

Kustannusten hallinta olennainen osa maitotilayrityksen johtamista

Matti Ryhänen¹, Timo Sipiläinen²) ja Jyrki Rajakorpi¹)

¹Seinäjoen ammattikorkeakoulu, PL 412, 60101 Seinäjoki

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

e-mail: jyrki.rajakorpi@seamk.fi

Tämän artikkelin tavoitteena on selvittää miten maitotilayrittäjät seuraavat kustannuksia, miten he pyrkivät hallitsemaan kustannuksia ja mitä tukea he kaipaavat sidosryhmiltä kustannusten hallintaan. Aineisto hankittiin kirjallisuudesta, Forms-kyselyllä ja kolmesta työpajasta. Työpajat järjestettiin Seinäjoella, Lapinlahdella ja Riihimäellä. Työpajoihin osallistui 24 maitotilayrittäjää, jotka aikovat kehittää yritystoimintaansa lähitulevaisuudessa ja 24 sidosryhmien edustajaa, jotka tulivat neuvontaorganisaatioista, pankeista ja meijereistä. Työpajatyöskentelyn aluksi esitettiin Forms-kyselyn tulokset ja kustannusten hallinnan viitekehys. Työpajoissa maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat kertoivat käsityksiään ja näkemyksiään kustannusten hallinnasta vuorovaikutteisesti, mikä syvensi tiedon tuottamista. Työpajatyöskentely nauhoitettiin, nauhoitteet litteroitiin ja analysoitiin. Aineistoa käsiteltiin tavoiteasetannan pohjalta ja osin aineistolähtöisesti. Tulkinta tehtiin aiheperusteisesti. Meijeri päättää raakamaidon hinnoittelun ja laatukriteerit. Kun tuotetta ei voi erilaistaa, kustannusten hallinta on olennainen osa maitotilayrityksen johtamista. Kustannusten hallinta edellyttää hyvää tuottavuutta eli panosten muuntamista tehokkaasti tuotokseksi. Kustannustehokas tuottavuuden kasvattaminen on tärkeä maitotilayrittäjän käytössä oleva keino pienentää maitolitrin tuotantokustannusta. Työpajatulosten mukaan pääosa maitotilayrittäjistä tarkastelee talouttaan lähinnä rahan riittävyyden näkökulmasta. Kustannusten seuranta- ja kannattavuusnäkökulmat jäävät sitä vähemmälle huomiolle. Lypsylehmien ruokinnassa ja peltojen viljelyssä nähdään eniten mahdollisuuksia pienentää maitolitrin tuotantokustannusta. Pitkävaikutteisten panosten kustannusvaikutusten hahmottaminen on osalle maitotilayrittäjistä haasteellista. Hyvän tietojärjestelmän tarve ja merkitys kustannusten hallinnassa tiedostetaan. Silti systemaattinen tietojen keruu ja hyödyntäminen sekä suunnittelu- ja tarkkailulaskennan käyttö on vähäistä. Kustannuksia pyritään hallitsemaan tulevaisuudessa tietojärjestelmän hyödyntämisellä, tuottavuutta kasvattamalla ja ydinosaamiseen panostamalla. Uudet toimintamallit mahdollistavat optimaalisen yrityskoon ja konekaluston hankinnan sekä yksikkökustannusten pienentämisen. Yhteistyöllä parannetaan resurssien ja osaamisen saatavuutta, lisätään tuottavuutta ja pienennetään yksikkökustannusta. Yhteistyön haasteena on löytää kumppaneita, joilla on yhtenevät arvot ja tavoitteet. Maitotilayrittäjät kaipaavat sidosryhmiltä tukea luotettavien tietojen hankinnassa, kustannusten hallinnan sparrauksessa ja tulosten tulkinnassa. Tärkeänä pidetään asiantuntijoiden kykyä tunnistaa tulevaisuuden haasteita ja auttaa maitotilayrittäjää muodostamaan oikea käsitys yritystoiminnan kehittämisedellytyksistä, etenkin isoja investointeja suunniteltaessa.

Avainsanat: kustannus, johtaminen, maitotilayritys, tuottavuus

Johdanto

Maitotilayrittäjä tavoittelee johtamisella haluamiensa tulosten saavuttamista. Johtamisessa hän ottaa huomioon maatalouspolitiikan ohjaustoimet sekä sen, että meijeri asettaa maidolle laatuvaatimukset ja päättää tilityshinnoittelusta olipa kyseessä tavanomaisen tai luomumaidon tuotanto. Koska tuotetta ei voi erilaistaa, kustannusten hallinta on olennainen osa johtamista, mihin maitotilayrittäjä voi toimillaan vaikuttaa.

Pienin saavutettavissa oleva yksikkökustannus riippuu maitolitraa kohti käytettyjen tuotantopanosten määrästä ja niiden hinnoista. Kun maidon hinta tulee annettuna ja tuotantopanosten hintatasokin määräytyy markkinoilla, tuottavuuden lisääminen on keskeisin maitotilayrittäjän käytettävissä oleva keino pienentää yksikkökustannusta. Kustannusten hallinta edellyttää ymmärrystä kustannusten muodostumisesta ja siitä, millä keinoilla ja toimilla niihin voidaan vaikuttaa. Yksikkökustannukseen vaikuttaa mm. se, miten tehokkaasti tuotantopanokset onnistutaan muuntamaan tuotteiksi. Uudet johtamis- ja toimintatavat sekä erilaiset yhteistyömuodot voivat lisätä tuottavuutta ja pienentää yksikkökustannusta (Ryhänen ja Laitila 2012, 2014). Kustannustehokas toiminta turvaa kilpailukyvyyn ja mahdollistaa kannattavuustavoitteen saavuttamisen.

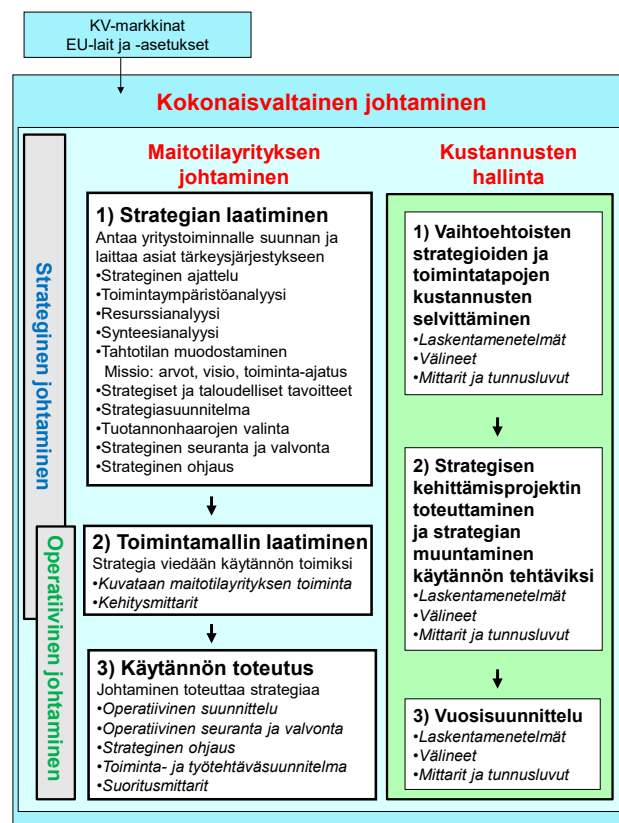
Investointituilla on kannustettu yrityskoon kasvattamiseen, uuden teknologian käyttöönottoon ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Uuden teknologian käyttöönotto kannattavasti edellyttää yleensä suurta yrityskokoa tai usean yrityksen yhteistyötä, jotta yksikkökustannuksia voidaan pienentää. Onnistuneet investoinnit ja niiden myötä

saavutettu tuottavuuskasvu mahdollistavat maitolitrin tuotantokustannuksen pienentämisen ja kannattavuuden parantamisen kokoetuja hyödyntämällä.

Kuvassa 1 on esitetty maitotilayrityksen johtaminen ja kustannusten hallinta rinnakkain peräkkäisinä toteutusvaiheina ja toimenpiteinä. Kuvan oikeassa laidassa esitetty kustannusten hallinta tukee vasemmassa laidassa olevaa johtamiskokonaisuutta, joka perustuu ”Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon” -hankkeen tuloksiin (Ryhänen ja Närvä 2019, 2021).

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata kustannusten hallinnan nykytilaa ja selvittää kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehyksessä, miten maitotilayrittäjät voivat hallita kustannuksia tulevaisuudessa. Vastauksia haetaan maitotilayrittäjiltä ja sidosryhmien edustajilta. Artikkelissa vastataan seuraaviin kysymyksiin;

- Miten maitotilayrittäjät seuraavat kustannuksia?
- Miten he pyrkivät hallitsemaan kustannuksia?
- Mitä tukea he kaipaavat sidosryhmiltä kustannusten hallintaan?



Kuva 1. Kustannusten hallinta tukee maitotilayrityksen johtamista.

Materiaali ja menetelmät

Kirjallisuuteen perehtymisen ja kokemuksen perusteella tiedettiin jo ennalta, että maitotilayrittämisessä on keskitytty pääasiassa lyhyen aikavälin kustannusten hallintaan. Pitkän aikavälin kustannusten hallinnasta on olemassa vain vähän tutkittua tietoa. Kokonaisvaltaisen kustannusten hallinnan aihe on monivaiheinen, haastava ja vaikeasti ymmärrettävä kokonaisuus. Tämän vuoksi aihetta päätettiin selvittää kvalitatiivisella tutkimusotteella (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, Nuthall 2011).

Aineiston pääkeruumenetelmäksi valittiin työpajat, jotka pidettiin marras-joulukuussa vuonna 2022. Aineistoa keuhattiin etukäteen Forms-kyselyllä loka-marraskuussa. Kysely yhdistettynä työpajatyöskentelyyn nähtiin toimivaksi tavaksi saada syvällistä tietoa maitotilayrittäjiltä ja sidosryhmien edustajilta. Ohjausryhmän jäsenet kommentoivat työpajojen teemoja ja ohjausryhmään kuuluvat maitotilayrittäjät testasivat kyselyn. Työpajoissa osallistujat toimivat vuorovaikutteisesti, mikä syvensi tiedon tuottamista.

Työpajat järjestettiin Seinäjoella, Lapinlahdella ja Riihimäellä. Meijerien edustajat valitsivat kyselyyn ja työpajoihin maitotilayrittäjiä, joilla on aikomus kehittää yritystoimintaansa lähitulevaisuudessa. Sidosryhmien edustajat tulivat neuvontaorganisaatioista, pankeista ja meijereistä. Ennen kyselyn lähettämistä, osallistujiksi ehdotetuille soitettiin ja pyydettiin suostumus sekä kerrottiin kyselyn ja työpajan tarkoitus. Työpajoihin osallistui 24 maitotilayrittäjää ja 24 sidosryhmien edustajaa. Kyselyyn vastasi ennen työpajaa 24 maitotilayrittäjää ja 21 sidosryhmien edustajaa. Työpajoihin osallistujat olivat eri puolelta Suomea, mutta eniten osallistujia oli Osuuskunta Maitosuomen alueelta. Seinäjoella ja Riihimäellä muodostettiin kaksi työpajaryhmää niin, että niissä oli tasapuolisesti maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia. Lapinlahdella työpaja pidettiin yhtenä ryhmänä flunssa- ja koronasairastumisten vuoksi. Työpajaryhmien puheenjohtajina ja samalla sihteereinä toimivat hankkeen työntekijät. He huolehtivat, että keskustelu oli tasapuolista ja että kukaan ei dominoinut keskustelua.

Työpajatyön alussa esitettiin Forms-kyselyn keskeiset tulokset ja kustannusten hallinnan viitekehys (kuva 1). Työpajatyölle asetettiin selkeät tavoitteet ja raamit. Työpajakeskustelut nauhoitettiin osallistujien luvalla. Maitotilayrittäjät kertoivat kustannusten hallinnan käytänteistään ja kustannusten hallinta-aikomuksistaan. Sidosryhmien edustajat kertoivat käsityksiään, mikä on kustannusten hallinnan nykytila maitotilayrityksissä ja miten kustannusten hallintaa tulisi kehittää.

Työpajatyöskentelyn aikana hankkeen työntekijät kirjasivat PP-dioille esille otetut asiat. Työpajatyöskentelyn lopuksi käytiin yhdessä läpi PP-dioille kootut asiat. Osallistujille annettiin lopuksi mahdollisuus kommentoida työpajoissa tuotettua tietoa. Työpajojen kesto oli noin neljä tuntia. Nauhoitetut työpaja-aineistot litteroitiin ja aineiston analysoi tutkijaryhmä. Aineiston analysointi aloitettiin aineistoon tutustumisella ja aineiston järjestämisellä. Aineistoa käsiteltiin tavoiteasetannan pohjalta ja osin aineistolähtöisesti. Tuloksia tulkitaan työpajakeskustelujen pohjalta aiheperusteisesti. Niitä ei voida tulkita määrällisinä vastauksina.

Tulokset ja tulosten tarkastelu

Pääosa maitotilayrittäjistä tarkastelee talouttaan lähinnä rahan riittävyyden näkökulmasta. He seuraavat lyhyen aikavälin välittömiä kustannuksia muiden kustannusten jäädessä vähälle huomiolle. Kustannusten hallintaan ja kannattavuusnäkökulmaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Sidosryhmien edustajien mukaan useimmat maitotilayrittäjät suunnittelevat liian vähän yrityksensä toimintaa pitkälle aikavälille. Se voi johtaa pääomien hupenemiseen ja maitotilayrityksen kehittämisedellytysten heikkenemiseen.

Tulosten mukaan maitotilayrittäjien kustannusten hallintataidot vaihtelevat. Pitkän ja lyhyen aikavälin syy-seuraussuhteiden tunnistaminen on osalle maitotilayrittäjistä vaikeaa. Se voi olla syynä pitkävaikutteisten tuotantopanosten kustannusvaikutusten hahmottamisen vaikeuteen. Etenkin isojen investointien yhteydessä syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on tärkeää. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi rakennuskustannukset lehmäpaikkaa kohti ovat vaihdelleet suuresti (Latvala ja Pyykkönen 2010).

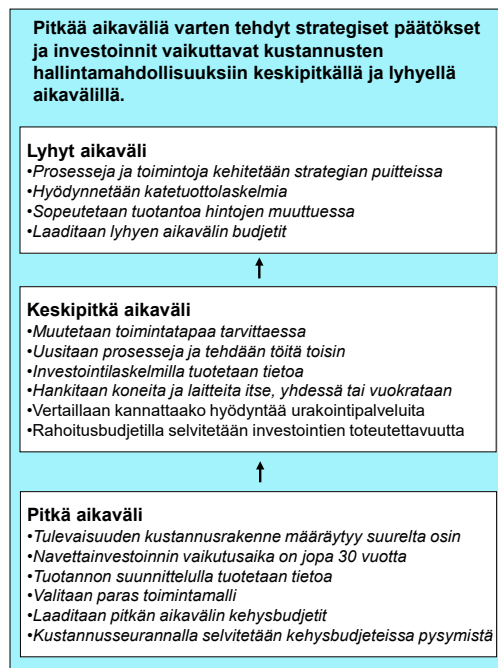
Lypsylehmien ruokinnassa ja kasvinviljelyssä maitotilayrittäjät näkivät eniten mahdollisuuksia pienentää maitolitrnan tuotantokustannusta. Tulokset kuvastaa sitä, että kun rakennus- ja koneinvestoinnit on tehty, vain osaan kustannuksia voidaan enää vaikuttaa. Ruokintakokeiden tulosten mukaan lypsylehmien ruokinnan muutosten taloudellinen vaikutus on todettu oletettua pienemmäksi. Vaikka rehukustannus aleni, kun kalliin väkirehun osuutta ruokinnassa vähennettiin, taloudellinen tulos muuttui vain vähän, koska samalla myös maitotuotos aleni (Sairanen ym. 2022).

Monet maitotilayrittäjät pitivät ulkoisia sidosryhmiä palvelevaa kahdenkertaista kirjanpitoa sekä käytössään olevia määrä- ja hintatietoja riittävinä aineistoina päätöksenteon pohjaksi, vaikka he tiedostivat lisätietojen tarpeen. Systemaattinen tiedonhaku, tietojen analysointi ja sisäisen talous- ja kustannuslaskennan hyödyntäminen on kuitenkin ollut harvinaista. Maitotilayrittäjät kaipaavatkin asiantuntijoilta halua ja kykyä avustaa luotettavien tietojen hankinnassa, sparrauksessa ja tulosten tulkinnaissa. Tärkeänä pidettiin asiantuntijan kykyä tunnistaa haasteet ja auttaa maitotilayrittäjää muodostamaan oikea käsitys yritystoiminnan kehittämisedellytyksistä etenkin isoja investointeja suunniteltaessa. Rahoitusbudjetointi koettiin tärkeäksi kustannusten hallintavälineeksi, minkä toteuttamiseen tarvitaan hyviä työvälineitä.

Sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayrittäjän osaaminen ja kyvyt ovat keskeisimmät tekijät kustannusten hallinnassa. Osalla maitotilayrittäjistä on vaikeuksia hahmottaa, miten eri toimet vaikuttavat taloudelliseen tulokseen. Heidän mukaansa yritystalouden käsitteiden ja taloudellisten mittareiden käyttö yritystoiminnan suunnittelussa ja seuraamisessa ovat osin vieraita maitotilayrittäjille. Siksi tarvitaan uusien asioiden oppimista ja talouden syy-seuraussuhteiden hahmottamista.

Työpajoissa todettiin, että maitotilayrittäjien arvot ja asenteet vaikuttavat tavoitteisiin. Osalla henkilökohtaiset tavoitteet ovat voiton tavoittelussa ja osalla maaseudulla elämisessä kotieläintuotantoa harjoittaen. Ruotsalaisten tutkimusten mukaan maitotilayrittäjät, joille voiton tavoittelu ja yrityskoon kasvu ovat tärkeitä asioita, ovat halukkaimpia strategiseen muutokseen ja maitotilayrittäjät, joille maaseudulla eläminen on tärkeää, ovat halukkaimpia jatkamaan toimintaa ennallaan (Hansson ja Ferguson 2011, Ferguson ja Hansson 2013).

Kustannusten hallinta on maitotilayrittäjälle tärkeää kaikissa päätöstilanteissa. Osaaminen, yrittäjäominaisuudet, henkiset voimavarat, ammattitaito, motivaatio sekä halu kehittyä ja kehittää itseään vaikuttavat menestykseen. Asiantuntijan käyttö sparraajana voi auttaa kustannusten hallinnassa, kun löydetään ammattitaitoinen ja osaava sparraaja. Kuvaan 2 on kiteytetty kustannusten hallinnan keskeiset osiot. Pitkän aikavälin strategiset päätökset raamittavat kustannusten hallintaa keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä.



Kuva 2. Pitkän aikavälin strategiset päätökset määräävät raamit kustannusten hallinnalle

Johtopäätökset

Maitotilayrittäjät ovat heterogeeninen ryhmä. Maitotilayrittäjien arvot ja asenteet vaikuttavat tavoitteisiin ja toimintaan. Osalla henkilökohtaiset tavoitteet ovat taloudellisia ja osalla taas elämäntapaan liittyviä, mikä vaikuttaa valintoihin. Markkinaohjautuvuuden kasvun myötä kokonaisvaltainen johtaminen ja kustannusten hallinta tulevat välttämättömiksi, jos tavoitteena on tuottaa maitoa kannattavasti. Sidosryhmien on kehitettävä tarjoamia palveluja ja henkilöstön osaamista, jotta ne pystyvät tukemaan maitotilayrittäjiä kustannusten hallinnassa.

Tuottavuuden lisääminen on maitotilayrittäjän keskeisin keino pienentää yksikkökustannusta. Tuottavuuden lisäämiskeinoja ovat teknologisen kehityksen hyödyntäminen, teknisen tehokkuuden parantaminen ja yrityksen koon kasvattaminen (mm. Kumbhakar ja Lovell 2000). Kustannusten hallinnan on oltava suunnitelmallista ja ammattimaista. Kustannuslaskentaan ja kustannusten analysointiin on varattava riittävästi aikaa. Kustannusten hallinnan merkitys korostuu entisestään, kun maitotilayrityksen toimintaa laajennetaan, uutta teknologiaa ja automaatiota otetaan käyttöön sekä pääomalla korvataan työpanosta.

Kirjallisuusviitteet

- Ferguson, R. & Hansson, H. 2013. Expand or exit? Strategic decisions in milk production. *Livestock Science* 155: 415–423. <https://doi.org/10.1016/j.livsci.2013.05.019>
- Hansson, H. & Ferguson, R. 2011. Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production - A study of farmers in central Sweden. *Livestock Science* 135: 110–123. <https://doi.org/10.1016/j.livsci.2010.06.157>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi. 15 s.
- Latvala, T. & Pyykkönen, P. 2010. Kotieläinrakennusten kustannukset ja töiden organisointi. PTT:n työpapereita 122.
- Kumbhakar, S.C. & Lovell, C.A.K. 2000. *Stochastic Frontier Analysis*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174411>
- Nuthall, P.L. 2011. *Farm Business Management. Analysis of Farming Systems*. Oxfordshire, UK. CAB International. 453 s. ISBN 978-1-84593-839-0.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59: 1–175. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-34-5>
- Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19: 1–204. <https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-5863-87-1>
- Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 1–178. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7317-06-8>
- Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161: 1–156. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798>
- Sairanen, A., Niskanen, O. & Kajava, S. 2022. Maitotilan kustannukset nousevat, mikä avuksi? Käytännön Maamies 4: 56–57.