

## **Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon T&K -hanke**

Matti Ryhänen<sup>1)</sup>, Margit Närvä<sup>1)</sup>, Timo Sipiläinen<sup>2)</sup> ja Jyrki Rajakorpi<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>*Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, etunumi.sukunimi@seamk.fi*

<sup>2)</sup>*Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi*

EU:n maatalouspolitiikan uudistus on lisännyt markkinaohjautuvuutta. Maitokiintiöjärjestelmä on poistunut ja kilpailu koventunut. Suomessa on vaikea säilyttää maidon tuottajahinnan ero (lisä) EU:n keskimääräiseen tuottajahintaan sellaisena kuin se aiemmin on ollut. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen ja kilpailukyvyyn parantaminen vaativat maitotilayrityksiltä uusia toimia.

Perinteisesti maitotilayritysten toimintaa on kehitetty yksittäisiä tuotantoprosesseja kehittämällä. Neuvontaa on annettu pääsääntöisesti tältä pohjalta. Perinteinen tapa toimia ei enää riitä, vaan tarvitaan yritystoiminnan kehittämistä kokonaisuutena. Osaprosessien kehittäminen on toteutettava yrityskokonaisuutta tukien, jolloin voidaan saavuttaa paras mahdollinen taloudellinen tulos. Maitotilayrityksissä on kehitettävä strategista suunnittelua ja johtamista sekä parannettava maitotilayrittäjien valmiuksia johtaa yritystään kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisella johtamisella hallitaan prosesseja ja toimintoja ja tehdään niistä tehokkaasti ja kannattavasti toimiva kokonaisuus.

Maitotilayrityksen johtaminen on vaativa ja laaja-alainen tehtävä. Se ulottuu toimintojen ja tuotannonhaarojen tasolta koko maitotilayrityksen tasolle. Nykyaikaisen maitotilayrityksen johtaminen edellyttää vaativien tuotanto- ja johtamisjärjestelmien hallintaa. Tuotantoprosesseja ja toimintoja on johdettava systemaattisesti ja määrätietoisesti. Maitotilayritystä on tarkasteltava kokonaisuutena ja prosessien tehokkuutta on kehitettävä kokonaisuutta tukien. Hankkeessa tuotetaan

- 1) tietoa maitotilayrityksen kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja sen kehittämisestä,
- 2) tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen merkityksestä tuottavuuden parantamisessa,
- 3) maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen malli ja
- 4) maitotilayrityksen kokonaisvaltaiseen johtamisen käsikirja.

Aineisto hankitaan kirjallisuuden, teemahaastattelujen, työpajatyöskentelyn ja benchmarkingin avulla. Menetelmänä käytetään laadullis-induktiivista analyysiä. Empiirisestä aineistosta lähtien induktiivisella päättelyllä tuotetaan tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen olemuksesta. Benchmarkingia tehdään eri alueiden maitotilayritysten välillä. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia ja käsikirjaa testataan 10–15 maitotilayrityksessä. Palautteen avulla käsikirjan hyödynnettävyyttä ja käyttökelpoisuutta parannetaan. Hankkeella autetaan maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaa kokonaisuutena tuottavuutta ja kannattavuutta parantaen.

Asiasanat: maitotilayrittäjä, johtaminen, kannattavuus

## Johdanto

EU:n maatalouspolitiikan uudistus ja maitokiintiöjärjestelmän lakkautus lisäävät markkinaohjautuvuutta. Suomessa maidon tuottajahintaan kohdistuu alentumispainetta, kun maidontuotanto EU-alueella kasvaa, maitotuotteiden tuontipaine voimistuu ja vientikilpailu kovenee. Tässä toimintaympäristössä maitotilayrittäjien on haettava uusia keinoja pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa. Strategisen ajattelun ja suunnittelun merkitys korostuu, kun kilpailukykyä parannetaan. Tehokkuuden ja tuottavuuden nostaminen sekä resurssien uudelleen allokointi ovat keskeisessä asemassa, jotta kannattavuus-, maksuvalmius- ja vakavaraisuustavoitteet saavutetaan. Benchmarkingia hyödynnetään tavoitteita asetettaessa (vrt. Stapenhurst 2009).

Kehittämistoimet luovat edellytyksiä tulevaisuuden maitotilayrittämiselle. Tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen on maitotilayrittäjien keskeisin pitkän aikavälin keino vaikuttaa kannattavuuteen (Sipiläinen ym. 2012). Maidontuotannossa alin saavutettavissa oleva yksikkökustannus riippuu kahdesta tekijästä, tuoteyksikköä kohti käytettyjen panosten määrästä ja niiden hinnoista. Markkinoiden hintatasoon maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa, vaikka voikin hyötyä onnistuneesta ostojen ajoituksesta sekä määrääleenuksista. Siten tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaminen on maitotilayrittäjän keskeisin keino alentaa yksikkökustannusta.

Talusteorian mukaan maitotilayrittäjä valitsee tuotostason tuotantoteknologian ja hintojen perusteella. Hän järjestää tuotannon tehokkaasti, rajallisia resursseja hukkaamatta. Tuotanto voidaan jakaa maidontuotantoon eli ydinprosessiin ja sitä tukeviin hiehonkasvatus- ja kasvintuotantoprosesseihin. Maitotilayrityksen kilpailukykyyn voidaan vaikuttaa sekä eläin- että kasvintuotantoprosesseja kehittämällä ja tehostamalla sekä näiden optimaalisella yhdistämisellä.

Kokonaisvaltaisen johtamisen merkitys korostuu, kun maitotilayrityksessä vastataan markkinoiden ja maatalouspolitiikan muutoksiin. Lisähaasteita tuo kotieläintalouden ja kasvinviljelyn yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Maitotilayrittäjän on kyettävä parantamaan suorituskykyään, sopeutumaan muutoksiin ja tekemään valintoja. Päätösten perustana olevan tiedon laatuvaatimukset kasvavat.

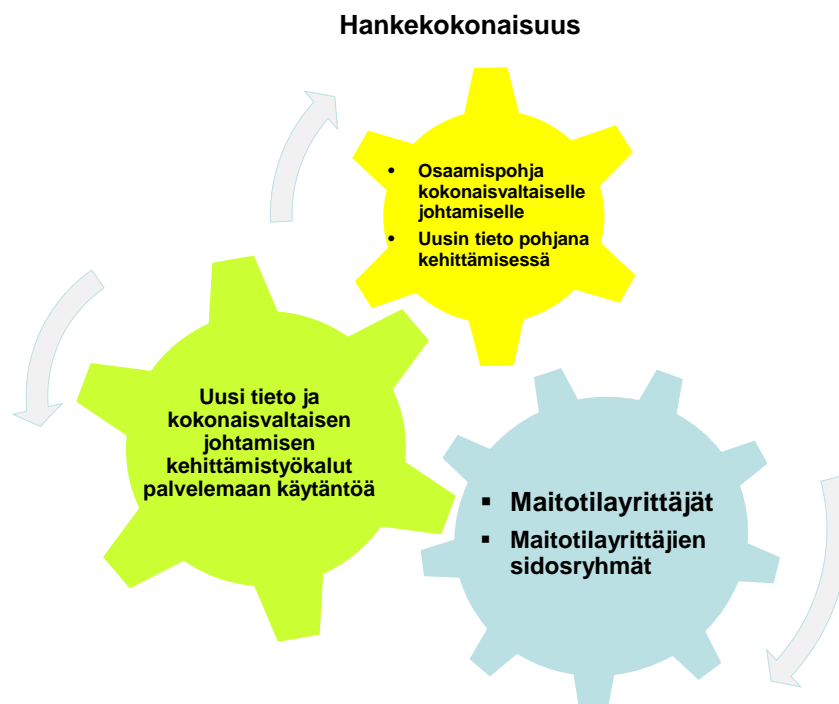
Kehittämistarpeet ovat nousseet tutkimustulosten pohjalta (Närvä ym. 2008, Ryhänen ja Nissinen 2011; Ryhänen ja Laitila 2012, 2014, Sipiläinen ja Ryhänen 2015). Tutkimusten mukaan suurin tarve on kehittää maitotilayrittäjien strategista johtamisosaamista, heidän valmiuksiaan johtaa yritystään kokonaisuutena ja strategisen johtamisen apuvälineitä. Prosesseja ja toimintoja on kehitettävä kokonaisuuden osina, mikä mahdollistaa taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden parantamisen. Maitotilayrityksen johtaminen on laaja-alainen tehtävä. Se ulottuu toimintojen ja tuotannonhaarojen tasolta koko maitotilayrityksen tasolle, mikä edellyttää vaativien tuotanto- ja johtamisjärjestelmien hallintaa. Perinteisesti maitotilayritysten toimintaa on kehitetty yksittäisiä tuotantoprosesseja kehittämällä. Neuvontaa on annettu maitotilayrittäjille pääsääntöisesti tältä pohjalta. Toimintaympäristön muuttuessa perinteinen lähestymistapa ei enää yksin riitä. Perheen omin voimin hoidettujen maitotilayritysten määrä vähenee. Maitotilayrittäjät erikoistuvat, hakevat kumppaneita ja keskittyvät ydinliiketoimintaan.

## Tavoitteet

Strategisten päätösten tuki maitotilayrittäjille on puutteellista<sup>1</sup>. Tavoitteena on kehittää maitotilayritysten kokonaisvaltaista johtamista<sup>2</sup>, jolla strategia viedään käytäntöön, tuottaa käsikirja tukemaan kokonaisvaltaista johtamista ja parantaa maitotilayritysten kehittämisedellytyksiä. Kokonaisvaltainen johtaminen auttaa maitotilayrittäjää tuottavuuden, kilpailukykyyn ja kannattavuuden parantamisessa. Tavoitteena on, että hankkeen tulokset tuovat maitotilayrittäjille konkreettista apua yritystensä menestyksekääseen johtamiseen ja auttavat heitä yritystoiminnan kehittämisessä. Hankkeen tulosten odotetaan lisäävän maitotilayrittäjien edellytyksiä ja valmiuksia kehittyä yritysjohtajina. Tietoa ja käytäntöön soveltuvia ratkaisuja tarjotaan maitotilayrittäjille ja sidosryhmille (Kuva 1).

<sup>1</sup> Maitotilayrittäjä tekee operatiivisia päätöksiä päivittäin, joiden tueksi on tarjolla runsaasti neuvontapalveluja.

<sup>2</sup> Käsitteinä strateginen johtaminen ja kokonaisvaltainen johtaminen ovat lähellä toisiaan. Kokonaisvaltainen johtaminen korostaa, että maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena, ei yksittäisten prosessien ja toimintojen kautta.



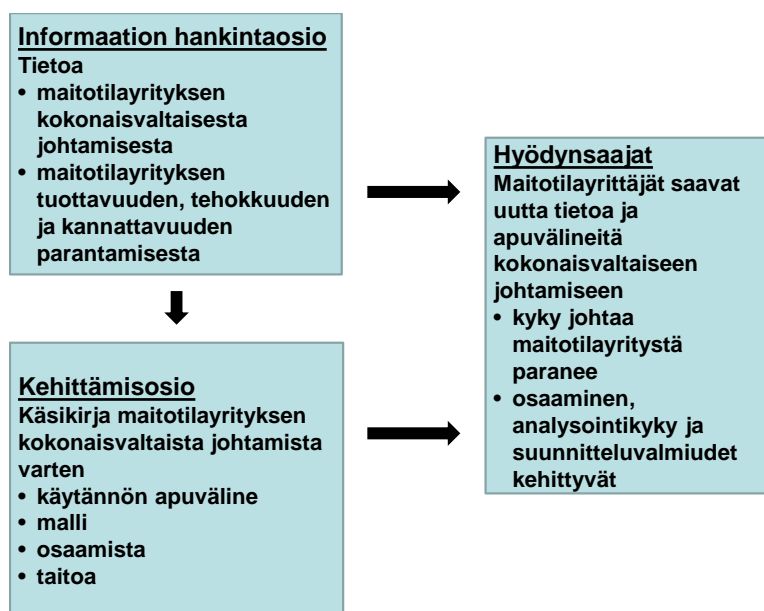
Kuva 1. Hankkeen toteutus ja sen kytkeytyminen maitotilayrittäjiin ja sidosryhmiin

## Aineisto ja menetelmät

Aineisto kerätään kirjallisuudesta, teemahaastatteluilla, työpajatyöskentelyissä ja benchmarkingilla. Menetelmänä on laadullis-induktiivinen analyysi. Empiirisessä aineisto-osiossa induktiivisella päätteilyllä tuotetaan tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen olemuksesta. Benchmarkingia tehdään eri alueiden maitotilayritysten välillä. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli ja käsikirja laaditaan kirjallisuuden ja uuden empiirisen tiedon pohjalta. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia ja käsikirjaa testataan 10–15 maitotilayrityksessä. Palautteen avulla käsikirjan hyödynnettävyyttä ja käyttökelpoisuutta kehitetään.

## Hankkeen osiot

Hanke koostuu informaation hankintaosiesta, kehittämisosiesta, testausosiesta sekä osioissa tuotetun tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä. Informaation hankintaosiossa tuotetaan uutta tietoa kokonaisvaltaisesta johtamisesta, jota maassamme on niukalta saatavilla. Informaation hankintaosion tuottamaa tietoa hyödynnetään kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirjan kehittämisosiossa. Kehittämisosiossa tuotetaan maitotilayrittäjille käytännössä testattu kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Hyödyntämisosiossa uusi tieto ja kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja siirretään maitotilayrittäjien ja sidosryhmien hyödynnettäväksi. Kuvassa 2 on havainnollistettu hankkeen osa-alueiden kytköstä toisiinsa ja hyödynsaajiin. Kehittämisosion toteutus pohjautuu informaation hankintaosion tuloksiin ja olemassa olevan tiedon soveltamiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen. Luotettava informaatio, ammattitaitoinen suunnittelu ja systemaattinen johtaminen auttavat maitotilayrittäjää saavuttamaan tavoitteensa.



Kuva 2. Kehittämisosio ja sen kytkös informaation hankintaan ja hyödynsaajiin.

Informaation hankintaosion tavoitteena on tuottaa uutta tietoa maitotilayritysten kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja kehittämistarpeista. Markkinaohjautuvuuden kasvaessa maitotilayrittäjän kyky ajatella strategisesti ja halu panostaa yritystoiminnan kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja kehittämiseen nousee avainasemaan menestystä haettaessa. Tässä osiossa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

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

Kokonaisvaltaisessa johtamisessa onnistuminen ilmenee hyvänä tuottavuutena ja kannattavuutena. Tuottavuus on keskeinen kilpailukykytekijä maidontuotannossa. Tuottavuutta voidaan parantaa johtamistaitoja kehittämällä, uutta teknologiaa ja innovaatioita hyödyntämällä sekä oppimalla käyttämään olemassa olevaa teknologiaa aiempaa paremmin. Tuottavuuden parantaminen kytkeytyy useissa tapauksissa yrityskoon kasvattamiseen. Tuottavuuden parantamiseen tähtäävät toimet kohdistuvat yleensä johonkin tuotannon osa-alueeseen, mikä pitää tehdä ottaen huomioon niiden vaikutus kokonaistuottavuuteen. Näin päätökset eivät perustu osatuottavuuksiin, vaan lähtökohtana on kokonaistuottavuuden parantaminen. Tässä osiossa vastataan seuraaviin tuottavuuden parantamista koskeviin kysymyksiin:

- Miten tuottavuutta parantavat toimet maitotilayrityksissä kytkeytyvät kokonaisvaltaiseen johtamisnäkömukseen?
- Millaisia tuottavuutta parantavia toimia maitotilayrittäjät tekevät ja mihin tietolähteisiin ja informaatioon päätökset perustuvat?
- Miten maitotilayrittäjät toteuttavat tehostamistoimet yrityksissään?
- Mitkä tekijät hidastavat/estävät tuottavuuden parantamista?

Kehittämisosion tavoitteena on rakentaa maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen kehikko, jota hyödyntämällä maitotilayrittäjä voi parantaa tietojen hankintavalmiuttaan, analysointitaitojaan, suunnittelunvalmiuksiaan ja kykyään kehittää yritystoimintaa kokonaisuutena. Hankkeessa tuotettuun tietoon perustuen laaditaan kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Sen avulla maitotilayrittäjä voi tarkastella ja analysoida yrityksensä kehittämistoimien tarkoituksenmukaisuutta ja edellytyksiä luotettavalta pohjalta.

Testausosion työpajoissa käsikirjan käytettävyyttä testataan ja haetaan tietoa käsikirjan kehittämistarpeista. Etelä-Pohjanmaalla ja benchmarking alueilla järjestetään työpajoja käsikirjan kehittämiseksi ja käytettävyyden parantamiseksi. Käsikirjan sopivuutta testataan käytännön maitotilayrityksissä. Palaute maitotilayrittäjiltä on tärkeää, jotta käsikirjan hyödynnettävyys ja käyttökelpoisuus vastaisivat heidän tarpeitaan. Käsikirjan hyödyntämisessä tehdään yhteistyötä myös meijereiden, ProAgrian ja Suomen Yrittäjäopiston asiantuntijoiden kanssa. Tavoitteena on, että maitotilayrittäjät voivat uuden tiedon ja materiaalin avulla johtaa yrityksiään kokonaisuutena ja kehittämään tuotantoprosessejaan kokonaisvaltaisesti.

## Toteutus

Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon T&K-hanke toteutetaan 1.11.2017 – 31.10.2020. Hankkeen toteutuksesta vastaa hanketta hallinnoiva Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka. Hankkeen toteutuksessa on mukana Helsingin yliopisto. Alueellista yhteistyötä tehdään Osuuskunta Maitosuomen kanssa. Benchmarking-yhteistyökumppaneita ovat aluetasolla Osuuskunta ItäMaito ja koko maan tasolla Maitovaltuuskunta. Hankkeen rahoittaa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmasta 2014-2020 sekä yksityisinä rahoittajina Maitovaltuuskunta, Osuuskunta Maitosuomi ja Osuuskunta ItäMaito.

## Kirjallisuus

- Kamensky, M. 2010.** Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Närvä, M., Ryhänen, M., Veikkola, E. & Vuoremaa, T. 2008.** Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskoh-teista: loppuraportti. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B*. Raportteja ja selvityksiä 36.
- Ryhänen, M. & Nissinen, K. 2011.** Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja enna-kointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A*. Tutkimuksia 8.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012.** Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B*. Raport-teja ja selvityksiä 59.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. 2014.** Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellet-tuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A*. Tutkimuksia 19.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Närvä, M. & Laitila, E. 2014.** Yhteistyö kilpailutekijänä tulevaisuuden toimin-taympäristössä. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A*. Tutkimuksia 19: 79–115.
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012.** Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. *MTT raportti* 78: 9–41. Viitattu 30.11.2017. <http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti78.pdf>.
- Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2015.** Tuotannon järjestämisen ja yhteistyön vaikutus tekniseen tehokkuuteen. Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon -hanke. *Helsingin Yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 81*. Helsinki 2015. Viitattu 30.11.2017. <http://www.helsinki.fi/taloustiede/tutkimus/julkaisut.html#selv11>
- Stapenhurst, T. 2009.** The Benchmarking Book. Elsevier Ltd. UK. 454 s.