

## Tuottavuuden parantaminen kokonaisvaltaisen johtamisen osana

Timo Sipiläinen<sup>1</sup>, Matti Ryhänen<sup>2</sup>, Margit Närvä<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Taloustieteen osasto, Helsingin yliopisto, Helsinki, FINLAND

<sup>2</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Seinäjoki, FINLAND

### TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on tuottavuuden rooli maitotilayrityksen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Tutkimusaineisto koottiin osana laajaa 40:n suomalaisen maitotilayrittäjän/maitotilayrittäjien teemahaastattelua keväällä 2018. Teemoihin liittyvät kysymykset esitettiin myös 12:lle sidosryhmien edustajalle.

Maitotilayrittäjän pitkän aikavälin tavoitteena on kannattava tuotanto. Keskeiset kannattavuuden parantamiskeinot kytkeytyvät tuottavuuteen. Useinkaan maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa olennaisesti tuotteidensa ja panostensa hintaan, jolloin kannattavuuteen voidaan vaikuttaa lähinnä tuottavuusparannusten kautta.

Maitotilayrittäjät kytkivät tuottavuuden luontevasti kannattavuuteen, jonka osatekijä se on. Kokonaistuottavuuden hahmottaminen oli vaikeampaa kuin osatuottavuuksien. Lisähaasteena on, miten tuottavuusmittareita voidaan käyttää päätöksenteon tukena, jotta niiden avulla löydetään kehittämiskohteille maitotilayrityksen kokonaisuuden kannalta parhaat vaihtoehdot.

Maitotilayrittäjien tuottavuutta edistävät päätökset perustuivat moniin ulkopuolisiin tietolähteisiin ja oman maitotilayrityksen tietoihin. Maitotilayrittäjät katsoivat oman aktiivisen tiedonhankinnan olevan keskeistä tuottavuutta parannettaessa. Tuottavuuden kehittämistä rajoitti se, että uusien ratkaisujen pohdintaan ei jää riittävästi aikaa eikä voimavaroja.

Maitotilayrittäjät olivat parantaneet tuottavuutta omaksumalla monia teknisiä, biologisia ja organisatorisia uudistuksia. Tekniset ja biologiset innovaatiot syntyvät usein maitotilayritysten ulkopuolella. Tuotannon järjestämisessä voidaan hyödyntää myös maitotilayrittäjien itse kehittämiä ratkaisuja, jotka ottavat huomioon maitotilayritysten erityispiirteet. Monia tuottavuutta parantavia uudistuksia voidaan hyödyntää vain riittävän suurissa yksiköissä tai maatalousyrittäjien yhteistyönä. Työtä säästävien tuotantoprosessien kehittämisen tarve on ilmeinen, sillä maitotilayrittäjien työn kuormittavuus on suuri.

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien vastaukset olivat saman tyyppisiä, mutta painotukset olivat erilaisia. Sidosryhmien edustajat painottivat eri asioita työnkuvansa mukaisesti. Maitotilayrittäjän voikin olla vaikea löytää erilaisia näkökulmia edustavien sidosryhmien viesteistä maitotilayrityksen kokonaisuuden kehittämisen kannalta parhaita vaihtoehtoja.

Maitotilayrittäjät strateginen ajattelu näkyy tuottavuustavoitteiden asettamisessa. Systemaattista strategista suunnittelua tehdään kuitenkin harvoissa maitotilayrityksissä. Tämän vuoksi maitotilayrittäjien kokonaisvaltaisen johtamisosaamisen kehittämiseksi on olemassa ilmeinen tarve.

**Asiasanat:** maitotilayritys, tuottavuus, johtaminen, teemahaastattelu

## Johdanto

Maitotilayrittäjän pitkän aikavälin tavoitteena on kannattava tuotanto. Keskeiset kannattavuuden parantamiskeinot kytkeytyvät tuottavuuteen. Maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa tuotteiden ja panosten hintatasoon, jolloin kannattavuuteen voidaan vaikuttaa lähinnä tuottavuuden kautta. Olennainen kysymys onkin, miten maitotilayrittäjä kykenee johtamaan yritystään tuottavasti ja omaksumaan uusia toimintatapoja kannattavuuden parantamiseksi. Perinteisessä maitotilayrittämisessä voimavaroja on hajautettu liika keskittymättä riittävästi. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa onnistuminen ilmenee hyvänä tuottavuutena ja kannattavuutena.

Yleisesti maitotilayrityksissä kuten muissakin yrityksissä tuottavuuden parantaminen on tarpeen, sillä panoksia on usein käytetty enemmän tuotoksen aikaan saamiseksi kuin parhaaseen tuottavuuteen päässeissä yrityksissä. Erityisesti kasvinviljelyn konekustannuksia on mahdollista alentaa muuttamalla toimintatapoja ja kehittämällä yhteistyöverkostoja, sillä yhteistyö mahdollistaa resurssien käyttöasteen nostamisen. Myös johtamisosaamista parantamalla voidaan päästä parempiin tuloksiin. (Ryhänen ja Laitila 2014, Ryhänen ym. 2015).

Tuottavuuseroja voivat aiheuttaa mm. yrityskoko, strategia, maatalousyrittäjien osaaminen, yhteistyö, operatiiviset toiminnot, teknologia ja toimintaympäristö (sää, maalajit, maantieteellinen sijainti; Ryhänen ja Laitila 2014, Ryhänen ym. 2015).

Koska toiset maitotilayrittäjät toimivat tuottavammin kuin toiset, myös strategisen johtamisen merkitystä on syytä tutkia. Strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa maitotilayritykseen pitkällä aikavälillä, sillä strategiset päätökset vaikuttavat tulevaisuuden tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Strategiaa toteuttamalla maitotilayrittäjä voi parantaa yrityksensä kykyä pärjätä kovenevilla maitomarkkinoilla. Maidontuotannossa painopiste on yksikkökustannusten alentamisessa, jota tavoitellaan nostamalla tuottavuutta suuremman yritysköön avulla ja kohdentamalla resursseja aiempaa optimaalisemmin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on tuottavuuden rooli maitotilayrityksen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Tutkimusaineisto koottiin osana laajaa 40:n suomalaisen maitotilayrittäjän teemahaastattelua keväällä 2018. Teemoihin liittyvät kysymykset esitettiin myös 12:lle sidosryhmien edustajalle. Lisäksi tuottavuusaihetta tarkasteltiin yhteisissä maatalousyrittäjien ja sidosryhmien edustajien työpajoissa.

## Materiaalit ja menetelmät

Maitotilayrittäjien teemahaastatteluihin sisällytettiin osio, jossa kartoitettiin maitotilayrittäjien näkemyksiä tuottavuudesta, siihen vaikuttamisesta ja tuottavuuden yhteydestä kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Tuottavuudessa on kysymys siis panos-tuotossuhteesta, ei rahallisesta kustannus-tuotossuhteesta, johon se usein liitetään erityisesti, kun panoksia ja tuotoksia on useita. Varsinaisesti tuottavuuteen kytkeytyvien kysymysten lisäksi kysyttiin, miten tuottavuutta parantavat toimet kytkeytyvät maitotilayrittäjien mielestä kokonaisvaltaiseen johtamisnäkökseen. Analyysimenetelmä oli kvalitatiivinen tekstianalyysi yhdessä vastauksissa esiin nostettujen asioiden tyypittelyn kanssa.

Maitotilayrittäjien lisäksi haastateltiin 12 maitotilayrittäjien sidosryhmiä edustavaa asiantuntijaa, joille esitettiin saman sisältöiset teemakysymykset kuin maitotilayrittäjillekin, mutta kysymykset oli muotoiltu yleisesti maitotilayrityksiä koskeviksi. Nämä haastateltavat edustivat maitotilayrittäjien sidosryhmätahoja: tutkimusta, neuvontaa, rahoitusta ja maidonjalostajia. Haastattelujen purkamisen jälkeen tuottavuusteemaa käsiteltiin myös yrittäjien ja sidosryhmien edustajien yhteisissä työpajoissa.

## Tulokset ja tulosten tarkastelu

Lähes puolet maitotilayrittäjistä ilmaisi tuottavuuden taloudellisena tuloksena ja tuotto-kustannussuhteena. Tämä osoittaa käytännön ajattelussa läheisen yhteyden taloudellisen tuloksen ja tuottavuuden välillä. Eri panosten käytön ja tuotosten tuottamisen huomioon ottava kokonaistuottavuus onkin usein helpommin ymmärrettävissä taloudellisten mittareiden kautta tuotto-kustannussuhteena kuin määritelmän mukaisena tuotos-panossuhteena. Tuottavuuden muutokset ilmenevät myös taloudellisessa tuloksessa, mutta tuottavuuden muutokset saattavat helposti jäädä hintasuhteiden muutosten vuoksi vähälle huomiolle.

Osa maitotilayrittäjistä liitti tuottavuuden tuotos-panossuhteeseen yleisesti (5 maitotilayrittäjää) tai johonkin osittaistuottavuusmittariin. Osittaistuottavuuden mittareiden etuna on niiden konkreettisuus, mutta yksittäin käytettyinä ne antavat usein yksipuolisen kuvan maitotilayrityksen tuottavuudesta, koska aikaan saadut parannukset yksittäisessä tekijässä saattavat heikentää tuottavuutta jonkin toisen panoksen osittaistuottavuuden suhteen. Sidosryhmähaastatteluihin nousivat esiin samat tuottavuusmittarit kuin maitotilayrittäjähaastatteluisakin. Yleisesti todettiin, että varsinaisen kokonaistuottavuuden mittaaminen on haastavaa. Usein viitataan osittaistuottavuuksiin, mutta toisaalta useissa haastatteluisa todettiin, että osittaistuottavuuksia käytettäessä tulisi tarkastella monia mittareita. Osittaistuottavuuksista yleisimmin käytettyjä olivat sato- ja tuotostasot sekä työn tuottavuus. Osa haastatelluista viittasi tuottavuusmittareiden yhteydessä taloudellisiin tunnuslukuihin, koska kannattavuus on lopulta toiminnan kestävyuden kannalta keskeinen kriteeri.

Maitotilayritysten käyttämät tuottavuutta parantavat toimet voidaan jaotella teknisiin, biologisiin ja organisatorisiin parannuksiin. Teknisen kehityksen katsotaan yleisesti aiheutuvan em. tekijöistä. Niihin liittyvien innovaatioiden käyttöönotto johtaa tuottavuuden paranemiseen. Monissa innovaatioissa on elementtejä useasta teknisen kehityksen osa-alueesta. Tuottavuuden parantamiseen tehdyistä toimita sidosryhmähaastatteluisa selkeästi useammin kuin maitotilayrittäjähaastatteluisa nousi esiin maitotilayrityksen koon kasvattaminen peltoalan tai erityisesti lehmämäärän osalta. Toiseksi yleisimmin sidosryhmien edustajat nostivat esille esimerkit yksikkökustannuksia alentavista urakointi- ja yhteistyöratkaisuisa.

Kysyttäessä sidosryhmien edustajilta, mitä toimia maitotilayrittäjien pitäisi tehdä, heidän pitäisi parantaa tuotantoprosessin sujuvuutta, erikoistua osaamisen mukaan ja lisätä ulkopuolisten palvelujen käyttöä esimerkiksi peltoviljelyn järjestämisessä. Panostaminen isoihin yksiköihin painottui selkeästi vähemmän kuin vastattaessa kysymykseen, mitä tuottavuutta parantavia toimia maitotilayrittäjät olivat tehneet.

Tuotannon hallinnan ja kehittämisen kannalta niin maitotilayrityksen ulkoiset tietolähteet kuin omat tiedot ovat tärkeitä. Molempia tarvitaan tuotannon hallinnan ja kehittämisen perustaksi. Maitotilayrityksen sisäinen tieto ja benchmarking suhteessa muihin maitotilayrityksiin auttavat hahmottamaan, miten hyvin nykyinen tuotantoprosessi toimii. Näistä vertailuisa saadut tiedot auttavat lisäämään tuottavuutta, jolloin päästään lähemmäs kunkin maitotilayrityksen saavutettavissa olevaa parasta tuottavuutta ottaen huomioon maitotilayrityksen toiminnan rajoitteet. Sidosryhmien edustajien vastauksissa nousivat samoin esiin maitotilayrityksen sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttö päätöksenteon perustana. Useat sidosryhmien edustajat mainitsivat kuitenkin, että päätöksiä tehdään paljon maitotilayrittäjän oman intuition eikä niinkään laskelmien pohjalta. Maitotilayrittäjän voi myös olla vaikea valita kannaltaan parhaita ratkaisuja, jos eri sidosryhmien edustajilla on erilaisia käsityksiä siitä, mihin toimenpiteisiin kannattaisi ryhtyä. Eri tietolähteiden käytön korostamisessa voidaan havaita jossain määrin eroja sidosryhmien edustajien taustan mukaan.

Maitotilayrittäjät kokivat, että osaamisen kasvattaminen, kehittämishalun säilyttäminen, teknisen kehityksen hyödyntäminen, toiminnan laadukkuuden parantaminen ja riittävät taloudelliset resurssit edistävät tuottavuusparannusten aikaan saamista. Sidosryhmien edustajat korostivat maitotilayrittäjien osaamista ja koulutusta vielä enemmän kuin maitotilayrittäjät itse. Sidosryhmien edustajien mukaan halukkuus kehittää yritystoimintaa ja pitkäjänteinen sitoutuminen kehittämiseen ovat tärkeitä. Verkostoituminen nähtiin myös erittäin tärkeänä tuottavuuden paranemista edistävänä tekijänä. Jotkut sidosryhmien edustajat, kuten muutamat

maitotilayrittäjätkin, nostivat esiin, että maidon hinnan alennuttua on ollut pakko etsiä keinoja, joilla yksikkökustannuksia voidaan alentaa.

Maatalousyrittäjien mielestä keskeiset tuottavuuden kasvattamista hidastavat tekijät ovat heikko taloudellinen tulos, suuri työn kuormittavuus, maatalouspolitiikan ym. yhteiskunnalliset rajoitteet sekä puutteet nykyisten resurssien laadussa ja lisäresurssien käyttöön saatavuudessa. Suurimpana tuottavuusparannusten rajoitteena sidosryhmien edustajat näkivät osaamisen riittämättömyyden. Vaikka edellisessä teemassa sidosryhmien edustajat näkivät taloudellisen tilanteen tiukkenemisen osin uudistuksiin kannustavana/pakottavana tekijänä, he näkivät usein myös taloudellisten resurssien niukkuuden tuottavuusparannusten esteenä. Taloudellisen tuloksen heikkenemisen lisäksi rahoituksen saannin vaikeutuminen pankkien kasvaneiden vakavaraisuusvaatimusten vuoksi nähtiin haasteeksi. Monin paikoin esimerkiksi peltoresurssin kohtuuhintainen saatavuus rajoittaa uudistuksia.

Osa maitotilayrittäjistä liitti pitkän aikavälin kokonaisvaltaisen johtamisen näkökulman strategiseen ajatteluun, jonka pohjalta luodaan strategiasuunnitelmia maitotilayrityksen pitkän aikavälin kehittämistä varten. Tuottavuuden parantamista pidettiin osana määrätietoista etenemistä kohti tavoitetta. Tuottavuusparannukset nähtiin kehittämistoimina, jotka konkreettisesti auttavat kohti pitkän aikavälin tavoitetta. Tuottavuusparannusten tavoittelua käytetään myös operatiivisen johtamisen perusteena taloudellisen tuloksen parantamiseksi. Tuottavuudesta kertovia mittareita käytetään siten apuna tuotannon kehittämisessä ja johtamisessa. On kuitenkin huomattava, että maitotilayrittäjien käyttämä tuottavuusmittari ei ole kaikissa tapauksissa sama.

Työpajoissa tuottavuus ja/tai tehokkuus mainittiin useimmiten maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien omissa vastauksissa kannattavuutta parantavina tekijöinä. Lisäksi keskusteluissa nostettiin usein esille taloudellinen toiminta, osaaminen, ammattitaito, suunnitelmallisuus ja tuotantoprosessien kehittäminen. Myös yhteistyö ja yritystoiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen nähtiin kannattavuutta parantavina tekijöinä. Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien näkemykset maitotilayritysten kehittämistarpeen synnyttäjistä olivat pitkälti samanlaisia.

## Johtopäätökset

Maitotilayrittäjät viittasivat tuottavuuden parantamisen välttämättömyyteen monissa yhteyksissä. Tuottavuuden kohottamisella he tavoittelevat kannattavuuden parantamista. Maitotilayrittäjät kytkivät tuottavuuden luontevasti kannattavuuteen, jonka osatekijä se on. Maitotilayrittäjille kokonaistuottavuuden hahmottaminen oli vaikeampaa kuin yksittäisten osatuottavuuksien. Lisähaasteena on, miten tuottavuusmittareita voidaan käyttää päätöksenteon tukena siten, että niiden avulla löydetään kehittämiskohteista maitotilayrityksen kokonaisuuden kannalta tärkeimmät.

Maitotilayrittäjät liittivät yleisesti tuottavuuskäsitteen ja kokonaisvaltaisen johtamisen toisiinsa. Osin tämä voi johtua teemahaastattelun toteuttamisesta yhdessä kokonaisvaltaisen johtamisen haastattelun kanssa. Tämä saattoi johtaa maitotilayrittäjät ilmaisemaan kytkennän systemaattisemmin kuin he sitä todellisuudessa ehkä tekevät. Joka tapauksessa maitotilayrittäjät näkivät tuottavuusparannukset yritystoiminnan kehittämisen olennaisena osana, kun he pyrkivät parantamaan kannattavuutta ja saavuttamaan muita pitkän aikavälin tavoitteita.

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien edustajien vastaukset olivat suurelta osin saman tyyppisiä, mutta painotukset olivat erilaisia. Rahoituksen, maidon jalostuksen ja neuvonnan edustajat painottivat eri asioita työnkuvansa mukaisesti. Maitotilayrittäjän voikin olla vaikea löytää erilaisia näkökulmia edustavien sidosryhmien viesteistä maitotilayrityksen kokonaisuuden kehittämisen kannalta parhaita vaihtoehtoja. Tämän vuoksi maitotilayrittäjien kokonaisvaltaisen johtamisosaamisen kehittäminen on tarpeen.

## **Kirjallisuus**

Hansson, H., Larsén, K. & Öhlmér, B. 2010. Drivers and Restraints for Economically Efficient Farm Production. Agriculture Issues and Policies Series. Nova Science Publishers, Inc. New York.

Ryhänen, M. & Laitila, E. 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

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.  
<http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>