C12

Matti Ryhänen & Jyrki Rajakorpi

Maitotilayrittämisen kehittämisedellytyksien parantaminen Kurikassa

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C.
Oppimateriaaleja 12

Matti Ryhänen & Jyrki Rajakorpi

Maitotilayrittämisen kehittämisedellytyksien parantaminen Kurikassa

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Seinäjoki 2020

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A
Tutkimuksia
Research reports

B
Raportteja ja selvityksiä
Reports

C
Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:
Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. +358 40 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-14-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ESIPUHE

Kurikan kaupungissa nähtiin tarve maidontuotannon kehittämistoimille. Maitotilayrittäjiltä ja sidosryhmien edustajilta saatiin selkeä viesti yritystoiminnan kehittämiskohteista ja -tarpeista. Maitotilayrityksen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, mikä vaatii maitotilayrittäjiltä uudenlaista osaamista ja uusia toimintatapoja. Näistä lähtökohdista suunniteltiin Maito-Kurikka-hanke, jossa keskityttiin kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantamiseen sekä kurikkalaisten maitotilayrittäjien osaamisen kehittämiseen.

Käytännön järjestelyistä vastasi Kurikan kaupunki ja SeAMK Maakuntakorkeakoulu. Hanketyön toteutti Seinäjoen ammattikorkeakoulun SeAMK Ruoka -yksikkö yhdessä Helsingin yliopiston taloustieteen osaston kanssa. Maito-Kurikka-hankkeessa hyödynnettiin aikaisemmista tutkimus- ja kehittämishankkeista saatuja tuloksia, joiden pohjalta tehtiin käytännön sovellutukset Kurikan oloihin.

Tämä julkaisu auttaa maitotilayrittäjiä strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa, tavoitteiden asettamisessa sekä päätösten teossa ja kehittämistoimien toteuttamisessa. Julkaisussa esitetään myös analysointimalleja, jotka auttavat analysoimaan maitotilayrityksen toimintaympäristöä ja resursseja sekä laatimaan synteesianalyysin. Hankkeen tilaisuuksiin osallistuneiden maitotilayrittäjien näkemykset toimintaympäristön muutosvoimista ja kuvaukset resursseista sisältyvät julkaisuun.

Hankkeen rahoittivat Leader Suupohja ja Leader Liiveri Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020, Kurikan kaupunki ja hankkeeseen osallistuneet maitotilayrittäjät. Hankkeen ohjausryhmä esitetään liitteessä 3. Kiitämme lämpimästi kaikkia hankkeeseen osallistuneita maitotilayrittäjiä, yhteistyökumppaneita, rahoittajia, suunnitteluryhmää ja ohjausryhmää yhteistyöstä ja myötävaikutuksesta julkaisun syntyyn.

Seinäjoella tammikuussa 2020,

Matti Ryhänen Jyrki Rajakorpi

SISÄLLYS

Esipuhe

1 Tausta ja tavoitteet ... 9

2 Kuvaus toimintaympäristön muutosvoimista ... 9

3 Kuvaus resursseista ja resurssien analysointi ... 15

4 Tavoitteet ... 24

5 Toimialan SWOT-analyysi ... 26

6 Oman maitotilayrityksen SWOT-analyysi ... 33

7 Johtopäätökset ... 36

Lähteet ... 37

Liitteet ... 39

1 TAUSTA JA TAVOITTEET

Yritystoimintaa kehittävät maitotilayrittäjät tarvitsevat uusia toimintatapoja ja -keinoja, jotta edellytykset pärjätä kovenevassa kilpailussa paranevat. Oleellista on panostaa ydinbisnekseen eli maidontuotantoon ja hakea uusia toimintatapoja ydinbisnestä tukeviin toimintoihin. Meijeri tarvitsee tasalaatuista maitoa prosesseihinsa ja asettaa sen vuoksi keräämälleen maidolle laatuvaatimukset. Siten maitotilayrittäjä ei voi erilaistaa tuotettaan ja tavoitella erilaistamisella lisähintaa. Tällaisessa toimintaympäristössä maitotilayrittäjän perusstrategiaksi tulee kustannusjohtajuuden tavoittelu. Maitotilayrittäjä saavuttaa kustannusedun, kun kustannukset maitolitraa kohti ovat alemmat kuin muilla maitotilayrittäjillä[1]. Esimerkiksi yhteistoiminnalla ja verkostoitumalla voidaan saavuttaa etuja, joita yksin toimimalla on vaikea saavuttaa. Kurikkalaisten maitotilayrittäjien taloudellisen osaamisen kehittäminen, kovenevassa kilpailussa pärjääminen ja kannattavuuden parantaminen ovat tärkeitä tavoitteita. Vehkamäen ym. (2011) mukaan vuonna 2011 vain viidesosa eteläpohjalaisista maitotilayrittäjistä on yrittäjäominaisuuksiltaan ja resursseiltaan potentiaalisia kehittäjiä. Hankkeen toivotaan auttavan kurikkalaisia maitotilayrittäjiä saavuttamaan seuraavat tavoitteet:

- Taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden parantaminen.
- Osaavat hakea uusinta tietoa, oppivat hyödyntämään sitä, omaksuvat hyviä käytänteitä ja muodostavat uusia verkostoja.
- Parantavat osaamistaan ja oppivat hyödyntämään muiden osaamista.
- Innostuvat itsensä kehittämisestä: tiedonjakaminen, vertaisoppiminen ja hyvien käytänteiden jakaminen.

2 KUVAUS TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSVOIMISTA

Maitotilayritysten toiminnan kehittämisessä ja kannattavuuden parantamisessa on oleellista tietää, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat oman yrityksen toimintaedellytyksiin. Käytännössä toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen tarkoittaa sitä, että maitotilayrittäjän on pystyttävä järjestämään yritystoimintansa siten, että pärjää uuden toimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisessa kilpailussa. Yleensä se merkitsee tavoitteiden uudelleen

[1] Meijerin kilpailukeinona on erilaistaminen.

arviointia ja toiminnan suuntaviivojen selvittämistä sekä valintojen tekemistä. Maitotilayrittäjän on tarve ennakoida tulevaisuuden muutoksia, jotta hän voi ohjata yritystoimintaa kohti visiota. Lisäksi maitotilayrittäjän on ratkaistava, miten hän järjestää tuotantoprosessit tulevaisuudessa.

Toimintaympäristö muodostuu lähiyhteisöstä, luonnonoloista, institutionaalisista ja yleistaloudellisista tekijöistä. Maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa luonnonoloihin ja toimintaympäristöönsäkin vain rajallisesti. Maatalouden harjoittamisen institutionaaliset puitteet ovat EU:n ja valtiovallan ohjaamia. Niillä vaikutetaan maitotilayrittäjän toiminnan edellytyksiin ja mahdollisuuksiin mm. rakenne- ja tuotantopolitiikan sekä hinta- ja tukipolitiikan keinoin. Ne vaikuttavat suoraan tai välillisesti maidontuotantoon. Verokohtelu, hankeavustukset ja lainoitus vaikuttavat maitotilayrittäjän päätöksiin. Niillä vaikutetaan myös tuotantotapaan, tuotteiden laatuvaatimuksiin ja tuotannon ympäristövaikutuksiin.

Maitotilayrittäjä toimii yleistaloudellisten ja institutionaalisten edellytysten asettamissa rajoissa. Maidon ja ostopanosten hintoihin yksittäinen maitotilayrittäjä voi vaikuttaa vain osto- ja myyntiajankohdan, ostomäärien ja maksuehtojen kautta. Hintatason maitotilayrittäjä joutuu ottamaan annettuna, sillä se on kytköksissä muihin toimialoihin ja kansainväliseen hintatasoon. Seuraavaksi esitetään kurikkalaisten maitotilayrittäjien ennakoimia toimintaympäristön muutoksia:

MAATALOUPOLIITTISET MUUTOSVOIMAT:

- Maatalouspolitiikkaan ja tukiin yksittäinen maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa, mutta tulevia muutoksia voidaan ennakoida.
- Rakennemuutosta tuetaan, jolloin maitotilayritysten määrä vähenee ja jäljelle jäävät kasvattavat yrityskokoa. Tarvitaan lisäinvestointeja, jotta nykyinen maitomäärä pystytään tuottamaan.
- EU:n yhteisen maatalouspolitiikan rahoitus vähenee 2020-luvulla, mutta minkä verran (mm. Iso-Britannian ero EU:sta, EU:n yhteisen puolustuksen kehittäminen).
  - Kansallistetaanko yhteistä maatalouspolitiikkaa jatkossa. Millainen vaikutus tuen tasoon? (Maataloustukien osuus kasvaa Suomen valtion budjetissa, vaikka maitotilayrittäjien tuet alenevat).
- Ympäristö- ja ilmastonäkökohdat sekä eläinten hyvinvointi ja eettiset arvot nousevat tärkeämmiksi kuin nykyisellään, jolloin tukea kohdennetaan näihin toimenpiteisiin.

- *Kommentteja tupaillassa:*
  - *Onko Suomessa riittävästi poliittista halua säilyttää kotimaista maataloutta?*
  - *Ovatko ihmiset valmiita maksamaan lisähintaa kotimaiselle laadukkaalle tuotannolle kotimaisuudesta?*
  - *Jokainen maatalousyrittäjä on osaltaan vastuussa kotimaisen tuotannon positiivisesta kuvasta.*
  - *Tukitason lasku mahdollisesti vähentää harrasteluviljelyä.*
  - *Tukien alentuminen laskee esim. pellon myynti- ja vuokrahintoja.*
  - *"Maidontuotannon uskottava kotimainen tarina" on nostettava esiin.*

TALOUDELLISET MUUTOSVOIMAT:

- Maitolitran yksikkökustannuksiin maitotilayrittäjä voi vaikuttaa.
- Parhaan hinnan saanti edellyttää meijerin määrittämän laadun tuottamista.
- Maitotilayrittäjien on varauduttava markkinaohjautuvuuden kasvuun ja hintavaihteluiden voimistumiseen (niin maidon kuin tuotantopanosten osalta).
- Vastakkainasettelu Venäjän ja lännen välillä jatkuu (pakotteille ja vastapakotteille ei ole näköpiirissä loppua).
- Uusien vientimarkkinoiden löytäminen (teollisuuden haaste, joka vaikuttaa maitotilayrittäjiin).
- Taloudellinen osaaminen korostuu. Osaamisella vältetään virheinvestointeja ja maatilayritystä kyetään johtamaan kokonaisuutena.
- Myyntituloilla mitaten maidontuotanto on Suomen merkittävin maatalouden sektori (Tuotanto on entisestään keskittynyt Pohjois-Savoon ja Pohjanmaan maakuntiin).
  - Kurikka on vahvaa maatalousaluetta ja maidontuotanto on Kurikassakin taloudelliselta merkitykseltään suurin maatalouden sektori.
  - Vahvat keskittymät aiheuttavat kilpailua resursseista, ennen kaikkea pellosta, mikä kannustaa hakemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja (mm. lannanlevityssopimukset ja sopimusviljely voivat olla vaihtoehtona pellon omistamiselle tai vuokraamiselle).
  - Toisaalta alueilla, joilla on useita tuotantoaan kehittäviä maatalousyrittäjiä, voi avautua uusia mahdollisuuksia yhteistyölle ja verkostomaiselle yrittämiselle.
- *Kommentteja tupaillassa:*
  - *Verkostoitumalla voidaan parantaa taloudellista osaamista ja tasata riskejä.*
  - *Alueittaiset erot ovat suuria, mikä vaikuttaa investointiedellytyksiin (pellon saatavuus).*

- *Mikä on lopulta maidontuotannon kannattavin tuotantomäärä Suomessa?*
- *Maitokentän eripuraisuutta on vältettävä.*
- *Maitotilayrittäjät tarvitsevat riittävästi omaa peltoa.*
- *Voidaanko yhdessä miettiä pellon käyttöön liittyviä seikkoja?*
- *Lannanlevityssopimuksia ja muuta yhteistyötä on jo monella. Erilaiset uudet yhteistyökuviot ovat silti mahdollisia.*
- *Jos sovitaan, ettei makseta pellosta huippuhintoja, niin sitten kuitenkin joku voi tulla kauempaa ja maksaa.*

SOSIAALISET MUUTOSVOIMAT

- Ihmisten kulutustottumukset muuttuvat ja osa heistä luopuu eläinkunnan tuotteista, mikä vähentää maitotuotteiden kysyntää.
- Jäljitettävyys, laatu ja tuotannon eettisyys ovat monille kuluttajille tärkeitä ostokriteereitä, mikä vaikuttaa tuotantotapaan (Osa ostaa luomutuotteita aina kun on mahdollista).
- Kuluttajien vaatimukset saattavat välillisesti heijastua tulevaan maatalouspolitiikkaankin. (Tällöin tukia kohdennetaan mm. eläinten hyvinvointitoimenpiteisiin).
- Sosiaaliset verkostot ovat murroksessa maaseudulla, mikä vaikeuttaa nuorten rekrytointia alalle.
- *Kommentteja tupaillassa ei tullut.*

TEKNOLOGISET MUUTOSVOIMAT

- Työtä korvataan teknologialla ja uuden teknologian hyödyntäminen mahdollistaa yrityskoon kasvattamisen.
- Tuottavuutta voidaan parantaa uutta teknologiaa ja automaatiota hyödyntämällä.
- Uuden teknologian hyödyntäminen vaatii kouluttautumista ja osaamisen hankkimista.
- Urakoitsijalla on usein käytössä ajanmukainen kalusto ja osaaminen niiden käyttöön.
- Maitotilayrittäjä voi investoida maidontuotannon kehittämiseen ja lisäosaamisen hankintaan.
- *Kommentteja tupaillassa:*

- *Teknologian hyödyntäminen jo nyt korkealla tasolla nykyaikaisissa maitotilayrityksissä, mitä alan ulkopuoliset eivät välttämättä tiedä.*
- *Silti uusia mahdollisuuksia on edelleen hyödynnettävissä.*
- *Teknologia kehittyy koko ajan.*
- *Saadaanko viimeisintä teknologiaa hyödyntämällä kilpailuetua?*
- *"Navetasta se raha tuloo."*

EKOLOGISET MUUTOSVOIMAT

- Ympäristöarvot korostuvat.
- Maatalouteen kohdistuu lisävaatimuksia päästöjen vähentämiseksi (mm. karjanlannan hyödyntäminen ja nitraattiasetus).
- Ympäristökorvaukseen sitoutuminen asettaa lannoituksen enimmäismäärät, lannoitusajankohdat ja levityksen minimietäisyydet vesistöihin.
- Tulevaisuudessa lannanlevitysalaa tarvitaan lisää suhteessa eläinmäärään.
- Osa kuluttajista pitää eläintuotteiden käyttöä ympäristölle haitallisena.
- *Kommentteja tupaillassa:*
  - Kasviravinteiden lisäkäyttö mahdollistettava, jolloin ne saadaan tehokkaasti kasvien käyttöön, jolloin lisäpellon tarve vähenee.
  - Näivetetäänkö pellon kasvukuntoa uusilla rajoitteilla?
  - Luotettavan ja puolueettoman tutkimuksen tarve korostuu.
  - Järkevyyttä lisää "paskaralliin" eli kuljetuksiin (tilusjärjestelyt?).

LAINSÄÄDÄNNÖLLISET MUUTOSVOIMAT

- Eläinten hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä maatalousyrittäjillä ja heidän etujärjestöillään on ollut erilaisia näkemyksiä ympäristö- ja eläinsuojelujärjestöjen kanssa.
- Eläinsuojelulaki mennee uuteen valmisteluun (Tehdään uusia rajoitteita ja vaatimuksia, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia. Tuleeko parsinavettakielto? (toisaalta uudet navetat ovat pihatoita, joten rakennemuutoksen myötä parsinavetat vähenevät).
- Varainsiirtoveron poistuminen maatilojen yhtiöittämisen yhteydessä edistää osakeyhtiömuotoisten maitotilayritysten muodostamista.
- *Kommentteja tupaillassa ei tullut.*

Seuraavaksi edellä kuvatut muutosvoimat listattiin niiden maitotilayrittämiseen vaikuttavuuden mukaiseen järjestykseen. Vaihtoehtoja pohdittiin positiivisten muutosvoimien hyödyntämiseksi tai negatiivisilta muutosvoimilta suojautumiseksi. Edellä kuvattujen muutosvoimien voimakkuutta ja todennäköisyyttä arvioitiin seuraavasti:

1. Voimakkaimmin vaikuttavat poliittiset ja taloudelliset muutosvoimat. Seuraavaa maatalouspolitiikan uudistusta valmistellaan ja markkinahintojen vaihtelut voimistuvat niin maidon kuin tuotantopanosten osalla, mikä nähtiin negatiivisena asiana. Tukien alentumiseen tulee varautua. Peltotukien lasku johtanee pellon hinnan laskuun, mikä nähtiin positiivisena asiana, sillä se parantaa kehittävien maitotilayrittäjien toimintaedellytyksiä. Taloudellisen osaamisen merkitys korostuu. Pellon saatavuus nähtiin haasteena, kun peltoa ei valmisteta lisää. Poliittisten ja taloudellisten voimien vaikutukset ovat hyvin todennäköisiä välittömästi ja lähitulevaisuudessa.
2. Ekologiset muutosvoimat vaikuttavat 2020-luvulla eli seuraavalla maatalouspolitiikan ohjelmakaudella. Mahdollisesti peltojen viljelyä rajoitetaan ja lannankäyttöön tulee lisärajoituksia, mikä nähtiin negatiivisena kehityksenä. Tilusjärjestelyjä ja uusia toimintatapoja tarvitaan, jotta kuljetusetäisyyksiä voidaan lyhentää ja päästöjä vähentää. Logistiikka on ajateltava uudelta pohjalta, mikä tuo uusia mahdollisuuksia.
3. Sosiaaliset muutosvoimat vaikuttavat osaltaan 2020-luvun maatalouspolitiikan valmisteluun. Harrasteviljely saattaa vähentyä. Sosiaalisten suhteiden kannalta yhteistyö ja verkostoituminen nähtiin vahvuutena.
4. Teknologiset muutosvoimat vaikuttavat kaiken aikaa. Teknologinen kehitys on merkittävää ja uusia teknisiä sovelluksia tulee, mutta niiden markkinoille tuloa on vaikea ennakoida. Toisaalta nähtiin, että mitään erityisen merkittäviä uusia ratkaisuja ei ole lähitulevaisuudessa näköpiirissä. Oleellista on, että investoidaan sellaiseen teknologiaan mikä tuo kilpailuetua.
5. Lainsäädännöllisiä muutosvoimia ei nähty erityisen voimakkaina tai todennäköisinä. Tuotanto-olosuhteet ovat jo korkealla tasolla.

Kun maitotilayrittäjä tiedostaa toimintaympäristön muutokset, mahdollistuu niihin reagointi. Kun muutokset tunnistetaan ja niiden vaikutukset ymmärretään, muutoksiin voidaan vastata ja saada kilpailuetua. Keskeistä on ratkaista, miten maitotilayrittäjä hyödyntää mahdollisuuksia ja miten hän lieventää tai poistaa uhkia. Menestys voi nousta mm. taloudellisesta osaamisesta, joustavuudesta, tiedoista ja taidoista sekä tuottavista prosesseista.

Yleisesti todettiin, että yhteistyö ja verkostoituminen yleistyvät. Ne mahdollistavat taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden parantamisen sekä riskien jakamisen.

Pellon käytön osalta on löydettävä uusia tapoja toimia. Korkeasta laadusta on pidettävä kiinni, sillä jokainen maitotilayrittäjä omalta osaltaan luo ulkopuolelle kuvaa vastuullisesta maidontuotannosta.

3 KUVAUS RESURSSEISTA JA RESURSSIEN ANALYSOINTI

Resursseilla luodaan pohja maitotilayrityksen toiminnalle. Resursseilla tarkoitetaan kaikkia mahdollisia tuotannontekijöitä. Resurssianalyysissä keskitytään maitotilayrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Resurssit voidaan jakaa mm. seuraavasti:

- **fyysiset resurssit** kuten pelto, koneet, laitteet, rakennukset ja tietojärjestelmät,
- **taloudelliset resurssit** kuten oma ja vieras pääoma, riskinottokyky ja maksuvalmius ja
- **henkilöresurssit** kuten osaaminen, ammattitaito, maine, motivaatio ja oppimiskyky.

Resurssit ovat kilpailuedun lähteitä vain, jos ne ovat arvoa tuottavia. Resurssit ovat arvoa tuottavia, kun maitotilayrittäjä voi niiden avulla parantaa yrityksensä kilpailukykyä. Arvoa tuottavien resurssien avulla voi lisätä tehokkuutta kilpailijoihin nähden, alentaa yksikkökustannuksia ja/tai lisätä tuottoja. Jos maitotilayrittäjällä on käytössään arvoa tuottava resurssi ja hän voi hyödyntää sitä, hän voi saada sen avulla kilpailuetua. Maitotilayrittäjä ei saa kuitenkaan arvoa tuottavan resurssin avulla pitkäaikaista kilpailuetua, jos tämä resurssi ei ole harvinainen. Resurssin harvinaisuudella tarkoitetaan, että kilpailijoilla ei ole samanlaista resurssia yleisesti hallussaan. Olennaista on, miten harvinainen resurssi on, tai voivatko kilpailijat korvata harvinaisen resurssin. Resurssin vaikeasti korvattavuudessa olennaista on sen haastava hankittavuus. Esimerkiksi maitotilayrittäjän osaamista ja kokemusta sekä toimintaympäristön erityispiirteitä on vaikea kopioida. Myös osaavan työvoiman hankinta on haastavaa. Arvoa tuottavat resurssit on kyettävä hyödyntämään tehokkaasti. Ilman tehokasta hyödyntämistä resurssia haaskataan. Esimerkiksi osa eteläpohjalaisista maitotilayrittäjistä on ylimitoittanut konepääoman tarpeen, jolloin konepääomaa ei ole hyödynnetty tehokkaasti.

VRIO-analyysillä voi tunnistaa kilpailuetua vahvistavia resursseja, jotka ovat arvoa tuottavia, harvinaisia, vaikeasti korvattavia ja tehokkaasti hyödynnettyjä. Resurssien valinta tehdään seuraavilla kysymyksillä:

1. Missä olemme parempia kuin kilpailijamme?
   - Tuotanto-osaamisen näkökulmasta (tuottavuus, tehokkuus)?
   - Kannattavuuden näkökulmasta?
2. Millaisilla toimilla edellä kuvattu paremmuus saadaan aikaiseksi?
3. Mitkä resurssit mahdollistavat edellä kuvatut toimet, joilla paremmuus saavutetaan?

Maitotilayrittäjä voi kysymysten avulla löytää arvoa tuottavat eli tärkeimmät resurssit. Perusajatuksena on kilpailuedun tavoittelu resursseja hankkimalla, kehittämällä ja hyödyntämällä. Esimerkiksi maitotilayrittäjä voi tunnistaa tuotannollisen ja taloudellisen osaamisensa kilpailijoitaan paremmaksi (kysymys 1). Kilpailuedun ovat mahdollistaneet kouluttautuminen ja ammattitaidon määrätietoinen kehittäminen (kysymys 2). Arvoa tuottava resurssi paremmuuden saavuttamisessa on siten osaavat maitotilayrittäjät, mikä on vaikeasti korvattavissa oleva resurssi (kysymys 3). Olennaista on vielä selvittää, hyödyntävätkö he osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla ja onko osaamisresurssin käyttö organisoitu tehokkaasti oikeisiin kohteisiin. Maitotilayrittäjän tulisi keskittyä tämän arvokkaan resurssin tehokkaaseen hyödyntämiseen. Edellä kuvatulla tavalla edetään myös muiden arvoa tuottavien resurssien osalta, jotta maitotilayrittäjä saa kaikki arvoa tuottavat resurssit hyödynnettyä tehokkaasti. Suorituskykyeroa voi saada myös erikoistumisesta ja tehokkaasta työnjaosta yhteistyöverkostossa. Siten kilpailukyvyn parantamisen kannalta voi olla hyödyllistä rakentaa yhteistyöverkostoja.

Analyysin pohjalta arvoa tuottavien, harvinaisten ja vaikeasti korvattavien resurssien käyttöä tehostetaan. Siten niiden arvo saadaan täysimääräisesti realisoitua. Useimmissa maitotilayrityksissä osaaminen on tärkein resurssi. Perheyrityksissä työvoima on monitahoinen kysymys. Työvoiman käyttöä ei ratkaise ainoastaan työvoiman fyysiset ominaisuudet. Sitä ohjaavat myös maitotilayrittäjäperheen jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet sekä heidän ominaisuutensa. Perheenjäsenten kyvykkyys, tiedot, taidot sekä suoritusmotivaatio ovat merkittäviä lopputuloksen kannalta. Taulukkoa 1 voidaan hyödyntää resurssien kilpailullisten ja taloudellisten vaikutusten analysoinnissa.

RESURSSIEN OMINAISUUDET				VAIKUTUKSET	
Arvokas	**Harvinainen**	**Vaikea korvata**	**Hyödynnetty yrityksessä**	**Kilpailullinen vaikutus**	**Taloudellinen vaikutus**
ei			ei	haittaa kilpailua	alle normaalin
kyllä	ei		↕	tasavertainen kilpailukyky	normaali
kyllä	kyllä	ei		hetkellinen kilpailuetu	hetkellisesti yli normaalin
kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	pysyvä kilpailuetu	yli normaalin

Taulukko 1. VRIO-analyysi[2] (Barney 2007): kilpailullisten ja taloudellisten vaikutusten analysointi.

Resurssianalyysillä analysoidaan tekijöitä, joihin maitotilayrittäjä voi vaikuttaa toimillaan. Selvitetään, miten hän voi välttää, lieventää tai poistaa heikkouksia tai jopa muuttaa niitä vahvuuksiksi sekä miten käyttää vahvuuksia hyväksi ja miten voi niitä vahvistaa. Lähtökohta on nykyhetkessä. Keskeistä on pohtia, millä resursseilla ja miten niitä hyödyntämällä hän saa kilpailuetua sekä miten voi muuttaa heikkouksia vahvuuksiksi. Analyysillä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten hyvin resurssien käytössä nykyään onnistutaan?
2. Mitä resursseja on vahvistettava?
3. Mitä resurssikysymyksiä maitotilayrittäjän on painotettava?
4. Miten vahva on maitotilayrityksen nykyinen kilpailuasema?
5. Millainen maitotilayrityksen kustannustehokkuus on suhteessa kilpailijoihin?
6. Mitkä ovat maitotilayrityksen vahvuudet ja heikkoudet?

Maitotilayrityksen toiminta perustetaan vahvuuksille eli missä maitotilayrittäjä on kilpailukykyinen, koska heikkoudet eivät ole menestyksen lähde. Aluksi selvitetään, miten maitotilayrittäjä on menestynyt suhteessa muihin maitotilayrittäjiin. Tunnistetaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Oleellista on selvittää, miten parhaiten menestyvät maitotilayrittäjät ovat järjestäneet yritystoimintansa, mitä heiltä voi oppia ja miten oman maitotilayrityksen kilpailukykyä voi parantaa (mm. Taloustohtori 2020). Vertailua tehdään myös ulkomaisiin maitotilayrittäjiin (mm. Dairy report 2019). Vertailtavia tekijöitä ovat mm. taloudelliset tulokset, resurssit ja niiden käyttö, tuotantoprosessit, liikkeenjohtotaito ja osaaminen. Tuottavuuden tarkastelu on tärkeää mm. panos-tuotossuhteina ja laadun tuottokykynä.

[2] Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Value, Rarity, Imitability and Organization.

Jos jollakin maitotilayrittäjällä on jokin ylivertainen resurssi, hänellä on mahdollisuus saada ainakin hetkellistä kilpailuetua muihin verrattuna. Nykyään arvokkaimpia ovat aineettomat resurssit, kuten osaaminen ja tietotaito. Maitotilayrittäjän olemassa olevat resurssit ja taloudellinen tilanne vaikuttavat yritystoiminnan kehittämisedellytyksiin. Esimerkiksi rakennusinvestointi ei ole kustannuksettomasti peruttavissa. Tehdyt investoinnit ja otetut lainat vaikuttavat maitotilayrittäjän maksuvalmiuteen, mikä voi pahimmassa tapauksessa rajoittaa voimakkaasti maitotilayrityksen kehittämisedellytyksiä.

Resurssit voivat antaa maitotilayrittäjälle **kilpailuedun**. Maitotilayrittäjä toimii resurssien mahdollistamissa rajoissa. Maitotilayrittäjä voi hankkia resursseja ja vaikuttaa siten tulevaisuuden toimintaedellytyksiin. Hintatason maitotilayrittäjä joutuu ottamaan annettuna. Se määräytyy meijerin maksukyvyn mukaan sekä panosten osalta muiden toimialojen tuotteiden ja myös kansainvälisen hintatason mukaan. Seuraavaksi esitetään työpajassa esille tulleita resurssien hyödyntämiseen kytkeytyviä ajatuksia Kurikan alueella:

PELTO, TILUSSUHTEET, MAALAJIT JA PERUSPARANNUKSET

- Peltojen viljelyyn sopivat maalajit ja hyvä tuottavuus ovat vahvuuksia Kurikassa ja suurella alueella Etelä-Pohjanmaata.
- Kurikassa hedelmällisimmän pellon haltijalla on pysyvä kilpailuetu, sillä hedelmällisen pellon määrää ei nykytiedon mukaan voida lisätä. Vaikka kilpailijat voivat lannoittaa peltojaan, he eivät saavuta samaa tuottavuutta, elleivät he kykene hankkimaan saman laatuista peltoa käyttöönsä.
- Kosteusolojen suuret vaihtelut vuosittain ovat heikkous. Ojituksesta ja peltojen muotoilusta huolehtimalla tilannetta voidaan nykyisestä parantaa.
- Hajallaan olevat pellot ja heikko tilusrakenne ovat haitta Kurikassa ja muualla Etelä-Pohjanmaalla (peltolohkojen etäisyydet ovat samankaltaisia kuin Lapissa (Niskanen & Lehtonen 2014, 15). Tilannetta voidaan korjata tilusjärjestelyillä, joita jo toteutetaan Kurikassa. Samalla tehdään myös perusparannuksia ja kasvatetaan lohkokokoja, millä parannetaan kilpailukykyä.
  - Pellon hankinnalla on pyritty rehuomavaraisuuteen, mikä yritystalouden näkökulmasta ei ole ollut onnistunut ratkaisu, sillä peltojen hajanaisuuden vuoksi työn menekki ja kuljetuskustannukset ovat kasvaneet huomattavasti.
  - Ydinbisnekseen eli maidontuotantoon keskittyminen on vaarantunut, mikä on näkynyt useissa maitotilayrityksissä epäonnistumisena maidontuotannon tulostavoitteiden saavuttamisessa.
  - Pellon käyttö ja koneiden hyödyntäminen ovat olleet tehotonta virheellisen

D-arvotulkinnan vuoksi, mikä on tuonut lisäkustannuksia säilörehuntuotantoon ja heikentänyt tältä osin maitotilayritysten kilpailukykyä.
  - Tutkimusten mukaan Etelä-Pohjanmaalla on tarvittu peltoa lypsylehmää kohti keskimäärin huomattavasi enemmän kuin esimerkiksi Pohjois-Savossa.
  - Osalla maitotilayrittäjistä asia on kuitenkin hallinnassa.

Oma maitotilayritys:

TUOTANTORAKENNUKSET

- Voivat olla vahvuus tai heikkous.
- Hyvä, edullisesti rakennettu ja toimiva navetta on vahvuus.
  - Se antaa hetkellisen kilpailuedun, positiivinen vaikutus kannattavuuteen.
- Kalliilla rakennettu ja toimimaton navetta on heikkous.
  - Sitoo pääomaa, jota ei enää voida hyödyntää tuottavasti.
  - Haittaa kilpailua, negatiivinen vaikutus kannattavuuteen.

Oma maitotilayritys:

MAATALOUSKONEET, KALUSTO JA LAITTEET

- Monet eteläpohjalaisista maitotilayrittäjistä ovat sitoneet yritystalouden näkökulmasta tarkasteltuna liiallisesti pääomaa koneisiin ja laitteisiin, mikä on heikentänyt kannattavuutta.
  - Kapasiteetin käyttö on ollut vajaata (vähän työtunteja).

  - Ylikoneellistaminen on sitonut pääomaa heikosti tuottaviin kohteisiin.
  - Vaikeuttaa jatkossa yritystoiminnan kehittämistä.
  - Tällöin on vaarana, että ei pysytä enää kilpailussa mukana.

- Osa maitotilayrittäjistä on toiminut kustannustietoisesti.
  - Yhteistyön hyödyntäminen, yhteistyöverkostojen rakentaminen ja urakointipalvelujen osto ovat mahdollistaneet yksikkökustannusten alentamisen.
  - Yhteistyökumppanit ja työntekijät ovat tuoneet lisäosaamista, mikä on parantanut kannattavan toiminnan edellytyksiä.

- Toisaalta maatalouskoneista ja -kalustosta on helpompi vapauttaa sidottua pääomaa kuin tuotantorakennuksista.
  - Silti haitta, koska koneet ja laitteet menettävät nekin nopeasti arvoaan.

Oma maitotilayritys:

LYPSYLEHMÄT JA HIEHOT

- Lypsylehmien tuotostaso Etelä-Pohjanmaalla on keskimäärin selkeästi pienempi kuin parhaissa maakunnissa, vaikka täysrehujen käyttö on ollut osin runsasta.
  - Hiehojen kasvatuksessa on ollut puutteita (osaaminen, poikimaikä).
  - Osalla maitotilayrittäjistä on ollut puutteita jalostuksessa.
  - Osalla maitotilayrittäjistä asia on kuitenkin hallinnassa.

- Navetan vajaakäyttö ja lihasonnien kasvatus lehmäpaikoilla heikentää kilpailukykyä.

- Ydinbisnes eli maidontuotanto kärsii.

Oma maitotilayritys:

TYÖVOIMA

- Työvoima koettiin monitahoiseksi kysymykseksi.
  - Työvoiman hyödyllisyyttä ei ratkaise ainoastaan sen fyysiset ominaisuudet.
  - Maitotilayrittäjäperheen jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet, heidän ominaisuutensa yms. vaikuttavat työntekoon ja myös työn tuloksellisuuteen.
  - Osaavan työvoiman hankinta koetiin haastavaksi tehtäväksi.
  - Uusien vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien hyödyntämistä työvoiman hankinnassa pohdittiin useissa työpajoissa.
- Suorituskykyeroa maitotilayritysten välille tulee sen mukaan, miten hyvin kyetään erikoistumaan ja miten hyvää työvoimaa ja osaamista saadaan maitotilayritykseen sekä millainen mahdollisuus missäkin kylässä on rakentaa yhteistyötä.

Oma maitotilayritys:

OSAAMINEN

- Nykyään arvokkaimpia resursseja ovat aineettomat resurssit, kuten osaaminen ja tietotaito.
  - Osaavat maitotilayrittäjät ovat vaikeasti korvattavissa oleva resurssi.
  - Useimmissa maitotilayrityksissä osaaminen onkin tärkein resurssi.
- Itsellinen toimintatapa aiheuttaa osalle eteläpohjalaisia maitotilayrittäjiä osaamisvajetta.
  - Kaikissa toimissa kukaan ihminen ei voi olla paras osaaja! (vrt. kymmenottelija vastaan lajiensa erikoismiehet; mistä löytyy voittaja?).
  - Osa toimii uudella tavalla ja hyödyntää esimerkiksi yhteistyöverkostoja.
- Olennaista on hyödyntää osaamista parhaalla mahdollisella tavalla
  - Osaamisresurssin käytön organisointi tehokkaasti oikeisiin kohteisiin.
  - Maitotilayrittäjän keskityttävä arvokkaimman resurssin tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Oma maitotilayritys:

Maitotilayrittäjän tulisi keskittyä arvokkaimpien resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Valitkaa arvokkaimmat resurssinne, joilla pyritte saavuttamaan kilpailuetua, alentamaan yksikkökustannuksia ja lisäämään tuottoja muihin maitotilayrittäjiin verrattuna. Kuvatkaa resurssit, jotka ovat yritystoimintanne kannalta arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti korvattavia. Selvittäkää, onko niiden käyttö järjestetty maitotilayrityksessänne tehokkaasti, ja hyödynnättekö osaamistanne parhaalla mahdollisella tavalla. Pohtikaa edellä tuottamanne aineiston pohjalta, mitkä resurssit tuovat maitotilayrityksellenne kilpailuetua? Taulukon 1 asetelmaa voi hyödyntää myös yhteistyötä analysoitaessa.

Oma maitotilayritys:

Fyysiset resurssit kuten pelto, koneet, laitteet, rakennukset ja tietojärjestelmät.

Taloudelliset resurssit kuten oma ja vieras pääoma, riskinottokyky ja maksuvalmius.

Henkilöresurssit kuten osaaminen, ammattitaito, maine, motivaatio ja oppimiskyky.

Pohtikaa vaihtoehtoisia toimintatapoja ja -keinoja, kuten yhteistyötä ja verkostoitumista (Liite 1). Kilpailukyvyn kannalta on olennaista tunnistaa tärkeimmät yhteistyösuhteet ja selvittää uusien yhteistyökumppaneiden osaaminen. Tavoitteena on kilpailuedun saanti ja kannattavuuden parantaminen.

Oma maitotilayritys:
Kuvatkaa tähänastisen työnne pohjalta yritystoiminnan kehittämismahdollisuudet:

4 TAVOITTEET

Maitotilayrittäjä määrittää haasteelliset, mutta realistisesti toteutettavissa olevat tavoitteet. Tavoitteet esitetään konkreettisina ja mitattavina tavoitteina, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Pohtikaa, miten maitotilayrityksenne kilpailukykyä ja kannattavuutta voidaan parantaa?

Oma maitotilayritys:
Miten maitotilayrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta voidaan parantaa?

Kannattavuustavoite?

Maksuvalmistavoite?

Vakavaraisuustavoite?

Maidontuotannossa kilpailustrategiana on kustannusjohtajuus, sillä maitotilayrittäjä ei voi erilaistaa tuotettaan. Meijerit tarvitsevat prosesseihinsa tasalaatuista raaka-ainetta. Pohtikaa menestystekijöitä, joilla saatte tällaisilla markkinoilla kilpailuetua.

Oma maitotilayritys:
Miten kehitetään maitotilayrityksenne tuotantoprosesseja?

Voidaanko yhteistyöllä ja verkostoitumalla parantaa maitotilayrityksen toiminnan tehokkuutta?

Jos voidaan, niin miten?

Määrittäkää edellisten pohjalta keskeiset kehittämistavoitteet.

Millä mittareilla tavoitteiden toteutumista mitataan?

5 TOIMIALAN SWOT-ANALYYSI

Toimialan SWOT-analyysilla [3] tarkastellaan, miten Etelä-Pohjanmaalla saavutetaan kilpailuetua. Analyysissä keskitytään nykyhetkeen ja alueen sisäiseen tilaan, eli tekijöihin, joihin alueella voidaan vaikuttaa sekä tulevaisuuteen. Nykyhetken analysoitavia asioita ovat mm. tuotantoedellytykset, resurssit, aluetaloudelliset tekijät, rahoitusmahdollisuudet ja osaaminen. Mahdollisuuksien ja uhkien analysoinnissa keskitytään tulevaisuuteen, markkinoihin, maatalouspolitiikkaan, ruokailutottumusten muutoksiin jne. Haetaan vastausta, mikä on toimintaympäristön tila ja kehityssuunnat, millaiset kilpailuvoimat ja -ympäristö vallitsevat tulevaisuudessa. Myös elämäntavan, asenteiden, sosiaalisen kanssakäymisen ja ruokailun muutokset vaikuttavat maitotuotteiden kysyntään. Kun muutokset tunnistetaan ja vaikutukset ymmärretään, niihin voidaan vastata oikea-aikaisesti ja saavuttaa kilpailuetua.

Toimialan analyyseja voidaan hyödyntää maitotilayrityksen analyyseissä. Toimiala-analyysien pohjalta maitotilayrittäjä voi pohtia kilpailuasemaansa ja tekijöitä, jotka erottavat tulevaisuuden menestyjät, ja mitkä ovat keskeiset menestystekijät. Se auttaa oman yritystoiminnan kehittämisen suuntaamisessa. Hyödyntäessään toimiala-analyysien tuloksia maitotilayrittäjä saa käyttöönsä laaja-alaisesti pohdittua ja analysoitua tietoa. Oman maitotilayrityksen vahvuuksia ja heikkouksia analysoitaessa kannattaa vertailla omia tuloksia muihin maitotilayrittäjiin mm. benchmarkingilla. Vertaamalla omia suorituksia parhaisiin ja pohtimalla, miten ne voidaan saavuttaa ja ylittää, voidaan maitotilayrityksen toimintaa kehittää. Seuraavassa kehikossa on tarkasteltu maitotoimialan vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia Etelä-Pohjanmaan näkökulmasta tarkasteltuna.

[3] Maitotoimialaa koskevat analyysit ja synteesi on laadittu hyödyntäen edellä esitettyjä toimintaympäristö- ja resurssitarkasteluja sekä tietoja seuraavista julkaisuista:

Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon. Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8.

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 maidontuo-tantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. (toim.) 2015. Tuotannon järjestämisen ja yhteistyön vaikutus tekniseen tehokkuuteen. Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon -hanke. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 81.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90.

Vehkamäki, S., Ylätalo, M., Mäkinen, H., Latva-Kyyny, M. & Ryhänen, M. 2011. Some entrepreneurial characteristics and resource use on dairy farms in South Ostrobothnia, Finland, in 2003 and 2009. Pro-ceedings of the international scientific conference. Jelgava 2011. Economic science for rural develop-ment. 24 114 - 122.

Taulukko 2. Maitotoimialan SWOT-kehikko Etelä-Pohjanmaalla.

VAHVUUDET

- Ruoka-maakunta
  - Vahva pohja tuotekehitykselle
  - Kehittämishalu
- Aloitteellisuus
  - Yrittäjyysasenne
- Halu kehittää alkutuotantoa
  - Hyvät koulutusedellytykset
- Yhtenäiset peltoalueet
  - Edellytykset tehokkaalle tuotannolle
- Puhdas luonto
  - Terveelliset maitotuotteet
  - Ympäristövastuullisuus

HEIKKOUDET

- Osaamisvaje (iso osa maitotilayrittäjistä)
  - Korkeat yksikkökustannukset
  - Keskimäärin tehoton tuotanto (tuotos)
  - Työajan hallinta ja prosessien organisointi
  - Verkostoitumisen vähyys
  - Konekapasiteetin hallinta (lyhyet sesongit)
  - Pääomarakenne: (oma/vieras pääoma)
- Hajanainen tilusrakenne ja pitkät etäisyydet
  - ”Epäterve” kilpailu pellosta
  - Korkea pellon hinta suhteessa tuottoon
- Politikointi
- Pitkä ja kylmä talvi

MAHDOLLISUUDET

- Yhteistyö
  - Uudet toimintatavat ja -keinot
  - Erikoistuminen
  - Tilusjärjestelyt
  - ”Maitosodan lopettaminen”
- Osaaminen
  - Tutkimustiedon ja koulutuksen hyödyntäminen
  - Yhteistyö ja verkostoituminen
- Markkinoiden hyödyntäminen
  - Kehittyvät maitomarkkinat
  - Tuotekehitys / Erikoistuotteet
  - Viennin edistäminen
- Sidosryhmien tuki
  - Alueellinen yhteistyö
  - Maitotuotteiden jalostusosaaminen alueella
  - Alueen viranomaisten tuki
- Kulutustottumusten muutokset
  - Asiakaslaadulla lisäarvoa
  - Ruokaturvallisuus
  - Ympäristö ja eläinten hyvinvointi
- Maailmanlaajuiset muutokset
  - Ilmastonmuutos
  - Maitotuotteiden kysynnän kasvu
  - Erikoistuotteiden kysynnän kasvu

UHAT

- Yritystalouden osaamisvaje
  - Suunnittelemattomuus investoinneissa
  - Ajatellaan investointeja osittaisratkaisuina
  - Epäluotettavan tiedon varassa toimiminen
  - Riskien huomiotta jääminen
- Osaavan työvoiman saanti
  - Koulutuksen kehittämistarve
  - Henkilöiden rekrytointi
  - Palkkojen alhaisuus
- Politiikkamuutokset ja valvonta
  - Tukien lasku
  - Byrokratian kasvu
  - Viranomaisvalvonta etääntyy käytännöstä (luodaan kustannuksia, jotka eivät tuo lisähintaa tai niitä kilpailijoilla ei ole)
- Kulutustottumusten muutokset
  - Maitotuotteiden kysynnän lasku
- Erimielisyydet
  - ”Maitosodan paheneminen”
  - Vastakkainasettelu
- Kilpailun koveneminen
  - Tarjonnan kasvu
  - Tuottajahinnan lasku
  - Korkea kustannustaso

Vahvuudet

Etelä-Pohjanmaa on **ruoka-maakunta**, jossa on paljon maataloustuotantoa ja maataloustuotteiden jalostajia. Maataloustuotantoon yhteydessä olevat jalostuslaitokset vahvistavat selkeästi koko maitoketjun toimintaedellytyksiä Etelä-Pohjanmaalla. Pääosa maitotilayrittäjistä on sitoutunut maitotoimialan kehittämiseen, mikä luo hyvän pohjan laadukkaalle toiminnalle koko maitoketjussa. Yrittäjyysasenne on merkille pantava tekijä.

Maitotilayrittäjien **aloitteellisuudelle** on hyvät perinteet. Lypsylehmien hoito on pääsääntöisesti moitteetonta, eläinten terveys on hyvä ja eläintautitilanne on hallinnassa. Tähän vaikuttaa se, että eläinten hyvinvointiin on panostettu ja maitotilayrityksissä on kasvettu monitaitoisiksi. Osa maitotilayrittäjistä on erittäin ammattitaitoisia, mikä on vahvuus, kun maidontuotantoa alueella kehitetään. Hyvät esimerkit kannustavat maitotilayrittämisen kehittämiseen.

Maitotilayrittäjien ja sidosryhmien **halu kehittää alkutuotantoa** on selkeä vahvuus. Kouluttautumisedellytykset ovat hyvät. Viranomaiset tuntevat maitotilayrittäjät ja maitotilayrittäjillä on pääsääntöisesti positiivinen suhde viranomaisiin. Tälle pohjalle on hyvä rakentaa tulevaisuutta.

Yhtenäiset peltoalueet mahdollistavat tehokkaan tuotannon. Etelä-Pohjanmaalla peltoresurssi ja sen sijainti laajoina lakeuksina mahdollistaa tilusjärjestelyjen myötä hyvät edellytykset kilpailuedun saamiseen.

Puhdas luonto on maidontuotannon vahvuus. Puhdas luonto yhdistettynä kotimarkkinoiden tuntemiseen luo toimialalle kilpailuetua globaalia kilpailua vastaan. Maitoa tuotetaan tuoteturvallisesti, eläinten hyvinvoinnista huolehditaan ja tuotanto on ympäristövastuullista. Suuri osa suomalaisista kuluttajista on halukkaita maksamaan laadukkaista tuotteista. Asiakkaan kokeman lisäarvon saavuttamisessa edellä kuvatut tekijät nousevat tärkeiksi.

Heikkoudet

Osaamisvaje näkyy maidontuotannossa alhaisina yksikkötuotoksina suhteessa tuotantopanosten käyttöön (keskiarvotasolla). Puutteet työajan hallinnassa, konekapasiteetin käytössä ja tuotannon organisoinnissa sekä korkeat yksikkökustannukset, alhainen työn ja pääoman tuottavuus johtuvat yritystalouden osaamisen ja johtamistaidon puutteista. Itsetekemistä arvostetaan monissa maitotilayrityksissä. Vaikka monitaitoisuus on vahvuus, se sisältää myös heikkouksia. Osa maitotilayrittäjistä luottaa vanhentuneeseen tietoon, suhtautuu kriittisesti

kuluttajien tarpeisiin, ja tuotanto ei vastaa nykypäivän vaatimuksia. Heikkouksia voidaan lieventää hankkimalla yritystalouden ja johtamistaidon osaamista. Yhteistyö ja verkostoituminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen. Projekti- ja osto-osaamisen parantamisella voidaan alentaa rakentamiskustannuksia ja parantaa navetoiden toimivuutta.

Hajanainen tilusrakenne ja pitkät etäisyydet ovat selkeä heikkous. ”Epäterve” kilpailu pellosta haittaa maitotilayritysten toiminnan kehittämistä. Virheelliset investoinnit peltoon sitovat pääomaresurssia ydinbisneksen ulkopuolelle, mikä on selkeä kilpailuhaitta esimerkiksi Pohjois-Savoon verrattuna. Hajanainen tilusrakenne ja pitkät etäisyydet nostavat yksikkökustannuksia. Tilusjärjestelyillä voidaan poistaa haittaa ja parantaa kilpailukykyä.

Politikointi tuo epävarmuutta maitoalaan. Hallinnon, tuottajajärjestön ja meijereiden edustajat ovat edustamiensa yhteisöjen sisällä ja välillä antaneet maitotilayrittäjille toisistaan poikkeavia ohjeita ja neuvoja ajamalla omia tarkoitusperiään. Tällainen toiminta vaarantaa maitoalan tasapainoisen kehittämisen. Haasteena on politikoinnin lopettaminen. Maitotilayrittäjät tarvitsevat luotettavaa tietoa.

Pitkä ja kylmä talvi on suomalaisen maidontuotannon heikkous, mikä nostaa yksikkökustannuksia. Toisaalta se suojaa taudeilta, mikä mahdollistaa tuotteiden erilaistamisen ”mielikuvina” puhtaasta ja terveellisestä tuotannosta.

Mahdollisuudet

Yhteistyö mahdollistaa uusien toimintatapojen ja -keinojen hyödyntämisen ja yksikkökustannusten alentamisen, mikä parantaa kilpailuasemaa. Yhteistyöverkostot mahdollistavat uusia toimintatapoja koko ketjun ja/tai maatalousyritysten väliseen yhteistyöhön. Yhteishankinnat, toimintojen ulkoistaminen, tilusjärjestelyt, erikoistuminen ja osaamisen hankkiminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen. ”Maitosodan” loppuminen mahdollistasi keskittymisen oleelliseen ja turhien kustannusten poistumisen.

Osaamisen merkitys korostuu, sillä uutta tietoa tuotetaan jatkuvasti ja se leviää nopeasti. Tutkimustulosten ja koulutuksen hyödyntäminen on tarpeen. Etenkin yritystalouden osaamisen ja johtamistaitojen kehittäminen on välttämätöntä. Osaajat saavat kilpailuetua muihin verrattuna. Perusosaaminen tuotantoprossien hallinnasta on tarpeen, mutta yhteistyöllä ja verkostoitumalla voidaan hankkia lisäosaamista, mikä mahdollistaa keskittymisen ydinbisnekseen eli maidontuotantoon.

Markkinoiden hyödyntäminen auttaa lisäarvon tuottamisessa maitoalalle. Markkinoiden tuntemuksella maitoalan toimijoilla on mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja reagoida oikea-aikaisesti muutoksiin. Osaaminen mahdollistaa tiedon keruun maitotuotteiden kysynnästä, kuluttajien tarpeista ja mieltymyksistä, mikä auttaa meijerien tuotekehitystä ja markkinointia. Panostaminen asiakaslaatuun mahdollistaa lisäarvon saamisen.

Sidosryhmien tuki helpottaa toimintaympäristön muutoksiin vastaamista. Etelä-Pohjanmaa "ruoka-maakuntana" voi halutessaan edistää maitotilayrittämisen edellytyksiä, mikä tuo kilpailuetua. Maataloudella ja vahvalla maataloustuotteiden jalostusosaamisella on tärkeä rooli maakunnan menestymisessä. Maitoala voi entisestään vahvistaa asemaansa syventämällä suhdettaan sidosryhmiinsä. Maitoalan oman toimialajärjestön salliminen mahdollistaisi neuvotteluvoiman kasvattamisen.

Kulutustottumusten muutosten ennakointi auttaa vastaamaan kuluttajien ruokailutapojen ja -tottumusten muutoksiin. Kuluttajien odotukset eivät enää ole pelkästään maitotuotteiden mitattavia ominaisuuksia, vaan ne liittyvät myös mm. ruokaturvallisuuteen, tuotantotapaan, tuotannon eettisyyteen ja eläinten hyvinvointiin. Näiden tekijöiden onnistunut hyödyntäminen maitotoimialalla mahdollistaa lisäarvon tuottamisen.

Maailmanlaajuiset muutokset kuten ilmastonmuutos, maitotuotteiden kysynnän kasvu ja erityisesti erikoistuotteiden kulutuksen kasvu tuovat mahdollisuuksia suomalaisen maidontuotannon edellytyksiin. Ne tuovat mahdollisuuksien lisäksi mukanaan myös uhkia, kun suhdanteet kääntyvät epäedullisiksi. Kansainvälisen kilpailun kasvun myötä maitotuotteiden hinnat voivat kehittyä epäedullisesti.

Uhat

Yritystalouden osaamisvaje on selkeä uhka. Toimintaympäristön muutoksiin ei reagoida riittävästi ja jäädään toimimaan vanhan osaamisen varassa. Suomessa perinteisesti on keskitytty siihen, että osataan tuottaa. Tämä ei enää riitä. Markkinaohjautuvuuden kasvu edellyttää maitotilayrittäjältä yritystalouden osaamista, johtamistaitoja, kykyä soveltaa uutta tietoa ja toimia tehokkaasti. Vanhan tiedon varassa toimiminen, suunnittelemattomuus ja investointien mieltäminen osittaisratkaisuina yhdistettynä yritystalouden osaamisvajeeseen on tuhoisa yhdistelmä. Maitotilayritystä on johdettava kokonaisuutena. Lisäosaamista voidaan hankkia maitotilayrityksen ulkopuolelta. Riskien huomiotta jääminen voi uhata pahimmassa tapauksessa koko maitotilayrityksen toimintaa.

Osaavan työvoiman saanti on haasteellista. Yrityskoon kasvun myötä maitotilayritysten työvoimatarve kasvaa. Uuden teknologian ja automatiikan hyödyntäminen vaatii erikoisosaamista. Osaavan työvoiman tarjonnan riittämättömyys on uhka, sillä maataloustuotannossa on totuttu alhaiseen palkkatasoon. Miten maitoala kykenee jatkossa kilpailemaan osaavasta työvoimasta, jos se ei kykene heikon kannattavuuden vuoksi maksamaan kilpailukykyistä palkkaa?

Politiikkamuutokset ja valvonta asettavat haasteita maitotoimialalle. Maataloustukien ennakoidaan alenevan tulevaisuudessa. Byrokratian kasvu, viranomaisvalvonnan koveneminen ja etääntyminen käytännöstä uhkaavat maitotilayrittämisen mielekkyyttä. Ne lisäävät myös kustannuksia. Ympäristöasioiden ja eläinten hyvinvointikysymysten yhteydessä ääriainesten toiminta voi radikalisoitua, mikä voi häiritä maitotilayrittäjien toimintaa.

Kulutustottumusten muutokset voivat olla uhka maitoalalle, jos niiden myötä eläintuotteiden kysyntä vähenee. Se saattaa vaikuttaa maatalouspolitiikkaan niin, että myös sillä ryhdytään ohjaamaan eläintuotteiden tuotannon vähentämiseen.

Erimielisyydet maitotoimialalla voivat johtaa ”kotimarkkinoiden” pilaamiseen. Meijereiden erimielisyydet voivat pahentaa vastakkainasettelua, mikä on vakava uhka. Maitosodan maksajiksi joutuvat lopulta maitotilayrittäjät. Ymmärtämättömyydellä ja lyhyen aikavälin edun tavoittelulla voidaan pilata kotimaan maitomarkkinat pitkäksi aikaa.

Kilpailun koveneminen on seurausta maitotuotteiden tarjonnan kasvusta, mikä tuo maitotuotteiden hintoihin laskupaineita. Samalla maitotuotteiden tuontipaine kasvaa, mikä vaikuttaa kuluttajien valintoihin ja maksuhalukkuuteen. Korkea kustannustaso etenkin palkkakustannus on uhka maitotilayrittäjille. Kasvavat hintavaihtelut tuovat lisähaasteita maitoalalle.

Toimialan keskeiset kehittämistarpeet Etelä-Pohjanmaalla

Etelä-Pohjanmaalla maitoalaa on tarve kehittää. Pääosalta maitotilayrittäjiä strategiset tavoitteet ovat osin epäselviä. Yritystalouden hallinta ja johtamistaitojen kehittäminen ovat tarpeen. Maitotilayrittäjien on pysyttävä nopeutuvan kehityksen mukana säilyttääkseen kilpailukykynsä. Tuottavuutta voidaan nostaa, mihin alueella on hyvät edellytykset. Resurssien käyttöä tehostetaan ja virheistä opitaan. Motivoituneet ja yrittäjähenkiset osaajat kehittävät maitoalaa. Joustavuus reagoida muutoksiin parantaa menestymisedellytyksiä. Kehittämistoimet perustetaan luotettavaan tietoon ja investoinnit toteutetaan strategian pohjalta. Tilusjärjestelyillä saadaan yhtenäiset peltoalueet, mikä parantaa kilpailukykyä.

Uusilla toimintatavoilla, yhteistyöllä ja verkostoja rakentamalla on mahdollista vastata haasteisiin. Mahdollisuuksia on, kun ne vaan osataan hyödyntää.

Perinteisellä osaamisella ja yksin toimien ei pärjätä tulevaisuudessa. Kyky hankkia tietoa ja halu hyödyntää sitä, verkostot, luotettavat ja taitavat kumppanit ja työntekijät voivat olla tekijöitä, joiden varaan menestys voidaan rakentaa. Osaaminen ja taidot ovat vaikeasti kopioitavia menestystekijöitä. Keskittyminen maidontuotantoon, tuotantoprosessien kehittäminen, tilusjärjestelyt, toimintojen ulkoistaminen, yhteistyö ja osaamisen hankkiminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen. Kotieläin- ja kasvinviljely-yritysten yhteistyön edistäminen sekä yhteisnavetat parantavat kannattavuusedellytyksiä. Hyvä kannattavuus on ehto sille, että yritystoiminnalla on jatkuvuutta.

Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on tärkeää. Vahva maitotuotteiden jalostusosaaminen vahvistaa maitoalan kehittämisedellytyksiä. Markkinointi- ja tiedottamisosaamisen sekä kansainvälisyyden kehittäminen varmistavat alueen menestymistä. Kuluttajien tarpeiden ennakointi on elinehto maitoalan menestymiselle. Ympäristöasioiden ja eläinten hyvinvoinnin on oltava kunnossa, millä vältetään haitallinen julkisuus. Koulutuksella ja kannustavalla palkkauksella voidaan poistaa ammattitaitoisen työvoiman saatavuusongelma.

Markkinakilpailu kuuluu yhteiskuntaamme ja siten myös maitoalalle. Markkinoilta puuttuu yhteiskuntavastuu, joten yhteiskunnan tehtävänä on laatia pelisäännöt. Yhteiskunnan toimilla ja vastuullisella maatalouspolitiikalla voidaan turvata tuotantoedellytykset. Mitä suuremmat vaikutukset toiminnalla on ympäristöön, sitä tärkeämpää on sääntöjen asettaminen.

Toimialalla on varauduttava alan yhtenäisyyttä uhkaavien tekijöiden torjumiseen. Meijerien välinen vastakkainasettelu on selkeä uhka. Pahimmillaan ”maitosota” vaarantaa vakaan toimintaympäristön ja maidon hinnan. Avoin tiedotus ja yhteisen toiminnan merkityksen esille tuonti auttaa selviytymään näistä uhista. Mahdollisuuksien ja uhkien tiedostaminen lieventää vastakkainasettelua.

6 OMAN MAITOTILAYRITYKSEN SWOT-ANALYYSI

Tehkää maitotilayrityksellenne synteesianalyysi yhdistelemällä toimintaympäristö- ja resurssianalyyseissä tuottamaanne tietoa sekä hyödyntämällä toimialan SWOT-analyysillä tuotettua tietoa. Voitte käyttää alla olevaa SWOT-kehikkoa apunanne (esimerkki on esitetty liitteessä 2).

VAHVUUDET *(sisäiset*)* Positiivisia tekijöitä, jotka auttavat menestymään ja saavuttamaan tavoitteet.	**HEIKKOUDET** *(sisäiset*)* Negatiivisia tekijöitä, jotka estävät menestymistä.
MAHDOLLISUUDET *(ulkoiset**)* Tekijät, joiden hyväksikäyttö auttaa menestymään tulevaisuudessa.	**UHAT** *(ulkoiset**)* Tekijät, joiden vaikutuksesta menestyminen voi tulevaisuudessa vaikeutua.

*Sisäiset tekijät (resurssit: vahvuudet ja heikkoudet, joihin maitotilayrittäjä voi vaikuttaa omilla toimillaan eli kilpailuetuanalyysi).

**Ulkoiset tekijät (politiikka, markkinat jne., joihin maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa omilla toimillaan eli mahdollisuuksien ja uhkien analyysi).

Kirjoittakaa, miten kutakin vahvuutta hyödynnetään ja vahvistetaan, kutakin heikkoutta vältetään, lievennetään ja poistetaan, kutakin mahdollisuutta hyödynnetään sekä kutakin uhkaa kierretään, lievennetään ja poistetaan (esimerkki on esitetty liitteessä 2).

Pohtikaa keskeisiä käytännön toimenpiteitä; tuotantoratkaisut, investoinnit, mahdolliset yhteistyömuodot, laatu, kuljetukset, osaaminen ja johtaminen.
Miten tavoitteet saavutetaan?

Pohtikaa keskeisiä käytännön toimenpiteitä; tuotantoratkaisut, investoinnit, mahdolliset yhteistyömuodot, laatu, kuljetukset, osaaminen ja johtaminen.
Miten tavoitteet saavutetaan?

Pohtikaa, miten vastuut jaetaan?

Pohtikaa riskejä ja sitä, mitkä niistä ovat kriittisiä.
Miten riskejä hallitaan, mitkä kannetaan itse ja mitkä ulkoistetaan (mm. vakuutusyhtiöt)?
Millainen halu ja kyky maitotilayrittäjällä on ottaa riskejä?

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kiteyttäkää lopuksi, minkä varassa maitotilayrityksenne menestyy ja toimii kannattavasti. Kirjoittakaa näkemys siitä, miten kehittämistoimet saadaan käytännössä toteutettua.

LÄHTEET

Barney, J. 2007. Gaining and sustaining competitive advantage. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Dairy Report 2019. For a better understanding of the dairy world. IFCN. The Dairy Research Network.

Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2014. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 18 - 78.

Niskanen, O. & Lehtonen, E. 2014. Maatilojen tilusrakenne ja pellonraivaus Suomessa 2000-luvulla. Jokioinen: MTT. MTT Raportti 150.

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. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Lindberg (toim.) Maatilojen yhteistyö – esimerkkejä kotieläin- ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90.

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. 2. tark. p. Helsinki: Tempest.

Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. (toim.) 2015. Tuotannon järjestämisen ja yhteistyön vaikutus tekniseen tehokkuuteen. Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon -hanke. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 81.

Taloustohtori 2020. Luke. [Verkkosivu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 3.1.2020]. Saatavana: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori

Vehkamäki, S., Ylätalo, M., Mäkinen, H., Latva-Kyyny, M. & Ryhänen, M. 2011. Some entrepreneurial characteristics and resource use on dairy farms in South Ostrobothnia, Finland, in 2003 and 2009. Proceedings of the international scientific conference. Jelgava 2011. Economic science for rural development 24, 114 - 122.

LIITE 1

Vaihtoehtoiset toimintatavat ja -keinot sekä riskien hallinta

Markkinaohjautuvuuden kasvun myötä maitotilayrityksissä kokonaisuuden hallinnan tarve kasvaa. Perinteinen yksittäisten toimintojen kautta johtaminen ei mahdollista parasta taloudellista tulosta. Kokonaisuuden johtamisen merkitys korostuu etenkin pitkällä aikavälillä[4]. Kokonaisuuden johtamisella on mahdollista saavuttaa etuja perinteiseen yksittäisten toimintojen kautta johtamiseen verrattuna. Kokonaisuuden hahmottaminen tuo selkeyttä suunnitteluun ja johtamiseen seuraavasti:

- helpottaa olennaisten asioiden hahmottamista ja ymmärtämistä,
- auttaa kehittämiskohteiden hakua ja resurssien kohdentamista,
- tuo eri toimintojen väliset riippuvuudet selkeästi esille,
- sitouttaa ihmisiä strategian toteuttamiseen ja
- auttaa vaihtoehtoisten toimintatapojen ja -keinojen etsimisessä ja niiden kehittämisessä.

Maitotilayrittäjän tärkein tehtävä on valita strategia[5] ja organisoida käytännön työt. Strategisilla tavoitteilla maitotilayrittäjä pyrkii parantamaan kilpailukykyä. Strategia ei itsessään takaa menestystä, mutta sen toteuttaminen parantaa menestymisedellytyksiä suhteessa muihin maitotilayrittäjiin. Maitotilayrittäjä, jolta strategia puuttuu, tekee yleensä kokonaisuudesta irrallaan olevia yksittäisiä toimia, mikä heikentää kilpailuasemaa suhteessa muihin maitotilayrityksiin. Maitotilayrittäjä ratkaisee lähtökohtiensa ja tavoitteidensa perusteella, kehittääkö hän yritystään yksin vai yhteistyössä muiden kanssa, parantaako hän johtamisosaamistaan vai jatkaako perinteisesti ratkoen ongelmia yksi kerrallaan niiden ilmaantuessa. Jälkimmäinen tapa menettää kilpailukykynsä pitkällä aikavälillä.

Maitotilayrittäjä päättää strategisia valintoja tehdessään, mihin hän panostaa ja mitä toimia antaa toisten tehtäväksi. Maitotilayrittäjän on huolehdittava strategisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi taloudellisten tavoitteiden eli kannattavuus-, maksuvalmius- ja vakavaraisuustavoitteiden saavuttamisesta. Tuotannon suunnittelu tukee strategista johtamista. Operatiivisella johtamisella toteutetaan strategiaa jokapäiväisissä toimissa.

[4] Lyhyelle aikavälille kuten sisäruokintakaudelle ruokintasuunnitelman laadinta tai kasvinviljelyssä seuraavan satokauden lannoitussuunnitelma voidaan laatia omina osinaan, mutta tällöinkin kokonaisuutta tukien.

[5] Strategian luonnissa tavoitteet ovat kärki, johon tähdätään ja strategia on keino tavoitteiden saavuttamisessa.

Maitotilayrittäjän on tarve hakea uusia toimintatapoja ja -keinoja kilpailun kovetessa. Hänen on seurattava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, ajateltava tulevaisuutta ja selvitettävä niiden antamia mahdollisuuksia. Se edellyttää usein nykyisen toimintatavan kyseenalaistamista. Perinteisesti toimiva maitotilayrittäjä on ollut itsellinen. Tämän toimintatavan kyseenalaistamalla voi parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta. Yrityskoon kasvattamisen ja erikoistumisen myötä palkatun työvoiman, urakointipalveluiden ja erilaisten yhteistyöverkostojen hyödyntäminen kasvaa. Strateginen ajattelu voi korostaa itse tekemistä tai yhteistyötä, mikä vaikuttaa päätöksiin (Kuvio 1). Yhteistyö ja verkostoituminen tai itse tekeminen ovat strategisia päätöksiä.

Kuvio 1. Maitotilayrittäjän vaihtoehtoiset toimintatavat.

Uusi teknologia, automaatio ja investointituet kannustavat yritystoiminnan kehittämiseen ja yrityskoon kasvattamiseen. Uusien toimintatapojen ja -keinojen myötä maitotilayrittäjät voivat siirtää maidontuotantoprosessia tukevia tuotantoprosesseja kumppaneiden tehtäväksi, mikä mahdollistaa ydinosaamiseen panostamisen ja työnkäytön tehostamisen. Erityisen suuri merkitys on mahdollisuudella tasata työhuippuja ja panostaa ydinbisnekseen eli maidontuotantoon. Samalla kasvinviljelykoneiden ja -laitteiden huoltotyö sekä varastotilan tarve poistuu. Kukin maitotilayrittäjä voi rakentaa kumppaneidensa kanssa heille so-

pivan toimintatavan. Yhteistyön ja verkostoitumisen toteuttaminen edellyttää, että osallistujat ovat valmiita toimimaan yhdessä. Vaihtoehtoisia toimintatapoja ja -keinoja on runsaasti olemassa. Itse tekemiselle vaihtoehtoisia toimintatapoja ovat esimerkiksi seuraavat:

- **Kehittämisrengas:** Keskinäisen tutustumisen ja tietojen vaihtamisen foorumi, jossa voidaan hankkia osaamista ja rakentaa yhteinen missio, jota toteuttamalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Maidontuotannossa se voi olla verkostosuhteen rakentamisen lähtökohta. Siellä voidaan synnyttää yhteistyöideoita, kasvattaa osallistujien tiedon määrää ja nostaa tiedon tasoa sekä lisätä keskinäistä luottamusta. Maidontuotannossa onnistunut verkostoituminen on usein rakentunut "tuttujen kesken". Verkostoitumisen synnyn taustalla on ollut muussa yhteistyössä tai yksityiselämässä syntynyt keskinäinen luottamus.
- **Yhteistyörengas:** Toiminta perustuu yhdessä hankitun resurssin hyödyntämiseen. Yhteistyörengas voi olla myös yhtiömuotoinen kuten yhtiöitetty koneasema, mikä selkeyttää hallinnointia ja päätöksentekoa. Maidontuotannossa yhteistyörengas voi syntyä hankkimalla yhteinen kone, työvoimaresurssi, osaamisresurssi tai tietojärjestelmä. Tällöin yhteistyörenkaaseen osallistuminen ei edellytä yhteisen strategian muodostamista. Esimerkiksi yhteistyörengastyyppisellä mallilla on haettu säilörehuntuotannossa kustannusetua.
- **Projektiryhmä:** Yhteistyö on luonteeltaan määräaikaista. Tavoitteena on kilpailuedun saanti, mikä perustuu mm. kustannusedun saavuttamiseen. Projektiryhmä voi olla yhtiömuotoinen kuten tyyppinavetoita rakentava yritys. Määräaikaisia projektiryhmiä on käytetty mm. tilusjärjestelyprojektien toteuttamiseen. Strategisesti tällaisen projektiryhmän toiminta on tuonut suurta hyötyä maitotilayrittäjille mm. työajan ja kustannusten säästöinä.
- **Yhteisyritys:** Tavoitteena on yhteisen yritystoiminnan luonti. Kukin osanottaja jatkaa oman ydinbisneksen toteuttamista. Osanottajat panostavat yhdessä hankkeeseen, jonka strateginen merkitys heille on suuri. Yhteistyökumppanit tulevat toisistaan riippuvaisiksi. Maidontuotannossa erillinen hiehonkasvatusyksikkö ja koneasema ovat esimerkkejä yhteisyrityksistä. Yhteisyrityksen toiminta voi olla laajempaa kuin vain osakkaita palvelevaa.
- **Yhteisyksikkö:** Osanottajat yhdistävät toimintansa strategisella tasolla ja luopuvat itsenäisistä strategioista. Se on syvimmälle menevä yhteistyön muoto. Yhteisnavetta on esimerkki yhteisyksiköstä. Maidontuotanto on keskeisin prosessi, jota ei ulkoisteta. Kasvinviljely voidaan toteuttaa monella tapaa. Yhteisnavetassa saavutetaan kustannussäästöjä, luodaan uusia toimintatapoja, jaetaan riskejä, mikä lisää uskottavuutta mm. investoinnin toteuttajana rahoittajan näkökulmasta tarkasteltuna.

Vaihtoehtoisia toimintatapoja ja -keinoja tarkasteltaessa keskeistä on selvittää yksikkökustannukset ja mikä on optimaalinen tapa alentaa yksikkökustannusta ko. toiminnossa tai osaprosessissa. Samalla selvitetään, keiden kanssa on mahdollista verkostoitua. Hankeen liikkeelle saanti vaatii johtajuutta ja aktiivista otetta, jotta yksikkökustannusedut saavutetaan. Mikäli löytyy riittävä määrä osallistujia, joiden arvot ja tavoitteet ovat yhtenevät, uusi toimintatapa mahdollistuu. Oleellista on, että jokainen kokee hyötyvänsä hankkeesta, uusi toimintatapa koetaan tarpeelliseksi, keskinäinen luottamus on vahva ja tapa tehdä töitä sopii kokonaisuuteen.

Uusilla toimintatavoilla ja -keinoilla tavoitellaan taloudellista hyötyä

Uusilla toimintatavoilla ja -keinoilla tavoitellaan etuja, joita yksin ei voi saavuttaa. Tavoitteet, tarpeet ja työn laatutaso määritetään etukäteen, jotta tiedetään mihin sitoudutaan. Uudet toimintatavat mahdollistavat yritystoiminnan kehittämisen ja kannattavuuden parantamisen. Esimerkiksi säilörehun teossa, lannan levityksessä ja rehuviljan tuotannossa koneiden käyttöasteen nosto mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen. Mm. säilörehun korjuukoneiden käyttöastetta pystytään nostamaan, sillä eri kasvien, kasvilajikkeiden, tuotantosuuntien ja -tapojen korjuuajat poikkeavat toisistaan. Tehokkaiden koneketjujen hyödyntäminen suosii yhteistyötä ja/tai urakoitsijoiden käyttöä.

Maitotilayritysten kehittämistä rajoittaa usein resurssien saatavuus. Aineellisen pääoman lisäksi tarvitaan aineetonta pääomaa kuten osaamista. Osaamispääomaa voidaan merkittävästi kasvattaa oikeanlaisella verkostoitumisella. Vieraan työvoiman palkkaaminen, töiden ulkoistaminen, yhteistyö tai yhteinen yrittäminen ovat esimerkkejä ratkaisuista, joilla lisäresursseja voi hankkia. Painopiste on yksikkökustannusten alentamisessa, resurssien uudelleen kohdentamisessa, tuotantokapasiteetin tehokkaassa hyödyntämisessä, työvoimantarpeen kattamisessa ja ydinosaamisen kehittämisessä. Uusilla toimintatavoilla ja -keinoilla voidaan vahvistaa myös tasetta ja välttää ylivelkaantumista, mikä parantaa riskien hallintaa. Uusilla toimintatavoilla voidaan hakea hyötyjä seuraavasti:

1. keskitytään ydinliiketoiminnan hoitamiseen,
2. tehostetaan pääoman käyttöä,
3. kasvatetaan kokonaisosaamista,
4. saavutetaan kilpailukykyinen osaamisen taso,
5. hyödynnetään benchmarkingia,
6. hyödynnetään työvoimaresurssi tehokkaasti,
7. katetaan työvoimatarve työsesonkien aikana,
8. lisätään vapaa-aikaa ja
9. edistetään jaksamista.

Yhteistyökumppaneiksi haetaan ammattitaitoisia, kyvykkäitä ja aloitekykyisiä ihmisiä. Kun maitotilayrittäjä keskittyy maidon tuottamiseen, hän voi tehostaa toimintaansa ulkoistamalla muita toimintoja. Maitotilayrittäjän resurssit ovat olleet usein epätasapainossa, koska niiden käyttöaste on joko liian pieni tai suuri, jolloin tulee taloudellisia menetyksiä. Uusilla toimintatavoilla on mahdollista tehostaa resurssien käyttöä ja saada käyttöön resursseja, joita yksin ei kyetä kannattavasti hankkimaan ja hyödyntämään.

Yhteistyö mahdollistaa lisäosaamisen hankkimisen. Omin voimin se voi olla mahdotonta. Oikein valitut yhteistyökumppanit ovat alojensa osaajia ja tuovat osaamista yhteiseksi hyväksi. Keskittymällä ydintoimintaan, olemalla sen paras osaaja ja osaamisen täydentäminen tehokkaalla yhteistyöllä ja/tai ulkoistamalla johtaa yleensä parhaaseen lopputulokseen. Tällöin kokonaistyömäärä vähenee, työhuipusta selvitään ja käyttöön saadaan osaavaa työvoimaa.

Esimerkki: verkoston rakentaminen

Uusi yhteistyöverkosto luodaan, kumppaneiden roolit ja vastuut määritetään sekä rakennetaan ohjaus- ja seurantajärjestelmät. Jokaisen on ymmärrettävä velvoitteensa ja sisäistettävä vastuunsa sekä linjattava tavoitteensa uuden toimintatavan mukaisesti. Verkostolle rakennetaan oma strategia. Yhteensovittaminen vaatii joustavuutta. Verkostoituminen voidaan järjestää mm. seuraavasti:

- maidontuottajien keskinäinen yhteistyö,
- maidontuottajien ja urakoitsijoiden välinen yhteistyö,
- maidontuottajien ja muiden maatalousyrittäjien välinen yhteistyö ja
- yritystoiminnan yhdistäminen.

Verkoston rakentamisen tarkoituksena on taloudellinen hyöty. Jokaisen potentiaalisen osanottajan on selvitettävä, onko uuden toimintatavan hyödyt suuremmat kuin haitat. Seuraavaksi arvioidaan kumppanien kykyä ja halua täyttää osuutensa verkostossa. Jos potentiaalinen osanottaja päätyy tulokseen, että yhteistyön edut ovat riittävän suuret ja yhteistyön onnistuminen on todennäköistä, hän lähtee mukaan verkoston suunnitteluun. Suunnittelussa kaikkien osanottajien tarpeet huomioidaan ja kukin joustaa tarvittaessa omista vaatimuksistaan. Suunnitteluprosessiin sisältyy useita vaiheita, analyysejä, valintoja sekä alustavan suunnitelman arviointia ja tarvittaessa uudelleen suunnittelua, joskus jopa useaan kertaan. Suunnitteluprosessiin sisältyy seuraavia asioita:

1. Yhteistyöverkosto ideoidaan.
2. Potentiaaliset osanottajat selvittävät omasta näkökulmastaan hyödyt ja haitat.
3. Potentiaaliset osanottajat arvioivat yhteistyökumppanien luotettavuuden ja sosiaalisten suhteiden odotetun toimivuuden.

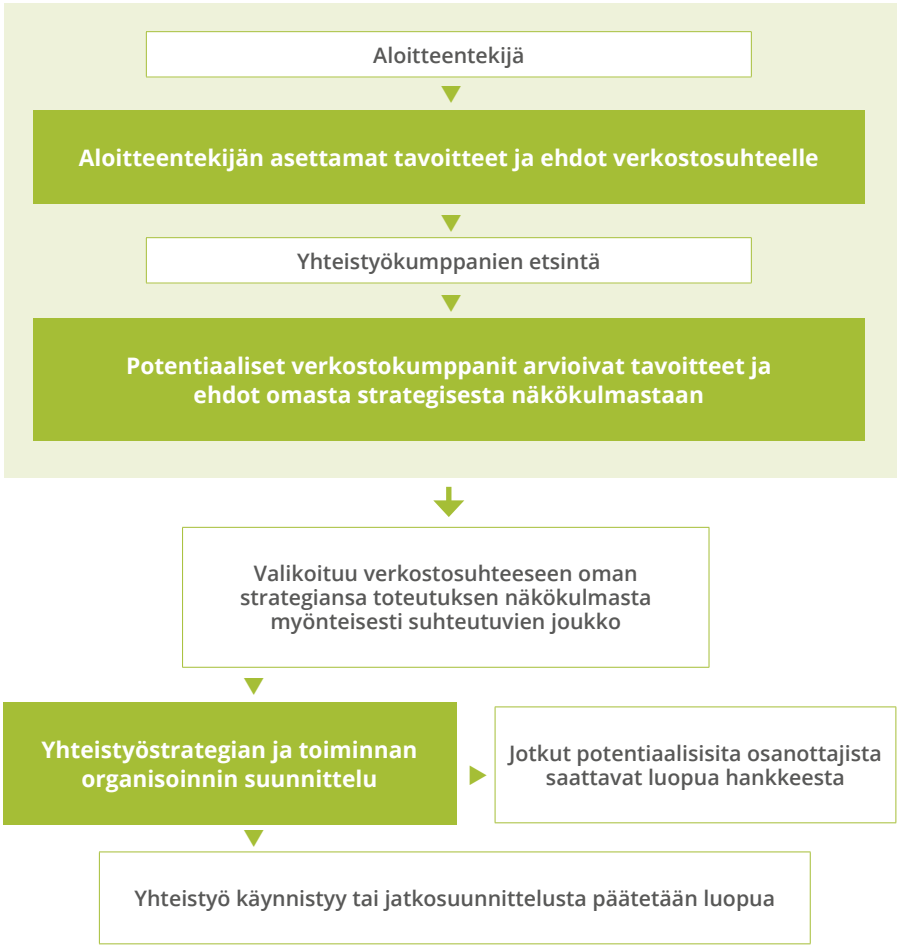
4. Verkosto suunnitellaan niin, että kokonaishyöty maksimoituu (edellyttää joustavuutta) ja että se jakautuu kumppaneiden kesken oikeudenmukaisesti.
5. Yhteistyösuunnitelman perusteella potentiaaliset osanottajat tarkentavat oletetut hyödyt ja haitat sekä tekevät lopullisen päätöksen mukaan lähtemisestä tai pois jäämisestä.
6. Mukaan lähtevät viimeistelevät suunnitelmat ja käynnistävät verkoston toiminnan.

Kuviossa 2 on esitetty esimerkki pitkälle menevästä verkostoitumisesta (yhteisnavetta ja yhteistyökumppanit). Yhteisnavettayrittäjät tavoittelevat kilpailuetua keskittymällä maidontuotantoon (vihreät laatikot) ja tekemällä yhteistyötä sitä tukevissa toiminnoissa (siniset laatikot). Toteuttaminen edellyttää yhteisen strategian luontia koko yhteistyöverkostolle niin, että kumppanit voivat sitoutua siihen. Tällöin yhteistyöverkostoa voidaan johtaa yhtenä kokonaisuutena. Uusi toimintatapa mahdollistaa kilpailukyvyn parantamisen.

Kuvio 2. Kokonaisvaltainen yhteistyö (Ryhänen ym. 2015).

Yhteistyöverkostossa tavoitteet on sovitettava yhteen ja toiminta järjestettävä saumattomaksi kokonaisuudeksi. Yhteistä strategiaa toteutetaan ja tavoitteiden saavuttamista seurataan. Tutkimustulostemme mukaan ja maitotilayritysten toiminnan kehittämishankkeiden yhteydessä on tullut selkeästi esille, että maitotilayrittäjät tiedostavat yksikkökustannusten alentamistarpeen ja johtamisosaamisen kehittämisen tarpeelliseksi. Perinteisestä osien kautta johtamisesta on päästävä eroon.

Tutkimustulosten mukaan vain harvoissa maitotilayrityksissä ja yhteistyöverkostoissa johtaminen toimii kokonaisuutena. Useimmiten maitotilayrittäjät toimivat totuttujen tapojensa mukaan, mikä on johtanut yksikkökustannusten nousuun. Suurimpana syynä tähän ovat olleet puutteelliset tiedot ja taidot johtamisesta. Johtamisosaamisen ja ammattitaidon paraneminen sekä töiden uudelleen järjestäminen tuovat etuja perinteiseen maitotilayrittämiseen verrattuna. Kuviossa 3 on esitetty esimerkki, jota voi hyödyntää yhteistyösuhteen rakentamisessa.



Kuvio 3. Yhteistyösuhteen rakentaminen (Laitila ym. 2014).

Riskit ja riskien hallinta

Oletus ennakoitavissa olevasta toimintaympäristöstä helpottaa päätöksentekoa. Toimintaympäristö ei ole kuitenkaan täysin ennakoitavissa, sillä elämme epävarmuuden maailmassa. Maataloudessa monet päätökset vaikuttavat pitkälle ajanjaksolle, jolloin toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa saavutettaviin tuloksiin. Mitä pidempi aika päätöksistä on toteutumaan, sitä suuremmaksi muodostuu riski, että päätöksenteon aikaan ennakoitu tulos poikkeaa toteutuvasta tuloksesta. Esimerkiksi kasvi- ja kotieläintuotteiden hinnat vaihtelevat, maatalouspolitiikka muuttuu ja sääolot poikkeavat vuosittain toisistaan. Maatalousyrittäjä ei voi tai voi vain vähäisessä määrin vaikuttaa biologisten prosessien nopeuteen, mikä vaikeuttaa sopeuttamistoimien tekemistä tuotantoprosesseissa.

Odottamattomat positiiviset vaihtelut toimintaympäristössä parantavat maatalousyrittäjän taloudellista asemaa mutta negatiiviset eli epäedulliset vaihtelut kuten kuivuus, liialliset sateet, sairaudet, taudit sekä panosten hintojen nousut ja tuotteiden hintojen laskut voivat pahimmassa tapauksessa vaarantaa yritystoiminnan. Maatalousyrittäjän on varauduttava riskeihin ja epävarmuuteen. Vaihtoehtoja tarkasteltaessa kannattaa tehdä mitä tapahtuu jos –kysymyksiä ja hakea niihin vastauksia.

Maitotilayrittäjän päätöksiin sisältyy riskejä. Niitä on tarkasteltava toimintatapaa valittaessa. Henkilökohtaiset ominaisuudet, ikä, kokemus ja varallisuus vaikuttavat riskinottohaluun ja -kykyyn. Pitkällä aikavälillä parhaan tuoton sijoitetulle pääomalle saaneet yritykset ovat olleet riskipitoisimpia, mutta samalla on tiedostettava, että osa riskipitoisista yrityksistä on poistunut tuotannosta riskien toteuduttua. Kukin maitotilayrittäjä joutuu miettimään kohdallaan, millaisia riskejä on halukas ottamaan ja kyvykäs kantamaan. Kannattavuusedellytysten parantamisen vastapainona on konkurssin vaaran kasvu. Maitotilayrittäjä/verkosto kohtaa seuraavia riskejä:

- **Tuotantoriski** aiheutuu luontoon liittyvien tekijöiden kuten sääolojen, tautien ja tuholaisten esiintymisen sekä karjan sairauksien ennalta arvaamattomuudesta.
- **Tekninen riski** voi realisoitua esimerkiksi ottamalla käyttöön uutta tuotantoteknologiaa kuten koneita, laitteita ja automaatiota, sillä ne eivät välttämättä toimi aina oletetusti. Toisaalta vanhaan teknologiaan luottaminen voi hidastaa yritystoiminnan kehittämistä ja siten aiheuttaa kilpailukyvyn menettämistä ja voiton pienenemistä.

- **Hintariski** eli markkinariski johtuu siitä, että panosten ja tuotteiden hinnat vaihtelevat niiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Kun panosten ja tuotteiden hinnat eivät ole varmasti tiedossa, niiden vaihteluista aiheutuva riski näkyy tuottojen ja kustannusten vaihteluina.
- **Institutionaalinen riski** aiheutuu yhteiskunnan toimista kuten tukien ja korvausten leikkaamismahdollisuudesta sekä lakien, asetusten ja ohjeistusten muuttamisesta. Hallinnollisten päätösten ennakointi on vaikeampaa kuin markkinoiden muutosten ennustaminen.
- **Henkilöriski** kuten onnettomuudet, sairaudet, kuolema ja avioero voivat uhata toiminnan jatkuvuutta ja aiheuttaa huomattavaa menetystä. Ammattitaitoisen työntekijän menettäminen voi vaikuttaa suuresti tuotantotoiminnan tuloksiin, sillä se voi aiheuttaa tuottojen menettämistä ja kustannusten nousua.
- **Rahoitusriski** aiheutuu maitotilayrityksen rahoitusrakenteesta. Riski kasvaa, kun vieraan pääoman osuutta tai määrää kasvatetaan. Maitotilayrittäjän on selviydyttävä vieraan pääoman käytöstä aiheutuvista kustannuksista. Koron nousu voi joskus olla yllättävän nopeaa, mikä voi vaarantaa maksuvalmiuden.

Maitotilayritys on sidoksissa meijeriin, yhteistyökumppaneihin, naapureihin ja muuhun yhteiskuntaan. Muutokset toimintaympäristössä voivat johtaa riskien toteutumiseen. Maitotilayrityksen tuotantoprosessien ja toimintaympäristön tarkastelulla maitotilayrittäjä voi arvioida yritystoimintansa riskejä, varautua niihin ja tarvittaessa pyrkiä suojautumaan niiltä. Hänellä on käytettävänään monia tapoja suojautua riskeiltä ja/tai vähentää niiden vaikutusta. Maatalousyrittäjille riskien hallintaan on käytettävissä toimitussopimuksia, futuureita, optioita, varastointisopimuksia ja vakuutuksia. Korkoriskiä voi pienentää esimerkiksi sopimalla kiinteästä korosta, mutta tällöin yleensä korkokustannus kasvaa suojautumisen vuoksi. Hyvällä maksuvalmiudella voi varautua riskeihin, mutta tällöin menettää mahdollisuuden hankkia lisätuottoja. Osa maatalousyrittäjistä on varautunut kasvinviljelyn riskeihin pitämällä ylisuurta konekapasiteettia, mistä on aiheutunut huomattavia lisäkustannuksia.

Vaihtoehtoisten toimintatapojen riskipitoisuutta kannattaa pohtia riskeittäin. Vertailua tehdään riskien toteutumisen suuruudesta, todennäköisyydestä ja vaikutuksesta yritystoimintaan. Pohdinnan tulokset voidaan tiivistää taulukkoon 3. Sitä voi hyödyntää, kun arvioidaan vaihtoehtoisiin toimintatapoihin liittyviä riskejä, niiden suuruutta ja hallittavuutta.

Taulukko 3. Vaihtoehtoisiin toimintatapoihin liittyvien riskien tarkastelukehikko.

RISKI	Nykyinen toimintatapa	Uusi toimintatapa 1	Uusi toimintatapa 2
Tuotantoriski			
Tekninen riski			
Hintariski			
Henkilöriski			
Institutionaalinen riski			
Rahoitusriski			

LIITE 2

Esimerkki. (Ryhänen & Sipiläinen 2018.) Maitotilayrittäjät tuottavat maitoa, säilörehua ja rehuviljaa Etelä-Pohjanmaalla. Kilpailu pellosta on kovaa. Heidän tavoitteenaan on kehittää yritystoimintaa määrätietoisesti ja vastata toimintaympäristön muutoksiin. He tiedostavat, että kilpailukyvyn parantaminen ei riipu pelkästään nykytilasta, vaan myös kehittämistoimista. He ovat tutustuneet muiden maitotilayrittäjien toimintaan, selvittäneet vahvuutensa ja heikkoutensa sekä pohtineet, miten vahvuuksia voi hyödyntää ja heikkouksia vähentää. He ovat pohtineet myös toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Sen jälkeen he ovat koonneet taulukkoon 4 maitotilayrityksensä vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat.

Taulukko 4. Maitotilayrityksen resurssien ja ympäristötilan analysoinnin keskeisten tulosten yhdistäminen SWOT -kehikkoon.

VAHVUUDET *(yritys vahva kilpailijoihin nähden)*	HEIKKOUDET *(yrityksen heikkoudet, puutteet ja olosuhdehaitat kilpailijoihin nähden)*
• Koulutus ja ammattitaito • Tuotannollinen osaaminen • Taloudellinen osaaminen • Eläinten terveys • Maidon laatu • Hyvä imago	• Suuri työnmenekki • Osaavan työvoiman saatavuus • Luonnonolot • Vanhat tuotantorakennukset • Pellot hajallaan
MAHDOLLISUUDET *(toimiala)*	**UHAT** *(toimiala)*
• Lähiseudulta vapautuva pelto • Erikoistuminen • Tilusjärjestelyt • Laadun merkitys kasvaa • Eettiset arvot • Yhteistyö	• Kilpailun koveneminen ja maidon hinnan lasku • Vuokrasopimusten päättyminen • Eläintautien leviäminen • Henkilösuhteiden vaarantuminen • Valtiovallan / EU:n toimet

Taulukon 4 pohjalta maitotilayrittäjät analysoivat samanaikaisesti yritystoimintansa nykytilaa (vahvuudet ja heikkoudet) ja tulevaisuuden näkymiä (mahdollisuudet ja uhat). He pohtivat, miten he voivat hyödyntää ja vahvistaa vahvuuksia. Vastaavasti he tutkivat, miten he voivat välttää, lieventää ja poistaa heikkouksia, hyödyntää mahdollisuuksia sekä kiertää, lieventää ja poistaa uhkia. Tavoitteena on saada selkeä kuvaus, joka ohjaa yritystoimintaa. Esimerkkinä on seuraavaksi analysoitu kunkin laatikon ensimmäinen ja viimeinen asiakohta.

VAHVUUDET:

Koulutusta ja ammattitaitoa käytetään hyväksi. Kouluttautumista käytetään hyväksi uuden tiedon omaksumisessa. Ammattitaitoa vahvistetaan uuden tiedon hankkimisella, hyödyntämisellä ja itsensä kehittämisellä. Tällä vahvistetaan yrityksen kehittämisedellytyksiä.

:

Yrittäjien hyvää imagoa käytetään hyväksi yhteistyöverkostojen rakentamisessa. Hyvällä imagolla vahvistetaan edellytyksiä saada riittävästi edullista rahoitusta maatalousyrityksen toiminnan kehittämiseen. Maatalousyrityksen menestymisedellytyksiä vahvistetaan olemalla luotettava yhteistyökumppani.

HEIKKOUDET:

Suurta työnmenekkiä vähennetään investoimalla uuteen ja nykyaikaista teknologiaa hyödyntävään tuotantorakennukseen, jolloin työpanosta korvataan pääomalla, teknologialla ja automaatiolla. Tällä lievennetään myös työvoiman saatavuusongelmaa. Nykyaikaisilla tuotantotiloilla vältetään myös eläinten sairastavuutta.

:

Peltojen hajalla oloa poistetaan tilusjärjestelyillä. Vuokrapeltojen hajalla oloa lievennetään hankkimalla lähiseudulta vapautuvaa peltoa ja luopumalla etäisimmistä vuokralohkoista. Tilusjärjestelyjen vastarintaa lievennetään avoimella ja luotettavalla tiedottamisella sekä rehellisillä keskusteluilla.

MAHDOLLISUUDET:

Lähiseudulta vapautuvan pellon hyödyntäminen varmistetaan toimivalla yhteistyöllä ja hyvillä suhteilla lähipeltojen omistajiin. Vapautuvaa peltoa hyödynnetään, kun se sijaitsee lähellä maatalousyritystä ja luo mahdollisuuden yritystoiminnan kehittämiselle ja laajentamiselle. Esimerkiksi kalliin pellon hankintatarve ja/tai vuokraaminen voidaan välttää uusilla toimintatavoilla. Tällöin voidaan yhteistyöverkostossa sopia esimerkiksi lannan vastaanotosta ja rehuviljan ostosta, jolloin välikäsien aiheuttamilta lisäkustannuksilta vältytään.

:

Yhteistyöllä varmistetaan kilpailuedun saavuttamista. Hyvää imagoa hyödynnetään yhteistyön syventämisessä ja uusien verkostojen rakentamisessa. Yhteistyöllä alennetaan yksikkökustannuksia ja haetaan kilpailuetua. Yhteistyötä hyödyntämällä lisätään yrityksen käytössä olevaa osaamista, alennetaan yksikkökustannuksia ja parannetaan yrityksen kannattavuusedellytyksiä. Yhteistyöllä parannetaan peltoresurssin saatavuutta ja hyödyntämistä.

UHAT:

Kilpailun kovenemisen negatiivisia vaikutuksia lievennetään kustannustehokkaalla toiminnalla.

:

Valtiovallan ja Euroopan unionin toimenpiteitä lievennetään ennakoimalla tulevia toimenpiteitä. Yritystoimintaa kehitettäessä ja investoitaessa poistetaan lisäinvestointitarvetta ennakoimalla politiikka- ja ympäristömuutoksia. Uusia vaatimuksia kierretään hakemalla siirtymisaikaa muutoksien toteuttamiselle.

Edellisten pohjalta tarkastellaan maatalousyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin. Sen avulla maatalousyrittäjä luo määrätietoiseen ja aktiiviseen kehittämiseen sekä puolustautumiseen ja suojautumiseen perustuvia toimintasuunnitelmia vastaamalla SWOT-analyysin pohjalta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten maitotilayrittäjä hyödyntää parhaiten vahvuuksiaan toimintaympäristön antamissa mahdollisuuksissa eli hyödyntää menestystekijät?
  - Panostetaan maidontuotannon kehittämiseen.
  - Hankitaan viljelyyn lisää peltoa.
  - Syvennetään liiketoimintaosaamista.
  - Kehitetään informaatiojärjestelmää.
  - Laajennetaan ja syvennetään yhteistyötä.
- Miten maitotilayrittäjä hallitsee uhkia vahvuuksiensa avulla eli ottaa uhat hallintaan?
  - Pidetään aktiivisesti hyviä ja luottamuksellisia suhteita naapureihin, panosten toimittajiin ja yhteistyökumppaneihin.
  - Otetaan käyttöön uudet hygieniakäytänteet ja huolehditaan vakuutuksista.
  - Huolehditaan riittävästä maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta.
  - Valmistaudutaan tuotannon sopeuttamiseen.
  - Varmistetaan vuokrasopimusten jatko
- Miten maitotilayrittäjä kykenee vähentämään heikkouksiaan toimintaympäristön antamia mahdollisuuksia hyödyntäessään eli muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi?
  - Erikoistutaan maidontuotantoon ja ulkoistetaan tukitoiminnot.
  - Omat pellot säilörehun tuotantoon ja tehdään lannanlevityssopimuksia.
  - Hyödynnetään investointitukia ja kasvatetaan maidontuotantoa.
  - Toimitaan aktiivisesti tilusjärjestelyjen edistämiseksi.
- Miten maitotilayrittäjä varautuu mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä tuomiin haasteisiin eli varautuu mahdolliseen kriisitilanteeseen?
  - Perustetaan yhteisnavettayritys, jolloin saadaan yksikkökustannuksia alennettua, vastuuta jaettua ja lisäosaamista.

– Verkostoidutaan, jolloin pääoman tarve alenee sekä saadaan erikoistumisen hyötyjä ja lisäosaamista.

Maitotilayrittäjät eivät tietenkään toteuta kaikkia edellä esitettyjä vaihtoehtoja samanaikaisesti. Kriisitilanteen strategiset suunnitelmat otetaan käyttöön yleensä tilanteen niin vaatiessa. Maitotilayrityksissä investointien kestoaika on pitkä, usein jopa 20–30 vuotta, joten maitotilayrityksissä on varauduttava jo investointivaiheessa kriisitilanteiden varalle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että maitotilayrittäjien ydinosaamisen on oltava maidontuotannossa. Maidontuotantoa tukevat toiminnot voidaan järjestää monella tapaa. Maitotilayrittäjien on hallittava yritystalous ja maitotilayrityksen johtaminen, jotta he kykenevät vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja kykenevät kannattavasti kehittämään yritystoimintaansa. Siksi maitotilayrittäjien on seurattava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, hankittava lisäosaamista ja oltava kyvykäs tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan.

LIITE 3

Hankkeen ohjausryhmä

Kurikan kaupunki:	Pirjo Tammela
Leader Liiveri:	Reijo Hämäläinen
Leader Suupohja:	Hanna-Leena Pihlajaniemi
Maitotilayrittäjä:	Liisa Vuorela (ohjausryhmän puheenjohtaja)
SeAMK:	Risto Lauhanen
	Antti Pasila
	Jyrki Rajakorpi
	Noora Ruuskanen (projektipäällikkö ja ohjausryhmän sihteeri)
	Tarja Sandvik (projektipäällikkö ja ohjausryhmän sihteeri)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA – RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ – REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA – TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta **https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/** ja Theseus-verkkokirjastosta https://theseus.fi

SeAMK Julkaisut:
Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. +358 40 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-14-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES