

## Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen kehittäminen – kehittämistyöpajojen tuloksia

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

<sup>1)</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki  
etunimi.sukunimi@seamk.fi

<sup>2)</sup>Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto  
timo.sipilainen@helsinki.fi

### TIIVISTELMÄ

Maitotilayrittäjät, jotka varautuvat toimintaympäristön muutoksiin, pystyvät reagoimaan niihin nopeimmin. Toimintaympäristön muutokset ja yritystoiminnan kehittäminen vaativat maitotilayrittäjiltä johtamisosaamista. Tämän artikkelin tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät synnyttävät kehittämistarpeen maitotilayrityksessä?
- Mitkä tekijät mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen?
- Mitkä tekijät tuovat lisäkannattavuutta maitotilayrityksessä?
- Miten maitotilayrityksen tuloksia tulisi mitata?
- Miten maitotilayritystä tulisi johtaa?

Aineisto kerättiin kahdessa työpajassa, joissa hyödynnettiin benchmarkingia. Työpajojen tarkoituksena oli hankkia tietoa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin luomisen tueksi. Kumpaankin työpajaan osallistui maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia. Maitotilayrittäjät olivat yritystoimintaansa kehittäneitä tai kehittämistoimia suunnittelevia. Sidosryhmien edustajat olivat osallistuneet työssään maitotilayritysten toiminnan kehittämiseen. Työpajatyöskentelyn alussa osallistujat vastasivat kysymyksiin itsenäisesti paperille kirjoittaen, jonka jälkeen aloitettiin ryhmätyöskentely, jossa keskusteltiin vastausten pohjalta. Osallistujat jakoivat työpajatyöskentelyssä näkemyksiään ja vertailivat kokemuksiaan käsitellyistä aihepiiristä. Tutkijat kirjasivat käydyn keskustelun muistiin.

Tärkeimmät maitotilayritysten kehittämistarpeita synnyttävät tekijät olivat halu parantaa kannattavuutta, maksuvalmiutta ja tulotasoa. Keskeisinä tekijöinä kehittämistarpeen synnyssä olivat myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä halu tehdä tuottavuutta parantavia investointeja ja hyödyntää uutta teknologiaa. Osaamista ja koulutusta pidettiin tärkeimpinä maitotilayritysten kehittämisen mahdollistavina tekijöinä. Maitotilayrittäjät kokivat tarpeelliseksi oman johtamisosaamisensa parantamisen. Resurssien, etenkin pellon, riittävä saatavuus koettiin välttämättömäksi maitotilayrityksen kehittämisedellytykseksi. Hyvä kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus lähtötilanteessa mahdollistavat kehittämistoimiin ryhtymisen. Tuottavuuden lisäämistä pidettiin merkittävimpänä kannattavuutta parantavana tekijänä. Maitotilayrittäjän on osattava valita oikeat, valittua strategiaa tukevat mittarit ja hyödynnettävä niitä yritystoiminnan kehittämisessä. Etenkin maitotilayrittäjät painottivat, että mittareiden tulee olla ymmärrettäviä. Työpajaan osallistuneiden mielestä on tärkeää tiedostaa, että maitotilayritystä on johdettava kokonaisuutena. Tarvitaan visio, strategia, laskelmat ja toimenpiteet. Operatiivisen toiminnan pitää tukea strategian toteuttamista. Haastavimmaksi todettiin strategian käytäntöön vienti. Keinoina parantaa kokonaisvaltaista johtamista nähtiin maitotilayrittäjän itsensä kehittäminen, koulutus ja osaamisen lisääminen sekä verkostojen luominen. Johtamiselle on löydyttävä aikaa ja se on koettava merkitykselliseksi tekemiseksi.

**Asiasanat:** maitotilayrittäjä, benchmarking, johtaminen

## Johdanto

Maitotilayritysten toimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosina useita muutoksia ja toimintaympäristö muuttuu edelleen esimerkiksi EU:n yhteisen maatalouspolitiikan uudistamisen myötä. Toimintaympäristön muutokset ja yritystoiminnan kehittämistarve vaativat maitotilayrittäjiltä kykyä vastata muutoksiin.

Suuret muutokset toimintaympäristössä ja yritystoiminnan merkittävä kehittämistarve vaativat myös strategian uudistamista. Maitotilayrityksissä strategia on harvoin laadittu kirjallisesti. Strategista ajattelua ja strategiatyötä tehdään useimmiten maatalousyrittäjien ajatuksissa, jolloin strategian toteuttaminen on ollut haasteellista. (Ryhänen ja Laitila 2012, 2014, Ryhänen ym. 2015). Myös pienissä yrityksissä strategiatyö ja strategioiden toteuttaminen ovat Vihtosen (2007) mukaan usein vapaamuotoisia, vaikka ne koetaan jatkuviksi toiminnoiksi, jotka pyörivät yrittäjän ajatuksissa.

Strategiatyöhön sisältyy toimintaympäristön analysointi ja yritystoiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Maitotilayrittäjillä on erilaisia valmiuksia reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Osalle muutokset tulevat yllätyksinä ja osa on varautunut muutoksiin hyvin, jolloin ikäviä yllätyksiä koetaan harvoin. Maitotilayrittäjän toimintaympäristön tuntemusta ja yritystoiminnan yhteensovittamista toimintaympäristön muutoksiin on tarve kehittää. On löydettävä tärkeimmät kehittämiskohteet ja tunnistettava parhaat toimintatavat. Tämän artikkelin tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät synnyttävät kehittämistarpeen maitotilayrityksessä?
- Mitkä tekijät mahdollistavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen?
- Mitkä tekijät tuovat lisäkannattavuutta maitotilayrityksessä?
- Miten maitotilayrityksen tuloksia tulisi mitata?
- Miten maitotilayritystä tulisi johtaa?

## Materiaali ja menetelmät

Artikkelissa aineiston keruumenetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä, jossa hyödynnettiin benchmarkingia. Benchmarking kannustaa maitotilayrittäjiä kehittämään yritystoimintaansa (vrt. Sumner ym. 2018). Benchmarking tarkoittaa toisilta opittujen asioiden soveltamista omaan yritystoimintaan. Maitotilayrittäjät voivat hakea benchmarking-kumppaneita kotimaan lisäksi myös ulkomailta ilman pelkoa kilpailusetelmasta. Maitotilayrittäjät kohtaavat pitkälti samanlaisia haasteita kaikkialla maailmassa, vaikka heidän toimintansa on paikallista. Benchmarking tuottaa pääosin tuottavuutta parantavaa tietoa. (vrt. IFCN 2017.) Benchmarkingia voidaan hyödyntää myös kehittämisryhmänä työpajassa, jossa toimintoja ja niillä saatuja tuloksia vertailemalla voidaan löytää maitotilayrittäjien parhaita toimintatapoja. Artikkelin aineistona on Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon -hankkeen kahdessa eri työpajassa kerätty aineisto.

Kumpaankin työpajaan osallistui maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia. Maitotilayrittäjät olivat yritystoimintaansa kehittäneitä tai kehittämistoimia lähitulevaisuudessa suunnittelevia. Sidoryhmien edustajat olivat osallistuneet työssään maitotilayritysten toiminnan kehittämiseen. Taustalla oli oletus, että työpajoihin osallistuneet tietävät, miten maitotilayritysten toimintaa kehitetään, mitä se edellyttää ja millaista johtamisosaamista maitotilayrittäjä tarvitsee kyetäkseen kehittämään yrityksensä toimintaa tuottavasti ja kannattavasti. Työpajatyöskentelyn alussa maitotilayrittäjät ja sidoryhmien edustajat vastasivat kysymyksiin itsenäisesti paperilomakkeelle, jonka jälkeen aloitettiin ryhmätyöskentely, jossa osallistujat keskustelivat kysymyksistä vastaustensa pohjalta. Maitotilayrittäjät kertoivat johtamiskäytänteistään ja sidoryhmien edustajat hyväksi kokemistaan johtamiskäytänteistä. Molemmissa työpajoissa osallistujat jaettiin kahteen työryhmään, joissa oli sekä maitotilayrittäjiä että sidoryhmien edustajia.

## Tulokset

Tärkeimmiksi kehittämistarvetta synnyttäviksi tekijöiksi nähtiin halu parantaa kannattavuutta, maksuvalmiutta ja tulotasoa (Kuva 1). Maitotilayrittäjien ja sidoryhmien edustajien vastaukset olivat

pitkälti samanlaisia. Keskeisinä tekijöinä kehittämistarpeen synnyssä nähtiin myös investointi- ja kehittämistarve sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja uuden teknologian saatavuus. Osalle maitotilayrittäjiä voi tulla mahdollisuus kehittää yritystoimintaansa hankkimalla lisäresursseja tai he kykenevät hyödyntämään olemassa olevia, käyttämättömiä resursseja. Useissa vastauksissa nähtiin tyytymättömyys nykytilanteeseen ja ongelmien tiedostaminen kehittämistarvetta synnyttäväksi tekijöiksi. Ryhmätyöskentelyssä osallistujat korostivat tulevaisuuden haasteisiin vastaamista ja muun muassa markkinoiden mekanismien ymmärtämistä. Maitotilayrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa suuresti kehittämiseen. Omistajanvaihdos synnyttää kehittämistarvetta. Resursseista pellon saatavuuden koettiin vaikuttavan merkittävästi kehittämishaluun ja -tarpeeseen.

Kehittämistarpeen synnyttävät tekijät	Kehittämisen mahdollistavat tekijät	Lisäkannattavuutta tuottavat tekijät	Tuloksien mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kannattavuus, maksuvalmius, tulotason parantaminen</li> <li>Investointi- ja kehittämistarve</li> <li>Toimintaympäristön muutos, uusi teknologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen, koulutus</li> <li>Resurssit</li> <li>Tahtotila, halu kehittyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuottavuus, tehokkuus</li> <li>Taloudellinen toiminta</li> <li>Ydinosaaminen, ammattitaito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talouteen liittyvät mittarit</li> <li>Tavoitteellisuus</li> <li>Mittareiden ymmärrettävyys</li> <li>Mittarit strategiaa tukevia</li> </ul>

Kuva 1. Työpajojen tuloksia.

Koulutus ja johtamisosaaminen nähtiin tärkeimmiksi toiminnan kehittämisen mahdollistaviksi tekijöiksi. Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omat vastaukset olivat saman tyyppisiä. Maitotilayrittäjät kokivat tarpeelliseksi oman johtamisosaamisensa kehittämisen. Resurssien, etenkin pellon, saatavuus koettiin välttämättömäksi kehittämisedellytykseksi. Maitotilayrittäjän tahtotila ja asenne ovat edellytyksiä maitotilayrityksen kehittämiseksi. Osalle maitotilayrittäjiä yhteistyökumppanit mahdollistavat yritystoiminnan kehittämisen. Ryhmätyöskentelyssä todettiin, että hyvä kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus lähtötilanteessa mahdollistavat kehittämistä. Niin maitotilayrittäjät kuin sidosryhmien edustajat painottivat maitotilayrittäjän yrittäjäominaisuuksia ja halua kehittyä. Pellon saatavuus koettiin tärkeäksi, mutta toisaalta keskustelussa tuotiin esiin, että oman pellon hankinnan sijaan on muitakin vaihtoehtoja.

Merkittävimmäksi kannattavuutta parantavaksi tekijäksi todettiin tuotannon tehostaminen. Tuottavuus ja/tai tehokkuus nousi esiin maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omassa vastauksissa. Lisäksi vastauksissa mainittiin usein taloudellinen toiminta, osaaminen ja ammattitaito, suunnitelmallisuus ja tuotantoprosessien kehittäminen. Yhteistyö ja yritystoiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen nähtiin myös kannattavuutta parantavina tekijöinä. Ryhmätyöskentelyjen keskusteluissa olemassa olevan kapasiteetin ja nykyisten resurssien tehokasta hyödyntämistä pidettiin tärkeänä. Pääoman ja työn käytön tehostamista ja tuottavuuden maksimointia korostettiin. Osa sidosryhmien edustajista painotti talouden seurantaa ja operatiivista johtamista. Osa maitotilayrittäjistä korosti kokonaisuuden hallintaa ja monet maitotilayrittäjät korostivat jatkuvaa kehittymistä.

Maitotilayrityksen tulosten mittaamisessa käytettävien mittarien tulee olla ymmärrettäviä. Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omat vastaukset poikkesivat osin toisistaan. Vastaus talouteen liittyvistä mittareista oli samankaltainen. Maitotilayrittäjät ja sidosryhmien edustajat esittivät vastauksissaan useita erilaisia talouteen liittyviä mittareita. Vastaukset poikkesivat mittareiden valinnan osalta. Osa toi esille maksuvalmiuteen, osa kannattavuuteen ja osa vakavaraisuuteen liittyviä mittareita. Sidosryhmien edustajat esittivät paljon tuotantoon liittyviä mittareita, kuten esimerkiksi maitotuotoksen ja satotason. Ryhmätyöskentelyssä useissa puheenvuoroissa nähtiin, että mittaamista on tehtävä laajasti

eri osa-alueilla ja että jatkuva seuranta on tärkeää. Mittaamista tulee tehdä koko maitotilayrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Maitotilayrittäjän on osattava valita oikeat, valittua strategiaa tukevat mittarit ja hyödynnettävä niitä yritystoiminnan kehittämisessä. Uusia mittareita ei kaivattu.

Sekä maitotilayrittäjien että sidosryhmien edustajien mukaan maitotilayritystä on johdettava kokonaisvaltaisesti, tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Osa sidosryhmien edustajista korosti, että maitotilayritystä pitää johtaa samoin kuin muitakin yrityksiä. Saman tyyppisiä ajatuksia nousi esiin ryhmätyöskentelyssä. Tarvitaan visio, strategia, laskelmat ja toimenpiteet. Operatiivisen toiminnan pitää tukea strategian toteuttamista. Haastavimmaksi todettiin strategian käytäntöön vienti. Keinoina parantaa kokonaisvaltaista johtamista nähtiin maitotilayrittäjän itsensä kehittäminen, koulutus ja osaamisen lisääminen sekä verkostojen luominen. Johtamiselle on löydyttävä aikaa ja se on koettava merkitykselliseksi tekemiseksi. Työpajoissa todettiin, että johtamisen avuksi tarvitaan työkaluja.

## Johtopäätökset

Tulevaisuuden maitotilayrityksissä kokonaisvaltaisen johtamisen tulee olla ammattimaista ja suunnitelmallista. Maitotilayrittäjiltä vaaditaan halu, kyky ja tarve kehittää itseään sekä yritystoimintaa. Kokonaisvaltainen johtaminen, tuotannon suunnittelu ja laadukas toiminta mahdollistavat kannattavuuden parantamisen. Osaamisen lisääminen ja verkostoissa toimiminen ovat keinoja parantaa kokonaisvaltaista johtamista. Nuoret yrittäjäsukupolvet ovat valmiita toimimaan suunnitelmallisesti ja yrittäjämäisesti. Maitotilayrittäjän pitää etsiä luotettavaa tietoa päätöstensä tueksi ja hänen on osattava laittaa kehittämistoimet tärkeysjärjestykseen. Maitotilayrittäjät tarvitsevat myös apua strategiseen suunnitteluun ja johtamisen kehittämiseen. Sidosryhmien asiantuntijoidenkin on osattava valikoida käyttöönsä luotettavaa tietoa, että he pystyvät tarjoamaan oikeanlaista apua. Kokonaisvaltaisen johtamisen tarve kasvaa yhä tulevaisuudessa, kun maitotilayritykset laajentavat toimintaansa ja tekevät yhä enemmän yhteistyötä muiden maatalousyrittäjien ja urakoitsijoiden kanssa. Yhteistyöverkostojen avulla voidaan parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta.

## Kirjallisuus

- IFCN 2017. *Dairy Report 2017*. For a better understanding of the dairy world. The Dairy Research Network.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012. (toim.) *Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. *Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. [Verkojulkaisu]. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Julkaisussa: T. Sipiläinen & S. Lindberg 2015. (toim.) *Maatilojen yhteistyö – esimerkkejä kotieläin ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta*. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82: 57–90. Viitattu 30.11.2017. <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>
- Sumner, C.L., Keyserlingk, M.A.G. & Weary D. M. 2018. How benchmarking motivates farmers to improve dairy calf management. *Journal of Dairy Science* 101: 3323–3333. <https://doi.org/10.3168/jds.2017-13596>
- Vihtonen, T. 2007. *Suomalaisten maatalousyritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen*. Helsinki: MTT. Maa- ja elintarviketalous -sarja 101.