



Pitkäjänteisen yhteistyön tuloksia esiteltiin NJF-kongressissa

29.10.2026

Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Helsingin yliopiston taloustieteen osasto ovat tehneet pitkäjänteistä tutkimusyhteistyötä jo yli kahden vuosikymmenen ajan. Tutkimustulosten pohjalta on rakennettu maitotilayrityksille kokonaisvaltaisen johtamisen ja kustannusten hallinnan mallit sekä tuotettu yhteistyön käynnistämisen käsikirja. Kehittämistyöhön ovat osallistuneet maitotilayrittäjät, sidosryhmät ja maatalouden yritystalouden agrologi (AMK) -opiskelijat. Tutkimus- ja kehitystyön tuloksia esiteltiin Tartossa järjestetyssä NJF-kongressissa. Esityksen aiheena oli *Tools for Successful Dairy Farming* (Ryhänen ym., 2026).

Tutkimuksen, neuvonnan ja maitotilayrittäjien pitkäaikainen yhteistyö on mahdollistanut laajojen ja syvällisten tutkimusaineistojen hankinnan. Päämäärätietoinen yhteistyö on tuottanut uutta tutkimustietoa, jota on hyödynnetty käytännön mallien rakentamiseen ja työkalujen kehittämiseen siten, että ne palvelevat maitotilayrittäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteiskehittäminen on lisännyt mallien ja työkalujen käytännönläheisyyttä ja parantanut niiden hyödynnettävyyttä.



Professori, emeritus Timo Sipiläinen esittelee SEAMKin ja HY:n TKI-yhteishankkeiden tuotoksia NJF-kongressissa Tartossa (kuva: Minna Väre).

Kokonaisvaltainen johtaminen ja kustannusten hallinta keskeistä maitotilayrittämisessä

Kokonaisvaltainen johtaminen ja kustannusten hallinta parantavat maitotilayrittäjän menestymisedellytyksiä. Kokonaisvaltainen johtaminen on vaativa ja laaja-alainen tehtävä. Kyse ei ole pelkästään yksittäisten tuotannonhaarojen ja toimintojen operatiivisesta johtamisesta vaan kaikkien niiden asioiden johtamisesta, joita tehdään tuotannossa eli yksittäisissä tuotannonhaaroissa, rahoituksen hankkimisessa, henkilöstön johtamisessa sekä liikkeenjohdollisissa tehtävissä kuten suunnittelussa, organisoinnissa, ohjaamisessa ja valvonnassa. Kysymys on maitotilayrityksen johtamisesta kokonaisuutena strategiaa toteuttaen. Strategian laatiminen ja strategian päämäärätietoinen toteuttaminen käytännön operatiivisissa toimissa ovat kokonaisvaltaisen johtamisen selkäranka.

Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa; muun muassa tuotantoteknologia kehittyä, markkinamuutokset nopeutuvat ja maatalouspolitiikkaa uudistetaan. Muutokset tuovat maitotilayrittäjälle mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuuksiin tarttuminen vaatii strategista ajattelua ja tulevaisuuden ennakkointia. Ennakoivaa päätöksentekoa varten rakennettiin teoriaperusteinen kokonaisvaltaisen johtamisen ja kustannusten hallinnan viitekehys. Sen pohjalta yhteiskehittämällä tuotettiin maitotilayrittäjille käsi-, ohje- ja työkirjoja sekä malleja ja työkaluja johtamisen ja kustannusten hallinnan tueksi.

Kilpailustrategiana kustannusjohtajuus

Meijeri tarvitsee tasalaatuista raaka-ainetta prosesseihinsa, joten maitotilayrittäjä ei voi erilaistaa tuotettaan, ja hinnoitella sitä. Kustannusten hallinta on olennainen osa valitun strategian tehokasta toteuttamista, mikä käytännössä edellyttää ajantasaista tietoa kustannustekijöistä. Kustannusten seuranta ja yksityiskohtainen kirjanpitojärjestelmä ovat onnistuneen kustannusten hallinnan perusedellytyksiä.

Maitotilayritysten määrä vähenee nopeasti. Osa maitotilayrittäjistä kasvattaa yrityskokoja voimakkaasti ja hankkii uutta teknologiaa, mistä aiheutuu suuret kustannusvastuut jopa vuosikymmeniksi. Monen maitotilayrittäjän investointikynnys voi nousta niin suureksi, että yritystoiminnan kehittäminen omin voimin ei ole mahdollista. Investointikynnystä voi alentaa yhteistyöllä. Se edellyttää sekä halua että kykyä tehdä yhteistyötä. Kumppanien taloudellisen aseman on oltava riittävän vahva, jotta vastuista selvittää ja yhteistyötä voidaan kehittää pitkäjänteisesti.

Maitotilayrityksen kasvuinvestoinnit toteutetaan strategisena kehittämisprojektina. Se on kustannuksiltaan ainutkertainen kokonaisuus, jolle on määrätty ajallisesti yksikäsitteinen alku ja loppu. Toteuttaminen sisältää laajennus- ja teknologiainvestoinnit, maidon- ja kasvintuotannon järjestämisen, lisäosaamisen hankkimisen ja palveluiden hyödyntämisen.

Yhteistyö strategisena vaihtoehtona

Yhteistyö eri muodoissaan mahdollistaa maitotilayrityksen monipuolisen kehittämisen. Yritystoiminta voidaan järjestää monella tapaa: itsenäisesti toimien, yhteistyötä tekemällä, toimimalla osana yhteistyöverkostoa tai töitä ulkoistaen. Arvot, asenne, osaaminen ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet sekä lähialueen tarjoamat mahdollisuudet vaikuttavat vaihtoehtojen määrään. Itselliselle yhteistyö voi silti olla mahdoton ajatus.

Yhteistyö on strateginen valinta, jolla voi saavuttaa merkittäviä hyötyjä; tuottavuuden kasvua, kustannussäästöjä, osaamisen lisäämistä, riskien jakamista sekä jaksamisen ja työhyvinvoinnin parantumista yksin yrittämiseen verrattuna. Ydintoimintaan keskittyminen ja sitä tukevien töiden ulkoistaminen voi onnistuessaan tuoda merkittävää kilpailuetua ja parantaa kannattavuutta. Syvenevä yhteistyö edellyttää uudenlaista suunnittelua ja johtamista. Vaikka kumppanit eivät ole johtamisesta vastaavan suorassa määräysvallassa, itsenäisistä päätöksistä joudutaan luopumaan.

TKI-yhteistyön tuloksena tuotettu ”Yhteistyön käynnistämisen käsikirja auttaa yhteistyön suunnittelussa. Tarkastelunäkökulmina ovat yksittäisen osanottajan ja yhteistyöasetelman näkökulmat. Se sisältää työkalun, joka auttaa selvittämään, missä määrin yhteistyö tukee kunkin osallistujan tavoitteita ja auttaa siten päätöksentekoa osallistumisesta tai poisjäännistä. Ihmisten välisiin suhteisiin, luottamukseen, kommunikointiin, taloudellisiin vastuisiin ja käytännön töiden tekoon liittyy riskejä, joita sopimuksilla voidaan vähentää.

Aineistojen hankinta ja työkalujen kehittäminen yhteistyönä

Maitotilayrittäjien ja keskeisten sidosryhmien, Osuuskunta Maitosuomi ja ProAgria Etelä-Pohjanmaa, merkitys empiiristen aineistojen hankinnassa ja käytännön työkalujen kehittämistyössä oli suuri. Maitotilayrittäjiä, sidosryhmien edustajia ja maatalouden yritystalouden agrologi (AMK) -opiskelijoita osallistui aineistojen keräämiseen sekä käsi-, ohje- ja työkirjaluonnosten kommentointiin. Palautteen perusteella kehitystyötä jatkettiin. Lopuksi pilotoinneilla varmistettiin niiden sopivuus maitotilayrittäjien käyttöön.

Yhteiskehittämistä voidaan suositella hankkeisiin, joissa tarvitaan sekä tutkimus- että käytännönsaamista. Vuorovaikutus tutkijoiden, maitotilayrittäjien ja sidosryhmien kesken toi esiin maitotilayritysten kehittämiseen uusia näkökulmia. Testaus ja pilotointi auttoivat parantamaan tuotosten hyödynnettävyyttä.

Tulosten hyödyntäminen

Yli kahden vuosikymmenen aikana on julkaistu paperisia ja/tai sähköisiä julkaisuja; oppi- ja käsi- ja työkirjoja sekä oppaita. Lisäksi on pidetty seminaareja, tehty podcasteja sekä kirjoitettu artikkeleita ammattilehtiin. Maitotilayrittäjät voivat hyödyntää tutkimustuloksia, malleja ja työkaluja valintansa mukaisesti itsenäisesti, ryhmissä tai neuvojen avustamana.

SEAMKin ja ProAgria Etelä-Pohjanmaan järjestämissä koulutuksissa hyödynnettiin TKI-hankkeissa tuotettuja tutkimustuloksia sekä käsi-, ohje- ja työkirjoja. Maatalousyrittäjät pitivät koulutuksia hyödyllisinä, motivoivina ja jopa kivoina. He kokivat saaneensa koulutusten aikana uusia ajatuksia ja he arvostivat erityisesti sitä, että koulutus johti syvällisiin pohdintoihin ja keskusteluihin.

Kokonaisvaltaisella johtamisella, kustannusten hallinnalla, yhteistyöllä ja vaihtoehtoisilla toimintatavoilla voidaan vastata toimintaympäristön muutoksiin. Kustannusten hallinta ja seuranta ovat keskeisiä tehtäviä, joilla maitotilayrittäjä voi vaikuttaa yrityksensä taloudelliseen menestymiseen. Vaikka TKI-hankkeet ovat painottuneet maidontuotantoon, niissä syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää myös muissa tuotantosuunnissa.

Matti Ryhänen

MMT, dosentti, yliopettaja
SEAMK

Timo Sipiläinen

MMT, professori (emeritus)
Helsingin yliopisto

Jyrki Rajakorpi

MMM, tuntiopettaja
SEAMK

Margit Närvä

TkT, yliopettaja

SEAMK

Lähteet

Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Rajakorpi, J., & Närvä, M. (2026). *Tools for Successful Dairy Farming*. Securing Food Supply in the Nordic-Baltic Region for the Future. 28th NJF Congress 14-16 October 2026 Tartu, Estonia. ORAL PRESENTATIONS. Abstract Book s. 48. <https://www.emu.ee/en/njf2026>.