

<https://helda.helsinki.fi>

---

## Yhteistyö ja yhteisryttäminen vaihtoehtoina

Ryhänen, Matti

Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
2021

---

Ryhänen , M , Rajakorpi , J , Närvä , M & Sipiläinen , T 2021 , Yhteistyö ja yhteisryttäminen vaihtoehtoina . julkaisussa M Ryhänen & M Närvä (toim) , Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja . Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä , Nro 161 , Seinäjoen ammattikorkeakoulu , Seinäjoki , Sivut 93-120 . < <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798> >

---

<http://hdl.handle.net/10138/340328>

---

cc\_by\_nd  
publishedVersion

---

*Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.*

*This is an electronic reprint of the original article.*

*This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

*Please cite the original version.*

# 7 YHTEISTYÖ JA YHTEIS- YRITTÄMINEN VAIHTOEHTOINA

Ryhänen, Matti<sup>1</sup>, Rajakorpi, Jyrki<sup>1</sup>, Närvä, Margit<sup>1</sup> & Sipiläinen, Timo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki, etunimi.sukunimi@seamk.fi

<sup>2</sup> Helsingin yliopisto, Taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, timo.sipilainen@helsinki.fi

## 7.1 Johdanto

Maidontuotanto Suomessa on ollut keskimäärin heikosti kannattavaa (Kannattavuuskerroin tuotantosuunnittain 2020). Menestyminen vaatii yritystoiminnan kehittämistä, mikä edellyttää investointeja. Vaihtoehtoisia toimintatapoja on rakennettava, tuotantoprosesseja on kehitettävä ja lisäresursseja on hankittava. Yhteistyö eri muodoissaan mahdollistaa resurssien käytön tehostamisen ja lisäosaamisen hankkimisen. Yhteistyö- ja verkostosuhteiden rakentaminen onkin nähtävä investointeina, sillä niihin sidotaan henkistä pääomaa ja usein myös suuria rahallisia pääomia.

Perinteisesti maitotilayrityksissä työt on tehty suurelta osin yrittäjäperheen voimin. Tulevaisuudessa palkkatyövoiman osuus kasvaa. Osa maitotilayrittäjistä haluaa kehittää yritystoimintaa yhteistyönä ja/tai yhteisyrityksessä. Osalle maitotilayrittäjistä yritystoiminnan kehittäminen ilman yhteistyötä ja/tai yhteisyrityksen perustamista on mahdotonta resurssien niukkuuden vuoksi. (Ryhänen & Laitila 2012; 2014; Sipiläinen & Ryhänen 2015; Ryhänen ym. 2015.) Maitotilayrittämisen kehittämiseksi on välttämätöntä, että maitotilayrittäjillä on riittävät resurssit ja muut edellytykset tuottavuuden lisäämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Kehittäminen edellyttääkin usein yritystoiminnan uudelleen järjestämistä ja erikoistumista.

Toimintaympäristön muutos ja tuotantovälineiden kehittyminen kannustavat yrityskoon kasvattamiseen ja erikoistumaan. Ydinosaamisen hyödyntäminen, yhteistyö ja toimintojen ulkoistaminen tuovat uusia mahdollisuuksia. Yhteistyö ja verkostoituminen lisäävät johtamishaasteita. Yhteistyöosapuolten arvojen, vision ja tavoitteiden on oltava yhtenevät. Se edellyttää yhteistä strategiaa, ja yhteistyöosapuolten on hyväksyttävä yhteinen tapa toimia.

## 7.2 Yhteistyöverkosto

Yhteistyöverkostossa taloudellisten ja henkisten resurssien tulisi olla vahvat. Yhteistyöverkostossa kumppanit antavat osaamisensa yhteiseen käyttöön. Heidän on oltava joustavia, suunnitelmallisia ja luotettava toistensa haluun ja kykyyn tehdä osuutensa. Omista tottumuksista ja tavoista voi joutua luopumaan, sillä kokonaisuuden etu menee itsellisyyden edelle. Taloudellisesta näkökulmasta on ratkaisevaa, antaako yhteistyöverkostossa toimiminen suuremmat hyödyt kuin siitä aiheutuvat haitat ovat. Yhteistyöverkosto mahdollistaa keskittymisen maidontuotantoon ja muiden tehtävien ulkoistamisen kumppaneille. Resursseja voidaan tällöin kohdentaa uudelleen ja tehostaa yritystoimintaa. Yhteistyöverkoston perustamiseen voi tutustua Ryhäsen ja Laihtilan (2014, 29 - 30) toimittamasta julkaisusta.

Yhteistyöverkoston rakentaminen vaatii määrätietoista johtamista. Kun yhteistyöverkostoa perustetaan, osapuolet toteuttavat luvussa 1.3 esitetyt A-, B- ja C-osioiden sisältämät asiat myös omassa toiminnassaan ja ryhtyvät yhteistyöverkoston kehittämisprojektin valmistuttua toteuttamaan kaikessa toiminnassaan yhteistä strategiaa, mikä mahdollistaa yhteistyöverkoston johtamisen kokonaisuutena. Jokainen yhteistyöverkostossa toimiva laatii yhteistä toimintasuunnitelmaa täydentävät omat toimintasuunnitelmat siten, että ne ovat yhtenevät yhteistyöverkoston toimintasuunnitelman kanssa. Sopimukset tehdään kirjallisesti<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Kaikista haasteista ja niistä selviämisestä ei ole mahdollista sopia etukäteen. Juridisesti pätevät kirjalliset sopimukset laaditaan tapauskohtaisesti.

## 7.2.1 Hyödyt ja haasteet

Yhteistyöverkoston avulla voi saavuttaa esimerkiksi seuraavia hyötyjä: lisätä tuottavuutta, parantaa tehokkuutta, parantaa kannattavuutta, jakaa riskiä, hankkia osaavaa työvoimaa, parantaa yritystoiminnan laatua ja saada lisää vapaa-aikaa. Mahdollisia haasteita voivat olla henkilöiden erilaiset tottumukset ja toimintatavat, vastuullisuuskäyttäytymisen erot sekä mahdollinen haluttomuus toimia yhteistyösuhteen hyväksi. Lisäksi jonkin osanottajan taloudelliset vaikeudet sekä ”henkilökemioiden” yhteensopimattomuus voivat tuoda lisähaasteita ja lopulta estää toimimisen yhteistyöverkostossa. (Ryhänen & Laitila 2012; 2014.)

- Olkaa realistisia, kun selvitätte yhteistyöverkostossa toimimisen hyötyjä ja haasteita. Usein vaarana on kaunistella asioita ja nähdä vain hyvät puolet, kun yhteistyöverkostoa innolla rakennetaan.
- Selvittäkää, mitä hyötyjä (ja minkä suuruisia) yhteistyöverkoston avulla saavutetaan.
- Mitä mahdollisia haasteita suunniteltuun yhteistyöverkoston toimimiseen sisältyy.

## 7.2.2 Kumppanien hankinta

Maitotilayrittäjä määrittelee tavoitteensa yritystoiminnalle. Mikäli tavoitteiden saavuttaminen edellyttää uudenlaisia toimintatapoja, maitotilayrittäjä ryhtyy selvittämään yhteistyömahdollisuuksia ja yhteistyöverkoston perustamisen edellytyksiä tiedostaen, että yhteistyöverkoston perustamiseen tarvitaan aloitteentekijä. Kumppaneiksi kannattaa tavoitella luotettavia, ammattitaitoisia, aloitekykyisiä ja yhteistyöhön sitoutuvia ihmisiä. Yhteistyöverkoston muodostaminen edellyttää, että löydetään luotettavia henkilöitä, jotka ovat halukkaita toimimaan yhdessä.

- Selvittääkää, millaisia henkilöitä, maatalousyrityksiä ja/tai muita tahoja tarvitsette yhteistyökumppaneiksi.
- Nimetkää ja kuvatkaa potentiaaliset yhteistyökumppanit.
- Perustelkaa, miksi juuri kyseiset henkilöt, maatalousyritykset ja/tai muut tahot sopivat kumppaneiksi yhteistyöverkosto-hankkeeseenne.
- Mitä heiltä odotatte?

### 7.2.3 Uuden toimintatavan hahmottaminen

Uutta toimintatapaa voidaan hahmottaa strategiamallin avulla. Strategiamallilla uusi toimintatapa saadaan kuvattua havainnollisena kokonaisuutena. Strategiamallissa voidaan esittää yhteistyöverkosto, kumppanien tehtävät ja niiden väliset yhteydet. Havainnollisesti esitetty strategiamalli helpottaa tehtävien ja vastuiden jakamista sekä myös kehittämis- ja investointipäätösten tekemistä. Oikein valitut kumppanit ja hyvin rakennettu yhteistyöverkosto tuovat osaamista ja resursseja yhteiseksi hyväksi, mikä mahdollistaa tuottavuuden lisäämisen, tuottojen kasvattamisen, kustannusten alentamisen ja kannattavuuden parantamisen.

Esimerkki: Maitotilayrittäjä on laatinut kumppaniensa kanssa monipuoliseen yhteistyöhön perustuvan strategian. He rakentavat yhteisnavetan ja liittyvät yhteistyöverkostoon, joka tukee heidän ydinbisnestään. Tuotantosuunnitelmalaskelmien mukaan se on heille taloudellisesti paras vaihtoehto. Kuviossa 7.1 on esitetty strategiamalli, jonka mukaan maitotilayrittäjä kumppaneineen toimii. Strategiamallin mukaan yhteisnavettayrittäjät keskittyvät maidontuotantoon ja ulkoistavat kasvinviljelyt kumppaneilleen.

## Yhteisnavettayrityksen strategiamallin hahmotusta (tulevaisuus)



Kuvio 7.1. Uuden toimintatavan hahmottaminen (Ryhänen & Närvä 2019).

Kuvion 7.1 yhteisnavettayrittäjät hyötyvät yhteistyöverkostosta monella tapaa. Kumppaneilta hankitaan rehuviljaa, annetaan heidän pelloilleen karjanlantaa ja parannetaan yhteistoimin viljelykiertoja. Kasvinviljelijäkumppanit saavat viljelykiertoonsa nurmea, jolloin kasvitautipaine ja rikkakasvien määrä vähenevät, maan kasvukunto ja pellon tuottavuus paranevat. Yhteisnavettayrittäjät säästyvät kasvinviljelykoneiden ja -laitteiden sekä konevarastojen hankinnalta. Kun koneiden käyttöastetta nostetaan ja konevarastojen tarve vähenee, kannattavuus paranee. Kilpailu pellosta vähenee, mikä alentaa pellon hinta- ja vuokrapainetta.

Piirtäkää strategiamalli, jolla kuvaatte yhteistyöverkoston toimintaa.

Strategiamallin pohjalta yhteistyökumppanien on hyödyllistä kuvata tuotannonhaarat työvaiheittain<sup>25</sup>. Kuviossa 4.3 on esitetty säilörehun tuotantoprosessi työvaiheittain, mitä voi hyödyntää esimerkkinä. Tuotantoprosessin kuvaaminen tällä tarkkuudella mahdollistaa vaihtoehtoisten toimintatapojen edullisuusvertailulaskelmien laatimisen.

**Piirtäkää tuotantoprosessit, joita toteutetaan yhteistyöverkossa.**

## 7.2.4 Suunnittelu ja toteutus

Kun uusi toimintatapa on hahmotettu, kuvataan, missä järjestyksessä edetään, millä aikataululla yhteistyöverkosto rakennetaan ja milloin sen toiminnan tulisi käynnistyä. Tässä esimerkissä yhteisnavettayrittäjät perustavat yhteistyöverkoston samanaikaisesti, kun heille rakennetaan yhteisnavetta. Yhteisnavetan rakentamisvastuu annetaan ammattilaisten tehtäväksi. Yhteisnavetan rakentaminen toteutetaan strategiaprojektin osaprojektina. Strategisen kehittämisprojektin toteuttamista on käsitelty luvussa 5.

Yksi yhteisnavettayrittäjistä ottaa vastuulleen yhteistyöverkoston perustamisen ja siihen liittyvän kumppaneiden hankinnan, mahdolliset investoinnit, töiden uudelleen järjestelyn ja lisäosaamisen hankkimisen. Tarvittaessa selvitetään rahoituksen järjestäminen ja maksuvalmiudesta huolehtiminen. Yhteisnavettayrittäjien tavoitteena on antaa jo seuraavan kesän kasvinviljelytyöt yhteistyökumppaneiden tehtäväksi. Yhteistyöverkoston perustamistoi-  
mien ja aikataulutuksen kuvaamisen tukena voidaan hyödyntää taulukon 7.1 runkoa, jossa esitetään asioiden toteutusjärjestys

<sup>25</sup> Toimintatapojen etuja ja haittoja on mahdoton arvioida, jos niitä ei kyetä vertaamaan keskenään.

ja toteuttamiseen varattu aika (kumppaneiden haku ja aloite tehdään edellisen vuoden elokuussa).

Taulukko 7.1. Toimenpiteet ja aikataulutus yhteistyöverkostoa rakennettaessa.

Toimenpide	Aikataulu
Kumppaneiden haku ja aloitteen teko	heti (2 kk)
Muodostetaan yhteiset tavoitteet ja ehdot verkostolle	1 kk
Kumppanit arvioivat tavoitteita omasta näkökulmastaan	1 kk
Myönteisesti suhtautuvat lähtevät mukaan	
Myönteisesti suhtautuvat laativat toteutussuunnitelmat	2 kk
Yhteistyöverkosto perustetaan	1 kk
Rahoitus, investoinnit ja toiminnan käynnistäminen	2 kk
Yhteistyöverkoston toiminta aloitetaan	noin 9 kk kuluttua
Oman ylimääräisen kaluston ym. myynti	noin 9 kk jälkeen

Laatikkaa yhteistyöverkoston perustamisesta taulukko, jossa kuvaatte toimenpiteet ja aikataulutuksen niin, että yhteistyöverkoston toiminta voidaan aloittaa suunnitellusti.

Investointien edullisuuden selvittämisessä voi hyödyntää lukua 7.4. Kun vertaillaan vaihtoehtojen keskinäistä edullisuutta, hyödynnetään tuotannon suunnittelumenetelmiä (Ryhänen & Sipiläinen 2018). Investointitarve ja kustannukset arvioidaan realistisesti. Rahoituksen saatavuus ja investointituet selvitetään yhteistyöverkoston perustamisen yhteydessä. Lisäksi päätetään,



miten investoinnit rahoitetaan: yhdessä, kukin hankkii itsenäisesti ja missä määrin käytetään ostopalveluja (urakointi). Jos rahoitus hankitaan yhdessä, selvitetään vakuudet ja miten ne annetaan<sup>26</sup>. Samalla sovitaan omistus- ja rahoitusosuuksista. Mikäli osuudet ovat erisuuret, päätetään määräytymisperusteet. Yhtiömuotoisen yhteistyön suunnitteluun voi tutustua Ryhäsen ja Laitilan (2014, 148-149) toimittamasta julkaisusta.

- Selvittää vaihtoehtoisten toimintatapojen keskinäinen edullisuus (yhteistyö, yhteiskoneet, urakointi jne.).
- Selvittää (tarvittaessa), mitä yhteisiä investointeja tarvitaan.
  - Päättää, miten yhteiset investoinnit toteutetaan ja rahoitetaan ja investointituet haetaan.
  - Määrittää kunkin rahoitus- ja omistusosuudet.

## 7.2.5 Käytännön toiminta

Käytännön toiminnasta ja siihen liittyvistä vastuista sovitaan yhteistyöverkostossa yhdessä. Apuna voi käyttää Ryhäsen ja Närvän (2019, 150 - 154; 156 - 162) toimittamaa julkaisua. Vastuu yhteistyöverkoston toiminnasta annetaan yhdelle kumppaneista, sillä yhteisvastuu voi tarkoittaa pahimmillaan sitä, että kukaan ei ota vastuuta. Lisäksi kustannuksista ja korvauksista sovitaan etukäteen.

- Päättää, kuka vastaa yhteistyöverkoston kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja millainen korvaus hänelle siitä maksetaan.
- Sopikaa yhteistyöverkoston käytännön töiden toteutuksesta.
  - Jakakaa käytännön työtehtävät ja vastuut.
  - Sopikaa maksuista ja korvauksista.

<sup>26</sup> Rahoittaja voi asettaa omia vaatimuksiaan.

Jokaisessa yhteistyöverkostossa voi tulla tilanne- ja tapauskohtaisia asioita, jotka on hyvä sopia kirjallisesti etukäteen. Esimerkiksi jos kumppani ei täytä tehtäväänsä, hänelle tarvitaan korvaaja. Eteen voi tulla tilanteita, jolloin yhteistyöverkostosta on tarve irtaantua. Siksi määritetään irtisanomisaika, jonka puitteissa on mahdollista sopeutua uuteen tilanteeseen. Sovitaan, millaisin ehdoin ja millaisella maksuajalla pois jäävän osuus lunastetaan. Lisäksi sovitaan pelisäännöt, joiden perusteella yhteistyöverkostosta voidaan erottaa, jos jäsen ei huolehdi velvoitteistaan tai ei sopeudu yhteistyöverkoston toimintaan. Samalla sovitaan, miten erotettavan osuus varallisuudesta määritetään ja miten se korvataan erotettavalle.

- Sopikaa yhteiset pelisäännöt:
  - Tilapäinen korvaaja.
  - Yhteistyöverkostosta irtaantuminen.
  - Erottaminen.

## 7.2.6 Oman toiminnan tarkastelu

Jokainen yhteistyöverkoston liittymistä suunnitteleva tarkastelee itsenäisesti yhteistyöverkostossa toimimisen edut ja haitat sekä yhteistyöverkostossa toimimisen sopivuuden itselleen. Tärkeää on tarkastella omia tavoitteita, jotta tietää, ovatko ne yhtenevät yhteistyöverkoston tavoitteiden kanssa. Yhteistyöverkostossa toimimisen on oltava kannattavaa, jotta siihen on taloudellisesti mielekästä osallistua. Muina tavoitteina voivat olla esimerkiksi pitkän aikavälin strategisen yritystoiminnan kehittäminen, yrityskoon tuomien etujen tavoittelu, lisäosaamisen ja pääoman hankkiminen sekä vapaa-ajan lisääminen. Tarkastelussa huomioidaan vähintään kuviossa 7.2 esitetyt näkökulmat.

## Muodostakaa käsitys, tukeeko suunnitteilla oleva yhteistyöverkosto tavoitteidenne saavuttamista.

- Määritellä yritystoimintanne keskeiset tavoitteet vähintään 5-10 vuoden aikavälille.
- Perustelkaa, miksi edellä esitetyt tavoitteet ovat keskeisimmät.
- Selvittää, sopiiko suunnitteilla oleva yhteistyöverkosto osaksi yritystoimintaanne.

Arvioikaa yhteistyökumppanien kykyä ja halua sitoutua velvollisuuksiin. (Pitäkää luotettavuusarviot omana tietonanne. Arviot auttavat varautumaan riskeihin).



Kuvio 7.2. Oman toiminnan tarkastelu yhteistyöverkostossa.

## Velvoitteisiin vastaaminen

Yhteistyöverkostossa toimiminen tuo velvoitteita, vastuita ja tarpeen joustaa yhteiseksi hyväksi. Jos haluaa toimia osana yhteistyöverkostoa, oma yritystoiminta toteutetaan niin, että se sopii yhteen yhteistyöverkoston toiminnan kanssa. Omat velvoitteet täytetään, maksuista huolehditaan ajallaan ja ollaan muutoinkin luotettavia kumppaneita. Yhteistyöverkoston kannalta on vahingollista, jos luvataan jotakin sellaista, mitä ei kyetä täyttämään.

Arvioikaa haluanne ja kykyänne antaa yhteistyöverkoston sellainen panos kuin kumppaninne teiltä odottavat.

### **Vaikutukset omaan toimintaan**

Osallistuminen yhteistyöverkoston voi muuttaa suuresti omaa toimintaa. Siksi selvitetään, mitä muutoksia yhteistyöverkoston toimiminen aiheuttaa omaan toimintaan. Samalla selvitetään, onko yhteistyöverkosto paras tapa toimia eli selvitetään myös vaihtoehtoiset tavat toimia. Vaihtoehtoisista tavoista valitaan paras. Jos yhteistyöverkoston toimintaa ei koeta parhaaksi toimintatavaksi, siihen ei lähdetä mukaan.

- Selvittääkää, mitä muutoksia toiminta yhteistyöverkoston aiheuttaa omaan toimintaan.
- Selvittääkää vaihtoehtoiset toimintatavat ja niiden keskinäinen paremmuus.
  - Edut ja haitat.

### **Riskit**

Yhteistyöverkoston toimimiseen liittyy riskejä. Suunnitelmat toteutuvat harvoin sellaisenaan. Riskien arviointi perustuu riskien tunnistamiseen<sup>27</sup>. Riskit ja niiden vaikutukset on ymmärrettävä. Riskeihin on varauduttava. Riskejä ja niiden vaikutuksia arvioidaan kysymällä, mitä tehdään, jos kyseinen riski toteutuu sekä, mitä jos tapahtuu näin, mitä siitä seuraa ja miten se vaikuttaa toimintaan. Riskeihin voidaan varautua esimerkiksi vakuutuksin.

- Tunnistakaa riskit ja selvittääkää niiden toteutumisen todennäköisyys.
- Arvioikaa riskin toteutumisen vaikutukset.
- Pohtikaa, miten riskejä voidaan hallita ja niiden vaikutuksia vähentää.

<sup>27</sup> Lisäriskejä aiheuttavat esimerkiksi säätökijät, taudit sekä panosten ja tuotteiden hintavaihtelut.

## Oman tarkastelun yhteenveto

Lopuksi tehdään yhteenveto tärkeimmistä yhteistyöverkoston osallistumista puoltavista tekijöistä ja pois jäämistä puoltavista tekijöistä. Arvioitavia näkökulmia ovat tuottavuuden paraneminen, kustannussäästöt, toiminnan laadun paraneminen, vapaa-ajan kasvu, jne. Tarvittaessa voi esittää, miten yhteistyöverkoston tulisi kehittää, jotta mukaan lähteminen olisi mahdollista. Uudet ajatukset voivat auttaa yhteistyöverkoston rakentamisessa. Lopuksi päätetään, lähdetäänkö yhteistyöverkoston toimintaan mukaan. Päätös perustellaan laskelmin.

Yhteistyöverkoston toimimisen myönteiset tekijät.

Yhteistyöverkoston toimimisen haitalliset tekijät.

Päätös ja perustelut.

## 7.3 Yhteistyöesimerkki

Yhteistyötä voi tehdä monella tavalla ja tasolla (Ryhänen & Laitila 2014; Rajakorpi, Laitila & Viljanmaa 2014). Yhteistyön suunnittelu aloitetaan sovittamalla luvussa 1.3 esitetyt A-, B- ja C-osioiden asiat omaan tilanteeseen, mikä helpottaa yhteisen strategian laatimista. Yhteistyötä suunniteltaessa selvitetään kumppanien ammatilliset ja taloudelliset edellytykset, jotta yhteistyö on kestäväällä pohjalla. Yhteistyön tulee hyödyttää jokaista osapuolta. Tärkeää on muistaa tehdä sopimukset kirjallisesti.

Selvittäkää, mitä hyötyjä (ja minkä suuruisia) yhteistyöllä saavutetaan.

Selvittäkää, mitä haasteita yhteistyöhön sisältyy.

Selvittäkää, millaisia tahoja tarvitsette yhteistyöhön.

### 7.3.1 Nykytilanne

Tämän luvun esimerkki pohjautuu todellisiin tapahtumiin. Aluksi kuvataan nykyinen toiminta. Kuvaus voi olla esimerkiksi muotoa: ”Toimimme itsellisesti, päätämme asioistamme ja olemme riippumattomia toisista. Säilörehun korjuussa teimme yhteistyötä, mutta se purkautui, kun korjuuajoista sopiminen kävi liian vaikeaksi. Lopulta hankimme omat korjuukoneet. Tällä hetkellä vuokraamme maamies-seuralta satunnaisesti koneita. Olemme havainneet kustannuksemme korkeiksi suhteessa muihin maitotilayrityksiin. Siksi pohdimme vaihtoehtoisia toimintatapoja ja olemme valmiita aloittamaan uudelleen yhteistyön säilörehun korjuussa. Yhteistyö suunnitellaan tällä kerralla huolella. Lisäksi suunnittelemme kylvö-, ruiskutus- ja puintityön ulkoistamista urakoitsijoille.”

Kuvatkaa nykyinen toiminta maitotilayrityksessänne.

”Esimerkin maitotilayrittäjä (J.R.) on päättänyt hakea yhteistyökumppaneita. Hän on asettanut tavoitteensa ja tehnyt suunnitelmia maitotilayrityksensä toiminnan kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Hän aikoo kehittää säilörehun tuotantoa yhteistyönä. Lisäksi hän ryhtyy hakemaan kumppaneita ja/tai urakoitsijoita rehuviljan tuotantoon.”

”J.R. on löytänyt säilörehun korjuuseen potentiaalisen yhteistyökumppanin (R.L.), joka on tuttu meijerin tilaisuuksista. Maitotilayritysten etäisyys toisistaan on 30 km, mutta se ei ole este yhteistyölle. J.R. kertoo R.L.:lle avoimesti, että ensimmäinen yhteistyöyritys epäonnistui korjuuaikaongelmien vuoksi. He tiedostavat tutkimustiedon pohjalta, että säilörehunkorjuuaikaa voi pidentää nykyisestä, mikä alentaa kustannuksia. J.R. on löytänyt yhteistyökumppaniehdokkaiksi viljanviljelijöitä, jotka ovat halukkaita urakoimaan peltotöissä.”

Nimetkää ja kuvatkaa mahdolliset yhteistyökumppanit.  
Perustelkaa, miksi juuri he sopivat kumppaneiksi.  
Mitä heiltä odotatte?

## 7.3.2 Yhteistyön suunnittelu

”J.R. hahmottelee yhteistyötä edellä esitettyjen lähtötietojen pohjalta. Aluksi J.R. ja R.L. selvittävät mahdollisten kasvinviljelijäkumppaniensa kanssa, millä aikataululla yhteistyö saadaan aloitettua. He keskittyvät pääkohtiin kuten investointeihin, rahoituksen järjestämiseen, töiden uudelleen järjestelyyn ja mahdolliseen lisäosaamisen hankkimiseen.” Suunnitellut toimenpiteet ja aikataulu on kuvattu taulukossa 7.2. Oleellista on saada sopimukset ja muut asiat valmiiksi ennen kasvinviljelytöiden aloittamista.”

Taulukko 7.2. Toimenpiteet ja aikataulut (yhteistyöesimerkki).

Toimenpide	Aikataulu
Asetetaan tavoitteet ja ehdot yhteistyölle	Marraskuun loppuun mennessä
Arvioidaan tavoitteita ja ehtoja omasta näkökulmasta	Vuoden loppuun mennessä
Myönteisesti suhtautuvat laativat suunnitelmat	Tammikuun loppuun mennessä
Käytännön työnjaosta sopiminen	Helmikuun loppuun mennessä
Investoinnit, rahoitus	Huhtikuun loppuun mennessä
Yhteistyö alkaa	Toukokuun alussa
Oman ylimääräisen kaluston myynti	1,5 vuoden aikana

Laatikaa taulukko, jossa kuvaatte toimenpiteet ja aikataulun niin, että yhteistyö voidaan aloittaa suunnitellusti.

”J.R. ja R.L. ovat laatineet tahoillaan tuotantosuunnitelmia ja tehneet investointilaskelmia. Niiden mukaan he voivat yhteistyöllä alentaa kustannuksia ja lisätä tuottoja, mikä parantaa kannattavuutta. He ovat selvittäneet, kannattaako hankkia koneet yhdessä, perustaa koneet omistava yhteisyrittäjä tai ulkoistaa toimintoja urakoitsijoille.”  
Uutta toimintatapaa voi hahmotella strategiamallin avulla. Kuviota 7.1 voi käyttää esimerkkinä.

**Piirtäkää kuvio (strategiamalli), jolla hahmottelette uutta toimintatapaa.**

”Strategiamallin, suunnittelun ja investointilaskelmien perusteella J.R. ja R.L. ovat päätyneet hankkimaan yhteisen säilörehun korjuuketjun. Heillä on hyvä tilusrakenne ja pellot ovat lähellä talouskeskusta. Niittomurskain ja noukinvaunu suunnitellaan hankittavan yhteisiksi. He palkkaavat urakoitsijan säilörehusiilolle. J.R. ottaa mallia R.L.:lta, miten yhteistyö lähialueen viljanviljelijöiden kanssa voidaan järjestää. J.R. ulkoistaa rehuviljan viljelyn, ostaa rehuviljaa ja luovuttaa lantaa viljanviljelijäkumppaneille. Lisäksi viljanviljelijäkumppanit ottavat nurmea viljelykiertoon pelloilleen, jotka ovat lähellä säilörehusiiloja.”

**Piirtäkää tuotantoprosessit, joita toteutate yhteistyönä.**

Kuviota 4.3 voi käyttää esimerkkinä, kun kuvataan säilörehun tuotantoprosessi työvaiheittain. Tuotantoprosessin kuvaaminen tällä tarkkuudella mahdollistaa tehtävien jakamisen suunnitellusti. Seuraavaksi selvitetään yhdessä investointitarve ja -kustannukset sekä rahoitusvaihtoehdot ja rahoituksen saatavuus. Lisäksi päätetään, miten koneet hankitaan ja rahoitetaan sekä käytetäänkö urakointipalveluja. Päätöksenteossa voidaan hyödyntää apuna



luvussa 7.4.2 esitettyjä investointilaskelmia. Jos perustetaan yhtiömuotoinen koneasema, on syytä laatia osakassopimus. Yhtiömuotoisen yhteistyön suunnitteluun voi tutustua Ryhäsen ja Laitilan (2014, 148 - 149) toimittamasta julkaisusta.

”J.R. ja R.L. ovat päätyneet hankkimaan säilörehunkorjuuketjun koneet yhdessä. He käyvät avoimesti läpi maitotilayritystensä taloudelliset tilanteet, millä varmistetaan, että yhteistyölle on taloudelliset edellytykset. He vastaavat investointien rahoitusosuuksistaan itse. Yhtiömuotoinen koneasema on mahdollinen tulevaisuudessa, jos yhteistyötä laajennetaan. Tarvittaessa hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita.”

Selvittäkää vaihtoehtojen keskinäinen edullisuus (yhteistyö, -koneet, urakointi jne.).

Selvittäkää (tarvittaessa), mitä yhteisiä investointeja tehdään.

- Päätäkää, miten yhteiset investoinnit toteutetaan ja rahoitetaan ja investointituet haetaan.
- Määrittäkää kunkin rahoitus- ja omistusosuudet.

### 7.3.3 Käytännön toiminta

Kokonaisvaltaisen johtamisen vastuu annetaan yhdelle kumppaneista. Käytännön toiminnasta, tehtävien jaosta ja niihin liittyvistä vastuista sekä mahdollisista korvauksista sovitaan yhdessä (Ryhänen ja Närvä 2019, 150 - 154; 156 - 162). Ratkaistavaksi voi tulla tilanne- ja tapauskohtaisia asioita, joista on hyvä sopia kirjallisesti etukäteen. Esimerkiksi, jos kumppani ei kykene täyttämään tehtävänsä tai yhteistyöstä tulee tarve irtaantua, sovitaan, millä ehdoilla pois jäävän osuus voidaan lunastaa ja millä maksuajalla maksetaan.

”J.R. ja R.L. sopivat ennakkoon säilörehun korjuuaikatauluista. Sopimus pohjautuu suunnittelun antamiin tuloksiin. Tasapuolisuuden lisäksi suunnittelussa otettiin huomioon maalajien vaikutus nurmen kasvuun. Poikkeustilanteissa korjuuvuorot päätetään yhdessä kasvu-kauden etenemisen perusteella. J.R. niittää ja R.L. ajaa noukinvaunua.

Varastointi annetaan urakoitsijan tehtäväksi, mikä on J.R.:n vastuulla. Säilörehu-urakoitsijoiden kanssa sovitaan varajärjestelyistä. Yhteistyökumppanit laativat kirjallisen sopimuksen, jossa poikkeustilanteista sovitaan. J.R. vastaa kokonaisuuden johtamisesta ja siitä, että korjuu onnistuu myös poikkeustapauksissa. R.L. maksaa korvausta sopimuksen mukaisesti J.R.:lle johtotyöstä.”

**Päätäkää yhteistyökokonaisuuden johtamisesta.**

**Sopikaa käytännön töiden toteutuksesta.**

- Jakakaa käytännön työtehtävät ja vastuut.
- Sopikaa maksuista ja korvauksista.

### 7.3.4 Oma näkökulma

Omien tavoitteiden määrittely on tärkeää. Siksi ennen yhteistyön aloittamista tarkastellaan yhteistyön etuja ja haittoja itsenäisesti. Tärkeää on selvittää omien tavoitteiden saavutettavuus yhteistyötä tehtäessä. Yhteistyön on oltava kannattavaa. Tarkastelussa voi hyödyntää omaan tilanteeseensa soveltaen kuviossa 7.2 esitettyjä asioita. Kunkin mahdollisen yhteistyökumppanin luotettavuus ja halu toimia yhteistyössä arvioidaan.

”J.R. tavoittelee kannattavaa yritystoimintaa ja lisää vapaa-aikaa. Siksi hän haluaa aloittaa yhteistyön jo seuraavan kasvukauden alussa. Tavoitteena on, että maitotilayritys on kannattava ja maksuvalmius on kestäväällä pohjalla. Rehuviljan tuotanto ulkoistetaan urakoitsijoille.”

**Muodostakaa käsitys, tukeeko suunniteltu yhteistyö tavoitteidenne saavuttamista.**

- Määritellä yritystoimintanne keskeiset tavoitteet vähintään 5-10 vuoden aikavälille.
- Selvittää, sopiiko suunnitella oleva yhteistyö osaksi yritystoimintaanne.

**Arvioi yhteistyökumppanien kykyä ja halua sitoutua huolehtimaan velvollisuuksistaan. (Pitäkää luotettavuusarviot omana tietonanne, auttaa varautumaan riskeihin).**

”J.R. on kerran epäonnistunut yhteistyössä. Hän tiedostaa yhteistyön edut ja on ottanut opikseen virheistään. Hän tunnistaa, että ilman yhteistyötä yksin yrittäen hänellä ei ole tulevaisuutta maitotilayrittäjänä. Nyt hän on valmis toimimaan vastuullisesti yhteiseksi hyväksi ja olemaan joustava. Hän haluaa tehdä töitä yhteistyökumppanin pelloilla yhtä laadukkaasti kuin omillaan.”

Arvioikaa haluanne ja kykyänne toimia yhteistyössä ja antaa yhteistyöhön sellainen panos kuin kumppanne teiltä odottavat.

## Riskit

Yhteistyöhön liittyy riskejä. Riskien arviointi perustuu riskien tunnistamiseen. Riskien toteutumisen todennäköisyyttä ja vaikutuksia kannattaa arvioida ja pohtia, mitä tehdään, jos riski toteutuu. Riskejä voidaan arvioida tekemällä kysymyksiä, mitä jos tapahtuu näin, mitä siitä seuraa ja miten se vaikuttaa toimintaan.

”J.R. pitää uutta säilörehunkorjuun yhteistyökumppania luotettavana. Henkilöriskit liittyvät sairastumisiin ja loukkaantumisiin, jotka estävät työn teon. Riskiä voidaan pienentää perehdyttämällä ja sitouttamalla kumppaneita, jotka pystyvät tarvittaessa toimimaan kuljettajina. Koneet voivat rikkoontua. Riskiä voidaan lieventää huoltamalla koneita ja vakuutusin. R.L. ottaa vastuun koneiden huollosta ja ylläpidosta, mistä J.R. maksaa korvauksen sovitun mukaisesti. Huoltamoyrittäjä on myös yhteistyökumppani. Huolehtimalla maksuvalmiudesta laskut maksetaan ajallaan, mikä edesauttaa yhteistyösuhteen toimimista.”

Tunnistakaa riskit ja selvittäkää niiden toteutumisen todennäköisyys.

Arvioikaa riskin toteutumisen vaikutukset.

Pohtikaa, miten riskejä voidaan hallita ja niiden vaikutuksia vähentää.

## Oman näkökulman yhteenveto

Lopuksi tehdään yhteenveto yhteistyötä puoltavista tekijöistä ja poisjäämistä puoltavista tekijöistä. Tarvittaessa voidaan esittää näkemys, miten yhteistyötä kehittämällä mukaan lähteminen olisi mahdollista. Uudet ajatukset voivat olla joissakin tapauksissa kaikille edullisia. Lopuksi päätetään, lähdetäänkö yhteistyöhön mukaan. Päätös perustellaan laskelmin.

”J.R. kokee yhteistyön pääosin myönteisesti. Yhteistyöhön ryhtymistä puoltavat ennen kaikkea taloudelliset tekijät. Suurimpana haittana hän kokee, että päätöksenteon itsenäisyys vähenee. Koska taloudelliset hyödyt ylittävät haitat, J.R. on valmis aloittamaan yhteistyön. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla yhteistyöllä riskejä voidaan pienentää. Mukavalla porukalla toimiminen voi tuoda myös lisää ´hyvää tekemisen meininkiä´.”

## 7.4 Vaihtoehtojen edullisuuden selvittäminen

Kannattavuuden turvaamiseksi maitotilayrittäjän on kehitettävä toimintaansa. Tuotantoa on tehostettava, tuottavuutta on lisättävä ja erityisesti kannattavuutta on parannettava. ”Oikeita asioita on tehtävä oikein ja oikeaan aikaan”. Päätösten tueksi tarvitaan tuotantoekonomian, tuotannon suunnittelun ja investointilaskelmien hallintaa. Näiden työkalujen avulla voidaan löytää paras toimintatapa tavoitteiden saavuttamiseksi. Perinteinen tuottajaosaaminen ei yksin riitä. Maitotilayrittäjän on johdettava yritystään kokonaisuutena.

### 7.4.1 Kokonaistarkastelu

Pitkällä aikavälillä maitotilayrittäjä voi muuttaa kaikkien tuotantopanosten käyttöä sekä valita uuden toimintatavan ja uusia tuotantovälineistön. Koko maitotilayrityksen toiminnan kehittämisen menetelmänä hyödynnetään yleensä tuotannon suunnittelua (Luku 6). Tuotannon suunnittelu mahdollistaa vaihtoehtojen

toimintatapojen keskinäisen edullisuuden selvittämisen ja vertaamisen koko maitotilayrityksen tasolla (Ryhänen & Sipiläinen 2018). Samalla tehdään suunnitelmat tuotannonhaaroittain, mitä voidaan hyödyntää myös lyhyen aikavälin johtamisessa.

Esimerkki: Maitotilayrittäjä on laatinut strategian pohjalta kilpailevia tuotantosuunnitelmia vaihtoehtoisista toimintatavoista. Niiden mukaan yhteisnavetan rakentaminen ja yhteistyöverkoston perustaminen on taloudellisesti paras vaihtoehto. Taulukossa 7.3 esitetään nykyisen tuotannon ja kilpailevien toimintatapojen maataloustulo, kannattavuuskerroin, kokonaispääoma, omavaraisuusaste ja maatalousyrittäjän työnmenekki. Tulosten mukaan nykyisen tuotannon jatkamiselle ei ole taloudellisia edellytyksiä. Yhteisnavettasuunnitelma on taloudellisesti paras.

Taulukko 7.3. Kilpailevien tuotantosuunnitelmien vertailu.

Mittari	Nykyinen (40)	Oma navetta (120)	Yhteis- navetta (360)
Maataloustulo / yrittäjä, €	26 230	54 476	73 815
Kannattavuuskerroin	0,62	1,20	1,83
Kokonaispääoma / yrittäjä, €	308 000	661 400	460 400*
Omavaraisuusaste, %	81,96	36,67	34,79
Työpanos / yrittäjä, h	2 151	2 185	1 798

\*HUOM! Yhteisnavetta on vuokrannut kaikki pellot, myös omistajiltaan.

## 7.4.2 Osittaistarkastelut

### Keskipitkä aikaväli

Hintamuutosten ja/tai uusien tuotantovälineiden kehittämisen myötä voi tulla ratkaistavaksi, onko tulevaisuudessa edullisinta korjata säilörehua itse, yhteistyönä tai käyttää urakointipalveluja. Vaihtoehtoja voidaan verrata keskenään investointilaskelmilla. Ne antavat riittävät vastaukset keskipitkän aikavälin päätöksentekoa varten. Vaihtoehtoisia toimintatapoja verratessa on tärkeää määrittää selkeästi prosessin tai toiminnon alku- ja loppukohta, jotta tulokset ovat keskenään vertailukelpoiset. Koska vaihtoehtoissa tulot ja menot ajoittuvat yleensä eri ajankohtiin eri suuruisina, tarvitaan aikatekijä laskelmiin. Laskelma tehdään nykyarvomenetelmällä (NPV)<sup>28</sup>:

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

$INV$  = investointimeno,  $t$  = ajanjakso vuosissa,  $C_t$  = nettokassavirta vuonna  $t$ ,

$S_t$  = jäännösarvo viimeisenä käyttövuonna ja  $r$  = korko

Kun tiedetään prosessin tai toiminnon kustannus itse tehtynä, sitä voidaan verrata vaihtoehtoisten toimintatapojen kuten yhteistyön tai urakoinnin aiheuttamiin kustannuksiin ja valita niistä edullisin<sup>29</sup>. Koneiden ja laitteiden investointimenot saadaan ostohinnoista. Huollon, korjaamisen, säilyttämisen, vakuuttamisen ja juoksevan käytön menot, kuten polttoaineet ja öljyt saadaan arvioinnin pohjalta. Jos käytetään ulkopuolista työvoimaa, syntyy palkkameno. Se voidaan määrittää työtuntien hinnan ja työtuntien määrän perusteella.

<sup>28</sup> NPV (tulevaisuudessa saatavien nykyhetken diskontattujen kassavirtojen summa (= nykyarvo) vähennettynä alkuperäisen investoinnin arvolla). Korko tarjoaa hinnoittelumekanismiin rahan aika-arvolle. Diskonttaus tarkoittaa tulevaisuudessa saatavan kassavirran nykyarvon laskemista.

<sup>29</sup> Tuotteen laatu oletetaan tämän esimerkkilaskelman vaihtoehtoissa samaksi. Jos säilörehun laadussa on eroja, ne otetaan huomioon laskelman nettokassavirrassa.

Esimerkki: Säilörehun korjuussa vaihtoehtoina on hankkia omat koneet (A), ryhtyä yhteistyöhön kolmen muun maitotilayrittäjän kanssa (B) tai ostaa säilörehun korjuu urakointipalveluna (C). Kaikissa vaihtoehdoissa korjataan samalta alalta säilörehua (100 ha). Korkovaatimus asetetaan 5 prosentiksi. Korkovaatimuksella tarkoitetaan tässä tavoitetta, paljonko sitoutuvalle pääomalle halutaan tuottoa. Tämä ei ole sama kuin laina korko, vaan yleensä se on korkeampi kuin lainan korko, koska omaan pääomaan sisältyy suurempi riski kuin lainapääomaan. Säilörehun laatu ja määrä oletetaan samaksi kaikissa vaihtoehdoissa.

<b>Esimerkkilaskelma: Säilörehun korjuu</b>										
Korjuuala kaikissa toimintatavoissa sama 100 ha (kaksi korjuuta, yhden kerran ala 50 ha)										
Korko-% on	5									
<b>Vaihtoehto A) Omat koneet</b>										
Investoinnin hankintameno on 250 000 € ja jäännösarvo 40 000 €.										
Investoinnin käyttöiäksi arvioidaan 8 vuotta.										
Vuotuisiksi menoiksi arvioidaan 25 000 €.										
Vuotuisiksi palkkamenoiksi arvioidaan 4 000 €.										
<b>Vaihtoehto B) Neljän maitotilayrityksen yhteiset koneet</b>										
Investoinnin hankintameno on 150 000 € (=600 000 €/4) ja jäännösarvo 25 000 € (100 000 €/4).										
Investoinnin käyttöiäksi arvioidaan 6 vuotta.										
Vuotuisiksi menoiksi arvioidaan 20 000 €.										
Vuotuisiksi palkkamenoiksi (oma ja vieras työ) arvioidaan 1 000 €.										
<b>Vaihtoehto C) Hyödynnetään urakointipalvelua</b>										
440 € / ha (kaksi korjuuta vuodessa, yhden kerran korjuuala 50 ha)										
Lasketaan aluksi vaihtoehtojen A ja B NPV. Tämä NPV kertoo, miten paljon koneen omistaminen käyttö aiheuttaa yhteensä kustannuksia koko käyttöajalta tarkasteluhetken rahassa.										
<b>Vaihtoehto A)</b>										
Käyttöaika	8 vuotta		Korko		0,05					
Aikaväli	t = 0	t = 1	t = 2	t = 3	t = 4	t = 5	t = 6	t = 7	t = 8	
Investointi	-250000									
Vuosimenot		-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	
Vuosipalkat (oma ja vieras työ)		-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	
Jäännösarvo									40000	
Yhteensä	-250000	-29000	-29000	-29000	-29000	-29000	-29000	-29000	11000	
									NPV	
									-410360	
<b>Vaihtoehto B)</b>										
Käyttöaika	6 vuotta		Korko		0,05					
Aikaväli	t = 0	t = 1	t = 2	t = 3	t = 4	t = 5	t = 6			
Investointi	-150000									
Vuosimenot		-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000			
Vuosipalkat (oma ja vieras työ)		-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000			
Jäännösarvo									25000	
Yhteensä	-150000	-21000	-21000	-21000	-21000	-21000	-21000		4000	
									NPV	
									-237934	
Nyt tiedetään, paljonko kustannuksia aiheutuu siitä, että ostetaan oma kone (vaihtoehto A) tai yhteistyössä muiden kanssa (vaihtoehto B). Käyttöaika on näissä eri, joten näitä ei voida verrata suoraan keskenään eikä myöskään urakointiin, joten seuravaksi täytyy laskea, paljonko kustannuksia aiheutuu vuotta kohden investointihetken rahana. Tässä on myös on huomioitava rahan aika-arvo, joten vuotta kohden kustannus saadaan laskemalla jaksoittaisten suoritusten nykyarvo. Laskemisessa voidaan käyttää apuna Excelin MAKSU-funktiota.										
<b>Vaihtoehtoa A</b>	Korko	0,05	Kaudet	8	NPV	-410360				
Vuosalijäämä investointihetken rahana			63 492 €							
<b>Vaihtoehto B</b>	Korko	0,05	Kaudet	6	NPV	-237934				
Vuosalijäämä investointihetken rahana			46 877 €							
<b>Vaihtoehto C) Hyödynnetään urakointipalvelua</b>										
Urakointi aiheuttaa vuotuisia kustannuksia			44 000 €							
<b>Verrattaessa vuotuisia kustannuksia investointihetken rahana, on edullisuusjärjestys seuraava</b>										
	C)	-44000 (vuosalijäämä investointihetken rahana)								
	B)	-46877 (vuosalijäämä investointihetken rahana)								
	A)	-63492 (vuosalijäämä investointihetken rahana)								
->Laskelman mukaan, kannattaa valita urakointipalvelu, joka tuottaa pienimmän vertailukelpoisen alijäämän										



## Lyhyt aikaväli

Maitotilayrityksessä on jatkuva tarve parantaa prosesseja ja toimintoja strategian puitteissa. Päivittäiset, kasvukauden ja sisäruokintakauden tuotannolliset ja liikkeenjohdolliset päätökset tarvitsevat tuekseen myös suunnittelua, jotta maitotilayrittäjä kykenee sopeuttamaan toimintaansa esimerkiksi hintojen muutokseen. Tarkasteluilla haetaan vastausta, voidaanko esimerkiksi lehmien ruokintaa muuttamalla ja tuotantoprosesseja kehittämällä kasvattaa taloudellista tulosta. Vaihtoehtojen keskinäistä edullisuutta voidaan vertailla katetuottolaskelmilla, kun tuotantovälineet vertailtavissa vaihtoehtoissa ovat samat. Tarkastelu voidaan tehdä myös lisäkustannus- ja lisätuottotarkasteluina. (Ryhänen & Sipiläinen 2018.) Kun maidon ja rehujen hinnat muuttuvat, sopeuttamistoimien taloudellisia vaikutuksia voidaan tarkastella esimerkiksi KarjaKompassi-ohjelmalla.

## LÄHTEET

Kannattavuuskerroin tuotantosuunnittain. 2020.[Verkkosivu]. Taloustohtori Luke. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavana: [https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Kannattavuuskerroin\\_tuotantosuunnittain](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Kannattavuuskerroin_tuotantosuunnittain)

Rajakorpi, J., Laitila, E. & Viljanmaa, M. 2014. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaaleja 7. [Viitattu 12.5.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-91-8>

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.

Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.

Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31.

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Lindberg (toim.) Maatilojen yhteistyö: esimerkkejä kotieläin ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta. [Verkkajulkaisu]. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57 - 90. [Viitattu 14.5.2020]. Saatavana: <https://docplayer.fi/12804304-Timo-sipilainen-sara-lindberg-toim-maatilojen-yhteistyö-esimerkkejä-kotieläin-ja-kasvintuotannon-yhteensovittamisesta.html>

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



**III OSA:  
KÄSI- JA TYÖKIRJAN  
KEHITTÄMINEN**

