Maitotilayrittäminen muutoksessa

8.12.2020

Maitotilayritysten johtamishaasteet kasvavat. Kilpailu maitotuotemarkkinoilla kovenee ja hintapaineet kasvavat. Maataloustukien ennakoidaan vähenevän (Karhula & Niemi 2018, 46-49; EU:n talousarvio: YMP vuoden 2020 jälkeen 2018). Maitotilayrittäjän on vastattava toimintaympäristössä tapahtuviin haasteisiin. Maitotilayrittäjän vaihtoehtoina on kehittää yritystoimintaa, hakea uusia tulonlähteitä tai lopettaa maidontuotanto.

Maitotilayrittäminen on perinteisesti perustunut totuttuihin toimintatapoihin, kovaan työhön ja rahan riittävyydestä huolehtimiseen. Neuvonta on auttanut tuotannon kehittämisessä, mutta talous- ja johtamisneuvonta on ollut vähäistä. (vrt. Ryhänen & Laitila 2014; Ryhänen ym. 2015; Karhinen 2019.) Monissa maitotilayrityksissä yksittäisiä toimintoja onkin kehitetty kokonaisuudesta irrallisena, mikä tuottavuuden lisäämisessä ja kannattavuuden parantamisessa ei ole optimaalista (vrt. Sipiläinen, Ovaska & Ryhänen 2012).

Maitotilayritysten johtaminen perustuu osin erilaisiin lähtökohtiin kuin tavanomaisissa tuotanto- ja palveluyrityksissä, joissa useimmiten tavoitteena on tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen. Maitotilayrittäjä tuottaa maitoa johdettuna kysyntänä meijerin vaatimusten mukaisesti eli hinta tulee annettuna.

Maitotilayrittäjä voi toimia itsellisesti, palkata vierasta työvoimaa, tehdä yhteistyötä, verkostoitua tai perustaa yhteisnavetan. Toimintatavan valinta on maitotilayrittäjälle strateginen päätös. Strateginen päätös on esimerkiksi se, jatketaanko yritystoimintaa itse tehden, hyödynnetäänkö yhteistyötä ja/tai yhteistyöverkostoja tai perustetaanko yhteisnavetta. Näillä päätöksillä maitotilayrittäjä voi vaikuttaa yritystoiminnan tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

Kokonaisvaltainen johtaminen maitotilayrityksessä

Nykyaikaisissa maitotilayrityksissä tarvitaan kokonaisvaltaista johtamista. Kokonaisvaltaisella johtamisella edistetään maitotilayrityksen toiminnan tasapainoista kehittämistä ja luodaan edellytyksiä kannattavuuden parantamiselle. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa strateginen ja operatiivinen johtaminen muodostavat yhdessä kokonaisuuden, missä strategisia tavoitteita toteutetaan kaikissa operatiivisissa toimissa. Markkinaohjautuvuuden kasvu, kilpailun koveneminen ja tuotannon pääomavaltaistuminen lisäävät strategisen johtamisen tarvetta. (mm. Ondersteijn, Giesen & Huirne 2003; Olson 2004; Hegrenes 2005.)

Maitotilayrittäjät tunnistavat johtamisosaamisen kehittämistarpeen. Silti vain harvoja maitotilayrityksiä johdetaan kokonaisuutena. Useimmat maitotilayrittäjät toimivat totuttujen tapojen mukaan, jolloin voimavaroja hukkaantuu. Suurin syy tähän on johtamisosaamisen puute. Myöskin hallinnolliset määräykset ovat hidastaneet yhteistyöhankkeiden aloittamista ja rahoituksen järjestämistä. (vrt. Ryhänen & Laitila 2012, 2014; Ryhänen ym. 2015.) Strategisesta johtamisesta on hyötyä maitotilayrittäjille samoin kuin muillekin yrittäjille,

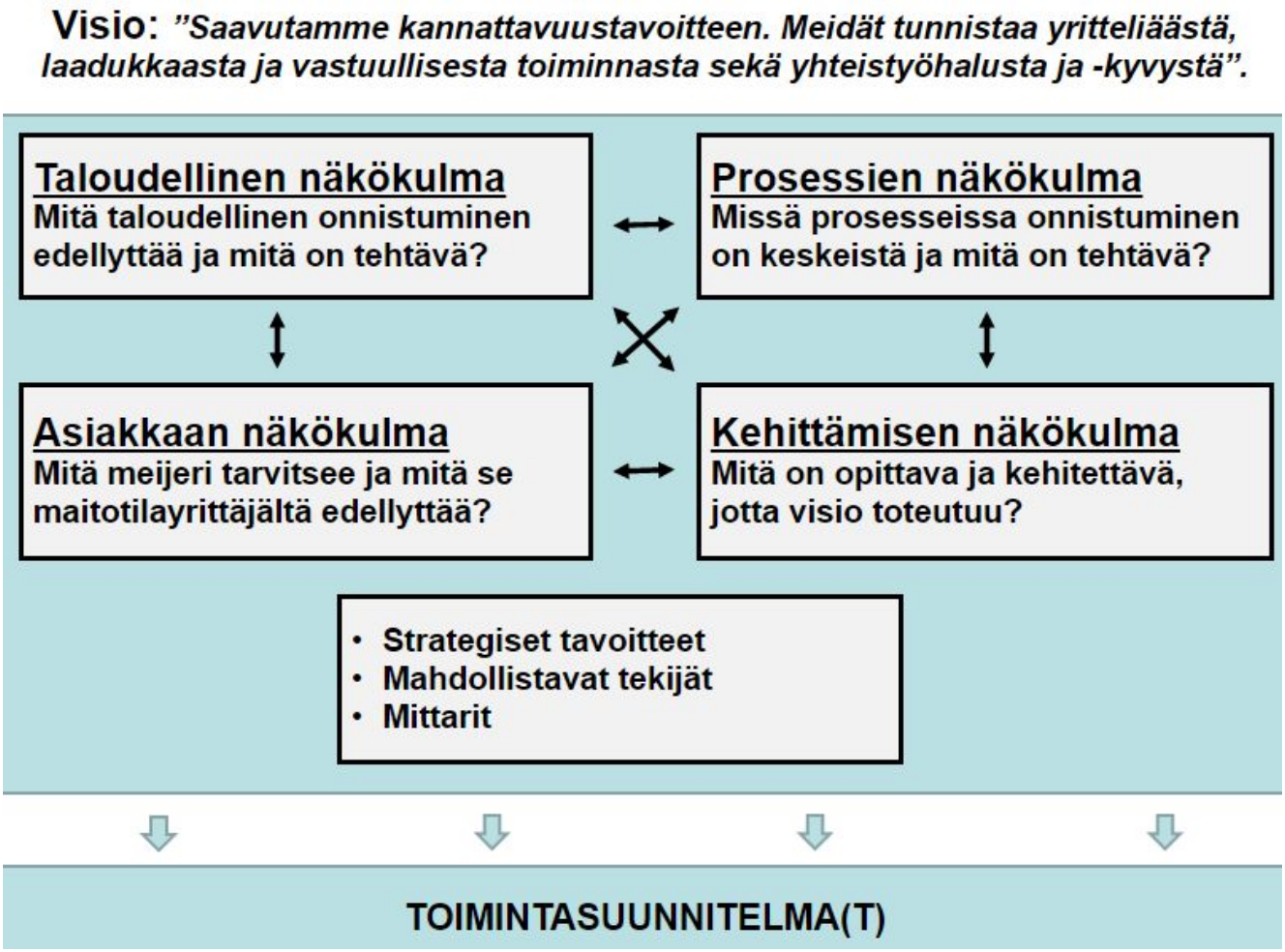
vaikka maitotilayrittäminen poikkeaa monilta osin muiden yritysten toiminnasta.

Mm. maitotilayrittäjän arvot, resurssit ja maitotilayrityksen sijainti vaikuttavat strategisiin päätöksiin. Strateginen päätös kehittää yritystoimintaa syntyy monitahoisten tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena. (Hansson & Ferguson 2011.) Maitotilayrittäjien erilaiset henkilökohtaiset sekä yritystoimintaan ja maaseudulla asumiseen liittyvät arvot vaikuttavat päätöksiin. Maitotilayrittäjät, joille yrittämisen arvo on tärkeä, kasvattavat yrityskokoa tai luopuvat tuotannosta. Voittoa ja yrityskoon kasvua tavoittelevat ovat valmeimpia strategiseen muutokseen. Maaseudulla elämistä arvostavat eivät muodosta selkeitä strategioita. He ovat valmeimpia jatkamaan tuotantoa ennallaan. (Ferguson & Hansson 2013.)

Käytännössä maitotilayrittäjä muodostaa strategisen ajattelun pohjalta tavoitteellisen näkemyksen, millaiseksi haluaa yritystoimintaa kehittää. Strategian laadinnan yhteydessä tehdään taloussuunnitelma, johon sisällytetään resurssi- ja toimintaympäristöanalyysit, tuotantosuunnitelmat, investointi- ja rahoitussuunnitelmat, tulos-, kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelmat sekä riskianalyysit. Suunnittelulla selvitetään vaihtoehtoisten toimintatapojen toteutettavuus.

Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttamisessa voidaan hyödyntää tasapainotettu mittaristo -työkalua (Kaplan & Norton 2001). Tarkastelu tehdään talouden, prosessien, asiakkaan ja kehittämisen näkökulmista. Syy-seuraussuhteet esitetään selkeästi, jotta maitotilayrittäjän tahtotila saadaan toteutumaan käytännön töissä. Sovellutus tasapainotettu mittaristo -työkalusta maitotilayrityksen toimintaympäristöön on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Visiosta toimintasuunnitelmaksi.

Tärkeää on asettaa strategiset tavoitteet, selvittää mahdollistavat tekijät ja päättää mittareista. Mittareiden avulla ohjataan maitotilayrityksen toimintaa. Asiakkaan näkökulman mittarit päättää meijeri, joten perusstrategiaksi tulee kustannusjohtajuus. Maitotilayrittämisessä prosessien näkökulman tarkastelu on tärkeää, sillä maitotilayrittäjä voi vaikuttaa toimillaan tuottavuuteen. Hyvin suunnitellut ja toimivat prosessit mahdollistavat tuottavuuden kasvattamisen ja laadukkaan toiminnan. Tuottava ja meijerin laatuvaatimukset täyttävä toiminta luo edellytykset kannattavalle maitotilayrittämiselle. Taloudellisen näkökulman mittarit valitaan kuvaamaan talouden osa-alueella menestymistä. Kehittämisen näkökulman mittarit on valittu jo strategian laadinnan yhteydessä.

Maitotilayrittäminen eroaa maatalouden ulkopuolisten yritysten toiminnasta myös mittareiden osalta. Maatalouspolitiikalla ohjataan maitotilayrittäjän toimintaa voimakkaasti, maitotilayrittäjä toimii elävän luonnon ehdoilla ja markkinat kohdataan johdettuna kysyntänä meijerin välityksellä. Maitotilayrittämisessä asiakkaan eli meijerin näkökulma, taloudellinen näkökulma ja kehittämisen näkökulma määrittävät prosessien näkökulmaa. Suoritusmittarit valitaan kuvaamaan, miten työtehtävien toteuttamisessa on onnistuttu. Olennaista on käyttää mittareita, joita on helppo seurata. Maitotilayrityksen toimintasuunnitelman laadinnan näkökulmat voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Taloudellisella näkökulmalla kuvataan kannattavuus, taloudellinen tulos ja kustannusrakenne. Suoritusmittareina voivat olla mm. katetuotto ja yksikkökustannukset.
- Asiakkaan näkökulmalla kuvataan meijerin vaatimuksia. Meijeri asettaa mittarit, jotka tulevat annettuina maitotilayrittäjälle.

- Prosessien näkökulmalla kuvataan haluttu tuottavuus ja toiminnan laatu. Mittareina voivat olla mm. tuotos-panossuhde, kapasiteetin käyttöaste ja laatumittarit.
- Kehittämisen näkökulmalla tarkoitetaan kehittämistarpeita kuten mm. uuden teknologian, tiedon ja osaamisen hankintaa. Mittarit määritetään strategian laadinnan yhteydessä.

Matti Ryhänen

Yliopettaja

SeAMK Ruoka

Margit Närvä

Yliopettaja

SeAMK Ruoka

Lähteet

EU:n talousarvio: YMP vuoden 2020 jälkeen. 2018. Euroopan komissio. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 28.3.2019]. Saatavana: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-modernising-cap_fi.pdf

Ferguson, R. & Hansson, H. 2013. Expand or exit? Strategic decisions in milk production. Livestock Science. 155: 415-423.

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.

Hegrenes, A. 2005. The need for strategic planning. NJF Seminar 362. Strategic planning and management on farms. Nordic Association of Agricultural Scientists. NJF education and extension section. June15-17, 2005. Vantaa, Finland.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harward Business School Press.

Karhinen, R. 2019. Uusi alku. Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. [Verkkokirja]. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja. 2019:3. Helsinki. [Viitattu 27.4.2019]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Karhula, T. & Niemi, J. 2018. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) 2018. Suomen maatalous ja elintarviketalous 2018. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 34/2018, 46-55.

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

Ondersteijn, C.J.M, Giesen, G.W.J & Huirne, R.BM. 2003. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and economic performance on dairy farms. Agricultural Systems. 78:31-55.

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: 1-204.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. [Verkkojulkaisu]. 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]. Saatavana: http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf

Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. [Verkkojulkaisu]. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. MTT raportti 78: 9-41. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf.