



Maatalousyrityksen kokonaisvaltainen johtaminen

Jyrki Rajakorpi

Osaava farmari – hankkeen webinaari 27.10.2022

SeAMK 

Mitä se kokonaisvaltainen johtaminen tarkoittaa?

- Maatalousyrityksen johtamista kokonaisuutena, jossa pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan myös lyhyen aikavälin johtamisella
- Tavoitteena päästä eroon haitallisesta osittaisoptimoinnista, jossa tuotannon prosesseja ja toimintoja johdetaan omina osinaan



Ketkä voivat hyötyä kokonaisvaltaisesta johtamisesta?

- Lyhyesti sanottuna: kaikki maatalousyrittäjät
- Eivät pelkästään isot, ulkopuolisia työntekijöitä työllistävät maatalousyritykset, vaan myös yrittäjäperheen tai vaikka yhden yrittäjän osa-aikainen maatalousyritys
- Strategiatyö jo itsessään antaa valmiuksia kehittää yritystoimintaa



Ketkä voivat hyötyä kokonaisvaltaisesta johtamisesta?

- Johtamishaasteet kasvavat kaikessa maatalousyrittämisessä
- Maatalousyrittäjän kirjallisesti laatima strategia kehittää ajattelua ja synnyttää uusia ajatuksia
- Jokainen maatalousyrittäjä voi saavuttaa etua esim. resursseja uudelleen järjestelemällä ja ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja



Johtaminen yritystalouden näkökulmasta:

- Määrätietoista kilpailukyvyn ja kannattavuuden tavoittelua
- Suunnitelmallista yritystoiminnan kehittämistä (sitä ei välttämättä edes mielletä johtamiseksi)



Webinaariesitys perustuu uuteen oppikirjaan



Kirjaan pohjaa Osaava farmari – hankkeen koulutus SeAMK:n osalta. Kirjaa hyödynnetään myös opetuksessa SeAMK:ssa.

Lähtökohta: strateginen ajattelu

- Strateginen ajattelu: ”kykyä nähdä tulevaan”
- Maatalousyrittäjillä on strategista ajattelua. Harva vain on kirjannut ajatuksiaan
- Tavoitteena on laatia suunnitelma, jolla tavoitteet pyritään saavuttamaan eli strategia
- Mutta se ei riitä...

Lähtökohta: strateginen suunnittelu käytäntöön

- Joskus ongelmaksi saattaakin muodostua, että on esim. yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa laadittu strategia, joka ”unohdetaan pöytälaatikkoon” ja arjessa toimitaan kuten ennenkin
- Kokonaisvaltaisessa johtamisessa siis päivittäinen toiminta tukee pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista > ei tehdä irrallisia asioita

Lähtökohta: kustannuksiin vaikuttaminen

- Valtaosa maatalousyrittäjistä ei voi erilaistaa tuotettaan ja siten tavoitella erilaistamisella lisähintaa
 - Tällöin maatalousyrittäjän tulee tavoitella alhaisia yksikkökustannuksia
- Tuottavuuteen vaikuttaminen on keskeinen keino alentaa yksikkökustannusta ja parantaa kannattavuutta

Kustannusetua voidaan saavuttaa muun muassa:

- Yhteistyöllä ja verkostomaisella toimintatavalla
- Uusilla toimintamalleilla
- Huomioitava kuitenkin, että jokainen maatalousyritys on erilainen ja jokaisella maatalousyrittäjällä on erilaiset lähtökohdat
- Kannattaa hakea hyviä käytänteitä, mutta suoraan ei kannata kopioida muiden tekemisiä

Toimintaympäristön muutosvoimien tarkastelu

- Toimintaympäristön muutosvoimien ymmärtäminen auttaa maatalousyrittäjää päätöksenteossa
- Mistä maatalousyrittäjän toimintaympäristö koostuu?
- Muutokset ovat jatkuvia
- Kilpailu maatalousmarkkinoilla kovenee
- Maatalouspolitiikka muuttuu



Toimintaympäristön muutosvoimat

- Ennakointi on tärkeää ja erilaisten kehityskulkujen (skenaarioiden) miettiminen
- Luotettavan tiedon merkitys korostuu
- Vaaditaan kykyä reagoida muutokseen
- Haetaan vaihtoehtoisia toimintatapoja



Muutosvoimien tarkastelua

- Mitä tapahtuu esimerkiksi:
 - Maatalouspolitiikassa
 - Maataloustuotteiden ja tuotantopanosten markkinoilla
 - Kulutustottumuksissa
 - Uuden teknologian, älymaatalouden osalta
 - Ympäristö- ja ilmastotoimissa
- **Miten ennakoidut muutokset vaikuttavat maatalousyrityksen toimintaan?**



Maatalousyrityksen resurssit ja niiden tarkastelu

- Resursseja voidaan luokitella esim. seuraavasti:
- Työvoima
- **Osaaminen**
- Pelto, tilussuhteet ym.
- Koneet ja laitteet
- Tuotantorakennukset
- Kotieläimet, eläinainees
- Taloudelliset voimavarat



Maatalousyrityksen resurssien analysointi

- Maatalousyrittäjän on syytä selvittää miten nykyisiä resursseja hyödynnetään
- *Mitkä ovat arvokkaimpia resursseja?*
- *Voidaanko nykyisiä resursseja hyödyntää paremmin?*
- *Mitä resursseja on hankittava lisää?*
- *Hankitaanko yksin vai yhteistyössä?*
- *Onko tarpeen luopua jostain?*

Tavoitteena saada pohja on rehelliselle arviolle vahvuuksista ja heikkouksista



Yritystoiminnan kehittämisedellytykset

- Edellisten analyysien pohjalta luodaan realistinen kokonaiskuva
- Kehittämisedellytykset pohjaavat toimintaympäristön tarkasteluun ja resurssien kriittiseen analyysiin
- Ulkoisen toimintaympäristön kautta nähdään tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat
- Resurssianalyysin kautta tunnistetaan nykytilan vahvuudet ja heikkoudet



Yritystoiminnan kehittämisedellytykset

- Nykytilaa ja tulevaisuutta tarkastellaan samanaikaisesti
- **Laaditaan yhteenvetotaulukko (tunnetaan SWOT-analyysinä)**
- Analyysin pohjalta selvitetään:
- Miten vahvuuksia hyödynnetään ja miten niitä edelleen vahvistetaan?
- Miten heikkouksia vältetään?
- Miten mahdollisuuksiin tartutaan?
- Miten uhkia voidaan poistaa ja lieventää?
- **Kirjataan, miten yritystoimintaa kehitetään**



Maatalousyrityksen kehittäminen

- Kun analyysit on tehty, laaditaan suunnitelma, miten valitut toimet viedään **käytäntöön**
- Maatalousyrittäjän **arvot** vaikuttavat tavoitteisiin ja esim. tuotantotapaan
- Nykyaikainen maatalousyrittäminen perustuu määrätietoiseen ja suunnitelmalliseen johtamiseen



Maatalousyrityksen kehittäminen

- Tärkeää on pohtia millainen oma maatalousyritys on esim. 10 vuoden kuluttua?
- Millaisena maatalousyritys on kilpailukykyinen ja kannattava?
- Laaditaan tulevaisuuden kuva (visio). Tulevaisuuden tahtotila eli selkeä päämäärä on edellytys menestymiselle
- **Päätetään tavoitteet**, jotka ohjaavat kohti maatalousyrityksen tulevaisuuden kuvaa
- Mitä halutaan saavuttaa ja millä aikataululla?



Tavoitteet ja mittarit

- Sanonnan mukaan: ”mitä mittaat, sitä voit parantaa”
- Eli täytyy olla mitattavissa olevia tavoitteita
- **Taloudelliset tavoitteet:**
- Kannattavuus
- Maksuvalmius
- Vakavaraisuus

Tavoitteet ja mittarit

- Muita tavoitteita voivat olla esim. tuottavuuden parantaminen
- Resurssien parempi hyödyntäminen
- **Yksikkökustannusten alentaminen**
- Voi olla erilaisia kehittämistavoitteita, joita toteutetaan projektiluontoisesti, esim. peltojen kasvukunnon parantaminen
- Konkreettisia toimia, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista



Miten strategia viedään käytäntöön? Toimintamalli avuksi

- Edellä on suunniteltu, miten tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan
- **Toimintamallin** avulla strategiset valinnat viedään käytäntöön
- Laaditaan syys-seuraussuhteiden mukaisesti
- **Valitut mittarit kytketään toimintamalliin**
- Mittarit valitaan niin, että ne kuvaavat miten strategian toteutuksessa on onnistuttu



Toimintamallin laatiminen

- **Toimintamallin** laatiminen etenee seuraavasti:
- Esitetään halutut lopputulokset (esim. kannattavuuden parantaminen)
- Tunnistetaan tekijät, joiden avulla halutut lopputulokset saavutetaan ja millaista toimintaa se edellyttää
- Selvitetään, mitä toteuttaminen käytännössä vaatii ja millä konkreettisilla toimilla mahdollistetaan halutut tulokset
- Havainnoidaan uusia mahdollisuuksia



Strategian vienti käytännön tasolle: toimintasuunnitelma

- **Käytännön työtehtäviä varten**
- Laaditaan toimintamallin pohjalta
- **Päivittäisen toiminnan tulee tukea valitun strategian toteuttamista ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista**
- ”Punainen lanka” säilyy jokapäiväisessä toiminnassa
- Toimintasuunnitelma elää ajassa, aivan kuten muutenkin suunnittelu on jatkuvaa ja reagoidaan muutoksiin



Strategian vienti käytännön tasolle: toimintasuunnitelma

- Valitaan **suoritusmittareita**, joiden avulla saadaan kuva miten työtehtävien toteutuksessa onnistutaan
- Suoritusmittarit ja tavoitteet voidaan valita tehtäväkohtaisesti
- Jos jäädään tavoitteista, niin selvitetään syyt ja haetaan parannustoimia
- Suoritusmittareilla ohjataan työntekoa haluttuun suuntaan niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa
- Muistetaan samalla, että kun ollaan luonnon kanssa tekemisissä, niin tavoitteista voidaan jäädä jälkeen esim. poikkeuksellisten sääolojen takia



Lähteitä

Ryhänen, M., & Närvä, M. (toim.). 2021. *Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798>

Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., & Rajakorpi, J. (2021). *Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirja* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaaleja 13). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611799>

Ryhänen, M., Rajakorpi, J., & Latva-Kyyny, M. (2022). *Maatalousyrittäjän johtamisosaamisen kehittämisen perusteet* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaaleja 14). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022090156950>

