

Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen malli

Matti Ryhänen¹⁾, Margit Närvä¹⁾, Timo Sipiläinen²⁾ ja Jyrki Rajakorpi¹⁾

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

²⁾Helsingin yliopisto, taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
timo.sipilainen@hel.sinki.fi

TIIVISTELMÄ

Toimintaympäristön muutokset kuten teknologinen kehitys, maatalouspolitiikan muutokset tai meijerimaidon hinnoitteluperusteiden muuttuminen aiheuttavat maitotilayritykseen kehittämistarpeen. Maitotilayrityksen sisäisen tietojärjestelmän paljastama tieto resurssien tehottomasta käytöstä edellyttää toimia tilanteen korjaamiseksi. Perinteisesti edellä kuvattuihin tekijöihin on reagoitu vasta, kun maitotilayrityksen maksuvalmius on heikentynyt huolestuttavasti. Kokonaisvaltainen johtaminen mahdollistaa edellä kuvattuihin muutoksiin vastaamisen ennakoivasti ja muutostoimien johtamisen määrätietoisesti.

Kokonaisvaltaisen johtamisen malli tuottaa uuden tavan johtaa maitotilayritystä. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa strateginen ja operatiivinen johtaminen muodostavat kokonaisuuden, jossa toiminnot ja tuotannonhaarat on yhdistetty strategiaa toteuttavaksi toiminnaksi. Kokonaisvaltaisella johtamisella maitotilayrittäjä toteuttaa strategiaa kaikkialla maitotilayrityksen toiminnassa. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia hyödyntämällä maitotilayrittäjä tekee päätökset tietoisien suunnittelun pohjalta, mikä parantaa johtamisen laatua. Tässä artikkelissa esitetään kokonaisvaltaisen johtamisen malli, jota hyödyntämällä maitotilayrittäjä voi

- parantaa valmiuksiaan hankkia tietoa,
- analysoida ja suunnitella aineiston pohjalta yritystoiminnan kehittämistä,
- johtaa maitotilayritystä kokonaisvaltaisesti strategiaa toteuttaen ja
- parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin laadinnassa hyödynnetään strategista ajattelua, analysoidaan toimintaympäristö ja resurssit. Lisäksi selvitetään, mihin maitotilayrittäjä kykenee, muodostetaan visio, arvot ja toiminta-ajatus sekä selvitetään tekijät, joilla visio voidaan toteuttaa. Näiden pohjalta tehdään strategiset valinnat ja laaditaan strategiasuunnitelma, jolla visio toteutetaan sekä päätetään, miten strategiasuunnitelma toteutetaan. Tahtotila ja strategiasuunnitelma muunnetaan toimintamallilla käytännön tehtäviksi. Toimintasuunnitelmassa esitetään yksityiskohtaisesti käytänteet, tekeminen, vuorovaikutus ja vastuut niin, että jokainen tietää, mikä hänen roolinsa ja vastuunsa on strategian toteuttamisessa.

Kokonaisvaltaisen johtamisen malli on ajattelu-, suunnittelu- ja johtamismalli, jossa analyysillä ja synteeseillä tuotetaan tietoa. Mallin jokaiseen vaiheeseen liittyy analyysi- ja synteeseiosuus. Analyysityö on erittelevää ja purkavaa ajattelua. Synteesin teko on rakentamista, kokoamista ja tiivistämistä. Analyysi- ja synteesityö tuottaa tietoa vision muodostamiseen. Strategia laaditaan vision toteuttamiseksi.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttö auttaa maitotilayrittäjää paneutumaan erityisesti pitkän aikavälin yritystoiminnan kehittämisen kannalta keskeisten asioiden pohtimiseen, mikä parantaa maitotilayrityksen kilpailukykyä ja menestymisedellytyksiä tulevaisuudessa.

Asiasanat: maitotilayrittäjä, malli, johtaminen, kannattavuus

Johdanto

Tutkimusten mukaan yritystoimintaa kehittäneet maitotilayrittäjät ajattelevat strategisesti, vaikka systemaattinen ja määrätietoinen strateginen suunnittelu ja johtaminen puuttuvat. Strategisella ajattelulla on monissa maitotilayrityksissä onnistuttu kyseenalaistamaan totuttu toimintatapa. (Ryhänen ja Laitila 2012, 2014, Ryhänen ym. 2015.) Hanssonin ja Fergusonin (2011) mukaan useat eri tekijät vaikuttavat maitotilayrittäjien strategiaan valintoihin - ei yksistään voiton tavoittelu. Mm. arvot, resurssit ja maitotilayrityksen sijainti vaikuttavat maitotilayrittäjien aikomukseen kehittää yritystoimintaa, jatkaa tuotantoa ennallaan tai luopua maidontuotannosta. Hallinnolliset määräykset ja tukiehdot vaikuttavat osaltaan uusien toimintatapojen käyttöönottoon, yhteistyöhankkeiden aloittamiseen ja rahoituksen järjestämiseen (Ryhänen ym. 2015).

Maitotilayrittäjillä on erilaisia henkilökohtaisia arvoja sekä yritystoimintaan ja maaseudulla asumiseen liittyviä arvoja. Ne vaikuttavat osaltaan maitotilayrittäjien toimintaan, haluavatko he kasvattaa yrityskokoa, pitää tuotanto ennallaan tai luopua maidontuotannosta. Maitotilayrittäjät, joilla yrittämisen arvot ovat tärkeitä, kasvattavat yrityskokoa tai luopuvat tuotannosta suunnitelmallisesti. Maaseudulla elämisen arvoja painottavat maitotilayrittäjät eivät muodosta selkeää kuvaa erillisistä strategioista. Maitotilayrittäjät, jotka tavoittelevat voittoa ja yrityskoon kasvua, ovat halukkaimpia strategian muuttamiseen. Maaseudulla elämistä arvostavat ovat halukkaimpia jatkamaan tuotantoa ennallaan. (Ferguson ja Hansson 2013.)

Kannattavuuden parantamista tavoittelevalla maitotilayrittäjällä on tarve johtaa yritystään kokonaisvaltaisesti (Ryhänen ja Närvä 2019). Tällöin hän johtaa maitotilayritystään siten, että strateginen ja operatiivinen johtaminen muodostavat yhden kokonaisuuden, jossa pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan myös kaikissa lyhyen aikavälin toimissa ja työtehtävissä. Maitotilayrittäjä vastaa strategisella johtamisella toimintaympäristön tuomiin haasteisiin ja muutostarpeisiin. Strategiset tavoitteet ovat kärki, johon maitotilayrittämistä suunnataan. Maitotilayrittäjä, jolta strategia puuttuu, kehittää yksittäisiä asioita kokonaisuudesta irrallaan.

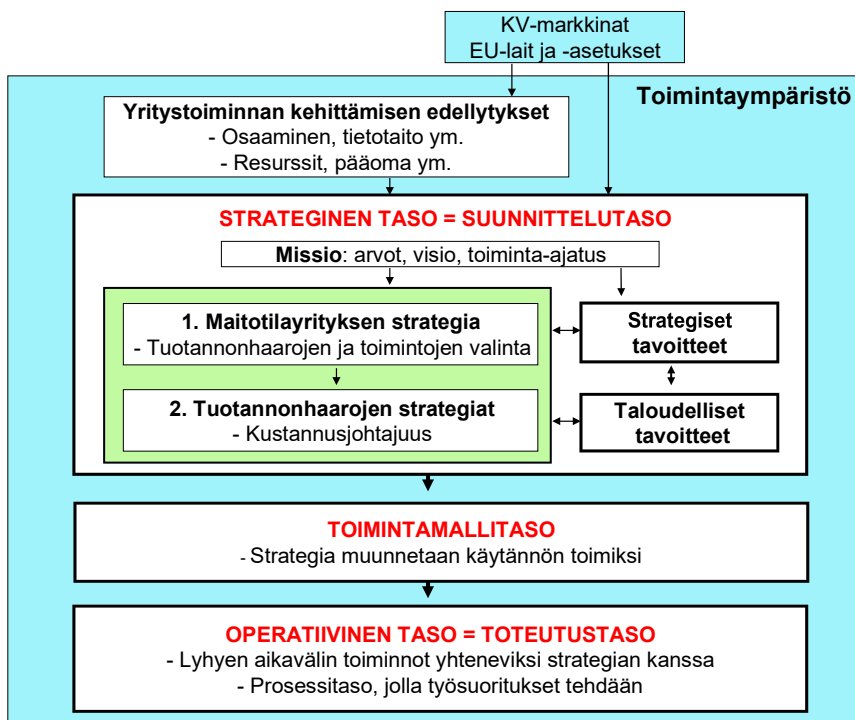
Tavoitteet

Tulevaisuuden haasteisiin vastaava maitotilayrittäjä tarvitsee uudenlaista ajattelua ja johtamistapaa perinteiseen maidontuottamiseen verrattuna. Kokonaisvaltaisen johtamisen tuki maitotilayrittäjille on puutteellista. Maitotilayrittäjät tarvitsevat konkreettista apua yrityksensä menestyksekkääseen johtamiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on, että kokonaisvaltaisen johtamisen mallin avulla maitotilayrittäjä voi

1. hankkia luotettavaa tietoa ja luoda sen pohjalta määrätietoisesti informaatiota maitotilayrityksen suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista varten,
2. johtaa maitotilayritystä kokonaisvaltaisesti sekä parantaa maitotilayrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta ja
3. paneutua pitkän aikavälin yritystoiminnan kehittämisen kannalta keskeisten asioiden pohtimiseen, mikä parantaa menestymisedellytyksiä tulevaisuudessa.

Kuvassa 1 on esitetty kokonaisvaltaisen johtamisen mallin suunnittelun viitekehys, joka on perusta mallin rakentamiselle. Se sisältää strategisen tason, toimintamallitason ja operatiivisen tason. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin suunnittelun viitekehyksessä kuvataan strategisten valintojen teko ja strategian vienti käytännön toimiksi ja työtehtäviksi. Maitotilayrittäjän on huolehdittava strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Operatiivisella johtamisella maitotilayrittäjä toteuttaa strategiaa jokapäiväisillä toimilla ja työtehtävillä.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin pohjalta laaditaan kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja auttaa maitotilayrittäjää kehittämään yritystoimintaansa kokonaisvaltaisesti suunnitellen. Se auttaa maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen ja johtamisessa sekä eri prosessien hallinnassa yrityskokonaisuuden osana.



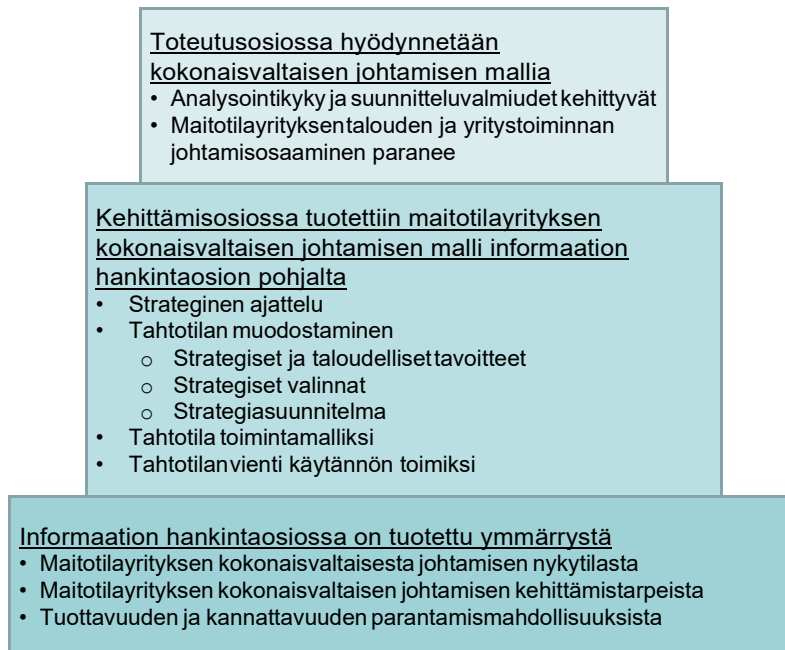
Kuva 1. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin viitekehys (Ryhänen & Närvä 2019).

Aineisto ja toteutus

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentamisessa hyödynnettiin olemassa olevaa tietoa ja sitä varten tuotettiin myös uutta tutkimustietoa. Tähän hankkeeseen liittyvillä tutkimuksilla haettiin tietoa maitotilayritysten kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilasta ja kehittämishaasteista haastatteleamalla maitotilayrittäjiä ja sidosryhmien edustajia sekä järjestämällä työpajoja. Aineistoa hankittiin monipuolisesti, jotta saatiin käsitys maitotilayritysten kokonaisvaltaisen johtamisen nykytilasta ja maitotilayrittäjien johtamisosaamisen kehittämistarpeista, jotta tuottavuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta kyetään parantamaan (Ryhänen ja Närvä 2019). Kirjallisuuden, haastattelujen ja työpajojen tulosten sekä olemassa olevan tiedon pohjalta laadittiin käytännön päätöksentekoa palveleva kokonaisvaltaisen johtamisen malli.

Kirjallisuuden avulla selvitettiin tämän hetkistä tietämystä kokonaisvaltaisesta johtamisesta maitotilayrityksissä. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin luonnissa hyödynnettiin soveltaen Öhlmérin ym. (1998) nelivaiheista päätöksentekomallia: 1) kehittämistarpeen havaitseminen, 2) kehittämistarpeen määrittely, 3) analyysit ja valinta sekä 4) toimeenpano. Lisäksi kokonaisvaltaisen johtamisen mallin luonnissa hyödynnettiin Olsonin (2004) sekä Kauppisen ja Piispasen (2013) ajatuksia.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentamisessa edettiin Kuvan 2 osoittamalla tavalla, missä eteneminen on kuvattu alhaalta ylöspäin. Jokaisessa vaiheessa hyödynnettiin niihin soveltuvia työkaluja ja analyysivälineitä (Ryhänen ja Närvä 2019). Kokonaisvaltaisen johtamisen malli rakennettiin siten, että kunkin etenemisvaiheen aluksi selvitettiin keskeiset mallin suunnitteluun vaikuttavat asiat, ja siirrytään sen jälkeen seuraavaan vaiheeseen. Jokaiseen etenemisvaiheeseen sisältyi analyysi- ja synteesiosuus. Synteesi oli seuraavan vaiheen lähtökohta. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentamisessa keskeistä oli ymmärtää selkeiden strategisten tavoitteiden asettamisen tärkeys, strategian toteutuksesta päättäminen, kehitys- ja suoritusmittareiden valinnan vaikutukset, tulosten mittaamisen merkitys ja tulosten arviointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä vastuiden jakamisen vaikutus työtehtävien suorittamiseen.



Kuva 2. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentamisen käytännön toteutus.

Tulokset

Usein ulkoiset tekijät synnyttävät kehittämistarpeen ja tuovat maitotilayrittäjälle paineen toimia. Niitä ovat esimerkiksi maatalouspolitiikan muutokset, teknologian kehittyminen tai meijerin ilmoitus muuttaa maidon hinnoitteluperusteita. Ne voivat vaatia huomattavaa strategian uudistamista. Sisäisen informaatiojärjestelmän esille tuoma huono tulos prosessien toiminnasta on esimerkki tilanteesta, joka edellyttää maitotilayrittäjältä välittömiä toimia tilanteen korjaamiseksi. Monesti muutostarve tunnistetaan vasta, kun tavoitteet eivät enää toteudu. Vaikka maitotilayrittäjät tunnistavat muutostarpeita ja johtamisosaamisen kehittämistarpeen, useimmiten he toimivat totuttujen tapojen mukaan, mikä johtaa siihen, että voimavaroja ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Suurimpana syynä tähän koettiin puutteelliset tiedot ja taidot maitotilayrityksen johtamisesta kokonaisuutena.

Hankkeessa tuotettiin kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin rakentamisen lähtökohdan muodosti strategian toteuttaminen. Strategiset tavoitteet ovat kärki ja strategia on keino tavoitteiden saavuttamiseen. Kaikki maitotilayrityksessä toimivat osallistuvat operatiivisilla käytännön töillä strategian toteuttamiseen. Maitotilayrittäjällä on oltava kyky organisoida yritystoiminta toteuttamaan strategiaa. Strategian laatiminen ei takaa menestystä, mutta sen mukaan toimiminen parantaa menestymisedellytyksiä. Maitotilayrittäjä, jolla ei ole strategiaa, kehittää yleensä yksittäisiä asioita kokonaisuudesta irrallaan, mikä heikentää hänen asemaansa suhteessa muihin maitotilayrittäjiin.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa johtamisprosessi alkaa strategisesta ajattelusta. Ensimmäinen käytännön tehtävä on hankkia tietoa toimintaympäristöstä ja resursseista ja analysoida niitä. Seuraavaksi muodostetaan missio ja selvitetään menestystekijät, joilla visio voidaan toteuttaa, tehdään strategiset valinnat sekä päätetään strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Tämän jälkeen valitaan perusstrategia, joka pääsääntöisesti maitotilayrittämisessä on kustannusjohtajuus, koska meijeri asettaa vaatimukset vastaanottamalleen maidolle. Strategiasuunnitelmalla toteutetaan visiota. Toimintamallilla tahtotila ja strategiasuunnitelma muunnetaan käytännön toimiksi ja työtehtäviksi. Hyvä toimintamalli on selkeä ja helposti ymmärrettävä. Toimintasuunnitelmalla esitetään käytänteet, töiden tekeminen, vuorovaikutus ja vastuut. Jokaisen on tiedettävä roolinsa ja vastuunsa (Kuva 3).



Kuva 3. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen malli.

Kokonaisvaltainen johtaminen maitotilayrityksessä on toimintakeskeistä. Strategian toteuttaminen vie enemmän aikaa kuin sen suunnittelu. Tulevaisuudessa maitotilayrittäjien on syytä panostaa yrityskokonaisuuden hallintaan ja sen myötä saavutettavissa olevaan tuottavuuden kasvattamiseen. Kokonaisvaltaisen johtamisprosessin avulla maitotilayrittäjä kytkee yhteen pitkän aikavälin yritystoiminnan suunnittelun ja sen toteuttamisen käytännön työtehtävissä. Kokonaisvaltaisella johtamisella maitotilayrittäjä huolehtii siitä, että strategiaa toteutetaan kaikissa maitotilayrityksen toimissa.

Johtopäätökset

Kokonaisvaltaisen johtamisen malli kehitettiin ajattelu-, suunnittelu- ja johtamismalliksi. Visiolla tuotetaan näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka saavuttamista maitotilayrittäjä tavoittelee. Strategia laaditaan vision toteuttamiseksi. Analyseillä ja synteeseillä tuotetaan tietoa päätöksiä varten. Analyysi- ja synteesityöllä tuotetaan informaatiota, joka auttaa maitotilayrityksen johtamisessa. Maitotilayritysten toimintaedellytykset ovat erilaiset, joten analyysi- ja synteesityö tehdään tapauskohtaisesti. Strategian pohjalta luodaan toimintamalli, jolla visiota ja strategiaa toteutetaan käytännön toimissa ja työtehtävissä. Jokaisen toimijan on sitouduttava toteuttamaan strategiaa.

Maitotilayrittäjille suunnattua kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyvää tietoa on niukalti saatavilla, mihin tarpeeseen kokonaisvaltaisen johtamisen mallin toivotaan tuovan apua. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli on apuväline maitotilayrityksen johtamiseen. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa strateginen ja operatiivinen johtaminen nivoutuu yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa asiat ja tekijät yhdistetään strategiaa toteuttavaksi toiminnaksi. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli auttaa maitotilayrittäjää parantamaan johtamisen laatua ja tekemään päätökset määrätietoisesti suunnittelun pohjalta. Se auttaa maitotilayrittäjää kehittämään yritystään kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli on sovellettavissa myös maatalouden muihin tuotantosuuntiin.

Kirjallisuus

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>

Kauppinen, T.J. & Piispanen, H. 2013. Niskalენkki strategiasta. PK-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Teknologiateollisuus ry.

Olson, K. 2004. *Farm Management, Principles and Strategies*. Ames, Iowa: Iowa state press.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2012. *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: 1–204.
<https://doi.org/10.33354/smst.75283>

Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. *Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 1–178. <https://doi.org/10.33354/smst.73223>

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. *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 28.12.2019. <https://docplayer.fi/12804304-Timo-sipilainen-sara-lindberg-toim-maatilojen-yhteisty-erimerkkeja-kotielainja-kasvintuotannon-yhteensovittamisesta.html>

Öhlmér, B., Olson, K. & Brehmer, B. 1998. *Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance*. *Agricultural Economics* 18: 273–290. [https://doi.org/10.1016/S0169-5150\(97\)00052-2](https://doi.org/10.1016/S0169-5150(97)00052-2)