

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**OSTAA VAI TEHDÄ ITSE -VERTAILUT  
MAATILATALOUDESSA**

Laskentatoimi, Pro Gradu -  
seminaarin tutkimustyö  
Kesäkuu 2007

Laatija: Jukka Ranua

Ohjaaja: Professori Jukka Pellinen

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Jukka Ranua	
Työn nimi Ostaa vai tehdä itse -vertailut maatilataloudessa	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro Gradu -tutkielma
Aika Kevät 2007	Sivumäärä 78 + 3
Tiivistelmä	
<p>Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat maatilojen ulkoistamismahdollisuuksiin, sekä mikä on maatilojen toimintoketjujen nykytila.</p> <p>Tutkielman teoria rakentuu liiketalouden ulkoistamiskysymyksistä, sekä maatilatalouden kilpailukyvyn sekä strategisen kasvun haasteista. Aineistona käytetään sekä tutkimuksia, kirjallisuutta, että kolmen maatilayrittäjän haastattelua. Kaikkea aineistoa käsitellään kvalitatiivisesti.</p> <p>Tutkielman olennaisimpana tuloksena saatiin, että vaikka haastelluilla tiloilla olisi halua ulkoistaa enemmänkin toimintoja, ei se ole käytännössä mahdollista. Syynä ovat ammattitaitoisen työvoiman saaminen, urakointipalveluiden puuttuminen, sekä maatioilla vallitsevat asenteet. Lisäksi haastatteluiden pohjalta kehitettiin teoriaosuudessa esitettyä ulkoistamispäätöksenteon mallia mukaileva päätöksentekomalli, mikä soveltuu käytettäväksi maatioilla. Tutkielmassa ei suoritettu haastatelluilla maatioilla vertailulaskelmia. Laskelmien suorittaminen ei ollut mahdollista, koska ulkoistaminen ei ollut strategisessa mielessä eikä palveluntarjonnan puutteen vuoksi mahdollista.</p>	
Asiasanat Maatilatalous, ostaa vai tehdä itse -vertailut, ulkoistaminen, päätöksentekomalli	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Projektin tausta ja aiheen perustelu .....	1
1.2	Aikaisemmat tutkimukset .....	3
1.3	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset.....	4
1.4	Tutkielman luonne ja rakenne.....	6
2	OSTAA VAI TEHDÄ ITSE -VERTAILUT .....	7
2.1	Ulkoistamisen käsitteet ja lähtökohdat .....	8
2.2	Ulkoistamisen historia .....	11
2.3	Transaktioteoreettinen lähestymistapa.....	12
2.4	Prosessinäkökulma.....	13
2.5	Ulkoistamisen tavoitteet ja hyödyt .....	17
2.5.1	Taloudelliset tavoitteet.....	17
2.5.2	Toiminnalliset tavoitteet .....	18
2.5.3	Strategiset tavoitteet.....	19
2.5.4	Ulkoistamisen hyödyt .....	20
2.6	Ulkoistamisen riskit ja haitat .....	21
2.7	Kustannuslaskenta päätöksenteon apuna .....	23
2.8	Ulkoistamispäätös.....	25
2.8.1	Ydintoimintojen määrittely.....	26
2.8.2	Toimintojen profilointi osaksi arvoketjua.....	26
2.8.3	Kustannusten arviointi .....	27
2.8.4	Ulkoistamispäätöksen tekeminen.....	28
2.9	Ulkoistamisen tasot.....	29
3	MAATILATALOUS SUOMESSA.....	31
3.1	Maatilatalous Keski-Suomessa .....	32
3.2	Maatilojen kilpailukyky .....	33
3.3	Maatilojen strateginen kasvu .....	37

3.4	Maatilojen välinen yhteistyö.....	40
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	45
4.1	Aineiston kerääminen .....	45
4.2	Tutkielman tilojen kuvaukset.....	46
4.2.1	Lypsykarjatilat .....	46
4.2.2	Kasvinviljelytila.....	48
4.3	Maatilojen prosessit .....	49
4.3.1	Lypsykarjatilat .....	49
4.3.2	Kasvinviljelytila.....	53
4.4	Töiden suorittaminen .....	55
4.4.1	Lypsykarjatilat .....	55
4.4.2	Kasvinviljelytila.....	57
4.5	Ulkoistaminen ja vaihtoehtoarviointi maataloilla.....	58
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
6	YHTEENVETO.....	72
6.1.1	Yhteenveto .....	72
6.1.2	Jatkotutkimusaiheita .....	75

## LÄHTEET

## LIITTEET

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1	Ostaa vai tehdä itse -vertailujen ja ulkoistamisen suhde	s. 7
Kuvio 2	Ulkoistamisen kehitys	s. 12
Kuvio 3	Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi	s. 14
Kuvio 4	PDCA -malli	s. 16
Kuvio 5	Kustannuslaskentajärjestelmien erot	s. 25
Kuvio 6	Kilpailukyvyn kehittämisen vaiheet	s. 34
Kuvio 7	Maatilan liiketoimintaympäristöön vaikuttavat seikat	s. 36
Kuvio 8	SWOT -analyysin osa-alueet	s. 38
Kuvio 9	Lypsykarjan kasvatusprosessi	s. 51
Kuvio 10	Viljanviljelyprosessi	s. 54
Taulukko 1	Ulkoistamisen hyödyt	s. 21
Taulukko 2	Ulkoistamisen riskit	s. 23
Taulukko 3	Maatilan yritysanalyysin osa-alueet	s. 38

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Projektin tausta ja aiheen perustelu

Perinteisesti maatilat ovat olleet perheyriytyksiä, joiden tavoitteena on ollut oman elinkeinon ja toimeentulon turvaaminen. Muuttuvassa maailmassa ja EU:n tuoman kilpailun kiristymisen seurauksena maatilojen toiminta on muuttunut kohti ammattimaisempaa yritystoimintaa. Useat tahot ovat olleet huolissaan suomalaisten maatilojen kilpailukyvästä tulevaisuudesta ja niiden edellytykset pärjätä suurilla markkinoilla on nähty jopa heikoiksi. Heikon aseman aiheuttavat muun muuassa Suomen epäedullinen sijainti ilmaston suhteen ja siitä johtuvat suuret tuotantokustannukset, mutta myös osaltaan maatilojen heikko talouden tuntemus. Tällä ei tarkoiteta sitä, etteivätkö maanviljelijät hallitsisi tai osaisi toimia yrittäjinä vaan sitä, etteivät he ehkä tunne täysin kaikkia uusimpia työkaluja ja menetelmiä, mitkä mahdollistavat taloushallinnan ja yritystoiminnan tehokkaan hoidon. Yksi tällainen keino on miettiä toimintojen ostamista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Vastauksena yllä mainittuihin haasteisiin käynnistyi Keski-Suomessa projekti, jonka tarkoituksena on auttaa maataloja taloudenpidon kehittämisessä. Projekti sisältää eri osa-alueita, kuten maanviljelijöiden johtamisvalmennuskoulutuksen halukkaille sekä tieteellisiä tutkielmia, mihin tämä tutkielma liittyy. Projekti on ensimmäinen laatuaan Suomessa, ja tuloksista riippuen sitä on tarkoitus laajentaa muuallekin Suomeen. Projektissa mukana olevat tahot ovat Pro Agria, Maataloustuottajain Keski-Suomen liitto Mtk – Keski-Suomi ry, sekä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta.

Maatalous on yhdistetty yliopistolliseen koulutukseen jo yli sadan vuoden ajan. Maatalouden yliopistollista koulutusta perusteli aikanaan ministeri Woldemar von Daehn toteamalla, että Suomen maatalouden pelastus voi tapahtua ainoastaan yhdistämällä maatalouselinkeino tieteen kanssa (Weckman 1996, 62). Maatalouden tila ei tosin tällä hetkellä ole samanlainen, mutta idea tieteen ja maatalouden yhdistämisestä ei ole vanhentunut ja on käyttökelpoinen vieläkin.

Euroopan unionin myötä maatalous on muuttunut erittäin paljon, ja siitä onkin tullut jo puhdasta yritystoimintaa. Tämän vuoksi ennen hyvin toimineet toimintamallit ja -tavat eivät enää välttämättä toimi modernissa yhteiskunnassa ja kilpailutilanteessa, jolloin maatalouden kilpailukyky heikkenee. Kilpailukyvyn turvaamisen edellytyksenä muuttuvassa maailmassa on maatilojen jatkuva kehittäminen niin kansainvälisesti, kansallisesti kuin alueellisestikin.

Perinteisesti maatilat ovat monialatiloja, joissa on karjanhoitoa, metsätaloutta, maanviljelyä ja jopa maatilamatkailua. Lisäksi jotkut maatilat ovat voineet harjoittaa sivuelinkeinoja esimerkiksi toimimalla teollisuuden alihankkijana. Maanviljelijöiden kokemuksia lainaten suurin osa sivuelinkeinosta liittyy metsänhoitoon. Tämä on täysin ymmärrettävää, koska maanomistajina maatilayrittäjien metsillä voi olla suurikin vaikutus sekä varallisuuteen että tulonmuodostukseen.

Maatilojen tuotantoa suunniteltaessa tavoitteena on löytää tuotannonala, mistä yrittäjä saa edullisimman tuloksen. Tuotannon monialaisuus on peräisin ajoilta, jolloin yksityistalouden omavaraisuutta arvostettiin suuresti ja pidettiin tavoiteltavana. Tietyiltä osin maatilojen monialaisuus on täysin perusteltua. Esimerkiksi kasvintuotannon yhteydessä tulee monia tuotteita, kuten olki tai naatti, jotka on mahdollista jalostaa markkinakelpoisiksi vain kotieläinten avulla (Ryynänen & Pölkki 1978, 111–112). Tosin mikään ei estä maatilaa myymästä oljen tai naatin kaltaisia tuotteita esimerkiksi karjatilalle.

Yksi maatilojen tulevaisuuden kilpailukykyä parantavista tekijöistä on toimintoketjujen uudelleenarviointi. Arvioinnin seurauksena maatioilta voi löytyä toimintoja, mitkä olisi tehokkaampaa suorittaa ostopalveluna. Ulkoistamiseen liittyvät kysymykset ovatkin niitä asioita, joissa nykypäivän maatilayrittäjillä on erittäin paljon haasteita, mutta myös vähintään yhtä paljon mahdollisuuksia. Johtuen maatilojen monialaisuudesta ja toimintaympäristössä tapahtuvasta murroksesta on erittäin tärkeä selvittää, mikä on maatilojen toiminnan nykytila, sekä tutkia mitä edellytyksiä ostopalveluiden käyttämiselle on maatilataloudessa.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Maatalouden tukijärjestöt, kuten maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT ja Pro Agria, tekevät tasaisesti tutkimuksia Suomen maatilatalouden tilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Järjestöjen tekemien tutkimusten joukosta ei löytynyt suoraa selvitystä tämän tutkielman aiheeseen. Kuitenkin selvityksiä on tehty sekä maatilataloudesta yleensä, että ulkoistamisen kysymyksistä. Seuraavassa esitellään muutama tämän tutkielman kannalta merkittävä maatilatalouden selvitys.

Rikkonen on tutkinut vuonna 1999 toimintajärjestelmää maatilayrityksen kehittämisvälineenä. Tutkimuksen tavoitteina olivat laatu- sekä prosessiajattelun vieminen maatiloille. Jokipii puolestaan on tutkinut paljon maatilalan kilpailukykyyn liittyviä asioita, viimeksi vuonna 2006. Kirjassa Jokipii tuo myös esille prosessiajattelun, sekä painottaa maatilojen paikkaa elintarviketeollisuuden arvoketjussa.

Numeerista aineistoa ja suuntauksia erityisesti Keski-Suomen maataloista sekä niiden tulevaisuudesta löytyy Niemelän, Heikkilän & Meriläisen tutkimuksesta ”Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla” (1999), sekä Heikkilän (2005) julkaisemasta tutkimuksesta ”Maatilojen kehitysnäkymät Keski-Suomessa vuoteen 2012 – viljelijöiden suunnitelmat”.

Tärkeänä tutkimuksena tämä tutkielman kannalta toimii Työtehoseuran teettämä Kirkkarin, Kallioniemen & Martikaisen (1998) tutkimus maatilojen välisestä tuotannollisesta yhteistoiminnasta sekä sen kehittämisestä ja analysoinnista. Siinä käydään läpi Suomessa maataloilla käytössä olevia yhteistyön muotoja ja niiden toimintatapoja. Samaan aiheeseen keskittyy myös Maaseutukeskusten liiton julkaisema kirja ”Yhteistyöllä tuloksiin” (1999). Varsinaisesti se ei ole tutkimus, mutta kirjassa käsitellään varsin laajasti maatilojen välistä yhteistyötä ja yhteistyön eri muotoja.

Ostaa vai tehdä itse -vertailuista sekä ulkoistamisesta on tehty liiketalouden tutkimuksia erittäinkin paljon. Pro gradu -tutkielmissa on tutkittu ostaa vai tehdä itse -vertailujen erityistapausta, ulkoistamista, jonkin verran. Rantanen (2004) on tutkinut Tampereen yliopistolla Pro gradu -tutkielmassa ulkoistamisen päätöksenteon teoriaa ja käytäntöä.



Pöllänen on puolestaan tutkinut Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 2004 sitä, ovatko ulkoistamispäätökset luonteeltaan taktisia vai strategisia. Tuloksista mainittakoon sen verran, että kyseisen tutkielman mukaan ulkoistamispäätökset olivat ennemminkin taktisia kuin strategisia.

Tämän tutkielman kannalta merkittävä ulkoistamista koskeva tutkimus on myös Kauppinen, Pietilän, Sundbäckin & Kalevan tutkimus kiinteistöjohtamisen tehostamisesta ulkoistamisen avulla (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2002). Se onkin ollut tämän tutkielman yksi tärkeimmistä lähteistä.

Ulkomaisista lähteistä mainittakoon tässä vaiheessa Jenningsin (2002) artikkeli strategisen ulkoistamisen hyödyistä ja ongelmista, Quinnin & Hilmerin artikkeli strategisesta ulkoistamisesta sekä Lacityn, Hirscheimin & Willcocksin kirjoittama artikkeli ulkoistamisen tavoitteista. Nämä kolme kirjoitusta halusin nostaa tässä vaiheessa esiin niissä olevien huomionarvoisten ja olennaisten asioiden vuoksi. Näiden kolmen lisäksi ulkomaisia artikkeleita sekä tutkimuksia löytyy jopa valinnan vaikeuteen saakka.

### **1.3 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset**

Tutkielman tavoitteet ovat moninaiset. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää ja kuvata maatilojen nykytilanne toimintojen suorittamisen osalta. Toisena tavoitteena on etsiä vaihtoehtoisia tapoja järjestää maataloilla olevat toimintoketjut, eli selvittää löytyisikö tiloilta joitakin yksittäisiä vaiheita tai kokonaisia prosesseja, joissa olisi mahdollista käyttää jonkinasteisia ostopalveluita. Lisäksi on tarkoitus tutkia, millä edellytyksillä tällaisia päätöksiä on tehty tai voidaan tehdä.

Viimeisenä tavoitteena on kehittää yksinkertainen malli ostaa vai tehdä itse -vertailujen päätöksenteon avuksi. Malli luodaan täydentämällä teorian tietoja kolmen haastattelun avulla. Haastatteluista saatujen tietojen ja kokemusten perusteella pyritään mallintamaan päätöksenteon kannalta olennaisia asioita. Maatilojen ollessa hyvinkin diversifioituneita Pro gradu -tutkielman laajuudessa ei ole mahdollista löytää kaikenkattavaa ratkaisua.

Tutkielman tavoitteet voidaan kiteyttää seuraaviin ydinteemoihin:

- a) maataloilla tehtävien prosessien nykytila, toimintamallit ja niiden kuvaaminen
- b) vaihtoehtoisten toimintamallien etsiminen
- c) ostopalveluiden edellytykset
- d) päätöksentekomallin luominen

Koska tutkijalla on ennen tutkielman tekemistä omat ennakkokäsitykset maataloista, niiden toiminnasta sekä aiheeseen liittyvistä seikoista, on tavoitteiden pohjalta hyvä tehdä joitakin oletuksia. Tutkielmalle määriteltiin kolme tutkimushypoteesia, joihin tutkielmassa pyrittiin etsimään vastauksia. Tutkimushypoteesit pohjautuvat tutkielman tavoitteisiin ja ovat:

- 1) maatalojen toimintoketjuja ei ole mietitty tarkoin vaan pyritään tekemään mahdollisimman paljon itse
- 2) kasvuhakuisten maatalojen määrä on hyvin rajoittautunutta, eikä maataloilla juuri mietitä vaihtoehtoisia toimintamalleja
- 3) ostopalveluita käytetään niukasti, vaikka edellytykset kilpailukyvyn nostamiseen sen avulla olisivat hyvät

Tavoitteiden ja hypoteesien lisäksi tutkielmaa täytyy rajata ja määrittää sille joitakin reunaehtoja. Usein ostaa vai tehdä itse -vertailujen teoriaa lähestytään transaktiokustannusteorian sekä omistusoikeudellisen teorian kautta (Pajarinen, 2001, 7). Tässä tutkielmassa ostopalveluiden juridinen puoli rajataan ulkopuolelle. Kuitenkin on hyvä pitää mielessä, että juridiikka ja eri säännökset liittyvät hyvin olennaisilta osin yritysten väliseen yhteistoimintaan ja niiden toteuttamisiin lakien ja sopimusten muodossa.

Maatilatalous on EU:n myötä muuttunut tulonmuodostukseltaan Suomessa hyvin tukipainotteiseksi. Tukipolitiikka elää kokoajan ja tulevaisuudessa voidaan odottaa uusia muutoksia. Tässä tutkielmassa maatalouden tuet on tarkoituksena jättää ulkopuolelle niiltä osin kuin se on mahdollista. Lisäksi tutkielman ulkopuolelle rajataan sivutoimiset maanviljelijät, eli tutkielmaan haastatellut yrittäjät ovat kaikki päätoimisia maatilayrittäjiä.

## 1.4 Tutkielman luonne ja rakenne

Tämä tutkielma ostaa vai tehdä itse -vertailujen problematiikasta maatilataloudessa on luonteeltaan laadullinen tutkimus, missä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 1993, 21). Tutkielman kvalitatiivisuus näkyy muun muuassa siinä, ettei tässä syvennytä yksittäisiin numeerisiin tietoihin vaan tutkielmassa ilmitulleita asioita käsitellään laadulliselta kannalta.

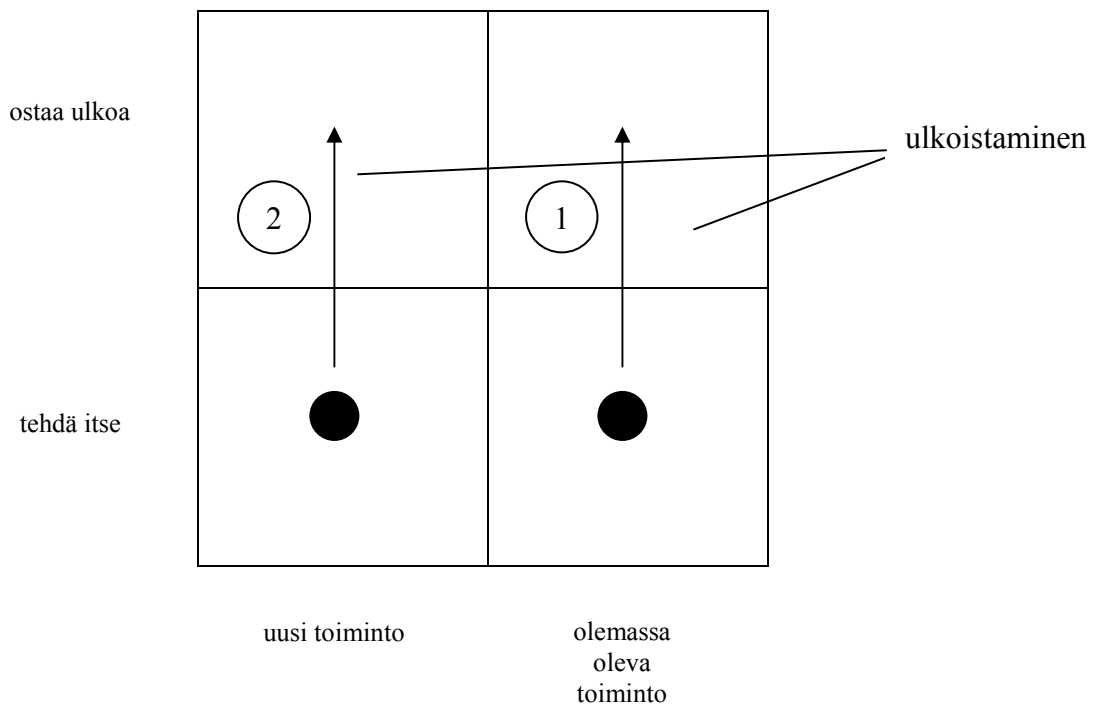
Tutkimustyyppinä tämä tutkielma luokitellaan laadulliseksi kenttätutkimukseksi. Tutkielman empiirisenä aineistona käytetään case -tyyppisesti kolme erilaista maatilayritystä. Tällöin tilojen välisten käytäntöjen erottelu on mahdollista. Case -maatilojen läpikäyminen suoritetaan haastatteluiden avulla. Toimeksiantajat etsivät kolme ennalta määärätty kriteerit täyttävää maatilaa. Kriteereitä käytettiin tilan kasvuhaluutta, toiminnan tuloksellisuutta tai jotain muuta erityispiirrettä, mikä erottaa tilan muista tiloista. Käytännössä erityispiirteenä toimi maatilalan ulkoistamismahdollisuudet. Haastattelukierroksia oli tarkoitus tehdä kaksi mutta ensimmäisen kierroksen tuloksista johtuen toista haastattelukierrosta ei tehty.

Tutkielma jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettisessa osassa käydään läpi sekä kotimaisia että ulkomaisia aiheesta kirjoitettuja teoksia ja tutkimuksia. Aihe on toisaalta hieman kaksijakoinen. Teoriassa tulee perehtyä maatilatalouden ominaispiirteisiin ja toimintaan sekä kuvailla niitä. Toisaalta ostaa vai tehdä -vertailuja miettiessä pitää perehtyä kyseisen aihepiirin problematiikkaan. Lähestymistapa tähän saadaan yritysmaailmasta, koska ostaa vai tehdä itse -vertailujen pääpiirteet ovat toimialasta riippumatta samanlaisia. Olennainen osa tutkielman onnistumisen kannalta on löytää maataloilta ne ominaispiirteet ja menestyksen kannalta kriittiset tekijät, minkä mukaan optimointi voidaan suorittaa. Tällaisia kriittisiä tekijöitä voivat olla muun muuassa koneet, ajankäyttö tai työvoima. Ominaispiirteiden löytämiseksi pitää hyödyntää sekä teoreettista kirjallisuutta että asiantuntijoiden apua.

Tutkielmaraportti jatkuu johdannon jälkeen ostaa vai tehdä itse -vertailujen ja sen erityistapauksen, ulkoistamisen, käsittelyllä. Tämän jälkeen perehdytään maatilatalouden kysymyksiin niiltä osin, mitkä olennaisesti liittyvät ulkoistamiseen. Teoriaosuuksien jälkeen esitellään haastatteluista saadut tiedot, jonka jälkeen paneudutaan tuloksiin ja johtopäätöksiin.

## 2 OSTAA VAI TEHDÄ ITSE -VERTAILUT

Ostaa vai tehdä itse -vertailut käsittävät lähes kaikki mahdollisuudet, miten yrityksen prosessit ja toiminnot voidaan järjestää. Seuraavassa on kuvattu eri vaihtoehdot uusille ja vanhoille toiminnolle, joita ovat oma tekeminen sekä ostopalveluiden käyttö.



**KUVIO 1: Ostaa vai tehdä itse -vertailujen ja ulkoistamisen suhde**

Ulkoistamisen ja ostaa vai tehdä itse -päättökseen ero on siinä, että ulkoistamisessa on kyse nimenomaan jo olemassa olevan, itse toteutettavan prosessin tai toiminnon osittainen tai täydellinen siirtäminen kyseistä palvelua tarjoavan yrityksen tuotettavaksi (Heywood 2000, 27). Ulkoistamisen ja ostaa vai tehdä itse -vertailuiden väliseen suhteeseen on kaksi lähestymistapaa. Toiset tutkijat pitävät ostaa vai tehdä itse -vertailuja yhtenä ulkoistamisen alakohtana kun toiset puolestaan ovat sitä mieltä, että ulkoistaminen on ostaa vai tehdä itse -vertailuja suppeampi käsite. Jälkimmäisen lähestymistavan puolesta puhuvat esimerkiksi Gilley & Rasheed (2000, 765), joiden mielestä ostaa vai tehdä itse -vertailut ovat ulkoistamista laajempi käsite. He toteavatkin, että jos yrityksellä olosuhteista riippuen ei ole

muuta mahdollisuutta kuin ostaa jokin palvelu ulkopuolelta, sitä ei voida määritellä ulkoistamiseksi. Heidän mukaansa ulkoistaminen olisi ostaa vai tehdä itse -vertailujen alakäsite. Toisaalta he myös toteavat, että ulkoistaminen ei välttämättä vaadi toiminnon suorittamista aikaisemmin itse, vaan riittää kun toiminnon suorittaminen itse olisi realistinen ja mahdollinen vaihtoehto yritykselle (Gilley & Rasheed 2000, 2). Ostaa vai tehdä itse -vertailut voidaan myös käsittää ulkoistamisen osana, jolloin ne käsittäisivät lähinnä pieniä, yksittäisiä päätöksentekotilanteita.

Tämän tutkielman lähtökohtana on, että ostaa vai tehdä itse -vertailut on laaja yläkäsite, mistä ulkoistaminen otetaan erityistapauksena tarkempaan käsittelyyn. Tämän lähestymistapa valittiin sen vuoksi, että perinteisesti maataloudessa on totuttu tekemään lähes kaikki työt itse. Näin ollen jos maatalan toimintaa ei kovin paljoa muuteta, toimintojen toteuttamista mietittäessä tulevat kysymykseen lähinnä ulkoistamiskysymykset, ennen itse tehtyjen toimintojen ostoa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Maatiloilta löytyy myös uusia toimintoja ja työvaiheita varsinkin niiden laajentuessa, mutta tässä tutkielmassa keskitytään ulkoistamisen problematiikkaan sen ajankohtaisuuden ja laajan käytettävyyden vuoksi.

## **2.1 Ulkoistamisen käsitteet ja lähtökohdat**

Käsitteenä ulkoistamista voidaan lähestyä monista eri suunnista ja lähes jokaisella tutkijalla on sille oma määritelmänsä. Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva (2002 3, 15) teoretisoivat ulkoistamisen käsitettä seuraavasti: *”ulkoistamisessa on kyse optimaalisen rajapinnan löytymisestä organisaation ydinosaamisen ja palvelujen ostamisen välillä.”* Lisäksi he lähtevät liikkeelle ajatuksesta, että ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankkimista ulkopuoliselta toimittajalta. Maatalouteen sovellettuna tämä tarkoittaa, että ulkoistaminen voidaan tehdä joko ulkoistamalla kokonainen toimintoketju tai vaihtoehtoisesti jokin yksittäinen työvaihe.

Gilley & Rasheed (2000, 764) ovat Kauppisen ym. (2002, 15) kanssa samoilla linjoilla ulkoistamisen käsitteessä mutta tuovat osaltaan mukaan erilaisen näkökulman. He määrittelevät ulkoistamiselle kaksi ilmaantumistapaa: sisäisen tuotannon korvaamisen

ulkopuolisella tai pidättäytymisen omasta tuotannosta eli ulkoisen tuotannon valinnan (ks. KUVIO 1).

Fan (2000, 213) puolestaan lähestyy ulkoistamista sopimukselliselta puolelta. Ulkoistaminen on hänen määritelmänsä mukaan ulkoistajan ja palveluntuottajan välinen sopimus sellaisesta palvelusta, joka on aikaisemmin tuotettu sisäisesti. Samankaltaisen linjan ottaa myös Kiiha (2002, 1), jonka mukaan yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Hänen näkemyksensä mukaan ulkoistaminen sisältää kaksi peruselementtiä: ulkoistetun toiminnon lopettamisen sekä juridisena puolena ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskevan sopimussuhteen.

Kaikkein selkein ja yksinkertaisin määritelmä ulkoistamiselle lienee kuitenkin Heywoodin (2000, 27) määritelmä: ”*Ulkoistaminen on yrityksen aikaisemmin itse suorittaman toiminnon ja siihen mahdollisesti liittyvien resurssien siirtämistä ulkopuoliselle osapuolelle, joka tarjoaa yritykselle valittua palvelua tietyksi ajaksi ja sovitulla hinnalla*” (Pöllänen 2004, 9).

Embleton & Wright (1998, 1) lisäävät vielä yhden erittäin tärkeän näkökulman ulkoistamiselle. Heidän mukaansa se on pitkäaikainen kumppanuus ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä mikä sisältää riskin hajauttamista.

Yleisimmin ulkoistamisesta käytetään ulkomaisessa kirjallisuudessa käsitettä *outsourcing*. Muita käytettyjä termejä ovat *out tasking*, *out contracting* tai *make-or-buy*, jolla tarkoitetaan yleisimmin yksittäistä päätöksentekotilannetta. Koska ulkoistamiseen liittyy aina organisaation uudelleenjärjestelyjä, organisaatiorakenteen muutoksia ja yleensä organisaatiorakenteen keventämistä, ulkoistamisen kanssa läheisesti käytettäviä termejä ovat *organizational downsizing* tai pelkkä *downsizing* sekä *re-organizing*.

Kansainvälistymien ja lisääntynyt kilpailu ovat aiheuttaneet sen, että yritykset ulkoistavat tukitoimintojaan kokoajan enemmän, karsivat kustannuksiaan sekä uudistavat rakenteitaan (Fill & Visser 2000, 43). Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yritykset lähestyvät ulkoistamista liian usein vain kustannusten kautta. (mm. Cánez, Platts & Probert 2000, 1; McIvor, Humpreys & McAleer 1997, 169).

McIvorin, Humpreysin ja McAleerin (1997, 1) mukaan ulkoistaminen pitäisi olla yrityksen strategian mukainen pitkälle harkittu päätös. Heidän tutkimuksensa mukaan ulkoistamispäätökset eivät kuitenkaan liity usein strategiaan vaan kustannusten minimoimiseen lyhyellä tähtäimellä. Fill ja Visser (2000, 44) tukevat tätä tulosta omassa tutkimuksessaan. Heidän mukaansa ulkoistamiseen liittyvän päätöksenteon kriteerit tulisi tunnistaa erityisesti liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Toiseksi päätekiäjäksi he nostavat myös kustannusten karsimisen.

Jenningsin (2002, 26) mukaan lähtökohtaisesti on mahdollista ulkoistaa arvoketjusta mikä osa tahansa. Kuitenkaan päätöksen tekeminen ei riipu yhdestä yksittäisestä asiasta, vaan on huomioitava markkinoiden tila, kapasiteetti, kustannukset sekä käytössä oleva teknologia. Pajarinen (2001, 7) on samoilla linjoilla todeten, että tuotantoketjua pitää tarkastella vaihe vaiheelta ja jokaisen vaiheen kohdalla tulisi tehdä erillinen päätös oman tekemisen ja ulkoistamisen välillä. Noudatettuna tämä ohje vaatii suuren määrän työtä mutta tuloksena on varmasti tehokas, taloudellinen ja toimiva tuotantoketju.

Kiiskinen ym. (2002, 21) lähestyvät ulkoistamista yrityksen ydintoimintojen kautta. Heidän mukaansa yksi keskeinen syy ulkoistamiselle on yrityksen halu keskittyä ydintoimintoihin. Toki syitä on muitakin, kuten liiketoiminnan tilanne, olosuhteet, palvelujen tarjonta tai toimialan luonne. Kuitenkin ydintoiminnot liittyvät saumattomasti yrityksen perustehtävään, joten yrityksen on täysin perusteltua keskittyä toiminnassaan nimenomaan ydintoimintoihin.

Myös Quinnin & Hilmerin (1994, 48–52) lähestymistapana ovat yrityksen ydintoiminnot. Yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaalle uniikkia arvoa, jolloin toimintojen suunnittelua täytyy peilata asiakkaan arvostuksiin ja miettiä mitkä toiminnot tuovat lisäarvoa ja mitkä eivät. Tähän liittyen yrityksessä pitäisi heidän mielestään suorittaa strategisia ulkoistuksia muissa kuin arvoa lisäävissä toiminnoissa.

Ulkoistamista mietittäessä on syytä muistaa, että ostamisen ja oman tekemisen välisen tasapainon tulee olla kunnossa ja yrityksen oman hankkimisstrategian mukainen. Tasapaino ei ole vakio vaan se luonnollisesti vaihtelee toimialoittain, yrityksittäin sekä tuotteittain. Yrityksen hankkimisstrategian pitäisi heijastaa yrityksen tapaa lähestyä kilpailuedun saavuttamista sekä liiketoimintaympäristöä. Samalla strategian tulisi mukaila ympärillä olevaa kilpailuympäristöä (Jennings 2002, 28).

Kuten todettu, tutkijoiden mielestä kustannukset eivät saisi olla pääsyynä ulkoistamiselle. Kustannukset tarjoavat hyvät lähtökohdat ja antavat sysäyksen muutokselle, mutta tärkeämpänä tulisi pitää strategisia lähtökohtia. Kustannusten ongelmana ovat lähinnä niiden vaikea arviointi sekä ennustaminen (Yoon & Naadimuthu 1992, 1).

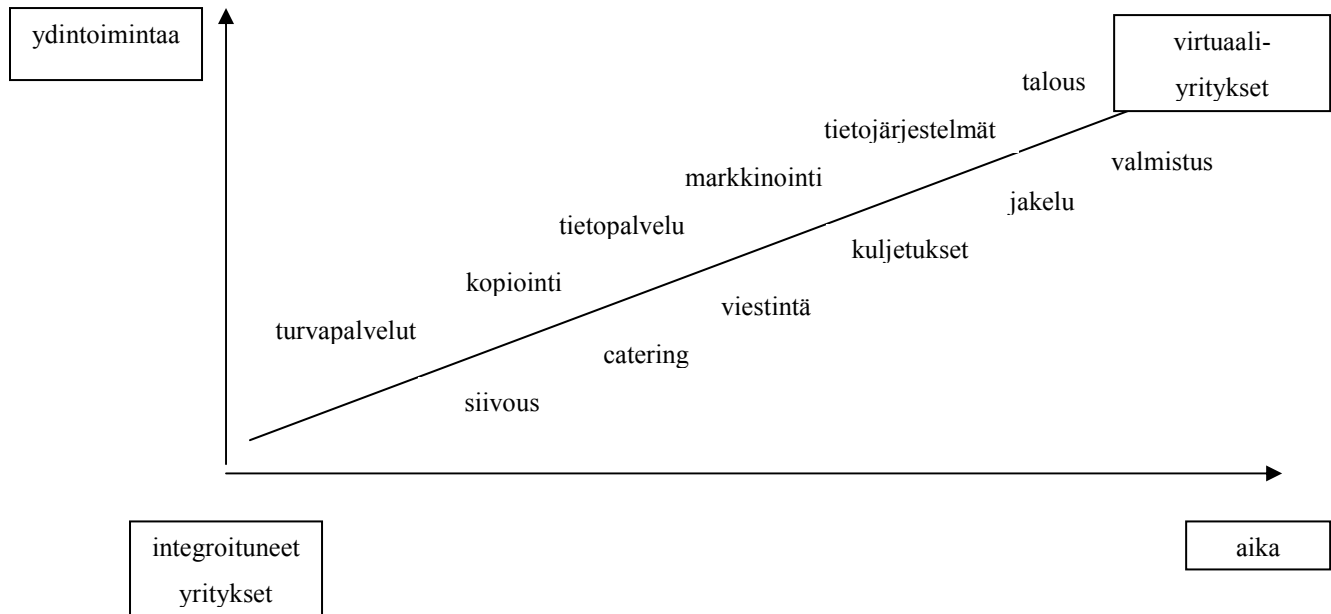
## **2.2 Ulkoistamisen historia**

Vaikka ulkoistamisesta on tullut muoti-ilmiö viimeisen 10–20 vuoden aikana, ei se kuitenkaan ole täysin uusi käsite. Ulkoistamisen kysymykset ovat yhtä vanhoja kuin tuotannollinen toiminta itsessään. Varhaisimpia toteutuneita ulkoistuksia tehtiin 1800 -luvun Englannissa, missä julkinen sektori ulkoisti muun muassa katuvalojen ja tieverkon ylläpidon ja kunnostuksen sekä vankiloiden johtamisen (Kakabadse & Kakabadse 2002, 2).

1900 -luvulla ulkoistaminen sai uusia piirteitä ja varsinaisesti nykymuotoisen merkityksen. Suurelta osin tähän vaikutti tietotekniikan nopea kehittyminen, joka vaati yrityksiltä suunnattomia ja jatkuvia panostuksia tietotekniikkaan sekä osaavaan henkilöstöön (Pöllänen 2004, 4). Lacity & Hirschheim (1994, 1) nostavat esiin Kodakin onnistuneen tietotekniikan ulkoistamisen, joka on toiminut vapauttavana signaalina muille yrityksille. 1990-luvulla ulkoistamistahti kiihtyi todella hurjasti. Englannissa vuosien 1993 ja 1996 välillä pelkästään tietotekniikan ulkoistaminen lisääntyi 15 %:sta 25 %:iin ja kasvun odotettiin vain kasvavan tultaessa 2000-luvulle (Fan 2000, 213).

Perinteisesti ulkoistettavat kohteet ovat olleet yksittäisiä ja suppeahkoja toimintoja tai kokonaisuuksia. Kuitenkin nykyisin ulkoistetaan parhaimmillaan jopa suuria tuotantolaitoksia. Ulkoistamiskohteet vaihtelevat valikoivan ja täydellisen ulkoistamisen välillä. Kiiskinen ym. (2002, 77) kuvaavat ulkoistamisen kehitystä seuraavasti (KUVIO 2).





KUVIO 2: Ulkoistamisen kehitys (Kiiskinen ym. 2002, 77)

### 2.3 Transaktioteoreettinen lähestymistapa

Transaktioteorian lähtökohtana on vaihdanta eli transaktio. Teoriaa on yleisesti pidetty taloustieteellisenä ulkoistamista käsittelevänä teoriana ja sen on pääosin luonut Oliver E. Williamson (1987, 18). Transaktioiden aiheuttamien kustannusten avulla voidaan tutkia yrityksiä ja niiden rakenteita (Pöllänen 2004, 30). Transaktiokustannus määritelläänkin Arrowin (1969) mukaan taloudellisen systeemin juoksevaksi kustannukseksi (Williamson 1987, 18).

Toiminnassa tarvittavat transaktiot yritys voi hankkia monista eri paikoista. Ne voidaan tuottaa itse, ostaa suoraan markkinoilta tai tuottaa kahden edellisen välimalleina. Koska markkinat ja yritys ovat toiminnan vaihtoehtoisia hallinnointimuotoja, yrityksen oman toiminnan raja ei ole valmiiksi annettu vaan sen määrittelee aina yritys (Pöllänen 2004, 30).

Williamsonin mukaan (1987, 1) mukaan transaktio syntyy, kun tavara tai palvelu ylittää teknologisesti määritellyn rajapinnan. Tällainen siirtyminen voi tapahtua joko yrityksen sisä- tai ulkopuolella jolloin toiminnon yksi vaihe päättyy ja toinen alkaa. Transaktiokustannus puolestaan aiheutuu transaktioon välillisesti liittyvistä kustannuksista, kuten organisoinnista ja

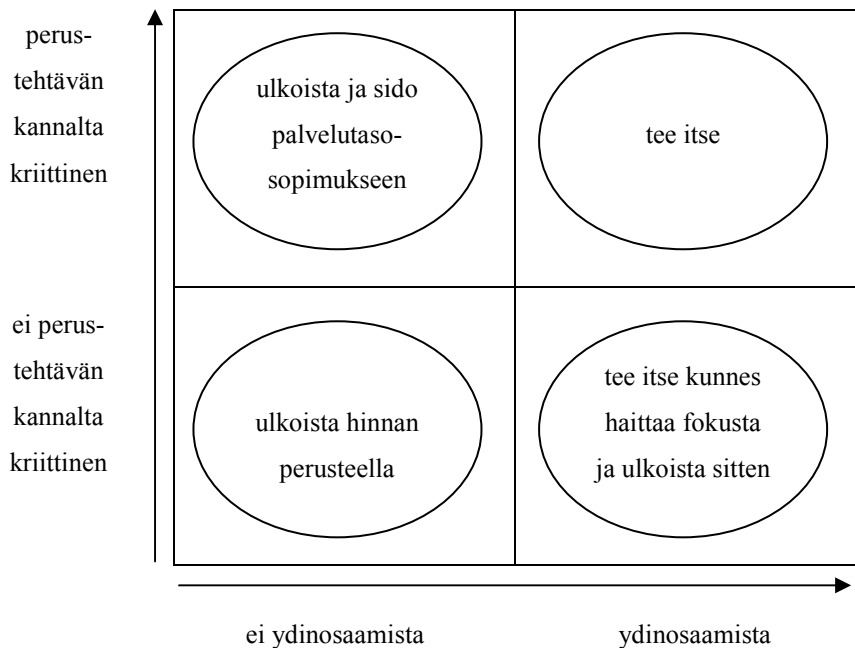
hallinnoimisesta. Transaktiokustannus ei ole suora vaan välillinen kustannus ja siksi se onkin ulkoistamisen kannalta erittäin tärkeä piilokustannusten tunnistamiseksi ja välttämiseksi. Transaktiokustannuksia syntyy sekä ennen transaktiota, että sen jälkeen. Etukäteiskustannuksia ovat esimerkiksi etsimiskustannukset. Jälkeiskustannuksia aiheuttavat valvonnan, hallinnoinnin, myöhästymisten tai tuotantovaikeuksien aiheuttamat kustannukset (Pöllänen 2004, 32).

Transaktiokustannusteoria olettaa ihmisten käyttäytyvän kahdella vaihtoehdoisella tavalla. Williamson (1987, 44–48) määrittelee käyttäytymistavat rationaalisuuteen, sekä opportunistisiin. Nämä käyttäytymistavat määrittelevät toiminnasta aiheutuvia transaktiokustannuksia. Rationaaliset ihmiset perustavat käyttäytymisen järkeen, kun opportunistit tavoittelevat lähinnä omaa etuaan.

## **2.4 Prosessinäkökulma**

Prosessinäkökulman keskeinen piirre on näkemys siitä, että prosesseja kehittämällä kyseenalaistetaan perinteinen tapa toimia ja etsitään aidosti uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Prosessinäkökulma liittyy vahvasti ydinosaamiseen ja yrityksen tuleekin ratkaista peruskysymyksenä kyseisen yrityksen ydintoiminnot sekä niiden aiheuttamien prosessien toteuttamiset, itse tekemällä vai ostopalveluina. Ydintehtävään keskittyminen lisää yrityksen joustavuutta ja mahdollistaa kilpailijoita nopeammat muutokset (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 11–14).

Kiiskinen ym. (2002, 21) ovat mallintaneet ulkoistamista miettivälle avuksi prosessinäkökulmaisen päätöksentekomatriisin (KUVIO 3) missä toiminnot sijoitetaan nelikenttään kriittisyyden ja ydinosaamisen perusteella.



**KUVIO 3: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 21)**

Käytännössä yrityksen toiminta koostuu pitkästä sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä sekä -vaiheita. Työtehtävistä muodostuu prosessi joka voidaan nähdä dynaamisena sarjana erilaisia toimintoja. Prosessien uudelleenmäärittely ja -suunnittelu tarkoittaa erittäin radikaalia ja perustavaa laatua olevaa toimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia (Kiiskinen ym. 2002, 27–28). Maatiloilla pitkälle viety ydinprosessin uudelleenajattelu tarkoittanee käytännössä päätuotantosuunnan vaihtamista tai erittäin radikaaleja ulkoistamisratkaisuja. Ennen prosessien tarkkaa analyysia ja kehittämistä yrityksen tulisi analysoida ja erottaa toisistaan ne asiat tai toiminnot, missä yritys on hyvä ja se missä sen tulisi olla hyvä (Pöllänen 2004, 15).

Jokipii (2000, 53–54) lähtee myös ajatuksesta, että prosessi on yksittäisistä työtehtävistä syntyvä kokonaisuus. Prosessit voidaan luokitella ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit liittyvät suoraan asiakkaisiin ja ovat liiketoiminnan kannalta kaikkein merkityksellisimpiä. Kaikkein keskeisin ydinprosessi lähtee asiakkaan tilauksesta ja päättyy tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Tukiprosesseilla tarkoitetaan puolestaan sisäisiä prosesseja, jotka ovat toiminnan tukena ydinprosesseille sekä mahdollistavat ydinprosessien tehokkaan toteuttamisen.

Yritys voi olla ydinliiketoiminnoissaan tehokas monella tavalla. Quinn & Hilmer (1994, 52–55) määrittelevät seitsemän tapaa olla tehokas ydintoiminnoissa, joista lähes jokaisen voi helposti liittää maatilatalouteen:

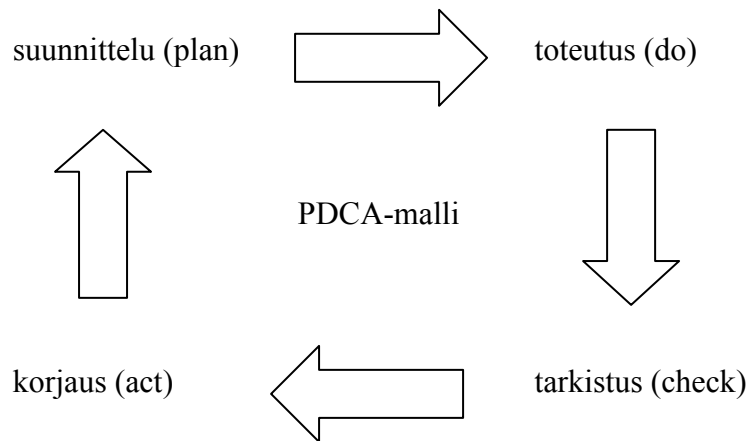
- 1) Keskittyminen tietotaitoon, ei tuotteisiin, koska tuotteet voidaan korvata suhteellisen helposti Esimerkiksi maidon voi korvata erilaisilla kasvisvalmisteilla.
- 2) Joustavuuden ja pitkän tähtäimen suunnitelmien kehittäminen. Haasteena on kehittää jatkuvasti taitoja, mitä asiakkaat haluavat. Ongelmia syntyy, jos on liian kapeakatseinen.
- 3) Yrityksellä ei saa olla liiaksi toimintoja, koska silloin voi olla vaikea löytää kaikkein olennaisimpia toimintoja.
- 4) Uniikkien tuotteiden etsiminen. Tehokkaat strategiat etsivät markkinoita, missä voi tarjota asiakkaille uniikkeja tuotteita.
- 5) Tehokkaampi toiminta jollain toiminnan osa-alueella.
- 6) Asiakkaiden huomioiminen. Ainakin yhden ydintoiminnon tulisi olla sellainen, että asiakkaat ymmärtävät sen.
- 7) Jotta ydintoiminto voi olla tehokas, pitää strategia upottaa yrityksen toimintoihin ja toimintatapoihin.

Prosessilähtöinen toiminta ja sen vaikutus kilpailukykyyn on tiedostettu suomalaisilla maataloilla vasta viime vuosikymmenen aikana erilaisten laatujohtamismenetelmien kautta. Niissä on kyse yrityksen koko toimintatapaa koskevasta merkittävästä uudelleenajattelusta. Jokaisen prosessin osavaiheen tulee tuottaa toiminnalle lisäarvoa, muuten toiminto on hyödytön. Maatilatalouden ominaispiirre on se, että prosessien aikana yritysrajat voivat hämärtyä tuotantoketjun sijoittuessa useisiin eri vaiheisiin. Tällöin koko prosessin suorituskyky on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki (Rikkonen 1999, 28–29). Erityisesti maatilataloudessa missä yritysrajat eivät ole aina selkeitä, olisi eri prosessit hyvä mallintaa kirjallisesti. Mallinnuksen avulla eri toimintojen ja asioiden liittyminen toisiinsa selkiintyy ja toiminnan johtaminen helpottuu (Jokipii 2005, 65).

Rikkonen (1999, 31) esittää prosessien kehittämiseksi viisitasoisen kehittämismallin, missä heti toisena kohtana on prosessikaavioiden mallintaminen. Kehittämismalli antaaakin maatilayrittäjälle tarkan kuvan tärkeistä asioista ja kohdista eri prosesseissa. Kehittämismallin vaiheet ovat:

- 1) maatalan tuotantoprosessien yleisvaatimukset
- 2) maatalan prosessien mallintaminen, resurssitarkastelu
- 3) virhe- ja vaikutustarkastelu
- 4) prosessien kyseenalaistaminen
- 5) prosessien suoritustekijöiden ja mittarien asettaminen.

Prosessiajatteluun erittäin läheisesti liittyvä suuri teema on laatujohtaminen. Se auttaakin maatiloja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Hyvänä perinteisenä ja yleisenä kehittämismallina voidaan pitää perinteistä PDCA-mallia (Rikkonen 1999, 13-14) (KUVIO 4). Prosessin jokainen osa-alue käydään PDCA-kiertokulkumallin mukaisesti läpi ja tehdään toimintoihin tarvittavat muutokset.



**KUVIO 4: PDCA-malli (Rikkonen 1999, 13-14)**

## **2.5 Ulkoistamisen tavoitteet ja hyödyt**

Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat organisaatioittain. Monien tutkimusten mukaan hyvin usein tavoitteena on vain kustannusten vähentäminen lyhyellä aikavälillä. (mm. McIvor ym. 1997, 169). Yleisesti ollaan kuitenkin sitä mieltä, että ulkoistamisen tulisi olla yritykselle strateginen päätös. Lisäksi Jenningsin (2002, 28) mukaan päätöksen tulisi heijastaa organisaation omaa lähestymistapaa kilpailuympäristöä sekä kilpailuedun saavuttamista kohtaan.

Ulkoistamiselle ei voida yksiselitteisesti määritellä tavoitteita, vaan ne ovat aina organisaatiokohtaisia sekä vaihtelevat ulkoistettavan toiminnon luonteen mukaan. (Kauppinen ym. 2002, 21). Tämä määritelmä sopiikin erittäin hyvin maatilatalouteen sen normaalista yritystoiminnasta poikkeavan luonteen vuoksi. Ulkoistamisella saavutettavia tavoitteita voidaan kuitenkin luokitella eri tavoin. Esimerkiksi Lacity & Hirschheim (1994, 10–17) jakavat tavoitteet taloudellisiin, liiketoiminnallisiin, teknologisiin sekä poliittisiin tavoitteisiin. Kauppinen ym. (2002, 22) puolestaan luokittelevat ulkoistamisen tavoitteet taloudellisiin, toiminnallisiin sekä strategisiin tavoitteisiin. Seuraavaksi käsitellään ulkoistamisen tavoitteita jälkimmäisen luokittelun pohjalta.

Tavoitteenasettelu on lähtökohtaisesti kaiken yritystoiminnan kannalta erittäin tärkeää. Keskusteluissa maatilayrittäjien johtamisvalmennuksessa Saarijärvellä 24.11.2006 ilmeni, että maatilojen yrittäjät eivät useinkaan määrittele toiminnalleen tavoitteita tarkasti. Niin yritystoiminnassa yleensä kuin ulkoistamisessakin projektin onnistumisen sekä projektin mittaamisen kannalta tavoitteet pitää olla selkeästi määritellyt (Kauppinen ym. 2002, 50).

### **2.5.1 Taloudelliset tavoitteet**

Taloudellisia tavoitteita on yleisesti pidetty ulkoistamisprosessin tärkeimpinä ja yleisimpinä tavoitteina. Taloudellista hyötyä saavutetaan jos palvelun tarjoajan suorittama työ on laadukkaampaa ja tehokkaampaa kuin sama työ oman henkilöstön tekemänä. Erityisesti operatiivisen tason toiminnoissa, jotka eivät ole erityisen kriittisiä ydintoiminnalle, korostuvat taloudelliset tavoitteet (Kauppinen ym. 2002, 22–23). Tämä ajatus perustuu mittakaavaetujen

hyväksikäyttöön. Kun yritys ostaa toiminnon kyseistä toimintoa ydintoimintonaan tekevältä palveluntarjoajalta, yksikkökustannukset alenevat ja toiminnon suorittaminen tulee edullisemmaksi.

Ulkoistamalla voi saavuttaa kustannussäästöjä monilla eri tavoilla. Organisaatiorakenteen keventyessä toiminnan yleiskulujen, kuten hallinnointikulujen, osuus pienenee. Samalla kustannukset siirtyvät luonteeltaan kiinteistä kustannuksista muuttuvien kustannusten puolelle (Kauppinen ym. 2002, 22). Tällä tarkoitetaan yrityksen kustannusrakenteen muuttamista ja järjestämistä niin, että toiminnon kustannuksia on helpompi hallita. Kustannusrakenteen uudelleenjärjestämiseen kuuluu olennaisesti myös kustannusten kontrolloinnin lisääntyminen (Lacity & Hirschheim 1994, 3-4).

Maataloudessa pääomakulujen suhteellinen osuus on huomattavan suuri. Ostamalla palvelu ulkoa yritys pystyy edellä mainittujen kustannusten luonteen muuttumisen ohella vapauttamaan huomattaviakin määriä käyttöpääomaa. Pääomien kustannukset pienenevät ja yritys voi suunnata vapautuvat pääomat uudelleen, esimerkiksi ydintoiminnan kehittämiseen. Yritystoiminnassa on pääsääntöisesti aina tavoitteena maksimoida omistajien ansaitsema tuotto. Näin ulkoistamista on mahdollista käyttää yhtenä tuloksen maksimoimisen välineenä (Kauppinen ym. 2002, 22).

### **2.5.2 Toiminnalliset tavoitteet**

Ulkoistamisen toiminnalliset tavoitteet tähtäävät karkeasti ottaen toiminnan tehostamiseen. Pää tavoitteena voidaan pitää ydinliiketoiminnan toimivuuden kannalta parasta mahdollista ratkaisua. Fan (2002, 213) esittelee teorian siitä, miksi palveluntuottaja pystyy tehokkaampaan toimintaan. Tehokkuus syntyy palveluntuottajan erikoistumisesta juuri kyseiseen palveluun. He saavat tietoa ja asiantuntemusta useista asiakasyrityksistä, jolloin tietotaito syvenee ja toiminta voi olla innovatiivisempaa. Palvelun tuottaminen vaatii usein myös mittavia investointeja, joita ulkoistava yritys ei ehkä ole valmis tekemään toimintoihin, jotka eivät ole yrityksen ydinliiketoimintaa. Tällöin monet sisäisesti vaikeasti hallinnoitavat ja organisoitavat tehtävät on perusteltua ulkoistaa (Kauppinen ym. 2002, 22–23).

Yhtenä toiminnallisena tavoitteena Lacity & Hirschheim (1994, 6) määrittelevät mahdollisuuden perustaa uusi yritys ulkoistamisen avulla. Tällöin ulkoistettava palvelu olisi uuden yrityksen ensimmäinen toimeksianto ja samalla asiakas. Maatalouden kontekstiin tämä tavoite sopii varsin hyvin. Tällä hetkellä tilanne näyttäisi olevan sellainen, että palveluntarjoajia ei ole riittävästi. Tässä olisikin varmasti hyviä mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan ja uusien yritysten perustamiseen.

Samalla tavoin kuin taloudellisissa tavoitteissa on osana pääomien vapauttaminen, voidaan toiminnallisille tavoitteille määritellä yhdeksi tavoitteeksi resurssien vapauttaminen. Joustavuus ja joustava toiminta on nykyisin siihen pystyvälle yritykselle kullannarvoinen kilpailuetu. Ulkoistamisella saadaan pienennettyä ja madallettua organisaatiota, jolloin toiminnan reagoitiherkkyys ja joustavuus paranevat huomattavasti. Joustava toiminta avaa aina uusia mahdollisuuksia yritykselle. Lisäksi verkostomaista yritystä on Toivosen (2002, 28) mukaan huomattavasti helpompi hallita kuin erikoistumatonta järjestelmää. Samalla yrityksen identiteetti voi selkiytyä sekä ulkoisesti, että sisäisesti (Kauppinen ym. 2002, 22).

### **2.5.3 Strategiset tavoitteet**

Lacity & Hirschheim (1994, 6) ottavat strategisten tavoitteiden lähtökohdaksi paluun ydinliiketoimintaan. Heidän mukaansa 1990 -luvun aikana monet suuret yritykset hylkäsivät monialaisen strategiansa ja ottivat strategiseksi lähtökohdaksi keskittymisen ydintoimintaan. Keskittymällä ydintoimintoihin liiketoimintaa voidaan kehittää ja tehostaa. Ydinliiketoiminnan kehittämiseen liittyy kiinteästi verkostoituminen ja kumppanuus. Kiristyvässä kilpailussa on tärkeää hankkia mahdollisimman paljon liikesuhteita, ulkopuolista asiantuntemusta, sekä resursseja organisaation käyttöön (Kauppinen ym. 2002, 22–24).

Ulkoistamalla uutta tekniikkaa vaativia toimintoja yritykset pääsevät suhteellisen helposti kiinni uusimpiin tekniikoihin ja asiantuntemukseen. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti pelkästään ulkoistamalla toiminto, vaan se riippuu paljon tehdystä ulkoistamissopimuksesta ja sen sisällöstä, eli kumppanuuden syvyydestä (Lacity & Hirschheim 1994, 8–10).



Erittäin tärkeänä strategisena tavoitteena ulkoistamiselle on myös riskien hajauttaminen. Ulkoistettaessa investointitarve vähenee, taloudelliset riskit pienenevät ja joustavuus paranee. Investoiminen teknologiseen kehitykseen ei rahallisesti eikä toiminnallisesti ole välttämättä tarpeellista jos jatkuvaa teknologista kehitystä vaativia toimintoja ulkoistetaan (Pöllänen 2004, 13).

#### **2.5.4 Ulkoistamisen hyödyt**

Kuten alussa todettiin, kustannukset näyttävät olevan tärkein syy ulkoistamispäätöksille. Tätä mieltä on myös Jennings (2002, 26–27). Hänen mukaansa kustannuksia ja niiden vähentämistä voidaan pitää tärkeimpänä motiivina ulkoistamiselle. Olennaista kuitenkin on, että markkinoilta löytyy riittävästi palveluntarjoajia, jolloin suunnitellut kustannussäästöt voidaan saavuttaa. Palveluntarjoajien puute onkin yksi maatalouden tehostamisen ongelmista. Muina motiiveina Jennings mainitsee laadun parantumisen, joustavuuden lisääntymisen sekä erikoistumisen. Onnistunut ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua esimerkiksi laadussa tai lisää joustavuutta tuotannossa sekä tuotannon muutoksissa.

Kiiskinen ym. (2002, 78) pitävät myös kustannusetujen saavuttamista suurena hyötynä ulkoistamisprosessille. Jos palveluntarjoaja kilpailee aidosti omalla ydinosaamisella, joka vastaa ulkoistettavaa toimintoa, tuo se ulkoistajalle kustannussäästöjä.

Ulkoistettaessa toimintoja myös osa siihen sisältyvistä riskeistä siirtyy palveluntarjoajalle. Näin toiminnalliset ja taloudelliset riskit hajaantuvat, joka puolestaan lisää joustavuutta ja reagoitokykyä. Tekniikan hyödyntäminen ja pääsy uuteen teknologiaan on myös olennainen osa päätöksentekoa. Ulkoistettaessa ulkoistajalla on nopea pääsy uusimpiin tekniikoihin ja innovaatioihin (Quinn & Hilmer 1994, 62–65).

Seuraavassa taulukossa on eri lähteistä poimittuja ulkoistamisen hyötyjä (TAULUKKO 1). Taulukko on jaoteltu tavoitteiden mukaan, taloudellisiin, toiminnallisiin ja strategiaan hyötyihin. Luonnollisesti tavoitteet ja hyödyt ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa.

Taloudelliset hyödyt	Toiminnalliset hyödyt	Strategiset hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kustannussäästöt</li> <li>- pääomien vapauttaminen muuhun käyttöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- joustavuuden paraneminen</li> <li>- toiminnan laadun paraneminen</li> <li>- sekä oman, että ulkopuolisen erityisosaamisen hyödyntäminen</li> <li>- maantieteellisten ongelmien välttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskittyminen ydinosaamiseen</li> <li>- organisaatorakenteen keveneminen</li> <li>- reagoitiherkkyden paraneminen</li> <li>- yrityskuvan paraneminen</li> <li>- johdon ajan keskittäminen kriittisiin toimintoihin</li> </ul>

TAULUKKO 1: Ulkoistamisen hyödyt (mm. Jennings 2002, 26–27 ja Quinn & Hilmer 1994, 62–65)

## 2.6 Ulkoistamisen riskit ja haitat

Ulkoistamisen riskit ovat myös sidoksissa ulkoistamisesta saataviin hyötyihin. Kiiskinen ym. (2002, 78, 95) nostavat esille palveluntarjoajaan liittyvät riskit. Jos palveluntarjoaja ei ole sitoutunut riittävän hyvin, ulkoistettavan toiminnon toteuttaminen kärsii. Toisaalta liiallinen riippuvuus yhdestä palveluntarjoajasta voi olla haitaksi. Yrityksen pitäisi löytää sopiva välimuoto, missä palveluntarjoaja on riittävän sitoutunut mutta ei ainoa kyseisen palvelun tarjoaja.

Jos ulkoistamisen tärkeimpinä tavoitteina pidetään kustannussäästöjä, voi sekin koitua yrityksen kohtaloksi jos ulkoistamisprosessia ei hallita riittävän hyvin. Riskinä on suunnitteluvaiheessa laskettavien kustannusten virheellisyys, joidenkin kustannusten huomioimattomuus tai transaktioista syntyvien kustannusten ennakoitua suurempi määrä (Kiiskinen ym. 2002, 95). Tällainen tilanne voi muun muassa syntyä jos markkinoilla ei ole saatavilla riittävän monia palveluntarjoajia (Jennings 2002, 27). Lacity & Hirschheim (1994, 3–4,18) määrittelevät kustannusten riskeiksi piilokustannukset sekä lisääntyneen byrokratian aiheuttamat kustannukset. Piilokustannukset aiheutuvatkin monesti sopimusteknisistä syistä. Esimerkiksi sopimuksessa ei ole mainittu jonkin muutostyön sisältymisestä hintaan, jolloin palveluntarjoaja luonnollisesti veloittaa mahdollisesta muutostyöstä. Toisena yleisenä

piilokustannuksena on sopimukseen sisällytettävä lisäpalvelu, joka veloitetaan normaalin maksun lisänä.

Informaatiovirrat sekä laadun tarkkailu ovat myös olennaisia asioita ulkoistamisprosessissa ja tuovat mukanaan omat riskinsä. Ulkoistamisessa on kyse yleisimmin kahden yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, joka perustuu mahdollisista varojärjestelmistä huolimatta luottamukseen. Yhteistyössä on syytä varmistua, etteivät kriittiset tiedot vuoda väärin käsiin. Tuotannollista toimintaa ulkoistettaessa laadun tarkkailu voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi maantieteellisen sijainnin vuoksi (Jennings 2002, 28).

Varsin erilaisen riskinäkökulman tuovat mukanaan Kauppinen ym. (2002, 53). Heidän mukaan yrityksen pitäisi myös miettiä niitä riskejä, mitä toimintaan sisältyy, jos ulkoistettavaksi mietitty toiminto jätetäänkin ulkoistamatta. Ulkoistamatta jättäminen pitää tällöin arvioida talouden, toiminnan ja strategian kannalta.

Kuten lähes kaikilla hyödyillä on kääntöpuolensa, voi myös joustavuuden tavoittelemisen kääntyä yritystä vastaan. Yleisesti ajatellaan, että ulkoistaminen lisää joustavuutta mutta epäonnistuneilla ulkoistamissopimuksilla yritys voi muuttua entistä jäykemmäksi. Muutosten tekeminen kesken sopimuskauden voi olla vaikeaa, kallista ja hidasta.

Seuraavassa on koottu taulukkoon hyötyjen tavoin taloudelliset, toiminnalliset ja strategiset riskit (TAULUKKO 2).

Taloudelliset riskit	Toiminnalliset riskit	Strategiset riskit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ennakoitua suuremmat kustannukset</li> <li>- piilokustannukset</li> <li>- sopimuskustannukset</li> <li>- ulkoistetun toiminnon tuloksen menettäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- joustamattomuus ja toimintamallien jäykkyys</li> <li>- laadun tarkkailu</li> <li>- tietovuodot</li> <li>- oman asiantuntemuksen riittämättömyys ja jopa katoaminen</li> <li>- toimittaja kyvyttömyys</li> <li>- sosiaalinen riski</li> <li>- sopimustekniset riskit</li> <li>- työntekijöiden moraali</li> <li>- julkisen imagon kärsiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riippuvuus palveluntarjoajasta</li> <li>- asiakasrajapinnan menettäminen</li> <li>- ongelmat tärkeiden prosessien kehittämisessä</li> <li>- tietotaidon ja innovatiivisuuden menettäminen</li> <li>- teknologinen muutos</li> </ul>

TAULUKKO 2: Ulkoistamisen riskit (mm. Lacity & Hirschheim 1994, 3–4, 18 ja Kauppinen ym. 2002, 53)

## 2.7 Kustannuslaskenta päätöksenteon apuna

Menestyvä yritys tarvitsee kilpailuasemansa säilyttääkseen tehokasta kustannustenhallintaa. Tämä on haastava tehtävä, sillä samanaikaisesti yrityksen tulisi hallita ja säilyttää korkea laatu, nopeat toimitukset ja alhaiset kustannukset. Kustannuksiin suhtaudutaan yrityksissä kaksijakoisesti, menestyksen aikana ne eivät ole ensiarvoisia mutta huonoina aikoina niitä karsitaan pakonomaisesti pois. Mahdollinen karsiminen tulisi tehdä harkitusti, sillä summittaisesti karsitut kustannukset voivat vain lisätä yrityksen ahdinkoa (Vehmanen & Koskinen 1998, 10).

Kustannuksia pidetään yleisimpänä lähtökohtana ulkoistamispäätöksille (ks. luku 3.5). Kustannuslaskennan ollessa kunnossa, siitä oletettavasti saadaan hyvää ja relevanttia tietoa

päätöksenteon tueksi. Yhtenä kustannuslaskennan päätehtävänä onkin informaation hankkiminen erilaisiin päätöksentekotilanteisiin (Vehmanen & Koskinen 1998, 85).

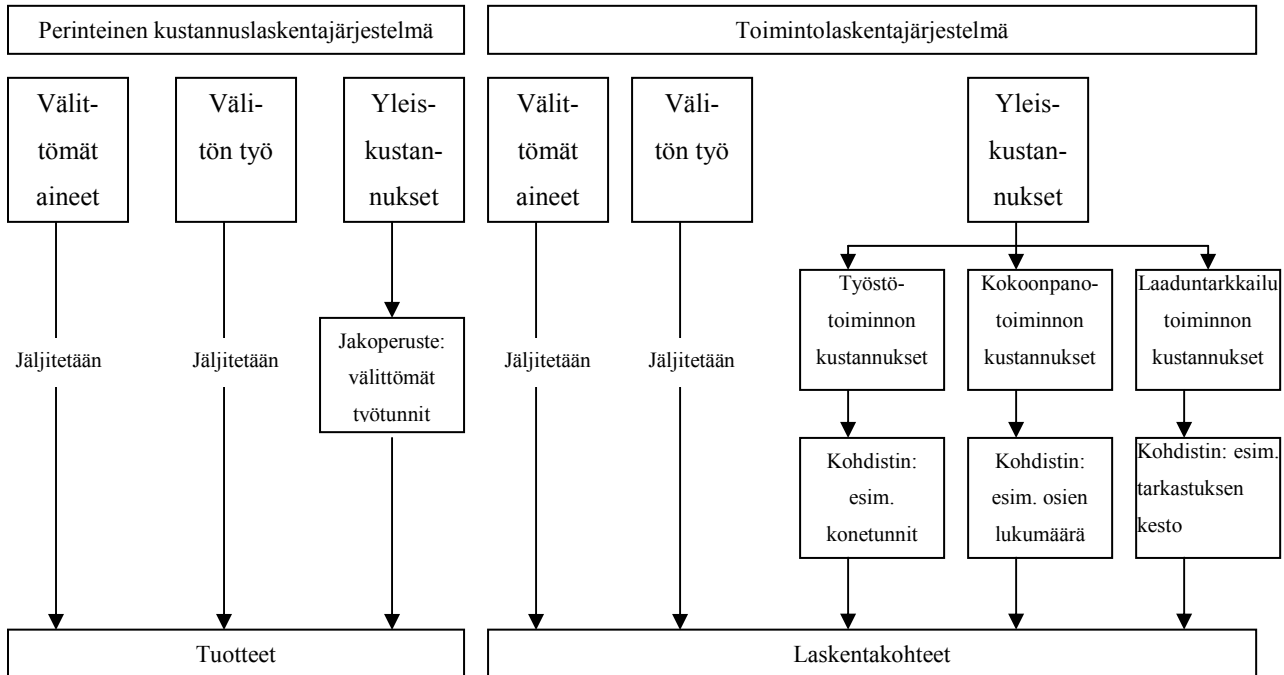
Perinteisestä kustannuslaskennasta voidaan erottaa kolme osa-aluetta: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta sekä laskentakohdekohtainen laskenta (Vehmanen & Koskinen 1998, 86–113). Kustannuslajilaskentaa on käytetty yleensä tuotantopainotteisessa toiminnassa. Siinä tuotantotekijät ryhmitellään työpanoksiin, aineisiin sekä pitkä- ja lyhytaikaisiin tuotantovälineisiin. Kustannuslajilaskennassa on olennaista se, että niin sanottuja yleiskustannuksia, kuten myynnin tai hallinnon kustannuksia ei rekisteröidä yleensä kustannuslajikohtaisesti.

Kustannuspaikkalaskennan päätavoitteina on puolestaan selvittää kustannukset vastuualueittain sekä olla apuna suoritekohtaisten kustannusten laskennassa. Kustannuspaikaksi käsitetään jokin organisaation yksikkö tai vastuualue, jolle määritetään kyseisen osaston aiheuttamat kustannukset. Kustannuspaikka voi luonteeltaan olla joko pääkustannuspaikka jolloin sen toiminta kohdistuu suoraan lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen tai apukustannuspaikka mitkä avustavat pääkustannuspaikkoja. Olennaista kustannuspaikkalaskennassa on luoda sellaisia kustannuspaikkoja, mille voidaan osoittaa suoritteiden ja kustannusten välinen riippuvuus.

Niin kirjanpidossa, johdon laskennassa kuin hinnoittelussakin suoritekohtaisten kustannusten rekisteröinti on tärkeää koska suoritekohtaisella laskennalla on suora yhteys yrityksen tuloslaskelmaan. Yhtenä yrityksen tavoitteena on käytännössä aina hyvä kannattavuus, jolloin johdon on hyvä tietää suoritteiden vaikutukset tulokseen. Erityisen hyvää informaatiota suoritekohtaisesta laskennasta saa päätöksenteon avuksi tilanteissa, jossa etsitään toiminnan tehostamisen kohteita tai vertaillaan eri valmistusmenetelmien edullisuutta. Tällaisia päätöksentekotilanteita ovat muun muassa ulkoistamistilanteet.

Edellä esitetyt kustannuslaskentatavat ovat perinteisesti Suomessa käytettyjä tapoja. Näiden tapojen haasteena on yleiskustannukset. Yleensä niiden huomiointi jää liian vähäiseksi. Pitkälti laskentaperiaatteiden tasolla yhtäläinen laskentatapa on toimintolaskenta (*Activity-Based Costing*). Lähimpänä se on kustannuspaikkalaskentaa. Toimintolaskenta pyrkii kohdistamaan kaikki kustannukset toiminnolle niiden käyttämien resurssien mukaisesti. Esimerkiksi tuotantolaitoksessa kiinteistökustannuksia ei kohdisteta liikevaihdon suhteessa,

vaan esimerkiksi toimintojen käyttämän pinta-alan mukaan. Kohdistettavia kustannuksia ovat välittömien kustannusten lisäksi työstö-, kokoonpano- tai laadunvalvontakustannukset. Seuraavassa on Horngrenin (1996, 136) kuvaamat erot perinteisen ja toimintolaskennan välillä (Vehmanen & Koskinen, 1998, 127).



**KUVIO 5: Kustannuslaskentajärjestelmien erot (Vehmanen & Koskinen 1998, 127)**

KUVIOSTA 5 voidaan havaita, että toimintolaskennan kohdistamisprosessi on kaksivaiheinen. Ensiksi kustannukset kohdistetaan toiminnoille, jonka jälkeen ne jaetaan ennalta määritettyjen kohdistimien avulla toiminnoilta laskentakohteille.

## 2.8 Ulkoistamispäätös

Avuksi ulkoistamispäätöksen tekemiseen tutkijat ovat kehittäneet monia malleja ja päätöksentekopuita. Yksi niistä, ja varsin toimiva myös maataloille, on McIvorin ym. (1997, 3–8) määrittelemät ulkoistamispäätöksen neljä askelta. Aivan aluksi yrityksen tulisi miettiä ja määrittellä, mitkä ovat yrityksen ydintoiminnot ja -prosessit. Tämän jälkeen ne pitäisi

profiloida osaksi arvoketjua sekä määritellä kyseisten toimintojen tärkeys. Samoihin aikoihin pitäisi myös arvioida toiminnon tai prosessin kokonaiskustannukset sekä omalle tekemiselle, että ostopalvelulle. Kustannusten arviointiin ei maataloilla vallitseva perinteinen katetuottoajattelu anna aina riittävää tai todellista kustannusinformaatiota. Kustannusten arvioimisen jälkeen McIvorin ym. (1997) mukaan yritys saa tuloksena kaksi vaihtoehtoista skenaariota. Joko yritys voi tehdä työt itse kilpailukykyisemmin kuin ulkopuoliset toimijat, tai vaihtoehtoisesti palvelujen ostaminen ulkopuolelta on tehokkaampaa kuin oma tekeminen. Viimeisenä askeleena ulkoistamisprosessissa on potentiaalisten toimittajien arviointi niissä tapauksissa, missä yritys päättyy ulkoistamisen kannalle.

Ulkoistamisprosessia aloitettaessa on tärkeä muistaa ulkoistamisen liittyminen kustannuksia syvemmälle. Se ei ole pelkästään päätös ostaa jotain ulkopuolelta, vaan sen tulee aidosti liittyä yrityksen strategiaan (Gilley & Rasheed 2000, 2).

Seuraavaksi tarkastellaan näitä ulkoistamisprosessin vaiheita McIvorin ym. (1997, 3–8) jaottelun pohjalta.

### **2.8.1 Ydintoimintojen määrittely**

Ydintoiminnoilla tarkoitetaan niitä prosesseja, mitkä tuovat yritykseen tulot. Esimerkiksi maitotiloilla se on lypsyprosessi, laajasti ottaen maidontuotanto. Ydinprosessien määrittely liittyy läheisesti potentiaalisten asiakkaiden arviointiin, eli siihen, mitkä ovat ne kriittiset toiminnot, jotka lisäävät arvoa asiakkaiden silmissä. Rajanveto voi olla vaikea tehdä ja siksi toiminnot olisikin hyvä luokitella erilaisiin tasoihin ja analysoida ne niiden mukaisesti. Pääperiaatteena voidaan pitää, että jos analysoinnin jälkeen toiminto on luonteeltaan tukitoiminto, tulisi se ulkoistaa (McIvor ym. 1997, 4–5).

### **2.8.2 Toimintojen profilointi osaksi arvoketjua**

Kun yrityksen pääprosessit on tunnistettu, niille pitäisi määritellä niiden tärkeysaste. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toiminnolle etsitään paikka yrityksen arvoketjussa.

Toiminnon liittämisesä osaksi arvoketjua pääkysymys on, tuottaako toiminto lisäarvoa itse tehtynä vai ulkoistettuna. Yleisenä harhaluulona voidaan pitää jatkuvuuden olettamusta: ”*koska aina on tehty itse on omaa tekemistä edelleenkin jatkettava*”. Kuitenkin omaa tekemistä pitäisi jatkaa vain, jos sillä saadaan tuotettavat hyödykkeet näyttämään asiakkaiden silmissä uniikeilta. Tällainen arvoketjuprofilointi tulisi suorittaa kaikista yrityksen toiminnoista (McIvor ym. 1997, 6).

### **2.8.3 Kustannusten arviointi**

Kustannusten arvioiminen on kenties suurin yksittäinen tekijän ulkoistamispäätöksessä. Tämä johtuu siitä, että huolella tehtynä arviointi antaa todellista ja konkreettista tietoa, minkä jokainen työntekijä pystyy ymmärtämään. Kuitenkin kustannusten arviointi tulee kyseeseen vasta hieman abstraktimpien, ydinprosessien määrittelyn ja arvoketjuprofiloinnin jälkeen. Ennen kustannusten arvioimista onkin tehtävä paljon taustatyötä, jotta tiedetään mitä kustannuksia ruvetaan selvittämään.

Toiminnoille ja prosesseille tulisi määritellä ja kohdistaa kaikki todelliset kustannukset, niin mahdolliset ja mahdottomat, sisäiset ja ulkoiset, sekä välittömät että välilliset. Transaktiokustannusteorian mukaisesti kustannuksia syntyy lähes joka paikasta, esimerkiksi jo ulkoistamisen suunnittelusta ja miettimisestä syntyy kustannuksia. Tämän vuoksi kustannusten arviointi pitää tehdä erityisellä huolella, jolloin päätöksentekotilanteessa on mahdollisimman tarkkaa tietoa ja samalla pystytään välttämään tulevaisuuden piilokustannuksia.

Kustannusarvioista pitää erottaa kaksi päätyyppiä, kustannusarvio omalle tekemiselle, sekä kustannusarvio ostopalvelulle. Kustannuslaskentajärjestelmien kehittyminen ja toimintolaskennan yleistymisen ovat helpottaneet työtä jonkin verran mutta niidenkin käyttökelpoisuus riippuu paljon toimialasta, yrityksestä sekä käyttäjästä (McIvor ym. 1997, 7).



## 2.8.4 Ulkoistamispäätöksen tekeminen

Huolellisesti tehtyjen kustannusarvioiden jälkeen yrityksellä on käytössään kaksi vaihtoehtoista mallia päätöksenteon avuksi ja toimintojen toteuttamiseksi:

- 1) Yritys on kilpailukykyisempi omalla tuotannolla kuin ulkopuoliset toimittajat
- 2) Ulkoistaminen on kilpailukykyisempää kuin sisäinen tuotanto

Ensimmäisessä tapauksessa olisi luonnollista tehdä päätös oman tuotannon hyväksi jos se on todettu tarkkojen laskelmienkin jälkeen kilpailukykyiseksi vaihtoehdoksi. Jos kuitenkin kyseinen toiminto on jo ehditty ulkoistaa, tulisi sen kohdalla harkita kyseisen toiminnon uudelleenjärjestämistä niin, että se otettaisiin takaisin sisäiseen tuotantoon. Sisäisen tuotannon lisäksi McIvor ym. (1997, 7) tarjoavat toisen vaihtoehdon, strategisen ulkoistamisen. Tällöin ulkoistaminen suoritettaisiin pelkästään strategisista tai taktisista syistä, vaikka oma tuotanto olisi kustannustehokkaampi vaihtoehto. Tämäntyylisestä ulkoistamisesta voi olla hyötyä jos ulkoistettava toiminto tukee hyvin ydintoimintaa ja ulkoistamisella saadaan jonkinlaista lisäarvoa yrityksen toimintaan. Tällaisia mahdollisuuksia voi olla etenkin tuotannollisessa toiminnassa.

Toisessa tapauksessa on kaksi tasavahvaa vaihtoehtoa: investoiminen omaan tekemiseen toiminnon saattamiseksi kilpailukykyiseksi tai vaihtoehtoisesti ulkoistaminen. Investoiminen ja oman toiminnan kehittäminen voi johtaa erojen kaventumiseen oman tekemisen ja ostopalvelun välillä. Se, saadaanko erot kurrottua umpeen, riippuu alkuperäisten erojen suuruudesta ja kehittämisen asteesta. Jos investoiminen omaa tekemiseen ei ole järkevää, on täysin perusteltua ostaa kyseinen palvelu ulkopuolelta. Kuitenkin prosessin tärkeys tulee huomioida, yrityksen ydinprosesseja ei tulisi ulkoistaa kuin erityisen painavista syistä. Joissain tapauksissa on myös perusteltua jatkaa omaa toimintaa tehottomuudesta huolimatta.

Ulkoistamispäätöksen viimeisenä vaiheena on toimittajien analysointi ja valinta, olettaen, että yritys päätyy ulkoistamisen kannalle. Ulkoistaminen ei kuitenkaan prosessina pääty toimittajan valintaan, vaan jatkuu aina sopimuksen tekemisen kautta ulkoistamisen konkreettiseen toteuttamiseen ja ulkoistetun toiminnan valvontaan sekä yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen. Kaikissa tapauksissa palveluntarjoajan valinta on suoritettava huolellisesti. Erityisen huolellisesti se tulisi suorittaa, jos ulkoistaminen tehdään jostain syystä strategisesti

tärkeistä toiminnoista eli ydintoiminnoista. Palveluntarjoajia analysoitaessa voi tulla eteen tilanne, ettei sopivaa kumppania löydy. Tällöin liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on kannattavampi vaihtoehto investoida omaan tekemiseen ja sen kehittämiseen. Yksi ulkoistamisesta syntyvän yhteistyön tärkeimmistä edellytyksistä on molemminpuolinen avoin kommunikointi ja tiedonkulku. Lisäksi tarvitaan lujaa luottamusta, yhteistä ymmärrystä sekä yhteisiä tulevaisuuden tavoitteita (McIvor ym. 1997, 8–9).

## **2.9 Ulkoistamisen tasot**

Ulkoistamisen syvyys riippuu siitä, kuinka tärkeä ulkoistettava toiminto on strategisesti yritykselle. Tästä riippuen liikesuhteet ovat ääripäinä puhtaita osto-myynti –suhteita, erilaisia verkostosuhteita tai jotain siltä väliltä. Pajarinen (2001, 13–16) esittelee Pajjan (1998) luokituksen liikesuhteiden tasoista ja vaiheista. Kaksi ensimmäistä liittyvät lähinnä rutiininomaisiin tuotannollisiin toimintoihin, jälkimmäisissä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat molempien yritysten kannalta tärkeässä roolissa.

### *Hintakilpailuttaminen*

Hintakilpailuttamisen lähtökohtana on, että ulkoistaja ostaa palveluntarjoajalta sellaisia tuotteita, joita se ei halua itse valmistaa. Syynä ovat useimmiten kustannukset, ja tuotteet ovatkin yleensä standardituotteita, jotka tilataan lyhyillä sopimuksilla halvimmalta tarjoajalta. Hintakilpailuttamisessa ongelmana on epäluuloinen ja kyräilevä ilmapiiri. Toisaalta jos toimittajia on useita, onnistuu toimittajan vaihto tarvittaessa nopeastikin.

### *Laatukilpailuttaminen*

Laatukilpailuttaminen eroaa hintakilpailuttamisesta siinä, että ostettavia tuotteita ei kyetä valmistamaan, tai niiden laatu olisi heikko. Tilaaja-toimittaja -suhde on etäinen ja tuotteiden laatua pyritään valvomaan erilaisilla laaduntarkkailumenetelmillä. Laatukilpailuttamisessa toimittajien määrä on suppeampi kuin hintakilpailuttamisessa.

### *Läheinen yhteistyö*

Yhteistyösuhteessa olevat näkevät yhteistyön kilpailutekijänä. Palvelun tarjoaja osallistuu suunnittelutyöhön ja yhteistyö ulottuu useille organisaatiotasolle. Kommunikaatio ja tiedonkulku on avointa ja luottamuksellista. Näin mahdollisten toimittajien määrä supistuu entisestään verrattuna hinta- tai laatukilpailuttamiseen.

### *Strateginen kumppanuus*

Strateginen kumppanuus on yhteistyömuodoista syvin ja kehittynein. Se ulottuu organisaation kaikille tasoille ja siinä ulkoistajalla on muutama valittu toimittaja, joiden kanssa kumppanuutta kehitetään systemaattisesti. Palvelun tuottajat tarjoavat tukitoimintoja ulkoistajan keskittyessä ydinosaamiseensa. Kommunikaatio syvenee entisestään, jolloin toimittajat voivat suunnitella omaa toimintaansa ja investointeja ulkoistajan suunnitelmien mukaisesti. Tällaiset verkostosuhteet ovat kalliita, joten ne ovat harkittuja ja pitkäaikaisia.

### 3 MAATILATALOUS SUOMESSA

Viimeisen kymmenen vuoden aikana maatilatalouden toimintaympäristö on muuttunut erittäin paljon; kansainvälistyminen, EU:n tuoma kiristynyt kilpailu, sekä maatalouden tuet ovat asettaneet maataloille uudenlaisia haasteita. Tämä rakennemuutos on johtanut siihen, että yhä useampi maatila toimii yrityksen tavoin jopa konsernimuotoisesti. Samalla se tarkoittaa, että maatalojen kehittymistä ja toimintaa on johdettava samoilla periaatteilla kuin yrityksiä yleensä, kuitenkin maatalojen erityispiirteet huomioiden. On etsittävä uusia ratkaisuja ja muutettava maataloilla vallitsevaa ajatusmaailmaa (Jokipii 2005, 3). Maatila on jo nykyään sen verran monimutkainen järjestelmä, ettei sitä voida hoitaa ja hallita enää pelkällä intuitiolla (West 1996, 69).

Suomen maatalouspolitiikka muuttui kertaheitolla yhdessä yössä 1995 enemmän kuin koko historiansa aikana yhteensä. Rajoituksia poistettiin ja tukien osuus nousi 20 %:sta 50 %:iin. 1990 -luvun aikana maatalojen määrä putosi radikaalisti 40 % ja keskimääräinen peltoala nousi 10 hehtaaria. Toisaalta tämä avasi samalla uusille yrittäjille paljon mahdollisuuksia. Tästä johtuen maatalouden ulkopuolinen yritystoiminta onkin lisääntynyt vahvasti. Tilojen kokojen kasvaessa ja verkostoitumisen lisääntyessä maatalojen isännille ja emännille asetetaan uusia liikkeenjohdollisia vaatimuksia. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 11, 25.)

Suomen EU-jäsenyyden myötä maataloilla ansaitut tulot pienentyivät rajusti. Kuitenkaan samaan aikaan tulojen aikaansaamiseksi käytetty työmäärä ei pienentynyt samassa suhteessa, vaan saman tulon aikaansaamiseksi vaadittu työmäärä kasvoi 17 %. Lähinnä vain suuret tilat ovat päässeet maataloille asetettuihin kannattavuustavoitteisiin (Kaila, Haverinen, Hirvonen & Valkonen 1997, 42).

Tulevaisuuden maatalouspolitiikkaa ja sen suuntauksia voidaan vain arvailla tai ennustaa. Suuret linjat vedetään kaukana maataloista, mutta pääsääntöisesti yksittäinen maatila ratkaisee kuitenkin itse oman kohtalonsa. Maatalojen on muututtava turvatakseen olemassaolonsa (Haapanen ym. 2004, 32).

Suomessa maatilojen tuotantosuuntien valikoitumisessa on havaittavissa suhteellisesti edullisimman tuotannon laki. Etelä-Suomessa on runsaasti peltoviljelyä, Pohjois-Suomessa karjatiloja, lapin alueella poroeläintuotantoa sekä Keski-Suomessa vallitsevasti lypsykarjaa (Ryynänen & Pölkki 1978, 121).

### **3.1 Maatilatalous Keski-Suomessa**

Keski-Suomen maatiloilla kolme suurinta tuotannon alaa ovat metsätalous, lypsykarja sekä kasvinviljely (Niemelä, Heikkilä & Meriläinen 2005, 10). Maatalouden rakennemuutos on näkynyt myös Keski-Suomessa, tilojen lukumäärä on pienentynyt EU:hun liittymisen jälkeen yli 32 000 tilasta noin 17 000 tilaan ja pienenee jatkuvasti. Vastaavasti maitotilojen peltoalat suurenevat. Tässä tutkielmassa kaksi tilaa ovat lypsykarjatiloja ja yksi on kasvinviljelytila, joten tilat tuotannon puolesta vastaavat varsin hyvin Keski-suomalaisia tiloja. Muilta osin tutkielman tiloja ei voida luokitella keskimääräisiksi Keski-Suomen maatiloiksi. Keski-ikä Keski-Suomen tiloilla on 50 vuotta ja peltokoko keskimäärin 34 hehtaaria. Tutkielman tiloilla vastaavat luvut ovat keski-ikä noin 40 vuotta ja peltokoko keskimäärin lähempänä sataa hehtaaria. Toki täytyy muistaa, että tilastoissa ovat mukana niin osa-aikaiset kuin täysipäiväiset viljelijät, joten todellinen ero haastateltavien yrittäjien tiloihin ei ole niin suuri.

## 3.2 Maatilojen kilpailukyky

Hyvä kilpailukyky on menestyvän liiketoiminnan perustekijä. Kilpailukyky voidaan jälleen helposti liittää yrityksen ydintoimintoihin. Niin maatilojen, kuin yritysten yleensä olisi tärkeää määritellä ne toiminnot ja prosessit joilla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Jokipii (2005, 5) esittelee kuusi Maatilan kilpailukykyarvioinnin tulosta, joita voidaan pitää kilpailukykyisen yrityksen tunnusmerkkeinä:

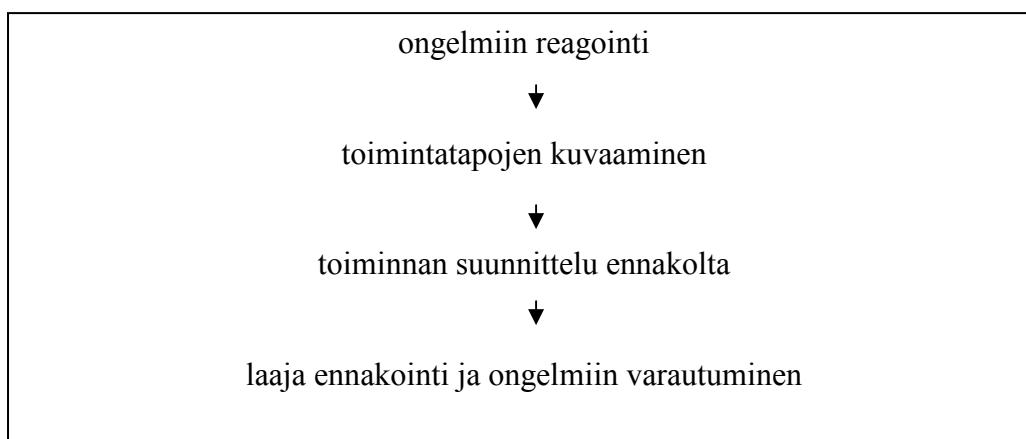
- 1) Selvä ja markkinoita valtaava strategia
- 2) Järjestelmällinen johtaminen
- 3) Asiakaskeskeisyys kaikessa toiminnassa
- 4) Monipuolinen tietojen keräys ja käyttö
- 5) Henkilöstön ja kumppaneiden laaja osallistuminen, sekä osaamisen kehittäminen
- 6) Kustannustehokkaat ja virheettömät prosessit

Tämän tutkielman painopistealueena on nimenomaan kuudes kohta, erilaisten prosessien kustannustehokas ja taloudellinen hallinta. Maatilatalous on osa elintarviketeollisuuden arvoketjua, mistä johtuen prosessien tehokkuuden kehittämistä on ajateltava kokonaisuuden kannalta. Arvoketjussa jokaisella toimijalla on oma roolinsa, joka tulee suhteuttaa koko ketjua ajatellen (Jokipii 2005, 6, 42). Maatiloilla prosessit voivat olla hyvinkin pitkiä ja monimutkaisia, vaatia suuria pääomia ja erilaista osaamista. Prosessien monipuolisuudesta johtuen optimaalisen tehokkuuden etsimistä ulkoistamisen avulla voidaankin lähestyä kahdesta näkökulmasta, koko prosessin näkökulmasta tai yksittäisen työvaiheen tehostamisesta.

Johtotähtenä kilpailukykyyn kehittämisessä on tulosten jatkuva parantaminen. Tämä tarkoittaa töiden tekemisen muuttamista niin, että uudistetulla toiminnalla saavutetaan parempia tuloksia suhteessa vanhaan. Jokipiin (2000, 43) mukaan niin maatalouden kuin muunkin yritystoiminnan perustana on yrittäjän käsitys siitä, minkälaisena hän näkee yrityksensä merkityksen nyt ja kaukana tulevaisuudessa. Yrittäjien on hyvä tunnistaa, että saavutettu kilpailukyky ei synny sattumalta vaan sitä on kehitettävä tietoisesti ja jatkuvasti (Jokipii 2005, 8,9). Toisaalta kilpailukykyä synnyttäviä kilpailutekijöitä mietittäessä on hyvä muistaa, että

kilpailutekijöillä on arvoa vain jos markkinat ovat valmiita maksamaan siitä (Pöllänen, 2004, 15).

Samalla tavoin kuin ulkoistamiseen, on kilpailukyvyyn kehittämiseen määritelty erilaisia malleja (KUVIO 6). Jokipii (2005, 10) esittelee oman näkemyksensä neljä vaiheen avulla. Näitä neljää vaihetta voidaan soveltaa sekä kokonaisen prosessin tasolla, että yksittäisen toiminnon tai työvaiheen tasolla. Kilpailukyvyyn kehittämisen vaiheet ovat:



**KUVIO 6: Kilpailukyvyyn kehittämisen vaiheet (Jokipii 2005, 10)**

Perinteisesti maatalojen toimintaa on kehitetty tuotantolähtöisesti, mutta liittyminen kiinteästi elintarviketeollisuuteen aiheuttaa sen, että maatalojen strategiaa ja toimintaa tulisi miettiä myös muiden intressiryhmien ja koko elintarviketeollisuuden arvoketjun kannalta. Yrityksen päämäärä ja strategia tulisikin olla kaikilla työntekijöillä kirkkaana mielessä (Jokipii 2005, 16).

Maatalojen johtamisvalmennuksessa Saarijärvellä 24.11.2006 ilmeni, etteivät maatilayrittäjät kovinkaan usein aseta selkeitä tavoitteita tai visioita tulevaisuuteen. Jokipiin mukaan (2000, 43) toiminnan suunnittelun lähtökohtana tulisi olla nimenomaan tavoitteet. Muutaman vuosi myöhemmin hän kirjoittaakin, että visioiminen ja valppaana oleminen auttaisivat yritystä reagoimaan muutoksiin nopeasti ja joustavasti (Jokipii 2005, 17). Toisaalta kaksi keskeistä näkökulmaa kilpailukyvyyn kehittämiseksi ovat yrityksen omien tulosten seuranta ja uusien,

vaativampien tavoitteiden asettaminen sekä omien tulosten vertaaminen muiden yritysten tuloksiin (Jokipii 2005, 51).

EU:hun liittymisen jälkeen Suomen maatalouden rakennepolitiikan yksi keskeisimmistä kysymyksistä on ollut kilpailukyvyyn lisääminen ja ylläpitäminen tilakoon kasvattamisen avulla. Luonnollisesti suurtuotannon edut voidaan saavuttaa kustannusten kasvaessa suhteellisesti vähemmän kuin tuotot. Pyykkönen näkee neljä eri mahdollisuutta alentaa yksikkökustannuksia:

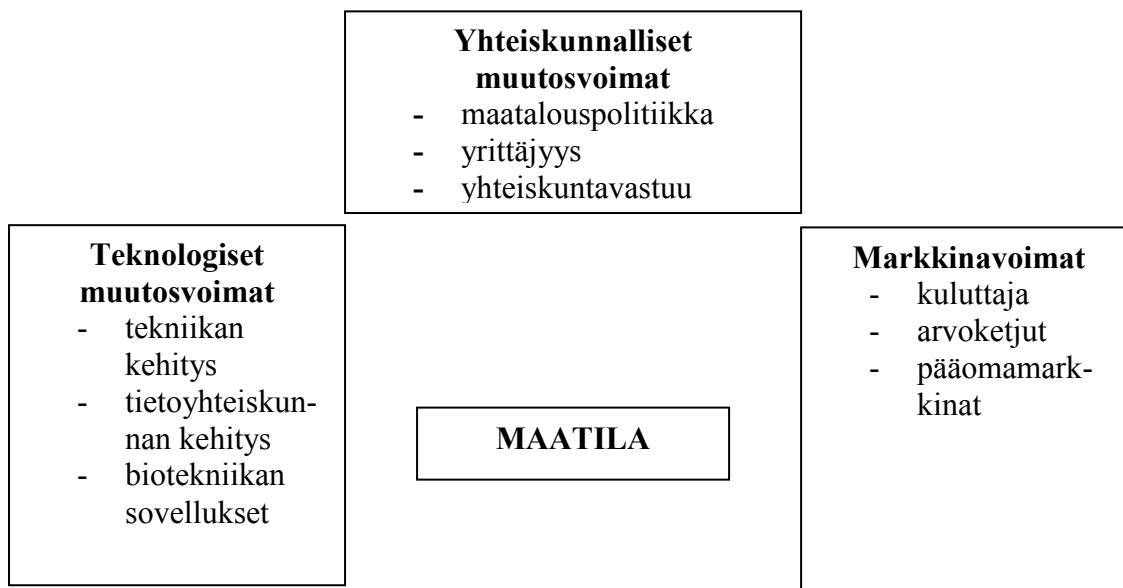
- 1) kapasiteetin käyttö suuremmalle tuotannolla, toisin sanoen tehokkuuden lisäys
- 2) tuotannon laajentaminen
- 3) tuotantopanosten hankinta suuremmissa erissä
- 4) poliittiset ohjaukset, esimerkiksi verotuksen avulla (Pyykkönen 1996, 1-6).

Teknologisella kehityksellä on myös vaikutusta suurtuotannon etuihin tuotantopanosten laadun ja tuotantomenetelmien parantumisen kautta. Kehityksen kautta voidaan saada jopa kokonaan uusia tuotantopanoksia. Kokonaisuudessaan kannattava tuotanto syntyy, kun tuotanto on teknisesti tehokasta ja tuotantopanokset on käytetty optimaalisesti hyväksi (Pyykkönen 1996, 8–9).

Teknologisen kehityksen vaikutus kilpailukykyyn on kiistämätön. Teknologia on loppujen lopuksi suurin yksittäinen syy ihmistyövoimatarpeen vähenemiseen. Tietotekniikka valvoo jo koko ajan haluttuja asioita, eikä esimerkiksi eläinten tarvitse moderneissa tuotantolaitoksissa enää sopeutua ihmisten aikatauluihin. Ajan ja paikan välinen sitovuus vähenee ja tuo uusia mahdollisuuksia yrittäjille. Toisaalta alati kiristyvän kilpailun paineessa missä kuluttaja ratkaisee menestyksen, suurien investointien tekeminen teknologian kalleuden vuoksi voi olla jopa mahdotonta, koska se vaatii aina vain suurempia yksiköitä ollakseen kannattavaa (Haapanen ym. 2004, 37–44).

Maatilan liiketoimintaympäristö muuttuu maailman mukana kovalla vauhdilla. Näitä liiketoimintaympäristöä muuttavia voimia voidaan kuvata seuraavalla kuviolla (Haapanen ym. 2004, 30) (KUVIO 7).





**KUVIO 7: Maatilan liiketoimintaympäristöön vaikuttavat seikat (Haapanen ym. 2004, 30)**

Maatalouden kilpailukykyyn voi aiheutua tehottomuutta monista eri lähteistä, sekä sisäisistä että ulkoisista. Suurimpina kasvua rajoittavina tekijöinä voidaan pitää liikkeenjohtokykyä, perheviljelmäluonnetta, monitavoitteisuutta sekä suhtautumista riskiin. Ulkoisista rajoitteista mainittakoon markkinat (esimerkiksi pellon saatavuus), yhteiskunnalliset ja poliittiset rajoitukset, rahoitukselliset seikat sekä ympäristö. Ulkoisia tekijöitä suurempina voidaan pitää yleensä ottaen pitää sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä voidaan jossain määrin pitää järjestelykysymyksinä, kun sisäiset liittyvät puolestaan lähinnä asenteisiin ja ajattelutapoihin. Maatilyrittäjillä voi olla esimerkiksi ei-taloudellisia kasvumotiiveja, kuten karjan koon tai peltoalan maksimointi, jotka osaltaan tuovat tehottomuutta tuotantoon. Lisäksi on hyvä muistaa, että maatiloilla yhdistyvät useimmiten yritystoiminta ja yksityistalous, jolloin kokonaisuus on ratkaisevaa. Ihmiset arvostavat eri asioita, joten maatiloilla voidaan pitää maksimaalisen tuloksen sijasta tärkeänä esimerkiksi turvallista kasvuympäristöä lapsille, riippumattomuutta tai jopa mahdollisimman vähäistä työmäärää (Pyykkönen 1996, 10–16).

Haapanen ym. (2004, 55–58) ovat Pyykkösen kanssa samoilla linjoilla tehokkaan toiminnan esteistä. Heidän mukaan maatiloille ominaiset arvot, kuten perhe, fyysisen työn ja tuotannon arvostus, rakkaus maahan, ahkeruus, itsenäisyys ja vapaus sekä jatkuvuus aiheuttavat tehokkaalle toiminnalle esteitä.

### 3.3 Maatilojen strateginen kasvu

Nykyaikainen maatila täyttää täysin liikeyrityksen tuntomerkit. Sillä on selkeä toiminta-ajatus, toiminta tähtää kannattavuuteen, maatila kohtaa riskejä sekä toiminta on lähtökohtaisesti jatkuvaa ja sitä kehitetään jatkuvasti (Haapanen ym. 2004, 51). Haapanen ym. (2004, 53) pitävät yhtenä suurimpana riskinä maatalan kehitykselle ja kasvulle asioiden pitämistä entisellään. Muutoksia tulee tehdä ja yritystoiminnan tavoin muutoksiin sisältyy aina riskejä. Ilman riskin ottamista maataloilla ei ole suuria menestymisen mahdollisuuksia. Viime kädessä toiminnan kehittäminen, riskien kantaminen ja menestyminen on kiinni tilan omistajasta.

Yritykseen vaikuttavista strategisista päätöksistä on kyse silloin kun päätökset ovat kauaskantoisia ja niiden tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua. Käytännön toimiin strategialla on kaksinainen merkitys. Toisaalta hyvälläkin strategialla ei ole käyttöarvoa jos käytännön toimet eivät ole linjassa sen kanssa, ja toisaalta onnistuneilla strategiapäätöksillä saavutetut edut näkyvät nimenomaan käytännön tasolla (Haapanen ym. 2004, 62–64).

Yrityksen strategisen kasvun perustana on jatkuvan muutoksen hallinta eli yrityssuunnittelu. Se on tärkeää ja hyödyllistä kaikissa yrityksissä, jotta toimintaa pystyttäisiin kehittämään ja kriittiset vaiheet voitaisiin ennakoida. Yrityssuunnittelun tulee olla systemaattista, jatkuvaa ja innovatiivista suunnittelua, jota ei ole sidottu tiettyyn aikaan. Jatkovaa yrityssuunnittelua voidaan tehdä PDCA -mallin tapaisella ”suunnittelu -> toimeenpano -> seuranta -> analyysi” -mallilla. Tarkoituksena on poimia informaatiotulvasta oikeat tiedot ja suuntaukset toiminnan kehittämisen pohjaksi (Haapanen ym. 2004, 107–111).

Yrityssuunnittelun lisäksi toisena tärkeänä osa-alueena strategisen kasvun pohjaksi on yritysanalyysi. Tämä tulee tehdä, jotta yrityksessä tiedetään missä mennään ja ymmärretään mihin pitää mennä. Pitkällä aikavälillä strategiset tavoitteet määrittelevät toiminnan laajuuden, markkina-aseman ja kannattavuuden (Haapanen ym. 2004, 133–138).

<b>Ulkoinen analyysi – maatalouden liiketoimintaympäristö</b>	<b>Sisäinen analyysi – maatalan ja yrittäjän resurssit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaat</li> <li>- yhteistyökumppanit</li> <li>- kilpailijat</li> <li>- kansantaloudelliset tekijät</li> <li>- poliittiset päätökset</li> <li>- yhteiskunnalliset muutokset</li> <li>- teknologinen kehitys</li> <li>- ympäristö ja luonto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maatalan resurssit (pelto, metsä, muu maa, eläimet, rakennukset, koneet, varastot)</li> <li>- yrittäjän resurssit (osaaminen, motivaatio, terveys, kehitysmahdollisuudet, kumppanit)</li> <li>- tilinpäätösanalyysi</li> <li>- yrittäjän päämäärät</li> </ul>

**TAULUKKO 3: Maatalan yritysanalyysin osa-alueet (Haapanen ym. 2004, 113)**

Haapanen ym. (2004, 113–133) jakavat yritysanalyysin kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen (TAULUKKO 3). Ulkoisen tarkoituksen on etsiä keskeiset mahdollisuudet ja uhat, mitkä ovat tunnistettavissa liiketoimintaympäristöstä. Sisäinen analyysi voidaan puolestaan tehdä SWOT-analyysin vahvuuksien ja heikkouksien avulla (KUVIO 8). Kilpailun luonne on muuttunut. Enää ei kilpailla tuotteilla vaan liiketoimintamalleilla eli sillä, kuinka nopeasti yritys pystyy reagoimaan markkinoihin ja vastaamaan asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin. Kilpailu on kilpailua nopeudesta. Haapanen ym. (2004, 119) pitävät suurimpina yllätyksinä korvaavia tuotteita. Riisi ja pastat korvaavat jo osin perunan tai nykyisin maidon voi jo korvata keinotekoisilla tuotteilla. Nyrkkisääntönä yritysanalyysin jälkeen voidaan sanoa, että vahvista vahvuuksia ja tunnista heikkoudet.

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

**KUVIO 8: SWOT -analyysin osa-alueet**

Mietittäessä maatalojen kasvua, yrityksen tulee määritellä omat ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosessit kuvaavat yrityksen liiketoiminnan alkaen aina asiakkaan vaatimuksista ja päättyen tuotteiden toimittamiseen asiakkaalle heidän tarpeensa täyttäen. Tukiprosessien rooli puolestaan on tehostaa ja auttaa yrityksen ydinprosesseja. Sekä ydin-, että tukiprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen ovat lähtökohtana niiden parantamiselle ja suojautumiselle riskejä vastaan. Yrityksen riskejä tulisikin arvioida vähintään prosessikohtaisesti (Jokipii 2005, 66–67).

Jokipii (2005, 68–69) esittelee elintarviketeollisuudelle suunnitellun riskien arvioinnin ja hallinnan työkalun, HACCP:n (*Hazard Analysis and Critical Control Points*). HACCP sisältää seitsemän eri vaihetta, jotka ovat:

- 1) vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskin suuruuden arviointi
- 2) kriittisten ohjauspisteiden määrittäminen
- 3) vaatimusten ja sallittujen vaihtelurajojen määrittäminen kriittisille ohjauspisteille
- 4) kriittisten ohjauspisteiden seurantakäytännön luominen
- 5) tulosten kirjaaminen
- 6) korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen
- 7) koko järjestelmän toimivuuden arviointi

lisäksi jokaisessa eri vaiheessa tulisi kysyä:

- 1) sisältääkö vaihe tarkasteltavan riskin kannalta vaaratekijän
- 2) miten suuri riski vaaran toteutumislle on kyseisissä olosuhteissa
- 3) sisältyykö prosessin seuraaviin vaiheisiin toimintoja, jotka poistavat vaaran tai pienentävät sen hyväksyttävälle tasolle
- 4) onko vaihe kriittinen ohjauspiste eli voidaanko tätä prosessivaihetta mittaamalla todeta riskin toteutumista/toteutumattomuutta ja siten ohjata prosessia

Tarkoituksenmukaista on myös miettiä sitä, kuinka käytännöllinen näin monivaiheinen systeemi on yksittäiselle maatilalle. Missään tilanteessa riskejä ei tule aliarvioida tai väheksyä, vaan niitä tulee järjestelmällisesti arvioida ja mitata. Aiemmin esiteltyssä PDCA -mallissa jokaisen prosessin kohdalla tehdään tarkistuksia ja korjauksia. Riskien hallintaa se ei ole mutta tarpeeksi huolellisesti tehtynä se voi ennaltaehkäistä riskejä, jolloin näin mittavaa ja

työlästä riskienhallintajärjestelmää ei kenties ole tarkoituksenmukaista rakentaa yksittäiselle maatilalle.

Maatilat ovat elintarviketeollisuuden arvoketjun alkupäässä tuottaen raaka-aineita kuluttajille myytäviin tuotteisiin. Hyvin karkealla tasolla maatilat ovat samankaltaisia yrityksiä, alkutuottajia. Kuitenkin jokaisella maatilalla on omat yksilölliset rajakustannukset ja -tuotot, joten on mahdotonta määrittellä yhtä optimaalista tilakokoa tai tuotantosuuntien kombinaatiota. Kaikilla tiloilla on oma optimaalinen koko, joka määrittyy eri tuotantoteknologioiden ja vaihtoehtoiskustannusten kautta. Maatalouden resurssien (pellot, kiintiöt, rahoitus) rajallisuus mahdollistavat pienien tilojen suhteellisesti nopeamman kasvun verrattuna isoihin (Pyykkönen 1996, 41–43).

### **3.4 Maatilojen välinen yhteistyö**

Maatilojen tuotantoprosessi koostuu eri tuotantovaiheiden pitkästä sarjasta, jossa tuotetaan ensin perustuotannontekijöillä tuotantovälineitä. Tuotantovälineitä ja luontoa hyväksikäyttäen tuotetaan korkeampiasteisia tuotteita ja lopulta valmiita kulutustavaroita. Vasta tuotteen siirryttyä kaupan kautta asiakkaalle voidaan prosessin katsoa päättyneen (Ryynänen & Pölkki 1978, 33). Tämän prosessin toteuttamiseen tarvitaan lukuisia työvaiheita sekä lukuisia työntekijöitä.

Kautta aikain kylillä ja maaseuduilla on tehty jonkinasteista yhteistyötä koneiden, työvoiman tai muiden tuotantopanosten avulla. Tietoa tuottamaan 85 -kirjassa (1999, 7) vahvistetaan tämä toteamalla, että huomattavalle osalle maatiloista yhteistyö on tavallista ja arkipäiväistä toimintaa. Tuotantosuunnista lypsykarjatilat ovat olleet eniten mukana yhteistyössä, sekä käyttävät eniten ostopalveluita. Seuraavaksi tarkastellaan hieman lähemmin niitä jo käytössä olevia yhteistyön muotoja, mitä maatiloilla on käytetty. Tarkempaan käsittelyyn otetaan kaksi nykyaikaankin soveltuvaa yhteistyön muotoa: tuotannollinen yhteistyö sekä koneyhteistyö. Huomiona mainittakoon, että yhteistyö eri muodoissaan on eräänlaista ulkoistamista.

Liiketaloudessa yhteistyöstä käytetään muun muassa seuraavanlaisia nimityksiä: yhteistoiminta, yhteenliittymä, sidosryhmä, verkosto, klusteri, liittouma tai strateginen

allianssi. Maataloudessa nimitykset puolestaan perustuvat tuotannolliseen toimintaan. Käytettyjä nimityksiä ovat muun muuassa koneyhtiö, tuotantorengas, konerengas, yhteisviljely tai yhteisnavetta. Nimityksestä riippumatta kaikilla on sama perimmäinen tarkoitus. Tarkoituksen määritelmä riippuu määrittelijästä, esimerkiksi Jonnisen (1995) mielestä yhteistoiminnan perusajatus on saavuttaa synergiaetuja. Vesalainen (1997) puolestaan lähestyy määrittelyä tavoitteiden ja hyötyjen kautta. Hänen mielestään yhteistyöryhmällä tulee olla yhteinen tavoite ja pitää voida määritellä yhteistoiminnasta saatavat hyödyt ja se miten hyödyt syntyvät. Kaikella yhteistoiminnalla tarkoitetaan kuitenkin toimintaa, jolla parannetaan yrityksen toimintamahdollisuuksia (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 2). Maatalouden yhteistyössä tällä hetkellä ajankohtaisia asioita ovat toiminnan tehostaminen, uusien yhteistyömuotojen löytäminen, sekä vielä yhteistyötä tekemättömien mukaan saaminen (Tietoa tuottamaan 85 1999, 7).

Vesalainen (1997) määrittelee yhteistyön muodot viiteen päätyyppiin:

- 1) Kehittämisrenkas, ideana benchmarking -tyylinen toisilta oppiminen
- 2) Yhteistyörenkas, yhteisten tuotantopanosten (koneet, toimitilat) avulla pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä ja kriittistä massaa
- 3) Projektiryhmä, jokainen antaa ryhmän käyttöön oman panoksensa, mutta vasta kaikki yhdessä muodostavat kokonaisuuden, missä jokainen on riippuvainen toisistaan
- 4) Yhteisyritys, yrityksenä luoda uutta liiketoimintaa ja pyrkimyksenä riskien hajauttaminen
- 5) Yhteisyksikkö, monta pientä yritystä toimivat uskottavuuden ja kapasiteetin lisäämiseksi yhden, suuren yhteisyksikön alla (Kirkkari ym. 1998, 4–8).

Tässä jaottelussa yhteistyö syvenee ja sen merkitys yksittäiselle yritykselle, sekä synergiaedut kasvavat mentäessä kohti kohtaa viisi.

Yli kymmenen vuotta sitten tehdyn Kuhmoisten kyselytutkimuksen mukaan (Kirkkari ym. 1998, 4–8) maatilat tekevät hyvinkin monenlaista ja monenasteista yhteistyötä keskenään aina hyviin ihmissuhteisiin perustuvasta naapuriavusta yhteistuotantoon saakka. Kyselyn mukaan koneyhteistyö eri muodoissa on erittäin yleistä. Yhteistyömuodot erosivat suunnittelun, vastuun, riippuvuuden, maksullisuuden ja organisoinnin perusteella. Esimerkiksi koneyhteistyön yleisimmässä muodossa, yhteisessä työketjussa yrittäjät olivat vastuussa

toisilleen tekemästään työstä ja samalla riippuvaisia toisten tekemästä työstä. Tällainen toiminta oli jo jollain asteella suunnitelmallista; ajankäytön, työn jaon, sekä muiden käytännön asioiden puolesta. Kuitenkaan siinä ei ollut mukana juridista puolta vaan toiminta perustui lähinnä luottamukseen. Ylitalo toteaaakin (1997), että yhteistyön toteutuminen on pitkälinen prosessi, jonka aikana keskinäinen vuorovaikutus ja erilaisuuden sietäminen korostuvat. Lisäksi kaikkien tulisi kokea yhteisesti tehtävä hanke omaksi (Kirkkari ym. 1998, 9).

Taloudelliset perusteet ovat yksi tärkeimmistä eduista mitä yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa (Tietoa tuottamaan 85 1999, 7). Kuitenkin Kirkkarin ym. tutkimuksen (1998, 88) mukaan yhteistyötä ajatellaan liian harvoin nimenomaan taloudellisena toimintatapana. Samanlaiseen päätelmään on tullut myös maataloilille suunnattu opaskirja Tietoa tuottamaan 85 (1999, 57), joka toteaa esimerkiksi tilojen välisen rehukaupan olevan vielä alkeellisella tasolla. Vaikeimmin ylitettävät yhteistyön esteet lienevätkin asenteellisella puolella (Tietoa tuottamaan 85 1999, 23).

### *Koneyhteistyö*

Koneyhteistyön tarkoituksena on nostaa käytettävissä olevaa konekapasiteetin käyttöastetta mahdollisimman korkealle, jolloin kiinteät kustannukset jakautuisivat useammille käyttötunneille (Kirkkari ym. 1998, 48). Yhden tilan mittakaavassa kapasiteetin tehokas käyttö korkeana käyttöasteena on harvoin mahdollista, joten koneyhteistyö on erinomainen mahdollisuus käyttöasteen nostamiseen. Koneiden osuus tilan kustannuksista on erittäin suuri, 50–70 % vuotuisista investoinneista ja 30–40 % vuotuisista kokonaiskustannuksista (Tietoa tuottamaan 85 1999, 13, 31–32).

Tietoa tuottamaan -sarjan kirjan 85 (1999, 31–32) mukaan koneyhteistyön ilmenemismuotoja on neljä: naapuriapu, yhteinen työketju, urakointi ja konerengas. Naapuriapu tarkoittaa sananmukaisesti keskinäiseen luottamukseen perustuvaa auttamista arjen toiminnoissa. Hieman pidemmälle viety yhteistyön muoto on yhteinen työketju. Siinä naapurukset eivät osta jokainen jokaista konetta vaan esimerkiksi ensimmäinen ostaa puimuri, toinen kuivurin ja kolmas paalaimen ja työt tehdään jokaisella tilalla yhdessä. Urakoinnista puolestaan on kyse,

kun tilalla käy joku ulkopuolinen, esimerkiksi naapuri, tekemässä sovittua maksua vastaan jonkun tietyn työvaiheen.

Konerengasta voidaan pitää organisoituna naapuriapuna, mihin osallistuu kaikki lähiseudun naapurit (Tietoa tuottamaan 85 1999, 70). Perinteisesti konerengas itsessään on toiminut vain välitysjärjestäytymisenä, missä jokainen jäsen vastaa ja hinnoittelee työnsä itse (Kirkkari 1998, 36).

Koneyhteistyön suurimpina etuina pidetään kustannussäästöjä. Pääomavaltaisilla maataloilla ei kannata hankkia jokaista erikoistyötä vaativaa konetta itse, vaan teettää työ esimerkiksi urakointipalveluna. Muita etuja koneyhteistyölle ovat tuotannon tehostuminen, uudemman teknologian hyväksikäyttäminen, sekä työnsäästö erityisesti kiirehuippujen ajankohtina. Sosiaalisten suhteiden lisääntyminen ja ammattitaitoisen työvoiman saanti lasketaan myös yhteistyön eduiksi (Kirkkari ym. 1998 & Tietoa tuottamaan 85 1999).

Koneyhteistyö sisältää myös huomattavia haasteita ja jopa esteitä. Tietoa tuottamaan 85 (1999, 13–14) pitää yhteistyön suurimpana esteenä ajallisuuskustannusta, millä tarkoitetaan poikkeamista suoritusajankohdasta, joka puolestaan vaikuttaa suoraan tuotannon määrään ja laatuun. Toiminnallisia haasteita syntyy käyttövuorojen sopimisesta, kunnossapidosta, työn hinnoittelusta sekä yhteishengestä. Henkilösuhteiden ja luottamuksen rakentaminen aiheuttavatkin paljon haasteita yhteistyölle. Maaseudulla perinteisesti arvoina on pidetty riippumattomuutta ja koneet ovat tuoneet monille tiloille tietynlaista statusta. Näiden asenteiden voittamisessa voikin olla jopa ajallisuuskustannustenkin veroisia haasteita. Joskus yhteistyön ongelmaksi voi koitua jopa paperitöiden lisääntyminen, verottajan, EU:n tai muun viranomaisen kanssa (Kirkkari ym. 1998 & Tietoa tuottamaan 85 1999).

### *Tuotantoyhteistyö*

Tuotantoyhtiön lähtökohdانا on yhteisomistus yhtiöön, minkä yrittäjät muodostavat ensisijaisesti tuotantoa varten. Yhtiön tuotantosuunta määrä sen, mihin tuotantolaitos sijoittuu fyysisesti. Eläintenhoidossa eläimet hoidetaan yhdessä paikassa kokonaisuutena kun kasvinviljelyssä puolestaan viljely tapahtuu siellä, missä siihen on parhaat edellytykset.



Tuotantoyhtiö toimii kaluston omistuksen osalta leasing -tyylisesti, rakennukset vuokrataan mutta koneet voidaan myös vaihtoehtoisesti omistaa (Kirkkari ym. 1998, 38–40).

Lypsykarjatiloilta tuotannollinen yhteistyö voi tarkoittaa kahden tai useamman tilan muodostamaa maidontuotantorengasta, missä kiintiöt on yhdistetty yhdeksi kiintiöksi. Toinen vaihtoehto on pitää yhteisnavetta. Eroavaisuudet tulevat lähinnä omistusoikeuksien kautta. Samalla tavoin kasvinviljelypuolella on mahdollista tehdä yhteisviljelyä muutaman tilan kesken (Tietoa tuottamaan 85 1999, 43).

Tuotannollisen yhteistyön suurin etu on kustannussäästöt kiinteiden kustannusten osuuden pienenemisen myötä. Muita etuja ovat tuotannon tehostuminen erikoistumisen kautta, työn säästö sekä sosiaaliset edut. Haasteet ja ongelmat ovat hyvin samankaltaisia koneyhteistyön kanssa, joskin investointeihin tarvittavan rahoituksen löytyminen voi olla hyvinkin ongelmallista (Tietoa tuottamaan 85 1999, 50–53).

Eräänä yhteistyön muotona toimii myös hankintayhteistyö. Tekemällä raaka-aineiden hankinnassa naapuriyhteistyötä tilausmäärät suurenevat niin paljon, että niillä on painoarvo kilpailuttamistilanteessa. Eräs haastateltavista oli koittanut nimenomaan hankintayhteistyötä naapureiden kanssa hyvin tuloksin. Maatilojen ei tarvitse aina kantaa huolta tuotteidensa markkinoinnista, koska maatilojen tuotteet eivät mene välttämättä suoraan kuluttajille. Jos kuitenkin markkinointia pitää tehdä, yhteismarkkinointi keventää yksittäisen tilan markkinointikustannuksia antaen parhaassa tapauksessa joillekin tiloille mahdollisuuden markkinoida omia tuotteitaan (Tietoa tuottaman 85 1999, 25–27).

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 4.1 Aineiston kerääminen

Tutkielman empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla kolmea maatilaa kertaalleen. Jokainen keskustelu oli kestoaltaan noin kahden tunnin mittainen ja keskusteluissa pyrittiin mahdollisuuksien mukaan noudattamaan ennalta suunniteltua haastattelurunkoa. Kuitenkin heti ensimmäisen haastattelun alussa kävi selväksi, ettei se ollut mahdollista. Haastattelurungon aihepiirit olivat niin lähellä toisiaan ja osittain jopa päällekkäisiä, että yhdessä puheenvuorossa saattoi tulla vastauksia tai kommentteja suunnitellun rungon alku-, ja loppupään aiheisiin. Mielestäni tämä ei kuitenkaan johtunut siitä, ettei haastatteluun olisi valmistauduttu riittävän hyvin, vaan siitä, että maatila toimialana oli niin uusi ja tuntematon, ettei tutkija voinut ennakkoon aavistaa aihepiirien välisiä suhteita riittävän tarkasti. Joka tapauksessa kaikki haastattelut saatiin suoritettua hyvin ja tuloksellisesti. Haastattelujen tuloksista johtuen projektin alussa suunniteltu toinen haastattelukierros jätettiin tekemättä.

Kaksi ensimmäistä tilaa, jotka ovat maitotiloja, haastateltiin eräänä helmikuun sunnuntaina vuonna 2007 Jyväskylän seudulla. Ensimmäiseen haastatteluun ajoin täysin tuntemattomalle seudulle luonnon rauhaan. Keskellä lähes ei mitään oli kuitenkin suuri, hiljattain uusittu moderni lypsykarjatila. Itse haastattelu suoritettiin sisätiloissa, mutta haastattelun lomassa pääsin vierailemaan uudessa navetassa. Siellä maatilalan yrittäjä selvitti ja havainnollisti navettaa sekä tuotantotoimintaa.

Toiseen haastatteluun ajoin heti ensimmäisen jälkeen toiselle lypsykarjatilalle. Tila oli ensimmäisen tapaan keskimääräistä huomattavasti suurempi lypsykarjatila. Tämän tilan navetta oli täysin erilainen edelliseen verrattuna, noin kymmenen vuotta vanhempi. Toinen haastattelu noudatti suurilta osin ensimmäistä haastattelua: keskustelua pöydän ääressä ja lopuksi navettaan tutustumisen.

Kolmannen haastattelun suoritettiin seuraavan viikon loppupuolella täysin erilaisissa olosuhteissa. Käytännön syistä sovimme, että en aja tilalle haastattelua varten, vaan

haastattelu käydään pöydän ääressä. Haastattelussa kävimme yrittäjän kanssa hyvän ja antoisan keskustelun kasvinviljelytilan toiminnasta ja maataloudesta yleensä.

Kaikkien kolmen tilan yrittäjistä pystyi aistimaan erittäin suurta ammattitaitoa ja innostusta omaa ammattiaan kohtaan. Haastateltavat ymmärsivät myös tutkielman tekijää ja tutkijan kokemattomuutta maatilatalouden hoidosta. Jokaisesta haastattelusta sain erittäin paljon hyödyllistä tutkimustietoa sekä yleissivistystä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin haastattelujen antia kuvailemalla tiloja ja tilojen prosesseja sekä toimintoja. Lopuksi käydään läpi ulkoistamisen edellytyksiä kyseisten tilojen ja myös maatilatalouden osalta laajemmin.

Tekstissä tiloista ja kommentaista käytetään yrittäjistä merkintöjä haastateltava/yrittäjä A, B tai C. Kuka tahansa yrittäjistä voi olla joko A, B tai C tilanteesta riippumatta. Tällä pyritään suojaamaan yrittäjien ja tilojen anonymiteettiä, vaikka yksi tiloista antoikin suostumuksensa julkaista tietoja tilan tai yrittäjän nimellä. Tasapuolisuuden vuoksi kaikista kommentaista jätetään kuitenkin nimet pois.

## **4.2 Tutkielman tilojen kuvaukset**

### **4.2.1 Lypsykarjatilat**

Molemmat tutkielmassa mukana olleet maitotilat ovat perusluonteeltaan ja toiminnaltaan samanlaisia. Kuitenkin tilojen väliltä löytyi suuriakin eroja. Käytännön tuotantovälineet ovat täysin erilaisia, toisen tilan navetta on aivan uusi ja toisen puolestaan noin kymmenen vuotta vanha. Uudessa navetassa on käytössä niin sanottu automaattilypsyasema eli robottinavetta, missä ihmistyön osuus itse lypsytyöstä on vähäinen. Vanhemmassa navetassa oli puolestaan käytössä koneellinen lypsyasema, missä lypsyt sitovat kolmen ihmisen työpanoksen kaksi kertaa joka päivä. Navetassa on minuutilleen tarkat lypsyajat, joista on pidettävä kiinni jos halutaan päästä hyviin tuloksiin. Yrittäjän B näkemyksen mukaan suurin ero robottinavettaan on se, että heidän navetassaan (koneellinen) lehmät käyvät lypsyllä kun niitä käsketään ja robottinavetassa kun niitä huvittaa.

Haastateltava A kertoo tilalla olevan tuotannon määräksi reilut 500 000 litraa maitoa vuodessa. Tavoitteena on nostaa vuosituotannon määrä lähemmäksi 600 000 litraa kuluvan vuoden aikana. Tällaisen määrän maitoa tila saa noin 60 lehmästä, joiden keskimääräinen tuottavuus on keskimäärin 8500–9000 litraa vuodessa. Yrittäjän B tilalla lypsäviä lehmiä on noin kaksikymmentä yksikköä vähemmän, mutta keskimääräinen vuosituotos lehmää kohden on noin 11 000 litraa vuodessa. Tuotannon kokonaismäärä on yli 400 000 litraa vuosittain. Kyseisellä tilalla karjanjalostukseen ja -kasvatukseen on panostettu erittäin paljon ja se onkin onnistunut erittäin hyvin. Tällä hetkellä tila on yksi Keski-Suomen tuottavimmista tiloista. Rahamääristä mainittakoon sen verran, että 400 000 – 600 000 litran tuotantomäärillä päästää vuosittain 250 000 € – 350 000 € liikevaihtoon. Tiloilla ei ole yritystoiminnassa taustalla yhtiömuotoa, vaan toimintaa harjoitetaan joko toiminimellä tai maatilataloutena.

Molemmat maitotilayrittäjät kertovat maidontuotannon olevan käytännössä ainoa tulonlähde tilalla. Muuta yritystoimintaa tai tulonmuodostusta on hyvin vähän. Yrittäjän B toteaaakin muun yritystoiminnan osuuden olevan vain promilleja liikevaihdosta käsittäen lähinnä pieniä koneurakoita, kuten aurauksia talvisin. Metsätalous tuo molemmille tiloille jonkin verran tuloja. Esimerkiksi toisella tilalla metsätaloudesta saatavat tulot ovat alle 5 % liikevaihdosta, vaikka metsää pinta-alalla mitattuna onkin varsin runsaasti. Sivutoimena voidaan pitää karjan myyntiä, mikä on suurimmaksi osaksi sonnivasikoiden myyntiä heti niiden syntymän jälkeen. Haastateltava A kertoo esimerkiksi heidän tilallaan sonnivasikoita menevän myyntiin keskimäärin 20 kappaletta vuosittain. Lisäksi omaan uudistukseen tarvittavien hiehojen lisäksi jäävät ylimääräiset hiehot menevät myyntiin.

Sekä haastateltava A, että B viljelevät maidontuotannon ohella nurmea sekä viljaa pääsääntöisesti omiin tarpeisiin. Keskusteluissa nousi selkeästi esiin viljelyn jonkinasteinen pakko maitotiloilla. Maksimaalisten tukien saamiseksi tilalla pitää olla viljeltyä peltoa noin 1,5–2 hehtaaria jokaista nautayksikköä kohden. Käytännössä tämä pakottaa yrittäjän nykyisin viljelemään jonkin verran peltoa maidontuotannon ohella, vaikka se ei taloudellisesti olisikaan tehokkain vaihtoehto.

Tulevaisuuden suunnitelmat ovat maitotiloilla varsin erilaiset. Tilalla A sukupolvenvaihdos on tehty 2000 -luvulla ja uusi robottinavetta on valmistunut hiljattain kolminkertaistaen karjan määrän. Tästä johtuen aivan lähitulevaisuudessa tilalla ei ole näköpiirissä suunniteltuja laajennuksia. Tosin uutta laajennusta ei suljeta pois, vaan haaveena on jopa kolminkertaistaa

karja seuraavan viiden–kymmenen vuoden aikana. Tämänkokoiset investoinnit riippuvat myös paljon tulevaisuuden maatalouspoliittisista päätöksistä. Tilalla B on puolestaan suunniteltu sukupolvenvaihdosta, joka mahdollisesti toteutettaisiin jo vuoden 2007 aikana. Suoraan karjan kokoon ei ole tulossa muutoksia lähivuosina mutta muita pieniä investointeja on tarkoitus tehdä. Tällaisia ovat yrittäjän mukaan uusi poikimakarsina, lantalan laajennus, uudet siilot sekä jätevedenpuhdistamo. Yhteensä investointien rahallinen arvo olisi noin 100 000 €.

#### **4.2.2 Kasvinviljelytila**

Tämän tutkielman kolmantena tilana on Keski-Suomessa sijaitseva suuri viljantuotantotila. Kasvinviljelytilaa ei voi tehtävien töiden mukaan verrata lypsykarjatilaan ydintoimintojen osalta juuri lainkaan. Työt ovat kausiluonteisia maitotilojen jokapäiväisiin rutiineihin verrattuna. Tutkielman tila on kokoluokassaan erittäin suuri viljanviljelytila Keski-Suomessa. Kokonaisuudessaan tilalla on viljelyalaa melkein 150 hehtaaria, mistä osa on kesannolla. Suomessa keskimääräisen tilakoon ollessa noin 35 hehtaaria tilaa voidaan pitää poikkeuksellisen suurena. Pellot ovat suurimmaksi osaksi nykyajan trendin mukaisesti vuokrattuja. Kasvinviljelytiloilla pitää olla kannattavan toiminnan turvaamiseksi paljon pinta-alaa ja vuokraaminen on yrittäjän mukaan ainoa vaihtoehto pellon hinnan ollessa korkealla. Kasvinviljelyn lisäksi yrittäjä harjoittaa jonkin verran metsätaloutta.

Yrittäjä viljelee pelloilla kolmea eri kasvilajia: kauraa, ohraa ja rypsiä. Tavoiteltavat tuotannon määrät ovat viljassa 4000 kg/ha ja rypsisissä 1500 kg/ha. Kokonaistuotannon määränä tämä tarkoittaa 350 000 – 400 000 kg satoa vuosittain. Nykyisellä hintatasolla liikevaihtoa kertyisi reilut 400 000 €. Kuten maitotilat, myös viljatilán yrittäjä toimii maatilataloutena ilman erillistä yritystä ja muu yritystoiminta on jäänyt tilán kasvaessa pois. Lisäksi yrittäjälle on tullut jonkin verran luottamustehtäviä maatalouden etujärjestöissä.

Tulevaisuuteen haastateltava suhtautuu myönteisesti, vaikka kasvinviljelytilojen kannattavuus on yleisesti ottaen heikkoa. Tavoitteena hänellä on kasvattaa viljelyalaa mahdollisuuksien mukaan. Laajentumissuunnitelmat yrittäjä on huomionnut investoimalla laadukkaisiin koneisiin ja laitteisiin, jotta kapasiteetti ei muodostuisi rajoittavaksi tekijäksi. Tällä hetkellä tilán laajenemista rajoittaa lähinnä pellon saatavuus.

Vaikka tilan koko on näinkin suuri, on tilalla tehtävät työt hoidettu pääsääntöisesti yksin. Ulkopuolista työntekijää yrittäjä käyttää kevään ruuhka-aikoina. Kasvinviljelyn heikoista kannattavuudesta kertoo jotain jo se, että haastateltavan mukaan tämän kokoinen suuri tila ei elättäisi kahta päätoimista työntekijää.

## 4.3 Maatilojen prosessit

### 4.3.1 Lypsykarjatilat

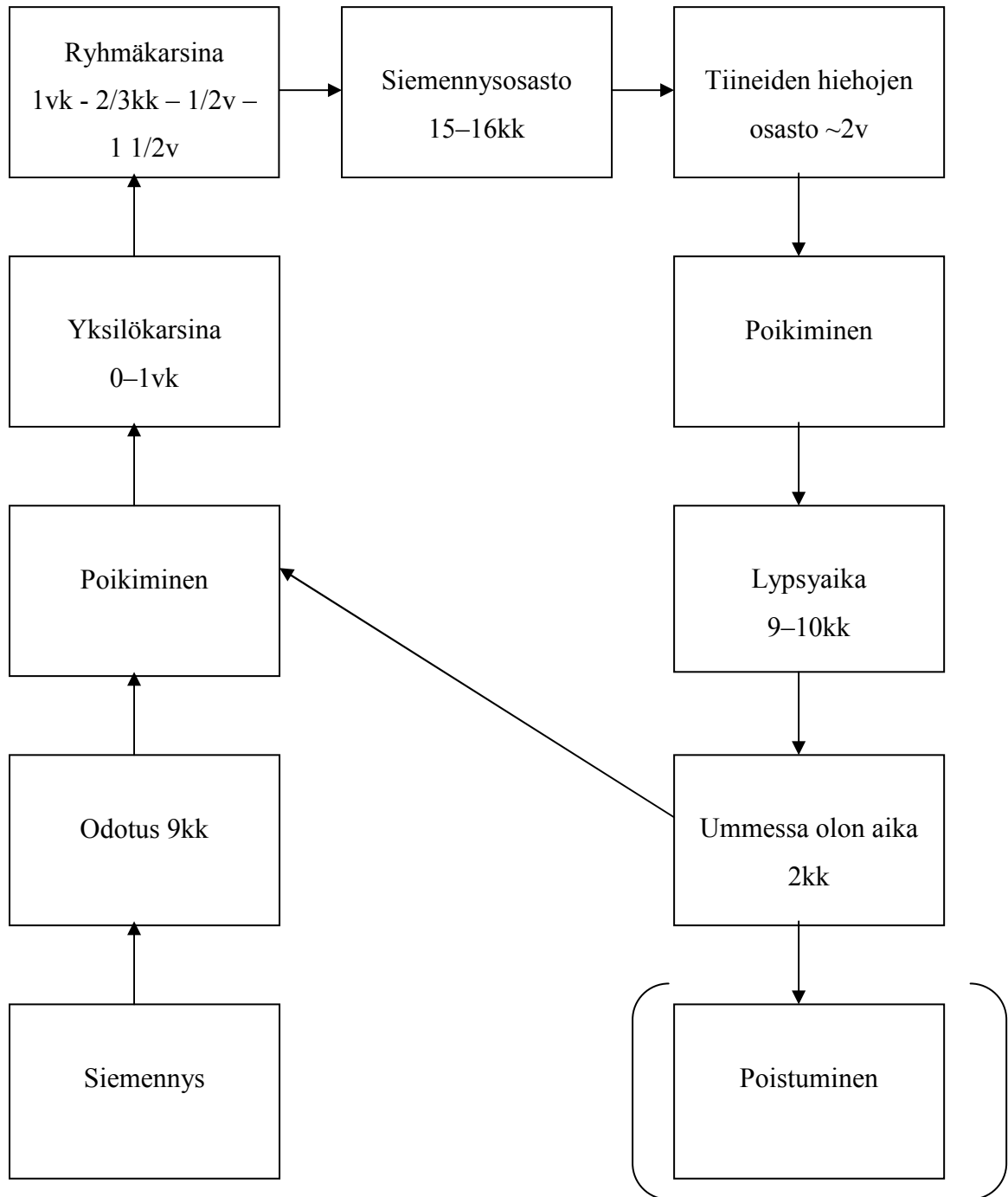
Maidontuotantotilojen toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukasta maitoa elintarviketeollisuudelle ja sitä kautta kuluttajille. Luonnollisesti maitotiloilla ydinprosessina nähdään maidontuotanto laajassa mittakaavassa. Se sisältää lypsytyön lisäksi kaikki siihen liittyvät oheistoiminnot, kuten rehun hankkimisen tai karjankasvatuksen ja -jalostuksen. Haastateltava A kertoi, ettei tilalla ole lainkaan määritelty erikseen prosesseja, vaan kaikki ovat karjataloustöitä. Kuitenkin haastattelun aikana selkiytyi, että maidontuotantoa voidaan pitää pääprosessina. Kun maidontuotantoprosessia pilkotaan pienempiin osiin, voidaan sieltä erottaa joitakin maidontuotannolle välttämättömiä tukiprosesseja. Tällaisia ovat rehun hankkiminen, siemennys sekä karjan uudistaminen.

Haastateltava A kertoo maidontuotannon alkavan kesällä tehtävästä rehun hankinnasta. Kyseisellä tilalla rehun hankinta perustuu pääosin tilalla tuotettavaan säiliörehuun. Rehun tuottamisen jälkeen se syötetään tilan eläimille, mistä ne ottavat tarvitsemansa ravinnon. Maitotuotteen markkinointi on tapahtuu meijerin hoitamana, joten maito-osuuskunnan auton haettua maidon, ei jälkikäsitelystä tarvitse huolehtia juuri lainkaan.

Miten sitten hiehoista saadaan lypsäviä lehmiä? Molemmilla tiloilla uudistamiseen tarvittava karja kasvatetaan itse. Tämä lähinnä siksi, ettei läheltä löydy tarpeeksi luotettavaa ja hyvää yhteistyökumppania, joka pystyisi kasvattamaan karjaa tiloille. Lisäksi yrittäjä A toteaa, että *”se ei niinku tule kysymykseenkään, että mä lähtisin haalimaan maailmalta sitä uudistukseen tarvittavaa karjaa”*. Sellainen toiminta on liian riskialtista. Esimerkiksi kyseisellä tilalla karjanjalostustyötä on tehty jo yli 50 vuotta, joten toiminta on erittäin pitkäjänteistä. Jalostustyö onkin onnistunut erittäin hyvin, koska tilan lehmien tuottavuus on erinomaisella

tasolla. Kuitenkin tilaa perustettaessa karja on hankittava markkinoilta, mutta sen jälkeen jalostustyö on tehtävä lähinnä itse.

Haastateltava B näkee selkeän yhteyden karjankasvatuksen ja tuottavuuden välillä. Jos pikkuväsit hoidetaan ja kasvatetaan hyvin, niistä saadaan hyviä ja tuottavia lypsäviä lemmiä. Karjankasvatus on alusta loppuun tarkkaa työtä, missä haasteina on kasvattaa hiehot tietyn kokoisiksi tiettyyn ikävaiheeseen mennessä sekä saattaa ne kantaviksi siten, että poikiminen tapahtuisi hiehon ollessa kaksivuotias. Lypsävän lemmän kasvattaminen vie vähintään kaksi vuotta ja maksaa arviolta 1600–2000 €/lemmä. Tämän vuoksi siihen uhrataan paljon aikaa ja vaivaa, koska yksikin epäonnistuminen johtaa taloudellisten menetysten lisäksi kahden vuoden mittaiseen uuteen kasvatustyöhön. Kasvatuksen hitauden, kalleuden ja käytännön seikkojen vuoksi yrittäjät ovat päätyneet kasvattamaan omaan tuotantoon tarvittavan karjan itse. Seuraavassa kuviossa on esitetty navetassa tapahtuva kiertokulku siten, miten väsikasta saadaan lypsävä lemmä (KUVIO 9).



**KUVIO 9: Lypsykarjan kasvatusprosessi**

Hiehon kasvattaminen alkaa siemennyksestä, minkä yleisesti hoitaa ulkopuolinen yritys. Tämän jälkeen hieho kantaa vasikkaa yhdeksän kuukautta ennen syntymää. Syntynyttä vasikkaa hoidetaan erilaisissa yksilö- ja myöhemmin ryhmäkarsinoissa vähän toiselle vuodelle, jolloin hieho siemennetään ja saatetaan kantavaksi. Poikiminen tapahtuu noin kaksivuotiaana, minkä jälkeen hiehosta tulee lypsävä lehmä. Lypsyajan pituus on kerrallaan



noin 9–10kk. Haastateltava B:n mukaan ensimmäinen maidontuotantovuosi ei ole vielä täydellinen, vaan vasta kolmannella vuodella saadaan laskennallisesti täysi tuotanto. Lehmä siemennetään uudestaan muutama kuukausi poikimisen jälkeen. Noin kymmenen lypsykuukauden jälkeen lehmä on ummessa muutaman kuukauden ennen uutta poikimista. Näin lehmä on saatettu tuotannollisen toiminnan perustekijäksi ja uusi kierros alkaa. Mikään lehmä ei pysty lypsämään ikuisesti vaan yksilöillä on eroja, jotkut lehmät jaksavat muutaman vuoden ajan toisten tuottaessa jopa kymmenen vuotta.

Karjanjalostus astuu kuvioihin jo siemennysvaiheessa. Tarkimmillaan risteytettävät sonnit ja hiehot mietitty niin, että tulevasta lehmästä saadaan mahdollisimman tuottava. Yrittäjän A tilalla yrittäjä on jo miettinyt ja toteuttanut joidenkin epäeettisenä pitämää suunnitelmallista jalostusta. Karjakannan uudistusta voidaan tehdä myös ostamalla poikivia hiehoja. Sonnivasikoiden ja ylimääräisten hiehojen myynnistä saatavilla rahoilla tilat voivat hankkia markkinoilta huippuyksilön ja uudistaa karjaa myös ulkoisesti. Tätä voidaan pitää enimmäkseen poikkeavana käytäntönä kuin sääntönä. Lähtökohta on oma uudistaminen.

Maidontuotantoon välittömästi liittyvä tärkeät tukitoiminnot ovat rehuviljan sekä nurmen viljely. Viljely ei ole tärkeä pelkästään eläinten saaman ruoan vuoksi vaan myös siksi, että suuri osa maatilayrityksen saamista tuista on riippuvainen viljelyalasta. Esimerkiksi haastateltavan A tilalla peltotukien osuus on noin 25 % kaikista tuista. Yrittäjälle oma viljely ei ole lainkaan kustannuskysymys, koska paljon helpommalla pääsisi jos viljan ostaisi ulkopuolelta. Koska tilalla on peltoa ja tukien osuus on sen verran huomattava, ei yrittäjä ole ajatellut vuokrata peltoa muualle. Mahdollinen vuokraus tarkoittaisi, että poistuva tulo pitäisi hankkia navetasta, missä vastaan tulisivat muut haasteet, muun muassa ammattitaitoisen työntekijän löytäminen. Myös toisella tilan yrittäjällä pinta-alatuet näyttelevät kokonaisuuden kannalta olennaista osaa rahaliikenteestä. Yrittäjän mielestä rehun voi ostaa jos tulee toimeen ilman pinta-alatukia Ongelmana on se, että tukiuudistuksissa kotieläintuotannon tukia on vyörytetty peltoihin, jolloin pellon poistuessa käytännössä myös osa eläintuista poistuisi. Maitotiloilla peltoa tulisikin nykyisin olla mieluummin paljon kuin vähän ja yrittäjä pitääkin tilan yhtenä ongelmana pientä peltopinta-alaa. Tällä hetkellä viljelyala on noin puolet maksimitukien vaatimasta määrästä, joten tilaa voi kutsua intensiiviseksi tilaksi – paljon tuotettuja maitolitroja viljelyhehtaaria kohden. Maidontuotantotilalla tapahtuvan viljelyn tarve voidaan kiteyttää haastateltavan vastaukseen siitä, kuinka välttämätöntä kasvinviljely on lypsykarjatiloilta: *”kyllä se, jos haluaa toimeen tulla”*.

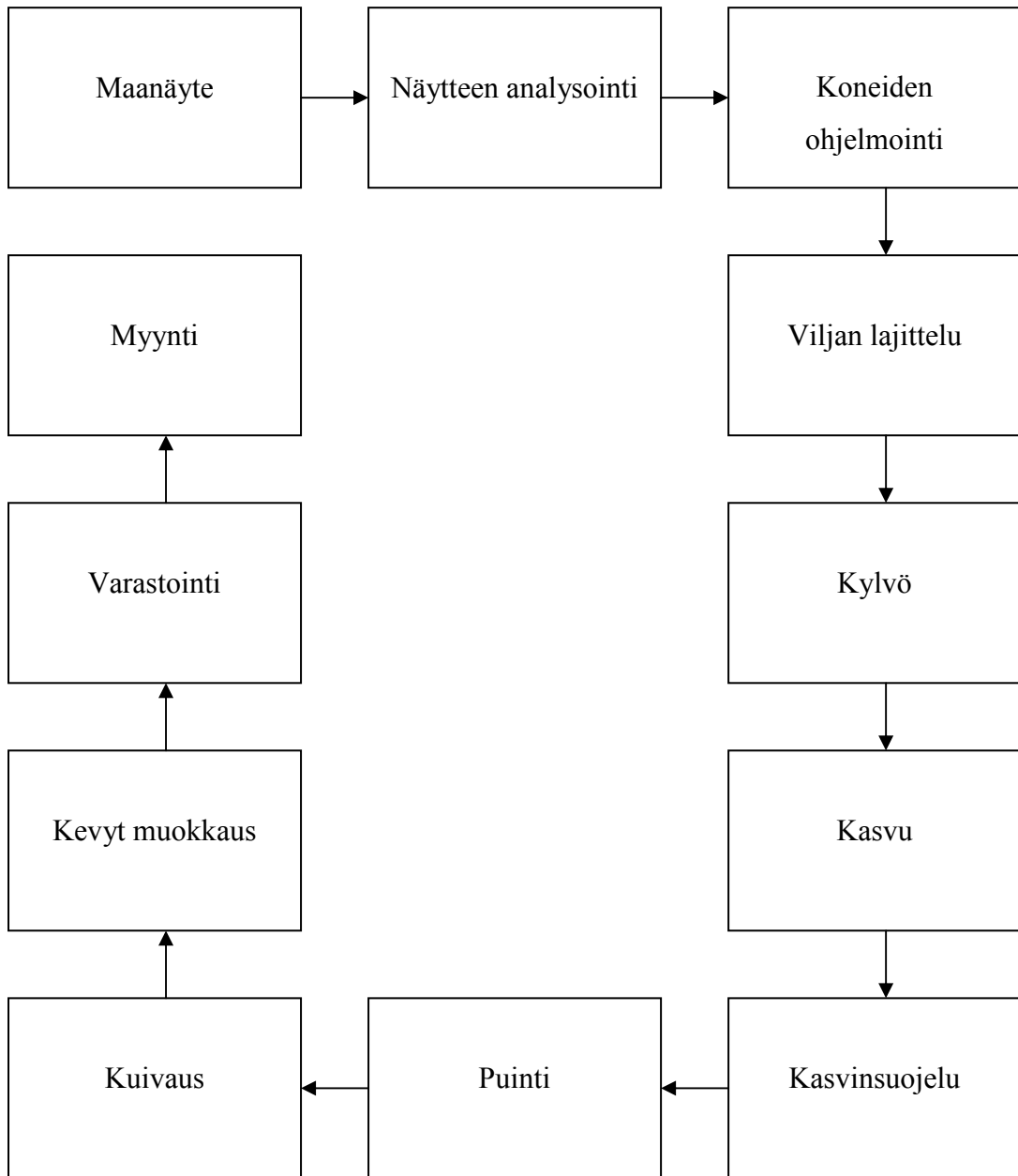
### 4.3.2 Kasvinviljelytila

Kasvinviljelytiloilla tehtävät työt poikkeavat maitokarjatilojen töistä monelta osin. Ensinnäkin työt eivät työllistä täysipäiväisesti ympäri vuoden vaan ajoittuvat pääsääntöisesti keväälle, kesälle ja syksylle. Toiseksi työt ovat luonteeltaan sellaisia, että melkein jokaisen työvaiheen voi nähdä täysin erillisenä kokonaisuutena, kun mietitään työvaiheen toteutusta. Tämä mahdollistaakin ulkoistamispäätösten miettimisen.

Tutkielman viljatilan tavoitteena on tuottaa mahdollisimman laadukasta viljaa elintarviketeollisuuden käyttöön. Laatu on tilan ensisijainen tavoite ja työt tehdään siihen keskittyen. Kaurasta ja ohrasta tavoitellaan laadultaan parasta eli elintarvikekauraa ja mallasohraa. Rypsin tuotanto on puolestaan sidottu sopimustuotantoon.

Viljatilan ydintehtävä, kasvinviljelyprosessi (KUVIO 10), alkaa maanäytteen otosta, mikä analysoidaan maantutkimuslaitoksessa. Tärkeimpänä selvitettävänä asiana on maan ravinnepitoisuus, jonka pohjalta tilalle laaditaan viljelysuunnitelma. Kun laskentaohjelmaan syötetään ravinnepitoisuus sekä viljeltävä vilja, laskee ohjelma automaattisesti tarvittavat apulannoitteet, siemenmäärät ja lisäravinteet. Tämän jälkeen maatalouskoneet ohjelmoidaan vastaamaan suunnitelman tietoja sekä testataan niiden toimivuus. Tämä kaikki on viljelyä edeltävää esivalmistelua ja on tilan tuottavuuden kannalta erittäin tärkeää. Hyvällä suunnittelulla voidaan edesauttaa hyvän ja laadukkaan sadon saamista. Suunnitelmien ja testausten jälkeen suoritetaan kylvötyö. Kesän aikana pelloilla suoritetaan tarkkailua ja tarvittaessa kasvinsuojelutoimenpiteitä sadon turvaamiseksi ja parantamiseksi. Kun vilja on kasvanut riittävästi se puidaan, kuivatetaan ja joko varastoidaan tai myydään. Seuraavan sivun KUVIOSSA 10 on edellä kerrotut työvaiheet kaaviomuodossa. Yrittäjän mukaan eri viljalajien viljelyprosessit eivät merkittävästi eroa toisistaan.

Kylvö suoritetaan useimmilla tiloilla vanhan kolmivaiheisen tavan mukaisesti: syksyllä pelto kynnetään, keväällä tasataan ja kylvetään. Markkinoilla on myös vaihtoehtoisia suorakylvökoneita, jotka voivat suorittaa kylvön yhdellä ajokerralla suoraan edellisen sadon sängin alle. Yrittäjä kuitenkin toteaa, että vaikka suorakylvökoneilla voidaan periaatteessa tehdä kylvö ilman kyntämistä, olisi pelloille hyvä tehdä ainakin kevytmuokkaus ennen kylvöä, jotta pellon pinta rikkoontuisi.



**KUVIO 10: Viljanviljelyprosessi**

Tietotekniikan vaikutus kasvinviljelytilojen töihin on jo erittäin merkittävä. Haastateltava kertoikin, että maatilat ovat kehittyneet tietotekniikan myötävaikutuksesta niin paljon, että on jo syntynyt uusi ammattikunta. Uudet koneet ovat tietokoneistettu niin pitkälle, että uudenlaista ammattitaitoa todella tarvitaan. Jo pienillä ohjelmointivirheillä voi pilata sadon lähes täysin.

Tutkielman kasvinviljelytilalla on viljanviljelyn lisäksi joitakin tukiprosesseja. Itse tehtäviä tukitoimintoja ei ole, mutta haastateltavan mukaan joitakin niistä on hyvä tehdä itse. Siemenen kasvatus on yksi tällaisista, koska ajan mittaan siemen taantuu ja sen itävyys kärsii. Kuitenkin siemen maksaa noin viisinkertaisen määrän verrattuna viljan myyntihintaan, joten ostaminen on erittäin kallista. Yrittäjän tilalla siementen uusiminen on toteutettu niin, että siemeniä ostetaan neljän hehtaarin viljelyalan verran. Näiltä peltohehtaareilta tulee satoa noin 16 000 kg, mikä riittää seuraavan vuoden siemeniksi. Näin siemenkanta uusiutuu jatkuvasti ja suhteellisen edullisesti. Siementen kasvatus vaatii viljelyn lisäksi niiden varastoinnin ja lajittelun. Haastateltava kertoo lajittelun olevan olennaisessa roolissa, jotta siemenistä saataisiin mahdollisimman tasalaatuisia. Tilan siemenviljamäärällä lajitteluun menee aikaa yhden viikon työtunnit.

Toisena tukitoimintona yrittäjä näkee viljan varastoinnin. Tällä hetkellä tilalle on valmistumassa uudet hyvät viljasiilot, mitkä on mitoitettu nykyiseen tilan tuotantoon hieman liian suuriksi. Suuret siilot ovat tietoinen ratkaisu, koska ensinnäkin tilalla on tarkoitus laajentua, jolloin lisätilalle on tarvetta. Toiseksi syyksi yrittäjä mainitsee viljan hinnan vaihtelun. Kustannukset on laskettu niin, että siilot maksavat itsensä takaisin jos viljaa ei myy halvimpana aikana vaan korkeamman hinnan aikaan. Tällainen ajatus on täysin perusteltu, koska viljan hinta voi vaihdella jopa 60 €/t vuoden sisällä normaalin vaihteluvälin ollessa noin 20 €/t. Näin säilyttämiselle saa pienen korvauksen. Lisäksi yrittäjän tavoitteena on käydä ylimääräistä viljakauppaa tulevaisuudessa ostamalla omiin varastoihinsa viljaa sellaisilta tiloilta missä ei ole varastoja ja myydä sitä eteenpäin kalliimman hinnan aikana.

## **4.4 Töiden suorittaminen**

### **4.4.1 Lypsykarjatilat**

Maatiloilla tehtävien töiden suorittamistavat vaihtelevat suuresti tilojen välillä. Maitotiloilla erot johtuvat suurimmaksi osaksi lypsyjärjestelmistä ja niiden aiheuttamista vaatimuksista. Yhteistä lypsytyölle on se, että kaikilla tiloilla siinä tarvitaan paljon ihmistyövoimaa ja panoksia. Työn luonne sen sijaan vaihtelee lypsyjärjestelmien mukaan. Robottinavetassa, mikä löytyy tilalta A, lypsytyö itsessään on enimmäkseen fyysisesti kevyttä valvontaa tietokoneen

avulla. Joka aamu rutiineihin kuuluvat edellisen yön tarkistukset, nuoren karjan ruokinta, vasikoiden juotot, kuivitukset ja parsien puhdistukset. Työ on luonteeltaan siirtynyt henkiselle puolelle. Lypsyrobotista johtuen navetassa ei enää ole pakollista päivittäistä työjärjestystä, vaan työt voi tehdä tärkeysjärjestyksessä. Navetta pitää nähdä kokonaisuutena, missä tärkein työ on lypsyjen seuranta sekä epäsäännöllisyyksiin ja poikkeamiin reagoiminen.

Tilalla B tilanne on lypsyyn osalta täysin erilainen. Kombinavetassa, missä on koneellinen lypsyasema on minuutilleen tarkat lypsyajat. Lehmät ovat omissa lokeroissaan, mistä ne ohjataan kahdesti päivässä lypsyasemalle. Ihmistyön osuus tällaisessa navetassa on huomattavasti robottinavettaa suurempi. Kyseisellä tilalla lypsyyn tarvitaan kolmen ihmisen työpanos kaksi kertaa päivässä, jotta lypsäminen toimii joustavasti. Tilan yrittäjä mainitsee kombinavetan hyväksi puoleksi tiukat rutiinit. Lehmät ovat luonnostaan laiskoja, mikä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, etteivät ne välttämättä käy robotissa lypsällä jos kukaan ei pakota siihen. Toisaalta juuri tilalla A pidetään hyvänä nimenomaan sitä, että lehmiä ei pakoteta lypsylle, vaan ne voivat käydä silloin kun niille sopii. Lisäksi siellä on tarkat seurannat etteivät lehmät käy liian usein lypsällä eivätkä liian harvoin.

Molemmilla tiloilla on maidontuotannon lisäksi peltoviljelyä. Tilalla A nurmenviljely sisältää seuraavat työvaiheet: lannan levitys, kyntö, äestys, kylvö, kasvinsuojelu, sadonkorjuu, kemiallinen lannoitus (seuraavana kesänä), (kasvinsuojelu), niitto, paalaus ja kääriminen sekä lannoitus. Nurmenviljelyn elinkaari kestää yhteensä neljä vuotta. Ensimmäisenä vuotena nurmi kylvetään suojaviljaan ja varsinaisesti nurmi tuottaa seuraavat kolme vuotta. Tilalla edellä mainituista työvaiheista yrittäjä tekee kaiken muun paitsi lannan levityksen, paalauksen sekä käärimisen. Tämä tarkoittaa sitä, että tukitoiminnoksi nurmenviljelyyn kuuluu todella paljon aikaa. Haastateltavan mukaan kevät, kesä ja syksy ovatkin sellaista aikaa, ettei tiedä miten kaikki työt ehtisi tehdä, kun navetan ja peltojen viljelyn lisäksi pitäisi vielä jonkin verran hoitaa metsiä. Oman haasteensa peltoviljelyyn tuovat sääolosuhteet, esimerkiksi kesä 2006 oli todella vaikea, kun yrittäjä joutui poikkeuksellisen kuivan kesän vuoksi ajamaan ulkopuolelta tilalle niittorehua keskimäärin kahdeksan tuntia päivässä.

Työajan kulumista eri töihin on miltei mahdotonta sanoa tarkasti. Suuntaa antavia aikoja yrittäjät pystyivät määrittämään. Navetassa tehdään yleensä limittäin monia eri töitä ja työvaiheita on vaikea erotella toisistaan, joten tarkkoja aikoja ei voi sanoa. Lisäksi yksilöiden välillä on eroja. Esimerkiksi poikimistilanteessa toinen lehmä poikii hetkessä ilman ongelmia,

ja toisen vasikka voi olla jalat solmussa mikä aiheuttaa omia ylimääräisiä toimenpiteitä. Haastateltava A toi kuitenkin esille sen, että tietyt työt menevät ajankäytössä muiden edelle. Tällainen työ on esimerkiksi kiiman seuranta ja siemennys. Hänen mukaansa kiiman havainnointiin ei voi koskaan käyttää liikaa aikaa koska karjan uudistaminen tilan jatkuvuuden perusedellytys.

#### **4.4.2 Kasvinviljelytila**

Viljatilalla töiden tekeminen eroaa maitotiloista siinä, että kasvinviljelyssä voidaan selkeästi ja tarkasti erottaa kaikki tehtävät työt toisistaan. Työvaiheiden välillä on selvät yhteydet, mutta viljely ei ole minuutilleen tarkkaa, joten yrittäjän on mahdollista miettiä erikseen, miten suorittaa mikäkin työvaihe. Haastateltavan tilalla työt on tällä hetkellä järjestetty niin, että puinti on niistä töistä ainoa tilan ulkopuolelta ostopalveluna tuleva työvaihe, mitä voidaan itse tehdä. Keväisin ruuhka-aikana on lisäksi lisätyövoimaa yhden ihmisen verran. Koska vaiheiden erottaminen toisistaan on mahdollista, yrittäjä toteaa, että loppujen lopuksi olisi helppo ulkoistaa vaikka kaikki toiminnot. Hänen mukaansa Etelä-Suomessa tämä toimiikin jo joillain tiloilla. On olemassa maanomistajia, jotka haluavat vain tuoton omistamalleen maalle, mutta eivät halua vuokrata peltoja pois. Vaihtoehtona on ulkoistaa kaikki työvaiheet ja katsoa sivusta kun urakoitsijat tekevät työt.

Kasvinviljelyyn kuluva aika on myös maitotilojen tapaan vaikea sanoa tarkkaan. Töitä on monia päällekkäin ja lisäksi sääolosuhteet vaikuttavat toimintaan hyvin paljon. Jos työt ovat kylvöä vaille valmiita, voi pieni sadekaus viivästyttää kylvöön kuluva aika, kun muita vaihtoehtoisia töitä ei välttämättä ole. Kuitenkin haastateltava yleistää, että suurimmat ajantarpeet ovat keväällä kylvössä ja syksyllä puintivaiheessa. Molempiin aikaa on varattu kahdesta viikosta kuukauteen, kylvöön hieman enemmän. Muut työt vievät yksittäisinä vaiheina vähemmän aikaa. Kuitenkin kaikki työvaiheet, kuten suunnittelu tai viljan lajittelu on tehtävä huolellisesti laadun ja sadon turvaamiseksi.

#### 4.5 Ulkoistaminen ja vaihtoehtoarviointi maataloilla

Vaikka ulkoistaminen käsitteenä on vasta tulossa laajemmin maatalouteen, on tutkielman tiloilla tehty sekä yhteistyötä naapureiden kanssa että ulkoistettu toimintoja. Ulkoistamiset ovat koskeneet pääsääntöisesti tukitoimintojen töitä. Molempien maitotilojen ydintoiminnasta eivät yrittäjät ole ulkoistaneet käytännössä juuri mitään. Haastateltava A kertoi ulkoistaneensa siemennyksen sekä sorkanhoidon, mikä todennäköisesti jäisi muuten tekemättä. Muuten navetassa tehtävät työt hoidetaan itse. Yrittäjä B:n kohdalla tilanne on samankaltainen, siemennys tulee karjankasvatuksen töistä ulkopuolelta. Lisäksi tila käyttää melko suurena ostopalveluna Pro Agrian tarjoamaa maitotilaneuvontaa ja suurimpana rahallisena ostopalveluna eläinlääkintää.

Maitotilojen tukitoiminnoissa ulkoistamista on käytetty enemmän kuin ydintoiminnoissa. Taloushallinnon osalta tilanteet ovat lähes päinvastaiset. Tilalla A taloushallinnon työt tehdään itse, kun tilalla B yrittäjä maksaa vain laskut itse, muu taloushallinto on ulkoistettu tilitoimistolle. Maatilan kokonaistilanteen kannalta välttämättömän kasvinviljelyn kaikkia työvaiheita ei kummallakaan tilalla tehdä itse resurssirajoitteiden vuoksi. Kasvinviljely on sesonkiluontoista työtä, joten tukitoimintona tehtävän viljelyn vuoksi kumpikaan yrittäjä ei ole nähnyt kannattavana ostaa kaikkia koneita itselleen. Molemmilla tiloilla ulkoistettavat kohteet ovat melkein samoja. Yrittäjä A kertoo ostavansa palveluina lannan levityksen sekä säiliörehun paalaamisen ja käärinisen. Aikaisemmin tilalla oli ollut myös naapureiden kanssa yhteistyötä viljan puinnissa ja kuivauksessa. Kuitenkin nykyisin naapureita on hyvin vähän eikä heidän kapasiteettinsa ole riittäviä, joten nämäkin työt ovat jääneet yrittäjälle itselleen. Yrittäjä B puolestaan tekee pellolla enemmän töitä itse. Tilalle on hankittu ostopalveluna naapurilta säiliörehun niiton, jonkin verran kuivalannan levitystä sekä aikaisemmin viljan puintia.

Tutkielman kasvinviljelytilan yrittäjä on myös käyttänyt toiminnassa ulkoisia ostopalveluita. Tilan ydintoiminto, kasvinviljely hoidetaan naapurin hoitamaa puintia lukuun ottamatta itse. Tukitoiminnoista taloushallinto on ulkoistettu varsin laajasti. Haastateltavan mielestä ei ole perusteltua opetella kaikkia maataloudessa huomioitavia asioita, koska pienellä virheellä voi saada isojakin tappioita tilalle. Tilan kirjanpitäjä hoitaakin kirjanpidon lisäksi kaiken, mikä liittyy tukihakemuksiin, veroilmoituksiin tai maksuvalmiuslaskelmiin. Omana työnä yrittäjä

hoitaa vain laskujen maksamisen, sekä kuittien rekisteröimisen ohjelmiin, jotta hän pysyisi perillä taloudellisesta tilanteesta.

Jokaiselle haastatellulle tilalle oli yhteistä muutama asia. Ensinnäkin kaikki tilat suhtautuivat enemmän tai vähemmän positiivisesti ulkoistamiseen. Yrittäjän B mielestä jokaisen tilan tulee itse miettiä kysymys oman tilan kannalta, mutta suhtautuminen on erittäin myönteistä. Yrittäjä C puolestaan toteaa varsin tyhjentävästi: ”*Ulkoistettais varmaan enemmänkin jos ois tekijöitä*”. Hänen mielestään ulkoistaminen on hyvä ilmiö, koska koneet maksavat käyttöön nähden suhteettoman paljon. Esimerkiksi puimuri voi maksaa satatuhatta euroa, ja sitä käytetään vain muutamana kuukautena vuodessa. Maitotiloilla tämänkoinen rahasumma tukitoimintoon sitoo paljon pääomia, mikä on pois maidontuotannon kehittämisestä. Vastaavasti toinen erittäin suuri investointi, lypsyrobotti, on käytössä 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä. Ero on erittäin suuri. Haastateltava A on edellisen kanssa samoilla linjoilla. Maidontuotanto tuo lopulta rahan tilalle, joten välttämättömät tukitoiminnot pitäisi saada mahdollisimman tehokkaiksi. Ulkoistamisen paikkoja peltoviljelyssä olisi, mutta yrittäjä tuo vahvasti esille viljelyalaan sidotut tuet, jotka osaltaan estävät kenties taloudellisesti tehokkaamman toiminnan.

Kun maatilayrittäjiltä kysyttiin, mitkä ovat suurimmat ja kriittisimmät toimintaa ja työntekoa rajoittavat tekijät, tuli vastauksista esille se, että toiminnan uudelleenjärjestelyihin olisi vielä varaa. Haastateltava A:n kohdalla työntekoa rajoittavat aika, sää sekä toiminnan edellytyksenä olevat koneet. Haastateltava B kertoi suurimmaksi rajoitteeksi jaksamisen. Hänen mukaansa aikaa kyllä olisi, mutta jos jaksamisessa on ongelmia, tulee toimintaan turhaa tyhjäkäyntiä. Koneet rajoittavat työntekoa suurten kustannusten sekä mahdollisten häiriöiden vuoksi. Tilan C yrittäjä katsoi puolestaan kriittisimmäksi resurssirajoitteeksi ammattitaitoisen työntekijän saannin. Jos työntekijää ei ole, monet työt jäävät tekemättä määräajassa, jolloin laatu kärsii. Myös A ja B kokivat suureksi ongelmaksi hyvän työntekijän löytymisen. A kertoi, että työntekijälle asetettavat vaatimukset ovat todella kovat. Työ on sitovaa ja vastuullista, joten työntekijään pitää pystyä luottamaan. Konkreettisenä esimerkkinä hän toteaa, että mitä useampi kiima navetassa jäisi työntekijältä huomaamatta, siirtyisi poikiminen aina kolme viikkoa turhaan eteenpäin. Haastateltava näkee työntekijän puhtaana kuluna, joka pitäisi saada tuottamaan työpanoksellaan tilalle lisähyötyä. Uutena rajoituksen työntekoon on tullut tietotekniikka. Uudet tilat ovat niin koneistettuja, ettei tiloilla ole lainkaan varaa olla ilman



tietojärjestelmiä. Esimerkiksi robottinavetassa tietokoneiden pysähtyminen merkitsisi koko tuotannon pysähtymistä.

Yksi suuri tulevaisuuden ulkoistamiskysymys maitotiloilla on karjankasvatus. Tällä hetkellä molemmat tutkielman yrittäjät kasvattavat eläinkannan uusimiseen tarvittavan karjan itse. Haastateltava A:n mukaan olisi taloudellisesti kaikkein järkevintä ulkoistaa lehmänkasvatus niin, että kaikki vasikat myytäisiin heti syntymän jälkeen pois ja ostettaisiin takaisin poikivina hiehoina. Joillakin tiloilla tämä toimii niin, että maitotila myy vastasyntyneet vasikat sopimuskasvatustilalle, joka kasvattaa eläimet. Kun eläimet ovat poikimistilassa, maitotila voi ostaa haluamansa omat hiehot etuostosopimuksella takaisin. Tällöin tila saa valita haluamansa ja tarvitsemansa hyvät yksilöt. Kuitenkin tämänlainen yhteistyö pitää sisällään monia riskejä, jotka yleisesti ovat suurempia kuin saatavat hyödyt. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä on luotettavan yhteistyökumppanin löytyminen. Yrittäjän mukaan karjankasvatus sopimustilalla vaatii saumattoman yhteistyön, koska kasvatusvaiheessa eläin voidaan pilata lähes täysin. Kun tähän lisätään kasvatuksen kustannus yli 1500 €/nautayksikkö ja kasvatuksen 1,5 vuoden kesto, on selvää, ettei kasvatusta voi luovuttaa kenen tahansa vastuulle. Toisena riskinä on yhteistyön jatkuvuus. Tällainen yhteistyö vaatii suuria järjestelyjä jo navetan rakennusvaiheessa. Rakennuskustannukset olisivat huomattavasti alhaisemmat, jos hiehojen kasvatuspuoli jätettäisiin kokonaan pois. Kolmantena riskinä ovat eläinten siirtelystä aiheutuvat konkreettiset riskit. Yhteistyössä pitäisi eläimiä siirrellä todella usein, mikä ei ole lainkaan helppoa. Jo navetan sisäpuolella on yrittäjän mukaan riittävästi raskasta ja riskialtista siirtelyä, saati sitten tilojen välillä. Kasvatusyhteistyön päättyminen olisi kohtalokasta maitotilalle. Tila tippuisi lähes tyhjän päälle, koska uuden kumppanin löytäminen on vaikeaa, eikä omassa navetassa todennäköisesti olisi tilaa aloittaa omaa kasvattamista. Vaikka kasvatusyhteistyö olisikin taloudellisesti kannattavinta, toteaa yrittäjä oman kasvatuksen olevan kuitenkin paras vaihtoehto. Silloin tietää mitä saa ja vastuu on selkeästi yrittäjällä itsellään, jolloin kaikki on hänen omissa käsissään. Lisäksi käytännön ongelmana on yhteistyökumppanin löytyminen. Esimerkiksi Keski-Suomesta ei tutkielman tiloille olisi löytynyt sopivaa kumppania.

Kaikkien kolmen haastatellun mielestä suurin yksittäinen ulkoistamista estävä tekijä on asenne. Haastateltava A:n mielestä maatalouteen tarvittaisiin uutta näkemystä urakointipalvelujen käytöstä. Hän toteaa seuraavasti: *”jos niitä ois saatavilla, niin jokaisen tilan kyllä kannattais sitä mieltä”*. Jos asian kärjittää, niin voidaan todeta, että urakoitsijoilla

ei ole paljoa asiakkaita. Tämä johtuu myös paljon asenteista, koska monien maatilayrittäjien mielestä kukaan ulkopuolinen ei tule tekemään töitä heidän omille pelloilleen. Haastatelluista iältään vanhin totesikin, ettei ole lainkaan itsestään selvää, että urakointipalveluita käytettäisiin vaikka niitä olisikin tarjolla. Yrittäjän mielestä erityisesti Keski-Suomessa on ongelmana, että siellä pidetään köyhyyden merkinä jos tarvitsee apua, vaikka urakointipalvelun käyttäminen ei ole avunpyyntöä vaan toiminnan uudelleenjärjestämistä. Kaikki koneet pitää olla itsellään ja työt tehdään niillä, vaikka kannattavuuden kustannuksella. Kyseisestä asenteesta yrittäjä kertoi varsin kuvaavasti seuraavan esimerkin.

Miettiessään uuden kasvinsuojeluruiskuun ostamista, hän oli miettinyt vaihtoehtoisia toteutustapoja. Ensimmäinen vaihtoehto oli ollut ostaa palvelu urakoitsijalta. Kuitenkin kysytyään naapureiden mahdollista kiinnostusta, oli tullut selväksi ettei urakoitsijaa löydy. Ratkaisuna oli ostaa kasvinsuojeluruisku itselleen. Yrittäjä oli ostanut laadukkaamman ruiskutuskoneen siinä toivossa, että voisi itse urakoida sillä jonkin verran. Jälleen oli edessä kyselykierros naapurustoon kartoittaen tarvetta urakoinnille. Heti oli tullut vastaan, ettei ole tarvetta urakoida, koska muut tilat tekevät työt omilla vanhoilla koneillaan tai ostavat mieluummin uuden. Tämä on nykyasenteen mukainen vakiovastaus. Kuitenkin yrittäjä oli lopulta saanut tehtyä muutamalle naapurille urakoinnin, muttei se ollut vielä ollut kannattavaa. Ensinnäkin hyviä säitä oli pitänyt odottaa päiviä, jolloin yrittäjän luottamustehtäviä oli jäänyt väliin ja yrittäjä oli menettänyt vaihtoehtoisia tuloja. Lopulta urakointi oli vienyt työaikaan vain pari tunnin verran, mikä tässä tapauksessa ei riittänyt kattamaan menetettyjä tuloja. Käytännössä urakoita olisi pitänyt olla paljon enemmän, yrittäjän mukaan jo reilun päivän urakat olisivat tehneet toiminnan tulokselliseksi. Tämä esimerkki kertoo paljon vallitsevista asenteista. Ensinnäkään ei olla valmiita tekemään urakointia, ja toiseksi urakoinnista ei olla valmiita maksamaan. Käytännössä yrittäjät maksavat siitä, että saavat tehdä itse, vaikka olisivat voineet ostaa palvelun pienellä korkokustannuksen hinnalla.

Kuten luvussa 2.7 mainittiin, kustannuslaskennan merkitys talouden hoidossa ja ulkoistamispäätöksissä on merkittävä. Tutkielman kolmesta tilasta kaksi oli käyttänyt ulkoistamispäätöksien tukena kustannuslaskentaa, kun yksi tila puolestaan perusteli päätöksiä työvoima- ja käytännön kysymyksillä. Haastateltava A kertoi tehneensä kustannusvertailuja toimintojen suorittamisista, muttei ollut pystynyt ulkoistamaan toimintoja käytännön syistä. Haastateltava B oli tutkielman yrittäjistä laatinut tarkimmat laskelmat, joihin hän oli

sisällyttänyt kaikki kustannukset sekä ostopalvelulle, että omalle työlle. Lopulliset perusteet olivat olleet täysin taloudelliset. Ulkoistamishetkellä rahat olivat kiinni tilassa, joten yhden koneen ostaminen pienen käytön vuoksi ei ollut järkevää.

Yhdelläkään tilalla ei ollut olemassa erillistä kustannuslaskentajärjestelmää. Käytössä olivat verokirjanpidosta tulevat tiedot, mitkä olivat heidän mielestään täysin riittäviä. Tilalla A koko taloudenhoito laskunmaksamista lukuun ottamatta on ulkoistettu. Tilalla B laskunmaksun lisäksi yrittäjä rekisteröi kuitit kirjanpito-ohjelmaan omaa seurantaa varten. Tilalla C yrittäjä puolestaan hoitaa kaikki kirjanpitoon liittyvät asiat. Jokainen yrittäjä perusteli omaa tekemistään sillä, että tällöin pysyy taloudellisen tilanteen tasalla koko ajan. Lisäksi haasteena nähtiin ammattitaitoisen tilitoimiston löytyminen. Eräällä tilalla tilitoimisto on yli sadan kilometrin päässä.

Viljatilalla kustannusten seuraaminen ja kustannuslaskenta ovat maitotiloja haastavampia. Syynä tähän on, että rahavirrat ovat huomattavasti epäsäännöllisemmät. Siinä missä maitotilan yrittäjä tietää suunnilleen kuukausittain tulevan maitotilin suuruuden, pitää viljatilalla osata ennakoida harvemmin monilta tahoilta tulevien rahojen kanssa. Viljelytilan yrittäjä korostaakin, että vaikka vuosikirjanpito ja tilinpäätös on helppo tehdä vuosittain, voi taloudenpito karata helposti hallinnasta, koska tasaukset tehdään pakollisina vain kerran vuodessa. Tämän vuoksi kuukausittaisen kustannusseurannan olisikin hyvä kuulua tilan omaan laatujärjestelmään.

Jokaisen kolmen haastateltavan kohdalla tuli selkeästi esiin useita ulkoistamista ja kilpailukyvyn kehittymistä estäviä tekijöitä. Suurimpana esteenä ja rajoittavana tekijänä haastateltava A piti ammattitaitoisen työvoiman saantia. Työt ovat todella sitovia ja vastuullisia, mikä aiheuttaa todella suuret vaatimukset työntekijälle. Haastateltava listasikin vaadittavia ominaisuuksia seuraavasti: pitää olla läheltä, joustava, pitkäaikainen, luotettava tuhattaituri, sekä vaatimuksena olla yrittäjää parempi. Haastateltava B puolestaan kertoi käytännön esimerkin ongelmasta. He olivat paikkakunnalla miettineet naapureiden kanssa yhteistä kiertävää lomittajaa. Oletuksena oli ollut, että työvoimatoimistosta löytyisi työttömiä työntekijöitä yhteiseksi lomittajaksi. Lopputuloksena oli, ettei työvoimatoimistosta ollut löytynyt koko lailla pätevää työntekijää. Viimeisenä ratkaisevana ja karsivana tekijänä oli ollut haluttomuus tai kyvyttömyys lypsytyöhön. Tämä kertoo tilanteesta sen, että on erittäin vaikea saada ammattitaitoista sekä tilapäis-, että kokoaikaista työvoimaa, joka hallitsisi

käytettävät koneet ja prosessit. Lisäksi haastateltavan B mukaan ongelmana on työvoiman vaihtuvuus ja jollakin asteella vierasperäinen työvoima.

Haastateltava B puolestaan piti suurimpana esteenä ulkoistamiselle urakoitsijoiden puutetta. Hän totesi, ettei Keski-Suomesta löydy riittävästi urakoitsijoita, mutta jatkoi samalla, että pitää myös huomioida asennekysymykset. Yrittäjien pitää miettiä, ovatko he oikeasti valmiita käyttämään urakointipalveluita. Tästä toimii erinomaisena esimerkkinä haastateltava C:n kertoma esimerkki (ks. s. 59-60). Haastateltavan mukaan tilalle tulisi enimmäkseen halvemmaksi teettää konetöitä ulkopuolisella, koska jo tehokkaan traktorin ylläpito poistoineen ja pääomakustannuksineen maksaa lähes 10 000 €/vuosi. Lisäksi laskelmissa tulee huomioida polttoainekustannukset, kuljettajan palkka sekä vaihtoehtoiskustannus. Yleensä yrittäjän mukaan unohdetaankin pääoman korko sekä vaihtoehtoiskustannus. Lisäksi oma suorittaminen lisää rasitteita henkisellä puolella. Yrittäjän on vaikea laskea kustannusta sille, minkä verran tila hyötyisi jos yksi tehtävä työ jäisi pois.

*”Se vaatii kyllä aika isoja sellasia asennemuutoksia, että muutkin viljelijät sen ymmärtäisi, että tuota sää käytät siihen aikaa ja omaa rahaa siihen.”*

Kolmas suuri este – merkittävin haastateltava C:n mielestä – on henkisellä puolella eli asenteissa. Vaikka maatilojen välistä yhteistyötä on tehty jo pitkät ajat, on yleisenä mielipiteenä vieläkin oman työn korostaminen. Normaalien päivittäisten töiden lisäksi täytyy pitää koneet kunnossa ja huoltaa niitä sekä pitää myös tilan omaisuus kunnossa. Yrittäjä uskookin, että uusi nuorten viljelijöiden sukupolvi ajattelee asioita totutusta poikkeavalla tavalla. Hänen mielestään nuoret laskevat, mitä muuta voisi tehdä samassa ajassa, kun toisena vaihtoehtona on ostaa kone ja käyttää sitä itse. Kuitenkaan aika ei ole vielä valmis tällaiseen. Suuri merkitys on vielä paikkakunnan perinteillä. Valitettavan usein yhteistyön toteutumista ei mietitä taloudelliselta kannalta, vaan henkilösuhteet ovat suuremmassa roolissa. Esimerkiksi viisi kasvinviljelytilaa voisivat ostaa omilla traktoreillaan käytettävän yhteisen koneen. Ongelmaksi muodostuisi haastateltavan mielestä muun muuassa erimielisyydet käyttövuoroista ja kunnossapidosta. Yrittäjällä on kuitenkin luja usko tulevaisuuteen uskoen, että tilanne muuttuu tulevaisuudessa. Tilakoot suurenevat kaiken aikaa, tukien määrät pienenevät ja toimintaa on entistä enemmän mietittävä taloudelliselta kannalta.

Tukien vaikutus kasvinviljelytilan talouteen poikkeaa suuresti maitotiloista. Käytännössä tukien osuus on riippuvainen satotasosta, koska hyvä sato ei pienennä tukia lainkaan, joten tulo tulee markkinoilta. Yrittäjän mielestä saman asian voi yleensä tehdä joko huonosti tai hyvin. Vaikutus näkyy heti tuloissa, koska tekemällä saman asian hieman paremmin voi sato olla huomattavasti suurempi. Luonnollisesti on eroa, onko myytävää viljaa 100 000 kg vai 200 000 kg. Tukien vaikutus tulee kasvinviljelytiloille satotason kautta, joillakin tiloilla tukien osuus voi olla 40 % kun puolestaan toisilla se voi olla jopa 100 %. 100 %:n tukitilat ovat haastateltavan mielestä ongelmallisia kasvinviljelytiloille yleensä. Hänen mielestään on olemassa paljonkin sellaisia yrittäjiä, jotka tekevät minimimäärän töitä tukien saamiseksi. Tämä vie elin pohjaa sellaisilta tiloilta, jotka haluaisivat kehittyä ja laajentua. Ymmärrettävästi kasvuhaluista yrittäjiä harmittaa katsoa vierestä, kun naapuri kyntää viljan suoraan peltoon puimatta sitä vaikka yrittäjä voisi itse vuokrata ja viljellä itse suuremman alan peltoa. Edelleenkin haastateltava uskoo tällaisten yksittäistapauksien tippuvan pois tukiosuuksien laskiessa. Tässäkin keskustelussa on hyvä muistaa haastateltava B:n huomautus asiaan. Hänen mukaansa on väärin syyttää niitä, jotka käyttävät olemassa olevaa järjestelmää hyväksi. Koska on olemassa yleisesti hyväksytty ja luotu järjestelmä, sitä on luvallista käyttää hyväkseen ja maksimoida sen aiheuttama hyöty. Toki hänkin toteaa, että viljelijät haluaisivat hinnan tekemästään työstä, eli tuotetuista litroista ja kiloista. Nyt tilanne ei ole se, vaan haastateltava B:n mukaan markkinoilla ovat pärjänneet ne, joilla on ”hitaat hevoset”.

## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman alussa asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Tutkimushypoteesit eivät puolestaan pitäneet kaikilta osin paikkansa. Tässä luvussa esitellään saatuja tuloksia haastatteluaineiston pohjalta sekä joitakin aineiston perusteella tehtyjä johtopäätöksiä.

### *Tavoitteet*

#### *Tavoite A*

Ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata maatilojen prosessit sekä toimintamallit. Pajarisen (2001, 7) mukaan tehtävät työvaiheet pitää pilkkoa osiin ja tarkastella niitä erillisinä toimintoina. Haastatteluiden pohjalta pystyttiin määrittelemään ja kuvaamaan kolmella eri tilalla tehtävien ydinprosessien sekä muutaman tukiprosessin nykytila ja toiminnan toteutus kyseisellä tavalla (ks. luku 4). Maitotiloilla pääprosessi on maidontuotanto sisältäen lypsyn lisäksi karjan kasvatuksen oman eläinkannan uudistamisen tarpeisiin. Viljatilalla pääprosessina on valittujen viljalajien mahdollisimman tehokas ja laadukas viljeleminen. Tukiprosesseina toimivat tutkielman viljatilalla muun muuassa siementen kasvatusta sekä viljan varastointi. Maitotiloilla puolestaan lähes pakollisena tukitoimintona on rehuviljan ja nurmen viljely maatilatalouden tukien vuoksi.

Toimintamallien mallintaminen onnistui tutkielmassa hyvin. Jokaisen tilan kohdalla tuli selväksi, miten eri työvaiheet toteutetaan, sekä niiden mahdollinen vaihtoehtoinen toimintatapa. Toimintamalleissa ja käytännöissä on paljon tilakohtaisia eroja, jotka suurimmaksi osin johtuvat käytettävästä teknologiasta. Viljatilalla osalta samanlaista vertailupohjaa ei ollut, mutta haastattelun perusteella voidaan todeta, että myös kasvinviljelyssä tilakohtaisia eroja on olemassa.

#### *Tavoite B*

Toisena tavoitteena oli etsiä tiloille vaihtoehtoisia toimintamalleja. Prosessien kuvauksen ja mallintamisen jälkeen oli mahdollista tehdä jonkinasteista toimintojen uudelleen arviointeja. Kuitenkin vaihtoehtoisia toimintamalleja pystyttiin etsimään vain periaatteellisessa mielessä, koska käytännössä syistä suurin osa töistä on edelleen tehtävä itse. Tässä vaiheessa nousi esiin

tutkielman olennaisin tulos, ammattitaitoisten työntekijöiden sekä urakointipalveluiden puuttuminen. Kaksi tutkielman kolmesta tilasta olisivat erittäin halukkaita ulkoistamaan lisää toimintoja, mutta tekijöiden puuttuessa Keski-Suomesta tilat ovat pakotettuja tekemään työt itse. Ammattitaitoisen työntekijän saaminen rajoittaa lisäksi tilan kasvumahdollisuuksia. Tiloilla oli nykyisellään käytössä yleisesti ottaen kaikki käytössä olevat resurssit, joten tuotannon kasvattaminen vaatisi viljatilaa lukuun ottamatta lisätyöntekijän. Käytännössä haaste löytää sopiva työntekijä on niin suuri, etteivät tilat ole halukkaita ottamaan laajentumisen taloudellista riskiä vielä tässä vaiheessa. Lisäksi kahdella tutkielman tilalla ei ollut tarkoituksena laajentua lähivuosina. Tähän on lohdullista todeta erään haastateltavan toteamus siitä, että tulevaisuudessa maatilain toimintaympäristön muuttuessa tilat, jotka eivät kehittä toimintaansa tippuvat pois ja jäljelle jäävien tilojen on pakko muuttaa suhtautumistaan ulkoisiin palveluntarjoajiin. Tämä aiheuttaa toivottavasti sen, että jatkossa tilojen kasvumahdollisuudet eivät jäisi kiinni työvoimasta tai urakoitsijoiden puutteesta.

Edellisistä seikoista johtuen toisesta haastattelukierroksesta luovuttiin, missä painopisteenä olisi ollut nimenomaan vaihtoehtoisten toimintamallien löytäminen. Koska käytännön syyt estäisivät kenties hyvätkin suunnitelmat, on parempi jättää toimintamallien muutosten tutkiminen tulevaisuuteen, jolloin siihen on käytännön edellytykset.

### *Tavoite C*

Kolmantena tavoitteena oli kartoittaa niitä seikkoja, mitkä toimivat ostopalveluiden käytön edellytyksinä. Tällä hetkellä tutkielmaan haastatelluiden yrittäjien mukaan edellytykset ovat lähinnä teoreettiset. Kuitenkin ulkoistettavia toimintoja on maatilasta riippuen useita. Maitotiloilla tällaisia kohteita voisivat olla hiehojen kasvattaminen (ks. s. 58) sekä suuria pääomia vaativat kasvinviljelytyöt. Kasvinviljelytiloilla ulkoistettavina kohteina voidaan pitää periaatteessa kaikkia toimintoja. Jokaisen tilan tulisi itse vain päättää, mitkä ovat kaikkein kriittisimpiä toimintoja, jotka olisi hyvä säilyttää tilalla. Viljatioilla voidaan toteuttaa Jenningsin (2002, 26) ajatusta siitä, että mikä tahansa arvoketjun osa voidaan ulkoistaa. Maitotiloilla arvoketjua ei voida pilkkoa kasvinviljelytilan kanssa yhtä pieniin osiin. Muuten Jenningsin ajatusmalli on toimiva myös lypsykarjatioilla.

Vaikka tutkielman tiloilla käytännön esteeksi nousi palveluntarjoajien puute, on mahdollisissa ulkoistamistilanteissa haasteena myös nykyisten urakoitsijoiden kapasiteetti. Ulkoistamista suunnittelevat tilat ovat saatujen tulosten mukaan tutkielman tilojen kaltaisia, aktiivisia ja

kasvuhaluista, joiden tarve palveluille on keskimääräistä huomattavasti suurempi. Tällä hetkellä Keski-Suomen urakoinnit perustuvat naapuriyhteistyöhön. Tämä johtaa siihen, että oman tilan lisäksi urakoivilla yrittäjillä ei nykytilanteessa riitä kapasiteetti kovin suurille tiloille oman tilan lisäksi. Tässä olisikin tulevaisuudessa paljon uusia yritysmahdollisuuksia. On syytä muistaa, että tutkielman tilojen kaltaiset tilat eivät ole keskimääräisiä, joten keskimääräisen tilan tilanteeseen ei voi tässä tutkielmassa ottaa tarkemmin kantaa.

Ulkoistamisen yksi pääedellytys on kumppaneiden välinen avoin vuorovaikutus, tiedonkulku sekä luottamus. Yrittäjien mukaan asenteet ulkopuolisia kohtaan ovat vielä usein varauksellisia. Tällöin ulkoistamisen perusedellytys ei toteudu, mikä on toinen suuri ulkoistamista estävä tekijä. Perinteisesti ihannoitavien asioiden joukkoon on kuulunut omavaraisuus, joten uuden täysin oudon yrityksen tai työntekijän tulo tilalle ei monilla tiloilla ole ajatuksissa. Tällä hetkellä kehittämisen kohteena olisi maatilojen välinen yhteistyö, jolloin uusien yritysten tuleminen siirtyisi tulevaisuuteen ja uusia haasteita sekä toimintamalleja voitaisiin lähestyä ikään kuin liukuen.

#### *Tavoite D*

Tutkielman viimeisenä ja tärkeimpänä tavoitteena oli luoda jonkinasteista mallia, mitä maatilayrittäjät voisivat käyttää päätöksenteon apuna ulkoistamistilanteissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että ulkoistamistilanteissa yrittäjät eivät ole käyttäneet mitään erityistä päätöksentekomallia. Apuna on käytetty lähinnä taloudellisia laskelmia. Kuitenkin tietämättään maatilayrittäjät olivat miettineet alitajuisesti luvussa 2.8 esitettyjä McIvorin ym.(1997, 3–8) neljää päätöksenteon askelta. Sama ajattelutapa toteutuu myös mahdollisten uusien ulkoistamispäätösten miettimisessä.

McIvorin ym. (1997, 3–8) ajattelun mukaan aluksi tulee määritellä ydintoiminnot sekä määrittää niiden paikat arvoketjussa. Tämä ajattelumalli on toteutunut jokaisen kolmen haastatellun tilan osalta. Maitotiloilla suoritettut ulkoistamiset eivät liittyneet suoraan lypsyprosessiin vaan olivat tukitoimintojen luonteisia toimintoja liittyen viljan tai nurmen viljelyyn sekä taloushallintoon. Viljatilán ratkaisuna puolestaan on ollut ulkoistaa taloushallinnon lisäksi rutiininomainen puintitoiminto. Ulkoistettavat kohteet oli jokaisella tilalla mietitty niin, etteivät toiminnot ole tilojen menestymisen kannalta kaikkein kriittisimpiä. Kustannusten arviointi oli suoritettu jokaisella tilalla päätöstä tehdessä varsin tarkasti ja kustannustekijät olivatkin suuria pääomia vaativilla tiloilla suurin ulkoistamiseen



ajava tekijä. Arvioinnin jälkeen eteen tulivat jo aikaisemmin mainitut käytännön ongelmat. McIvorin ym. mukainen ajattelutapa on toiminut tutkielman tiloilla kolmen ensimmäisen askeleen osalta, vaikka yrittäjät eivät sitä ajattelisi tällä tavalla. Ainoa McIvorin ym.(1997, 3–8) määrittelemä askel mikä ei käytännössä toimi maataloilla on ulkoistamispäätöksen tekeminen. Ongelmaksi nousevat ulkoistettavien töiden tekijöiden puuttuminen, sekä se, että maatilojen toiminnot menevät usein limittäin jolloin ulkoistettava alue saattaisi kasvaa hyvinkin suureksi eikä toteuttajaa enää löydy.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että ulkoistamispäätökset maataloilla eivät ole summittaisesti tehtyjä, vaan tietoisesti harkittuja ratkaisuja joiden päätöksenteko mukailee luvussa 2.8 esitettyä ulkoistamispäätöksen mallia. Suoraan siinä muodossa malli ei toimi maataloilla, mutta mukaeltuna toimii. Määrittelenkin tässä karkean mallin pohjautuen McIvorin ym. (1997, 3–8) neljään askeleeseen, mitä maatilayrittäjät voivat käyttää hyväkseen miettiessään toimintojen ulkoistamista. Suurimmaksi haasteeksi mallin määrittelyssä muodostuu haastateltavien esiin nostamat käytännön ongelmat, eli urakoitsijoiden puute. Koska päätoimiset maatilat ovat pääsääntöisesti suuntautuneet yhteen tuotannonalaan, ei heidän tarvitse enää miettiä tässä vaiheessa tilan ydintoimintoa.

Mallin osa-alueet ovat:

1. Toimintojen tai toimintokokonaisuuksien tärkeysasteen määrittäminen suhteutettuna maatalan päätuotannonalaan
  - Yrittäjän tulee miettiä mitkä ovat toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta kaikkein tärkeimmät toiminnot ja mitkä voidaan luokitella tukitoiminnoiksi. Tärkeimpien toimintojen tekeminen tulisi jatkua edelleen tilalla.
2. Alustava päätös toiminnon suorittamisesta
  - Yrittäjän tulee miettiä oma tahtotila toimintojen suorittamiseen. Lisäksi tulee miettiä, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit. Jos yrittäjällä on halua tehdä toiminto itse, oma tekeminen on tehokasta ja tilalta löytyy siihen tarvittavat resurssit, toimintoa tulisi jatkua omana

tekemisenä edellyttäen, että se tuottaa tilalle selkeästi lisäarvoa itse tehtynä. Jos puolestaan resursseja ei ole, toiminto on tehoton tai muuten toimintoa ei haluta tehdä itse, voidaan siirtyä yhteistyökumppaneiden etsimiseen.

### 3. Yhteistyökumppaneiden etsiminen ja arvioiminen

- Koska maataloudessa on puute urakoitsijoista, olisi hyvä miettiä ja etsiä jo tässä vaiheessa mahdollisia yhteistyökumppaneita. Jos yhteistyökumppani löytyy ja yrittäjällä on halua teettää toiminto ulkopuolisella, on se tilan kehityksen kannalta hyvä asia. Toisaalta jos yhteistyökumppania ei löydy, pitää tilan jatkaa toiminnon tekemistä edelleen itse ja kehittää sitä edelleen. Pelkkä yhteistyökumppanin löytyminen ei riitä, vaan kumppania on arvioitava yhteistyön onnistumisen kannalta. Maatalous on pitkäjänteistä työtä, jolloin yhteistyökumppanin on myös pystyttävä sitoutumaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön.

### 4. Kustannusten arvioiminen

- Yhteistyökumppanin löydyttyä tulee tilan arvioida toiminnosta aiheutuvat kustannukset sekä omalle tekemiselle, että urakoitsijan käyttämiselle. Kustannuksissa tulee huomioida kaikki välittömät ja välilliset kustannukset, sekä mahdollisen ulkoistamisen aiheuttamat vaikutukset maatilaa saamiin tukiin. Tässä vaiheessa tehtävät vertailulaskelmat ovat erittäin tärkeitä koska lopullinen ulkoistamispäätös tulisi pohjautua vertailulaskelmien antamaan informaatioon.

### 5. Ulkoistamispäätöksen tekeminen

- Jos yrittäjällä on halua ulkoistaa jokin toiminto, siihen löytyy sopiva ja luotettava yhteistyökumppani sekä yhteistyökumppanin käyttäminen on kustannuksiltaan edullisempaa, voidaan toiminto ulkoistaa. Jos nämä kolme ehtoa eivät toteudu, on turvallisempaa jatkaa omaa

tekemistä. Esimerkiksi urakoitsija voi löytyä omaa tekemistä halvemmalla, mutta luotettavuutta ei ole, jolloin tilan pitkäjänteinen kehitys voi vaarantua. Luonnollisesti päätöksenteko riippuu ulkoistettavan toiminnon tärkeydestä.

Tämän tarkempaa päätöksentekomallia ei tässä tutkielmassa ole mahdollista luoda. Kuitenkin tämänsuuntainen ajattelutapa on jo käytössä yrittäjillä mielessään, joten maatilayrittäjien ajatukset on jollain asteella saatu puettua sanoiksi. Huomioitavaa on, että malli on kehitetty haastatteluiden pohjalta, missä haastateltiin kolmea suurta ja tuottoisaa maatilaa. Suurilla tiloilla ongelmia voivat olla heidän suuret volyyminsä, mihin ei löydy vastaavaa urakoitsijaa. Päätöksentekomallin tarkentamiseen tarvitaan suurempaa aineiston määrää, jolloin sen tarkkuus ja käytettävyys parantuu.

### *Tutkimushypoteesit*

#### *Tutkimushypoteesi A*

Ensimmäisenä oletuksena tutkija oletti, että maatiloilla toimintoketjuja ei ole mietitty tarkasti. Yleinen tilanne voikin olla tämä, mutta tutkielman tiloilla toimintoketjuja on mietitty ja mietitään jatkuvasti. Aikaisemmin mainituista syistä töitä tehdään edelleenkin paljon itse. Erinomaisena esimerkkinä toimintoketjujen miettimisestä toimi haastateltu viljatilalan yrittäjä kertoessaan uusista viljasiiloista sekä kasvinsuojeluruiskun ostamisen taustoista (s. 53, 59–60). Varmasti osasyynä tutkijan asettamaan hypoteesiin on asenne. Yleinen mielipide usein on, että maatilat pyrkivät mahdollisimman suureen omavaraisuuteen, mitä haastattelutkin tukivat. Tästä johtuen suhtautuminen ulkopuolisiin palveluntarjoajiin voi joillakin tiloilla estää toimintoketjujen uudelleenarvioinnin.

#### *Tutkimushypoteesi B*

Tutkielman toinen hypoteesi kasvuhakuisten tilojen rajoittuneisuudesta ei tässä tutkielmassa pitänyt täysin paikkansa. Yksi tutkielman tilasta oli erittäin kasvuhaluinen, toinen ilmeisen kasvuhaluinen ja kolmas tila ei ilmaissut selkeää halua tuotannon laajentamiseen. Tutkielmassa ei kuitenkaan haastateltu useampia tiloja, mikä estää laajemmat yleistämiset. Haastatteluiden perusteella hypoteesi kuitenkin pitää osaltaan paikkansa, koska yrittäjien mukaan on olemassa kolmenlaisia tiloja. Ensinnäkin tiloja, jotka aikovat luopua

toiminnastaan, tiloja jotka ajavat nykyiset koneet loppuun, sekä tiloja jotka investoivat tulevaisuuteen. Erään haastateltavan kylällä, missä on selvä karjanhoitotihentymä, ainakin kolme tilaa suunnittelee uutta robottilypsyyn perustuvaa navettaa, joten joitakin kasvuhakuisia tiloja toki löytyy.

Toisen hypoteesin jälkimmäinen osa vaihtoehtoisten toimintamallien miettimisestä sivuaa paljon ensimmäistä hypoteesia. Tutkielman tiloilla toimintamalleja mietitään, mutta haastateltavien mukaan niin sanotut vanhanaikaiset tilat pyrkivät edelleenkin omaan tekemiseen, eivätkä mieti vaihtoehtoisia tapoja.

### *Tutkimushypoteesi C*

Kolmantena oletuksen tutkielmassa oli, että ostopalveluilla ei yritetä parantaa kilpailukykyä, vaikka se voisi sillä parantua. Hypoteesi pitää paikkansa, mutta ei siitä syystä, mitä tutkija oletti tutkielman alussa. Ostopalveluita kyllä käytetään suhteellisen niukasti, mutta syynä on se, että urakoitsijoita ei ole tarjolla tutkielman tilojen edellyttämällä tavoilla. Toki täytyy muistaa, että todennäköisesti tilanne ei ole yleisesti aivan näin paha, koska keskimääräinen tilakoko on sekä maito- että kasvinviljelytilalla huomattavasti tutkielman tiloja pienempi, joten valtaosalla yrittäjistä on kenties paremmat mahdollisuudet löytää kapasiteetiltaan sopiva urakoitsija. Harmillista on, että aktiivisten ja kasvuhaluisten yritysten kilpailukyky ja kannattavuus kärsii joiltakin osin urakoitsijoiden puutteesta.

Tässä tutkielmassa saadut tulokset voidaan tiivistää seuraavasti. Haastatellut tilat ovat erittäin tuottavia ja kasvuhaluisia, mutta tuottavuutta on vaikea kehittää ulkoistamisen avulla. Estäviä tekijöitä on useita, joista suurimpina ovat palveluita tarjoavien yritysten, ammattitaitoisen työvoiman puute sekä vallitseva asenne. Lisäksi ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat tuotantosuunnasta riippuen maatalouden tukijärjestelmät. Nämä useat syyt määrittelevät maatalouden tilan niin, että vaikka prosesseissa olisi tilaa ja mahdollisuuksia käyttää ulkoistettuja palveluita, ei se käytännössä maataloilla ole mahdollista.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää, mikä on maatilayritysten prosessien tämänhetkinen tila, miten toiminnot on suunniteltu, järjestetty ja toteutettu. Tämän pohjalta tutkielmassa kartoitettiin nykytilannetta ostaa vai tehdä itse -vertailujen sektorilla. Tutkielman tavoitteet on pilkottu useisiin osatavoitteisiin, jotka on esitetty luvussa 1.3. Tavoitteet ovat koskeneet toiminnan järjestämistä, vaihtoehtoisten toimintamallien miettimistä, ulkoistamisen edellytyksiä, sekä päätöksentekomallin luomista.

Ulkoistamisella tarkoitetaan Heywoodin (2000, 27) mukaan yrityksen aikaisemmin itse suorittaman toiminnon siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sovittua korvausta vastaan sovitulla tavalla (Pöllänen 2004, 9). Ilmiönä ulkoistaminen ei ole uusi, vaikka se onkin ollut yritysmaailman trendinä viimeisen vuosikymmenen aikana.

Yleisimpänä ulkoistamisen teoreettisena lähestymistapana pidetään Williamsonin (1985) transaktiokustannusteoriaa. Teoria tutkii yrityksiä vaihdannan eli transaktioiden aiheuttamien kustannusten avulla. Toisena päälähestymistapana tutkielmassa on käytetty uudelleenajattelua korostavaa prosessinäkökulmaa (Kiiskinen ym. 2002). Yrityksen tulee ratkaista toimintansa ydinprosessit, mitä yritys alkaa kehittää. Muut ovat luonteeltaan tukiprosesseja, mitkä pitäisi tämän näkökulman mukaan mahdollisuuksien mukaan ulkoistaa.

Yleisin ulkoistamista aiheuttava tekijä on halu karsia kustannuksia. Kuitenkaan kustannusten pieneneminen ulkoistamalla ei ole itsestäänselvyys, vaan päätökset tulee perustua liikkeenjohdollisiin perusteluihin (Fill & Visser 2000, 43). Prosessiajattelun mukaisesti ulkoistamisen lähtökohtana toimii ydinprosessiajattelu, missä kaikkien tukitoimintojen tulisi tukea kustannustehokkaasti yrityksen ydintoimintoja. Vaihtoehtoina ovat joko ulkoinen ostopalvelu tai sisäinen tuotanto. Olennaisen tuen päätöksentekoon tarjoaa kustannuslaskenta, minkä avulla kustannukset rekisteröidään tietyille toiminnoille.

Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt voidaan jakaa kolmeen osaan samoin kuin siihen sisältyvät riskit. Tässä tutkielmassa tavoitteet, hyödyt ja riskit on jaoteltu taloudellisiin, toiminnallisiin sekä strategisiin. Näiden suhteiden pohjalta yritys tekee ratkaisun ulkoistamisen ja oman tuotannon väliltä. Tutkimuksessa esitetään maataloilleen käyttökelpoinen ja yksinkertainen malli päätöksenteon avuksi. Malli on McIvorin ym. (1997, 3–8) kehittämä sisältäen seuraavat kohdat: ydintoimintojen määrittely, toimintojen profiloiminen osaksi arvoketjua, kustannusten arvioiminen sekä ulkoistamispäätöksen tekeminen. Päätöksen pohjalta yritys voi päätyä monentasoiseen ulkoistamiseen aina hintakilpailuttamisesta strategiseen yhteistyöhön. Malli ei ole kaikenkattava, vaan kirjoittajansa subjektiivinen näkemys aiheesta. Ulkoistamispäätöksentekoon ei ole olemassa yhtä, kaikissa tapauksissa relevanttia mallia. Mallit ovat aina kirjoittajiensa näkemyksiä aiheesta, kuten tämänkin tutkielman päätöksentekomalli (s. 66–68). Kuitenkin McIvorin ym. (1997, 3–8) mallin käytettävyys on tutkijan mielestä toimiva myös maatalouden kontekstissa.

Suomen maatilatalouden toimintaympäristö on kokenut viime vuosikymmenten aikana suuria muutoksia: EU-jäsenyys ja kilpailun vapautuminen suurimpina yksittäisinä asioina. Muutosten mukana maatilatalouden on muututtava, koska kuten C.E. West totesi, (1996, 69) maatilaa ei enää voida hoitaa pelkällä intuitiolla. Maatilat täyttävät nykyisin jo täysin yrityksen tuntomerkit, joten johtamisen ja strategian tulisi olla sen mukaista. Olennaista on kilpailukyvyn jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen muutosten keskellä. Kilpailukyky ei synny sattumalta, vaan on tietoisien kehittämisen tulos. Tällä hetkellä maataloihin kohdistuvia muutoksia aiheuttavat teknologiset ja yhteiskunnalliset muutosvoimat sekä markkinavoimat (Haapanen ym. 2004, 30).

Kuten todettu, ulkoistaminen ei ole uusi käsite, myöskään maatilataloudessa. Kautta aikojen maaseuduilla on tehty naapureiden kanssa yhteistyötä. Maatilojen välisen yhteistyön haasteet ulottuvat sekä asenteisiin että maataloilla vakiintuneisiin toimintatapoihin ja toimialan erityisluonteeseen. Tuotantoketjut ovat pitkiä ja toimintoja voi olla jopa mahdoton erottaa toisistaan. Tällöin esimerkiksi maitotilojen karjankasvatuksen 1,5 vuoden mittaisen työn tekijän on oltava koko ajanjakson ajan sama. Maataloudessa hyvin tunnettuja yhteistyömuotoja ovat koneyhteistyö sekä tuotannollinen yhteistyö.

Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla Keski-Suomessa kolmea maatilayrittäjää, kahta lypsykarjatilaa ja yhtä kasvinviljelytilaa. Haastattelujen perusteella tiloista ja tilojen

toiminnoista muodostettiin käsitys sekä kuvattiin prosessit. Kuvausten pohjalta pyrittiin etsimään vaihtoehtoisia toimintamalleja käyttäen apuna ulkoistamista. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tutkielman kolmella tilalla toimintojen kehittäminen ja arviointi on edennyt varsin pitkälle ja tilat ovatkin keskimääräistä tuottavampia ja suurempia. Kuitenkin esiin nousi yllättäviä ulkoistamista estäviä tekijöitä. Haastatteluiden perusteella maatilataloudessa ulkoistettavia kohteita kyllä löytyisi, mutta tekijöitä ei. Toisaalta vaikka tekijöitä olisikin, ei olisi lainkaan varmaa, että maatilayrittäjät teettäisivät töitä ulkopuolisilla. Haasteita on myös tekijöiden puutteen lisäksi hyvin paljon asenteissa. Lisäksi maatalouden tukijärjestelmät antavat toiminnalle omat rajoitteensa, joten toimintojen arviointia ei pysty lähestymään täysin puhtaasti liiketaloudelliselta kannalta. Pääsääntönä yrittäjät kuitenkin pitivät, että monet tukitoiminnot tulisi kokonaiskustannuksiltaan halvemmaksi teettää ulkopuolisella palveluntarjoajalla, mikäli sellainen löytyisi. Tässä tutkielmassa ei voida ottaa kantaa siihen, onko tilanne sama kaikkialla Suomessa, eikä välttämättä edes siihen, onko tilanne sama kaikkialla Keski-Suomessa. Ensimmäinen siksi, että tutkielman tilat ovat kaikki Keski-Suomesta ja jälkimmäinen siksi, että tilat ovat vaikutusalueellaan varsin suuria vaatien palveluntarjoajalta suurta kapasiteettia.

Teorian ja haastattelujen yhdistelmänä luotiin McIvorin ym. (1997) mallin pohjalta karkea malli ulkoistamispäätöksen avuksi. Mallin suuntainen ajattelu on jo toiminut käytännössä mautiloilla pitkään yrittäjien sitä tiedostamatta. Mallin mukaan voidaan tehdä karkeita linjauksia siitä, miten ulkoistamista pitäisi mautiloilla lähestyä. Luodun mallin pääkohdat ovat toimintojen tai toimintokokonaisuuksien tärkeysasteen määrittelemine suhteutettuna mautilan päätuotannonalaan, alustava päätös toiminnon suorittamisesta, yhteistyökumppaneiden etsiminen ja arvioiminen, kustannusten arvioiminen sekä ulkoistamispäätöksen tekeminen. Lopullisen ulkoistamispäätöksenteon pohjana toimivat kustannusarviot ja vertailulaskelmat. Laskelmien perusteella yrittäjä päätyy joko jatkamaan omaa tekemistä tai ulkoistamaan toiminnon, olettaen että ulkoistamisen edellytykset ovat muuten voimassa. Tässä tutkielmassa ei ollut edellytyksiä suorittaa vertailulaskelmia, koska ulkoistaminen ei ollut haastatelluilla tiloilla strategisessa mielessä eikä urakointipalveluiden puutteen vuoksi mahdollista.

Haasteita mautiloilla riittää myös tulevaisuudessa. Asenteiden ollessa vielä suhteellisen varautuneita, tulisi ulkoistamista lähestyä jo tunnetulla tavalla erilaisten yhteistyömuotojen kautta. Tämä saattaisi lieventää hieman asenteita sekä antaisi aikaa sukupolvenvaihdoksille,

mieltihän uusi sukupolvi yrittäjien mukaan asioita eri tavoin kuin vanha. Vaihtoehtokustannus on tuttu käsite tulevaisuuden uusille yrittäjille.

### **6.1.2 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkielma rajoittui käsittelemään vain kolmea menestynyttä, kannattavaa ja suurta tilaa. Näin ollen tuloksia on vaikea yleistää koskemaan keskivertotilaa. Tämän vuoksi olisikin aihetta tutkia ulkoistamista enemmän pienempien tilojen joukossa, millä voitaisiin auttaa ja kannustaa laajentumista sekä kehittämistä mieltiviä tiloja. Laajempi tutkimus myös mahdollistaisi tässä tutkielmassa karkealle tasolle jääneen päätöksentekomallin kehittämisen, todentamisen sekä tarkentamisen.

Toisena jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia maatiloilla vallitsevia asenteita. Tässä tutkielmassa kävi ilmi varaukselliset asenteet. Se, ovatko asenteet oikeasti esitettyjen kaltaisia, ei ole lainkaan varmaa koska suurten tilojen yrittäjien näkemykset ovat täysin subjektiivisia. Asenteisiin liittyviä tutkimuksia olisivat myös tutkimukset maatilayrittäjien halukkuudesta urakointipalveluiden suorittamiseen sekä laajentumista suunnittelevien tilojen määrä. Tilojen määrän avulla voitaisiin kartoittaa hieman tarvittavien urakointipalveluiden määrää.

Maakuntien kannattaisi myös harrastaa benchmarking -tyylistä kehittämistä Etelä-Suomen tiloilta. Koska ulkoistaminen toimii siellä jo laajemmassa mittakaavassa, olisi hyödyllistä tutkia, miten asiat tehdään ja kuinka hyviä käytäntöjä voitaisiin siirtää esimerkiksi Keski-Suomeen.



## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Cáñez, L.E., Platts K.W. & Probert D.R. 2000. Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (11), 1313–1330
- Embleton, P.R. & Wright, P.C. 1998. A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 94–106.
- Fan, Ying. 2000. Strategic outsourcing: Evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning* 18 (4), 213–219.
- Fill, C. & Visser, E. 2000. The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision* 38 (1), 43–50
- Gilley, M.K. & Rasheed, A. 2000. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4), 763–790.
- Haapanen Mikko, Heikura Jouko & Leino Kalle. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Eeva. 2005. Maatilojen kehitysnäkymät Keski-Suomessa vuoteen 2012 – viljelijöiden suunnitelmat. Jyväskylä. Keski-Suomen TE –keskuksen julkaisuja A8.
- Ihamuotila Risto. 1970. Maatalousyrityksen tuloksen ja omaisuuden ilmaisemisesta liiketaloustieteen menetelmiä käyttäen. Hämeenlinna: Karisto Oy. Suomen maataloustieteellisen seuran julkaisuja 116, 2.
- Jennings, David. 2002. Strategic sourcing: Benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, 40 (1), 26–34.
- Jokinen Raili, Lukkari Marja, Syrjäla-Qvist Liisa & Vuoristo Tuulikki. 1987. Tuottava maatila: Keuruu: Otava.
- Jokipii Pirjo. 2000. Laatu työllä tuloksiin. Keuruu: Otavan kirjapaino. Maaseutukeskusten liitto – tietoa tuottamaan 89.
- Jokipii, Pirjo. 2006. Maatilayrityksen kilpailukyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ProAgria maaseutukeskusten liitto – tietoa tuottamaan 112.
- Kaila Eerikki, Haverinen Tuula, Hirvonen Ahti & Valkonen Jari. 1997. Monialaisen maatilatalouden työnkäyttötietojen nykytila ja kehittämistarpeet. Helsinki. Työtehoseuran monisteita 2/1997 (51).

- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. 2002. Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20 (2), 189–198.
- Kauppinen Anna-Kaisa, Pietilä Paula, Sundbäck Liisa & Kaleva Hanna. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Espoo. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kiiha, Jarkko. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu: Kauppakaari. Lakimiesliiton kustannus.
- Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi & Santala Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Kirkkari Anna-Maija, Kallioniemi Marja & Martikainen Jussi. 1998. Maatilojen välisen tuotannollisen yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Helsinki. Työtehoseuran monisteita 2/1998 (62).
- Lacity, M & Hirschheim R. 1994. Realizing outsourcing expectations. *Information Systems Management*, 11 (4).
- Lecklin Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Kauppakaari.
- McIvor, R.T., Humpreys, P.K. & McAleer, W.E. 1997. A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. *Management Decision* 35 (2), 169–178
- McIvor, R.T. & Humpreys, P.K. 2000. A case-based reasoning approach to the make or buy decision. *Integrated Manufacturing Systems* 11 (5), 295–310
- Niemelä Tarja, Heikkilä Eeva & Meriläinen Tarja. 2005. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 148/2005.
- Pajarinen Mika. 2001. Ulkoistaa vai ei –outsourcing teollisuudessa. *Taloustieto. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä*.
- Probert, D.R. 1996. The practical development of a make or buy strategy: the issue of positioning. *Integrated Manufacturing Systems* 7 (2), 44–51
- Pyykkönen Perttu. 1996. Maatalousyrityksen kasvuprosessi, empiirinen tutkimus maatalouden rakennekehityksestä ja tilojen talouden kehityksestä. Helsinki: Hakapaino Oy. Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus, raportteja ja artikkeleita N:o 141.
- Quinn, J.B. & Hilmer, G.F. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 48–70.
- Rikkonen Pasi. 1999. Toimintajärjestelmä maatilayrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Maatalouden tutkimuskeskuksen julkaisuja, sarja A82.
- Ryynänen Viljo & Pölkki Lauri. 1978. Maanviljelystalous. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Yhteistyöllä tuloksiin. 1999. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Maaseutukeskusten liitto – tietoa tuottamaan 85.
- Vehmanen, Petri, Koskinen Kai. 1998. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.
- Weckman K. J. 1996. Maanviljelystaloudesta maatalouden liiketaloustieteeksi. Helsinki: Yliopistopaino. Sata vuotta yliopistollista maatalousopetusta.
- West Carl-Erik. 1996. Maanviljelystalous Suomessa. Vaasa: Oy Carl-Erik West Consulting Ab.
- Williamson, Oliver E. 1985. The economic institutions of capitalism. New York. The free press
- Yoon, K.P. & Naadimuthu, G. 1994. A Make-or-Buy Decision Analysis Involving Imprecise data. International Journal of Operations & Production Management 14 (2), 62–69

# LIITTEET

## LIITE 1 Maatilayrityksen haastattelurunko

### Maatilayrityksen haastattelu

#### Perustiedot maatilasta

- Maatilan/Yrittäjän nimi ja osoite:
- Maatilan tuotantosuunta:
  - Tuotannon jakautuminen eri tuotantosuuntiin:
- Maatilan koko:
  - Pelto: Metsä:
  - Eläinten määrä: Tuotannon määrä:
  - Liikevaihto: Omistusmuoto:
- Muu yritystoiminta:
- Tulevaisuuden suunnitelmat:

#### Prosessien/koneketjujen kuvaus ja nykytila

- Minkälaisia koneketjuja/työprosesseja maatilalla on?
- Minkälaista työtä ketjut vaativat, mitä työvaiheita niissä on, sekä miten eri työvaiheet liittyvät toisiinsa?
- Minkä verran työprosesseihin tarvitaan työvoimaa?
- Miten työn käyttö jakautuu eri töiden kesken? Entä miten töiden sisällä eri vaiheiden kesken?
- Mitkä ovat kriittiset resurssit mitkä rajoittavat työntekoa (aika, koneet jne.)?

- Miten työvaiheiden tekeminen on toteutettu tällä hetkellä?

Oma tekeminen:

Yhteistyö naapureiden kanssa:

Ostopalvelu:

- Mitkä ovat maatilan ydintoiminnot/ydintyöt ja mitkä voidaan katsoa oleva ns. tukitoimintoja?

- Karkea arvio maatilan nykyisten toimintojen määrästä?

### **Tärkeiden prosessien määrittely**

- Määrittele/kuvaa yrityksen toiminnoista pari tärkeintä toimintoa, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta olennaisia ja jotka voidaan lukea yrityksen ydintoimintoihin?

Prosessi 1:

Kuvaus: (Mahdollinen kaavio eri paperille)

Työvaiheet:

Ulkopuolisen työvoiman käyttö:

Ostopalvelu:

Yhteistyö:

Prosessi 2:

Kuvaus: (Mahdollinen kaavio eri paperille)

Työvaiheet:

Ulkopuolisen työvoiman käyttö:

Ostopalvelu:

Yhteistyö:

- Määrittele ja kuvaile yrityksen toiminnoista pari ns. tukitoimintoa?

Toiminto 1:

Kuvaus:

Toiminto 2:

Kuvaus:

## **Vaihtoehtoarviointi**

- Miten talouden hallinta on tällä hetkellä järjestetty?
- Mikä on yrittäjän yleinen mielipide/suhtautuminen toimintojen ostamiseen ulkopuolelta?
- Onko yrityksessä tällä hetkellä jotain toimintoja/työvaiheita, joita ostetaan ulkopuolelta? Mitä? Yksittäisiä työvaiheita vai kokonaisia projekteja/prosesseja?
- Millaiset olivat ostopalvelupäätöksen taloudelliset perustelut?
- Tehtiinkö päätöksenteon tueksi laskelmia?
- Minkälainen on maatilan kustannuslaskenta yleensä? Onko maatilalla kustannuslaskentaa varten järjestelmiä? Mitä erillislaskelmia on tapana tehdä?
- Minkälaista yhteistyötä maatila tekee naapuritilojen kanssa?