

Tutkimuksesta käytäntöön – maitotilayrityksen kokonaisvaltainen johtaminen

Jyrki Rajakorpi¹, Margit Närvä¹, Matti Ryhänen¹ ja Timo Sipiläinen²

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, PL 412, 60101 Seinäjoki

²Helsingin yliopisto, taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto

e-mail: jyrki.rajakorpi@seamk.fi

Maitotilayritysten johtamisen haasteet kasvavat toimintaympäristön muutosten myötä. Parhaiten menestyvät ne maatalousyrittäjät, jotka suunnittelevat ja johtavat yritystoimintaansa kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisella johtamisella tarkoitetaan pitkän ja lyhyen aikavälin johtamista yhtenä kokonaisuutena. Tällöin pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan lyhyen aikavälin johtamisella eli kaikki toiminta tähtää strategian toteuttamiseen. Jokainen maitotilayritys on resurssiltaan erilainen, joten muiden maitotilayrittäjien tekemät ratkaisut eivät sovellu sellaisenaan kopioitavaksi. Tämän artikkelin tavoitteena oli kuvata, miten tutkimustietoa hyödyntämällä ja maitotilayrittäjien sekä eri sidosryhmien kanssa yhteiskehittämällä luotiin Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirja. Näiden avulla maitotilayrittäjä voi systemaattisesti suunnitella yritystoiminnan kehittämistä tavoitteiden mukaisesti ja toteuttaa strategiaa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Käsi- ja työkirjaa yhteiskehitettiin monivaiheisesti. Alussa kerättiin tutkimusaineistoa haastatteleamalla maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia. Tämän aineiston avulla selvitettiin kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilaa maitotilayrityksissä sekä miten maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista voidaan edistää. Lisäksi järjestettiin maitotilayrittäjille ja sidosryhmän edustajille työpajoja, joissa käsiteltiin millainen kokonaisvaltaisen johtamisen malli parhaiten huomioi maitotilayrittäjien ja sidosryhmien tarpeet. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen malli luotiin näiden teemahaastatteluiden, työpajojen, kirjallisuuden ja tutkijaryhmän tutkimusten pohjalta. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin pohjalta laadittiin käsi- ja työkirjaluonnokset. Maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat osallistuivat käsi- ja työkirjaluonnosten kehittämiseen antamalla palautetta ja kehittämehdotuksia monessa vaiheessa: esitestaamalla luonnosversioita sekä osallistumalla teemahaastatteluihin ja työpajoihin. Lisäksi käsi- ja työkirjaa pilotoitiin Etelä-Pohjanmaan ProAgrian, Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) ja ProAgria Keskusten Liiton toteuttamassa Johto-hankkeessa sekä SeAMKin agrologi (AMK)-opetuksessa. Yhteiskehittämisen myötä käsi- ja työkirjaluonnoksia parannettiin, ymmärrettävyyttä selkeytettiin ja teksti muokattiin arkikielelle. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirja pohjautuvat tutkimustietoon. Yhteiskehittämällä käsi- ja työkirja muokattiin maitotilayrittäjien käytännön johtamistarpeita vastaavaksi. Käsi- ja työkirja auttavat maitotilayrittäjiä kokonaisvaltaisen johtamisen omaksumisessa ja maitotilayrityksen johtamisessa.

Avainsanat: strategia, yhteiskehittäminen, maitotilayritys

Johdanto

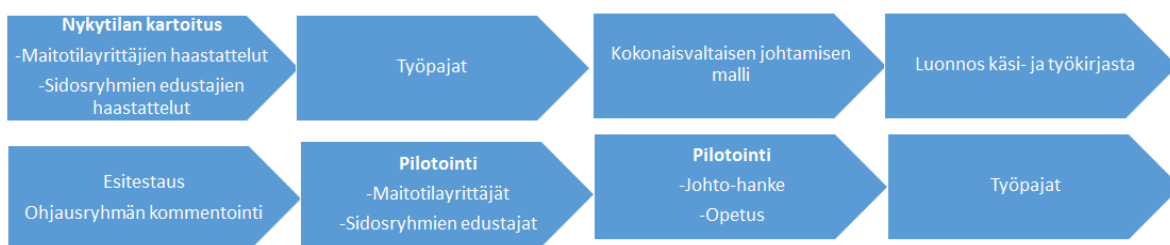
Maitotilayritysten johtamisen haasteet kasvavat toimintaympäristön muutosten myötä. Parhaiten menestyvät maitotilayrittäjät, jotka suunnittelevat ja johtavat yritystoimintaansa kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisella johtamisella tarkoitetaan pitkän ja lyhyen aikavälin johtamista yhtenä kokonaisuutena. Tällöin pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan lyhyen aikavälin johtamisella eli kaikki toiminta tähtää strategian toteuttamiseen. Kokonaisvaltaisen johtamisen tavoitteena on tuottavuuden parantaminen, muutoksiin sopeutuminen ja valintojen tekeminen. Jokainen maitotilayritys on toimintaympäristöltään ja resurssiltaan erilainen, joten muiden maitotilayrittäjien tekemät valinnat eivät sovellu sellaisenaan kopioitavaksi (Ryhänen ym. 2019a, Ryhänen ja Närvä 2019).

Maitotilayrittäjien pitkän aikavälin suunnitteluun ei ole olemassa juurikaan työkaluja. Sen vuoksi kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirjalle oli selkeä tarve. Niiden haluttiin olevan mahdollisimman hyvin maitotilayrittäjien tarpeeseen vastaavia sekä käyttäjälähtöisiä. Sen vuoksi niitä yhteiskehitettiin maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien kanssa. Engströmin ym. (2020) mukaan yhteiskehittäminen on jatkuva, tavoitteellinen kehittämisprosessi, johon eri osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja loppukäyttäjillä on keskeinen rooli. Prahald ja Krisnan (2008) korostavat asiakkaiden tarpeiden huomioimista. He toteavat tuotteiden räätälöimisen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi epäonnistuvan silloin, kun niitä kehitetään vain yrityksen sisällä eikä asiakkaita kuunnella. Engströmin ym. (2020) mukaan yhteiskehittäminen kattaa kaiken kehittämiseen tähtäävän yhteistyön sidosryhmien kesken. Siinä kaikki osapuolet oppivat ja se ei rajoitu pelkästään käyttäjien ja osallistujien kuulemiseen ja palautteiden keräämiseen.

Perinteisesti maitotilayrittäjille on ollut vain niukalti tukea saatavilla kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyen. Sen vuoksi maitotilayrittäjät tarvitsevat uusia toimintamalleja ja työkaluja kokonaisvaltaisen johtamisen tueksi. Tähän tarpeeseen vastaavat Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirja (Ryhänen ja Närvä 2021, Ryhänen ym. 2021a). Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata, miten tutkimustietoa hyödyntämällä sekä maitotilayrittäjien ja eri sidosryhmien edustajien kanssa yhteiskehittämällä luotiin maitotilayrittäjien kokonaisvaltaisen johtamisen avuksi Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirja. Maitotilayrittäjä voi käsi- ja työkirjaa hyödyntämällä systemaattisesti suunnitella yritystoiminnan kehittämistä omien tavoitteidensa mukaisesti ja toimia tavoitteidensa mukaisesti niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Aineisto ja menetelmät

Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirjan luomisessa oli useita eri vaiheita, joihin osallistui maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia (Ryhänen ja Närvä 2021). Kuvassa 1 on esitetty kehittämisprosessin vaiheet tutkimuksesta käsi- ja työkirjaksi.



Kuva 1. Kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirjan kehittämisen vaiheet

Prosessin alussa kartoitettiin kokonaisvaltaisen johtamisen nykytila maitotilayrityksissä. Nykytilan kartoituksen tavoitteena oli selvittää, millaista kokonaisvaltaisen johtaminen on maitotilayrityksissä ja miten maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista voidaan edistää. Lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut, koska aihealue on vähän kartoitettu (Närvä ym. 2019a). (vrt. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009) Haastateltaviksi valittiin eri puolelta Suomea 40 maitotilayrittäjää eri yrityskokoluokista. Haastateltaviksi valitut maitotilayrittäjät olivat kehittäneet yritystensä edellisinä vuosina tai aikoivat kehittää sitä tulevaisuudessa. Maitotilayrittäjille tehtyjen haastatteluiden lisäksi haastateltiin 12 eri sidosryhmien edustajaa. Haastattelut toteutettiin vuonna 2018. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin tutkijaryhmän toimesta. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullista sisältöanalyysiä (Närvä ym. 2019a, 2019b).

Seuraavassa vaiheessa kahdessa työpajassa selvitettiin strategiatyön ja kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämistarvetta maitotilayrityksissä sekä tuotettiin tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentamista varten. Työpajoissa hyödynnettiin lisäksi benchmarkingia. Maitotilayrittäjät ja sidosryhmien asiantuntijat kertoivat hyvistä johtamiskäytännöistä (Ryhänen ym. 2019b).

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien tarpeet huomioitiin kokonaisvaltaisen johtamisen mallia rakennettaessa. Olemassa olevan tiedon, teemahaastatteluiden ja työpajoissa kerätyn aineiston pohjalta luotiin kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Tämä kokonaisvaltaisen johtamisen malli oli pohjana Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirjojen luonnille.

Käsi- ja työkirjan luonnoksia testattiin eri tavoin monivaiheisesti. Niitä kehitettiin kommenttien ja testauskokemusten pohjalta. Käsi- ja työkirjan esitestaamiseen osallistui maitotilayrittäjä ja kolme ProAgria Etelä-Pohjanmaan talousasiantuntijaa. Lisäksi kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon – hankkeen ohjausryhmä kommentoi niitä. Näiden jälkeen käsi- ja työkirjojen luonnosversioita pilotoitiin yhdentoista maitotilayrittäjän ja viiden sidosryhmien edustajan kanssa. Pilotointiin osallistuneilta maitotilayrittäjiltä ja sidosryhmien edustajilta kerättiin palautetta käsi- ja työkirjaluonnoksista teemahaastatteluilta. Käsi- ja työkirjan luonnosversioita pilotoi myös Johto-hankkeeseen osallistuneet maatalousyrittäjät ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun maatalouden yritystalouden agrologi (AMK)-opiskelijat. Lopputestaus järjestettiin maitotilayrittäjille ja sidosryhmien edustajille kolmena Teams-työpajana COVID-19-epidemian vuoksi.

Tulokset

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentaminen

Teemahaastattelujen mukaan maitotilayrittäjillä oli strategista ajattelua, mutta tulevaisuuden suunnitelmat olivat karkeahkoja. Systemaattinen tiedonhaku ja analysointi toimintaympäristön muutoksista puuttui, kuten myös resurssianalyysit. Vertailupohjaa omien resurssien vahvuuksista ja heikkouksista oli saatu keskusteluista muiden maitotilayrittäjien kanssa. Pitkän aikavälin kirjallinen suunnittelu liittyi lähinnä investointeihin, muuten kirjallisia pitkän aikavälin suunnitelmia ei juuri laadittu. Maitotilayrittäjillä oli mielessä pitkän aikavälin tavoitteita, kuten esimerkiksi maitotilayrityksen elinvoimaisena pitäminen. Lyhyen tähtäimen suunnittelu oli suoraviivaista ja se painotui operatiiviseen toimintaan ja tuotantoprosesseja johdettiin tuotoslähtöisesti. Määrämuotoista, systemaattista kokonaisvaltaista johtamista ei juuri hyödynnetty. Osa maitotilayrittäjistä tunnisti pitkän aikavälin suunnittelun ja seurannan tarpeen, mutta sille ei löydy aikaa, koska päivittäisten töiden määrä on suuri. Maitotilayrittäjät näkivät kokonaisvaltaisen johtamisen haasteena sen, että pitkän aikavälin, strategisen, suunnittelun hyötyjä on vaikea mitata ja tunnistaa. Kuitenkin haastateltujen mukaan sellaiset maitotilayrittäjät menestyvät tulevaisuudessa, jotka kyseenlaistavat vanhoja toimintatapoja ja kehittävät toimintaansa. Uusia johtamisen työkaluja tarvitaan, jotta maitotilayritystä voi johtaa kokonaisvaltaisesti (Närvä ym. 2019a).

Teemahaastatellut sidosryhmien edustajat pitivät osaa maitotilayrittäjistä osaavina, yritystoimintaa kehittävinä ja haastavissakin oloissa menestyvinä. Tavoitteiden asettamisessa nähtiin kehitettävää. Osalla maitotilayrittäjistä on selkeitä tavoitteita mielessään. Pääosin tavoitteet liittyivät omaan ja perheen toimeentuloon, osa tavoittelee yrityskoon kasvattamista, mikä nähdään keinona alentaa yksikkökustannusta ja parantaa kannattavuutta. Sidosryhmien edustajien mukaan mittaaminen on puutteellista, esimerkiksi maitoliträn yksikkökustannusta ei yleensä tiedetä. Talousosaamisessa nähtiin kehitettävää. Suunnitelmia tehdään lähinnä lyhyelle aikavälille. Systemaattista strategista suunnittelua ja johtamista ei sidosryhmien asiantuntijoiden mukaan maitotilayrityksissä juuri ole. Heidän mukaansa strateginen suunnittelu ja johtaminen lisääntyvät ja ovat tulevaisuudessa välttämättömiä, mikäli maitotilayrittäjä aikoo pärjätä. Samalla todettiin, että myös sidosryhmien edustajien täytyy kehittää palveluitaan ja osaamistaan kyetäkseen toimimaan maitotilayrittäjien tukena (Närvä ym. 2019b).

Työpajoihin osallistuneiden maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien mukaan kokonaisvaltaisen johtamisen tulee olla suunnitelmallista ja ammattimaista. Kokonaisvaltaisen johtamisen tarve kasvaa yritystoiminnan laajentamisen ja yhteistyön lisäämisen myötä. Johtaminen ammattimaistuu ja sille on löydettävä aikaa. Kokonaisvaltaista johtamista voi parantaa itsensä kehittämällä, koulutuksella, osaamisen lisäämisellä ja luomalla verkostoja. Tulosten mukaan tarvitaan selkeä strategia. Kehittämistoimet on osattava laittaa tärkeysjärjestykseen. Kokonaisvaltaisen johtamisen, tuotannon suunnittelu ja laadukas toiminta mahdollistavat kannattavuuden parantamisen. Yhteistyöverkostot nähtiin mahdollisuutena ja neuvonnan asiantuntijat sparraajina. Johtamisessa mittarit ja mittaamisen ymmärrettävyys ja hyödynnettävyys koettiin tärkeiksi. Tärkeimmiksi mittareiksi koettiin kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta kuvaavat mittarit. Teemahaastattelut ja työpajat tuottivat tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin kehittämiseen (Ryhänen ym. 2019b).

Käsi- ja työkirjan laatiminen

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin pohjalta laadittiin käsi- ja työkirjaluonnokset. Tavoitteena oli käsi- ja työkirjapari, joka palvelee maitotilayrittäjien tarpeita käyttäjälähtöisesti. Sen vuoksi käsi- ja työkirjaluonnosta yhteiskehitettiin maitotilayrittäjien ja heidän sidosryhmiensä kanssa monivaiheisesti (Ryhänen ym. 2021b). Ensimmäiseen luonnokseen pyydettiin kommentteja sisällön ja käytettävyyden kehittämiseen. Maitotilayrittäjän, asiantuntijoiden ja ohjausryhmän jäsenien kommenttien pohjalta käsikirjaluonnosta selkeytettiin, käytännön esimerkkejä lisättiin ja tieteellistä käsitteistöä korvattiin arkikielellä ymmärrettävyyden parantamiseksi (Ryhänen ym. 2021b).

Seuraavassa vaiheessa pilotoitiin ensimmäisen kerran käsi- ja työkirjapari luonnosta yhtenä kokonaisuutena. Maitotilayrittäjät ja sidosryhmien asiantuntijat toivoivat luonnosten edelleen kehittämistä. Osa maitotilayrittäjistä koki käsikirjaluonnoksen käsitteet vaikeasti ymmärrettäviksi, osa perehtymisen jälkeen ymmärrettäviksi ja osa sellaiseksi ymmärrettäviksi. Hankalaksi koettiin erityisesti PESTEL:in ja VRIO:n kaltaiset käsitteet. Mittaamiseen ja mittareihin liittyvät kohdat mainittiin myös vaikeasti ymmärrettäviksi. Käsikirjaluonnoksen kirjoitustyö koettiin tieteelliseksi ja osin käytännölle vieraaksi. Käsikirjaluonnoksen kuvioiden koettiin selkeyttävän asiaa, vaikkakin kuvioiden ymmärrettävyydessä näki puutteita kaksi haastateltua. Maitotilayrittäjien mielestä tekstiä oli tarve tiivistää ja selkeyttää ja käsikirjasta toivottiin helpopolukuista. Työkirjaluonnosta pidettiin johdonmukaisesti etenevänä. Maitotilayrittäjät toivoivat, että työkirjaluonnoksessa olisi viittaus käsikirjan kohtaan, jossa kyseistä asiaa käsitellään. Maitotilayrittäjän/-yrittäjien itsearviointin ja ominaisuuksien analysointia kaivattiin vielä lisää. (Ryhänen ym. 2021b)

Sidosryhmien edustajien mukaan käsikirjaluonnos oli perusteellinen kuvaus kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Käsikirjaluonnoksessa oli heidän mukaansa avattu hyvin asioita ja siitä löytyy myös esimerkkejä. He kokivat käsikirjaluonnoksen tässä vaiheessa pitkäksi ja mahdollisesti haastavaksi maitotilayrittäjälle yksin läpikäytäväksi. Kuvioiden koettiin tukevan ymmärtämistä, mutta osassa oli liikaa asiaa, mikä taas vaikeutti ymmärtämistä. Osa näki, että taloudellisten tavoitteiden yhteydessä olisi hyvä esittää, että niiden saavuttaminen on pohja myös muiden tavoitteiden saavuttamiselle. Käsikirjaluonnoksen tieteellisesti kirjoitetun tekstin ja vieraiksi koettujen käsitteiden todettiin haittaavan luettavuutta. Sidosryhmien edustajilta tuli useita yksityiskohtaisia kehittämis ehdotuksia kuvioihin ja tekstiin. Visuaalisuutta toivottiin myös lisää. Vaikka sidosryhmän edustajat kokivat, että työkirjaluonnoksessa oli paljon kysymyksiä, sitä pidettiin kuitenkin ymmärrettävänä. Ja jos jokin kohta oli hankalasti ymmärrettävä, lisätietoa sai käsikirjasta. Ehdotettiin, että työkirjassa kerrotaan, missä kohtaa käsikirjaa kyseistä asiaa käsitellään, jolloin on helppo löytää käsikirjasta oikea kohta. Tällöin käsi- ja työkirja muodostavat selkeän parin. Myös työkirjaluonnoksen visuaalisuutta, lähinnä kuvioiden osalta, ehdotettiin kehitettäväksi. Sidosryhmien edustajat kokivat hyväksi, että työkirjaa täytettäessä joutuu ajattelemaan asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkällä tähtäimellä.

Pilotointien jälkeen käsi- ja työkirjaluonnoksia kehitettiin toiveiden mukaisesti. Tekstiä tiivistettiin, asioita konkretisoitiin, käsitteitä muutettiin mahdollisuuksien mukaan arkikielelle, kuvioita selkeytettiin, mittarien käyttöä havainnollistettiin ja esimerkkejä lisättiin. Näin helpotettiin omaksumista sekä parannettiin käsi- ja työkirjan käytettävyyttä (Ryhänen ym. 2021b). Pilotoinnin rinnalla Johto-hankkeessa saatiin hyviä kokemuksia pienryhmätoiminnasta. Agrobiologi (AMK)-opiskelijoiden testaustyö työkirjan täyttämistä ja tallentamisesta auttoi kehittämään teknistä toteutusta selainten ja ohjelmien mahdollistamissa rajoissa (Ryhänen ym. 2021b).

Lopputestaukseen osallistuneet maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat tutustuvat käsi- ja työkirjapariin etukäteen. He pitivät käsi- ja työkirjaparia hyvin jäsennellyinä, mielenkiintoisina laadittuina ja kattavana kokonaisuutena, joka haastaa miettimään, mitä maitotilayrittämiseltä ja yleensäkin elämältään haluaa ja tavoittelee. He arvostivat mm. sitä, että käsi- ja työkirja eivät anna valmiita vastauksia, vaan maitotilayrittäjä itse joutuu pohtimaan asioita uudella tavalla. He totesivatkin, käsi- ja työkirjaluonnoksissa olevan mukana kaikki oleellinen, eikä varsinaista sisällöllistä kehittämistä enää toivottu. Kommenttien ja havaintojen pohjalta käsi- ja työkirja viimeisteltiin julkaisuiksi (Ryhänen ym. 2021b).

Johtopäätökset

Tutkimustietoa hyödyntämällä ja maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien kanssa yhteiskehittämällä luotiin Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirja. Yhteiskehittämistä tehtiin useassa eri vaiheessa. Aluksi selvitettiin kokonaisvaltaisen johtamisen nykytila, että tunnistettiin, millaiseen tarpeeseen käsi- ja työkirjaa tarvitaan. Sen jälkeen tarvetta ja maitotilayrittäjien odotuksia selvitettiin myös työpajojen avulla. Näitä hyödyntämällä luotiin kokonaisvaltaisen johtamisen malli sekä ensimmäiset luonnokset käsi- ja työkirjasta. Luonnoksia testattiin ja pilotoitiin käyttäjien näkökulmasta monissa eri yhteyksissä ja monella tavalla: maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien teemahaastatteluilla ja työpajoissa, Johto-hankkeessa ja agrobiologi (AMK) opiskelijoiden opintojen yhteydessä.

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien mukana olo käsi- ja työkirjan kehittämisen eri vaiheissa mahdollisti sen, että käsi- ja työkirjaa saatiin kehitettyä käyttäjiä mahdollisimman hyvin palvelevaksi. Heidän panoksensa oli tärkeä käsi- ja työkirjan käytettävyyden ja hyödynnettävyyden parantamisessa. Lopputuloksena saadut Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsi- ja työkirja ovat laajasti hyödynnettävissä.

Yhteiskehittämisestä saadun kokemuksen perusteella tiedostetaan, että käyttäjien osallistaminen kehittämiseen on välttämätöntä. Yhteiskehittämisessä on huomioitava, että se vaatii aikaa ja resursseja. Monivaiheinen yhteiskehittäminen vaatii, että osallistujilla on eri vaiheissa tarpeeksi aikaa omaksua kehittämisen kohteena oleva asia ja aikaa paneutua sen kehittämiseen. Myös osallisten motivaation ylläpito on keskeisessä roolissa, osallisten on koettava kohde mielenkiintoiseksi ja omaa yritystoimintaa hyödyttäväksi.

Kehittämisestä vastuussa olevilla tahoilla, tässä tapauksessa tutkijaryhmä, on oltava tarpeeksi resursseja yhteiskehittämiseen. Käsi- ja työkirjaluonnoksia uudelleen kirjoitettiin ja muokattiin useassa eri vaiheessa. Käsi- ja työkirjan ohjeistusta täydennettiin ja uusittiin, tekstiä selkeytettiin ja yksinkertaistettiin. Teoriaa karsittiin luettavuuden parantamiseksi. Ymmärrettävyyttä parannettiin korvaamalla tieteellisiä käsitteitä mahdollisuuksien mukaan arkikielellä. Yhteiskehittämisestä saadut kokemukset olivat positiivisia ja sen avulla koettiin saavutettavan käyttäjälähtöisempi lopputulos kuin ilman yhteiskehittämistä olisi saavutettu.

Kirjallisuusviitteet

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 15. p.
- Närvä, M., Ryhänen, M., Rajakorpi, J. & Sipiläinen, T. 2019a. Kokonaisvaltaisen johtamisen nykytila maitotilayrityksessä. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 29–54.
- Närvä, M., Sipiläinen, T., Ryhänen, M. & Rajakorpi, J. 2019b. Sidosryhmien näkemyksiä kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 55–73.
- Prahalad, C.K. & Krisnan, M.S. 2008. The new age of innovation. Driving co-created value through global networks. McGraw-Hill.
- Ryhänen, M. Närvä, M., Rajakorpi, J. & Sipiläinen, T. 2019b. Kokonaisvaltaisen johtamisen kehittäminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 99–118.
- Ryhänen, M. Närvä, M., Rajakorpi, J. & Sipiläinen, T. 2021b. Käsi- ja työkirjan pilotointi ja testaaminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161: 121–136.
- Ryhänen, M. Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2019a. Johdanto kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 13–16.
- Ryhänen, M. Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2021a. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirja. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaaleja 13.
- Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31.
- Ryhänen, M. & Närvä, M. 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161.
- Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. Kokonaisvaltaisen johtamisen tarve. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 17–28.