

Erno Kivijärvi & Mirva Pietilä

# **Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttöönottoprosessi maitotilayrityksessä**

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Ruoka

Agrologi (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen

Tekijät: Erno Kivijärvi & Mirva Pietilä

Työn nimi: Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttöönottoprosessi maitotilayrityksessä

Ohjaajat: Margit Närvä & Matti Ryhänen

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 70

Liitteiden lukumäärä:0

---

Maatalouden rakennekehitys etenee vauhdilla ja toimintaympäristö on muuttunut suuresti. Kustannustason nousu, alentuneet tuottajahinnat sekä kiristynyt ympäristöpolitiikka luovat haasteita tulevaisuuden maitotilayrittämiselle. Toimintaympäristön muutoksen myötä maitotilayrittäjän on pohdittava vaihtoehtoisia toimintatapoja yritystoiminnan kehittämiseksi. Koska maitotilayrittäjän on pystyttävä vastaamaan yhä kovenevaan kilpailuun, tarve kokonaisvaltaiselle johtamistavalle on suuri. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kokonaisvaltaisen johtamisen malli viedään käytäntöön maitotilayrityksissä.

Opinnäytetyössä keskitytään Ryhäsen ym. (2019b) kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämiseen kahdessa maitotilayrityksessä. Ensimmäisessä casessa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin vie käytäntöön maatalouden yritystaloutta opiskellut maitotilayrittäjä omassa maitotilayrityksessään. Toisessa casessa malli viedään käytäntöön neuvonnan asiantuntijan ohjaamana maitotilayrityksessä.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessin onnistuminen edellyttää perehtymistä kokonaisvaltaisen johtamisen malliin sekä sen sisäistämistä. Maitotilayrittäjien oli luovuttava perinteisestä itsellisestä maitotilayrityksen johtamistavasta, jossa kaikki työt tehdään itse ja lisättävä yhteistyötä. Maitotilayrittäjillä oli myös oltava halu muutokseen ja oman maitotilayrityksensä kehittämiseen.

Strategian luomisvaihe ja erityisesti analysointiosio koettiin haasteellisena, mutta ymmärrystä lisäävänä toimenä. Analysointivaiheen onnistuminen vaati maitotilayrittäjiltä kriittistä suhtautumista sekä itseensä että maitotilayritykseensä. Kokonaisvaltaisen johtamistavan luominen koettiin tärkeänä ja hyödyllisenä. Maitotilayrittäjien oli oltava valmiita toimintatavan muutokseen, koska lopulta kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntäminen jää heidän omalle vastuulle. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin avulla maitotilayrittäjät pystyivät vastaamaan muutoshaasteisiin ennakoivasti ja johtamaan muutostoimia määrätietoisesti.

Avainsanat: johtaminen, maitotalous, strateginen johtaminen, neuvonta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Master's Degree Programme in Food Chain Development

Author/s: Erno Kivijärvi & Mirva Pietilä

Title of thesis: Process of Implementing a Holistic Management Model on a Dairy Farm

Supervisor(s): Margit Närvä & Matti Ryhänen

Year: 2021

Number of pages: 70

Number of appendices:0

---

Structural development of agriculture is progressing rapidly, and the operating environment has experienced significant changes. Rising costs, decreased producer prices and tightening of environmental policies are creating challenges for future dairy farming. These changes in the operating environment force dairy farmers to consider alternative ways of developing their business. As the dairy farmer must be able to cope with increasing competition, there is a great need for a holistic approach to management. The aim of this thesis was to find out how holistic management model is implemented on dairy farms.

The thesis focuses on the utilization of a holistic management model by Ryhänen et al. (2019b) on two dairy farms. In the first case, a dairy farmer who has studied agricultural business economics, implements the holistic management model in his own dairy farm. In the second dairy farm case, the model is put into practice under the guidance of a counsellor.

The results of the thesis show that successful creation of the holistic management style required familiarization with the holistic management model and its internalization. Dairy farmers had to abandon the traditional independent way of running a dairy business and increase cooperation instead of doing all work by themselves. Dairy farmers were also required to have genuine desire for change and the development of their own dairy business.

The strategy development phase, and in particular the analysis section, was perceived as a challenging but understanding-enhancing activity. The success of the analysis phase required dairy farmers to be critical of both themselves and their dairy business. Creating a holistic approach to leadership was seen as important and useful. Dairy farmers had to be prepared for changing their behaviour, because ultimately taking advantage of the holistic management model was in their own hands. The holistic management model enabled dairy farmers to respond proactively to ongoing changes and manage change with determination.

Keywords: leadership, dairy farming, strategic leadership, counselling

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tausta.....	7
1.2 Tavoite.....	8
1.3 Viitekehys.....	9
2 KOKONAISVALTAINEN JOHTAMINEN.....	11
2.1 Kokonaisvaltaisen johtamisen malli.....	11
2.2 Strategian merkitys.....	12
2.3 Strategiatyö.....	14
2.4 Analyysit.....	17
2.4.1 Ulkoinen analyysi.....	17
2.4.2 Sisäinen analyysi.....	21
2.4.3 Synteesianalyysi.....	24
2.5 Strategian luonti.....	26
2.6 Strategian toimeenpano.....	28
3 MENETELMÄT JA AINEISTO.....	32
3.1 Toimintatutkimus.....	32
3.2 Tapaus- eli case-tutkimus.....	33
3.3 Kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönoton eteneminen.....	35
3.3.1 Case maitotilayrittäjä.....	35
3.3.2 Case asiantuntija sparraajana.....	38
4 TULOKSET.....	44
4.1 Case maitotilayrittäjä.....	44
4.1.1 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntäminen.....	44
4.1.2 Muutoshaasteet.....	47
4.1.3 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön vienti.....	48
4.2 Case asiantuntija sparraajana.....	50

4.2.1 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntäminen .....	50
4.2.2 Muutoshaasteet .....	53
4.2.3 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön vienti.....	56
5 TULOSTEN TARKASTELU.....	59
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64
LÄHTEET .....	67

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys. ....	10
Kuvio 2. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen prosessi.....	12
Kuvio 3. Toimintaympäristön muutosvoimien vaikutukset yritykseen – PESTEL-kehikko.....	18
Kuvio 4. Strategian luontiprosessin tapaamiset. ....	41
Kuvio 5. Toimintamallin ja -suunnitelman laatimisen tapaamiset. ....	43
Taulukko 1. Esimerkki PESTEL-analyysistä: muutosvoimat ja niiden vaikutukset maitoalaan sekä synteesi muutosvoimien vaikutuksista. ....	20
Taulukko 2. VRIO- analyysi.....	22

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Maatalouden rakennekehitys etenee vauhdilla ja maatalousyritysten toimintaympäristö on muuttunut suuresti. Euroopan unioniin liittymisen jälkeen Suomen maatalousyritysten lukumäärä on vähentynyt lähes 48 % vuoden 2018 loppuun mennessä. Euroopan unioniin liittymisen alussa Suomessa oli noin 32 000 maitotilayritystä ja vuonna 2018 maitotilayrityksiä oli enää noin 6 000 kappaletta. (Väre 2019, 47–49.)

Rakennekehityksen myötä maitotilayritysten koko on kasvanut. Niiden keskikoko yli kaksinkertaistui vajaasta 23 peltohehtaarista lähes 46 hehtaariin. (Väre 2019, 47.) Rakennekehitys onkin johtanut tuotannon keskittymiseen suuriin yksiköihin. Rakennemuutoksen ja tuotannon keskittymisen odotetaan jatkuvan edelleen. Ennusteiden mukaan maitotilayritysten määrän odotetaan edelleen vähentyvän vuoden 2018 noin 6 300 maitotilayrityksestä noin 3 500 maitotilayritykseen vuoteen 2026 mennessä. (Luke Taloustohtori 2020.)

Maitotilayrittäjien on pystyttävä vastaamaan ja reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Suomessa maatalouden tulevaisuuteen vaikuttaa vahvasti markkinoiden kehittyminen. Ruoantuotanto ja -kulutus on edelleen hyvin kotimarkkinakeskeistä, mutta kilpailu kotimarkkinoilla kiristyy. Elintarvikkeiden globaali kysyntä ja tarjonta vaikuttavat myös kotimaan markkinahintoihin. Myös vähittäiskaupan rakennemuutos ja ihmisten kulutustottumusten muutos täytyy ottaa tuotannossa huomioon. Kuluttajien ostopäätöksiä on entistä vaikeampi ennakoida ja kaupan rooli myyntiketjun järjestäjänä säilyy edelleen vahvana.

Maatalouspolitiikan kehitys vaikuttaa maatalouden tulevaisuuteen. Euroopan unionin maatalouspolitiikkaa uudistetaan parhaillaan ja etenkin ilmasto- ja ympäristövaikeus ovat suuressa roolissa tulevassa CAP-uudistuksessa. Tavoitteena on, että tukia ohjataan enenevässä määrin nuorille viljelijöille ja maatalousyritysten kehittämiseen. Myös kansainvälisen kauppapolitiikan ja Euroopan unionin vapaakauppasopimusten muutokset vaikuttavat maatalousyritysten toimintaan ja tuotantoon

Suomessa. Markkinat ohjaavat jatkossa yhä enemmän maataloustuotantoa, jolloin yhä suurempi osuus liikevaihdosta on saatava markkinoilta.

Toimintaympäristön muutoksen myötä maitotilayrittäjän on pohdittava uusia toimintatapoja yritystoiminnan kehittämiseen. Maitotilayrityksen toiminnan on oltava pitkällä aikavälillä kannattavaa. Markkinoilta saatavaan hintaan maitotilayrittäjä ei voi vaikuttaa, vaan tuotos-panossuhteeseen vaikuttaminen on paras keino parantaa kannattavuutta ja alentaa yksikkökustannuksia (Ryhänen ym. 2019a, 13).

Maitotilayrittäjän tulee pohtia toimintaansa kokonaisvaltaisesti omassa toimintaympäristössään sekä omista lähtökohdistaan. Maitotilayritystä ja tuotantoprosesseja on johdettava siten, että lyhyen aikavälin toimenpiteet tukevat pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Kokonaisvaltaisen johtamisen tavoitteena on parantaa tuottavuutta, sopeutua muutoksiin ja tehdä valintoja. Toimintaympäristö- ja skenaarioanalyysit auttavat maitotilayrityksen toiminnan kehittämisessä ja tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen selvittämisessä. (Ryhänen ym. 2019a, 13–14.)

## 1.2 Tavoite

Maitotilayritysten toimintaympäristö on muuttunut suuresti, jolloin maitotilayrittäjillä on paineita hakea ja kehittää uusia toimintamalleja ja toimintatapoja. Tulevaisuudessa maitotilayritystä pitää johtaa kokonaisvaltaisesti. Maitotilayrittäjän pitää pystyä vastaamaan kovenevaan kilpailuun. Opinnäytetyössä keskityttiin Ryhäsen ym. (2019) luoman kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämiseen kahdessa maitotilayrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kokonaisvaltaisen johtamisen malli voidaan viedä käytäntöön maitotilayrityksissä.

### **Opinnäytetyön tavoitteeseen haetaan vastausta seuraavilla kysymyksillä:**

- Mitä haasteita kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttöönotossa on maitotilayrityksessä?
- Miten muutoshaasteet ratkaistaan siirryttäessä perinteisestä johtamisesta kokonaisvaltaisen johtamisen malliin?

- Miten kokonaisvaltaisen johtamisen malli saadaan vietyä osaksi maitotilayrityksen johtamista?

Opinnäytetyön empiirinen osa on rajattu kahteen maitotilayritykseen, joille luodaan kokonaisvaltaisen johtamisen toimintatapa. Ensimmäisen kokonaisvaltaisen johtamisen toimintatavan luo maatalouden yritystaloutta opiskellut maitotilayrittäjä omaan maitotilayritykseensä. Toiselle maitotilayritykselle kokonaisvaltaisen johtamisen toimintatapa luodaan neuvonnan asiantuntijan ohjaamana. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää sekä maitotilayrittäjät että neuvojat.

### 1.3 Viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys on esitetty kuviossa 1. Ulkoisen viitekehyyksen muodostaa kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Toimintaympäristön muutokset ovat luoneet maitotilayrittäjille paineita hakea uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Perinteinen itsellinen maitotilayrittäminen ei enää ole menestyksen tae, vaan kilpailuetua on haettava yhteistyöverkoston ja yhteistyökumppaneiden avulla. Maitotilayrittäjien erilaiset asenteet ja erilainen osaamistaso aiheuttaa haasteita yhteistyön kehittämiseksi. Maatalouden rakennemuutoksen myötä maitotilayritysten koko on kasvanut, joten maitotilayrittäjien on panostettava maitotilayrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Kokonaisvaltainen johtaminen tarkoittaa sekä pitkän että lyhyen aikavälin johtamista kokonaisuutena. Tällöin lyhyen aikavälin toimet edesauttavat pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

Osana kokonaisvaltaista johtamista on strategian luominen maitotilayritykselle. Strategian luomisprosessin avulla pyritään hahmottamaan missio, eli maitotilayrittäjän visio, arvot ja toiminta-ajatus sekä asettamaan tavoitteet. Näiden avulla voidaan seurata ja arvioida, kuinka maitotilayrittäjän asettama strategia toteutuu. Strategian luonnin on tarkoitus auttaa maitotilayrittäjää tekemään perusteltuja ja johdonmukaisia päätöksiä maitotilayrityksen toiminnan kehittämiseksi. Strategian luontiin kuuluu myös toimintaympäristön analysointi, mikä auttaa maitotilayrittäjää päätöksen teossa.

Maitotilayrittäjä voi luoda useita eri strategiavaihtoehtoja, joita vertaillaan ja analysoidaan keskenään. Näiden vertailujen ja analysointien jälkeen maitotilayrittäjä valitsee strategian, joka sopii parhaiten maitotilayrittäjän valmiuksiin ja toimintaympäristöön. Strategian luonti maitotilayritykselle ei kuitenkaan ole yksistään riittävä toimenpide, vaan strategia täytyy myös viedä käytäntöön. Tällöin maitotilayrittäjän pitää luoda toimintamalli, jonka avulla strategia viedään operatiiviselle tasolle käytännön toimiksi. Opinnäytetyön sisäisen viitekehyksen muodostaa kokonaisvaltaisen johtamisen toimintatavan käytäntöön vienti.



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehys.

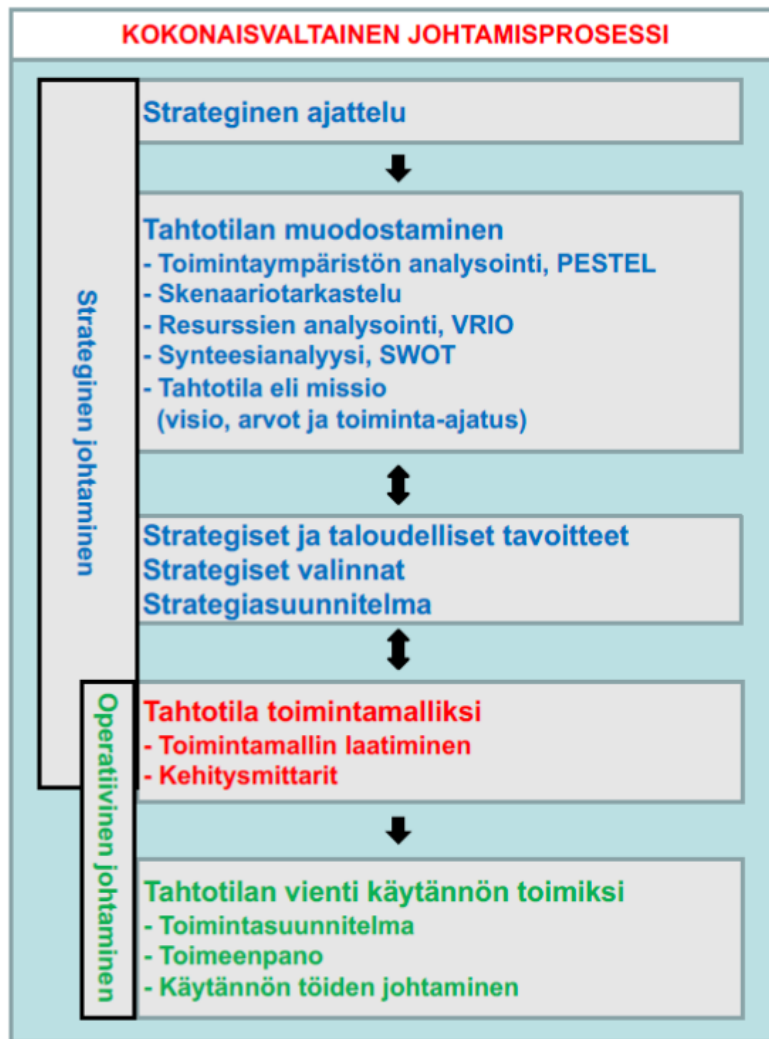
## 2 KOKONAISVALTAINEN JOHTAMINEN

### 2.1 Kokonaisvaltaisen johtamisen malli

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin avulla maitotilayritystä voidaan johtaa uudella tavalla. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa strategista ja operatiivista johtamista käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Sen avulla maitotilayrittäjä pystyy vastaamaan muutoshaasteisiin ennakoivasti ja johtamaan muutostoimia määrätietoisesti. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia hyödyntämällä maitotilayrittäjä voi johtaa maitotilayritystä kokonaisvaltaisesti parantaen tuottavuutta ja kannattavuutta sekä kehittäen yritystoimintaa valitun strategian mukaisesti. (Ryhänen ym. 2020, 1.)

Kokonaisvaltaisen johtamisen malli, joka on esitetty kuviossa 2, on kehitetty ajattelu-, suunnittelu- ja johtamismalliksi, joka etenee seuraavasti:

- Maitotilayrittäjä muodostaa vision avulla näkemyksen tavoittelemastaan tulevaisuuden kuvasta.
- Strategia laaditaan vision toteuttamiseksi.
- Analyyyseillä ja synteeseillä tuotetaan tietoa päätöksiä varten.
- Strategian pohjalta luodaan toimintamalli, jonka avulla visiota ja strategiaa toteutetaan käytännön tasolla. (Ryhänen ym. 2020, 5.)



Kuvio 2. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen prosessi (Ryhänen ym. 2019b, 163).

## 2.2 Strategian merkitys

Kokonaisvaltainen johtaminen tarkoittaa pitkän ja lyhyen aikavälin johtamista. Kokonaisvaltaista johtamista tulee ajatella kokonaisuutena, jossa lyhyen aikavälin toimintojen johtaminen tukee pitkän aikavälin tavoitteita. Maitotilayrityksen toimintaa kehitettäessä johtamis- ja suunnitteluosaaminen ovat keskeisessä osassa. Yrityskokonaisuuden hallinnalla ja uusien toimintatapojen käyttöönotolla on suuri merkitys maitotilayrityksen kannattavuuden parantamisessa. Uusien toimintatapojen käyttäminen mahdollistaa maitotilayrityksen toiminnan uudelleen järjestämisen, kuten maidontuotantoa tukevien tuotantoprosessien ulkoistamisen. (Ryhänen ym. 2019a, 13–14.)

Strategian avulla maitotilayrittäjällä on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet ja päämäärät (Olson 2011, 87). Hiltusen (2015, luku "Strategian rakentamisen pikakurssi") mukaan strategian on tarkoitus kuvata, mikä on haluttu tavoitetila ja mitkä ovat ne keinot, joilla siihen päästään. Strategia sisältää toimet ja lähestymistavat, jotka vahvistavat maitotilayrityksen asemaa, vastaavat asiakkaiden kysyntään sekä auttavat saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteet. Ennen kaikkea strategia sisältää toimet pitkän aikavälin johtamiseen. Strategian luonti auttaa maitotilayrittäjää tekemään perusteltuja, yhteneväisiä sekä johdonmukaisia päätöksiä ja toimimaan omassa toimintaympäristössään. (Olson 2011, 87.)

Kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys ja toiminnan edellytys. Yrityksen on pystyttävä pärjäämään kilpailussa. Hyvän strategian luominen vaatii paljon ajattelua ennen kuin päästään hyviin käytännön tuloksiin. (Kamensky 2010, 17.) Myös Hiltunen (2015, luku "Strategian rakentamisen pikakurssi") korostaa strategian luomisen tärkeyttä ja pitää sitä yritysjohton yhtenä tärkeimpänä tehtävänä. Muiden yrityksessä työskentelevien henkilöiden on ymmärrettävä strategian merkitys ja tavoitteet sekä sitouduttava niihin. Strateginen johtaminen vaatii taitoa. Yrittäjän on tunnistettava ja tunnustettava strategisen johtamisen haasteet, jolloin strategiasta on mahdollista saada yrityksen menestystekijä. (Kamensky 2010, 14–17.)

Kamenskyn (2010, 20) mukaan strategian avulla hallitaan tietoisesti yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. Strategiaa suunniteltaessa tulee ymmärtää maitotilayrityksen toimintaympäristö ja osata ennakoita tulevaisuutta. Lisäksi on osattava tunnistaa sekä oman yritystoiminnan että kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet. Analysoimalla näitä asioita maitotilayrittäjä pystyy kehittämään omaa yritystään parhaalla mahdollisella tavalla. Analyysien avulla maitotilayrittäjä pystyy lisäksi ennakoimaan riskejä ja saavuttamaan tavoitteensa. Onnistunut strateginen johtaminen määrittää maitotilayrityksen aseman tulevaisuudessa. (Olson 2004, 22–23.)

Olennainen osa maitotilayrityksen kokonaisvaltaista johtamista on strategian laatiminen. Strategian avulla maitotilayrittäjä toteuttaa visiota, hakee uusia toimintatapoja ja tavoittelee menestystä pitkällä aikavälillä ja tulevaisuudessa. Strategian

avulla maitotilayrittäjä pystyy laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja antaa toiminnalle suunnan. Strategiassa ilmaistaan päätökset ja valinnat, joiden avulla toteutetaan visiota ja saavutetaan tavoitteet. (Ryhänen ym. 2019b, 133.)

### 2.3 Strategiatyö

Strateginen suunnittelu pitää sisällään maitotilayrityksen mission eli vision, arvot ja toiminta-ajatuksen sekä tavoitteiden asettamisen. Myös sidosryhmien ja niiden arvojen, etiikan ja elämäkatsomuksen tunnistaminen on osa strategista suunnittelua. Lisäksi strategiaa suunniteltaessa analysoidaan ulkoinen toimintaympäristö sekä sisäiset toimintaedellytykset ja resurssit. Tavoitteena on muodostaa strategia koko maitotilayritykselle ja kilpailustrategiat kaikille prosesseille ja toiminnoille. Strategian tavoitteena on auttaa maitotilayrittäjää keskittymään olennaisiin asioihin tehtäessä päätöksiä maitotilayrityksen toimintaan vaikuttavissa asioissa. (Olson 2004, 21–24.)

Maitotilayrityksen sidosryhmien tunnistaminen on tärkeä osa strategista suunnittelua. Sidosryhmiä ovat ihmiset, yritykset ja instituutiot, jotka vaikuttavat maitotilayrityksen toimintaan jollain tavalla. Sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat maitotilayrittäjät perheineen, työntekijät ja yhteistyökumppanit. Ulkoisia sidosryhmiä ovat maitotilayrityksen asiakkaat, tavarantoimittajat, hallinto, kilpailijat ja yhteisöt. Jos kaikkia sidosryhmiä ei ole tunnistettu ja heidän vaikutuksiaan arvioitu, tämä voi vaikeuttaa strategian luontia ja toteuttamista. (Olson 2004, 25.)

Arvot kuvaavat sitä, miten maitotilayrityksessä toimitaan ja mikä on siellä tärkeää (Ryhänen ym. 2019b, 132). Lisäksi Kamenskyn (2010, 57) mukaan arvot on tarkoitettu pitkäikäisiksi, mutta niitä voidaan tarkistaa merkittävien toimintaympäristön tai yrityksen arvomaailman muutosten myötä. Maitotilayrittäjien arvojen samankaltaisuus on maitotilayrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Arvot vaikuttavat suoraan tuotantosunnan ja -tavan valintaan. Maitotilayrittäjän arvomaailmaan vaikuttavat esimerkiksi omat vakaumukset, sosiaaliset suhteet ja tavat. Arvot pitävät sisällään myös käsitykset työskentelytavoista, kuten työpäivän pituudesta ja töiden aloitus-

ajankohdasta. Esimerkiksi mielipide-ero siitä, mihin aikaan työskentely maitotilayrityksessä aloitetaan, voi aiheuttaa ongelmia maitotilayrittäjien välillä. (Olson 2004, 25–26.)

Arvojen tärkeyttä ei voi yliarvioida. Jos kaikki maitotilayrityksessä työskentelevät henkilöt jakavat saman arvomaailman, strategian suunnittelu ja jokapäiväinen johtaminen ovat helpompaa kuin yrityksessä, jossa henkilöiden arvomaailmat ovat selvästi erilaiset. (Olson 2004, 26.) Arvojen avulla ihmisiä sitoutetaan toteuttamaan visiota. Yhteinen arvomaailma sitouttaa ihmisiä yhteiseen tekemiseen, jolloin yhteisiä arvoja voidaan kutsua maitotilayrityksen kulmakiveksi. (Ryhänen ym. 2019b, 132.)

Visio on selkeä tulevaisuuden kuva, jonka maitotilayrittäjä tahtoo toteuttaa. Visio antaa kaikille toimille yhteisen suunnan. Tämän lisäksi visio auttaa keskittymään olennaisiin asioihin ja laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen. (Ryhänen ym. 2019b, 131.) Visio auttaa maitotilayrittäjää päätöksenteossa muuttuvassa toimintaympäristössä. Maitotilayrityksessä visio ulottuu yli 10 vuoden päähän. Visio yhdenmukaisesti toimintaa ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Olson 2011, 93.)

Missio koostuu visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. Mission on tarkoitus vastata kysymyksiin, mitä toimintaa maitotilayrittäjä harjoittaa, miksi sitä harjoittaa ja minne tulevaisuudessa pyrkii. Missio perustuu arvoihin. (Ryhänen ym. 2019b, 131.) Missioon vaikuttaa keskeisesti ulkopuolelta, eli asiakkailta, tulevat vaatimukset, jotka vaikuttavat maitotilayrittäjän toimintaan (Olson 2011, 95). Syy maitotilayrittämiseen määritetään missiolla ja se ilmaistaan ulkoa sisäänpäin (Ryhänen ym. 2019b, 131).

Mission ohessa määritellään maitotilayrityksen pitkän aikavälin tavoitteet. Näille tavoitteille voidaan luoda kehitysmittarit, joiden avulla toimintaa ja vision edistymistä seurataan. Ilman tavoitteiden mittaamista maitotilayrittäjä ei voi tietää, miten hyvin hän suoriutuu ja saavutetaanko pitkän aikavälin visio. Pää tavoitteiden pitää sisältää sekä strategisia että taloudellisia tavoitteita. Jos molempia tavoitteita ei aseteta, saattaa vision toteuttaminen jäädä vaillinaiseksi. (Ryhänen ym. 2021, 41.) Myös Kamensky (2010, 215) korostaa molempien strategisten ja taloudellisten tavoitteiden tärkeyttä, sillä hänen mielestään taloudelliset tavoitteet eivät yksin riitä antamaan

sellaista ohjausvoimaa, jota tarvitaan yrityksen strategian luomiseen ja toteuttamiseen.

Taloudellisia tavoitteita ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus sekä taloudellinen tehokkuus. Ilman taloudellisia tavoitteita ja niiden toteutumista maitotilayrittäjä ei välttämättä saavuta muitakaan tavoitteita. Myös visio voi jäädä saavuttamatta, jos maitotilayrityksen taloutta ei seurata. Strategiset tavoitteet puolestaan keskittyvät toimiin, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi alhaiset yksikkökustannukset ja laadukas tuotanto. Strategiset tavoitteet edistävät maitotilayrityksen kokonaisvaltaista johtamista ja kilpailuasemaa. (Olson 2004, 29.)

Maitotilayrityksessä pitäisi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Samaan aikaan, kun pitkän aikavälin tavoitteilla seurataan vision toteutumista, maitotilayrityksessä tarvitaan myös välitavoitteiden seuranta. Pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisen jälkeen maitotilayrittäjän täytyy tarttua toimeen heti, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi maitotilayrittäjän päätöksenteon täytyy tukea pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Myös lyhyen aikavälin tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, jotka tukevat pitkän aikavälin tavoitteita. Lyhyen aikavälin tavoitteet mahdollistavat strategian ja vision toteutumisen sekä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen. (Olson 2011, 97.)

Tavoitteiden pitäisi olla haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Asetettaessa tavoitteita täytyy keskittyä maitotilayrityksen kannalta olennaisiin asioihin ja tavoitteiden täytyy olla tarkkoja ja mitattavia. (Olson 2004, 30.) Kamensky (2010, 229) korostaa, että tavoitteiden on pystyttävä ohjaamaan toiminta haluttuun suuntaan ja oikealle tasolle. Kamensky lisää myös, että saavutettua suoritustasoa on pystyttävä valvomaan. Tämän lisäksi tavoitteiden saavuttamiselle voidaan asettaa jokin aikaraja, jolloin tavoite pitäisi olla saavutettuna. Tavoitteiden pitäisi myös varmistaa, että missio toteutuu. Tavoitteiden pitäisi kuvastaa maitotilayrityksen potentiaalia. (Olson 2004, 30.)

## 2.4 Analyysit

Strateginen johtamisen tärkeimpiä elementtejä ovat yrityksen missio, sisäinen ja ulkoinen analyysi sekä niiden välinen synteesianalyysi (Huirne 2002, 253). Informaatio strategista johtamista varten tuotetaan ulkoisella ja sisäisellä analyysillä. Analyysien avulla maitotilayrittäjä hahmottaa maatalousyrittämisen nykytilaa ja saa käyttöönsä edellytykset yritystoiminnan kehittämiseksi sekä tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottamiselle. Maitotilayrittäjän on analysoitava sekä ulkoista toimintaympäristöä ja sen muutoksia, että oman yrityksensä sisäistä toimintaa, jotta hän voi muodostaa kokonaisvaltaisen kuvan toimintaympäristöstään. (Ryhänen 2018, 38.) Analyysien avulla maitotilayrittäjä saa selville mitkä asiat ovat menestymisen kannalta keskeisiä (Ryhänen ym. 2019b, 123).

### 2.4.1 Ulkoinen analyysi

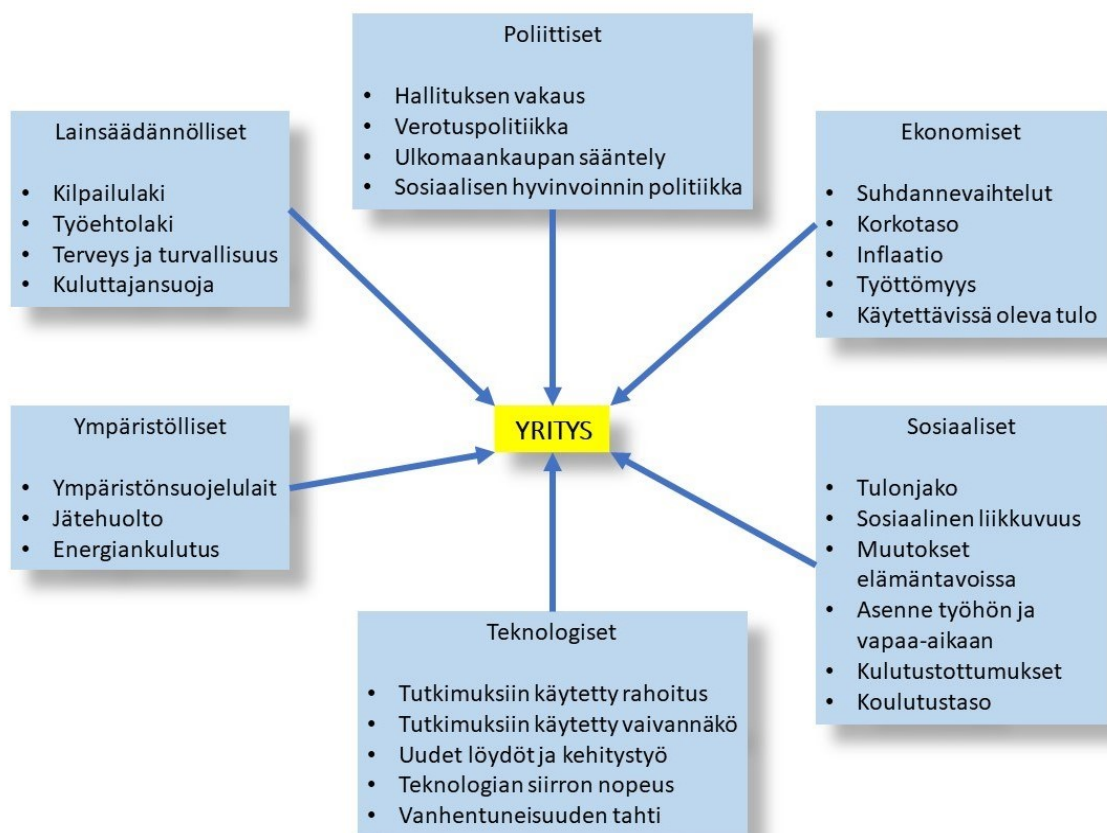
Ulkoinen analyysi tarkoittaa toimintaympäristön systemaattista tutkimista. Sen tarkoituksena on löytää ja tunnistaa tekijät, joilla on merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa ja strategian toteutumisessa. Ulkoisen analyysin lopputulos on kuvaus yritystä koskevista mahdollisuuksista ja uhkista. (Huirne 2002, 253.)

PESTEL-analyysi on yleinen menetelmä, jolla tutkitaan ulkoista toimintaympäristöä (Olson 2011, 103.). Sen avulla saadaan selville merkittävimmät yritykseen vaikuttavat tekijät (Stanford-Billington & Cannon 2010, 13). Olsonin (2011, 103.) mukaan PESTEL-kirjainlyhenne tulee seuraavista kuudesta sanasta: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ympäristöllinen ja lainsäädännöllinen. Vuorisen (2013, 221) mukaan PESTEL-analyysin tarkastelu-ulottuvuudeksi voidaan asettaa 3–10 vuotta ja kun analyysi yhdistetään skenaariotarkasteluun, voidaan tuottaa vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvauksia 10–30 vuoden ajalle.

Kuviossa 3 esitetään Johnsonin ym. (2005, 68) mukaan ulkoisen toimintaympäristön ulottuvuudet. Yritykseen vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat hallituksen vakaus, verotuspolitiikka, ulkomaankaupan sääntely ja sosiaalisen hyvinvoinnin politiikka. Ekonomisia tekijöitä ovat mm. suhdannevaihtelut, korkotaso, inflaatio, työttömyys ja käytettävissä oleva tulo. Sosiaalisia tekijöitä ovat tulonjako, sosiaalinen liikkuvuus,

muutokset elämäntavoissa, asenne työhön ja vapaa-aikaan, kulutustottumukset sekä koulutustaso. Teknologisia tekijöitä ovat tutkimuksiin käytetty rahoitus ja vaivannäkö, uudet löydöt ja kehitystyö, teknologian siirron nopeus sekä vanhentuneisuuden tahti. Ympäristöllisiä tekijöitä ovat ympäristönsuojelulait, jätehuolto ja energiankulutus. Lainsäädännöllisiä tekijöitä ovat kilpailulaki, työehtolaki, terveys ja turvallisuus sekä kuluttajansuoja. (Johnson ym. 2005, 68.)

### Toimintaympäristön vaikutukset – PESTEL-kehikko



Kuvio 3. Toimintaympäristön muutosvoimien vaikutukset yritykseen – PESTEL-kehikko (Johnson ym. 2005, 68).

Toimintaympäristön analysoinnilla on tärkeä merkitys strategian luonnissa. Maitotilayrittäjän on pystyttävä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Toimintaympäristöä ei voi muokata tai vastustaa, vaan sitä on yritettävä hyödyntää. Toimintaympäristön analysoinnin avulla maitotilayrittäjä saa selville itseään ja maitotilayritystään koskevat muutokset ja niiden vaikutukset. Toimintaympäristöanalyysillä eli

esimerkiksi PESTEL- analyysillä maitotilayrittäjä voi tuottaa kuvauksen poliittisista, ekonomisista, sosiaalisista, teknologisista, ekologisista ja lainsäädännöllisistä muutosvoimista ja niiden vaikutuksista maitotilayrityksen toimintaan. Kyseessä olevat muutosvoimat ovat maitotilayrittäjän päätöksenteon ulkopuolisia tekijöitä, ja niihin hän voi vaikuttaa vain vastaamalla niihin omilla toimillaan. Oleellista on löytää ja tunnistaa tekijät, joilla on merkittävin vaikutus maitotilayrityksen toimintaan ja menestymiseen. Lisäksi tarkastellaan muutosvoimien voimakkuutta ja niiden todennäköisyyttä. Toimintaympäristöanalyysissä tunnistetaan maitotilayrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Toimintaympäristöanalyysillä haetaan vastausta esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu?
- Mitkä ovat muutosvoimien vaikutukset maitoalaan?
- Miten maitoala muuttuu niiden vaikutuksesta?
- Mitkä ovat menestyksen avaintekijät tulevaisuuden toimintaympäristössä?
- Millaiset maitotilayrittäjät ovat vahvimmassa/heikoimmassa asemassa?
- Millaisia muutoksia muut maitotilayrittäjät tekevät?
- Miten muutokset vaikuttavat maitotilayrittäjään?
- Miten maitotilayrittäjän on muutettava toimintaansa?
- Millaisia uusia toimintatapoja maitotilayrittäjän on tarve kehittää?

Edellä oleviin kysymyksiin vastaamalla maitotilayrittäjällä on mahdollisuus saada kuva tulevaisuuden toimintaedellytyksistä ja suunnitella niiden pohjalta yritystoimintansa kehittämistä ja sen johtamista. Esimerkki PESTEL-analyysin yhteenvedosta on esitetty taulukossa 1. (Ryhänen ym. 2019b, 122–125.)

Taulukko 1. Esimerkki PESTEL-analyysistä: muutosvoimat ja niiden vaikutukset maitoalaan sekä synteesi muutosvoimien vaikutuksista (Ryhänen ym. 2019b, 125).

Muutosvoimat	Vaikutukset maitoalaan
Poliittiset muutosvoimat <i>Muutos on hyvin todennäköinen.</i>	Markkinaohjautuvuus kasvaa. Myyntitulojen merkitys korostuu. Korvausten ja tukien osuus vähenee.
Ekonomiset muutosvoimat <i>Muutos on todennäköinen.</i>	Maitotilayritysten määrä vähenee. Yrityskoko kasvaa. Riskit kasvavat.
Sosiaaliset muutosvoimat <i>Muutos on todennäköinen.</i>	Elintarvikkeiden kysyntä muuttuu. Ruokailutottumukset muuttuvat. Väestö vanhenee ja vähenee maaseudulla.
Teknologiset muutosvoimat <i>Muutos on hyvin todennäköinen.</i>	Työtä korvataan pääomalla. Yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys kasvaa. Yksikkökustannusten alentaminen mahdollistuu.
Ekologiset muutosvoimat <i>Muutos on todennäköinen</i>	Ympäristöinvestointien tarve kasvaa. Valvonnan ja "paperityön" määrä kasvaa.
Lainsäädännölliset muutosvoimat <i>Muutos on todennäköinen</i>	Valvonnan ja "paperityön" määrä kasvaa. Resurssien hyödyntämistä rajoitetaan. Henkinen rasittavuus kasvaa.
<b>Synteesi muutosvoimien vaikutuksista</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Markkinaohjautuvuus kasvaa =&gt; <i>paranna maitotilayrityksen tuottavuutta ja hae yksikkökustannusten alentamismahdollisuuksia.</i></li> <li>2. Yrityskoon kasvattaminen =&gt; <i>perusta yhteisyritys, kehitä yhteistyötä ja verkostoidu.</i></li> <li>3. Osaamisen tarve kasvaa =&gt; <i>kouluttaudu ja hanki ulkopuolista lisäosaamista.</i></li> <li>4. Valvonta ja siihen liittyvä paperityö kasvaa =&gt; <i>ulkoista osa ammattilaisille.</i></li> </ol>	

## 2.4.2 Sisäinen analyysi

Sisäinen analyysi on strategisen suunnittelun perusta. Sen avulla selvitetään yrityksen toimintamahdollisuudet ja tunnistetaan vahvuudet sekä heikkoudet. Analyysissä keskitytään vain yrityksen menestymisen kannalta ratkaiseviin tekijöihin. (Huirne 2002, 253.)

Hallinnassa olevien resurssien ja yrityksen toimintakyvyn välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen on yksi kriittisimmistä strategisista analyyseistä yrityksen johtamisessa. Yleisin viitekehys koskien tätä suhdetta on yrityksen resursseihin perustuva näkökulma. Resursseihin perustuvan näkökulman mukaan VRIO-analyysin avulla voidaan määrittää, saavutetaanko yrityksen resursseilla pysyvää kilpailuetua. (Knott 2015, 1806.) VRIO lyhenne muodostuu sanoista value, rarity, imitability and organization (Ryhänen 2018, 43).

Jotta voidaan ymmärtää millä resursseilla luodaan pysyvää kilpailuetua, on tarpeen hyödyntää valmiita malleja kuten VRIO-kehikkoa. Jotta resurssilla voi olla potentiaalia luoda pysyvää kilpailuetua sillä täytyy olla neljä ominaisuutta:

- a) Sen täytyy olla arvokas.
- b) Se on harvinainen yrityksen nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa.
- c) Sen täytyy olla vaikeasti korvattava.
- d) Sen täytyy olla hyödynnettävissä yrityksen organisointiprosesseissa. (Barney & Clark 2007, 57.)

Vuorinen (2013, 150) jakaa resurssit neljään eri ryhmään:

- Fyysiset resurssit (koneet, laitteet, raaka-aineet, maa-alueet, tuotantokapasiteetti ja liikepaikka)
- Taloudelliset resurssit (pääoma, maksuvalmius, riskinotto-kyky, vieraan pääoman saatavuus)

- Organisatoriset resurssit (organisaation rakenne, toiminnan prosessit, patentit, sopimukset, tietojärjestelmät, kulttuuri ja maine)
- Henkilöresurssi (työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja oppimiskyky)

Barneyn ja Clarkin (2007) mukaan järjestelemällä resurssit alla olevaan taulukkoon 2 saadaan selville, luoko resurssi yritykselle pysyvää kilpailuetua.

Taulukko 2. VRIO- analyysi (Barney & Clark 2007, 70).

VRIO- analyysi		Onko resurssi tai kyky...			
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikeasti korvattavissa?	Hyödynnetty yrityksessä?	Kilpailullinen Vaikutus	Taloudellinen Vaikutus
Ei	—	—	Ei	Kilpailuhaitta	Alle normaalin
Kyllä	Ei	—	↑ ↓	Tasavertainen kilpailuetu	Normaali
Kyllä	Kyllä	Ei		Väliaikainen Kilpailuetu	Yli normaalin
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

VRIO- analyysillä vastataan kysymykseen, onko resurssi tai kyky arvokas, harvinainen, vaikeasti korvattavissa tai onko sitä hyödynnetty yrityksessä. Jos esimerkiksi yrityksen resurssi tai kyky ei ole arvokas, sitä ei voida hyödyntää yrityksessä. Tällaisen resurssin organisointi haittaa yrityksen kilpailuetua, joten kyseinen resurssi on heikkous. Yrityksen täytyy korjata tällaiset resurssit tai välttää niiden käyttöä toteuttaessaan strategiaa tai muuten siitä aiheutuu kilpailuhaittaa suhteessa muihin yrityksiin, joilla ei joko ole kyseistä epäarvokasta resurssia, tai he eivät käytä sitä toteuttaessaan omaa strategiaansa. (Barney & Clark 2007, 70.)

Jos resurssi tai kyky on arvokas, muttei harvinainen, sen hyödyntäminen luo tasavertaista kilpailuetua. Tällaisen resurssin hyödyntäminen ei käytännössä luo kilpailuetua yritykselle, mutta sen hyödyntämättä jättäminen haittaa kilpailuetua. Resursseja voidaan pitää vahvuutena. (Barney & Clark 2007, 71.)

Jos resurssi tai kyky on arvokas ja harvinainen, mutta ei vaikeasti korvattavissa, sen hyödyntäminen luo yritykselle tilapäistä kilpailuetua. Kilpailuetu säilyy, kunnes kilpailevat yritykset hankkivat tai kehittävät resurssin itselleen. Resurssia voidaan pitää vahvuutena. (Barney & Clark 2007, 71.)

Barneyn ja Clarkin (2007, 71) mukaan sellaisten resurssien ja kykyjen, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti korvattavissa hyödyntäminen yrityksessä luo pysyvää kilpailuetua. Tässä tapauksessa kilpailevat yritykset kohtaavat suuria kustannushaasteita resurssin hankkimisessa.

Maitotilayritystä kehitettäessä ja yhteistyöverkoston suunniteltaessa on maitotilayrittäjällä tarve analysoida ja uudelleen järjestää hallitsemiaan resursseja. Resurssi-analyysissä keskitytään maitotilayrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, joihin maitotilayrittäjä voi itse vaikuttaa. Resurssit voidaan jakaa fyysisiin- ja taloudellisiin resursseihin sekä henkilöresurssiin, ja ne luovat pohjan maitotilayrityksen tulevalle toiminnalle. (Ryhänen ym. 2019b, 127–128.)

VRIO- analyysin avulla maitotilayrittäjä voi tunnistaa kilpailuetua vahvistavia resursseja. Kyseessä olevat resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti korvattavissa ja yrityksessä hyödynnettyjä. Arvoa tuottavat resurssit voidaan löytää pohtimalla seuraavia kysymyksiä:

- Missä olemme parempia kuin muut maitotilayrittäjät? (tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta)
- Millaisilla toimilla edellä kuvattu paremmuus saadaan aikaiseksi?
- Mitkä resurssit mahdollistavat toimet, joilla paremmuus saavutetaan? (Ryhänen ym. 2019b, 128.)

Resurssianalyysillä maitotilayrittäjä saa selville millä resursseilla ja miten niitä hyödyntämällä hän saavuttaa kilpailuetua muihin maitotilayrittäjiin nähden. Resurssi-analyysi auttaa tunnistamaan myös maitotilayrityksen heikkoudet ja voi auttaa jopa muuttamaan niitä vahvuuksiksi. Maitotilayrittäjän täytyy tarkastella huolellisesti yrityksensä resursseja, jotta hän löytää harvinaiset ja arvoa tuottavat resurssit

Resurssianalyysillä vastataan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Miten vahva on maitotilayrityksen nykyinen asema maitotilayritysten joukossa?
- Millaiset maitotilayrityksen yksikkökustannukset ovat suhteessa muihin?
- Miten hyvin resurssien käytössä nykyään onnistutaan?
- Mitkä ovat maitotilayrityksen vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitä resurssikysymyksiä maitotilayrittäjän on painotettava?
- Mitä resursseja on vahvistettava? (Ryhänen ym. 2019b, 129.)

### 2.4.3 Synteesianalyysi

Ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien sekä yrityksensä vahvuuksien ja heikkouksien analysoiminen kannustaa yrittäjää vaihtoehtoisten toimintamallien löytämiseen. Analysoinnissa tulee keskittyä niihin tekijöihin, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Lisäksi on huomioitavaa, että pelkkä nykyhetken tarkastelu ei riitä, vaan suunnittelu on kohdistettava myös tulevaisuuteen. Yrittäjän on ennakoitava tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Wehrich 1982, 57–58.)

Synteesianalyysissä yrityksen missio sekä ulkoinen ja sisäinen analyysi yhdistetään. Tuloksena saadaan strategia, jota yritys alkaa noudattaa. Strategian suunnittelussa voidaan käyttää apuna SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi on menetelmä, jossa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kohtaavat toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin pohjalta muodostetaan paras mahdollinen strategia. (Huirne 2002, 253.)

Vuorinen (2013, 88) toteaa, että hyvä SWOT-analyysi vaatii lukuisia yrityksen resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysejä. SWOT-analyysin pitäisi nostaa esiin pari keskeisintä teemaa, joihin yritysjohton tulisi keskittyä. Jos SWOT-analyysin tekemisessä päädytään listaamaan liikaa asioita ja unohdetaan perusteelliset pohjatyt, kerätään SWOT-analyysiin vain itsestäänselvyyksiä. (Vuorinen,

2013, 88.) Esimerkki SWOT-analyysikehikon hyödyntämisestä on esitetty Ryhäsen ja Närvän (2021, 138) toimittamassa julkaisussa.

SWOT-analyysillä maitotilayrittäjä muodostaa kokonaisnäkemyksen yrityksestään hyödyntämällä siinä PESTEL- ja VRIO-analyysien tuloksia. Maitotilayrittäjä saa käsityksen maitotilayrityksen nykytilasta ja pystyy ennakoimaan tulevaa, koska maitotilayrityksen vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan yhdessä toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien kanssa. Saavutettu kokonaiskuva maitotilayrityksen toiminnasta tuo esille keskeiset asiat, joihin maitotilayrittäjän täytyy keskittyä menestyäkseen. (Ryhänen ym. 2019b, 130.)

Synteesianalyysin tuloksia hyödyntämällä maitotilayrittäjä muodostaa tahtotilan ja valitsee strategian. Synteesianalyysillä selvitetään:

- Miten maitotilayrityksen vahvuudet käytetään hyväksi ja miten niitä vahvistetaan?
- Mitkä heikkoudet ovat kriittisiä ja mitkä vähäisiä?
- Miten heikkouksia poistetaan, vältetään, lievennetään tai niiltä suojaudutaan?
- Miten mahdollisuuksia hyödynnetään ja varmistetaan?
- Mitkä uhat ovat tuhoisia ja miten niitä vältetään, kierretään tai lievennetään?
- Miten maitotilayrityksen toimintaa kehitetään ja kuinka mahdollisuuksiin sekä ughiin vastataan? (Ryhänen ym. 2019b, 130.)

Maitotilayrittäjän on oleellista selvittää mitkä toimenpiteet auttavat parhaiten strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. SWOT-analyysin tuloksia hyödynnetään strategian luonnissa. Oleellista on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten maitotilayrittäjä hyödyntää parhaiten vahvuuksiaan toimintaympäristön antamissa mahdollisuuksissa eli hyödyntää menestystekijät?
- Miten maitotilayrittäjä hallitsee uhkia vahvuuksiensa avulla eli ottaa uhat hallintaan?

- Miten maitotilayrittäjä kykenee vähentämään heikkouksiaan toimintaympäristön antamia mahdollisuuksia hyödyntäessään eli muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi?
- Miten maitotilayrittäjä varautuu mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä tuomiin haasteisiin eli varautuu mahdolliseen kriisitilanteeseen? (Ryhänen ym. 2019b, 130–131.)

## 2.5 Strategian luonti

Maitotilayrityksen nykyisen strategian tunnistaminen ja määrittelemine on lähtökohta uuden strategian luomiselle. Nykyinen strategia voi näkyä maitotilayrityksen toimintamallina, valintoina ja lähestymistapoina, joiden avulla maitotilayrittäjä reagoi maitotilayrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Nykyisen strategian tunnistamisen jälkeen uudet strategiavaihtoehdot luodaan sisäisten ja ulkoisten analyysien pohjalta. Lisäksi strategian luonnin on tuettava toimenpiteitä, joiden avulla visio saavutetaan. (Olson 2004, 51.)

Strategian luominen auttaa maitotilayrittäjää keskittymään yrityksen menestys- ja selviytymistekijöihin päätöksenteon yhteydessä (Olson 2004, 23). Andersenin (2013, 72) mukaan strategian luomisprosessissa huomioidaan maitotilayrityksen missio, ulkoinen ja sisäinen analyysi sekä synteesianalyysi. Olson (2011, 126) korostaa, että analysoinnin avulla hahmotetaan, mitä maitotilayrityksessä täytyy tehdä, jotta visio ja tavoitteet toteutuvat. Näin ollen analyyseistä saadut pääkohdat pitää ottaa huomioon strategian luonnissa. Näille pääkohdille pitää määrittää toimitatavat, jolloin työskentely on tehokasta. (Andersen 2013, 73.)

Analyysien perusteella maitotilayrittäjä voi luonnostella useita strategisia vaihtoehtoja, joiden pohjalta strategian luonti voidaan aloittaa. Strategiaa luodessaan maitotilayrittäjän on käytävä läpi kaikki maitotilayrityksen toiminnot, jotta strategian toteutuminen on mahdollista. (Andersen 2013, 72–73.) Ryhänen (2018, 30) opastaa, että strategiatyössä pitäisi panostaa keskeisiin menestystekijöihin, joita maataloudessa ovat tiedot, taidot, kyvyt, osaaminen ja resurssit. Strategian luominen on prosessi,

jossa päätetään, kuinka maitotilayrityksen visio ja tavoitteet saavutetaan, kun huomioidaan sen toimintaympäristö. Visio ja tavoitteet ovat maali, jolloin strategia on väline niiden toteuttamiseen. (Olson 2011, 125.)

Ryhäsen (2018, 28) mukaan strategian luonti maitotilayrityksessä on iteratiivinen prosessi, jossa edetään useaan otteeseen eteen- ja taaksepäin. Koska strategian luominen ei ole kertaluontoinen tapahtuma, lyhyen aikavälin mahdollisuuksia ja uhkia ei tule täysin jättää huomiotta. Lyhyen aikavälin mahdollisuudet ja uhat voivat viestittää siitä, että maitotilayrityksen toimintaympäristö on muuttunut, jolloin strategiaa tulisi päivittää. Kuitenkaan lyhyen aikavälin perusteella tehdyt päätökset eivät välttämättä edistä asetettuja tavoitteita tai sovi valittuun strategiaan. (Olson 2004, 23.)

Koska maitotilayritys toimii kilpailluilla markkinoilla, strategia tulee luoda kilpailutilanteen pohjalta (Ryhänen 2018, 30). Kamenskyn (2010, 24) mukaan menestyksen kannalta oleellista on pystyä erottautumaan kilpailijoista. Tällöin on pystyttävä saavuttamaan, ylläpitämään tai vahvistamaan jokin tai joitakin kilpailuetuja. Ryhäsen (2018, 30) mukaan kilpailuun vaikuttavat markkinat, toimintaympäristö, tuotteiden kysyntä ja kysyntämuutokset sekä asiakkaiden tarpeet ja tarpeiden muutokset. Myös maitotilayrittäjän osaaminen verrattuna kilpailijoihin sekä hallinnassa tai hankittavissa olevat resurssit vaikuttavat kilpailutilanteeseen. Myös yhteiskunnan toimilla on vaikutusta kilpailuun.

Strategian luonnin alkuvaiheessa tavoitteena on kehittää muutama strategia, jotka voisivat toimia omassa maitotilayrityksessä. Lopullinen strategiavalinta tehdään eri strategiavaihtoehtojen vertailujen ja analysoinnin jälkeen. Valittu strategia saattaa myös olla usean strategiavaihtoehdon yhdistelmä. (Olson 2004, 49–50.) Strategian luonti ei takaa menestystä, mutta sen avulla on mahdollista parantaa menestysedellytyksiä suhteessa kilpailijoihin (Ryhänen 2018,31).

Strategiaa luodessaan maitotilayrittäjä valitsee tuotannonhaarat ja toiminnot, joiden odottaa antavan parhaan mahdollisen tuloksen tulevaisuudessa. Tämän jälkeen jokaiselle tuotannonhaaralle luodaan oma kilpailustrategia. (Ryhänen 2018, 31.) Kilpailustrategian avulla saavutetaan, ylläpidetään ja vahvistetaan kilpailuetuja, joiden

perusteella maitotilayrittäjä tavoittelee menestystä (Ryhänen 2018, 36–37). Ryhäsen ym. (2021b, 43.) mukaan maitotilayrittäjän kilpailustrategia on kustannusjohtajuus, koska meijeri määrittää tuotteen laatukriteerit ja hinnan eli ne tulevat maitotilayrittäjälle annettuna.

## 2.6 Strategian toimeenpano

Strategiaa toimeenpantaessa on tärkeää pohtia seuraavia kysymyksiä: Kuinka strategia voidaan toteuttaa parhaan mahdollisen menestyksen saavuttamiseksi? Kuinka strategiaa ja sen toteuttamista voidaan mukauttaa vastaamaan muuttuvaan toimintaympäristöön? (Olson 2011, 145.) Strategian toimeenpano saattaa olla kokonaisvaltaisen johtamisen haastavin osa-alue. Vertaamalla nykyistä strategiaa uuteen analyysien pohjalta luotuun strategiavaihtoehtoon maitotilayrittäjä voi tehdä muutoksia, jotka mahdollistavat asetettujen tavoitteiden ja vision saavuttamisen. Ilman muutoksia strategia ei voi toteutua. Strategiaa toteuttaessaan ja muutoksia tehdessään maitotilayrittäjän täytyy pitää visio mielessään, jotta päivittäisten prosessien johtaminen ei harhauta maitotilayrittäjää tavoitteistaan. (Kay, Edwards & Duffy 2020, 26; Olson 2004, 61.)

Strategian toimeenpano vaatii maitotilayrittäjältä yritystoiminnan rakenteen suunnittelua, tarvittavien resurssien hankkimista ja niiden käytön ohjaamista. Lisäksi maitotilayrittäjän pitää hyväksyä muutos sekä kyetä mukauttamaan strategiaa väistämättömien muutosten ilmaantuessa. Lisäksi kehitystyössä pitää huomioida työvoima, töiden järjestely, johtamistapa sekä saada mahdolliset työntekijät osallistumaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jos tämä vaihe epäonnistuu, todennäköisyys muutoksen onnistumiselle on huomattavasti alhaisempi kuin rakenteen kehityksen onnistuessa. Strategian onnistunut toimeenpano vaatii, että jokainen maitotilayrityksen osaprosessi on suunniteltu tukemaan strategiaa. (Olson 2004, 62; Olson 2011, 145.)

Paraskaan strategia ei toteudu itsestään. Osana suunnitteluprosessia maitotilayrittäjän täytyy määritellä toimenpiteet, joiden avulla visio ja tavoitteet saavutetaan. Nämä toimenpiteet eivät kuitenkaan ole koko strategia, vaan ne ovat vaiheita, joita tarvitaan strategian edistämiseen tai toteuttamiseen. Tällöin maitotilayrittäjä on

asettanut mitattavat tavoitteet ja kohdentaa tarvittavat fyysiset ja taloudelliset resurssit tehtävien ja suunnitelmien toteuttamiseksi. Toimeenpantaessa strategiaa maitotilayrittäjän on päätettävä, millä tiedoilla ja keinoilla strategian onnistumista seurataan. Kaikki toimenpiteet täytyy analysoida ja arvioida, joten maitotilayrittäjän pitää päättää, kuinka tietoja kerätään ja analysoidaan. (Kay ym. 2020, 25; Olson 2004, 63.)

Kaikki päätöksenteko maitotilayrityksessä ei tapahdu samassa aikataulussa. Jotkin päätökset maitotilayrittäjä pystyy tekemään nopeastikin, mutta joidenkin päätösten tekeminen vaatii aikaa ja perehtymistä. Päätöksentekoprosessiin vaikuttavat mm. uhan tai mahdollisuuden vaikuttavuus, esiintymistiheys, peruutettavuus sekä vaihtoehtojen määrä. Jotkin maitotilayritystä koskevat päätökset ovat tärkeämpiä kuin toiset, joten pieni ajankäyttö päätöstä koskevien tietojen keräämiseen ja analysointiin on tarpeen. Etenkin suurta investointia koskeva päätös on hyvä analysoida tarkasti. (Kay ym. 2020, 29–30.)

Osa maitotilayrittäjän tekemistä päätöksistä on tehtävissä vain kerran, mutta toisia päätöksiä tehdään päivittäin. Jos jälkikäteinen analysointi osoittaa päätöksen huonoksi tai virheelliseksi, osa päätöksistä on helppo peruuttaa ja vaihtaa toiseen pienin kustannuksin. Joillekin päätöksille on olemassa vain kaksi mahdollista vaihtoehtoa, joten tällaiset päätökset pystytään tekemään nopeasti ilman suurempaa tietojen analysointia. Joillekin päätöksille puolestaan on olemassa useita vaihtoehtoja. Tällöin maitotilayrittäjän täytyy keskittyä vaihtoehtojen vertailuun ja analysointiin. (Kay ym. 2020, 30.)

Strategian suunnittelun, analysoinnin ja luonnin jälkeen on aika saattaa valittu strategia käytännön toimiksi eli luodaan toimintamalli. Strategiaprosessin aikana syntynyt ymmärrys, keskeiset strategiset valinnat ja syy-seuraussuhteet kuvataan toimintamallissa. Tämä selkeyttää ajattelua, tuo ymmärrystä ja helpottaa viestintää. Toimintamallin laatiminen on tärkeää strategian toimeenpanossa. Toimintamallin tavoitteena on auttaa johtamisessa sekä vision että strategisten tavoitteiden käytännön toteuttamisessa. (Ryhänen ym. 2021, 49.)

Toimintamallin laatiminen etenee seuraavasti. Ensiksi esitetään halutut lopputulokset. Niiden saavuttaminen määrittää vaatimustasot toimintamallin muille vaiheille.

Toiseksi tunnistetaan tekijät, joiden avulla halutut lopputulokset saavutetaan. Lisäksi samalla tunnistetaan tekijät, joita lopputulosten saavuttaminen edellyttää. Kolmanneksi selvitetään, mitkä toimet konkreettisesti mahdollistavat haluttujen lopputulosten saavuttamisen. Lopuksi havainnoidaan uusia kehittämistarpeen synnyttäjiä. (Ryhänen ym. 2021b, 50.)

Strategian pohjalta valitaan kehitysmittarit, joilla strategian toteutumista voidaan parhaiten arvioida. Ensiksi valitaan kehitysmittarit ja sitten tavoitteet. Mittaus suoritetaan tavoitteiden asettamisen jälkeen. Mittaamista tarvitaan, jotta voidaan arvioida kehitystä ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Kehitysmittarit esitetään samassa järjestyksessä kuin mitattavat asiat. Valittavat mittarit ovat niitä, joilla parhaiten edistetään strategian toteutumista. Kehitysmittareita ovat esimerkiksi määrät, tuottavuus ja kannattavuus. Kehitysmittareilla seurataan, milloin strategia on toteutettu hyvin. Kehitysmittarien avulla asetetaan työtehtävätavoitteet, joita seurataan suoritusmittareilla (esimerkiksi määrät, ph, jne.). (Ryhänen ym. 2021b, 52–54.)

Toimintasuunnitelma laaditaan toimintamallin pohjalta ja kehitysmittareiden ohjaamana (Ryhänen ym. 2021a, 58). Ryhäsen ym. (2021a, 58–60) mukaan toimintasuunnitelman laatimista ohjaa visio, tavoitteiden saavuttamispyrkimykset ja mahdollistavien tekijöiden tarkastelu. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa valitaan suoritusmittarit, jotka antavat tietoa siitä, miten hyvin työtehtävissä on onnistuttu. Toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä prosessien tarkastelu on tärkeää. Tarkat prosessikuvaukset mahdollistavat vaihtoehtoisten toimintatapojen kustannusvertailun. Lisäksi prosessikuvaukset auttavat työtehtäväkuvausten kirjaamisessa, tavoitteiden asettamisessa sekä keinojen valinnassa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suoritusmittareiden avulla töitä ohjataan haluttuun suuntaan ja niillä selvitetään työtehtävien toteuttamisessa onnistumista. Suoritusmittareiksi valitaan mittareita, jotka kuvaavat tuloksia, joihin maitotilayrityksessä toimivat henkilöt voivat työllään vaikuttaa. Lisäksi valitaan mittareita, jotka osoittavat muutosten suunnan ja suuruuden. Suoritusmittareiden on oltava helposti seurattavia. Suoritusmittareille asetetaan haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet, jotka ovat mitattavia. Tavoitetoimien saavuttamisen valvonta ja toiminnan ohjaaminen kohti tavoitteita ovat asioita, joita mitattavuus mahdollistaa. (Ryhänen ym. 2021a, 61.)

Strategiaa toteuttavat käytännön työtehtävät kirjataan vuosittaiseen työtehtävä- ja työaikasuunnitelmaan, joka voidaan edelleen jakaa erikseen kesä- ja talvikaudelle. Työtehtäväsuunnitelmaan suoritettavat työtehtävät kirjataan toiminnoittain. Jokaiselle työtehtävälle valitaan tekijä, suoritustavoitteet, suoritusmittarit sekä tulos ja mahdollinen kehittämistarve. Työaikasuunnittelussa hyödynnetään työvoima tehokkaasti ja tuottavasti, huomioiden tasapuolisuus-, terveys-, turvallisuus- ja motivaatiotekijät. (Ryhänen ym. 2021a, 62–66.)

## 3 MENETELMÄT JA AINEISTO

### 3.1 Toimintatutkimus

Kanasen (2014, 27) mukaan toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toimintatutkimusta tehdessä halutaan selvittää, miten asiat voisi tehdä paremmin. Sen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytäntöjen kehittämistä. Toimintatutkimus on tutkimusta toiminnan sisällä toiminnan kehittämistä varten. (Heikkinen 2018, 182.) Kanasen (2014, 28) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään ongelmanratkaisun kautta muutokseen. Tällöin tutkija ei ole ulkopuolinen, vaan hän osallistuu aktiivisesti muutokseen tähtäävään toimintaan. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä neuvonnan asiantuntija ja maitotilayrittäjä ovat mukana strategiatyöskentelyssä ja kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönotossa.

Toimintatutkimuksen ajatuksena on, että teoria on sisällä käytännössä. Toimintatutkimuksen tulokset ja toimenpidesuositukset testataan käytännössä. Toimintatutkimuksen vaiheet ovat ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Heikkinen 2018, 182–183; Kananen 2014, 28, 34.)

Toimintatutkimuksessa keskeisenä elementtinä on tutkimuskysymys tai -ongelma. Tutkimuskysymykseksi muotoillaan tarkka kysymys, johon tutkimuksessa haetaan vastausta. Tutkimuskysymyksen muotoilu on tarkka vaihe, sillä sen avulla tutkimus kohdistetaan tiettyyn tarkasti rajattuun teemaan. (Heikkinen 2018, 185.) Kanasen (2014, 29) mukaan tutkimusongelman täsmentäminen on tutkimusprosessin tärkeä ja ensimmäinen vaihe, sillä ilman ongelman määrittelyä ratkaisun esittäminen on mahdotonta. Kananen (2014, 35) lisää myös, että tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varata riittävästi aikaa.

Toimintatutkimuksessa tutkijalta vaaditaan enemmän tietoa ja perehtymistä tutkittavaan asiaan kuin perinteisessä tutkimuksessa, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpivieminen. Tällöin toimintatutkimuksen virhetulkinnot voivat olla kohtalokkaita taloudellisessa mielessä. Ajallisesti toimintatutkimus

kestää muita tutkimuksia pidempään, sillä tutkittavaan asiaan perehtymiseen menee oma aikansa. Lisäksi toimenpide- ja parannusehdotusten suunnittelu ja toteuttaminen sekä arviointi vaativat oman aikansa. Toimintatutkimus pitää sisällään sekä käytännön osan, eli muutoksen, että tutkimusosuuden. Tiedonkeruumenetelmänä toimii havainnointi. (Kananen 2014, 28–29.)

Toimintatutkimuksen tutkimustuloksena on muutos aiempaan toimintaan. Tutkimustulos koskee vain toiminnan kohteena ollutta asiaa. Toimintatutkimuksen tulokset ovat yksittäistapauksia, joista ei voida tehdä yleistyksiä. Toisaalta tutkimustulokset voivat olla myös sellaisia, että niitä voidaan hyödyntää laajemminkin. Tutkimuskysymykset ja niiden asettaminen ratkaisevat sen, minkälaisia tuloksia tutkimus tuottaa. (Kananen 2014, 33.)

### **3.2 Tapaus- eli case-tutkimus**

Edellä kuvattujen toimintatutkimuksellisten piirteiden lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään tapaustudkimusta. Tapaustudkimus on yksi yleisimmin käytettävistä menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Rashid ym. 2019, 2.). Tapaustudkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta (case, cases). Tapaustudkimuksen keskeisin tavoite on tutkimuksen kohteena olevan tapauksen tai tapausten määrittely, analysointi ja ratkaisu. Tapaustudkimuksissa tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan, esimerkiksi: tapahtuma, toiminto, yksilö tai ryhmä. Tapaustudkimuksille on tyypillistä monista lähteistä kerätyn yksityiskohtaisen ja monipuolisen aineiston käyttö. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tapaa ja se voi olla niin laadullista (kvalitatiivista) kuin määrällistä (kvantitatiivista). Aineistoa voidaan analysoida monilla eri analyysimenetelmillä, minkä vuoksi tapaustudkimus on koko tutkimusprosessia ohjaava strategia. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tutkittavan tapauksen määrittäminen on tapaustudkimuksen kriittinen vaihe ja sen tekee tutkija itse. Lisäksi tutkijan on perusteltava, miksi on käyttänyt juuri tiettyä tapaa tai menetelmää. Tapausta määritettäessä pohditaan, kuinka laaja kokonaisuus on mahdollista hankkeessa tutkia. Yleensä tapauksena on esimerkiksi jokin tarkasti

rajattu yksikkö, ryhmä, projekti, ilmiö tai prosessi. Kokonaisen yrityksen valinta tapaukseksi on useimmiten liian laaja tutkimustehtäväksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 6.)

Tapaustutkimusprosessi etenee yleensä iteratiivisesti. Erikssonin ja Koistisen (2005, 19) mukaan tutkija käy läpi monia vaiheita, palaa takaisin ja tarkentaa sekä keskusteluttaa aineistoja keskenään käyden vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. Keskeisiä työvaiheita ovat:

- tutkimuskysymyksen muotoileminen ja tutkimusasetelman jäsentäminen
- tapausten määrittely ja valinta sekä käytettävien näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
- aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
- aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
- raportointitavan päättämien (Eriksson & Koistinen 2005, 19.)

Tutkimuskysymyksen tai –kysymysten määrittäminen on erityisen tärkeää, koska ne ohjaavat koko tapaustutkimuksen kulkua. Tutkimuskysymys on tutkimusprosessin arvokkain resurssi ja se voi muuttua tai tarkentua tutkimuksen edetessä. (Eriksson & Koistinen 2005, 20.) Rashidin ym. (2019, 7) mukaan tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe on suunnitella pääkysymys ja sille apukysymyksiä.

Tässä opinnäytetyössä on kaksi casea, jotka pohjautuvat tämän opinnäytetyön tekijöiden omiin kokemuksiin kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönotosta. Ensimmäisessä casessa maitotilayrittäjä, toinen tämän opinnäytteen kirjoittajista, luo kokonaisvaltaisen johtamistavan omalle maitotilayritykselleen. Lähtökohtana on agrologi (ylempi AMK) -tutkinnon aikana suoritettu harjoitustyö, jossa kokonaisvaltainen johtamistapa luotiin opiskelijaryhmän toimesta Mäntykankaan maitotilayritykselle opettajan ohjaamana. Lisäksi aineistona käytetään kaikkia maitotilayrityksen tietoja, jotka kyseisen maitotilayrityksen omistajalla, tämän opinnäytetyön tekijällä, on käytössään. Strategiatyöskentelyssä hyödynnetään Ryhäsen ym. (2021) julkaisemaa Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjaa.

Toisessa casessa, toinen opinnäytetyön tekijä, ProAgrian asiantuntija, ohjaa kokonaisvaltaisen johtamistavan luonnissa ja käyttöönotossa kahta maitotilayrittäjää, jotka rakentavat yhteisnavettaa Etelä-Pohjanmaalle. Aineistona käytetään tässä prosessissa syntynyttä aineistoa, jonka käyttöön on saatu maitotilayrittäjien suostumus. Prosessi etenee Ryhäsen ym. (2021) julkaiseman Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjan mukaisesti.

### 3.3 Kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönoton eteneminen

#### 3.3.1 Case maitotilayrittäjä

Maitotilayrittäjä loi kokonaisvaltaisen johtamistavan ja otti sen käyttöön maitotilayrityksessään. Lähtökohtana oli parantaa nykyisen vuonna 2007 rakennetun lypsylehmäpihatton kilpailukykyä. Lisäksi maitotilayrittäjät haluavat vähentää ja keventää fyysistä työkuormitusta sekä parantaa eläinten hyvinvointia. Maitotilayrittäjät haluavat myös parantaa maitotilayrityksensä kannattavuutta ja lisätä yhteistyötä. Tavoitteena oli myös selvittää maidontuotannon laajentamismahdollisuudet. Maitotilayrittäjä on opiskellut kokonaisvaltaista johtamistapaa suorittaessaan agrologi (ylempi AMK) -opintoja.

Tutkimusosion tiedonhankinnassa hyödynnettiin tuotannon suunnittelu -ryhmätyötä, joka tehtiin tutkimuksen kohteena olevalle maitotilayritykselle agrologi (ylempi AMK) -opintojen aikana. Harjoitustyön tekemisen aikana esitetty skenaario tuotannon rajoittamisesta on toteutunut. Valio Oy otti käyttöön maitotilayrityskohtaisen tuotantosopimusmäärän. Lisäksi ennakoitu vähenevä maidon kulutus, nouseva kustannustaso ja kiristyvä ympäristöpolitiikka on toteutunut.

Tutkimusprosessi ja samalla **strategian luonnin** pohjatyö aloitettiin maitotilayrityksen nykytilan ja potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kartoituksella. Maitotilayrittäjä analysoi yhdessä puolisonsa kanssa, millaisia he ovat maitotilayrittäjinä. He pohtivat ominaisuuksiaan ja maitotilayrityksensä tilaa sekä lähtökohtia, joista toimintaa lähdettäisiin kehittämään. Maitotilayrittäjät selvittivät kiinnostuksensa kohteet ja eri toimintatavat, jotka heidän maitotilayritykselleen olisivat mahdollisia. He pohtivat

myös vaihtoehtoihin toimintatapoihin liittyviä riskejä ja omia valmiuksiaan niiden ottamiseen. Maitotilayrittäjä keskusteli lähiseudun maitotilayrittäjien sekä muiden maatalousyrittäjien kanssa yhteistyömahdollisuuksista. Tavoitteena oli erityisesti koneyhteistyön lisääminen yhteisomistusten ja urakoinnin avulla. Maitotilayrittäjä kertoi avoimesti halukkuudestaan ja valmiuksistaan yhteistyön aikaansaamiseksi.

Seuraavaksi maitotilayrittäjä analysoi maitotilayrityksensä toimintaympäristöä PESTEL-analyysin avulla. Toimintaympäristöä pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman laajasti, koska varsinkin maitoala on suurten muutosten edessä. Maitotilayrittäjä etsi tietoa eri uutiskanavien kautta ja keskusteli asiantuntijoiden kanssa. Tietoa saatiin lisäksi maitotilayrityksen sidosryhmiltä, kuten meijeriltä, pankilta ja maatalouskaupoilta. Myös toisten maitotilayrittäjien kanssa keskustelu toi paljon näkökulmia toimintaympäristön muutoksiin ja niihin varautumiseen. Kun muutosvoimat oli tunnistettu, analysoitiin niiden vaikutuksia maitotilayritykseen. Saadun tiedon pohjalta maitotilayrittäjät pyrkivät hahmottamaan tulevaisuuden kulkua maitotilayrittämisen näkökulmasta.

Sisäistä analyysiä tehtiin VRIO-resurssianalyysin avulla. Maitotilayrittäjät listasivat tärkeimmät resurssinsa VRIO-taulukkoon ja pohtivat niiden vaikutusta ja hyödyntämistä omassa maitotilayrityksessään. Taulukossa kuvattiin seuraavat resurssit:

- Fyysiset resurssit (eläimet, pellot, rakennukset, koneet ja laitteet)
- Taloudelliset resurssit (maksuvalmius, vieraan pääoman saatavuus)
- Henkilöresurssit (koulutus, oppimiskyky, motivaatio, osaaminen)
- Yhteistyö

Maitotilayrittäjät selvittivät VRIO-analyysin avulla arvokkaimmat resurssinsa, joilla pyritään saavuttamaan kilpailuetua, alentamaan yksikkökustannuksia ja lisäämään tuottoja kilpailijoihin verrattuna. He selvittivät asemansa suhteessa kilpaileviin maitotilayrittäjiin.

Maitotilayrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia tarkasteltiin SWOT- analyysin avulla. Maitotilayrittäjät listasivat SWOT- taulukkoon sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhkat. Synteesianalyysin avulla maitotilayrittäjät selvittivät kuinka:

- Käyttää hyväksi vahvuudet ja kuinka vahvistaa niitä
- Lieventää/poistaa heikkouksia tai kääntää ne vahvuuksiksi
- Hyödyntää mahdollisuudet
- Lieventää/hallitsee uhkia

Synteesianalyysin jälkeen maitotilayrittäjät loivat tahtotilan. He keskustelivat arvoistaan koskien maitotilayrittämistä ja pohtivat yhteistä visiotaan. Maitotilayrittäjät muodostivat yhteisen näkemyksen maitotilayrityksestään. Analyysien ja tahtotilan luomisen jälkeen maitotilayrittäjät asettivat toiminnalleen strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Samalla asetettiin keskeisimmät kehittämistavoitteet. Maitotilayrittäjät valitsivat tuotannonhaarat ja toiminnot, jotka ovat heidän ydinbisnestään. Tämän jälkeen jokaiselle tuotannonhaaralle luotiin oma kilpailustrategia.

Maitotilayrittäjät laativat rakennekuvapiirroksen, joka havainnollistaa, kuinka yritystoiminta järjestetään tuotannonhaaroittain ja toiminnoittain uudessa kehitetyssä toimintatavassa. He kuvaavat mitä tehdään itse ja mitkä toimet ulkoistetaan.

**Toimintamallin laadinnan** maitotilayrittäjät aloittivat kirjaamalla meijerin määrittämät maidon laatukriteerit ja hinnoitteluperusteet. Seuraavaksi he kirjasivat halutut lopputulokset. Sitten tunnistettiin kannattavuutta parantavat tekijät. Seuraavaksi pohdittiin mahdollistavia tekijöitä ja valittiin toimintatavat, joilla lopputulokset voidaan saavuttaa. Sitten havainnoitiin uusia kehittämistarpeen synnyttäjiä. Lopuksi maitotilayrittäjät valitsivat toimintamallin pohjalta kehitysmittarit, joilla he voisivat parhaiten seurata tavoitteiden toteutumista.

**Toimintasuunnitelman laatimisen** maitotilayrittäjät aloittivat kuvaamalla kehitetyn strategian pohjalta kokonaisprosessikuvauksen. Kokonaisprosessi jaettiin tuotantoprosesseiksi (kasvintuotannon osaprosessit ja maidontuotannon osaprosessit),

kunnossapitoprosessiksi sekä johtamisprosessiksi. Lisäksi tehtiin tarkat tuotanto-prosessikuvaukset ja jaettiin vastuut. Tuotantoprosessikuvauksia hyödynnettiin katuottolaskelmissa, joita tehtiin tuotannosuunnittelua varten. Seuraavaksi maitotilayrittäjät valitsivat suoritusmittarit, joilla seurattaisiin työtehtävien onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Suoritusmittareihin kuuluivat taloudelliset ja tuotannolliset mittarit sekä vaatimukset, joita maitotilayrittäjät asettivat omalle vapaa-ajalleen, hyvinvoinnilleen, osaamiselleen sekä maineelleen.

Työtehtäväsuunnitelma laadittiin Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjassa esitettyyn taulukkoon. Taulukossa kuvattiin työtehtävä ja sille suoritusmittarit, suoritustavoitteet, tulos/kehittämistarve ja tekijä/vastaava. Suunnitelma tehtiin toiminnoittain, jotta se pysyisi mahdollisimman selkeänä.

### **3.3.2 Case asiantuntija sparraajana**

ProAgrian asiantuntija, toinen opinnäytetyön tekijä ohjasi kokonaisvaltaisen johtamistavan luonnissa ja käyttöönotossa kahta maitotilayrittäjää, jotka rakensivat yhteisnavetan Etelä-Pohjanmaalle. Lähtötilanteena yhteisnavettaprojektille oli se, että maitotilayrittäjät eivät yksin pystyneet laajentamaan toimintaansa, mutta resurssien yhdistämisellä laajentaminen oli mahdollista. Tarve strategiatyöskentelylle ja kokonaisvaltaiselle johtamistavalle syntyi toiminnan muutosta suunniteltaessa. Strategiatyötä tehtiin ProAgrian asiantuntijan ohjauksessa ja sparrauksessa. Neuvonnan asiantuntija on opiskellut kokonaisvaltaista johtamistapaa suorittaessaan agrologi (ylempi AMK) -opintoja.

Ohjaustyössä hyödynnettiin Matti Ryhäsen, Margit Närvän, Timo Sipiläisen ja Jyrki Rajakorven teosta Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirja. Strategiatyöskentelyä varten neuvonnan asiantuntija sopi maitotilayrittäjien kanssa tapauksia, joissa strategiaa suunniteltiin ja vietiin eteenpäin. Ensimmäisellä tapaamiskerralla neuvonnan asiantuntija kertoi strategiatyöskentelystä sekä sen tavoitteista. Keskustelussa kartoitettiin maitotilayrittäjien kiinnostus ja tavoitteet strategiatyötä kohtaan. Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin myös siitä, että maitotilayrittäjät työskentelevät alkuun yksilöinä, jolloin pystytään kartoittamaan arvojen, visioiden ja tavoitteiden samankaltaisuutta.

Tapaamisten lisäksi strategiatyöskentelyä vietiin eteenpäin tehtävien avulla. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen maitotilayrittäjien kanssa sovittiin, että he tekevät selonteon maitotilayritysten nykytilanteesta ja kartoittavat potentiaaliset yhteistyökumppanit. Tehtäville sovittiin palautuspäivä, jolloin maitotilayrittäjät palauttavat omat tekstinsä neuvonnan asiantuntijalle, joka käy tehtävät läpi ennen seuraavaa tapaamista.

Seuraava tapaaminen sovittiin aina edellisen tapaamisen yhteydessä. Toisella tapaamiskerralla neuvonnan asiantuntija ja maitotilayrittäjät kävivät yhdessä keskustellen tehtävän läpi. Tarpeen mukaan neuvonnan asiantuntija ohjasi maitotilayrittäjiä pohtimaan vaihtoehtoja myös toisesta näkökulmasta tai pyysi tarkentamaan jotakin nykytilanteesta. Nykytilanteen selvityksen ja potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kartoituksen jälkeen siirryttiin nykytilanteen analysointiin. Toisella tapaamiskerralla käytiin PESTEL-analyysi ja sen tekeminen läpi. Maitotilayrittäjät saivat tehtäväksi tehdä seuraavaa tapaamista varten PESTEL-analyysin valmiiksi.

Kolmannella tapaamiskerralla käytiin läpi maitotilayrittäjien tekemä PESTEL-analyysi. Maitotilayrittäjät olivat paneutuneet analyysin tekoon huolellisesti ja jokaiseen analyysin osa-alueeseen oli tullut huomioita. Tässä PESTEL-analyysissä neuvonnan asiantuntija pääsi myös sparraamaan ja ohjaamaan maitotilayrittäjiä. Tällöin syntyi hyvää keskustelua asioista, joita maitotilayrittäjät eivät olleet huomanneet pohtia. Keskustelu toimi myös vastavuoroisesti, sillä maitotilayrittäjät olivat puolestaan huomioineet sellaisia asioita, joita neuvonnan asiantuntija ei ollut ajatellut.

Kolmannen tapaamiskerran päätteeksi maitotilayrittäjät saivat tehtäväksi lisää analyysien tekemistä. Heidän piti tarkentaa lähtötietoja resursseistaan ja analysoida resursseja VRIO-mallista johdetun kehikon avulla. Tehtäväksi tuli myös synteesianalyysi SWOT-taulukon mukaisesti. Seuraavalla tapaamiskerralla käytäisiin näitä analyysyjä läpi työkirjan syventävien kysymysten mukaisesti. Myös tavoitteiden pohdintaa aloitettiin tässä vaiheessa.

Neljännellä tapaamiskerralla tehtiin resurssien tarkastelua. Maitotilayrittäjät olivat kirjanneet VRIO-mallista johdettuun kehikkoon tärkeimpinä pitämiään resursseja. Näitä resursseja käytiin läpi ja keskusteltiin kirjattujen resurssien tuomasta edusta

muihin maitotilayrittäjiin nähden. Lisäksi keskusteltiin siitä, että hyödynnetäänkö resurssit täysimääräisesti. Kehikon lisäksi resursseista keskusteltaessa käytettiin hyödyksi Ryhäsen ym. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjan tarkentavia kysymyksiä. Resurssien syvälinen tarkastelu vei sen verran aikaa, että neljännellä tapaamiskerralla ei ennätetty synteesianalyysiin saakka.

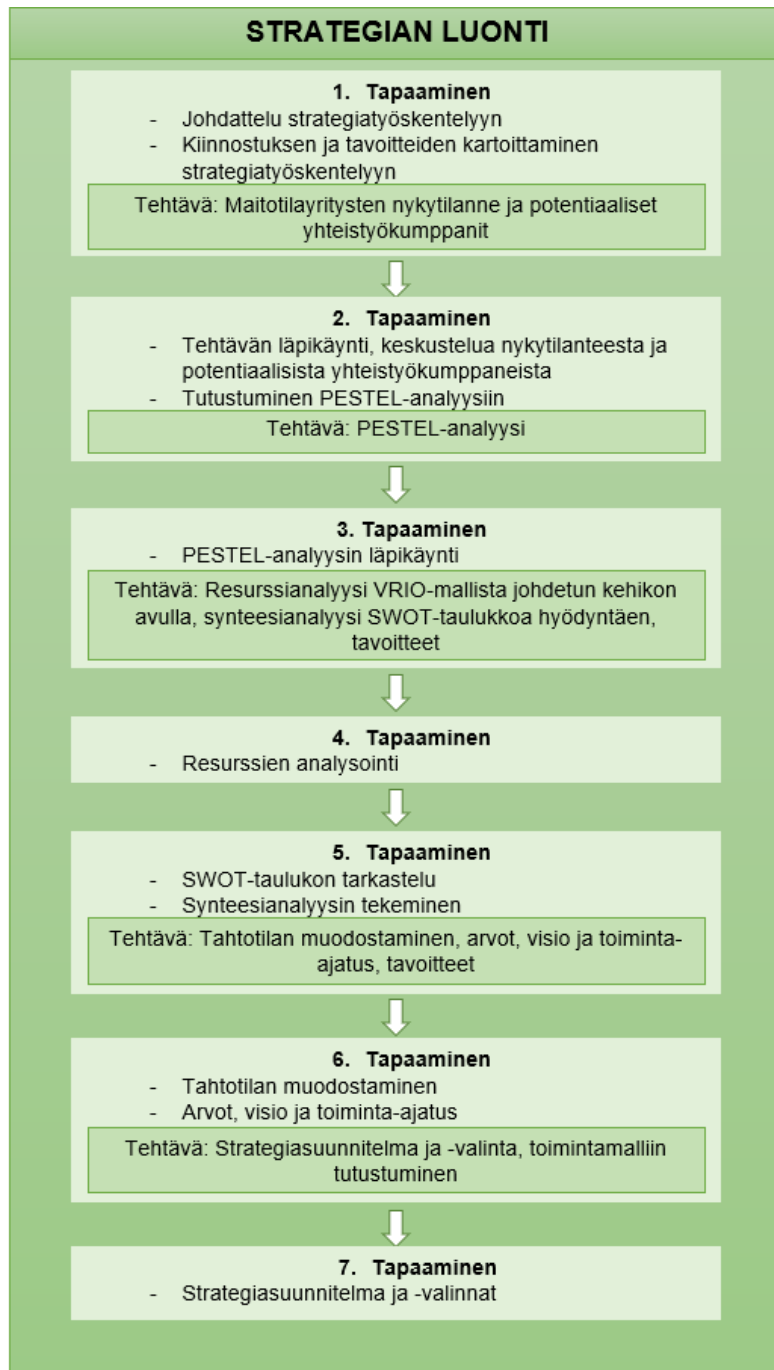
Viidennellä tapaamiskerralla aiheeksi otettiin synteesianalyysin tekeminen SWOT-taulukon mukaisesti. Maitotilayrittäjät olivat jo kirjanneet SWOT-taulukkoon vahvuuksiaan, heikkouksiaan, mahdollisuuksia ja uhkia. Näitä ryhdyttiin käymään läpi ja keskustelun ohella kehikkoon löytyi lisää ajatuksia. Tarkastelun jälkeen ryhdyttiin tekemään synteesianalyysia, jossa pohdittiin vahvuuksien hyödyntämistä ja vahvistamista, heikkouksien välttämistä, lieventämistä ja poistamista, mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä uhkien poistamista, kiertämistä ja lieventämistä. Analysointia syvennettiin vielä työkirjan kysymysten avulla.

Viidennen tapaamiskerran päätteeksi maitotilayrittäjät saivat tehtäväkseen pohtia ja muodostaa tahtotila. Samalla pohdittavaksi tulivat arvot, visio ja toiminta-ajatus. Lisäksi tavoitteiden tarkentamista pitäisi jatkaa. Maitotilayrittäjien kanssa sovittiin myös, että he tutustuisivat jo etukäteen strategiasuunnitelmaan ja -valintaan.

Kuudennella tapaamiskerralla ryhdyttiin kartoittamaan maitotilayrittäjien tahtotilaa. Maitotilayrittäjien kanssa käytiin läpi heidän arvojaan ja visiotaan. Tämän jälkeen muodostettiin maitotilayrityksen toiminta-ajatus, jonka pohjana arvot ja visio toimivat. Tavoitteisiin sekä strategiasuunnitelmaan ja -valintaan ei vielä tällä kerralla ennätetty, joten ne jäivät edelleen maitotilayrittäjien pohdittavaksi seuraavaa kertaa varten. Lisäksi sovittiin, että maitotilayrittäjät tutustuvat toimintamallin laatimiseen tässä vaiheessa.

Seitsemännellä tapaamiskerralla aiheena oli strategiasuunnitelma ja -valinnat. Strategiasuunnitelman laatiminen aloitettiin vision ja tavoitteiden saavuttamisen kuvaamisella. Tämän jälkeen kirjattiin maitotilayrittäjien kanssa vision toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet toteuttamisjärjestykseen sekä pohdittiin toteutusaikataulua. Toimenpiteiden järjestämisen ja toteutusaikataulun pohdinnan jälkeen vuorossa oli toimintatavan muutoksen toteuttaminen.

Strategian luontiprosessi saatiin päätökseen seitsemännellä tapaamiskerralla. Kuvioon 4. on kirjattu strategian luontiprosessiin liittyvät tapaamiset. Kuviossa on kuvattu, kuinka tapaamiset maitotilayrittäjien kanssa ovat edistyneet vaihe vaiheelta. Lisäksi kuvioon on kirjattu myös seuraavaa tapaamiskertaa varten sovitut tehtävät.



Kuvio 4. Strategian luontiprosessin tapaamiset.

Strategian luonnin jälkeen vuorossa oli toimintamallin laatiminen. Kahdeksannella tapaamiskerralla oli aika tutustua toimintamalliin. Toimintamallin avulla strategia-suunnitelma ja tahtotila muutettiin käytännön tehtäviksi. Toimintamallin laatiminen aloitettiin kirjaamalla ylös vaatimukset, jotka meijeri asettaa maidolle. Tämän jälkeen ryhdyttiin luomaan toimintamallia. Maitotilayrittäjät määrittivät halutut lopputulokset, joista edettiin kannattavuutta parantavien tekijöiden ja mahdollistavien tekijöiden kautta kehittämistarpeen synnyttäjiin. Toimintamallin laatimisen yhteydessä maitotilayrittäjät määrittivät kehitysmittarit.

Toimintamallin laatimisen jälkeen seuraavana vaiheena oli toimintasuunnitelman laatiminen. Yhdeksännen tapaamiskerran aiheena oli laatia toimintasuunnitelma aiemmin luodun toimintamallin, kehitysmittareiden sekä strategian perusteella. Toimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin maitotilayrityksen kokonaisprosessin kuvauksella. Tämän jälkeen vuorossa oli osaprosessien kuvaukset. Maitotilayrittäjien kanssa sovittiin, että tehdään yhdessä prosessikuvaukset nurmentuotannosta sekä ruokinnasta. Loput prosessikuvaukset maitotilayrittäjät voivat tehdä itse.

Prosessikuvausten jälkeen oli vuorossa suoritusmittareiden valinta. Ensimmäisenä maitotilayrittäjät valitsivat tuotosmittarit ja niistä edettiin tuottavuusmittareiden sekä lehmien terveydentilan mittareiden valintaan. Näiden jälkeen oli vuorossa kannattavuusmittareiden sekä maksuvalmiustavoitteiden valinta. Viimeisenä maitotilayrittäjät pohtivat vaatimuksia osaamiselleen, maineelleen, hyvinvoinnilleen ja vapaa-ajalleen.

Yhdeksännellä tapaamiskerralla viimeisenä vuorossa oli työtehtäväsuunnitelman laatiminen. Tässä hyödynnettiin Maitotilayrittäjän kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjassa olevaa työtehtäväsuunnitelma kehikkoa. Tapaamisen yhteydessä maitotilayrittäjät kuvasivat työtehtäväsuunnitelmaan yhden työtehtävän suoritusmittareineen ja -tavoitteineen sekä jakoivat työtehtävien vastuut. Loput työtehtäväsuunnitelmasta maitotilayrittäjät tekevät itse.

Toimintamallin ja -suunnitelman laatimisen myötä kokonaisvaltaisen johtamistavan luonti ja käyttöönotto tuli päätökseen. Kuviossa 5. on esitetty toimintamallin ja -suunnitelman laatimiseen liittyvät tapaamiset. Lisäksi kuvioon kirjattu tehtäväksi ne osiot, jotka maitotilayrittäjät täydentävät itse valmiiksi.



Kuvio 5. Toimintamallin ja -suunnitelman laatimisen tapaamiset.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Case maitotilayrittäjä

#### 4.1.1 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntäminen

Maitotilayrittäjät onnistuivat kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä omassa maitotilayrityksessään, koska heillä oli halu arvioida ja kehittää omaa maitotilayritystään sekä etsiä uusia toimintatapoja. Maitotilayrittäjät tiedostivat, että heidän on oltava perillä maitotilayrittämisen nykytilasta ja toimintaympäristöstä. Heidän oli kyettävä tunnistamaan maitotilayrittämistä ohjaavia muutosvoimia ja arvioimaan niiden vaikutuksia omaan maitotilayritykseensä. Maitotilayrittäjät ymmärsivät, että heidän on oltava avoimia muutoksille, joita kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttöönotto maitotilayrityksen toiminnalle asettaa. Maitotilayrittäjät kokivat kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisen tarpeelliseksi.

Kokonaisvaltaisen johtamistavan luominen toi esiin uusia asioita maitotilayrityksen toiminnasta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Analyysit auttoivat maitotilayrittäjiä lisäämään ymmärrystä toimintaympäristöstään ja maitotilayrityksestään. Erityisen tärkeänä he kokivat toimintaympäristön muutosvoimien tunnistamisen ja analysoinnin PESTEL-analyysiä tehdessään. Analyysien pohjalta maitotilayrittäjät pystyivät arvioimaan tulevaisuuden kehityskulkua, johon varautua. He pohtivat mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia, joita maitoala voi kohdata lähitulevaisuudessa. Vaikka tulevaisuutta ei pystytty tarkasti ennustamaan, antoivat analyysit hyvän lähtökohdan sen ennakoimiseen.

Strategian luotuaan maitotilayrittäjillä oli tiedossa, mitkä olivat heidän tavoitteensa ja kuinka ne voitiin saavuttaa. Huolellisesti luodun strategian avulla maitotilayrittäjien oli mahdollista saavuttaa kilpailuetua suhteessa muihin maitotilayrittäjiin.

Toimintamallin avulla maitotilayrittäjät pystyivät muuntamaan strategian sellaiseen muotoon, että maitotilayrityksessä ja sen kanssa yhteistyössä työskentelevät henkilöt ymmärsivät mitä sen toteuttamiseksi konkreettisesti pitäisi tehdä. Kehitysmittareiden avulla he varmistivat, että toimintamallissa noudatettiin luotua strategiaa.

Toimintasuunnitelman avulla strategia muunnettiin käytännön työtehtäviksi. Maitotilayrittäjät tekivät nykyisestä ja kehitetystä toiminnastaan kokonaisprosessikaaviot. Samoin he kuvasivat myös tuotantoprosessit. Prosessikuvausten avulla saatiin havainnollinen ja selkeä kuva siitä, mitä työtehtäviä niiden suorittamiseksi vaadittiin. Prosessikuvauksia hyödynnettiin tuotannosuunnittelun katetuottolaskelmien laatimisessa. Käytännön työsuorituksille asetetuilla suoritusmittareilla maitotilayrittäjät seurasivat työtehtävien toteuttamisessa onnistumista. Maitotilayrittäjät kokivat käytännön työtehtäviä ohjaavan työtehtäväsuunnitelman hyödylliseksi, koska huolellisesti tehty suunnitelma havainnollisti helposti, esimerkiksi lomittajille, mitä päivittäisten työtehtävien tavoitteisiin kuuluu.

Maitotilayrittäjien strategisina tavoitteina oli lisätä yhteistyötä, tehostaa peltöjen ja koneiden käyttöä, tavoitella alhaisia yksikkökustannuksia sekä lisätä vapaa-aikaa. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin luomisessa ilmenneet muutostoimet ovat vielä tämän työn kirjoitushetkellä kesken. Maitotilayrittäjät ovat kuitenkin jo ehtineet saavuttaa asetettuja tavoitteita maitotilayrityksessään. He ovat kehittäneet yhteistyöverkostoa muiden maatalousyriyten kanssa. Rehuviljan viljelyssä he luopuivat kylvöstä, kasvinsuojelusta sekä puinnista. Toimet ulkoistettiin naapurikunnassa toimivalle kasvitilayritykselle. Ylimääräisiksi jääneet koneet myytiin. Hankittiin uusi yhdistelmäpaalain sekä etu- ja sivuniittomurskain. Maitotilayritysten kesken hyödynnettiin keskinäistä urakointia säilörehunkorjuussa. Urakointipalvelujen käyttöä hyödynnettiin säilörehun karhotuksessa. Vuokrapellot järjesteltiin uudelleen, maitotilayrittäjät luopuivat epäedullisista vuokrapelloista.

Maitotilayrittäjät tiedostivat maidontuotannon ydintoiminnakseen ja saivat lisää aikaa siihen keskittymiseen. Lypsyjärjestelmän vaihto karusellilypsyasemasta lypsyrobottiin toi kevennystä työhön ja lisäsi merkittävästi maitotilayrittäjien vapaa-aikaa. Lypsyrobotti järjestelmineen paransi lypsylehmien tuotannon- ja terveyden seurantaa. Ruokintaa on voitu optimoida yksilöllisesti ja tuotos on noussut. Tehok-

kuus ja kannattavuus on parantunut. Maitotilayrittäjät ovat lisänneet yhteistyötä neuvonnan asiantuntijoiden kanssa. Peltoviljelyä ja maidontuotantoa seurataan aktiivisemmin kuin ennen.

Suunnitelman alkuperäisenä tavoitteena oli hankkia kaksi lypsyrobotia, mutta Valion sopimusmäärän takia maitotilayrittäjät eivät voineet toteuttaa tätä tavoitetta heti. Sen sijaan he hankkivat ensin yhden lypsyrobotin ja skaalasivat lypsylehmien määrän vastamaan yhden lypsyrobotin kapasiteettia. Samalla eläinaineksesta karsiutui- vat huonoimmin robottilypsyyn soveltuvat eläimet. Maitotilayrittäjien tavoitteena on hakea lisää maidontuotannon sopimusmäärää, kun haku vuoden 2021 lopulla todennäköisesti aukeaa. Parhaillaan meneillään olevissa muutostöissä rakennetaan toisen lypsyrobotin valmius odottamaan investointihetkeä, jolloin sopimusmäärä ja investointiavustus on myönnetty.

Kokonaisvaltaista johtamistapaa luotaessa ja käyttöönotettaessa maitotilayrittäjät tiedostivat sen iteratiiviseksi prosessiksi, jossa suunnittelun eri vaiheet keskustele- vat keskenään. Tämä huomattiin konkreettisesti sillä kohtaa, kun ennakoitu tuotan- tosopimus astui voimaan, millä oli merkittävä vaikutus maitotilayrityksen toimintaan ja tulevien toimien toteuttamiseen. Maailmanlaajuisesti kiristynvä ilmasto- ja ympäris- töpolitiikka nousivat myös esille toimintaympäristöä tarkasteltaessa. Tällöin suunni- telmaa jouduttiin muokkaamaan vastaamaan muutoksia. Maitotilayrittäjien oli tär- keää huomata tämä asia, koska muutoin vaarana olisi voinut olla, että valmista suunnitelmaa olisi noudatettu sellaisenaan sen valmistuttua vastaamatta toimin- taympäristön muutoksiin.

Maitotilayrittäjät ymmärsivät, että heidän on tärkeää päivittää strategiaansa tarpeen mukaan toimintaympäristön muuttuessa. Strategia, toimintamalli ja toimintasuunni- telma muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, jonka mukaan he johtavat maitotilayritystään. Maitotilayrittäjät kokivat kokonaisvaltaisen johtamista- van käyttöönottoprosessin haasteellisena, mutta palkitsevana. He kokevat pysty- vänsä johtamaan maitotilayritystään huomattavasti paremmin kuin vanhalla perin- teisellä tavalla.

#### 4.1.2 Muutoshaasteet

Maitotilayrittäjät kohtasivat haasteita strategian luonnin aikana. Eniten haasteita aiheutti PESTEL-analyysin tekeminen. Toimintaympäristön laajuus ja muutosvoimien moninaisuus aiheuttivat sen, että oli vaikeaa arvioida muutosvoimien vaikutusta oman maitotilayrityksen toimintaan niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Lisää vaikeusastetta analysointiin toi meneillään oleva Covid-19-pandemia, joka sekoitti markkinoita suuresti ympäri maailmaa. Strategian luonti koettiin vaikeammaksi kuin toimintamallin ja –suunnitelman laatiminen. Vuorovaikutus sidosryhmien, toisten maitotilayrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa koettiin tärkeäksi, jotta maitotilayrittäjät pystyivät saamaan riittävän laajan näkemyksen toimintaympäristöstä ja sen muutoksiin mukautumisesta. Toimintaympäristön muutosten aktiivinen seuranta mahdollisti muutosvoimien tunnistamisen.

Haasteena VRIO- ja SWOT-analyysien tekemisessä he pitivät suhtautumista omaan maitotilayrittämiseen. Maitotilayrittäjillä oli tunnesiteitä joitakin resursseja ja toimintatapoja kohtaan. Tällöin oli vaikeaa arvostella heikkoudeksi tai vähäarvoiseksi jokin itselle tärkeä asia. Kun he arvioivat itseään ilman ulkopuolista ohjausta, vaarana oli, että heidän omat mieltymyksensä ohjaisivat ajatuksia ja arviosta ei tulisi todenmukainen. Jotta maitotilayrittäjät saivat todenmukaisen kuvan omasta maitotilayrityksestään, heidän täytyi suhtautua kriittisesti omaa maitotilayritystä ja itseään analysoidessaan.

Maitotilayrittäjät kokivat tahtotilan muodostamisen haasteellisena. Arvot, visio ja toiminta-ajatus tuntuivat sanoina vierailta. Maitotilayrittäjillä oli helpompaa muodostaa visio kuin arvot ja toiminta-ajatus, koska visio heillä oli jo ajatuksen tasolla mielessään. Tutustumalla syvällisesti kokonaisvaltaisen johtamisen malliin he ymmärsivät miten tahtotila muodostetaan. Hyödyntämällä Ryhäsen ym. (2021) Kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjan syventäviä kysymyksiä maitotilayrittäjät saivat määritettyä mitkä olivat heidän arvonsa, visionsa ja toiminta-ajatuksensa.

Jotta maitotilayrittäjät pystyivät hyödyntämään kokonaisvaltaisen johtamisen mallia ja ottamaan käyttöön kokonaisvaltaisen johtamistavan, heidän täytyi luopua perinteisestä itsellisestä toimintatavasta. Ensiksi ajatuksen tasolla strategian luomisen aikana ja toisen kerran, kun uudistetut toimet vietiin käytäntöön. Alkuun joistakin

toiminnoista ja menetelmistä luopuminen tuntui raskaalta. Tunne helpotti, kun maitotilayrittäjät huomasivat uuden korvaavan toimintatavan olevan vanhaa parempi. Tämä antoi luottoa ja rohkeutta tehdä suuriakin muutoksia maitotilayritystä kehitettäessä.

Haasteita ilmeni myös toimintamallin ja -suunnitelman laadinnassa. Eniten maitotilayrittäjiä arvelutti, saavatko he strategian riittävän selkeään muotoon niin, että kaikki maitotilayrityksessä työskentelevät sen ymmärtävät. Toimintamallin laatimisen haasteet pystyttiin kuitenkin ratkaisemaan hyödyntämällä Ryhäsen ym. (2021) Kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjassa olevaa toimintamalli -kehikkoa. Tarkasti luodut prosessikuvaukset auttoivat toimintasuunnitelman laatimisessa.

Kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönottoprosessin suurin muutonhaasteiden aiheuttaja olivat maitotilayrittäjät itse. Kun maitotilayrityksessä siirryttiin käyttämään kokonaisvaltaista johtamistapaa, kokivat maitotilayrittäjät suuria toimintatapojen muutoksia. Tällöin maitotilayrittäjien oli tukeuduttava tehtyyn suunnitelmaan ja muutettava ajatusmaailmaansa. Heidän täytyi tutustua kokonaisvaltaisen johtamisen malliin ja sisäistää se ohjaamaan toimintaansa. Heidän oli oltava avoimia muutoksille.

Haastetta kokonaisvaltaisen johtamistavan suunnittelu- ja käyttöönottoprosessin etenemiseen toi ajankäyttöön liittyvät ongelmat. Maitotilayrityksen päivittäisten asioiden hoitaminen, perhe-elämä, tutkimustyö sekä toimenpiteiden suunnittelu ja käytäntöön vienti olivat haasteellista suunnitteluhetken maailmantilanteessa. Jälkeenpäin maitotilayrittäjät huomasivat, että jos he olisivat aikatauluttaneet ja jakaneet kehittämisprosessin osiin eri aihealueittain, olisi se edennyt johdonmukaisemmin ja nopeammin kuin heidän käyttämässään tavassa, jossa kokonaisvaltaista johtamistapaa luotiin muiden töiden ohella.

#### **4.1.3 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön vienti**

Maitotilayrittäjien täytyi perehtyä syvällisesti kokonaisvaltaisen johtamisen malliin ja sisäistää se, jotta kokonaisvaltainen johtamistapa voitiin käyttöönottaa. Heillä oli halu ja tarve muutokselle. Tässä tapauksessa maitotilayrittäjät olivat jo tiedostaneet

kehitystarpeen maitotilayrityksessään. He olivat keskustelleet maitotilayrityksensä nykytilasta ja siitä, millainen toimintatapa voisi tulevaisuudessa olla. Agrologi (ylempi AMK) -opintojen aikana kokonaisvaltaisen johtamisen tarve kirkastui. Kokonaisvaltaisen johtamisen valikoiduttua opinnäytetyön aiheeksi, luotiin maitotilayritykselle kokonaisvaltainen johtamistapa ja vietiin se käytäntöön.

Kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisen myötä maitotilayrittäjät luopuivat perinteisistä ajattelu- ja toimintamalleista. Uuden toimintatavan omaksuminen vaati avointa mieltä ja halua kehittää maitotilayritystä uudella tavalla. Maitotilayrittäjien oli tarkasteltava ja analysoitava itseään, maitotilayritystään ja toimintaympäristöään huolellisesti ja kriittisesti, jotta lähtökohdat strategian luomiselle saatiin luotettavasti määritettyä. Strategian täytyi pohjautua maitotilayrittäjien visioon ja tavoitteisiin. Toimintamallin avulla visio ja strategiset tavoitteet muunnettiin käytännön toimiksi. Toimintasuunnitelman avulla johdettiin päivittäisiä käytännön töitä.

Kun maitotilayrittäjät ottivat uuden kehitetyn toimintatavan käyttöön, täytyi heidän suorittaa kehittämistoimia ja investointeja, jotta muutos saatiin aikaan. Nämä toimet vaativat oman erityispanoksensa maitotilayrityksen johtamiselta, koska ne vaativat rahoituksen ja aikataulutuksen järjestämisen, jotta muutosprojekti eteni johdonmukaisesti. Lisäksi muutostoimet oli toteutettava olemassa olevan toiminnan rinnalla.

Kun uusi toimintatapa oli viety käytäntöön, täytyi maitotilayrittäjien havainnoida uusia kehittämistarpeita, jotta he pysyivät mukana toimintaympäristön muutoksessa. Maitotilayrittäjät ymmärsivät, että kokonaisvaltainen johtamistapa on iteratiivinen prosessi, jossa suunnittelun ja käytännön toteutuksen vaiheet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. He tiedostivat, että tarve strategian päivittämiselle voi nousta esiin esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista tai päivittäisissä käytännön töissä havaituista tekijöistä.

## 4.2 Case asiantuntija sparraajana

### 4.2.1 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntäminen

Maitotilayrittäjät onnistuivat kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä maitotilayrityksessään. Toimintatavan ja toimintaympäristön muutokset olivat aiheuttaneet tarpeen strategiatyöskentelylle. Maitotilayrittäjät olivat pohtineet ja tiedostaneet nykytilansa jo ennen strategiatyöskentelyn aloittamista, sillä päätös yhteisnavetan rakentamisesta oli jo tehty. Uudenlaisen yhteistyön myötä tarve kokonaisvaltaiselle johtamistavalle oli suuri, jotta uusi yritystoiminta saadaan sujumaan kitkattomasti. Kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessi osui hetkeen, jolloin maitotilayrittäjien yhteisnavetta oli juuri otettu käyttöön.

Maitotilayrittäjillä oli halu kehittää maitotilayritystään ja keskinäistä yhteistyötään, ja tähän kokonaisvaltaisen johtamisen malli sopi hyvin. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin ansiosta strategian luonti eteni jouhevasti ja aina oli tiedossa aihealue, johon seuraavaksi keskityttiin. Analyysit auttoivat maitotilayrittäjiä ymmärtämään toimintaympäristöään, toisiaan ja omaa maitotilayritystään. Etenkin PESTEL- ja synteesi-analyysien tuottama tieto koettiin tärkeänä. Analyysit mahdollistivat tulevaisuuden kehityskulun arvioimisen ja ennakoimisen. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin noudattaminen ja strategian luominen kannustivat maitotilayrittäjiä havainnoimaan toimintaympäristöään aktiivisesti sekä ennakoimaan tulevaisuuden kehityskulkua.

Strategiaa luodessaan maitotilayrittäjät olivat tiedostaneet heidän tavoitteensa ja sen, kuinka ne voidaan saavuttaa. Jollakin tasolla maitotilayrittäjät olivat jo pohtineet näitä asioita, mutta selkeän strategiatyöskentelyn myötä ne kirjattiin ylös. Strategiatyöskentelyn myötä maitotilayrittäjät keskustelivat toimintaansa ohjaavista tekijöistä eri tavalla ja avoimemmin kuin aiemmin.

Toimintamallin laatiminen ja kehitysmittareiden valinta konkretisoivat maitotilayrittäjille aiemmin luodun strategian. Toimintamallin avulla he saattoivat strategian sellaiseen muotoon, että kaikki maitotilayrityksessä työskentelevät henkilöt ymmärsivät konkreettiset toimet, joita strategian toteuttamiseksi täytyy tehdä. Kehitysmittarit

määritettiin siten, että niiden avulla pystytään seuraamaan luodun strategian toteutumista.

Toimintasuunnitelman avulla maitotilayrittäjät muuttivat strategian käytännön työtehtäviksi. Toimintasuunnitelmaa laatiessaan maitotilayrittäjät tekivät kokonaisprosessin kuvauksen. Myös maitotilayrityksen osaprosessit olivat maitotilayrittäjien tarkastelun kohteena, kun myös niistä laadittiin prosessikuvaukset. Näiden kuvausten avulla maitotilayrittäjien oli helppo hahmottaa, mitä työvaiheita ja -tehtäviä mihinkin osaprosessiin kuuluu. Maitotilayrittäjät määrittivät ja valitsivat suoritusmittarit, joiden avulla he seuraavat työtehtävien toteutumisen onnistumista. Lopuksi maitotilayrittäjät laativat työtehtäväsuunnitelman, joka koettiin hyödylliseksi, koska suunnitelma havainnollisti helposti päivittäiset työtehtävät ja niiden tavoitteet.

Maitotilayrittäjien tavoitteena oli maitotilayrityksen kehittäminen. Yhteistyö ja uuden yhteisnavetan rakentaminen olivat mahdollistaneet maidontuotannon jatkumisen ja yrityskoon kasvattamisen. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia hyödyntämällä maitotilayrittäjillä oli mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua muihin maitotilayrittäjiin verrattuna. Maitotilayrittäjät kokivat kokonaisvaltaisen johtamistavan luonnin tärkeänä ja sen ansiosta he kiinnittävät jatkossa enemmän huomiota muuttuvaan toimintaympäristöön ja sen asettamiin vaatimuksiin. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin ansiosta maitotilayrittäjät alkoivat johtamaan maitotilayritystään valveutuneemmin kuin aiemmin.

Kokonaisvaltaisen johtamistavan luonti osui sellaiseen hetkeen, jolloin uusi navetta oli valmistunut ja se oli otettu käyttöön. Toimintatavan muutos oli suuri aikaisempaan toimintaan verrattuna, joten maitotilayrittäjät kokivat hyvänä asiana sen, että he pääsivät keskustelemaan muuttuneen toimintatavan aiheuttamista haasteista sekä pohtimaan uusia toimintamenetelmiä. Lisäksi maitotilayrittäjät olivat tyytyväisiä siihen, että näin suuren muutoksen hetkellä heillä oli mahdollisuus sparraukseen ja ajatusten vaihtoon ulkopuolisen kokonaisvaltaiseen johtamistapaan perehtyneen henkilön kanssa.

Maitotilayrityksen toimintaympäristössä oli lyhyen ajan sisällä tapahtunut paljon muutoksia. Siinä vaiheessa, kun maitotilayrittäjät suunnittelivat yhteisnavetan rakentamista ja investointitukihakemus jätettiin ELY-keskukseen, ei ollut tietoa Valion

sopimustuotannosta, Covid19 -pandemiasta, suurista markkinamuutoksista ja tuotantopanosten äkillisestä ja kovasta hinnan noususta. Rakennuskustannusten nousu ei onneksi ennättänyt vaikuttaa navetan rakentamiseen, sillä maitotilayrittäjät olivat tehneet sopimukset ennen kustannusten rajua nousua. Maitotilayrittäjien mielestä strategian luominen ja sen yhteydessä tehtävät analyysit antoivat hyvää tietoa päätöksentekoprosessiin tässä toimintaympäristön murroksessa.

Maitotilayrittäjien mielestä toimintasuunnitelman ja prosessikuvausten laadinta oli mielekästä. Koska kyseessä oli uudenlainen yhteistyö, maitotilayrittäjät kokivat prosessikuvausten läpikäynnin tärkeäksi, jotta he toimivat jatkossa samalla tavalla. Prosessikuvauksia laatiessaan maitotilayrittäjät myös vertailivat toimintatapojaan keskenään, jolloin oli myös mahdollista omaksua uusia tapoja. Esimerkiksi säilörehun tuotantoprosessia laadittaessa vertailua tehtiin nurmien uudistamisen työvaiheista. Nyt tehtyjen prosessikuvausten lisäksi maitotilayrittäjät pitivät tärkeänä, että heidän pitää tehdä muistakin osaprosesseista vastaavat kuvaukset.

Maitotilayrittäjät kokivat tavoitteiden, kehitys- ja suoritusmittareiden asettamisen helppoina vaiheina. Mitattavien tavoitteiden asettaminen lisäksi helpotti uuden toimintatavan onnistumisen arviointia. Vaikka maitotilayrittäjät kokivat strategisten ja taloudellisten tavoitteiden asettamisen haasteellisena, niin nämä tavoitteet jäivät parhaiten heille mieleen. Etenkin suoritusmittareiden valinta ja niiden tavoitteiden asettaminen koettiin maitotilayrittäjien mielestä helpoksi, sillä niitä päätettäessä oli vahvasti käytännön tasolla.

Prosessina kokonaisvaltaisen johtamistavan luominen onnistui hyvin. Maitotilayrittäjät olivat aktiivisia kokonaisvaltaisen johtamisen mallin eri vaiheissa. Joissakin strategian luonnin vaiheissa maitotilayrittäjillä saattoi olla haasteita, mutta neuvonnan asiantuntijan ohjauksella ja sparrauksella haasteet selvitettiin. Toimintamallin ja -suunnitelman laatiminen oli maitotilayrittäjille jo huomattavasti helpompaa kuin strategian luonti, sillä näissä päästiin jo konkreettiseen tasolle. Etenkin toimintasuunnitelma ja siinä prosessikuvaukset olivat maitotilayrittäjien mielestä helppoja.

Kokonaisvaltaista johtamistapaa luodessaan ja käyttöönottaessaan maitotilayrittäjät tiedostivat sen iteratiiviseksi prosessiksi. Maitotilayrittäjät myös ymmärsivät sen, että heidän on tärkeää päivittää strategiaansa vastaamaan toimintaympäristöä ja

sen muutoksia. Kokonaisvaltaisen johtamistavan luonnin aikana maitotilayrittäjät sisäistivät sen, että heidän täytyy johtaa maitotilayritystään kokonaisuutena eikä osaprosessien kautta.

#### **4.2.2 Muutoshaasteet**

Haasteita strategian luonnin eri työvaiheissa oli useita. Nykytilan kuvaaminen oli helppoa, mutta esimerkiksi PESTEL-analyysia tehtäessä maitotilayrittäjät eivät välttämättä osanneet ajatella muutosvoimia riittävän laajasti ja muutosvoimien tarkastelu jäi hyvin omakohtaiseksi. Jotta muutosvoimien tarkastelu saatiin vastaamaan laajaa toimintaympäristöä, neuvonnan asiantuntija keskustelutti maitotilayrittäjiä ja sparrasi heitä. Tässä kohtaa neuvonnan asiantuntijan täytyy muistaa se, että maitotilayrittäjille oli annettava tarpeeksi tilaa omille pohdinnoille eikä vain painaa omaa näkemystään läpi. Lisäksi neuvonnan asiantuntijan piti muistaa roolinsa sparraajana ja ohjaajana sen sijaan, että olisi antanut valmiit vastaukset.

Maitotilayrittäjillä oli haasteita myös resurssien tarkastelussa, sillä se oli jäädä pintapuoliseksi. Fyysiset ja henkilöresurssit oli helppo käydä läpi maitotilayrittäjien kanssa, sillä ne koetaan selkeiksi resursseiksi, mutta etenkin taloudellisten resurssien analysointi tuotti haasteita. Tässä vaiheessa neuvonnan asiantuntijan rooli oli ohjata maitotilayrittäjiä syventämään analysointia resursseistaan. Myös Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjassa olevat lisäkysymykset resursseista autoivat analyysin tekemisessä.

Myös synteesianalyysin tekemisessä SWOT-taulukkoa hyödyntäen oli haasteita. Maitotilayrityksen ja -yrittäjien vahvuuksien ja heikkouksien kirjaaminen oli kohtuullisen nopeaa ja helppoa, mutta mahdollisuuksien ja uhkien pohtiminen oli haasteellista. Myös tässä vaiheessa neuvonnan asiantuntijan rooli tarkentavien kysymysten esittäjänä ja johdattelijana auttoi maitotilayrittäjiä. Mahdollisuuksia ja uhkia pohdittaessa palattiin myös PESTEL-analyysin tuloksiin. Synteesianalyysia tehtäessä työkirjassa olevat apukysymykset autoivat analyysin etenemisessä. Synteesianalyysia tehdessään maitotilayrittäjien oli suhtauduttava avoimesti analyysiin ja pystyttävä keskustelemaan siitä, sillä samalla analysoitiin myös heidän omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.

Kokonaisuudessaan strategian luonnin analysointivaihe koettiin maitotilayrittäjien kohdalla haasteellisena. Maitotilayrittäjät olivat analysoineet itseään, toimintaansa, toimintaympäristöään ja resurssejaan jollain tavalla aiemminkin, mutta analysointi ei välttämättä ole ollut johdonmukaista ja se on saattanut olla pintapuolista. Lisäksi näitä satunnaisia analysoinnin tuloksia ei ole kirjattu mihinkään ylös. Analyyseja tehtäessä neuvonnan asiantuntijan oli osattava johdatella maitotilayrittäjiä syvällisempään analyysiin ilman, että vastaukset olivat asiantuntijan sanelemia. Etenkin toimintaympäristöä analysoitaessa oli tärkeää, että neuvonnan asiantuntijalla oli itsellään myös käsitys toimintaympäristön muutoksista ja muutosvoimista, sillä ilman tätä ymmärrystä ohjaaminen ja sparraaminen ei onnistu.

Sparraamisen ja ohjaamisen myötä neuvonnan asiantuntijan ja maitotilayrittäjien välille syntyi hyvää keskustelua. Pienellä johdattelulla maitotilayrittäjät pääsivät käsi kädessä kulloinkin analysoitavaan aiheeseen, ja pohdinta oli hyvää ja syvällistä. Analyysejä tehtäessä ja niitä läpikäydessä myös neuvonnan asiantuntija sai uusia näkökulmia lähestyä jotakin asiaa. Lisäksi keskusteluissa tuli ilmi asioita, joita vastavasti neuvonnan asiantuntija ei ollut osannut ajatella. Esimerkiksi tällaisia näkökulmia olivat ympäristö- ja ilmastopolitiikan sekä median vihreiden arvojen nostojen aiheuttamat tunteet maitotilayrittäjissä. Ylipäänsä neuvonnan asiantuntija sai hyvän käsityksen siitä, kuinka maitotilayrittäjät kokevat toimintaympäristön muutosvoimat omalla kohdallaan. Kaiken kaikkiaan maitotilayrittäjät kokivat analyysien tekemisen ja siitä syntyneen vuorovaikutuksen tärkeäksi. Näiden tehtyjen analyysien pohjalta he jatkossakin seuraavat ja reagoivat toimintatavan ja -ympäristön muutoksiin herkästi.

Myös tahtotilan, vision ja toiminta-ajatuksen määrittäminen oli maitotilayrittäjille haastavaa. Tosin nämä haasteet olivat huomattavasti pienempiä kuin analysointivaiheessa. Kun neuvonnan asiantuntija esitti maitotilayrittäjille kysymyksiä heidän tahtotilastaan tai visiostaan, vastauksia ei alkuun tullut. Pienen johdattelun ja keskustelun jälkeen kävi ilmi, että maitotilayrittäjillä oli esimerkiksi selkeä tahtotila tai visio, mutta sitä ei välttämättä osattu asettaa näiden sanojen alle tai sen ei koettu olevan riittävän hieno. Arvojen määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen oli maitotilayrittäjille helpompaa kuin esimerkiksi vision määrittäminen, mutta he kokivat haasteena arvojen tai tavoitteiden oikeellisuuden ja riittävyyden.

Maitotilayrittäjät kokivat toimintamallin laatimisen haastavampana kuin toimintasuunnitelman laatimisen. Toimintamallin laatimisessa auttoivat Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjassa olevat apukysymykset. Toimintamallin kuvio selkeytti toimintamallin laatimista. Haasteena toimintamallin laatimisessa oli myös se, että maitotilayrittäjät ajattelivat tässä vaiheessa jo operatiivisia prosesseja. Neuvonnan asiantuntijan tehtävänä oli tässä vaiheessa ohjata maitotilayrittäjiä takaisin strategian ja vision pariin. Lisäksi asiantuntijan täytyi osata selittää toimintamallin laatimisen vaiheet maitotilayrittäjille. Kehitysmittareiden määrittäminen oli maitotilayrittäjille helppoa etenkin sen jälkeen, kun toimintamallin laatimisessa käytetty syy-seurausketju oli selvillä.

Helpoin osa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä oli toimintasuunnitelman laatiminen. Maitotilayrittäjät olivat keskittyneet operatiiviseen johtamiseen sekä maidontuotannon eri osaprosesseihin, joten toimintasuunnitelmassa päästiin tuttujen käytännönasioiden äärelle. Tässä vaiheessa neuvonnan asiantuntijan tehtäväksi jäi ohjata maitotilayrittäjiä laatimaan prosessikuvauksia ja työtehtäväsuunnitelma. Koska toimintasuunnitelmassa aihealue oli maitotilayrittäjille tuttu, niin suoritussmittareiden valinta oli myös helppoa.

Yhtenä suurimpana haasteena kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä oli termien ymmärtäminen. Neuvonnan asiantuntija huomasi, että maitotilayrittäjillä oli ajatuksen tasolla olemassa jonkinlainen tahtotila tai visio, mutta haasteet alkoivat siinä vaiheessa, kun ne piti asettaa tiettyjen termien alle. Tässä vaiheessa oli tärkeää, että neuvonnan asiantuntijalla itsellään oli riittävä osaaminen ja ymmärrys, jotta hän osasi ohjata ja sparrata maitotilayrittäjät selviämään termistön aiheuttamista haasteista.

Jotta kokonaisvaltaisen johtamisen mallia voitiin maitotilayrityksessä ylipäätään hyödyntää, niin maitotilayrittäjien täytyi itse olla kiinnostuneita kokonaisvaltaisen johtamistavan luontiprosessista. Jos maitotilayrittäjät eivät itse olisi olleet aktiivisia strategiatyöskentelyä kohtaan ja kiinnostuneita parantamaan toimintaansa, niin kokonaisvaltaisen johtamisen mallia olisi ollut haastavaa hyödyntää. Maitotilayrittäjien oli ymmärrettävä, että maitotilayritystä täytyy johtaa kokonaisuutena, jotta kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönotto maitotilayrityksessä onnistuu. Lisäksi maitotilayrittäjien täytyy luopua perinteisestä itsellisestä toimintatavasta.

Maitotilayrittäjien täytyi suhtautua avoimesti kokonaisvaltaisen johtamistavan luonnin eri vaiheisiin, jotta he saivat todellisen ja rehellisen kuvan maitotilayrityksestään ja omasta toiminnastaan. Analyysyjä tehdessään maitotilayrittäjien oli pystyttävä suhtautumaan kriittisesti omaan toimintaansa. Kokonaisvaltaista johtamistapaa luodessaan maitotilayrittäjien oli kyettävä luopumaan sellaisista resursseistaan ja toimintatavoistaan, jotka eivät tuoneet kilpailuetua muihin maitotilayrittäjiin verrattuna tai joista ei ollut hyötyä muuttuneessa toimintaympäristössä. Maitotilayrittäjien oli hyvä peilata omaa toimintaansa muihin maitotilayrittäjiin tai pyytää ulkopuolista apua kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessiin, jolloin omat mieltymykset tai katsontakanta eivät olleet esteenä prosessin onnistumiselle.

Jos neuvonnan asiantuntija, tai jokin muu ulkopuolinen taho, on sparraamassa maitotilayrittäjiä kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä, olennainen tekijä prosessin onnistumisessa on asiantuntijan osaaminen. Neuvonnan asiantuntijan täytyy olla perehtynyt kokonaisvaltaisen johtamisen malliin ja ymmärtää sen sisältö. Jos neuvonnan asiantuntijalla ei ole riittävää ymmärrystä asiasta, niin maitotilayrittäjien sparraaminen ei onnistu. Koska termistö luo haasteita maitotilayrittäjille, niin neuvonnan asiantuntijan on osattava selittää nämä asiat ymmärrettävästi. Näiden lisäksi pelkkä kokonaisvaltaisen johtamisen mallin sisäistäminen ei riitä, vaan neuvonnan asiantuntijan on myös seurattava aktiivisesti toimintaympäristöä sekä sen muutoksia ja muutosvoimien vaikuttavuutta.

#### **4.2.3 Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön vienti**

Maitotilayrittäjillä täytyi olla halu kehittymiselle sekä tarve muutokselle, jotta kokonaisvaltaisen johtamisen malli voitiin viedä käytäntöön. Lisäksi kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön viennin kannalta oli olennaista, että maitotilayrittäjät olivat kiinnostuneita strategiatyöskentelystä ja kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisesta. Tässä casessa muutostarpeen aiheuttaja oli toimintatavan muutos uuden yhteisnavetan rakentamisen myötä. Ennen kokonaisvaltaisen johtamistavan luontia maitotilayrittäjät olivat kartoittaneet nykytilaansa ja tiedostaneet sen, että toiminnan kehittäminen ei ole mahdollista ilman yhteistyötä. Maitotilayrittäjien oli perehdyttävä

kokonaisvaltaisen johtamisen malliin ennen kuin sitä voitiin hyödyntää ja viedä käytäntöön maitotilayrityksen johtamisessa.

Strategiaa luodessaan maitotilayrittäjien oli pystyttävä keskustelemaan keskenään avoimesti esimerkiksi tahtotiloistaan, arvoistaan ja visioistaan, jotta saatiin selville niiden yhteneväisyys. Näiden oli kohdattava keskenään, jotta maitotilayrityksen strategian luominen oli mahdollista ja maitotilayrittäjät sitoutuivat toteuttamaan strategiaa. Etenkin arvojen yhteneväisyys helpotti yhteistyötä. Myös tavoitteiden piti olla yhteneväiset. Kokonaisvaltaisen johtamistavan käytäntöön viennissä neuvonnan asiantuntijan oli muistettava, että strategian täytyi pohjautua maitotilayrittäjien visioon ja tavoitteisiin. Tällöin neuvonnan asiantuntija ei saanut vaikuttaa liikaa maitotilayrittäjien strategiatyöskentelyyn.

Kun kaikkia osapuolia miellyttävä ja sitouttava strategia oli saatu luotua, vuorossa oli toimintamallin ja -suunnitelman laatiminen. Tässäkin maitotilayrittäjien oli keskusteltava keskenään ja saavutettava yhteisymmärrys siitä, kuinka strategiaa toteutetaan käytännön työtehtävissä. Työtehtävien ja vastuiden jakamisessa maitotilayrittäjien oli oltava tasapuolisia ja heidän oli huomioitava erilaiset kiinnostuksen kohteet ja osaaminen. Kun toimintamalli ja -suunnitelma oli laadittu hyvässä yhteistyössä, se mahdollisti strategian sujuvan toteutumisen. Myös tavoitteiden sekä kehitys- ja suoritusmittareiden oli oltava sellaisia, että kaikki maitotilayrityksen osapuolet sitoutuivat niihin.

Lopullinen vastuu kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön viennistä oli maitotilayrittäjillä, vaikka kokonaisvaltainen johtamistapa luotiin yhdessä neuvonnan asiantuntijan kanssa. Neuvonnan asiantuntijan tehtävä oli sparrata ja opastaa maitotilayrittäjiä mahdollisimman hyvin. Tärkeää oli muistaa kertoa siitä, että strategia oli luotu suunnitteluhetken tietojen ja analyysien pohjalta, joten toimintaympäristön muutosten seuranta ei pidä unohtaa. Lisäksi piti muistaa keskustella siitä, että kokonaisvaltaisen johtamistavan luominen ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan strategiaa voi ja pitää päivittää toimintaympäristön ja -tapojen muuttuessa. Tärkeää oli painottaa, että kokonaisvaltainen johtamistapa on iteratiivinen prosessi, joka kehittyy koko ajan suunnittelun ja käytännön toteutuksen vaiheiden myötä.

Maitotilayrittäjien täytyi sitoutua kokonaisvaltaiseen johtamistapaan. Lisäksi heidän täytyi omaksua se. Tällöin kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön vieni onnistui. Maitotilayrittäjien täytyi toteuttaa päivittäisissä käytännötoimissaan luotua strategiaa. Tavoitteiden sekä kehitys- ja suoritusmittareiden avulla he pystyivät seuraamaan strategian käytäntöön viennin onnistumista. Tarpeen mukaan maitotilayrittäjien piti päivittää maidontuotannon kokonais- ja osaprosessit vastaamaan luotua strategiaa. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin yksi tavoitteista oli aktivoida maitotilayrittäjiä seuraamaan, arvioimaan ja reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja muutosvoimiin.

## 5 TULOSTEN TARKASTELU

Molemmissa caseissa maitotilayrittäjät onnistuivat kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä maitotilayrityksissään. Kokonaisvaltaisen johtamistavan luominen koettiin tarpeelliseksi, jotta toimintaympäristön muutoksiin pystyttiin vastaamaan. Strategian luomisessa analysointivaihe koettiin haastavaksi, mutta tarpeelliseksi. Etenkin PESTEL-analyysillä tehtävä toimintaympäristön muutosvoimien tarkastelu oli haastavaa. Maitotilayrittäjät kokivat toimintamallin ja -suunnitelman laatimisen helpommaksi kuin strategian luonnin.

Analysointivaiheen lisäksi tahtotilan, vision ja toiminta-ajatuksen määrittäminen oli haastavaa, vaikka ne osaltaan jo valmiiksi ohjasivat maitotilayrittäjien toimintaa. Kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessin aikana maitotilayrittäjät kokivat tärkeänä vuorovaikutuksen maitotilayrityksen ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Jos kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttöönotossa käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa, täytyi hänen muistaa roolinsa sparraajana ja ohjaajana. Case asiantuntija sparraajana kokonaisvaltaisen johtamistavan luonti- ja käyttöönottoprosessi eteni johdonmukaisemmin kuin case maitotilayrittäjässä.

Case maitotilayrittäjässä maitotilayrittäjät loivat ja käyttöönottivat itse kokonaisvaltaisen johtamistavan. Tieto ja osaaminen prosessin läpiviemiseen perustui isännän kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyvään koulutukseen ja kirjallisuuteen. Maitotilayrittäjät joutuivat tunnistamaan ja ratkaisemaan muutoshaasteet. He olivat vastuussa suunnittelun oikeellisuudesta, ja siitä miten hyvin he osasivat hyödyntää kokonaisvaltaisen johtamisen mallia kokonaisvaltaista johtamistapaa luodessaan. Prosessia työstettiin maitotilayrityksen töiden ohessa aina kun siihen aikaa saatiin järjestettyä.

Maitotilayrittäjät kokivat kokonaisvaltaisen johtamistavan luomis- ja käyttöönottoprosessin haasteellisena, mutta palkitsevana. He oppivat hyödyntämään kokonaisvaltaisen johtamisen mallia maitotilayrityksensä johtamisessa. He pystyivät kokonaisvaltaisen johtamistavan avulla kehittämään maitotilayritystään ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Tällöin maitotilayrittäjät pystyivät johtamaan maitotilayritystään paremmin kuin vanhalla perinteisellä johtamistavalla.

Casessa asiantuntija sparraajana neuvonnan asiantuntija sparrasi ja auttoi maitotilayrittäjiä luomaan ja käyttöönottamaan kokonaisvaltaisen johtamistavan, joka soveltuu muuttuneeseen toimintaan ja tämänhetkiseen toimintaympäristöön. Neuvonnan asiantuntija auttoi tunnistamaan ja ratkaisemaan muutoshasteet. Prosessia työstettiin tapaamisten muodossa, jossa kullekin tapaamiselle oli määritetty oma aiheensa. Maitotilayrittäjät kokivat hyvänä toimintatapana sen, että neuvonnan asiantuntija haastoi ja sparrasi heitä. Vastaavasti maitotilayrittäjät haastoivat sekä neuvonnan asiantuntijaa että tämän osaamista.

Maitotilayrittäjät kokivat saaneensa kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessista hyötyä etenkin tässä tilanteessa, kun toimintatapa on uuden navetan myötä muuttunut radikaalisti. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallista maitotilayrittäjät saivat uusia keinoja ja toimintatapoja, joiden avulla he pystyvät viemään maitotilayrityksen muutosprosessin läpi. Tärkeänä koettiin myös se, että toimintatavan muutoksesta ja sen aiheuttamasta epätietoisuudesta oli mahdollista puhua maitotilayrityksen ulkopuolisen henkilön kanssa. Lisäksi maitotilayrittäjät kokivat, että he kiinnittävät jatkossa enemmän ja aktiivisemmin huomiota toimintaympäristöönsä ja siinä tapahtuviin muutoksiin.

Voidaan todeta, että casessa asiantuntija sparraajana kokonaisvaltaisen johtamistavan luonti- ja käyttöönottoprosessi eteni johdonmukaisemmin kuin case maitotilayrittäjässä. Syynä tälle pidetään eri tapaamisiin jaettua prosessin etenemistä. Prosessia oli helpompi seurata, kun jokaiselle tapaamiskerralle oli etukäteen sovittu aihe, tällöin asiantuntija ja maitotilayrittäjät pystyivät paremmin syventymään käsiteltävään asiaan kuin itse toimien. Vaikka case maitotilayrittäjässäkin edettiin kokonaisvaltaisen johtamisen mallin mukaisessa järjestyksessä, erillistä suunnitelmaa prosessin etenemiselle ei ollut, vaan se toteutettiin muiden maitotilayrityksen töiden ohessa.

Vaikka molemmissa caseissa onnistuttiin luomaan kokonaisvaltainen johtamistapa maitotilayrityksiin, niin sen käytäntöön vieni jää maitotilayrittäjien vastuulle. Case maitotilayrittäjässä strategian toteutumista ja käytäntöön vieniä on selkeä seurata, sillä kokonaisvaltaisen johtamistavan luojat ja toteuttajat ovat samat henkilöt. Casessa asiantuntija sparraajana neuvonnan asiantuntijalle jää epätietoisuus siitä, että onko strategia viety käytäntöön ja kuinka sen toteuttamisessa on onnistuttu.

Lisäksi caset erosivat suuresti toisistaan. Toisessa casessa päivitettiin strategiaa ja toimintatapoja kokonaisvaltaisen johtamisen mallia hyödyntämällä. Toisessa casessa puolestaan luotiin kokonaan uusi kokonaisvaltainen johtamistapa uudelle yhteistyölle yhteisnavetan käyttöönoton jälkeen. Case maitotilayrittäjässä maitotilayrittäjät ratkaisivat prosessin edetessä ilmaantuneet ongelmat ilman ulkopuolista ohjausta. Case asiantuntija sparraajana maitotilayrittäjät puolestaan saivat apua neuvonnan asiantuntijalta, kun kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisessa oli ongelmia. Tällöin voidaan ajatella, että ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen prosessin aikana auttaa maitotilayrittäjiä hyödyntämään kokonaisvaltaisen johtamisen mallia tehokkaammin kuin ilman ulkopuolista apua.

Opinnäytetyön tuloksissa huomattiin, että huolellisesti luodun strategian avulla maitotilayrittäjien on mahdollista saavuttaa kilpailuetua suhteessa muihin maitotilayrittäjiin. Ryhäsen (2018, 31) mukaan kuitenkin pelkkä strategian luominen ei takaa menestystä, mutta sen avulla on mahdollista parantaa menestymisedellytyksiä suhteessa muihin kilpailijoihin. Myös Olson (2004, 23) toteaa strategian luomisen auttavan maitotilayrittäjiä keskittymään maitotilayrityksen menestys- ja selviytymistekijöihin päätöksen teon yhteydessä.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntäminen mahdollisti strategian luontiprosessin. Olson (2004, 21) kertoo, että strategiaa suunniteltaessa analysoidaan ulkoinen toimintaympäristö sekä sisäiset toimintaedellytykset ja resurssit. Analyysit auttoivat maitotilayrittäjiä ymmärtämään paremmin toimintaympäristöään, toisiaan ja omaa maitotilayritystään. Etenkin PESTEL- ja synteesianalyysien tuottama tieto koettiin tärkeänä. Analyysit mahdollistivat tulevaisuuden kehityskulun arvioimisen ja ennakkoinnin. Maitotilayrittäjien mielestä strategian luominen ja sen yhteydessä tehtävät analyysit ovat antaneet hyvää tietoa päätöksentekoprosessiin.

Andersenin (2013, 73) mukaan analyyseista saadut pääkohdat pitää ottaa huomioon strategian luonnissa. Kokonaisuudessaan strategian luonnin analysointivaihe kuitenkin koettiin maitotilayrittäjien mielestä haasteellisena. Jollakin tavalla maitotilayrittäjät ovat analysoineet itseään, toimintaansa, toimintaympäristöään ja resurssejaan aiemminkin, mutta analysointi ei välttämättä ole ollut johdonmukaista ja se on ollut pintapuolista.

Strategian luominen on prosessi, jossa päätetään, kuinka maitotilayrityksen visio ja tavoitteet saavutetaan, kun huomioidaan sen toimintaympäristö. Visio ja tavoitteet ovat maali, jolloin strategia on väline niiden toteuttamiseen. (Olson 2011, 125.) Myös tahtotilan, vision ja toiminta-ajatuksen määrittäminen oli maitotilayrittäjille haastavaa. Tosin nämä haasteet olivat huomattavasti pienempiä kuin analysointivaiheessa. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käytäntöön vienti voi olla haastavaa myös neuvonnan asiantuntijalle, sillä hänen on muistettava, että strategian täytyy pohjautua maitotilayrittäjien visioon ja tavoitteisiin. Ryhäsen ym. (2019b, 131) mukaan visio on selkeä tulevaisuuden kuva, jonka maitotilayrittäjä tahtoo toteuttaa. Visio antaa kaikille toimille yhteisen suunnan.

Strategian luotuaan ProAgrian asiantuntijan ohjaamat maitotilayrittäjät tiedostivat tavoitteensa ja miten ne voidaan saavuttaa. Maitotilayrittäjät ymmärsivät, että kokonaisvaltainen johtamistapa on iteratiivinen prosessi, jossa toteutuksen vaiheet ovat vuorovaikutuksessa keskenään (vrt. Ryhänen 2018, 28). Tarve strategian päivittämiselle voi nousta esiin esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista tai päivittäisissä käytännön töissä havaituista tekijöistä.

Toimintamallin laatiminen on tärkeää strategian toimeenpanossa. Toimintamallin tavoitteena on auttaa johtamisessa sekä vision että strategisten tavoitteiden käytännön toteuttamista. (Ryhänen ym. 2019b, 135.) Toimintamallin avulla maitotilayrittäjät pystyivät muuntamaan strategian sellaiseen muotoon, että maitotilayrityksessä ja sen kanssa yhteistyössä työskentelevät henkilöt ymmärtävät mitä sen toteuttamiseksi konkreettisesti tehdään.

Strategian ja toimintamallin pohjalta valitaan kehitysmittarit, joilla toimintaa ja strategian toteutumista voidaan arvioida. Ensin valitaan kehitysmittarit ja sitten asetetaan tavoitteet. Mittaus suoritetaan tavoitteiden asettamisen jälkeen. (Ryhänen ym. 2021b, 52–54.) Kehitysmittareiden avulla varmistettiin, että toimintamallissa noudatetaan luotua strategiaa. Maitotilayrittäjät kokivat kehitysmittareiden asettamisen helpoksi. Kehitysmittareiden määrittäminen oli maitotilayrittäjille helppoa etenkin sen jälkeen, kun toimintamallin laatimisessa käytetty syy-seurausketju oli selvillä.

Toimintasuunnitelma laaditaan toimintamallin pohjalta (Ryhänen ym. 2021a, 58). Toimintasuunnitelman avulla strategia muunnettiin käytännön työtehtäviksi. Maitotilayrittäjien mielestä toimintasuunnitelman laatiminen oli helpoin vaihe kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa. Maitotilayrittäjät ovat aikaisemmin keskittyneet operatiiviseen johtamiseen sekä maidontuotannon eri osaprosesseihin, joten toimintasuunnitelmassa päästiin tuttujen käytännönasioiden äärelle. Maitotilayrittäjät kokivat käytännön työtehtäviä ohjaavan työtehtäväsuunnitelman hyödylliseksi, koska huolellisesti tehty suunnitelma havainnollistaa helposti, esimerkiksi lomittajille, mitä päivittäisien työtehtävien tavoitteisiin kuuluu.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Maitotilayrittäjät onnistuivat kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä maitotilayrityksissään. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallin onnistunut hyödyntäminen ja vieminen osaksi maitotilayrityksen johtamista edellytti maitotilayrittäjiltä halua arvioida ja kehittää omaa maitotilayritystään sekä etsiä uusia toimintatapoja. Maitotilayrittäjien oli luovuttava perinteisestä itsellisestä toimintatavasta kokonaisvaltaisen johtamistavan käyttöönoton aikana.

Maitotilayrittäjät kokivat strategian luonnin haasteellisimmaksi työvaiheeksi kokonaisvaltaisen johtamisen mallin hyödyntämisessä. Etenkin analysointivaihe koettiin haastavaksi ja sen onnistuminen vaati maitotilayrittäjiltä kriittistä suhtautumista sekä itseensä että maitotilayrittämiseensä. Onnistuminen kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessissa vaati sekä maitotilayrittäjiltä että neuvonnan asiantuntijalta perehtymistä kokonaisvaltaisen johtamisen malliin sekä sen sisäistämistä. Myös toimintaympäristön, sen muutosten ja muutosvoimien vaikuttavuuden seuraaminen aktiivisesti koettiin tärkeäksi.

Kokonaisvaltaisen johtamistavan luonti- ja käyttöönottoprosessin suunnittelu ja jakaminen aihealueittain eri suunnittelukerroille helpotti prosessin etenemistä. Tämä korostui etenkin casessa asiantuntija sparraajana, sillä aikataulutuksen ja jaottelun ansiosta kokonaisvaltaisen johtamistavan luonti- ja käyttöönottoprosessi eteni johdonmukaisemmin kuin case maitotilayrittäjässä, jossa kokonaisvaltaisen johtamistavan luominen eteni muiden töiden lomassa. Molemmissa caseissa hyödynnettiin Matti Ryhäsen ym. (2021) Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirjaa, jonka avulla kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessi oli selkeä toteuttaa.

Kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessin aikana maitotilayrittäjät ymmärsivät, että kokonaisvaltainen johtamistapa on iteratiivinen prosessi, jossa suunnittelun ja käytännön toteutuksen vaiheet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Prosessin iteratiivisuus korostui etenkin opinnäytetyön tekohetkellä, kun toimintaympäristö muuttui voimakkaasti ja nopealla aikataululla, jolloin maitotilayrittäjien oli reagoitava muutoksiin nopeasti.

Maitotilayrittäjät kokivat kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessin aikana tärkeäksi vuorovaikutuksen maitotilayrityksen ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Oman toiminnan benchmarkkaus sidosryhmien, neuvonnan asiantuntijoiden ja toisten maitotilayrittäjien kanssa auttoi maitotilayrittäjiä hahmottamaan toimintaympäristöään sekä haastoi heitä kehittämään omaa toimintaansa. Vaikka maitotilayrittäjä hyödyntäisikin ulkopuolisia asiantuntijoita, niin lopulta vastuu kokonaisvaltaisen johtamistavan käytäntöön viennistä ja hyödyntämisestä on maitotilayrittäjällä. Tällöin asiantuntijalla ei ole varmuutta hyödyntääkö maitotilayrittäjä kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisprosessin tuotosta.

Maitotilayrittäjä menestyy parhaiten, kun hän hankkii osaamista ja tietoa sekä kykenee joustavasti muuttamaan toimintatapoja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä. Parhaimmillaan maitotilayrittäjä kykenee ennakoimaan tulevia muutoksia strategiatyökaluja käyttämällä. Maitotilayrittäjän tulee toimintaympäristönsä lisäksi tuntea hallussa olevien ja hankittavien resurssien antamat mahdollisuudet kilpailukyvyn kehittämisessä. Hän pystyy hyödyntämään resurssit tehokkaasti ja vastaamaan toimintaympäristöstä nouseviin mahdollisuuksiin, uhkiin sekä uusiin tilaisuuksiin. Maitotilayrittäjä kykenee taloudellisesti arvioimaan, mitkä asiat kannattaa tehdä itse, mitkä tehdä yhteistyössä tai ulkoistaa. Kun maitotilayrityksessä otetaan käyttöön kokonaisvaltainen johtamistapa, pystyy maitotilayrittäjä kehittämään maitotilayritystään ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että kokonaisvaltaisen johtamisen mallin käyttämisestä on hyötyä kaikille maitotilayrityksille riippumatta niiden elinkaaren vaiheesta. Etenkin suurissa maitotilayrityksissä tarve kokonaisvaltaiselle johtamistavalle on suuri. Maitotilayrittäjä voi luoda kokonaisvaltaisen johtamistavan itsekseen tai hyödyntää siinä ulkopuolista asiantuntijaa, jolloin luomisprosessista on mahdollista saada enemmän irti. Molemmin tavoin toteutettuna kokonaisvaltaisen johtamistavan luomisesta on joka tapauksessa hyötyä maitotilayrittäjälle.

Kokonaisvaltaisen johtamisen mallia pitäisi tuoda enemmän esille sekä neuvonnan että koulutuksen toimesta. Kokonaisvaltaista johtamistapaa pitäisi opettaa jo maatalouden perustutkintoa suorittaessa, sillä tällä hetkellä kokonaisvaltaista johtamista opiskellaan ensimmäisen kerran vasta ammattikorkeakoulussa. Neuvonnan

pitäisi myös hyödyntää ja käyttää kokonaisvaltaisen johtamisen mallia neuvontapalveluissaan sekä niiden kehittämisessä siten, että maitotilayritystä neuvotaan kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyön tekoheikellä neuvonnassa on kehitetty palvelua kokonaisvaltaisen johtamisen mallia hyödyntäen. Lisäksi mallia hyödynnetään hankkeessa.

## LÄHTEET

- Andersen, T. J., 2013. Short Introduction to Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. [Verkkojulkaisu]. New York: Oxford University Press. [Viitattu 5.2.2020]. Saatavana: [https://issuu.com/babalorisare-nandeoosi/docs/barney\\_rbv - creating and sustainin/279](https://issuu.com/babalorisare-nandeoosi/docs/barney_rbv_-_creating_and_sustainin/279)
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4:2005. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. [Viitattu 9.5.2021]. Saatavana: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 182–194.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent Oy/Talentum pro.
- Huirne, R.B.M. 2002. Strategy and risk in farming. Teoksessa: NJAS- Wageningen journal of life sciences 2003 50 (2), 253. [Verkkojulkaisu]. Wageningen: Wageningen University. [Viitattu 8.1.2020]. Saatavana: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521403800106?via%3Dihub>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy – Text and Cases. [Verkkojulkaisu]. New York: Pearson College Div. [Viitattu 5.2.2020]. Saatavana: <https://professorbehrensumy2014.files.wordpress.com/2014/02/pdf-johnson-scholes-whittington.pdf>
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2020. Farm Management. 9. p. New York: McGraw-Hill Education.
- Knott, P. 2015. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? Teoksessa: Management decision 53 (8), 1806. [Verkkojulkaisu]. Christchurch: University Of Canterbury. [Viitattu 8.1.2020]. Saatavana: <https://www.emerald->

[com.libts.seamk.fi/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2014-0525/full/pdf?title=does-vrio-help-managers-evaluate-a-firms-resources](https://com.libts.seamk.fi/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2014-0525/full/pdf?title=does-vrio-help-managers-evaluate-a-firms-resources)

Luke Taloustohtori. 08.01.2020. Tuotantosuunnat. [Verkkosivu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 07.01.2020]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/rakennekehityssennuste/aikasarja/tuotantosuunnat>

Närvä, M., Ryhänen, M., Rajakorpi, J. & Sipiläinen, T. 2019. Kokonaisvaltaisen johtamisen nykytila maitotilayrityksissä. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 31. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/170476>

Olson, K. D. 2011. Economics of farm management in a global setting. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Olson, K. D. 2004. Farm management: Principles and strategies. Iowa: A Blackwell Publishing Company.

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M.A., Sabir, S.S. & Waseem, A. 2019. Case study method: A step-by-step guide for business researchers. Teoksessa: International journal of qualitative methods volume 18: 1–13. [Verkkojulkaisu]. Lahore: University of Management and Technology. [Viitattu 9.5.2021]. Saatavana: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1609406919862424>

Ryhänen, M. 2018. Maatalousyrityksen strateginen johtaminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. [Verkkojulkaisu]. 2. tark. p. Helsinki: Tempest Oy. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/228594>

Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Johdanto. Teoksessa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla – Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. [Viitattu 8.11.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 31. [Viitattu 23.10.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/170476>

- Ryhänen, M. & Närvä, M. 2021. Maitotilayrityksen kokonaivaltaisen johtamisen käsikirja. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä 161. [Viitattu 23.10.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/495069>
- Ryhänen, M., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2021a. Toimintasuunnitelma. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä 161. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/495069>
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Närvä, M. 2021b. Toimintamalli. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä 161. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/495069>
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2019a. Johdanto kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 31. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/170476>
- Ryhänen, M., Rajakorpi, J., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2019b. Kokonaisvaltaisen johtamisen malli. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 31. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/170476>
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2020. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen malli. [Verkkojulkaisu]. Lemu: Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote. Nro 38 (2020): Maataloustieteen päivät 2020. [Viitattu 9.5.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/smst/article/view/89239/49829?acceptCookies=1>
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirja. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. C. Oppimateriaaleja 13. [Viitattu 24.9.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/495071>
- Stanford-Billington, C. & Cannon, A. 2010. Do farmers adopt a strategic planning approach to the management of their business? Teoksessa: Journal of Farm management 14 (1), 13. [Verkkojulkaisu]. Edgmond: Harper Adams University. [Viitattu 10.1.2020]. Saatavana: <http://docserver.ingentaconnect.com/deli-ver/connect/iagrm/00148059/v14n1/s1.pdf?expires=1578651836&id=0000&titleid=41000062&checksum=4A6F9135CF898BA399B99410C6126D4F>
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Väre, M. 2019. Maatalouden rakennekehitys. Teoksessa: Niemi, J. & Väre, M. (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2019. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 36/2019. [Viitattu: 07.01.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-769-5>
- Wehrich, H. 1982. The TOWS matrix: A tool for situational analysis. Teoksessa: Long range planning 15 (2), 57–61. [Verkojulkaisu]. Oxford: Pergamon Press LTD. [Viitattu 8.1.2020]. Saatavana: [https://www.academia.edu/34211017/The\\_TOWS\\_Matrix\\_A\\_Tool\\_for\\_Situational\\_Analysis](https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis)