

Maatilan Strateginen Johtaminen

- Teoriasta käytäntöön

Talousjohtamisen erityisasiantuntija
Talousagronomi Heikki Ojala
ProAgria Keski-Pohjanmaa



Vantaa 31.10.2019

Esityksen sisältö

- Strategisen johtamisen perusteet
- Maatilan johtaminen strategisin periaattein
- Maitotilan menestystekijät löytyvät...
tuottavuudesta!

Strateginen johtaminen

- Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategian päämääränä kilpailumarkkinoilla on siis saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin, eli kyse on vaihtoehtojen luomista ja niistä valitsemista.
- Strategista ajattelua ei tule sekoittaa operatiiviseen tai taktiseen ajatteluun. Nyrkkisääntönä eroista voidaan pitää:
”Strategia on suunnitelma, kuinka sota voitetaan, kun taas taktikka on toimintatapa taistelun voittamiseksi.”

Strateginen johtaminen

- Kyse on siis siitä, millä osaamisalueella sinulla on mahdollista saada etua suhteessa muihin alan toimijoihin? Strategia on siten organisaation toiminnan juoni, eli selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa.
- Strategiset teemat johdetaan visiosta, strategiatyön arvioinneista ja analyyseistä. Niihin vaikuttavat myös tehtävät liiketoiminta- ja kilpailustrategiavalinnat.
- Teemat ovat siten asiakokonaisuuksia, joihin yrityksen strategiset peruslinjaukset liittyvät.

Strateginen johtaminen

- Yksi hyväksi havaittu keino määritellä strategisia teemoja on perinteinen SWOT-analyysi. Analyysin tuloksia tarkastelemalla voidaan eri kentistä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat) löytää samoihin aihealueisiin, teemoihin, liittyviä tekijöitä.
- Pienellä yrityksellä ei voimavarojen vähäisyydestä johtuen voi olla montaa strategista teemaa. Toki niitä voi vaihtaa suhteellisen nopeastikin tilanteen muuttuessa tai riskien toteutuessa.

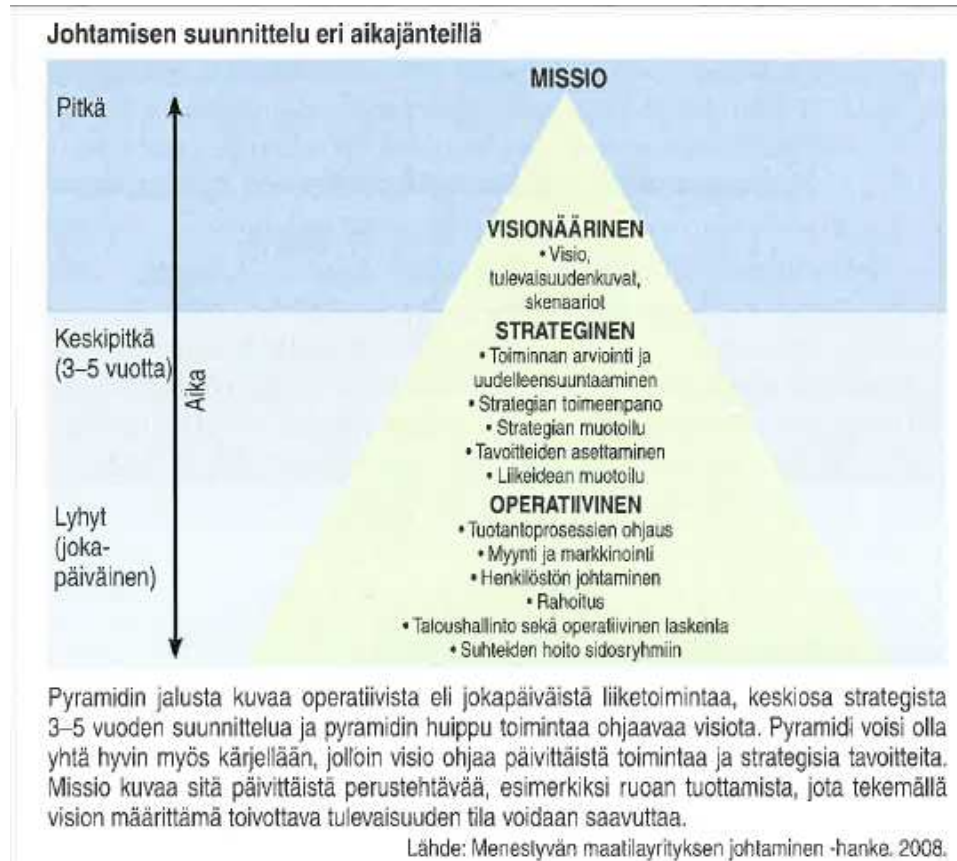
Strateginen johtaminen

- Yleisimpiä strategisia teemoja ovat esimerkiksi:
 - kasvu, kannattavuus, tuottavuus
 - taloudellinen asema, maksuvalmius
 - markkina-asema, markkina-alue, asiakaskunta
 - kansainvälistyminen
 - asiakaslähtöisyys, markkinointipanostukset
- Strategia on jatkuva prosessi, johon kuuluu tilanteiden analysointia, vaihtoehtojen arviointia ja valitun vaihtoehdon toteutusta.
- Tilatasollakin työkaluna tähän strategiseen toimintatapaan sopii parhaiten tasapainotettu tuloskortti (BSC).

Strateginen johtaminen

- Balanced Scorecard eli BSC on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, joka esiteltiin vuonna 1992 (Kaplan, R. & Norton, D.P.).
- Suorituskykymittariston tärkeitä ominaisuuksia on kyky kuvata suunnitelma tavoitemitoin. Mittariston avulla on tarkoitus saada suunnitellut asiat tehdyksi, jotta tavoite toteutuu.
- Kaikille mittaristoille on yhteistä, että niitä käytetään tavoitejohtamisen yleisissä puitteissa. Erot koskevat mittariston rakentamista, eli sitä miten tavoitteet luodaan ja esitetään.

Strateginen johtaminen



Strateginen johtaminen

On yrityksiä,
joilla on
paljon
näkemystä.



On yrityksiä,
joilla on näkemys.



Strateginen johtaminen



Strateginen johtaminen

Strategian johtamisen toimeenpano

1. Nykytilanne
2. Toimintaympäristön analyysi
3. Arvot ja tahtotila sekä missio
4. Visio
5. Strategia ja sen teemojen valinta

Strateginen johtaminen

- Ensimmäisenä arvioidaan toimintaympäristö, niin toimiala kuin lähiympäristöä.

- <https://www.ptt.fi/ennusteet/maa-ja-elintarviketalous.html>
- <https://peltolohkot.fi>

Todennäköisyydet maidon eri keskihintatasoille eri vuosina ja niiden perusteet:

vuosi\maidonhinta	38 snt/l	35 snt/l	32 snt/l
2017 / 2018-	60 % / 10 %	30 % / 50 %	10 % / 40 %
2017: 38,31 snt/l 2018: 38,45 snt/l	Kiina ja Venäjä tuo, EU:n ja Suomen tuotanto laskussa.	Kiina tuo ja Venäjä ei tuo, EU:n ja Suomen tuotanto nousee.	
2019 - 2021	10 %	50 %	40 %
Ennusteen vaatimukset	Kiina ja Venäjä tuo, EU:n ja Suomen tuotanto alenee.	Kiina tuo ja Venäjä ei tuo, tuotanto EU:ssa kasvaa ja Suomessa alenee.	Kiina ja Venäjä eivät tuo, tuotanto EU:ssa kasvaa ja Suomessa ennallaan.
2022>	30 %	40 %	30 %
Ennusteen vaatimukset	Kiina ja Venäjä tuo, tuotanto EU:ssa ja Suomessa laskee.	Kiina tuo ja Venäjä ei tuo, tuotanto EU:ssa kasvaa ja Suomessa laskee.	Kiina ja Venäjä eivät tuo, tuotanto EU:ssa nousee ja Suomessa ennallaan.

Kuvioiden lähteet: Alma Talent, Arla Foods ja Suomi, Asiakastieto, Eu Milk Market Observatory, Luke, Valio

Maa- ja elintarviketalouden ennuste

24.9.2019

Kyösti Arovuori, Hanna Karikallio, Sanni Kiviholma,
Rita Lahti, Tapani Yrjölä



Strateginen johtaminen

- Edelleen arvioidaan tilan toimintaa: taloutta

Vuodesta 2014 - Vuoteen 2018	
Tukialue:	C2-alue
Päätuotantosuunta:	Maidontuotanto
Maidontuotantokustannus (uusi):	Tuotantokustannuslaskelmatilat
Kustannuserittely:	Kustannuserittelytilat
Luokitteluperuste:	Vuosi

TULOSLASKELMA

	Tilaryhmät					
Vuosi	2014	2015	2016	2017	2018	Kaikki
Tilojen määrä	108	82	69	60	93	412
Liikevaihto	406135	319848	378388	380713	360963	370416
Menot	-253267	-214540	-255995	-257272	-252944	-246526
Menot/liikevaihto-%	-62 %	-67 %	-68 %	-68 %	-70 %	-67 %
Yrittäjäperheen palkkavaatimus	-66833	-64399	-69036	-69392	-67158	-67164
Varastojen muutos	728	3965	561	8117	5397	3474
Maksuttomat luovutukset	200	151	63	72	78	121
Käyttökate	86963	45025	53981	62238	46335	60321
Käyttökate %	21,41 %	14,08 %	14,27 %	16,35 %	12,84 %	16,28 %
Poistot (käyv.arvot)	-51583	-39850	-53468	-53209	-52672	-50046
Liiketulos	35380	5175	513	9028	-6337	10274
Korko- ja rahoitustulot	1084	921	1205	1233	1107	1099
Korko- ja rahoitusmenot	-8858	-7608	-8688	-8586	-8897	-8550
Nettotulos	27605	-1512	-6970	1676	-14127	2823
Oman pääoman korkovaatimus	-25864	-24786	-29469	-30317	-30492	-27946
Yrittäjän voitto	1741	-26298	-36440	-28640	-44619	-25123

Strateginen johtaminen

•

	Tilaryhmät							
Vuosi	2014	2015	2016	2017	2018	Kaikki		
Tilojen määrä	108	82	69	60	93	412		
VASTAAVAA								
Maa- ja vesialueet	202963	200569	234448	248458	278312	231393		
Rakennukset	271862	222892	280229	382444	236306	271595		
Koneet	195798	160706	219425	222403	245697	207909		
Muut pysyvät vastaavat	142164	115368	145363	148409	135370	136742		
Vaihto-omaisuus	125651	114681	136712	129119	117949	124087		
Lyhytaikaiset saamiset	24580	23553	23809	28829	25412	25053		
Rahat ja rahoitusarvopaperit	9175	19765	14928	12762	22113	15689		
Yhteensä	972195	857537	1054916	1172426	1061161	1012471		
VASTATTAVAA								
Oma pääoma	528370	495301	593002	662360	600601	568430		
Velat	443825	362236	461913	510066	460560	444040		
Yhteensä	972195	857537	1054916	1172426	1061161	1012471		
Kokonaispääoman tuotto -%	3,76 %	0,71 %	0,16 %	0,92 %	-0,49 %	1,13 %		
Oman pääoman tuotto -%	5,27 %	-0,31 %	-1,18 %	0,28 %	-2,33 %	0,50 %		
Yrittäjätulo	94439	62887	62066	71068	53031	69987		
Työansio, e/tila	68574	38100	32596	40751	22539	42040		
Työmäärä, tuntia	4425	4151	4379	4417	4237	4319		
Työmäärä, htv	2,56	2,40	2,53	2,55	2,45	2,49		
Työansio, e/htv	26834	15896	12893	15975	9213	16856		
Työtuntiansio, e/tunti	15,50	9,18	7,44	9,23	5,32	9,73		
Kannattavuuskerroin	1,02	0,71	0,63	0,71	0,54	0,74		
Maidon nettokustannukset snt/litra			47	44	44	45	48	46
Maidon myyntitulot tulosanalyysivuoden tuotannosta euroa/tila			249323	195103	224980	233723	214056	224222
Maidon myyntitulot tulosanalyysivuoden tuotannosta snt/litra			47	39	38	40	40	41
Yrittäjän voitto/tappio snt/litra			0	-5	-6	-5	-8	-5

Strateginen johtaminen

- Edelleen arvioidaan tilan toimintaa: tuotantoa, myös peltopuoli

	Tilan tulos				
Ominaisuus	2014	2015	2016	2017	2018
Tuotanto					
Meijerimaito, l/v	590522	612242	605427	678129	598941
Meijeriin myydyn maidon %-osuus	95	94	92	92	91
Tuot. seur. maidon valk.-%	3,47	3,58	3,68	3,54	3,59
Tuot. seur. maidon rasva-%	4,26	4,20	4,71	4,33	4,40
Tuot. seur. solumäärä	138	150	212	184	226
Keskilehmäluku	68,3	69,7	74,2	74,7	66,0
Keskituotos, kg/lehmä	9429	9678	9145	10144	10304
Ensikoiden keskituotos, kg/lehmä	8085	8705	7650	8750	8512
Hiehojen poikimaikä, kk	25,6	24,8	25,4	25,1	25,4
Poikimaväli	389	381	380	380	387
Siemennyksiä/poikiminen	1,74	1,58	1,56	1,36	1,58
Kokonaisjalostusarvo	3,9	1,4	1,4	1,3	4,9
Väkirehu % ka:sta	46	45	45	48	48
Kuiva-aineen syönti, kg ka /tuotospv	20,6	21,9	20,7	22,3	22,1
Säilörehun syönti-indeksi	101	104	107	105	105
Talous					
Maidon tuotantokustannus snt/myyty l	40	45	41	43	50
Maitotuotto - rehukust., snt/l	42,1	34,7	36,1	32,8	35,0
Ostorehukust. snt/l	6,3	7,7	6,7	7,6	6,7
Hyvinvointi					
Keskipoikimakerta	2,34	2,44	2,84	2,87	2,76
Elossa olevien elinikäistuotos, kg/le	17546	18899	22796	24460	23949
Lehmien poisto-%	26,4	27,3	24,3	28,1	28,8
Vasikkakuolleisuus	1,3	4,9	4,9	4,7	13,5

Strateginen johtaminen

Viljelyala, ha	88,24	85,48	103,53	104,08	102,21	95,71
Viljojen viljelyala, ha	24,68	22,22	27,85	27,48	24,94	25,19
Kevätvehnän viljelyala, ha	0,53	0,76	1,58	1,31	0,52	0,86
Kevätvehnän satomäärä, kg/tila	1624	1146	5506	4751	1847	2685
Kevätvehnän satomäärä kg/ha	3072	1501	3486	3623	3565	3111
Ohran viljelyala, ha	16,60	18,46	24,05	20,73	19,72	19,52
Ohran satomäärä, kg/tila	54944	48525	53978	70634	67833	58699
Ohran satomäärä kg/ha	3311	2629	2244	3407	3440	3007
Kauran viljelyala, ha	8,09	4,36	6,75	5,32	5,24	6,08
Kauran satomäärä, kg/tila	23497	14082	17131	17178	16237	17998
Kauran satomäärä kg/ha	2905	3232	2538	3229	3099	2962
Rukiin viljelyala, ha	0,00	0,07	0,07	0,00	0,00	0,02
Syysvehnän viljelyala, ha	0,04	0,12	0,75	0,00	0,00	0,16
Syysvehnän satomäärä, kg/tila	548	324	3071	0	0	722
Syysvehnän satomäärä kg/ha	14400	2797	4096	0	0	4553
Kevättrypsin viljelyala, ha	0,17	0,24	0,22	0,63	0,53	0,34
Kevättrypsin satomäärä, kg/tila	192	268	0	383	882	358
Kevättrypsin satomäärä kg/ha	1145	1099	0	608	1649	1049
Rehunurmen viljelyala, ha	54,52	53,24	59,96	67,72	68,73	60,31
Rehunurmen satomäärä, ry/tila	187545	191373	235048	206864	228764	208380
Rehunurmen satomäärä ry/ha	3440	3595	3920	3055	3328	3455
Ruokaperunan viljelyala, ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ruokaperunan satomäärä, kg/tila	11	54	43	0	32	28
Ruokaperunan satomäärä, kg/ha	4400	23306	19788	0	19851	15184
Kesantoala, ha	3,07	2,19	2,85	3,34	2,80	2,84
Rehunurmen satomäärä, kuiva-ainekg/tila	327928	308285	343815	379182	351656	339499
Rehunurmen satomäärä, kuiva-ainekg/ha	6015	5791	5734	5599	5117	5630

Strateginen johtaminen

- Kolmanneksi arvioidaan:
- Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä? Mikä on arvopohjamme? Mitkä ovat sellaisia toimintaperiaatteita, joista emme missään olosuhteissa tingi?
- Näihin kysymyksiin vastaaminen johtaa oivaltamaan, että yrityksen elämäntehtävä muodostuu kolmesta pääelementistä:
 - Toiminta-ajatus tai missio ilmaisee yrityksen perustarkoituksen. Se vastaa kysymykseen "Miksi yritys on olemassa?"
 - Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila.
 - Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii.

Strateginen johtaminen

- Neljänneksi luodaan visio, joka on realistinen!
- Visio on siis yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Visio määrittää, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla.
- Visio muodostaa strategian perustan. Päämäärä eli visio asetetaan tiloilla yleensä 5-10 (tai 20) vuoden päähän.
- Visio kertoo mitä tavoitellaan ja millaisia silloin halutaan olla.

Strateginen johtaminen

- Viidenneksi valitaan strategia ja sen teemat.
- Strategia on keinot vision (ajatus tulevaisuudesta) saavuttamiseksi.
- Strategiasta tarvitaan vähintään pari vaihtoehtoa vision saavuttamiseksi, joista valita. Vaihtoehdot perustuvat analyysihin, joita yritys on tehnyt toimintaympäristöstään.
- Strategiset tavoitteet ovat välietappeja matkalla kohti visiota. Kun yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa, se tietää olevansa oikealla reitillä kohti visiota.
- Strategiset tavoitteet ovat konkreettisempia tavoitteita kuin visio.

Strateginen johtaminen

- Riskien arviointi kuuluu olennaisena osana strategiseen johtamiseen, eli paras strategia on se, joka sietää riskien toteutumisia!
- Strategiset teemat valitaan SWOT-analyysiä hyödyntäen, eli mitkä yhteiset tekijät vaativat kehittämistä, niin että strategia toteutuu.
 - Tänä päivänä kannattavuuden ja tuottavuuden kehittäminen on keskiössä! Toki tilatasolla voi olla kehittämistä myös asiakaslähtöisyydessä.

Strateginen johtaminen

- Kun tavoitteellista toimintaa aletaan myös seurata ja analysoida, voidaan tehtyjä päätöksiä tarkentaa ja tehdä uusia päätöksiä. Tavoitteiden ja johtamisen keskeinen idea on parantaa yrityksen suorituskykyä.
 - Tässä kannattaa käyttää apuna tasapainoista tuloskorttia!
- Ja tätä toistetaan vuosittain!
 - Eli asetetaan tavoitteet ja mietitään keinot.
 - Seurataan tavoitteiden saavuttamista.
 - Korjataan tarvittaessa tavoitteita tai keinoja!
 - Eli jatkuvaa toiminnan kehittämistä (PDCA).

Strateginen johtaminen

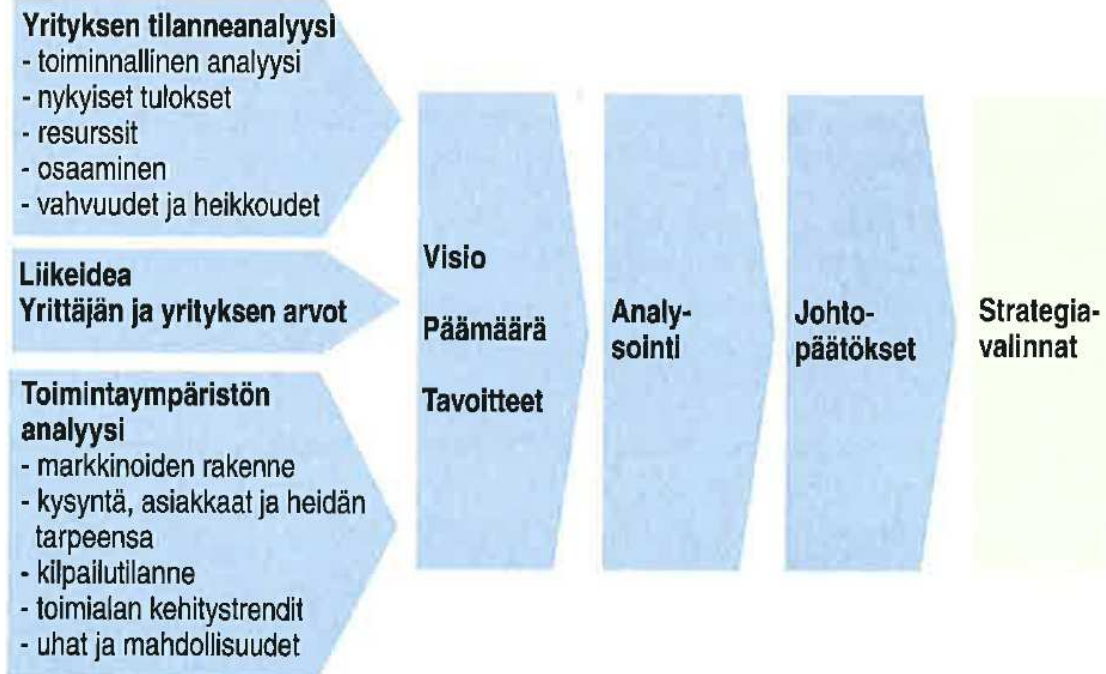
- Strategia on siten lyhyesti liiketaloudellinen juoni: yrityksen valitsema asema markkinoilla ja näkemys tulevaisuuden tilasta, johon päästään johdonmukaisella toiminnalla.
- Viimeinen sana tuossa määritelmässä on se avain. Strategia ei tapahdu, vaan se tehdään. Ja jos koko organisaatiota ei saada yhdessä toteuttamaan strategiaa, voidaan se korvata jo tutuilla sanoilla vaikea ja tylsä, mutta lisätään letkaan vielä tarpeeton. (Tiina Hosiokoski)
- Strategian toteuttaminen vaatii siten pitkäjänteisyyttä!!!

Strateginen johtaminen

- Michael Porter on yksi maailman johtavista strategisen liikkeenjohdon ajatteliijoista.
- Hän keskittyy pääasiassa kysymyksiin kuinka yritykset tai alueet voivat rakentaa kilpailuedun ja kehittää kilpailustrategian.
 - Kilpailussa päätehtävä on valita, missä yritys kilpailee ja kuinka menettelee muita markkinoiden voimia vastaan.
 - ”Strategia on tietoinen valinta toimia eri tavalla kuin muut, strategia ei ole ainoastaan operatiivista tehokkuutta.”
- Sen takia kilpailukykyä tulee kehittää koko ajan!

Maatilan johtaminen

Maatilayrityksen strategiaprosessi



_____ johtamisen periaatteet

- Asiakaskeskeisyys
- Asioiden systeemiluonne
 - Asiat vaikuttavat toisiinsa
- Prosessijohtaminen
- Tosiasioihin perustuva johtaminen
 - Jos et mittaa, et voi parantaa
- Jatkuva parantaminen
 - PDCA-ympyrä
 - Tutkittu ja testattu tieto
 - Tavoitteellisuus
- Kaikkien osallistuminen

Maatilan johtamisen haasteita

- Huomion painopiste ollut pitkään tuotannossa
- Talousasioiden hallinnan merkitys kasvanut ulkopuolisten panosten käytön kasvaessa viime vuosikymmeninä
- Yrityskoon kasvu lisännyt organisointikyvyn ja johtamisosaamisen merkitystä
- Itsellisyyden tilalle verkostoituminen
 - Yhä harvempia ongelmia pystytään ratkaisemaan kilpailukykyisesti yhden tilan/yrityksen sisäisesti
- ”Tuottavuus on otettava päästä, ei selkänahasta”

Alkutuotantoyritysten erityispiirteitä

- Biologiseen tuotantoon perustuvaa
 - ymmärrettävä biologiset lainalaisuudet (vain vähän suoraviivaisia riippuvuussuhteita)
- Usein pitkä tuotantoperiodi moneen muuhun toimialaan verrattuna
- Sitovat runsaasti pääomaa
- Perheyrittäjäys, yrittäjäperheen keskeinen rooli
- Asuminen usein lähellä tuotantopaikkaa
 - Työajan ja vapaa-ajan vaikea erotettavuus ja työn puitteissa esiintyvät vähäiset sosiaaliset kontaktit altistavat työuupumukselle

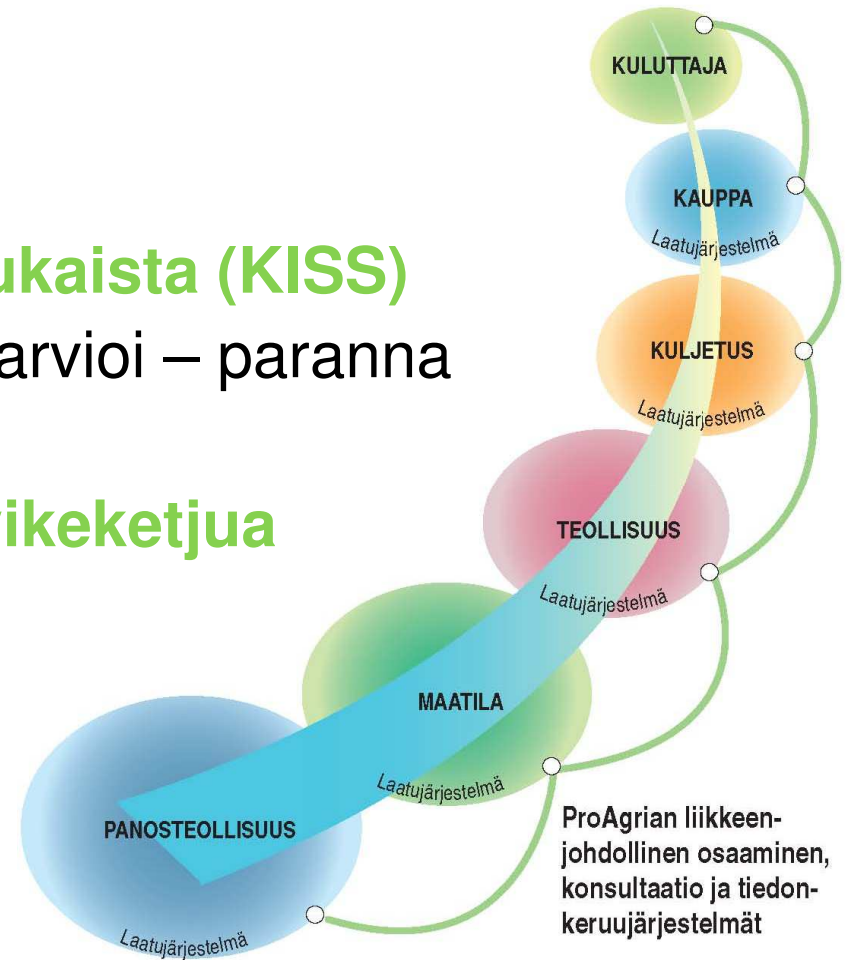
Mitä on maatilan hyvä johtaminen?

1. Yksinkertaisen johdonmukaista (KISS)

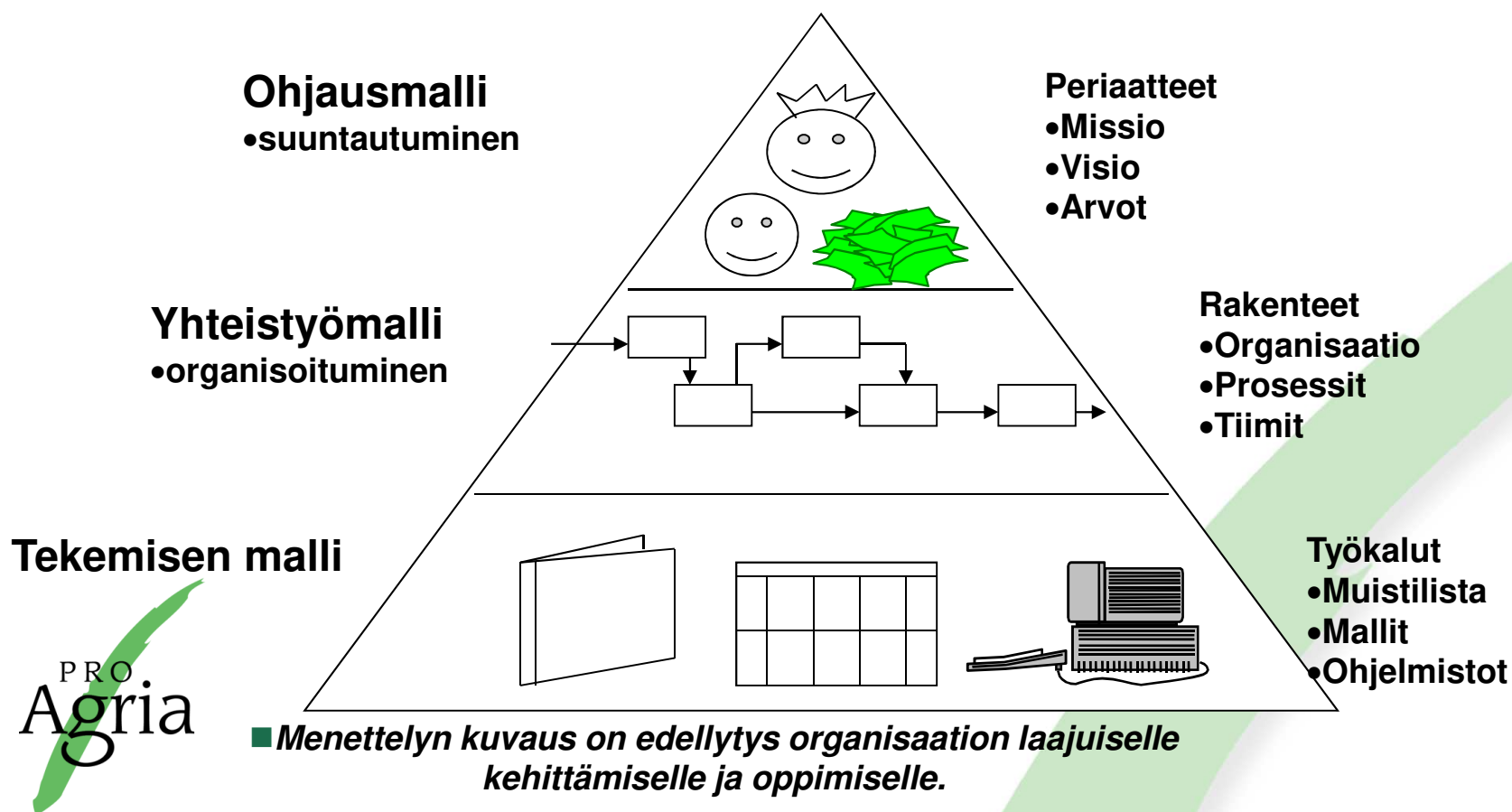
- suunnittele – toteuta – arvioi – paranna

2. Ajatellaan osaksi elintarvikeketjua

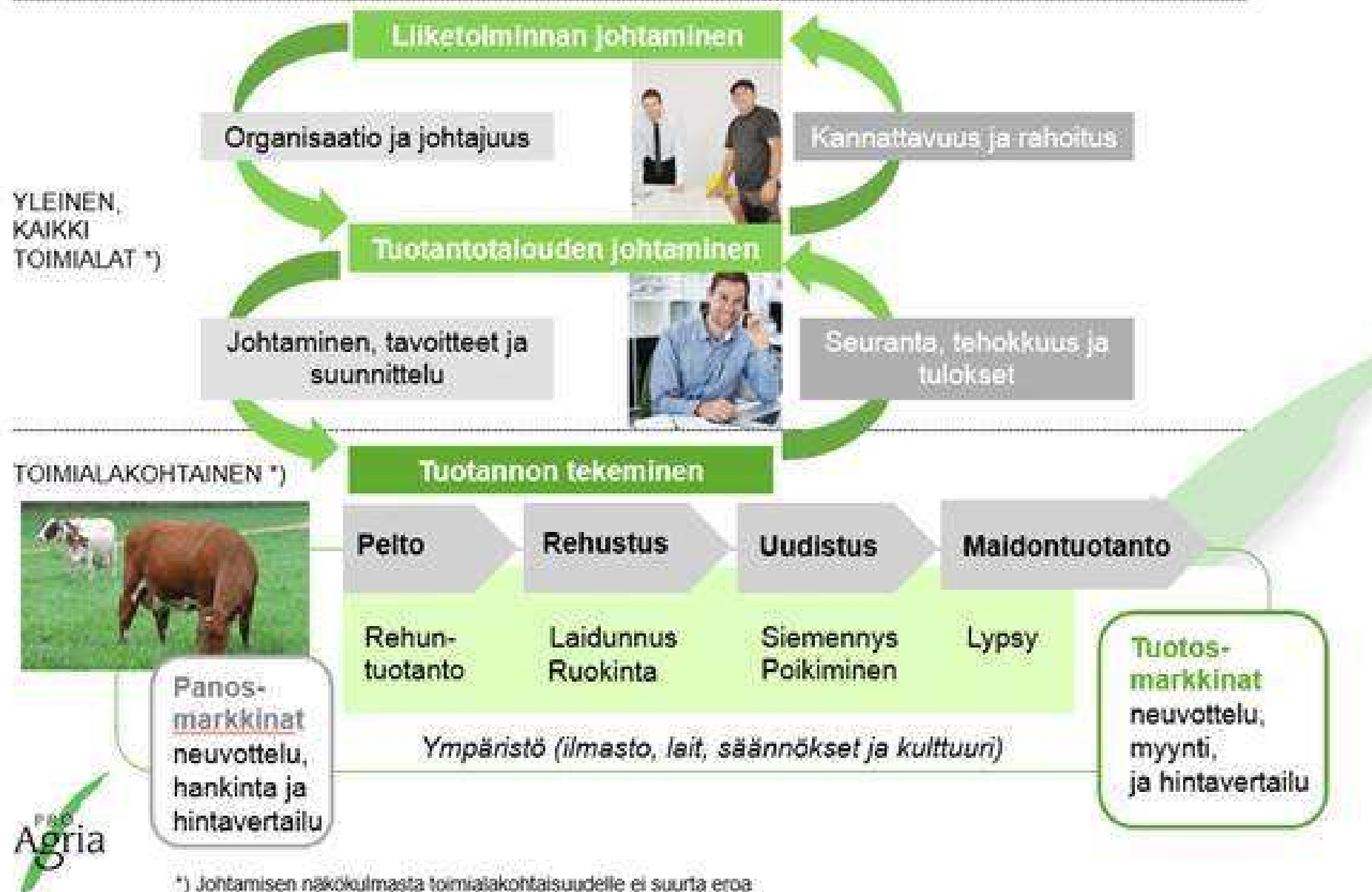
3. Ymmärretään prosessit



Johtamisjärjestelmä on hyvän tekemisen tuki



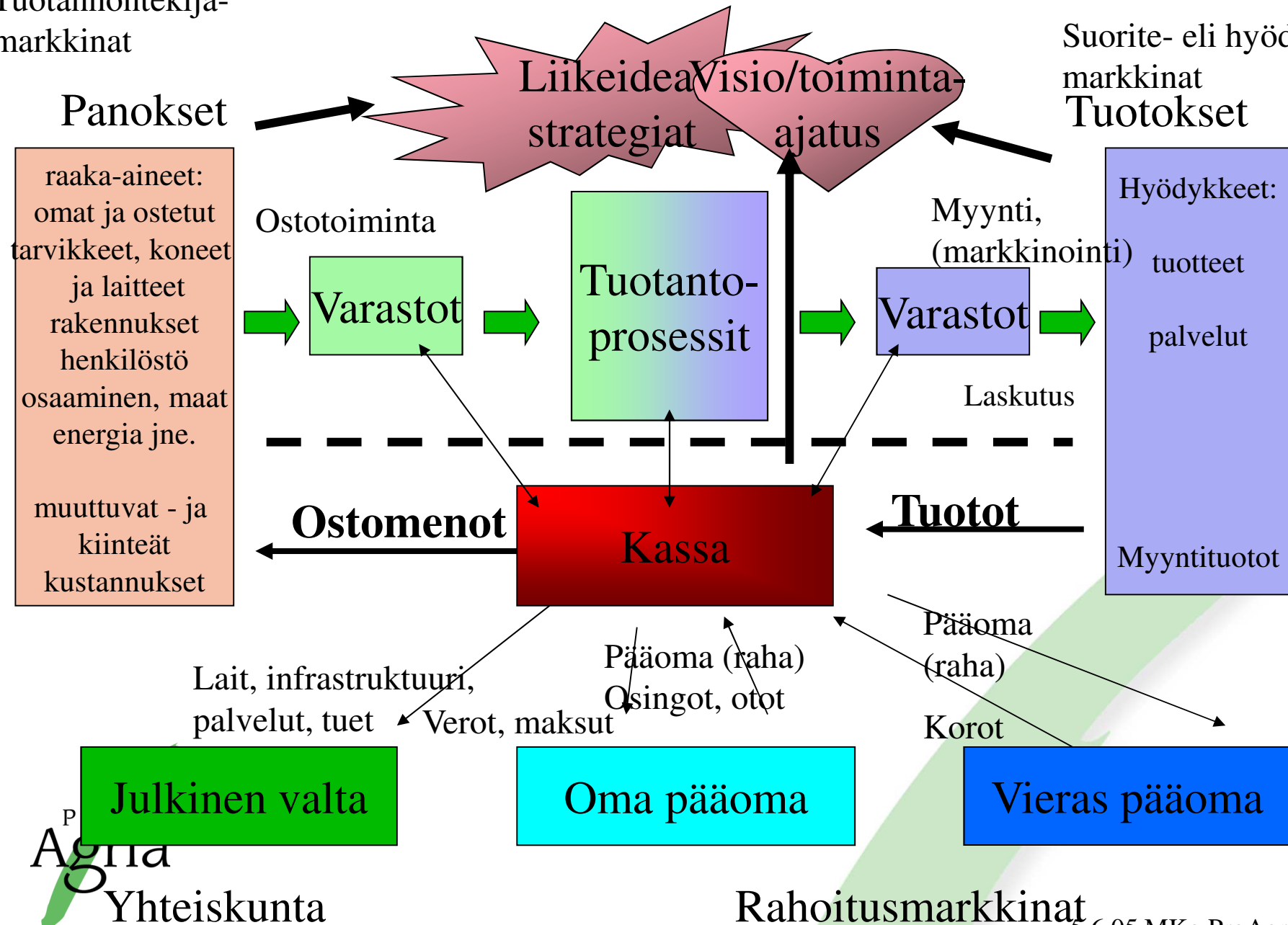
Yrityksen johtamisen kokonaisuus



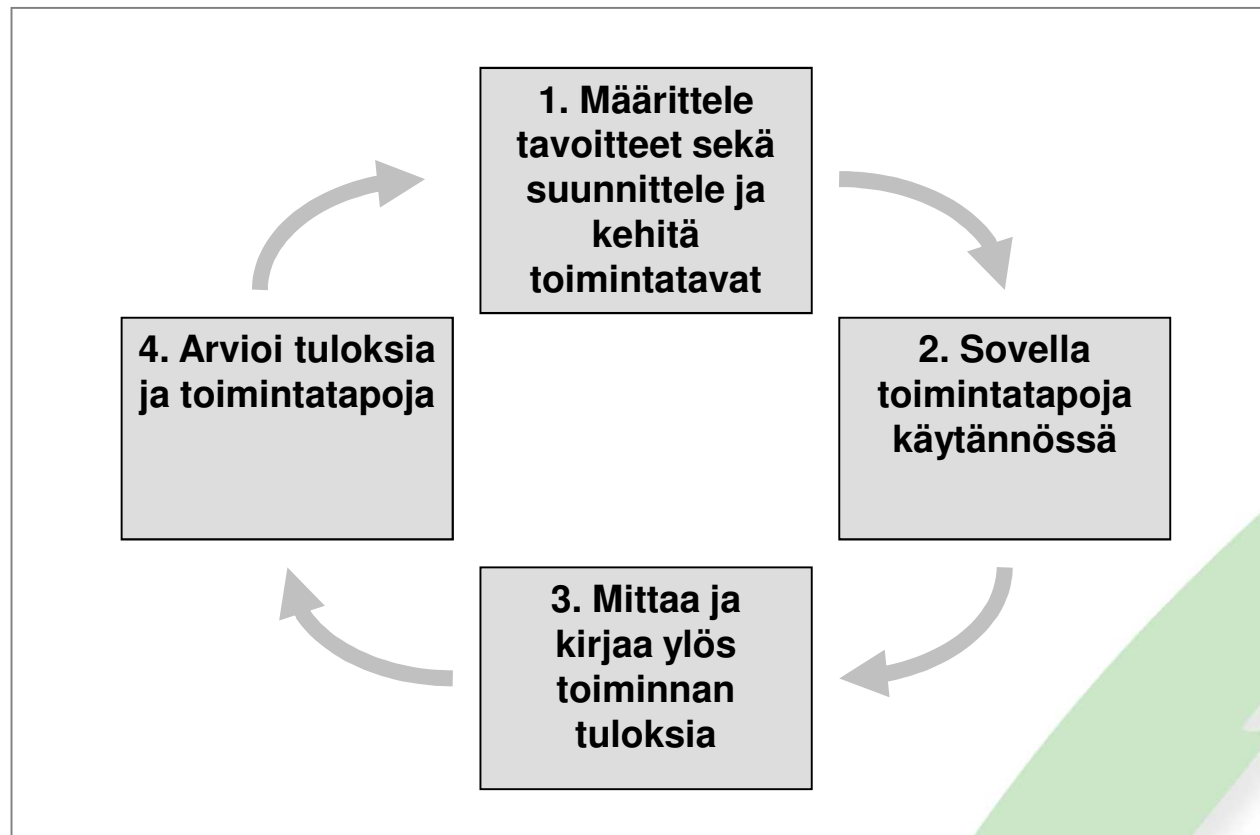
Reaali- ja rahaprosessi yrityksessä

Tuotannontekijä-
markkinat

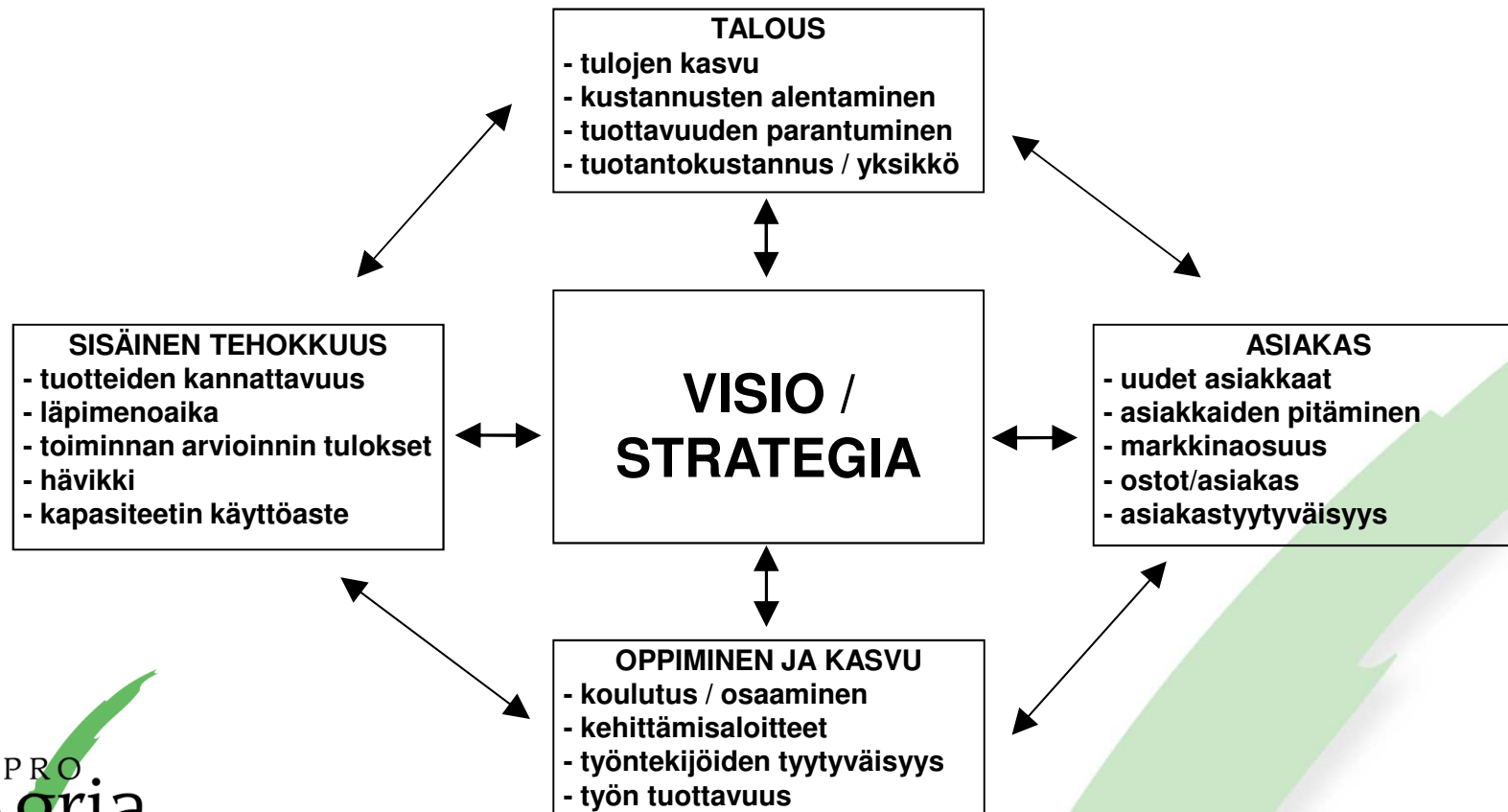
Suorite- eli hyödyke-
markkinat
Tuotokset



Jatkuvan kehittämisen kehä (PDCA-ympyrä)



Tasapainotettu tulokortti (The Balanced Scorecard)



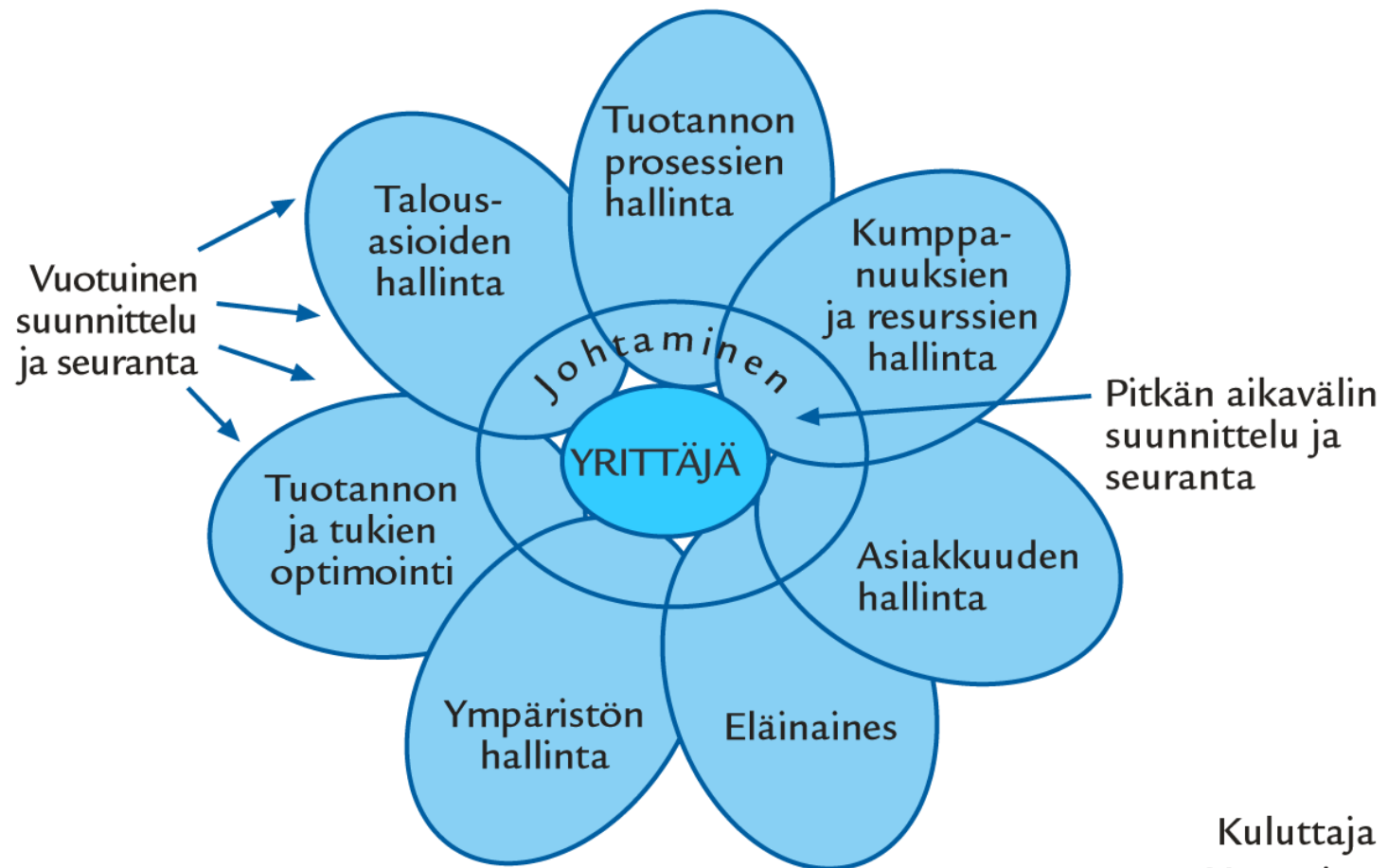
Maitotilan kehittäminen tasapainotetulla tuloskortilla

	MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI	TAVOITE	Nykytilanne
TALOUS	Yrittäjätulo Kustannus tuotto -suhde	e/v %	> 225 000 < 60 %	224 800 61 %
ASIAKAS	Maitomäärä Pitoisuudet, rasva & valk.	l %	> 800 000 > 4,3 ja 3,6	694 000 4,2 & 3,2
SISÄINEN TEHOKKUUS	Maitoa työtuntia kohti Maidon tuotantokust. Ostorehukustannus Säilörehun tuotantokust. Ohran tuotantokustannus	l/h snt/l snt/l snt/kg ka snt/kg	> 150 < 33 < 8 < 15 < 18	119 36 8,5 15,5 -
OSAAMINEN JA JAKSAMINEN	Meijeriin toim. maitom. Satotaso, ohra Satotaso, säilörehu Työmäärä	% kg kg ka h	> 98 > 5 000 > 8 000 < 6 000	96 - 6 612 7 000
YMPÄRISTÖ	Typpivaste, ohra	kg	> 40	-

Osallistuminen

- Sovittuihin asioihin tulee sitoutua!
 - Urakoitsijan työn jälki ei saa olla huonoa, mutta omako saa olla?
- Osallisia tulee siten kuunnella ja päätösten tulee olla yhteisiä
 - Saako lapsikaan aina kaikkea mitä haluaa?
- Kaikki osallistuvat yhteisiin päätöksiin
 - Osallistuminen on jokapäiväistä.

Maatilan johtaminen on yrityskokonaisuuden keskiössä



TILOJEN NÄKEMÄT MENESTYSTEKIJÄT

(Englanti, Irlanti, Tanska, Suomi, Saksa, Hollanti,
Puola, Unkari, Ranska)

1. **keskittymällä** parannetaan tehokkuutta
2. **investoitava** koko ajan, että pysyy mukana, mutta investoinnin on parannettava kannattavuutta
3. oltava määrätietoinen **kehittymissuunnitelma**, parantaa kannattavuutta
4. **ylpeys työstään**, suunnitelmallista vapaa-aikaa, työn oltava hauskaa, ajattelutapa positiiviseksi
5. **vertailtava** toisten tilojen menettelyjä oppimismielessä
6. maatilaa **johdettava** kuin yritystä, avainlukuja seurattava
7. **ympäristövaatimukset** arkipäivää, nähtävä haasteena
8. yhteistyö **neuvonnan** kanssa

Maatilan kilpailukyky

- syntyy yrityskokonaisuuden hallinnasta

Strategia

- strategiavalinnat ja toiminnan strategiaohjautuvuus

Johtaminen

- johtamisen järjestelmällisyys, tavoitteet, suunta ja vuorovaikutus

Asiakkuudet

- asiakas- ja markkinatuntemus, sisäinen asiakkuus, ympäristön ja yhteiskunnan vaatimukset

Tietojen hallinta

- varmistetaan kaikkien tarvittavien tietojen saaminen sekä tulosten hyödyntäminen

Osaaminen

- osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Prosessit

- prosessien toimivuus, yhteistyötaidot

Maitotilojen väliset kilpailukykyerot johtuvat

- Yrittäjän osaamisesta yhdistää eri tuotantopanosten käyttö taloudellisesti tarkoituksenmukaisesti (tuotantoprosessin hallinta)
- Investointien kohdistaminen ja ajoittaminen
- Rahaprosessin hallinnasta
- Yrittäjän kyvystä arvioida kriittisesti omia toimintatapojaan ja saavuttamia tuloksia
- Ennakoiva toimintatapa, mieti ja tee huomista! **LEAN...**
- Positiivisuus, usko omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa asioihin

= Maatalousyrittäjän liiketoimintaosaamisesta ja johtamistaidosta

Maitotilan kilpailukyvyn jarruja nyt

- Visio ja strategia epämääräisiä / ei ole
- Tilakokonaisuuden kehittämiseltä puuttuu yhdenmukainen suunta
- Osaamisen kehittyminen ei johdettua
- Prosesseista kerättyä tietoa ei osata hyödyntää (Entäs tietopankkituloksia?)

Työteho vs. Jaksaminen vs. Oppiminen

- "Jos korvien väli ei muutu, ei muutu tuotanto eikä tuloskaan!"

Strateginen johtaminen käytännössä maitotilalla

- Tilatasolla määritellään yhdessä tilan väen ja asiantuntijoiden kesken mihin tila haluaa päästä, eli tilan tahto- ja tavoitetila.
- Arvioidaan yhdessä mahdollisuuksia ja reunaehdoja, kun huomioidaan sekä tilatason lähtötilanne että toimialan markkinatilanne. Näistä muodostetaan sitten jokaiselle tilalle sopiva toimenpideohjelma, joka tukee tavoitteeseen pääsyä, vaikka toimintaympäristössä tapahtuisi muutoksia.
- Näistä toimenpiteistä luodaan tavoitemittaristo Tilakuntoon (BSC), jossa seurataan tavoitteiden toteutumista. Jos tulokset eivät etene suunnitellusti, pitää miettiä mitä toiminnassa muuttaa päämäärän saavuttamiseksi.
- Näin tila toteuttaa strategiaa käytännössä.

	Tilän tulos							Tavoite		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2019	2020	
Ominaisuus										
Tuotanto										
Meijerimaito, l/v	590522	612242	605427	678129	598941	700000	650000		685000	
Meijeriin myydyn maidon %-osuus	95	94	92	92	91	97	95		96	
Keskilehmäluku	68,3	69,7	74,2	74,7	66,0					
Keskituotos, kg/lehmä	9429	9678	9145	10144	10304	10100	10500		11000	
Viljelypinta-ala, ha	121	121	121	121	121					
Säilörehusato, kg ka/ha										
Rehuviljasato, kg/ha										
Talous										
Liikevaihto, €/v	515067	467917	462842	490273	468034	480000	475000		485000	
Liikevaihto/tase, %	50	46	46	43	39					
Menot/liikevaihto, %	60	62	62	66	72	64	62		63	
Yrittäjätulo, €/v	199033	134898	136724	138654	94990	140000	140000		140000	
Yrittäjäperheen työ määrä, h/v	4000	4000	4000	4000	4000					
Työtuntiansio, €/h	38,55	22,38	22,62	22,60	10,89					
Maatalouden kannattavuuskerroin	1,89	1,25	1,25	1,25	0,83					
Oman pääoman tuotto-%	15,46	7,99	7,95	7,86	3,13					
Omavaraisuusaste	89	91	93	85	86					
Maitoa, l/maid.tuot. kotieläintyötunti	116	120	118	133	117					
Maidon nettokustannus, snt/myyty l	31	36	34	35	42					
Ostorehukust. snt/l	6,3	7,7	6,7	7,6	6,7	6,0	7,0		8,0	
Hyvinvointi										
Keskipoikimakerta	2,34	2,44	2,84	2,87	2,76	2,70	2,7		2,75	

Tuottavuuden avaimet maitotilalla



- Osaamisen kehittäminen ja johtaminen
- Toimintajärjestelmän johtaminen ja keskittyminen oleelliseen
 - Säilörehun määrä ja laatu, ruokinta, ostorehut, jalostus, eläinten seuranta ja hoito, tekniikan osaaminen, eläinten hyvinvointi, terveys ja olosuhteet, uudistus % jne.
- Rehukustannus hallinnassa
- Enemmän maitoa (lehmämäärä, keskituotos, maitoa meijeriin %)

Tuottavuuden avaimet maitotilalla



- Kustannus-tuottosuhde kohdallaan
- Tuotannossa työtä korvataan pääomalla sopivassa suhteessa → tehokkuus
- Pääomat kiinni sopivassa suhteessa muuttuvissa ja kiinteissä tuotantokustannuksissa
- Koneiden ja rakennusten käyttökapasiteetti

St

Tilan toimintaa ohjaavat keskeiset periaatteet

Miksi?

- Tuottavaa maataloustuotantoa, koska halutaan harjoittaa maataloutta.

Mitä?

- Peltokasveja, jotka sopivat tilan tuotantoon resurssit, markkinat ja ilmasto-olot huomioiden. Tarjotaan kuivaus- ja varastointipalvelua sitä tarvitseville viljelijöille sekä ympäristöpalveluja maataloushallinnolle.

Kenelle?

- Sopimusasiakkaille: kauppaliikkeet. Lähialueen viljelijät. Maatalousviranomaiset.

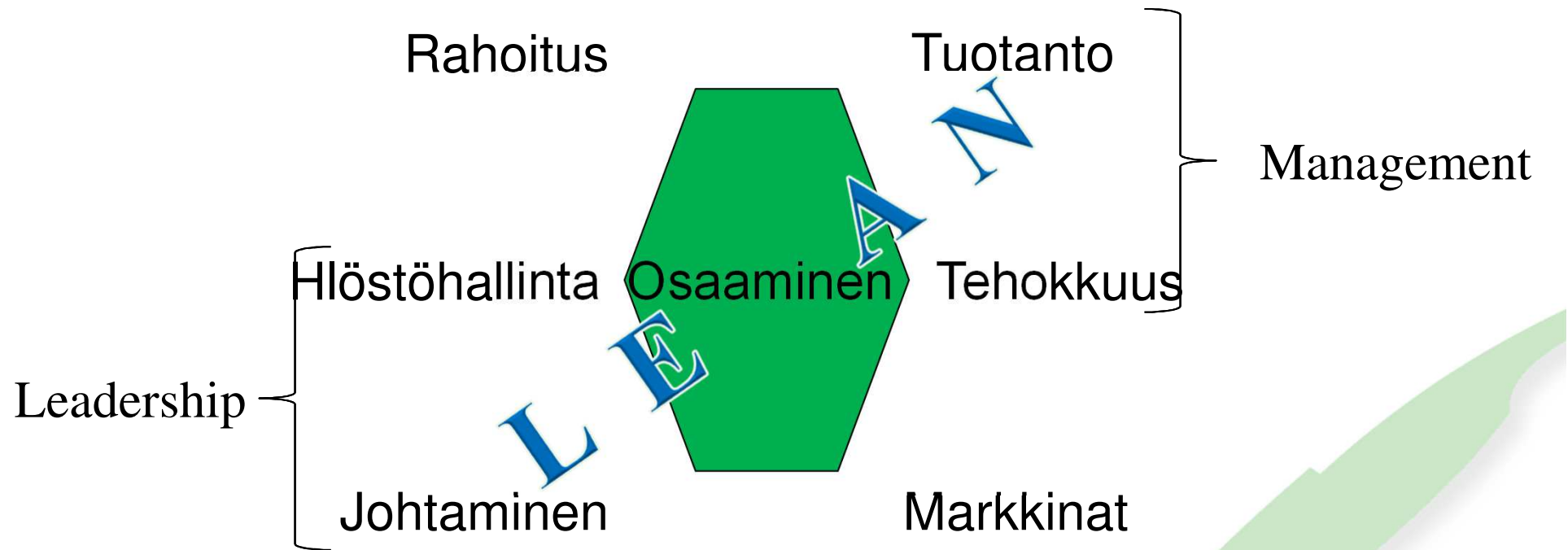
Miten?

- Valittuja kasveja tuotetaan tavalla, joka on tehokas, kannattava, ympäristöystävällinen sekä oikein (=**niin kuin asiat pitää hoitaa, ei niin kuin haluaisi**), myös viranomaisnormit täyttäen.

Tavoitteet ja niiden toteutuminen

Mille osa-alueille ja milloin yrittäjät asettavat tavoitteita? Miten asetettuja tavoitteita seurataan ja miten seurantatietoa hyödynnetään? Esim. tilakunto kerran vuodessa.	Mittari	Tavoite
Tulos, tiedon valmistuttua	Puhdas tulos, e	14 500
Kannattavuus	KK	> 0,8
Satotaso ohra	kg/ha	>4 000
Satotaso timotei	kg/ha	> 450
Itävyys ohra	%	> 90
Itävyys timotei	%	> 90
<u>Hlp</u> ohra	<u>Hlp</u>	> 65
Typpivaste ohra	kg satoa/kg N	> 50
Typpivaste timotei	kg satoa/kg N	> 6,7
Kuivaustoiminnan määrä	h	> 180
Työ määrä kiireaikaan (kylvö- ja puintiaika)	h / jakso	< 160

Viljelijän osaamistimantti/ -vaatimuskärjet



Tärkeintä on oma pää ja pääoma!

Summa summarum

- Vain jo kannattavan tilan kannattaa laajentaa.
- Osaaminen on ehdoton edellytys, oli sitten laajentamassa eli ei! Paras kolmannes on minimitaso!
- Uudet investoinnit ovat liian kalliita, koska paras kymmenyskin vain selviää!
- Yhteistyö on AINOA mahdollisuus kalliissa hankkeissa
 - > Meillä on vara vain yhteen kalliiseen asiaan kerrallaan
- Tehosta, tehosta ja tehosta.
 - > Enemmän maitoa/työ-h
 - > Enemmän ha/työ-h
 - > Enemmän tuotosta/panos
- Oman pääoman tulee lisääntyä koko ajan.
 - > Velkavipu toimii erityisen ikävästi kannattamattomissa investoinneissa.

Strategia on tietoinen valinta toimia eri tavalla kuin muut,
strategia ei ole ainoastaan operatiivista tehokkuutta
(Michael Porter).

Maatilayrityksen menestystekijät



TIETO TUOTTAMAAN

123

Agria MTT

LEAN

maataloudessa

LEAN

ESIMERKKEJÄ
MAITOTILOILTA

ProAgria Keskusten Liitto

Kiitos!

Lisätietoja
Heikki Ojala
puhelin 040 534 2166
heikki.ojala@proagria.fi

