden tuottajien jaksamiseen tulee panostaa ProAgrian toiminnassa. Neuvonnassa tulisi korostaa työterveyshuoltoon liittymisen tärkeyttä jo investointeja suunniteltaessa ja viimeistään maidontuotannon laajentumisen jälkeen. Neuvonnan tulisi panostaa enemmän myös tilojen ajankäytön hallintaan liittyvissä kysymyksissä. Töiden lisääntyminen maidontuotannon laajentamisen jälkeen voi tulla tilalle yllätyksenä. Väsymys voi olla osa syy tuotannon huonoille tuloksille, jonka takia tavoitteiden saavuttamisen aikatauluissa voi olla viiveitä.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen luetettavuuden arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tuotantoansa laajentaneiden maitotilojen tuotannon käyntiinlähtöä ja liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista, sekä neuvontapalvelujen soveltuvuutta ja kehittämistä heidän tarpeisiin. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja haastatteluun valittiin kahdeksan maitotilaa Etelä-Pohjanmaan eri paikkakunnilta, jotka vastasivat alueen maidontuotannon nykytilaa maidon- ja rehuntuotannossa.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla arvioitiin tutkimuksen tulosten luetettavuutta. Tutkimus on validi silloin, kun tutkimusmenetelmällä saadaan selville pätevää uutta tietoa, ja tutkimusongelmaan saadaan vastaus. Tutkimuksen validiutta lisäsi se, että tutkijalla on tutkimusaineena olevasta alasta pitkä työkokemus. Reliaabelius tarkoittaa taas enemmän tutkijan toimintaa, kuin haastateltavien vastauksia eli, kuinka johdonmukaista tutkijan toiminta on haastatteluissa, analyysissä ja johtopäätösten teossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tutkimuksen kannalta haastattelut onnistuivat hyvin ja keskustelujen myötä vastauksia saatiin riittävästi tukemaan tutkimuksen tavoitteita. Tutkimusaineistoa ei voi kuitenkaan yleistää, koska tiedot kerättiin vain kahdeksalta maitotilalta. Tapaustutkimuksen ongelmana voidaan pitää sen yleistettävyyttä, silloin kun tutkimukseen osallistuneita maitotiloja on vähän. Valittu kohderyhmä oli kuitenkin merkittävä sillä, kaikki kohderyhmäläisillä oli tehty liiketoimintasuunnitelma ja maidontuotannon laajentamisesta oli kulunut 0,5 - 6 vuotta. Tutkimukseen valitut tilat oli maidontuotannon ja neuvonnan kehittämisen kannalta keskeinen maidontuottajaryhmä.

6.2 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, miten neuvontaprosessia tulisi kehittää, että maidontuottaja onnistuisi laajennusinvestoinnin jälkeisessä tuotannon käynnistämisessä saaden sen täyteen kapasiteettiin suunnitellussa aikataulussa.

Tutkimuksessa tuli esille, että tuotannon käynnistymisen jälkeinen maksuvalmius poikkesi osalla maitotiloista tavoitteista. Eläinten hankintaan varattu pääoma ei kaikilla riittänyt tuottavien lehmien hankintaan, jolloin tuotantoa ei saatu vakiinnutettua tavoitteeksi asetetussa kahdessa vuodessa. Tarvittavan rehupinta-alan määrittämisessä ei tutkimuksen mukaan myöskään onnistuttu, mikä ilmeni varastossa olevan rehumäärän alimitoituksena. Maidontuotannon toimiminen pitkään vajaalla kapasiteetilla yhdistettynä rehumäärän alimitoitukseen kohottaa tuotantokustannuksia. Neuvonnan tulisikin panostaa enemmän tuotantokustannuslaskelmien markkinointiin investoineiden maitotilojen talouden seurannan tueksi.

Tavoitteelliseen toimintaan liittyy tilannekuvan ylläpitäminen siitä ollaanko tavoite saavuttamassa, vai onko jossain kohtaa kirimisen tarvetta. Talouden suunnittelu ja tarkkailu liittyvät saumattomasti toisiinsa ja saavutettuja maidontuotannon tehokkuuslukuja on hyvä vertailla toisten tuottajien vastaaviin. Ryhänen ja Sipiläinen (2011, 50), Pietola (2003, 86-95) toteavatkin, että maidontuotantoon laajentaneen tilan menestymisen ensimmäinen edellytys on, että tuotantokustannukset tilalla saadaan riittävän alas ja kilpailukykyiseksi. Toteutunutta tulosta pitäisi arvioida myös strategian ja pitkän tähtäimen karkeiden budjettitavoitteiden valossa (Pellinen ym. 2008, 63). Maitotilan kannattavuutta tulisikin aina tarkastella useista eri näkökulmista.

Tutkimuksessa tuli esille, että työajan hallinta on maidontuotannon laajentuessa haasteellista. Eläinmäärä kasvaa, poikimisia, sekä siemennyksiä on enemmän ja myös rehua pitää hankkia enemmän kun ennen investointia. Työmenekin suunnittelussa tiloilla ei juurikaan asetettu tarkempia tavoitteita. Eläinmäärän kasvamisen myötä oli puolella tutkimustiloista katsottu työpäivän venyvän

kohtuuttoman pitkäksi. Tuure ym. (2008, 53) mukaan työajan hallintaan vaikuttavat yrittäjien henkilökohtaiset ominaisuudet, työjärjestelyt ja asetetut tavoitteet. Työajalle tulisikin asettaa tavoitteet ja työhuiput tulisi arvioida maitotilalla tarkasti. Työpäivän pituudelle olisi hyvä hahmottaa myös ylärajat (Karttunen & Klemola 2001, 2-3 ja Manninen 2004, 16).

Tutkimuksen mukaan maitotilan työnmenekin lisääntymistä olisi ajateltava enemmän prosentuaalisena, kun lisääntyvänä eläinten lukumääränä. Töiden mitoitusta suunniteltaessa tällä menettelytavalla saadaan todellisempi kuva työajan mitoitukselle ja ajankäytön hallinnalle. Neuvonnan apua tarvitaan investoineilla matotiloilla silloin, kun suunnitellaan käytännön toimien ajoitusta maidontuotannon käynnistymisen jälkeen. Neuvontapalveluja tulisi ProAgrialla kehittää myös vastaamaan maidontuottajien ajankäytönhallintaan liittyvissä ongelmissa. Mannisen (2004, 53-61) tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä.

Tutkimuksessa tuli esille, että neuvojien tulisi myös pystyä auttamaan maidontuottajaa avustamalla ammattitaitoisten työntekijöiden hankinnassa silloin kun maidontuotanto laajenee merkittävästi. Hyvä kielitaito olisi haastateltavien mielestä neuvojalle eduksi, koska Etelä-Pohjanmaan keskeisillä maidontuottajaryhmillä on palkkatyövoimana ulkomaalaista työväkeä. Tässä herääkin kysymys, miten neuvontapalvelut voisi olla tukena tilalle silloin, kun työvoimasta on pulaa ja millä lailla neuvontaa voisi tässä tapauksessa kehittää. Pääosin ulkopuolisen työvoiman palkkaamisessa tiloja auttavat kuntien työvoimatoimistot.

Maitotilan laajentuessa myös rehupinta-alan tarve kasvaa. Tutkimus tiloilla rehupinta-alaa oli pääosin riittävästi, mutta rehua korjattiin useammalla tilalla myös sopimustuotantoaloilta, joka on tietynlainen riski jatkuvuutta silmälläpitäen. Ryhäsen (2009) mukaan tuottajan tuleekin tietää millaisia riskejä hän on halukas ottamaan tarvittavaa rehualaa hankkiessaan.

Tiloilla ei juurikaan tutkimuksen mukaan käytetty neuvonnan palveluja rehuntuotannon suunnitteluun, saatavasta palvelusta ei tiedetty, tai sitä ei neuvonnan kautta osattu markkinoida riittävästi. Rehuntuotannon

suunnittelupalveluun ja sen markkinointiin investoineille maitotiloille tulee neuvonnan panostaa yhä enemmän jatkossa. Öhlmer ym. (1993) ja Akkanen (2008) korostavatkin, että neuvonnassa ongelman tunnistaminen on tärkeää ja mikäli ongelman ratkaisemiseen ei ole työkaluja valmiina tulee niitä kehittää.

Tutkimuksessa tuli esille, että maitotilat kaipaivat eläinten hankintaan asiantuntijoiden välityspalveluapua. Eläinten hankintojen toteuttamista ja kustannusvaikutusta ei osattu hahmottaa haastateltavilla tiloilla. Eläinten hankintaan tulisi yrittäjien mielestä varata myös enemmän aikaa, koska eläinten hankinta on haasteellista ja aikaa vievää. Eläinten hankinta tulisi aloittaa hankintasuunnitelman laatimisella, jossa tulisi huomioida sorkkatulehdukset ja muut tautiriskit. Sorkkatulehduksen sai puolet haastateltavista tiloista, mikä aiheuttaa aina tilalle tuotannollisia menetyksiä.

Tutkimuksessa esitettiin toive neuvonnalle, että olisi hyvä jos ProAgria kouluttaisi tuottajia havainnoimaan eläinkäyttäytymistä ennen eläinten hankkimista tilalle. Tilalle ostetut eläimet käyttäytyvät tilojen mielestä monesti erilailla uudessa navetassa verrattuna aikaisempaan navettaan, joka asettaa tiloille uusia haasteita laajennetun maidontuotannon aloittamisen jälkeen. Koulutusten hinta- ja laatusuhde tuli myös tutkimuksessa esille. Laajentaessa tuotantoaan maitotilat joutuvat usein hankkimaan eläimiä monilta eri tiloilta. ProAgrian tulisi panostaa eläinten hankintasuunnitelman opastamiseen, esimerkiksi kehittämällä siihen sopiva uusi neuvontapalvelu. Tutkimustiloilla ei kukaan, joka oli eläimiä hankkinut, ollut laatinut kirjallista hankesuunnitelmaa ennen varsinaista eläinten ostopäätöstä.

Eläinten hankinnoissa yhtenä vaihtoehtona on hiehojen kasvattamisen ulkoistaminen, joka mahdollistaisi eläinten hankkimisen jo ennen varsinaista maidontuotannon käynnistymistä. Saataessa eläimiä nopeammin tuotantoon vältetään monilta eläinten hankintaongelmilta, tällöin jää enemmän aikaa varsinaisen tuotannon käynnistämiseen. Karttusen (2004) ja Mannisen (2004) tutkimukset tukevat tätä vaihtoehtoa.

Yhdellä tutkimustilalla oli vuokrattu naapurin navetta hiehojen kasvattamiseen eri tuotantopitopaikassa. Vasikat ja hiehot saatiin kasvatettua rakennusvaiheen aikana laajentuvaa maidontuotantoa varten, ja tällä menettelyllä tila välttyi eläinten hankkimiseen liittyvistä ongelmilta. Neuvonnan tulisi panostaa enemmän olemalla yhteistyössä maidontuotannon lopettaneisiin tiloihin, koska maidontuotannon lopettaneilla tiloilla voi olla potentiaalia jatkaa eläintuotantoaan kasvattamalla toisen maitotilan vasikkoja poikiviksi hiehoiksi.

Maidontuotantoa laajentaneille tiloille laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa asetetaan tavoitteet toiminnan käynnistämiseksi ja tavoitteiden toteuttamiselle. Kaikille haastatteluun osallistuneille tiloille liiketoimintasuunnitelma oli tehty, mutta useimmat kokivat siitä olleen hyötyä vain vähän. Tutkimusaineiston mukaan liiketoimintasuunnitelman suurimmat heikkoudet koskevat sen käyttökelpoisuutta, ymmärrettävyyttä ja päivitettävyyttä.

Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen maidontuottajan päätöksen teossa laskee sitä enemmän mitä enemmän aikaa laadinnasta on kulunut. Mäkisen (2008) ja Yli-Hukkalan (2009) mukaan suuren yrityksen johtaminen tarvitsee systemaattiset seuranta- ja raportointijärjestelmät, jota liiketaloussuunnitelman tulisi olla. Saatujen tutkimustulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että maidontuottajat kokevat liiketoimintasuunnitelman välttämättömäksi laskelmaksi vain tukien ja avustusten saamista varten. Suunnitelma oli lähes kaikilla tiloilla laatikossa ja sitä ei paljon laatimisen jälkeen käytetty.

Liiketoimintasuunnitelman päivitettävyyteen tuottajat voivat itse vaikuttaa pyytämällä laskelman päivitystä neuvojalta. Maatalouden nopea toimintaympäristön muutos ja maidosta saatavan hinnan epävarmuus voi vaikeuttaa laskelmien uusimista, koska on haasteellista ennustaa tuotantopanosten ja myyntihintojen kehitystä pidemmällä aikavälillä. Tämän tutkimustuloksen johdosta neuvonnalla on haasteellinen tehtävä luoda jatkossa liiketaloussuunnitelmasta parempi ja enemmän käytetty laskelma tiloille tulosten seuranta varten. Laskelman päivityksen markkinointiin tulee neuvonnan panostaa yhä enemmän olemalla enemmän yhteydessä investoineille tiloille.

Tutkimuksessa tuli esille, että maitotilan toiminta ja neuvonta ovat edelleen tuotantopainotteisia, jonka takia talouteen liittyvät laskelmat jäävät yleensä taka-alalle. Neuvojen ammattitaito katsottiin tärkeäksi asiaksi laskelmien laadinnassa ja tulosten tarkastelussa, koska maidontuottajan aika ei välttämättä riitä tulosten tarkasteluun ja seurantaan. Yrityskokoa kasvatettaessa ja tuotantoa uudelleen järjestettäessä taloudelliset kysymykset on oltava keskeisessä asemassa, koska laajennetun maidontuotannon tarkoituksena on tuottaa taloudellista tulosta.

Neuvonnan osuutta kehittämis- ja parannusehdotuksien antajana tulisi kaikkien tilojen mielestä kehittää ja tulosten vertailua vastaaviin maitotiloihin tulisi myös parantaa vertailuaineistoja kehittämällä. Tutkimuksessa tuli myös esille, että neuvoilta halutaan topakampaa otetta neuvontatyöhön ja tulosten tulkintaan. Neuvonnan osaamista tulisikin kehittää ja osaamista jakaa neuvojen kesken. Palveluja tulisi myös markkinoida enemmän ja neuvojen sisäistä viestintää tulisi kehittää. Neuvonnalla on haasteita tulevaisuudessa talousneuvonnan kehittämiseksi ja markkinoinnille.

Tuotannon laajentamiseen liittyvää neuvontaan tarvitaan niin maidontuotannon kuin myös muiden tekijöiden osalta siten, että investoineen tilan maidontuotanto saadaan käynnistettyä suunnitellusti. Neuvonnan tulisikin olla tilan ja neuvojan välistä yhteistyötä, jossa neuvoja kuuntelee asiakasta ja ohjaa esiin tulevien ongelmien ratkaisuihin. Neuvonnan tulisi myös vielä enemmän auttaa tuottajia sopeuttamaan toimintansa tilojen tavoitteita ja toimeentuloa vastaavaksi.

Maidontuottajilla on edessään isoja haasteita maidontuotannon käynnistymisen jälkeen. Maitotilan johtaminen ja kehittäminen neuvontapalveluja apuna käyttäen vaatii monesti omien asenteiden muuttamista ja totuttelua uusiin ideoihin ja haasteisiin. Tutkimuksesta voi huomata, että tilan johtamiseen ja siihen liittyvään sisäisen ja ulkoisen viestinnän osaamiseen tarvitaan neuvonnan tukea ja koulutusta. Neuvonta, jota laajentaneille maitotiloille tarjotaan, tulisi vastata investoineen tilan neuvontatarpeita. Tutkimuksessa selvisi myös, että neuvonnan tulee olla korkeatasoista ja ammatillisesti pätevää

sekä saatavuus ja markkinointi tulisi olla ajan tasalla. Tämä käy ilmi myös Mannisen ja Karhulan (2006, 20-26) sekä Halmeen (2011, 33) tutkimuksista.

6.3 Johtopäätökset

Kehittäminen on jatkuvaa ja tuottavuuden pitää koko ajan mennä eteenpäin muun yhteiskunnan mukana. Maitotilalla varmin tapa on valmistautua markkinoiden muutoksiin pitäen samalla huolta tilan vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Maidontuotannon kehittäminen ja muuttuva tuotantoympäristö edellyttävät maitotilaa kiinnittämään enemmän huomiota tilan kokonaisuuden hallintaan. Osaamisnäkökulman keskeinen osa onkin tuotantoaan laajentaneen maitotilan kehittyminen ja asetettujen tavoitteiden toteutuminen suunnitellussa aikataulussa.

ProAgria Etelä-Pohjanmaa on merkittävä toimija alueellaan maitotilojen neuvonnassa toteuttaen suuren osan alueen maitotilojen neuvonnasta. ProAgria Etelä-Pohjanmaa laatii suurimman osan maatilojen laajentumisiin liittyvistä liiketoimintasuunnitelmista. Neuvonnan rooli korostuu erityisesti liiketoimintasuunnitelman toteuttamisessa, tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa.

Maatalouden nopea toimintaympäristön muutos kuitenkin vaikeuttaa laskelmien uusimista, koska on haasteellista ennustaa vaikkapa tuotantopanosten ja myyntihintojen kehitystä kovin pitkälle tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelma tulisi päivittää säännöllisesti olemassa olevia kustannuksia vastaavaksi. Tuotannon käynnistymisen aikoihin liiketoimintasuunnitelmaa käytetään apuna vielä jonkin verran, mutta käyttö vähenee ajan myötä eikä sitä lopuksi käytetä juuri lainkaan. Liiketoimintasuunnitelmasta tulisikin kehitellä sellainen, että laskelmasta saataisiin parempi työkalu tilojen toiminnan ohjaamiseen ja tulosten seurantaan jatkuvana toimintana. Maitotilojen kasvaessa suunnittelun ja seurannan tarve entisestään kasvaa.

Rehunkäytön suunnittelu on laajentumisvaiheessa maitotilan kannalta tärkeä prosessi silloin kun määritellään investoineelle maitotilalle riittävää rehuntuotantoalaa. Neuvonnan käytössä olevaa pellonkäytön suunnittelupalvelua ja markkinointia tulisi kehittää vastaamaan paremmin laajennetun maitotilan tarpeita vastaavaksi. Nykyisin palvelua ei osata kysyä, eikä neuvonta ilmeisesti ole osannut sitä markkinoida riittävästi.

Maksuvalmiuden säilyttämisen takia on nopea maidontuotannon käynnistäminen erityisen tärkeää. Investoinnin jälkeiseen eläinaineksen lisäämiseen tulisi neuvonnan ja tilojen panostaa mahdollisimman tehokkaasti. Eläinten hankintaan tilan tulisi varata riittävästi aikaa ja ostopanoksia. Eläinten hankinnasta kannattaisi laatia neuvontapalvelua apuna käyttäen hankintasuunnitelma, jossa kartoitetaan myös mahdolliset eläintauteihin liittyvät riskitekijät. Mikäli tuotantoon laajentaneella maitotilalla ei saada riittävän nopeasti tuottavia eläimiä, maksuvalmius heikkenee ja asetettujen tavoitteiden toteutuminen viivästyy. ProAgrian tulisi kehittää neuvontaa eläinten hankintoihin liittyvissä kysymyksissä, koska riittävällä ja tuottavalla eläinaineksella on merkitystä siihen millä keinoilla maidontuotanto saataisiin nopeammin tavoitetasolle.

Maitotilojen neuvonta on tutkimus tilojen mielestä ammattitaitoista. Neuvonta koetaan yleisesti myös oikean hintaiseksi, mutta joissakin yksittäistapauksissa kuitenkin kalliiksi. Maitotilat arvostavat neuvontaa ja kokevat sen hyödylliseksi ja tärkeäksi laajentamisprosessissa olevan maitotilan kannalta. Neuvonnan tulisi irrottautua kaavamaisesta toimintatavasta ja pyrkiä löytämään tiloille niiden omista lähtökohdista nousevia ratkaisuja. Neuvojilta kaivattaisiin topakampaa otetta ja kannanottoja neuvontatyössä. Neuvojien osaamisalueita tulisi jakaa neuvojien kesken, sekä neuvonnan sisäistä viestintää tulisi parantaa.

Suuriksi yrityksiksi kasvavat tilat ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttävät ajan tasalla pysymistä ja uuden tiedon oppimista. Neuvonnan tulee panostaa myös tulevaisuuskeskusteluihin ja tiimipalaverihin, ja markkinoimalla niitä sekä tuotannon käynnistymisvaiheessa, että myös myöhemmin tuotannon jo vakiinnuttua.

Neuvojen ammattitaidon kehittämisen tulisi pystyä vastaamaan suurien maidontuotantoyritysten tarpeita ja talousasioiden perusosaaminen ovat neuvonnan keskeisimmät haasteet. Neuvontaa tulisi kehittää kokonaisvaltaisesti siten, että eri neuvojen toimet yhdellä tilalla linkittyvät tehokkaasti toisiinsa.

LÄHTEET:

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino
- Akkanen, P. 2008. Tuotantoa kehittävän maidontuottajan lypsyjärjestelmän valintaprosessi. Opinnäytetyö SeAMK. Ilmajoki: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Drury, C. 2006. Cost and management Accounting. 6 th ed. London: Thomson.
- Enroth, A., Österman, P & Teräväinen, H. (toim.). 2003. Laajentavien tilojen haasteet. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja104.
- Erola, E. & Louko, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hakanen, M, 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Multikustannus. [Verkkójulkaisu]. Modulcon Oy:n julkaisuja. [Viitattu 5.5.12]. Saatavana: <http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Strategiaty%C3%B6%20ja%20>
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.
- Halme, J. 2011 Neuvontaprosessin kehittäminen maatalojen sukupolvenvaihdoksissa ProAgria Hämeen alueella. Maisterin tutkielma. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Taloustieteenlaitos Maatalouden liiketaloustiede.
- Hardaker, J.B, Huirne, R.B.M, Anderson, J.R, & Lien, G. 2004. Coping with Risk in Agriculture. Second edition. Wallingford:CAPI Publishing.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holstius, K. & Malaska, P. 2004. Advanced Strategic Thinking. Visionary Management. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 60 s. ISBN 951-564-187-X.
- Itua lehti 2/2012. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Jäsenasiakaslehti.
- Jokipii, P., Teräväinen, H. & Helin, J. (toim.) 2005. Maatilan riskien hallinta. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan - sarja110.
- Jokipii, P., 2006. Julkaisussa: Maatilayrityksen kilpailukyky. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja 112.
- Jokipii, P. & Isosaari, H. 2006. Tiedon kerääminen ja hyödyntäminen. Julkaisussa: Jokipii, P. 2006. Maatilayrityksen kilpailukyky. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto

tuottamaan – sarja 112.

Jylhä, E. Paasio, A. & Strömmer, R. 1997, Menestyvä Yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Jälkö, E. 2010. BSC Tulokortti maatalan strategisen johtamisen välineenä. Opinnäytetyö TuAMK. Turku: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino OY.

Kankkunen, K. Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Talentum Media OY.

Karttunen, J. 2004. Töiden suunnittelu lisää vapaa-aikaa. [Lehtijulkaisu]. Maaseudun tulevaisuus 31.5.2004.

Karttunen, J. & Tuure, V. 2006. Maidontuotanto suurissa pihatoissa – karjanhoitotöiden organisointi. Työtehoseuran maataloustiedote.

Kasvintuotannonsuunnittelu 2011. [Verkojulkaisu]. ProAgria Oulu. [Viitattu 8.5.12]. Saatavana: http://www.proagriaoulu.fi/fi/proagria_kasvi/

Kirkkari, A-M. 2003. Työmäärä erikokoisissa yksiköissä. Julkaisussa: Enroth, A., Österman, P. & Teräväinen, H. (toim.) 2003. Laajentavien tilojen haasteet. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja104.

Laitila, E. 2010. Toimintolaskenta-ajattelu. Luentomateriaali 18.10.2010.

Laitila, E. Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.), Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lampinen, K., Tasapainoinen tulokortti maitotilan johtamisessa. Käytännön maamies10/03.

Latva-Kyyny, M. 2005. Tilaansa kehittävien, eteläpohjalaisten maidontuottajien strategiat ja talousneuvonnan palvelujen soveltuvuus heidän tarpeisiinsa. Opinnäytetyö SeAMK. Ilmajoki: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma.

Leppälä, J., Tuure, V-M., Sinisalo, A., Kaila, E., Suutarinen, J., Rikkonen, P. & Rantamäki-Laitinen, L. 2008. Maatalan johtaminen. Julkaisussa: Rikkonen, R., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. (toim.) 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja123.

Leppälä, J. 2005. Turvallisuusriskien hallinta prosessikuvauksen avulla. Julkaisussa: Jokipii, P., Teräväinen, H. & Helin, J. (toim.) 2005. Maatalan riskien hallinta. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan - sarja110.

- Lillrank, P. M. 1999. Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lämpsä J., 2012. Talousagrobiologia. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Haastattelu 5.5.12.
- Maatilan Budjetti. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Esite. 2012.
- Maatilan taloussuunnitelma. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Kalvosarja 2008.
- Maatilan tulosanalyysi. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Esite. 2012.
- Maidontuotanto 2010. [Verkkajulkaisu]. Wikispaces julkaisuja. [viitattu 17.10.2011].
Saatavana: <http://kannattavuustekijat2010.wikispaces.com/Maidontuotanto>.
- Manninen, M., 2004. Työn ja talouden hallinta laajentaneilla lypsykarjatiloiilla. Helsinki: MTT:n selvityksiä 81.
- Manninen, M. & Karhula, T. 2006. Maatalouden taloussuunnittelun ja seurannan tehostaminen. Helsinki: MTT:n selvityksiä 111.
- Mattila, T. & Rikkinen, P. 2008. Viljelijöiden kokemukset investoinneista. Julkaisussa: Rikkinen, P., Harmoinen, T & Teräväinen, H. (toim.) 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. ProAgria maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan - sarja 123.
- Metsämuuroinen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Voru: Jaabes OU. (alkuperäinen Särjänen, E. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy)
- Moisio, J. 2002., Tasapainoinen tulokortti ja strategia prosessi kytkeytyvät. yhteen. Luentomoniste. Qualitas Fennica Oy.
- Mäkinen, P. 2008. Maitotilan talouslaskenta strategisessa suunnittelussa.: Opinnäytetyö SeAMK, Ilmajoki: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Mäkijärvi, E., Ennakointi ja taloudellinen menestyminen. Seminaaritiivistelmä 2011. Maatalouden liiketaloustiede. Helsinki: Helsingin Yliopisto Taloustieteen laitos.
- Närvä, M., Ryhänen, M., Kotro, J. & Sipiläinen, T. 2011. Laatujohtaminen. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.), 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A.
- Olson, K. 2004. Farm management: principles and strategies. Iowa state press. 370p. + appendixes.
- Peavy, R. 2004. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Suom. Auvinen, P. Psykologien kustannus. Helsinki.
- Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Tunnusluvut ja tavoitteiden seuranta. Julkaisussa: Pellinen,

J., Harmoinen, T. & Enroth, A. (toim.) 2008. Kannattava maatilayritys. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja124.

Pellinen, J., Harmoinen, T. & Enroth, A. (toim.) 2008. Julkaisussa: Kannattava maatilayritys. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja124.

Pietola, K. 2003. Laajentamisen riskien hallinta. Julkaisussa: Enroth, A., Österman, P. & Teräväinen, H. (toim.). 2003. Laajentavien tilojen haasteet. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja104.

ProAgria Etelä-Pohjanmaa Laatuksikirja. 2011.

ProAgria kasvi. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Esite. 2012.

ProAgria Keskusten liitto. Vuosiyhtymäraportti 2005.

ProKasvitalous hinnoitteluohje, 2011. ProAgria Keskusten Liitto.

Puurunen, M. 2003. Tilakoon vaikutus maatalouden kannattavuuteen. Julkaisussa: Laajentavien tilojen haasteet. Enroth, A., Österman, P. & Teräväinen, H. (toim.) 2003. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja104.

Pyykkönen, P. & Lehtonen, H. 2005. Maatalouden rakennekehitysnäkymät vuoteen 2013. [Pdf- julkaisu]. Suomen maataloustieteellinen seura. [viitattu 26.8.2012]. Saatavissa: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts100.pdf>

Rajakorpi, J., Ryhänen, M., Närvä, M. & Tuuri, H. Yhteistyö, resurssit ja resurssintarve. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.), 2012, Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Rikkinen, P., 2003. Maatalouden tulevaisuus 2025. elintarvikeketjun asiantuntijoiden tulevaisuudenkuvia Suomen maataloudesta. VäliRaportti. MTT:n selvityksiä 32

Rikkinen, T., Tuure, V-M., Meriläinen, P., Suutarinen, J., Leppälä, J., Sinisalo, A. & Jokipii, P. 2008. Liiketoimintaosaaminen ja tiedon hallinta. Julkaisussa: Rikkinen, P., Harmoinen, T. Teräväinen, H. (toim.). 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja123.

Ryhänen, M. 2009. Lisäpellon osto bisnestä vai urheilua. Kultajyvä, Op-Pohjola-Ryhmän Maa-metsälehti. 4/ 2009.

Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Johdanto. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.), 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Ryhänen M., Närvä, M & Sipiläinen, T. 2011. Johdanto. Julkaisussa: Ryhänen, M & Nissinen, K. (toim.). 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen

ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

- Ryhänen, M. & Pyykkönen, P. 2011. Rahoitus. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.), 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2011. Tuotannon kehittäminen. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.), 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A.
- Ryhänen M., Sipiläinen, T, Ovaska & Laitila, E. 2012. Yhteistyö Eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Julkaisussa: Ryhänen, M & Laitila, E. (toim.). 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Latukka, A. 2007. Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Opetusmoniste.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Pyykkönen, P. 2011. Markkinat. Julkaisussa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.), 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A.
- Suutarinen, J., Suokannas, A., Kaihilahti, J., Manninen, E. & Kokko, P. 2005. Toimintariskit heikentävät työn tehokkuutta. Julkaisussa: Jokipii, P., Teräväinen, H & Helin, J. (toim.) 2005. Maatilan riskien hallinta. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan - sarja110.
- TalousWisuu. ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Esite. 2012.
- Tuure, V-M & Kaila, E. 2008. Johtamistyö maatilayrityksessä. Julkaisussa: Rikkonen, R., Harmoinen, T & Teräväinen, H. (toim.) 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja123.
- Turner, J. & Taylor, M. 1999. Applied Farm Management 2 nd Edition. Oxford: Blackwell Science. 394 s. ISBN 0-632-03603-6. Julkaisussa: Manninen, M., 2004. Työn ja talouden hallinta laajentaneilla lypsykarjatiljoilla. Helsinki: MTT:n selvityksiä 81.
- Tuure, V-M., Karttunen, J., Leppälä, J., Sinisalo, A. & Kaila, E. 2008. Maatilan ajankäytön hallinta. Julkaisussa: Rikkonen, R., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. (toim.) 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan – sarja123.
- Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino OY.
- Yli-Hukkala, S. 2009. Maitotilan navetan rakentamisprojektiin tarjottavan neuvonnan kehittäminen. Opinnäytetyö SeAMK. Ilmajoki: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Öhlmer, B., Olson, K. & Brehmer, B. 1993. Towards a model of strategic decision marking. An application to farmers` adaptation to deregulation of agriculture and

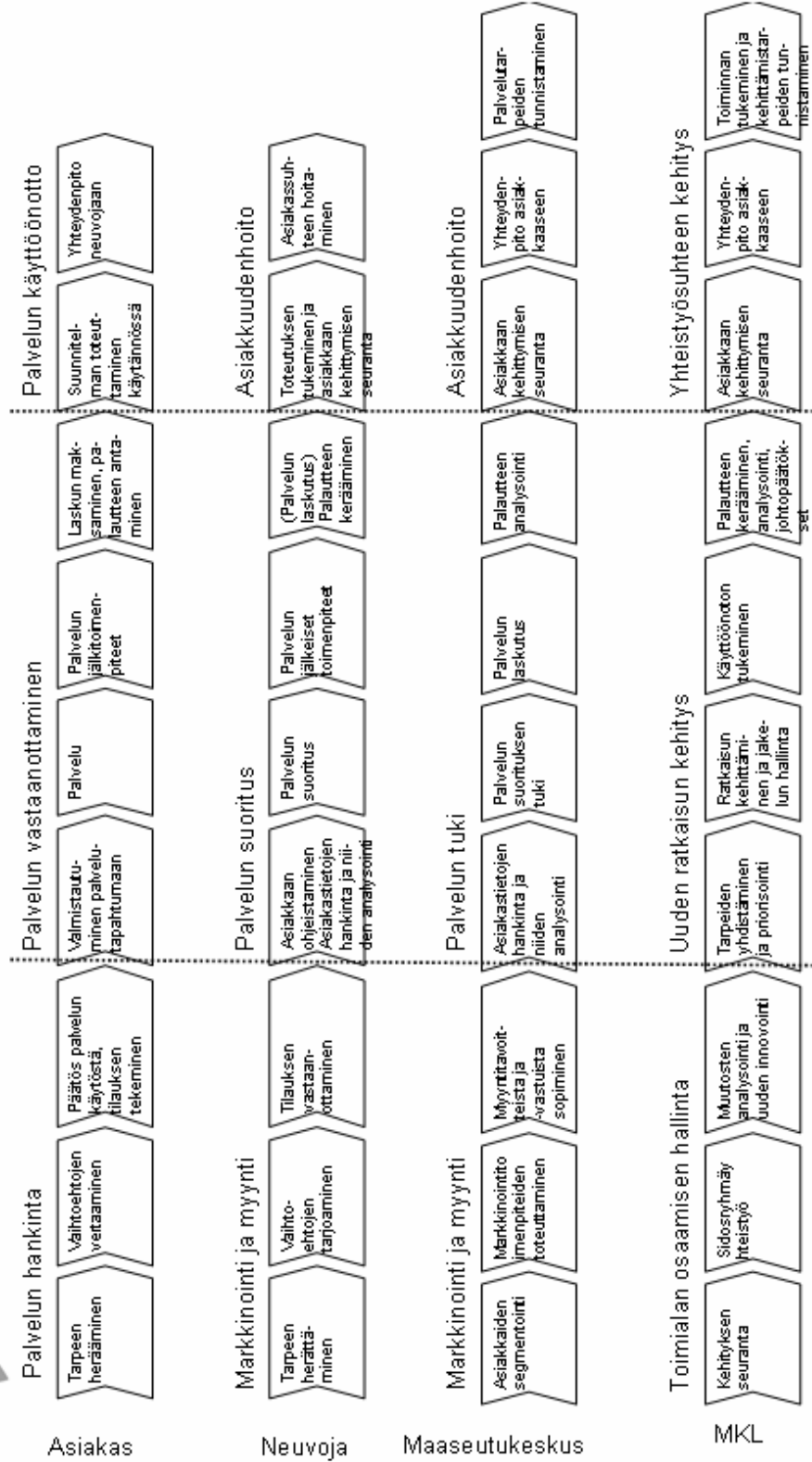
EC- membership. Upsala: Swedis University of Agricultural Sciences. Department for Economics. Report 60.

Westermarck, H. 1987. Uudet neuvontamenetelmät. yliopiston neuvontaopin ja täydennyskoulutuksen keskus, monistesarja 5/87.

Liitteet:

Yhtymän ydinprosessi

Liite 1



LIITE 2

TEEMA HAASTATTELUN TAUSTATIEDOT:

Emännän ikä alle 30v___ yli 30 v_____ Koulutus
tausta_____

Isännän ikä alle 30v___yli 30 v_____ Koulutus
tausta_____

Tilan pinta-ala _____ha, josta vuokramaata _____ha

Lehmämäärä ennen investoinnin käynnistymistä: _____kpl, tuotannon
käynnistymisen jälkeen _____kpl, lemiä haastattelu päivänä ____ kpl

Lehmien keskituotos

Onko yrittäjäperheellä aikaisempaa kokemusta tuotannon laajentamisesta?
– jos on, niin missä muodossa

Poisto prosentti lehmillä kahden vuoden jälkeen laajennetun maidontuotannon
aloittamisesta _____

Tilan nykyinen työvoima?

- Työvoiman tarve laajennuksen jälkeen?

Laajennetun tuotannon aloittamisesta 0,5 - 1 - 2 – 3 – 4 – 5 – 6 vuotta

Kuinka olitte suunnitelleet eläinaineksen hankinnan?
laadittako hankintasuunnitelma?

- Mitä asioista otettiin huomioon ennen eläinaineksen hankintaa?
- Millaisia kustannuksia eläinten hankinta aiheutti?
- Miten eläimet ovat sopeutuneet?
- Millaista uutta osaamista eläinten hankinta teiltä vaati?

Millaista uutta osaamista rehuntuotannon suunnittelu, pellon hankinta
laajentunut maidontuotanto teiltä teiltä vaati?

Rehuntuotannon suunnittelu maidontuotannolle

Kerro, mitä asioita otitte huomioon, kun suunnittelitte rehuntuotantoa
laajennetulle tuotannolle?

- Mitenkä suunnittelitte ja otitte huomioon uudessa tilanteessa?

Neuvontapalvelujen käyttö

Kerro millaisia ProAgrian Etelä-Pohjanmaan neuvonta palveluja olette
käyttäneet?

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Laajennetun maitotilan tuotannon käynnistymisen onnistuminen

Eläinaineksen hankinnan onnistuminen

Kerro kuinka eläinaineksen hankinta tilallanne toteutettiin, ja mitä asioita otettiin huomioon

Kuinka huomioitte mahdolliset eläintaudit ym. riskit?

Miten eläinten lisäys onnistui?

Mikä meni hyvin ja mitä tekisitte toisin?

Kuinka kauan kesti saada toiminta suunniteltuun laajuuteen?

1.1 Rehuntuotanto

Kertoisitko miten tarvittavan rehupinta-alan määrittäminen toteutettiin?

- o pellonkäyttösuunnitelma
- o säilörehupinta-alan tarve
- o pellon vuokraus ja ostotarve
- o kustannukset
- o ruokintastrategian valinta
- o urakoinnin käyttäminen

Mitenkä suunnittelitte ja otitte huomioon uudessa tilanteessa rehuntuotannon

- rehun määrä
- rehun laatu
- korjuun

Mikä meni hyvin ja mitä tekisitte toisin?

1.2 Maitotilan maidontuotannon käynnistyminen investoinnin jälkeen

Kerro miten laajentuneen maidontuotantotoiminnan käynnistyminen onnistui?

Kuinka kauan kesti saavuttaa suunniteltu maidontuotannon vakiintunut tavoitetaso?

Kerro miten onnistuitte ajankäytön ja poikkeamien hallinnassa?

Millaisia kustannuksia toiminnan käynnistyminen aiheutti?

Mikä meni taas huonosti ja mitä tekisitte toisin?

Kuinka onnistuitte lisätyövoiman hankinnassa?

- palkkatyö
- urakointi

Oma jaksaminen?

1.3 Arvioi asteikolla 1-5 tärkeimmät tilaanne koskevat asiat, joissa onnistuitte, kun tuotannon aloittamisesta oli kulunut 0,5- 2 vuotta.

arviointi 5=erinomaisesti, 4= hyvin, 3=tydyttävästi, 2=heikosti, 1= erittäin heikosti

- Eläinten lisäys
- Pellon käyttö (tarvittavan pinta-alan riittävyys)
- Rehun tuotanto (riittävyys)
- Rehun tuotanto (laatu)
- Maidon laadun hallinta
- Maidon määrän lisäys (meijeriin)
- Työvoiman saanti (navetassa)
- Työvoiman saanti (rehuntuotannossa)
- Oma jaksaminen (pidetyt vapaat)
- Liiketoimintasuunnitelmassa pysyminen (tavoitteet likwissä)
- Kustannusarvion riittäminen (tulot ja menot)
- Neuvontapalvelujen saanti ja laatu investoinnin jälkeen
- Hyvä navetta

2. Liiketoimintasuunnitelman toteutuminen ja tavoitteiden seuranta

Toteutuiko liiketoimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja pitikö aikataulut?

Kuinka toteutatte liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden seurannan?

Oletteko päivittäneet liiketoimintasuunnitelmaa nykytasoa vastaavaksi?

Onko liiketoimintasuunnitelmaa tehty kokonaan uudelleen?

Kuinka kauan kesti saada toiminta suunniteltuun laajuuteen?

Palveleeko ja ohjaako mielestänne neuvontapalvelut tilaanne investoinnin jälkeisen tavoitteiden seurannassa?

3. Neuvonnan kehittäminen laajennetun maidontuotannon tueksi

Kerro lyhyesti:

– Millaista neuvontapalveluja mielestänne maidontuottaja tarvitsee eläinmäärä lisääntyä?

- Millaista neuvontapalveluja mielestänne maidontuottaja tarvitsee kun peltopinta-ala lisääntyy?
- Millaista neuvontaa maidontuottaja tarvitsee maidontuotannon käynnistymisen jälkeen?
- Mitä hyötyä ja kehittämiskohteita mielestänne neuvontapalveluissa on?
- Onko mielestänne neuvontapalvelujen saatavuus ja markkinointi hyvä vai onko parannettavaa?
- Miten analysoitte ja käytätte hyväksenne neuvontapalvelujen tuloksia tilan päätöksenteossa?
- Miten tarkasti analysoitte neuvontapalvelujen tuloksia eri prosessien ohjaamisessa ja kehittämisessä sekä niiden vaikutusta taloudelliseen tulokseen
- Miten suhtaudutte tulevaisuuden riskeihin ja epävarmuuteen, miten ne tulisi huomioida neuvontapalveluissa?
- Millaista asiantuntijuutta uuden navetan käynnistäminen teidän mielestänne tarvitsee?

Liite 4. Visuaalinen kartta

Maidontuotannon neuvonnan kehittäminen investoinnin jälkeen

