

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

A

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.)

YHTEISTYÖ- JA VERKOSTOSUHTEET

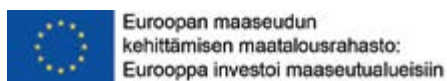
Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
A. Tutkimuksia 19

Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.)

YHTEISTYÖ- JA VERKOSTOSUHTEET

Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna



Seinäjoki 2014

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials
- D. Opinnäytetöitä Theses

SeAMK julkaisujen myynti:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-86-4
ISBN 978-952-5863-87-1 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1735
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Yhteistyötä ja verkostomaista toimintatapaa tukeva strateginen ajattelu on usein syntynyt pitkän ajan kuluessa. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia maidontuotannon kehittämiseen. Kun yhteistyö rakennetaan tukemaan oikeudenmukaisesti kaikkien osallistujien tarpeita, onnistumisedellytykset ovat hyvät. Johtajuutta tarvitaan sovitettaessa osallistujien tavoitteet yhteen kokonaisuuden kanssa. Jokaisen on järjestettävä oma toimintansa kokonaisuus huomioiden, mikä edellyttää valmiutta muuttaa myös omia toimintatapoja. Tärkeää on, että kaikki osallistujat kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä, että kumppaneihin luotetaan ja että he ovat luottamuksen arvoisia. Arvot, asenteet, tavoitteet, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen. Laajojen yhteistyöverkostojen johtaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja liikkeenjohtotaitoa.

Tähän julkaisuun on koottu ”Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon” -hankkeessa laaditut artikkelit, joissa tarkasteltiin yhteistyön ja verkostoitumisen kriittisiä menestystekijöitä, mahdollisuuksia vastata toimintaympäristön muutoksiin sekä millaista menestystä yhteistyöllä ja verkostoitumisella tavoitellaan. Tutkimusartikkelien pohjalta laadittiin käytännön tarpeita varten käsikirja, joka sisältää keskeiset näkökulmat yhteistyön kehittämistä varten. Tutkimusaineistot hankittiin teemahaastatteluilta. Haastateltaviksi valittiin yhteistyötä tekeviä maatalous- ja maaseutuyrittäjiä.

Strategisen yhteistyön sisältöä, syvyyttä ja laajuutta kuvattiin viiden kategorian pohjalta: kehittämisrenkas, yhteistyörenkas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Tulosten mukaan yhteistyöstä voi tulla merkittävä kilpailutekijä ja verkostoitumalla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Säästöjä saadaan erityisesti työ- ja pääomakustannuksissa. Tuottavuutta voidaan parantaa uutta teknologiaan hankkimalla ja osaamista hyödyntämällä. Yhteistyösuhteiden monipuolistuessa ja vastuiden kasvaessa tarvitaan sopimusmalleja ja kirjallisia ohjeita yhteistyösopimusten laadinnan pohjaksi. Niiden tarve kasvaa etenkin, kun yhteistyö aloitetaan tuntemattomien kanssa.

Maidontuottajat hakevat yhteistyöllä kilpailuetua. Päätökset pohjautuvat strategiseen ajatteluun, mutta konkreettinen strateginen suunnittelu ja kannattavuustavoitteen asettaminen on harvinaista. Tältä osin on selkeä tarve kehittää maitotilan johtamista. Sidosryhmät voivat auttaa yhteistyön kehittämisessä. Käytännön toteutus ja vastuu päätöksistä jäävät maidontuottajalle. Hän saa hyödyn itselleen, mutta joutuu kantamaan riskit.

Tutkimustulosten pohjalta laadittu käsikirja palvelee käytännön tarpeita. Se sisältää keskeiset seikat, joita tarvitaan yhteistyön suunnittelussa ja kehittämisessä. Käsikirja auttaa selvittämään, missä määrin yhteistyö tukee kunkin osallistujan tavoitteita. Sen avulla voidaan selvittää myös uusien kumppaneiden osallistumisedellytyksiä yhteistyöhön.

Asiasanat: maidontuotanto, strategia, yhteistyö, verkostoituminen, kilpailukyky

ABSTRACT

Cooperation and networking have provided new opportunities to develop milk production. When cooperation is built to support the needs of all the participants fairly, the chance of success is high. Leadership is needed to match the participants' goals to the common goals. Everyone must arrange their own operations taking the common goals into account, which requires an ability to change also one's own course of action. It is important that all the participants feel they benefit from cooperation, the partners are trusted, and they are worthy of trust. Values, attitudes, goals, expertise and personal qualities have an effect on the success of cooperation. Leading large cooperation networks requires orderliness and business management skills.

This publication is a compilation of the articles written in the "Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon" ('Increasing the Competitiveness of Milk Production through Cooperation') project, which focus on the critical success factors of cooperation and networking, the options of reacting to changes in the operational environment, and on what kind of success is sought through cooperation and networking. Based on the research articles, a manual was written for practical purposes, encompassing the key aspects of building cooperation. The research materials were collected through semistructured interviews. The interviewees consist of agricultural and rural entrepreneurs pursuing cooperation.

The content, depth and scope of strategic cooperation were described based on five categories: development ring, cooperation ring, project group, joint enterprise, and joint unit. According to the results, cooperation may become a significant competitive factor, and competitive advantage can be gained through networking. Savings are obtained especially in labour and capital costs. Productivity can be improved by introducing new technology and exploiting know-how. As cooperation relationships diversify and accountability increases, model agreements and written instructions are needed as a base for making cooperation agreements. The need for them is emphasized when cooperation is launched with previously unknown partners.

Through cooperation, milk producers seek competitive advantage. Decisions are based on strategic thinking, but concrete strategic planning and the setting of profitability objectives is rare. For this, there is an evident need to improve the management of milk farms. Interest groups may contribute to the development of cooperation. The milk producer takes care of the practical implementation

and assumes responsibility for the decisions made. The milk producer reaps the benefits but bears the risks.

The manual written based on the research results serves practical needs. It includes the key issues needed in the planning and development of cooperation. The manual helps find out to what extent cooperation would support each participant's goals. It allows analysing also new partners' chances to participate in cooperation.

Keywords: milk production, strategy, cooperation, networking, competitiveness

ESIPUHE

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on tutkittu systemaattisesti yhteistyössä Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen kanssa maidontuotannon kehittämistä Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla vuodesta 2003 lähtien. Tutkimusten painopisteenä on ollut tuottaa maitotilojen liiketoiminnan kehittämisessä tarvittavaa tietoa. Yhteistyön tuloksena on syntynyt runsaasti uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää maitotilojen yritystoiminnan kehittämisessä ja maidontuottajien liiketaloudellisten päätösten tukena. Tässä tutkimushankkeessa liiketaloudellisen tutkimuksen yhteistyöverkostoa on laajennettu Keski-Suomeen. Mukaan on tullut Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tämä julkaisu on jatkoa aiemmin tehdyille julkaisuille ”Kilpailukykyä maidontuotantoon – Toimintaympäristön ennakointi ja tarkastelu” ja ”Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla – Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä”.

Julkaisu tuottaa tietoa maidontuottajien strategisesta yhteistyöstä, yhteistyön edellytyksistä, organisoinnista ja kehittämisestä sekä maidontuottajien tarpeesta ennakoida tulevaisuutta. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan käytännön päätöksentekoa palveleva käsikirja. Se auttaa maidontuottajaa hahmottamaan, mitä on tehtävä yhteistyötä käynnistettäessä. Käsikirjaa voidaan hyödyntää vaihtoehtoisten yhteistyömuotojen selvittämisessä, suunnittelussa ja yhteistyön organisoinnissa. Sen avulla maidontuottaja voi arvioida systemaattisesti omista lähtökohdistaan yhteistyön edellytyksiä sekä selvittää yhteistyön etuja ja haittoja, ja tehdä päätökset arviointien pohjalta. Käsikirja auttaa selvittämään myös, tukeeko yhteistyö kaikkien osallistujien strategisia tavoitteita.

Julkaisu koostuu kolmesta artikkelista. Luku 2 käsittelee yhteistyön ja verkostomaisen toimintatavan mahdollisuuksia strategisina vaihtoehtoina, tuottaa tietoa verkostomaisesta yrittämisestä sekä selvittää yhteistyön ja verkostoitumisen kriittiset menestystekijät. Luvussa 3 kerrotaan, miten nykyinen yhteistyö toimii ja millaisia edellytyksiä maidontuottajat näkevät yhteistyölle ja verkostomaiselle yrittämiselle tulevaisuudessa. Lisäksi selvitetään millaisena maidontuottajat näkevät tulevaisuuden toimintaympäristön ja miten he aikovat vastata toimintaympäristön muutoksiin. Luvussa 4 laaditaan lukujen 2–3 pohjalta käsikirja, jossa esitetään keskeiset näkökulmat yhteistyön kehittämistä varten. Julkaisu on tarkoitettu yritystoimintaa kehittäville maidontuottajille ja heidän sidosryhmilleen kuten neuvojille, kouluttajille ja opettajille sekä oppilaitosten oppimateriaaliksi. Julkaisun toivotaan auttavan maidontuottajaa verkostoitumaan kannattavasti.

Tutkimusaineiston hankintaan osallistuivat Seinäjoen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulut, Osuuskunta Maitosuomi ja ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Haastattelusta vastasivat Seinäjoen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulut. Tiedottamisessa yhteistyötä tehtiin Osuuskunta Maitosuomen, Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä ProAgria Etelä-Pohjanmaan ja ProAgria Keski-Suomen kanssa. Hankkeen on rahoittanut Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen ELY-keskukset Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta. Ohjausryhmä esitetään liitteessä 1. Kiitämme lämpimästi haastatteluihin osallistuneita maatalous- ja maaseutuyrittäjiä, yhteistyökumppaneita, rahoittajaa ja ohjausryhmää panostuksesta tämän julkaisun syntyyn.

Ilmajoella marraskuussa 2014

Antti Pasila

SeAMK Elintarvike ja maatalous
yksikön johtaja

Matti Ryhänen

tutkimuksen vastuullinen johtaja

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT	5
ESIPUHE.....	7
1 JOHDANTO	11
<i>Matti Ryhänen, Erkki Laitila & Jyrki Rajakorpi</i>	
1.1 Tausta	11
1.2 Tavoite ja viitekehys.....	13
2 YHTEISTYÖ JA VERKOSTOMAINEN TOIMINTATAPA MAIDONTUOTANOSSA....	18
<i>Erkki Laitila, Matti Ryhänen, Margit Närvä, Timo Sipiläinen & Jyrki Rajakorpi</i>	
2.1 Johdanto	18
2.2 Yhteistyö ja kilpailuedun luonti.....	22
2.2.1 Kilpailuedun luonti maidontuotannossa	24
2.2.2 Luottamus yhteistyön perustana	28
2.2.3 Yhteistyösuhteen rakentaminen	29
2.3 Verkostoitumisen toteutus	31
2.3.1 Horisontaalinen ja vertikaalinen ulottuvuus.....	32
2.3.2 Syvyys- ja laajuusulottuvuus.....	33
2.3.3 Verkoston rakentaminen.....	34
2.4 Yhteistyö ja verkostosuhteet maidontuotannossa	39
2.4.1 Yhteistyö maidontuotannossa	39
2.4.2 Verkostosuhteet maidontuotannossa	40
2.4.3 Verkoston rakentaminen maidontuotannossa.....	42
2.5 Menetelmät ja aineisto	48
2.6 Tutkimustulokset.....	50
2.6.1 Yhteistyön muodot ja keinot.....	50
2.6.2 Yhteistyön edellytykset ja toimivuus yhden osanottajan näkökulmasta	53
2.6.3 Yhteistyösuhteen näkökulma	61
2.7 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	69
3 YHTEISTYÖ KILPAILUTEKIJÄNÄ TULEVAISUUDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ...79	
<i>Matti Ryhänen, Timo Sipiläinen, Margit Närvä & Erkki Laitila</i>	
3.1 Johdanto	79
3.2 Toimintaympäristön muutos.....	82
3.2.1 Markkinat	82
3.2.2 Maatalouspolitiikka.....	84
3.3 Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen	86
3.3.1 Liikkeenjohdolliset toimet	87
3.3.2 Strategiset ja taloudelliset tavoitteet.....	88
3.3.3 Informaation hyödyntäminen	89
3.3.4 Muutokseen vastaaminen	91
3.4 Menetelmät ja aineisto	92

3.5 Tutkimustulokset.....	93
3.5.1 Yhteistyö.....	95
3.5.2 Yhteistyö tulevaisuudessa.....	99
3.6 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	107
4 YHTEISTYÖN KÄYNNISTÄMISEN KÄSIKIRJA	116
<i>Erkki Laitila, Matti Ryhänen, Jyrki Rajakorpi, Margit Närvä & Timo Sipiläinen</i>	
4.1 Tausta	116
4.2 Tavoite ja viitekehys.....	117
4.3 Aineiston hankinta	119
4.4 Yhteistyön käynnistämisen käsikirja	123
5 TULOSTEN ARVIOINTI JA HYÖDYNNETTÄVYYS	182
<i>Matti Ryhänen, Erkki Laitila, Timo Sipiläinen & Margit Närvä</i>	
LIITTEET.....	186

1 JOHDANTO

Matti Ryhänen, Erkki Laitila & Jyrki Rajakorpi

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SeAMK Elintarvike ja maatalous
Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi

1.1 Tausta

Maidontuotanto on Suomen tärkein maataloustuotannon sektori. Suomen pohjoiset luonnonolot sopivat parhaiten maidontuotantoon ja nautojen kasvattamiseen. Euroopan unionin maatalouspolitiikan uudistaminen ja markkinaohjautuvuuden kasvu muuttavat toimintaympäristöä. Maidontuotannon kiintiöjärjestelmä poistuu vuonna 2015. Maidontuotannon on arvioitu kasvavan sisämarkkinoilla ja maidon hinnan laskevan (Lehtonen 2014, 55). Kilpailun kiristyessä toimintaympäristön muutokseen on kyettävä vastaamaan.

Maidontuotannossa on ollut menossa rakennemuutos, jossa tilojen määrä on vähentynyt ja jäljelle jäävien koko kasvanut. Muutoksen myötä tilamäärä on vähentynyt 5 – 8 % vuosittain. Maitomäärän väheneminen on ollut huomattavaa artiklan 141 soveltamisalueella, mutta artiklan 142 soveltamisalueella muutokset ovat olleet pieniä. Etelä-Pohjanmaa ja Keski-Suomi kuuluvat artiklan 142 soveltamisalueeseen, joka maatalouden harjoittamisen kannalta on erityis-aluetta. Artiklan 142 mukaan Suomi voi maksaa pitkäaikaisia kansallisia tukia maatalouden ylläpitämiseksi. Alueen maidontuotanto on rajattu 1776 miljoonaksi kiloksi. Käytännössä se merkitsee alueellista tuotantorajoitetta.

Markkinoiden ja maatalouspolitiikan muutokset sekä maitoketjun toimijoiden välinen kilpailuasema vaikuttavat maidontuottajien toimintaedellytyksiin. Ne vaikuttavat maidontuottajien valintoihin, mikä on näkynyt mm. maidon tuotantomäärissä ja määrien muutosten eroina artiklojen 141 ja 142 toteuttamisalueilla. Vaikka lyhyellä aikavälillä suuri osa etelä-pohjalaisista maidontuottajista voi tehostaa resurssiensa hyödyntämistä ja lisätä maidontuotantoa (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012, 82–83), pitkällä aikavälillä tilanne näyttää toisenlaiselta. Viidesosa eteläpohjalaisista maidontuottajista on yrittäjäominaisuuksiltaan ja resursseiltaan potentiaalisia maidontuotannon kehittäjiä (Vehkamäki, Ylätalo, Mäkinen, Latva-Kyyry & Ryhänen 2011). Haasteet Etelä-Pohjanmaalla ovat suuret.

Välttämätöntä on, että maidontuotannon kehittäjillä on riittävät edellytykset kannattavaan kasvuun. Maidontuotannon strateginen suunnittelu¹ edellyttääkin usein tuotannon uudelleen järjestämistä ja maidontuottajan keskittymistä ydinliiketoimintaan. Yritystoimintaa kehittävän maidontuottajan on tarpeen ennakoida, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat oman yrityksen kilpailukykyyn ja omiin toimintaedellytyksiin, jotta hän saa yrityskokonaisuuden johtamisen ja tuotantoprosessit ohjattua tulevaisuuden odotuksia vastaaviksi ja toiminnot tukemaan strategian toteuttamista.

Maidontuottaja toimii markkinoilla, joilla ei voi vaikuttaa tuotteen markkinahintaan. Käytännössä hinta muodostuu meijerin maksukyvyyn/-halun mukaan. Meijerit voivat erilaistaa tuotteitaan ja muuttaa tuotantomääriä markkinatilanteen mukaisesti, millä on vaikutusta myös maidontuottajan saamaan hintaan. Kilpailevien meijerien tuotteet ja muut substituuutit eli korvaavat tuotteet vaikuttavat maitotuotteiden hintoihin. Lisäksi tuonnilla testataan meijereiden kykyä puolustaa markkina-asemaansa. Myös viranomaiset säätelevät tai vaikeuttavat vahvan markkina-aseman saavuttamista². Kilpailu toimialalla on kovenemassa.

Maatalous on tärkeä elinkeinosektori Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa. Ne ovat elintarvikemaakuntia, joissa on myös jalostuslaitoksien keskittymät. Maitotiloilla osaaminen on yleensä tuotanto- ja tekniikkakeskeistä. Monitaitoisuus, resurssit ja puhdas luonto ovatkin alueiden vahvuuksia. Vastaavasti pääosalta maitotiloista strategia puuttuu ja tavoitteet ovat epäselviä. Tekemisen vauhti on kova eikä yrittämishalusta ole puutetta, mutta ilman strategiaa toiminnan pitkäjänteisyys kärsii, kun toimet ja tavoitteet vaihtelevat liikaa. Siksi maitotiloilla on tarpeen panostaa liikkeenjohdolliseen osaamiseen, jotta maitotilaa kyetään johtamaan kokonaisuutena menestyksekkäästi. (Ryhänen ym. 2011.)

Maidontuotanto Suomessa on keskimäärin heikosti kannattavaa. Menestyminen kovenemassa kilpailussa vaatii toiminnan tehostamista kilpailukyvyyn parantamiseksi. Resurssien hankintaan ja yritystoiminnan organisointiin on haettava uusia tapoja. Tuotantoprosesseja on kehitettävä ja vaihtoehtoisia toimintamalleja rakennettava. Tarve lisäresurssien, uuden osaamisen ja tuotantoteknologian hankinnalle on suuri. (vrt. Ryhänen ym. 2011; Pyykkönen, Bäckman & Puttaa 2013, 46.) Maidontuottajan on löydettävä vahvuutensa ja toimittava parhaalla mahdollisella tavalla. Kannattavan toiminnan perustana ovat tehokkuus, kilpailukyky ja kustannusjohtajuus³. Yhteistyö eri muodoissaan mahdollistaa resurssien käytön tehostamisen.

1 Liittyy maidontuotannossa resurssien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön kilpailutilanteessa (vrt. mm. Mintzberg 1991, 21–22; Kostamo 2001, 20; Santalainen 2006, 22–28).

2 Esimerkkinä mainittakoon Kilpailuviraston esitys markkinaoikeudelle määrätä Valio Oy:lle seuraamismaksu määräävän markkina-aseman väärin käytöstä (Kilpailuviraston esitykset markkinaoikeudelle 2012).

3 Erilaistamisstrategia ei sovellu maidontuotantoon, sillä meijerit tarvitsevat tasalaatuista raaka-ainetta.

Maidontuottajan strateginen ajattelu⁴ voi korostaa itse tekemistä tai yhteistyötä. Hän päättää lähtökohdistaan, toimiiko yksin vai kehittääkö yritystoimintaa yhteistoiminnassa muiden kanssa. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa⁵ mahdollistavat kilpailuedun⁶ saavuttamisen (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012, 163–165). Keskittyminen ydinosaamiseen, toimintojen ulkoistaminen, verkostoituminen ja muut liittoumat voivat tuoda uusia mahdollisuuksia⁷. Pitkälle menevä yhteistyö ja verkottuminen edellyttävät yhteistä strategiaa. Yhteistyösapuolten on hyväksyttävä toimintatavan muuttuminen, sillä kaikkien osakkaiden näkemykset vaikuttavat verkoston toimintaan. Verkostomainen toimintatapa liiketoimintastrategian toteuttamisessa edellyttää verkostosuhteiden rakentamista ja ylläpitoa.

1.2 Tavoite ja viitekehys

Perinteisesti maitotilojen työt on tehty suurelta osin yrittäjäperheen voimin. Toimintaympäristön muutos ja teknologian kehittyminen kannustavat maidontuottajia yrityskoon kasvattamiseen ja erikoistumaan. Tällaisessa toimintaympäristössä maitotilojen kehittämiseen tarvitaan uusia ajatuksia ja tapoja toimia. Maidontuottajalta edellytetään kykyä ajatella strategisesti ja liiketoimintaosaamista, jotta hän kykenee vastaamaan muutosten tuomiin haasteisiin. Kyky ajatella strategisesti onkin keskeisessä asemassa kilpailukykyä tavoiteltaessa. Ydinosaamisen tunnistaminen ja siihen keskittyminen parantavat maidontuottajan edellytyksiä menestyä. Muita osa-alueita voidaan ulkoistaa tai toteuttaa yhteistyönä. Ryhtyäkseen yhteistyöhön maidontuottajalla on oltava visio⁸, että yhteistyöllä voidaan parantaa yritystoiminnan kilpailukykyä ja kannattavuutta.

Yrityskoon kasvattaminen edellyttää investointeja. Myös yhteistyöhön ryhtyminen ja verkostosuhteen rakentaminen on nähtävä investointina, jolle tyypillistä on pitkä kestoaika, laajat vaikutukset osapuolten toimintaan, usein suuri sijoitettu henkinen ja rahamääräinen pääoma sekä yritystoimintaan liittyvä epävarmuus (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 203–205). Verkostosuhteen suunnittelussa on haasteellista, että investoinnin tulo- ja menovirtaa on vaikea erottaa tai eristää muusta yrityksen toiminnasta (Pellinen 2006, 176–177). Liiketoiminnallinen verkostosuhde on suunniteltava yhtä tarkoin kuin muutkin suuret

4 Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin eli yrittäjän kykyä ajatella tulevaisuutta (Mintzberg 1991). Johtajan tai yrittäjän strategisen ajattelun näkökulmista ks. Carnall (2007, 300–301).

5 Taustalla on strateginen ajattelu ja suunnittelu. Yksikkökustannusten alentamista tavoitellaan osapuolten aineellisia tai henkisiä resursseja hyödyntämällä niin, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.

6 Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen suhteellista asemaa kilpailukentässä.

7 Myös yksin toimien on mahdollista järjestää yrityksen toiminta tasapainoiseksi. Resurssien ja rahoituksen saatavuus sekä osaamisen hankkiminen asettavat suuria haasteita.

8 Oletettu tulevaisuudenkuva on luotuna.

investoinnit. Julkaisun viitekehys esitetään kuviossa 1.1. Siinä oletetaan, että maidontuottajan strategisen ajattelun taustalla on kustannusjohtajuuden tavoittelu ja että hänen strateginen ajattelunsa tukee yhteistyötä ja verkostomaista toimintatapaa.



Kuvio 1.1. Julkaisun viitekehys.

Tutkimusosiossa (luvut 2 ja 3) haetaan vastausta taloudellisen tuloksen parantamiseen verkostomaista toimintatapaa ja benchmarkingia hyödyntämällä. Tietoa kootaan strategisen yhteistyösuhteen edellytyksistä ja organisoinnista maitotiloilla sekä siitä, miten maidontuottajat ennakoivat tulevaisuuttaan. Tutkimusosion tulosten pohjalta laaditaan käsikirja (luku 4), johon kootaan keskeiset näkökulmat yhteistyön kehittämistä varten. Käsikirja laaditaan palvelemaan käytännön päätöksentekoa. Aineistoa kerätään maitotilojen ja muiden yritysten yhteistyöasetelmista, onnistuneista maitotilojen yhteistyöasetelmista sekä myös epäonnistuneista yhteistyöasetelmista.

Tutkimusosion tuoman uuden tiedon ja käsikirjan odotetaan edistävän maidontuottajien edellytyksiä ja valmiuksia kehittää yritystoimintaa kannattavasti. Käsikirja auttaa maidontuottajia tekemään strategisia päätöksiä yhteistyöstä riittävään informaatioon perustuen. Sen avulla maidontuottajat voivat arvioida yhteistyön mahdollisuuksia ja edellytyksiä sekä yhteistyön etuja ja haittoja ja tehdä arviointien pohjalta rationaalisia päätöksiä. Käsikirjan avulla voidaan

varmistaa myös, että yhteistyöasetelma on rakennettu kaikkien osapuolten strategisia tavoitteita tukevalla tavalla. Neuvojat voivat hyödyntää käsikirjaa vaihtoehtoisten yhteistyömuotojen ja verkostomaisen yrittämisen edellytysten selvittämisessä, suunnittelussa ja organisoinnissa, sillä perustellun päätöksen teko edellyttää vaihtoehtoisten ratkaisujen hakemista ja niiden kriittistä tarkastelua ja arviointia.

LÄHTEET

- Carnall, C. 2007. Managing change in organizations. 5. ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro.
- Kilpailuviraston esitykset markkinaoikeudelle. 2012. [Verkkosivusto]. Kilpailu- ja kuluttajavirasto.[Viitattu 12.12.2013]. Saatavana: <https://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=ratkaisut%2Fesitykset-MOLle&sivu=dyn/diaari-esitykset-MOLle>
- Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat: Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtonen, H. 2014. Maitokiintiöjärjestelmän poistumisen merkitys Suomessa. Esitelmä. Teoksessa: R. Kuisma, N. Schulman, H.-R. Kymäläinen & L. Alakukku (toim.) Maataloustieteen päivät 2014. Esitelmä- ja posteritiivistelmät. Helsinki: Suomen maataloustieteellinen seura. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote 31: 55.
- Mintzberg, H. 1991. Strategic thinking as "seeing". In: J. Näsi (ed.). Arenas of strategic thinking. Helsinki: Liikesivistysrahasto, 21–25.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.
- Pyykkönen, P., Bäckman, S. & Puttaa, E. 2013. Rakennemuutos Suomen kotieläintaloudessa. Helsinki: Pellervon Taloustutkimus PTT. Työpapereita 143.
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen T., Tukeva, A., Kataja, J., Talvilahti, A., Lappalainen, J. & Nissinen, K. 2011. Toimialan SWOT-analyysi ja johtopäätökset. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 58–74.
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen T. 2012. Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 163–166.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 57–89.
-

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. 2.p. Helsinki: Talentum.

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

2 YHTEISTYÖ JA VERKOSTOMAINEN TOIMINTATAPA MAIDONTUOTANNOSSA

Erkki Laitila, Matti Ryhänen, Margit Närvä, Timo Sipiläinen & Jyrki Rajakorpi*

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SeAMK Elintarvike ja maatalous
Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi

* Helsingin Yliopisto
Taloustieteen laitos
PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
timo.sipilainen@helsinki.fi

2.1 Johdanto

Nykyaikainen maidontuotanto perustuu suunnitelmalliseen johtamiseen. Kove-neva kilpailu lisää strategisen ajattelun ja suunnittelun merkitystä maitotilan johtamisessa. Maidontuottajan on kyettävä muodostamaan näkemys yrityksensä tulevaisuuden kuvasta, jonka hän haluaa toteuttaa. Se edellyttää strategisten vaihtoehtojen ja niiden mahdollisten toteuttamistapojen hahmottamista. Maidontuottajan onkin tarpeen selvittää uusista lähtökohdista, miten yritystoimintaa on kehitettävä, jotta yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa. Strategisen ajattelun ja suunnittelun pohjalta etsitään vaihtoehtoja, joilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Toimintavaihtoehtoja ja -malleja vertailemalla voidaan selvittää toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot.

Menestys kilpailussa on saavutettavissa aineellisten ja aineettomien resurssien tehokkaalla yhteiskäytöllä siten, että valinnat tehdään strategisen ajattelun ja strategisten linjausten pohjalta. Strateginen suunnittelu on strategisen ajattelun ja strategisten linjausten pohjalta tapahtuvaa konkreettista tavoitteiden asettamista ja niiden toteuttamiseen tähtäävän toimintasuunnitelman laatimista. Maidontuottajan pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä ja voimavarojen kohdentamista tavoitteiden saavuttamiseksi kutsutaan myös strategian laadinnaksi. Strategisen ajattelun avulla maidontuottaja voi muodostaa riittävän tarkan, oikean ja tavoitteellisen näkemyksen tulevaisuudesta ja strategisen suunnittelun avulla luoda edellytykset taloudelliseen menestykseen johtavalle toimintamallille ja resurssien käytölle.

Kun kilpailukykyä haetaan yrityskokoa kasvattamalla ja yritystoimintaa kehittämällä, yhteistyön merkitys maitotiloilla korostuu uudella tavalla. Se helpottaa työhuipuista selviämistä, mahdollistaa vapaa-ajan lisäämisen, lomat ja riskien jakamisen, tuo osaamista maitotilalle ja helpottaa resurssien, etenkin pellon hankintaa (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012). Yhteistyön syentyessä osapuolten strateginen riippuvuus toisistaan kasvaa.

Tuottavuuden parantaminen on keskeinen maidontuottajan pitkän aikavälin keino kannattavuuteen vaikuttamiseksi (Sipiläinen, Ovaska & Ryhänen 2012). Maitotiloilla on tarve erikoistua ja keskittyä ydinprosesseihin, jotta tuottavuutta ja taloudellista tulosta voidaan parantaa (Ryhänen ym. 2011). Yhteistyöllä ja verkostomaisella yrittämisellä on mahdollista parantaa tuottavuutta ja saavuttaa kilpailuetua (Ryhänen ym. 2012).

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että maidontuottajan strategisen ajattelun lähtökohtana on kustannusedun hakeminen. Tutkimuksellisin keinoin haetaan ratkaisuja taloudellisen tuloksen parantamiseen verkostomaista toimintatapaa ja benchmarkingia hyödyntämällä. Aineistoa kerätään erilaisista onnistuneista ja myös epäonnistuneista maitotilojen yhteistyöasetelmista. Tässä tutkimus-artikkelissa haetaan vastausta seuraavaan kysymykseen:

- Miten maidontuottajat ovat hyödyntäneet yhteistyön ja verkostomaisen toimintatavan mahdollisuuksia strategisina vaihtoehtoina?
 - Tavoitteena on
 - koota tietoa onnistuneen strategisen yhteistyösuhteen edellytyksistä ja organisoinnista maitotiloilla,
 - oppia epäonnistuneista yhteistyöasetelmista,
 - selvittää verkostosuhteen kriittiset menestystekijät ja
 - tuottaa uutta tietoa yhteistyöstä ja verkostomaisesta yrittämisestä.

VIITEKEHYS

Markkinaohjautuvuuden kasvu, maitotuotteiden tuontipaineiden kasvu, vienti-kilpailun koveneminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset tuovat lisähaasteita koko maitoketjulle. Seurauksena on koveneva kilpailu, mikä lisää uusien strategisten vaihtoehtojen etsimisen tarvetta. Menestyvät maidontuottajat eivät voi pelkästään sopeutua ympäristön muutoksiin. Heidän on haettava uusia vaihtoehtoja ja keinoja kilpailussa pärjätäkseen. On etsittävä uusia näkökulmia ja lähestymistapoja sekä kyseenalaistettava vallitsevia ”totuuksia”. On kyettävä luomaan menestysstrategia, toteutettava se ja uusittava sitä muuttuvien vaatimusten myötä.

Yhteistyöhön ryhtyminen on strateginen päätös. Yhteistyöstrategian laadinta on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista yritystoiminnan pääsuuntalinjojen määrittämistä pitkälle tulevaisuuteen. Sen on oltava tietoista toimintaa, jonka avulla haetaan kilpailuetua. Pitkälle viedyssä yhteistyössä yhteistyöstrategia on laadittava koko verkoston tasolle ja täydentävät strategiat on tarvittaessa laadittava eri toimijoiden tasolle. Yhteistyöstrategiaa luotaessa tavoitteena on ohjata yritystoimintaa koko verkoston tasolla. Tällöin toiminnot saadaan yhtenäisiksi,

mikä parantaa kaikkien osakkaiden menestymismahdollisuuksia. Yhteistyöstrategiaa laadittaessa on hyväksyttävä epävarmuus, väärin päätösten mahdollisuus. Siksi strategiaan valintoihin liittyvien riskien ja epävarmuuden arviointi on sisällytettävä strategiatyöhön.

Strategiatyössä on olennaista panostaa keskeisiin menestystekijöihin. Strategisten tavoitteiden painopiste on toimissa, joilla haetaan kilpailuetua eli parannetaan maatalousyrityksen kilpailuasemaa. Jotta strategiset tavoitteet olisivat järkeviä ja oikeutettuja, niiden on tuettava pitkällä aikavälillä taloudellisten tavoitteiden kuten kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden saavuttamista. Jos yhteistyöllä ei saavuteta taloudellisia tavoitteita, hankkeesta kannattaa luopua.

Yritystoiminta on tarpeen jakaa osa-alueisiin eli segmentoida strategian luontia varten (Kamensky 2010). Segmentointi auttaa määrittämään, missä liiketoiminoissa yhteistyötä ja verkostomaista yrittämistä kannattaa tehdä. Maitotilalla liiketoiminnot voidaan jakaa osa-alueisiin mm. seuraavasti: maidontuotanto, säilörehuntuotanto, rehuviljantuotanto ja hiehojen kasvatusta. Tarvittaessa jakoa voidaan jatkaa edelleen. Esimerkiksi rehuviljan viljely voidaan jakaa kauran ja ohran viljelyksi tai säilörehuntuotanto työvaiheisiin. Näkökulmia on useita, kuten mm. prosessi- ja teknologiavalinnat, kumppanit ja heidän tarpeensa, kilpailijat, muut sidosryhmät sekä osaaminen ja kilpailutilanne. Jokaiselle liiketoiminnolle muodostetaan oma kilpailustrategia. Maidontuotannossa se on yleensä kustannusjohtajuus.

Kuviossa 2.1 esitetään strategian luonnin viitekehys yhteistyösuhteisiin sovellettuna. Missio⁹, joka koostuu arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksesta, antaa lähtökohdan strategiatyölle. Se on perusta, jolle yhteistyö rakennetaan, mitä liiketoimintoja¹⁰ siihen sisällytetään ja miten yritystoimintaa tulevaisuudessa suunnataan. Yhteistyöverkoston strategian luontiprosessin lopuksi laaditaan liiketoimintamalli, jossa yhteistyö- ja verkostomainen strategia ja valitut liiketoiminnot viedään käytännön tehtäviksi, toimiksi ja toimenpiteiksi.

9 Käsite missio tulkitaan usein synonyymiksi käsitteelle liikeidea eli yrityksen tai liiketoiminnan tarkoitus.

10 Ne ovat sellaisia ympäristön alueita, joissa yrityksellä on tai joille se suunnittelee liiketoimintaa (vrt. Ansoff 1984, 61–65). Liiketoiminnon synonyymeja ovat strateginen bisnesalue ja tuotannonhaara.



Kuvio 2.1. Tutkimuksen viitekehys.

Yhteistyöverkosta voidaan tarkastella myös aikaulottuvuudessa. Se voidaan jakaa 1) yhteistyösuhteen rakentamiseen, 2) ylläpitoon ja 3) purkamiseen. (Partner Laatuverkosto 2002, 4.) Tässä artikkelissa tarkastellaan ensisijaisesti yhteistyösuhteen rakentamista ja yhteistyö oletetaan pitkäkestoiseksi. Verkosta rakennettaessa on huolehdittava, että osallistujien strateginen ajattelu on yhtenevä ja strategiset tavoitteet ovat toteutettavissa pitkällä aikavälillä. Jos näin ei ole, pettynyt osanottaja voi arvioida tilanteensa uudelleen ja hakea muita vaihtoehtoja tavoitteidensa toteuttamiseksi. Yhteistyöosapuolen vetäytyminen saattaa pahimmassa tapauksessa viedä perustan koko yhteistyöasetelmalta, jolloin muut osallistajat kärsivät tappioita. Yhteistyötä rakennettaessa on varauduttava yhteistyön purkautumiseen sopimalla, miten yhteistyön mahdollinen purku toteutetaan.

2.2 Yhteistyö ja kilpailuedun luonti

Yhteistyön suunnittelu on osa strategista suunnittelua. Sen laadinnassa mm. ydinosaamisen, resurssien allokoinnin ja tuotantokapasiteetin optimointi sekä tuotevalikoiman sopivuus ja täydentävyys ovat keskeisiä suunniteltavia asioita (Sarala & Sarala 1998, 29–30). Strategiatyö voidaan jakaa yksityiskohtaisiin vaiheisiin ja osa-alueisiin (Kehusmaa 2010, 76–129). Suunnittelun on johdettava konkreettisiin kehittämistoimiin. Niihin liittyvät riskit on tiedostettava (Kuvio 2.2).



Kuvio 2.2. Strategisen suunnitelman laadinnan logiikka.

Strategiatyö alkaa päämäärien ja tahtotilan määrittämisestä. Taustalle tarvitaan riittävä markkinoiden ja kilpailun analyysi, jotta voidaan muodostaa visio tulevaisuudesta. Päämäärät perustuvat visioon. Päämäärien pohjalta laaditaan missio, joka on perusta konkreettisten tavoitteiden määrittelylle¹¹. Kun yrityksen kilpailuedut ja ydinosaaminen tiedostetaan, rakennetaan suunnitelma strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi (vrt. Kuvio 2.1). Suunnitelman sisältöön vaikuttavat yrityksen arvot, kulttuuri, johtamisperiaatteet ja toimintaympäristö.

¹¹ Päämäärien asettaminen edellyttää nykytilanteen tuntemista. Nykytilanteen ja päämäärien välisen eron tiedostaminen on lähtökohta konkreettisen strategisen suunnitelman laadinnalle.

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta tulevaisuus ei ole tunnettu¹², sillä epävarmuus näyttää kasvavan (mm. Hamel 2007, 25–27). Strategialla pyritään säilyttämään maatalousyrittäjien kilpailuasema markkinatilanteen muutoksista huolimatta (Inderhees & Theuvsen 2009). Siksi liikkeenjohdon toteuttamiseksi on omaksuttava strateginen ajattelu ja ajattelun käytäntöön vievä strategisen suunnittelun malli¹³. Tunnetuin niistä on Porterin rakentama strategisen ajattelun ja suunnittelun malli. Sen mukaan kilpailuetu markkinoilla on mahdollista saavuttaa kahdella tavalla, kustannusjohtajuudella tai erilaistamalla (Porter 1985, 24). Kun nämä kilpailuedun tyypit yhdistetään kilpailukenttään, jossa voidaan valita laaja tai kapea kohderyhmä, vaihtoehtoiksi tulee kolme perus- eli kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen. Keskittymisstrategiassa on kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen tai erilaistamispainotteinen strategia.

- **Kustannusjohtajuus:** tavoitteena on olla alansa pienimmin yksikkökustannuksin toimiva yritys. Sen menestyksen perusta tulee aina kustannuspuolelta eikä tuotteen hinnan kautta. Esimerkiksi suurtuotannon etujen hyödyntäminen mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen.
- **Erilaistaminen:** tavoitteena on olla ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden arvostamissa asioissa. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, joita asiakkaat pitävät tärkeinä, ja etsii aseman, jossa tyydyttää nuo tarpeet. Ainutlaatuisuus mahdollistaa hintojen noston. Yritys saa kilpailuedun, jos lisätuotto on riittävä suhteessa lisäkustannuksiin. Erilaistamisstrategiaakin toteutettaessa tuotteet tai palvelut tuotetaan minimikustannuksin.
- **Keskittyminen:** tavoitteena on valita toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Strategiana on palvella kapeaa kohderyhmää ja sulkea muut ulkopuolelle. Kilpailuetua tavoitellaan näissä segmenteissä.
- **Kustannuspainotteista** keskittymistä hyödyntävä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun osamarkkinoilla.
- **Erilaistamispainotteista** keskittymistä hyödyntävä yritys pyrkii erilaistamaan osamarkkinoilla. Se etsii segmenttejä, joissa on erityistarpeita, ja tyydyttää näitä tarpeita paremmin kuin kilpailijansa.

12 Pääjohtaja Tauno Matomäki korosti neljännesvuosisata sitten, että hänen johtamassaan Rauma-Repola-yhtiössä pysyvää on vain muutos (Helsingin Sanomat 1990).

13 Kun tulevaisuus ei ole ennustettavissa, strategia tarjoaa monimuotoisen ja oikein käytettynä tehokkaan työkalun yrityksen toimintaan kohdistuvien epäjatkuvuuksien hallitsemiseen (Ansoff 1984, 59). Jos tulevaisuus on ennustettavissa, strategista ajattelua ja suunnittelua ei tarvita. Tällöin toimenpiteet voidaan suunnitella ennustettua tulevaisuuskäsitystä hyödyntäen. Karlöf [2004, 19] määrittelee puolestaan strategian nykyhetkessä tehtäväksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Yleistäen voidaan todeta, että yrityksellä on kilpailuetu, kun se kykenee omassa arvoketjussaan¹⁴ tuottamaan joko kustannusjohtajuudella tai erilaistamalla kilpailijoita enemmän arvoa asiakkaalle. Arvoketjun käsitettä on yleisesti laajennettu käsitteillä toimintaprosessi, ekosysteemi, jne. Arvoketjuajattelussa korostuu, että kaikki prosessin vaiheet on toteutettava niin, että ne tuottavat mahdollisimman suuren arvon asiakkaalle. Yritys saavuttaa kustannusedun, kun sen kaikkien arvotoimintojen suorittamisesta aiheutuvat yhteenlasketut kustannukset ovat kilpailijoiden kustannuksia pienemmät (Porter 1985, 125). Kilpailun ollessa täydellistä kustannusjohtaja kykenee myymään kannattavasti halvimmalla ja näin määrittelemään alimman markkinahintatason, johon muiden on sopeuduttava.

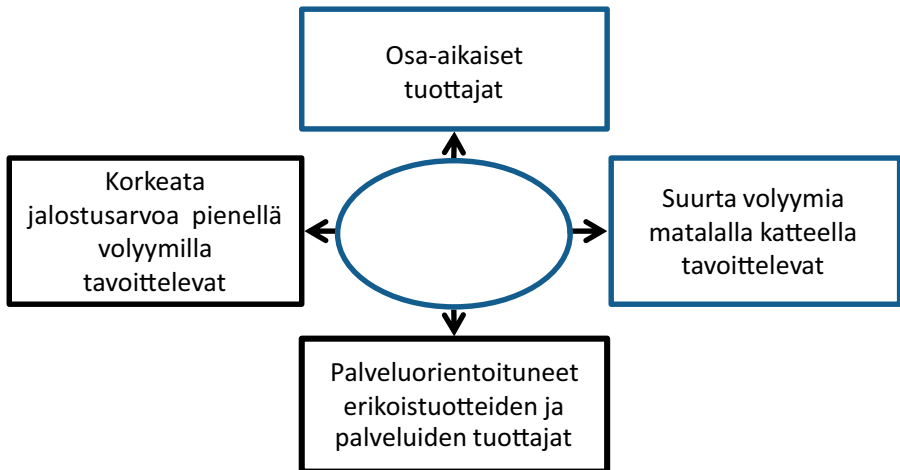
2.2.1 Kilpailuedun luonti maidontuotannossa

Maatilat voidaan jakaa strategisen suuntautumisen perusteella neljään ryhmään (Kay, Edwards & Duffy 2004, 8–10). Jako esitetään kuviossa 2.3. Korkeata jalostusarvoa pienellä volyyymilla tavoittelevat maatalousyrittäjät sekä palveluorientoituneet erikoistuotteiden ja palveluiden tarjoajat valitsevat tavallisesti strategisen ajattelun ja suunnittelun lähtökohdaksi erilaistamisen, jossa asiakkaalle pyritään erilaistetun tuote- tai palvelukonseptin avulla luomaan suurempi arvo kuin segmentissä keskimäärin. Osa-aikaisille maatalousyrittäjille tuotanto saattaa olla toimeentulon kannalta toisarvoista, jolloin järjestelmällistä strategista ajattelua ja suunnittelua ei hyödynnetä. Suurta volyymia matalalla katteella tavoittelevat maatalousyrittäjät valitsevat tavallisesti strategisen ajattelun ja suunnittelun lähtökohdaksi kustannusjohtajuuden, jolloin luonnollinen lähtökohta strategiselle ajattelulle on pienimmin yksikkökustannuksin toimiminen. Maidontuottajat sijoittuvat yleensä tähän ryhmään.

Maidontuottaja toimii markkinoilla, joilla hän ei voi vaikuttaa maidon markkinahintaan¹⁵. Käytännössä maidon hinta määräytyy meijerin maksukyvyyn ja/tai markkinatilanteen mukaan. Maidontuottajan liiketoimintastrategian lähtökohtana on tuottaa meijeriin tasalaatuista jalostajan asettamat laatuksiteerit täyttävää maitoa. Siten maidontuottajan näkökulmasta laatuksiteerit tulevat annettuina. Tällöin maidontuottajan perusstrategiaksi määräytyy kustannusjohtajuuden tavoittelu. Yksittäisen maidontuottajan kilpailukeinoksi jää kustannustekijöihin vaikuttaminen.

14 Arvoketjulla tarkoitetaan yrityksen toimintaprosessia, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman korkea arvo suhteessa asiakkaan maksamaan hintaan.

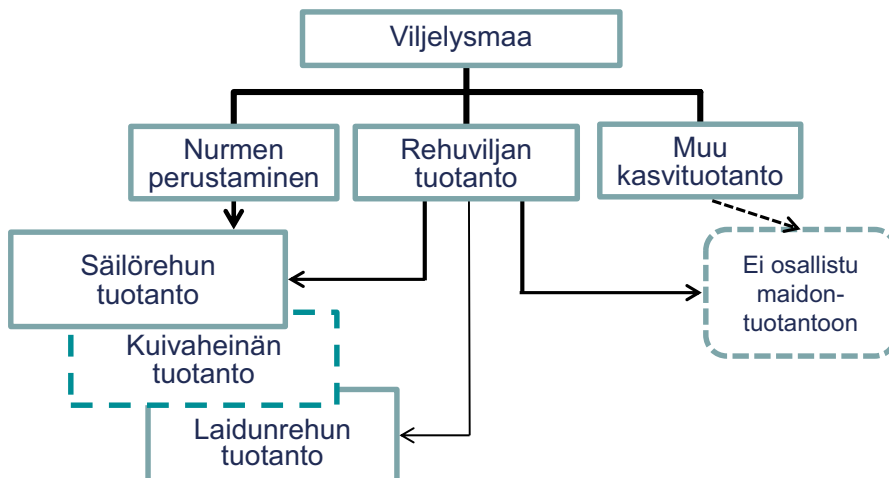
15 Poikkeuksia ovat mm. suoramyynni tilalta, ternimaidon tai yömaidon myynti funktionaalisina tuotteina, jolloin kysymyksessä on erikoistuotteiden tuottaminen tai korkean jalostusasteen hakeminen pienillä volyyymeilla.



Kuvio 2.3. Maatilayrityksen vaihtoehtoiset strategialähtökohdat

Meijerit voivat erilaistaa tuotteitaan ja muuttaa eri tuotteiden tuotantomääriä markkinatilanteen mukaisesti. Näillä toimilla meijerit voivat vaikuttaa taloudelliseen tulokseensa ja tilityskykyynsä. Meijerin perusstrategina voi olla kustannusjohtajuuden tavoittelu ja/tai se voi pyrkiä erilaistamaan maitotuotteita, joita asiakkaat arvostavat ja ovat halukkaita maksamaan näistä tuotteista korkeata hintaa.

Nykyisin toimintakokonaisuuden hahmottaminen perustuu pääsääntöisesti prosessimaiseen ajattelutapaan. Prosessilla tarkoitetaan toimintojen ketjua, jossa panos tai panokset muutetaan tuotoksiksi (SFS-EN ISO 9001 2008, 8; Laitila ym. 2012, 93–94). Prosessi voidaan määritellä myös arvoketjiksi, jonka jokaisessa vaiheessa pyritään tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Maidontuotantoon liittyvät prosessit voidaan yleisellä tasolla kuvata kuvioiden 2.4 ja 2.5 mukaisesti.

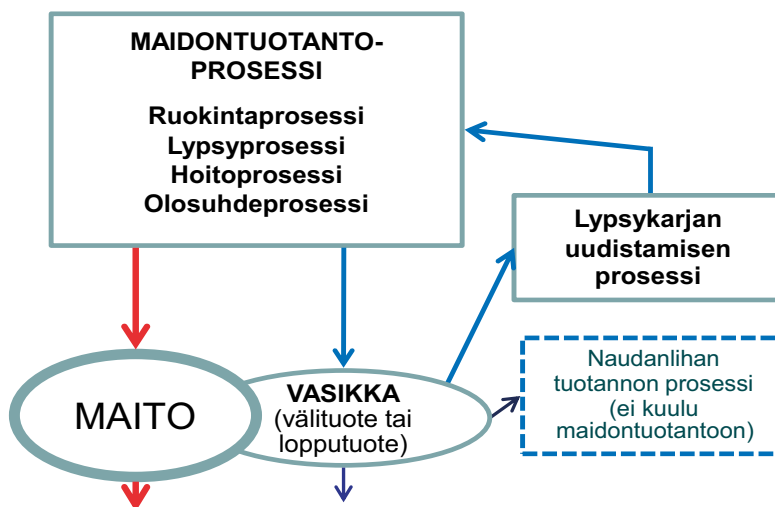


Kuvio 2.4. Yleiskuvaus kasvinviljelyprosessin sisällöstä (Laitila ym. 2012, 94).

Maidontuotannossa kasvinviljelyn tarkastelun pääkohde on yleensä rehun tuottamisessa maidontuotantoprosessia varten. Maitotilan kasvinviljelyssä keskeistä on nurmen kasvattaminen. Yleisimmin nurmi korjataan säilörehuksi tai se laidunnetaan eläimillä. Lisäksi kokoviljasäilörehua voidaan tuottaa rehuviljalta. Harvoin rehuvilja-alaa käytetään laiduntamiseen. Monilla maitotiloilla tilalla tuotettua rehuviljaa käytetään jauhettuna tai murskattuna lehmien ja hiehojen ruokinnassa.

Osa maitotilan peltoalasta voi olla muun liiketoiminnan kuin maidontuotannon käytössä kuten esimerkiksi hevosheinän tuotannossa. Tällöin se ei liity suoraan maidontuotannon kilpailustrategian luontiin. Jos maitotilan peltoalasta osa käytetään muuhun liiketoimintaan kuin ydinliiketoimintaan, ratkaisu tästä on tehty koko yrityksen strategiasta päätettäessä. Tällöin hevosheinän tuotannolle tai muulle maidontuotannon ulkopuoliselle liiketoiminnolle laaditaan omat kilpailustrategiat. Yleensä kasvinviljelyn keskeinen lopputuote on maidontuotannon tarvitsema rehu, jonka on laadultaan täytettävä maidontuotantoprosessin asettamat vaatimukset.

Maidontuotantoprosessin keskeinen lopputuote on maito. Sivutuotteena saadaan vasikoita, joista osa menee lypsykarjan uudistamisen osaprosessiin ja palaa sen kautta takaisin maidontuotantoprosessiin. Osa lehmävasikoista päätyy lopputuotteena myyntiin tai siirretään lypsykarjan uudistamisen osaprosessiin ja sen jälkeen myyntiin. Maidontuotantoon erikoistuneilla tiloilla lihakarjan kasvattamisprosessia ei ole, vaan sonnivasikat myydään yleensä ternivasikoina lihakarjariloille. Karjanlanta on pääsääntöisesti sivutuote, jota voidaan hyödyntää maitotilan kasvinviljelyprosessissa tai se voidaan käyttää yhteistyötilojen tarpeisiin.



Kuvio 2.5. Yleiskuvaus kotieläintuotannon prosessikokonaisuudesta (Laitila ym. 2012, 95).

Toimenpiteet kustannusten hallitsemiseksi voivat liittyä mihin tahansa kokonaisprosessin toimintoon tai osaprosessiin. Kustannusjohtajuus liitetään usein pyrkimykseen saavuttaa suurtuotannon etuja. Maidontuotannossa kustannusjohtajuutta voidaan tavoitella verkostoitumalla. Se on strateginen pyrkimys toteuttaa yritystoiminnan tavoitteet liittoutumalla eli luomalla alliansseja¹⁶ toisten yritysten kanssa niin, että osallistujien tieto, osaaminen, resurssit ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Tällöin strategisella allianssilla¹⁷ saavutetaan samoja kriittisen massan kasvattamiseen liittyviä etuja, jotka yksin toteutettuna edellyttäisivät suurta yrityskokoa (Kay ym. 2004, 10). Strategisen allianssin taustalla on verkostoitumiseen tai liittoutumiseen perustuva strateginen ajattelu ja suunnittelu (vrt. Lahdenpää 1989, 10–16; Wheeler & Hunger 1998, 135). Verkostoituminen onkin yritysten tavoitteellista, pitkäaikaiseksi tarkoitettua yhteistyötä. Sillä tavoitellaan liiketoiminnallista hyötyä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25, 76–78.) Liiketoimintaverkko on kyseessä, kun seuraavat ehdot täyttyvät:

1. sen muodostaa nimenomainen yritysjoukko, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä,
2. se rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti,
3. sillä on päämäärä(t), joka ohjaa sen toimintaa ja
4. jäsenillä on tietyt sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä sopimukset riskinotosta ja ansaintaperiaatteista (Möller, Rajala & Svahn 2004, 28–30).

¹⁶ Tässä yhteydessä synonyymejä ovat verkostosuhde ja yhteistyösuhde.

¹⁷ Resurssinäkökulmasta tarkasteltuna strateginen allianssi on tilanne, jossa kaksi tai sitä useampi yritys jakaa resursseja ja toimintoja strategian toteuttamiseksi (Johnson, Schules & Whittington 2008, 360).

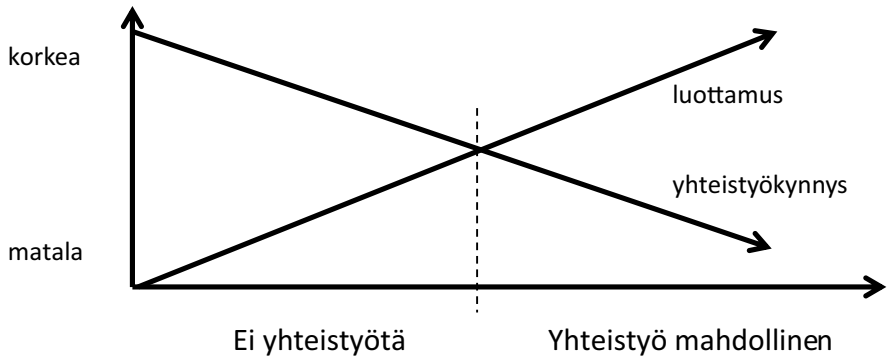
2.2.2 Luottamus yhteistyön perustana

Maidontuottaja tavoittelee yhteistyöllä kustannusjohtajuutta, riskien jakamista ja/tai joustavuuden lisäämistä, mittakaavaetuja sekä osaamisen hyödyntämistä¹⁸ (Laitila ym. 2012). Jotta yhteistyön hyödyt voidaan saavuttaa, tarvitaan osanottajien keskinäistä luottamusta ja avoimuutta sekä vastuun kantoa ja sopimusten noudattamista (Niemelä, Heikkilä & Meriläinen 2005). Osanottajien myönteiset arviot yhteistyön mahdollisuuksista ja ammatillinen pätevyys ovat välttämätön ehto yhteistyön onnistumiselle. Osanottajien riittävä keskinäinen luottamus on taustatekijä, jota ilman koko verkostosuhdetta ei synny tai se ei ole kestävällä pohjalla. Yhteistyöverkostoissa luottamuksen lähtökohtina ovat korkea motivaatio, tasa-arvoinen verkostorakenne ja luottamus verkostoon järjestelmänä (Korkala 2010, 164). Ruotsissa maatalousyrittäjien yhteistyösopimukset ovat olleet yleensä yksinkertaisia, suullisia ja perustuneet keskinäiseen luottamukseen (Larsén 2008).

Mahdollisuudet realisoituvat lisäarvoksi toimijaverkostossa vasta, kun yhteistyö rakentuu vahvoihin kytköksiin. Luottamus on tarpeen, koska vain luottamuksellisessa suhteessa toimijat voivat suunnata panoksensa lisäarvon tuottamiseen. Osallistujien onkin voitava luottaa toistensa kompetensseihin, heidän on vakuutettava toistensa samankaltaisesta arvoperustasta ja heidän on voitava luottaa kaikkien osapuolten hyvään tahtoon sekä haluun pyrkiä aitoon yhteistyöhön (Ståhle & Laento 2000, 52–56). Blomqvist (2007, 182) lisää luottamuksen perusolottuvuuksiin edellä esitettyjen lisäksi identiteetin, jolla hän tarkoittaa kunkin osallistujan realistista tietoisuutta omasta osaamisestaan. Realistinen käsitys syntyy esimerkiksi huolellisen strategiatyön avulla.

Yhteistyösuhteen rakentuminen on mahdollinen vasta, kun riittävä määrä keskinäistä luottamusta on olemassa (Kuvio 2.6). Luottamus yhteistyösapuolten välillä voi olla ajan myötä syntynyttä tai luottamusta voidaan kasvattaa järjestelmällisesti rakentamalla. Jo ennen yhteistyön aloittamista syntynyt luottamus näyttää korostuvan maidontuotannon piirissä syntyneessä tilojen välisessä yhteistyössä (Laitila ym. 2012, 106–125).

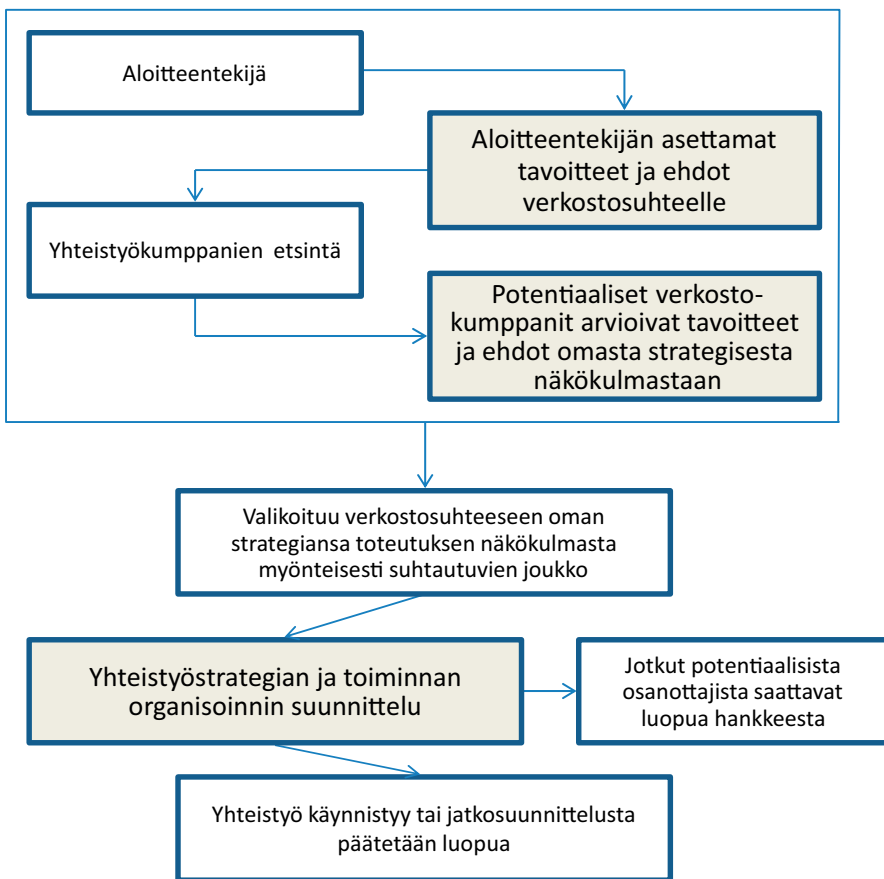
¹⁸ Yhteistyön tavoitteena yritysmaailmassa on mm. mittakaavaetujen hyödyntäminen, riskien jakaminen, uusille markkinoille pyrittäessä sisäänpääsykynnyksen alentaminen tai kulttuurieroista johtuvien häiriöiden ja poliittisen riskin vähentäminen sekä osallistujien tuoman tiedon yhteinen hyödyntäminen (Uotila 1989, 19).



Kuvio 2.6. Yhteistyön luottamuskyynnys (Blomqvist 2002,154).

2.2.3 Yhteistyösuhteen rakentaminen

Yhteistyösuhteen rakentaminen edellyttää aloitteentekijää. Aloitteen voi tehdä yksi henkilö, yritys tai kehittämisrengas. Aloitteentekijällä on strategiansa toteuttamiseksi tarve ratkaista kehittämisongelma ja nähdä verkostomainen toimintatapa mahdollisuutena ongelman ratkaisemiseen. Aloitteentekijä tai ryhmä selkeyttää yhteistyön tavoitteet ja hahmottelee toimintastrategian ja organisoinnin periaatteet. Aloite esitetään potentiaalisille osallistujille, jotka valikoituvat luottamuskyynnysen ylittävistä henkilöistä tai yrityksistä. Kukin potentiaalinen osallistuja arvioi hankkeen oman strategiansa toteutumisen näkökulmasta ja päättää jatkosuunnitteluun osallistumisesta tai vetäytyy hankkeesta. Myönteisesti suhtautuvien kesken määritetään yhteistyön tavoitteet, laaditaan yhteistyölle suunnitelma ja päätetään toiminnan organisoinnista ja johtamisesta.



Kuvio 2.7. Yhteistyösuhteen rakentaminen.

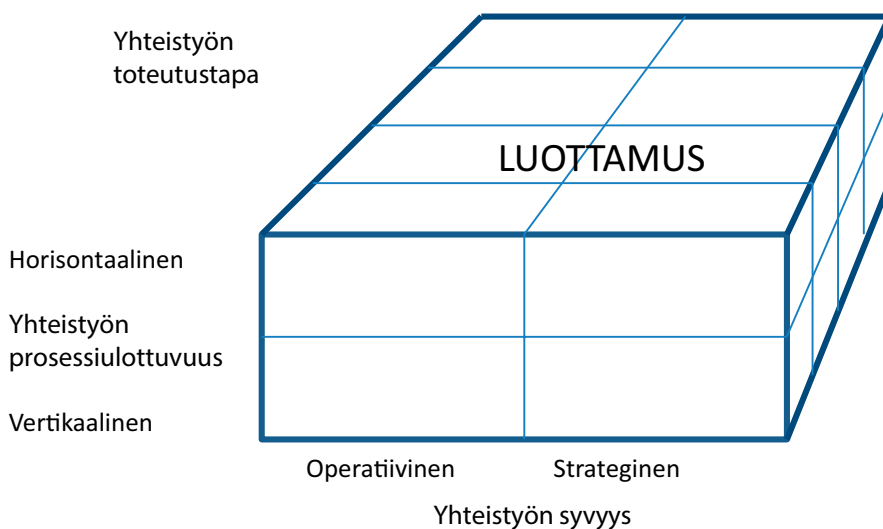
Kuvion 2.7 mukaan yhteistyö toteutuu, kun kysymyksessä on tasavertaisten osanottajien ja heidän kumppanien verkosto¹⁹. Pitkäkestoinen yhteistyön edellyttää, että yhteistyö tukee kaikkien osanottajien tavoitteita, joten yhteistyön riittävän syvällinen suunnittelu on tärkeää. He, joiden oman strategian toteutusta yhteistyöhanke palvelee, käynnistävät yhteistyön. Esimerkiksi Saksassa lähes joka toinen maatalousyrittäjä on valinnut strategiakseen yhteistyön (Inderhees & Theuvsen 2009).

¹⁹ Jos aloitteentekijänä on resurssiltaan ylivoimainen yritys, jää muiden osallistujien harkittavaksi tavallisesti sopeutujan osa veturiyrityksen asettamiin ehtoihin. Osa maatalousurakoinnin yhteistyösuhteista voi olla ajatuksellisesti lähellä veturiyrittymämallia, koska urakoitsijalle jää sopeutujan rooli.

2.3 Verkostoitumisen toteutus

Yritysten välistä yhteistyötä tai verkostoitumista voidaan käsitellä eri näkökulmista. Hakanen ym. (2007,11) toteavat, että tarkastelunäkökulmia ovat ainakin strateginen, talousteoreettinen ja sosiaalipsykologinen. Tässä artikkelissa verkostoitumista tarkastellaan pääosin strategisen ajattelun ja strategisen suunnittelun keinovalikoiman näkökulmasta. Sosiaalipsykologinen näkökulma huomioidaan siltä osin kuin ihmisten väliset suhteet vaikuttavat verkostosuhteen syntyyn ja toimintaan.

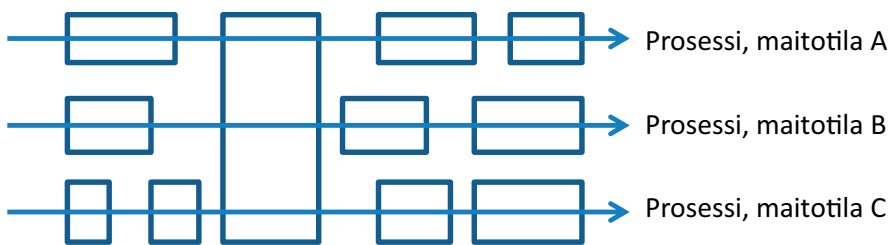
Strategisesta näkökulmasta tarkasteltaessa verkostosuhteen ulottuvuudet ovat yhteistyön syvyys, yhteistyön prosessiulottuvuus ja yhteistyön organisoinnin tapa. Nämä vaikuttavat verkostosuhteen järjestämiseen samanaikaisesti (Kuvio 2.8). Mikroyritysten välisen verkostosuhteen tarkastelussa ei voida pitäytyä ainoastaan strategisen suunnittelun näkökulmassa, koska suhteen syntymiseen ja toimivuuteen vaikuttavat myös sosiaalipsykologiset näkökohdat, erityisesti osallistujien keskinäinen luottamus (Blomqvist 2002, 152–156).



Kuvio 2.8. Yritysten välisen yhteistyön ulottuvuudet strategisen suunnittelun näkökulmasta tarkasteltuna.

2.3.1 Horisontaalinen ja vertikaalinen ulottuvuus²⁰

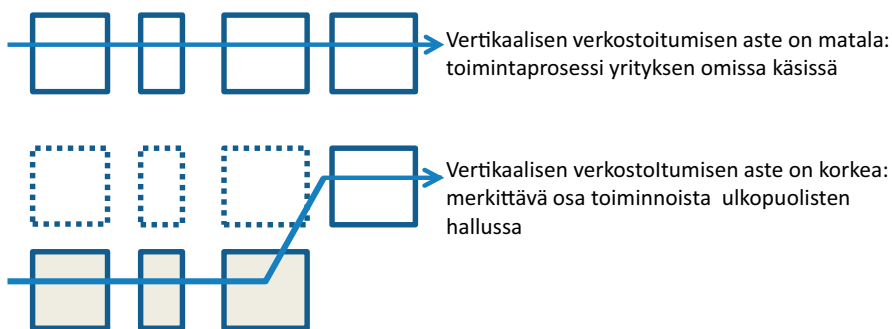
Horisontaalisella verkostoitumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimijoiden yhteistyötä saman tai samantyyppisen osaprosessin tai toiminnon toteuttamisessa (vrt. Vesalainen 2007a, 164–165). Tällöin tavoitteena on yhteisen resurssin hyödyntäminen tehokkaasti, osaamistason lisääminen ja /tai työresurssin käytön tehostaminen. Kuviossa 2.9 horisontaalinen verkostoituminen tarkoittaa, että maitotilat ovat yhdistäneet jonkin toiminnon tai osaprosessin yhteisen resurssin avulla toteutettavaksi. Kysymyksessä voi olla esimerkiksi säilörehun niitto, joka hoidetaan yhteisen koneen avulla tai siten, että yksi osallistujista tai ulkopuolinen urakoitsija hoitaa sen kaikkien puolesta. Horisontaalinen verkostosuhte voidaan rakentaa mihin tahansa prosessin osaan ja siinä voi maitotilojen lisäksi olla mukana myös muita maatiloja tai urakoitsijoita.



Kuvio 2.9. Esimerkki maitotilojen horisontaalisesta verkostoitumisesta.

Vertikaalisella verkostoitumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin toimintaprosessi on pidetty yrityksen omissa käsissä (Kuvio 2.10). Esimerkiksi matkapuhelinliiketoiminnassa vertikaalisen verkostoitumisen aste on korkea, kun toimija kokonaan tai lähes kokonaan luopuu puhelinten valmistuksesta ja keskittyy tuotesuunnitteluun ja markkinointiin. Verkostoitumisaste on vastaa- vasti matala, kun koko toimintaprosessi pyritään pitämään yrityksen hallussa. Esimerkiksi sianlihantuotannossa on tapahtunut pitkälle menevä vertikaalinen verkostoituminen, kun rehuntuotanto, tiineyttäminen, porsastuotanto ja lihasikojen kasvatus ovat eriytetty eri yrityksissä tapahtuviksi. Maidontuotannossa vertikaalisen verkostoitumisen aste on perinteisesti ollut matala. Maidontuottajat ovat pääosin pitäneet koko toimintaprosessin omissa käsissään. Vertikaalisen verkostoitumisen käsite maidontuotannossa on usein rinnastettu käsitteeseen toimintojen tai osaprosessien ulkoistaminen.

²⁰ Sekä operatiivinen että strateginen yhteistyö voivat toteutua molemmissa ulottuvuuksissa.



Kuvio 2.10. Esimerkki vertikaalisesta verkostoitumisesta.

2.3.2 Syvyys- ja laajuusulottuvuus

Yritysten välinen yhteistyö voi olla luonteeltaan operatiivista, jolloin kysymyksessä on tavallisesti alihankinta, jonka toteutukseen voidaan käyttää useita vaihtoehtoisia alihankkijoita. Tällöin yhden tai sitä useamman alihankintasuhteen kariutuminen ei estä maidontuottajan operatiivista toimintaa tai strategian toteutumista. Esimerkiksi kyntöurakoitsijan tai ojan kaivajan koneiden rikkoutuminen harvoin vaikeuttaa maidontuotantoa, koska näiden töiden aikataulu tavallisesti ei ole kriittinen tekijä ja kyntö- ja kaivu-urakoitsijat ovat yleensä helposti korvattavissa toisella.

Kun yhteistyösuhteen syvyys tai laajuus muodostuu sellaiseksi, että yhteistyön kariutuminen tai epäonnistuminen estää operatiivisen toiminnan jatkumisen lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä, voidaan puhua strategisesta yhteistyöstä. Jos hiehonkasvatus on ulkoistettu ja kasvatusyhteistyö äkillisesti loppuu, maidontuottajalla ei tavallisesti ole mahdollisuutta nopean vaihtoehtoisen toimintatavan käyttöönottoon. Jos sellainen löytyy, yleensä lisäkustannukset ovat merkittäviä. Hakasen ym. (2007, 69) mukaan verkostot voidaan luokitella eri syvyytstasaille niiden strategisen intensiteetin perusteella seuraavasti:

1. Ensi askeleitaan ottava ryhmä, joka hahmottaa verkostoitumisen tarpeensa ja hakee muotoaan:
 - jatkuvasti kilpailutettavia organisaatioita eri kokoonpanoissa,
 - sopimusten ja yhdessä tekemisen kaipausta ja
 - ei kokonaisvaltaista keskinäistä luottamusta ja avoimuutta.
2. Pelisääntöjään rakentava ja toimintaansa harjoitteleva verkosto:
 - pitkäaikaisia toimitussopimuksia, vakituksia suhteita,
 - yhteinen näkemys, yhdessä rakennettavat pelisäännöt, yhteisiä hankkeita ja
 - luottamus vielä vajeellista.

3. Systemaattisesti toimiva ja tuloksellinen, palautteistaan oppiva liiketoimintaverkko:
 - liiketoimintaverkko vakiinnuttaa strategiansa ja toimintansa asiakkaiden ja muiden toimintaan liittyvien tahojen kanssa,
 - oppivaa yhteistyötä, ristiriitojen hallintaa, tietoja vaihdetaan avoimesti keskenään ja
 - sitoutuminen yhteistyöhön, hallitaan hyödyn muodostuminen ja jakaminen.
4. Itseohjautuva, markkinoita kehittävä sekä markkinoiden tarpeiden mukaan optimoiva ja innovoiva liiketoimintaverkko:
 - markkinoita luotaavaa ja edellä kulkevaa toimintaa,
 - kokonaisvaltaista strategista nopeasti mukautuvaa suunnittelua,
 - saumatonta yhdessä ajattelua ja muiltakin toimialoilta oppivaa toimintaa ja
 - vahva yhteinen arvopohja.

Tasoilla 1 ja 2 toiminta on vielä löyhää, tavanomaista ja sovellettavissa kaikkeen ryhmien väliseen käyttäytymiseen tai operatiivisen tason verkostoitumiseen. Tasoilla 3 ja 4 on tiivistä, tavoitteellista ja tunnistettavaa verkostomaista toimintaa eli kyseessä on strategiset verkostosuhteet. (Hakanen ym. 2007, 69.)

2.3.3 Verkoston rakentaminen

Yhteistyö ja verkostoituminen voidaan toteuttaa horisontaalisesti, vertikaalisesti sekä eri syvyys- ja laajuusulottuvuuksissa. Strategisen yhteistyön ja verkostoitumisen suunnittelun toteuttaminen edellyttää, että osallistujat ovat valmiita tiimityöhön ja että heillä on käytettävissään riittävän tasoisen seuraavat tekijät:

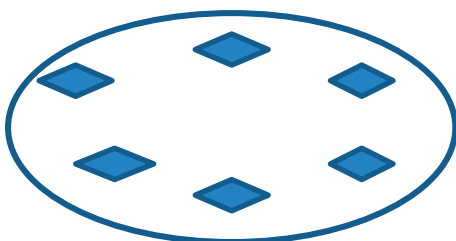
- strateginen informaatio ja osaaminen
 - strateginen ajattelu ja suunnittelun tekniikka
- yhteisen mission, vision ja arvojen tiedostaminen ja sisäistäminen
- riittävä johtajuus työn toteuttamiseksi
- strategiaa tukevan tietämyksen jakaminen (vrt. Kaplan & Norton 2004, 203).

Tässä yhteydessä vertikaalisen ja horisontaalisen verkostoitumisen toteuttamista tarkastellaan organisoitumisen mukaisesti²¹. Yhteistyön sisältö ja laajuus voidaan jakaa tällöin viiteen kategoriaan seuraavasti: kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö (Vesalainen 2007b, 2/21–18/21).

²¹ Verkostot voidaan ryhmitellä myös niiden tarkoituksen pohjalta: 1) perusliiketoimintaverkostot, 2) liiketoiminnan uudistamisverkostot ja 3) uutta liiketoimintaa kehittävät verkostot (Möller ym. 2004, 39–40).

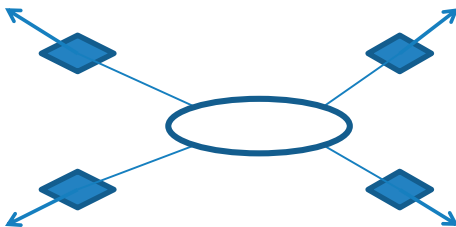
Kehittämisrengas (Kuvio 2.11) on joko määrämuotoisena tai vapaamuotoisena syntynyt säännöllisesti kokoontuva informaation vaihtamisen ja keskinäisen tutustumisen foorumi. Se on väline lisätä strategista osaamista ja informaatiota sekä foorumi tämentää yhteinen missio, visio ja arvokenttä, jotka ovat onnistuneen verkostoitumisen yleisiä edellytyksiä.

Kehittämisrengas toimii oppimisen, tiedonvaihdon ja benchmarkingin foorumina kunkin osanottajan oman strategisen ajattelun ja suunnittelun kehittämiseksi eli verkostoituminen perustuu osaamisen lisäämiseen. Kehittämisrengas voi myös olla verkostosuhteen rakentumisen lähtökohta synnyttämällä yhteistyöideoita sekä lisäämällä tietoa ja keskinäistä luottamusta.



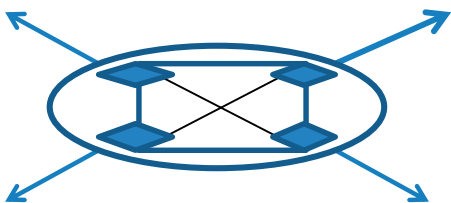
Kuvio 2.11. Kehittämisrengas.

Yhteistyörengas (Kuvio 2.12) toiminta perustuu yleensä siihen, että ryhmällä on jokin yhteinen ja yhdessä hankittu resurssi, johon ryhmän jäsenillä on käyttöoikeus. Yhteistyörengas voi olla myös yhtiömuotoinen, esimerkiksi yhtiötetty koneasema. Yhtiöittämisen tarkoituksena on yleensä hallinnoinnin ja päätöksenteon selkeyttäminen, ei niinkään strategisten etujen saavuttaminen.



Kuvio 2.12. Yhteistyörengas.

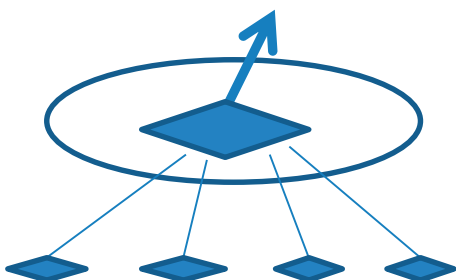
Projektiryhmän (Kuvio 2.13) tavoitteena on yleensä ryhmän jäsenten strategisen kilpailuedun parantaminen. Yhteistyö on luonteeltaan määräaikaista tai se voi olla toistaiseksi voimassa olevaa. Projektiryhmä voi rakentua tasavertaisten yritysten yhteistyönä tai ns. kärkiyritysyhteistyönä, jolloin yksi osallistuja koordinoi ja johtaa toimintaa muiden täydentäessä kokonaisuutta erityisosaamisellaan. Projektiryhmän teoreettinen kilpailuetu perustuu liiketoiminnan vaihdantakustannusten pienemiseen, ryhmän sisäisen erikoistumisen tuottamaan kustannusperusteiseen kilpailuetuun ja ryhmän sisäisen erikoistumisen ja kokoonpanon tuottamaan erilaistamisetuun (Vesalainen 2007b, 8/21).



Kuvio 2.13 Projektiryhmä.

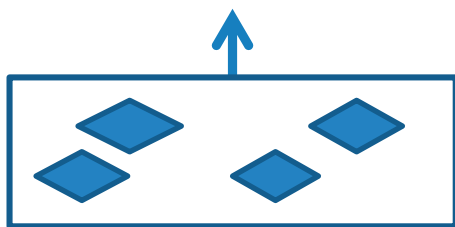
Myös projektiryhmä voi olla yhtiömuotoinen, esimerkiksi yhteinen vientiyritys. Teollisuudessa tämän tyyppisiä yhteistyösuhteita syntyy mm. markkinoinnin tueksi, kun erikoistuneet yritykset lähtevät myymään kokonaisuuksia, joiden tuottamiseen yhdenkään osallistujan resurssit eivät yksin riittäisi.

Yhteisyrityksessä tavoitteena on yleensä uuden yhteisen liiketoiminnan luominen. Tässä yhteistyömuodossa kukin osanottaja jatkaa oman itsenäisen liiketoimintastrategiansa toteuttamista. Päätökset tehdään tavallisesti neuvotellen. PK-yrityksille yhteisyritys voi olla keino kilpailla suurten yritysten kanssa samoilla markkinoilla. Osaamisen kannalta sopiva yritysten joukko voi kumuloida mm. uudentyyppisen liiketoimintakonseptin, prosessin tai innovaation, vaikka mikään yksittäinen osallistujayritys ei siihen omin voimin kykenisi (Vesalainen 2007b, 14/21). Osanottajat panostavat yhdessä hankkeeseen, jonka strateginen merkitys heille on suuri (Kuvio 2.14).



Kuvio 2.14. Yhteisyritys.

Yhteisyksikkö (Kuvio 2.15) on verkostoitumisen muoto, jossa osanottajat yhdistävät liiketoimintansa strategisella tasolla ja luopuvat itsenäisistä strategioista. Se on syvimmälle menevä verkostoitumisen muoto, eräänlainen fuusio.



Kuvio 2.15. Yhteisyksikkö.

Yhteistyöverkoston rakentaminen voidaan toteuttaa vaiheittaisena prosessina: 1) tehdään alan arvojärjestelmänalyysi²² 2) asetetaan tavoitteet ja rakenne, 3) muodostetaan verkostolle liikeidea ja haetaan kumppanit ja 4) organisoidaan verkosto ja luodaan johtamismalli (Möller ym. 2004, 56–69). Arvojärjestelmänalyysissä on keskeistä selvittää, miten arvon luontia kehitetään. Maidontuotannon arvoketjussa maidontuottaja panostaa toimenpiteisiin, joilla yksikkökustannusta voidaan alentaa. Tältä pohjalta asetetaan koko verkoston tavoitteet ja selvitetään yhteistyösuhteen rakenne. Lähtökohtana ovat omat resurssit ja kyvyt, joita täydennetään yhteistyöllä. Yhteistyösuhteita ei tietenkään voida rakentaa, jos potentiaalisia osallistujia ei ole tarjolla.

Kun yhteistyösuhteelle asetetaan tavoitteita, on samalla selvitettävä, keiden kanssa on mahdollista verkostoitua. Jos tavoitteiden edellyttämiä yhteistyökumppaneita ei ole tarjolla, yhteistyöasetelmaa on edelleen kehitettävä ja haettava uusia osallistujia, joiden arvojen ja tavoitteiden oletetaan olevan yhteneviä. Projekti vaatii johtajuutta ja aktiivista toimintaa, jotta verkosto saadaan kokoon ja sille voidaan luoda tavoitteet ja rakenne sekä yhteinen liikeidea ja hankkia sellaiset osallistajat, jotka tuovan verkostoon suurimman lisäarvon.

Kun verkosto on saatu kokoon, laaditaan sille liiketoimintasuunnitelma²³ ja organisoidaan yhteistyö. Toimintamalli sekä osanottajien roolit ja vastuut täsmennetään, toimintatapa eli toimintakulttuuri selkeytetään, luodaan ohjaus- ja seurantajärjestelmät sekä kehitetään yhteistyöprosesseja siten, että lisäarvo maksimoituu. Osanottajien on ymmärrettävä velvoitteensa ja linjattava tavoitteensa yhteistyöhön sopiviksi. Yhteistyön suunnittelussa on oleellista, että kukin osallistuja kokee tavoitteensa toteutuvan. Kukin määrittää itsenäisesti

22 Maidontuotannossa analysoidaan, mitkä ovat keskeisimmät tekijät vaikuttaessa maidon yksikkökustannukseen ja mikä on optimaalinen tapa alentaa yksikkökustannusta ko. toiminnossa tai osaprosessissa.

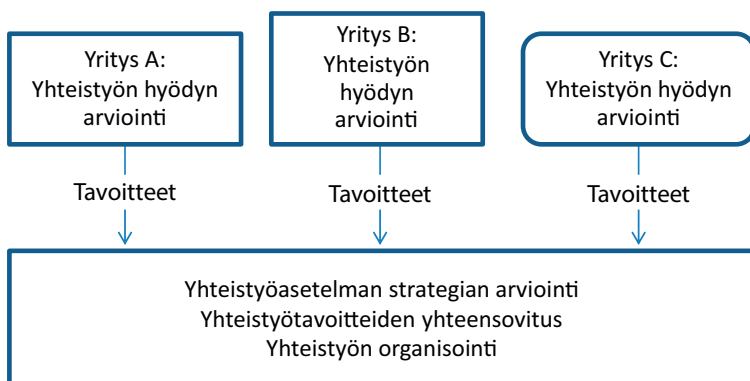
23 Liiketoimintasuunnitelma on aikaan ja rahaan sidottu toimintasuunnitelma useille vuosille eteenpäin.

yhteistyöstä odottamansa hyödyt. Mikäli löytyy riittävä määrä yrityksiä, joiden odotukset ovat yhteensovittavissa, yhteistyön syntyminen on mahdollista. Jos yhteistyö kyetään organisoimaan potentiaalisia kumppaneita tyydyttävällä tavalla, se voidaan aloittaa.

Johnson ym. (2008, 360–365) pitävät strategisen verkoston muodostamisen keskeisinä syinä tarvetta kriittisen massan kasvattamiseen, parhaisiin osaamisalueisiin keskittymiseen ja kumppaneilta oppimiseen. Osapuolia hyödyttävän verkoston syntyminen näiden pyrkimysten toteuttamiseksi on edellyttänyt strategista ajattelua ja suunnittelua, osallistujien odotusten ja odotettavissa olevien tuottojen selvittämistä sekä yhteistyön johtamisesta päättämistä. Verkoston rakentamista on tarpeen tarkastella kolmena rinnakkain etenevänä ja toisiaan iteroivana kokonaisuutena.

- 1) Kukin osanottaja tai potentiaalinen osanottaja tarkastelee verkostoa oman strategisen hyötynsä näkökulmasta. Verkoston on tuotava liiketoimintaan jotakin sellaista hyötyä²⁴, mitä siihen ei vaihtoehtoisella tavalla saada.
- 2) Verkostolle on rakennettava oma strateginen suunnitelma, joka tukee kunkin osallistujan liiketoimintastrategiaa. Yhteistyön organisointia ja toteutusta tarkastellaan sen oman sisäisen tehokkuuden näkökulmasta tavoitteena varmistua siitä, että yhteistyöstä odotettu hyöty realisoituu osanottajien liike toiminnassa. Yhteensovittaminen vaatii tavallisesti osanottajilta joustavuutta.
- 3) Verkostoa on tarkasteltava myös johtamisen, hallinnoinnin ja osanottajien keskinäisen luottamuksen näkökulmasta. (Johnson ym. 2008, 360–365.)

Analyysin on johdettava edellä esitetyn kolmen näkökulman osalta myönteiseen lopputulokseen, jotta verkostosuhteesta tulee toimiva ja pitkällä aikavälillä osanottajien taloudellista tulosta parantava (ks. Kuvio 2.16).



Kuvio 2.16. Yhteistyöasetelman synnyttäminen.

24 Hyötyjen arviointi on mahdollista, kun verkon strategiset ja taloudelliset tavoitteet on määritetty.

2.4 Yhteistyö ja verkostosuhteet maidontuotannossa

Yhteistyö ja verkostosuhteiden rakentaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Verkostoitua voi monella eri tasolla ja/tai erilaisina yhteistyömuotoina. Yhteistyötä voidaan tehdä koko maitotilan tasolla tai osaprosesseissa. Sillä tavoitellaan etuja, joita yksin toimimalla ei ole mahdollista saavuttaa. Yhteistyön tavoitteet, tarpeet sekä laatuvaatimukset ja -kriteerit on määritettävä etukäteen, jotta yhteistyötä voidaan tarkoituksenmukaisesti toteuttaa. Lisäksi on selvitettävä päätöksentekoon, verotukseen ja vastuisiin liittyvät kysymykset. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012, 57–89.) Yhteistyö on koettava tarpeelliseksi, kumppaneiden on oltava samanhenkisiä, keskinäisen luottamuksen on oltava vahva sekä osallistujien tyylin ja tavan tehdä töitä on sovittava kokonaisuuteen, jotta yhteistyölle on menestymisen edellytykset (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 1, 86–87).

Yhteistyön ja verkostoitumisen motiivina on tavallisesti taloudellinen hyöty ja resurssien käytön järkevöittäminen. Yhteistyö mahdollistaa yritystoiminnan kehittämisen ja yrityskoon kasvattamisen, suhteellisen kannattavuuden parantamisen ja absoluuttisen tuloksen kasvattamisen (Vesalainen 2002, 16). Pitkäjänteisellä yhteistyöllä voidaan parantaa maitotilan tuottavuutta. Yhteistyö mahdollistaa kone- ja kalustokapasiteetin käyttöasteen noston, mikä mahdollistaa kiinteiden yksikkökustannusten alentamisen. Poistot ja vaihtoehtokustannukset maitokiloa kohti alenevat. (Ovaska, Sipiläinen & Ryhänen 2004, 17, 28.)

2.4.1 Yhteistyö maidontuotannossa

Maitotiloilla yhteistyö on yleisintä kasvinviljelyssä ja se on luonteeltaan horisontaalista. Maitotiloilla tehdään eniten yhteistyötä säilörehun teossa, karjanlannan levityksessä ja viljan puinnissa. Yhteistyöllä ja ulkoistamalla tasataan maitotilojen työhuippuja. Työhuippujen työvoiman tarve ja/tai koneisiin sitoutuva suuri pääoman määrä ovat syitä yhteistyöhalukkuuteen. Yhteistyöllä tavoitellaan työ- ja pääomaresurssien käytön tehostamista. (Ryhänen ym. 2012.)

Tehokkaiden säilörehunkorjuuketjujen hyödyntäminen suosii maito- ja nautakarjatilojen välistä yhteistyötä ja/tai urakoitsijoiden käyttöä. Säilörehun korjuuaikaa pystytään pidentämään (Sipiläinen, Ryhänen, Karhula, Suokannas & Rinne 2012). Kustannustehokkaasti toimiva maidontuottaja vähentää konekustannuksia ja muuttaa panosten keskinäisiä käyttösuhteita hintojen ja/tai D-arvon muuttuessa (ks. Seppälä ym. 2002; Sairanen, Virkajärvi & Juutinen 2010; Sairanen & Juutinen 2012; Sipiläinen ym. 2012, 29–31). Omien koneiden käyttö voi kilpailla

taloudellisesti yhteistyön tai urakoinnin kanssa vasta yli 100 lypsylehmän tiloilla (Sipiläinen ym. 2012, 58–59).

Yritystoimintaa kehitettäessä maitotilojen resurssitarve kasvaa. Yritystoiminnan kehittämistä rajoittaa usein resurssien saatavuus, joten niiden hankintaan tarvitaan uusia keinoja. Vieraan työvoiman palkkaamista lisätään, jos siihen on taloudellisia edellytyksiä (Pyykkönen & Tiilikainen 2009). Urakoitsijoiden käyttö, töiden ulkoistaminen, yhteistyö tai yhteinen yrittäminen ovat esimerkkejä ratkaisuista, joilla lisäresursseja saadaan yrityksen käyttöön. Tästä esimerkkinä ovat vieremäläiset maidontuottajat, jotka ovat tehneet pitkäjänteisesti yhteistyötä. Heillä poistot ja vaihtoehtokustannukset maitokiloa kohti olivat pienemmät kuin vertailuryhmän olleilla pohjalaisilla ja päijäthämäläisillä maidontuottajilla. Yhteistyö oli mahdollistanut yksikkökustannusten alentamisen. (Ovaska ym. 2004, 17, 28.)

Aineellisen pääoman lisäksi yritystoimintaan sitoutuu tai siinä hyödynnetään aineetonta pääomaa. Maidontuotannossa merkittävin aineettoman pääoman osaluokka on osaamispääoma. Se liittyy suurelta osin tuotantoprosessin hallintaan ja liikkeenjohtoon. Ydinliiketoimintaan eli maidon tuottamiseen liittyvä osaaminen pidetään yrityksen hallussa, mutta muu osaaminen voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta. Osaamispääomaa voidaan merkittävästi kasvattaa oikeanlaisella verkostoitumisella (vrt. Laitila ym. 2012). Töiden ulkoistamisella voidaan vähentää myös työperäistä kuormittumista (Karttunen & Tuure 2008).

2.4.2 Verkostosuhteet maidontuotannossa

Yhteistyön sisältö ja laajuus vaihtelevat maitotiloilla suuresti (Ryhänen ym. 2012, 57–89). Yhteistyötä voidaan toteuttaa maitotiloilla monin eri tavoin: mm. tuotanto- ja konereenkaat, koneasemat ja -yhteistyö, yhteisviljely ja -navetta (Kirkkari ym. 1998, 2). Maitotiloilla ei ole tarvetta yritystoiminnan laajentamiseen uusille markkinoille tai uusien tuotteiden tai teknologioiden kehittämiseen kuten monessa muussa yritystoiminnassa²⁵. Maitoa tuotetaan tavallisesti yhdelle asiakkaalle sen asettamien laatuvaatimusten mukaisesti. Siksi portfolio-analyysin, segmentoinnin ja jakelukanavien hyödyntämisen merkitys on vähäinen, jolloin painopiste on resurssien allokoinnissa, tuotantokapasiteetin täysimääräisessä hyödyntämisessä ja ydinosaamisen kehittämisessä. Erilaiset yhteistyöverkostot tuovat vaihtoehtoja kilpailuedun hakemiseen. Sitoutuneen pääoman määrää ja pääoman sitoutumisesta aiheutuvia kustannuksia²⁶ yksikköä kohden voidaan yhteistyöllä alentaa, kun resurssin käyttöastetta kasvatetaan.

25 Pääosa maidontuottajista on ulkoistanut nämä tehtävät omistamilleen meijereille.

26 Sisältää mm. poisto- ja korkokustannukset sekä resurssin ylläpidon kustannukset.

Yhteistyön tavoitteena on yleensä kiinteiden yksikkökustannusten alentaminen, tuotteiden laadun varmistaminen ja tilapäisen työvoimantarpeen kattaminen (Laitila ym. 2012, 108–110). Maidontuotannossa kilpailustrategiana on tavallisesti kustannusjohtajuuden tavoittelu. Tavoite voidaan saavuttaa joko yksin toimimalla tai verkostomaista toimintatapaa hyödyntäen. Tavoitteen saavuttaminen yksin toimien edellyttää yleensä suurta toiminnan laajuutta, joka sitoo suuren määrän resursseja. Verkostomaisella toimintatavalla voidaan oikein toimien saavuttaa samat edut kuin yksin toimimalla. Lisäksi verkostomaisella toimintatavalla voidaan vahvistaa tasetta ja välttää ylivelkaantumista, mikä osaltaan parantaa riskien hallintaa. Verkostomaisen toimintatavan hyödyt voidaan saavuttaa seuraavasti:

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

Kun maidontuottaja keskittyy ydinliiketoiminnan hoitoon eli maidon tuottamiseen, hän voi tehostaa toimintaansa ulkoistamalla muita toimintoja ja osaprosesseja. Tällöin omat resurssit voidaan keskittää oleellisimpaan liiketoimintaan. Samalla liikkeenjohto- ja suunnitteluosaamista voidaan hyödyntää täysimääräisesti, mitä tarvitaan, kun yritysten välistä yhteistyötä johdetaan ja toimintoja koordinoidaan kaikkien osapuolten kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Monien aineellisten ja aineettomien resurssien hankinnan ja ylläpidon kriittisen massan²⁷ saavuttaminen edellyttää riittävää toimintavolyymia. Maidontuottajan resurssit ovat usein epätasapainossa, koska niiden käyttöaste on joko liian pieni tai suuri, jolloin tulee taloudellisia menetyksiä. Yhteistyöllä ja toimintoja ulkoistamalla on mahdollista parantaa taloudellista tulosta. Samalla saadaan käyttöön uutta tekniikkaa ja resursseja, joita yksin ei kyetä kannattavasti hankkimaan ja hyödyntämään.

27 Alin toiminnan laajuus, joka mahdollistaa jonkin toimenpiteen kannattavan ja tehokkaan toteutuksen.

Yhteistyö mahdollistaa osallistujien kokonaisosaamisen lisäämisen. Oikein valitut yhteistyökumppanit ovat alojensa osaajia ja tuovat osaamista yhteiseksi hyväksi. Osaamisen hankkiminen omin voimin on usein joko mahdotonta tai se vaatii lisäponnisteluja, joiden vaihtoehtokustannus on hyötyä suurempi. Keskitymällä ydinliiketoimintaan, olemalla sen paras osaaja ja osaamisen täydentäminen tehokkaalla yhteistyöllä ja/tai ulkoistamalla johtaa yleensä parhaaseen lopputulokseen. Esimerkiksi säilörehunkorjuu voidaan järjestää yhteistyönä tai antaa urakoitsijan tehtäväksi. Tällöin kokonaistyömäärä vähenee, työhuipusta selvittää ja käyttöön saadaan osaavaa työvoimaa.

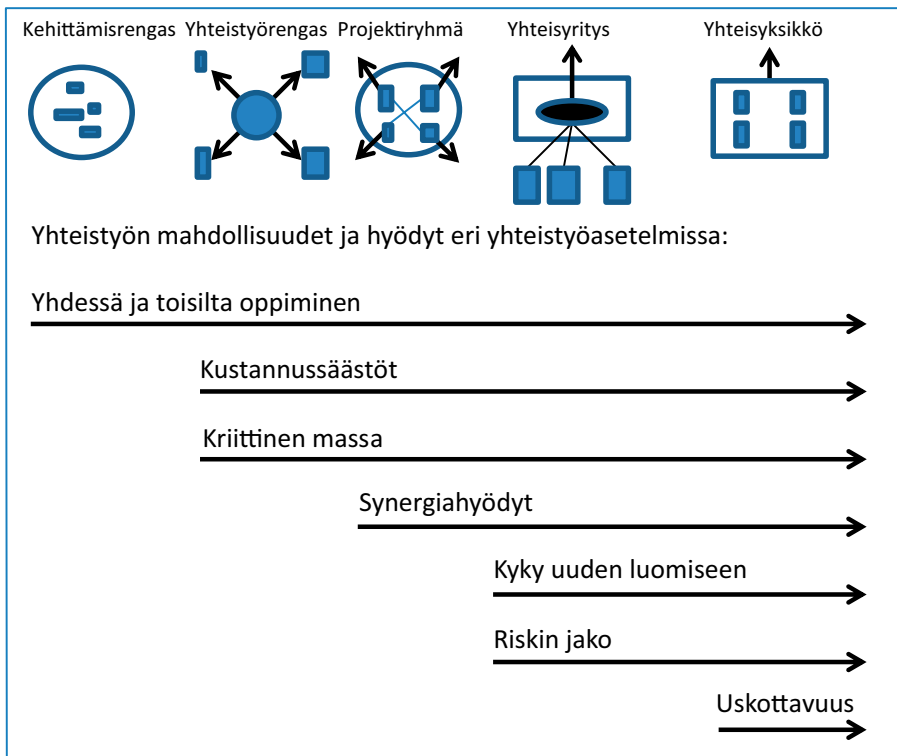
Maidontuottajan keskeisin liiketoiminto on maidontuotanto. Ydinosaaamisen on rakennuttava sen optimaalisen toteutuksen pohjalle. Muut liiketoiminnot ovat maidontuotantoa tukevia. Ne voidaan ulkoistaa jonkun toisen tehtäväksi tai toteuttaa yhteistyönä, jotta resurssit ja tuotantokapasiteetti voidaan hyödyntää optimaalisesti. Kun yhteistyö on osa maidontuottajan strategista ajattelua, ydinliiketoiminnan ja -osaamisen ulkopuoliset liiketoiminnot ja/tai niiden osaprosessit voidaan toteuttaa verkostoitumalla. Tällöin maidontuottaja hakee tietoisesti yhteistyövaihtoehtoja hyödyntääkseen tuotantokapasiteetin täysimääräisesti, allokoidakseen resurssit tehokkaasti ja lisätäkseen osaamista.

Yhteistyöverkoston on siten tuettava kunkin siihen osallistuvan strategiaa joko parantamalla resurssien allokointia, lisäämällä resurssien käyttöastetta tai tuomalla siihen uutta osaamista. Suhteellista kannattavuutta²⁸ voidaan parantaa joko absoluuttista tulosta parantamalla, sitoutuneen pääoman määrää alentamalla tai näiden yhteisvaikutuksen avulla. Resurssien allokoinnin keskeinen näkökulma on edellisten lisäksi työvoiman tarpeen ja osaamisen hallinta. Verkostoitumalla ja toimintoja ulkoistamalla voidaan alentaa pääoma- ja työvoimakustannuksia suhteessa tuotokseen ja samalla lisätä yrityksen käytössä olevaa osaamispääomaa. Yhteistyö on luonteeltaan operatiivista tai strategista.

2.4.3 Verkoston rakentaminen maidontuotannossa

Verkoston rakentaminen toisten maidontuottajien ja muiden osallistujien kanssa mahdollistaa benchmarkingin hyödyntämisen. Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen yhteiseksi hyväksi parantaa kustannusedun saavuttamista. Kuvioissa 2.11 – 2.15 on esitetty verkostojen rakentamisen toteutustapoja yleisesti viidesä eri kategoriassa. Kuviossa 2.17 näihin on liitetty verkoston rakentamisella tavoiteltava hyöty. Kuvio 2.17 soveltuu suunnittelu- ja analyysikehikoksi, kun tarkastellaan vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa yhteistyötä ja/tai rakentaa yhteistyöverkostoja.

28 Suhteellinen kannattavuus: sitoutuneen pääoman tuotto = tulos/sitoutunut pääoma.



Kuvio 2.17. Erityyppisillä yhteistyöasetelmillä keskeisesti tavoiteltava hyöty (Hakanen ym. 2007, 55–58).

Kehittämisrengas voi olla maidontuotannossa verkostosuhteen rakentamisen lähtökohta. Kehittämisrenkaassa voidaan synnyttää yhteistyöideoita, kasvat-
taa osallistujien tiedon määrää ja nostaa tiedon tasoa sekä lisätä keskinäistä
luottamusta. Näin toimien opitaan toisilta ja myös muilta. Maidontuotannossa
onnistunut verkostoituminen on usein rakentunut ”tuttujen kesken” (Laitila ym.
2012, 128). Verkostoitumisen synnyn taustalla on ollut muussa yhteistyössä tai
yksityiselämässä syntynyt keskinäinen luottamus, jonka varaan verkostosuhde
on rakennettu ilman, että on tehty yksityiskohtaisia sopimuksia.

Maidontuotannossa **yhteistyörengas** on tavallisesti horisontaalisen verkostoitu-
misen väline. Sen strateginen intensiteetti saattaa olla pieni eivätkä osallistujat
tavallisesti esiinny ulospäin yhdessä. Yhteinen resurssi voi olla mikä tahansa
liiketoiminnassa käyttökelpoinen resurssi. Maidontuotannossa yhteistyörengas
voi syntyä mm. siten, että hankitaan yhteinen kone, työvoimaresurssi, osaamis-
resurssi tai tietojärjestelmä. Tällöin yhteistyörenkaaseen osallistuminen ei
tavallisesti edellytä yhteisen strategian, mission, vision ja arvojen muodos-
tamista. Yhteistyö on usein operatiivista ja tavoitteena on pääsääntöisesti
kustannussäästöjen saavuttaminen. Esimerkiksi yhteistyörengastyypisellä
mallilla on haettu säilörehuntuotannossa kustannusetua.

Projektiryhmiä on perustettu mm. markkinoinnin tueksi, kun yritykset myyvät yhdessä kokonaisuuksia, joiden toteuttamiseen ei yksin kyetä. Samalla on saatu synergiahyötyä esimerkiksi kustannussäästöjen muodossa. Maidontuotannossa **projektiryhmät**, joille on muodostettu yhteinen liiketoimintastrategia ja joilla on suurehko strateginen merkitys, ovat harvinaisia. Määräaikaaisia projektiryhmiä on käytetty mm. tilusjärjestelyprojektien toteuttamiseen. Strategisesti tällaisen projektiryhmän toiminta on tuonut suurta hyötyä maidontuottajalle mm. työajan ja kustannusten säästöinä.

Maidontuotannossa erillinen hiehonkasvatusyksikkö on esimerkki vertikaalisesta **yhteisyrityksestä**. Tässä yhteistyössä maidontuottaja ei saavuta liiketoiminnan tavoitteitaan ilman verkoston muita toimijoita, sillä yhteistyökumppanit tulevat toisistaan riippuvaisiksi. Koneasema on esimerkki horisontaalisesta yhteisyrityksestä. Maidontuottaja voi hyödyntää koneaseman palveluita mm. kasvien viljelyyn. Monesti yhteisyrityksen perustamisen taustalla on strateginen ajattelu uuden liiketoiminnan luomisesta ja/tai riskien jaosta. Yhteisyrityksen toiminta voi olla laajempaa kuin vain osakkaita palvelevaa. Onnistuessaan yhteistyö tehostaa maitotilan toimintaa (Kauppinen 2012, 71). Vaarana on kuitenkin, että yhteistyöosapuolet eivät panosta täysillä yhteisen hyvän eteen. Etenkin jos osapuolet toimivat omissa yksiköissään, yhteistyön laatu saattaa heikentyä. Kun yrityksen tulosta on jakamassa enemmän kuin yksi osakas, voi syntyä moraalikatoa²⁹. (Larsén 2008, 11–12.)

Maidontuotannossa **yhteisyksikkötyyppiseksi** verkostoitumiseksi voidaan luokitella yhteisnavetta, jossa maidontuotanto on yhdistetty yhteiseen yhtiöön. Maidontuotanto on keskeisin prosessi, jonka hallinta on maidontuottajien ydinosaamista eikä sitä ulkoisteta. Rehut voidaan tuottaa tai hankkia useimmiten osakkaiden toimesta tai heidän peltojaan viljelemällä (Laitila ym. 2012, 118–125). Kuvion 2.17 mukaan yhteisnavetassa voidaan oppia yhdessä ja muilta, saavuttaa kustannussäästöjä ja synergiahyötyjä, luoda uusia toimintatapoja, jakaa riskejä ja kasvattaa kriittistä massaa, mikä lisää uskottavuutta mm. investoinnin toteuttajana.

Maidontuottajien yhteistyö voi olla horisontaalista ja perustua yhteistyörenkaan tyyppiseen ratkaisuun kuten säilörehun korjuu ja/tai kasvituotantoprosessin toteutus maatilojen yhteistyönä. Maidontuottajan ja urakoitsijan välisessä yhteistyössä maidontuottaja siirtää toiminnon tai osaprosessin ulkopuolisen hoidettavaksi, joten yhteistyö on luonteeltaan vertikaalista. Maidontuottajan näkökulmasta vertikaalinen yhteistyö on usein strategista ja urakoitsijan näkökulmasta

²⁹ Tällöin joku osallistuja voi muuttaa käytöstään toisten osapuolten tappioksi sopimuksenteon jälkeen (esim. lisätä riskinottoaan).

tavanomaista operatiivista toimintaa³⁰. Urakoitsijoiden eli tässä tapauksessa alihankkijoiden käyttöä ei aina pidetä verkostoitumisena, vaan tavanomaisen yritysten välisen vaihdannan piiriin kuuluvana. Maidontuotannossa se kuitenkin on ollut tärkeä verkostoitumisen muoto. Liiketoiminnan yhdistämisessä kaksi tai sitä useampi maidontuottaja yhdistää maidontuotantonsa yhteisyhtyritykseen luopuen samalla itsenäisistä strategioistaan.

Yhteistyötä voidaan tehdä tilayhteistyönä, töitä ulkoistamalla tai niitä yhdistämällä tarkoituksenmukaisesti maidontuottajaperheen omaan työhön. Yhteistyö voi olla kahden välistä tai monenkeskistä. Maidontuotannossa yhteistyösuhteet voivat olla tyypiltään:

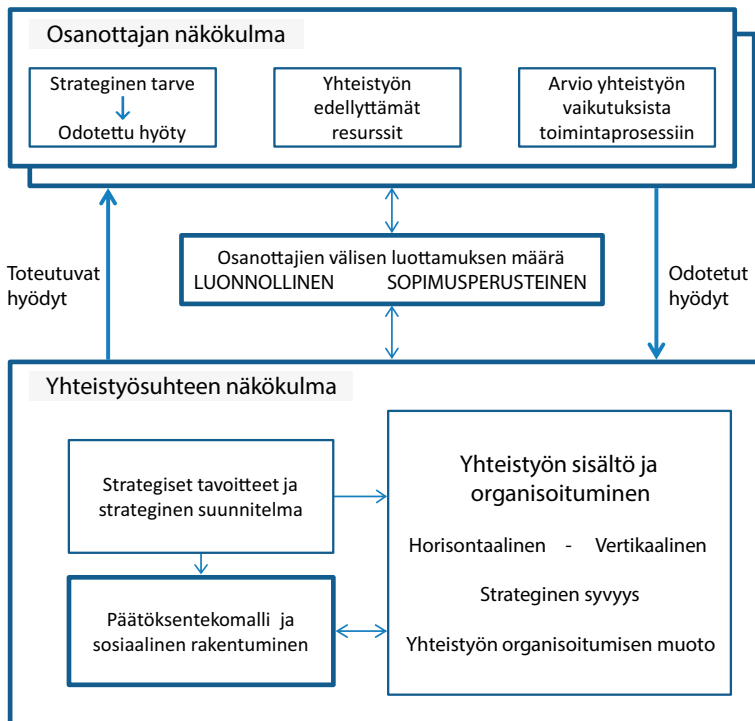
1. maidontuottajien keskinäinen yhteistyö,
2. maidontuottajan ja urakoitsijan välinen yhteistyö,
3. maidontuottajan ja muiden maatalousyrittäjien välinen yhteistyö ja
4. liiketoiminnan yhdistäminen.

Töiden organisointi edellä kuvatusti on keino parantaa tuotantokapasiteetin käyttöastetta. Esimerkiksi säilörehuntuotanto muodostuu useista osaprosesseista. Säilörehuntuotannon kokonaiskapasiteetti määräytyy pullonkaulakohdan kapasiteetin mukaan eli toiminnon tai osaprosessin, jonka kapasiteetti on pienin.

Verkoston rakentamisen tarkoituksena on taloudellinen hyöty verkoston toimintaan osallistuville. Yhteistyö on kestävällä pohjalla, kun kaikki siihen osallistuvat hyötyvät siitä. Yhteistyötä suunniteltaessa on jokaisen potentiaalisen osanottajan selvitettävä, ovatko yhteistyön tuomat hyödyt suuremmat kuin sen mahdollisesti aiheuttamat haitat. Hyötyjen ja haittojen arvioimiseksi on yhteistyösuhteesta hankittava riittävästi tietoa.

Yhteistyöverkoston rakentamisen edellytyksiä voidaan analysoida kuviossa 2.18 esitetyn viitekehityksen avulla osanottajien ja yhteistyön näkökulmista tai molemmat näkökulmat yhdistäen. Osanottajien näkökulmasta (Kuvion 2.18 yläosa) yhteistyöverkoston rakentamisessa keskeistä on muodostaa yhteinen strategia, selvittää kunkin osanottajan näkökulmasta strategisesta yhteistyöstä odotettavissa olevat hyödyt ja yhteistyössä tarvittavat resurssit sekä arvioida yhteistyön vaikutuksia kunkin osanottajan toimintaprosesseihin.

³⁰ Yhteistyösuhteen suunnittelussa on tiedostettava, onko yhteistyö luonteeltaan strategista vai operatiivista. Operatiivinen yhteistyö ei edellytä niin perusteellista suunnittelua kuin strateginen yhteistyö.



Kuvio 2.18. Yhteistyöverkoston rakentamisen analyysin viitekehys.

Yhteistyösuhteen näkökulmasta (Kuvion 2.18 alaosa) yhteistyön sisällöstä ja organisoitumisesta päättäminen ovat keskeisiä tehtäviä. Yhteistyöverkosta tarkastellaan horisontaalisessa ja vertikaalisessa ulottuvuudessa sekä yhteistyön strategisen syvyyden ja yhteistyön organisoinnin näkökulmista. Yhteistyösuhteen organisoinnin taustalla ovat strategiset tavoitteet ja strateginen suunnitelma, jotka viedään käytäntöön päätöksentekomallin avulla. Sosiaalinen rakentuminen eli miten kumppanit valitaan ja miten luottamus ja yhteisymmärrys syntyvät, ovat taustatekijöitä, joita ilman verkostosuhdetta ei synny tai se ei ole kestäväällä pohjalla.

Jos potentiaalinen osanottaja omassa suunnittelussaan toteaa, että yhteistyön hyödyt ovat sen mahdollisia haittoja suuremmat, hänen kannattaa olla mukana jatkosuunnittelussa. Tässä vaiheessa hän arvioi omasta näkökulmastaan muiden yhteistyökumppanien soveltuvuuden. Soveltuvuus muodostuu yhteistyökumppanien kyvystä täyttää oma osuutensa yhteistyössä sekä luottamuksesta kumppanien haluun toimia yhteistyössä kaikkia osanottajia hyödyttävällä tavalla³¹.

31 Vesalainen (2007c, 50) pitää sosiaalisten sidoksien keskeisinä osa-alueina luottamusta, tiivistä vuorovaikutusta, tiedonvaihtoa ja oppimista sekä yhteisen ajattelutavan olemassa oloa. Potterin ja Lobleyin (1996) mukaan konservatiivisten maatalousyrittäjien lapset ovat yhtä konservatiivisia kuin vanhempansa. Laajamittainen tuotannollinen ja taloudellinen yhteistyö vaatii maidontuottajilta uudenlaista ajattelumallia. Konservatiivinen ajattelumalli saattaa olla este osalle maatalousyrittäjiä aloittaa yhteistyö.

Jos potentiaalinen osanottaja päätyy tulokseen, että yhteistyön edut ovat riittävän suuret ja yhteistyön onnistuminen on todennäköistä, hän lähtee mukaan yksityiskohtaiseen yhteistyösuhteen suunnitteluun. Kun suunnittelu saadaan päätökseen, potentiaaliset osanottajat kykenevät tekemään lopullisen päätöksen mukaan lähtemisestä tai ulos jäämisestä arvioimalla yhteistyön edut ja haitat oman liiketoimintastrategiansa toteuttamisen kannalta³².

Ne, joiden yritystoimintaa yhteistyöhanke palvelee, käynnistävät yhteistyön. Tässä vaiheessa laaditaan lopullinen suunnitelma. Siinä tarkennetaan yhteistyön strategiset ja operatiiviset tavoitteet ja päätetään, miten toiminta organisoidaan ja johdetaan. Yhteistyön rakenne voi tässä vaiheessa muuttua, jos joku tai jotkut alun perin yhteistyöverkoston suunnittelussa mukana olleista luopuvat. Heidän tarpeitaan ei enää tarvitse sovittaa yhteen lopullisten osanottajien tarpeiden kanssa. Yhteistyö voi muodostua myös niin tiiviiksi, että sen käynnistäminen merkitsee omista strategisista tavoitteista kokonaan tai osittain luopumista. Näin tapahtuu esimerkiksi yhteisnavettaa perustettaessa.

Tiedon hankinta, suunnittelun osa-alueet ja suunnittelun eteneminen yhteistyöverkoston rakentamisen analyysin yhteydessä tapahtuu iterointiprosessina, jossa kaikkien osanottajien tarpeet huomioidaan ja kukin joustaa tarvittaessa omista vaatimuksistaan. Iterointiprosessiin sisältyy useita vaiheita, analyysyjä, valintoja sekä alustavan suunnitelman arviointia ja tarvittaessa uudelleen kirjoittamista, joskus jopa useaan kertaan. Yhteistyöverkoston rakentaminen ei siten etene lineaarisesti, vaan siinä edetään iteroiden osiosta toiseen sekä eteenpäin että taaksepäin. Iterointiprosessin myötä strategista suunnittelua syvennetään, mikä parantaa edellytyksiä tehdä onnistuneita päätöksiä. Iterointiprosessi voidaan kiteyttää seuraavasti:

1. Yhteistyö ideoidaan.
2. Potentiaaliset osanottajat selvittävät omasta näkökulmastaan hyödyt ja haitat.
3. Potentiaaliset osanottajat arvioivat yhteistyökumppanien luotettavuuden ja sosiaalisten suhteiden odotetun toimivuuden.
4. Yhteistyöasetelma suunnitellaan niin, että yhteenlaskettu hyöty maksimoituu (edellyttää tavallisesti joustavuutta osanottajilta).
5. Yhteistyösuunnitelman perusteella potentiaaliset osanottajat tarkentavat oletetut hyödyt ja haitat sekä tekevät päätöksen mukaan lähtemisestä tai pois jäämisestä.
6. Mukaan lähtevät viimeistelevät suunnitelmat ja käynnistävät yhteistyön.

³² Osalla potentiaalisista osanottajista haitat voivat olla hyötyjä suuremmat. Esimerkiksi osaan yhteistyömuotoja liittyvä osaoptimointi voi heikentää kokonaistulosta. Osa voi kokea sosiaalisten suhteiden kärjistymisen vaaran. Transaktiokustannusteorian mukaan vaarana on, että yhteistyökumppanit tekevät tuottamattomampia investointeja yhdessä kuin mitä he tekisivät kukin tahollaan (Larsén 2008, 12).

2.5 Menetelmät ja aineisto

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata elämää, jossa todellisuus on moninainen. Näin ollen todellisuutta ei voi pilkkoa harkitsemattomasti osiin, vaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään heidän mukaansa lähestymään kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa maitotilojen yhteistyöasetelmista. Yhteistyöasetelmien kuvauksien lähtökohtana oli kuvata ne mahdollisimman todentuntuisesti ja useita eri näkökulmia huomioiden.

Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä on, että sen lähtökohtana ei ole teorian eikä hypoteesien testaus vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut testata teoriaa eikä hypoteeseja vaan analysoida maitotilojen yhteistyöasetelmia kirjallisuuden perusteella rakennetun viitekehyksen avulla (ks. Kuvio 2.18), mikä osaltaan tuki laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto hankitaan yleensä haastattelemalla, kyselyllä, havainnoimalla tai erilaisien dokumenttien avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi usein sen vuoksi, että tutkittavana on vähän kartoitettu alue, jolloin etukäteen on vaikea tietää vastausten suuntaa (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Maitotilojen yhteistyöasetelmista on saatavissa vain vähän tutkimustietoa, joten tässä tutkimuksessa aineisto päädyttiin keräämään teemahaastatteluin. Maitotilojen yhteistyöasetelmia selvitettiin yhteistyötä tekevien yrittäjien mielipiteisiin, kokemuksiin ja käsityksiin perustuen.

Teemahaastattelussa edetään keskeisten tutkimuksen viitekehyksen perusteella valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelua käytettäessä on kiinnitettävä erityistä huomioita haastatteluteemojen suunnitteluun (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunko laadittiin kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 2. Näin laadittua teemahaastattelurunkoa testattiin neljällä yrittäjällä, joista kolme on maidontuottajia ja yksi urakoitsija. Testihaastatteluisissa ei ilmennyt tarvetta tehdä sisällöllisiä muutoksia haastattelurunkoon. Ainoastaan eräitä sanamuotoja selkeytettiin. Näin ollen näitä testihaastatteluja voitiin käyttää osana tutkimusaineistoa.

Opintojensa loppuvaiheessa olevat agrologi (AMK)-opiskelijat toimivat haastattelijoina. Koska laadullisessa tutkimuksessa korostuu haastattelijan rooli, tutkimushaastattelijat valmennettiin ennen haastatteluita. Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 53) mukaan haastattelijakoulutuksen tavoitteena on haastattelijoiden myönteisen asenteen ja hyvän motivaation luominen haastattelutilanteeseen, tutkimusaiheeseen tutustuminen, haastatteluiden suorittamisen oppiminen sekä haastattelijoiden haastattelutyylin yhtenäistäminen. Myös tässä tutkimuksessa haastattelijoiden koulutuksessa kiinnitettiin näihin Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mainitsemiin tavoitteisiin huomiota. Tutkimushaastattelijat olivat motivoituneita, sillä heillä oli opintojensa ja käytännön kokemuksen kautta ymmärrystä maatalousyrityksien toimintaympäristöstä ja myös alan sanasto oli heille ennestään tuttua. Lisäksi varmistettiin, että aihepiiri oli kirjallisuuden kautta haastattelijoille riittävän tuttu. Haastattelijoille painotettiin haastattelijan roolia haastattelutilanteessa. Haastateltavan täytyi pysyä haastattelutilanteessa neutraalina eikä hän saanut esimerkiksi vahvistaa haastateltavien näkökulmia, vaan hänen oli pysyttävä avoimena erilaisille näkökannoille (Patton 2002, 365–366, 375).

Haastateltaviksi valittiin maidontuottajia, maidontuottajien kanssa yhteistyötä tekeviä muiden tuotantosuuntien edustajia sekä urakoitsijoita. Haastateltaviksi valittiin yrittäjiä, joilla oli kokemusta hyvin toimivista yhteistyösuhteista, mutta myös yrittäjiä, joilla oli kokemusta epäonnistuneista yhteistyösuhteista. Yhteistä haastateltaville oli, että he olivat valinneet yhteistyön ja/tai verkostoitumisen osaksi yrityksensä strategiaa. Yhteistyön laajuus vaihteli löyhästä kone-yhteistyöstä pitkälle menevään strategiseen yhteistyöhön, aina liiketoiminnan yhdistämiseen saakka.

Tutkimusaineisto kerättiin Etelä-Pohjanmaan, Keski-Suomen, Keski-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnista. Tutkimusaineisto sisältää 45 teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin joulukuun 2013 ja helmikuun 2014 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin niin, että haastateltaville soitettiin etukäteen ja sovittiin haastattelu-aika. Puhelinkeskustelun aikana haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus. Teemahaastattelurunkoa ei lähetetty etukäteen. Haastattelutilanteessa haastattelurunko toimi haastattelijan muistilistana teemoista, joita tuli käsitellä vapaamuotoisen keskustelun aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville tähdennettiin, että haastattelut käsitellään anonyymeinä.

Tutkimushaastattelijat litteroivat eli kirjoittivat haastattelut puhtaaksi sanasta sanaan. Osa tutkimushaastattelijoista kirjoitti keräämänsä aineiston pohjalta oppinäytetyönsä (Harju & Koivukoski 2014; Saarimäki & Rantakangas 2014). Tutkimushaastattelijat toimittivat haastattelumateriaalin litteroituna tutkijoille

analysoitavaksi. Tutkijat analysoivat aineistoa laadullis-induktiivisesti viitekehystä vasten.

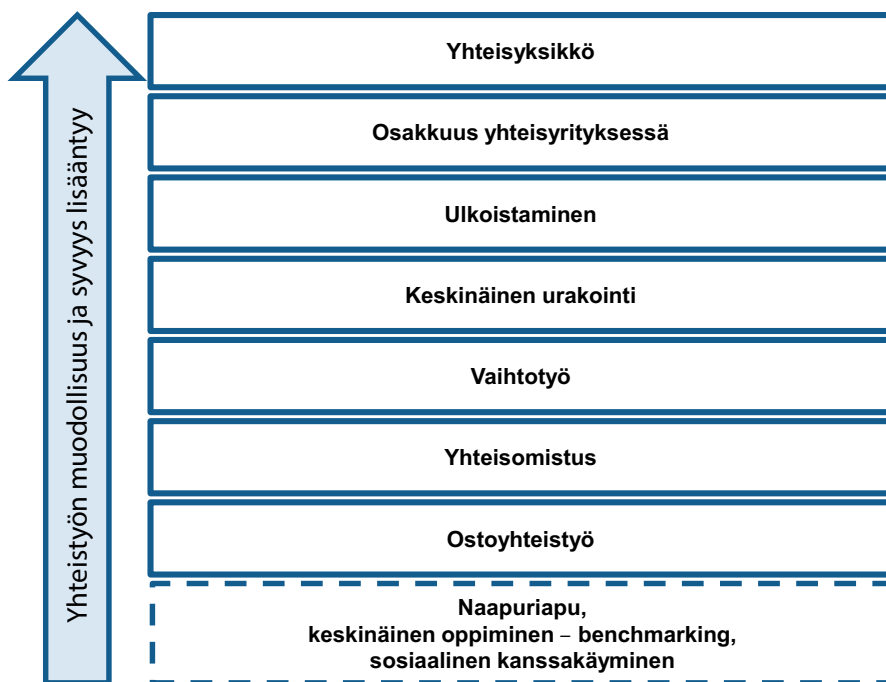
Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kuvaa tutkimuksen kykyä mitata niitä asioita, joita aiotaankin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Teemahaastattelurunko suunniteltiin huolella ja testattiin usealla testihaastattelulla. Tutkimushaastattelijat olivat perehtyneet aihealueeseen ja he osasivat esittää kysymykset ymmärrettävästi. Aineistosta saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jolloin haastatteluista saatiin kaikki tieto talteen. Litteroidun aineiston analysointiin osallistui useampi kuin yksi tutkija, mikä paransi reliabiliteettia. Aineisto on laaja ja monipuolinen, mikä osaltaan tukee tutkimuksen luotettavuutta ja siirrettävyyttä.

2.6 Tutkimustulokset

Maidontuottajien yhteistyö voi rakentua monella eri tavalla. Yhteistyöverkoston rakentamisen analyysin viitekehys on esitetty kuviossa 2.18. Yhteistyö voi kohdistua mihin tahansa maitotilan prosessikokonaisuuden osaprosessiin, toimintoon tai esimerkiksi yhteisnavetassa koko prosessiin. Seuraavaksi tutkitaan haastatteluaineistosta, miten maidontuottajat ovat hyödyntäneet yhteistyön ja verkostomaisen toimintatavan mahdollisuuksia vaihtoehtoina omassa yritystoiminnassaan. Tutkimusta varten haastateltiin maatalous- ja maaseutuyrittäjiä, jotka ovat tehneet yhteistyötä. Taustalla on oletus, että tutkimukseen osallistujat ovat sisäistäneet yhteistyön merkityksen ja että he kykenevät ajattelemaan strategisesti.

2.6.1 Yhteistyön muodot ja keinot

Haastateltavien käsitykset siitä, mitä yhteistyöllä tai verkostoitumisella tarkoitetaan, poikkeavat paljon toisistaan. Yhdelle verkostoitumista on ”rautakangen lainaaminen naapurilta”, kuten yksi haastateltava yhteistyötä kuvaa, ja kaikki sitä syvempi yhteinen toiminta. Toiselle verkostoitumista on vain määrällinen yhteistyö. Tutkimusaineiston perusteella yhteistyön muodot jaetaan jatkotarkastelua varten kuvion 2.19 mukaisesti. Kuvion alaosassa on esitetty yhteistyömuodot, jotka ovat yleensä epämuodollisia ilman, että rahaliikennettä tapahtuu yhteistyöosapuolten välillä. Kun kuviossa edetään alhaalta ylöspäin, yhteistyö muuttuu edellistä porrasta muodollisemmaksi, jolloin myös rahaliikenteen merkitys kasvaa.



Kuvio 2.19. Yhteistyön muodot.

Monet haastateltavat kokevat yhteistyön yhtenä hyötynä sen, että yksinäiseksi koetussa maataloustyössä yhteistyö lisää kontakteja ja mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen laajentamisen, mikä parantaa työviihtyvyyttä ja työssä jaksamista. Sosiaalinen kanssakäyminen on luonnollista ihmisten välistä toimintaa. Naapuriapu on spontaania sosiaalista kanssakäymistä ja myös yhteistyötä, jossa naapuria autetaan tarvittaessa. Se voi olla esimerkiksi työkalujen lainaamista, auttamista sairaustapauksissa, apua raskaan esineen nostamisessa ja silmälläpitoa³³. Naapuriapu ei kuitenkaan ole järjestelmällistä verkostoitumista, vaan normaalia naapurien välistä kanssakäymistä. Naapurien tai tietyn kaveripiirin yhteistyö voi olla myös eräänlainen kehittämisrengas, jossa tapahtuu benchmarkkausta ja siihen voi sisältyä myös keskinäisen oppimisen näkökulma. Jatkotarkasteluissa naapuriapua ja epämuodollista keskinäistä oppimista ei käsitellä. Myöskään sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä yhteistyön hyötynä ei erikseen tuoda esiin, vaan sen oletetaan olevan sisään rakennettuna kaikissa yhteistyösuhteissa.

Osto- tai hankintayhteistyöllä tarkoitetaan rehujen, siementen, lannoitteiden tai muiden tuotantopanosten yhteishankintaa. Tavoitteena on kasvattaa ostovolyymeja ja saada siten kustannusetuja.

33 Silmälläpidolla tarkoitetaan sitä, että naapurin poissa ollessa huolehditaan, että kaikki on kunnossa.

Yhteisomistuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa on hankittu yhteinen kone tai muu tuotantoväline, jota kaikki osaomistajat käyttävät. Useimmiten vain tuotantoväline on yhteinen, mutta kukin käyttää sitä itsenäisesti. Vuoden lopussa selvitetään juoksevanluonteiset käyttökustannukset³⁴, kuten polttoaine, huolto ja korjaaminen. Kustannukset jaetaan tasan tai käyttömäärän suhteessa. Joissakin tapauksissa on rakennettu rahastoiva malli, jossa käyttökustannusten lisäksi kerätään pääomaa uuden välineen hankinnan rahoittamiseksi. Erityisesti säilörehunkorjuun yhteisomistusmalleissa on tyypillistä, että yhteisiä koneita myös käytetään yhdessä siten, että osakkaat tuovat yhteiskoneiden lisäksi säilörehunkorjuuseen omia koneitaan ja tarjoavat työvoimaa, jolloin saadaan lyhytaikaisen työhuipun työvoimatarve katetuksi.

Vaihtotyön ja keskinäisen urakoinnin ero on määrämuotoisuudessa. Vaihtotyöllä tarkoitetaan epämuodollista keskinäistä urakointia. Toinen huolehtii vaikkapa kivenkeruusta kummankin pelloilla ja toinen vastavuoroisesti ajaa molempien polttopuurangat, koska on investoinut kuormaajaan. Oleellista on, että rahaa ei yleensä liikutella ja vain karkealla tasolla huolehditaan siitä, että vastavuoroisuus toteutuu. Useat haastateltavat korostavat tasapainoisen vastavuoroisuuden merkitystä vaihtotyössä. Mikäli toinen pyrkii hyötymään niin, että vastavuoroisuus ei toteudu, vaihtotyö loppuu.

Keskinäisellä urakoinnilla tarkoitetaan yhteistyötä, jossa on jo määrämuotoisuuden ja strategisen ajattelun piirteitä. Keskinäinen kahden osanottajan välinen urakointi voi olla esimerkiksi tilanne, jossa toinen äestää molempien pellot ja toinen puolestaan kylvää molemmille. Työtunnit on saatettu hinnoitella ja vuoden päättyessä katsotaan tilanne. Velkaa jäävä maksaa erotuksen rahana. Keskinäisen urakoinnin ja ulkoistamisen välimuoto on tilanne, jossa yhteiselle tuotantovälineelle on hankittu yksi käyttäjä tai kuljettaja. Käyttäjä voi olla joku osakkaista tai ulkopuolinen palkattu työntekijä. Keskinäinen urakointi kohdentuu useimmiten peltoviljelyn osaprosessiin.

Ulkoistamisella tarkoitetaan yhteistyöasetelmaa, jossa yrittäjä on antanut jonkin toiminnon tai osaprosessin ulkopuolisen tehtäväksi eikä hänellä itsellään ole välineitä sen suorittamiseksi. Toteuttaja on tällöin urakoitsija, joka laskuttaa työstä markkinahinnan tai sovitun hinnan mukaisesti. Urakoitsija voi olla myös yhteisesti perustettu yhtiö. Toimintojen tai osaprosessien ulkoistaminen voi kohdentua peltoviljelyyn (esimerkiksi säilörehunkorjuuseen) tai maidontuotannon osaprosessiin (esimerkiksi hiehonkasvatuksen ulkoistamiseen).

34 Poisto- ja korkokustannus kertyy yleensä osanottajille suoraan, koska verotuksessa kukin on aktivoinut käyttöomaisuuteensa osuutensa hankintahinnasta ja rahoittanut sen itsenäisesti.

Osakkuudella yhtiössä tarkoitetaan tässä yhteistyötä, jossa keskinäinen omistus on yhtiöitetty yhteisyriyukseksi. Tavallisesti yhtiömuotona käytetään osakeyhtiötä tai osuuskuntaa. Osanottaja ei omista tuotantovälineitä tai osaa niistä, vaan hän omistaa yhteisyriyksen osakkeita tai osuuksia. Jos hän osallistuu työhön, hän toimii useimmiten yhtiön palkkatyöntekijänä. Tällaisia ovat esimerkiksi yhtiöitetty konerengaat, yhtiöitetty viljankuivaamo taikka rehunvalmistamo. Yksittäisen osallistujan näkökulmasta tilanne muistuttaa ulkoistamista, mutta hänellä on omistusosuutensa mukainen päätäntävalta yhtiön strategiaa ja toiminta-periaatteita muodostettaessa.

Yhteisyksikössä osanottajat ovat luopuneet itsenäisestä strategiastaan joko koko toimintaprosessissa tai sen osassa, mutta kullakin on omistusosuutensa mukainen päätäntävalta yhteisyksikössä. Tällaisia ovat mm. yhteisnavetat.

2.6.2 Yhteistyön edellytykset ja toimivuus yhden osanottajan näkökulmasta

Tässä luvussa tarkastellaan yksittäisen osanottajan näkökulmasta taustalla olevaa strategista ajattelua, yhteistyön edellytyksiä ja siitä odotettuja hyötyjä. Teorian mukaan yhteistyölle on tarve luoda strategia, joka tukee yhteistyötä ja sopii osallistujien omiin strategioihin. Yhteistyöstrategian on tuettava yksittäisten osanottajien omia strategioita, sillä yhteistyön odotetaan tuovan hyötyä (vrt. Kuvio 2.18). Yhteistyön toteuttaminen edellyttää suunnitelmallista resurssien hankintaa, jotta ne voidaan käyttää tehokkaasti palvelemaan kunkin osallistujan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Kun nämä edellytykset täyttyvät, yhteistyölle on edellytykset. Tarvittaessa laaditaan lisäarvioita ja -suunnitelmia, joiden pohjalta tehdään liiketoimintamalli eli kirjataan, miten yhteistyöstrategia viedään käytännön toimiksi. Samalla kuva kannattavuusedellytyksistä tarkentuu.

STRATEGINEN AJATTELU OSANOTTAJIEN YHTEISTYÖN TAUSTALLA

Yrittäjän strateginen ajattelutapa joko tukee tai ei tue yhteistyötä. Maidontuottaja, joka on omaksunut lähtökohdaksi strategian suunnittelulle pohdinnan siitä, voiko jotakin tehdä yhteistyössä, on valmis itseään hyödyttävään yhteistyöhön, kun siihen tulee tilaisuus. Suurella osalla haastateltavista on samanaikaisesti useita eri yhteistyösuhteita ja -kumppaneita. Eräs haastateltava vastaa haastattelijan kysymykseen siitä, millaista yhteistyötä teillä on, että *”Ei meillä paljo muuta ookkaan kuin yhteistyökuvia, kun ei omia koneita juuri ole”*.

Yhteistyötä tukeva strateginen ajattelu näyttää usein syntyneen jo edellisen sukupolven aikana. Useassa haastattelussa tuli esille, että isän tai isoisan aikaan

1960-luvulla on hankittu yhteinen puimuri ja käynnistetty puintiyhteistyö, josta on alkanut muodostua yhteistyön kulttuuri ja sukupolven ylittävä yhteistyötä tukeva strateginen ajattelu.

Kenen idea? Mun isän ja naapurin vanhan isännän, ne on alottanu sen sillon joskus. ... Aina on ollu joku kone yhteinen, mutta jossain vaiheessa ne on sitte, ku piti ostaa isompia ja ku laajentaneet samaan aikaan, ni sitte on ostettu aina enemmän yhteisiä, ei loppuviimeen niitä omia oookkaan.

Haastateltavien vastauksissa on huomattavissa yhteistyön käynnistymisen taustalla olevan taloudellisen ajattelun ja työvoimatarpeen. Yksi haastateltava totesi yhteistyön käynnistymisen taustalla olevan ”köyhyyden ja laiskuuden”. Yksi laajaa kasvinviljely-yhteistyötä tekevä haastateltava totesi, että ”ei rautaa kannata rakastaa”.

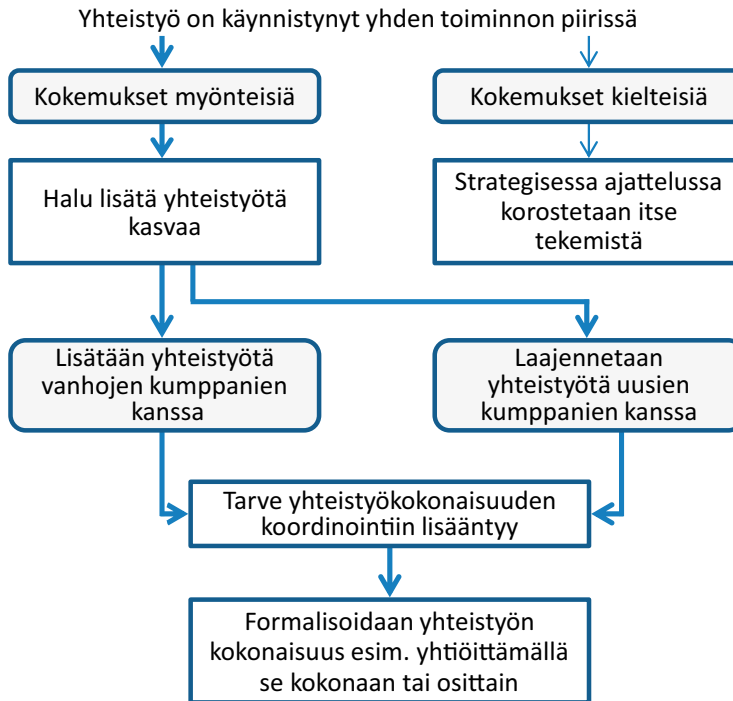
Yhteistyön aloittaminen ei aina ole suunnittelun tulosta, vaan yhteistyö on voinut käynnistyä jonkin yllättävän tapahtuman seurauksena. Esimerkiksi kylvöurakoitsijan lopettaminen pakotti kolme viljelijää etsimään uutta ratkaisua ja tällöin hankittiin yhteinen kylvökone, jota yksi osakkaista ajaa ja huoltaa. Yhdessä tapauksessa isäntä joutui onnettomuuden vuoksi sairauslomalle ja säilörehu jouduttiin teettämään urakoitsijalla. Tällöin huomattiin, että tämä onkin toimiva ratkaisu. Eräs haastateltava piti yhteistyön käynnistymistä sattumana.

Enemmistö pitkään yhteistyötä tehneistä haastateltavista ei tuonut esille näkökohtia, joissa olisi korostettu tietoista strategista valintaa yhteistyöhön ryhtymisessä, vaan useimmiten näyttää syntyneen mahdollisuus yhteistyöhön ja siihen on tartuttu. Useimmissa kuvatuissa tapauksissa olisi voitu valita ratkaisuksi myös itse tekeminen ja yksin investoiminen, mutta yhteistyötä tukevan strategisen ajattelun pohjalta valittiin ratkaisuksi verkostoituminen.

Vaikka monissa pitkään jatkuneissa yhteistyösuhteissa onkin lähdetty liikkeelle spontaanisti tai sattuman vuoksi, näyttää hiljattain liikkeelle lähteneissä laajoissa yhteistyösuhteissa taustalla olevan selviä tietoisia, yhteistyötä tukevia strategisia valintoja. Tällainen tietoisesti suunniteltu ja toteutettu hanke voi olla esimerkiksi laaja kuivuri- ja rehunvalmistusosuuskunta.

Monipuolisen yhteistyön ja yhteistyötä korostavan strategisen ajattelun kokonaisuus on usein syntynyt vaiheittain. Aineiston perusteella voidaan todeta yrittäjien strategisen ajattelun kehittyneen kuvion 2.20 mukaisesti. Yleensä yhteistyö on aloitettu yhdessä toiminnossa. Mikäli kokemukset ovat olleet myönteisiä, on yhteistyötä haluttu laajentaa myös muihin toimintoihin. Tätä kuvaa hyvin erään vastaajan toteamus:

”Yhteistyö on sujunu hyvin ja koko ajan se poikii lisää yhteistyötä, et kun nähdään, että ton naapurinki kans voi tehdä jotain yhdessä.”



Kuvio 2.20. Yhteistyötä korostavan strategisen ajattelun kehittyminen yhden toimijan näkökulmasta tarkasteltuna.

Kun kokemukset yhteistyöstä ovat myönteisiä, yhteistyötä laajennetaan joko samojen yhteistyökumppanien kanssa tai haetaan uusia yhteistyöosapuolia. Yhteistyön laajentuessa ja ulottuessa yhä useampiin toimintoihin lisääntyy myös tarve koordinoida yhteistyökokonaisuutta. Joissain tapauksissa yhteistyö päädytään organisoimaan esimerkiksi yhtiömuotoisena. Aineistossa oli tapauksia, joissa laaja koneysteistyö oli päädytty yhtiöittämään omaksi kokonaisuudekseen.

Mikäli ensimmäiset yhteistyökokemukset ovat kielteisiä, ne saattavat johtaa yhteistyön välttämiseen. Yhteistyön sijaan yrittäjä päätyy korostamaan itse tekemisen tärkeyttä strategisessa ajattelussaan. Mikäli yhteistyöstä on saatu myös myönteisiä kokemuksia, ei jonkin yhteistyösuhteen epäonnistuminen / loppuminen yleensä vaikuta yrittäjän strategiseen ajattelutapaan.

ODOTETUT HYÖDYT YHTEISTYÖSUHTEISSA YHDEN OSANOTTAJAN NÄKÖKULMASTA

Yhteistyön on oltava kannattavaa jokaiselle siihen osallistuvalla, joten jokaisen osallistujan on itsenäisesti arvioitava omista lähtökohdistaan yhteistyön kannattavuusedellytyksiä ennen yhteistyöhön ryhtymistä. Olosuhteiden, strategisten tavoitteiden ja markkinoiden muuttuessa on osallistujien myös yhteistyön aikana määrävälein arvioitava, onko yhteistyö yleensä tai juuri tämä

yhteistyösuhde strategisesti tai operatiivisesti optimaalinen keino tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiivisesta yhteistyöstä irtautuminen on tarpeen niin vaatiessa helpompaa kuin strategisista yhteistyösuhteista.

Haastatteluissa toistuu, että yhteistyön strategisena tavoitteena oli tarve alentaa yksikkökustannuksia ja keskittää resursseja ydinliiketoimintaan. Haastatellut kotieläintuottajat kokivat, että rajallinen pääoma-, työ- ja osaamisresurssi on tehokkainta kohdentaa ydinliiketoimintaan, jona he yleisesti pitivät kotieläintuotantoa. Pääomaa saatiin irrotettua järjestämällä kasvintuotanto uudella tavalla. Kasvinviljelytöiden ulkoistaminen tai muu kasvintuotannon yhteistyö auttaa koneiden käyttöasteen nostossa ja kiinteiden kustannusten jakamisessa, mikä alentaa yksikkökustannusta. Konekustannusten alentaminen koettiin kaikissa haastatteluissa yhdeksi yhteistyön lähtökohdaksi. Useat haastateltavat korostivat myös pääomien riittävyyden merkitystä ja pääoman allokoimista tehokkaasti.

(yhteistyön tavoitteena) *”totta kai kustannusten alentaminen, konekustannusten alentaminen tilaa kohden ... pystyttäisiin optimoimaan tämä konekalusto”*

”No suurin tavoite on tietenkin se pääoma, ei tarte sitoa niin paljon pääomaa niinku täs ruiskutusjutussaki, puolirahalla saa sitte jo kohtuuhyvän ruiskun” (kahden osakkaan kasvinsuojeluyhteistyö).

Haastateltavat eivät yhteistyöasetelmia kuvatessaan yleensä nimenneet nimenomaista ydinliiketoimintaa, vaan esimerkiksi maidontuottajat pitivät itsestään selvänä, että maidon tuottaminen on ydinliiketoimintaa ja yhteistyö kohdistuu pääosin ytimen ulkopuolelle jääviin toimintoihin. Useissa haastatteluissa ilmeni implisiittisesti strateginen tärkeysjärjestys. Maidon- ja lihantuottajien kohdalla strateginen tärkeysjärjestys on:

1. Maidon (ja lihan) tuottaminen
2. Säilörehun tuottaminen
3. Muu kasvintuotanto

”Onhan se tosiaan siinä mieles järkevää varsinki, jolla on karjaa, niin jos sitä karjaa on riittävästi niin siellä navetallahan menöö sitä aikaa aika paljo, että ei siinä kaikkia kerkee...”

”Tuo lypsyhomma ja sitten tuo säilörehu (ovat ydinosaamista).”

”Kyllä se varmasti pitäis olla tuo lypsyhomma ja navetan sisäpuoleinen elämä” (ydinliiketoimintaa)

Yhteistyötä tehdään pääosin ydinliiketoiminnan ulkopuolisissa toiminnoissa. Siten yhteistyö painottuu kasvituotannon osaprosesseihin ja toimintoihin, joissa haastateltavat kokivat saavuttaneensa yhteistyöstä useanlaista liiketoiminnallista hyötyä. Keskeisinä syinä yhteistyöhön ryhtymiselle nimettiin (luetteloa ei tule tulkita tärkeysjärjestykseksi):

- työmäärän alentaminen ja mahdollisuus keskittää omaa työtä ydinliiketoimintaan,
- työhuippujen vaatiman lisätyöpanoksen varmistaminen,
- sidotun pääoman määrän alentaminen ja uudelleen kohdentaminen,
- tuotelaadun varmistaminen tai parantaminen (erityisesti säilörehu) ja
- rahoituksen tai tukien saaminen.

Useassa haastattelussa nousi esiin, että yritystoiminnan laajentaminen on edellyttänyt työresurssin lisäämistä, mistä syystä on lähdetty pohtimaan ulkoistamisen, yhteistyön tai vaihtotyön mahdollisuuksia kokonaistyömäärän hallinnassa. Yhteistyö on mahdollistanut myös työhuipuista selviämisen. Useimmat haastatellut kotieläinyrittäjät keskittyvät ensisijaisesti eläinten hoitoon ja oman työpanoksen ylittävä työresurssitarve on pyritty hankkimaan ulkoistamalla toimintoja tai tilojen välisen yhteistyön avulla erityisesti kasvinviljelytyöissä.

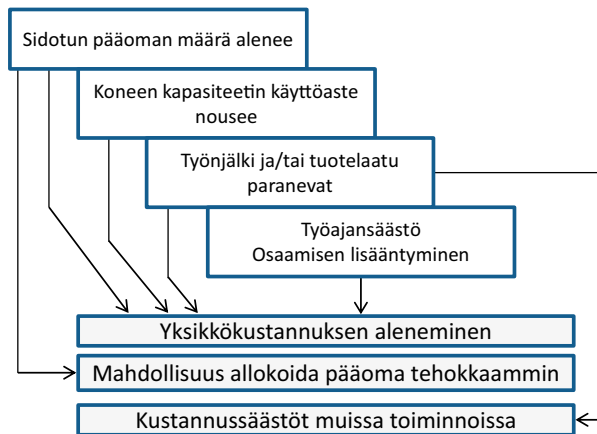
"...tuotanto laajeni niin, siinä vaiheessa sitten muuttuu niinku lietelannaksi lannanpoistojärjestelmä. Ei oo sitten haluttu lähteä investoimaan lannanlevityskoneihin ja eikä nyt oikiasti oo kauhiasti aikaakaan siihen maantiellä traktorilla ajamiseen..." (urakoitsija hoitaa maitotilan lannanlevityksen).

Jotkut haastateltavat pitivät yhteistyötä myös riskien hallinnan keinona. Jos sattuu tapaturma tai konerikko eikä itse pääse tekemään, apu on lähellä. Alla on kuvattu esimerkki, jossa yhteistyöstä on ollut yrittäjälle hyötyä yllättävässä tilanteessa.

Säilörehu-urakoitsijan kone rikkoutui kriittisessä kohdassa. Oli lyhyt poutajakso ja säilörehu oli saatava tehdyksi sen aikana. Tilalla oli yhteistyötä muissa toiminnoissa kuin säilörehunkorjuussa. Yhteistyökumppanit tulivat koneineen apuun rehunteossa. Kun he olivat saaneet oman rehun tehdyksi myöhään illalla, ajettiin kahden tilan koneet pulassa olevan maidontuottajan pellolle ja rehu tehtiin yön aikana.

Haastateltavat arvioivat yhteistyön hyödyiksi myös laatu-, osaamis- ja työnsäästö-näkökohdat. Yhteistyö mahdollistaa nykyistä tehokkaampien ja parempaan työnlaatuun kykenevien koneiden hankinnan ja samanaikaisesti rahan ja työn säästämisen. Yhteistyö mahdollistaa lisäksi osallistujien keskittymisen tiet-

tyn työvaiheeseen tai toimintoon, jolloin erikoistumisosaamisesta saadaan kustannusetua. Sama näkökulma tuli esille urakoinnin suhteen, sillä hyvä urakoitsija on usein paras kyseisen toiminnon osaaja. Onnistuneen kasvinviljelyyhteistyön kokonaishyöty koostuu useista rinnakkaisista tekijöistä (Kuvio 2.21).



Kuvio 2.21. Onnistuneen koneyhteistyön koetut kustannusedut.

Jotkut haastatellut maidontuottajat olivat ulkoistaneet hiehonkasvatuksen ja useat pohtivat ulkoistamista. Yhteisnavetoita on maassamme vielä vähän. Yhteisnavetoissa myös ydinliiketoiminta tehdään yhteistyönä³⁵. Yhteistyö näyttää perustuvan syvälle menevissä yhteistyökuvioissa samoihin lähtökohtiin kuin edellä kuvatuissa yhteistyöasetelmissä. Taustalla olevat syyt ovat samoja: pääoman allokoiminen maidontuotantoon lypsylehmiä parsipaikkoja lisäämällä, kokonaistyömäärän vähentäminen, vapaa-ajan lisääminen ja yksikkökustannuksen alentaminen.

Osa haastatelluista nosti strategisena yhteistyötarpeena esiin peltojen lohkojaon järkevöittäminen. Yhdessä tapauksessa lohkojen sijainnin ongelma oli ratkaistu siten, että säilörehu tehtiin aina lähimpään siiloon ja rehu myös käytettiin yhteisesti siilo kerrallaan.

”...että vaikka tätä tilusjärjestelyasiaa ei muuten saatas eteenpäin niin tällä tavalla sitte vaan isäntien kesken vaiheltais, ettei ajeltas niin paljo ristiin rastiin.”

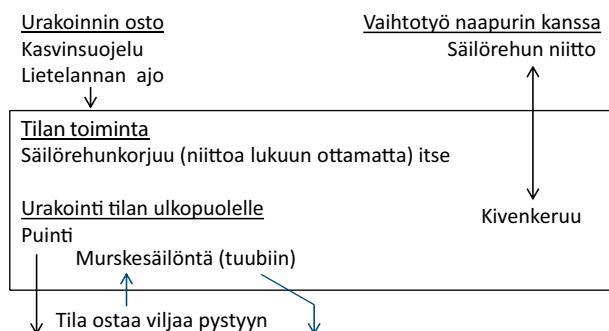
Haastatellut käyttivät rinnakkain sekä horisontaalisia että vertikaalisia verkostoitumisen keinoja. Samanaikaisesti jokin toiminto, esimerkiksi lietelannanajo, on ulkoistettu ja muokkaustyö tehdään vaihtotyönä. Useimmat pitkään jatkuneet yhteistyösuhteet olivat tyypiltään yhteistyörenkaita. Useissa haastatteluissa

35 vrt. Laitila ym. 2012, 118–125.

nousi esiin, että pitkään jatkunut epämuodollinen yhteistyö oli hiljattain organisoitu yhtiöksi eli yhteistyörenkaista oli siirrytty käyttämään yhteisyritystä toiminnan organisoinnissa.

Yksittäiset yhteistyösuhteet ovat useimmiten operatiivisia. Tällaisia ovat esimerkiksi edellä mainittu lietelannanajon ulkoistaminen tai vaihtotyö, jossa toinen kyntää ja toinen hoitaa kasvinsuojelutyön kummallekin. Kun tilalla on samanaikaisesti tällaisia operatiivisia yhteistyösuhteita usean kumppanin kanssa ja monissa eri toiminnoissa, kokonaisuus muodostaa maidontuottajan näkökulmasta strategisen yhteistyöasetelman. Ilman kumppanien panosta ei enää saavuteta omia operatiivisia tai strategisia tavoitteita. Yhteistyön jatkuminen ja kitkaton toimivuus ovat näissä tapauksissa ehto omien tavoitteiden saavuttamiselle, vaikka yhteistyösuhteet yksittäin tarkasteltuna ovatkin operatiivisia. Alla on kuvattu erään haastatellun maatalousyrittäjän yhteistyösuhteita kasvintuotannossa.

Maito- ja naudanlihatilalla, jossa on noin 200 eläintä ja noin 170 ha viljelysmaata, on järjestelmällisesti kehitetty peltoviljelyn yhteistyötä. Samanaikaisesti tehdään vaihtotyötä naapurin kanssa, on ulkoistettu toimintoja ja itse tehdään urakointia. Tilalla on palkattua työvoimaa, jonka työn painopiste on eläinten hoito. Yrittäjän strategisen ajattelun lähtökohtana kasvintuotannossa on yksikkökustannusten alentaminen yhteistyön avulla. Kun investoidaan koneeseen tai koneketjuun, sille on saatava riittävän korkea käyttöaste, joka on mahdollista vain urakoinnin avulla. Samanaikaisesti ostetaan urakointina toisen yrittäjän omistaman koneen kapasiteettia, jolloin oma työpanos keskitetään tiettyihin työvaiheisiin (toimintoihin) ja toisten toimintojen suoritus ostetaan ulkopuolelta. Näin maatalousyrittäjä kokee kykenevänsä pitämään myös työkuormituksen kohtuullisena. Hän mieltää yhteistyön käsitteen laajasti, sillä hän mm. pitää viljan pystyyn ostamista vain puinnin ja murskesäilönnän yhteistyökokonaisuuden osana, jossa syntyy win-win tilanne. Yksittäiset yhteistyösuhteet ovat operatiivisia, mutta kokonaisuus muodostaa strategisen yhteistyöasetelman (Kuvio 2.22).

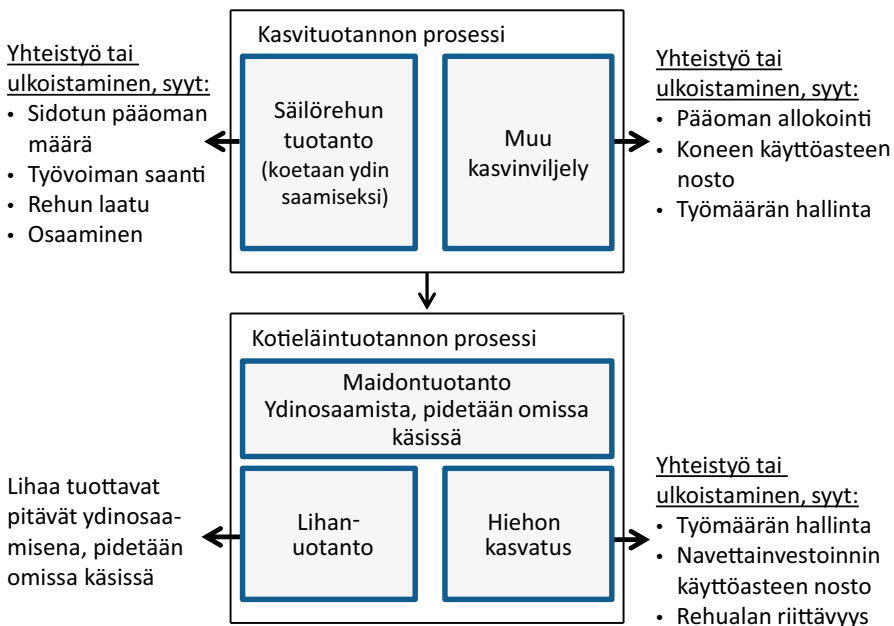


Kuvio 2.22. Esimerkki erään maatalousyrittäjän kasvintuotannon koneyhteistyöstä.

Tässä luvussa tarkasteltiin yhteistyötä yksittäisen osanottajan näkökulmasta. Yhteistyön aloittaminen edellyttää, että jokainen osallistuja kokee saavansa siitä hyötyä. Osanottajan näkökulmasta tarkasteltuna esiin nousivat seuraavat kohteet ja niistä saatavat hyödyt:

1. Toiminnot tai osaprosessit, joiden pääomaintensiteetti on suuri ja investointikustannuksen jakamisella saadaan rahoituksellista etua ja kustannusetua. Tällaisia toimintoja ovat mm. säilörehunkorjuu ja lannanlevitys.
2. Toiminnot tai osaprosessit, joissa tilapäisen työvoiman tarve on suuri, kuten säilörehunkorjuussa.
3. Ydintoimintoja tukevat toiminnot tai osaprosessit, joita maitotiloilla ovat muut kasvinviljelytyöt kuin säilörehuntuotanto.
4. Pääoman tuottavuuden parantaminen mm. hiehonkasvatuksen ulkoistamisella, jolloin parsipaikkoja ja rehualaa vapautuu ydinliiketoimintaan eli maidontuotantoon.

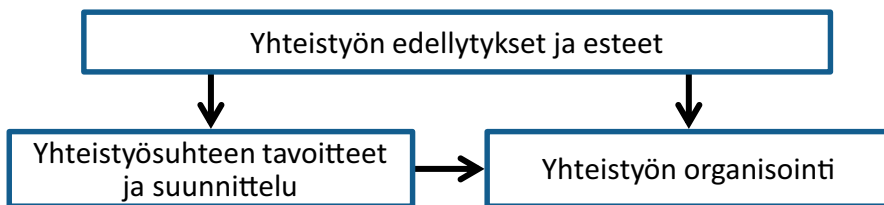
Osanottajan strategisten valintojen näkökulmasta yhteistyön syyt prosessin eri osissa ovat erilaiset (Kuvio 2.23).



Kuvio 2.23. Yhteistyön ja ulkoistamisen syyt tuotantoprosessin eri kohdissa yhden osanottajan näkökulmasta tarkasteltuna.

2.6.3 Yhteistyösuhteen näkökulma

Yhteistyösuhdetta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Mahdollisia tarkastelunäkökulmia ovat ainakin yhteistyön syvyys ja suunnitelmallisuus, toiminnan organisointi ja hinnoittelun periaatteet, formaalisuuden aste, työnjaon periaatteet yhteistyössä sekä sosiaalisten suhteiden näkökulma. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yhteistyösuhteita kuviossa 2.24 esitetyistä näkökulmista. Yhteistyön edellytyksien ja esteiden tarkastelussa selvitetään tekijöitä, jotka mahdollistavat haastateltujen mielestä yhteistyön tekemisen sekä niitä tekijöitä, jotka ovat yhteistyön syntymisessä ja toteuttamisessa ei-toivottuja tekijöitä. Yhteistyösuhteen tavoitteiden ja suunnittelun osalta tarkastellaan, mitä tavoitteita yhteistyösuhteelle on yhdessä asetettu ja miten asioista sovitaan. Yhteistyön organisoinnissa käsitellään haastatteluissa esiin tulleita yhteistyömuotoja ja niiden käytännön toimintaa.



Kuvio 2.24. Yhteistyöasetelman analysoinnin näkökulma.

YHTEISTYÖN EDELLYTYKSET JA ESTEET

Menestyvän yhteistyön edellytys on, että siitä on liiketoiminnallista hyötyä kaikille osanottajille. Odotettuja hyötyjä on käsitelty luvussa 2.6.2, jossa tarkasteltiin yhteistyön lähtökohтия yhden osanottajan näkökulmasta.

Lähes kaikki haastateltavat pitivät toimivan yhteistyön tärkeänä edellytyksenä keskinäistä luottamusta. Maatalouden yhteistyösuhteissa luottamus muodostuu henkilöiden välille, koska yritykset ovat yleensä pieniä ja personoituvat yhteen tai enintään muutamaan henkilöön. Useat haastateltavat käyttivät yhteistyön edellytyksiä kuvatessaan sanontaa "samanlainen ajatusmaailma".

"Kyllä se luottamus ja joustaminen on [tärkeintä yhteistyössä]."

"Se on niinku pääasia, että porukka pysyy kasassa ja toimii, että kaikilla on vähän sama ajatusmaailma."

Pitkään jatkuneet yhteistyösuhteet olivat jo edellisen sukupolven aloittamia. Yhteistyösuhteet olivat usein syntyneet siten, että oli ollut tarve yhteistyöhön yhden toiminnon, usein puinnin osalta. Jos kokemukset olivat olleet myönteisiä, yhteistyö oli asteittain laajentunut uusiin toimintoihin. Kun yhteistyö oli laajentunut ajan myötä, myös luottamus yhteistyökumppanien kykyyn ja haluun toimia yhteistyötä tukevasti oli kasvanut vähitellen.

Uudehkot ja erityisesti yhtiömuotoiset yhteistyösuhteet perustuivat pitkälti määrämuotoiseen järjestelmälliseen ennakkosuunnitteluun. Taustalla oli usein rahoittajien ja viranomaisten (tuen myöntäjien) vaatimus, että yhteistyöasetelman kannattavuusedellytyksistä oli kyettävä esittämään luotettavat laskelmat. Näidenkin hankkeiden taustalla oli usein tuttuuden pohjalta syntynyt luottamus, joka näkyi yhteistyökumppanien valikoitumisessa. Aineistossa oli mukana myös tapauksia, joissa yhteistyöosapuolet eivät olleet tunteneet toisiaan entuudestaan. Tällöin yhteistyön käynnistävänä tahona oli ollut joku ulkopuolinen, esimerkiksi hankevetäjä.

Keskinäisen luottamuksen lisäksi haastateltavat korostivat joustavuutta toimivan yhteistyösuhteen keskeisenä elementtinä. Joustavuus oli toisten huomioon ottamista ja omista tarpeista tinkimistä. Haastatellut korostivat myös ”suurpiirteisyyttä”, liian tarkan laskemisen koettiin haittaavan yhteistyötä.

”... niin ei kovin niinku periaatteen miehet. Jos sää oot mahdottoman periaatteen mies, niin ei sun sitten kannata ruveta miettiäkkää tuollasta yhteistyötä. Se on sellasta joustelua puolin ja toisin”.

”...menee tänne henkiselle puolelle (yhteistyön suurin riski), että niin ihmisten, ihmisten ahdas mieli..., että mun mielestä se on siellä korvien välissä se vika, ja se suurin riski, että pidetään kynsin hampain omasta kiinni tai ruvetaan halkomaan euroja.”

Aineistosta nousi selkeästi esiin, että joustavuuden mahdollistaa suunnitelmallisuus. Kun kaikki resurssit ovat omissa käsissä, voidaan toiminta organisoida selkeästi ja helposti. Verkostoitunut toimintamalli edellyttää, että kukin osanottaja suunnittelee oman toimintansa niin, että myös yhteistyökumppanien tarpeet tulevat huomioiduiksi, joka on monimutkaisempaa ja vaativampaa kuin vain omien tarpeiden huomioiminen. On kyettävä henkisesti ja johtamisjärjestelmän näkökulmasta lisäämään oman toiminnan suunnitelmallisuutta ja muuttamaan operatiivisia toimintatapoja yhteistyöhön sopiviksi. Myös yhteistyön organisoiminen on tällöin oltava suunnitelmallista, sillä ilman sitä eivät osanottajat voi suunnitella omaa operatiivista toimintaansa. Joustavuus ja suunnitelmallisuus

voidaan kiteyttää siten, että yhteistyössä toimiminen edellyttää jonkinlaisen suurpiirteisyyden lisäksi osaavampaa liikkeenjohtoa kuin yksin toimiminen.

”Että tuloo se ennakointi. Sitä vain ei kaikki hallitse. Pitääs ajatella vähä nokkaansa pidemmälle, että kuinka kaikki menee jouhevasti”

Useat haastateltavat painottivat, että oli nähtävä yhteistyön nettohyöty. Yhteistyössä on aina myös haittapuolia ja oleellista on, että edut ovat haittoja suuremmat. Hyödyn saaminen yhteistyöstä edellyttää osapuolten joustamista omasta parhaaksi ajatellusta toimintatavasta niin, että kaikkien etu tai yhteen laskettu etu maksimoituu. Haastateltavien mukaan joustavuus muodostui erilaisten luonteiden hyväksymisen ja sietämisen lisäksi mm. joustosta töiden toteutuksessa ja joustosta perinteisessä ajattelutavassa, kuten esimerkiksi säilörehun D-arvon suhteen. Töiden toteutuksen ja säilörehun ravintosisällön joustolla tarkoitetaan mm. sitä, että jos säilörehua ei päästä korjaamaan juuri ajatellulla hetkellä, lehmien ruokintaa voidaan muuttaa. Tehokas koneketju, työnsäästö ja toimiva logistiikka tuovat kuitenkin suuremman lisähyödyn kuin säilörehun D-arvon alenemisen myötä menetetään. Ns. oikea-aikaisuus yritystoiminnassa on lopulta aina taloudellinen kysymys.

”Jos tehdään vaikka rehua kimpas, niin se ei välttämättä oo se D-arvo siinä kaikista seksikkäimmäs kohdas, mutta onko silläkään sitten pirunkaan väliä, jos se rehu tehdään kumminkin puoleen hintaan.”

Käänteisesti voidaan todeta, että keskeisenä yhteistyön toimivuuden esteenä haastateltavat pitivät joustamattomuutta. Yhteistyö edellyttää oman toimintaprosessin tarkastelua niin, että siihen tehdään yhteistyön edellyttämiä muutoksia. Mikäli yhteistyötilanteessa pyritään pitämään jäykästi kiinni totutuista toimintatavoista, ei synny toimivaa yhteistyöasetelmaa.

”Ei saa olla niin sanotusti isoa isäntää. Jotta näin ruukattu tehdä ja tehdään edelleenkin”

”No se (yhteistyö) meni pieleen sen takia, että tämä kyseinen isäntä, niin se yritti juosta muitten ylitse. ...yhtäkkiä tuumaskin, että nyt te tuutte heti meille. Kyllä tota niin, kyllä sun pitää sopia porukkaan niinkun kaikki muutkin.”

Kaikki haastateltavat eivät pitäneet yhteistyön lisäämistä nykyisestä realistisena vaihtoehtona. He näkivät yhteistyön lisäämisen hankalana, koska he eivät halunneet muuttaa totuttua toimintatapaa, heiltä puuttui luottamus potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin tai he epäilivät, että yhteistyökumppanit hyötyisivät

yhteistyöstä enemmän kuin he siitä itse hyötyisivät. Heillä toiminnan suunnittelu perustui vielä suurelta osin itse tekemiseen pohjautuvaan strategiseen ajatteluun. He eivät halunneet enää laajentaa yritystoimintaansa työmäärän lisääntymisen pelossa, mikä johtaa pitkällä aikavälillä kilpailukyvyyn heikkene- miseen suhteessa yritystoimintaansa kehittäviin.

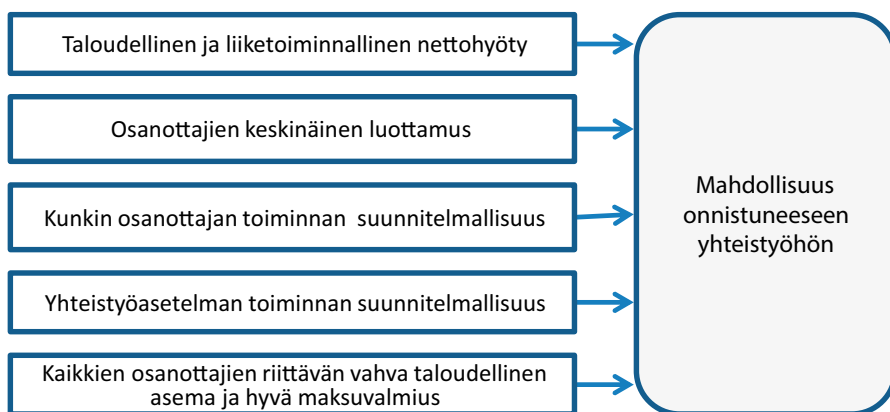
”Ei sekään mahoton oo, että ulkoistais hiehonkasvatuksen. Mutta kyllä se on (tärkeintä), että omista elukoista haluaa pitää itse huolen. Ei tee paljon mieli (suuren työmäärän vuoksi) ideoida sadan lehmän navettaa (50 lehmän lypsykarjtila).”

”Muutaman vuoden sisällä on tullu muutama heitto siitä, että on kysytty, tehdäänkö yhteisnavetta. Me ollaan vähän silleen, että me ollaan näitä muita vähän niinku ajatusmaailmalla edellä, että siinä olis ollu ehkä niin suuri kurominen. Että jos ne tulis samalle tasolle ehkä niin sitte voitais läh- teekki...”

”Me ny ei oo vielä mitää tehty yhesä, mutta meillä oli hänen kanssaan tämmöstä puhetta, että hän äestää ja minä kylyvän ja sitte jotenki katso- taan ne tunnit ja polttoaineenkulutukset ja miten sitä tasataan. Mutta se nyt ei oo vielä edenny, on puheasteella” (haastateltava epäilee mahdoli- suutta tasata kustannukset oikeudenmukaisesti).

Haastateltavat nostivat yhteistyön edellytyksenä esiin myös yhteistyökump- paneiden riittävän vahvan taloudellisen aseman. Pitkäänkin jatkunut yhteis- työ loppuu, jos joku osanottajista ei kykene huolehtimaan omista maksu- osuuksistaan. Haastatellut urakoitsijat korostivat yhteistyön luonnollisena ehtona sitä, että asiakkaat kykenivät maksamaan laskut määräajassa. Implisiittisesti haastateltavat toivat esiin, että yhteistyöhön ryhtyminen ei ole keino selviytyä jo akuuteiksi päässeistä taloudellisista vaikeuksista, koska silloin syntyy helposti tilanne, jossa yritetään hyötyä muista osanottajista. Yhteistyön edellytyksenä olevaa luottamusta ei voi tällöin syntyä.

Yhteistyösuhteen toimivuus perustuu useaan samanaikaisesti toteutuvaan edellytykseen ja yhdenkin osa-alueen puuttuminen yhteistyösuhteesta saattaa romuttaa sen. Kuviossa 2.25 on esitetty edellä kuvatut toimivan yhteistyösuhteen edellytykset tiivistetysti.



Kuvio 2.25. Yhteistyösuhteen toimivuuden edellytykset.

YHTEISTYÖSUHTEEN TAVOITTEET, SUUNNITTELU JA PÄÄTÖKSENTEKO

Yhteistyösuhteille ei yleensä ollut asetettu tavoitteita tai laadittu liiketoimintastrategiaa. Yhteistyösuhteen osapuolet olivat saattaneet keskustella hankkeista pitkään ja perusteellisesti ennen yhteistyön käynnistymistä ja sen vähitellen laajentuessa. Faktisesti oli syntynyt ajan myötä yhteinen strateginen näkemys siitä, mitkä olivat yhteistyön tavoitteet ja organisoinnin periaatteet, vaikka määrämuotoista strategista suunnitelmaa ei olisi tehtykään. Yhteistyö nähtiin yleisesti osanottajien omien liiketoimintastrategioiden toteuttamisen välineeksi. Näin ollen yhteistyöstrategia on ensisijaisesti osa osallistujien omaa strategiaa ja yhteistyön tarkoituksena on tukea osallistujan liiketoimintaa, jolloin yhteistyötä ei pidetä strategisena vaan operatiivisena keinona oman strategian toteuttamiseen. Yhteistyösuhde syntyy ja säilyy vain, kun se toteuttaa osanottajien itsenäisiä tavoitteita eli yhteistyökumppaneiksi on löydettävä sellaisia, joiden kanssa strategiset tavoitteet ovat riittävässä määrin yhteneväiset.

"...että ne tavoitteet ja intressit ois niinku samanlaiset".

Haastateltavat toivat esiin, että yhteistyökumppanien kanssa oli opittu elämään eikä määrämuotoisille sopimuksille ollut tarvetta. Tällaiset luontaisesti ja vähitellen syntyneet yhteistyösuhteet perustuivat yleensä suulliseen sopimiseen. Sellaisissa yhteistyöhankkeissa, joissa rahoitusta oli haettu suoraan hankkeelle eikä siihen osallistuville maatalousyrittäjille, oli luonnollisesti laadittu rahoittajan vaatimat asiakirjat ja laskelmat. Haastateltavat eivät kokeneet niitä strategiseksi suunnitelmaksi, vaan rahoittajan vaatimaksi todisteluksi hankkeen kannattavuusedellytyksistä. Yhteisyritys ja yhteisyksikkötyyppisissä hankkeissa, joissa yhteistyö oli yhtiötetty esimerkiksi osakeyhtiöksi, oli luonnollisesti laadittu

vähintään yhtiömuodon edellyttämät perusasiakirjat³⁶. Niiden lisäksi oli saatettu laatia erillinen osakassopimus, joka yksityiskohtaisesti määritteli osakkaiden välisiä suhteita ja yhtiön toimintaperiaatteita. Maidontuotannossa tällaisia olivat lähinnä yhtiötetyt koneasemat ja yhteisnavetat.

Haastateltujen keskinäisissä yhteistyösuhteissa päätöksenteko oli hyvin epämuodollista. Useat yhteistyösuhteet olivat erillisinä tarkasteltaessa operatiivisia ja niissä päätöksenteko liittyi resurssin käytön jakoon, kunnossapitoon ja kustannusten jakamiseen.

YHTEISTYÖN ORGANISOINTI JA HINNOITTELU

Yhteistyösuhteet voidaan organisoinnin ja hinnoittelun näkökulmasta jakaa kuuteen ryhmään:

- tuotantopanosten hankintayhteistyö (yhteisostot),
- yhteisomistus,
- viljelijöiden keskinäinen vaihtotyö ja keskinäinen urakointi,
- ulkoistaminen (koneurakointi, hiehonkasvatuksen ulkoistaminen, jne.),
- yhteisyritystyyppiset ratkaisut (esimerkiksi yhtiötetty koneasema) ja
- yhteisyksikkötyyppiset ratkaisut (yhteisnavetta).

Hankintayhteistyöllä tavoitellaan kustannussäästöjä. Se mahdollistaa ostopanosten hintojen alentamisen. Merkittelevää on, että Keski-Suomen alueella toimivat haastateltavat toivat tämän yhteistyömuodon useammin esiin kuin Etelä-Pohjanmaan alueen haastateltavat. Sopimukset tavarantai palveluntoimittajien kanssa edellyttävät kaikkien hankintarenkaan jäsenten sitoutumista toimittajaan siksi ajaksi, jonka sopimus on voimassa. Koska yhteishankinnasta saatava hyöty perustuu suuriin ostomääriin ja kuljetuskustannusten alenemiseen, osanottajien sitouttaminen on tärkeää. Sitouttaminen voi tapahtua kirjallisten sopimusten avulla. Tutussa osanottajajoukossa sitoutumista pidetään myös luonnollisena ihmisten väliseen luottamukseen perustuvana.

”Sana pitää eikä porukasta livetä”.

Hankintayhteistyöhön osallistuneet kokivat hankintayhteistyöstä olleen hyötyä ostopanosten hintojen alenemisen lisäksi myös neuvotteluvoiman lisääntymisen myötä tilanteissa, joissa jokin asia ei ollut mennyt niin kuin toimittajan kanssa oli sovittu. Hankintayhteistyö oli useissa tapauksissa laajentunut koskemaan monia ostopanoksia ja uusia maatalousyrittäjiä oli liittynyt mukaan. Tavarantai

³⁶ Osakeyhtiössä vähintään perustamissopimus ja yhtiöjärjestys, jotka voivat osakeyhtiölain mukaan olla hyvinkin suppeita, eivätkä itsessään ole strategisia suunnitelmia.

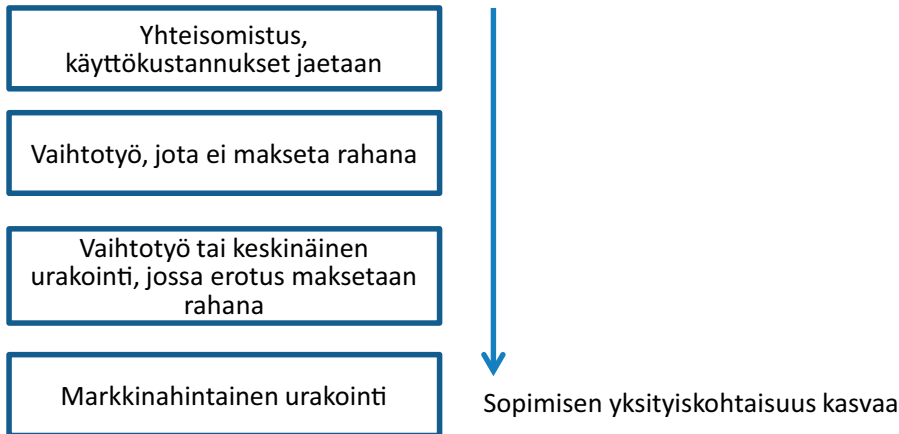
palveluntoimittajien kanssa tehtävät sopimukset eivät yleensä olleet yhteisostosopimuksia, vaan sitoumuksia siitä, että kukin osanottaja ostaa vähintään ennalta sovitun määrän tuotetta sopimusaikana.

Hankintayhteistyöhön rinnastettavaa toimintaa on myös yhteisen työntekijän palkkaaminen. Toiminta on organisoitu joko siten, että kukin osakas huolehtii omalta osaltaan työntekijän palkasta ja työnantajamaksuista tai siten, että työnantajana on jokin taustaorganisaatio, kyläseura, pienviljelijäyhdistys tai vastaava. Tällöin työntekijä on ns. vuokratyöntekijä tuntiveloituksen pohjalta. Tällöin puhutaan yleensä ns. kylärenkipalvelusta.

Yhteisomistuksessa resurssi, tavallisesti peltoviljelykone, hankitaan yhdessä niin, että kukin osanottaja rahoittaa osuutensa hankinnasta. Mikäli eri osanottajien käyttömääriin on isoja eroja, osuudet on määritelty käyttömääriä painottaen. Jakajana voi olla hehtaarimäärä, eläinmäärä tai jokin muu yhdessä oikeudenmukaiseksi sovittu jakoperuste. Pääomakustannuksen kantaa kukin osakas itse ja käyttökustannukset jaetaan käyttömäärien suhteessa. Resurssin käytön periaatteista ja kunnossapitovastuusta on sovittu suullisesti. Yhteisomistuksen organisoimisen ongelmana jotkut haastateltavat toivat esiin, että käyttäjät ovat erilaisia. Jonkun käytössä kone tai kalusto kuluu nopeammin tai rikkoutuu helpommin kuin toisen käytössä. Myös huolenpito yhteisomistuskoneista ja kalustosta voi muodostaa ongelman. Niitä oli pyritty hallitsemaan mm. valitsemalla yhteisomistuskoneelle tai kalustolle vastuuhenkilö, joka huolehtii sen käyttökunnosta.

Yrittäjien keskinäisessä vaihtotyössä ja urakoinnissa yhteistyösuhteiden hinnoittelu vaihtelee. Vaihtotyössä saatetaan toimet tasapainottaa niin, että osapuolet tekevät vastavuoroisesti yhtä paljon eikä rahaa liikutella. Keskinäinen urakointi voi perustua siihen, että toimille on määritelty hinta ja kerran vuodessa selvitetään, ovatko suoritteet tasapainossa ja erotukset maksetaan rahana. Keskinäinen urakointi on saatettu organisoida myös siten, että kukin osanottaja urakoi toisilleen ja yleensä myös muille, jolloin lähestytään ulkoistamisen mallia, jossa hinnat perustuvat markkinahintoihin. Vaihtotyö ja keskinäinen urakointi koetaan myös vaihtoehtoiksi yhteisomistukselle. Kun resurssin omistaja itse käyttää sitä ja pitää huolta sen kunnosta, vältetään monet mahdolliset erimielisyydet. Markkinahintaisella urakoinnilla tarkoitetaan töiden ulkoistamista, jolloin kysymys on yritysten välisestä kaupankäynnistä. Perustana ovat hinta, toimitusvarmuus ja laatu. Urakoinnin organisoimista pidettiin vaativana tehtävänä. Usean haastateltavan mukaan urakointisuhdekin pohjautuu luottamussuhteeseen. Varmuus työn oikea-aikaisesta ja sovitulla laatutasolla tekemisestä oli halvinta urakkahintaa tärkeämpi päätöstekijä. Hinnan painoarvo riippuu tehtävästä

työstä. Säilörehunkorjuu ja hiehonkasvatus ovat maidontuotannossa kriittisiä osaprosesseja, joissa laatu- ja toimitusvarmuustekijät ovat keskeisiä tekijöitä. Kyntäjä taas voidaan valita hinnan perusteella. Työn tehokkuus ja oikean laatu-tason saavuttaminen riippuvat paitsi urakoitsijan osaamisesta myös tilaajan kyvystä organisoida prosessikokonaisuus. Säilörehuurakoitsijan tullessa tilan pelloille kaiken on oltava valmiina, jotta työtä päästään tekemään tehokkaasti ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Muussa tapauksessa urakoitsijan käytöstä saatava hyöty vähenee.



Kuvio 2.26. Sopimisen yksityiskohtaisuuden vaatimus eri yhteistyötyypeissä.

Yhteisyritystyyppisiä ratkaisuja on rakennettu pääasiassa peltoviljelyn tehostamiseksi. Tavoitteena on koneiden ja kaluston käyttöasteen nosto niin, että peruskuorma tulee osakstiloilta ja lisäksi urakoidaan ulkopuolisille tiloille vapaaksi jäävän kapasiteetin puitteissa. Yhteisyrityksissä, jotka tavallisesti ovat osakeyhtiöitä, on luonnollisesti laadittu osakeyhtiölain edellyttämät perusasiakirjat ja sen lisäksi on karkealla tasolla sovittu toimintaperiaatteista. Koneasematyyppiset ratkaisut ovat yleensä rakentuneet vakiintuneen yhteistyön täsmälliseksi organisoimiseksi tai yhteisen rahoituksen hankkimiseksi. Määrämuotoisella sopimisella ei nähdä suurta painoarvoa, koska yhtiöt ovat rakentuneet jatkamaan jo vakiintunutta yhteistyötä.

Maidontuotannossa yhteisyksiköt ovat yhteisnavettoja, joiden osakkaat ovat lopettaneet itsenäisen maidontuotannon ja yhdistäneet resurssinsa. Tavoitteena on hyödyntää suurtuotannon etuja. Yhteisnavetta mahdollistaa työmäärän pienentämisen maitolitraa kohti, lisäosaamisen hankinnan, koneiden käyttöasteen noston ja peltoviljelyn yhteistyöedellytysten parantamisen. Yhteisnavettaa perustettaessa eläimet ja tuotanto-oikeus siirretään tavallisesti apporttisijoituksena³⁷

37 Apporttisijoituksella tarkoitetaan muita yhtiön tehtäviä oman pääoman ehtoisia sijoituksia kuin rahanmääräiset sijoitukset tai pääomalaina.

yhteisnavettayhtiön omistukseen ja viljelysmaa vuokrataan yhtiölle. Osakkaiden peltoviljelykoneet ajetaan urakointiperiaatteella loppuun ja sen jälkeen päätetään, hankitaanko koneita yhtiölle vai ulkoistetaanko peltoviljely. Osakkaat saavat tuloja palkkana tai voitto-osuutena tekemänsä työmäärän perusteella, pellonvuokrina ja koneiden urakointimaksuina.

2.7 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Yhteistyön tekeminen ja verkostomaisen toimintatavan hyödyntäminen maitotilalla perustuu maidontuottajan strategiseen ajatteluun. Kun strateginen ajattelutapa tukee verkostomaista toimintaa, maidontuottaja on valmis luomaan yhteistyösuhteita, kun siihen tulee tilaisuus. Tässä tutkimusartikkelissa haettiin vastausta siihen, miten maidontuottajat ovat hyödyntäneet yhteistyön ja verkostomaisen toimintatavan mahdollisuuksia strategisina vaihtoehtoina. Tavoitteena oli koota tietoa onnistuneen strategisen yhteistyösuhteen edellytyksistä ja organisoinnista maitotiloilla, oppia epäonnistuneista yhteistyökuvioista, selvittää verkostosuhteen kriittiset menestystekijät sekä tuottaa uutta tietoa yhteistyöstä ja verkostomaisesta yrittämisestä.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Aineisto hankittiin haastatteleamalla maidontuottajia, maidontuotantoprosessia tukevaa toimintaa harjoittavia maatalousyrittäjiä ja urakoitsijoita. Maidontuottajien lisäksi haastateltiin naudanlihantuottajia, hiehonkasvattajia, peltoviljelyyn ja urakointiin keskittyviä maatalousyrittäjiä sekä ammattimaisia urakoitsijoita, joilla on kytkös maidontuotantoon. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joiden tiedettiin harjoittavan yhteistyötä tai ulkoistaneen maitotilansa toimintoja. Haastattelijat koulutettiin ja heidän käytössään oli viitteellinen kysymysluettelo. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineistoon sisältyy 45 teemahaastattelua.

YHTEISTYÖ JA VERKOSTOMAINEN TOIMINTATAPA

Yhteistyötä ja verkostomaista toimintatapaa tukeva strateginen ajattelu on usein syntynyt pitkän ajan kuluessa. Usein jo edellinen sukupolvi on verkostoitunut luomalla erityisesti peltoviljelyyn liittyviä yhteistyösuhteita. Yhteistyöajattelun lähtökohtana näyttää usein olevan jo 1970-luvulla alkanut puintiyhteistyö. Mikäli yhteistyöstä saadut kokemukset ovat olleet myönteisiä, yhteistyö on laajentunut myös muihin toimintoihin. Voidaankin todeta, että yhteistyö on luonut yhteistyötä. Kun kylässä tai kaveriporukassa jotkut ovat aloittaneet yhteistyön ja se on yleisesti todettu onnistuneeksi ja hyödylliseksi, yhteistyötä arvostava ajattelu on levinnyt myös muiden keskuuteen. Joissakin tapauksissa lopputuloksena on muodostunut laaja ja moniulotteinen yhteistyöverkosto.

Maatalouden ulkopuolisessa yritystoiminnassa ulkoistamis- ja alihankintayhteistyösuhteiden aloittamisessa keskeisiksi tekijöiksi on havaittu osallistujien tarkoitusperien ja ominaisuuksien yhteensopivuus sekä luottamus ja todennetun lisäarvon syntyminen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 121–125). Kehusmaan (2010, 228) mukaan keskeisiä tekijöitä ovat yhteisesti jaetut arvot sekä jokaisen osallistujan halu ylläpitää ja kehittää osaamistaan niin, että hän kykenee panoksellaan edistämään verkoston toimintaa. Yhteistyön aloittaminen maatalousyrityksissä näyttää olevan pitkäaikaisempi prosessi kuin muussa yritystoiminnassa.

Tutkimustulosten mukaan maidontuottajat hyödyntävät yhteistyötä ja verkostomaista toimintatapaa pääosin kasvinviljelytoiminnassa. He käyttävät suurimman osan työ-, pääoma- ja osaamisresursseistaan ydinliiketoimintaansa, eli maidontuotantoon, ja tekevät yhteistyötä maidontuotantoa tukevissa toiminnoissa. Tulosten mukaan yhteistyötä tehtiin useissa eri toiminnoissa ja useiden eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Viitalan ja Jylhän (2006, 181–190) mukaan yhteistyö onnistuu parhaiten pitkäkestoisissa yhteistyösuhteissa, jolloin osallistujien toiminnot ovat limittyneet toisiinsa. Lyhytkestoisissa näin ei välttämättä tapahdu, vaikkakin myös projektiluonteisella yhteistyöllä saattaa olla tärkeä merkitys strategian toteutuksessa. Tutkimustiloilla yksittäinen yhteistyösuhde oli useimmiten operatiivinen, mutta yhteistyösuhteiden kokonaisuus muodosti osalla tiloista laajan yhteistyöverkoston, jolloin toiminnot ovat limittyneet toisiinsa ja kokonaisuudesta muodostui strateginen yhteistyöverkko niin, että ilman yhteistyöverkostoa maidontuottaja ei saavuta liiketoiminnalle asettamia tavoitteita.

YHTEISTYÖN EDELLYTYKSET JA HYÖDYT

Menestyvän yhteistyön ehdoton edellytys on, että kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä. Toimivan yhteistyön lähtökohtana on keskinäinen luottamus. Maataloudessa luottamuksen on muodostuttava henkilöiden välille, sillä toiminta niillä personoituu yhteen tai muutamaan henkilöön. Luottamuksen lisäksi tarvitaan joustavuutta, millä ymmärretään toisten osapuolten huomioon ottamista ja omista tarpeista tinkimistä. Suunnitelmallisuus lisää joustavuutta. Kun kukin osanottaja suunnittelee toimintansa yhteistyökumppanien tarpeet huomioiden, menestymisedellytykset paranevat. Se edellyttää kaikilta osapuolilta henkistä valmiutta muuttaa omia toimintatapoja yhteistyöhön sopiviksi. Myös tietyn asteinen suurpiirteisyyden tarpeita, sillä ”nippottaminen” koetaan haitalliseksi. Kiteyttäen voidaankin todeta, että yhteistyössä onnistuminen edellyttää osapuolilta riittävää joustavuutta, suunnitelmallisuutta, suurpiirteisyyttä ja sen lisäksi riittävää liikkeenjohdotaitoa ja toisten ihmisten kunnioittamista.

Yhteistyön edellytysten osalta tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat hyvin samansuuntaisia muissa liiketaloustieteellisissä analyysissä saatujen tulosten kanssa. Saarelainen (2013, 70–74) nostaa yhteistyön edellytyksiksi yhteneväisen arvomaailman, samanlaisen tunnetilan syntymisen, kumppanien arvostamisen, vastavuoroisuuden ja oman suoritustason ylläpitämisen. Samanlaisella tunnetilalla tarkoitetaan sitä, että osapuolet sitoutuvat yhteistyösuhteeseen. Blomqvist (2007, 179–180) tuo esille samoja tekijöitä kuitenkin niin, että hän laajasti tulkitsee ne luottamuksen osatekijöiksi. Järvinen (2009) painottaa edellä esitettyjen tekijöiden lisäksi vuorovaikutuksen avoimuutta ja asiallisuutta.

Maidontuottajalle yhteistyön hyötyinä voidaan pitää yritystoimintaan sitoutuvan pääoman määrän alenemista ja kokonaistyömäärän vähenemistä maitolitraa kohti sekä pääoma- ja työpanoksen uudelleen allokoointia, mikä mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen. Lisäksi maidontuottajalla on mahdollisuus keskittää oma työpanos ydinliiketoimintaan, mikä mahdollistaa taloudellisen tuloksen parantamisen. Yhteistyöllä voidaan varmistaa työhuippujen vaatiman työpanoksen saanti, tuotantotoiminnan laadun varmistaminen tai parantaminen, riskien hallinnan keinovalikoiman kasvattaminen sekä rahoitus- ja investointitukien saantiedellytysten monipuolistaminen.

Kun tutkimuksen tuloksia verrataan liikkeenjohdon kirjallisuudessa esitettyihin tuloksiin, ne ovat samansuuntaisia kuin tässä tutkimuksessa saadut tulokset. Doz ja Hamel (1998, 45–48) pitävät merkittävänä yksikkökustannusten alentamismahdollisuutta allianssien avulla. He tuovat esille allianssien merkityksen arvonluonnin välineenä. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 45–48) nostavat ulkoistamisen potentiaalisia etuja käsitellessään esiin mm. mahdollisuuden taseen keventämiseen, kiinteiden kustannusten välttämisen, työvoiman saatavuuden ja laadun parantamisen sekä yksikkökustannusten alentamisen. Arvonlisäys voi tapahtua missä tahansa arvoketjun osassa. Myös Vesalainen (2007c) nostaa arvonluonnin keskeiseksi yhteistyön lähtökohdaksi.

On myös osattava nähdä yhteistyön tuottama nettohyöty itselle, vaikka se jäisi-kin pienemmäksi kuin kumppaneilla. Kumppanin saamaa hyötyä ei kannata kadehtia, jos itsekkin hyötyy yhteistyöstä. Yhteistyöosapuolilla on oltava riittävän vahva taloudellinen asema ja maksuvalmius. Edellä esitettyjen edellytysten puute johtaa monesti yhteistyön epäonnistumiseen. Mikäli osapuolilla ei ole luottamusta toisiaan kohtaan tai jos he eivät osaa toimia joustavasti ja suunnitelmallisesti, yhteistyö on vaarassa kariutua.

YHTEISTYÖN EDISTÄMISEN TOIMENPITEITÄ

Tutkimustulosten mukaan maidontuottajat kokivat hyötyvänsä monin tavoin yhteistyöstä. Onnistunut yhteistyö lisää yhteistyöhalukkuutta ja aktiivisuutta luoda yhteistyöverkostoja. Tilamäärän vähetessä yhteistyökumppanin löytäminen vaikeutuu. Yhteistyösuhteita ei voidakaan enää rakentaa pelkästään ennestään tuttujen välille, vaan yhteistyöhön on ryhdyttävä myös ennestään tuntemattomien kanssa. Tällöin luottamus ei rakennu vähitellen pitkän ajan kuluessa, vaan sopimuksien merkitys kasvaa.

Itse tekemistä strategisessa ajattelussaan korostavien maidontuottajien saaminen mukaan yhteistyöhön on haastavaa. He ovat saattaneet osallistua yhteistyöhön, joka on epäonnistunut ja jonka vuoksi he suhtautuvat kielteisesti yhteistyöhön. Heitä tulisi kannustaa aloittamaan yhteistyö ei-ydinliiketoimintaan kuuluvasta yhteistyökuvioista. Heitä tulisi auttaa muodostamaan realistinen kuva yhteistyön antamista mahdollisuuksista ja mahdollisesta hyödystä sekä yhteistyöhön liittyvistä edellytyksistä, kuten joustavuudesta ja suunnitelmallisuudesta.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun maitotilojen yritystoimintaa kehitetään, sen organisointiin on haettava uusia keinoja ja tapoja. Nykyisessä ja tulevaisuuden ennakoidussa kilpailutilanteessa perinteinen toiminta ja mahdollinen yhteistyön aloittamis- ja kehittymistapa, jossa pitkän ajan kuluessa totutaan tekemään yhteistyötä toisten kanssa, ei ole ajallisesti enää mahdollista kaikissa potentiaalisissa yhteistyötilanteissa. Siten tarvitaan maidontuottajille ja heidän kanssaan toimiville sidosryhmille uusia apuvälineitä aktiivisen yhteistyön aloittamis- ja kehittämistyön avuksi. Näin on tarpeen toimia, sillä yhteistyö eri muodoissaan mahdollistaa resurssien käytön tehostamisen, toimintatapojen uudistamisen ja lopulta taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden parantamisen.

Käytännön tuotantotoiminnassa näyttää tekemisen vauhti olevan kova eikä yrittämishalustakaan näytä olevan puutetta, mutta ilman järjestelmällistä liikkeenjohdollista otetta yritystoiminnan pitkäjänteisyys kärsii. Näyttää siltä, että operatiiviset toimet ja tavoitteet vaihtelevat liikaa ja niiden puitteissa toimiminen hämärtää strategista johtamista ja yrityskokonaisuuden hallintaa. Siksi maitoiloilla on tarpeen panostaa liikkeenjohdolliseen osaamiseen, jotta maitotilaa kyetään kehittämään kokonaisuutena menestyksekkäästi.

Verkostoitunut toimintamalli edellyttää, että kaikki osallistujat suunnittelevat oman toimintansa niin, että yhteistyökumppanien tarpeet tulevat huomioiduiksi. Se on selkeästi haastavampaa, monimutkaisempaa ja vaativampaa kuin vain

omien tarpeiden huomioiminen. Vesalaisen (2007c, 200–203) mukaan yritysten väliset yhteistyösuhteet näyttävät olevan varsin pysyviä. Hän esittää perustellusti kysymyksen, voiko yhteistyösuhde olla rasite, jos sitoutuminen yhteistyöhön rajoittaa omien strategisten tavoitteiden toteuttamista. Siksi on tiedostettava, että yhteistyöstrategia on alisteinen osallistujien omille strategioille. Osallistujien omat strategiat on kuitenkin sovitettava tietyllä tasolla yhteen yhteistyöstrategian kanssa, jotta yhteistyölle on edellytyksiä. Ne, jotka tässä onnistuvat, aloittavat yhteistyön. Muut jäävät sen ulkopuolelle. Yhteisyrityksen tapauksessa, kuten yhteisnavetassa on vain yksi yhteinen strategia, johon kaikki osallistujat sitoutuvat.

LÄHTEET

- Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Otava.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in Asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- Blomqvist, K. 2007. Kasvuyrityksen kilpailukyky – ei pelkkää teknologiaa. Teoksessa: M. Laukkanen (toim). Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 178–190.
- Doz, I. L. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage. Boston: Harvard Business School Press.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Harju, E. & Koivukoski, J. 2014. Maitotilojen välinen yhteistyö kasvintuotannossa. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Elintarvike ja maatalous, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opin- näytetyö. [Viitattu 8.6.2014]. Saatavana: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71882/Harju_Ella_.pdf?sequence=2
- Helsingin Sanomat. 1990. Tauno Matomäki uskoo vauhtiin ja muutokseen. 11.03.1990, sivu C1.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Inderhees, P. G. & Theuvsen, L. 2009. Farmers' strategies in globalizing markets: Empirical results from Germany. Journal of international food & agribusiness marketing 21, 253–268.
- Johnson, G., Schules, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8. ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
-

-
- Karttunen, J. & Tuure, V.M. 2008. Töiden organisointi perustuotanto- ja monialaisilla tiloilla. Teoksessa: A. Hopponen (toim.) Maataloustieteen päivät 2008. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Suomen maataloustieteellinen seura. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedotteita 23. [Viitattu 8.3.2013]. Saatavana: http://www.smts.fi/mpol2008/index_tiedostot/Esitelmat/es065.pdf
- Kauppinen, R. (toim.) 2012. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen – opas kasvatustajalle ja ulkoistajalle. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja E2/3/2011.
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2004. Farm management, 5. ed. New York: McGraw-Hill.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyöorganisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kirkkari, A.-M., Kallioniemi, M. & Martikainen, J. 1998. Maatilojen välisen tuotannon yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran monisteita 2/1998 (62).
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C 298.
- Lahdenpää, M. 1989. Yritysten välinen yhteistyö – tavoitteet ja muodot. Teoksessa: S.A.M.I. Oy, S.A.M.I.-vuosikirja 1989. Liittoutuminen. Helsinki: S.A.M.I..
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M, Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim): Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 91–134.
- Larsén, K. 2008. Economic consequences of collaborative arrangements in the agricultural firm. Uppsala: Dept. of Economics, SLU. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae 28. Doctoral diss.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Helsinki: Teknologiateollisuus. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004.
- Niemelä, T., Heikkilä, E. & Meriläinen, T. 2005. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta 148/2005.
-

- Ovaska, S., Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2004. Suomen IFCN-maitotilat – vuoden 2003 tulosten tarkastelu. [Verkkójulkaisu]. Helsinki : MTT. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT:n selvityksiä (talous) 74. [Viitattu 10.3.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts74.pdf>
- Partner Laatuverkosto. 2002. Yritysverkoston pelisäännöt. Kuinka rakennetaan, ylläpidetään ja puretaan yritysten yhteistyöverkosto. Kuopio: PKT-Säätiö, TEKES.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research and evaluation methods. 2.ed. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Potter, C. & Lobley, M. 1996. Unbroken threads? Succession and its effects on family farms in Britain. *Sociologia Ruralis* 36, 286–306.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suomentaja Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 217.
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen T. 2012. Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 163–166.
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen T., Tukeva, A., Kataja, J., Talvilahti, A., Lappalainen, J. & Nissinen, K. 2011. Toimialan SWOT-analyysi ja johtopäätökset. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 58–74.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö etelä-pohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 57–89.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Saarimäki, A. & Rantakangas, M. 2014. Maitotilojen välinen yhteistyö säilörehunkorjuussa: Yhteistyöllä alempiin yksikkökustannuksiin. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Elintarvike ja maatalous, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäyte-työ. [Viitattu 8.6.2014]. Saatavana: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70763/Rantakangas_Merja_Saarimaki_Aino.pdf?sequence=1

-
- Sairanen, A. & Juutinen, E. 2012. Säilörehun korjuuajan vaikutus lehmien säilörehun syöntiin ja maitotuotokseen. Teoksessa: Karjatilan kannattava pelto-
viljely, KARPE-hanke. Loppuraportti, 11–16. [Viitattu 8.3.2014]. Saatava-
vana: <http://www.karpe.fi/materiaalit/karpekirjasto/paatosjulkaisu.pdf>
- Sairanen, A., Virkajärvi, P & Juutinen, E. 2010. Karjatilan nurmirehun korjuu-
aikastrategiat. Teoksessa: A. Hopponen (toim.) Maataloustieteen päivät
2010. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen maataloustieteellinen seura.
Suomen maataloustieteellisen seuran julkaisuja 26. [Viitattu 8.3.2014].
Saatavana: <http://www.smts.fi/jul2010/poste2010/116.pdf>
- Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuotta-
vuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja
koulutuskeskus.
- Seppälä, R., Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Rinne, M., Huhtanen, P. & Suokannas,
A. 2002. Säilörehu maitotilan taloudessa – pitkän aikavälin näkökulma.
Teoksessa: M. Ryhänen & T. Sipiläinen (toim.) Nurmisäilörehu maitoti-
lan taloudessa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maa-
talouden liiketaloustiede. Julkaisuja 35.
- SFS-EN ISO 9001. 2008. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki:
Suomen Standardoimisliitto SFS.
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Tuottavuus, tehokkuus ja talou-
dellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: T. Sipiläinen &
S. Ovaska (toim.) Maitotilalle kilpailukykyä tuottavuutta ja tehokkuutta
kehittämällä. Kilpailukykyä maidontuotantoon -hanke. [Verkkojulkai-
su]. Helsinki: MTT. MTT raportti 78, 9–41. [Viitattu 8.3.2014]. Saatavana:
<http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Sipiläinen, T., Ryhänen, M., Karhula, V., Suokannas, A. & Rinne, M. 2012. Säilö-
rehun korjuuketjujen taloudellinen vertailu – pitkän aikavälin näkökulma.
Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Ovaska (toim.) Maitotilalle kilpailukykyä
tuottavuutta ja tehokkuutta kehittämällä. Kilpailukykyä maidontuotantoon
-hanke. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT. MTT raportti 78, 43–68. [Viitattu
8.3.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuusavain uudistumiskykyyn
ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:
Tammi.
- Uotila, I. 1989. Liittoutumisen strategiset edut ja miten ne voidaan saavuttaa.
Teoksessa: S.A.M.I. Oy, S.A.M.I.-vuosikirja 1989. Liittoutuminen. Helsinki:
S.A.M.I.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden
elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden
kustannus. MET-julkaisuja 9/2002.
-

- Vesalainen, J. 2007a. Verkostot ja asiakkuusstrategiat kasvuyrittäjän välineinä. Teoksessa: M. Laukkanen (toim). Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 154–166.
- Vesalainen, J. 2007b. Yritysyhteistyön malleja. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.03.2014]. Saatavana: www.yrittajakoulu.com/yrittäjyyden_oppia
- Vesalainen, J. 2007c. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus.
- Wheeler, M., Hunger, D.J. 1998. Strategic management and business policy. 6. ed. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
-

3 YHTEISTYÖ KILPAILUTEKIJÄNÄ TULEVAISUUDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Matti Ryhänen, Timo Sipiläinen, Margit Närvä & Erkki Laitila*

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SeAMK Elintarvike ja maatalous
Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi

* Helsingin Yliopisto
Taloustieteen laitos
PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
timo.sipilainen@helsinki.fi

3.1 Johdanto

Strateginen johtaminen on tiettyyn päämäärään tähtäävän toiminnan suunnittelua ja toteuttamista. Sillä vastataan kilpailuun. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin eli yrittäjän kykyä ajatella tulevaisuutta (Mintzberg 1991). Jotta maidontuottaja olisi tulevaisuudessakin kilpailukykyinen, hänen on kyettävä ajattelemaan strategisesti. Maidontuottajan on muodostettava näkemys yrityksensä tulevaisuuden kuvasta, jonka hän haluaa toteuttaa. Se edellyttää strategisten vaihtoehtojen hahmottamista ja valintaa niiden pohjalta. Strateginen suunnittelu on strategisen ajattelun ja strategisten linjausten pohjalta tapahtuvaa konkreettista tavoitteiden asettamista ja niiden toteuttamiseen tähtäävän toimintasuunnitelman laatimista. Maitotilan pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä, toimenpiteiden valintaa ja voimavarojen kohdentamista tavoitteiden saavuttamiseksi kutsutaan strategian laadinnaksi.

Strategisen johtamisen lähtökohta on kyky hahmottaa yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristö³⁸ ennakoivasti. Strategisen ajattelun pohjalta muodostetaan riittävän tarkka ja tavoitteellinen näkemys tulevaisuudesta ja strategisen suunnittelun avulla luodaan edellytykset taloudelliseen menestykseen johtavalle toimintamallille ja resurssien käytölle. Suunniteltavan yritystoiminnan koko ja laajuus määrittävät, miten yksityiskohtaisesti liiketoimintastrategia laaditaan. Pienimuotoisessakin yritystoiminnassa³⁹ voi kirjoitetusta strategiasta olla hyötyä, sillä suunnitteluprosessi itsessään parantaa ajattelukykyä mahdollistaen myös uusien liiketoimintaa tehostavien ideoiden synnyn.

38 Strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2010). Strategisen johtamisen keskeinen tehtävä on varautua tulevaisuuteen ja sopeuttaa yrityksen toimintaa ympäristön muutoksia vastaavaksi (vrt. Silen 2006). Yleensä ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen makroympäristöä, toimintaympäristöä ja kilpailuympäristöä, joita analysoimalla tunnistetaan strategiset uhat ja mahdollisuudet (Näsi 1999).

39 Useimmiten strategiakyseksiä on tutkittu suurissa yrityksissä, joissa strateginen johtaminen on laajamuotoista ja rakennettu järjestelmälliseksi toiminnoksi. Pienissä yrityksissä strategianmuodostus ja strategioiden toimeenpano ovat usein hyvin vapaamuotoisia, vaikka ne ovat jatkuvia toimintoja, jotka pyörittävät yrittäjän ajatuksissa (Vihtonen 2007).

Muutokset toimintaympäristössä luovat uusia mahdollisuuksia hyödynnettäväksi ja tuovat haasteita ratkaistavaksi. Maatalousyrittäjät voivat hyötyä strategisesta ajattelusta ja johtamisesta, olipa maatalousyritys sitten yhden henkilön tai perheen ylläpitämä tai ulkopuolisia työllistävä suuri maatalousyritys (Olson 2004). Suomalaisissa maatalousyrityksissä strateginen johtaminen on harvoin muodollinen tai säädelty toiminto (Vihtonen 2007). Näsin ja Neilimon (2006) mukaan jokaisella yrityksellä tai muulla ihmisten yhteenliittymällä on strategia tai strategista johtamista, vaikka sitä ei nimenomaisesti olisi määriteltykään. Yhteistyötä ja/tai verkostomaista toimintatapaa hyödynnettäessä tarvitaan oman tilan strategisen johtamisen lisäksi myös yhteistyösuhteiden strategista johtamista.

Jotta strategisia pitkän aikavälin päätöksiä kyetään tekemään, taustalle tarvitaan strategista ajattelua. Perusteltuja päätöksiä varten tarvitaan analysoitua tietoa. Tietoa tarvitaan toimintaympäristöstä ja yrityksen sisäisestä toiminnasta. Tarvitaan myös kykyä prosessoida ja analysoida tietoa niin, että sitä voidaan hyödyntää ennakoivasti strategisessa johtamisessa. Tässä artikkelissa selvitetään yhteistyötä tekevien maidontuottajien näkökulmasta:

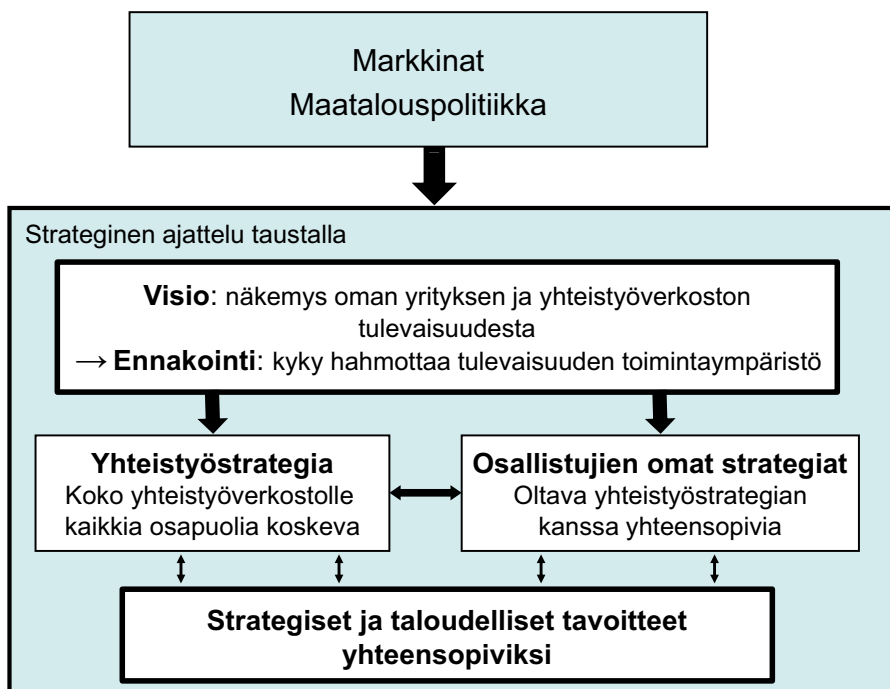
- Miten yhteistyö toimii ja millaisena maidontuottajat näkevät toimintaympäristönsä ja miten he aikovat vastata muutoksiin seuraavan 10 vuoden aikana?
- Miten maidontuottajat näkevät omista lähtökohdistaan verkostomaisen toimintatavan ja millaisia edellytyksiä he näkevät yhteistyölle tulevaisuudessa?

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Yhteistyötä kehittävien maidontuottajien on seurattava muutoksia toimintaympäristössään. Heidän on ajateltava strategisesti, kyettävä luomaan visio⁴⁰ ja sen pohjalta laatimaan strategia, toteutettava se ja uusittava sitä toimintaympäristön muutosten myötä. Yhteistyöstrategiaa laadittaessa kukin potentiaalinen osallistuja arvioi yhteistyötä ja hanketta kokonaisuutena oman strategiansa toteutumisen näkökulmasta, jolloin yhteistyö on nähtävä osana maitotilan kokonaisstrategiaa. Arvioinnin pohjalta kukin päättää, lähteekö suunniteltavana olevaan hankkeeseen mukaan. Osallistujien kesken viimeistellään yhteistyöstrategia. Samalla kiteytetään yhteistyön strategiset ja taloudelliset tavoitteet, laaditaan yhteistyölle toteutussuunnitelma ja päätetään toiminnan organisoinnista ja johtamisesta.

⁴⁰ Näkemys tulevaisuuden kuvasta, minkä halutaan toteutuvan. Siinä kiteytyy näkemys tärkeimmistä toimintaympäristön muutoksista, asioiden tärkeysjärjestyksestä, ja mikä on olennaisinta. Visio konkretisoi, millaista menestystä yritystoiminnalla tavoitellaan.

Kuviossa 3.1 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Sisäisen viitekehäyksen muodostaa strateginen ajattelu, visiointi ja tulevaisuuden ennakointi⁴¹ sekä yhteistyöstrategian yhteensovittaminen osallistujien omiin strategioihin. Tavoitteena on kilpailuedun ja taloudellisen hyödyn tuottaminen osallistujille. Ulkoisen viitekehäyksen muodostavat markkinat ja maatalouspolitiikka. Ne vaikuttavat maidontuottajan toimintaedellytyksiin ja päätöksiin.



Kuvio 3.1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Muutokset tuotemarkkinoilla heijastuvat elintarvikeketjua pitkin kuluttajilta maidontuottajille. Panosten hinnat määräytyvät panosmarkkinoilla. Rahoitusmarkkinat reagoivat nopeasti odotusten muutoksiin. Markkinoiden toiminnan ymmärtäminen ja varautuminen toimintaympäristön muutoksiin parantavat maidontuottajan edellytyksiä tehdä valintoja. Maatalouspolitiikka vaikuttaa maidontuottajan toimintaan suoraan tai välillisesti markkinamekanismien kautta. Maidontuottaja voi yrittää omin voimin tai tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Hän voi valita tuotantoteknologian ja vaikuttaa omilla päätöksillään panosten ostomääriin ja tuotantomääriin, mutta ei hintatasoon, rahoitusmarkkinoihin eikä maatalouspolitiikkaan.

⁴¹ Tässä yhteydessä ennakoinnilla tarkoitetaan enemmän tulevaisuuden tekemistä (valintojen tekemistä) kuin tulevaisuuden näkemistä (tulevaisuuden tutkimus). Monet strategiset valinnat maitoiloilla, kuten yritetäänkö omin voimin, tehdäänkö yhteistyötä vai perustetaanko yhteisyritys, ovat tulevaisuuden tekemistä.

3.2 Toimintaympäristön muutos

Yrityksen toimintaympäristön määrittämiseen tarvitaan markkinatiedon lisäksi tietoa yhteiskunnan lainsäädännöstä ja muista yrityksen toimintaa säätelevistä tekijöistä (Teece, Pisano & Shuen 1997). Suomalaisen maitotilan toiminta- ja kannattavuusedellytyksiin vaikuttavat mm. markkinat, maitoketjun eri toimijoiden välinen kilpailuasema, Euroopan unionin maatalouspolitiikka, kansallinen lainsäädäntö ja Suomen luonnonolot. Tuotteiden ja panosten hintojen vaihtelut ovat lisääntyneet ja maatalouspolitiikkaa on juuri uudistettu. Muutokset vaikuttavat toimintaedellytyksiin ja maidontuottajien päätöksiin.

Maidontuotannon rakennemuutos jatkuu Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa. Alueilla on tarve kehittää maidontuotantoa. (Närvä, Ryhänen, Veikkola & Vuoremaa 2008.) Maitotilojen kehittämiseen tarvitaan uusia ajatuksia ja tapoja toimia. Yhteistyö mahdollistaa vastaamisen kovenevaan kilpailuun (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012). Yhteistyö voi olla tilojen välistä yhteistyötä, urakointipalvelujen hyödyntämistä, verkostomaista yrittämistä sekä pitkälle vietyinä yhteisyritysten ja yhteisyhtiöiden perustamista (Laitila ym. 2012).

3.2.1 Markkinat

Maitomarkkinoilla trendinä on ollut lisääntyvä globalisoituminen. Maitotuotteiden kysynnän kasvu suurissa kehittyvissä talouksissa on pitänyt maidon hinnan korkealla tasolla viime vuosina. Maidontuottajat tärkeimmissä vientimaissa ovat vastanneet kasvavaan kysyntään lisäämällä maidontuotantoa. (Niemi 2014a; Jansik 2014.) Globaalit talouden suhdanteet ja säävaihtelut ovat heiluttaneet tuotteiden ja panosten hintoja. Etenkin rehujen, lannoitteiden ja energian hinnat ovat muuttuneet voimakkaasti. (Rantala 2014.)

Maidontuotanto on Euroopan unionissa tärkeä maatalouden tuotantosuunta, sillä EU on suuri maitotuotteiden tuottaja ja viejä. Suomessa maidontuotanto on vieläkin keskeisemmässä asemassa, sillä Suomen pohjoiset luonnonolot sopivat parhaiten nurmentuotantoon perustuvaan maidon- ja naudanlihantuotantoon. EU:n maatalouspolitiikkaa uudistettaessa tavoitteena on lisätä markkinaohjautuvuutta eli kannustaa maatalousyrittäjiä vastaamaan aiempaa paremmin markkinoiden kysyntämuutoksiin. Markkinaohjautuvuuden kasvu asettaa uusia haasteita koko maitoketjulle.

EU:n kilpailukyky maailmanmarkkinoilla vaikuttaa suuresti myös suomalaisen maidontuotannon tulevaisuuteen. Kannattavimpana markkina-alueena pidetään kotimarkkinoita, seuraavaksi EU:n sisämarkkinoita ja heikoimpana maailmanmarkkinoita (Ryhänen, Sipiläinen & Pyykkönen 2011, 14). Vientimarkkinoilla kilpailu on kotimarkkinoita kovempaa, sillä kuluttajat suosivat pääsääntöisesti oman maan tuotteita. Kovin kilpailu käydään yleensä edullisilla tuontituotteilla. Kotimaan kauppa pyrkii kontrolloimaan markkinoita. Valuuttakurssien muutokset sekä Venäjän arvaamattomat markkinat tuovat Suomessa maitotuotteiden viennille omat haasteensa.

Maitokiintiöiden poiston on arvioitu kasvattavan maidontuotantoa EU:n sisämarkkinoilla. Seurauksena on maidon hinnan lasku samalla, kun hintavaihteluiden arvioidaan voimistuvan. Maitokiintiöiden poistuminen voi johtaa suurempaan maidon tuottajahinnan alenemiseen kuin eurooppalaisissa tutkimuksissa on arvioitu. Vaikutukset epäsuotuisilla alueilla kuten Suomessa voivat olla keskimääräistä epäedullisempia (Lehtonen 2014). Pitkällä aikavälillä tällainen kehitys merkitsee vähenevää maidontuotantoa Suomessa.

Suomessa kuluttajien mieltymys kotimaisiin tuotteisiin ja kulutusrakenteen erilaisuus ovat suojanneet kotimaista maidontuotantoa, joten maidon tuottajahinta on ollut korkeampi kuin Euroopassa keskimäärin (Ryhänen ym. 2011). Tulevaisuudessa maitotuotteiden tuontipaineet kasvavat, vientikilpailu kovenee ja kuluttajien ostokäyttäytyminen muuttuu (vrt. Jansik 2014). Markkinaohjautuvuuden kasvu ja muutokset toimintaympäristössä lisäävät kilpailua, mikä lisää tietoon perustuvan, selkeästi määritellyn liiketoimintastrategian merkitystä maitotilan johtamisessa. Maidontuottajien on tarpeen kehittää aktiivisesti yritystoimintaansa ja hakea uusia ratkaisuja, sillä pelkkä sopeutuminen ei enää riitä.

Yritystoiminnan kehittäminen ja uudet ratkaisut edellyttävät yleensä suuria investointeja, jotka on rahoitettava⁴². Rahoitusta ja investointeja on tarkasteltava samanaikaisesti, jolloin rahoitusmarkkinoiden tuntemus on tarpeen (vrt. Ryhänen & Pyykkönen 2011.) Rahoitusmarkkinoilla luottamus on tärkeää. Hyvin hoidetut pankkiasiat ja menestyminen yritystoiminnassa parantavat rahoituksen saatavuutta, alentavat korkoa ja maksuja. Kauppaa käydään rahoista ja riskeistä. Yleinen talouskehitys ja poliittiset ratkaisut vaikuttavat rahoitusmarkkinoihin. Rahoitusmarkkinat reagoivat nopeasti toimintaympäristön muutoksiin, joten muutoksiin on varauduttava ennakkoiden.

42 Rahoitus on järjestettävä niin, että maidontuottaja ja/tai yhteistyöverkosto kykenee huolehtimaan maksuvalmiudestaan eli kyse on kyvystä saada aikaan riittävästi rahavirtaa, jotta selviydytään laskuista niiden erääntyessä.

Yhteistyötä suunnittelevat maidontuottajat tarvitsevat tietoa rahoitusvaihtoehtoista⁴³, niiden kustannuksista ja riskeistä. Rahoituksen hankintaan on paineuttava, sillä rahoitusvaihtoehtoja on paljon⁴⁴. Investointien ja rahoituksen suunnittelu sisältää rahoitusresurssien hankinnan ja käytön, vaihtoehtoisten rahoituslähteiden hyödyntämisen, käteisvarojen käytön suunnittelun ja myös oman pääoman suojaamisen riskeiltä. Vieraan pääoman kasvu lisää riskejä, mihin on varauduttava. (vrt. Puolamäki & Ruusunen 2009, 178.) Etukäteen on ratkaistava, mitä riskejä kannetaan itse ja miten muilta suojaudutaan, kuten mm. markkinakorkojen muutoksilta. Rahoitusmarkkinoilla koron nousu lisää velkaantuneen menoja. Maksuvalmiuden heikentyminen voi pahimmassa tapauksessa merkitä selvitystilaa tai konkurssia. Siten on selvítettävä, luoko esimerkiksi yhteisnavettainvestointi riittävästi kassavirtaa, jotta maksuista selvitään. Yleensä investoinnin korot ja kuoletukset tulevat maksettavaksi etupainotteisesti suhteessa tulovirtaan.

Maidontuottajat tarvitsevat tietoa markkinoista, mutta heidän valmiutensa siihen ovat puutteelliset (Ryhänen ym. 2011, 15). Osa maidontuottajista luottaa kaupallisiin tiedotteisiin, osa neuvontajärjestön tuottamaan tietoon ja standardilukuihin ja osa hakee aktiivisesti tietoa eri lähteistä. Olennaista on löytää luotettavat lähteet ja erottaa keskeinen tieto sirpaletiedosta. Sillä, mistä tietoa hankitaan, miten tietoa haetaan ja mihin tietoon luotetaan, on suuri merkitys päätösten realistisuuden kannalta. Kouluttautumisen myötä uuden tiedon vastaanottokyky ja omaksumishalu kehittyvät.

3.2.2 Maatalouspolitiikka

Maatalouspolitiikan perustan Suomessa muodostaa EU:n yhteinen maatalouspolitiikka. EU:ssa integraatio ja yhteinen politiikka ovat edenneet maataloussektorilla laajemmalle ja syvemmälle kuin muilla sektoreilla. EU tukee maataloutta suorilla tuilla sekä maksaa osan luonnonhaittakorvauksesta⁴⁵ ja maatalouden ympäristökorvauksesta. Maatalouden tukiin on kytketty ympäristöön, pellon viljelykunnan ylläpitoon, eläinten hyvinvointiin sekä elintarvike- ja työturvallisuuteen liittyviä ehtoja. EU:n budjetista maatalouspolitiikan aiheuttamien menojen osuus on noin 40 prosenttia. Koska EU:n yhteistä maatalouspolitiikkaa ei ole suunniteltu pohjoisille alueille, Suomi joutuu maksamaan kansallisista varoista vajaat 60 prosenttia ja EU maksaa runsaat 40 prosenttia (Niemi 2014b). EU:n maksamia tukia täydennetään Suomessa kansallisista varoista makset-

43 Myös EU:n ja yhteiskunnan toimet vaikuttavat (mm. investointiavustukset ja korkotuet sekä verotus).

44 Samalla on varauduttava ennakoituihin ja myös arvaamattomiin menoihin.

45 Luonnonolot aiheuttavat tuottavuuseroja maiden välille (Sipiläinen & Kuosmanen 2008; Sipiläinen, Kuosmanen & Kumbhakar 2008).

tavilla pohjoisella tuella, Etelä-Suomen kansallisella tuella, luonnonhaitta-korvauksen kansallisella lisäosalla ja muilla tukimuodoilla.

Euroopan unionin maatalouspolitiikan uudistamisen yhteydessä puretaan tuotannon rajoitteita, jotta maatalousyrittäjät voivat vastata entistä paremmin markkinoiden kysyntään. Muutos lisää kilpailua. Vaikka markkinaohjautuvuus EU:ssa kasvaa, maidontuotanto ei jää täysin markkinavoimien varaan. Tukijärjestelmät⁴⁶ vaikuttavat maitotilan toimintaan ja talouteen yhä suuresti. Maitokiintiöjärjestelmä puretaan vuonna 2015, mutta 142-alueelle jää voimaan alueellinen tuotantorajoite⁴⁷.

Suomen maidontuotannossa tarvitaan suurta sopeutumiskykyä tilakoon kasvun ja sen mahdollistaman työnkäytön tehostumisen seurauksena. Tilatason ja alue-tason muutosten yhteisvaikutukset voivat olla merkittäviä paitsi Suomessa myös EU:n mittakaavassa. Alhaiset maidon reaalihinnat ja voimistuva hintavaihtelu johtavat Suomessa vaikeampiin kannattavuusongelmiin kuin maissa, joissa merkittävä osa tuotannosta tuotetaan suurilla alhaisten yksikkökustannusten tiloilla. (Lehtonen 2014.) Maitokiintiöistä luopuminen aiheuttaa suuria haasteita Suomen maitosektorille. Maidon hintatason ja kansallisen tuen merkitys korostuu (Niemi 2014c).

Maatalouden rakennetuilla edistetään yrityskoon kasvua ja tavoitellaan yksikkökustannusten alentamista. Käytännössä rakennetuet on toteutettu investointituilla ja varhaiseläkejärjestelyillä. Maatalouden investointeja tuetaan avustuksilla, korkotuella ja valtion takauksilla. (Niemi 2014b.) Näiden toimien myötä rakennemuutos jatkuu. Maitotilojen määrän arvioidaan jatkavan vähenemistään ja investointien koon tilaa kohti kasvavan (Pyykkönen, Lehtonen & Koivisto 2010).

Euroopan unionin yhteinen maatalouspolitiikka yksityiskohtaisine säädöksineen vaikuttaa maidontuottajan strategiseen ajatteluun ja toimintaan. Maatalouspolitiikan suomia mahdollisuuksia on hyödynnettävä yritystoiminnassa. Tästä syystä maidontuottajan on tunnettava maatalouspolitiikan tavoitteet ja ohjauskeinot sekä ymmärrettävä niiden vaikutus omaan toimintaan. On myös ennakoitava maatalouspolitiikan muutoksia ja varauduttava niihin. Maatalouspolitiikasta tietoa on hyvin saatavilla. Ongelmana on tiedon tulkinta ja luotettavuus, sillä mm. lobbaajat jakavat ns. tieteelliseen muotoon puettua tietoa. (Ryhänen, Ylätaalo & Sipiläinen 2011.)

46 Tuilla ja maitokiintiöillä on parannettu kilpailukykyä ja tasattu luonnonoloista aiheutuvaa kilpailuhaittaa.

47 Rajoitteessa pysyminen varmistaa hintatuen maksuoikeuden.

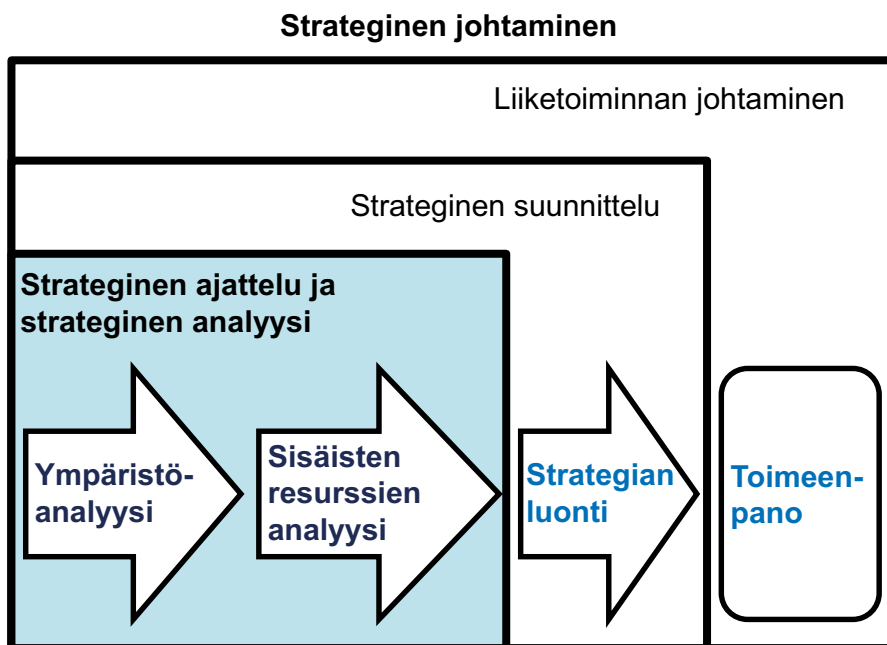
3.3 Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen

Maitotilojen kokonaistuottavuuden kasvun vuosikeskiarvot ovat olleet eri Euroopan unionin jäsenmaissa lähes yhtä suuret vuodesta 1995 vuoteen 2010. Suomen maitosektorin tuottavuuskasvu on pääosin peräisin maitotiloilta, ei teollisuudesta. Maidonjalostuksen tuottavuuserot Itämeren alueella ovat tasoittumassa. Se luo paineita Suomen maitoalan kilpailukyvyille, sillä jalostettujen maitotuotteiden kauppa yli rajojen Itämeren alueella on voimakkaassa kasvussa. (Irz & Kuosmanen 2014, 18–19.) Meijeriyrietykset, jotka kykenevät kasvattamaan tuotantoaan ja hankkimaan lisää hyvälaatuista raakamaitoa, pärjäävät kiintiöiden poistamisen jälkeisinä vuosina parhaiten (Jansik, Irz & Kuosmanen 2014).

Näyttää siltä, että EU:n jäsenmaat jakautuvat voittajiin ja häviäjiin maitokiintiöiden poistuessa. Maat, joilla on kilpailukykyisimmät maitoketjut, kasvattavat tuotantoaan ja vientiään. Kilpailu EU:n alueella raakamaidosta kasvaa. Samalla hintakilpailukyvyltään heikoimpien maiden, kuten Suomen, asema huononee. Meijeriala on ollut Suomen menestynein elintarviketeollisuuden ala. Suurella osalla 142-alueella maidontuotanto on ainoa varteenotettava tuotantosuunta (Jansik 2014.) Edellä kuvattuun kehitysennusteeseen on kyettävä vastaamaan.

Toimintaympäristön muutoksen myötä perinteisten maitotilojen eli perheen omin voimin hoidettujen tilojen määrä vähenee. Yritystoimintaa kehittävät maidontuottajat erikoistuvat, hakevat kumppaneita ja keskittyvät ydinliiketoimintaan. He varautuvat teknologian kehittymiseen, jotta siitä saatava etu kyetään hyödyntämään (vrt. Irz & Kuosmanen 2014, 18). Yritystoiminnan kehittäminen edellyttää uusia toimintatapoja ja uusien tuotantoprosessien hallintaa. Oikeat valinnat ja prosessien täysimittainen hyödyntäminen ovat perusta kustannustehokkaalle toiminnalle. Eri yhteistyömuotojen ja -vaihtoehtojen hyödyntäminen sekä ulkopuolisen osaamisen käyttö mahdollistavat erikoistumisen maidontuotantoon.

Yritystoimintaa kehittävät maidontuottajat pyrkivät linjaamaan keskeiset tavoitteensa ja toimintansa suuntaviivat. Heidän on keskeistä hahmottaa tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Strategiatyöhön tarvitaan ennakkointia ja kokonaisnäkömyksen muodostamista. Kuviossa 3.2 esitetään strategisen johtamisen perusprosessi. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan strategisen johtamisen prosessikokonaisuuden alkuosaa, joka on esitetty kuvion 3.2 vasemmassa alakulmassa. Yhteistyötä tarkastellaan edellytysten, tavoitteiden ja kehittämisen näkökulmista.



Kuvio 3.2. Strategisen johtamisen perusprosessi.

3.3.1 Liikkeenjohdolliset toimet

Liiketoiminta- ja johtamisosaaminen vaikuttavat maitotilan menestymiseen. Nykyään maidontuottajat käyttävät aikaansa liikkeenjohtotehtäviin enemmän kuin edeltäjänsä, koska maitotilan johtamisen vaatimustaso on noussut. Maataloustuotannon koneellistuminen, yrityskoon kasvattaminen, uuden tuotantoteknologian hankinta, tuotannon pääomavaltaistuminen, velkaantuminen ja riskien kasvu ovat lisänneet liikkeenjohdollisia vaatimuksia (vrt. Kay, Edwards & Duffy 2004). Muutokset luovat yleensä uusia mahdollisuuksia hyödynnettäväksi ja uhkia voitettavaksi. Menneisyydessä⁴⁸ tehdyt onnistuneet valinnat vaikuttavat myös tulevaisuuden vaihtoehtojen määrään ja parantavat maitotilan tuottavuutta ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä.

Ajan kuluessa tiedon määrä kasvaa ja tieto tarkentuu, uusi tieto korvaa vanhaa, tuotantopanoksia ja liikkeenjohdon apuvälineitä kehitetään. Maidontuottajan on sopeuduttava muutoksiin, tehtävä omat ratkaisunsa ja ennakoitava muutossuuntia. Jos muutoksiin ei reagoida riittävän varhain, ongelmat kasvavat ja käyttämättä jätetyt kehittämismahdollisuudet heikentävät tilan kilpailuasemaa.

⁴⁸ Maatalousyrittäjän tietoisuus yrityksen historian ja perinteiden merkityksestä yhdistyneenä onnistuneisiin ja uutta luoviin strategisiin valintoihin on hyvä lähtökohta menestymisen kannalta (Vihtonen 2007, 53). Hyvä yhteiskunta on muutakin kuin markkinoita ja kilpailua. Yhteiskunnissa on arvojen pysyvyyden takia paljon polkuriippuvuutta; nykyisyyden ymmärtäminen edellyttää historian tuntemusta. [Korkman 2014, 35.]

Liiketoiminta- ja johtamisosaamisen merkitys kasvaa, kun palkataan työvoimaa, muodostetaan verkostoja ja rakennetaan erilaisia yhteistyöasetelmia (ks. Kuvio 3.1).

Maitotilan liikkeenjohdolle tuo lisähaasteita maataloustuotannon voimakas kytkös elolliseen luontoon. Maitotiloilla ja niiden yhteistyöverkostoissa on kotieläintalouteen ja kasvinviljelyyn liittyviä erityishaasteita. Vuodenajat tuovat kausivaihtelun, mikä alentaa tuotantovälineiden käyttöastetta⁴⁹. Yhteistyöllä ja verkottumalla on mahdollista tehostaa tuotantovälineiden käyttöä ja samalla lisätä niiden käyttöastetta. Vaikka maitotilan toimintaympäristö poikkeaa erityispiirteidensä vuoksi muusta yritystoiminnasta, liikkeenjohdollisesti maitotilan johtaminen on pitkälti samanlaista kuin muiden yritysten johtaminen. Liikkeenjohdollisten toimintojen osalta eri toimialoilla on paljon yhteistä ja usein myös opittavaa toisiltaan.

Strategisen johtamisen avainidea on yrityskokonaisuuden toiminnan mahdollisimman hyvä hallinta (Silen 2006). Giles ja Renborg (1990) esittävät maatalousyrityksen johtamisesta seuraavaa: ”Kysymys ei ole vain kotieläinten hoitotaidosta, organisointikyvystä, liikkeenjohtamistekniikkojen hallinnasta tai talusteorian soveltamisesta päätöksentekoon. Kysymys ei myöskään ole pelkästään yksittäisten tuotannonhaarojen hoitamisesta vaan kaikista niistä asioista, jotka on tehtävä yksittäisissä tuotannonhaaroissa, joista maatalousyritys koostuu. Kysymys on siis yrityksen hoitamisesta kokonaisuutena. Se on laaja-alainen tehtävä ja riippuen yrityksen koosta ja rakenteesta tehtävä voi olla enemmän tai vähemmän monimutkainen.” Yhteistyön johtaminenkaan ei voi olla osittaisoptimointia. Yhteistyön johtaminen on vaativampaa kuin vain oman yrityksen johtaminen. Se edellyttää kokonaisvaltaista suunnittelua, organisointia, toteuttamista ja valvontaa. Kokonaisnäkemysten muodostaminen osallistujien tarpeista ja tavoitteista sekä suuresta määrästä toteuttamisvaihtoehtoja on haasteellinen tehtävä.

3.3.2 Strategiset ja taloudelliset tavoitteet

Uusien mahdollisuuksien oivaltaminen, yhteisistä tavoitteista sopiminen ja toimien koordinointi kokonaisuutta palvelevaksi on yhteistyöasetelman tasolla oleellista. Strategiseen ajatteluun perustuvan tulevaisuuskuvan, vision, pohjalta yhteistyölle laaditaan strateginen suunnitelma. Se sisältää tavoitteiden asettamisen, vaihtoehtojen selvittämisen ja aikaperspektiivin hahmottamisen. Strategisen suunnittelun avulla yhteistyöhön osallistujien omat ja yhteiset toiminnot

⁴⁹ Sen seurauksena pääoman tuottavuus jää maitotiloilla yleensä pienemmäksi kuin teollisuusyrityksissä.

saadaan tukemaan kokonaisuutta, mikä parantaa yhteistyön menestymisedellytyksiä. Strategiatyössä on oleellista ymmärtää, että tavoitteet ovat kärki, johon tähdätään ja strategia on toimintasuunnitelma yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysjohdon keskeisenä tehtävänä on strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.

Strategisten tavoitteiden asettamisessa painopiste on toimissa, joilla ylläpidetään, vahvistetaan, kehitetään ja/tai saavutetaan kilpailuetuja eli parannetaan yrityksen kilpailuasemaa suhteessa kilpailijoihin. Jotta yhteistyölle asetetut strategiset tavoitteet ovat järkeviä ja oikeutettuja, niiden on tuettava pitkällä aikavälillä taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. **Taloudelliset tavoitteet** liittyvät kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Tärkein on pitkän aikavälin kannattavuus (Olson 2004). Toiminnan on oltava kannattavaa, muutoin yhteistyölle ei ole edellytyksiä. Jos yhteistyöllä ei kyetä parantamaan osallistujien yritystoiminnan kannattavuutta riittävästi, on haettava muita ratkaisuja tai luovuttava tuotannosta. Kannattava toiminta mahdollistaa yritystoiminnan kehittämisen. Myös maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta on huolehdittava.

Strateginen ajattelu ja suunnittelu voivat perustua yksin tekemiseen tai yhteistyöhön. Jotta yhteistyötä suosivan toimintatavan strategiset ja taloudelliset edut ja tavoitteet olisivat saavutettavissa, yhteistyön on tuettava kaikkien osallistujien tavoitteita. Yhteistyön on tuotava osallistujien liiketoimintaan sellaista hyötyä, mitä vaihtoehtoisilla tavoilla ei ole mahdollista saavuttaa (ks. Kuvio 3.1). Hyötyjä voidaan arvioida yhteistyön strategisia ja taloudellisia tavoitteita vasten. Yleensä yhteistyötavoitteiden ja omien tavoitteiden yhteensovittaminen vaatii osallistujilta joustavuutta. Verkostomaista toimintatapaa hyödynnettäessä yhteistyöhön osallistujat määrittävät omien strategisten tavoitteidensa lisäksi myös yhteistyösuhteelle strategiset ja taloudelliset tavoitteet, laativat strategisen suunnitelman ja päättävät toiminnan organisoinnista ja johtamisesta.

3.3.3 Informaation hyödyntäminen

Strategiset yhteistyöinvestoinnit tuovat onnistuessaan osallistujille kilpailuetua. Tulevaisuutta koskevat oletukset ovat epävarmoja, sillä investointipäätöksenteko perustuu epätäydelliseen informaatioon. (Puolamäki & Ruusunen 2009.) Päätöksiä on kuitenkin tehtävä, jos yritystoimintaa aiotaan harjoittaa. Perustellun päätöksen tekeminen edellyttää aina tulevaisuuden arviointia. Siksi päätösten tueksi tarvitaan myös riskien analysointia. Systemaattisesti kerätty ja analysoitu tieto sekä huolellisesti laaditut laskelmat johtavat yleensä parempaan lopputulokseen kuin sattumanvaraiset valinnat.

Vision luomista ja strategisten tavoitteiden asettamista varten maidontuottaja tarvitsee informaatiota toimintaympäristöstä ja järjestelmällistä tiedon keruuta omalta tilalta. Lisäksi hän tarvitsee tietoa siitä, miten parhaiten menestyvät maidontuottajat toimivat ja arvioita siitä, miten he toimivat tulevaisuudessa. Maidontuottajalla on suuri joukko vaihtoehtoisia toimintatapoja ja tuotantoprosesseja valittavanaan. Myös tuotantoteknologia itsessään mahdollistaa runsaasti erilaisia vaihtoehtoja ja niiden yhdistelmiä. Vertailu parhaimpiin käytäntöihin auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Lisäksi erilaisten yhteistyövaihtoehtojen kartoittaminen on tarpeen. Myös markkinoiden, maatalouspolitiikan ja teknologian kehitystä on arvioitava. Virheellisiksi osoittautuvat päätökset tai virheellinen toteutuksen ajoitus heikentävät maitotilan kilpailukykyä.

Maitotilan johtaminen⁵⁰ perustuu strategiaan, joka puretaan käytännön toimiksi. Tavoitteiden ja toimenpiteiden on oltava mitattavia, jotta maitotilan toimintaa ja mahdollista yhteistyötä voidaan ohjata tavoitteiden saavuttamiseksi ja jotta prosessien suoritusastoa voidaan parantaa ja myös valvoa. Informaatiojärjestelmä antaa pohjan tulevaisuuden ennakoinnille ja tuleville päätöksille sekä auttaa kehittämistoimien hallinnassa (Mäkinen, Ryhänen, Sipiläinen & Ovaska 2009).

Informaatiojärjestelmä mahdollistaa tulosten mittaamisen, arvioinnin, kontrolloinnin sekä biologisfyysisten- ja tuotantoteknologisten prosessien suorituskyvyn parantamisen. Se tuottaa raportit maitotilan toteutuneesta suorituskyvystä ja taloudellisista tuloksista sekä tietoa kannattavuuden, maksuvalmiuden ja riskien analysointia varten. Informaatiojärjestelmän avulla yhteistyökumppanit voivat kehittää yhteistyötä ja yritystoimintaansa tietoisesti. Systemaattisesti rakennettu informaatiojärjestelmä, johon sisältyy tulevaisuuden ennakointia, mahdollistaa yhteistyökumppaneiden yritystoiminnan kilpailukyvyn ja taloudellisen tuloksen parantamisen.

Informaatiojärjestelmästä saatavia tietoja voidaan hyödyntää ulkoisessa raportoinnissa, esimerkiksi verottajalle ja rahoittajille tehtävissä selvityksissä sekä yhteistyötä tekevien tilojen sisäisessä suunnittelussa ja päätöksenteossa⁵¹. Sisäisessä käytössä informaatiojärjestelmästä saatavat tiedot palvelevat yritystoiminnan kehittämistä ja ne ovat yritys- tai yhteistyökohtaisia. Kun päätöksiä tehdään maidontuottajan omasta näkökulmasta, siinä hyödynnetään yrityksen omia tietoja ja niitä verrataan benchmarking-tilojen tietoihin eli haetaan parhaita käytänteitä muista yrityksistä. Yritystoiminnan systemaattiseen kehittämiseen tarvitaan tietoa sekä ulkoisesta että sisäisestä raportoinnista.

50 Maitotilan johtaminen on tavoitteellista toimintaa ja toiminnan arviointia. Menneisyyden analyyseista saadaan tietoa toiminnan onnistumisesta. Lisäksi tarvitaan arvioita tulevaisuudesta.

51 Ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin voidaan sisällyttää sekä menneisyyden että tulevaisuuden analyyseja (vrt. Barry & Ellinger 2011, 11–12).

3.3.4 Muutokseen vastaaminen

Jotta maidontuottaja pärjäisi, hänen on vastattava markkinoiden, maatalouspolitiikan, teknologian ja muiden toimintaedellytysten muutoksiin. Tulevaisuuden ennakointi on tärkeä osa yrityksen kehittämistä, investointeja ja strategiatyötä (vrt. Pietola, Lempiö & Heikkilä 1998). Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen edellyttää valintaa mm. yhteistyö- ja teknologiavaihtoehtojen sekä eri tuotantoprosessien väliltä. Niiden hyödyntämismahdollisuuksia tulevaisuuden toimintaympäristössä on arvioitava. Yhteistyötiloilta edellytetään joustavuutta reagoida toimintaympäristön ja -edellytysten muutoksiin, jotta muutosten tuomat edut kyetään hyödyntämään ja/tai haittoja kyetään ehkäisemään.

Perinteisen tuottajaosaamisen lisäksi tarvitaan entistä enemmän liiketoimintaosaamista ja yrittäjäasennetta. Liiketoimintaosaamisen ja johtamisvalmiuksien kehittämistarve on ilmeinen. (Ryhänen ym. 2011.) Tämä näkyy erityisesti yritystoimintaa kehittävän maidontuottajan tarpeena hallita yrityskoon kasvattaminen ja tuotannon kehittäminen kokonaisuutena (Ryhänen & Sipiläinen 2011; Ryhänen ym. 2012). Yritystoimintaa kehittävät maidontuottajat ovat korvanneet työpanosta pääomapanoksella ja hyödyntäneet tuotantoprosesseissa uutta tuotantoteknologiaa sekä rakentaneet yritystoimintansa tueksi erilaisia yhteistyöasetelmia, joilla on vastattu mm. yrityskoon kasvattamisen tuomiin haasteisiin (Laitila ym. 2012).

Maidontuottaja voi tehostaa tuotantoprosesseja ja hyödyntää tuottavuuskehitystä. Tuottavuuden parantaminen on keskeinen pitkän aikavälin keino kannattavuuden parantamisessa. (Sipiläinen, Ovaska & Ryhänen 2012.) Tuottavuuskehityksen, hintamuutosten⁵² sekä uusien yhteistyömuotojen myötä optimaaliset panospanos- ja panos-tuotossuhteet muuttuvat tuotantoprosesseissa. Eteläpohjalaisilla maitotiloilla on havaittu olevan tarvetta erikoistua ja keskittyä ydinprosesseihin, jotta tuottavuutta ja taloudellista tulosta voidaan parantaa (Ryhänen, Ylätaalo & Sipiläinen 2011). Yhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen luo mahdollisuuksia parantaa taloudellista tulosta.

Maidontuottajan on enenevässä määrin kyettävä hyödyntämään tilan ulkopuolista osaamista ja eri henkilöiden tai yritysten taitoja tilansa kehittämisessä. Kun yritystoimintaa laajennetaan ja kehitetään, oma työvoima ei enää riitä. Yhteistyön lisääminen on tarpeen. Oma työvoima käytetään siihen, mikä parhaiten osataan ja lisätyövoimaa hankitaan tarpeen mukaan. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila

52 Yksittäinen maidontuottaja ei voi vaikuttaa tuotteiden ja panosten hintoihin muutoin kuin osto- ja myyntiajankohdan sekä osto- ja myyntimäärien ja maksuehtojen kautta. Hintataso määräytyy markkinoilla, joten hintatason maidontuottaja joutuu ottamaan annettuna.

2012, 59, 83–86.) Maidontuottaja ratkaisee omista lähtökohdistaan, tekeekö hän yhteistyötä ja missä laajuudessa vai panostaako itse tekemiseen.

Osaamisen paranemisen, uusien toimintamuotojen, yhteistyön ja maitotilojen rakennekehityksen myötä yksikkökustannukset alenevat, mikä parantaa maitotilojen kilpailukykyä. Ydinliiketoimintaan keskittyminen, erikoisosaamisen hyödyntäminen sekä yhteishankkeet ja muu yhteistoiminta⁵³ auttavat maidontuottajaa tavoitteiden saavuttamisessa. Mm. rakennuttamisesta ja teknologiavalinnoista maidontuottajalla on harvoin riittävästi osaamista, joten tilan ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen on eduksi. Osaaminen, markkinat ja harjoitettava maatalouspolitiikka ratkaisevat lopulta, millaisille toimintamuodoille tulevaisuudessa on edellytyksiä.

Vaikka rehuomavaraisuustavoite ja karjanlannan hyödyntäminen omalla tilalla on perinteinen tapa toimia, tulevaisuudessa erilaiset yhteistyömuodot tuovat pellonkäyttöön uusia mahdollisuuksia, mikä parantaa maitotilan kehittämis-edellytyksiä ja vähentää kilpailua pellostä. Yhteistyöllä on mahdollista lisätä lannanlevitysalaa ja kierrättää peltolohkoja, mikä vähentää pellon kysyntää ja hinnan nousupainetta. Rehuviljan tilakaupasta osapuolet hyötyvät, sillä ylimääräiset kuljetuskustannukset ja kaupan palkkiot jäävät pois. (Ryhänen ym. 2012, 83). Etelä-Pohjanmaalla tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan parantaa myös tilusjärjestelyjen avulla (Ryhänen ym. 2011).

3.4 Menetelmät ja aineisto

Tässä tutkimuksessa käytetään samoja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä kuin tämän julkaisun luvun 2 tutkimuksessa. Niiden käyttöön voi tutustua luvussa 2.5. Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote, koska tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa maidontuottajien kokemuksista, käsityksistä ja ajatuksista. Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä saadaan aitoa tietoa haastateltavan maidontuottajan kokemuksista, käsityksistä ja ajatuksista. Maidontuottajien tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottaminen ja yhteistyön mahdollisuudet voidaan laadullisella tutkimusotteella kuvata totuudenmukaisesti ja tarvittaessa myös erilaisia näkökulmia voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti, jolloin vältetään yleistämisharhalta. Tutkimuksen viitekehys rakennettiin liiketaloustieteen teorian pohjalta. Sitä hyödynnetään teemoja määritettäessä. Tutkimustuloksia tarkastellaan ja tulkinnat tehdään viitekehystä vasten.

⁵³ Yhteishankinnat ja kilpailuttaminen parantavat maidontuottajan asemaa. Yhteistyön tuloksena toiminnalliset ja teknologiset ratkaisut saadaan pääsääntöisesti kokonaistaloudellisesti edullisemmiksi kuin itse toimien.

Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, sillä aihealuetta ei ole suomalaisilla maitotiloilla aiemmin tutkittu. Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun aihealueesta on saatavissa vain vähän aiempaa tutkimustietoa. Teemoja pohdittiin ennen haastattelua syvällisesti eri näkökulmista, kuten markkinoiden ja maatalouspolitiikan näkökulmista sekä toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen näkökulmasta. Teemojen laadinnan taustalle kerättiin tutkimustietoa ja ennusteita maidontuotannon tulevaisuuden näkymistä sekä toimintaympäristön ennakoituista muutoksista ja muutoksiin vastaamisesta (ks. luvut 3.2–3.3). Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 2. Teemojen 1–12 aineistoa käytetään sekundääriaineistona ja teemojen 13–26 primääriaineistona.

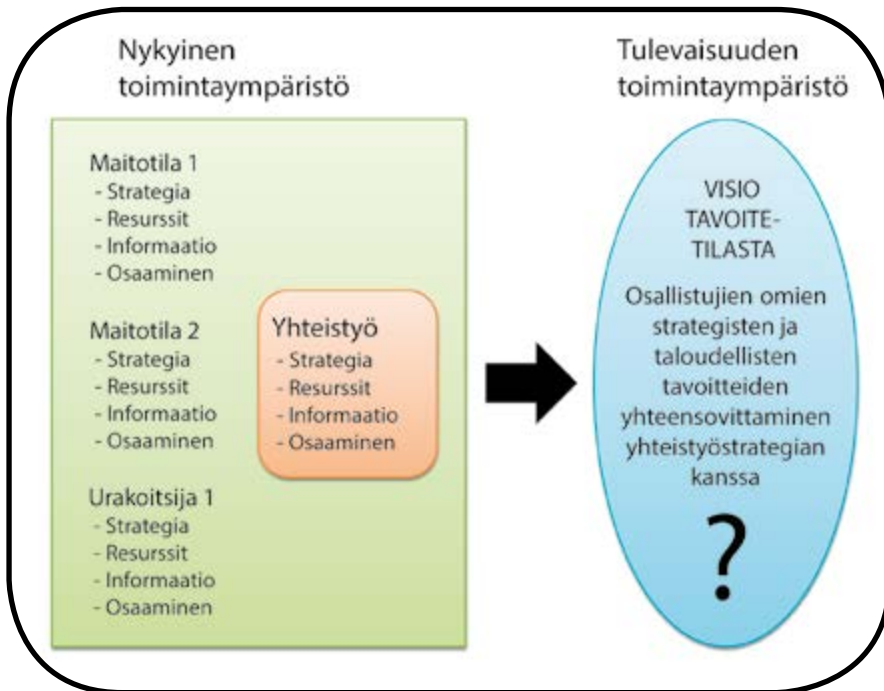
Haastateltavaksi valittiin yhteistyötä tekeviä maidontuottajia, koska heillä on jo kokemuksia yhteistyöstä ja siten käsitys yhteistyön onnistumis- ja hyödyntämismahdollisuuksista myös tulevaisuudessa. Aluksi teemahaastattelussa kerättiin tietoa yhteistyön nykytilanteesta (teemat 13–15), minkä jälkeen haastattelussa siirryttiin tulevaisuutta kuvaavan aineiston hankintaan (teemat 16–26). Yhteistyön laajuus tutkimustiloilla vaihteli löyhästä koneyhteistyöstä pitkälle menevään strategiseen yhteistyöhön ja aina liiketoiminnan yhdistämiseen saakka. Haastattelut tehtiin samalla haastattelukerralla kuin luvun 2 teemahaastattelut. Tutkimusaineisto koostuu 25 maitotilalla tehtyjen teemahaastattelujen litte-roinneista.

3.5 Tutkimustulokset

Teorian mukaan yrittäjä tarvitsee näkemyksen yrityksensä tulevaisuuden kuvasta, minkä hän haluaa toteuttaa. Olennaista on, että hänellä on selkeä käsitys siitä, millaista menestystä hän tavoittelee yritystoiminnallaan ja millä keinoilla hän hakee kilpailuetua. Yritystoimintaa kehittävän maidontuottajan oletetaan toimivan samalla tavalla. Yhteistyöllä maidontuottajan oletetaan tavoittelevan kilpailuetua ja taloudellista hyötyä, kuten yrityksen teoriassa oletetaan. Maidontuottaja tarvitsee strategiatyöhönsä tulevaisuuden ennakointia ja kokonaisnäkemyksen muodostamista. Tämä edellyttää strategista ajattelukykyä sekä riittävää informaation hankkimista ja sen analysointia päätösten perustaksi (ks. Kuviot 3.1 – 3.2).

Yhteistyötä kehitettäessä tarvitaan tietoa toimintaympäristöstä, sen ennakoituista muutoksista, yhteistyöhön osallistuvien omien strategioiden yhteensovittamismahdollisuuksista yhteistyöstrategiaan sekä yhteistyön käytännön toimintaedellytyksistä. Siten tietoa tarvitaan osallistujien yritystoiminnan nyky-

tilanteesta ja tulevaisuuden kuvasta. Yhteistyötä aloitettaessa tai kehitettäessä on tarpeen tehdä ympäristöanalyysi ja sisäisten resurssien analyysi. Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan strategisen johtamisen prosessikonaisuuden alkuosaa (Kuvion 3.2 vasen alakulma) eli yhteistyön edellytysten, tavoitteiden ja kehittämisen näkökulmia. Kuviossa 3.3 esitetään empiirisen analyysin viitekehys.



Kuvio 3.3. Yhteistyön kehittämisen lähtökohdat ja visio tavoitetilasta.

Kuviossa 3.3 on kuvattu esimerkkinä kahden maidontuottajan ja yhden urakoitsijan nykyinen tilanne, yhteistyön kehittämisen lähtökohdat ja visio tavoitetilasta. Kuvion vasemmassa laidassa on yritystoiminnan nykytilanne, jota vasten tarkastellaan maitotilan omia kehittämistoimia ja yhteistyön kehittämisaikomuksia sekä tulevaisuuden yritystoiminnan tarpeita ja edellytyksiä. Kuvio on johdettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä (Kuvio 3.1) ja strategisen johtamisen perusprosessista (Kuvio 3.2). Tutkimusaineiston tarkastelussa edetään kuvion 3.3 mukaisesti. Empiirisen tutkimusosan alussa tarkastellaan tutkimusaineiston perusteella maidontuottajien nykyistä yritystoimintaa ja siihen liittyvää yhteistyötä, minkä jälkeen analysoidaan tulevaisuuden toimintaympäristöä ja yritystoiminnan kehittämistä.

3.5.1 Yhteistyö

Maitotiloilla yhteistyötä tehdään monella eri tavalla ja eri laajuus- ja syvyys-tasoilla. Yhteistyö painottuu ydinbisnestä eli maidontuotantoa tukeviin kasvinviljelytöihin ja niissä pääsääntöisesti koneyhteistyöhön. Haastateltavat mainitsivat yhteistyömuotoina useimmiten maidontuottajien ja muiden maatalousyrittäjien keskinäisen yhteistyön, urakointipalvelujen käytön, yhteisten koneiden hankinnan, naapuriavun, töiden vaihtamisen ja ostorenkaiseen osallistumisen. Osa haastateltavista on ulkoistanut hiehojen kasvattamisen, ja pieni osa on perustanut yhteisyrityksen. Useat haastateltavat totesivat, että heillä on hyvin vähän omia koneita, sillä he eivät halua sitoa pääomaansa kalliisiin koneisiin. Yhteistyötä tehdään monesti eri urakoitsijoiden kanssa eri tuotantoprosesseissa. Yhteistyö on muodostunut tapaus- ja tilannekohtaisesti. Monesti yhteistyön syntymiseen on vaikuttanut se, että yhteistyölle on ollut ns. ”luontaista tilausta”. Yhteistyötä on yleensä syntynyt tuttujen kesken pitkän ajan kuluessa, pakon edessä silloin kuin oma työvoima ei enää riitä, joskus myös sattuman ohjaamana ja/tai aktiivisen yhteistyön haun tuloksena.

”Melekeen helpompi luetella, että mitä ei tehdä. (Naurua) Oikeastaan kaikki tuotannin maatalon työt niin tehään jotenkin yhteistyössä. Eli joko yhteisillä koneilla tai sitten tuota käytetään urakoitsijaa, naapurua, vaihetaan työtä.”

YHTEISTYÖN TOIMIVUUS

Yhteistyötä tekevät haastateltavat kokivat nykyisen yhteistyön pääsääntöisesti onnistuneeksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Usea haastateltava totesikin, että he eivät vaihtaisi pois nykyistä yhteistyötä. Muutoin joutuisi kaiken tekemään itse ja että ei siitä mitään tulisi. Yhteistyö toimii hyvin, kun osallistujat ovat luonteeltaan joustavia, avoimia ja luottamusta herättäviä. On tärkeää, että he kykenevät rakentamaan toimivia sosiaalisia suhteita. Yhteistyön toimivuuden edellytyksenä on, että kaikki osallistujat kokevat saavansa siitä taloudellista hyötyä ja että he kokevat tulevansa kohdelluiksi tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti.

Yhteistyöstä saadut hyödyt

Yhteistyötä tekevät haastateltavat kokivat pääsääntöisesti hyötynensä yhteistyöstä. Tärkein hyöty tulee konekustannusten jakamisesta, jolloin yksikkökustannukset alenevat. Haastateltavat kokivat hyötывänsä suuresti osaavan työvoiman saannin helpottumisesta, kun oma työvoima ei enää riitä tilan töihin. Myös työhuippuja varten saadaan osaavaa työvoimaa. Yhteistyön myötä työnteko helpottuu, nopeutuu ja tehostuu. Useat haastateltavat pitivät merkittävänä hyö-

tyinä vapaa-ajan lisääntymistä, mikä parantaa jaksamista. Osa haastateltavista piti sosiaalista näkökulmaa tärkeänä. Yhteistyöverkosto tuo henkistä tukea ja antaa turvaa. Apua saa tarvittaessa. Yhdessä tekemisen koettiin myös antoisaksi.

”Kyllähän siis se on, se on yks tehokkaimpia ja nopeavaikutteisimpia tapoja vaikuttaa kustannuksiin mun mielestäni. Että kyllähän se on siis ehdoton juttu, että se pitäis vaan olla paljon, paljon kovemmassa käytössä.”

”No ajansäästöjä, kustannukset ja oha se helepompi tehä kun ei tartte yksin pakertaa tuolla. Henkistä tukea.”

Yhteistyö pellonkäytössä ratkaisee monen tilan liettelantaongelman, kun liete-lantaa voi levittää kumppanien pelloille. Tällöin säästyään kalliin pellon hankkimiselta, mitä ympäristösäädökset muutoin edellyttäisivät. Yhteistyö voi tulevaisuudessa helpottaa pellon niukkuuteen liittyviä ongelmia ja lyhentää ajomatkoja peltolohkoille. Ostorenkaut mahdollistavat alennukset ja tarvittaessa sopimuskeskusteluissa joukkovoiman tuoman hyödyn.

Yhteistyöhön kohdistuvat uhat

Useat haastateltavat näkivät yhteistyön uhkina eläntaudit, rikkakasvien leviämisen ja konerikot. Yleensä ihmiset suhtautuvat erilailla riskeihin sekä koneiden käyttöön, huoltoon ja kunnossapitoon, mikä vaatii erityisjärjestelyjä, jotta yhteistyö toimii. Haasteita on myös työkirjanpidossa ja kustannusten jaossa, sillä ne koetaan ”vaikeiksi asioiksi”. Osa haastateltavista koki, että uhkia voidaan lieventää varasuunnitelmilla ja -järjestelmillä, hankkimalla osaamista tai ulkoistamalla kirjanpito ammattilaisille.

Henkilöriskit, kuten mahdolliset näkemuserot, riitaantuminen ja elämäntilanteiden muutokset, kuten avioerot ja sukupolvenvaihdokset, voivat muodostua uhkiksi. Uhkana yhteistyölle ovat myös ”liian itselliset” ihmiset, jotka eivät osaa tai halua ottaa muita osallistujia tarpeeksi huomioon. Muutama eteläpohjalainen haastateltava toi esille perinteet ja henkiset esteet eli ihmisten ahdasmielisyyden ja /tai minä itse -kulttuurin uhkana yhteistyölle. Osa haastateltavista totesi, että henkilöriskejä voidaan vähentää, kun yhteistyöhön otetaan mukaan samalla tavalla ajattelevia ja joustavia osallistujia. Yhteistyöhön sopeutumattomat yrittäjät omiin voimiin.

”Se siinä suuri uhka varmaan on, on yhteistyössä, että on, on sopimaton, sopimattomat yrittää, silloin se ei onnistu. Että se on tärkein se, että henkilökemiat pelaa, se siinä on.”

”...Se oma on oma ja yhteisoma ei oookkaa ennää nii oma. Sit huolehtiminen ei oookkaa semmosta.”

YHTEISTYÖN KEHITTYMINEN JA KEHITTÄMINEN

Haastatteluissa toistuu, että yhteistyö on kehittynyt pääsääntöisesti pitkän ajan kuluessa, jotkut yhteistyösuhteet ovat toimineet jopa sukupolvien yli. Yhteistyötä tekevät ovat tottuneet ajan myötä toimimaan yhdessä, jolloin luottamus on kasvanut ja asioihin voidaan suhtautua avoimesti. Yhteistyö onkin koettu pääsääntöisesti onnistuneeksi ratkaisuksi ja harvoista pienistä ongelmista ja näkemyseroista on aina päästy sopuun. Yhteistyötä on laajennettu sopivan tilaisuuden tullen ja usein se on tapahtunut tuttujen kesken. Haastateltavien mukaan yhteistyötä kehitettäessä tärkeää on, että yhteistyön tekijät ovat avoimia, joustavia ja pitkälti samannielisiä eli heillä on sama ajattelutapa ja myös halu toimia sovitusti. Joskus myös tuntemattomien ihmisten kanssa on aloitettu yhteistyötä ja siinäkin on onnistuttu pääsääntöisesti hyvin. Kokemusten perusteella yhteistyön aloittamisen esteenä ei saa olla turhat ennakkoluulot.

”Se on niiku se pääasia, että porukka pysyy kasassa ja toimii, että kaikilla on vähän sama ajatusmaailma.”

”Hän hakeutui vaan. ...Hän vain tuli ja tyrkytti ittiänsä ja on osottautunu hyväksi. Tuloo sillon ku on sovittu ja lasku tuloo. Sekin on tärkeätä.”

Monet haastateltavat pitivät koneyhteistyön etuja itsestään selvyytensä, joten niitä varten ei ole ollut tarvetta tehdä erillisiä suunnitelmia ja laskelmia. Koneyhteistyön aloittamista tai kehittämistä varten suunnitelmia ja laskelmia on laadittu, jos investointeihin on haettu tukea yhteiskunnalta, koska viranomaiset niitä vaativat. Tämän jälkeen, kun koneita ja laitteita on uusittu, laskelmia ja kirjallisia sopimuksia ei yleensä oltu enää laadittu. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisesta on tehty kirjallisia sopimuksia, sillä niissä yhteistyön syvyystason ja riskien hallinnan katsottiin edellyttävän kirjallisen sopimuksen laadintaa. Toiminta yhteisyrityksissä perustuu kirjallisiin sopimuksiin.

”...Riitaannutaan ainaki tommosia isompia juttuja ja ni... Kyllähä ne pitäs ne asiat paperilla olla ja sovittuna, että mite sitte toimitaa, jos käy jotenki muute. ...Tommoset koneyhteistyöt nyt ei oo semmone asia, mutta tuota... että niitä tarttis paperille kaikkee laittaa.”

Pieni osa haastateltavista totesi kuitenkin, että myös koneyhteistyötä kehitettäessä laskelmat ja sopimukset voivat olla tarpeen etenkin, jos toiminnasta tulee laajamittaista. Heidän mukaansa sopimusten laadinta koneyhteistyössä on hyödyksi, sillä tällöin kaikille osallistujille säännöt, oikeudet ja velvoitteet ovat samalla tavalla tiedossa. Sopimusten laadintaa ei saisi nähdä epäluottamislauseena. Usein ajatellaan, että eihän tästä yhteistyöstä mitään tule, kun kaikki pitää jo etukäteen laittaa paperille. Haastatellut toivat esille toiveen, että sopi-

muksia ei enää kirjoittamisen jälkeen tarvitsisi tarkastella. Pieni osa haastateltavista arvioi, että suunnitelmia ja sopimuksia tehtäessä yhteistyökumppaneille muodostuisi motivaatio ja positiivinen asenne kirjanpitoa kohtaan.

”...saattaahan se olla, jos ne on paperilla, niin ne on sitte kaikille tiedossa ne säännöt, sitä kautta voi auttaa, muttei niitä nii ku, nii ku tuota niin niin, pitäis koskaan tarvita sääntöihin puuttua, että ne pitää olla tiedossa.”

”Niin se olis hyvä, että harjaannuttais siihen, opittais siihen tuntikirjanpitoon, tai kirjoitettas ainakin paperille se, mitä on milloinkin oltu ja montako tuntia.”

Yhteistyön kehittämisedellytyksiin vaikuttavat ratkaisevasti yhteistyökumppaneiden keskinäinen luottamus, joustavuus ja avoimuus. Kun yhteistyökumppanit joustavat sopivassa määrässä, yhteistyötä voidaan kehittää ja laajentaa määrätietoisesti, jolloin käytännön työtehtävät ja muut asiat saadaan järjestettyä niin, että yhteistyön tuottama hyöty kyetään maksimoimaan. Edellytyksenä on, että hyöty kyetään jakamaan oikeudenmukaisesti osallistujien kesken.

Kun tulevaisuudessa suuri joukko maatalousyrittäjiä luopuu maatalouden harjoittamisesta, potentiaalisten yhteistyökumppaneiden ja urakointipalveluja tarjoavien määrä vähenee, mikä joillakin alueilla vaikeuttaa monipuolisen yhteistyön kehittämistä. Tällöin maidontuottajille muodostuu tarve hakea uusia, mahdollisesti aiemmin tuntemattomia yhteistyökumppaneita. Tätä asiaa pohtineet haastateltavat eivät pitäneet sitä suurena ongelmana, jos tulevien yhteistyökumppanien luonteet ja ajatusmaailma sopivat yhteen.

”Ei sen tartte olla välttämättä tuttu.”

”Kyllä se voi toimia. ...No riskit on isot. ...että sitä yhteistyötä voi tehdä täysin vieraankin kanssa, mutta se vaatii sen, että pikkusen tietää niistä taustoista ja sen ajatuskulkua, että minkälainen se sitten on, että onnistuu ihan vieraankin kanssa.”

Haastateltavien mukaan urakointipalvelut sujuivat pääsääntöisesti toiveiden mukaisesti. Osa haastateltavista koki kuitenkin epävarmuutta urakoitsijoiden saatavuudesta ja töiden oikea-aikaisuudesta. He kokivat, että urakointipalvelumarkkinat ja urakointisuhteet olivat vielä kehittymisvaiheessa. Heidän mukaansa urakointipalvelumarkkinoilla oli muuttuvia tekijöitä liian paljon, kuten laatuvaihtelut, työhuippujen työruuhkasta selviäminen ajoissa ja säävaihteluiden huomioon ottaminen urakointikapasiteettia määritettäessä. Osa urakointipalvelun tarjoajista perustaa toimintansa harrastepohjalle, mikä hidastaa aitojen urakointipalvelumarkkinoiden syntyä.

”Hakee varmaa muotojaa, ja, ja toivottavasti ellää sillai ajassa sen asian mukaan, mitä tuota kukin tarvii. Tarpeet muuttuu.”

”...Sääli näitä jotka työkseen tekee tätä urakointia. Mutta sitten on näitä jäähyttelijöitä, joilla on vielä konekanta ja tuota niin. Mutta on myöskin aikaa, että ne tekee meidän eduksi hyvinkin halvalla. Halvalla sitä hommaa välillä ja polokee hintaa.”

Urakointipalveluita hyödyntävän maidontuottajan kannattaakin pohtia, hankkiiko hän urakointipalvelun strategisena yhteistyönä vai alihankintana (vrt. Laitila ym. 2012, 107–112). Näyttää siltä, että osaavan työvoiman tarjontaan ja urakointipalveluiden kehittämiseen tarvitaan jatkossa myös ulkopuolista apua ja osaamista. Tarvitaan koulutusta ja tukea koordinointiin sekä laskelmien ja sopimusten laadintaan, jotta osaavan työvoiman saatavuusongelmat ja urakointimarkkinoihin liittyvät haasteet kyetään ratkaisemaan. Näin toimien maidontuottajien ja urakoitsijoiden tarpeita kyetään tarkastelemaan kumpaakin osapuolta palvelevalla tavalla. Tämä edistää myös urakointipalvelujen kysynnän ja tarjonnan tasapainottumista pitkällä aikavälillä, mikä on kaikkien osapuolten etu. Tällöin maidontuottajat saavat tarvitsemiaan palveluita kilpailukykyiseen hintaan ja urakoitsijoiden toiminnalle on kannattavuusedellytykset olemassa.

3.5.2 Yhteistyö tulevaisuudessa

Maidontuottaja joutuu vastaamaan markkinoiden, maatalouspolitiikan, tuotantoprosessien ja muiden toimintaedellytysten muutoksiin. Teorian mukaan yrittäjän on pyrittävä ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia. Samalla hänen on etsittävä uusia toimintatapoja ja ratkaisukeinoja kilpailukykyyn parantamiseen. Tunnettua on, että toimintaympäristön muutos tuo yleensä mukanaan uusia mahdollisuuksia tehostaa tuotantoprosesseja ja hyödyntää tuottavuuskehitystä. Tällöin maidontuottaja tuotantoprosesseja kehittämällä ja uudistamalla voi parantaa taloudellista tulostaan. Maidontuottaja joutuu ratkaisemaan omista lähtökohdistaan, miten hän vastaa toimintaympäristön muutoksiin. Yhteistyö ja sen lisääminen on yksi keino vastata toimintaympäristön muutoksiin.

TULEVAISUUDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yleinen näkemys haastateltavien joukossa oli, että suuri joukko maidontuottajia lopettaa maidontuotannon ja siirtyy kasvinviljelijäksi, lähtee muihin töihin tai jää eläkkeelle ja että vain harvat maidontuottajat laajentavat yritystoimintaansa. Suurin osa haastateltavista oletti rakennemuutoksen nopeutuvan ja maidontuotannon keskittyvän voimakkaasti isoille maitotiloille, mutta koko maan tasolla

maitomäärien muutosten arvioitiin olevan pieniä. Pieni osa haastateltavista näki Suomessa tuotettavan maitomäärän vähenevän selkeästi ja toinen pieni osa taas maitomäärän hieman kasvavan. Yksi haastateltava esitti näkemyksensä, että voi käydä niinkin, että jollakin alueella on vain yksi iso navetta, mahdollisesti yhteisnavetta, jos sopua löytyy, tai sitten ei yhtäkään.

"Tiloja lopettaa ja harvoja mitä on, ne laajentaa. ... En mä usko, että se maantieteellisesti oikeen paljo muutu, mutta yksikkökoko kasvaa nopealla vauhdilla."

Pääosa haastateltavista koki maidontuotannon toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten aiheuttavan uusia haasteita suomalaiselle maidontuotannolle. Pääsääntöisesti muutokset koettiin maidontuottajien näkökulmasta tarkasteltuina epäedullisiksi. Yksi haastateltava arvioi toimintaympäristön muutoksen edulliseksi ja toimintaedellytykset hyviksi, jos ympäristöhallinto ei omilla toimillaan vaikeuta maidontuotannon harjoittamisedellytyksiä. Osa haastateltavista ei halunnut tai osannut arvioida tulevaisuuden toimintaympäristöä ja mahdollisia toimintaympäristön muutoksia.

"...että juostava kovemmin, että pysyy paikalla."

"En minä tiää... Tää pankin ihminen esitti just samanlaisia kysymyksiä, eikä kukaan osannu vastata... Nii kaikki oli vaa hiljaa."

Markkinat

Pääosa haastateltavista koki markkinamuutosten kasvattavan suomalaisen maidontuotannon haasteita. He näkivät markkinamuutosten huonontavan maidontuottajien taloudellista asemaa ja tulosta. Pääosa haastateltavista arvioi maidon hinnan säilyvän keskimäärin nykyisellä tasolla, mutta tuotantopanosten kysynnän kasvun nostavan hintoja, mikä kasvattaa tuotantokustannuksia. Osa haastateltavista oletti maidon ja panosten hintavaihteluiden kasvavan, mikä lisää haasteita maitotiloilla. Haastateltavien mukaan yrityskoon kasvattaminen, uusien toimintatapojen käyttöönotto ja erilaiset yhteistyövaihtoehdot lisäävät erikoistumista. Muutosten seurauksena osalla maitotiloista vieraan työvoiman tarve kasvaa, mikä näkyy työmarkkinoilla maataloustyövoiman kysynnän kasvuna.

Osa haastateltavista otti esille rahoitusmarkkinat ja niiden muutosten vaikutuksen yritystoiminnan kehittämiseen. Muutama haastateltava piti rahoituksen saantia suureen investointiin tai yhteistyöhankkeeseen haastavana tehtävänä, sillä pankit olivat kiristäneet rahoituksen ehtona olevia vakuusvaatimuksiaan. Lisäksi eräs haastateltava koki suurten investointien, kuten esimerkiksi yhteisnavetan kokonaisrahoituksen suunnittelun ja järjestämisen haasteellisena tehtä-

vänä. Rakennushankkeen aikana ja maidontuotantoa käynnistettäessä voi tulla suuriakin yllätyksiä, vaikka suunnitelmat olisi laadittu asiallisesti. Avustusten ja korkotukilainojen maksatukset voivat viivästyä ja tuotanto ei käynnistykään suunnitellusti, jolloin väliaikaisen rahoituksen järjestäminen aiheuttaa ongelmia. Myös korkomarkkinoiden muutosten koettiin lisäävän velkaantuneiden maidontuottajien haasteita.

”Ei riittäny vakuuet nii suurii lainoihin, mitä ois tarvittu”

”...että kyllä niinku, loppupeleissä varmaan niinku, sen takia rahoittajat on niin ku kaikkei enite pelekää, taikka yöunet menee niitte näitte isojen tilojen taikka laajentajien kanssa.”

”...että se on sitte eri asia, mihinkä maailma menee ja miten korkotaso muuttuu.”

Peltomarkkinat koettiin ongelmallisiksi kilpailun kovuuden ja maatalouspolitiikan ohjausvaikutusten vuoksi. Jos samalla kylällä on useita maataloutta kehittäviä maatalousyrittäjiä, pellon hinta ja vuokra nousevat usein korkeiksi. Peltoon sidottujen maataloustukien koettiin vähentävän pellon tarjontaa, mikä osaltaan vaikeuttaa maidontuotannon kehittämistä.

”...ni sittehä se sitä on... Kilpalaulua... tahtoo vaan vuokrahinta sitte nousta.”

Maatalouspolitiikka

Suurin osa haastateltavista arvioi maatalouspolitiikan uudistuksen kasvattavan maitomäärää Euroopan unionissa. Osa heistä näki, että maidon kysyntä maailmanmarkkinoilla kasvaa ja siten maidon hinta säilyy vakaana, joten maatalouspolitiikan muutoksella ei ole vaikutusta heidän omaan toimintaansa. Osa haastateltavista koki suomalaiset maitomarkkinat pitkälti suojatuksi Euroopan unionin maitomäärien nousulta, sillä he uskoivat Suomen suurimman meijerin kilpailukykyyn.

Maataloustukien muutokset tuotiin esille ja niiden pieneminen huolestutti osaa haastateltavista. Tukimuotojen muutoksiin suhtauduttiin yleensä varauksellisesti. Osa haastateltavista näki, että politiikkamuutos alentaa lopettamiskynnystä ja osa näki tukipolitiikan ohjaavan näennäisviljelyyn, etenkin Keski-Suomessa. Etelä-Pohjanmaalla peltotukijärjestelmän nähtiin johtavan siihen, että pellonomistaja nostaa tuet ja yritystoimintaa kehittävä maidontuottaja joutuu pakko-raossa siihen suostumaan.

”...että viljanviljelijät ottaa tuet ja lehmänpitäjä käy keräämässä heinät sieltä. Mutta tuota, se on vähän musta sellasta maorjuutta, että se ei oo oikeen hyvä ratkaisu, että sitähän paljon tehdään.”

”...Tässähä on näitä tämmösiä... nii... näennäisviljelijöitä tälläki alueella. Pitäs ensinnäki niienki vuokrata peltonsa niille, jotka sitä oikeasti tarvii, että joku tässä tukipolitiikassa tai muussa mättää, että...”

”...Kynnys lopettaa ainaki on helpompi”.

TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI JA YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yleisellä tasolla haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että tulevaisuudessa yrityskoon kasvattaminen ja keskittyminen ydinbisnekseen eli maidontuotantoon on välttämätöntä. Suurin osa haastateltavista näki tulevaisuudessa urakointi-palveluiden kysynnän ja vieraan työvoiman käytön kasvavan erityisesti peltojen viljelyssä. Peltoviljelyyn arvioitiin kehitettävän myös uusia yhteistyömuotoja. Vain harva haastateltava näki yritystoiminnan hajauttamisen eri tuotanto-suuntiin parhaana ratkaisuna. Myös vieraan työvoiman palkkaaminen navetta-töihin tuotiin usein esille, mutta osa haastateltavista nosti esiin myös vieraan työvoiman palkkaamiseen liittyviä haasteita. Osa haastateltavista näki maltillisesti yritystoimintaansa koko ajan kehittävät tulevaisuuden maidontuottajina. Yksi haastateltava piti yhteisnavettoja kolhooseina, joilla on huono ennuste.

”Ne rupiaa olemahan sadan lehmän tiloja, jotka kymmenen vuoden päästä on vielä sillä mielellä, että he jatkaa.”

”Ne on ne tilat, jotka maltillisesti kehittää sitä tilaa. ...yhteisnavettoja en suosittelen missään nimessä.”

Oman yritystoimintansa kehittämisen haastateltavat näkivät pääsääntöisesti operatiivisella ja/tai taktisella tasolla. Tulevaisuuden systemaattinen ennakointi strategisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna näytti tutkimusaineiston perusteella olevan vähäistä⁵⁴. Myös informaation analyttinen hankkiminen ja hyödyntäminen olivat vähäistä. Vain harva haastateltava visioi systemaattisesti. Yksi haastateltava totesi, että *”ja tehtiin tällainen tilasuunnitelma, jossa nyt sitten tuota asetettiin nämä visiot sitten johonkin tulevaisuuteen, että mitä mäellä vois lehmiä olla ja, ja tota niin. Ja sitä on nyt sitten niin ku askel kerrallaan, sitä sellaista pohja-suunnitelmaa toteutettu... ja on varauduttu siihen, että suunnitelmat on olemassa, että minkälaisilla askelilla tästä sitte tuota jatketaan eteenpäin.”*

54 Tavoitteellinen strateginen kehittäminen tuli esille vain yhdellä maitotilalla.

Selkeitä pitkän aikavälin strategisia kehittämissuunnitelmia ei tuotu esiin. Suunnittelu oli lähinnä ajattelutasolla olevaa pohdintaa, sillä monellakaan ei ollut selkeää kuvaa yritystoiminnan jatkajan haluista ryhtyä maidontuottajaksi sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Toisaalta osa haastateltavista oli kehittänyt yritystoimintaansa voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja koki olevansa yritystoiminnan vakauttamisvaiheessa.

"...ja velekaa on aika kovasti tässä päällä, et ei oo niin ku, ei oo niin ku muutamaan vuoteen mittään tarvetta tehäkään mittään, eikä pankki-kaan kyllä lähtis rahottamaankaan."

"En osaa sanoa sitä, mutta toivottavasti saahaa jatkaja tähä."

Pääosa haastateltavista näki maidontuotannon jatkamisen omalta osaltaan pitkälti nykyisen kaltaisena yritystoimintana tai sitä ei osattu/haluttu arvioida, vaikka toisaalta he arvioivat maidontuotannon rakennemuutoksen nopeutuvan. Tulevaisuuden ennakointi oli lähitulevaisuuden käytännön toimien pohdintaa, kuten nykyistä parempien lehmien hankintaa ja sen myötä tuotostason nostamista ja/tai peltoviljelyprosessien kehittämistä. Pääosa haastateltavista aikoi kehittää yhteistyötä lähinnä ydinbisnestä tukevilla kasvinviljelyprosesseissa.

"Sanotaan viiden vuoden tähtäimellä määrä ei lisäännny ehkä, siis lehmämäärä. ...Mutta me panostetaan varmaan seuraavaksi ainakin täs lyhyellä aikavälillä, että saadaan parempia elukoota, että saadaan enemmän maitoa."

Yhteistyön arvioitiin hakevan uusia muotoja, mikä alentaa yksikkökustannuksia. Yhteistyön edut tiedostetaan tulevaisuudessa yhä paremmin. Osa haastateltavista koki yhteistyön kehittämisen jopa pakkona, jotta toimintaympäristön muutoksiin kyetään vastaamaan. Yhteistyö lisääntyy etenkin kasvinviljelijöiden kanssa mm. rehuviljojen ostoina, lietelannan tarjontana ja levittämisenä kasvinviljelijöiden pelloille sekä myös peltolohkojen vaihtoina, jotta kuljetusmatkat lyhenevät ja kasvinviljelykierto paranee. Osa haastateltavista piti peltolohkojen lähellä oloa välttämättömänä edellytyksenä, jotta kehittämistoimiin kannattaa ryhtyä. Heidän mukaansa tilusjärjestelyin peltolohkojen kokoa tulisi kasvattaa. Navettatöissä yhteistyötä ei nähty merkittävänä kehittämiskohteena, mutta vieraan työntekijän palkkaaminen nähtiin usein jopa välttämättömyytenä, jos yritystoimintaa laajennetaan suuresti.

"On. Ja kyllä se menee näitten karjatilallisten ja viljatilallisten kans, että varmaan se yhteistyö noiden viljatilallisten kans tuloo lisääntymään."

"Kyllä. Se on oikeastaan pakko."

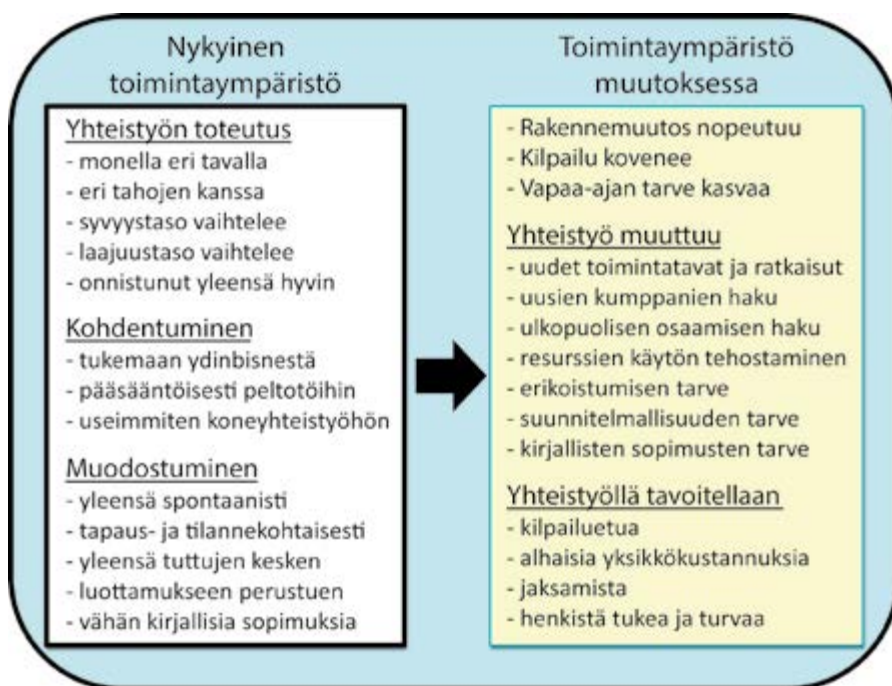
Kun yhteistyö, verkottuminen ja yhteinen liiketoiminta yleistyvät, osaamisen merkitys kasvaa yritystoiminnassa. Etenkin liikkeenjohtamisen merkitys korostuu, kun tehdään yhteistyötä ja palkataan vierasta työvoimaa. Osa haastateltavista toi selkeästi esille, että yritystoimintaa ja/tai yhteistyötä laajentavat maidontuottajat tarvitsevat pärjätäkseen kustannustehokasta yritystoimintaa, ammattitaitoa, etenkin liikkeenjohtamistaitoa, johtamisosaamista ja johtajuutta.

*”Semmonen puuhastelu ei vaa... täytyy tehdä oikeasti töitä ja olla mänits-
menti. Tuotetaan maitoo sillee oikee tosissaa.”*

Useiden haastateltavien mielestä potentiaalisia yhteistyökumppaneita on olemassa, mutta yhteistyösuhteen muodostaminen vaatii aktiivisuutta. Yhteistyötä voidaan lisätä, jos maidontuottajien kantti vaan kestää. Toisaalta osa haastateltavista koki urakoitsijoiden saatavuudessa epävarmuuden kasvavan, sillä tilojen määrän nopeasti vähentyessä yhteistyösuhteita ei enää muodostu luontaisesti, vaan niitä joudutaan hakemaan aktiivisesti entistä kauempaa. Tulevaisuus nähtiinkin tältä osin haastavana, kun oma työpanos sitoutuu yhä enemmän kotieläintyöhön. Osa haastateltavista piti maidontuotannosta luopumista todennäköisenä.

*” No se on vähän huono homma, kun niin ne tilat vähenöö ja etäisyydet
kasvaa. Niin ei se oo ihan niinku yksinkertaista se asia.”*

Kuviossa 3.4 esitetään kootusti yhteistyön muodostuminen maitotiloilla, nykyinen yhteistyö ja toimintatavat sekä toimintaympäristössä ennakoitujen muutosten pohjalta yhteistyössä ja -suhteissa ennakoituja muutostarpeita. Taustalla on haastateltavien näkemykset markkinoiden ja maatalouspolitiikan muutoksista sekä niiden vaikutuksista yhteistyön edellytyksiin. Kuviota 3.4 tarkasteltaessa on syytä muistaa, että se on rakennettu yhteistyötä tekevien maidontuottajien näkemysten, ajatusten, tarpeiden ja arvioiden pohjalta. Kuviossa esitettävät tulokset eivät ole siten yleistettävissä, mutta niiden voidaan olettaa olevan siirrettävissä myös muihin kuin haastateltuihin tapauksiin.



Kuvio 3.4. Tulevaisuuden muuttuva toimintaympäristö.

YHTEISTYÖSTRATEGIA JA OSALLISTUJIEN OMAT STRATEGIAT

Pääosa haastateltavista näki toimintaympäristön muutokset suurina ja pääsääntöisesti maidontuottajien kannalta epäedullisina. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat päätöksiin ja toimiin. Haastateltavat maidontuottajat hakevat kilpailuetua useimmiten ydinbisnestä tukevissa kasvinviljelytyöissä etenkin koneyhteistyöllä ja keskittyvät itse ydinbisnekseen eli maidontuotantoon. Heidän strateginen ajattelunsa ja strategiset tavoitteensa olivat tältä osin yhtenevät. Muutama on perustanut yhteisyrityksen, jossa on yhteinen strategia. Yhteistyötä koordinoimalla kilpailuasemaa voidaan vielä parantaa.

Strategisten tavoitteiden painopiste yhteistyötä tekevillä maidontuottajilla oli toimissa, joilla he pyrkivät ylläpitämään, saavuttamaan ja vahvistamaan kilpailuetua eli parantamaan maitotilansa kilpailuasemaa. Haastateltavien strategisina tavoitteina tuli useimmiten esille pyrkiminen alhaisiin yksikkökustannuksiin, tuottavuuden nostaminen ja tuotannon tehokkuuden parantaminen, resurssien uudelleen kohdentaminen ja niiden hyödyntäminen maidontuotantoprosessissa sekä panostaminen maidon- ja säilörehun tuotannon laatuun.

Jotta strategiset tavoitteet olisivat mielekkäitä taloudellisen toiminnan kannalta, niiden on pitkällä aikavälillä tuettava taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Tällä tarkoitetaan kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden parantamista, joista tärkein on pitkän aikavälin kannattavuus. Tutkimusaineistoa analysoitaessa havaittiin, että strategisten ja taloudellisten tavoitteiden yhteys jäi haastateltavilla maidontuottajilla osin epäselväksi. Heidän tavoitteensa olivat pääsääntöisesti strategisia, joilla haettiin kilpailuetua. Taloudelliset tavoitteet jäivät taustalle. Haastateltavien keskeisin taloudellinen tavoite näytti olevan maksuvalmiudesta huolehtiminen. Liiketaloudellisen kannattavuustavoitteen hahmottaminen jäi useimmille haastateltaville epäselväksi. Yhteistyön on kuitenkin oltava kannattavaa, sillä vain kannattava toiminta mahdollistaa pitkällä aikavälillä yritystoiminnan kehittämisen.

Haastateltavien omien tavoitteiden yhteensopivuus yhteistyöltä odotettavan hyödyn suhteen oli määräytynyt pitkälti osallistujien yhtenevän strategisen ajattelun pohjalta. Harva haastateltava oli muodostanut selkeän vision maitotilansa ja yhteistyön tulevaisuudesta. Mitään strategisia suunnitelmia ja niiden yhteensovittamista ei oltu tehty formaalisesti. Koneyhteistyöhön olivat lähteneet mukaan ne, joiden tavoitteet ja ajattelu olivat yhtenevät. Haastateltavat aikoivat jatkaa koneyhteistyötä, jos kumppanit eivät lopeta maataloustuotantoa. Moni haastateltavista aikoi kehittää yhteistyötä entisestään. Kirjalliset sopimukset nähtiin tarpeellisena tulevaisuudessa, kun yhteistyötä laajennetaan koneyhteistyön ulkopuolelle ja/tai syvennetään kohti yhteisyrityksen perustamista.

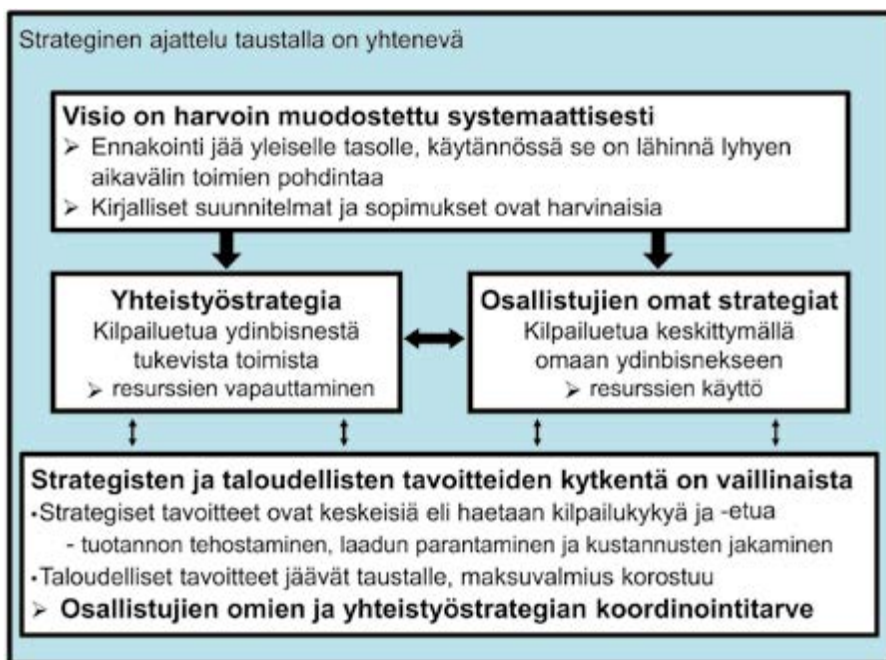
”Näissä niin kun eletään semmosten riskien kanssa, että kaikki pystyy niitten kans elämään, mitä noitten kans tehään, mutta se on se eri maailma se, isommat yhteistyökuviot ja sen toimiminen ja siinä eri persoonien sitten kaikkien ominaisuuksien yhteensovittaminen niin... kyl se on, se muuttuu sitten ihan eri lajiksi vielä.”

”Ja niissä tarttee sitte kyllä kirjalliset sopimukset ja paljo laajemmaltiki ne sopimukset.”

Haastateltavien mukaan uusia toimintamalleja on haettava, sillä yhteistyöhön osallistuvien maidontuottajien oman yritystoiminnan kehittäminen ja toimintatapojen muuttaminen sekä yhteistyön uudelleen organisointi mahdollistavat koko toiminnan tehostamisen, toiminnan laadun parantamisen ja kustannusten alentamisen. Kuviossa 3.5 esitetään kootusti osallistujien omien strategioiden ja yhteistyöstrategian muodostama kokonaisuus.

”...Et siinä pitäs osata, et se, siinä pitäs olla se joku, joka osaa sitä johtaa sitä niiku sitä koko kokonaisuutta. ...Tahtoo olla näillä tiloilla, mikä on monnee suuntaa rönsyjilly ni mikkää ei sitte taho pyöriä kunnolla...”

”Eli sen koordinointi vielä, ni se on vielä heikkoa”



Kuvio 3.5. Osallistujien omien strategioiden ja yhteistyöstrategian muodostama kokonaisuus.

3.6 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tulevaisuuden toimintaympäristössä yhteistyöstä voi tulla merkittävä kilpailutekijä. Kun yhteistyöhön valikoituu samalla tavoin ajattelevia ja joustavia osallistujia, yhteistyöllä saavutetaan kilpailuetua. Tutkimustiloilla on verkostoiduttu monella tavalla ja yhteistyötä tehdään erilaisilla laajuus- ja syvyytasoilla. Yhteistyö on kehittynyt tapaus- ja tilannekohtaisesti. Yleisimpiä ovat keskinäinen yhteistyö, yhteisten koneiden käyttö, naapuriapu, töiden vaihto, urakointipalveluiden hyödyntäminen ja ostorenkaiseen kuuluminen. Yhteistyötä tehdään yleensä tuttujen kesken, toisinaan pakon edessä, kun oma työvoima ei riitä sekä sattuman ohjaamana ja/tai aktiivisen haun tuloksena. Tässä tutkimuksessa selvitettiin yhteistyötä tekevien maidontuottajien näkökulmasta yhteistyön nykytilaa, toimintaympäristön muutoksia ja sitä, miten he aikovat vastata toimintaympäristön muutoksiin.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla 25 maidontuottajaa. Teema-haastatteluihin valittiin maidontuottajia, jotka tekevät yhteistyötä ja/tai ovat ulkoistaneen maitotilansa toimintoja. Tutkimuksen valideettia voidaan pitää hyvänä, sillä teemat rakennettiin teoriaan tukeutuen, haastattelut suunniteltiin huolella ja testattiin käytännössä. Haastatteluja varten teemat laadittiin siten,

että ne ovat helposti ymmärrettäviä. Haastattelijat koulutettiin, heitä harjoitettiin toimimaan luontevasti ja haastattelutilanteet pyrittiin pitämään luonnollisina. Haastatteluilla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, joten haastattelutieto on tallessa. Tutkimusaineisto on laaja, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten siirrettävyyttä.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Strategisen johtamisen lähtökohtana on kyky hahmottaa tulevaisuuden toimintaympäristö. Tietoa tarvitaan mm. markkinoiden, maatalouspolitiikan ja tuotantoteknologian muutoksista sekä omista ja yhteistyökumppanien resursseista ja sisäisestä toiminnasta, jotta kokonaisuutta voidaan hallita ja kehittää optimaalisesti. Haastateltavat näkivät toimintaympäristön muutoksen suurena. Useimmat näkivät rakennemuutoksen nopeutuvan, uusia toimintatapoja haettavan ja yhteistyötä lisättävän. Suurin osa haastateltavista näki maidontuotannon keskittyvän, mutta maan tasolla maitomäärien pysyvän ennallaan. Pieni osa haastateltavista näki maitomäärän vähenevän selkeästi tai maitomäärän hie-man kasvavan.

Useimmat haastateltavista kokivat toimintaympäristön muutokset haasteellisina ja pääsääntöisesti epäedullisina. Maidon hinnan nähtiin säilyvän keskimäärin nykyisellä tasolla, mutta tuotantopanosten hintojen arveltiin nousevan ja hintavaihteluiden kasvavan. Erikoistuminen lisääntyy, mikä lisää maataloustyövoiman kysyntää. Suuria investointeja tehneet tai niitä suunnitelleet pitivät rahoituksen saantia haastavana, sillä pankit karttavat riskejä. Korkeiden muutosten koettiin lisäävän velkaantuneiden maidontuottajien haasteita. Osa haastateltavista ei halunnut tai kyennyt arvioimaan toimintaympäristön muutoksia.

Maataloustukien pieneneminen huolestutti osaa haastateltavista ja tukimuotojen muutoksiin suhtauduttiin yleensä varauksellisesti. Suurin osa haastateltavista arvioi maitokiintiöiden poiston kasvattavan maitomäärää Euroopan unionissa, mutta osa heistä näki positiivisena, että maidon kysyntä maailmanmarkkinoilla kasvaa ja siten maidon hinta säilyy vakaana. Osa heistä koki suomalaiset maitomarkkinat pitkälti suojatuiksi, sillä he uskoivat Suomen suurimman meijerin pärjäävän kilpailussa. Osa haastateltavista arvioi kuitenkin, että politiikkamuutos alentaa maidontuotannon lopettamiskynnystä.

Peltoresurssin hyödyntäminen koettiin ongelmallisena kilpailun kovuuden, pitkien etäisyyksien ja maatalouspolitiikan ohjausvaikutusten vuoksi. Peltoon sidottujen maataloustukien koettiin vähentävän pellon tarjontaa, mikä vaikeut-

taa maidontuotannon kehittämistä. Etelä-Pohjanmaalla peltotukijärjestelmän nähtiin johtavan siihen, että peltotuet päätyvät pääosin pellon omistajille, kun yritystoimintaa kehittävät maidontuottajat joutuvat suostumaan kannaltaan epäedullisiin ehtoihin, koska peltoa ei muuten ole saatavilla. Osa keskisuomalaisista haastateltavista arvioi tukipolitiikan ohjaavan näennäisviljelyyn peltotukien toivossa, mikä vähentää pellon tarjontaa.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSIIN VASTAAMINEN

Vaikka suurin osa haastateltavista näkee edellä esitettyjä suuria muutoksia toimintaympäristössään, he näkevät oman yritystoimintansa kehittämisen epäselvempänä kuin ympäristössä tapahtuvat muutokset. Heillä ei ole jäsentynyttä kuvaa, miten he kehittävät omaa yritystoimintaansa pitkällä aikavälillä, vaan he ajattelevat pääsääntöisesti lyhyen ja keskipitkän aikavälin operatiivisia ja taktisia toimia. Syynä tähän voi olla, että monella heistä ei ollut selkeää kuvaa yritystoiminnan jatkajasta. Toisaalta osa haastateltavista oli kehittänyt yritystoimintaansa voimakkaasti ja koki yritystoiminnan vakauttamisen tärkeimmäksi tehtäväkseen suuren velkataakan vuoksi.

Vaikka toimintaympäristön muutoksista on muodostettu kokonaisnäkemys ja vaikka suuri osa haastateltavista pohtii tulevaisuutta, analyttinen informaation hankkiminen ja systemaattinen hyödyntäminen näyttää olevan vähäistä. Harva muodostaa selkeän vision maitotilansa tulevaisuudesta. Useimmilla haastateltavilla strateginen ajattelu on taustalla, kun tavoitteita asetetaan ja ratkaisuja tehdään. Silti yritystoiminnan kehittämispäätökset ja toteutus tehdään pääsääntöisesti epämuodollisten pohdintojen ja näkemysten pohjalta. Osa haastatelluista näki koordinoinnin ja tulevaisuudessa myös kirjalliset sopimukset tarpeellisena etenkin, kun yhteistyötä aloitetaan tuntemattomien kanssa. Strategisen yhteistyön tarve näyttää kasvavan, kun riippuvuus yhteistyökumppaneiden välillä kasvaa (vrt. Laitila ym. 2012).

Strategiset tavoitteet tulevat selkeästi esille, mutta taloudelliset tavoitteet jäävät taustalle. Silti tutkimusaineiston mukaan formaalinen strateginen suunnittelu on harvinaista. Vihtosen (2007) mukaan maatalousyrityksissä strateginen johtaminen on harvoin muodollinen tai säädelty toiminto, mikä tukee tutkimuksen tuloksia. Osa haastatelluista tunnisti johtamisosaamisen kehittämisen tarpeen (vrt. Olson 2004). Etenkin strategista johtamista on tarve kehittää. Myös strategiset ja taloudelliset tavoitteet tulisi sovittaa yhteen, jotta tuloksia pystytään parantamaan.

Suomessa yhteistyö maatalousyriyten välillä on usein epämuodollista, yhteistyökumppaneihin luotetaan suuresti ja sosiaalinen näkökulma on tärkeä. Osalla vastuut ja velvollisuudet jäävät tunnistamatta ja kirjalliset sopimukset puuttuvat, sillä paperityöt nähdään usein ongelmallisina (vrt. Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998; Laitila ym. 2012). Myös ruotsalaisilla maatalousyrittäjillä yhteistyösopimukset ovat yleensä yksinkertaisia, suullisia ja perustuvat keskinäiseen luottamukseen (Larsén 2008).

Kun yhteistyöllä vastataan toimintaympäristön muutokseen, sitä on pohdittava kunkin osallistujan lähtökohdista ja koko yhteistyöhankkeen näkökulmasta. Joustavuus ja suunnitelmallisuus ovat tarpeen osapuolten tarpeita yhteen sovitettaessa. Tietynasteinen suurpiirteisyys täytyy hyväksyä, erilaisia persoonallisuuksia sietää sekä toisten näkemyksiä arvostaa. Vaihtoehtoja pohdittaessa kannattaa ajatella, mitä kaikkea edellisten vastapainoksi saadaan. Haastateltavien mukaan yhteistyöllä voidaan tehostaa tuotantoa, vähentää kustannusten nousupaineita ja saada maitotilan käyttöön pääomaa ja osaavaa työvoimaa. Myös henkinen hyvinvointi paranee.

Osa haastateltavista toi selkeästi esille, että tulevaisuudessa ammattitaidon, etenkin liikkeenjohtamisen ja johtajuuden merkitys korostuu. Niitä tarvitaan, kun yhteistyökumppanien omia tavoitteita sovitetaan yhteen yhteistyökokonaisuuden kanssa. Monipuolisen osaamisen merkitys korostuu, kun yhteistyötä kehitetään, yhteistyökokonaisuutta uudelleen organisoidaan ja toimintaa tehostetaan. Liikkeenjohdollista osaamista tarvitaan kokonaishyödyn kasvattamiseen ja tuloksen oikeudenmukaisen jakamiseen.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykyisessä muutostilanteessa tarvitaan yhteistyön aktiivista kehittämistä, sillä yhteistyön spontaani kehittyminen kestää kauan. Vaikka perinteisesti yhteistyötä tehdään tuttujen kesken, myös yhteistyöstä tuntemattomien kesken on saatu hyviä kokemuksia. Onnistuneita yhteistyökokemuksia ja hyväksi havaittuja toimintamalleja kannattaa hyödyntää. Yhteistyön syvetessä sopimusten merkitys kasvaa. Siksi on tarpeen kehittää sopimusmalleja ja kirjallisia ohjeita. Vaikka koneyhteistyö on pääsääntöisesti epämuodollista ja sopimukset suullisia, yhteistyön laajetessa ja syvetessä suunnittelun ja kirjallisten sopimusten merkitys kasvaa.

Maidontuottajat ajattelevat strategisesti, mutta he eivät kuitenkaan muodosta selkeää näkemystä yrityksensä tulevaisuuden kuvasta. Se jää pääsääntöisesti ajatusten tai pohdintojen tasolle. Formaalista strategista suunnittelua tehdään

vain harvoilla tiloilla. Maidontuottajat voivat hyötyä strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta, mutta se vaatii panostusta. Yhteistyötä kehitettäessä strategisen suunnittelun ja johtamisen merkitys korostuu. Strategisten ja taloudellisten tavoitteiden yhteensovittamisessa on vielä kehitettävää.

Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta niiden voidaan olettaa olevan siirrettävissä myös muihin kuin tutkimuksessa mukana oleviin tapauksiin. Onnistuneet yhteistyöratkaisut antavat yhteistyön aktiiviselle kehittämiselle lähtökohdan. Yhteistyöhön osallistujilta edellytetään joustavuutta, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Myös sosiaalisten suhteiden rakentaminen vaikuttaa onnistumiseen. Yhteistyötä ei saa esittää ainoana kehittämisvaihtoehtona. Kannustava ote, luotettavan tiedon jako sekä yhteistyön etujen ja haasteiden esille tuominen antavat maidontuottajille valmiuksia tehdä omalta kannaltaan parhaaksi katsomansa valinnat ja päätökset. Jokainen maidontuottaja ratkaisee omista lähtökohdistaan, miten hän vastaa toimintaympäristön muutoksiin.

LÄHTEET

- Barry, P.J. & Ellinger, P.N. 2011. *Financial Management in Agriculture*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Giles, A.K. & Renborg, U. 1990. Farm management: what's it all about? *Farm Management* 7(8): 399–411.
- Irz, X. & Kuosmanen, N. 2014. Suomalaisen maitoketjun tuottavuus kansainvälisessä vertailussa. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014*. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 115, 18–19.
- Jansik, C. 2014. Kilpailu kiristyy maitokiintiöiden poistuessa. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014*. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 115, 55–57.
- Jansik, C. (ed.), Irz, X. & Kuosmanen, N. 2014. *Competitiveness of Northern European dairy chains*. MTT Agrifood Research Finland, Economic Research. Publications 116.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kay, R.D., Edwards, W.M. & Duffy, P.A. 2004. *Farm management*, 5. ed. McGraw-Hill, New York.
- Kirkkari, A.-M., Kallioniemi, M. & Martikainen, J. 1998. Maatilojen välisen tuotannon yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran monisteita 2/1998 (62).
- Korkman, S. 2014. *Talous ja utopia. Talouspolitiikan mahdollisuudet ja rajat*. Nørhaven, Tanska: Docendo Oy.
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim): *Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59: 91–134.
- Larsén, K. 2008. *Economic consequences of collaborative arrangements in the agricultural firm*. Doctoral diss. Uppsala. Dept. of Economics, SLU. *Acta Universitatis Agriculturae Sueciae* Vol. 2008: 28.
- Lehtonen, H. 2014. Maitokiintiöjärjestelmän poistumisen merkitys Suomessa. Esitelmä. Julkaisussa: R. Kuisma, N. Schulman, H.-R. Kymäläinen & L. Alakukku (toim.) *Maataloustieteen Päivät 2014*. Esitelmä- ja posteritiivistelmät. Helsinki 2014. Päijät-Paino Oy. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote no 31: 55.
-

-
- Mintzberg, H. 1991. Strategic thinking as "seeing". Teoksessa: J. Näsi (toim.) *Arenas of strategic thinking*. Helsinki: Liikesivistysrahasto. 21–25.
- Mäkinen, P., Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Ovaska, S. 2009. Maitotilan talouslaskenta strategisessa suunnittelussa. Teoksessa: S. Ovaska, T. Sipiläinen, M. Ryhänen & M. Ylä-talo (toim.) *Tilavertailut maidontuotannossa – haasteita ja mahdollisuuksia*. [Verkkójulkaisu]. MTT:n selvityksiä (talous) 171: 49–71. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts171.pdf>
- Niemi, J. 2014a. Maailmanmarkkinoiden kehitys. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014*. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 115, 20–22.
- Niemi, J. 2014b. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014*. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 115, 46–54.
- Niemi, J. 2014c. Maatalouselinkeino politiikkamuutosten pyörteissä. Esitelmä. Julkaisussa: R. Kuisma, N. Schulman, H.-R. Kymäläinen & L. Alakukku. (toim.) *Maataloustieteen Päivät 2014. Esitelmä- ja posteritiivistelmät*. Helsinki 2014. Päjät-Paino Oy. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote no 31: 54.
- Närvä, M., Ryhänen, M., Veikkola, E., & Vuorenmaa, T. 2008. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista: loppuraportti. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 36.
- Näsi, J. 1999. Information systems and strategy design. The knowledge creation functions in three models of strategy making. *Decision support system* 26 (1999): 137–149.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOY pro.
- Olson, K. 2004. *Farm Management, Principles and Strategies*. Ames, Iowa: Iowa state press.
- Pietola, K., Lempiö, P. & Heikkilä, A-M. 1998. *Kotieläinrakennusinvestointien kannattavuus ja maksuvalmius*. Helsinki: MTT. Tutkimuksia 229.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. *Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus*. Helsinki: Tietosanoma.
- Pyykkönen, P, Lehtonen, H. & Koivisto, A. 2010. *Maatalouden rakennekehitys ja investointitarve vuoteen 2020*. PTT työpapereita 125.
- Rantala, O. 2014. Maatalous- ja puutarhayritysten tulos- ja kannattavuuskehitys. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014*. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja 115, 58–63.
-

- Ryhänen, M. & Pyykkönen, P. 2011. Rahoitus. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8: 28–34 + liites. 79–80.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen T. 2011. Tuotannon kehittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 43–50 + liites. 85–86.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö etelä-pohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59: 57–89.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Pyykkönen, P. 2011. Markkinat. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8: 13–19 + liites. 77–78.
- Ryhänen, M., Ylätaalo, M. & Sipiläinen T. 2011. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8: 20–27 + liites. 83–84.
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen T. 2012. Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59: 163–166.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö etelä-pohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59: 57–89.
- Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sipiläinen, T. & Kuosmanen, T. 2008. Tuottavuuserot pohjoismaiden maitotiloilla. Julkaisussa: A. Hopponen (toim.) Maataloustieteen Päivät 2008. [Verkkojulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran tiedotteita no 23. Julkaistu 9.1.2008. [Viitattu 22.4.2014]. Saatavana: http://www.smts.fi/mpol2008/index_tiedostot/Esitelmat/es078.pdf

- Sipiläinen, T., Kuosmanen, T. & Kumbhakar, S. C. 2008. Measuring productivity differentials – An application to milk production in Nordic countries. Julkaisussa: XIIth Congress of the European Association of Agricultural Economists "People, Food and Environments: Global Trends and European Strategies".
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Ovaska (toim.) Maitotilalle kilpailukykyä tuottavuutta ja tehokkuutta kehittämällä. Kilpailukykyä maidontuotantoon –hanke. [Verkkójulkaisu]. MTT raportti 78: 9–41. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Teece, D.J, Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal Vol.18:7: 509–533.
- Vihtonen, T. 2007. Suomalaisten maatalousyritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Helsinki: MTT. Maa- ja elintarviketalous -sarja 101.
-

4 YHTEISTYÖN KÄYNNISTÄMISEN KÄSIKIRJA

*Erkki Laitila, Matti Ryhänen, Jyrki Rajakorpi, Margit Närvä & Timo Sipiläinen**

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SeAMK Elintarvike ja maatalous
Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi

* Helsingin Yliopisto
Taloustieteen laitos
PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
timo.sipilainen@helsinki.fi

4.1 Tausta

Maidontuottajien kokonaistuotantoprosessi muodostuu kotieläintuotannon ja kasvinviljelyn prosesseista. Kasvinviljelyn prosesseissa pääpaino on nurmi-
viljelyssä. Ydinliiketoimintaa on maidon tuottaminen. Se on pidetty pääosin
maidontuottajan omissa käsissä ja verkostomaista toimintatapaa on yleisesti
hyödynnetty osaprosesseissa, joita ei ole koettu ydinliiketoimintaan kuuluvaksi.
Taustalla on strateginen valinta, jossa verkostomainen toimintatapa koetaan
perustelluksi.

Perustellun päätöksen tekeminen edellyttää tulevaisuuden arviointia. Huolelli-
seen suunnitteluun perustuvat valinnat johtavat todennäköisesti ”intuitiivista
suunnitelmaa” parempaan lopputulokseen. Suunnittelu ja systemaattinen toi-
minta auttavat maidontuottajaa saavuttamaan strategiset ja taloudelliset tavoit-
teensa. Riskien arviointi on niin ikään valintoihin merkittävästi vaikuttava tekijä.

Yhteistyöstrategian luonnin lähtökohta on nykyisen toiminnan tunteminen ja
tulevaisuuden ennakointi. Tunteminen edellyttää nykyisen toiminnan kuvaamista
toimintaprosessina, joka jakautuu osaprosesseihin ja edelleen toimintoihin.
Yksittäinen yhteistyösuhde liittyy useimmiten⁵⁵ yhteen osaprosessiin tai toimin-
toon. Vasta oman toiminnan ja sen aiheuttamien kustannusten riittävän tarkka
tunteminen mahdollistaa rationaalisen yhteistyösuhteen etujen ja haittojen poh-
dinnan ja vertailun. Yhteistyön käynnistäminen ei yleensä muuta toimintatapaa
ainoastaan yhteistyön kohteena olevassa toiminnossa tai osaprosessissa, vaan
sillä voi olla heijastusvaikutuksia myös muihin osaprosesseihin tai toimintoihin,
mikä voi tuoda maidontuottajalle lisähyötyä tai aiheuttaa lisäkustannuksia.

Maitotilan yritystoimintaa on tarkasteltava myös ”puhtaalta pöydältä” nykyiset
toimintatavat unohtaen. Se mahdollistaa ennakkoinnin, uusien näkökulmien
muodostamisen ja riittävän määrän vaihtoehtoja, joista valinta tehdään (vrt.
Kamensky 2010). Näin toimien on mahdollista löytää uusia ratkaisuja, uusia
kumppaneita ja uutta näkemystä vanhoillekin asioille.

55 Poikkeuksen muodostaa laaja fuusionomainen toiminnan yhdistäminen, esimerkiksi yhteisnavetta.

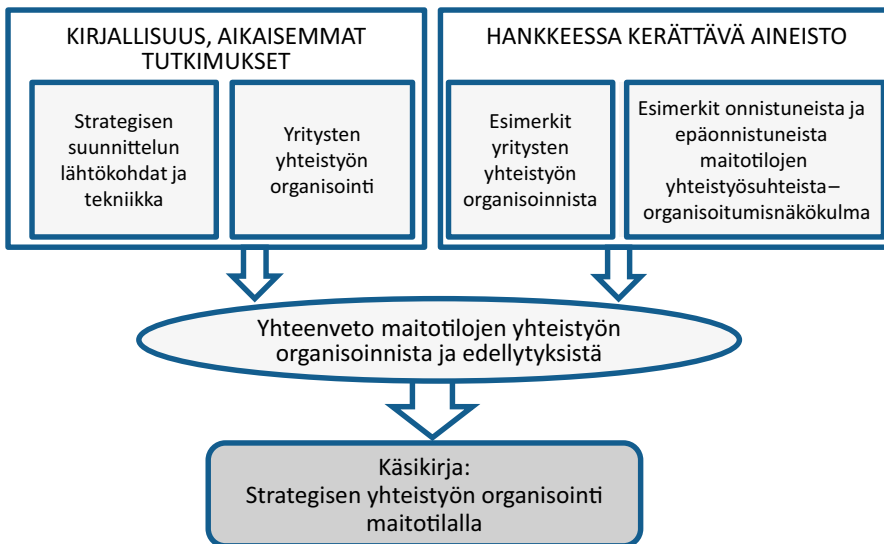
Maidontuottajalle on hyötyä kirjoitetusta strategiasuunnitelmasta, sillä suunnitteluprosessi jo itsessään lisää ja parantaa ajattelukykyä ja tulevaisuuden ennakointia. Samalla se mahdollistaa uusien ajatusten synnyn. Ilman konkreettisia malleja ja tietoa siitä, miten ulkoistaminen, yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa käytännössä toteutetaan ja organisoidaan, virheellisten ratkaisujen vaara kasvaa. Mikäli joku yhteistyöosapuolista kokee, että hän ei saa suunnitellusta yhteistyöstä riittävää hyötyä ja/tai visioi, että jokin toinen yhteistyösuhde tai muu liiketoiminnan organisoiminnan tapa lisää hyötyä, suunnitellun yhteistyön aloittaminen ei ole hänelle strategisesti järkevää. Yhteistyön aloittamisen jälkeen edellisen havaitseminen ja yhteistyöstä irtaantuminen saattaa aiheuttaa haittaa ja menetyksiä muille osapuolille tai pahimmassa tapauksessa romuttaa koko yhteistyöasetelman. Siksi yhteistyösuhteiden rakentaminen vaatii yksityiskohtaista suunnittelua ja sopimista eri osapuolten vastuista ja velvoitteista.

4.2 Tavoite ja viitekehys

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjan laadinnan tavoitteena on auttaa maidontuottajaa yritystoiminnan kokonaisvaltaisessa suunnittelussa, johtamisessa ja osaprosessien hallinnassa. Käsikirjan odotetaan edistävän maidontuottajien edellytyksiä ja valmiuksia kehittää yritystoimintaa kannattavasti. Käsikirjassa tarkastellaan suunnittelua yksittäisen osanottajan ja yhteistyöasetelman näkökulmista. Käsikirjassa tuodaan selkeästi esille näkökulmat, jotka yhteistyötä aloitettaessa tai kehitettäessä on tarpeen etukäteen selvittää ja sopia. Tavoitteena on esittää keskeiset osatekijät ja näkökulmat, jotka on sisällytettävä strategiseen yhteistyö- ja verkostoitumissuhteiden suunnitteluun ja kehittämiseen seuraavasti:

- Käsikirjaa hyödyntäen yhteistyöosapuolet voivat arvioida yhteistyön edut ja haitat niin, että voidaan tehdä rationaalisia päätöksiä yhteistyön toteutuksesta ja huolehtia siitä, että yhteistyöasetelma on rakennettu kaikkien osapuolten strategisia tavoitteita tukevalla tavalla.
- Käsikirjan avulla kukin potentiaalinen yhteistyön osanottaja voi analysoida suunnitellun yhteistyöasetelman tarkoituksenmukaisuutta ja kannattavuutta oman liiketoimintastrategiansa toteutuksen näkökulmasta.
- Neuvoille tarjoutuu työkalu yhteistyömuotojen ja verkostomaisen yrittämisen edellytysten selvittämiseen, suunnitteluun ja organisointiin.

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjan laadinnan viitekehys esitetään kuviossa 4.1. Käsikirjan laadinnassa on hyödynnetty kirjallisuutta, tutkimustuloksia ja tämän julkaisun luvuissa 2 ja 3 tuotettua uutta tutkimustietoa. Tässä hankkeessa hankittiin benchmarkingin ja teemahaastattelujen avulla tutkimustietoa yhteistyösuhteiden rakentamisesta. Vertailuja tehtiin maitotilojen ja muiden maaseudun yritysten onnistuneista ja epäonnistuneista yhteistyöasetelmista. Maidontuotannon kokonaisuuden ja eri osaprosessien johtamista tukeva käsikirja on siten tutkimustuloksiin perustuva perusteos yhteistyö- ja verkostoitumissuhteiden kehittämiseksi. Käsikirjan laadinnan näkökulmana ovat strategisen suunnittelun lähtökohdat ja tekniikka sekä maitotilojen ja kumppanien yhteistyön organisointi.



Kuvio 4.1. Käsikirjan laadinnan viitekehys.

Käsikirjan avulla selvitetään, millä toimilla maidontuottajat voivat hakea kilpailuetua ja miten toimet käytännössä toteutetaan. Riskeistä, osallistujien riskinottohalusta ja -kyvystä kirjataan, millaisia riskejä he ovat halukkaita ottamaan ja kantamaan sekä miten niitä pyritään hallitsemaan. Vaikka toimet kirjataan konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi, käsikirjaan merkitään vain strategian toteuttamisen kannalta keskeisimmät, jotta huomio ei karkaa epäolennaisiin toimiin. Lisäksi tiedostetaan, että prosessit kehittyvät, markkinat muuttuvat ja yhteiskunta ja maatalouspolitiikka ohjaavat maataloustuotantoa. Joustavuutta tarvitaan, jotta muutoksiin kyetään vastaamaan.

4.3 Aineiston hankinta

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjaa varten tuotettiin aineistoa tämän julkaisun luvuissa 2 ja 3. Aineistoa koottiin onnistuneista yhteistyöasetelmista ja samalla pyrittiin oppimaan epäonnistuneista ratkaisuista sekä tunnistettiin yhteistyön kriittisiä tekijöitä. Käsikirjan käytettävyyden parantamiseksi Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa järjestettiin työpajat. Niissä asiantuntijat kertoivat tarpeista ja tuottivat tietoa käsikirjan hyödynnettävyyttä varten. Työpajoissa haettiin ymmärrystä siitä, millainen käsikirja palvelee maidontuottajia ja neuvontatyötä parhaalla mahdollisella tavalla. Työpajojen osallistujat esitetään liitteissä 3 ja 4. Työpajatilaisuudet etenivät etukäteen laaditun työjärjestyksen mukaisesti (liite 5).

Asiantuntijoiden mukaan yhteistyön yleistyminen sekä osaprosessien ja toimintojen suunnitelmallinen ulkoistaminen ovat tärkeä maidontuotannon kehityssuunta. Samalla kuitenkin he nostivat esiin, että edellä kuvattu kehittämissuunta leviää hitaasti. Suurin este uudentyyppisten toimintatapojen käyttöön ottamiselle on tietämättömyys ja uskalluksen puute. Asiantuntijat pitivät tärkeänä, että luodaan erilaisia rinnakkaisia menetelmiä ja työkaluja verkostomaisen toimintatavan edistämiseksi (vrt. myös Kämäräinen, Rinta-Kiikka & Yrjölä 2014, 34).

Asiantuntijat pitivät tärkeänä puolueettoman tiedon levittämistä verkostomaisen toimintatavan mahdollisuuksista mm. tietoiskuina ja koulutuksella sekä huomioimalla verkostomaisen toimintatavan näkökulma kaikkien kehittämishankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tavoitteena on oltava kiinnostuksen herättäminen. Myös järjestelmällisen benchmarkingin lisäämistä pidettiin tärkeänä. Tutustumalla toimiviin verkostoratkaisuihin maidontuottajat pääsevät oman liiketoimintastrategiansa näkökulmasta pohtimaan verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja oman liiketoiminnan tehostamisessa ja kehittämisessä.

Asiantuntijoiden mukaan verkostomaisen toimintatavan edistäminen voi olla helpointa kasvinviljelyn toiminnoissa, joiden piiristä on löydettävissä selkeitä ja helpoiten määriteltäviä yhteistyöasetelmia. Kun asenneilmapiiri ajan myötä muuttuu, voidaan yhteistyötä laajentaa myös muihin toimintoihin, sillä onnistunut yhteistyö lisää yhteistyötä (vrt. artikkeli 2) Ongelmana asiantuntijat pitivät sitä, että ei ole foorumia tai organisaatiota, jolla olisi resursseja pitkäjänteisen asennemuokkaustyön käynnistämiseen ja pyörittämiseen.

Työpajan työryhmät toivat yhteneväisesti esiin, että kiinnostuksen herättäminen ja lisääminen on välttämätöntä. Yhteistyömahdollisuuksien konkretisoiminen osaksi maitotilojen toimintaa edellyttää työkaluja, joiden avulla voidaan ideoituja

yhteistyöasetelmia analysoida ja suunnitella. Asiantuntijoiden mukaan työkalujen tulisi olla yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä. He kokivat tärkeäksi, että työkalut ovat pikemminkin ajattelun apuväline kuin yksityiskohtainen sopimusten laadinnan työkalu. Lisäksi tulisi laatia valmiita mallisopimuksia, joita verkostoituvat maatalousyrittäjät voivat hyödyntää. Samalla todettiin, että valmiiden sopimus pohjien rakentaminen on vaikeaa, koska yhteistyösuhteet ovat erilaisia ja yksilöllisiä.

4.4 Yhteistyön käynnistämisen käsikirja

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjan rakenteen ja ulkoasun suunnittelussa hyödynnettiin seuraavia käsikirjoja:

- Yrityssuomi, liiketoimintasuunnitelma,
- Partner Laatuverkosto: työkirja (2002),
- Laadun Portaat. Yrittäjän käsikirja (2001),
- Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma (1988),
- Työkirja maaseutuyrityksen kehittämiseksi (1995),
- Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen (TOTI) (1988) ja
- Talouden ohjauksen ja laskennan kehittäminen (1985).

Kun käsikirjan ensimmäinen versio saatiin valmiiksi, sen käyttökelpoisuutta testattiin antamalla se viidelle yhteistyötä tekeväälle maidontuottajalle tutkittavaksi. Kun he olivat perehtyneet käsikirjaan, heitä haastateltiin. Teemahaastattelulla⁵⁶ saatiin esille käytännön kokemuksia käsikirjan käyttökelpoisuudesta.

Haastateltavien käsitykset käsikirjan selkeyttämistarpeista vaihtelivat eikä yhteneväistä linjaa ollut havaittavissa. Kukin haastateltava arvioi käsikirjaa sen perusteella, millaista yhteistyötä itse harjoittaa ja miten käsikirja soveltuu juuri sellaisen suunnitteluun, jolloin käsitys kehittämistarpeista peilautui tätä kokemusta vasten.

Haastateltavat kokevat käsikirjan arvona erityisesti sen, että siinä nousevat esille suunnittelussa tarpeelliset näkökulmat. Useat haastateltavat mainitsivat, että ”tuota näkökulmaa en ole ennen tuolla tavalla ajatellutkaan”. Joidenkin kohtien selitystekstejä useampi kuin yksi haastateltava piti vaikeaselkoisina. Haastateltavat toivat myös esiin, että käsikirjassa tulisi korostaa yhteistyöhankkeen toteutuksen aikataulusta sopimista, sillä heidän kokemuksensa mukaan päätökset ja niiden toteutus helposti pitkittyvät.

56 Teemahaastattelukysymykset liitteenä 6

Haastateltavien palautteen pohjalta käsikirjan ohjeistusta kehitettiin ja osin uusittiin sekä selityksosioita täydennettiin toiveiden mukaisesti. Lisäksi tekstiä selkeytettiin ja yksinkertaistettiin. Seuraavalta sivulta alkaen esitetään yhteistyön käynnistämisen käsikirja lopullisessa muodossaan.

YHTEISTYÖN KÄYNNISTÄMISEN KÄSIKIRJA
Maatilojen välinen yhteistyö ja toimintojen ulkoistaminen

ALKUSANAT

Ympäristön muutos vaikuttaa maidontuottajien toimintaedellytyksiin. Markkinaohjautuvuus kasvaa maatalouspolitiikan uudistuksen myötä, mikä pakottaa maidontuottajia hakemaan uusia toimintatapoja ja ratkaisuja kilpailukyvyyn ja kannattavuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Maidontuottajat toimivat useimmiten markkinoilla, joilla he eivät voi vaikuttaa tuotteesta saatavaan hintaan. Tällöin kilpailuetua haetaan kustannusjohtajuudesta. Yritystoiminnan kehittämisen keskeisenä tavoitteena on voiton maksimointi.

Monilla maitotiloilla suuri työvoiman tarve saattaa aiheuttaa kehittämistarpeen. Monet maidontuottajat kokevat tuotannon työllistäväksi ja sitovaksi. Maidontuotanto on myös pääomavaltaista. Pääoman riittävyys ja sen kohdentaminen mahdollisimman tehokkaasti ovat usein kannattavan tuotannon keskeinen edellytys. Yritystoiminnan teknistyminen, laatuvaatimusten kiristyminen ja marginaalien kaventuminen lisäävät maidontuottajien osaamistarvetta. Verkostomainen yrittäminen voi olla vastaus edellä esitettyihin haasteisiin. Tarkoin suunniteltuna ja oikein toteutettuna omaan ydinliiketoimintaan keskittyminen, ydinliiketoimintaa tukevien toimintojen ulkoistaminen, maatalousyrittäjien välinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen, kilpailukyvyyn parantamisen, työpanoksen käytön tehostamisen ja uuden osaamisen hyödyntämisen.

Kaikkia yhteistyösopimuksia hyödyttävän verkostomaisen toiminnan onnistuminen ja yhteistyösuhteiden toimivuus edellyttävät yhteistyölle myönteisen asenneilmapiirin syntymistä sekä yhteistyösopimusten keskinäistä luottamusta. Myös suunnitteluosaamisen on oltava niin kehittynyttä, että yhteistyö voidaan luotettavasti suunnitella ja käytännössä toteuttaa niin, että syntyy kaikkia osapuolia taloudellisesti hyödyttävä toimintamalli.

Toteutuneet yhteistyö- ja urakointisuhteet perustuvat suurelta osin suulliseen sopimiseen. Osapuolten välille on muodostunut riittävän suuri keskinäinen luottamus, mikä on mahdollistanut yhteistyön aloittamisen. Yhteistyön lisäämiselle on tarvetta maitotiloilla, joten myös toisilleen vieraampien tulisi kyetä rakentamaan yhteistyötä. Yhteistyön laajentaminen ja uuden rakentaminen kannattaa suunnitella huolellisesti ja asioista tulisi sopia kirjallisesti. Tämän käsikirjan avulla maidontuottajat voivat suunnitella yhteistyöasetelmia niin, että he saavat riittävän pohjan päätöksilleen. Samalla käsikirja toimii kirjallisen sopimisen välineenä. Asiat tulevat käsikirjaa laadittaessa dokumentoiduiksi. Toisilleen vieraiden välille luottamus rakentuu ajan myötä.

OHJEET

Yhteistyön on oltava kaikille siihen osallistuville kannattavaa. Jos näin ei ole, tyytymätön osallistuja luopuu yhteistyöstä ennemmin tai myöhemmin, jolloin myös muille osallistujille voi aiheutua ongelmia ja tappioita tai he joutuvat luopumaan koko yhteistyöasetelmasta. Jos yhteistyöasetelmasta ei ole riittävästi tietoa, yhteistyötä suunnittelevat eivät kykene arvioimaan yhteistyön hyötyjä ja haittoja. Siksi yhteistyöasetelma on suunniteltava riittävän tarkoin. Tästä syystä jokaisen tulisi pohtia myös omasta näkökulmastaan yhteistyön aloittamista, mitä yhteistyöltä odottaa ja täyttääkö juuri tämä yhteistyöasetelma hänen odotuksensa. Verkostomainen yrittäminen edellyttää täsmällisempää oman toiminnan etukäteissuunnittelua kuin yksin toimiminen. Lisäksi jokaisen on analysoitava, kykeneekö hän tuomaan yhteistyöhön vastavuoroisuuden edellyttämän panoksen. Kun osallistumis päätös tehdään riittävän tiedon pohjalta, yhteistyön onnistumisen todennäköisyys paranee.

Osallistujien on voitava luottaa toisten kykyyn ja haluun tehdä oma osuutensa yhteistyössä. Maitotilojen yhteistyö toteutetaan käytännön syistä usein suppealla maantieteellisellä alueella, jolloin osallistujat jo vanhastaan tuntevat toisensa sekä toistensa luonteen ja osaamisen. Yhteistyön rakentaminen ja ylläpito on helpompaa tuttujen kuin vieraiden kesken. Toisilleen vieraat voivat rakentaa keskinäistä luottamusta yhteisellä suunnittelulla ja etukäteissopimisella. Kompromissien tekeminen ja joustavuus ovat tarpeen. Yhteistyösuhteessa joutuu luopumaan jostakin, joka yksin tehden olisi mahdollista tai mihin on totuttu. Laajaa yhteistyötä tekevät maidontuottajat arvostavat suunnitelmallisuutta.

Yhteistyössä on myös haittapuolia yksin tekemiseen verrattuna. Ei voi tehdä kaikkea niin kuin itse haluaa. Oleellista on, että yhteistyön hyödyt ovat suuremmat kuin sen haitat. Ennen yhteistyön aloittamista jokaisen osallistujan tulisi käydä läpi muutokset, jotka yhteistyö toimintatapoihin tuo ja pohtia, onko toimintatapojen muuttaminen mahdollista tai aiheutuuko siitä sellaisia haittoja ja kustannuksia, että yhteistyön hyödyt menetetään.

Lisäksi taloudellisen aseman tulisi olla niin vahva, että osallistuja kykenee suoriutumaan yhteistyön edellyttämistä velvoitteista. Jos näissä syntyy ongelmia, katoaa yhteistyöstä luottamus ja koko asetelma voi kaatua. Yhteistyö edellyttääkin avoimuutta ja osallistujien on annettava osaamisensa yhteiseen käyttöön. Osaamistaso nousee ja osaamisen yhdistäminen tuo hyötyä kaikille. Jos osaamista ei anneta yhteiseen käyttöön, saattaa yhteistyöhyöty pienentyä tai yhteistyön perustana oleva keskinäinen luottamus kadota.

Kaikista tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tulevista ongelmista ja niiden ratkaisutavoista ei ole mahdollista sopia etukäteen. Yleiset periaatteet, tavoitteet, kustannusten jakaminen ja yhteistyön organisointi on etukäteen sovittava, mutta on hyväksyttävä, että yksityiskohtien tasolla työmäärät, kustannukset ja hyödyt eivät joka hetki mene tasan. Kun yhteistyö on oikein suunniteltu ja organisoitu, tasoittuvat nämä kuitenkin pitkällä aikavälillä. Menestyvissä maatalouden yhteistyösuhteissa toimitaankin usein suurpiirteisesti.

Yhteistyösuhteen rakentaminen tapahtuu yleensä seuraavasti:

1. Aloitteentekijä tai -tekijät ideoivat yhteistyön omien tavoitteidensa pohjalta. Usein kaikki mahdolliset osallistujat ovat jo alussa selvillä.
2. Jos mukaan halutaan lisää osallistujia, yhteistyötä tarjotaan niille, joiden toivotaan tai halutaan siihen osallistuvan. Mukaan pyytämiseen vaikuttaa keskinäinen luottamus ja usko siihen, että henkilöt sopeutuvat joustavasti yhteistyöhön.
3. Suunnittelussa mukana olleet tekevät lopullisen päätöksen mukaan lähtemisestä tai pois jäämisestä sen mukaan, kokevatko saavansa siitä nettohyötyä.
4. Mukaan lähtevien kesken laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma yhteistyön toteutuksesta, tehdään tarpeelliset sopimukset ja käynnistetään yhteistyö.

KÄSIKIRJAN RAKENNE JA KÄYTTÄMINEN

Kirjallisuuden, lukujen 2 ja 3 tutkimustulosten, työpajatyöskentelyjen ja testaus-ten pohjalta laaditaan yhteistyön käynnistämisen käsikirja seuraavia periaatteita noudattaen:

1. Ohjataan verkostosuhdetta pohtivat miettimään keskeisimpiä verkostosuhteeseen liittyviä ratkaistavia kysymyksiä. Kaikki käsikirjassa esitetyt kysymykset eivät välttämättä ole yhteistyöasetelmien erilaisuuden vuoksi oleellisia jonkin yksittäisen yhteistyösuhteen suunnittelussa.
2. Tavoitteena on, että keskeisten asioiden kirjaaminen muistiotyyppisesti muodostaa pääpiirteittäisen sopimuksen. Tämän julkaisun tutkimustulosten mukaan yhteistyösuhteista ei tavallisesti oltu laadittu kirjallisia sopimuksia, sillä sellaisen vaatimista pidettiin usein epäluottamuksen osoituksena.
3. Käsikirjan sisältö painottuu sellaisiin verkostosuhteisiin, joissa syntyy riippuvuusuhde osallistujien välille.
4. Käsikirja on suunnittelutyön helpottamiseksi laadittu muotoon, jossa vastataan esitettyihin kysymyksiin ja kunkin kysymyksen osalta on laadittu ohje, millaisia näkökulmia kysymykseen vastattaessa tulisi tai voisi pohtia.

5. Yhteistyösuhteen suunnittelu muodostuu kolmesta vaiheesta:
- a. **alustava yhteistyösuhteen suunnittelu**; yhteistyöasetelma suunnitellaan riittävän yksityiskohtaisesti, että potentiaaliset osanottajat kykenevät oman strategiansa näkökulmasta tekemään päätöksen mukaan lähtemisestä tai ulos jäämisestä (osio A),
 - b. **yksittäisen osanottajan näkökulma**; ohjataan yksittäistä osanottajaa arvioimaan kyseisen yhteistyösuhteen järkevyyt ja kannattavuus oman toimintastrategiansa toteutuksen osana (osio B) ja
 - c. **yksityiskohtainen yhteistyösuhteen suunnittelu**; mukaan lähtevien osanottajien kesken suunnitellaan yhteistyöasetelma sellaiseksi, että kaikki osanottajat saavat siitä suunnitellun hyödyn (osio A:n täydentäminen/kehittäminen B:n tulosten pohjalta).

Käsikirja rakentuu edellä olevan yleisen suunnitteluprosessin aiheiden pohjalle. Siinä on kaksi erillistä osiota, toinen yhteistyöasetelman suunnittelua varten (osio A) ja toinen yksittäisen osakkaan käyttöön (osio B).

Ensin kuvataan aloitteentekijöiden toimesta yhteistyöasetelma karkeasti (osio A). Sen jälkeen jokainen mukaan lähtemistä suunnitteleva osanottaja tekee **itsenäisesti** arvion yhteistyön hyödyistä ja haitoista (osio B). Hyötyjen ja haittojen arviointi ei olisi mahdollista, ellei yhteistyöasetelmaa olisi osiota A hyödyntäen jo alustavasti suunniteltu tai ainakin karkeasti hahmoteltu.

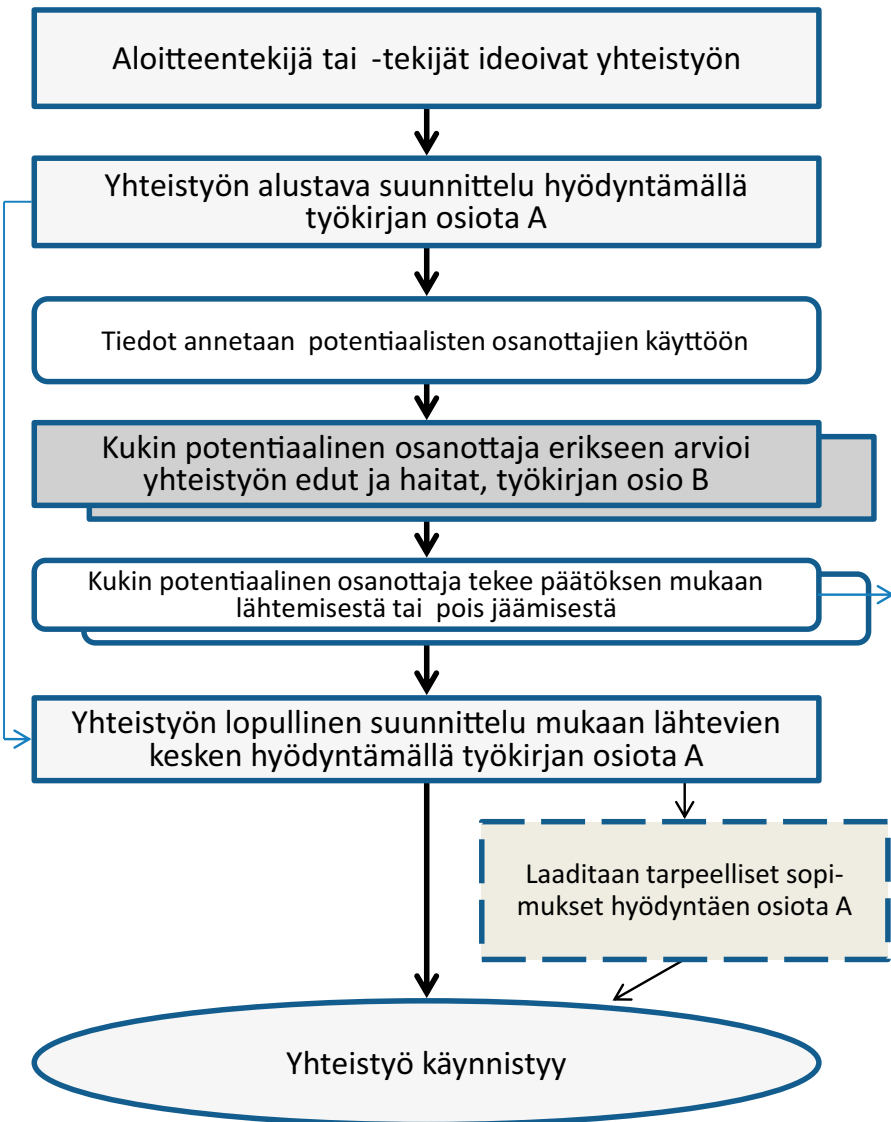
Kun mahdolliset osanottajat ovat osion B pohjalta tosiasioihin perustuen oman harkintansa tehneet, he päättävät mukaan lähtemisestä tai pois jäämisestä. Tämän jälkeen yhteistyöhön osallistujat laativat yksityiskohtaisen yhteistyösuunnitelman. Tämä tapahtuu täsmentämällä ja tarkentamalla osiota A.

Samalla tulee kirjallisesti sovituksi yhteistyön ehdot, vaikka mitään muuta kirjallista sopimusta ei tehtäisikään. Kirjallinen sopimus on suositeltava varsinkin toisilleen vieraampien yhteistyökumppanien kesken ja toisiinsa luottavien tuttu- jen kesken silloin, kun yhteistyöhön sidotaan paljon pääomaa tai sillä on suuri strateginen merkitys. Juridisesti pätevän kirjallisen sopimuksen laatiminen on haastavaa ja useimmiten riittää, että yhteistyön ehdot dokumentoidaan tämän käsikirjan avulla. Kirjallinen sopiminen ja ehtojen dokumentointi esimerkiksi tätä käsikirjaa hyödyntäen ei ole epäluottamusta, vaan asioiden selkeyttämistä. Tässä käsikirjassa ei esitetä kirjallisen sopimuksen mallia, koska sopimus- tilanteet vaihtelevat. Siten yksikäsitteisen sopimusmallin laatiminen on mahdo- tonta. Juridisesti pätevät sopimukset on laadittava tapauskohtaisesti.

Käsikirjan hyödyntämisen laajuuteen vaikuttaa suunniteltavan yhteistyön syvyyden taso eli millaista yhteistyötä ja minkä tarpeiden vuoksi maidontuottaja on yhteistyötä suunnittelemassa. Esimerkiksi maidontuottajan ja urakoitsijan välisen yhteistyön suunnittelulogiikka voi olla erilainen kuin maidontuottajien keskinäisen yhteistyön suunnittelu. Kun maidontuottaja suunnittelee ulkoistavansa toimintoja, hänen ei välttämättä tarvitse tarkastella yhteistyötä muutoin kuin omasta näkökulmastaan (osio B), koska urakoitsija on alihankkija, joka huolehtii oman toimintansa kannattavuudesta. Tärkeätä on varmistua vähintään siitä, että urakoitsijalla on riittävät ammatilliset ja taloudelliset edellytykset suorittaa ulkoistettu työ, koska urakoitsijan vaikeudet heijastuvat myös maidontuottajan toimintaan.

Käsikirja rakentuu siten, että siinä esitetään kysymyksiä, joihin tulisi mahdollisimman perusteellisesti vastata. Kysymykset ovat sellaisia, jotka tutkimusten pohjalta (ks. luvut 2 ja 3) usein ovat olennaisia yhteistyön tavoitteiden, toimintaperiaatteiden, päätöksenteon ja organisoinnin kannalta. Koska käsikirjan tulisi soveltua erilaisten yhteistyöasetelmien suunnitteluun, kaikki kysymykset eivät ole oleellisia jokaisen yhteistyösuhteen suunnittelussa. Tämän vuoksi on käytettävä harkintaa, mitkä käsikirjan kohdat ja kysymykset ovat olennaisia, ja keskityttävä niihin.

Useimpien kysymysten osalta on laadittu ohje tarkoituksena selventää, mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja millaisia asioita tulisi pohtia. Ohjeet ovat viitteellisiä, sillä kaikkien erilaisten yhteistyötilanteiden suunnittelua ei ole mahdollista ohjeistaa yksityiskohtaisesti. Käsikirjassa esitetään laskelmapohjia, joiden avulla investointien ja käyttökustannusten suuruutta voidaan arvioida. Seuraavassa kaaviokuvassa on esitetty tiivistetysti yhteistyön suunnittelun peruslogiikka.



Yhteistyö suunnitellaan sen tiedon valossa, joka suunnitteluhetkellä on käytettävissä. Yhteistyön käynnistymisen jälkeen saatavat kokemukset yhteistyön toimivuudesta saattavat aiheuttaa uudelleen suunnittelun tarvetta. Ajan kuluessa toimintaympäristö, tuotantoteknologia ja osanottajien tarpeet voivat muuttua, jolloin yhteistyöasetelmaa tai jonkun osanottajan roolia on tarve arvioida uudelleen. Uudelleen arviointia helpottavat käsikirjaan laaditut tosiasioihin perustuvat suunnittelutiedot. Samalla voidaan palauttaa mieleen, mitä ja miten yhteistyön aloittaminen perusteltiin.

OSIO A YHTEISTYÖSUHTEEN SUUNNITTELU

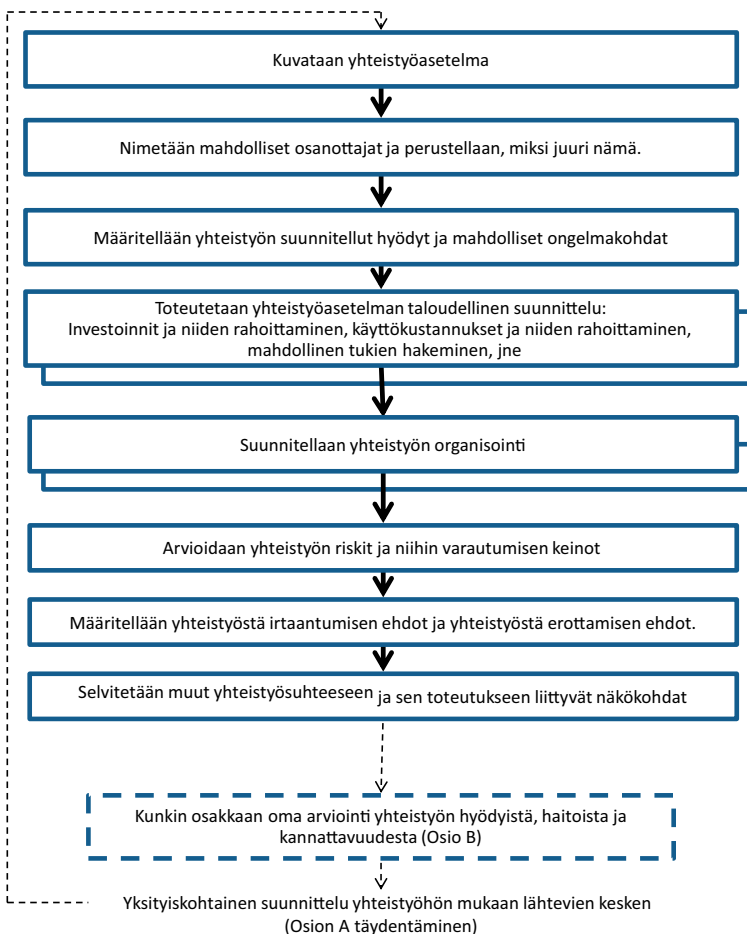
Osiota A hyödynnetään kaksivaiheisesti:

1. Aloitteentekijät laativat alustavan suunnitelman yhteistyösuhteesta kyttäkseen esittelemään sen sisällön ja pääpiirteiset ehdot mahdollisille mukaan lähtijöille.

(Tämän jälkeen kukin potentiaalinen osanottaja analysoi omasta näkökulmastaan yhteistyön edut, haitat ja kannattavuuden osiota B hyödyntäen.)

2. Kun osanottajat ovat varmistuneet, täydennetään ja täsmennetään osiota A yhdessä niin, että yhteistyön sisältö ja ehdot ovat kaikkien osanottajien hyväksyttävissä.

Oheisessa kaaviokuvassa on esitetty suunnittelun vaiheet ja näkökulmat.



Kuvaus yhteistyösuhteesta

Selvittääkö sanallisesti, mistä yhteistyösuhteesta on kysymys. Pyrkikää tarkkaan kuvaamiseen niin, että kaikki yhteistyön keskeiset tekijät tulevat kuvatuiksi. Oleellista on määritellä myös toteutusaikataulu. Kuvauksen ei tulisi olla vain yksi virke, vaikkapa *”Yhteisen kasvinsuojeluruiskun hankinta”*, vaan laajempi kuvaus yhteistyöhankkeesta ja sen toteutustavasta.

Kuvaus voi olla esimerkiksi muotoa: ”Yhteisen kasvinsuojeluruiskun hankinta neljän osanottajan kesken. Ruiskun tyyppi ja teho määritellään myöhemmin. P.P:n omistama traktori varustellaan ruiskutuskäyttöön ja ruisku on koko ruiskutuskauden kiinnitettynä siihen. Kukin osanottaja ruiskuttaa peltonsa itse. Ruisku ja traktorin varusteet hankitaan siten, että kukin maksaa määritellyn osuutensa ja osuuden arvo jää kunkin osanottajan kirjanpidossa poistettavaksi. P.P. perii traktorista tuntivuokraa, jonka suuruus määritellään jäljempänä.”

Selvityksen perusteella pitäisi jo saada käsitys siitä, mistä yhteistyössä on kysymys. Jäljempänä tulevissa kysymyksissä selvitetään eri näkökulmia yksityiskohtaisesti.

- Millaista yhteistyösuhdetta suunnitellaan?
- Kuvatkaa selkeästi yhteistyön sisältö.
- Arvioikaa ja päättäkää toteutusaikataulu.

Yhteistyön osanottajat

Nimetkää yhteistyön mahdolliset osanottajat, jos he ovat tiedossa ja selvittääkää lyhyesti, millaista toimintaa kukin harjoittaa ja missä laajuudessa. Mikäli kysymyksessä on yhteistyöhanke, jossa aloitteentekijät etsivät yhteistyökumppaneita, nimetkää aloitteentekijät ja pohtikaa, millaisia osanottajia tai keitä nimettyjä maatalousyrittäjiä tai yrityksiä pyydetään mukaan yhteistyöhön.

Esimerkki: "P.P., agrologi(Amk), osoite Maitokyläntie 256, 60800 Maito, puhelin 040 123 4567, sähköposti p.p@netti.fi, päätuotantosuunta maidontuotanto, 130 lypsylehmää, parsipihatto, hiehonkasvatus ulkoistettu, viljelyala 140 ha, josta 100 ha nurmella ja 40 ha rehuviljalla, uusi navetta rakennettu vuosi sitten, tarve organisoida säilörehuntuotanto uudelleen, tällä hetkellä pyöröpaalimenetelmä omin konein."

Esimerkki: "Yhteistyössä pitäisi olla 5-8 osanottajaa, joiden yhteinen säilörehunkorjuuala suunnitellulla kalustolla tulisi olla 400 -500 ha. Osanottajissa olisi hyvä olla mukana maidontuottajia, naudanlihantuottajia, hiehonkasvattajia ja emolehmätiloja, mikä mahdollistaa eri kasvuvaiheessa olevan rehun korjaamisen ja yksikkökustannusten alentamisen..."

Jos yhteistyökumppanit ovat vanhastaan toisilleen hyvin tutut, ei tätä kohtaa tarvitse täyttää muutoin kuin nimien osalta, mutta jos mahdolliset kumppanit ovat vieraampia, on tärkeätä, että kaikki saavat yleiskäsityksen siitä, millaista tuotantoa kukin mahdollinen kumppani harjoittaa.

Tarvittaessa perustelkaa myös, miksi juuri kyseiset henkilöt tai tilat sopisivat yhteistyökumppaneiksi tähän hankkeeseen.

- Millaisia osanottajia yhteistyössä tulisi olla mukana?
- Nimetkää yhteistyön osanottajat (mahdolliset) ja selvittäkää lyhyesti heidän toimintansa sisältö.

Yhteistyön oletetut hyödyt ja mahdolliset ongelmakohdat

Miksi yhteistyötä suunnitellaan? Mitä hyötyjä sen avulla oletetaan saavutettavan?
Mitä mahdollisia ongelma-kohtia on suunnittelussa huomioitava?

Yhteistyösuhteen hyödyt voivat liittyä muun muassa:

- kustannusten alentumiseen,
- investointikustannuksen jakamiseen,
- työvoimantarpeen kattamiseen,
- vapaa-ajan lisäämiseen,
- laadun parantumiseen,
- tuotostason nostamiseen,
- jne.

Yhteistyön ongelmakohdat voivat olla esimerkiksi:

- yhteisten koneiden tai muiden investointien käyttöoikeuden jakaminen,
- vastuu rikkoontumisesta,
- osanottajien ajankäyttö yhteistyösuhteen hyväksi,
- jonkin osanottajan taloudelliset vaikeudet,
- ”kemioiden” yhteensopimattomuus,
- jne.

Mahdollisten ongelma-kohtien kirjaamisessa tulisi olla realistinen. Kun yhteistyö-
innostus on ”päällä”, helposti kaunistellaan asioita ja nähdään vain hyvät puolet.

- Mitä hyötyjä yhteistyön avulla oletetaan saavutettavan?
- Arvioikaa (mikäli mahdollista), miten suuria hyödyt rahallisesti tulisivat olemaan.

- Mihin mahdollisiin ongelma-kohtiin suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota?
-

Yhteistyön aloittamiseen liittyvät investoinnit, investointien rahoitus ja työnjako investointien toteutuksessa

Arvioikaa investointien kokonaismäärä euroissa riittävän yksityiskohtaisesti eriteltynä. Perustuuko arvio omiin käsityksiinne, todellisiin tarjouksiin vai asiantuntijan tekemiin suunnitelmiin ja laskelmiin?

Onko tarkoituksena hakea lainarahoitusta ja/tai yhteiskunnan tukea investointiin? Mikäli on, tulee rahoittaja vaatimaan yksityiskohtaisen suunnitelman ja laskelmat. Kuka laatii nämä suunnitelmat ja paljonko suunnittelu maksaa? Onko tarkoituksena rahoittaa investointi yhdessä vai hankkiiko kukin osanottaja itsenäisesti oman osuutensa rahoitukseen? Mikäli rahoitus hankitaan yhteisesti, millaisia vakuuksia mahdollinen lainarahoitus edellyttää ja miten vakuudet annetaan? Investointiin saatava tuki saattaa myös tuoda rajoituksia toteutustapaan. Rahoittaja saattaa esimerkiksi vaatia, että hanke on yhtiömuotoinen, että rahoituksen saaja ja rahoituksen ehdot olisivat yksiselitteiset.

Miten omistus ja rahoitusosuudet investointeihin määräytyvät? Mikäli ne ovat erisuuria, millä perusteella osuudet määräytyvät?

(Yhtiömuotoisen yhteistyön suunnitteluun on jäljempänä oma suunnittelu-pohjansa)

Kuka toteuttaa käytännössä investoinnit, hankkii niiden edellyttämän rahoituksen, jne.? Paljonko työtunteja tämä vaatii? Saako "kokoontuoksija" työstä korvauksen?

Yhteistyön käytännön toteutus

(Edullisuuden arviointia varten on erillinen lomake)

Miten yhteistyössä hankittuja välineitä tai työvoimaa käytetään? Yhdessä käyttäminen on tyypillistä esimerkiksi säilörehunkorjuukoneille. Koneketju siirtyy lohkolta toiselle ja kaikki osanottajat ovat työssä mukana, jolloin pääsääntöisesti työvoiman tarve tulee ratkaistuksi. Vuorotellen käyttäminen on tyypillistä monille yksittäiskoneille (esim. yhteinen jyrä). Joskus käytetään myös mallia, jossa yksi osanottajista tai palkattu työntekijä käyttää yhteisesti hankittua konetta tai laitetta (esim. kasvinsuojeluruisku, lietelantakalusto, jne.). Mikäli niitä käytetään siten, että samalla tulee käyttöön jonkun osanottajan yksin omistamaa kalustoa, on sovittava tämän kaluston käyttökorvauksista. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, kun yhteisesti hankitun kasvinsuojeluruiskun veturina on koko ajan yhden osakkaan tähän tarkoitukseen varusteltu traktori.

Tässä on hyvä miettiä myös, miten käyttöjärjestys määritetään. Esimerkiksi säilörehunkorjuujärjestys voidaan määrittää monella eri tavalla, vaihdellaan vuosittain kenen osakkaan pellolta korjataan ensin, tai edetään rehun valmistusjärjestyksen mukaisesti riippumatta siitä, kenen osakkaan rehua se on.

Mikäli tarkoituksena on käyttää yhteisiä työntekijöitä, on varmistettava, että työvoimaa on saatavissa. Kuka huolehtii työsuhteen asianmukaisesta hoidosta (esimerkiksi palkan ja muiden kulujen maksaminen ajallaan)?

Kuka on vastuussa yhteistyön juoksevanluonteisesta pyörittämisestä, paljonko sen arvioidaan vaativan aikaa ja maksetaanko ajankäytöstä korvaus? Miten huolehditaan suurista, ennakoimattomista menoista (mm. kallis konerikko)?

Millä laskentaperusteella ja millä tavoin osanottajat maksavat osuutensa käytöstä? Laskentaperusteita voivat olla esimerkiksi hehtaari- tai tuntijako, omistusosuuksien suhde, tasajako, jne. Tapahtuuko maksaminen jälkikäteen toteutuneen perusteella, jolloin on määriteltävä, miten toiminta rahoitetaan maksamiseen saakka. Maksaminen voi tapahtua myös niin, että kukin maksaa etukäteen arvioidun osuutensa ja kauden päätyttyä tehdään tasaustaskelma. Onko yhteistyösuhteella oma pankkitili, jolta juoksevat menot maksetaan?

- Sopikaa yhteisesti hankittujen koneiden, työvoiman tai muiden resurssien käytön periaatteet.

 - Kuka tai ketkä vastaavat käytännön toiminnan pyörittämisestä?
 - Kuka tai ketkä vastaavat työnjohdosta, hallinnosta ja yhteisistä työntekijöistä?

 - Miten yhteisten koneiden ja laitteiden käytöstä maksetaan?
 - Miten toiminnan pyörittämisestä maksetaan tai korvataan (mahdollisesti)?

 - Jos osanottajien omaa kalustoa käytetään, miten sen käyttö korvataan?

 - Miten ennakoimattomat, suuret menot maksetaan?
-

Hankittavien koneiden tai muiden resurssien kunnossapito ja säilytys

Miten ja missä yhteisesti hankittuja koneita tai laitteita säilytetään? Kuka on vastuussa asianmukaisesta säilyttämisestä? Miten säilyttäminen korvataan tilojaan säilyttämistä varten luovuttaneelle (esim. neliövuokra konehallissa?)

Kuka ja millä tavalla huolehtii koneiden ja laitteiden käyttökunnon säilyttävästä huollosta ja ylläpidosta? Miten tämä työ korvataan?

Miten omaisuus vakuutetaan käytön ja säilytyksen aikana?

- Miten ja missä koneet ja laitteet säilytetään?
- Miten koneiden ja laitteiden säilytys korvataan?

- Kuka tai ketkä vastaavat huolto- ja korjaustöistä?
 - Miten (mahdollisesti) huolto- ja korjaustyöt korvataan?
 - Miten koneet ja laitteet vakuutetaan käytön ja säilytyksen aikana?
-

Arvio työntekijän kustannuksista

Työntekijä voidaan palkata yhteisesti tiloille joko osa-aikaisena tai kokopäivätoimisena niin, että kustannukset jaetaan tilojen kesken. Palkan ja henkilösivukulujen lisäksi on tarvittaessa huomioitava asumisesta, matkoista ja toiminnan hallinnoinnista aiheutuvat menot.

Kun kysymys on työsuhteesta, on lisäksi selvitettävä työsopimuslaista, vuosilomalaista ja työaikalaista johtuvat vaatimukset ja sovittava osanottajien kesken, miten työnantajana toimimisen velvoitteet ja tehtävät hoidetaan. Onko työntekijä yhden osanottajan palveluksessa ja hän ”vuokraa” työntekijää muille vai onko jokainen osanottaja osa-aikaisen työntekijän työnantaja, jolloin kukin erikseen tekee työsopimuksen työntekijän kanssa. Työsopimus, tekee sen yksi tai useampi työnantaja, kannattaa laatia huolellisesti niin, että sekä lakisääteiset että osapuolten ehdot tulevat kirjatuiksi, jolloin todennäköisimmin välttyään erimielisyyksiltä.

Työntekijästä aiheutuva kustannus on helpointa määrittää vuosikustannuksena, joka jaetaan työtunneille, jolloin saadaan todellinen työnantajalle aiheutuva kustannus työtuntia kohden.

Kustannuksia ovat palkkakustannusten lisäksi henkilösivukulut, työterveys-huolto, koulutus, matkamenot, asumismenot, jne. Henkilösivukulut muodostuvat eläkemaksusta, sosiaaliturvamaksusta, tapaturmavakuutusmaksusta ja muista vakuutusmaksuista sekä loma-ajan palkoista. Vakuutusturvaa arvioitaessa on pohdittava lakisääteisten vakuutusten lisäksi ainakin mahdollisen vastuuvakuutuksen tarve. Lisäksi on otettava huomioon mahdolliset viikonloppu- ja juhlapyhäkorvaukset.

Työtuntien määrää arvioitaessa on huomioitava, että tehollisten työtuntien lisäksi kertyy usein häiriöistä aiheutuvia ylimääräisiä tunteja, koneiden puhtaanapitoon ja huoltoon kuluu aikaa, jne.

Esimerkki: ”Kynnön aiheuttamia työtunteja eivät ole vain ”nettotunnit” pellolla, vaan aikaa kuluu koneiden pesuun ja huoltoon, siirtoajoon, taukoihin, jne.”

- Arvioi palkatun työntekijän aiheuttamat kustannukset.

KAIKKI KUSTANNUKSET ARVIOIDAAN TASOSSA ALV 0 %

Työtuntien määrä vuodessa (arvio): ____ h.

Tuntipalkka (arvio) _____.

Palkkausmenot vuodessa (työtuntien määrä × tuntipalkka) _____

Palkanlisät/vuosi (viikonloppu- ja juhlapyhäkorvaukset, yms.) _____

Henkilösivukulut/vuosi

- eläke- ja sosiaaliturvamaksukustannukset _____

- vuosilomapalkat/lomarahat _____

- muut henkilösivukulut (tapaturmavakuutus, jne.) _____

Väline- ja tarvikemenot, työvaatteet /vuosi _____

Lakisääteiset ja vapaaehtoiset työterveyshuoltomenot/vuosi _____

Mahdolliset päivärahat tai ruokailumenot/vuosi _____

Koulutusmenot _____

Mahdolliset matkamenot ja asumismenot/vuosi _____

Vakuutusmenot (erityisesti vastuuvakuutus) _____

Hallintomenot (esim. palkanlaskenta tilitoimistossa) _____

Muut mahdolliset menot/vuosi _____

MENOT YHTEENSÄ VUODESSA = _____

MENOT YHTEENSÄ TYÖTUNTIA KOHDEN

(vuosimenot: työtuntien määrä _____) = _____

Mahdollinen yleiskustannuslisä (€/tunti) (esim. oma työ) _____

MINIMIKUSTANNUS TYÖTUNTIA KOHDEN YHTEENSÄ = _____

Investointivaihtoehtojen vertailu ja liiketoiminnan kannalta parhaan valinta

Investointivaihtoehtojen vertailu edellyttää kilpailevien mahdollisuuksien arviointia. Aluksi suuri pääoma sidotaan investointiin, jonka tulot jakautuvat pitkälle aikavälille tulevaisuuteen (jopa vuosikymmeniksi). Eri ajankohtien tulot ja menot eivät ole samanarvoisia eivätkä keskenään verrattavissa. Siksi tarvitaan aikatekijä laskelmissa. Milloin rahaa maksetaan ulos tai milloin sitä saadaan sisään, on yhtä tärkeää kuin se, miten paljon rahaa maksetaan ulos tai sitä saadaan sisään. Jos rahan aika-arvo unohdetaan, tulee investoinnista pelkin nettotuloin laskettuna liian kannattava. Olennaista on, milloin ja minkä suuruisena nettotulovirta tulee. Siksi laskelma tehdään nykyarvomenetelmällä (NPV) ja määrittämällä diskonttauskorko⁵⁷. NPV (*tulevaisuudessa saatavien nykyhetkeen diskontattujen kassavirtojen summa (= nykyarvo) vähennettynä alkuperäisen investoinnin arvolla*) määritetään kaavasta:

$$NPV = -INV + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_t}{(1+r)^t} + \frac{S_t}{(1+r)^t}, \text{ missä}$$

INV = investointimeno

t = ajanjakso vuosissa

C_t = nettokassavirta vuonna t

S_t = jäännösarvo viimeisenä käyttövuonna

r = korko

Liitteessä 7 on esitetty esimerkki investointilaskelmasta. Laskennassa voit hyödyntää tietokoneen taulukkolaskentaohjelmaa.

Koneiden ja laitteiden investointimenot saadaan ostohinnoista. Huollon, korjaamisen, säilyttämisen, vakuuttamisen ja juoksevan käytön menot, kuten mm. polttoaineet ja öljyt saadaan arvioinnin pohjalta. Jos käytetään ulkopuolista työvoimaa, syntyy palkkamenot. Se voidaan määrittää työtunnin perusteella. Kaavasta bruttotuntipalkka x 1,6, saadaan arvio suunnittelun pohjaksi. Kaava soveltuu vain tuntipalkkaisen työntekijän kustannuksen määrittämiseen. Kerroin 1,6 sisältää lakisääteiset sosiaalikulut ja lomapalkat. Mahdollinen hukka-aika määritetään työtuntien määrässä.

Osanottajien lopulliset maksusuodet sovitaan yhdessä suunnittelun 3. vaiheessa. Yleensä vuositasoinen arviointi on riittävä.

⁵⁷ Korko tarjoaa hinnoittelumekanismin rahan aika-arvolle. Diskonttaus = tulevaisuudessa saatavan kassavirran nykyarvon laskeminen.

- Koneen tai muun välineen menojen arviointipohja

KAIKKI ARVIOT TEHDÄÄN TASOSSA ALV 0 %

Kone: _____ Hankintahinta: _____
 Jäännösarvo: _____
 Pitoaika/v: _____
 Käyttötunnit/v: _____
 Korkoprosentti: 0, _____

Polttoainemenot vuodessa

- varsinainen ajoaika: litraa/tunti _____ × käyttötunnit _____ _____
- siirtotunnit, muu käyttö: litraa/tunti _____ × ajotunnit _____ _____

Huolto- ja varaosamenot vuodessa (arvio) _____

Vakuutus- ja säilytysmenot vuodessa (arvio) _____

Muut menot vuodessa (arvio) _____

Palkkausmenot vuodessa

tuntipalkka _____ × 1,6 × työtuntien määrä _____ _____

MENOT YHTEENSÄ VUODESSA _____

- Vertaile investointivaihtoehtoja: itse tehden, yhteistyössä tai ulkoistamalla.

Yhtiömuotoisen yhteistyön keskeiset lähtökohdat erikseen laadittavien perustamisasiakirjojen ja mahdollisen osakassopimuksen pohjaksi

Yhtiömuotoina käytetään tavallisesti avointa yhtiötä, osakeyhtiötä tai osuus-kuntaa. Osakeyhtiö on nykyisin yleisin yhtiömuoto. Valittavaan yhtiömuotoon kannattaa tutustua kirjallisuuden avulla ennen perustamista.

Keskeisiä pohdittavia asioita yhtiömuotoa valittaessa ja sopimuksia laadittaessa ovat:

- osakkaiden henkilökohtainen vastuu yhtiön velvoitteista,
- kunkin osakkaan sijoitukset yhtiöön sekä omistusosuudet yhtiöstä,
- mahdollisuus ja oikeus osallistua päätöksentekoon,
- voitonjaon pelisäännöt,
- mahdollisuus ja oikeus luopua osakkuudesta,
- yhtiömuodon muuttamisen mahdollisuus (jos tarpeet muuttuvat),
- perustamisen ja hallinnoinnin helppous ja
- verotustekijät pitkällä aikavälillä.

Yhtiötä perustettaessa laaditaan aina lain edellyttämät yhtiöasiakirjat. Usein ne ovat niin suppeita, että niiden perusteella osakkaiden tahto ei välttämättä toteudu. Sen vuoksi on pohdittava yhtiön perusasiakirjoja täydentävän osakassopimuksen laatimista. Osakassopimuksessa voidaan sopia osakkaiden välisistä suhteista ja yhtiön pelisäännöistä. Myös yhtiöasiakirjat kannattaa laatia minimimuotoa laajempina. Jos pitäydytään minimimuodoissa, on selvitettävä ao. yhtiölain säädökset toimintatavasta eri tilanteissa. Lähtökohta on, että jos eivät osakkaat ole muuta sopineet, noudatetaan laissa esitettyä perustapaa tilanteiden ratkaisemisessa. Se ei välttämättä ole sellainen, mitä osakkaat haluaisivat tai odottavat.

Määritellä perustettavan yhtiön keskeiset pelisäännöt! Huomatkaa, että eri yhtiömuotoihin liittyy erilaisia säädöksiä, joten kaikki esitettävät kysymykset eivät ole oleellisia jokaisessa yhtiömuodossa.

- Yhtiön nimi ja yhtiömuoto:

 - Osakepääoman tai muun peruspääoman suuruus:

 - Miten osakkeet tai osuudet jaetaan osakkaiden kesken?

 - Onko päätöksenteko-oikeus yhtiössä omistusosuuksien mukainen?
(Yhtiömuoto saattaa asettaa rajoituksia vapaalle päätöksenteolle tässä asiassa.)
Kyllä Ei

 - Millaisia velvoitteita osakkailla on yhtiölle (mm. takaukset yhtiön lainoille)?

 - Miten ja millä ehdoilla osakas voi erota yhtiöstä tai myydä osuutensa?

 - Onko osakkailla lunastusoikeus myytäviin osakkeisiin tai osuuksiin?

 - Miten, kenen toimesta ja milloin yhtiöasiakirjat ja mahdollinen osakassopimus laaditaan ja milloin yhtiö on tarkoitus perustaa?

 - Muut ehdot:
-

Muut yhteistyön toteuttamisen ehdot, pelisäännöt ja myöhemmin sovittavat asiat

Yhteistyösuhteeseen saattaa liittyä ehtoja ja edellytyksiä, jotka tulisi tässä selvittää. Tällaisia ehtoja voivat olla:

- jokaisen on kyettävä osallistumaan itse tai palkkaamalla työntekijä vähintään x tuntia yhteistyössä tehtävään työhön,
- jokaisen on kyettävä toimittamaan yhteistyösuhteen käyttöön vähintään tietyntehoinen traktori x tunniksi,
- välineet on aina käytön jälkeen pestävä painepesurilla rikkakasvien leviämisen ehkäisemiseksi
- jne.

Edellä esitetyissä kohdissa on käyty läpi keskeisimmät ja yleisimmät jokaiseen yhteistyöasetelmaan liittyvät näkökohdat. Jokaisessa yhteistyöasetelmassa on tilanne- ja tapauskohtaisia asioita, jotka tulisi kirjata ylös. Tämä kohta on tarkoitettu näiden asioiden käsittelyyn.

- Mitä muita yhteistyön toteuttamisen ehtoja on vielä sovittava?
- Pohtikaa pelisäännöt ja mahdolliset muut sovittavat asiat.

Yhteistyöstä irtaantumisen ja yhteistyöstä erottamisen ehdot

Liiketoiminnallisen tilanteen tai asetelman muuttuessa yhteistyö saattaa käydä jollekin osanottajalle tarpeettomaksi tai jopa rasitukseksi, joten on määriteltävä, millaisin ehdoin ja milloin yhteistyöstä voi irtaantua. Erityisesti on sovittava, millaisin ehdoin yhteistyötä jatkavat voivat tarvittaessa lunastaa pois jäävän osuuden. On myös sovittava siitä, miten yhteistyösuhteen hallussa olevat mahdolliset varat jaetaan sekä millä tavalla ja mihin mennessä tehdään lopputilitys pois jäävän mahdollisista maksuista ja millaisella maksuajalla maksut on maksettava.

Oleellista on määritellä yhteistyöstä luopumisen irtisanomisaika. Irtisanomisajan tulisi olla niin pitkä, että yhteistyötä jatkavat kykenevät ongelmitta sopeutumaan uuteen tilanteeseen.

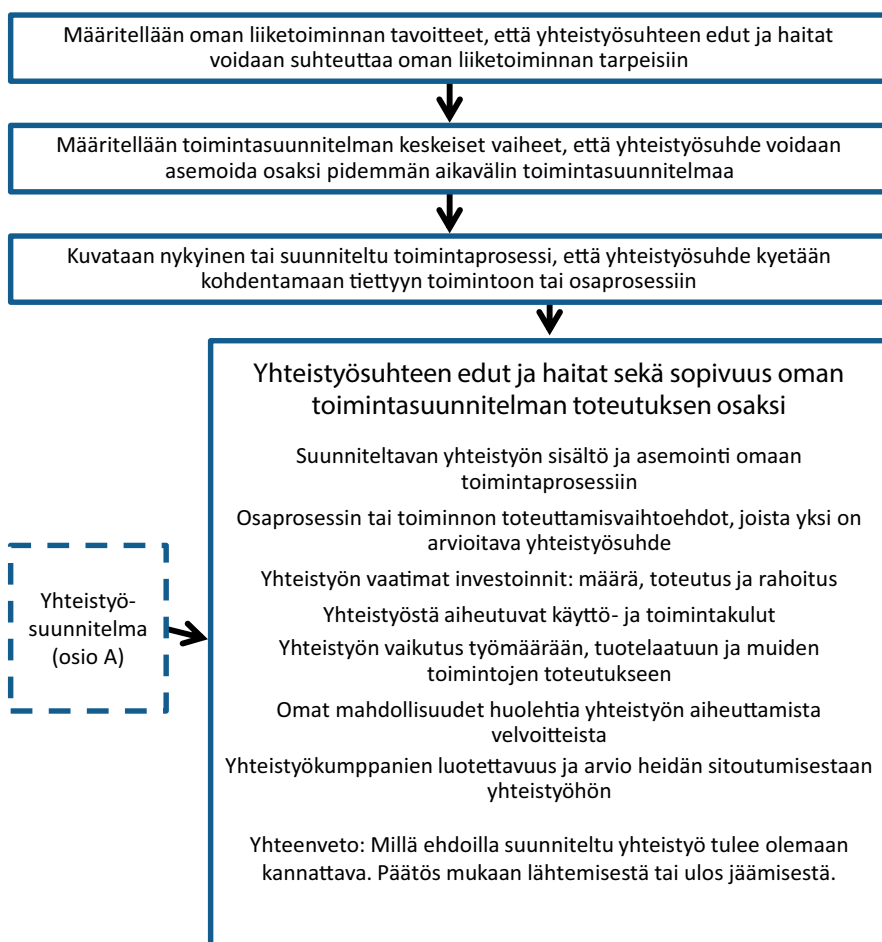
On myös hyvä sopia pelisäännöt, joiden perusteella yksittäinen osanottaja voidaan erottaa yhteistyösuhteesta, jos hän ei huolehdi yhdessä sovituista velvoitteista tai ei muutoin sopeudu yhteistyössä toimimiseen. Tärkeätä tässäkin tapauksessa on sopia siitä, miten erotettavan osuus varallisuudesta määritetään ja miten se maksetaan erotettavalle.

OSIO B

YKSITTÄISEN OSANOTTAJAN ANALYYSI YHTEISTYÖN EDUISTA JA HAITOISTA SEKÄ SOPIVUUDESTA OMAN LIIKETOIMINTASTRATEGIAN TOTEUTUKSEEN

Tämän suunnitteluosion avulla kukin potentiaalinen osanottaja erikseen ja itsenäisesti arvioi yhteistyösuhteen sopivuuden oman liiketoimintansa toteutuksen osaksi.

Toimintoja ulkoistettaessa voidaan tätä suunnitteluosiota hyödyntää samalla tavoin kuin maidontuottajien välisen yhteistyösuhteenkin suunnittelussa eli arvioidaan ulkoistamisen vaikutukset, edut ja haitat oman liiketoimintastrategian toteutuksen näkökulmasta. Suunnittelussa tulisi huomioida vähintään oheisessa kuviossa esitetyt näkökulmat.



Selventäkää omat liiketoiminnalliset tavoitteenne pitkällä aikavälillä

Yhteistyön on oltava kannattavaa eli sen on tuotava liiketoimintaan sellaisia hyötyjä, joita ei yhtä suurina saataisi muulla tavalla. Yksittäisen yhteistyösuhteen hyötyjen ja haittojen arviointi on arpapeliä, jos niitä ei pysty peilaamaan omiin tavoitteisiin. Tästä syystä on välttämätöntä aloittaa yhteistyösuhteen tarkastelu selkeyttämällä omat tavoitteet.

Maidontuottajilla esimerkiksi voi olla kannattavuustavoitteen lisäksi erilaisia lisätavoitteita, kuten esimerkiksi:

- yritystoiminnan laajentaminen tietyn laajuiseksi,
- tuotostason nosto tietylle tasolle,
- työn korvaaminen pääomalla,
- vapaa-ajan lisääminen,
- turvallinen toimintaympäristö,
- yksikkökustannusten alentaminen (prosessin jossakin osassa),
- jne.

Tavoitteiden lyhyt määrittely on tärkeitä, mutta sen lisäksi on perusteltava, miksi juuri nämä tavoitteet ovat tärkeitä. Perustelut tavoitteille lähtevät tavallisesti siitä, että nähdään liiketoimintaympäristön muuttuvan jollakin tavalla ja muutokseen on vastattava. Tavoitteiden perusteluna voi luonnollisesti olla myös yrittäjän oma halu muuttaa liiketoimintaa niin, että se paremmin soveltuu hänen elämäntilanteeseensa. Strategisten tavoitteiden toteuttamisen aikaulottuvuus on vähintään 5–10 vuotta.

Määrittele oman liiketoimintasi keskeiset tavoitteet (5-10 vuoden aikavälillä). Samalla alkaa muodostua käsitys siitä, tukeeko suunnitteilla oleva yhteistyö tavoitteittesi saavuttamista. Tarvittaessa perustele, miksi juuri nämä tavoitteet ovat tärkeimpiä, koska sekin saattaa auttaa hahmottamaan suunniteltavan yhteistyön sopivuutta osaksi liiketoimintaasi.

- Määrittele oman liiketoimintasi keskeisimmät tavoitteet 5–10 vuoden päähän.

- Perustele, miksi juuri nämä tavoitteet ovat keskeisiä.
-

Millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan?

Mitä konkreettisia asioita on tehtävä ja missä järjestyksessä, että tavoitteisiin päästään? Tavoitteet perustuvat arvioon liiketoimintamahdollisuuksista. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yleensä, että laaditaan toimintasuunnitelma, jonka avulla askel askelelta edetään kohden määritellyjä tavoitteita.

Kuvatkaa, mitä askeleita tarvitaan, missä järjestyksessä ja millä tavoin aika-talutettuna, että tavoitteet saavutetaan. Keskittykää pääkohtiin. Konkreettisia asioita voivat olla investoinnit, työvoiman määrän lisääminen, koulutuksen hankkiminen, ulkoistaminen, yhteistyön aloittaminen, jne. Ei pidä myöskään unohtaa taloudellista näkökulmaa, sillä toimenpiteiden rahoittaminen ja maksuvalmiuden säilyttäminen ovat keskeinen osa suunnittelua.

Toimintasuunnitelman voi hahmottaa kaavion muodossa, jolloin luontevasti syntyy asioiden toteutusjärjestys. Kaavion kunkin laatikon kohdalle kirjoitetaan lyhyesti, mitkä ovat kriittiset tekijät ko. vaihetta toteutettaessa.

Esimerkki kaaviosta:

Tavoite: maidontuotannon lisääminen x % navettaa laajentamatta ja peltoa hankkimatta

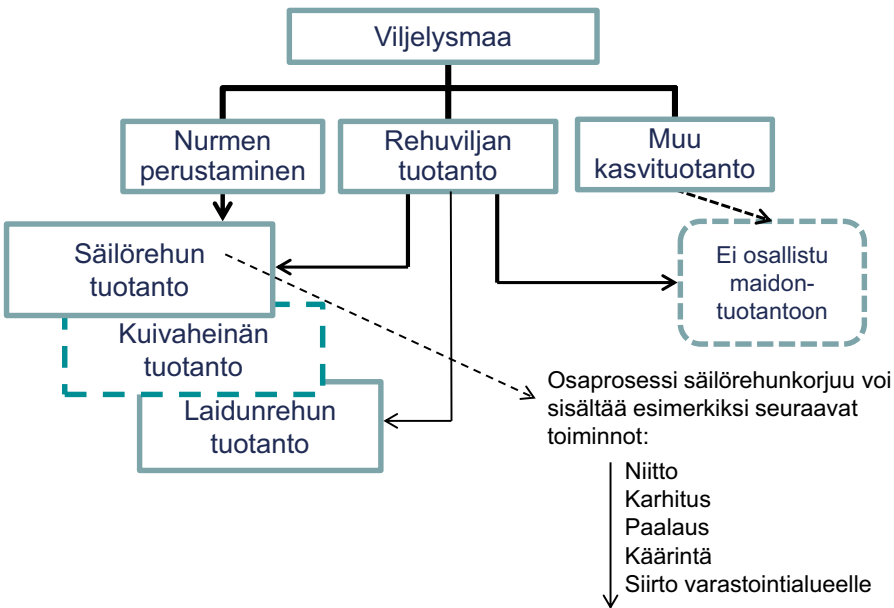
Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen	Kumppanin etsintä, heti
Navetan remontointi	Suunnitelma, 6 kk, toteutus 1,5 v
Lypsylehmien lisääminen nopeasti (ostamalla)	Aloitus 1, 5 v kuluttua
Säilörehunkorjuun uudelleen organisointi	Ulkoistus tai yhteistyö, aloitus 1,5 v kuluttua
Oman säilörehukaluston myynti	1,5 v kuluttua

- Piirrä kaavio toimenpiteistä, jotka toteuttamalla pääset asettamiisi tavoitteisiin.

Toimintaprosessin kuvaaminen

Maidon tai muiden tuotteiden tuottaminen on prosessi tai ketju, jossa edellisen vaiheen toteutus on edellytys seuraavan vaiheen toteutukselle. Yhteistyön etuja ja haittoja on hankala arvioida, jos ei kykene asemoimaan sitä nykyiseen tai suunniteltuun toimintaprosessiin.

Tästä syystä on tarpeen kuvata koko toimintaprosessi pääkohdittain ja suunnitellun yhteistyön kohteena oleva osaprosessi toiminnoittain tai työvaiheittain. Alla olevassa esimerkkikuviossa on kuvattuna tyypillinen maidontuottajan peltoviljelyn prosessi pääkohdittain ja suunnitellun säilörehunkorjuuyhteistyön nykyinen osaprosessi työvaiheittain:



- Piirrä oman tilasi koko tämänhetkinen toimintaprosessi pääkohdittain ja yhteistyön kohteena oleva osaprosessi toiminnoittain tai työvaiheittain.

Suunniteltavan yhteistyön sisältö ja asemointi omaan toimintaprosessiin

Selvitä, mitä mahdollisia muutoksia aloitettava yhteistyö aiheuttaa muuhun toimintaan. Kun oma toimintaprosessi on hahmotettuna jatkosuunnittelun kannalta riittävällä tarkkuudella, kuvataan yhteistyöasetelman sijoittuminen omaan prosessiin. Oleellista on pohtia, mikä muuttuu. Yhteistyö saattaa vaikuttaa laajastikin omaan yritystoimintaan, vaikka se kohdistuisi vain yhteen toimintoon. Se saattaa aiheuttaa investointitarpeita tai lisätyötä joissakin muissa prosessin osissa tai jättää joitakin jo tehtyjä investointeja vaille käyttöä, josta aiheutuu kustannuksia.

Esimerkki: Uudessa yhteistyössä siirrytään pyöröpaalimenetelmästä ajosilppuriketjuun säilörehunkorjuun kustannusten alentamiseksi ja työvoimantarpeen hallitsemiseksi. Onko uudella menetelmällä sellaisia vaikutuksia ruokinta-prosessiin, että säilörehunkorjuussa saatavat kustannussäästöt menetetään. Aiheutuuko uusia investointeja (esim. siilo- ja koneinvestoinnit), jotka syövät ajateltua kustannusetua. Jääkö käyttämättömäksi investointeja, joista yhä aiheutuu poisto-, korko- ja ylläpitokustannuksia (esim. omat pyöröpaalimenetelmän koneet).

Osaprosessin tai toiminnon toteuttamisvaihtoehdot

Suunnitteilla oleva yhteistyö on yleensä vain yksi vaihtoehto toteuttaa jokin toiminto tai osaprosessi. Yleisellä tasolla vaihtoehdot useimmiten ovat itse tekeminen, ulkoistaminen urakoitsijalle tai tilojen välinen yhteistyö. Ulkoistamisessa ja tilojen välisessä yhteistyössä saattaa lisäksi olla useita toteutusvaihtoehtoja.

Luettele kaikki mahdolliset toteutusvaihtoehdot, että jäljempänä pääset arvioimaan kunkin vaihtoehdon etuja ja haittoja suhteessa nyt suunnitteilla olevaan yhteistyöasetelmaan ja kykenet tekemään etujasi parhaiten palvelevan ratkaisun.

Suunniteltavan yhteistyöasetelman edut ja haitat verrattuna muihin vaihtoehtoihin

Yhteistyön tekeminen merkitsee aina kunkin osanottajan sopeutumista niin, että kaikki osanottajat hyötyvät. Jos yhteistyöstä ei koidu hyötyjä tai jokin muu tapa organisoida toiminta tarjoaa suurempia hyötyjä, kannattaa valita edullisin tapa. Se, joka kokee hyödyn vähäiseksi tai huomaa jonkin muun tavan kannattavammaksi, eroaa todennäköisesti yhteistyöstä jossakin vaiheessa aiheuttaen kustannuksia kaikille osanottajille. Tämän vuoksi on välttämätöntä tehdä omalta osaltaan arvio eri toteutusvaihtoehtojen paremmuudesta ja valita omasta näkökulmastaan kannattavin vaihtoehto toiminnon tai osaprosessin toteutukseen.

Pohdi, onko suunniteltava yhteistyöasetelma omasta näkökulmastasi tehokkain ja kannattavin tapa toteuttaa toiminto tai prosessin osa? Arvioi kunkin mahdollisen toimintavaihtoehdon aiheuttamia investointeja, kustannuksia, työmäärää, tuotelaadun kehitystä ja vaikutusta kokonaisprosessiin, että kykenet muodostamaan perustellun mielipiteen siitä, onko suunniteltava yhteistyö kokonaisuuden tasolla järkevä vaihtoehto. Onko suunnitellussa yhteistyöasetelmassa sellaisia muiden yhteistyöosapuolien kanssa neuvoteltavia kohtia, joiden muuttamisen jälkeen voisit lähteä mukaan yhteistyöhön?

Jos suunniteltava yhteistyö osoittautuu jo tässä tarkastelussa selkeästi huomommaksi vaihtoehdoksi kuin jokin muu tapa toteuttaa sama työ, on harkittava, pitäisikö suunnittelun painopiste siirtää toiseen toimintamalliin.

- Onko suunniteltavan yhteistyöasetelma tehokkain ja kannattavin tapa toimia?
 - Selvitä suunniteltavan yhteistyöasetelman edut ja haitat verrattuna muihin vaihtoehtoihin.
-

Yhteistyön vaatimat investoinnit: määrä, toteutus ja rahoittaminen

Jos suunnitellun yhteistyön analysointia on perusteltua jatkaa, käydään läpi yhteistyöhön liittyvät eri näkökulmat yksityiskohtaisesti. Monissa yhteistyöasetelmissä merkittävässä roolissa on investoiminen tuotantovälineisiin.

Investoinnit voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on, että kukin osakas erikseen rahoittaa itse osuutensa, jolloin osuus investoinneista kuuluu osakkaan kirjanpitoon ja verotukseen. Toinen tapa on, että muodostetaan yhtiö tai muu yhteenliittymä, jonka nimissä investoinnit toteutetaan, jolloin poistot ja rahoituksen kustannukset ovat yhteenliittymän kustannuksia ja osakkaat maksavat yhteenliittymälle kustannukset kattavaa vuokraa investointien käytöstä. Tässäkin tapauksessa osakkaat tavallisesti rahoittavat osuutensa antamalla lainaa yhteenliittymälle taikka takaamalla yhteenliittymän lainoja. Yhteiskunnan tukien saaminen investointeihin saattaa edellyttää yhtiöittämistä. Investointien periaatteet on hahmoteltu osion A yhteydessä. Millainen tapa investoida olisi omasta näkökulmastasi paras?

Aiheuttaako yhteistyön aloittaminen omassa liiketoiminnassasi oheisinvestointeja, joita ei osiossa A ollut otettu tai ei voitu ottaa huomioon? Esimerkiksi raskas kalusto saattaa aiheuttaa tie- tai siltainvestointeja, investointitarpeen uuteen traktoriin tai investointeja muuhun kuin juuri yhteistyön kohteena olevaan toimintaan. Miten suuret tulisivat kokonaisinvestoinnit omalta osaltasi olemaan?

Miten rahoitat osuutesi? Jos kysymykseen tulee vakuuksien antaminen yhteenliittymän velkojen vakuudeksi, millaisia vakuuksia ja miten aiot käyttää?

Yhteistyöstä aiheutuvat käyttö- ja toimintakulut

Käyttö- ja toimintakustannukset on arvioitu osiossa A, kun yhteistyösuhteen sisältö on alustavasti suunniteltu. Edellä eri toimintavaihtoehtoja vertailtaessa on jo otettu kantaa eri vaihtoehtojen etuihin ja haittoihin. Mikäli mahdollista, arvioikaa käyttö- ja toimintakustannukset verraten niitä nykyiseen tapaan toimia.

Osiossa A esitetyt laskelmat kannattaa tässä käydä läpi ja arvioida omasta näkökulmastaan laskelmien realistisuus ja oikeellisuus.

Edellä on pohdittu myös yhteistyön käynnistämisen mahdollisesti aiheuttamia kustannuksia muussa kuin yhteistyön kohteena olevassa toiminnassa. Yhteistyön aloittaminen saattaa aiheuttaa myös lisäsäästöjä muissa toiminnoissa. Arvioi varsinaisen yhteistyöasetelman ulkopuolella aiheutuvat lisäkustannukset ja -säästöt. Huomioi käyttökustannusten lisäksi investoinneista aiheutuvat poisto- ja korkokulut.

- Tarkista osiossa A esitetyt laskelmat ja tee niihin korjaukset, jotka mielestäsi ovat perusteltuja.

- Arvioi aloitettavasta yhteistyöstä aiheutuvat oheismenot ja -tulot sekä muut mahdolliset hyödyt.
-

Pohdi yhteistyön vaikutusta työn määrään sekä laatuvaikutuksia ja muita mahdollisia vaikutuksia

Monien maidontuottajien yhteistyötarpeiden lähtökohtana on kokonaistyömäärän vähentäminen tai oman työn kohdentaminen ydinliiketoimintaan, tavallisesti maidontuotantoon. Miten yhteistyö vaikuttaa kokonaistyömäärään? Vapauttaako yhteistyö työntuntemuksia? Kohdentaako yhteistyö työtä oikeisiin toimiin liiketoiminnan kannattavuuden kannalta? Lisääntyykö vapaa-aika?

Yhteistyön tai ulkoistamisen avulla pyritään usein laadun parantamiseen. Korjuuketjujen tehostaminen saattaa esim. säilörehunkorjuussa parantaa tuotteen laatua tai hiehonkasvatuksen ulkoistaminen tuottaa hyviä hiehoja, kun hiehonkasvattaja keskittyy hiehojen hoitoon. Onko yhteistyöllä merkitystä laadun ja sitä kautta kannattavuuden parantamisessa ja jos on, millä tavalla ja miten suuriksi arvioitte myönteiset taloudelliset vaikutukset?

Yhteistyön aloittamisella saattaa olla myös muita positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi joidenkin investointien jääminen käyttämättömäksi ja positiivisia kustannussäästöt muussa toiminnassa. Näitä on jo edellä käsitelty.

Yhteistyön tekeminen edellyttää yleensä tarkempaa toiminnan organisointia kuin itse tekeminen, koska on huomioitava myös kumppanien tarpeet. Miten omaa toimintaa joudutaan muuttamaan suunnitellun yhteistyön myötä?

Esimerkiksi säilörehunkorjuussa D-arvo muuttuu ajan myötä. Siksi on tarpeen pohtia D-arvon vaikutusta tuottoon samalla, kun tarkastellaan kustannusten säästöä. (Nykyisillä tuotto- ja kustannusrakenteilla osaava maidontuottaja voi operoida kannattavasti D-arvoilla 66–72 lehmien ruokintaa optimoimalla. Yhteistyön säästöt voivat olla moninkertaiset D-arvovyksikön tuomaan hyötyyn verrattuna).

Onko itselläsi osaamista tai halua muuttaa toimintatapoja niin, että yhteistyö sujuu kitkattomasti ja siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty?

- Miten yhteistyö vaikuttaa omaan työmäärään ja vapaa-aikaan?

- Miten yhteistyö vaikuttaa tuotelaatuun?
- Mitä vaikutukset ovat ja mikä on niiden arvioitu kustannusvaikutus?

- Mitä muita vaikutuksia yhteistyöllä on omaan toimintaan (mm. tarve lisätä oman toiminnan suunnitelmallisuutta, toisilta oppimisen mahdollisuus, yhteistyökumppaneiden tarjoaman osaamisen tuoma hyöty, porukalla tekemisen mielekkyys, jne.)?
-

Omat mahdollisuudet huolehtia yhteistyön aiheuttamista velvoitteista

Yhteistyö tuo mukanaan velvoitteita verrattuna siihen, että kaikki tehtäisiin itse. On kyettävä joustamaan niin, että kaikkien osakkaiden etu toteutuu. On myös kyettävä toimimaan jossain määrin suurpiirteisesti uskoen siihen, että vaikka toinen hyötyy juuri sillä hetkellä enemmän, menevät puntit pitkällä aikavälillä tasan. Joskus oma työtaakka saattaa olla niin suuri, ettei kykene osallistumaan yhteistyöhön toisten osanottajien odottamalla tavalla.

Toimivan yhteistyön edellytys on myönteinen vastaus kysymykseen: Olenko valmis joustamaan yhteiseksi hyväksi? Joustavuus edellyttää suunnitelmallisuutta. Oma toiminta on suunniteltava niin, että on mahdollisuus joustaa. On oltava suunnitteluosaamista, kokonaisnäkemystä ja järjestelmällinen toimintatapa.

Yhteistyövelvoitteet ovat taloudellisia. Maksuvalmiuden on oltava sellaisella tasolla, että yhteistyöhön liittyvistä maksuista selvittää ajallaan. Mikäli joku osakkaista ei kykene maksu- tai takausvelvollisuuksistaan huolehtimaan, katoaa yhteistyösuhteesta luottamus ja se saattaa loppua tai maksukyvytön osakas pudotetaan ringistä pois.

Yhteistyö edellyttää usein työpanoksen antamista yhteiseksi hyväksi. Esimerkiksi säilörehunkorjuuyhteistyön lähtökohtana monesti on, että yhdessä katetaan työvoimatarve. On sovitun mukaisesti kyettävä osallistumaan korjaus- ja huoltotyöhön taikka yhteisiin palavereihin. Jokaisen osakkaan on täytettävä velvoitteensa tai yhteistyöltä putoaa pohja pois.

- Jos olet epävarma siitä, haluatko tai kykenetkö tuomaan yhteistyöhön sellaisen panoksen kuin muut odottavat tai on sovittu, erittele alla ne asiat, joiden osalta mahdollisesti et kykene muiden odottamaa panosta antamaan.
 - Neuvottele näistä ja yritä järjestää asiat parhaalla tavalla.
(Yhteistyön kannalta on turmiollista, jos lupaat, mutta et kykene täyttämään lupautasi.)
-

Yhteistyökumppanien luotettavuus ja arvio heidän sitoutumisestaan yhteistyöhön

Arvio yhteistyökumppanien (jos jo tiedossa) kyvystä ja halusta toimia yhteistyössä

Edellisessä kohdassa pohdittiin omia valmiuksia huolehtia yhteistyön velvoitteista. Jokaisen osakkaan on osaltaan kyettävä niistä huolehtimaan, ettei luottamus ja sen myötä yhteistyön pohja katoa.

Arvioi kunkin mahdollisen osakkaan kykyä ja sitoutuneisuutta huolehtia velvollisuuksistaan?

Jos suunnitteluasiakirjat ovat julkisia, tee arvio eri paperille ja pidä se vain omana tietonasi. Arvio auttaa sinua varautumaan mahdollisiin riskeihin.

- Arvioi osakkaiden kykyä ja halua huolehtia velvoitteistaan.
-

Riskianalyysi

Yhteistyösuhteen riskejä on arvioitu osiossa A koko yhteistyöasetelman kannalta. Koko yhteistyöasetelman riskit eivät kuitenkaan välttämättä ole samat kuin omaan toimintaasi vaikuttavat riskit.

Riskien arvioinnin voi tehdä tekemällä itselleen kysymyksiä, jotka ovat muotoa, entä jos (tapahtuu näin), mitä siitä seuraa ja miten se vaikuttaa omaan toimintaani.

Muutamia esimerkkikysymyksiä:

- Entä jos yksi osanottajista luopuu maatalousyrittämisestä ja yhteistyöstä kahden vuoden kuluttua?
- Entä jos tulee iso konerikko juuri kriittisellä hetkellä (esimerkiksi ajosilppuri rikkoutuu juuri kun ollaan tulossa sinun pelloillesi)?
- Entä jos joku osakkaista joutuu talousvaikeuksiin eikä kykene huolehtimaan velvoitteistaan?
- Entä jos itse loukkaannun tapaturmaisesti enkä kykene tekemään omaa osuuttani kolmeen kuukauteen?

Riskien arviointi perustuu riskien tunnistamiseen. Sen lisäksi on kyettävä arvioimaan riskin toteutumisen todennäköisyys ja vaikutukset toimintaan sekä pohdittava valmiiksi suunnitelma siitä, mitä tehdään, jos riski toteutuu.

RISKIANALYYSI

- Tunnista riskit ja selvitä niiden toteutumisen todennäköisyys.
 - Arvioi vaikutukset riskin toteutuessa.
 - Pohdi, miten riskiä voidaan hallita ja sen negatiivisia vaikutuksia minimoida.
-

Oman analyysin (B-osan) yhteenveto

Vedä yhteen keskeiset yhteistyöhön ryhtymiseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat tulleet esiin edellä tehdyissä arvioissa ja tee päätös, onko suunnitteilla oleva yhteistyö sinulle sopiva ratkaisu vai onko jokin muu tapa tai ennallaan jatkaminen sopivampi. Pyri tekemään arviot numeerisesti eli paljonko on vaikutus euroissa, tunteissa, jne. Tee lopuksi päätös, lähdetkö yhteistyöhön tai sen jatkosuunnitteluun mukaan.

Arvioitavia näkökulmia voivat olla mm:

- saavutetaanko kustannussäästöjä,
- tehostuuko pääoman käyttö,
- alentaako yhteistyö työmäärää
- mahdollistaako se työnkäytön tehostamisen ja uudelleen kohdentamisen,
- lisääntykö vapaa-aika,
- paraneeko tuotelaatu tai palvelun laatu,
- ovatko yhteistyökumppanit luotettavia ja "kemioiltaan" samanhenkisiä,
- onko itselläni mahdollisuus satsata yhteistyösuhteen riittävästi,
- jne.

Jos olet epävarma, pohdi miten yhteistyöasetelmaa tulisi kehittää, että mukaan lähteminen olisi mahdollista. Tämä voi viedä joissakin tapauksissa hanketta kaikkien kannalta hyödylliseen suuntaan.

OSIO A:n täydentäminen ja yhteistyöstä sopiminen

Yksittäisten osanottajien analyysi yhteistyön eduista ja haitoista sekä sopivuudesta oman liiketoimintastrategian toteutukseen sovitetaan kokonaisuudeksi kaikkien yhteistyöhön mukaan lähtevien kesken täydentämällä ja muuttamalla osiota A.

LÄHTEET

- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kämäräinen, S., Rinta-Kiikka, S. & Yrjölä, T. 2014. Maatilojen välinen yhteistyö Suomessa. PTT työpapereita 162.
- Laadun portaat: yrittäjän käsikirja. 2001. 4. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen (TOTI). 1988. Helsinki: Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 1988. Kuopio: Kehitysalue-rahasto Oy.
- Partner Laatuverkosto: työkirja. 2002. Yritysverkoston pelisäännöt. Kuinka rakennetaan, ylläpidetään ja puretaan yritysten yhteistyöverkosto. PKT-säätiö, Consulting Union Ltd ja Kuopion konsulttiverkko. Helsinki: PKT-Säätiö.
- Talouden ohjauksen ja laskennan kehittäminen (TOLK). 1985. Helsinki: Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Työkirja maaseutuyrityksen kehittämiseksi. 1995. Antti-Jussi Oikarinen ja Ilmajoen Maatalousoppilaitos. Ilmajoki. Julkaisematon.
- Yrityssuomi, liiketoimintasuunnitelma. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.8.2014]. Saatavana: www.yrityssuomi.fi Oma Yritys-Suomi -sivustolta. Vaatii kirjautumisen.
-

5 TULOSTEN ARVIOINTI JA HYÖDYNNETTÄVYYS

Matti Ryhänen, Erkki Laitila, Timo Sipiläinen & Margit Närvä*

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SeAMK Elintarvike ja maatalous
Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki,
etunimi.sukunimi@seamk.fi

* Helsingin Yliopisto
Taloustieteen laitos
PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
timo.sipilainen@helsinki.fi

Tässä julkaisussa tutkittiin maidontuottajien strategista yhteistyötä, yhteistyön edellytyksiä, organisointia ja kehittämistä sekä maidontuottajien tarvetta ennakoida tulevaisuutta. Tulosten pohjalta laadittiin käytännön päätöksentekoa palveleva käsikirja, johon koottiin keskeiset näkökulmat yhteistyön suunnittelua ja kehittämistä varten. Julkaisu koostuu erillisistä artikkeleista, jotka muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Johdannossa luotiin strategisen ajattelun, kustannusjohtajuuden tavoittelun sekä yhteistyön ja verkostomaisen toimintatavan hyödyntämisen pohjalta julkaisun artikkeleille yhteinen viitekehys. Strategista yhteistyötä tarkasteltiin kolmesta lähtökohdasta: yhteistyön ja verkostoitumisen kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta (luku 2), vision luonnin näkökulmasta eli miten yhteistyöllä vastataan toimintaympäristön muutoksiin sekä millaista menestystä yhteistyöllä ja verkostoitumisella tavoitellaan (luku 3) ja lopuksi käytännön näkökulmasta. Lukujen 2–3 pohjalta laadittiin luvun 4 käsikirja, joka sisältää keskeiset läpikäytävät asiat yhteistyön suunnittelua ja kehittämistä varten. Jokaisen artikkelin lopussa esitetään tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.

Tämä julkaisu tuo uuden lähestymistavan maassamme tehtyyn maatalouden liiketaloudelliseen T&K -toimintaan. Julkaisun alussa tehtiin tieteellistä tutkimusta käytännön tarpeita varten, ja näitä tuloksia hyödynnettiin suoraan julkaisun loppuosan ”Yhteistyön käynnistämisen käsikirja” -luvussa. Julkaisussa tutkittiin ja analysoitiin verkostoitumisen toteutustapoja ja yhteistyön rakentamista maidontuotantoon sovellettuna. Maidontuottajat saavat tutkittua tietoa yhteistyöstä ja verkostomaisesta yrittämisestä käytäntöön sovellettuna. Tutkimustulosten ja käsikirjan toivotaan hyödyttävän yritystoimintaa kehittäviä maidontuottajia ja myös muita maatalous- ja maaseutuyrittäjiä.

Strategisen yhteistyön sisältöä, syvyyttä ja laajuutta kuvattiin viiden kategorian pohjalta: kehittämisrenkas, yhteistyörenkas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Vision ja tulevaisuuden ennakoinnin merkitystä selvitettiin teoreettisen tarkastelun ja empiirisen aineiston analysoinnin pohjalta. Tutkimustulosten mukaan yhteistyöstä voi tulla merkittävä kilpailutekijä ja verkostoitumalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Vision luonnin ja ennakoinnin

merkitys kasvaa maitotilan johtamisessa. Tulosten mukaan yhteistyö ja verkostomainen yrittäminen tuovat kilpailuetua siihen verrattuna, että kukin osallistuja toimisi yksin. Säästöjä saadaan erityisesti työ- ja pääomakustannuksissa. Tuottavuutta voidaan parantaa uutta tuotantoteknologiaan hankkimalla ja osaamista hyödyntämällä.

Tutkimustuloksista hyötyvät eniten maidontuottajat, joiden strateginen ajattelu-tapa tukee yhteistyötä ja verkostomaista toimintaa. He ovat valmiita omaksumaan uutta tietoa ja toimimaan aktiivisesti yhteistyösuhteiden kehittämisessä. Suurin hyöty saadaan, kun yhteistyö rakennetaan tyydyttämään kaikkien osallistujan tarpeita koko yhteistyöasetelman tasolla. Osallistujien on suunniteltava oma toimintansa yhteistyökumppanien tarpeet huomioiden, mikä edellyttää valmiutta muuttaa myös omia toimintatapoja. Ehdoton edellytys onnistumiselle on, että kaikki osallistajat kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä, kumppaneihin luotetaan ja että he ovat myös luottamuksen arvoisia. Yhteistyön onnistumisessa on kyse myös osallistujien arvojen, asenteiden, tavoitteiden, osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteen sopimisesta. Laajamittainen yhteistyö edellyttää suunnitelmallisuutta, liikkeenjohtotaitoa ja toisten ihmisten arvostamista.

Onnistuneisiin yhteistyökuvioihin ja hyväksi koettuihin toimintamalleihin kannattaa tutustua. Toimintaympäristön, markkinoiden, maatalouspolitiikan ja tuotantoteknologian muutoksista on hankittava tietoa. Yhteistyötä aloitettaessa ja kehitettäessä on selvitettävä omat ja yhteistyökumppanien resurssit sekä yhdessä hankittavat resurssit, jotta kokonaisuutta voidaan kehittää optimaalisesti. Johtajuutta tarvitaan, kun osallistujien tavoitteita sovitaan yhteen yhteistyökokonaisuuden kanssa. Yhteistyön kehittämiseen on haettava uusia keinoja, tapoja ja välineitä, jotta omat ja kumppanien tarpeet voidaan sovittaa yhteen parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyöstrategiaa luotaessa. Yhteistyösuhteiden monipuolistuessa ja vastuiden kasvaessa tarvitaan sopimusmalleja ja kirjallisia ohjeita, joita voidaan käyttää yhteistyösopimusten laadinnan pohjana.

Käytännössä yhteistyöhalukkaan maidontuottajan on selvitettävä, onko yhteistyölle edellytyksiä eli löytyykö riittävä määrä yhteistyöhaluisia ja -kykyisiä henkilöitä, jotka haluavat panostaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Naapurien ja tuttujen lopettaessa maidontuotannon yhteistyökumppaneita joudutaan hakemaan yhä kauempaa. Yhteistyön aloittaminen tuntemattomien kesken on haasteellisempaa kuin tuttujen kanssa. Tulevaisuudessa suunnittelun ja kirjallisten sopimusten tarve kasvaa etenkin, kun yhteistyö aloitetaan tuntemattomien kanssa.

Tulosten mukaan maidontuottajat hakevat kilpailuetua yhteistyöllä, mutta kannattavuustavoitteen määrittäminen näyttää jäävän heille toissijaiseksi ja/

tai epäselväksi. Strategisten ja taloudellisten tavoitteiden yhteensovittamisessa onkin kehitettävää. Yhteistyötä kehitettäessä strategisen suunnittelun ja johtamisen merkitys korostuu. Tutkimustulosten mukaan maidontuottajien päätökset pohjautuvat strategiseen ajatteluun, mutta konkreettinen strateginen suunnittelu on harvinaista. Tältä osin on selkeä tarve kehittää maitotilan johtamista. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on myös, että osallistujilla on riittävän vahva taloudellinen asema ja maksuvalmius, jotta yhteistyö voidaan rakentaa kestäväälle pohjalle. Sidosryhmät voivat auttaa yhteistyön kehittämisessä, mutta päätökset ja käytännön toteutus jäävät maidontuottajien vastuulle. Maidontuottajat saavat yhteistyön tuomat hyödyt itselleen, mutta joutuvat kantamaan yhteistyöhön liittyvät riskit.

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin käytännön päätöksentekoa palveleva käsikirja. Sen toivotaan edistävän maidontuottajien edellytyksiä ja valmiuksia suunnitella ja kehittää yhteistyötä. Käsikirja auttaa yhteistyövaihtoehtojen selvittämisessä, yhteistyön suunnittelussa ja organisoinnissa. Käsikirjan laadinta ulottuu koko yhteistyöverkoston ja sen kaikkiin osiin. Siinä selvitetään, millä toimilla kilpailuetua haetaan ja miten ne käytännössä toteutetaan. Käsikirjaan ei kirjata kaikkia toimia, vaan strategian toteuttamisen kannalta keskeisimmät. Käsikirja auttaa selvittämään myös, missä määrin yhteistyö tukee kaikkien osallistujien strategisia tavoitteita. Sen avulla voidaan selvittää uusien kumppaneiden osallistumisedellytyksiä yhteistyöhön. Käsikirja auttaa kaikkia osallistujia sisäistämään yhteisen liiketoimintamallin ”meidän tavaksi tehdä bisnestä”.

Yhteistyömahdollisuudet poikkeavat alueellisten tekijöiden, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osallistujien elinkaaren vaiheen mukaan, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kaikkiin tapauksiin. Tulokset ovat siirrettävissä, joten niitä voidaan hyödyntää yhteistyötä aloitettaessa ja kehitettäessä sekä verkostoiduttaessa, jos halukkuutta tällaiseen yritystoiminnan kehittämiseen löytyy. Yhteistyötä ei saa esittää ainoana kehittämissvaihtoehtona. Luotettavan tiedon tuottaminen sekä yhteistyön etujen ja haasteiden tasapuolinen tarkastelu tuo maidontuottajille valmiuksia tehdä omalta kannaltaan parhaat ratkaisut. Esi-merkit onnistuneista yhteistyöratkaisuista antavat pohjaa yhteistyön aktiiviselle kehittämiselle.

Maidontuottaja päättää omista lähtökohdistaan, missä määrin tekee yhteistyötä vai toimiiko yksin. Itse tekemistä korostavien maidontuottajien osallistuminen yhteistyöhön on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Myös yksin voi järjestää maitotilan toiminnan tasapainoiseksi, mutta toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen mm. resurssien hankinnan ja hyödyntämisen näkökulmasta tulee aiempaa haastavammaksi. Siksi taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna

kaikkien kannattaisi selvittää osaltaan, mahdollistaako yhteistyö kilpailuedun hankkimisen, yritystoiminnan tehostamisen, tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisen. Tulevaisuudessa olisi kyettävä hahmottamaan yhteistyön mahdollistama nettohyöty itselle. Vaikka se jäisi pienemmäksi kuin kumppaneilla, heidän saamaansa hyötyä ei kannata kadehtia, kun itsekin hyötyy yhteistyöstä. Perusajatus tehtävien jaolla ja yhteistyöllä saavutettavista olevista hyödyistä on tullut itsestään selvyudeksi jo omavaraistaloudesta luovuttaessa.

LIITE 1

Hankkeen ohjausryhmä

ELY-keskus:	Hanna Mäkimantila varajäsen Esa Isosaari
HY:	Matti Ylätalo (puheenjohtaja) varajäsen Timo Sipiläinen
JAMK:	Aimo Pellinen, varajäsen Tapani Sauranen
Maidontuottajat:	Juha Kantoniemi varajäsen Ari Teppo Anu Fräntilä-Riihonen varajäsen Tero Lahti Jari Valkola varajäsen Hannu Jokinen
MTK Keski-Suomi:	Anja Kettunen, varajäsen Pertti Ruuska
Osuuskunta Maitosuomi:	Olavi Koskimäki, varajäsen Anne Ylinen
SeAMK:	Antti Pasila Jyrki Rajakorpi, siht.

LIITE 2

Haastatteluteemat

Teemahaastattelukysymykset, joihin sisältyvä tieto on haastattelussa saatava vähintään esiin:

Millaista yhteistyötä yrityksellä on? (tähän kaikki yrityksen yhteistyökuviot)

1. Kertoisitko, millainen nykyinen yhteistyökuvio on (tarkemmin yhteistyökuvioista, joka tällä tilalla tärkein/kiinnostavin)?
2. Mistä yhteistyö lähti liikkeelle, kenen idea se oli?
3. Olivatko osapuolet tuttuja ennestään ja oliko osanottajilla jo muuta yhteistyötä aikaisemmin?
4. Mitä yhteistyöhön ryhtymisellä tavoiteltiin (tarvittaessa kysymystä täydennetään ja esitetään tarkennuskysymyksiä)?
5. Miten yhteistyötä suunniteltiin ennen toiminnan aloittamista (tavoitteiden selkeytys, laskelmat, organisoinnin tapa, jne.)?
6. Miten yhteistyö on organisoitu (haastattelijan on tässä oltava tarkkana, esimerkiksi selkeässä urakointisuhteessa kysymys voi olla naiivi)?
7. Mistä asioista nimenomaisesti tehtiin joko suullinen tai kirjallinen sopimus yhteistyön alkaessa?
8. Onko yhteistyön ehdoista sovittu kirjallisesti (jos, niin mistä asioista)?
9. Miten yhteistyöhön liittyvät palvelut on hinnoiteltu (tärkein on hinnoitteluperiaate, ei niinkään hinnan suuruus, jota haastateltavat eivät ehkä halua aina edes sanoa)?
10. Koetko saaneesi yhteistyöstä sen hyödyn, jota alussa tavoiteltit (jos ei, niin lähdetään kyselemään tarkemmin, että mikä meni pieleen)?
11. Kun nyt jälkikäteen ajattelet, olisiko alussa pitänyt suunnitella tai sopia jotakin eri tavalla tai tarkemmin?
12. Kertoisitko kokemukseesi perustuen, mitkä asiat yleensä mielestäsi ovat yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä?

NYKYISYYS

13. Miten yhteistyö on kehittynyt aloittamisen jälkeen?
 14. Miten yhteistyö sujuu (onko kaikki toiminut niin kuin alussa suunniteltiin, jos ei ole, aletaan kysellä, mikä meni eri tavalla ja miksi)?
 15. Mitä yhteistyön eri osapuolet hyötyvät yhteistyöstä?
-

TULEVAISUUS

16. Millaisena näette maidontuotannon toimintaympäristön 10 vuoden kuluttua Suomessa ja lähialueellanne?
17. Millaiset maidontuotantotilat ovat 10 vuoden kuluttua kilpailukykyisiä?
18. Miten aiotte kehittää yritystänne seuraavan 10 vuoden aikana?
19. Miten näette yhteistyön tarpeen/edellytysten muuttuvan tulevaisuudessa (jos tarve kasvattaa, yms. positiivista vastausta; tarkennetaan, millaista yhteistyötä tulevaisuudessa (prosesseittain, yhteistyömuodoittain ja -kuvioittain: mm. urakointi, toimintojen ulkoistaminen, tilojen välinen yhteistyö, resurssien yhteishankinta, kumppanuussuhteet, yhteisyritys)?
20. Onko alueellanne mahdollisuuksia lisätä yhteistyötä?
21. Millaisia mahdollisuuksia näette yhteistyön lisäämisellä ja miten niitä voisi hyödyntää?
22. Millaisia uhkia näette yhteistyön lisäämisellä ja miten niitä voisi lieventää?
23. Miten yhteistyöllä voisi ratkaista pellon niukkuuteen liittyvään haasteen?
24. Mikä on mielestänne ydinosaamistanne (minkä tuotantotoiminnan/-prosessit koette vahvuudeksenne)?

Teemahaastattelun lopuksi selvitetään, miten maidontuottajat hahmottavat tulevaisuuden toimintaedellytyksiään, kun taustatiedoksi annetaan tutkimustietoa markkinoiden ja maatalouspolitiikan ja toimintaympäristön ennakoituista muutoksista (ks. luku 3.2).

25. Meneillään oleva maatalouspolitiikan uudistus lisää markkinaohjautuvuutta sekä kannustaa maidontuottajia panostamaan eläinten hyvinvointiin ja ympäristön hoitoon. Tutkimustulosten mukaan maitokiintiöiden poisto lisää kilpailua EU:n alueella, mikä todennäköisesti alentaa maidon hintaa (mahdollisesti 10 %). Miten arvioitte tämän vaikuttavan toimintaanne?
 26. Mitä jäi kysymättä?
-

LIITE 3

Etelä-Pohjanmaan työpajaan osallistuneet

Harju Ella, ProAgria
Hongisto Saila, ProAgria
Ilomäki Merja, ProAgria
Jokiaho Sari, ProAgria
Jääskeläinen Marita, ProAgria
Kivistö Marketta, ProAgria
Koskimäki Olavi, Osuuskunta Maitosuomi
Laitila Erkki, SeAMK
Lampen Tiina, ProAgria
Lämpsä Jarmo, ProAgria
Mattila-Löppönen Kirsi, ProAgria
Minni Marianne, ProAgria
Mäkimantila Hanna, ELY-keskus
Mäntyharju Johanna, ProAgria
Nuolioja Elina, ProAgria
Närvä Margit, SeAMK
Pajula Timo, ProAgria
Perälä Sari, Osuuskunta Maitosuomi
Pietilä Mirva, ProAgria
Rajakorpi Jyrki, SeAMK
Riihikangas Erkki, ProAgria
Rinta-Pukka Ritva, ELY-keskus
Ryhänen Matti, SeAMK
Saari Outi, ProAgria
Sillanpää Satu, ProAgria
Sipiläinen Timo, HY
Sippola Johanna, ProAgria
Torkko Juhani, ProAgria
Viitasalo Marjut, ProAgria
Yli-Rahnasto Auli, ProAgria

LIITE 4

Keski-Suomen työpajaan osallistuneet

Ahonen Sanna, JAMK
Auer Jaana, JAMK
Helin Sirpa, Maitosuomi
Hukka Anni, ProAgria
Ijäs Jyrki, ELY-keskus
Janhonen Esko, ProAgria
Kaihlaajärvi Hanna, JAMK
Kataja Jyrki, JAMK
Kivisalmi Reijo, ProAgria
Koskimäki Olavi, Maitosuomi
Laahanen Maija, ProAgria
Laitila Erkki, SeAMK
Laitinen Hannu, ProAgria
Laitinen Markku, Laukaan yt
Laitinen Vesa, ProAgria
Leinonen Hanna-Mari, ProAgria
Liimatainen Tiina, Keski-Suomen OP
Mäkinen Irene, ProAgria
Peltola Juhani, ProAgria
Pohjanpalo Heidi, ProAgria
Poikonen Toivo, Witas
Rajakorpi Jyrki, SeAMK
Ruuska Pertti, MTK
Ryhänen Matti, SeAMK
Sipiläinen Timo, HY
Sonninen Ulla, ProAgria
Viinikainen Matti, ProAgria

LIITE 5

Työpajojen työjärjestys

Osallistujien ja teemaryhmien puheenjohtajien kanssa sovittiin etukäteen työpajaan osallistumisesta ja tiedotettiin aiheesta. Yhden työpajan kesto oli noin 6 tuntia. Aluksi esitettiin osallistujille tutkimushankkeen tuottamia tuloksia, jonka jälkeen varsinainen työpajatyöskentely alkoi. Työpajatyöskentelyä veti tutkimuksen vastuullinen johtaja. Työskentelyä valvoivat hankkeeseen osallistuvat tutkijat. Ryhmätyöteemat olivat seuraavat.

- 1) Millainen yhteistyö on yleensä mahdollista ja mitä pitää tehdä, että yhteistyö paranee?
- 2) Asennemuutos yhteistyön lisäämiseen, miten asennemuutosta voidaan edistää?
- 3) Yhteistyön kehittämisen toimenpiteet ja välineet, millaisia tarvitaan?

Jokainen osallistuja kirjasi aluksi jokaisesta teemasta henkilökohtaisen näkemyksensä paperille. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. Jokainen ryhmä tuotti tietoa jokaisesta kolmesta teemasta, mutta pääpaino oli ryhmälle nimetyssä teemassa. Ryhmätyöskentelyn jälkeen ryhmät kiersivät kaikilla teematauluilla ja täydensivät vapaasti tauluille näkemyksiään. Lopuksi teematauluille kootut tiedot, ajatukset ja ideat käytiin kaikkien työpajaryhmien kanssa yhdessä läpi. Osallistujat kommentoivat teematauluilla esitettyjä käsityksiä, ajatuksia ja ideoita ja toivat niihin tarvittaessa uusia näkemyksiä. Kustakin teemasta laadittiin yhteenveto, jota hyödynnettiin käsikirjan laadinnassa.

Työpajojen avulla haettiin vastauksia myös seuraaviin kysymyksiin:

- Miten maidontuottajien tietoisuutta verkostomaisesta toimintatavasta organisoinnin vaihtoehtona voidaan parhaiten lisätä?
 - Miten alennetaan yhteistyön aloittamiskynnystä ja helpotetaan tai edistetään yhteistyön aloittamista?
-

LIITE 6

Käsikirjan käytettävyys, teemahaastatteluaiheet

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla?
– Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
 2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia?
– Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
 3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken?
– Jos ei, niin miksi ei?
– Mikä mielestäsi edistäisi?
 4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
 5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
 6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhdetta arvioitaessa?
 7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseen ja asenteeseen kirjallisten sopimusten tekemisestä?
 8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnan realistiseen arviointiin ja luotettavaan talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?
 9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
 10. Ohjaako käsikirja riittävästi ulkopuolelta tulevien riskien kartoittamiseen ja niiden hallintaan?
 11. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osaalueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä?
– Mitä mielestäsi puuttuu?
-

LIITE 7

Esimerkkilaskelma: vaihtoehtojen vertailu

Olet suunnittelemassa säilörehun korjuuta. Vaihtoehtonasi on hankkia omat koneet (A) tai ryhtyä yhteistyöhön (B) viiden kumppanin kanssa. Molemmilla vaihtoehtoilla säilörehuasi korjataan sama ala (80 ha). Laskelmissa tarvittavat tiedot esitetään alla:

Korkoprosentti on 6.

Vaihtoehto A: omat koneet

Investoinnin hankintameno on 200 000 €.

Investoinnin käyttöiäksi arvioidaan 8 vuotta.

Vuotuisiksi menoiksi arvioidaan 20 000 €.

Vuotuisiksi palkkamenoiksi arvioidaan 3 000 €.

Jäännösarvoksi arvioidaan 30 000 €.

Vaihtoehto B: yhteistyö viiden kumppanin kanssa

Investoinnin hankintameno sinulle on 120 000 € (= 600 000 € / 5).

Investoinnin käyttöiäksi arvioidaan 6 vuotta.

Vuotuisiksi menoiksi arvioidaan 15 000 €.

Vuotuisiksi palkkamenoiksi arvioidaan 1 000 €.

Jäännösarvoksi arvioidaan 20 000 € (= 100 000 € / 5).

Kumpi vaihtoehto kannattaa valita?

Lasketaan aluksi molempien vaihtoehtojen NPV

Vaihtoehto A

Aikaväli, t	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Investointi	-200 000								
Vuotuiset menot		-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Vuotuiset palkat		-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000
Jäännösarvo									30 000
Yhteensä (nettokassavirta)	-200 000	-23 000	-23 000	-23 000	-23 000	-23 000	-23 000	-23 000	7 000

$$NPV = -200\,000 - \frac{23\,000}{(1+0,06)} - \frac{23\,000}{(1+0,06)^2} - \dots + \frac{7\,000}{(1+0,06)^8} = -324\,003$$

Vaihtoehto B

Aikaväli, t	0	1	2	3	4	5	6
Investointi	-120 000						
Vuotuiset menot		-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Vuotuiset palkat		-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
Jäännösarvo							20 000
Yhteensä (nettokassavirta)	-120 000	-16 000	-16 000	-16 000	-16 000	-16 000	-4 000

$$NPV = -120\,000 - \frac{16\,000}{(1+0,06)} - \frac{16\,000}{(1+0,06)^2} - \dots + \frac{4\,000}{(1+0,06)^6} = -184\,578$$

Koska vaihtoehdossa A ja B on eripituiset pitoajat, on saadut NPV:t muutettava vertailukelpoiseksi keskenään seuraavasti:

Vaihtoehto A:

$$\frac{(1+0,06)^8 \times 0,06}{(1+0,06)^8 - 1} \times -324\,003 = -52\,176$$

Vaihtoehto B:

$$\frac{(1+0,06)^6 \times 0,06}{(1+0,06)^6 - 1} \times -184\,578 = -37\,536$$

→ Valitse yhteistyö, joka tuottaa pienemmän vertailukelpoisen alijäämän.
Eli tässä tapauksessa valitaan vaihtoehto B.

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi: Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi: Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006. (verkkojulkaisu)
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka: Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. Ryhmässä oppiminen – tehokasta ja hauskaa: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaiset elintavat ja terveystietoisuus: TERVAS: Terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009–2011. 2012.
-

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
15. Minna Zechner (toim). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki, Ritva Lintilä, Taru Hautala & Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: Prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996 – 1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: Väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari: Säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998 – 1999: Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
-

-
7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipetto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus: Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998 – 2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Tapio Varmola, Helli Kitinoja & Asko Peltola (ed.). Quality and new challenges of higher education: International Conference 25.– 26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppi. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatililla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä: Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua: Muotoilukoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001 – 2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
-

22. Tuija Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating: Focusing on Vegetables, Fruits and Berries: International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella: Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli: Asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot: Vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla: Pro Advisor -hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Thorsten Beck, Henning Bruun-Schmidt, Helli Kitinoja, Lars Sjöberg, Owe Svensson & Alfonsas Vainoras. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health: A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa & Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyss-katsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Eija Taipalus & Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2004 – 2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka: Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007. (verkkojulkaisu).
-

-
34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007. (verkkojulkaisu).
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa: Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008. (verkkojulkaisu).
 36. Margit Närvä, Matti Ryhänen, Esa Veikkola & Tarmo Vuoremaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008. (verkkojulkaisu)
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008. (verkkojulkaisu).
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa: Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009. (verkkojulkaisu).
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma?: Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009. (verkkojulkaisu).
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti: Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009. (verkkojulkaisu)
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009: Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009. (verkkojulkaisu).
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall & Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
-

45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander & Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia: Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Veli Autio, Jouni Björkman, Peter Grönberg, Markku Heinisuo & Heikki Ylihärtilä. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006 – 2010: Ostajaryitysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään: Seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006 – 2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pertti Rauhala. Evaluation report for research, development and innovation activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.) AMK 2.0: Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP-tekologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuiljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
-

-
58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuiritusprosessien toteuttaminen: Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla: Teknologisia ratkaisuja, rakiennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö: VÄLKKY-projektin raportti. 2012.
 61. Elina Varamäki, Tarja Heikilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela & Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun!: Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajala, Seija Rätts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
 66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergia-alan oppimisympäristöksi: Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketju energiapuunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa – nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
-

71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
 72. Anna Saarela. Nuoren metsän hoitokohteen ympäristöhoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
 74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
 75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
 76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljanmaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
 77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus : Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
 79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014
 80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään –seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v 2009 – 2112 valmistuneille. 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and Baltic countries: PROLOG final report. 2014
-

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan?: Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni, Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
4. Ilpo Kempas & Angela Bartens. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas: Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki & Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää, Maija Luoma-aho & Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: Aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
 4. Nina Anttila. Päälle käyvää: Vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
-

8. Heli Kuntola & Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu -lauluillan tuottaminen: Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilotti projekti. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjäistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi: Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle: Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
 16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla: Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä: Arkeista antologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen & Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan: Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006. (verkkojulkaisu).
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret: kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu).
-

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-86-4
ISBN 978-952-5863-87-1 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1735
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)