

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

A

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Matti Ryhänen
ja Kimmo Nissinen (toim.)

Kilpailukykyä maidontuotantoon

**Toimintaympäristön tarkastelu
ja ennakointi**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
A. Tutkimuksia 8

Matti Ryhänen ja Kimmo Nissinen (toim.)

Kilpailukykyä maidontuotantoon

Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoki 2011

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

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34 PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-19-2
ISBN 978-952-5863-20-8 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1735
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa maitotoimialan ja etenkin maitotilojen kehittämistä tukevaa ennakoitietoa toimintaympäristöstä ja siellä tapahtuvista muutoksista. Aineisto hankittiin järjestämällä kuusi workshopia. Teemoina olivat markkinat, rahoitus, maatalouspolitiikka, laatujohtaminen, tuotannon kehittäminen ja rakennuttaminen. Workshoppeihin osallistui asiantuntijoita tutkimuksesta, yrityksistä, maidontuottajista, maataloushallinnosta, neuvonnasta ja koulutuksesta. Workshoppeista saatiin kattava ja monipuolinen aineisto.

Julkaisussa on koottu yksiin kansiin workshoppien tulokset ja niiden pohjalta laadittu Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maitotoimialan SWOT-analyysi. Julkaisussa on esitetty suosituksia, miten toimialaa tulisi kehittää eri sidosryhmien näkökulmasta. Yksi keskeinen tulos on, että maidontuottajien ja sidosryhmien tulisi tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä. Tämä julkaisu on yksi osoitus sidosryhmien välisen yhteistyön toteuttamisesta. Toimintatapa on nostanut esille eri sidosryhmien näkemyksiä ja tietoa on saatu jaettua monipuolisesti eri tahojen välillä.

Kuluttajien tarpeiden ennakointi ja tunnistaminen on tärkeää. Maitoalan on oltava valmis reagoimaan muutoksiin, jotta se kykenee vastaamaan kuluttajien tarpeisiin. Osaamistaso on pidettävä korkeana, uuteen teknologiaan on investoitava, tuotantoprosesseja ja uusia toimintamalleja on kehitettävä. Kilpailun koveneminen on kohdattava koko maitoalalla strategisesti vahvana. Perinteinen osaamistaso ei riitä tulevaisuudessa. Kilpailussa menestyminen edellyttää panostamista sekä aineettomaan pääomaan eli osaamiseen että aineelliseen pääomaan. Maitotiloilla osaaminen on perinteisesti ollut tuotanto- ja tekniikkakeskeistä. Tulevaisuudessa on panostettava yhä enemmän liiketoimintaosaamiseen, jotta yritystä kyetään johtamaan menestyksekkäästi. Liiketoimintaosaamisen perusta varmistetaan monipuolisella ja ajantasaisella koulutuksella.

Tämän julkaisun tuloksia voivat hyödyntää useat eri tahot. Maidontuottajat voivat hyödyntää niitä tilojensa kehittämisessä ja johtamisessa, tuotantoprosessien hallinnassa sekä tuotannon tehostamisessa. Meijerit voivat käyttää tuloksia tarkastellessaan omaa toimintaansa. Viranomaiset saavat tietoa sidosryhmien näkemyksistä toimintansa kehittämistä varten. Neuvonta ja koulutus voivat käyttää julkaisua tietolähteenä koulutustilaisuuksissa ja opetuksessa.

Asiasanat: maidontuotanto, strategia, SWOT-analyysi, toimintaympäristö, workshop

ABSTRACT

The aim of the study was to produce anticipatory information about the operational environment of the milk sector and of dairy farms in particular, as well as about changes in it, in order to support their development. The material was collected by arranging six workshops. The topics dealt with were markets, funding, the agricultural policy, total quality management, and building development. The workshops were attended by experts in research, companies, agricultural administration, advisory service, education and milk producers. The workshops produced extensive and diverse data.

The publication combines the results of the workshops and, on the basis of those results, produces a SWOT analysis of the milk sector in South Ostrobothnia and Central Finland. It provides recommendations as to how the sector should be developed from the point of view of its different interest groups. One key result is that milk producers and interest groups should cooperate more than they do at present. This publication is an expression of this cooperation. The approach has elicited the views of different interest groups and allowed the sharing of information widely between different actors.

It is important to anticipate and to recognize consumers' needs. In order to be able to respond to them, the milk sector must be prepared to react to changes. The level of expertise needs to be kept high, investments need to be made in new technologies, and new operations models need to be developed. To face increasing competition, the entire milk sector must be strategically strong. The traditional level of expertise will not be enough in the future. Being successful in competition requires investment both in intangible capital, i.e. know-how, and in tangible capital. In dairy farms, know-how has traditionally been production and technology-centered. In the future, the focus should increasingly be on business know-how, in order that the enterprise can be managed with success. The basis for business know-how can be secured through diverse and up-to-date training.

The results of the present publication can be exploited by several different actors. Milk producers can utilize them in the development and management of their farms, in the management of production processes, as well as in the rationalization of production. Dairies can use the results when analyzing their own operations. Authorities get information about the views of interest groups for the development of their operations. Advisory service and education can use the publication as a source of information in training sessions and teaching.

Keywords: milk production, strategy, SWOT analysis, operational environment, workshop

ESIPUHE

Seinäjoen ammattikorkeakoulun maa- ja metsätalouden yksikössä on tutkittu yhteistyössä Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen ja MTT taloustutkimuksen kanssa maidontuotannon kehittämistä alueellisista lähtökohdista vuodesta 2003 lähtien. Tutkimustulokset ovat tuottaneet runsaasti uutta empiiristä tietoa maidontuottajien toimintaedellytyksistä, niiden muutoksista ja muutosten vaikutuksista maidontuottajien päätöksiin. Lisäksi on saatu tietoa maitotilojen talouden kehityksestä sekä maidontuottajien sopeutumismahdollisuuksista toimintaympäristön muuttuessa. Tutkimusongelmat on asetettu maatalousyrittäjän päätöksenteon näkökulmasta.

Tämä julkaisu koostuu seitsemästä artikkelista, jotka ovat jatkoa aiemmin tehdyille esiselvitykselle maidontuotannon kehittämiskohteista Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa. Julkaisu tuottaa ennakoititietoa toimintaympäristöstä ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Maidontuottajat, meijerit ja muut sidosryhmät voivat hyödyntää saatua tietoa yritystoiminnan kehittämisen ja johtamisessa.

Luvun 2 artikkelissa käsitellään panos- ja tuotemarkkinoita, luvun 3 artikkelissa maatalouspolitiikkaa ja luvun 4 artikkelissa rahoitusta yritystoiminnan kehittämisen ja maidontuotannon toimintaympäristön muutosten ennakkoinnin näkökulmasta. Luvun 5 artikkelissa paneudutaan laatujohtamiseen siten, että tavoitteena on parantaa maitoketjun suorituskykyä ja tätä kautta vaikuttaa positiivisesti maitotilojen kannattavuuteen. Luvun 6 artikkelissa keskitytään maidontuotannon kehittämiseen markkinoiden, maatalouspolitiikan ja rahoitusmahdollisuuksien asettamassa viitekehyksessä, että saadaan tietoa siitä, miten parannetaan onnistumisen edellytyksiä ja vältetään epäonnistumista. Luvun 7 artikkelissa käsitellään rakennuttamista ja sen yhteydessä tapahtuvia tuotannollisia kehittämisprosesseja sekä niiden yhteensovittamista. Luvun 8 artikkelissa laaditaan toimialan SWOT-analyysi. Maitoalan toimijat voivat hyödyntää SWOT-analysistä saatua tietoa toimintansa kehittämisen.

Aineisto hankittiin järjestämällä kuusi workshoppiä. Niihin osallistui kunkin aihealueen asiantuntijoita tutkimuksesta, meijereistä ja muista yrityksistä, maidontuottajista, maataloushallinnosta, neuvonnasta ja koulutuksesta. Workshoppien ohjelmat, alustajat ja asiantuntijat esitetään liitteissä 1-6. Tutkimushankkeen ja julkaisun ovat rahoittaneet Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma ja Etelä-Pohjanmaan kunnat. Tutkimushankkeen ohjausryhmä esitetään liitteessä 7. Kiitämme lämpimästi workshoppeihin osallistuneita asiantuntijoita sekä yhteistyökumppaneita, rahoittajia ja ohjausryhmää panostuksesta ja myötävaikutuksesta tämän julkaisun syntyyn.

Ilmajoella toukokuussa 2011

Antti Pasila
Maa- ja metsätalouden yksikön johtaja

Matti Ryhänen
Tutkimuksen vastuullinen johtaja

Sisällys

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
ESIPUHE	5
1 JOHDANTO	9
Matti Ryhänen, Margit Närvä ja Timo Sipiläinen	
1.1 Tausta	9
1.2 Tavoite.....	10
1.3 Menetelmät ja aineisto.....	11
2 MARKKINAT	13
Matti Ryhänen, Timo Sipiläinen ja Perttu Pyykkönen	
2.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	14
2.2 Workshopin tulokset	15
2.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	18
3 MAATALOUSPOLITIIKKA	20
Matti Ryhänen, Matti Ylätalo ja Timo Sipiläinen	
3.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	21
3.2 Workshopin tulokset	22
3.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	26
4 RAHOITUS	28
Matti Ryhänen ja Perttu Pyykkönen	
4.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	29
4.2 Workshopin tulokset	30
4.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	34
5 LAATUJOHTAMINEN	35
Margit Närvä, Matti Ryhänen, Jaana Kotro ja Timo Sipiläinen	
5.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	36
5.2 Workshopin tulokset	38
5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	42
6 TUOTANNON KEHITTÄMINEN	43
Matti Ryhänen ja Timo Sipiläinen	
6.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	44
6.2 Workshopin tulokset	46
6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	49
7 RAKENNUUTTAMINEN	51
Jyrki Kataja ja Mika Turunen	
7.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	53
7.2 Workshopin tulokset	54
7.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	56

8 TOIMIALAN SWOT-ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET..... 58

Matti Ryhänen, Margit Närvä, Timo Sipiläinen, Antti Tukeva, Jyrki Kataja, Arja Talvilahti, Juha Lappalainen ja Kimmo Nissinen

8.1	Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi	58
8.2	Vahvuuksien ja heikkouksien analyysi	63
8.3	Toimialan SWOT-analyysi	67
8.4	Toimialan SWOT-analyysin tuloksien hyödyntäminen maitotilatasolla	72
8.5	Yhteenveto ja johtopäätökset	73

9 TULOSTEN ARVIOINTI JA HYÖDYNNETTÄVYYS 75

Matti Ryhänen, Margit Närvä ja Timo Sipiläinen

LIITTEET

Liite 1. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 1/6. Ohjelma ja osallistujat. Panos- ja tuotemarkkinat. MTK, Helsinki 8.9.2009 klo 10-15.	77
Liite 2. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 2/6. Ohjelma ja osallistujat. Rahoitus. Frami, Seinäjoki 4.11.2009 klo 10-14.	79
Liite 3. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 3/6. Ohjelma ja osallistujat. Rakennuttaminen. Saarijärvi 27.1.2010 klo 9.10-15.15	81
Liite 4. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 4/6. Ohjelma ja osallistujat. Politiikka. MTK, Helsinki 15.4.2010 klo 10-15.	83
Liite 5. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 5/6. Ohjelma ja osallistujat. Tuotannon ylösajo. Jyväskylä 14.10.2010 klo 10-15.15	85
Liite 6. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 6/6. Ohjelma ja osallistujat. Maidontuotannon kokonaisvaltainen laatu. Frami, Seinäjoki 27.1.2011 klo 10-15.	87
Liite 7. Ohjausryhmä	89

1 JOHDANTO

Ryhänen, Matti¹, Närvä, Margit¹ & Sipiläinen, Timo²

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

² Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

1.1 Tausta

Maitomarkkinoilla kilpailu kovenee. Samanaikaisesti maitoalalla on menossa rakennemuutos, jossa maitotilojen määrän vähenee ja jäljelle jäävien koko kasvaa. Artiklan 142 soveltamisalueella maitomäärät ovat pysyneet lähes samana tilakoon ja keskituotoksen kasvun ansiosta. Maitomäärän väheneminen on ollut huomattavaa artiklan 141 soveltamisalueella. Meijeriteollisuuden näkökulmasta tarkasteltuna maitoa tuotetaan välillä liikaa ja välillä liian vähän. Maitomäärän sopeuttaminen kysyntää vastaavasti on haasteellista. Maidontuottajat eivät kykene reagoimaan nopeisiin markkinatilanteen vaihteluihin, koska lehmien tuotosta ei kyetä säätelemään teollisuusmaisesti.

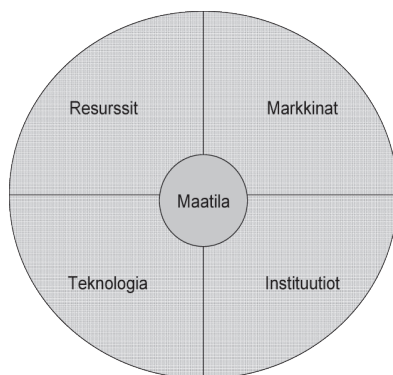
Maidontuottajan ja koko maitoketjun on varauduttava toimintaympäristön muutoksiin. Maidon ja rehujen hintojen vaihtelut, politiikkamuutokset ja vuonna 2015 näkyvissä oleva maitokiintiöjärjestelmän purku asettavat maitoalalle suuria haasteita. Muutokset vaikuttavat maidontuottajan valintoihin, mikä näkyy mm. maidon tuotantomäärissä ja määrien muutosten eroina artikla 141 ja 142 toteuttamisalueilla. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat lopulta koko maitoketjun hakemaan uusia ratkaisuja.

Maitotilojen kehittämisessä ja yritystoiminnan kannattavuuden parantamisessa on oleellista tietää, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat omaan yritykseen ja sen mahdollisuuteen pärjätä uudessa toimintaympäristössä. Käytännössä se merkitsee maidontuottajan tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa, asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen ja valintojen toteuttamista. Maitotilan johtamisessa tarvitaan kykyä ennakoida tulevaisuuden muutoksia, jotta yrityskokonaisuuden johtaminen, eläinten hoito ja ruokinta sekä muut tilan toiminnot saadaan ohjattua tulevaisuuden odotuksia vastaaviksi ja tukemaan strategian toteuttamista. Lisäksi kehittäväällä maitotilalla on ratkaistava, miten tilan prosessit järjestetään tulevaisuuden toimintaympäristöä varten.

Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen TE-keskusten alueella toteutettiin "Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista" lokakuun 2007 ja helmikuun 2008 välisenä aikana. Esiselvityshankkeen tavoitteena oli kartoittaa, mistä aihealueista maidontuottajat tarvitsevat uutta tietoa. Tulosten mukaan käytäntöön sovellettavia tutkimuksia ja selvityksiä tarvitaan erityisesti maitotilojen yrityskokonaisuuden hallinnasta, maidontuotannon tuottavuuden kehittämisestä, toimintaympäristön tarkastelusta ja työmäärän tarkastelusta erilaisilla tuotantoteknologioilla. Yksittäisen maidontuottajan näkökulmasta katsottuna tärkeimpiä haasteita ovat kannattavuus ja

yrittäjän jaksaminen. Maitotilojen kannattavuuteen vaikuttavat yrittäjän toimenpiteet ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset¹.

Maitotilan johtaminen on monimutkainen ja vaativa tehtävä. Maitotilan toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, joihin yksittäisen maidontuottajan pitää varautua ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa. Kuviossa 1.1 esitetään maatilán toimintaympäristö, joka koostuu neljästä pääelementistä: resurssit, markkinat, instituutiot ja teknologia. Saatavilla olevat resurssit määrittelevät, millainen tila on. Resurssit sisältävät mm. maan, työvoiman, pääoman, johtamistaidon, rahoituksen saataavuuden sekä myös ilmaston ja sään. Yrittäjän oma kyvykkyys on kriittinen resurssi. Tietolähteiden hyödyntämisen merkitys kasvaa ja ne on nähtävä myös resurssina. Yrittäjän päätöksiin vaikuttavat markkinoilla tapahtuvat muutokset. Markkinat määrittävät tuotteen ja panosten hinnat. Instituutiot, kuten hallinto ja pankit vaikuttavat maidontuottajan päätöksiin. Tuotannonohjaus, kuten tuet ja kiintiöpolitiikka, ovat asioita, jotka yksittäinen maidontuottaja joutuu huomioimaan valintoja tehdessään. Teknologialla tarkoitetaan tässä yhteydessä fyysisiä, mekaanisia ja biologisia prosesseja ja tekniikoita sekä liikkeenjohdollisia tietoja ja prosesseja. Menneet, nykyiset ja tulevat teknologiavalinnat vaikuttavat tuottavuuteen ja yrityksen menestymiseen. Yrittäjän täytyy tarkastella toimintaympäristöä kokonaisuutena. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat mahdollisuuksia ja uhkia.



Kuvio 1.1. Maatilán toimintaympäristö².

1.2 Tavoite

Maidontuotannon toimintaympäristön muutosten ennakointi, tuotannon kehittäminen ja nykyisen toiminnan parantaminen sekä tulevaisuuden visiointi ovat keskeisiä yritystoiminnan osa-alueita. "Kilpailukykyä maidontuotantoon" -hankkeen päätavoitteena on kehittää Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maidontuotannon

1 Närvä, M., Ryhänen, M., Veikkola, E. & Vuorenmaa, T. 2008. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuja, B 36.

2 Olson, K. D. 2004. Farm Management: Principles and Strategies. Iowa State Press.

kilpailukykyä. Tässä raportissa ”Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi” keskitytään yrityskokonaisuuden hallintaan ja maitotilojen toimintaympäristön tarkasteluun sekä ennakointiin. Tavoitteena on:

- Tuottaa toimintaympäristöstä tietoa maidontuottajan päätöksenteon tueksi.
 - Miten maidontuottaja voi varautua ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin?
- Tuottaa maidontuottajille, meijereille ja muille sidosryhmille ennakoititietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.
- Hyödyntää saatua tietoa ja uusia toimintatapoja maitotilojen kehittämisessä ja johtamisessa, tuotantoprosessien hallinnassa ja tuotannon tehostamisessa, jotta maitotilojen kannattavuutta voidaan parantaa.

Hanke tuottaa ennakoititietoa siitä, millaisiin toimintaympäristön muutoksiin maidontuottajien, maitotilojen sidosryhmien sekä hallinnon tulee varautua. Kotimaisen ja kansainvälisen toimintaympäristön hahmottaminen parantaa ja tukee päätöksentekoa. Tämän julkaisun lopussa laaditaan toimialan SWOT. Maidontuottajat voivat hyödyntää sitä oman toimintansa suunnittelussa, esimerkiksi tilatason SWOT-analyyysien laadinnassa.

1.3 Menetelmät ja aineisto

Ennakoititietoa tuotettiin workshop-työskentelyn avulla. Workshoppeissa kerättiin ja analysoitiin tietoa sekä haettiin samalla uusia ratkaisumalleja ja toimintamuotoja maidontuotannon kehittämiseksi Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueella. Workshoppeja järjestettiin yhteensä kuusi. Teemoina olivat markkinat, rahoitus, maatalouspolitiikka, maidontuotannon kokonaisvaltainen laatu, tuotannon kehittäminen ja rakennuttaminen. Kustakin teemasta laadittiin artikkeli (luvut 2-7). Workshoppien pohjalta rakennettiin (luku 8) toimialan SWOT, jota voidaan hyödyntää jatkoanalyyseissä ja yritystason päätöksenteon tukena.

Tämän osahankkeen vetäjänä³ toimi ”ennakoitiryhmä”, joka valmisti workshoppien ohjelmat hankesuunnitelman pohjalta. Ennakoitiryhmän puheenjohtajana toimi yliopettaja MMT Matti Ryhänen ja sihteerinä hankkeen projektipäällikkö MMM Kimmo Nissinen. Ennakoitiryhmä kutsui workshoppien valmistelutyöhön teema-alueiden asiantuntijoita. Lisäksi ennakoitiryhmä kutsui ulkopuolisia asiantuntijoita alustamaan workshoppeihin ja keskustelemaan kulloinkin käsittelyssä olevasta teemasta. Kahteen workshoppiin yhdistettiin seminaari, jotta ajankohtaista tietoa rahoituksesta ja rakennuttamisesta saatiin välitettyä suoraan tiedontarvitsijoiden käyttöön.

Workshoppeissa tuotettiin tietoa maidontuottajien päätöksenteon tueksi. Kuhunkin workshoppiin osallistui kerrallaan 15–18 asiantuntijaosanottajaa. Heidät jaettiin ennakoitiryhmän toimesta etukäteen 3 ryhmään siten, että jokaisessa ryhmässä oli mahdollisimman tasaisesti yritysten, maidontuottajien, maataloushallinnon,

³ Jyrki Kataja JAMK, Kimmo Nissinen SeAMK, Timo Pajula ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Matti Ryhänen SeAMK ja Antti Tukeva Maitosuomi.

neuvonnan, tutkimuksen ja koulutuksen edustajia. Workshoppeihin osallistujien kanssa sovittiin etukäteen osallistumisesta ja tiedotettiin aiheesta. Myös ryhmi- en puheenjohtajat sovittiin etukäteen. Yhden workshopin kesto oli noin 4 tuntia. Workshop-työskentelyä veti ennakointiryhmän puheenjohtaja. Työskentelyä valvoivat hankkeeseen osallistuvien tahojen edustajat. Workshop-tilaisuudet etenivät enna- kointiryhmän etukäteen laatimien työjärjestysten mukaisesti (ks. liitteet 1-6).

Workshop-työssä hyödynnettiin osallistujien osaamista ja panosta. Jokainen osal- listuja kirjasi aluksi jokaisesta teemasta henkilökohtaisen näkemyksensä paperille. Sen jälkeen aloitettiin pienryhmätyöskentely. Osallistujat paneutuivat työhönsä intensiivisesti. Ryhmätyöskentelyn jälkeen ryhmät kiersivät kaikilla teematauluilla ja täydensivät vapaasti tauluille näkemyksiään. Lopuksi teematauluille kootut tiedot, ajatukset ja ideat käytiin kaikkien workshop-ryhmien kanssa yhdessä läpi. Tässä vaiheessa kaikilla osallistujilla oli vielä mahdollisuus kommentointiin ja tarpeellisiin lisäyksiin. Osallistujat kommentoivat teematauluilla esitettyjä mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita ja toivat niihin tarvittaessa uusia näkemyksiä.

Workshoppien jälkeen laadittiin PowerPoint-ohjelmapohjaiset yhteenvetoesitykset tilaisuuksista. Niissä esitettiin workshop-alustusten yhteenvedot ja workshop- työskentelyn tuottamat keskeiset tulokset, ajatukset ja ideat. Yhteenvetoesityksiin lisättiin myös hankkeeseen osallistuvien tahojen (SeAMK, JAMK, MTT, ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Maitosuomi ja TTS) edustajien tekemiä havaintoja workshoppeissa käydyistä keskusteluista, mikä paransi kokonaiskuvan muodostamista. Workshop- peihin osallistuneille asiantuntijoille toimitettiin PowerPoint-ohjelmapohjainen yhteenvetoesitys nopeasti, jotta he voivat tarvittaessa antaa palautetta. Yhteenveto- esityksillä tieto saatiin nopeasti myös käytännön maidontuotannon kehittämistyöhön mukaan. Lopullinen tutkimusaineisto koostui teematauluille kootuista tiedoista, PowerPoint-yhteenvetoesityksistä ja työskentelyn aikana tehdystä muistiinpanoista ja havainnoista.

2 MARKKINAT

Ryhänen, Matti¹, Sipiläinen, Timo² & Pyykkönen, Perttu³

¹ *Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, matti.ryhanen@seamk.fi*

² *Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki*

³ *Pellervon taloustutkimus PTT, Eerikinkatu 28 A, 00180 Helsinki, perttu.pyykkonen@ptt.fi*

Maidontuottajan on tarpeen ymmärtää markkinoiden toiminnan peruseriaatteet, jotta hän kykenee ennakoimaan tulevia muutoksia ja käyttämään saamaansa tietoa hyödykseen päätöksenteossaan. Jokainen markkina koostuu tuotteiden kuluttajista ja niiden tarjoajista. Tuotteen tarjoaja tarvitsee tietoa potentiaalisista asiakkaista ja siitä, mitä he ovat halukkaita maksamaan. Hinnat vaihtelevat ja reagoivat toimintaympäristön muutoksiin. Mitä tapahtuu esimerkiksi maidon hinnalle, kun maidon kulutustottumukset muuttuvat? Tieto on tärkeää, sillä maidontuottajan ja meijerin johdon on kyettävä ennakoimaan, miten maidon ja eri maitotuotteiden kysyntä muuttuvat ja miten muutokset vaikuttavat maidon ja maitotuotteiden hintaan, jotta he kykenevät tekemään yrityksissään oikeita päätöksiä.

Yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttaa keskeisesti tuotteiden kysyntä ja niistä saatava hinta. Monet tekijät vaikuttavat hinnan lisäksi tuotteiden kysyntään kuten maitotuotteiden laatu, mainostaminen ja tuotteiden jakelu. Lisäksi maitotuotteiden substitootit ja kilpailijoiden toimet vaikuttavat markkinoihin ja tuotteiden hintoihin. Myös yleinen taloudellinen kehitys, kuluttajien käytettävissä olevat varat ja kansainväliset sopimukset vaikuttavat markkinoihin ja siten maitotuotteiden hintoihin. Menestyvät yrittäjät hakevat tietoa markkinoiden toiminnasta ja ennakoivat hintoja ja hintamuutoksia. Maidontuottajankin tulisi olla tietoinen edellä kuvatuista seikoista ja niiden muutosten aiheuttamista syysuhteista, jotta päätökset pohjautuisivat mahdollisimman realistisiin odotuksiin.

Maidontuottaja toimii markkinoilla, joilla vallitsee hänen näkökulmastaan täydellinen kilpailu. Yksittäisellä maidontuottajalla ei nimittäin ole voimaa vaikuttaa tuotteen markkinahintaan. Siten maidontuottajat ovat hinnan ottajan asemassa eli he joutuvat hyväksymään markkinoilla määräytyvän hinnan (Suomessa meijerinsä maksukyvyyn mukaisen hinnan). Tällaisessa toimintaympäristössä maidontuottaja maksimoi voittonsa optimoimalla tuotantonsa markkinahintaa vastaavasti eli maidontuottajan tehtäväksi jää määrittää tilansa optimituotostasoa. Maidontuottaja voi päätöksillään vaikuttaa määrään, mutta ei hintaan. Keskeistä on tuottaa tehokkaasti tietynlaatuista tuotetta ja minimoida kustannukset optimituotostasoa vastaavasti siten, että tuottojen ja kustannusten erotus maksimoituu kyseisellä tuotostasolla.

Meijerit voivat puolestaan vaikuttaa myytäviin tuotteisiin, niiden määrään ja jonkin verran myös tuotteidensa hintoihin, sillä ne voivat erilaistaa tuotteitaan ja muuttaa markkinoille myymiensä tuotteiden luku- ja tuotantomäärää kulloisenkin markkinatilanteen mukaisesti. Maitojalosteiden erilaistaminen mahdollistaa hintoihin vaikuttamisen eli lisähinnan saannin, mutta samalla meijereiden päätöksentekoympäristö on haastavampi kuin maitotiloilla. Ne joutuvat päättämään tuotteiden

hinnat ja määrät eli ne eivät ole pelkästään hinnan ottajia. Siten niillä on enemmän strategista voimaa kuin maidontuottajilla, mikä mahdollistaa voiton kasvattamisen. Tästä syystä maidontuottajien kannattaa vaikuttaa aktiivisesti omistamiensa meijereiden toimintaan.

Vaikka meijerit voivat jossain määrin vaikuttaa hintoihin, niiden on otettava huomioon kilpailijansa. Muiden meijerien tuotteet kuten myös muut elintarvikkeet voivat olla substituutteja eli korvikkeita omille tuotteille. Esimerkiksi margariini on korvike voille⁴. Myös muiden meijereiden toimet on otettava huomioon päätöksiä tehtäessä. Siten toimintaympäristön ja markkinoiden tunteminen on tärkeää, jotta virheellisiltä päätöksiltä vältytään. On tunnettua, että suuriin voittoihin tähtäävät toimet ja tuotteet kannustavat kilpailijoita testaamaan yrityksen kykyä puolustaa markkina-asemaansa ja pyrkimään tuotteillaan hyvin kannattaville markkinoille. Lisäksi viranomaiset voivat säädellä tai vaikeuttaa tällaisen markkina-aseman saavuttamista⁵.

2.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu

EU on ollut tähän asti tärkeä toimija maailmanmarkkinoilla. EU on ollut nettoviejä samoin kuin Suomi. Tulevaisuudessa on ratkaisevaa se, miten kilpailukykyinen EU on maailmanmarkkinoilla. EU:n budjettiratkaisu vuonna 2013 on tiukka ja siihen sisältynee myös maatalouden tukileikkauksia. EU:n maitomarkkinoilla hintavaihtelut kasvavat ja kiintiöiden poisto alentaa maidon hintaa. Suomessa kuluttajien mieltymys kotimaisiin tuotteisiin ja kulutusrakenteen erilaisuus ovat suojanneet tuontirynnäköltä. Siten maitotuotteiden hintataso on ollut korkeampi kuin Euroopassa keskimäärin. Suomen maitomarkkinoilla kilpailutilanne on kuitenkin kovenemassa, sillä tuontituotteiden osuus on noussut keskimäärin 20 %:iin ja juustoissa lähes 40 %:iin. Valion tuotannosta menee vientiin noin 40 %, etenkin Venäjän markkinoiden haasteet ovat kasvaneet. Suomessa kauppa pyrkii entistä voimakkaammin kontrolloimaan markkinoita. Hintapaine kasvaa myös Suomessa. Maidontuottajan kannalta on erityisen ongelmallista, että maidon tuottajahinnan ja tuotantopanosten hintasuhteen oletetaan heikkenevän tulevaisuudessa.

Lyhyen aikavälin näkymiä on hallinnut yleismaailmallinen talouskriisi. Taantuman aikana edulliset tuontituotteet ja perustuotteet ovat vallanneet markkinoita Suomessa. Talouskriisin jälkeen tuoreiden lisäarvotuotteiden ja juustojen kysyntä elpyy. Pitkällä aikavälillä maidon tuottajahinnan (reaalinen) lasku on todennäköistä Suomessa, sillä kymmenen viime vuoden aikana maidon hinta on ollut keskimäärin noin 5 eurosenttiä litraa kohti yli Arla Foodsin tason Tanskassa. Suomalaisille toimijoille kannattavimpana markkina-alueena pidetään kotimarkkinoita, seuraavaksi EU:n sisämarkkinoita ja heikoimpana maailmanmarkkinoita.

Tulevaisuudessa toimintaympäristöstä nousevat ja etenkin maitomarkkinoilta tulevat haasteet ovat kasvussa. Tuottajahinnan suurentuneet vaihtelut lisäävät

⁴ Ristijoustoilla voidaan tutkia, mitkä tuotteet ovat substituutteja ja missä määrin.

⁵ Esimerkkinä mainittakoon Benecol-tuotteiden USA:n markkinoille pääsy.

maidontuottajien maksuvalmiuden vaihtelua. Tällaisessa toimintaympäristössä EU:n ja yhteiskunnan tasapainottavia toimia maitomarkkinoilla tarvitaan. Tukipolitiikan ja maitokiintiöiden merkitys on tärkeä suomalaiselle maidontuotannolle. Lisäksi maidon (markkina)hinnan tulisi olla pääosin tuotannon perustana, ei suorien tukien. EU:n ja yhteiskunnan toimia käsitellään luvussa 3.

Markkinatiedon saannissa maidontuottajien käyttöön on puutteita. Haasteena nähtiin tiedon saatavuus, luotettavuus, hinta ja tiedontuotannon kilpailuttaminen. Keskeinen kysymys vastattavaksi on se, kuka tai ketkä seuraavat tulevaisuudessa maitomarkkinoita ja laativat arvioita markkinoiden trendeistä ja muutoksista. Kun luotettavan, puolueettoman tahon tuottamasta tiedosta on puutetta, vaarana on, että meijereiden, edunvalvonnan ja hallinnon kulloisetkin tavoitteet voivat kääntyä maidontuottajien keskuudessa ennusteiksi ja arvioiksi tulevaisuuden kehityslinjoista. Maidontuottajien päätökset voivat olla tällöin epärealistisella pohjalla.

2.2 Workshopin tulokset

Maitokiintiöiden poistaminen sekä EU:n maatalouspolitiikan uudistukset aiheuttavat haasteita maamme maidontuotannolle. Muutosten seurauksena maidontuotannon ennakoidaan kasvavan EU:n alueella ja samalla maidon hinnan laskevan tuotannon kasvun myötä. 142-alueelle, jossa Etelä-Pohjanmaa ja Keski-Suomi sijaitsevat, on kuitenkin asetettu tuotantorajoite 1776 miljoonalle maitokilolalle. Tällä alueella tuotannon kokonaismäärä ei siten saa kasvaa. 142-artiklan mukaan komissio antoi Suomelle luvan myöntää pitkäaikaisia kansallisia tukia sen varmistamiseksi, että maataloutta pidetään yllä alueilla, joilla vallitsevat maatalouden harjoittamisen kannalta erityisen vaikeat ilmasto-olosuhteet. Taustalla oli ajatus, että tuotanto turvataan, mutta tuet eivät saa johtaa tuotannon kasvuun. Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maidontuotannon kannalta on tärkeää tiedostaa, miten uudessa toimintaympäristössä toimitaan.

Teema 1: Miten tuotantokustannuksia vastaava hintataso pystytään säilyttämään Suomessa?

Maitomarkkinoilla hintavaihtelut kasvavat ja kiintiöiden poisto alentaa maidon hintaa. Ennakointiryhmässä workshopin teemoja pohdittaessa tiedostettiin toimintaympäristön muutokset, Suomen syrjäinen sijainti, haastavat luonnonolot ja 142-artiklan mukainen tuotantorajoite. Tällaisessa toimintaympäristössä kustannustaso on korkeampi kuin EU:ssa keskimäärin. Edellä kuvatun pohdinnan jälkeen päädyttiin siihen, että ensimmäisessä teemassa haetaan vastausta kysymykseen: Miten tuotantokustannuksia vastaava hintataso pystytään säilyttämään Suomessa?

Nykyisen markkinarakenteen⁶ vahvuuksien säilyttäminen nähtiin tarpeelliseksi, jotta maidon korkea hintataso pystytään säilyttämään Suomessa. Se mahdollistaa

⁶ Kuvauksista, miten ostajat ja myyjät toimivat markkinoilla. Esimerkiksi maidontuottajat kohtaavat markkinat erilaisilla kuin meijerit. Maidontuottajat eivät voi vaikuttaa hintaan, mutta meijereille se on mahdollista.

lisähinnan muodostumisen erilaistetuille laatutuotteille ja suomalaisiin makutottumuksiin perustuvalla tuotannolla. Toisaalta todettiin kansainvälisten makutottumusten siirtyvän vähitellen Suomeen, jolloin tällainen etu pienenee vuosi vuodelta. Haasteena onkin tuotteiden ja tuotannon imagon säilyttäminen, sillä bulkkituotteilla ei ole tulevaisuudessa mahdollisuutta saavuttaa lisäarvoa.

Rakennekehitys nähtiin tärkeäksi tekijäksi yksikkökustannusten alentamisessa. Haasteena on sen toteuttaminen käytännössä. Voidaanko maitotilojen koko moninkertaistaa lyhyellä aikavälillä? Onko se käytännössä mahdollista? Workshopissa ei löydetty tyhjentäviä vastauksia edellisiin keskusteluissa esille nousseisiin kysymyksiin. Ne nähtiin lopulta lähinnä "akateemisena" pohdintana siitä, mitä tapahtuisi, jos kaikki voitaisiin rakentaa uudelleen "puhtaalta pöydältä". Käytännön ratkaisuksi esitettiin nykyistä parempaa investointiprosessin hallintaa. Yksikkökustannuksia voidaan alentaa myös uudella ajattelulla ja viemällä ajatukset käytäntöön. Maitotilojen rakennetta voidaan parantaa esimerkiksi yhteishankkeilla mutta myös omilla toimilla. Hallinnolliset ratkaisut eivät saa olla ristiriidassa rakennetavoitteen kanssa. Poliitiikan tulisi perustua tutkimustiedon hyödyntämiseen, jotta poliittiset ratkaisut olisivat vankalla pohjalla ja turvaisivat pitkäjänteisen kehittämisen maitotilalla. Esimerkiksi nykyisen investointituen nähtiin nostaneen rakentamisen ja konehankintojen hintoja, mikä ei ollut tavoitteen mukaista. Myös ympäristöpolitiikan nähtiin aiheuttavan investointeja, jotka ovat kalliita niiden tuottamaan yhteiskunnalliseen hyötyyn nähden.

Yhteishankinnat ja kilpailuttaminen sekä hankintojen järjeistäminen parantavat investoivan maidontuottajan asemaa. Yhteistyön tuloksena toiminnalliset ja teknologiset ratkaisut saadaan yleensä paremmiksi kuin yksin toimien. Harvalla yksittäisellä maidontuottajalla on riittävästi osaamista rakennuttamisesta ja teknologiavalinnoista. Investointisuunnitelmaan on yhdistettävä myös peltoresurssi ja sen hankkiminen. Rehuomavaraisuuden järjestämisen tilakohtaisesti järkevällä tavalla ja karjanlannan sijoittamisen on oltava kestävällä pohjalla. Etenkin Etelä-Pohjanmaalla tilusjärjestelyt nähtiin tarpeellisiksi, jotta yksikkökustannuksia voidaan alentaa.

Maidontuotannon yksikkökustannusten alentamisessa keskeisin tekijä on maidontuottaja. Yrittäjätaitojen omaksuminen on välttämätöntä. Kokonaisuuden hallinta on oleellista, osittaisratkaisut ja pelkkä tuotanto-osaaminen eivät enää riitä. Tuotannon tehokkuuden kannalta on kuitenkin välttämätöntä, että tuotanto-osaamista edelleen kehitetään. Olennaista on, että myös omia tapoja muutetaan. Toimintatapojen on vastattava nykyajan haasteisiin.

Tutkimus- ja kehitystyön tulosten tilatason hyödyntämismahdollisuuksia on parannettava ja kehitettävä. Se on haaste sekä neuvonnalle että koulutukselle. Rakennemuutos tulisi kyetä hallitsemaan. Olennaiseksi kysymykseksi nousi se, miten luopuvien tilojen resurssit voidaan hyödyntää jatkavien tilojen voimavarana. Yrityskoon kasvattaminen aiheuttaa hyötyjen lisäksi myös lisäkustannuksia. Yrityskoon kasvattamiseen liittyviin kysymyksiin palataan luvuissa 6 ja 7. Yrityskokoa kasvatettaessa etenkin henkilöresurssien ja riskien hallintakyvyn parantaminen

on tarpeen, sillä kaikesta ei enää selvitä omin toimin. Tutkimuksen avulla eläinten kestävyyttä ja tuotospotentiaalia on myös parannettava. Myös uudet jakelukanavat ja tilojen välinen kauppa tuovat uusia mahdollisuuksia.

Teema 2: Miten maidon ja panosten hintavaihteluita voidaan ennustaa ja miten maidontuottajat ja meijerit voivat niihin varautua?

Suomen maitomarkkinoilla hintavaihtelut ovat kasvaneet ja hintavaihtelujen odotetaan olevan pysyvä ilmiö tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muuttumisen vuoksi ennakointiryhmä valitsi toiseksi teemaksi maidon ja tuotantopanosten hintavaihtelut. Toisessa teemassa haetaan vastausta kysymykseen, miten maidon ja tuotantopanosten hintavaihteluita voidaan ennustaa ja miten maidontuottajat ja meijerit voivat niihin varautua?

Workshopissa tuotiin selkeästi esille se, että kansainväliset ennusteet ja hintaviipeet antavat signaaleja kotimarkkinoiden hintamuutoksista ja muutospaineista. Reaaliaikainen tieto varastoista ja sopimuksista on tarpeen. Viivettä tiedon saannissa on kyettävä selkeästi lyhentämään. Meijereiden, edunvalvonnan ja hallinnon on painotettava toimintaansa nykyistä enemmän tähän suuntaan. Maidon ja tuotantopanosten määrät ja hinnat sekä kulurakenteet on saatava esiin, jotta luotettavaa tietoa kyetään tuottamaan päätöksentekijöille. Luotettava aineisto ja analyysit mahdollistavat esimerkiksi maitotilalle optimaalisen tuotostason ja panosten käytön hakemisen talousoptimoinnin keinoin. Maidon ja tuotantopanosten välisen hintasuhteen ja panosten keskinäisten hintasuhteiden muutokset vaikuttavat tuotantoon. Samalla nopeutuneet muutokset asettavat uusia vaatimuksia neuvonnalle, koulutukselle ja viestinnälle. Jos muutoksiin ei reagoida, parasta mahdollista taloudellista tulosta ei kyetä saavuttamaan.

Tilatiimit tai neuvonnan aineistot mahdollistavat tilatason vertailutiedon saannin. Esimerkiksi rehujen hintojen ja erilaisten rahoitusinstrumenttien vertailu nähtiin sopiviksi tilatiimityömuodoiksi ja tiedonjakamiskanaviksi. Kilpailuttaminen ja tilan oloihin sopeutetut optimaaliset valinnat alentavat yksikkökustannuksia. Yrityskoon kasvaessa riskienhallinnan kehittäminen on tärkeää. Siten eri riskienhallintavaihtoehtojen kustannuksista ja niiden tuomasta turvasta on tuotettava uutta tietoa.

Workshopissa tuotiin selkeästi esille se, että markkinoiden muutosten ennustaminen on Suomessa puutteellista, joten tätä osa-aluetta on kehitettävä⁷. Tutkimuslaitoksissa ei ole malleja ennusteiden laatimiseen. Workshopissa esitettiin, että maitotalle tarvitaan luotettava toimija ennusteiden laadintaan. Yhtenäinen tutkimustieto ja analyysit tulisi toimittaa kaikille maitosektorin toimijoille reaaliaikaisena.

⁷ Avoimeksi jäi se, kuka hoitaa koordinoinnin. Tilaajana voisi olla esimerkiksi Maitovaltuuskunta, SMY, MMM.

Teema 3: Miten parannetaan maidontuottajien tiedonsaantimahdollisuuksia markkinoiden muutoksista?

Tutkimusaineistoja kerättyä on havaittu, että maidontuottajien tiedonsaannissa on suuria eroja. Myös siinä, miten tietoa haetaan ja mihin tietoon luotetaan, on suuria eroja maidontuottajien keskuudessa. Osa luottaa kaupallisiin tiedotteisiin, osa neuvontajärjestön tuottamaan aineistoon ja standardilukuihin ja osa hakee aktiivisesti tietoa useista eri lähteistä. Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa on havaittu, että maidontuottajien valmiudet hankkia tietoa markkinoista ovat ainakin osin puutteelliset. Siksi ennakointiryhmä valitsi kolmanneksi teemaksi tiedonsaantimahdollisuuksien parantamisen. Kolmannessa teemassa haetaan vastausta kysymykseen, miten parannetaan maidontuottajien tiedonsaantimahdollisuuksia markkinoiden muutoksista?

Olennaista on erottaa keskeinen tieto sirpaletiedosta. Se edellyttää oikeiden kanavien käyttöä. Kun keskeinen ja luotettava aineisto on saatu koottua, tietoa on jalostettava ja analyysien⁸ tulokset markkinanäkymistä on toimitettava kaikkien osapuolten käyttöön nopeasti. Markkinatiedon tuottamisen pitkäjänteisyys, säännöllisyys ja luotettavuus sekä ”suomentaminen” luovat edellytykset tiedon hyödynnettävyyden parantamiseksi. Samalla se edellyttää maidontuottajien uudelleen kouluttautumista tällä osa-alueella, sillä yrittäjyyteen liittyvän osaamisen tarve kasvaa. Yrittäjämäisen asenteen omaksuneilla uuden tiedon vastaanotto- ja omaksumishalu kehittyvät.

Käytännön toteuttaminen edellyttää eri toimijoiden, kuten MMM:n, MTK:n, yritysten sekä tutkimus- ja oppilaitosten yhteistyötä. Maidontuottajat voisivat järjestää esimerkiksi yrittäjältoja, joissa teemana olisivat esimerkiksi markkinanäkymät. Workshopissa ihmeteltiin myös sitä, että miksi kuluttajat ovat halukkaampia ottamaan informaatiota vastaan kuin maidontuottajat.

2.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tulevaisuudessa maitomarkkinat Suomessa ovat aiempaa haasteellisemmat. Maidon reaalihinnan oletetaan laskevan ja tuottajahinnan vaihteluiden kasvavan. Tällaisessa toimintaympäristössä Suomessa maidontuotantoa ei voida jättää pelkästään markkinoiden varaan. EU:n ja yhteiskunnan tasapainottavia toimia maitomarkkinoilla tarvitaan edelleen.

Maidontuottajat eivät saa nykyään käyttöönsä luotettavaa markkinatietoa tuotteiden ja tuotantopanosten hinnoista ja määristä. Siten maidontuottajien päätökset ovat usein epävarmalla pohjalla. Workshopissa haasteena nähtiin markkinatiedon saatavuuden ja luotettavuuden parantaminen. Kansainväliset ennusteet antavat signaaleja kotimarkkinoiden hintamuutoksista ja muospaineista. Workshopin mukaan meijereiden, edunvalvonnan ja hallinnon on yhdessä korjattava olemassa oleva puute. Maidon ja tuotantopanosten määrä- ja hintaennusteet sekä arviot kulutusrakenteen muutoksista on saatava yritysten päätöksentekijöiden tietoon.

⁸ Esimerkiksi Top Down -analyysi.

Luotettava aineisto ja analyysit ovat edellytys sille, että optimaaliset ratkaisut ovat mahdollisia. Markkinamuutokset vaikuttavat tuotantoon ja tuotantoedellytyksiin.

Workshopissa päädyttiin siihen, että tulevaisuudessa on tarvetta ennakoivalle tiedolle. Tavoitteena on tuottaa tietoa maidontuottajan päätöksenteon tueksi sekä luoda malleja siitä, miten maidontuottaja voi varautua ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin aiempaa paremmin. Kansainvälisen ja kotimaisen markkina-aineiston kokoaminen ja/tai tuottaminen sekä aineiston analysointi nähtiin tulevaisuudessa välttämättömäksi. Käytännön toteuttaminen edellyttää MMM:n, MTK:n, yritysten sekä tutkimus- ja oppilaitosten yhteistyötä, jotta tieto saadaan luotua ja siirrettyä ymmärrettävässä muodossa loppukäyttäjille asti.

Kun maidontuottajalla on riittävät tiedot markkinoista, hänen on seuraavaksi selvitettävä, miten maitotilaa kehitetään eli miten tulevaisuudessa tuotetaan maitoa ja millä menetelmällä. Tuotantotoiminnan on oltava tehokasta. Se edellyttää tuotantoprosessien hallintaa ja ymmärtämistä. Tässä yhteydessä tuotantoprosessilla tarkoitetaan sitä, miten niukat resurssit käytetään tehokkaasti halutunlaatuisten tuotteiden tuottamiseen. Tuotantoprosessien ymmärtäminen on perusta kustannusanalyysien laadinnalle ja taloudelliselle optimoinnille, sillä kustannukset muodostuvat tuotantoprosesseista. Maidontuottajat eivät voi ymmärtää yritystensä kustannusrakennetta, jos he eivät ymmärrä tuotantoprosesseja.

Rakennekehitys nähtiin tärkeäksi tekijäksi yksikkökustannusten alentamisessa. Yksikkökustannuksia alentamalla voidaan vastata markkinoiden haasteisiin. Yhtenä keskeisenä käytännön ratkaisuna nähtiin nykyistä parempi investointiprosessin hallinta. Se vaatii monesti uudenlaista ajattelua kuten esimerkiksi yhteishankkeita ja -toimintaa sekä erikoistumista. Yhteishankinnat ja kilpailuttaminen sekä hankintojen järjeistäminen parantavat investoivan maidontuottajan asemaa. Yhteistyön tuloksena toiminnalliset ja teknologiset ratkaisut saadaan yleensä paremmiksi kuin itse toimien. Maidontuottajalla ei yleensä ole riittävästi osaamista rakennuttamisesta ja teknologiavalinnoista. Myös peltoresurssin hankkiminen on yhdistettävä investointisuunnitelmaan. Rehuomavaraisuuden ja karjanlannan sijoittamisen järjestäminen on ratkaistava tilakohtaisesti järkevällä ja kestäväällä tavalla. Etelä-Pohjanmaalla tilusjärjestelyt ovat tarpeellisia tehokkuuden ja tuottavuuden nostamiseksi. Hallinnolliset ratkaisut eivät saa tuottaa lisäkustannuksia investoinnin yhteydessä.

3 MAATALOUSPOLITIikka

Ryhänen, Matti¹, Ylätalo, Matti² & Sipiläinen, Timo³

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, matti.ryhanen@seamk.fi

² Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, matti.ylatalo@helsinki.fi

³ Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

Maidontuotanto on Euroopan unionissa tärkeä maatalouden tuotantosuurta, sillä EU on suuri maitotuotteiden tuottaja ja viejä. Suomessa maidontuotanto on vieläkin keskeisempi maataloustuotannon sektori kuin muissa EU-maissa, koska Suomen pohjoiset luonnonolot sopivat parhaiten maidon- ja naudanlihantuotantoon. Suomessa maitotilojen toimintaympäristö muuttui poikkeuksellisen voimakkaasti vuonna 1995, kun maataloustuotantoon alettiin soveltaa EU:n yhteisen maatalouspolitiikan markkina- ja ohjauksjärjestelmiä. Sittemmin politiikkaa on uudistettu ja vuonna 2008 EU:ssa päätettiin uusimmasta maatalouspolitiikan uudistuksesta, jolla pyritään vastaamaan maailmanmarkkinoiden muutoksiin. Tavoitteena on lisätä markkinaohjautuvuutta eli kannustaa maatalousyrittäjiä vastaamaan aiempaa paremmin markkinoiden kysyntämuutoksiin. Käytännössä uudistus näkyy tuotantorajoitteiden purkuna, kilpailun kiristymisenä, maidon hinnan laskuna ja tuotannosta irrotettujen tukien osuuden kasvuna. Maidontuotannossa se merkitsee konkreettisesti vuodesta 1984 voimassa olleen maitokiintiöjärjestelmän purkua.

Suomessa harjoitettavan maatalouspolitiikan lähtökohtana on luonnonoloista lähtevän kilpailuhaitan kompensoiminen, jotta suomalainen maataloustuotanto selviytyisi EU:n yhteismarkkinoilla. Liittymissopimuksessa 142-alueen maidontuotannolle tehtiin osittain erilliset tukijärjestelyt. 142 artiklan mukaan komissio antoi Suomelle luvan myöntää pitkäaikaisia kansallisia tukia sen varmistamiseksi, että maataloutta pidetään yllä erityisillä alueilla, joilla vallitsevat maatalouden harjoittamisen kannalta erityisen vaikeat ilmasto-olot. Samassa yhteydessä alueen maidontuotanto rajattiin 1776 miljoonaksi kiloksi. Rajoitteella varmistetaan se, että 142-alueen maitotiloille maksettava hintatuki ja muut tukijärjestelmät eivät kannusta maidontuotannon kokonaisuuden lisäämiseen. Käytännössä se merkitsee alueellista tuotantorajoitetta, joka on säilytettävä maitokiintiöjärjestelmän purun jälkeenkin, jos nykyisenkaltaisten tuotantoon sidottujen tukien maksamisen halutaan jatkuvan.

EU-alueella vapaa tuonti ja vienti pakottavat suomalaisen maidontuotannon toimimaan markkinoilta tulevan informaation ja muospaineiden alaisena. Teoreettisissa tarkasteluissa⁹ lähdetään usein siitä, että markkinavoimat kykenevät kohdentamaan resursseja tehokkaasti ilman yhteiskunnan väliintuloa eli maatalouspolitiikkaa. Toisaalta markkinavoimat voivat myös epäonnistua tässä tehtävässä. Käytännön esimerkkeinä mainittakoon voimakkaat hintavaihtelut, jotka aiheuttavat epävarmuutta elintarvikemarkkinoilla sekä tuotteiden puhtauteen ja terveellisyyteen liittyvät ruokakriisit ja kasvavat ympäristöongelmat. Ilman yhteiskunnan toimia edellä esitetyt häiriöt voivat jäädä korjaamatta, jos ne jäävät pelkästään markkinoiden ratkaistaviksi.

⁹ Analyysien pohjaksi tehdään tietyt oletukset toimintaympäristöstä, jossa yritykset toimivat. Käytännön elämässä nämä oletukset eivät aina ole voimassa.

Maidontuottajien on tärkeää ymmärtää, mitä maatalouspolitiikalla tavoitellaan ja miten sitä toteutetaan. Maatalouspolitiikalla on suuri vaikutus koko elintarvikeketjuun ja siten myös maidontuottajien taloudelliseen toimintaan. Suomalainen maidontuotanto ei kohtaa markkinoita täysin avoimelle kilpailulle vapaana, koska suomalaista maataloutta ohjataan ja tuetaan maatalous-, maaseutu- ja sosiaalipoliittisin syin. Tukijärjestelmien merkitys ja vaikutus oman yrityksen toimintaan on selvitettävä ja tukijärjestelmien muutoksiin on varauduttava.

Suomen maitotilojen kannattavuusedellytykset riippuvat suuresti markkinoiden kehityksestä ja harjoitettavasta maatalouspolitiikasta. Markkinoiden, tukien ja tuotanto-oikeuksien muutokset sekä maitoketjun eri toimijoiden välinen kilpailuasema vaikuttavat maidontuottajien toimintaedellytyksiin. Markkinamuutokset heijastuvat elintarvikeketjua pitkin kuluttajilta maidontuottajille. Maatalouspolitiikalla vaikutetaan suoraan tai välillisesti markkinamekanismien kautta.

3.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu

Maatalouspolitiikalla vaikutetaan koko elintarvikeketjuun. Maidontuotantoa tarvitaan koko maan alueella. Tuotanto on vähentynyt 141-alueella, jossa kulutus kasvaa. Maidontuotannon vähenemistä ei tule kompensoida 142-alueen lisätuotannolla, koska tuotannon kasvu sisältää riskin pohjoisen tuen menetyksestä (vrt. sikojen ja siipikarjan tukimuutokset tuotannon kasvettua). Esimerkiksi kiintiövaatimuksen poisto investointituesta olisi väärä signaali toimialalle¹⁰. Maaseudun kehittämistoimenpiteet tuovat lisämahdollisuuksia maatalouteen. Investointituet, eläinten hyvinvointituen kehittäminen ja maa- ja metsätalousministeriön johdolla tehtävä yksikkökustannusten alentamistyö ovat lisätoimia kannattavuusedellytysten parantamisessa. Maidontuottajien yhtenäisyys yli tukialueiden mahdollistaa pitkäjänteisen maatalouspolitiikan harjoittamisen maitotalalla.

Maitokriisi¹¹, ruokakriisit, maidon ja rehujen hintojen voimakas vaihtelu ja muutokset alueellisissa maitomäärissä osoittavat, että maatalouspoliittisia toimia tarvitaan. Maitokriisin jälkeiset vuodet nähtiin otollisiksi maidontuotannon kehittämiseksi, sillä maatalouspolitiikan näkökulmasta maitosektorin asema sisämarkkinoilla on nyt vakaa. Nykyisin käytössä olevat toimenpiteet kuten markkinatukien täysimääräinen hyödyntäminen, artiklan 68 hyväksikäyttö, väliaikainen kansallinen tuki ja maidontuottajien yhteistoimintaa helpottava kilpailulain uudistaminen luovat vakautta ja parantavat maidontuottajien asemaa. Komission mukaan maitokriisin aikana kuluttajahinnat reagoivat epäloogisesti tuottajahintojen laskuun, joten maitotuotteiden hinnanmuodostus on otettava tarkasteluun ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. Kilpailulakia on Suomessa tarpeen muuttaa eurooppalaiseen suuntaan. Maidontuottajien neuvotteluvoiman parantaminen on tärkeää. 142-alueella kiintiöiden muunto tuotantosopimuksiksi voi olla mahdollista. Sopimustuotannolla on mahdollista turvata kohtuullinen hintataso (ns. Ranskan malli).

¹⁰ Mikäli lappilaiset maidontuottajat luottavat nykyisen tukitason säilymiseen ja tuotantorajoitteiden purkuun, kannustimet suurten navetoiden rakentamiseen Lappiin ovat olemassa.

¹¹ Vuonna 2009 raakamaidon hinta putosi historiallisen voimakkaasti, mikä aiheutti ongelmia koko maitosektorille. Maitokriisin syntymiseen vaikuttivat monet eri tekijät ja yhteensattumat.

Kilpailu maitomarkkinoilla kiristyy kiintiöiden poistuessa ja tuotannon kasvaessa, mikä on uusi haaste suomalaiselle maidontuotannolle etenkin, kun viennin osuus on suuri useisiin EU-maihin verrattuna. Jos kiintiöiden poistumisen myötä ennustettu 10 prosentin maidon hinnan lasku toteutuu ja jos menetys korvataan täysimääräisesti, tarvitaan lehmää kohden tukea 275 - 340 €. Lehmäpalkkio on tehokkain tapa korvata tulonmenetystä¹². Myös rehuomavaraisuuteen perustuva tuki on käyttökelpoinen, sillä se kannustaa nykyistä tehokkaampaan ravinteiden hyväksikäyttöön. Maitotuotos/ha on parempi tunnusluku kuin eläinyksikkö/ha tuotannon laajaperäisyyden mittariksi, sillä se huomioi tarkemmin maidontuotannon voimaperäisyyden muutoksen suhteessa peltoalaan. Nurmituen nostoa nykytasosta ei suositella, koska se voi johtaa nurmen näennäisviljelyyn ja pellon hinnan nousuun. Kotieläintuotannon kytkös peltoon on heikentynyt nopeaa rakennekehitystä tavoiteltaessa, mikä voi johtaa ympäristöä kuormittavaan maidontuotantoon.

Vientimarkkinoilla kilpailu on kotimarkkinoitakin kovempaa, sillä kuluttajat suosivat pääsääntöisesti oman maan tuotteita. Kovin kilpailu käydään yleensä edullisilla tuontituotteilla. Elintarvikeketjun avoimuutta on lisättävä ja ketjuinformaatiota on saatava tutkijoidenkin käyttöön. Maatalouspolitiikan keinojen lisäksi tarvitaan uusia innovaatioita ja tutkimusta. Vanha maatalouspolitiikka on historiaa, ja tuotavuuden parantaminen on keskeinen maatalouspolitiikan tavoite tulevaisuudessa. Futuurimarkkinoista toivotaan helpotusta hintojen vaihtelun tasaamiseen. Riskien hallintaan tarvitaan uusia välineitä, jotta maidontuotantoon liittyvä henkilöriski, suuri velkamäärä ja hintavaihtelut kyetään hallitsemaan aiempaa paremmin.

Maitosektorin kilpailukykyä ei voida ylläpitää, jos maidontuotanto ja -jalostus eivät ole kiinteästi toisiinsa liittyviä ketjun osia. Siten myös maitoa jalostavan teollisuuden kilpailukykyistä on huolehdittava. Suomessa olevat meijerit ovat pääosin nykyaikaisia. Niiden tuotevalikoiman perustana ovat kilpailukykyiset bulkkituotteet, ja erikoistuotteilla on kyetty parantamaan toiminnan kokonaiskannattavuutta. Maitotuotteiden kysyntä vaihtelee Suomessa taloustilanteen mukaan, mikä vaatii meijereiltä lisäpanostusta. Kapasiteetin hyödyntämisen kannalta raaka-ainetta on saatava mahdollisimman tasaisesti, sillä maidonjalostus on pääomavaltaista prosessiteollisuutta. Nykyinen jalostuskapasiteetti mahdollistaa hieman nykyistä suuremman maidontuotannon.

3.2 Workshopin tulokset

EU:n maatalouspolitiikan uudistuksen tavoitteena on lisätä markkinaohjautuvuutta. Kuitenkaan EU ei halua antaa maataloustuotantoa puhtaasti markkinoiden ohjaukseen, sillä maataloudella on merkitystä myös maaseutu- ja sosiaalipoliittisia kysymyksiä ratkaistaessa. Maidontuottajien on ymmärrettävä, miten maatalouspolitiikka vaikuttaa tilojen toimintaedellytyksiin. Workshopissa paneuduttiin asiantuntija-aloitusten pohjalta maatalouspoliittisiin kysymyksiin maidontuottajan päätöksenteon näkökulmasta. Työskentelyssä keskityttiin erityisesti siihen, miten maidontuottaja voi varautua ja reagoida maatalouspolitiikan muutoksiin.

¹² Maa- ja metsätalousministeri Sirkka-Liisa Anttilalle eduskunnassa luovutettu asiantuntijaryhmän laatima muistio. Ryhänen, M., Huhtanen, P., Sipiläinen, T. & Ylätaalo, M. 2009. Maidontuotannon talouden tarkastelu maidon hinnan muuttuessa. 16 s.

Teema 1: Miten vapautuva maailmankauppa ja EU:n maatalouspolitiikan muutokset vaikuttavat Suomen maitosektorin toimintaedellytyksiin?

Pohtiessaan workshopin teemoja ennakointiryhmä näki maatalouspolitiikan muutosten vaikuttavan Suomen maitosektorin kilpailukykyyn. Käytännön toimista maitokiintiöiden poiston oletetaan lisäävän kilpailua ja alentavan maidon hintaa. Toisaalta paine panostaa tuotteiden puhtauteen ja terveellisyyteen sekä eettiseen ja ympäristöystävälliseen tuotantoon katsottiin tuovan mukanaan mahdollisuuksia mutta myös uhkia. Edellä kuvatun pohdinnan jälkeen päädyttiin siihen, että ensimmäisessä teemassa haetaan vastausta kysymykseen: Miten vapautuva maailmankauppa ja EU:n maatalouspolitiikan muutokset vaikuttavat Suomen maitosektorin toimintaedellytyksiin?

Vapautuvan maailmankaupan ja EU:n maatalouspolitiikan muutosten katsottiin kasvattavan hintavaihteluita. Hintavaihteluista tulee aiempaa epäsäännöllisempiä, mikä vaikeuttaa ennusteiden laadintaa. Hintavaihtelut vaikeuttavat maidontuottajien päätöksentekoa ja aiheuttavat epävarmuutta markkinoille, mikä lisää riskiä ja kasvattaa korkovaatimusta, mikä puolestaan lisää paineita tuotteiden hintojen nousuun. Siksi on syytä hakea keinoja hintavakauden saavuttamiseksi. Tuotantoon sidotut tuet luovat tilakohtaista puskuria.

EU:n maatalouspolitiikassa markkinat ja tukijärjestelmät ovat tulopolitiikan perustana. Suomalaisessa maidontuotannossa tarvitaan kannustavia elementtejä, mutta mitkä ovat niiden käyttömahdollisuudet tulevaisuudessa, kun kansainvälisellä tasolla niistä pyritään eroon. Workshopissa esitettiin maatalouspolitiikkaa kehitettävän siten, että tukien tarkka vaikuttavuus voidaan todeta ja että tuki kohdentuu tehokkaasti, sillä "uutta rahaa" ei ole saatavilla. Workshopin työn tuloksena päädyttiin siihen, että seuraavista tukimuodoista on mahdollista hakea suomalaiseen maidontuotantoon sopivia ratkaisuja.

- Lehmiiin sidotut tuet ovat tehokkain tapa korvata tulonmenetystä. Lehmäkohtaisen tuen ja maidon hintatuen suhde on oltava sellainen, että tuotannon kannustavuus säilyy?
- Eläinten hyvinvoinnin parantamiseen sekä ilmaston ja ympäristön suojelemiseen sidotut tuet ja niiden mahdollinen sitominen rehuomavaraisuuteen?
- Eläinmäärän ja peltoalan välinen suhde on ollut esillä, mutta se ei kuvaa tuotannon intensiteettiä yhtä hyvin kuin maitotuotoksen ja peltoalan välinen suhde?
- Pinta-alatuet, mutta mikä on niiden vaikutus pellon hintaan?
- Tuotantotuet, tulotuet ja rakennetuet nähtiin jossakin määrin edelleen mahdollisina?

Eurooppa -tasolla nähtiin eduksi se, että elintarvikeketju on Suomessa pääosin tuottajien hallussa. Tämä mahdollistaa maidontuottajien neuvotteluvoiman parantamisen, jos kilpailulakia Suomessa muutetaan eurooppalaiseen suuntaan. Maidontuottajien yhteistoimintaa helpottava kilpailulain uudistaminen parantaisi maidontuottajien neuvotteluvoimaa. Myös tavoitteena olevilla alkuperämerkinnöillä nähtiin olevan positiivinen vaikutus maitomarkkinoihin.

Tarjonnan säätely on haasteellista ja voi olla myös ongelmallista. Kiintiöjärjestelmä herätti keskustelua. Kiintiöllä voidaan säädellä tuotantomääriä ja siten vaikuttaa maitotuotteiden tarjontaan ja hintaan. Toisaalta niiden katsottiin hidastavan rakennekehitystä ja sitovan ”turhaan” pääomaa. Kiintiöiden poistuessa ns. ”business-orientoituneet” maidontuottajat voivat kasvattaa tuotantoaan voimakkaasti. Uusi markkinatasapaino toteutuu EU:ssa aiempaa alemmalla hintatasolla. Se edellyttää Suomen maitotiloilla mm. erikoistumista ja ydinprosesseihin keskittymistä ja maatalouspolitiikassa olosuhdehaitan kompensointiponnisteluja. Nykyisen maitomäärän tuottaminen Suomessa edellyttää tilarakenteen kehittämistä keskipitkällä aikavälillä. Investointituki nähtiin myös mahdollisena investointien säätelymekanismina, millä voidaan vaikuttaa maidon tarjontaan.

Teema 2: Mitkä ovat Suomen mahdollisuudet vaikuttaa tähän kehitykseen ja mitkä tulee olla Suomen tavoitteet (Suomen etu)?

Suomen mahdollisuudet vaikuttaa omin toimin EU:n kehitykseen ovat rajalliset. Siksi keskeisten tavoitteiden läpisaamiseksi Suomen on löydettävä ”suurista maista” kumppaneita. Euroopan parlamentin rooli kasvaa ja se on otettava toiminnassa huomioon. Tulevaisuudessa EU:ssa tehdään viime hetken päätöksiä ja ratkaisuja aiempaa vähemmän. Siten Suomen on tehtävä valmistelutyöt huolellisesti, tavoitteiden on oltava loogisia ja suomalaisten on kyettävä osoittamaan ja perustelemaan tavoiteltevien toimien vaikutukset luotettavasti. Kansalliset tuet ovat jatkossakin turvattava ja vakaa maitomarkkinapolitiikka on asetettava yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi.

Epäsuotuisille alueille tukiperusteet ovat jo olemassa ja niistä on pidettävä kiinni. Ne mahdollistavat 142-alueelle tuotantoon sidotun tuen maksamisen, millä on kannustava vaikutus tuotantoon. Toisaalta EU:ssa ja joskus myös Suomessa on esitetty vastustavia näkemyksiä 142-alueen tuen määrästä ja käytöstä. Etenkin EU:ssa suhtaudutaan kielteisesti tuotantoon sidottuun tukeen, joten uusille tuille on löydettävä perusteet, jotka sopivat Suomen oloihin. Ympäristöpolitiikka avaa mahdollisuuksia mm. eläinten hyvinvointia parantaviin toimiin sekä karkearehun tuottamiseen ja/tai eläinmääriin perustuviin tukiin. Kotieläin- ja kasvinviljelytiloja ”tukevan” yhteisen tukimuodon rakentaminen mahdollistaa karjanlannan ja ravinteiden käytön tehostamisen.

Suomalaisen maidontuotannon etuna nähtiin mahdollisuus toimialan itsesäätelyn kasvattamisessa, mikä parantaa nykyistä tilannetta Suomessa. Tällöin mm. tuotajaorganisaatioilla ja toimialajärjestöillä on merkittävä rooli säätelyn toteutuksessa. Sopimus pohjaisuus tiivistyy entisestään, vaikka se jo nykyisellään on varsin tiivis. Pienessä maassa elintarvikeketju voi onnistua yhteistyössä, mistä on positiivisia kokemuksia Suomen maitosektorilla. Maidontuotanto ja -jalostus ovat olleet kiinteästi toisiinsa liittyviä ketjun osia.

Tuotannon on tapahduttava artiklojen 141 ja 142 määräämissä puitteissa. Muutoksessa tukien määrällinen taso ei saa alentua ja sidonnaisuus tuotantoon on pyrittävä säilyttämään. 142-alueen tuki turvaa maidontuotannon edellytyksiä, kun

yhteistoimin huolehditaan alueen tuotantorajoitteen pitävyydestä. Maitokiintiöiden poistussa 142-alueen tuelle on rakennettava oikeudenmukainen jakoperuste¹³, jotta tuotantomäärät hallitaan. Suomen suhteellinen asema ei saa muuttua, ja tukien ympäristönäkökulma on Suomelle enemmän mahdollisuus kuin uhka.

Muun elinkeinopolitiikan osalta tulisi pohtia yhteiset pelisäännöt mm. kuntien osallistumisesta tuotantorakennusten rakentamiseen ja energiapolitiikassa mm. lannan hyödyntämisestä. Maitoa jalostavat osuuskunnat on pyrittävä pitämään tuottajien käsissä. Toisaalta kasvavana haasteena on se, että maitotilojen yrityskoon kasvassa niiden omistajat loittonevat osuustoiminnallisesta näkemyksestä. Vaarana on, että yksittäisten maidontuottajien pyrkimys saada tuottamastaan maidosta muita korkeampaa hintaa heikentää maitoketjun yhteistä tulosta.

Muutoksen myötä yrittäjä- ja liiketoimintaosaamisen merkitys korostuu ja tuottavuuden kasvattaminen on välttämätöntä. Tämä asettaa uusia haasteita koulutukselle ja neuvonnalle. Rakennemuutoksen edetessä ja tukipolitiikan muuttuessa suomalaisen kannattaa tavoitella myös maidontuottajien osaamista ja jaksamista tukevia elementtejä. Lisäksi maitosektorille tarvitaan asiantuntijapohjainen ennakointiryhmä, jonka tavoitteena on tuottaa aiempaa luotettavampaa tietoa päätöksentekijöille.

Teema 3: Millainen on maidontuottajan toimintaympäristö Suomessa 10 vuoden kuluttua ja miten parannetaan maidontuottajan tiedonsaantimahdollisuuksia politiikan muutoksista?

Ilmastonmuutosuhka vaikuttaa poliittisiin päätöksiin. Päätökset ovat vaikeasti ennakoitavissa ja ennakoitavuus vaikeutuu. Markkinat sopeutuvat ja toimivat niiden reunaehtojen puitteissa, jotka ilmasto, luonnonolot ja lainsäätäjät määräävät. Poliittisilla päätöksillä vaikutetaan taloudelliseen kehitykseen, hintoihin ja tuotannon hallittavuuteen. Poliittikkapaineiden myötä tukijärjestelmät ja tuet muuttuvat. Kansainvälisen kaupan vapautumisen myötä tuontipaineet kasvavat ja viennissä kilpailu kovenee. Myös Suomessa kuluttajakäyttäytymisen muutokset tuovat paineita maidontuotannolle. Yleisenä trendinä nähdään tuotannon hallittavuuden heikkeneminen, mitä on mahdollista lievittää sopimustuotannolla, jos siihen sitoutuvat tuottajat, jalostajat ja kauppa.

Rakennemuutos maitotiloilla jatkuu, mahdollisesti kiihtyen. Maatalousyritysten kasvu on välttämättömyys kuten muussakin yritystoiminnassa. Uuden tuotantoteknologian käyttöönotto kannustaa yrityskoon kasvattamiseen. Myös yhteiskunta edistää maatalousyritysten kasvattamista ja luo sille edellytyksiä investointituilla. Workshopissa tuli esille myös ajatus, että primääritavoitteena on oltava kasvava ja kannattava yritystoiminta siten, että tukipolitiikassa yrityskohtaiset tuotantotavoitteet asetetaan sen mukaisesti. Ajatus herätti kysymyksiä, miten tällainen kasvu käytännössä toteutetaan. Erityisesti haasteena nähtiin peltoresurssin saatavuus ja yrityksen johtamiseen liittyvät ongelmat, jos yrityskokoa kasvatetaan hyppäyksel-

¹³ Se voi rakentua esimerkiksi sopimustuotannon pohjalle, jossa lähtökohdana ovat poistuvan kiintiöjärjestelmän mukaiset tilakohtaiset kilomäärät.

lisesti ja hallinnon voimakkaasti tukemana. Tällainen laajamittainen toiminta luo niukkuutta resurssimarkkinoille ja johtaa hintojen voimakkaaseen nousuun.

Rakenne- ja investointituilla maidontuottajia voidaan kannustaa siirtymään keskitettyyn tai hajautettuun tuotantomalliin. Urakointi, yhteistyömuotojen hyödyntäminen, tuotantorakennusten rakennuttaminen ja yrityksen ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen mahdollistavat erikoistumisen maidontuotantoon. Karkearehutuotannon ja laiduntamisen merkitys korostuu eläinten hyvinvointivaatimusten kasvun myötä. Ympäristökijärjestelmällä voidaan rakentaa yhteistyötä tekeville maidontuottajille ja kasvinviljelijöille yhteisiä intressejä. Pellon suhde kotieläintuotantoon voidaan säilyttää laajaperäisenä myös tilojen välisen yhteistyön avulla. Riskit kasvavat erikoistumisen myötä ja niiden hallintaan tarvitaan välineitä EU-tasolla. Satovahinko- ja vakuutusratkaisut ovat avuksi, kun näiden välineiden käyttö hallitaan. Laatu järjestelmien kehittämisestä on päästävä todelliseen laatujohtamiseen.

Tiedonsaannissa ei ole ongelmia, sillä sitä on hyvin saatavilla. Ongelma on kuitenkin tiedon tulkinta ja luotettavuus. Jopa maatalouspolitiikan valmisteluvaiheessa on tullut esille tiedon luotettavuusongelmia, sillä mm. lobbaajien jakama tieto on puettu ns. tieteelliseen muotoon. Luotettavan tiedon tilaajana avainroolissa ovat alan toimijat, ja tietoa tuottavat riippumattomat tahot. Maatalouspolitiikan ennakoitiryhmän muodostamista kannattaa harkita, sillä se voi tuoda lisäarvoa politiikan ennakointiin. Tiedon hyödyntäminen on tarpeen koko maitoketjussa, ja tuottajien vahva rooli on säilytettävä.

3.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

EU:n maatalouspolitiikan uudistuksen myötä markkinaohjautuvuus kasvaa. Tästä huolimatta maidontuotanto ei jää täysin markkinoiden varaan. Maatalouspolitiikalla vaikutetaan jatkossakin laaja-alaisesti maidontuotannon tuotantoedellytyksiin. Maidontuotantoa tuetaan maatalous-, maaseutu- ja sosiaalipoliittisin syin. Suomen mahdollisuudet ajaa tavoitteitaan omin voimin ovat pienet. Keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi on haettava aktiivisesti kumppaneita ”suurista maista”. Maatalouspolitiikassa valmistelutyön merkitys kasvaa, sillä tavoitteiden on oltava loogisia ja toteuttamiskeinojen pätevyys on kyettävä osoittamaan. Maitoalan tavoitteiden saavuttamiseen on panostettava, koska EU-maista Suomelle maidontuotanto on suhteellisesti tärkein maataloustuotannon ala. Suomi saa tukea jatkossakin maidontuotantoa Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa artiklan 142 mukaisesti. Maidon hintatuki ei saa kuitenkaan kasvattaa tuotantoa, joten artikla sisältää alueellisen tuotantorajoitteen. Suomen maitoalalla on yhteistoimin huolehdittava rajoitteen pitävyydestä.

Ilmasto, luonnonolot ja lainsäätäjät määräävät reunaehdot taloudelliselle toiminnalle. Tuontipaineiden kasvu, vientikilpailun koveneminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset tuovat haasteita maitoalalle. Markkinaohjautuvuuden kasvu on lisännyt hintavaihteluita ja niistä on tullut yhä epäsäännöllisempiä. Hintavaihtelut aiheuttavat epävarmuutta markkinoille, mikä vaikeuttaa maidontuottajien päätöksentekoa ja

lisää riskiä. EU-tasolla on tarpeen hakea keinoja maitomarkkinoiden stabilointiin. Odotettavissa on tukijärjestelmien ja tukien muutoksia. Niillä ohjataan maidontuotantoa haluttuun suuntaan.

Maatalousyriyten koko kasvaa kuten yleensä muussakin yritystoiminnassa. Rakennemuutos maitotiloilla jatkuu, mahdollisesti kiihtyen. Uusi tuotantoteknologia edistää yrityskoon kasvattamista¹⁴. Tilatasolla laatujohtamisen kehittämistä on päästävä kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen. Yrittäjäosaamisen parantaminen ja tuottavuuden kasvattaminen on välttämätöntä. Tuottavuuden kasvattaminen edellyttää uuden teknologian hyödyntämistä ja tilarakenteen kehittämistä. Luonnonolot¹⁵ aiheuttavat tuottavuuseroja maiden välille. Maatalouspolitiikkaa tarvitaan tasoittamaan luonnonoloista aiheutuvia tuottavuuseroja.

Maidontuottajien on ymmärrettävä harjoitettavan maatalouspolitiikan tavoitteiden ja toteutustapojen vaikutukset yritykseensä ja politiikkamuutoksiin on varauduttava. EU:n maatalouspolitiikassa markkinat ja tukijärjestelmät ovat olleet tulopolitiikan perustana, ja niin on jatkossakin, mutta markkinoiden painoarvo kasvaa. Suomessa hintatuki on sallittu maidontuotannossa, mutta kansainvälisesti siitä pyritään eroon, mikä lisää maatalouspolitiikan haasteellisuutta. Tulevaisuudessa lehmiin sidotut tuet ovat tehokkain tapa korvata tulonmenetystä. Ympäristöpolitiikka avaa uusia mahdollisuuksia eläinten hyvinvointia parantaviin toimiin. Uusien yhteistyömuotojen hyödyntäminen on tarpeen, jotta maidontuottaja voi erikoistua siihen, minkä parhaiten osaa eli maidontuotantoon. Kotieläin- ja kasvinviljelytilojen yhteistyön edistäminen on tarpeen.

EU:ssa maitoalan itsesääntely todennäköisesti kasvaa, sillä kaupan vahvaan neuvotteluasemaan halutaan puuttua ja markkinoiden heilahteluihin vastata. Maidontuottajien hallussa oleva meijeriteollisuus mahdollistaa maidontuottajien neuvotteluvoiman parantamisen, jos kilpailulakia Suomessa muutetaan eurooppalaiseen suuntaan. Maitoalalla tiedonjakajista ei ole puutetta ja tietoa on hyvin saatavilla. Ongelmana on tiedon luotettavuus. Elintarvikeketjun avoimuutta on lisättävä ja ketjuinformaatiota on saatava tutkijoiden käyttöön. Tiedon tilaajan rooli on alan toimijoilla, ja tietoa tuottavat riippumattomat tahot. Maatalouspolitiikan ennakointiryhmä toisi lisäarvoa politiikan valmistelutyöhön. Tiedon hyödyntäminen on tarpeen koko maitoketjussa.

14 Myös yhteiskunta edistää maitotilojen kasvua ja luo sille edellytyksiä mm. investointituilla.

15 Sipiläinen, T. & Kuosmanen, T. 2008. Tuottavuuserot pohjoismaiden maitotiloilla. Julkaisussa: Maataloustieteen Päivät 2008 [verkkójulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran tiedotteita no 23. Toim. Anneli Hopponen. Julkaistu 9.1.2008. 7 s.

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". 7 s.

4 RAHOITUS

Ryhänen, Matti¹ & Pyykkönen, Perttu²

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, matti.ryhanen@seamk.fi

² Pellervon taloustutkimus PTT, Eerikinkatu 28 A, 00180 Helsinki, perttu.pyykkonen@ptt.fi

Rahoitusmarkkinat ovat jatkuvassa muutostilassa ja ne reagoivat nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Maidontuottajan on tarpeen ymmärtää rahoitusmarkkinoiden toiminnan peruseriaatteet, jotta hän kykenee rahoittamaan investoinnit ja järjestämään muun rahoitushuollon yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi hänen on varauduttava rahoitusmarkkinoiden muutoksiin ja kyettävä hyödyntämään rahoitusinstrumentteja päättäessään toimintansa rahoittamisesta. Yritystoiminnan rahoittamiseen on olemassa runsaasti vaihtoehtoja ja niiden yhdistelmiä. Maidontuottaja tarvitsee tietoa potentiaalisista rahoitusvaihtoehdoista ja siitä, mitä ne maksavat ja mitä riskejä niihin liittyy. Rahoitusmarkkinoiden seuraaminen on tärkeää etenkin investoineille, sillä rahoitusmarkkinoiden muutoksilla voi olla suuri merkitys maksuvalmiuteen esimerkiksi korkotason noustessa. Tieto on tärkeää, sillä maidontuottajan on päätettävä etukäteen mahdollisesta suojautumisesta rahoitusmarkkinoiden ja etenkin korkotason muutoksilta.

Investoinnit ja niiden rahoittaminen vaikuttavat paljon maitotilan tulevaisuuden menestykseen. Menestyvät maidontuottajat hakevat tietoa myös rahoitusmarkkinoiden toiminnasta ja ennakoivat rahoitusmarkkinoilla tapahtuvia muutoksia. Yleinen taloudellinen kehitys vaikuttaa myös rahoitusmarkkinoihin. Siten maidontuottajan on seurattava yleistä kansantalouden kehitystä, jotta päätökset pohjautuisivat mahdollisimman realistisiin odotuksiin. EU:n maatalouspolitiikka, yhteiskunnan toimenpiteet ja lainsäädäntö vaikuttavat maidontuottajan investointeihin esimerkiksi investointi- ja korkotukien muodossa sekä verolainsäädännön keinoin. Maatalouspolitiikan merkitystä on käsitelty luvussa 3.

Nykyään maitotilan laajennusinvestointeihin liittyy suuri riski ja epävarmuutta. Investoinnit ovat aiempaan verrattuna yleensä huomattavan paljon suurempia. Perinteisesti maatalouden riskit ovat liittyneet suurelta osin luonnonoloista ja tuotantotoiminnasta nouseviin riskeihin. Käytännössä ne ovat näkyneet tuotantomäärien ja hintojen vaihteluina, henkilöriskeinä sekä tuotantoteknologian ja politiikan muutosten vaikutuksena toimintaympäristöön. Kun perinteisiin riskeihin yhdistetään suuriin investointeihin liittyvät rahoitusriskit, maidontuottaja on uusien suurien haasteiden edessä ratkaistessaan yrityksensä riskienhallintaa. Myös rahoittajat joutuvat miettimään toimintaansa uusista lähtökohdista. Investointien pitkä suunnitteluhorisontti on maidontuotannossa haasteellista, sillä siihen liittyy myös maidontuottajan elämänsäajan vaiheet. Hänen kykynsä ja tavoitteensa muuttuvat yleensä elämänsäajan aikana. Siten investointeja ja niiden rahoittamista suunniteltaessa myös tämä tekijä on otettava tarkasteluun mukaan.

Investointeja ja rahoitusta suunniteltaessa riski- ja aikatekijät on otettava analyysiin mukaan. Analyysiin on sisällytettävä vaihtoehtoisia arvioita tulevaisuuden tapahtumista ja päätösten vaikutuksista. Riski ja epävarmuus lyhentävät tulevaisuuden suunnitelmien luotettavuutta, mikä yleensä lyhentää suunnittelu-

horisonttia. Toisaalta ajan myötä kokemus, uuden tiedon kasaantuminen ja sen hyödyntämismahdollisuudet kasvavat, mikä parantaa mahdollisuuksia hallita tulevaisuudessa nousevilta riskeiltä. Käytännössä riskit vaikeuttavat maitotilan johtamista. Maidontuottajan on ratkaistava, miten hän pyrkii hallitsemaan riskejä ja turvaamaan riittävän kassavirran, jotta yritys ei ajaudu ylitsepääsemättömiin maksuvalmiusongelmiin.

Maidontuottajan näkökulmasta investoinnin ja sen rahoittamisen on täytettävä kannattavuustavoite, tuotettava riittävä maksuvalmius sekä oltava maidontuottajan riskien kantohalun ja -kyvyn mukainen. Ihmiset ovat useimmiten riskin välttäjiä. He haluavat korvausta ottamalleen riskille. Riskin ottohalu ja -kyvy vaihtelevat henkilöittäin. Esimerkiksi navettainvestointipäätös vaihtelee maidontuottajittain, vaikka suunnitelmalaskelmat antavat samat maksuvalmius- ja kannattavuusodotukset. Riskinvälttäjä haluaa suuremman riskilisän kuin riskineutraali maidontuottaja, jotta hän olisi valmis ottamaan investointiin liittyvän riskin. Toisaalta rahoittaja pohtii asiakkaaseensa liittyviä riskejä omasta näkökulmastaan. Esimerkiksi kaikki positiivisen investointitukipäätöksen saaneet maidontuottajat eivät ole saaneet rahoitusta investoinneilleen, sillä rahoittajat ovat luokitelleet heidän toimensa liian riskipitoisiksi. Rahoittajilla on paremmat tiedot kuin hallinnon virkailijoilla maidontuottajien kyvystä ja halusta hoitaa raha-asioitaan, mikä selittää osaltaan päätösten eroja.

4.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu

Maa- ja metsätalouden luottokanta on noin 6 miljardia euroa, josta yli puolet kohdentuu 10 prosentille maataloista. Nykyhetki koetaan otollisena hyvin suunnitelluille investoinneille, sillä rakennuskustannusten osalta suhdannevaihe on edullinen, vuonna 2010 investointiavustuksia on käytettävissä edellisvuotta enemmän ja maatalouden investointitukien oletetaan laskevan ensi vuosikymmenelle mentäessä. Tulevaisuudessa maitotilojen määrän arvioidaan jatkavan vähenemistään ja investointien koon kasvavan tilaa kohti. Suomessa on vuonna 2020 noin 5000 maitotilaa, jos tuotantomäärä säilyy nykytasolla. Suomen maidontuotannon rakenne olisi tällöin sama kuin se oli Ruotsissa vuonna 2005. Muutos edellyttää vuositasolla noin 120 miljoonan euron investointeja, kun lehmäpaikan oletushintana on käytetty 10000 €¹⁶.

Maitotilojen rakennekehitys on ollut Suomessa EU-jäsenyyssajan samanlaista kuin Ruotsissa, Tanskassa, Saksassa ja Ranskassa. Työtä on korvattu pääomalla ja uutta teknologiaa on otettu käyttöön. Muutoksen myötä liikkeenjohdon osaamisen merkitys korostuu. Tulevaisuudessa joudutaan miettimään entistä tarkemmin koko tuotantoketjua ja töiden organisointia. Työvoiman ja teknologian käytölle on laskettava vaihtoehtoja eri hintaoletuksilla. Samalla töiden suunnitteluun ja työnjohtoon on panostettava lisää.

¹⁶ Pyykkönen, P., Lehtonen, H. & Koivisto, A. 2010. Maatalouden rakennekehitys ja investointitarve vuoteen 2020. PTT työpapereita 125.

Maitotilojen investointisuunnitelmissa lainojen takaisinmaksuaikaa ei saa nostaa yli 15 vuoden. Maidontuottajan suurimmaksi mahdollisuudeksi ja riskiksi nähtiin tuotantorakennusinvestointi. Viime vuosina maitotiloille laaditut investointisuunnitelmat ovat olleet vajavaisia ja laskelmat eivät ole toteutuneet käytännössä suunnitellusti. Yleensä maitotuotos on jäänyt pienemmäksi kuin laskelmissa on oletettu. Rakentamis- ja rakennuttamisprosessin hallinnassa on käytettävä alan ammattilaisia, sillä maidontuottajan oma ammattitaito ei enää riitä tällä osa-alueella. Riskienhallinta on huomioitava rakennusaikana ja sen jälkeen entistä paremmin, koska riskit ovat kasvaneet. Henkilöriskien mahdollisuus on useissa suunnitelmissa jäänyt huomioimatta, vaikka avainhenkilöihin liittyvät riskit ovat kasvaneet yrityskoon kasvun myötä.

Jotta investointiin kannattaa ryhtyä, maitotilan kannattavuuden on parannettava investoinnin jälkeen. Erityisen tärkeää on, että myös rahoittajalla on maatalousalan osaamista. Hänen on ymmärrettävä maataloustuotannon erityispiirteet, yrityskokonaisuuden kannattavuusedellytykset ja yritystoimintaan liittyvät riskit. Rakennusinvestoinnit ovat suuria suhteessa maitotilan olemassa olevaan tuotantoon, resursseihin ja varallisuuteen. Investoinnin myötä muutos tilalla on suuri ja rakentaminen vaatii runsaasti vierasta pääomaa. Siten yhteispelin investoivan maidontuottajan ja rahoittajan välillä on toimittava hyvin. Molemminpuolinen luottamus on välttämätöntä.

Investointituki on harkinnanvarainen ja investointihankkeille voidaan suorittaa valintamenettely (so.asettaa ehdot täyttävät investoijat etusijajärjestykseen) tarvittaessa 142 -alueella¹⁷. Investointituki uudistuksen tavoitteena on nopeuttaa tukipäätöksiä. Investointihanketta ei saa aloittaa ennen tukipäätöstä ja investointi on toteutettava kahden vuoden kuluessa tukipäätöksestä. Investointituen ehtona on saavuttaa vähintään 17000 euron yrittäjätulo ja navetan koon on oltava vähintään 30 lehmää. Kiintiövaatimus on 8100 litraa lehmäpaikkaa kohti, mikä on täytettävä viiden vuoden aikana. Tuen maksimimäärä on 500000 euroa¹⁸ maatilaa kohden kolmen verovuoden jaksolla. Tuen kohteena olevaa yritystoimintaa varten tarvitaan elinkeinosuunnitelma. HILMA-kilpailutus on pakollinen, jos tuki ylittää 50 % investointihankkeen ennakoidusta kustannusarviosta. Tukipäätöksen liitteeksi on tulossa Maaseutuviraston laatima kilpailutusta koskeva ohje.

4.2 Workshopin tulokset

Investointien kasvun myötä vieraan pääoman määrä investoinneilla maidontuottajilla on ollut voimakkaassa kasvussa. Se asettaa uusia haasteita maitotilan johtamiseen. Workshop-työssä paneudutaan asiantuntija-alustusten pohjalta eri rahoitusmahdollisuuksien ja rahoitusmarkkinoiden tarkasteluun ja ennakkointiin maidontuottajan päätöksenteon näkökulmasta. Työskentelyssä keskitytään erityisesti siihen, miten maidontuottaja voi varautua ja reagoida rahoitusmarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin sekä miten hän voi parantaa asemaansa rahoitusmarkkinoilla.

¹⁷ Valintamenettelyä ei sovelleta 141-alueella, mutta toistaiseksi siihen ei ole ollut tarvetta 142-alueellakaan.

¹⁸ Sisältää avustuksen ja korkotuen.

Teema 1: Miten maidontuottaja voi nykyistä paremmin varautua rahoitusmarkkinoiden muutoksiin?

Tuotantoa kehittävien maidontuottajien riippuvuus rahoitusmarkkinoista on kasvussa. Ennakointiryhmässä workshopin teemoja pohdittaessa tiedostettiin tuotantoa kehittävä maidontuottajan pääomatarpeen hankinnan tärkeys. Tuotannon kehittämiseen on olemassa useita vaihtoehtoja ja niiden yhdistelmiä. Rahoitusmarkkinoiden toiminnan ymmärtäminen on tärkeää, sillä siellä määräytyy mm. maksuvalmiuteen vaikuttava korkotaso. Edellä kuvatun pohdinnan jälkeen päädyttiin siihen, että ensimmäisessä teemassa haetaan vastausta kysymykseen: Miten maidontuottaja voi nykyistä paremmin varautua rahoitusmarkkinoiden muutoksiin?

Ennen kuin investointeja lähdetään toteuttamaan, maidontuottajalla on oltava tehtynä kokonaisvaltainen suunnitelma, joka on laadittu strategisen bisnes-lähtöisen suunnittelun lähtökohdista kuten muissakin yrityksissä. Kaiken liiketoiminnan tavoitteena on oltava tuotannon kannattavuus. Maitotilan taseen on oltava riittävän vahva. Lisäksi on suunniteltava ja päätettävä yritysmuoto ja mahdolliset yhteishankkeet, joihin osallistutaan. Kun bisnes-lähtöinen suunnittelu on saatu toteutettua, voidaan siirtyä yksityiskohtaiseen investointien suunnitteluun sekä rahoitusvaihtoehtojen selvittämiseen ja rahoituksen suunnitteluun.

Rahoituksen suunnittelun alkuvaiheessa kannattaa hyödyntää olemassa olevaa pankkisuhdetta. Se ei kuitenkaan saa estää kilpailutusta rahoituksesta. Ulkopuolisen riippumattoman asiantuntemuksen käyttö rahoitussuunnittelussa voi olla hyödyksi. Esimerkiksi pankkien palveluiden kilpailuttaminen voi tuoda huomattavia säästöjä. Rahoituksen etukäteissuunnittelu on nykyään välttämätöntä, jotta vertailukelpoisia tarjouksia on yleensäkin mahdollista saada. Kun rahoittaja on kilpailutuksen jälkeen valittu, se kannattaa pitää prosessissa mukana koko investointihankkeen ajan. Rahoittajan asiantuntemus kannattaa hyödyntää, mutta tietoa on hyödyllistä hakea myös muista lähteistä, sillä rahoittajan suositukset eivät välttämättä aina johda maidontuottajan kannalta parhaimpiin ratkaisuihin.

Rahoitusmarkkinoiden muutoksiin voidaan varautua mm. kassapuskurin avulla sekä korkosuojausta ja muita rahoitusinstrumentteja käyttämällä. Tällöin on oleellista ratkaista se, millaista suojaa rahoitusmarkkinoiden muutoksilta haetaan ja mitä siitä joudutaan maksamaan. Oppia kannattaa hakea muilta toimialoilta, joissa on kokemuksia rahoitusmarkkinoiden muutoksilta suojautumisesta. Tältä osin oman osaamisen kehittäminen on tarpeen.

Investointiprosessin aikana ja sen jälkeisenä aikana kansantalouden kehityksen peilaaminen rahoitusmarkkinoille ja omaan talouteen on välttämätöntä. Muutokset kansantalouden kehityksessä voivat vaikuttaa suuresti esimerkiksi korkotasoon. Investointiprosessin aikana on huolehdittava siitä, että rakentamisen aikataulut pitävät, kustannusarviossa pysytään ja tuotanto saadaan käyntiin suunnitellussa aikataulussa ja laajuudessa, jotta tulorahoituksen osalta kassavirta toteutuu suunnitellusti eikä jouduta turvautumaan lisärahoitukseen.

Teema 2: Miten navettainvestoinnin kokonaisrahoitusprosessia voidaan kehittää?

Suomessa investoivalla maitotilalla pääomarakenne muuttuu yleensä huomattavasti laajennusinvestoinnin yhteydessä. Vieraan pääoman osuus voi nousta suureksi suhteessa omaan pääomaan. Suuren investoinnin yhteydessä edullisen rahoituksen järjestäminen on haastava tehtävä, vaikka investointiin on saatavissa investointiavustusta ja korkotukea. Jotta rahoituksen osalta päästäisiin edullisiin ratkaisuihin, ennakkointiryhmä valitsi toiseksi teemaksi navettainvestoinnin kokonaisrahoitusprosessin tarkastelun. Toisessa teemassa haetaan vastausta kysymykseen, miten navettainvestoinnin kokonaisrahoitusprosessia voidaan kehittää?

Rahoituksen huolellinen suunnittelu riittävän ajoissa mahdollistaa edullisen rahoituksen järjestämisen. Tuotannon suunnitteluaineisto muunnetaan rahoitussuunnitteluun sopivaksi. Sieltä saadaan tieto mm. investoinneista, eläinmääristä, ruokinta- ja viljelyratkaisuista, siirtymäkauden eläinmäärän hankinnasta ja liikepääoman tarpeen muutoksista. Maidontuottajan tavoitteet, voimavarat ja työpanoksen riittävyys on otettava realistisesti myös rahoitussuunnitelmaan mukaan, jotta rahoitussuunnitelma saadaan tasapainoon todellisuuden kanssa. Opintomatkat avartavat näkökulmaa itse rakennusratkaisuihin kuin myös koko investointiprosessiin, mikä osaltaan auttaa käytännöllisten ja edullisten rahoitusratkaisujen valinnassa ja kustannusten hallinnassa.

Maidontuottajan tietoisuuden kasvattaminen yrityksen rahoitukseen liittyvästä osaamisesta on välttämätön lähtökohta onnistuneelle kokonaisratkaisulle. Koko yritystalouden, kuten strategisen johtamisen, suunnittelun¹⁹, investoinnin sekä kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvän kokonaisuuden, hallinta auttaa kokonaisrahoitusprosessin hallinnassa. Siten prosessin alusta alkaen suunnittelijat, rahoittajat, neuvojat ja muut relevantit tahot voisivat toimia esimerkiksi navetan rakennusprojektin ”hallituksena” ja maidontuottajan tukena koko projektin loppuun asti.

Tasainen kasvu pienentää riskiä. Siten tasainen kasvu kertarysäyksen sijaan nähtiin yhtenä mahdollisuutena. Toisaalta hidaskasvu nähtiin epäedullisena tavoiteltaessa yrityskoon kasvattamiseen liittyviä etuja kuten yksikkökustannusten alentamismahdollisuuksia. Tällöin joudutaan hyväksymään tasaista kasvua suuremmat riskit. Liikkeenjohtotaitojen kehittäminen on avaintekijä kokonaisuusien hallinnassa. Kokonaisrahoitusprosessia suunniteltaessa on varauduttava henkilö- ja omaisuusriskeihin. Erityisesti avainhenkilöön kohdistuvat riskit voivat olla kohtalokkaita yrityksen tulevaisuudelle.

¹⁹ Pitää sisällään myös mm. käytännön rakennussuunnitelmat, ympäristö- ja rakennusluvut sekä kilpailutuksen ja rakennuttamispalvelut.

Teema 3: Miten maidontuottaja voi käytännössä rakentaa optimaalisen rahoitussuunnitelman?

Rahoitusteoria ei anna vastausta siihen, miten optimaalinen rahoitussuunnitelma laaditaan. Siitä huolimatta käytännön toimissa rahoitussuunnitelmia joudutaan laatimaan. Jokaisen maidontuottajan tulisi omalta osaltaan pyrkiä parhaaseen mahdolliseen rahoitussuunnitelmaan. Tutkimusaineistoja kerättyä on havaittu, että maidontuottajilla on puutteelliset tiedot rahoitusvaihtoehdoista ja siitä, miten rahoituskuluja voidaan pienentää. Siksi ennakointiryhmä valitsi kolmanneksi teemaksi käytännön tasolla tavoiteltavan optimaalisen rahoitussuunnitelman laatimisen. Kolmannessa teemassa haetaan vastausta kysymykseen, miten maidontuottaja voi käytännössä rakentaa optimaalisen rahoitussuunnitelman.

Workshopissa tiedostettiin optimaaliseen rahoitussuunnitteluun liittyvät ongelmat ja haasteet. Käytännössä rahoitussuunnitelmia laaditaan siten, että tavoitteena ovat mahdollisimman edulliset rahoitusratkaisut. Rahoitussuunnittelun avulla saadaan suunta selville, mutta ei voida olla varmoja siitä, onko ratkaisu paras mahdollinen. Workshopissa päädyttiin siihen, että käytännön tarpeita varten rahoitussuunnitelma tulisi laatia kahdessa vaiheessa:

- a) ennen minkään konkreettisen toimen tekemistä ja
- b) varsinaisen rahoitussuunnitelman laatiminen.

Alustava kilpailutus nähtiin tarpeelliseksi ennen varsinaisen rahoitussuunnitelman laadintaa ja rahoittajan/rahoittajien valintaa. Vaihtoehtoja vertailtaessa kannattaa hyödyntää efektiivistä korkoa, sillä se on paras käytettävissä olevista vaihtoehdoista. Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa on siihen kytkettävä myös juoksevan toiminnan maksuvalmiudesta huolehtiminen. Rahoitussuunnitelmaan on sisällytettävä:

- varsinainen investointiprosessi,
- kaikki muut siihen liittyvät prosessit,
- arvonlisävero,
- mahdollinen vara kustannusarvion ylitystä varten,
- käyttöpääoman, eläinpääoman ja liikepääoman muutostarpeet,
- takaukset,
- riskianalyysit ja riskeihin varautuminen,
- tarvittaessa rahoituksen jakaminen eri rahoittajien kesken ja
- verosuunnittelu.

Aika on huomioitava suunnittelussa, sillä tulot ja menot ajoittuvat eri aikoihin. Käytäntöön laadittu ”optimaalinen” rahoitussuunnitelma ei vielä riitä. Rakennus-aikataulussa sekä tuotanto- ja rahoitussuunnitelmissa on pysyttävä. Suunnitelmat on laadittava huolellisesti ja niihin pitää sisällyttää kaikki menoerät mukaan. Suunnittelutyötä kannattaa ulkoistaa, sillä kaikkea ei voi eikä kannata tehdä itse. Maidontuottajalla on oltava aktiivinen ote yrityksen johtamisessa, tuotannon järjestämisessä ja tulevien kassavirtojen hallinnassa. Hän vastaa yritystoiminnasta. Vastuuta ei voi ulkoistaa. Hänen on varauduttava riskeihin. Riskilaskelmien laatiminen on tärkeä osa rahoitussuunnitelmien laadintaa.

4.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Rahoituksen tehtävänä on maksuvalmiudesta huolehtiminen eli käytännössä kyky saada aikaan käteistä, jotta selviydytään laskuista niiden erääntyessä. Tuotannon kehittäminen vaatii pääomaa, joten rahoituksen järjestäminen on tarpeen. Rahoitusta pidetään yllä kassavaroin ja huolehtimalla lisärahoitusmahdollisuuksista²⁰. Rahoituksen suunnittelulla varaudutaan ennakoituihin ja myös arvaamattomiin (riskit) tapahtumiin, sillä likviditeetin loppuminen voi ajaa maitotilan pahimmassa tapauksessa konkurssiin.

Rahoituksen hallinta edellyttää investointilaskelmien laadintaa ja rahoituksen suunnittelua. Navettainvestointipäätöksen muuttaminen on vaikeaa/mahdotonta investoinnin toteuttamisen jälkeen. Siksi tarvitaan systemaattista investointien ja rahoituksen suunnittelua päätösten pohjaksi. Se sisältää rahoitusresurssien hankinnan ja käytön, vaihtoehtoisten rahoituslähteiden hyödyntämisen, käteisvarojen käytön suunnittelun ja myös oman pääoman suojaamisen riskeiltä.

Keskeistä on selvittää investointi- ja rahoituspäätösten kokonaisvaikutukset²¹. Kokonaissuunnittelussa tarkastellaan rahoitusta ja investointeja samanaikaisesti, sillä niitä ei voida tehdä toisistaan irrallaan, koska ne vaikuttavat toisiinsa. Rahoituksen näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää selvittää, luoko investointi riittävästi lisäkassavirtaa, jotta investoinnin korot ja kuoletukset saadaan maksettua eli onko investointi rahoituksellisesti mahdollinen. Maksut tulevat yleensä etupainotteisesti mutta tulot pitkällä aikavälillä. Toisaalta suunnitelmaa ei kannata laajentaa liikaa (epäoleellisia muuttujia), jotta keskeiset muuttujat eivät huku tietomassaan.

Vieraan pääoman kasvu kasvattaa riskejä, mikä edellyttää maksuvalmiuspuskurin hankkimista. Kiinteän pääoman likvidointi on yleensä kallista ja hidasta. Siksi on tehtävä myös herkkyy- ja skenaarioanalyysyjä, jotta löydetään sopiva tasapaino rahoitukseen.

Lainan ottajan ja antajan suhteet ovat tärkeitä luottamuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Hyvät suhteet parantavat rahoituksen saatavuutta, alentavat hallinnollisia kustannuksia ja lainakorkoa (riskipreemiota) sekä tuovat keskittämisetuja. Samalla on ymmärrettävä, että kummallakin taholla ovat kuitenkin omat tavoitteensa. Kauppaa käydään rahoista ja riskeistä. Rahoittaja haluaa lainata rahaa, koska se on rahoittajan bisnestä. Rahoittaja haluaa antaa omasta näkökulmastaan kannattavia lainoja. Korjoja ja maksuja määrittäessään rahoittajat käyttävät useita eri menetelmiä. Siksi laske aina vertailukelpoiset tarjoukset.

²⁰ Mm. luotolliset tilit ja lainat

²¹ Myös tuotannon sopeuttamisesta aiheutuvat tulo- ja menovirrat on otettava rahoitussuunnitelmaan mukaan.

5 LAATUJOHTAMINEN

Närvä, Margit¹, Ryhänen, Matti¹, Kotro, Jaana² & Sipiläinen, Timo³

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

² MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki, jaana.kotro@mtt.fi

³ Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

Laatujohtamisen perustan luovat yrityksen visio ja strategia. Laatujohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa laatua pyritään hallitsemaan strategisesti. Laatujohtamisen tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisesti. Laatujohtamisen kulmakivenä on johdon ja koko henkilöstön sitoutuminen laadukkaaseen toimintaan. Tässä yhteydessä laatu ymmärretään laaja-alaisesti. Laadulle ei kuitenkaan ole kyety antamaan yksiselitteistä määritelmää. Usein laatu määritellään sen perusteella, täytyvätkö tai ylittyvätkö asiakkaan odotukset. Tämä määritelmä tarkoittaa sitä, että maidontuottaja ja meijeri eivät määrittele tuotteen laatua koko ketjun näkökulmasta vaan että asiakas viime kädessä päättää, vastaako tuote hänen odotuksiaan.

Maidontuotannossa laatu on ymmärretty perinteisesti tuotteen laaduna. Tuotteen laadun mittaamiseksi on kehitetty erilaisia mittareita kuten maidon rasva- ja valkuaispitoisuus sekä soluluku. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät maidontuottajalta tulevaisuudessa entistä laaja-alaisempaa lähestymistapaa laatuun. Pelkkä tuotteen laadun tarkastelu ei riitä, vaan on otettava huomioon myös prosessien laatu sekä kuluttajien tarpeet ja odotukset.

Laadun parantamisen perustana on prosessien laadun parantaminen. Taustalla on ajatus siitä, että asiat voidaan tehdä aina aiempaa paremmin. Siten kukaan maitoketjussa toimiva ei saa tuudittautua ajatukseen, että maitoketjun prosessit ovat kunnossa, vaan niissä on aina parantamisen varaa. Demingin laatuypyrän²² mukaan prosessien kehittäminen on jatkuvaa parantamista. Siitä voidaan tunnistaa neljä eri vaihetta: suunnittelu, toteutus, arviointi ja parantaminen. Laadukkaalle prosessille on tunnusomaista se, että lopputuote täyttää asiakkaan vaatimukset ja että prosessi toimii tehokkaasti.

Asiakaslähtöisyys on laatuajattelun perusta. Maitoketjussa maidontuottajan asiakkaana on meijeri, mutta viimekädessä laadun määrittelee loppuasiakas eli kuluttaja. Kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia elintarvikkeiden alkuperästä ja odottavat pelkän teknisen laadun lisäksi maitotuotteilta myös muita ominaisuuksia. Maidontuottajan on oltava tietoinen kuluttajien odotuksista ja siitä, mitkä tekijät tuovat raakamaidolle lisäarvoa. Tällä hetkellä esimerkiksi laktoosittomuus on ominaisuus, josta asiakas on valmis maksamaan enemmän kuin tavanomaisesti jalostetusta maidosta. Myös eri tuotantotavoilla kuten luomutuotannolla saadaan lisäarvoa. Tällaisia uusia ominaisuuksia tai tuotantotapoja syntyy todennäköisesti

²² Edwards Demingin luomaa mallia pidetään yleispätevänä johtamismallina (ks. esim. Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. 297 s.)

lisää tulevaisuudessa. Nämä kuluttajille lisäarvoa tuovat ominaisuudet eivät aina näy lopputuotteessa aistein havaittavana laatuna, vaan kuluttajat voivat maksaa tuotteesta enemmän, jos sen tuotantotapa, esimerkiksi eläinten kohtelu, on heidän arvojensa ja odotuksiensa mukaista. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) määritelmän²³ mukaan asiakaslähtöisyys tarkoittaa kokonaisvaltaista toiminnanohjausta, jonka perustana ovat asiakkaat ja markkinat. Siten kuluttaja, ei tuottaja, määrittää laadun. Kuluttajat asettavat uusia laatuvaatimuksia, joihin meijereiden ja maidontuottajien on kyettävä vastaamaan. Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja pystyäkseen varmistamaan meijerille loppuasiakkaiden odotukset täyttävän raaka-maidon, maidontuottajan tulee tuntea ja omaksua laatujohtamisen periaatteet. Se edellyttää maidontuottajalta uuden näkökulman omaksumista. Perinteisesti laadukkaaksi koettu tuote ei yksin riitä, vaan laatua on tarkasteltava kuluttajalähtöisesti, koko laatuketjuna ja prosessina. Maitotilalla on sitouduttava laatutyöhön koko yrityksen tasolla. Laadun tuottamisen vastuu ja kontrollointi ulotetaan kaikille tasoille ja kaikkiin toiminnan vaiheisiin. Kun maitoketjun toiminta on laadukasta, se parantaa mainetta, kasvattaa liiketoimintaa ja asiakasuskollisuutta, vähentää tuotanto- ja huolto-ongelmia ja tuo hintalisää tuotteille. Samalla tuottavuus kasvaa, valitusten määrä vähenee, yksikkökustannukset voivat jopa alentua, minkä seurauksena voitto kasvaa. Jos kuluttajien asettamia laatuvaatimuksia ei saavuteta, maitotuotteiden hintaa joudutaan laskemaan menekin varmistamiseksi, hylkyyn menevä osuus kasvaa, hukka-aika lisääntyy ja tuotteiden palautukset yleistyvät, mikä heikentää koko kotimaisen maitoketjun kilpailukykyä.

5.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu

Kokonaislaatu pitää sisällään sekä toiminnan laadun että tuotteen laadun. Vaikka laatu on määritelty eri tavoin eri yhteyksissä, sen määritelmässä on erotettavissa kolme eri tasoa: minimilaatu, peruslaatu ja asiakaslaatu. Minimilaadulla tarkoitetaan lainsäädännön/viranomaisten esittämiä vaatimuksia, jotka on täytettävä. Peruslaadun täyttävän tuotteen on minimivaatimusten lisäksi täytettävä yrityksen itsensä määrittelemät vaatimukset. Yleensä minimilaatu- ja peruslaatuvaatimukset ovat mitattavia asioita. Näiden lisäksi asiakkaalla voi olla tuotteelle myös muita vaatimuksia ja odotuksia, jotka määrittelevät asiakaslaadun. Nämä asiakkaan odotukset voivat liittyä esimerkiksi tuotantotapaan, tuotteeseen, tuotannon eettisyyteen ja ympäristöön. Asiakaslaadun olottuvuudet eivät ole kaikki konkreettisia ja mitattavia. Lisäarvoa syntyy vasta kun minimi-, perus- ja asiakaslaadun vaatimukset täyttyvät.

Suomalaisen ruokaketjun lisäarvotekijöitä voidaan tarkastella ruokaketjun seitsemän vastuullisuusolottuvuuden - tuoteturvallisuus, eläinten hyvinvointi, taloudellinen vastuullisuus, paikallisuus, ravitsemus, työhyvinvointi ja ympäristövastuullisuus (Forsman-Hugg ym. 2009²⁴) - kautta. Maitoketjun laatu- ja viitekehysten

²³ Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum Media Oy. Helsinki. 223 s.

²⁴ Forsman-Hugg S., Katajajuuri J.-M., Paananen J., Pesonen I., Järvelä K. & Mäkelä J. 2009. Elintarvikeketjun vastuullisuus. Kuvaus vuorovaikutteisen sisällön rakentamisen prosessista. Maa- ja elintarviketalous 140. Helsinki: MTT. 74 s.

muodostavat viestintä, toiminta ja tuote, jotka yhdessä aikaansaavat asiakkaan kokeman lisäarvon. Lisäarvon saavuttamiseksi on osattava tunnistaa asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia jo ennakolta.

Maidolla on hyvät lähtökohdat menestyä markkinoilla. Eurooppalaiset käyttävät päivittäin erilaisia maitovalmisteita ja kehittyvien maiden väestön kasvaessa ja vaurastuessa kuluttajapotentiaali maapallolla lisääntyy. Markkinoihin liittyy myös haasteita. Markkinoilla on maidolle runsaasti kilpailevia substituuttituotteita. Kauppojen hyllytilat ovat rajalliset, joten tuotteen saaminen kaupan hyllyyn ja kuluttajien saataville on haastavaa. Kaupan keskittyessä kaupan neuvotteluasema on vahvistunut ja kilpailu hyllytilasta on kiristynyt. Tulevaisuudessa keskeinen kysymys onkin, kuka päättää, mitkä tuotteet pääsevät hyllylle, ohjaako kauppa kuluttajien ostokäyttäytymistä vai määräytykö se kuluttajien aidon kysynnän kautta.

Maito vaatii katkeamattoman kylmäketjun, mikä on huomioitava erityisesti globaalissa kaupankäynnissä. Lisäksi EU:n ulkopuolisten maiden lainsäädäntö ja viranomaisvaatimukset tuovat oman haasteensa vientiin. Eri maiden ruokaskandaalit vaikuttavat globaalisti elintarvikkeiden imagoon ja aiheuttavat kaikille lisätyötä. Ruokaskandaalit eivät vaikuta positiivisesti hyvän hygienian ja laadukkaiden tuotteidenkaan hintoihin, vaan esimerkiksi dioksiiniskandaalin yhteydessä myös suomalaisen lihan hinta laski, koska skandaalin kohteena olleen maan kysynnän väheneminen johti tuonti- ja siten hintapaineen kasvuun Suomessa. Näyttää siltä, että suuri osa kuluttajista/ostajista ei kykene nykyisen informaation perusteella erottelemaan riittävässä määrin elintarvikkeiden alkuperää ja laatua.

Maidontuottajan näkökulmasta tarkasteltuna maidosta on saatava lisähintaa, jos tuotetaan yli perustason laatua. Tällä hetkellä elintarvikemarkkinoilla on kuitenkin vaikea saada laadusta lisähintaa. Elintarvikkeen hinta perustuu pitkälti bulkkituotteen markkinahintaan. Tähän saattaa olla syynä se, että kuluttajille ei ole viestitty tarpeeksi laatutekijöistä. Elintarviketeollisuudessa on luotettu pitkälti siihen, että kotimaisuus (suomalaisuus) on riittävä luonnehdinta kuluttajan preferenssin aikaansaamiseksi. Markkinoinnissa olisi tarpeen kertoa, mitä asioita kotimaisuuteen sisältyy ja mitkä tekijät kotimaisuuden taustalla tuovat kuluttajalle lisäarvoa. Toisaalta kuluttajien mielikuvat ja maatalouden nopea rakennemuutos voivat olla ristiriidassa keskenään. Kuluttajien mielikuvissa lehmät ovat kesäisin laitumella, vaikka tulevaisuudessa ne ovat yhä todennäköisemmin pihatoissa.

Suomesta puuttuu nautinnollisuuden kulttuurin perinteet esimerkiksi Ranskaan ja Italiaan verrattuna. Suomessa työpaikoilla ruokatunnit ovat lyhyet, mikä ei tue ruoan makua ja nautinnollisuutta arvostavaa kulttuuria. Tällä hetkellä kuluttajat arvostavat suomalaista ruokaa, mutta jos suomalaisen ja ulkomaalaisen tuotteen hintaero kasvaa liian suureksi, kysyntä pienenee. Kun Suomen viestimissä esitetään elintarvikkeiden hintavertailuja, niissä painotetaan ainoastaan hintaa, mikä korostaa kuluttajille hinnan tärkeyttä suhteessa muihin tekijöihin. Tällaisista vertailuista voi seurata se, että kuluttaja ei miellä elintarvikeostoksilla ollessaan laatueroja samalla tavalla kuin esimerkiksi auto-ostoksilla.

Strateginen suunnittelu on maitotilan laatujohtamisen perusta. Tutkimusten mukaan maidontuottajat käyttävät vain vähän aikaa suunnitteluun. Suunnittelun tueksi haetaan usein niukasti tietoa ulkopuolelta ja päätökset tehdään omien tietojen varassa. Strategiassa tulisi määritellä, millä tavoin maitotilan kilpailukykyä edistetään. Strategiaan pohjautuen luodaan toimintamallit ja organisoidaan prosessit sekä asetetaan alatavoitteet. Laadukkaat ja hyvin suunnitellut prosessit mahdollistavat tuotteen laadun. Laadukas lopputuote ja tuotannon tehokkuus eivät ole toisensa poissulkevia vaihtoehtoja, vaan laadukas, tehokas toiminta mahdollistaa laadukkaana lopputuotteen. Maitotiloilla on suuria eroja prosessien organisoinnissa ja tuotantoteknologiassa, mikä näkyy vaihteluna työmäärässä esimerkiksi lehmää kohti mitattuna. Toisaalta työhön suhteutetut mittarit eivät kerro totuutta kokonais-tuottavuudesta, sillä pääoman määrä tiloilla vaihtelee suuresti²⁵.

5.2 Workshopin tulokset

Maitotilan kokonaisvaltaisen suorituskyvyn voidaan nähdä syntyvän toiminnan laadun tuloksena. Laadukas toiminta kulminoituu lopulta yritystoiminnan hyvään kannattavuuteen. Maidontuottajan on panostettava yrityskokonaisuuden hahmottamiseen, sillä liiketoiminnan peruselementit ovat visio ja strategia. Myös prosessien tehokkuus on edellytys laadukkaalle toiminnalle. Laadukkaalla toiminnalla on mahdollista alentaa yksikkökustannuksia ja lisätä tuoteyksikköä kohti saatavaa tuottoa, mikä mahdollistaa kannattavuuden parantamisen. Hyvä kannattavuus edistää maitotilan pitkän aikavälin kehittämismahdollisuuksia. Siksi tulevaisuuden kannalta on erityisen tärkeää, että Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maidontuottajat onnistuvat laatujohtamisessa. Workshop-työssä paneudutaan asiantuntija-alustusten pohjalta maitotilojen laatuksymyksiin. Työskentelyssä keskitytään erityisesti siihen, miten maidontuottaja voi parantaa laatujohtamistaan.

Teema 1: Mitkä ovat maidontuotannon nykyiset vahvuudet ja heikkoudet laadun näkökulmasta tarkasteltuna?

Maitomarkkinoilla hintavaihtelut kasvavat ja kiintiöiden poisto alentaa maidon hintaa. Samanaikaisesti kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia kuluttamiensa elintarvikkeiden turvallisuudesta ja ominaisuuksista. Lopputuotteen hinnan ja laadun lisäksi ostopäätökseen vaikuttavat myös tuotteen alkuperä ja tuotantoprosessin eri ominaisuudet, kuten eettisyys, eläinten kohtelu ja ympäristövaikutukset. Workshopin teemoja pohdittaessa tiedostettiin toimintaympäristön osittain ristiriidassa olevat odotukset maidontuotannolle. Jotta tulevaisuuden odotuksiin pystytään vastaamaan, on tunnistettava maidontuotannon nykyiset vahvuudet ja heikkoudet. Siksi ensimmäisessä teemassa haetaan vastausta kysymykseen: mitkä ovat maidontuotannon nykyiset vahvuudet ja heikkoudet laadun näkökulmasta tarkasteltuna. Teemaan pureuduttiin seuraavan jaottelun kautta²⁶: ulkopuoliset olosuhteet, toimiala ja

25 Työn ja pääoman substituutio vaikuttaa tulokseen. Tiloilla, joilla on hyvä työn osittaistuottavuus, voi olla huono pääoman osittaistuottavuus.

26 Jaottelussa on mukailtu Karlöfin (1998) esittämää jaottelua liiketoimintayksikön analysoinnin kohteista. Karlöf, B. 1998. Strategia-suunnitelmasta toteutukseen. WSOY. Porvoo. 236 s.

kilpailijat, strateginen asemointi, tuottavuus, asiakastuntemus ja asiakaspalaute, osaaminen ja liiketoimintamahdollisuuksien tunteminen.

Ulkopuolisista olosuhteista vahvuudeksi koettiin puhdas ympäristö ja matala eläintiheys, joka vaikuttaa hyvään eläintautitilanteeseen. Ketjun yhteistyö takaa katkeamattoman kylmäketjun. Investointituet nähtiin mahdollisuutena kehittää tuotantoa ja vastata laatuvaatimuksiin. Heikkoudeksi ulkopuolisista olosuhteista nimettiin eläinainekas sekä nopean rakennemuutoksen hallitsemisen vaikeus. Investoinnit tulisi suunnitella huolella etukäteen, jolloin välttyttäisiin epäonnistuneilta ja epärealistisilta investoinneilta. 142-artikla nähtiin sekä vahvuutena että heikkoutena: toisaalta se suojaa hintaa mutta toisaalta se estää tuotannon kasvua.

Toimialaan ja kilpailijoihin liittyvinä vahvuuksina pidettiin osuustoiminnallisuutta, maidon peruslaatua ja kansainvälisyyttä, mikä mahdollistaa ulkomaankaupan. Heikkoudeksi nähtiin maidon hinnan voimakkaat vaihtelut ja tilojen heterogeenisuus. Kilpailu nähtiin sekä heikkoutena että vahvuutena. Terve kilpailu kehittää yritystoimintaa, mutta toisaalta kilpailu on heikkous, mikäli sillä ei pystytä vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Kaupan keskittyneisyys ja vahva neuvotteluasema koettiin heikkoudeksi. Toisaalta esitettiin myös, että Valiolla on vahva neuvotteluasema.

Strategiseen asemointiin ja tuottavuuteen liittyväksi vahvuudeksi nähtiin se, että laatuun panostaminen, suurista alkuinvestoinneista huolimatta, näkyy positiivisena vaikutuksena eläinten terveyteen, tuottavuuteen sekä työhön käytettävään aikaan, määrään ja laatuun. Heikkoutena puolestaan pidettiin riittävän laadun tunnistamista. Maidontuottajan ei kannata tuottaa riittävää laatua parempaa ns. ylilaatua, jos sen tuottamisesta ei saa lisähintaa vähintään sen tuottamisesta aiheutuvan lisäkustannuksen verran. Heikkoutena nähtiin myös maitotilojen alhainen tuottavuus.

Asiakastuntemukseen ja asiakaspalautteeseen liittyen vahvuutena nousi esille, että suurin meijeri, Valio, kerää tuottajilta ja kuluttajilta aktiivisesti palautetta. Palauteen myötä maidontuottajat ymmärtävät ketjun toimintaa yhä paremmin eli he tunnistavat sen, että ketjun loppupäässä on maksava asiakas, joka määrittää haluamansa laadun. Heikkoudeksi nähtiin kaupan valikoimien sisältöön liittyvä problematiikka eli valitaanko tuotteet kauppaan kuluttaja- vai kauppalähtöisesti. Vahvuudeksi koettiin kuluttajien positiivinen mielikuva suomalaisesta maidontuotannosta, mutta toisaalta heikkoutena pidettiin sitä, että kuluttajille ei viestitä tarpeeksi kotimaisen tuotannon vahvuuksista.

Osaamiseen liittyen vahvuutena pidettiin sitä, että maidontuottajat ovat sitoutuneita ja osaavat tuottaa hyvää peruslaatua. Neuvontajärjestöjen tarjoamat palvelut, oppien hakeminen aktiivisesti ulkomailta sekä Venäjän kaupan osaaminen koettiin myös vahvuudeksi. Heikkoudeksi nähtiin puolestaan se, että tulevaisuudessa osaamisvaatimukset muuttuvat nopean rakennemuutoksen seurauksena. Johtamisosaamisen puute nähtiin heikkoudeksi. Myös ammattitaidon kehittämiseen on panostettava. Heikkoudeksi nähtiin myös kasvava ulkomaalaisen työvoiman käyttö, sillä heiltä puuttuu riittävä kielitaito, mikä vaikuttaa toiminnan laatuun sekä tuote- ja työturvallisuuteen.

Liiketoimintamahdollisuuksien tuntemukseen liittyen vahvuutena nousi esille tehokkaat maidon keräily- ja jakelutoiminnot tarvittavine ohjeistuksineen, vahva tuotekehitys ja laaja asiakaskunta. Heikkoutena puolestaan pidettiin luomumaidon puutteellista hyödyntämistä.

Teema 2: Miten tulevaisuudessa turvataan laadukas raakamaito (koko ketju pelolta meijeriin)?

Maitomarkkinoilla on käyty kovaa kilpailua viime vuosina. Suomalaisen maidontuotannon on kyettävä kilpailemaan tuontimaidon kanssa. Parhaiten haasteeseen pystytään vastaamaan koko maitoketjun yhteistyöllä. Ratkaisevassa asemassa on koko ketjun suorituskyky raaka-aineen tuotannosta lähtien kuluttajan pöytään asti. Maidontuottajan on tunnistettava oma paikkansa ketjussa ja mietittävä, miten omalta osaltaan voi varmistaa koko ketjun suorituskyvyn tulevaisuudessa. Reunaehtona on muistettava, että suomalainen maidontuotanto toimii toimintaympäristössä, jossa kustannustaso on korkeampi kuin EU:ssa keskimäärin. Tämän vuoksi toisessa teemassa päädyttiin miettimään, miten tulevaisuudessa turvataan laadukas raakamaito.

Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että jokaisen maitoketjuun osallistuvan on koettava hyötyvänsä ketjun toimintaan osallistumisesta eli ketjun on toimittava vastuullisesti osallistujiaan kohtaan, kauppa mukaan lukien. Maitoketjun alkupäässä keskeinen haaste on ammatin vetovoimaisuus, jotta alalle saadaan tulevaisuudessa motivoituneita maidontuottajia. Motivointiin auttaa kannustava hinnoittelu ja mahdollisuus kannattavaan tuotantoon. Yrityskoon kasvua tarvitaan ja tuotantoa on tehostettava, jotta kiristyvässä kilpailussa pärjätään. Tuotanto- ja jalostusprosesseja tulee kehittää nykyisestä. Prosessien hallinnan avulla saavutetaan hyvä toiminnan ja tuotteen laatu. Maitotiloilla on varauduttava myös tuotannon poikkeamiin, jotta huonolaatuista raaka-ainetta ei päästetä jalostusprosessiin. Laadunvarmistuksen verkosto tulisi ottaa tehokkaaseen käyttöön. Tietotekniikan osaaminen ja soveltamismahdollisuudet on saatava hyödynnettyä toiminnassa. Myös suomalaisesta meijeriosaamisesta on huolehdittava ja se on pidettävä korkealla tasolla.

Kuluttajan rooli on tullut keskeiseksi. Suomalaisen maidontuotannon edellytys on, että kuluttajat haluavat suomalaista maitoa. Kuluttajille on viestittävä totuudenmukaisesti, miten suomalainen maito tuotetaan. Esimerkiksi lehmien pihatto-olosuhteista on kerrottava, jotta kuluttajat ymmärtävät, millaisissa oloissa Suomessa maitoa tuotetaan. Kuluttajille on kerrottava myös, että lehmillä on pihatoissa hyvät oltavat ja pihatot mahdollistavat hyvät tuotantoedellytykset laadukkaana maidon tuottamiselle. Laiduntavilla lehmillä mainostaminen voi olla vaarallista, sillä laiduntavien lehmien osuus vähenee nopeasti. Totuuden vastaisia mielikuvia ei saa luoda, sillä harhaanjohtava markkinointi kääntyy itseään vastaan.

Neuvonnan ja viranomaisten osaaminen on pidettävä korkeatasoisena. Viranomaisvalvontaa ja byrokratiaa on tarpeen kohtuullistaa ja yhtenäistää, sillä nykyisellään se aiheuttaa maidontuottajille turhaa stressiä. Byrokratia ei saa kasvaa liian suu-

reksi, sillä työn mielekkyys kärsii. Viranomaisten tulee myös kouluttautua, jotta he tuntevat maidontuotannon toimintaympäristöä ja siellä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia. Keskusteluissa nostettiin esille, kenen vastuulla viranomaisten kouluttaminen on. Asiansa osaava inhimillinen viranomainen on tärkeä yhteistyökumppani maidontuottajalle. Inhimillisuus lisää myös työhyvinvointia. Työhyvinvointiin on panostettava ja sitä tukevat rakenteet on oltava kunnossa. Hyvinvoiva ja motivoitunut maidontuottaja tuottaa laadukasta raakamaitoa.

Teema 3: Miten maidontuottaja saadaan motivoitua tuottamaan riittävän laadukasta maitoa?

Maidontuottajien odotetaan tuottavan maitoa yhä alhaisemmilla yksikkökustannuksilla. Kasvavan kustannuspaineen alla on pystyttävä tuottamaan asiakkaan odotuksien mukaista maitoa laadukkaasti. Laatujohtamisen peruskulmakivenä on sitoutuminen laadun tuottamiseen. Myös haastavassa toimintaympäristössä toimissaan maidontuottajan on sitouduttava laadukkaaseen toimimiseen ja pystyttävä tunnistamaan laadukkaan toiminnan tuomat edut. Tämän vuoksi kolmannessa teemassa päädyttiin hakemaan vastausta kysymykseen: Miten maidontuottaja saadaan motivoitua tuottamaan riittävän laadukasta maitoa?

Motivoinnin lähtökohtana on kannattava tuotanto. Laadusta on saatava lisähintaa ja tuo laatulisä on saatava läpinäkyväksi. Maidontuottajan jaksaminen on perusasia, sillä väsynyt ja motivaationsa menettänyt maidontuottaja ei jaksa panostaa toiminnan ja tuotteen laatuun. Maidontuottajaa motivoi myös tunne siitä, että työllä on merkitystä. Työn merkittävyys ja ammattiylpeys todettiin kannattavan tuotannon ohella tärkeäksi tekijäksi, joka motivoi laadukkaan maidon tuottamiseen. Työn merkittävyys on laaja kokonaisuus lähtien siitä, että maidontuottaja kokee työllään olevan merkitystä myös ympäröivälle yhteiskunnalle. Maidontuottaja on osa kokonaisuutta, joka rakentaa yhteiskuntaa vastuullisesti ja kestävästi. Motivoituaakseen toimimaan kokonaisvaltaisen laadukkaasti maidontuottajan on nähtävä toimintansa tuoma hyöty koko maitoketjussa. Maidontuottajan ja kuluttajan välinen avoin vuorovaikutus tukee motivaatiota. Tukitiimit ovat myös motivaation lähde. Yhteistyö ja koulutus edistävät maidontuottajan valmiuksia tarkastella prosesseja kriittisesti ja auttaa kehittämään niitä.

Koko maitoketjun kattava yhteistyö nähtiin tärkeäksi. Hinnanmuodostuksen tulee olla läpinäkyvää. Maidontuottajan ja kuluttajan luottamuksellinen suhde korostuu tulevaisuudessa. Tässä tärkeänä tekijänä on avoin ja luotettava viestintä, ja viestintää on osattava hyödyntää. Kuluttajan on koettava saamansa tieto hyödylliseksi. Koko maitoketjun kattavalla koulutuksella ja uuden oppimisella savutetaan ymmärrystä ja positiivista virettä ja lopulta molemmin puolista kunnioitusta. Maitotilalla laadukkaat, hyvin organisoidut prosessit auttavat laadun hallinnassa, tuotannon ja toiminnan kehittämisessä sekä kannattavan tuotannon saavuttamisessa, mikä motivoi tuottamaan laadukasta maitoa.

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Maidontuotannossa, kuten muussakin yritystoiminnassa, laatu on ymmärrettävä kokonaisvaltaisena käsitteenä. Maidon laadusta puhuttaessa ei voida keskittyä vain johonkin tiettyyn mitattavaan ominaisuuteen, vaan kuluttajan odotukset määrittelevät, onko laatua onnistuttu tuottamaan vai ei. Maidontuottajan on saatava hyötyä lisälaadun tuottamisesta. Taloudellisesti ei ole kannattavaa tuottaa ylilaatua.

Prosessien organisointi ja kehittäminen on tärkeä osa laadun hallintaa. Prosesseja järjeistämällä ja kehittämällä on mahdollista tuottaa laadukas lopputuote kustannustehokkaasti. Laatu ja kustannukset eivät ole keskenään ristiriidassa, sillä laadukkaiden prosessien ansiosta toiminta tehostuu ja yksikkökustannukset alenevat.

Kuluttajan ja maidontuottajan vuorovaikutukseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Markkinoinnissa on luotu erilaista kuvaa maidontuotannosta, mitä se todellisuudessa tänä päivänä on. On mietittävä, miten kuluttajille voidaan välittää luotettavaa tietoa nykyaikaisesta maidontuotannosta ja miten kuluttajien ja tuottajien vuorovaikutusta voidaan lisätä. Maidontuottajan on tärkeä ymmärtää kuluttajien odotuksia ja vaatimuksia, sillä ne vaikuttavat heidän ostokäyttäytymiseensä ja lopulta se vaikuttaa maidon tuottajahintaan. Sillä on taas vaikutus maidontuottajan ratkaisuihin. Hyvä vuorovaikutus myös motivoi maidontuottajaa työssään.

Suomalaiset kuluttajat arvostavat suomalaista ruokaa. Tähän ajatukseen on markkinoinnissa tukeuduttu. Kuitenkin tulevaisuudessa on tarpeen kertoa, mitä suomalaisuus pitää sisällään eli mitä lisäarvoa kuluttaja saa suomalaisesta ruoasta. Suomalaiset kuluttajat ovat tällä hetkellä valmiita maksamaan kotimaisesta ruoasta jonkin verran enemmän kuin ulkomaalaisesta, mutta ero ei voi kasvaa kovin suureksi. Kauppojen keskittymisestä ja vahvasta neuvotteluasemasta huolimatta myös tulevaisuudessa on tärkeää saada suomalaista maitoa kaupan hyllyille ja kuluttajien saataville. Kumpi sitten tulevaisuudessa lopulta päättääkin kaupan tuotevalikoimasta, kauppa vai kuluttaja, jää nähtäväksi.

Kannattava tuotanto, tunne tarpeellisuudesta ja se, että työllä on merkitystä, kannustavat laadukkaaseen toimintaan. Toisaalta yrityskoon kasvun myötä haasteet maidontuottajan jaksamiselle kasvavat. Väsynyt ja motivaationsa menettänyt maidontuottaja ei jaksakaan panostaa laatuun. Laadukkaat ja hyvin organisoidut prosessit auttavat laadun hallinnassa sekä yritystoiminnan kehittämisessä. Maidontuottajien ja kuluttajien avoin vuorovaikutus tukee motivaatiota. Tukitiimit ovat myös motivaation lähde ja niissä toimiminen lisää osaamista. Monimuotoinen yhteistyö ja koulutus edistävät maidontuottajan valmiuksia tarkastella toimintaansa kriittisesti ja se auttaa osaltaan yritystoiminnan kehittämistä.

Byrokratian on pysyttävä kohtuullisella tasolla. Viranomaismääräysten tulee olla ajantasaisia ja maidontuotannon toimintaympäristöön myös käytännössä soveltuvia. Viranomaisten kouluttamisesta on huolehdittava, jotta määräykset ja käytännön toimintaympäristö eivät eriydy toisistaan hallitsemattomasti.

6 TUOTANNON KEHITTÄMINEN

Ryhänen, Matti¹ & Sipiläinen, Timo²

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, matti.ryhanen@seamk.fi

² Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

Maidontuottajan keskeisenä tavoitteena on mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Sen saavuttaminen edellyttää ymmärrystä tuotteen kysynnästä, hintojen määräytymisestä markkinoilla sekä kustannusten hallintaa. Maidontuottajan on olennaista ymmärtää, miten kustannukset ja saavutettavissa olevat tuotot kytkeytyvät toisiinsa. Maidontuottajan kannattaa toteuttaa toimenpiteet, joissa saavutettavissa oleva lisätuotto on niistä aiheutuvaa lisäkustannusta suurempi. Koska tarkastelut kohdistuvat tulevaisuuteen, näkemys tulevaisuudesta²⁷ ja siihen liittyvä strategian luonti on välttämätöntä.

Maidontuottajan päätökset vaikuttavat eripituisille ajanjaksoille ja niiden vaikutuksen laajuus vaihtelee. Maidontuottaja tekee operatiivisia päätöksiä päivittäin. Näiden päätösten tueksi hänelle on tarjolla runsaasti neuvontapalveluja ja valmiita ohjelmistoja. Yksittäisissä operatiivisissa päätöksissä maidontuottaja tuskin tekee sellaisia virheitä, jotka vievät yrityksen vakaviin vaikeuksiin. Pitkän aikavälin strateginen päätöksenteko on huomattavasti haasteellisempää kuin lyhyen aikavälin operatiivinen päätöksenteko. Virheelliseksi osoittautuvan strategisen päätöksen seuraukset voivat olla kohtalokkaita varsinkin, jos päätös on peruuttamaton, kuten on laita esimerkiksi navettainvestoinnissa. Kuitenkaan strategisten päätösten tueksi maidontuottajalla ei ole yhtä hyvää tukiverkkoa kuin operatiivisissa päätöksissä, vaikka tuotannon kehittäminen ja yrityskoon kasvattaminen edellyttävät erityisesti strategista suunnittelua ja strategisia päätöksiä.

Yrityskoon kasvattaminen on yleensä olennainen osa maitotilan kehittämistä. Lyhyellä aikavälillä osa tuotantopanoksista on kiinteitä. Tämä estää yrityskoon kasvattamisen²⁸, koska joidenkin panosten kiinteys johtaa yksikkökustannusten nousun, jos vain muuttuvia panoksia lisätään. Tuotosta voidaan taloudellisesti perustellusti kasvattaa vain hankkimalla lisää kiinteitä panoksia, mikä tekee yrityskoon kasvattamisesta pitkän aikavälin strategisen päätösongelman. Pitkällä aikavälillä maidontuottaja voi hankkia uutta tuotantoteknologiaa ja muuttaa kaikkien panosten käyttömäärää, mikä mahdollistaa yritystoiminnan uudelleen järjestämisen. Esimerkiksi parsinavetasta voidaan siirtyä lypsyrobotinavettaan. Uusi tuotantoteknologia ja yrityskoon kasvu mahdollistavat erikoistumisen (lypsy, ruokinta jne.) ja tehtävien uudelleen jaon, mikä parantaa tuottavuutta ja alentaa yksikkökustannusta.

Yrityskokoon liittyvät edut ja haitat on aina selvitettävä yrityskohtaisesti. On mahdollista, että yrityskokoon liittyy kustannusetuja tiettyyn kokoon saakka ja sen jälkeen ne menetetään ja lopulta edut muuttuvat haitoiksi yrityskokoa edelleen

²⁷ Näyttää siltä, että toimintaympäristön muutos pakottaa maidontuottajia kasvattamaan yrityskokoa ja osan luopumaan. Tuonti, tekninen kehitys ja yrityskoon kasvu pienentävät yksikkökattetta. Seurauksena on jatkuva kasvun tarve. Samalla haavoittuvuus kasvaa, kun toiminta riippuu aiempaa enemmän tilan ulkopuolisista tekijöistä.

²⁸ Muuttuvia panoksia käytetään määrä, jossa lisätuotto kattaa panoksen yksikköhinnan.

kasvatettaessa. Vaikka yrityskoon kasvattamiseen liittyvät edut ovat ilmeisiä, saatavat samanaikaisesti tehottomuutta aiheuttavat tekijät kuten osaamisen puutteet ja työntekijöiden alhainen motivaatio heikentää yrityskoon kasvattamiseen liittyviä etuja tai jopa kumota ne.

Tuotannon kehittämistä ja/tai yrityskoon kasvattamista suunniteltaessa maidontuottajan työstä ja omasta pääomasta aiheutuvat kustannukset on otettava huomioon. Ne voidaan määrittää vaihtoehtokustannusperiaatteen perusteella²⁹. Tällöin selvitetään, millaista korvausta omalle työlle ja omalle pääomalle on mahdollista saada vaihtoehtoisissa käyttötarkoituksissa. Esimerkiksi pääoman vaihtoehtokustannuksena tulee käyttää vastaavan riskitason sijoituskohteen odotettua tuottoa. Se on suurempi kuin lainakorko³⁰.

6.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu

Maidontuotantoa kehitettäessä on tiedostettava, että 142-alueella tuotanto ei saa kasvaa. Komissio pitää kiinni alueen tuotantorajoitteesta (1 776 765 tonnia vuodessa). Suomi haki siihen korotusta, mutta komission vastaus oli ehdottoman kielteinen. Samalla se kannusti 142-artiklan noudattamiseen. Kaikkien maitoketjussa toimivien on ymmärrettävä, että 142-alueen tuotantorajoite ja maitokiintiöt ovat eri asioita. Niitä ei saa sekoittaa keskenään. Kiintiöt poistuvat, mutta 142-alueen rajoite pysyy. Osalle alan toimijoista on syntynyt käsitys, että maitokiintiöiden poistuessa rajoitteilla ei ole enää merkitystä³¹. Monelta yritystoimintaa laajentaneelta maidontuottajalta puuttuu riittävä kiintiö. 142-artiklan ehtoihin sitoutuneita kiintiön hankkineita maidontuottajia ei saa velvoittaa maksuvastuuseen asiaa hoitamattomien puolesta. Suomalaisille maidontuottajille tuet ovat noin 35 - 40 % tuotoista, joten maitoala ei saa omilla toimillaan niitä vaarantaa.

Maitokiintiöllä on hallittu tuotantomääriä ja samalla on luotu edellytykset tuottaa maitoa myös korkeiden yksikkökustannusten maissa kuten Suomessa. Kiintiöiden poistuessa vuonna 2015 yksittäisen maidontuottajan kontrollointi on mahdotonta ja siksi tarvitaan keinoja maitomäärien hallintaan, mikä edellyttää kansallisen tuen pelisääntöjen laadintaa. Markkinoiden hallinta siirtynee toimialan hoidettaviksi, mutta komission mukaan tuottajan asemaa on samalla vahvistettava mm. tuottaja- ja toimialaorganisaatioilla³². Ympäristö- ja ilmastokysymykset saavat lisää painoarvoa, mikä vaikuttaa investointeihin, eläinten hoitoon ja myös pellon ja eläinmäärän välisiin kytköksiin.

29 Liikkeenjohdon näkökulmasta todellinen kustannus on laskentatoimen laskentakehikon tuottaman kustannuksen ja vaihtoehtokustannuksen summa. Oletetaan, että Maija Maito sijoittaa omaa työtänsä ja omaa pääomaansa maidontuotantoon. Hänen on saatava näille korvaukseksi vähintään vaihtoehtokustannuksen verran eli esimerkiksi menetety palkan 35 000 € ja osinkojen 15 000 € verran. Näiden poisjätö on liikkeenjohdon näkökulmasta tarkasteltuna vakava virhe.

30 Jos yritys ajautuu konkurssiin, lainanantajat ovat etuoikeusjärjestyksessä ennen maidontuottajaa. Oma pääoma on riskipääomaa, jolle ei välttämättä saada korvausta ja jonka takaisin saannista ei ole varmuutta. Likvidointitilanteessa se saadaan takaisin vasta vieraan pääoman jälkeen.

31 Valio Oy:n esityksen mukaan 142-alueella maidontuottajien tulee toimia tuotantorajoitteen asettamissa rajoissa.

32 MTK:n mukaan maitoala tarvitsee tulevaisuudessakin sääätelyä/määräohjausta. Ensisijainen on EU:n kollektiivinen sitova määrärajoittaminen (kiintiöt), toissijaisesti on rakennettava malli toimialan oikeuteen itse säädellä määrää. Kilpailulainsäädäntöön tarvitaan riittävät joustot toimivien markkinoiden turvaamiseksi/säätelämiseksi.

Maitotilojen talouskehitystä ja lyhyen aikavälin ennusteita voi seurata MTT:n Taloustohtorista, joka sopii myös maidontuottajien työkaluksi. Sitä kehitetään myös suunnittelun apuvälineeksi. Taloustohtorin mukaan investoivien maidontuottajien velkamäärä kasvoi tyypillisesti 3-4 -kertaiseksi lähtötalanteeseen verrattuna. Investoinnit sisältävät laajennus- ja korvausinvestointeja. Investoitaessa velkaisuusaste nousee, pääoman kierto hidastuu ja joustavuus toimintaympäristön muutoksille vähenee. Vieraalle työvoimalle palkat on maksettava, velka on hoidettava, kasvavat ostopanosmäärät on hankittava ja ulkoistetut toiminnot on maksettava, mistä aiheutuu aiempaan verrattuna huomattavat lisävelvoitteet. Toisaalta suurilla tiloilla on keskimääräistä parempi kannattavuus, mikä helpottaa pitkällä aikavälillä tilannetta. Yrittäjätulo ylitti lähtötason vasta viidentenä vuonna, joten viive on pitkä.

Tuotannon kehittämisessä onnistuneet maidontuottajat ovat ennen toteutusta selvittäneet yrityksen kehittämisedellytykset. Kouluttautuminen, uuden tiedon hankinta ja omaksuminen sekä ajatusten vaihto vertaisryhmissä ovat parantaneet onnistumisen edellytyksiä. Resurssit on kartoitettu, muutosprosessiin on valmistauduttu ja varasuunnitelmat on laadittu. Erityisen tärkeää on ollut selvittää yrityksen johtamiseen sekä työn- ja vastuunjakoon liittyvät kysymykset. Lisäksi näillä tiloilla on pohdittu, miksi investoidaan, mikä on tavoite 5 - 10 vuoden päässä ja millaisesta työstä pidetään. Eläimistä pitäminen on hyvä mutta ei riittävä lähtökohta.

Epäonnistuminen on usein seurausta keskittymisestä vääriin asioihin. Rakennusprojekti ei ole pysynyt aikataulussa, kustannusarvio on ylittynyt ja tuotannon käynnistäminen on viivästynyt. Tuotantokapasiteettia ei ole saatu heti käyttöön, tuotos ei ole vastannut oletettua ja/tai lehmien hankinta on epäonnistunut. Peltoala ei ole ollut riittävä ja panoshinnat ovat olleet oletettua korkeammat. Myös koneiden hankinnassa ja käytössä sekä verosuunnittelussa ja riskien hallinnassa on ollut puutteita. Siten liikevaihto ja maksuvalmius poikkeavat suunnitellusta, jolloin rahat eivät riitä. Yhteinen nimittäjä on osaamisen puute. Uusia tuotantoprosesseja ei hallita ja ammattitaitoista työvoimaa ei saada palkattua. Lopulta väsymys ja ihmishuone-ongelmat ovat arkipäivää.

Tuotantoa kehitettäessä avoin asioiden tarkastelu on tarpeen. Myös ikävät asiat on käsiteltävä. Tässä ei ole aina onnistuttu, sillä muutamia isoakin tuotantoyksiköitä kaatuu, kun idealismi ja realismi eivät ole kohdanneet ja kokonaisuutta ei ole hahmotettu. Ongelmat ovat tulleet esille tuotannon ylösajon yhteydessä. Myös sidosryhmät ovat antaneet toisistaan poikkeavia neuvoja ja asettaneet erilaisia vaatimuksia, mikä aiheuttaa hämmennystä maidontuottajissa. Eri tahojen näkemykset maidontuottajan edellytyksistä kehittää yritystään ovat saattaneet poiketa toisistaan merkittävästi. Workshopin mukaan kriittisin resurssi on yrittäjä/yrittäjäperhe, joka vastaa yrityksestään jatkuvasti. Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia jaksamisesta, ja uupumukseen on haettava apua heti. Jaksamiseen liittyvät ongelmat korostuvat, koska osaavan työvoiman saatavuus käy haasteelliseksi yritysköön kasvaessa.

Pellon saatavuuden merkitys korostuu, sillä ympäristö- ja ilmastokysymyksiä painottava maatalouspolitiikka ohjaa tuotantoa yhä enemmän peltoon ja kotieläimiin sidotuilla tuilla ja pellonkäytön rajoitteilla. Peltoa tarvitaan rehun tuotantoon ja

lannan levitykseen, joten peltoalan ja eläinmäärän suhteen on oltava riittävän suuri. Pellon kasvukunnosta ja ojituksesta on huolehdittava. Yritystasolla peltolohkojen on oltava riittävän suuria ja sijaittava navetan läheisyydessä. Pellon hallinnan pysyvyys (oma/vuokra) vaikuttaa toimintaan. Tuottavan ja hyvän eläinaineksen hankinta on haasteellista. Lisäys omasta karjasta on hidasta, mutta ostamalla se on kallista ja eläintautien vuoksi riskialtista. Silti navetan koko kapasiteetti on saatava nopeasti tuottamaan. Tuotannosta luopuvilta maidontuottajilta voi saada hyviä lehmiä ostamalla koko karjan kerralla.

Investoinnit ja niiden rahoittaminen³³ vaativat etukäteissuunnittelua, budjetointia ja kassavirtojen ennakkointia. Rakennusinvestointien oikea mitoitus ja teknologia-valinnat ovat tärkeitä töiden sujumuuden ja eläinten hyvinvoinnin kannalta. Rakennuttamisen osalta on päätettävä, kuka/ketkä sen toteuttaa/toteuttavat³⁴. Koneiden osalta vaihtoehdot on kartoitettava. Omat koneet, yhteistyö ja urakointi on käsiteltävä tasaveroisesti. Osaaminen, kiinnostus ja käytettävissä oleva aika vaikuttavat osaltaan siihen, millaisiin ratkaisuihin päädytään.

6.2 Workshopin tulokset

Yritystoimintaa kehitettäessä yrityskokonaisuuden hahmottaminen on olennaista. Se vaatii maidontuottajalta uutta asennetta ja osaamista. Yritystoiminnan koon kasvattaminen asettaa uusia haasteita maitotilan johtamiseen. Pelkkä tuotanto-osaaminen ei riitä, vaan on panostettava liiketoimintaosaamiseen. Nykyaikainen liikkeenjohtaja allokoii, ohjaa ja kontrolloi resursseja saavuttaakseen tavoitteensa. Hän keskittyy päätöksentekoon ja uuden tiedon soveltamiseen ja toimii tehokkaasti. Tulevaisuudessa keskeistä on ymmärtää strateginen johtaminen, uuden tekniikan vaikutus tuotantoon ja laadun merkitys tuotannossa. Workshopissa paneuduttiin asiantuntija-alustusten pohjalta maitotilojen tuotannon kehittämiseen. Työskentelyssä keskityttiin erityisesti siihen, miten maidontuottaja voi menestyksekkäästi kehittää yritystään.

Teema 1: Miten maidontuottaja voi nykyistä paremmin varautua/valmistautua yrityskoon kasvattamiseen (yrittäjävalmiudet, tuleva toimintaympäristö ym.)?

Tuotantoa kehittävien maidontuottajien osaamisvaatimukset poikkeavat suuresti edellisen sukupolven vaatimuksista. Ennakointiryhmässä workshopin teemoja pohdittaessa tiedostettiin toimintaympäristöstä nousevat uudet haasteet. Tuotantoa voidaan kehittää monella tapaa, mutta markkinaohjautuvuuden kasvu asettaa kehittämislle omat vaatimuksensa. Toimintaympäristön muutosten vaikutusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta yritystä voidaan kehittää pitkäjänteisesti. Tämän vuoksi ensimmäisessä teemassa haetaan vastausta kysymykseen: Miten maidontuottaja voi nykyistä paremmin varautua/valmistautua yrityskoon kasvattamiseen?

³³ Rahoitusta on käsitelty luvussa 4.

³⁴ Rakennuttamista käsitellään luvussa 7.

Yrityskoon kasvattaminen edellyttää, että maitotilalla on edellytyksiä kannattavaan toimintaan ja mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Se vaatii olemassa olevien resurssien hyödyntämistä ja niiden tuotokunnosta huolehtimista. Maitotilan kassan, luottotietojen, vakuuksien ja pääomarakenteen on oltava kunnossa, jotta rahoitusta on mahdollista saada yrityskoon kasvattamiseen. Yrityskoon kasvattamiseen varautumisessa erityisen tärkeää on huolehtia oman osaamisen kehittämisestä, mitä helpottaa riittävän vahva peruskoulutus. Parhaiden käytänteiden hakeminen on hyödyllistä. Tuloksellisuutta voidaan parantaa vertaistuen ja sparrauskumppaneiden avulla. Nuorille on hyödyksi olla vieraalla nykyaikaisella maitotilalla töissä ennen sukupolvenvaihdosta. Toteuttamista odottavien nk. pöytälaatikkosuunnitelmien laadinta on tarpeen, jotta toteuttaminen voidaan ajoittaa oikeaan aikaan sopivan tilaisuuden tuloissa. Investointilaskelmiin on kytkettävä verosuunnittelu ja yllättäviä maksuvalmiusongelmia on varauduttava hoitamaan mm. realisointimahdollisuuksia hyödyntäen.

Markkinaohjautuvuuden kasvu on koventanut kilpailua. Kilpailussa pärjätäkseen maidontuottaja tarvitsee arvojensa pohjalta laaditun vision ja strategian. Strategiaa määritetään yrityksen keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat siten, että maidontuottaja tietoisesti keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen. Päähuomio on tulevaisuudessa eli siinä, miten menestyään jatkossa. Mahdollisuuksiin on uskallettava tarttua. Yhdessä tekeminen valmistaa yrityskoon kasvattamiseen yksin tekemistä paremmin, sillä siinä oppii ja se parantaa ihmissuhdetaitoja. Investointihyödykkeiden ostoprosessin johtaminen ja ostojen kilpailuttaminen voivat tuottaa merkittäviä säästöjä. Ongelmia ei voi ratkaista investoimalla yhä isompaan tuotantorakennukseen, jos nykyiselläkään tuotannolla toiminta ei ole hyvin hallinnassa. Yritystoiminnan kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, joten pääomia ei saa ulosmitata tilalta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä.

Teema 2: Miten navettainvestointiin kytkeytyvää maitotilan kokonaiskehittämistä voidaan parantaa (yhteistyötahot, neuvonta ym.)?

Maitotilan kokonaiskehittämisen parantaminen on oleellista, sillä osittaisratkaisuilla ei saavuteta parasta mahdollista lopputulosta. Tuottavia investointeja on haettava aktiivisesti. Navettainvestoinnin on oltava osa tätä kokonaiskehittämistyötä. Navettainvestoinnin suunnittelu kannattaa aloittaa prosessikaavion laadinnalla. Siihen on sisällytettävä aikajanelle suunnittelu-, rakennus- ja käyttöönottovaiheet sekä tuotannon aloittaminen suunnitellusti. Siinä on kuvattava eri toimien keskinäiset riippuvuudet, mikä auttaa lupien hakuprosessissa, hankintojen ajoituksessa ja riskien hallinnassa. Myös tilakohtaiset erityispiirteet ja tarkastuslistat on sisällytettävä prosessikaavioon, jotta tuotanto saadaan lähtemään uudessa navetassa suunnitellusti käyntiin. Joissakin tapauksissa navettainvestointi kytkeytyy läheisesti sukupolvenvaihdokseen (SPV), mikä edellyttää SPV:n ja koko maitotilan tuotannon suunnittelun yhdistämistä. SPV on tehtävä hyvässä yhteisymmärryksessä, jotta tärkeät ihmissuhteet eivät vaarannu. Realismi on säilytettävä, sillä eri sukupolvien tavoitteet voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Kehittämisvaihtoehtoja suunnitellessa on myös huomattava, että henkilöiden yrittäjäkyvyissä ja -edellytyksissä on suuria eroja.

Ensimmäiseksi on pohdittava, onko yrittäjäperhe halukas sitoutumaan maidontuotantoon pitkälle tulevaisuuteen. Myös jaksamiseen liittyvät kysymykset on pohdittava tässä yhteydessä. Vasta tämän jälkeen voidaan tehdä rakentamispäätös, jos se nähdään mielekkääksi. Sidosryhmille ja naapureille kannattaa kertoa investointiaikeesta ajoissa ja suoraan, jotta se ei tule heille yllätyksenä. Avoin toiminta voi nopeuttaa mm. ympäristöluvan ja rahoituksen saantia sekä nopeuttaa rakennusprosessia kokonaisuudessaan. Tilakeskus on suunniteltava siten, että navetan myynti ulkopuoliselle on tarvittaessa mahdollista. Käytännössä se merkitsee navetan sijoittamista riittävän etäälle tilan asuinrakennuksesta.

Tuotannon kehittämistä suunnitteleville maidontuottajille keskinäinen vertaistuki on hyödyksi. Tukitiimin hankkiminen rakentamisen suunnitteluun, rakennusajalle ja tuotannon käynnistämiseen auttaa tässä työssä. Rakentajat ja asiantuntijat kannattaa ottaa tiimiin mukaan. Luottamuksellisuus, sitoutuminen ja asioista suoraan puhuminen on välttämätöntä, jotta tiimityöstä on hyötyä. Asiantuntijatiimi on myös haaste, sillä tiimissä voi esiintyä erilaisia näkemyksiä samasta investoinnista. Jos oma tai asiantuntijan näkemys ei voita, haasteeksi nousee, sitoutuuko maidontuottaja tai asiantuntija tämän jälkeen yhteistyöhön parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimityöstä aiheutuu kuluja, joiden maksuperusteista on sovittava etukäteen.

Maidontuottajan on huolehdittava itsensä kehittämisestä, sillä tilakoon kasvaessa yrittäjän työn luonne muuttuu, kun mm. toimistotyöhön ja työnjohtoon kuluu aiempaa enemmän aikaa. Hänen on panostettava kokonaisuuksien hallinnassa tarvittavien valmiuksien hankintaan, keskittyttävä olennaiseen ja kouluttauduttava. Tilasokeuden välttäminen on tarpeen, joten myös rutiineja on kehitettävä.

Teema 3: Miten maidontuottaja voi käytännössä rakentaa optimaalisen tuotannon ylösajon (aikaikkuna ym.)?

Teema oli haastava ja siihen ei saatu tyhjentävää vastausta. Workshopissa ei löydetty käytäntöön suoraan sovellettavissa olevaa kokonaisratkaisua ja/tai mallia siitä, miten optimaalinen tuotannon ylösajo käytännössä toteutetaan. Siksi teemaa lähestyttiin osittaistarkastelujen kautta. Kuitenkaan pelkillä osittaisratkaisuilla ei päästä kokonaisuuden kannalta parhaaseen lopputulokseen. Teemaa on tarkasteltava jatkossa tarkemmin, jotta käytännön tarpeita varten voidaan työstää ohjeita ja malleja, jotka auttavat maidontuottajaa rakentamaan tilalleen optimaalisen tuotannon ylösajon. Seuraavaksi esitetään workshopin tuottamat osittaisratkaisut:

- Vertaistuen ja pienryhmätoiminnan avulla voidaan parantaa tuotannon ylösajoa.
 - Benchmarkkaus parantaa vaihtoehtojen vertailun luotettavuutta.
 - Toiminnasta on saatava tavoitteellista.
 - Toteutus on aikataulutettava ja siitä on pidettävä kiinni.
 - On myös säilytettävä valmius tarttua tarjolle tulevien resurssien kuten esimerkiksi pellon ja tuotanto-oikeuksien hankintaan ja hyödyntämiseen.
 - Arviointi ja palaute ovat haettava yrityksen ulkopuolelta, niitä ei saa kaunistella ja toiminta on luottamuksellista.
-

- Toiminnan on oltava kurinalaista. Budjettia ja tuotantoprosesseja on seurattava.

Workshopissa oltiin yhtä mieltä siitä, että kokonaisuuden hallinta on keskeistä ja prosessien on tuettava kokonaisuutta. Siten kaiken tuotannon kehittämistyön on pohjauduttava laadittuun strategiaan. Tältä osin tarvitaan vielä tutkimus- ja kehittämistyötä. Konkreettiset toimintamallit ovat tarpeen helpottamaan investoijien päätöksentekoa ja prosessien etenemisen kontrollointia.

6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tulevaisuudessa maidontuottajat tarvitsevat erityisesti johtamistaitoja ja taloudellista osaamista sekä niiden rinnalle riittävässä määrin tuotantomenetelmien ja -prosessien hallintaa. Kustannusrakennetta ei voi ymmärtää, jos ei tunne tuotantoprosesseja. Tuotannon kehittämistä suunnittelevien maidontuottajien on pohdittava myös arvojaan, riskinottohaluaan ja -kykyään. Ne vaihtelevat henkilöistä toiseen. Kaikista ei ole yrittäjäksi, joten suunnittelun tuloksena voi myös olla tuotannon kehittämisestä ja lopulta maidontuotannosta luopuminen. Markkinaohjautuvuuden kasvu muuttaa taloudellista toimintaympäristöä. Se asettaa uusiutumishaasteen myös koulutukselle ja neuvonnalle, sillä ne ovat perinteisesti painottaneet luonnontieteellisistä lähtökohdista lähtevää koulutusta ja neuvontaa.

Maitotilan kehittäminen edellyttää strategista suunnittelua ja strategisia päätöksiä. Maidontuottajan strategiset päätökset ovat vaikuttavuudeltaan selkeästi suuremmat kuin operatiiviset päätökset. Yksi virheellinen strateginen päätös voi johtaa esimerkiksi navettainvestoinnin epäonnistumiseen, ja se voi lopulta kaataa koko yrityksen, mitä tuskin yksittäinen operatiivinen päätös saa aikaan. Mahdollisuuksiin on uskallettava tarttua, mutta riskejä on pyrittävä hallitsemaan. Samalla on kuitenkin tiedostettava, että jos toiminta nykyiselläkään ei ole hallussa, ongelmia voidaan tuskin ratkaista investoimalla yhä isompaan tuotantorakennukseen. Yrityskoon kasvattamiseen kannattaa ryhtyä vasta silloin, kun maidontuottaja on hankkinut riittävät valmiudet ja edellytykset kasvattaa yrityskokoja sekä kyvyn hallita kasvuprosessia. Tavoitteena on oltava kannattava toiminta. Yrityskoon kasvattaminen ja kehittämismahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttävät kassan, luottotietojen, vakuuksien ja pääomarakenteen kuntoon saattamista sekä systemaattista oman osaamisen kehittämisestä.

Maitotilaa on kehitettävä kokonaisuutena, sillä osittaisratkaisuilla ei päästä parhaaseen lopputulokseen. Tarvittaessa sukupolvenvaihdos on kytkettävä maitotilan kehittämissuunnitelmaan. Navettainvestoinnin suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin prosessikaavion avulla. Siihen on sisällytettävä navetan suunnittelu-, rakennus- ja käyttöönottovaiheet sekä tuotannon aloittaminen. Toimet on aikataulutettava, jotta projektin eteneminen aikataulun mukaisesti voidaan varmistaa. Se edellyttää, että naapureille, sidosryhmille ja tavarantoimittajille kerrotaan ajoissa investointiaikeesta. Avoimuus helpottaa lupien ja rahoituksen saantia, parantaa hankintojen kilpailutusedellytyksiä sekä nopeuttaa asioiden käsittelyä.

Kouluttautuminen, uuden tiedon hankinta ja omaksuminen sekä vertaisryhmä- ja tiimityö parantavat onnistumisen edellytyksiä. Luottamuksellisuus, sitoutuminen ja asioista suoraan puhuminen on välttämätöntä, jotta tiimityöstä on hyötyä. Avoin asioiden tarkastelu on tarpeen. Myös ikävät asiat on käsiteltävä. Erityisen tärkeää on panostaa yrityksen johtamiseen sekä työn- ja vastuunjakoon liittyviin kysymyksiin. Toimistotyönä tehtävä työnjohdollinen työ vaatii osaamista enemmän kuin yksittäisten tuotannon työvaiheiden toteuttaminen. Maidontuottajan on huolehdittava itsensä kehittämisestä ja keskityttävä olennaiseen, sillä hän on kriittisin tekijä. Hän vastaa kaikesta, joten yrittäjän työkyvystä ja jaksamisesta on huolehdittava.

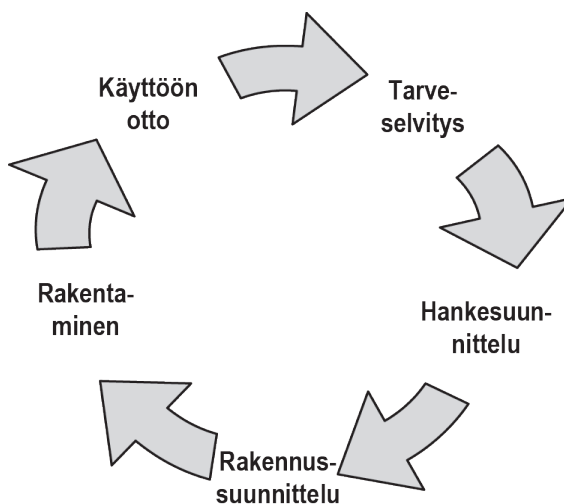
Epäonnistujille on tunnusomaista hankkeen valmistelun laiminlyönti ja osaamisen puute. Maidontuotannon kehittämisprojekti ei pysy aikataulussa, kustannusarvio ylittyy, tuotannon käynnistäminen viivästyy, tuotantokapasiteetti on vajaakäytössä, tuotos jää tavoitteesta sekä lehmien ja pellon hankinnassa on vaikeuksia. Myös kasvintuotannossa, verosuunnittelussa ja riskien hallinnassa on puutteita. Seurauksena on rahojen loppuminen. Tulevaisuudessa epäonnistumisen todennäköisyyttä voidaan vähentää rahoittajien, meijerin ja maidontuottajan aiempaa tiiviimmällä yhteydenpidolla. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri auttaa oikeiden ratkaisujen haussa.

7 RAKENNUTTAMINEN

Kataja, Jyrki¹ & Turunen, Mika¹

¹ *Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologia yksikkö, Luonnonvarainstituutti, Tuumalantie 17, 43100 Saarijärvi, etunimi.sukunimi@jamk.fi*

Maatilarakentaminen vastaa tilavuudeltaan 10 % ja arvoltaan 5 % Suomen vuosittaisesta talonrakentamisesta. Maatilarakentamisen rakennusinvestointien arvo vuosittain on noin 350 miljoonaa euroa. Vaikka TE-keskusten ja nykyisten ELY-keskusten tilastoinnin mukaan navettoihin myönnettyjen investointitukien määrä on laskenut puoleen 1990-luvun lopun huippumääristä, ei investointien rahallinen arvo ole merkittävästi pienentynyt navettarakennusten koon kasvaessa. Vuositasolla tuettuja navettainvestointeja tehdään noin 600 kpl. Suurin osa rakennuttavista navetoista on pihattoja, joissa jännevälän kasvu ja nykyaikaisen navettateknologian vaatimukset synnyttävät suunnittelu- ja rakentamisaosaamiseen haasteita, joihin tarvitaan erityisosaamista. Viime vuosikymmenen aikana on maatilarakentamissakin siirrytty entistä enemmän viljelijöiden omatoimisesta rakentamisesta - rakennusalan ammattilaisten käyttöön sekä rakentamisen pilkkomisiin kilpailutettuihin osaurakoihin - rakennuttamiseen.

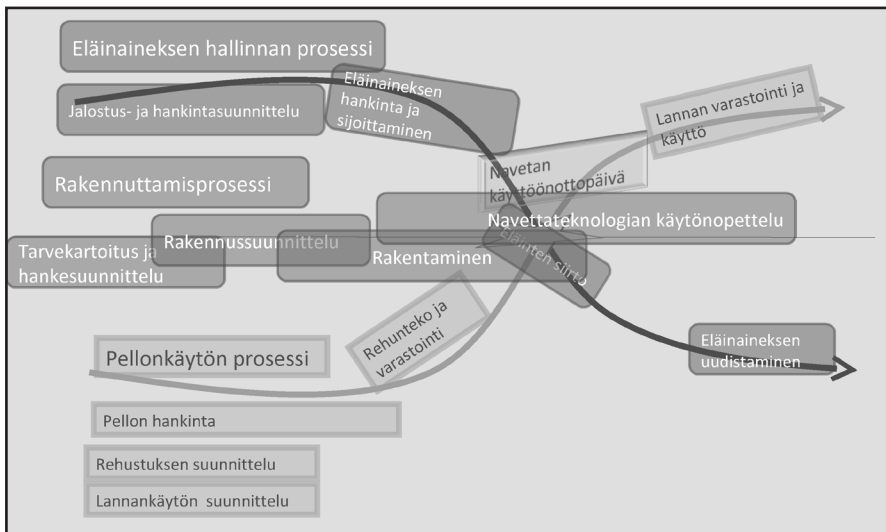


Kuvio 7.1 Rakennuttaminen kehäprosessina maatilarakentamisen näkökulmasta.

Kun maidontuotannon viime vuosien kehityksen pohjalta tarkastelee navettojen rakentamista, on järkevää kääntää perinteinen rakennuttamisen ja sen osa-alueiden kuvaus suoraviivaisesta projektikuvauksesta kuvion 7.1 mukaiseksi jatkuvan rakennuttamisen kierteeksi. Maidontuotannon nykyisessä tuotantorakenteen muutoksessa investoinnit kotieläinrakennuksiin ja niiden toimintoihin seuraavat hyvin tiiviissä, muutaman vuoden syklissä, toisiaan. Viljelijät eivät enää rakenna yhtä tuotantorakennusta sukupolven vaihdoksien välillä, vaan jatkuva, asteittainen,

tuotannon kehittäminen ja siihen liittyvät mittavat rakennusinvestoinnit, näyttävät tulevaisuudessa vain nopeutuvalla tahdilla seuraavan toisiaan. Rakennuttamisella on kuitenkin tietyt vaiheensa - tarveselvityksistä suunnittelun kautta varsinaiseen rakentamiseen ja uuden tuotantotilan käyttöön ottoon. Eri vaiheet limittyvät rakennuttamisprosessissa keskenään. Maatilarakentamiselle tyypillinen piirre on ELY- ja AVI-keskusten viranomaisten merkittävä rooli hanke- ja rakennussuunnitteluvaiheessa. Heidän investointituki- ja ympäristölupapäätöstensä perusteluiksi tarvitsemat mahdolliset suunnitelmien muutokset voivat pitkittää rakennuttamisprosessia joissakin erityistapauksissa huomattavasti. Tämä tekijä tekee aikataulutuksesta maatilarakentamisessa vielä muuta rakentamistakin haasteellisempaa.

Toinen huomioitava erityispiirre kotieläinrakennusten rakentamisessa on rakennuttamisprosessin ja sen kanssa kahden yhtäaikaisen tuotannollisen kehittämisprosessin hallinta ja toteuttaminen. Sekä rehuntuotannon että kotieläinaineksen kehittämisprosessit on pystyttävä ajoittamaan ja toteuttamaan yhtä aikaa rakennuttamisprosessin kanssa (kuvio 7.2). Haasteelliseksi tämän yhteensovittamisen tekee se, että varsinkin eläinmäärien kasvaessa kertaluokkaa alkuperäistä suuremmaksi, lehmien väliaikainen sijoittaminen ja uuden navettateknologian käytön opettelu eivät saisi merkittävästi vaikuttaa alentavasti maidontuotannon määrään. Toisaalta rehuntuotannon kehittäminen varmistamalla riittävät rehuntuotantoalat on useista vuosia kestävä pitkäjänteinen työ.



Kuvio 7.2. Maitotilan tuotannollisten kehittämisprosessien yhteensovittaminen.

Suurissa investointikohteissa korostuu uuden pihatton saaminen täyteen käyttöasteeseen mahdollisimman pian. Tyhjä lehmäpaikat ovat merkittävä kustannustekijä ilman tuottavia lypsylehmiä. Eikä pihatton käyttöönottopäivän jälkeen ole enää aikaa ja mahdollisuuksia opetella uuden navettateknologian käyttöä ilman, että sillä olisi vaikutusta lehmien tuotostasoon.

7.1 Asiantuntija-alustukset ja keskustelu

Maatiloilla on perinteisesti ollut paljon erilaisia rakennuksia, joita on peruskorjattu vuosittain. Siten viljelijöillä on yleensä perusosaamista rakentamisessa. Siksi on jo hankesuunnitteluvaiheessa tärkeää päättää viljelijän oma rooli rakennuttamisprosessissa. Vaikka osaaminen riittäisikin teknisten rakentamistyövaiheiden tekemiseen, niin omat aikaresurssit näihin työvaiheisiin arvioidaan helposti liian suuriksi. Vielä tärkeämmäksi realistinen näkemys oman työpanoksen riittävydestä nousee siksi, että yleensä viljelijöiden tavoitteena on rakentaa kesän aikana, jolloin pelto- ja viljelytyö ruuhkahuiput sääriskeineen ovat merkittävä tilatason työllistäjä.

Etukäteen tehdyn suunnittelun merkitys korostuu rakennushankkeen kaikissa vaiheissa. Tämä asia nousi esiin yleisöseminaarin keskusteluissa varsinkin tarveselvitys- ja hankesuunnitteluvaiheen osalta, koska investoivien viljelijöiden lähialueen peltoviljelyalan vapautumien käyttöön koettiin yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka käynnistävät kotieläinrakennusinvestoinnin toteutus suunnittelun tiloilla. Silloin ne viljelijät, joilla on valmiina pöytälaatikkosuunnitelmia erilaisiin laajentamisvaihtoehtoihin, omaavat paremman reagoitakyvyn kuin ne, jotka joutuvat aloittamaan koko rakennuttamisprosessin aivan alusta.

Rakentamiseen liittyy useita juridisia rooleja, jotka viljelijän on tunnistettava, kun hän päättää käynnistää rakentamisprojektin. Rakennuttaja on henkilö tai organisaatio, joka ryhtyy rakennushankkeeseen, ohjaa ja valvoo rakennushanketta tai tilaa rakennushankkeen. Rakennushankkeeseen ryhtyvän on huolehdittava, että rakennus suunnitellaan ja rakennetaan rakennusmääräysten ja rakennusluvan mukaisesti. Rakennushankkeessa on oltava pääsuunnittelija, joka huolehtii siitä, että rakennus suunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat kokonaisuuden, joka täyttää sille asetettavat vaatimukset. Pääsuunnittelijan vastuu on enintään hänelle maksetun palkkion suuruinen. Rakennusvalvonnan tehtävänä on edistää hyvää rakennustapaa ja rakennustoimintaa kunnassa. Rakennuttajan, hänen edustajansa tai urakoitsijan on tilattava rakennusvalvonnalta rakennusluvan mukaiset katselmuksot rakentamisen edistyessä. Jos rakennuttaja on tilannut rakennushankkeen urakoitsijalta, on tämän velvollisuutena sopimuksen mukaisen työntuloksen luovuttaminen tilaajalle sovittuna ajankohtana. Rakennusurakka otetaan vastaan vastaanottotarkastuksessa, jossa tilaajan /rakennuttajan on esitettävä vaatimuksena havaituista puutteista. Urakoitsijan takuu-aika, tavallisesti kaksi vuotta, alkaa vastaanottotarkastuksesta.

Lypsykarjapihatton rakentaminen on projekti, joka jakautuu useisiin alaprojekteihin. Hyvään projektisuunnitteluun kuuluu mahdollisten riskien ja potentiaalisten ongelmien selvittäminen. Rakennuttamisprojektien tyyppisiä kriittisiä alueita ovat; aikataulut, uusi teknologia, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus sekä eri toimijoiden väliset rajanvedot siitä mikä työ kuuluu kenellekin. Riskien hallinta edellyttää projektisuunnitelman systemaattista analysointia, riskien tarkastelua ja niihin varautumista. Riskien luokittelulla arvioidaan riskien todennäköisyys ja merkitys. Lypsykarjapihatton rakennuttamisessa kriittisiä alueita ovat; viljelijän ammattitaito vaativissa rakennustöissä, rakennusajankohta kesällä, rakennusaikainen talouden hallinta ja enteenkin kustannusten seuranta, raken-

nusluvan noudattaminen, rakennusaikainen vakuutusturva sekä viljelijän taito tehdä sopimuksia ja johtaa projektia. Aikataulun hallinta, hankintojen oikeellisuus ja oikea-aikaisuus, muutostyöt ja niiden valvonta muodostavat jo itsestään kokonaisuuden, johon keskittyminen pienentäisi olennaisesti riskiä käyttöönottopäivän siirtymisestä eteenpäin suunnitellusta. Rakennuttajan tai pääurakoitsijan tehtävänä on ennen rakennustöiden aloittamista tehdä kirjallisesti työturvallisuutta koskevat suunnitelmat. Vaikka työturvallisuus on pieniä, oikeita tekoja, viljelijät eivät kiinnitä riittävästi huomiota edes omaan henkilöriskiinsä. Varsinkin, jos viljelijä itse ohjaa ja valvoo rakennushanketta, hänelle sattuva työtapaturma tai sairastuminen, voi pysäyttää rakentamisen kokonaan pitkäksi aikaa.

Hankintojen osuus rakennushankkeen kokonaiskustannuksista on 60-80 % oman työn määrästä riippuen. Hankintojen kohteita ovat rakennustarvikkeet, urakat, investointitarvikkeet, palveluhankinnat ja vuokraus. Hankintapolitiikassa on keskeistä selvittää, että ovatko sopimuskumppanit yrityksiä vai yksityishenkilöitä, sillä näiden vastuut ovat erilaiset. Hankinnat tehdään kilpailutuksen, neuvottelujen ja yhteistyösopimuksien pohjalta. Hankinnoista vastaavien toimittajien valintaa helpottaa eri liittojen ja yhdistysten jäsenluetteloiden tiedot. Tarjouspyynnöstä on käytävä ilmi kaikki toimitus- tai urakkahintaan vaikuttavat tekijät. Tarjouksen pyytjä vastaa tarjouksen tekijälle antamistaan tiedoista. Tarjous tulee antaa pyyntöä vastaavana ja on tekijäänsä sitova. Joustavasti aikataulussa etenevän ja taloudellisesti toteutuvan rakennushankkeen yksi kulmakivistä on se, että tiedetään mitä ostetaan ja milloin, kilpailutusta hyväksi käyttäen. Rakennushankkeen osittaminen erilaisiksi hankinnoiksi on siksi tärkeä osa rakennuttamisprosessia.

7.2 Workshopin tulokset

Rakennuttamisen workshopissa käsiteltiin kolmea teemaa; vastuuta, riskejä ja hankintoja. Nykyaikaiset pihatot ovat jo rakennusinvestointina niin suuria, että vastuiden ja riskien hallintaa sekä jakamista pitäisi ainakin pohtia jo suunnittelun alkuvaiheesta lähtien.

Teema 1: Tuntevatko rakennushankkeeseen ryhtyvät vastuunsa ja tehtävänsä? Kuinka näitä tehtäviä voisi helpottaa esim. ulkoistamalla? Mitkä ovat esteitä rakennuttamisen ulkoistamiselle?

Workshoppiin osallistuneiden mielestä rakennushankkeeseen ryhtyvät viljelijät tietävät vastuunsa yleisellä tasolla. Vaikka heillä olisikin halua jakaa osa vastuusta, he eivät kuitenkaan tunne menetelmiä se tekemiseen. Esimerkiksi projektinjohtomallin mahdollistama dokumenttien ja asiakirjojen tuottamisen ja hallinnoinnin ulkoistaminen on hyvin vähäistä maatilarakentamisessa. Tärkeimmäksi tekijäksi ulkoistettujen rakennuttamispalveluiden vähäiselle käytölle workshopin asiantuntijat näkivät viljelijöiden vähäisen kokemuksen niiden käytöstä. Ennen pienemmissä rakennushankkeissa ei ollut tarvetta ulkoistaa edes viranomaisdokumentteihin liittyviä toimintoja. Toisaalta maatilarakentamiseen esim. projektinjohtopalveluita

tarjoavia yrityksiä ei ole kovin monia, joten puute palveluntarjoajista myös rajoittaa ainakin paikallisesti niiden käyttöä.

Selkeänä koulutuksellisena tarpeena nostettiin workshopissa esiin viljelijöiden tiedon puute rakennuttajalle kuuluvista tehtävistä. Toisena tärkeänä asiana nostettiin esiin maatilan rakentamis- ja rakennuttamisprosessien kuvaus siten, että se palvelisi sekä rakentamisen ammattilaisia että viljelijöitä.

Teema 2: Miten parannetaan pihaton rakennuttamisen eri vaiheiden riskienhallintaa (hankintariskit käsitellään pääosin seuraavassa kohdassa, tässä painotus on muissa riskeissä)?

Riskien hallinnan lähtökohtana on riskien tunnistaminen etukäteen ja kumuloituvien riskein välttäminen. Riskejä on järkevä tarkastella rakennuttamisprosessin vaiheiden mukaan. Tarveselvitys ja hankesuunnitteluvaiheessa olennaiset riskit liittyvät siihen, ettei toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia osata ottaa huomioon sekä toisaalta siihen ettei omia tilan toteutuneita tunnuslukuja osata suhteuttaa oikein ajatellen tulevan rakennuttamisprosessin ja sen jälkeisen tuotantotilanteen haasteita. Tämän vaiheen riskienhallinnan apuvälineitä ovat; talous- ja toimintasuunnitelmien tekeminen vaihtoehtoisille tuotantolaaajuuksille ja -tavoille, mielenkiintoisiin kohteisiin tutustuminen sekä näiden pohjalta kustannusraamien ja -laskelmien hahmottaminen, ”pöytälaatikkosuunnitelmien tekeminen” ja erilaisten lupa-asioiden selvittäminen. Workshopissa nousi useissa puheenvuoroissa esille, että tässä vaiheessa on tärkeää oman osaamisen ja ennen kaikkea sen puutteiden realistinen tunnistaminen, koska tällöin on vielä aikaa hankkia sitä osaamista mitä tarvitsee.

Rakennussuunnitteluvaiheessa riskien hallinnan tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin ammattitaitoisten ja hyvän maineen omaavien suunnittelijoiden valinta sekä rakennuttamisen toteutusmuodosta riippumatta riittävän ajoissa rakennussuunnitteluvaiheessa on tehtävä vastuullisten toimijoiden valinta. Erilaisiin lupa-asioidiin sekä rahoitusjärjestelyihin liittyvä asiakirjojen ja selvitysten arkistointi sekä valmisteluajankainen asiakirjahallinta ovat myös tärkeä osa tämän vaiheen riskien hallintaa. Rakennussuunnitteluvaiheessa voidaan vaikuttaa merkittävästi lopullisten kustannusten muodostumiseen niin tila-, rakenne- kuin materiaalivalinnoillakin. Osasuunnitelmien kustannusvaikutuksia on riskien hallinnan kannalta tarkasteluna pystyttävä realistisesti arvioimaan suhteessa kokonaiskustannusarvioon. Hankinnoille asetettavat reunaehdot voivat helposti aiheuttaa kumuloituvia taloudellisia tai ajoituksellisia riskejä, jos rakentamisvaiheen toteutettavuutta ei tarkastella todellisista lähtökohdista.

Rakentamisvaiheen onnistumisen avaintekijänä pidettiin osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Niin työturvallisuus- kuin rakennusvirheriskit kasvavat olennaisesti, jos työntekijöiden ammattitaito ei ole hyvä juuri niissä työtehtävissä, mitä he tekevät ja jos lisäksi vastaava mestari ei ole läsnä rakennustyömaalla. Rakentamisvaiheeseen liittyy useita viranomaisvalvontaan ja varsinkin urakkamuotoisessa rakentamisessa

laatutarkkailuun liittyviä kokouksia, joiden dokumentoinnin riittämättömyys voi muodostaa merkittävän riskitekijän. Koska ainoastaan havaittuihin, esille nostettuihin ja pöytäkirjaan kirjattuihin asioihin, voidaan jälkikäteen palata, jos siihen on tarvetta. On tärkeätä ymmärtää kenelle vastuu esim. puutteista tai lisätöistä kuuluu, kun rakennustyömaan tuotannon tila on todettu työmaakokouksessa. Kustannusten kannalta lisä- ja muutostyöt muodostavat merkittävän riskitekijän.

Käyttöönottovaiheen riskejä ehkäisevinä tekijöinä workshopissa nousi esiin se, että tarvittavat tarkastukset ja opastukset on asianmukaisesti hoidettu. Laitteiden toimivuus ja yhteensopivuus pitää pystyä varmistamaan ennen kuin ne otetaan virallisesti vastaan. Varsinkin automatiikan hallintaan liittyvä opastus ja tukipalvelu pitäisi sopia riittävä pitkäksi ajanjaksoksi käyttöönoton jälkeen riskien minimoimiseksi.

Teema 3: Kuinka hankinnat tulee järjestää, että rakentaminen on sujuvaa ja rakennuksesta tulee edullinen?

Workshopin asiantuntijat halusivat korostaa, että hankintojen järjestämisen lähtökohtana on suunnitelmallisuus. Ensimmäinen hankintojen suunnittelun vaihe on tilan strategisen suunnitelman pohjalta päättää; mitä kuuluu nyt valmisteilla olevaan rakennuttamisprosessiin ja mitä jätetään toteutettavaksi tilan kehittämisen seuraavissa vaiheissa. Tämä on tarvekartoitusvaiheen tärkein työ. Tarvittaessa hankesuunnitteluvaiheessa voidaan osa tulevan maidontuotantoprosessin vaiheista jättää seuraavan rakennuttamisprosessin toteutukseen, joko resurssikysymysten tai uusiin teknologisiin vaihtoehtoihin liittyvän epävarmuuden takia. Hanke- ja rakennussuunnitteluvaiheessa suunnitelmasta muodostetaan hankintakokonaisuuksia, jotka muodostavat selkeän, oman osansa rakentamisesta. Näille hankintakokonnaisuuksille määritellään toiminnalliset vaatimukset sekä niihin perustuvat reunaehdot. Näihin reunaehtoihin perustuu sekä toimitusten ajallisen seurannan että rakentamisen laadunvalvonta, ohjeineen. Sekä kaupallisien että teknisten asiakirjojen laatimiseen on olemassa yleiset malliasiakirjapohjat, jotka helpottavat merkittävästi niiden tekemistä.

Niin tavarantoimitukset kuin rakennusurakat tai niiden osat tulee ottaa vastaan vastaanottotarkastuksissa, joissa tilaajan tai rakennuttajan on esitettävä vaatimukset havaituista puutteista. Kaikissa rakennushankkeissa esiintyy jossain vaiheessa virheitä, puutteita tai toteutusta joudutaan muuttamaan suunnitellusta tavasta. Niistä voi syntyä rakentamista haittaavia tekijöitä, jos hankintasopimukset ovat epäselviä ja puutteellisia tai tiedonkulkukäytännöt ja dokumentointi eivät ole toimivia.

7.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Uusien pihattojen koot kasvavat myös tulevaisuudessa ja niistä tulee myös rakennusteknisesti entistä haastavampia, koska esim. pihattojen jännevälit kasvavat vapaasti muunneltavan lattiatilan toivossa. Viljelijät joutuvat harkitsemaan entistä tarkemmin mihin he käyttävät oman työpanoksensa pihattojen rakennuttamis-

prosessien aikana. Tilan strategiseen suunnitelmaan nojautuvan valmistelutyön merkitys tulee korostumaan. Lypsykarjatilojen investoinneista tulee monivaiheisia, koska kaikkea ei ole järkevää rakentaa kerralla valmiiksi. Tarvekartoitus- ja hankevalmisteluvaiheessa suunnitellut toiminnot voidaan pilkkoa osaprojekteiksi, joita toteutetaan valitun rakentamisaikataulun mukaan. Tämä mahdollistaa myös viljelijöiden asteittaisen osaamisen kasvattamisen, jotta sekä rakennuttamisprosessi että sen jälkeinen tuotannon ylösajo uusissa tuotantotiloissa ja uudella teknologialla toimisi mahdollisimman hyvin. Oikein toteutettuna osaurakointi on hyvä toteutustapa maatilarakentamiseen.

Rakentamishankkeeseen ryhtyvien viljelijöiden on pystyttävä johtamaan sekä rakennuttamisprosessi että maidontuotannon tuotantoprosessi ja siihen liittyvät uuden pihatton täystehoisen käytön vaatimat kotieläinaineksen ja pellon käytön kehittämisprosessit. Kun tilan sisäiset vastuut ja työjärjestelyt on sovittu, on arvioitava mahdollisimman realistisesti mitä osataan ja jaksetaan tehdä itse rakennuttamisprosessissa. Rakennustavasta riippumatta on tärkeää valita vastuulliset toimijat riittävän ajoissa, viimeistään rakennussuunnittelun alkuvaiheessa. Ulkopuolisen asiantuntijoiden käyttö dokumentointiin ja valvontarutiineihin lisääntyy tulevaisuudessa, kunhan toimivat käytänteet maatilarakentamiseenkin vakiintuvat. Varsinkin projektinjohtomallisessa rakennuttamisessa riskinä voi olla ulkopuolisten asiantuntijoiden irrallisuus rakennushakkeesta, jos asiantuntijalla on yhtä aikaa käynnissä liian monia projektinjohtotehtäviä muissa rakentamishakkeissa.

Uusien pihatton koon kasvaessa myös niin rakentamiseen kuin uuden tuotantorakennuksen toiminnallisuuteen liittyvät riskit kasvavat. Nämä riskit pitäisi pystyä tunnistamaan mahdollisimman hyvin. Riskeihin varautumisessa tärkeää on tutustua riittävän ajoissa niihin pihatton toimintoihin sekä rakenteellisiin ratkaisuihin, jotka ovat viljelijöille mielenkiintoisia ajatellen uutta tuotantotilaa. Rakennuttamistapojen välillä on suuria eroja siinä, kenellä on vastuu rakentamisen aikaisista tapahtumista ja kenelle rakennuksen osat kuuluvat, kuitenkin vakuutusurva pitäisi pystyä pitämään viljelijän näkökulmasta ajan tasalla koko rakennuttamisprosessin ajan. Asiantuntijoiden käyttö hankintoja valmisteltaessa sekä sopimuksia tehtäessä pienentää viljelijän riskiä niin tavara- ja laitehankintojen kuin aliorakoiden yhteensovittamisessa, kun tavoitteena on uusi, toimiva pihatto. Kuitenkin asiantuntijat ovat vain apulaisia, jotka auttavat viljelijää tekemään oikeita valintoja ja johtamaan pihattonsa rakennuttamista tehokkaasti.

8 TOIMIALAN SWOT-ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ryhänen, Matti¹, Närvä, Margit¹, Sipiläinen, Timo², Tukeva, Antti³, Kataja, Jyrki⁴, Talvilahti, Arja⁵, Lappalainen, Juha⁶ & Nissinen, Kimmo¹

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

² Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

³ Maitosuomi, PL 337, 60101 Seinäjoki, antti.tukeva@valio.fi

⁴ Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologia yksikkö, Luonnonvarainstituutti, Tuumalantie 17, 43100 Saarijärvi, jyrki.kataja@jamk.fi

⁵ ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Huhtalantie 2, 60220 Seinäjoki, arja.talvilahti@proagria.fi

⁶ MTK-Keski-Suomi, Keskustie 20 C, 40100 Jyväskylä, juha.lappalainen@mtk.fi

Strategia antaa yritykselle toiminnan suuntaviivat. Sillä haetaan kilpailuetua, jonka avulla toimialalla menestyään. Strategian laadintaa varten tarvitaan runsaasti tietoa ja erilaisia analyysejä. Analyysit antavat pohjan strategioiden ja toimenpiteiden valinnalle. Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi, vahvuuksien ja heikkouksien analyysi sekä niiden synteesianalyysi SWOT luovat hyvän pohjan strategian laadinnalle. Analysointiprosessi parantaa nykytilan tuntemusta ja luo edellytyksiä tulevaisuuden hahmottamiselle ja yritystoiminnan kehittämiseksi. Analyysijä varten tarvitaan luotettava ja kattava aineisto. Tässä hankkeessa aineisto tuotettiin workshoppeissa. Luvuissa 2-7 on esitetty workshoppien pohjalta laaditut artikkelit ja liitteissä 1-6 on esitetty workshoppien ohjelmat ja osallistujat. Teemoina olivat markkinat, rahoitus, maatalouspolitiikka, maidontuotannon kokonaisvaltainen laatu, tuotannon kehittäminen ja rakennuttaminen.

8.1 Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi

Mahdollisuudet ja uhat koskevat koko toimialaa. Niitä analysoitaessa tutkitaan yritysten päätöksenteon ulkopuolella olevaa toimintaympäristöä. Mahdollisuuksien ja uhkien analyysissä keskitytään tulevaisuuteen, kilpailuolosuhteisiin, markkinoihin, maatalouspolitiikkaan jne. Analyysillä haetaan vastausta mm. seuraaviin kysymyksiin³⁵: mikä on makro-toimintaympäristön tila ja trendit, mitkä ovat toimialalle ominaiset piirteet ja millaiset kilpailuvoimat ja -ympäristö vallitsevat sekä mikä aiheuttaa toimintaympäristön ja rakenteen muuttumisen. Samalla analysoidaan mitkä ovat menestyksen avaintekijät, millaiset maitotilat ovat vahvimmassa/heikoimmassa kilpailuasemassa ja millaisia strategisia päätöksiä ne tekevät. Lisäksi analysoidaan, millainen on toimialan houkuttelevuus ja millaiset mahdollisuudet on päästä kannattavaan toimintaan?

Toimintaympäristö ja tuotantorakenteet muuttuvat, koska uutta tietoa tuotetaan, uusia tuote- ja markkinointi-innovaatioita sekä tuotantoprosesseja syntyy ja ne leviävät nopeasti. Elämäntavan, asenteiden, sosiaalisen kanssakäymisen sekä ruokailutapojen ja -tottumusten muutokset vaikuttavat kulutuskäyttäytymiseen. Teknologinen kehitys vaikuttaa elintarvikkeiden säilyvyyteen, ominaisuuksiin ja saatavuuteen. Kansantalouden, markkinoiden, kansainvälisten sopimusten ja maatalouspolitiikan

³⁵ Thomson, A.A. Jr. & Strickland, A.J. 2003. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. Homewood, IL: Irwin.

muutokset vaikuttavat toimialalle. Kun muutokset tunnistetaan ja niiden vaikutukset ymmärretään, niihin voidaan reagoida oikea-aikaisesti ja saavuttaa kilpailuetua. Siten niiden havainnointi ja arviointi on tarpeen. Ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien analyysissä tarkastellaan sitä, miten Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa toimialan ulkopuoliset tekijät vaikuttavat menestymisedellytyksiin. Taulukossa 8.1 esitetään toimialan mahdollisuudet ja uhat Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen näkökulmasta tarkasteltuna.

Taulukko 8.1. Maitotoimialan mahdollisuudet ja uhat Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa.

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Koti- ja lähimarkkinoiden tuntemuksen hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> – Kehittyvät maitomarkkinat Suomessa – Venäjän markkinat – Erikoistuotteet / tuotekehitys – Kuluttajanäkökulma – Asiakaslaadulla lisäarvoa (luomu, gmo-vapaus?) – Ruokaturvallisuus – Ympäristö ja eläinten hyvinvointi • Hallinnon ja elinkeinoelämän tuki ja sen vahvistaminen <ul style="list-style-type: none"> – Investointeja ja tuotantoa tukeva politiikka – Rahoitusmahdollisuudet – Lomitusjärjestelmän olemassa olo – Alueen elinkeinoelämän ja viranomaisten tuki – Alueen sidosryhmien yhteistyö ja tiedonvälitys – Vahva, osaava elintarviketeollisuus alueella – Maitoalan oma toimialajärjestö? • Yhteistyö ja tuotantoprosessien järkeistäminen <ul style="list-style-type: none"> – Koko ketjun yhteistyö / tilojen välinen yhteistyö – Yhteishankinnat – Tuotannon keskittyminen – Tilusjärjestelyt – Erikoistuminen – Rakennuttamisen ja rahoitussuunnittelun hallittu ulkoistaminen • Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> – Tutkimuksen, koulutuksen ja neuvonnan kehittäminen ja suuntaaminen liikkeenjohdon suuntaan / ammattitaito – Verkostoituminen, tukitiimi, vertaistuki – Onnistunut sukupolvenvaihdos – Kilpailu on osaajille mahdollisuus • Maailmanlaajuiset muutokset <ul style="list-style-type: none"> – Ilmastonmuutos – Maidon kulutuksen kasvu – Noususuhdanne ja kysynnän kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> • Suomen ”sisäinen” kilpailu <ul style="list-style-type: none"> – Meijerirakenteen hajoaminen – Tuottajakentän hajoaminen – Vastakkainasettelu 142-tuki-alueen sisällä – Tuottajahinnan suhteellisen edun menettäminen – Hallitsematon rakennemuutos tiloilla – Pellon hinnan nousu – Korkea hinta- ja kustannustaso • Alueelliset tekijät ja viranomaisvalvonta <ul style="list-style-type: none"> – Osaavan työvoiman tarjonta – Viranomaisvalvonta etäännyttäytännöstä (luodaan kustannuksia, jotka eivät tuo lisähintaa tai niitä kilpailijoilla ei ole) – Ympäristöasiat ja eläinten hyvinvointikysymykset • Liiketoimintaosaamisvaje <ul style="list-style-type: none"> – Tehottomuus – Liian suuret teknologiset hypäykset – Suunnittelemattomuus investoinneissa ym. – Ajatellaan investointeja osittaisratkaisujen kautta – Epäluotettavan tiedon varassa toimiminen – Henkilöriskien huomiotta jääminen – Jaksaminen • Huonojen esimerkkien ylikorostaminen • Gmo-vapaus? • Kansainvälisen kilpailun kasvu <ul style="list-style-type: none"> – Liikatarjonta ja kysynnän lasku – Kiintiöiden poistuminen – Venäjän markkinat – Maidon ja tuotantopanosten hintavaihtelut

Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen näkökulmasta tarkasteltuna keskeisimmät mahdollisuudet liittyvät koti- ja lähimarkkinoiden tuntemuksen hyödyntämiseen, alueella toimivan hallinnon ja elinkeinoelämän tukeen ja tuen edelleen vahvistamiseen, yhteistyömahdollisuuksien hyödyntämiseen ja tuotantoprosessien järjeistämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Maailmanlaajuiset muutokset tuovat uhkien lisäksi myös mahdollisuuksia alueen maitotoimialan kehittämiseen.

Koti- ja lähimarkkinoiden tuntemuksen hyödyntäminen auttaa vastaamaan kuluttajien elämäntavan, asenteiden, sosiaalisen kanssakäymisen sekä ruokailutapojen ja -tottumusten muutoksiin. Koti- ja lähimarkkinoiden tuntemuksen myötä maitotalan toimijoilla on mahdollisuus hyödyntää arvokasta osaamistaan ja reagoida oikea-aikaisesti muutoksiin. Osaaminen mahdollistaa myös tiedon keräämisen maitotuotteiden kysynnästä, käytöstä sekä kuluttajien tarpeista ja mieltymyksistä. Kerättyä tietoa hyödyntämällä saadaan kuluttajanäkökulma palvelemaan tuotekehitystä ja etenkin hyväkattisten erikoistuotemerkkinoiden tuntemus lisää tuloksentekomahdollisuuksia. Kuluttajalähtöisellä toimintatavalla voidaan entisestään vahvistaa siteitä kuluttajiin ja vahvistaa siten suomalaisten maitotuotteiden hyvää brändiä. Potentiaalia tähän työhön tuovat kehittyneet maitomarkkinat Suomessa sekä Venäjän kasvavat markkinat. Kuluttajien odotukset eivät ole pelkästään tuotteen mitattavia ominaisuuksia, vaan ne voivat liittyä esimerkiksi ruokaturvallisuuteen, tuotantotapaan, tuotannon eettisyyteen ja eläinten hyvinvointiin. Lisäarvoa saadaan vasta, kun kaikki asiakaslaadun vaatimukset täyttyvät. Tulevaisuudessa panostaminen asiakaslaatuun mahdollistaa lisäarvon kasvattamisen.

Maitomarkkinoiden ja maatalouspolitiikan muutokset vaikuttavat toimialaan. Hallinnon ja elinkeinoelämän tuki ja sen vahvistaminen mahdollistavat Etelä-Pohjanmaalla toimintaympäristön ja tuotantorakenteiden muutoksiin vastaamisen. Kun muutokset tunnistetaan, niihin voidaan reagoida oikea-aikaisesti ja saavuttaa kilpailuetua. Maataloutta arvostetaan Etelä-Pohjanmaalla ja sitä halutaan edistää investointeja ja tuotantoa tukevalla politiikalla sekä hyvillä rahoitusmahdollisuuksilla. Maataloudella ja vahvalla, osaavalla elintarviketuotannolla on tärkeä rooli koko alueen elinkeinoelämän menestymisessä. Maitoala voi entisestään vahvistaa asemaansa syventämällä suhdettaan sidosryhmiinsä kuten muuhun elinkeinoelämään, viranomaisiin ja tiedonvälitykseen. Maitotalan oman toimialajärjestön salliminen mahdollistaisi neuvotteluvoiman kasvattamisen.

Teknologinen kehitys muuttaa toimintaympäristöä, vaikuttaa työn ja pääoman määrään maitotiloilla sekä kannustaa yrityskoon kasvattamiseen. Yhteistyö ja tuotantoprosessien järjeistäminen mahdollistavat uuden teknologian tehokkaan hyödyntämisen ja yksikkökustannusten alentamisen, mikä parantaa maidontuottajien kilpailumahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhteistyöverkostot mahdollistavat uusia toimintamalleja koko ketjun ja/tai tilojen väliseen yhteistyöhön. Yhteishankinnat, toimintojen ulkoistaminen, tilusjärjestelyt, erikoistuminen ja tuotannon alueellinen keskittyminen lisäävät osaamista ja vähentävät maidontuottajan riskejä. Myös eri tuotantosuuntien välillä voidaan verkostoitua ja kehittää uusia yhteistyömalleja.

Uutta tietoa tuotetaan ja se leviää nopeasti. Uuden tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen vaatii osaamista, mikä luo maatalousalalle uusia koulutustarpeita. Keskeinen kysymys on tulevan maidontuottajasukupolven koulutus. Tutkimuksen, koulutuksen ja neuvonnan kehittäminen ja suuntaaminen liikkeenjohdollisen osaamisen parantamiseen on välttämätöntä, sillä maitotiloja johdetaan tulevaisuudessa kuten liikeyrityksiä. Osaajille markkinaohjautuvuuden eli kilpailun kasvu on mahdollisuus. Perusammattitaito tuotantoprosessien hallinnasta on tarpeen, mutta erikoisosaamista voidaan hankkia verkostoitumalla, tukitiimien ja maidontuottajien vertaistuen avulla.

Maailmanlaajuiset muutokset tuovat mahdollisuuksien lisäksi myös uhkia alueen maitotoimialan kehittämiseksi. Maailmanlaajuiset muutokset kuten ilmastonmuutos, maidon kulutuksen kasvu ja noususuhdanne parantavat suomalaisen maidontuotannon edellytyksiä kysynnän kasvaessa, mutta toisaalta kansainvälisen kilpailun kasvu kuten liiketarjonta kiintiöiden poistuessa tai kysynnän lasku laman myötä sekä maidon ja tuotantopanosten kasvavat hintavaihtelut uhkaavat vakaata toimintaympäristöä. Venäjän markkinoihin liittyy sekä mahdollisuuksia että uhkia.

Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen näkökulmasta tarkasteltuna keskeisimmät uhat liittyvät epäterveeseen ”sisäiseen” kilpailuun, alueellisiin tekijöihin ja viranomaisvalvontaan, liiketoimintaosaamisvajeeeseen (management vaje) ja huonojen esimerkkien ylikorostamiseen sekä maitoalalla gmo-tuotannon vapauttamiseen ja sen vaikutuksiin markkinoilla. Jos suomalainen maitoala ei kehity riittävästi toimintaympäristön muutosten myötä, se voi menettää asemansa luotettuna korkealaatuisten tuotteiden tuottajana ja alan auktoriteettina.

Suomen ”sisäinen” kilpailu voi muodostua epäterveeksi, jos maan ulkopuolelta ryhdytään tuomaan runsaasti Suomen maitotuotemarkkinoille alihinnoiteltuja ylijäämäbulkkituotteita tai jos maan sisällä syntyy voimakkaita erimielisyyksiä maidontuottajien, tuotantosuuntien tai alueiden välille. Meijerirakenteen ja tuottajakentän hajoaminen, vastakkainasettelu 141- ja 142-tukialueen välillä ja 142-tukialueen sisällä on vakava uhka. Edellä kuvatuiden uhkien toteutumisesta on ajoittain ollut viitteitä. Maitosota 1990-luvulla johti tuottajahinnan suhteellisen edun menettämiseen joksikin aikaa. Myös hallitsematon rakennemuutos maitotiloilla voi johtaa ongelmiin. Ymmärtämättömyydellä ja lyhyen aikavälin eduntavoittelulla voidaan pilata pelto- ja maitomarkkinat pitkäksi aikaa. Pellon hinta nousee ja maidon hinta laskee. Korkea hinta- ja kustannustaso on uhka suomalaiselle maitoalalle.

Alueelliset tekijät ja viranomaisvalvonta asettavat haasteita maidontuottajille. Yrityskoon kasvua ja sen seurauksena maitotilan työvoimatarpeen kasvua pidetään luonnollisena kehityksenä. Alueella osaavan työvoiman tarjonnan riittävyys muodostaa selkeän uhan maitotiloille, sillä maitotiloilla on totuttu pääsääntöisesti muita aloja alempaan palkkatasoon. Keskeinen uhka onkin, miten maitoala kykenee jatkossa kilpailemaan osaavasta työvoimasta, jos se ei kykene heikon kannattavuuden vuoksi maksamaan kilpailukykyistä palkkaa. Viranomaisvalvonnan koveneminen ja etäännyttäminen käytännöstä uhkaa maidontuotannon mielekkyyttä. Ympäristöasioiden ja eläinten hyvinvointikysymysten yhteydessä ääriainesten toiminta voi radikalisoitua, mikä voi häiritä suuresti maitotilojen toimintaa.

Liiketoimintaosaamisvaje on selkeä uhka. Suomessa on perinteisesti totuttu tuotamaan eli on keskitytty siihen, että osataan tuottaa. Tulevaisuudessa tarvitaan erilaista osaamista, sillä markkinaohjautuvuuden ja yrityskoon kasvu edellyttävät maidontuottajalta johtamistaitoja, kykyä soveltaa uutta tietoa ja tehokasta toimintaa. Muutosprosessin aikana epäluotettavan tiedon varassa toimiminen, suunnittelemattomuus investoinneissa ja investointien mieltäminen vain osittaisratkaisuuina sekä liian suuret teknologiset hyppäykset yhdistettynä liiketoimintaosaamisvajeeseen on tuhoisa yhdistelmä. Toimintaympäristö muuttuu ja kilpailu kovenee. Maatalousalan tutkimuksen, opetuksen ja neuvonnan on reagoitava näihin muutoksiin. Enää ei riitä, että tuotanto-osaaminen on kunnossa. Nyt vaaditaan kokonaisuuksien hallintaa, jota tarkastellaan liiketoimintaosaamisen näkökulmasta siten, että tuotanto-osaaminen hallitaan riittävässä määrin. Erityisosaaminen voidaan hankkia maitotilan ulkopuolelta. Maidontuottajien jaksamiskysymysten ja henkilöriskien huomiotta jääminen voivat uhata pahimmassa tapauksessa koko yritystoimintaa.

Muita uhkia ovat huonojen esimerkkien ylikorostaminen ja gmo-tuotannon vapauttaminen. Liiketoimintaosaamisvajeen myötä on tehty epäonnistuneita maitotilan kehittämiskäytöitä, tuotannon saattamisessa uuteen laajuuteen on epäonnistuttu ja uuden tuotantoyksikön tuotantoprosessien hallinnassa on suuria puutteita. Näiden repostelu julkisuudessa luo huono kuvan maitotalasta ja heikentää maitotalalle hakeutumista, mikä uhkaa alan tulevaisuutta. Gmo-tuotannon vapauttaminen on uhka, jos kuluttajat mieltävät sen mm. ruokaturvallisuuteen, tuotannon eettisyyteen ja eläinten hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä.

8.2 Vahvuuksien ja heikkouksien analyysi

Toimialan vahvuuksien ja heikkouksien analyysissä tarkastellaan Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen fyysisiä, taloudellisia ja inhimillisiä resursseja ja sitä, millä resursseilla saadaan kilpailuetua. Analyysissä keskitytään nykyhetkeen ja alueen sisäiseen tilaan, eli tekijöihin, joihin alueella voidaan vaikuttaa. Myös alueen vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan suhteessa Eurooppaan ja muuhun maailmaan. Vertailussa tunnistetaan tekijät, jotka ovat vahvuuksia ja heikkouksia. Vertailtavia tekijöitä ovat mm. tuotantoedellytykset, resurssit, aluetaloudelliset tekijät, rahoitusmahdollisuudet, markkinat ja osaaminen. Myös ulkoisessa analyysissä määritetyt mahdollisuudet ja uhat kytketään tarvittaessa analyysiin. Taulukossa 8.2 esitetään toimialan vahvuudet ja heikkoudet.

Taulukko 8.2. Maitotoimialan vahvuudet ja heikkoudet Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Elintarvikemaakunta, jalostuslaitoksien keskittymä – Vahva pohja tuotekehitykselle – Tuottajien sitoutuminen – Kehittämishalu E-P – Yrittäjyysasenne E-P – Tuotantopanosten kilpailutamis mahdollisuus E-P • Tuotanto-osaaminen, monitaitoisuus – Eläinten terveys ja eläintautitilanne – Raakamaidon laatu – Osa yrittäjistä erittäin ammattitaitoisia • Viranomaisten halu kehittää alkutuotantoa E-P – Lomitusjärjestelmän olemassaolo – Nuorille hyvät koulutus-edellytykset • Resurssit – Pääomarakenne (metsä) tilatasolla K-S – Pellon edullinen hinta K-S – Yhtenäiset peltoalueet E-P – Osuusmeijerit (maidontuottajat omistavat) • Puhdas luonto 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen ja talousosaaminen – Korkeat yksikkökustannukset – Huono tuottavuus (esim. rehusato ja keski-tuotos) – Alhainen pääoman tuottavuus – Työajan hallinta / työn tuottavuus – Prosessien organisointi – Yhteistyön ja urakoinnin vähäisyys (”yleismies Jantunen”) – Konekapasiteetin hallinta (lyhyet sesongit) – Korkeilla kustannuksilla rakentaminen – Toimimattomat navetat (osalla tiloista) – ”Suurten” yksiköiden kulttuuri on nuori – Pääomarakenne tilatasolla: (mm. oma/vieras pääoma, vuokra/oma pelto, pelto-kotieläin-suhde) • Tuotanto-osaaminen – Maidontuotanto osalle ”harrastus” – Tuotostaso – Keski-poikimakerrat alhaisia • Maidontuotannon kehittämishalun puute K-S • Toimintojen hajanaisuus ja vastakkainasettelu – Tilusrakenne – Pitkät etäisyydet – Heterogeeninen tilarakenne – Yritystä kehittävien ja ennallaan jatkavien vastakkainasettelu • Keskimäärin pieni tilakoko • Pitkä ja kylmä talvi

Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen näkökulmasta tarkasteltuna keskeisimmät vahvuudet liittyvät siihen, että ne ovat elintarvikemaakuntia, joissa on jalostuslaitoksien keskittymät. Tuotanto-osaaminen, monitaitoisuus, resurssit ja puhdas luonto koetaan alueilla vahvuuksiksi. Eryityisesti Etelä-Pohjanmaan viranomaisilla on aito halu kehittää alkutuotantoa, mikä on selkeä vahvuus.

Etelä-Pohjanmaa ja Keski-Suomi ovat elintarvikemaakuntia, joissa on elintarviketaloustalouden keskittymät. Alueen meijereissä on luotu vahva pohja tuotekehitykselle. Perusmaatalouteen yhteydessä olevat jalostuslaitokset vahvistavat selkeästi koko maitoketjun toimintaedellytyksiä. Myös alueen maidontuottajat ovat suurelta osin sitoutuneet maitotoimialan kehittämiseen, mikä luo hyvän pohjan laadukkaalle

toiminnalle koko maitoketjussa. Etenkin Etelä-Pohjanmaalla yrittäjyysasenne ja maitotilojen kehittämishalu ovat merkille pantavia tekijöitä. Maidontuottajille monipuolinen ja voimakas maa- ja elintarvikemaakunta Etelä-Pohjanmaa luo hyvät edellytykset tuotantopanosten kilpailuttamiseen ja siten Suomen mittakaavassa se on vahvuus.

Maidontuottajien tuotanto-osaamisella ja monitaitoisuudella on hyvät perinteet. Lypsylehmien hoito on pääsääntöisesti moitteetonta. Tähän vaikuttaa se, että tuotanto-osaamiseen on panostettu voimakkaasti ja maitotiloilla on kasvettu monitaitoisiksi. Tuotanto-osaamista kuvastaa raakamaidon laatu. Myös eläinten terveys on hyvä ja eläintautitilanne on hallinnassa. Osa maidontuottajista on erittäin ammattitaitoisia, mikä on vahvuus, kun maidontuotantoa kehitetään alueella. Hyvät esimerkit kannustavat alueen maidontuottajia yhä parempaan toimintaan.

Etelä-Pohjanmaalla viranomaisten halu kehittää alkutuotantoa on maitoalalle selkeä vahvuus. Viranomaiset tuntevat maidontuottajat ja maidontuottajilla on pääsääntöisesti positiivinen suhde viranomaisiin. Maidontuottajat luottavat viranomaisten oikeudenmukaisuuteen ja laadukkaaseen toimintaan. Alueella on luotu nuorille hyvät kouluttautumisedellytykset. Tämän pohjalta on hyvä rakentaa tulevaisuutta. Lomitusjärjestelmän olemassaolo mahdollistaa maidontuottajille vapaa-aikaa, mikä auttaa jaksamisessa. Sen kautta saa loma-ajaksi osaavaa työvoimaa.

Alueilla olevat resurssit luovat maidontuotannolle hyvät edellytykset. Keski-Suomessa maitotilojen pääomarakenne on yleensä tasapainoinen. Siellä maitotiloilla metsätalous on voimakasta, mikä tuo tiloille kassavirtaa, ja metsä toimii samalla vakavaraisuusmassana, mikä parantaa maitotilojen kehittämisedellytyksiä. Etelä-Pohjanmaalla peltoresurssi ja sen sijainti laajoina lakeuksina mahdollistavat tilusjärjestelyjen myötä hyvät edellytykset tehokkaaseen tuotantoon. Maidontuottajien omistamat osuusmeijerit nähdään myös selkeänä vahvuutena, sillä niiden tehtävänä on saada aikaan mahdollisimman hyvä tilityshinta maidontuottajille.

Puhdas luonto on suomalaisen maidontuotannon vahvuus. Puhdas luonto yhdistettynä kotimarkkinoiden tuntemiseen luo kotimaiselle maitoalalle kilpailuetua globaalia kilpailua vastaan. Perustellusti voidaan sanoa, että Suomessa tuotetaan maitoa siten, että tuoteturvallisuus on erinomaisella tasolla, eläinten hyvinvoinnista huolehditaan ja tuotanto on ympäristövastuullista. Suomalaiset kuluttajat ovat halukkaita maksamaan hyvistä tuotteista. Asiakkaan kokeman lisäarvon saavuttamisessa edellä kuvatut tekijät ovat nousemassa yhä tärkeämmiksi.

Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen näkökulmasta tarkasteltuna keskeisimmät heikkoudet liittyvät siihen, että johtamis- ja talousosaaminen maitotiloilla ovat keskimäärin heikolla tasolla, lisäksi osalla maitotiloista tuotanto-osaamisessa on puutteita, tilakoko on keskimäärin pieni, toiminnot ovat hajanaisia ja vastakkainasettelua yritystä kehittävien ja ennallaan jatkavien välillä on havaittavissa. Maidontuottajien halu kehittää tuotantoa Keski-Suomessa on vähäistä. Suomen pitkä ja kylmä talvi on selkeä heikkous suomalaiselle maitoalalle. Toisaalta se suojaaa suomalaista maidontuotantoa esimerkiksi monilta eläintaudeilta.

Johtamis- ja talousosaamisen puute on selkeä heikkous. Puutteellinen työajan käytön suunnittelu, konekapasiteetin hallinta sekä prosessien organisointi, korkeat yksikkökustannukset, epätasapainoinen pääomarakenne, alhainen työn ja pääoman tuottavuus johtuvat talousosaamisen ja johtamistaidon puutteista. Korkeisiin yksikkökustannuksiin vaikuttavat omalta osaltaan myös vaikeat luonnonolot. Edellä kuvattuja heikkouksia voidaan lieventää panostamalla talousosaamisen ja johtamistaitojen hankintaan. Johtamisosaamisen puutetta korostaa myös se, että yhteistyö ja töiden ulkoistaminen ovat vielä vähäistä, sillä ns. ”yleismies Jantunen” ajattelu on vielä voimissaan. Johtamisosaamisen haasteet korostuvat uusien tuotantotilojen rakentamisen yhteydessä. Projekti- ja osto-osaamisen puute näkyy kalliina rakentamisena ja pahimmissa tapauksissa toimimattomina navetoina. Toisaalta tähän vaikuttaa se, että Suomen mittakaavassa ”suurten” yksiköiden kulttuuri on vielä nuorta. Keski-Suomen maitotiloilla heikkoutena on edellisten lisäksi kehittämishalun puute.

Vaikka tuotanto-osaaminen ja monitaitoisuus ovat alueen maidontuotannon vahvuuksia, tuotanto-osaamisessa on myös heikkouksia. Alalla on edelleen useita maidontuottajia, jotka luottavat vanhentuneeseen tietoon ja tilan tuotantoprosessit eivät vastaa nykypäivän tarpeita ja vaatimuksia. Lisäksi maidontuotanto on osalle maidontuottajia ”harrastus”, mikä näkyy heidän passiivisena suhtautumisenaan kuluttajien tarpeista nouseviin maidontuotannon kehittämis- ja laatuvaatimustarpeisiin. Osalla maitotiloista ei ole panostettu riittävästi uuden tiedon hankintaan ja yrityksen kehittämiseen, mikä on johtanut kyvyttömyyteen varautua ja vastata toimintaympäristön muutoksiin. Toimintaa on jatkettu ennallaan, vaikka maatalouspolitiikan sekä tuotantopanosten hintojen että maidon hinnan voimakkaat muutokset ovat edellyttäneet selkeitä muutoksia tuotantoprosesseissa kuten esimerkiksi lypsylehmien ruokinnassa. Näillä tiloilla tuotostaso on jäänyt alhaiseksi. Yleisenä heikkoutena on keskipoikimakertojen alhaisuus.

Toimintojen hajanaisuus ja maidontuottajien vastakkainasettelu ovat heikkouksia. Yritystasolla tilusrakenne, pitkät etäisyydet ja heterogeeninen tilarakenne nostavat maidontuotannon yksikkökustannuksia. Tulevaisuudessa on mahdollista lieventää määrätietoisella toiminnalla näistä heikkouksista nousevia yksikkökustannuspaineita. Maitoalan kannalta on huolestuttavaa yritystä kehittävien ja tuotantoa ennallaan jatkavien vastakkainasettelu. Maitoalalla on ollut havaittavissa blokkiutumista. Hallinnon, tuottajajärjestön ja meijereiden edustajat ovat edustamiensa yhteisöjen sisällä ja välillä antaneet maidontuottajille selkeästi toisistaan poikkeavia ohjeita ja neuvoja. Edellä kuvattu vaarantaa maitoalan tasapainoisen kehittämisen. Markkinat ja maatalouspolitiikka workshoppien mukaan maidontuottajat tarvitsevat luotettavaa tietoa, mutta eivät saa sitä. Haasteena on tietojen saatavuuden ja luotettavuuden parantaminen. Maatalouspolitiikkaa on toteutettava siten, että maidontuottajat kokevat ”maalaisjärjellä” ajateltuna tulleen tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi.

Suomessa maitomarkkinat ovat pienet ja Suomi on harvaan asuttu maa, mikä nostaa maitotuotteiden yksikköhintoja ja asettaa haasteita alan toimijoille. Suomalaisen maidontuotannon heikkouksia ovat pitkä ja kylmä talvi sekä keskimäärin pieni ti-

lakoko. Pitkä ja kylmä talvi on selkeä heikkous, sillä tuotanto näissä oloissa johtaa keskimääräistä korkeampiin yksikkökustannuksiin. Myös pieni tilakoko nostaa yksikkökustannuksia. Maitotuotteiden tarjonnan kasvun myötä kansainvälinen kilpailu kovenee, mikä heijastuu myös Suomen markkinoille. Kilpailun koveneminen laskee hintoja, mikä on haaste korkeiden yksikkökustannusten suomalaiselle maidontuotannolle. Yrityskoon kasvun myötä tätä haastetta voidaan osittain lieventää.

8.3 Toimialan SWOT-analyysi

Toimialan SWOT-synteesianalysillä tarkastellaan Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen näkökulmasta alueiden nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä samanaikaisesti. Siinä selvitetään, miten alueen vahvuuksia hyödynnetään ja/tai vahvistetaan sekä mitkä heikkoudet ovat kriittisiä menestykselle; miten niiltä suojaudutaan, miten niitä vältetään tai lievennetään. Samalla selvitetään, mihin mahdollisuuksiin tartutaan ja panostetaan, mitkä uhat ovat potentiaalisesti tuhoisia ja miten niiltä vältytään, voidaanko niitä kiertää, poistaa tai lieventää. Lopuksi pohditaan, miten nykytilanteesta jatketaan eteenpäin, jotta tulevaisuudessa menestytään. Taulukossa 8.3a ja b esitetään analyysin tulokset. Siinä on taulukoiden 8.1 ja 8.2 pohjalta muodostettu kokonaisnäkemys menestyksen kannalta keskeisistä tekijöistä.

Toimialan keskeiset kehittämistoimenpiteet Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa

Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa vahvistetaan yhteistyötä maitoalan toimijoiden, elinkeinoelämän, tiedotusvälineiden ja viranomaisten kanssa sekä varmistetaan ja hyödynnetään elintarvikemaakuntien tuki. Vahva ja osaava elintarviketeollisuus vahvistaa maidontuotannon kehittämisedellytyksiä. Näillä toimilla varmistetaan mm. maitotilojen kehittämistoimien ja investointien onnistumisedellytyksiä. Vaikka maidontuotannolla on turvanaan elintarvikemaakunnan tuki ja yhteistyö alueen viranomaisten kanssa toimii hyvin, on tulevaisuudessa kuitenkin varauduttava siihen, että viranomaisvalvonta etäännyttävä käytännön maataloudesta (ELY, Mavi ja Evira). Siksi on tarpeen järjestää mm. tarkastajille lisäkoulutusta. Samalla on ohjeistettava maidontuottajia tarkastuksia ym. varten, jotta turhilta ristiriidoilta ja haitalliselta julkisuudelta vältytään. Ympäristöasioiden ja eläinten hyvinvoinnin on oltava kunnossa. Virkamiesten ja työvoimaviranomaisten toimintaa on kehitettävä, jotta he osaavat suhtautua asiakkaisiinsa inhimillisesti. Tukihauun neuvonnalla ja lomakkeiden täytön ulkoistamisella lievennetään ”byrokraziaongelmia”.

Systemaattisella verkostojen muodostamisella tehostetaan yhteistyötä. Yhteistyötä syvennetään eri tuotantosuuntien välillä ja toimintoja kehitetään määrätietoisesti. Keskittyminen maidontuotantoon, toimintojen ulkoistaminen, tuotantoprosessien kehittäminen, tilojen välinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen. Myös koko maitoketjun yhteistyöllä alennetaan yksikkökustannuksia. Tiedottamista parannetaan, ennakoivaa ja luotettavaa tietoa hankitaan ja välitetään maidontuottajien päätöksenteon tueksi. Lisäksi tiedotetaan

avoimesti millaisia epävarmuustekijöitä liittyy ennakoivaan tietoon. Avoimuus lisää kaikkien toimijoiden välistä luottamusta.

Nuorten hyviä koulutusedellytyksiä (AMK-tason maatalousopetus) vahvistetaan painottamalla opetusta työ- ja elinkeinoelämän tarpeista lähteväksi eli tarjotaan lisää maa- ja elintarviketalouden talous- ja liiketoimintaosaamiskoulutusta. Näin varmistetaan yritysjohdossa tarvittavan kokonaisvaltaisen osaamisen kehittäminen. Lisäksi markkinointi- ja tiedottamisosaamisen sekä kansainvälisyyden kehittäminen varmistavat alueen menestymistä. Neuvonta ja muut yhteistyötahot auttavat uuden tiedon välittämisessä käytäntöön. Maataloustuotannon perusosaaminen pidetään riittävällä tasolla. Koulutuksessa on erikoistuttava nykyistä enemmän, sillä ”yleis- mies Jantusten” aika on ohi. Jos edellä esitettyjä toimia ei toteuteta, riittämätön liiketoimintaosaaminen johtaa maitotiloilla tehottomuuteen, kohtuuttomaan riskinottoon ja tappiolliseen tuotantoon, mikä vaarantaa yritystoiminnan jatkuvuuden ja näkyy myös maidontuottajien jaksamisongelmina.

Taulukko 8.3a. Maitotoimialan SWOT-synteesianalyysi Etelä-Pohjanmaalle ja Keski-Suomeen: vahvuudet ja heikkoudet.

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Elintarvikemaakunnan, jalostuslaitoksien ja kaupan keskittymien sekä viranomaisten tuen hyödyntäminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etelä-Pohjanmaan maakunnan hallinnon tuki ja viranomaisten aito halu kehittää alkutuotantoa hyödynnetään. Rakennetaan ja hyödynnetään mm. tukitiimejä ja tilarenkaita. Tällöin alueen tuotanto-osaaminen ja monitaitoisuus saadaan hyödyttämään koko aluetta ja parannetaan samalla alueen kilpailukykyä. Tuotantopanosten kilpailuttamismahdollisuutta hyödynnetään. • Myönteinen tiedottaminen maataloudesta ja maatalousyrittämisestä on perinne. Yhteistyö alueen tiedotusvälineiden kanssa vahvistaa maitoketjun hyvää julkista kuvaa (totuudenmukainen kuva). • Nuorten hyvät koulutusedellytykset (AMK-tason maatalousopetus alueella; edellyttää opetuksen painopisteiden ja TKI-toiminnan muuttamista työ- ja elinkeinöelämän tarpeiden mukaisesti vrt. mahdollisuudet ja uhat) hyödynnetään. • Etelä-Pohjanmaalla maidontuottajien yrittäjyysasenne, yrityksen kehittämishalu ja sitoutuneisuus hyödynnetään ja yhteisöllisyyttä vahvistetaan. <p>Tuotanto-osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osa yrittäjistä on erittäin ammattitaitoisia, mistä voidaan ottaa oppia. Suomalainen raakamaidon korkea laatu turvataan ja eläinten terveydestä huolehditaan. <p>Resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etelä- Pohjanmaalla olevat yhteinäiset peltoalueet (vaatii tilusjärjestelyjä vrt. mahdollisuudet (E-P)) hyödynnetään optimaalisesti. • Keski-Suomessa metsää hyödynnetään vahvistamaan yrityksen vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. • Osuusmeijerit ovat maidontuottajien omistuksessa, mitä hyödynnetään neuvotteluvoiman säilyttämisessä. <p>Puhdas luonto luo hyvää imagoa.</p>	<p>Johtaminen ja talousosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaosaaminen on ollut puutteellista. Nykyään tälle osa-alueelle panostetaan koulutuksessa aiempaa enemmän. Siten mm. AMK-opetuksen hyödyntäminen lieventää heikkoutta. Myös oppiminen hyvistä/huonoista käytänteistä lieventää ongelmaa. • Kun osaaminen on hankittu, mm. prosessien järjeistämällä ja yhteistyöllä voidaan lieventää ongelmaa. Yhteistyö ja urakointi yritystoiminnassa ovat olleet vähäistä, vaikka ”kökkä-kulttuuri” perinnettä on Etelä-Pohjanmaalla. Yhteistyön esteitä voidaan poistaa koulutuksella ja asenne- muokkauksella. Yhteistyössä voidaan keskittyä siihen, mitä kukin parhaiten osaa ja samalla poistetaan osaamattomuushaitta. • Suurehkolla osalla tiloista toimimattomat navetat ja epätasapainoinen konekapasiteetti on ongelmana. Ongelmaa voidaan lieventää perusteellisella suunnittelulla, töiden uudelleenjärjestelyin ja rakennusten osalta muutostöin. <p>Tuotanto-osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskimääräiset tuotos- ja satotasot maitotiloilla ovat suhteellisen alhaiset. Keskipoikimakeroissa on nostamisen varaa. Tältä osin koulutusta ja neuvontaa on tarve suunnata uudelleen. Tavoitteeksi on asetettava tuottavuuden nostaminen, sillä siihen on alueella hyvät edellytykset. <p>Toimintojen hajanaisuus ja vastakkainasettelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pitkät etäisyydet, heterogeeninen tilarakenne ja hajallaan olevat pellot lisäävät kustannuksia, vaikka E-P:lla on suuret lakeudet. Tilusjärjestelyt ovat E-P:lla haastavia asenteiden vuoksi. Tilusjärjestelyiden tukemisella ja asennemuokkauksella lievennetään ongelmaa. Keski-Suomen ongelma ei ole poistettavissa kokonaisuudessaan tilusjärjestelyin. • Vastakkainasettelu yritystä kehittävien ja ennaltaan jatkavien välillä on ongelma. Positiivinen asenne yritystoiminnan kehittämiseen lieventää vastakkainasettelua. Osalle maidontuottajista tuotanto on pieni osa kokonaisuutta tai harrastus, mikä ei kannusta laadukkaaseen toimintaan, neuvonnalla voidaan lieventämään laatuongelmia. <p>Kehittämishalun puute Keski-Suomessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ammattiympäryyden ja maatalouden arvostamisen vähyyttä sekä kehittämishalun puutetta voidaan lieventää luotettavalla ja myönteisellä tiedottamisella yritysten kehittämisedellytyksistä. <p>Pieni tilakoko sekä pitkä ja kylmä talvi heikentävät kilpailuasemaa suhteessa muuhun EU:iin.</p>

Taulukko 8.3b. Maitotoimialan SWOT-synteesianalyysi Etelä-Pohjanmaalle ja Keski-Suomeen: mahdollisuudet ja uhat.

Mahdollisuudet	Uhat
<p>Hallinnon ja elinkeinoelämän tuki, yhteistyön syventäminen ja toimintojen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alueen sidosryhmien, rahoitusmahdollisuuksien sekä investointeja ja tuotantoa tukevan politiikan hyödyntäminen varmistavat onnistumista. Hyödynnetään ennakoivaa tiedon hankintaa, välitetään luotettavaa tietoa ja parannetaan tiedottamista. Tukitiimit ja maidontuottajien vertaistuki yhdistettynä alueen elinkeinoelämän ja viranomaisten tukeen varmistaa onnistumista. Maitoalan oman toimialajärjestön perustaminen parantaa maidontuottajan asemaa. • Vahvan, osaavan elintarviketeollisuuden keskittyminen alueelle mahdollistaa tuotannon kehittämisen. Koko ketjun ja yrittäjien yhteistyön lisääminen ja hyödyntäminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen. Keskeisten verkostojen määrittäminen ja niiden systemaattinen hyödyntäminen parantavat mahdollisuuksia. Markkinaohjautuvuuden kasvu antaa osaajille mahdollisuuden kehittää kilpailuasemaansa. <p>Osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen kehittäminen työ- ja elinkeinoelämän tarpeista lähteväksi varmistaa kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämisen. Liiketoiminta-, markkinointi- ja tiedottamisosaamisen sekä kansainvälisyyden kehittäminen (koulutus ja neuvonta) varmistavat alueen menestymistä. • Perusosaaminen on tarpeen ammattitaidon kehittämisessä. Motivoituneiden ja osaavien jatkajien alalle tulo ja onnistunut SPV on edellytys toimialan kehittymiselle. • Keskittyminen maidontuotantoon, tuotantoprosessien järjeittäminen, tilojen välinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen. <p>Koti- ja lähimarkkinoiden tuntemuksen hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittyvät markkinat Suomessa (erikoistuotteet, tuotekehitys) ja Venäjän markkinat kannattaa hyödyntää. Kuluttajien odotuksia (gmo-vapaus, luomu) tunnistamalla ja niitä hyödyntämällä sekä ympäristöstä ja eläinten hyvinvoinnista huolehtimilla saavutetaan lisäarvoa? <p>Seurattava ja reagoitava tarvittaessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilmastonmuutos, maitotuotteiden kysynnän muutokset maailmalla sekä suhdan- nevaihtelut mahdollistavat lisähinnan saannin. 	<p>Toimialan yhtenäisyys ja Suomen ”sisäinen” kilpailu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meijerirakenteen ja tuottajakentän hajoaminen sekä vastakkainasettelu 142-alueen sisällä, josta seuraa tuottajahinnan suhteellisen edun menettäminen muuhun Eurooppaan verrattuna. Avoimella tiedottamisella uhat tuodaan esille. Yhteisen toiminnan merkityksen korostaminen lieventää yksittäisten maidontuottajien lyhyen aikavälin voitontavoittelua pitkän aikavälin tuloksentelemahdollisuuksien kustannuksella. • Hallitsematon rakennemuutos johtaa kiintiöiden ja pellon niukkuuteen ja markkinoiden ylikuumentumiseen. Liian nopea rakennemuutos nostaa näiden resurssien hintaa (suuret investointituet ym.). Realistisesta hinnoittelusta on keskusteltava koulutuksessa ja neuvonnassa. • Huonojen esimerkkien ylikorostaminen vie motivaatiota kehittämistoimilta. Luotettavan tiedon tuottamisella lievennetään tätä uhkaa. <p>Liiketoimintaosaamisen vaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huono liiketoimintaosaaminen johtaa tehotomuuteen ja huonoon taloudelliseen tilanteeseen, mikä lopulta näkyy jaksamisongelmina. Myös epäluotettavan tiedon varassa toimiminen on uhka. Poistaminen edellyttää liiketoimintaosaamiseen panostamista. Koulutus, neuvonta, toisilta tiloilta oppiminen ja tiimityöskentely kyseenalaistavat ja poistavat epäluotettavaa tietoa. • Suunnittelemattomuus investoinneissa, ajatellaan niitä osittaisratkaisujen kautta, on kokonaisuuden kannalta haitallista. Liian suuret teknologiset hyppäykset ovat vaarallisia, jos osaaminen ei riitä. • Riskien ja epävarmuuden huomiotta jättäminen (etenkin henkilöriskit) vaarantaa yritystoiminnan. Riskejä voidaan lieventää uusien riskinhallintavälineiden käyttöönotolla. • Ympäristöasiat ja eläinten hyvinvointi eivät ole kunnossa osalla tiloista, mikä johtaa toimialan huonoon valoon kuluttajien silmissä. Koulutuksella, neuvonnalla ja motivoinnilla voidaan lieventää uhkaa. <p>Alueelliset tekijät ja viranomaisvalvonta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaavan työvoiman saanti on vaikeaa ja vaihtuvuus suuri. Viranomaisvalvonta etäännyttävä käytännöstä (ELY, Mavi ja Evara), mikä edellyttää tarkastajien kouluttamista ja myös maitotilojen ohjeistamista tarkastuksia ym. varten. Tukihauun neuvonnalla ja lomakkeiden täytön ulkoistamisella lievennetään ”byrokraatio ongelmia”. Virkamiesten ja työvoimaviranomaisten toiminta edellyttävät kaikilla tahoilla kehittämistä, jotta tilanne parane (koulutusta?). <p>Seurattava ja reagoitava tarvittaessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venäjän markkinat, kansainvälisen kilpailun uhka, gmo-kysymys, kiintiöt/142-rajoite, maidon ja panosten hintavaihteluiden kasvu (tarjonta ja kysyntä).

Johtamistaidot on kriittinen menestystekijä. Johtamiskoulutusta on lisättävä ja sitä on kehitettävä kaikilla koulutuksen tasoilla. Erityisesti on painotettava yrityksen kokonaisvaltaista johtamista. Tuotantoaineiden opetuksessa on painotettava aiempaa enemmän tuotannon tehokkuuden ja tuottavuuden merkitystä yritystoiminnassa sekä sitä, miten tuottavuutta voidaan nykyisestä parantaa. Tavoitteeksi on asetettava tuottavuuden nostaminen, sillä siihen on alueella edellytykset. Tuotantoprosessien järjeistämällä lievennetään kustannuspaineita ja yhteistyötä kehittämällä lievennetään sekä kustannuspaineita että osaamisvajetta. Osaavan työvoiman saatavuusongelmaa poistetaan koulutuksella ja kannustavalla palkkauksella sekä yhteistyön esteitä asennemuokkauksella.

Maidontuottajien yrittäjäasenteen säilyminen varmistetaan sekä yritystoimintaan sitoutuneisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistetaan. Motivoituneiden ja osaavien jatkajien alalle tuloa edistetään ja sukupolvenvaihdoksiin valmistaudutaan ajoissa, millä luodaan hyvät edellytykset maidontuotannon jatkumiselle ja kehittämiselle. Perinteistä huonojen esimerkkien ylikorostamista vältetään. Sen sijaan tuotetaan luotettavaa tietoa ja pidetään yllä avointa keskustelua, jotta maidontuottajat voivat tehdä päätöksensä realistiselta pohjalta. Tuotanto-osaaminen ja monitaitoisuus hyödynnetään aiempaa paremmin tukitiimien ja tilarenkaiden avulla. Tukitiimit ja maidontuottajien vertaistuki yhdistettynä alueen elinkeinoelämän ja viranomaisten tukeen varmistavat onnistumista. Vastakkainasettelua yritystä kehittävien ja ennallaan jatkavien välillä vältetään oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla sekä luotettavan tiedon jakamisella. Positiivinen asenne yritystoiminnan kehittämiseen lieventää vastakkainasettelua. Maidon laatuongelmia vältetään kohdennetulla neuvonnalla. Näin toimien parannetaan alueen kilpailukykyä.

Alueella olevien resurssien käyttöä on tehostettava ja virheistä on opittava. Etenkin investointeihin liittyvää suunnitelmallisuutta on lisättävä. Investointeja ei saa enää ajatella osittaisratkaisuina, vaan ne on nähtävä tulosta tekevän kokonaisuuden osana. Hallitsematonta rakennemuutosta vältetään, sillä se johtaa resurssien niukuuteen ja mm. peltomarkkinoiden ylikuumenemiseen. Liian nopea rakennemuutos nostaa resurssien hintaa, mikä heikentää tulevaisuuden kannattavuusedellytyksiä. Realistisesta resurssien hankinnasta ja järkevästä hinnoittelusta on annettava tietoa koulutuksessa ja neuvonnassa. Etelä-Pohjanmaalla tilusjärjestelyin saadaan yhtenäiset peltoalueet, joten tilusjärjestelyjen tukemisella lievennetään kustannuspaineita. Keski-Suomessa metsäresurssi vahvistaa maitotilan vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta.

Toimialalla on varauduttava alan yhtenäisyyttä uhkaavien tekijöiden torjumiseen. Meijerirakenteen ja tuottajakentän hajoaminen sekä maidontuottajien vastakkainasettelu 141- ja 142-alueiden välillä ja sisällä on selkeä uhka. Pahimmillaan "maitosota" vaarantaa vakaan toimintaympäristön ja tuottajahinnan. Avoimella tiedottamisella ja yhteisen toiminnan merkityksen esilletuonnilla varaudutaan ennalla näihin uhkiin. Samalla tuodaan esille, että yksittäisten maidontuottajien lyhyen aikavälin voitontavoittelu heikentää toimialan pitkän aikavälin tuloksentelemahdollisuuksia.

8.4 Toimialan SWOT-analyysin tuloksien hyödyntäminen maitotilatasolla

Taulukossa 8.1 esitetyt toimialan mahdollisuuksien ja uhkien analyysin ja taulukossa 8.3a ja b esitetyt toimialan SWOT-analyysin tulokset auttavat maidontuottajaa hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia oman maitotilan lähtökohdista. Ne auttavat analysoimaan toimintaympäristön muutosten vaikutuksia maitotilan toimintaedellytyksiin ja sitä, miten maidontuottajan tulee toimia, jotta hän pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Toimiala-analyysien pohjalta maidontuottaja voi pohtia kilpailuasemaansa ja sitä, mitkä tekijät erottavat tulevaisuuden menestyjät ja mitkä ovat keskeiset menestystekijät.

Hyödyntäessään toimiala-analyysien tuloksia maidontuottaja saa käyttöönsä laaja-alaista pohdittua ja analysoitua tietoa. Se on myös tehokas tapa saada tietoa siitä, miten kilpailukykyä on tarpeen ja mahdollista parantaa ja mihin toimiin maitotilalla on ryhdyttävä, jotta maidontuottaja kykenee varmistamaan kuuluvansa tulevaisuuden menestyjien joukkoon. Esimerkiksi taulukon 8.3a ja b perusteella on ilmeistä, että yhteistyön kehittäminen on tarpeen. Keskittyminen maidontuotantoon, toimintojen ulkoistaminen, yhteistyö ja osaamisen jakaminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen, mikä parantaa maitotilan kilpailukykyä tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Oman tilan vahvuuksia ja heikkouksia analysoitaessa maidontuottajan kannattaa tehdä yhteistyötä muiden maidontuottajien kanssa sekä hyödyntää olemassa olevia aineistoja. Vertailua muihin maidontuottajiin voi tehdä mm. benchmarkkauksella. Tukitiimien ja tilarenkaiden avulla sekä tilojen välisellä yhteistyöllä saadaan käyttöön vertailuaineistoja. Maidontuottajat voivat muodostaa klubeja, jotka tuottavat aineistot sovituksi. Vertaamalla oman tilan suorituksia parhaisiin tuloksiin ja pohdimalla, miten ne voidaan saavuttaa ja mahdollisesti ylittää, voidaan kehittää tilan eri osa-alueita. Klubilaiset hyötyvät yhteistyöstä, sillä kukin heistä saa uutta tietoa siitä, millä osa-alueilla on tarve ja mahdollisuus suorituskyvyn parantamiseen. Kilpailijat jäävät tätä tietoa vaille.

Maidontuottajan on asetettava selkeät tavoitteet ja saatava strategiansa kuntoon. Strategia on perustettava sille, missä yritys on vahva ja kilpailukykyinen, sillä heikkoudet eivät voi olla menestyksen lähde. Strategian pohjana ovat perheen arvot, eettiset lähtökohdat ja tavoitteet. Näistä lähtökohdista yritystoiminta organisoidaan siten, että yrittäminen on taloudellisesti kannattavaa myös tulevaisuudessa. Maidontuottajan osaaminen, verkostot, luotettavat ja osaavat yhteistyökumppanit ja työntekijät voivat muodostaa ydinkompetenssin, jonka varaan menestys on mahdollista rakentaa. Osaaminen ja taidot ovat vaikeasti kopioitavia menestystekijöitä. Toimialan analyysien (taulukot 8.1 - 8.3) perusteella keskeisiä maitotilan menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- tieto ja osaaminen sekä maidontuottajan kyky ja halu soveltaa uutta tietoa,
- maidontuottajan liikkeenjohdolliset taidot,
- maidontuottajan yhteistyökyky ja -halu,
- maidontuottajan joustavuus reagoida muutokseen,

- maidontuottajan valmius kehittää tuotantoa ja ottaa uutta teknologiaa käyttöön,
- maidontuottajan kyky ja halu uudistaa ja kehittää tuotantoprosesseja ja
- olemassa olevat ja hankittavissa olevat resurssit.

8.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Maitoalalla toimintaympäristön muutosten ennakointi on tärkeää, jotta kyetään tekemään oikeita päätöksiä tulevaisuutta varten. Toimialan SWOT-analyysillä tuotettiin toimintaympäristöstä tietoa siitä, mitä maitoalan toimijat voivat tehdä aiempaa paremmin. Maidontuottaja voi hyödyntää toimialalta saatua tietoa yrityksensä kehittämisessä, johtamisessa ja päätöksenteossa. Analyysijä varten hankittiin luotettava ja kattava aineisto workshoppien avulla. Niitä järjestettiin kuusi kertaa. Teemoina olivat markkinat, rahoitus, maatalouspolitiikka, maidontuotannon kokonaisvaltainen laatu, tuotannon kehittäminen ja rakennuttaminen.

Toimialan SWOT-analyysin tulosten mukaan Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maitoalaa on tarpeen kehittää. 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. Maitotilat ovat keskimäärin heikosti kannattavia ja yrityskooltaan pieniä. Maidontuotannon kehittäminen ja yrityskoon kasvattaminen edellyttävät pääsääntöisesti lisäresurssien hankintaa ja suurta pääomapanosta, jotta tuotannolle saadaan kannattavan toiminnan edellytykset. Yleensä maitotiloilla pääoma on tähän riittämätön, joten tuotantoa kehittävien maidontuottajien rahoitusmahdollisuuksista on huolehdittava. Alalla on hankittava uutta osaamista, uuteen tuotantoteknologiaan on investoitava ja tuotantoprosesseja on kehitettävä sekä uusia toimintamalleja on rakennettava. Toteutus edellyttää sekä aineettoman eli osaamisen että aineellisen pääoman hankintaa. Maitotiloilla osaaminen on yleensä tuotanto- ja tekniikkakeskeistä. Maidontuottajien on panostettava aiempaa enemmän liikkeenjohdolliseen osaamiseen, jotta he kykenevät johtamaan yritystään menestyksekkäästi tulevaisuudessa.

Liiketoimintaosaaminen on keskeisessä asemassa tulevaisuuden maitotilaa johdettaessa. Liiketoimintaosaamisen varmistaminen monipuolisella ja ajantasaisella koulutuksella on kovenevassa kilpailussa menestymisen edellytys. Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa maidontuottajan on löydettävä omat vahvuutensa, toimittava parhaalla mahdollisella tavalla ja selvittävä menossa olevasta rakennemuutoksesta. Kannattavan toiminnan perustana ovat tehokkuus, kilpailukyky sekä kustannusjohtajuus. Erilaistamisstrategia ei sovellu maidontuotantoon, sillä meijerille raaka-ainetta tuottavien maidontuottajien ei ole mahdollista erilaistaa tuotteitaan, koska meijeri tarvitsee tuotantoprosesseihinsa tasalaatuista raaka-ainetta. Laatutason ja hinnoitteluperusteet määrittää meijeri. Hyvät kannattavuusedellytykset on ehto sille, että nuoret kiinnostuvat alasta. Muutoin alalle ei saada osaavia yrittäjiä.

Maitotiloilla on panostettava yhteistyön lisäämiseen ja syventämiseen. Uudet yhteistyömuodot ovat tarpeen, jotta maidontuottaja voi erikoistua aiempaa enemmän yrityksensä johtamiseen ja maidontuotantoon. Investointien suunnittelu ja toteutus on nähtävä tulevaisuudessa prosessina, johon maidontuottajat voivat parhaiten varautua suunnittelemalla niitä yhteistuumin toisten viljelijöiden kanssa. Kotieläin- ja kasvinviljelytilojen yhteistyön edistäminen parantaa tavoitteen toteuttamista. Joillakin alueilla yhteistyön esteeksi voi muodostua, etteivät maatalousyrittäjät usko yhteistyöhön, vaikka se on selkeä mahdollisuus parantaa tuotannon kannattavuusedellytyksiä.

Globalisaatio muuttaa toimintaympäristöä. Sekä halpoja bulkkituotteita että eksotisia erikoistuotteita tulee markkinoille. Kilpailun koveneminen on kohdattava koko maitoalalla strategisesti vahvana. Perinteisellä osaamistasolla ja yksin toimien ei pärjätä tulevaisuudessa. Maitoalalla on panostettava prosessien organisointiin ja kehittämiseen, sillä se on tärkeä osa laadun hallintaa. Onnistunut laadunhallinta mahdollistaa laadukkaiden tuotteiden tuottamisen kustannustehokkaasti. Laatu ja kustannukset eivät ole keskenään ristiriidassa, sillä laadukkaiden prosessien ansiosta toiminta tehostuu ja yksikkökustannukset alenevat. Mahdollisuuksia on, kun ne vaan osataan hyödyntää.

Kuluttajien tarpeet muuttuvat ajan myötä. Maitoalalla tarvitaan joustavuutta ja muutosherkkyyttä, jotta muutoksiin kyetään vastaamaan. Tarpeiden ennakointi ja niiden tunnistaminen on tärkeää menestyksen kannalta. Maitoalan on oltava valmiina reagoimaan muutoksiin, jotta se kykenee vastaamaan kuluttajien tarpeisiin ja kykenee pitämään kotimaiset tuotteet houkuttelevina. Se edellyttää osaamisen vahvistamista entisestään. Suomalaiset kuluttajat pitävät kotimaisia maitotuotteita korkealaatuisina ja kotimaista maitoalaa luotettavana toimijana. Luotettavuus nykyisten ruokakriisien koettelemassa maailmassa on valttikortti, jonka merkitys on korostumassa.

Markkinakilpailu kuuluu yhteiskuntaamme ja siten myös maitoalalle. Maidontuottajien olisi tärkeää saada luotettavaa markkinatietoa tuotteiden ja tuotantopanosten hinnoista ja määristä, mikä on tällä hetkellä ongelma, niin valtakunnan kuin tarkastellun alueenkin tasolla. Markkinoilta puuttuu yhteiskuntavastuu, joten yhteiskunnan tehtävänä on laatia markkinoille pelisäännöt, siksi maatalouspolitiikkaa tarvitaan. Kyse ei ole yrittäjyyden rajoittamisesta, vaan sääntöjen luonnista, jotta markkinoilla toimitaan vastuullisesti. Sääntöjen asettaminen on sitä tärkeämpää, mitä suuremmat vaikutukset ja seuraukset toiminnalla ovat. Ruoan tuottaminen ja elintarvikemarkkinoiden toimivuus vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen elämään. Siksi jokainen maa haluaa turvata ruoantuotantoedellytykset mm. kompensoimalla luonnonolojen vuoksi heikentynyttä kilpailukykyä. Pelisääntöjen merkitys korostuu myös silloin, kun kilpailu ei toimi. Esimerkkinä mainittakoon kilpailutilanne, jossa jollakin taholla on ylivoimainen neuvotteluasema suhteessa muihin.

9 TULOSTEN ARVIOINTI JA HYÖDYNNETTÄVYYS

Ryhänen, Matti¹, Närvä, Margit¹ & Sipiläinen, Timo²

¹ Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoentie 525, 60800 Ilmajoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

² Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi / MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

Tässä julkaisussa ”Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi” keskityttiin yrityskokonaisuuden hallintaan ja maitotilojen toimintaympäristön tarkasteluun sekä ennakointiin. Tavoitteena oli

- Tuottaa toimintaympäristöstä tietoa maidontuottajan päätöksenteon tueksi.
- Tuottaa maidontuottajille, meijereille ja muille sidosryhmille ennakoititietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.
- Hyödyntää saatua tietoa ja uusia toimintatapoja maitotilojen kehittämisessä ja johtamisessa, tuotantoprosessien hallinnassa ja tuotannon tehostamisessa, jotta maitotilojen kannattavuutta voidaan parantaa.

Tavoitteeseen vastattiin järjestämällä kuusi workshoppia. Teemoina olivat markkinat, rahoitus, maatalouspolitiikka, maidontuotannon kokonaisvaltainen laatu, tuotannon kehittäminen ja rakennuttaminen. Workshoppeihin osallistui kunkin aihealueen asiantuntijoita tutkimuksesta, meijereistä ja muista yrityksistä, maidontuottajista, maataloushallinnosta, neuvonnasta ja koulutuksesta. Osallistujille toimitettiin workshop-työskentelyä varten materiaali etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan työskentelyyn. Aihealueista ja teemoista keskusteltiin avoimesti, kriittisesti ja rakentavasti. Workshoppeista saatua aineistoa voidaan pitää laadullisesti hyvänä, kattavana ja monipuolisena. Workshoppeihin osallistuneet henkilöt valittiin niin, että voidaan olettaa uusimman saatavilla olevan tiedon aiheesta olevan heillä käytössään. Workshopit ajoittuivat ajalle syyskuu 2009 – tammikuu 2011. Maitoalalla tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joten tieto vanhenee nopeasti. Tämän vuoksi jokaisesta workshopista työstettiin nopeasti osallistujille PowerPoint-ohjelma-pohjainen yhteenvedo.

Julkaisussa on koottu yksiin kansiin workshoppien tulokset. Lisäksi workshoppeissa kerätyn aineiston pohjalta on tehty Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maitoalan SWOT-analyysi sekä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Workshoppeihin ja raportin tekoon on osallistunut useita henkilöitä ja tahoja. Workshoppeissa nousi voimakkaasti esille, että maidontuottajien ja sidosryhmien tulisi tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä. Tämä raportti on yksi osoitus sidosryhmien välisen yhteistyön toteuttamisesta. Toimintatapa on nostanut esille eri sidosryhmien tietämystä ja tietoa on saatu jaettua monipuolisesti eri tahojen välillä.

Jokaisen artikkelin (luvut 2-7) lopussa on esitetty kuhunkin aihealueeseen liittyvät yhteenvedot ja johtopäätökset. Toimialan SWOT-analyysi (luku 8) on koko julkaisun johtopäätösluku. Tämän julkaisun tuloksia voivat hyödyntää useat eri tahot. Maidontuottajat saavat tietoa toimintaympäristöstä tapahtuvista muutoksista ja voivat yritystason SWOT-analyysiä tehdessään hyödyntää luvussa 8 esitettyä toimialan SWOT-analyysiä. Meijerit voivat käyttää tuloksia tarkastellessaan omaa toimin-

taansa. Viranomaiset saavat sidosryhmien näkemyksiä toimintansa kehittämiseen. Neuvonta ja koulutus voivat hyödyntää julkaisua omassa toiminnassaan. Julkaisussa on kuvattu Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maitoalan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet sekä esitetty eri ryhmille suosituksia, miten toimialaa tulisi kehittää. Konkreettisiin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä mahdollisimman nopeasti, sillä toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joita on seurattava ja joihin on reagoitava.

Liite 1. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 1/6.

Panos- ja tuotemarkkinat

Paikka MTK, Simonkatu 6, Helsinki 8.9.2009 klo 10-15.

Osallistujat: Hytönen Tapio, hallituksen puheenjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi
 Isomaa Eero, puheenjohtaja, MTK maitovaliokunta
 Kataja Jyrki, asiantuntija, JAMK Luovara
 Kilpeläinen Sami, maitoasiamies, MTK
 Kiskola Reijo, toimitusjohtaja, Hämeenlinnan Osuusmeijeri
 Laaninen Olli, puheenjohtaja, Maitovaltuuskunta
 Lahnamäki-Kivelä Susanna, projektipäällikkö, JAMK Luovara
 Lappalainen Juha, toiminnanjohtaja, MTK Keski-Suomi
 Latvala Terhi, maatalousekonomisti, PTT
 Meriläinen Veijo, johtaja, ulkomaan toiminnot ja innovaatiot, Valio Oy
 Murto-Koivisto Juha, toimitusjohtaja, Osuuskunta Maitokolmio
 Niemi Jyrki, professori, MTT Taloustutkimus
 Nissinen Kimmo, projektipäällikkö, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Nivari Ilkka, hankintajohtaja, Valio Oy
 Oksman Jarmo, toimitusjohtaja, Osuuskunta Satamaito
 Pajula Timo, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Pyykkönen Perttu, tutkimusjohtaja, PTT
 Ryhänen Matti, yliopettaja, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Santala Pentti, hallituksen varapuheenjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi
 Sipiläinen Timo, erikoistutkija, MTT Taloustutkimus
 Talvilahti Arja, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Tukeva Antti, toimitusjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi

Ohjelma 10.00-11.00 Tilannekatsaukset ja alustus

- Avaus: Antti Tukeva
- Tilannekatsaus a` 5 min:
 - Eero Isomaa, MTK maitovaliokunta
 - Olli Laaninen, MTK maitovaltuuskunta
 - Veijo Meriläinen, Valio Oy
 - Reijo Kiskola, Hämeenlinnan Osuusmeijeri
 - Jyrki Niemi, MTT
- Alustus maitomarkkinoista: Perttu Pyykkönen, PTT
- Keskustelu

11.00-11.15 Tauko

11.15-12.00 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen ja Kimmo Nissinen

- **Teemat**
 1. Miten tuotantokustannuksia vastaava hintataso pystytään säilyttämään Suomessa?
 2. Miten maidon ja panosten hintavaihteluita voidaan ennustaa ja miten maidontuottajat ja meijerit voivat niihin varautua?
 3. Miten parannetaan maidontuottajien tiedonsaantimahdollisuuksia markkinoiden muutoksista?
- Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus
- Jokainen osallistuja kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille annetuista teemoista, jonka jälkeen koostetaan ryhmän yhteinen näkemys (tarvittaessa voi sisältää myös eriäviä näkemyksiä)

12.00-13.00 Lounas

13.00-14.45 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen ja Kimmo Nissinen

- Ryhmätyöskentely jatkuu &
- Ryhmätöiden purku

14.45-15.00 Yhteenvedo ja tilaisuuden päätös, Antti Tukeva

Workshop-työryhmät

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Jyrki Niemi (pj.)	Perttu Pyykkönen (pj.)	Terhi Latvala (pj.)
Reijo Kiskola	Juha Murto-Koivisto	Ilkka Nivari
Eero Isomaa	Tapio Hytönen	Pentti Santala
Antti Tukeva	Sami Kilpeläinen	Jarmo Oksman
Timo Pajula	Arja Talvilahti (aamupäivä)	Juha Lappalainen
Timo Sipiläinen	Susanna Lahnamäki - Kivelä	Olli Laaninen

Liite 2. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakoitilaisuus 2/6.

Rahoitus

Paikka Teknoliakeskus Frami, Seinäjoki 4.11.2009 klo 10-14.

Osallistujat: Auer Jaana, lehtori, JAMK Luovara
 Broo Anna-Maija, pankinjohtaja, Alahärmän Paikallisosuuspankki
 Haapakoski Toni, maanviljelijä
 Jaakkola Timo, rahoitusjohtaja, Nordea Pankki Suomi Oyj
 Kallio Panu, yksikön johtaja, OP-Pohjola -ryhmä
 Kataja Jyrki, asiantuntija, JAMK Luovara
 Kohtala Jaakko, maatalousasiantuntija, Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki
 Lappalainen Juha, toiminnanjohtaja, MTK Keski-Suomi
 Leinonen Esko, yksikön johtaja, Mavi
 Luoma Laila, rahoituspäällikkö, Etelä-Pohjanmaan TE-keskus
 Mehto-Hämäläinen Ulla, yksikön päällikkö, Keski-Suomen TE-keskus
 Nikkola Antti, myyntipäällikkö, A-Tuottajat Oy
 Nissinen Kimmo, projektipäällikkö, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Ojaniemi Yrjö, toiminnanjohtaja, MTK Etelä-Pohjanmaa
 Pajula Timo, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Pyykkönen Perttu, tutkimusjohtaja, PTT
 Riihikangas Erkki, talousasiantuntija, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Ryhänen Matti, yliopettaja, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Siljamäki Antti, toimitusjohtaja, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Turunen Mika, lehtori, JAMK Luovara
 Viinikka Lauri, pankinjohtaja, Kuortaneen Säästöpankki
 Ängeslevä Sakari, osastopäällikkö, Etelä-Pohjanmaan TE-keskus

Ohjelma

10.00-12.00 Alustukset

- Avaus: Matti Ryhänen
- Rahoitus, riskit ja riskienhallinta: Panu Kallio, OP-Pohjola -ryhmä
- Rakennkekehitys- ja rahoitustarve: Perttu Pyykkönen, PTT
- Lainsäädännön uudistus ja sen merkitys investoivan maidontuottajan näkökulmasta: Esko Leinonen, Mavi
- Loppukeskustelu

12.00-12.45 Lounas

12.45-13.45 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen ja Kimmo Nissinen

- Teemat
 1. Miten maidontuottaja voi nykyistä paremmin varautua rahoitusmarkkinoiden muutoksiin?
 2. Miten navettainvestoinnin kokonaisrahoitusprosessia voidaan kehittää?

3. Miten maidontuottaja voi käytännössä rakentaa optimaalisen rahoitussuunnitelman?

- Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus
- Jokainen osallistuja kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille annetuista teemoista, jonka jälkeen koostetaan ryhmän yhteinen näkemys (tarvittaessa voi sisältää myös eriäviä näkemyksiä)
- Ryhmätöiden purku

13.45-14.00 Yhteenveto ja tilaisuuden päätös, Matti Ryhänen

Workshop-työryhmät

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Timo Pajula (pj.)	Antti Siljamäki (pj.)	Jaakko Kohtala (pj.)
Perttu Pyykkönen	Panu Kallio	Esko Leinonen
Laila Luoma	Ulla Mehto-Hämäläinen	Sakari Ängeslevä
Timo Jaakkola	Anna-Maija Broo	Lauri Viinikka
Toni Haapakoski	Yrjö Ojaniemi	Juha Lappalainen
Antti Nikkola	Jaana Auer	Erkki Riihikangas

Liite 3. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakoittilaisuus 3/6.

Rakennuttaminen

Paikka	Saarijärven kaupungintalo, Saarijärvi 27.1.2010 klo 9.10-15.15.
Osallistujat:	Esala Jussi, yliopettaja, SeAMK Maa- ja metsätalous Hirvonen Tuure, myyntipäällikkö, Mestarifarmi Kankainen Jouko, emeritus professori, Insinööritoimisto Jouko Kankainen Kataja Jyrki, asiantuntija, JAMK Luovara Keski-Mattinen Ville, rakennussuunnittelija, ProAgria Keski-Suomi Kettunen Anja, järjestöagrologi, MTK Keski-Suomi Korpela Timo, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa Koskimäki Olavi, kenttäpäällikkö, Osuuskunta Maitosuomi Laine Juha, riskienhallintapäällikkö, Lähivakuutus Nissinen Kimmo, projektipäällikkö, SeAMK Maa- ja metsätalous Norja Anja, maanviljelijä Pihlaja Tapio, yrittäjä, Kauhajoen Rakennuspojat Oy Pitkänen Seppo, lehtori, JAMK Luovara Ryymin Paavo, hankintapäällikkö, Saarioisten Lihanjalostus Oy Toivola Raimo, rakennusasiantuntija, Keski-Suomen ELY-keskus Torppa Pekka, maanviljelijä Turunen Mika, lehtori, JAMK Luovara Vesala Jouni, rakennustarkastaja, Saarijärven kaupunki
Ohjelma	<p>9.10-12.15 Alustukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaus: Jyrki Kataja • Rakentamisen vastuut ja tavat: Timo Korpela, ProAgria Etelä-Pohjanmaa • Pihaton rakennuttaminen, maidontuottajan näkökulma: Pekka Torppa, Toivakka • Riskit rakennushankkeessa: Seppo Pitkänen, JAMK Luovara • Pihattohanke vakuuttajan näkökulmasta: Juha Laine, Lähivakuutus • Hankinnat: Jouko Kankainen, Insinööritoimisto Jouko Kankainen • Loppukeskustelu <p>12.15-13.15 Lounas</p> <p>13.15-15.00 Ryhmätyöt, Jyrki Kataja, Mika Turunen ja Kimmo Nissinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teemat <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntevatko rakennushankkeeseen ryhtyvät vastuunsa ja tehtävänsä? Kuinka näitä tehtäviä voisi helpottaa esim. ulkoistamalla? Mitkä ovat esteitä rakennuttamisen ulkoistamiselle? 2. Miten parannetaan pihaton rakennuttamisen eri vaiheiden riskienhallintaa? (hankintariskit käsitellään pääosin seuraavassa kohdassa, tässä painotus on muissa riskeissä)

3. Kuinka hankinnat tulee järjestää, että rakennuttaminen on sujuvaa ja rakennuksesta tulee edullinen?

- Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus
- Jokainen osallistuja kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille annetuista teemoista, jonka jälkeen koostetaan ryhmän yhteinen näkemys (tarvittaessa voi sisältää myös eriäviä näkemyksiä)
- Ryhmätöiden purku

15.00-15.15 Yhteenveto ja tilaisuuden päätös, Jyrki Kataja

Workshop-työryhmät

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Timo Korpela (pj.)	Seppo Pitkänen (pj.)	Jouko Kankainen (pj.)
Pekka Torppa	Ville Keski-Mattinen	Tuure Hirvonen
Jouni Vesala	Juha Laine	Anja Norja
Tapio Pihlaja	Anja Kettunen	Raimo Toivola
Paavo Ryymin	Jussi Esala	Olavi Koskimäki

Liite 4. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 4/6.

Politiikka

Paikka MTK, Simonkatu 6, Helsinki 15.4.2010 klo 10-15.

Osallistujat: Hanhilahti Heimo, ylijohtaja, MMM
 Hiiva Esa, neuvotteleva virkamies, MMM
 Heiskanen Seppo, johtaja, ETL
 Hytönen Tapio, hallituksen puheenjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi
 Kataja Jyrki, asiantuntija, JAMK Luovara
 Kilpeläinen Sami, maitoasiamies, MTK
 Laaninen Olli, puheenjohtaja, Maitovaltuuskunta
 Lestinen Pekka, varapuheenjohtaja, MTK maitovaliokunta
 Luoma Laila, rahoituspäällikkö, Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus
 Marttila Juha, puheenjohtaja, MTK
 Mehto-Hämäläinen Ulla, yksikön päällikkö, Keski-Suomen ELY-keskus
 Mäki-Mantila Markku, kenttäpäällikkö, MTK Etelä-Pohjanmaa
 Niemi Jyrki, professori, MTT Taloustutkimus
 Nissinen Kimmo, projektipäällikkö, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Närvä Margit, lehtori, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Pajula Timo, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Pyykkönen Perttu, tutkimusjohtaja, PTT
 Ryhänen Matti, yliopettaja, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Sandholm Pekka, neuvotteleva virkamies, MMM
 Sipiläinen Timo, yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto
 Talvilahti Arja, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Tukeva Antti, toimitusjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi
 Ylätalo Matti, professori, Helsingin yliopisto

Ohjelma 10.00-11.15 Isännän puheenvuoro ja tilannekatsaukset

- **Avaus:** Matti Ryhänen
- **Isännän puheenvuoro:** Juha Marttila, MTK
- **Tilannekatsaus a` 10 min:**
 - Matti Ylätalo, HY
 - Heimo Hanhilahti, MMM
 - Seppo Heiskanen, ETL
 - Pekka Lestinen, MTK maitovaliokunta
- **Keskustelu**

11.30-12.00 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen, Kimmo Nissinen ja Antti Tukeva

- **Teemat**
 1. Miten vapautuva maailmankauppa ja EU:n maatalouspolitiikan muutokset vaikuttavat Suomen maitosektorin toimintaedellytyksiin?

2. Mitkä ovat Suomen mahdollisuudet vaikuttaa tähän kehitykseen ja mitkä tulisi olla Suomen tavoitteet (Suomen etu)?
 3. Millainen on maidontuottajan toimintaympäristö Suomessa 10 vuoden kuluttua ja miten parannetaan maidontuottajan tiedonsaantimahdollisuuksia politiikan muutoksista?
- Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus
 - Jokainen osallistuja kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille annetuista teemoista, jonka jälkeen koostetaan ryhmän yhteinen näkemys (tarvittaessa voi sisältää myös eriäviä näkemyksiä)

12.00-13.00 Lounas

13.00-14.45 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen, Kimmo Nissinen ja Antti Tukeva

- Ryhmätyöskentely jatkuu &
- Ryhmätöiden purku

14.45-15.00 Yhteenveto ja tilaisuuden päätös, Antti Tukeva

Workshop-työryhmät

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Matti Ylätalo (pj.)	Jyrki Niemi (pj.)	Perttu Pyykkönen (pj.)
Heimo Hanhilahti	Pekka Sandholm	Esa Hiiva
Juha Marttila	Antti Tukeva	Olli Laaninen
Seppo Heiskanen	Ulla Mehto-Hämäläinen	Laila Luoma
Pekka Lestinen	Sami Kilpeläinen	Tapio Hytönen
Markku Mäki-Mantila	Timo Pajula	

Liite 5. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakointitilaisuus 5/6.

Tuotannon ylösajo

Paikka JAMK, Piippukatu 2, Jyväskylä 14.10.2010 klo 10-15.15

Osallistujat: Kataja Jyrki, asiantuntija, JAMK Luovara
 Keisala Merja, maanviljelijä
 Kilpeläinen Sami, maitoasiamies, MTK
 Koljonen Aaro, maanviljelijä
 Koskimäki Olavi, kenttäpäällikkö, Osuuskunta Maitosuomi
 Lahnamäki-Kivelä Susanna, projektipäällikkö, JAMK Luovara
 Latukka Arto, laskentatoimen päällikkö, MTT Taloustutkimus
 Manninen Esa, neuvontapäällikkö, MTT Maitokoneet
 Mäkinen Irene, toimialavastaava, ProAgria Keski-Suomi
 Mäntyharju Johanna, kotieläinasiantuntija, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Nissinen Kimmo, projektipäällikkö, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Pajula Timo, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Riihonen Janne, maanviljelijä
 Ryhänen Matti, yliopettaja, SeAMK Maa- ja metsätalous
 Sipiläinen Timo, yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto
 Talvilahti Arja, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 Teppo Ari, maanviljelijä
 Tiusanen Jyri, rahoitusjohtaja, Keski-Suomen Osuuspankki
 Tukeva Antti, toimitusjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi
 Turunen Mika, lehtori, JAMK Luovara
 Tuure Veli-Matti, työntutkimuksen päällikkö, TTS
 Valkola Jari, maanviljelijä

Ohjelma 10.00-12.00 Alustukset ja keskustelu

- **Avaus: Antti Tukeva**
- **Alustus a` 15 min ja keskustelu 10 min:**
 - Sami Kilpeläinen, MTK
 - Merja Keisala, Maitotilayrittäjä
 - Arja Talvilahti, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
 - Arto Latukka, MTT

12.00-12.45 Lounas

12.45-15.00 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen ja Kimmo Nissinen

- **Teemat**
 1. Miten maidontuottaja voi nykyistä paremmin varautua/valmistautua yrityskoon kasvattamiseen (yrittäjävalmiudet, tuleva toimintaympäristö ym.)?

2. Miten navettainvestointiin kytkeytyvää maitotilan kokonaisuittamista voidaan parantaa (yhteistyötahot, neuvonta ym.)?
 3. Miten maidontuottaja voi käytännössä rakentaa optimaalisen tuotannon ylösajon (aikaikkuna ym.)?
- Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus
 - Jokainen osallistuja kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille annetuista teemoista, jonka jälkeen koostetaan ryhmän yhteinen näkemys (tarvittaessa voi sisältää myös eriäviä näkemyksiä)
 - Ryhmätöiden purku

15.00-15.15 Yhteenveto ja tilaisuuden päätös, Antti Tukeva

Workshop-työryhmät

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Jyrki Kataja (pj.)	Arja Talvilahti (pj.)	Olavi Koskimäki (pj.)
Sami Kilpeläinen	Esa Manninen	Arto Latukka
Aaro Koljonen	Veli-Matti Tuure	Susanna Lahnamäki-Kivelä
Ari Teppo	Antti Tukeva	Merja Keisala
Janne Riihonen	Johanna Mäntyharju	Irene Mäkinen
Timo Pajula	Jari Valkola	Jyri Tiusanen

Liite 6. Toimintaympäristön tarkastelu- ja ennakoittilaisuus 6/6.

Maidontuotannon kokonaisvaltainen laatu

Paikka Teknologiakeskus Frami, Seinäjoki 27.1.2011 klo 10-15.

Osallistujat: Eskola Erkki, työturvallisuusyksikön päällikkö, Mela
Kallio Eliisa, lehtori, SeAMK Maa- ja metsätalous
Kantoniemi Juha, maanviljelijä
Kattelus Pekka, ostopäällikkö, Halpa-Halli
Kirkkari Anna-Maija, tutkimusjohtaja, TTS
Kivirinne Lauri, asiakkuusjohtaja, Valio Oy
Kotro Jaana, tutkija, MTT Taloustutkimus
Laitinen Hanna, laatupäällikkö, Valio Oy
Latomäki Timo, laboratoriopäällikkö, Valio Oy
Malvisto Anne-Mari, projektityöntekijä, JAMK Luovara
Manninen Esa, neuvontapäällikkö, MTT Maitokoneet
Meriläinen Pentti, kehitysjohtaja, ProAgria Maaseutukeskusten liitto
Mäkelä Johanna, tutkimusjohtaja, Kuluttajatutkimuskeskus
Nissinen Kimmo, projektipäällikkö, SeAMK Maa- ja metsätalous
Närvä Margit, lehtori, SeAMK Maa- metsätalous
Ojaniemi Yrjö, toiminnanjohtaja, MTK Etelä-Pohjanmaa
Palo Jari, kaupallinen johtaja, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa
Palva Reetta, tutkija, TTS
Puumala Lea, erikoisasiantuntija, TTS
Rinta-Pukka Ritva, johtaja, E-P:n ELY-keskus/maaseutu- ja energiayksikkö
Ruoho Olli, terveydenhuoltoeläinlääkäri, ETT
Ryhänen Matti, yliopettaja, SeAMK Maa- ja metsätalous
Sipiläinen Timo, yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto
Talvilahti Arja, palvelupäällikkö, ProAgria Etelä-Pohjanmaa
Tukeva Antti, toimitusjohtaja, Osuuskunta Maitosuomi
Turvanen Sari, asiantuntija, JAMK Luovara
Ylinen Anne, tuotantoneuvoja, Osuuskunta Maitosuomi
Yli-Hynnä Mervi, eläinlääkäri

Ohjelma 10.00-12.15 Alustukset ja keskustelu

- **Avaus:** Matti Ryhänen
- **Alustus a` 20 min ja keskustelu 10 min:**
 - Kokonaisvaltainen laatukäsitys ja sen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen: Jaana Kotro, MTT Taloustutkimus
 - Laadulla saatava lisäarvo markkinoilta: Hanna Laitinen, Valio Oy
 - Toiminnan laatu suunnittelun ja johtamisen näkökulmasta: Anna-Maija Kirkkari, TTS

12.15-13.00 Lounas

13.00-15.00 Ryhmätyöt, Matti Ryhänen ja Kimmo Nissinen

- Teemat
 1. Mitkä ovat maidontuotannon nykyiset vahvuudet ja heikkoudet laadun näkökulmasta tarkasteltuna?
 2. Miten tulevaisuudessa turvataan laadukas raakamaito (koko ketju pellolta meijeriin)?
 3. Miten maidontuottaja saadaan motivoitua tuottamaan riittävän laadukasta maitoa?
- Ryhmien muodostaminen ja työskentelyn aloitus
- Jokainen osallistuja kirjaa aluksi omat näkemyksensä paperille annetuista teemoista, jonka jälkeen koostetaan ryhmän yhteinen näkemys (tarvittaessa voi sisältää myös eriäviä näkemyksiä)
- Ryhmätöiden purku

15.00 Yhteenveto ja tilaisuuden päätös, Matti Ryhänen

Workshop-työryhmät

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Jaana Kotro (pj.)	Anna-Maija Kirkkari (pj.)	Margit Närvä (pj.)
Anne Ylinen	Esa Manninen	Juha Kantoniemi
Olli Ruoho	Mervi Yli-Hynnilä	Yrjö Ojaniemi
Timo Latomäki	Erkki Eskola	Pentti Meriläinen
Hanna Laitinen	Lauri Kivirinne	Ritva Rinta-Pukka
Pekka Kattelus	Jari Palo	Johanna Mäkelä

Liite 7. Hankkeen ohjausryhmä:

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus:	Hanna Mäkimantila
JAMK:	Aimo Pellinen, varajäsen Tapani Sauranen
MTT:	Perttu Virkajärvi (puheenjohtaja), varajäsen Auvo Sairanen
TTS:	Anna-Maija Kirkkari, varajäsen Lea Puumala
ProAgria Etelä-Pohjanmaa:	Arja Talvilahti, varajäsen Timo Pajula
Osuuskunta Maitosuomi:	Olavi Koskimäki, varajäsen Anne Ylinen
Kuntaedustajat:	Seinäjoen seutu: Heli Kohtala, varajäsen Reijo Hämäläinen Kuusiokunnat: Ari Kivenmäki, varajäsen Hanna Murtomäki-Kukkola Järviseutu: Jukka Kuoppala, varajäsen Paula Mäkelä Suupohja: Sami Yli-Rahnasto, varajäsen Risto Kuutti Kauhava: Janne Lahnalampi, varajäsen Terho Mäkinen
SeAMK:	Antti Pasila ja Kimmo Nissinen, siht.

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. Kasvu-yrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua 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.

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu – tutkimus- ja kehystoiminnan 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 Kivipelto (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. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 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. Muotoilija-koulutuksen 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 Pitkähöski, 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. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. 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 yrittäjyyksikatsaus 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 viestinnänopeutuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopeutuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008. (verkkojulkaisu)
-

-
36. Margit Närvä, Matti Ryhänen, Esa Veikkola & Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Dnro 3165/3560-2007. 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.). 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 & Pentti Rauhala. Evaluation report for research, development and innovation activities. 2011.
-

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuutila. Mihin työohjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaali-alan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.

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 käyvä – 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 minäkuva 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 Petäjästä. 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. (verkkójulkaisu)
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkójulkaisu)
-

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34 PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-19-2
ISBN 978-952-5863-20-8 (verkkojulkaisu)

ISSN 1456-1735
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

