

Jaakko Savikuja & Markus Oikarinen

**TALOUDELLISET LÄHTÖKOHDAT LYPSYKARJATILAN STRATEGIAN VALIN-
NASSA**

TALOUDELLISET LÄHTÖKOHDAT LYPSYKARJATILAN STRATEGIAN VALIN- NASSA

Jaakko Savikuja & Markus Oikarinen
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Tekijät: Markus Oikarinen & Jaakko Savikuja

Opinnäytetyön nimi: Taloudelliset lähtökohdat lypsykarjatilän strategian valinnassa

Työn ohjaaja: Jarmo Kastikainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 58

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kainuulaiselle lypsykarjatilalle. Tilalla on tulossa lähivuosina vaihteellinen omistajan vaihdos, jota ajatellen lypsykarjatilaa tulisi kehittää kilpailukykyisemmäksi. Toimeksiannon tavoitteena on laatia yritykselle taloudelliset tavoitteet ja niiden pohjalta luoda yritykselle strategia. Strategian painopiste on pitää tila mukana nykykehityksessä sekä rakentaa sitä vastaamaan jatkajien tulevaisuuden tarpeita. Tulevaisuudessa maatalousyrityksessä työskentelee kaksi yrittäjää, joiden tulisi saada yrityksestä kohtuullinen toimeentulo. Tarkoituksena on kehittyä ydinliiketoiminnassa mahdollisimman hyväksi ja selvittää, miten kohdetila tulee toimeen lypsykarjataloudella myös tulevaisuudessa.

Tietoperustana työssä on käytetty soveltuville osin liikemaailman tarpeisiin laadittua strategiakirjallisuutta sekä alan tutkimusjulkaisuja ja lehtiartikkeleita. Menetelmänä on käytetty laadullista menetelmää, koska ongelma on hyvin spesifi ja tilojen lähtökohdat sekä strategiat ovat hyvin erilaisia. Yrityksen kirjanpitoaineistojen pohjalta laadittiin kattavat laskelmat eri investointivaihtoehdoista, joiden tulokset on esitetty työssä. Aineistona on käytetty muun muassa tilan tuotosseuranta raportteja sekä meijerin ja lihatalon tuotantoraportteja. Tilan kiinteistöistä ja omaisuudesta on laadittu arviot tasekirjoja varten WikiNet-sovelluksella.

Tuloksia arvioitaessa päädyttiin lopputulokseen, että tuotantoa lähdetään laajentamaan velkarakentamalla, koska rahoitusasema on vakaa ja yrittäjillä on riskinsietokykyä. Tulosten perusteella sopivin kokoluokka olisi kaksi robottia ja 120 lypsyylehmää, jolloin rahaa riittäisi sopivasti lainanhoitoon, investointeihin, veroihin sekä yrittäjien yksityistalouteen. Työn tuloksena saatiin laadittua taloudellisista lähtökohdista strategia, joka parhaiten auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Työssä aikaansaatuja tuloksia tullaan hyödyntämään myöhemmässä strategiatyössä ja tilan taloutta tullaan arvioimaan jatkossa tarkemmin. Nykyajan maatalousyrityksissä olisi erittäin tärkeää tehdä strategiatyötä, koska nykyajan tilat ovat liikevaihdoltaan suuria ja maataloudessa ollaan markkinoilla hinnanottajan roolissa. Tämän takia yksittäisen maatalousyrittäjän mahdollisuudet vaikuttaa liiketoimintansa tulevaisuuteen ovat hyvin rajattuja ja toiminta vaatii jatkuvaa sopeuttamista. Paikoilleen ei missään nimessä tulisi jäädä eikä tulevaisuuteen tulisi vain ajautua. Liiketoimintastrategian roolia maatalousyrityksissä tulisi tutkia enemmän ja selvittää, minkälaista strategiatyötä hyvin kannattavissa yrityksissä tehdään.

Asiasanat: strategia, maatalousyritykset, yrittäjyys, liiketoimintaprosessit, liikkeenjohto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Agricultural and Rural Industries

Authors: Markus Oikarinen & Jaakko Savikuja

Title of thesis: Economic point of view in dairy farm strategy

Supervisor: Jarmo Kastikainen

Term and year when the thesis were submitted: Fall 2020

Number of pages: 58

Thesis was made as an assignment to a farm enterprise in Kainuu, Finland. Work concerns competitiveness of the farm business in the future. Objective is to create a strategy that provides competitive edge in a short period, and possibilities for growth in the future. New owners are going to take over the company and the business should be viable.

Strategy and business literature have been used as the frame of reference. Thesis consists of qualitative analysis of a farm business strategy planning and investment calculations. Conclusions have been made that a sufficient size is 120 cows and two milking robots. In the end a complete step-by-step strategy is presented which helps the entrepreneurs to reach their goals.

The subject of the work is very topical. Many farming businesses lack the tools to prepare themselves for the future and strategic planning is often shallow or non-existent. Strategy as a component of competitiveness should be further investigated, especially with profitable farms.

Keywords: strategy, farm enterprises, enterprise, business processes, business management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YRITYKSEN STRATEGIA	8
2.1	Strateginen suunnittelu.....	9
2.2	Strateginen johtaminen.....	11
2.3	Työkalut.....	12
2.4	Strategia ja talous.....	17
3	STRATEGIA MAATILAYRITYKSEN KEHITTÄMISESSÄ.....	21
3.1	Taloudellinen näkökulma.....	22
3.2	Asiakasnäkökulma	23
3.3	Sisäiset prosessit	24
3.4	Kehittäminen ja aineettomat varat	26
4	AINEISTO JA MENETELMÄT	27
4.1	Herkkyysanalyysi.....	28
4.2	Käytetyt tunnusluvut ja niiden tulkinta.....	28
4.3	Maatalouden rahoitus.....	32
5	MÄKIPIRTIN TILA.....	35
5.1	Tuotanto ja talous.....	35
5.2	Pitkän aikavälin tavoitteet ja kehittämistehtävän kuvailu	38
5.3	Strategiset lähtökohdat.....	39
5.4	Investointivaihtoehdot ja taloudelliset vaikutukset	40
5.5	Yhteenvedo tunnusluvuista	47
5.6	Herkkyysanalyysi.....	48
6	TULOKSET JA TILAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN.....	51
6.1	Strategiakartta	51
6.2	Tavoitteet.....	52
6.3	Mittarit	54
6.4	Toimintasuunnitelma	55
	LÄHTEET.....	57

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valitsimme ”Taloudelliset lähtökohdat strategian valinnassa”, koska kohdeyritys oli valmiina sekä kyseisellä yrityksellä on selkeä tarve parantaa kilpailukykyään. Lähdimme tarkastelemaan aihetta strategisesta näkökulmasta, koska emme nähneet, että pelkkä yksittäisten investointien tarkastelu olisi riittävää. Aiheen valinta oli helppoa, koska molemmilla on kova kiinnostus aiheeseen eikä maatalojen strategiasta yleisesti löydy paljoa kirjoitettua tietoa. Rajasimme aiheen koskemaan taloudellisia lähtökohtia, koska strategia on suuri kokonaisuus ja työstä olisi muuten tullut liian laaja.

Tarkoituksena on auttaa luomaan kohdetilalle strategia taloudellisista lähtökohdista ja selkeyttää yrittäjille itselleen pitkän aikavälin tavoitteita ja mitä tulevaisuudessa halutaan olla ja miltä yrityksen halutaan tulevaisuudessa näyttävän. Tehtäväksi muodostui niin sanotun ”tiekartan” luominen, jotta toiminta olisi tulevaisuudessa suunnitelmallisempaa eikä pelkkää reagoimista toimintaympäristön vaihteluihin. Työssä on käytetty laadullista menetelmää, jossa käytettiin hyödyksi kirjallisuutta ja muita alan tutkimusjulkaisuja, joiden pohjalta pohdittiin strategiaa kohdeyrityksessä.

Viitekehyksenä on käytetty yritysmaailmasta tuttua strategiakirjallisuutta, jota löytyy suhteellisen paljon. Kaikki strategiakirjallisuus, jota työssä on käytetty, käsittelee strategiatyötä isommissa yrityksissä. Tätä kirjallisuutta on soveltuvilta osin käytetty työssä tietopohjana, koska maatilatkin ovat yrityksiä, joiden johtamiseen liittyy paljon samankaltaisuuksia kuin minkä tahansa muun yrityksen johtamiseen.

Strategia tarkoittaa lyhyesti eräänlaista suunnitelmaa, jolla saavutetaan asetettu visio. Vision taustalla ovat myös missio ja arvot: mitä halutaan olla, miksi ollaan olemassa ja mikä on tärkeää sille, joka strategiaa pohtii. Työssä strategiaa on kuvattu strategiakartan avulla. Strategiakartta auttaa pohtimaan strategiaa neljästä eri näkökulmasta, joita ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Strategiakartta on maailmalla paljon käytetty menetelmä varsinkin isoissa yrityksissä. Työssä esille nousee myös SWOT-analyysi, jota käytetään yleisesti yrityksen toimintaympäristön analysointiin ja strategiseen asemointiin. Herkkyysanalyysillä on arvioitu suunnitellun investoinnin taloudellisia vaikutuksia ja herkkyyttä erilaisille muutoksille.

Rakennemuutoksen myötä tilojen keskikoko kasvaa ja maatalousyrityksiä johdetaan yhä enemmän samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin yritystä. Maatalousyritysten kasvaessa niiden liikevaihto kasvaa ja samalla kasvavat myös riskit. Maataloudessa ollaan yleisesti ruokaketjun hinnan ottajia eikä alkutuottajalla ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa markkinahintoihin. Strategia voi helpottaa selviytymistä haasteellisessa toimintaympäristössä ja sen avulla pystyy hallitsemaan markkinariskejä paremmin. Koemme strategisen johtamisen olevan tärkeää kehittyvälle maatalousyritykselle. Aihetta on käsitelty vähän, joka viittaa siihen, että strategialle ei ole ollut tarvetta mutta nykyään tilanne on muuttumassa.

2 YRITYKSEN STRATEGIA

Strategia terminä tarkoittaa pitkän aikavälin toimintasuunnitelmaa tai taktiikkaa ja pitää sisällään lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka saavuttamalla suunniteltu strategia toteutuu (Strategy Train 2010, viitattu 24.4.2020). Strategiaa on ihmiskunnan alkuvaiheista lähtien pidetty sodankäyntiin liittyvänä käsitteenä. Sana strategia juontaa juurensa kreikankielisestä sanasta *strategos*. Strategos oli sotapäällikkö, joka johti armeijaa ja sopi johtoryhmänsä kanssa, miten taisteluissa toimittaisiin ja millä keinoilla vihollinen lyötäisiin. Varhaisin strategiaa käsittelevä kirja on tietävästi kuuluisa Sun Tzun Sodankäynnin taito. (Vuorinen 2013, 19.)

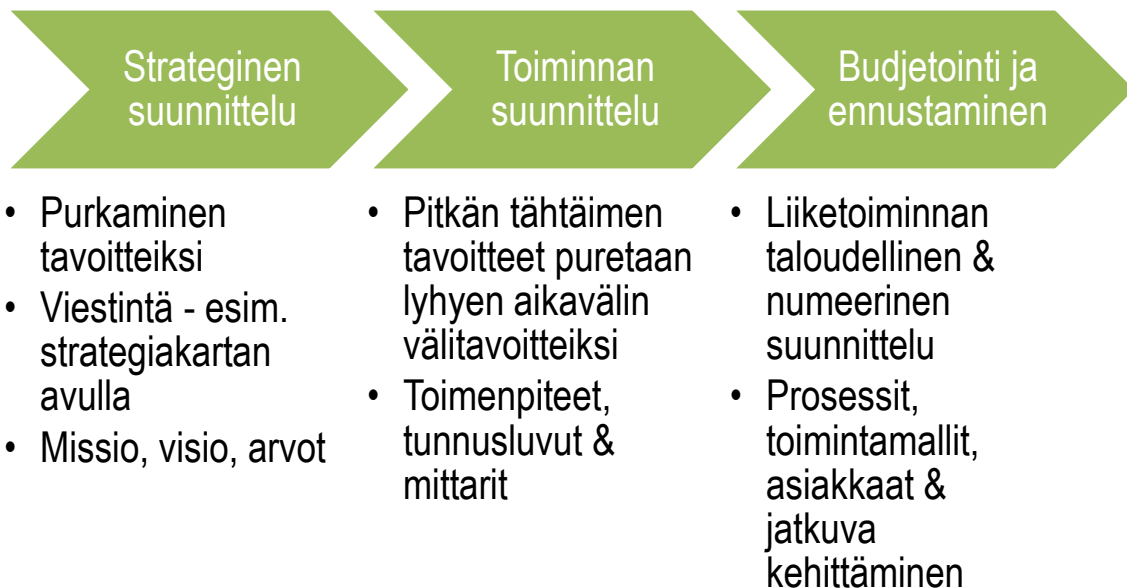
Strategialla, kuten edellisessä kappaleessa ohimennen mainittiin, pyritään haluttuun lopputulokseen, oli se sitten taistelun voittaminen tai pärjääminen yritysten välisessä kilpailussa. Strategisiin tavoitteisiin pyrkimisessä on erotettavissa karkeasti kaksi vaihtoehtoa: pyritään tekemään jotain paremmin ja tehokkaammin kuin muut tai tehdään jotain uutta ja erilaista. Strategista johtamista käsittelevä kirjallisuus on puolestaan keskittynyt kahteen erilaiseen koulukuntaan. Ensimmäinen koulukunta painottaa näkemyksessään ulkoisten tekijöiden tarkastelua ja oman toiminnan sovittamista ulkoisiin olosuhteisiin sopivaksi sekä katsoo, että tietyillä toimialoilla yritykset pärjäävät paremmin kuin toiset. Tätä kutsutaan toimialan talousteoriaksi tai toimialalähtöiseksi ajatteluksi. Toisen koulukunta on nimeltään resurssiperustainen strategianäkemys. Koulukunnan edustajat uskovat, ettei pidemmällä aikavälillä ole niinkään väliä, millä toimialalla yritys toimii, vaan yrityksen sisäiset resurssit ovat avainasemassa. Resurssit voivat olla omassa omistuksessa olevia koneita, laitteita, henkilöstöä tai organisaatiokulttuuria, mutta poikkeuksellisesti resurssit voivat tarkoittaa myös verkoston muiden toimijoiden resursseja. (Vuorinen 2013, 27.)

2.1 Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnitelman voidaan katsoa kuvion 1 mukaisesti käsittävän vähintään 3 osa-aluetta, joita ovat:

1. Selkeä määritelmä harjoitettavasta liiketoiminnasta
2. Suunnitelma, josta selviää päämäärät pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä ja keinot niiden saavuttamiseksi
3. Tavoitteet, joiden täyttymistä peilataan pitkän sekä lyhyen aikavälin päämääriin.

Tiivistetysti sanottuna strateginen suunnittelu on johtamisen työkalu, joka määrittää suunnan, viestii tarkoitusta, kuvailee haluttua käytöstä ja ohjaa soveltamista käytäntöön. (Axson 2008, 76 - 77.)



KUVIO 1. Yritysstrategian mallintamisen vaiheet (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 56)

Organisaation suurimpia haasteita on strategian ja liiketoiminnan yhdistäminen toisiinsa. Yleensä yrityksen strategiaprosessissa on mukana pieni osa yrityksen henkilöstöstä. Strategian jalkauttamiseksi vaaditaan yhteisymmärrys operatiivisen tason henkilöstön ja johtoportaan välillä. Jatkuva toimintaympäristön muutos on pannut vauhtia johtamisen apuvälineiden kehittämiseen mittareista erilaisiin seurantamalleihin. (Niemelä ym. 2008, 11.)

Strateginen suunnitteluprosessi antaa vastaukset kysymyksiin "mitä?" ja "miksi?". Strateginen viitekehys määrittelee yrityksen sijainnin toimintaympäristössään ja se rakennetaan sekä sisäisten

että ulkoisten tekijöiden arvioinnille. (Niemelä ym. 2008, 49.) Robert Kaplanin ja David Nortonin (2004,4) mukaan organisaation strategia määrittelee, kuinka se aikoo luoda arvoa omistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille.

Omistajan näkökulmasta voidaan erottaa kaksi strategian osa-aluetta, joita ovat liiketoimintastrategia ja yritysstrategia. Liiketoimintastrategia ottaa kantaa siihen, miten yritys erottuu kilpailijoistaan ja miten se pyrkii tyydyttämään liiketoimintasegmenttiensä asiakkaiden tarpeet. Yrityksen kilpailuetu markkinoilla voi perustua esimerkiksi strategiaan kumppanuussuhteisiin. Liiketoimintastrategian laadinnasta vastaa ylin johto mutta loppujen lopuksi tärkeimpänä ohjaavana tekijänä toimivat yrityksen omistajat ja heidän asettamansa tuottovaateet. (Niemelä ym. 2008, 46.) Yritysstrategialla tarkoitetaan ”omistajien yritykseen sijoittaman pääoman allokoimista yrityksen toimintaympäristöön ja organisaation edellytyksiin nähden parhaiten tuottaville alueille” (Saarnio, Puttonen & Eronen 2000, 5).

Strategian taustalla ovat aina yrityksen visio, missio ja arvot. Kaplanin ja Nortonin mukaan missioon voidaan tiivistää organisaation perimmäinen olemassaolon syy suppeasti määriteltynä. Mission tulisi myös määritellä, mikä luo yritykselle kilpailukykyä ja miten se aikoo luoda arvoa omistajilleen. (Kaplan & Norton 2004, 34.) Esimerkiksi sähköyhtiö Fortum Oyj:n missio kuuluu seuraavasti:

Edistämme asiakkaidemme ja yhteiskunnan kanssa muutosta kohti puhtaampaa maailmaa. Meidän tehtävämme on vauhdittaa muutosta uudistamalla energiajärjestelmää, parantamalla resurssitehokkuutta ja tarjoamalla älykkäitä ratkaisuja. Näin tuomme merkittävää lisäarvoa osakkeenomistajillemme. (Fortum 2020, viitattu 21.3.2020.)

Mission ja vision ero on se, että missio ottaa kantaa yrityksen tarkoitukseen ja tehtävään, kun taas visio kuvaa paremmin sitä, missä ja mitä halutaan tulevaisuudessa olla (Yrityksen perustaminen.net 2020, viitattu 21.3.2020). Yrityksen arvot näkyvät yritysjohton ja sen työntekijöiden jokapäiväisessä tekemisessä. Arvot kertovat ennen kaikkea siitä, mitä pidetään tärkeänä ja mikä on yhteinen tapa toimia. Strategiasta taas käy ilmi, miten tulevaisuuden visio toteutetaan. (Niemelä ym. 2008, 48.)

Strategisen suunnittelun aikajänne on yleensä muutamia vuosia eteenpäin, tyypillisesti noin 3 - 5 vuotta. Strategian onnistumista seurataan ja sitä tarkennetaan vuosittain. Suunnitelmassa selkeytetään ainakin yrityksen visio, missio, tavoitteet, yksityiskohtaiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mittarit, joilla onnistumista seurataan. (Niemelä ym. 2008, 50.)

Vuorinen (2013, 249) viittaa kirjassaan Näsin ja Aunolan 2002 tekemään tutkimukseen, sekä Johtamistaidon tutkimukseen vuodelta 2006, joiden pohjalta on esitetty suurempien konserniyritysten ja pörssiyritysten tyypillinen strategiатыön prosessi. Strategiатыön päävastuu kuuluu tässä toimitusjohtajalle, joka puolestaan hyväksyy laaditun strategian hallituksella. Strategiатыössä ovat mukana toimitusjohtajan lisäksi tyypillisesti eri liiketoimintayksiköiden johtajat. Prosessin kehittämisessä käytetään normaalisti myös ulkopuolisia konsultteja. Strategiатыö pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen analyysin, päämäärien sekä tavoitteiden asettamisen ja toimenpideohjelman määrittämisen. Strategiaan liittyvä lopputuote voi kokonaisuudessaan olla noin satasivuinen raportti johdon käyttöön, kolme sivua sijoittajille ja muutama Power Point -dia henkilöstölle. Strategiатыö on normaalisti kurinalaisempaa suurissa organisaatioissa kuin pienyrityksissä, missä strategiатыö tapahtuu lähinnä yrittäjän pään sisällä. Pienyrityksissä strategiaa pohditaan useasti isompien investointien kohdalla, joihin käytetään erilaisia laskentatyökaluja.

2.2 Strategisen johtaminen

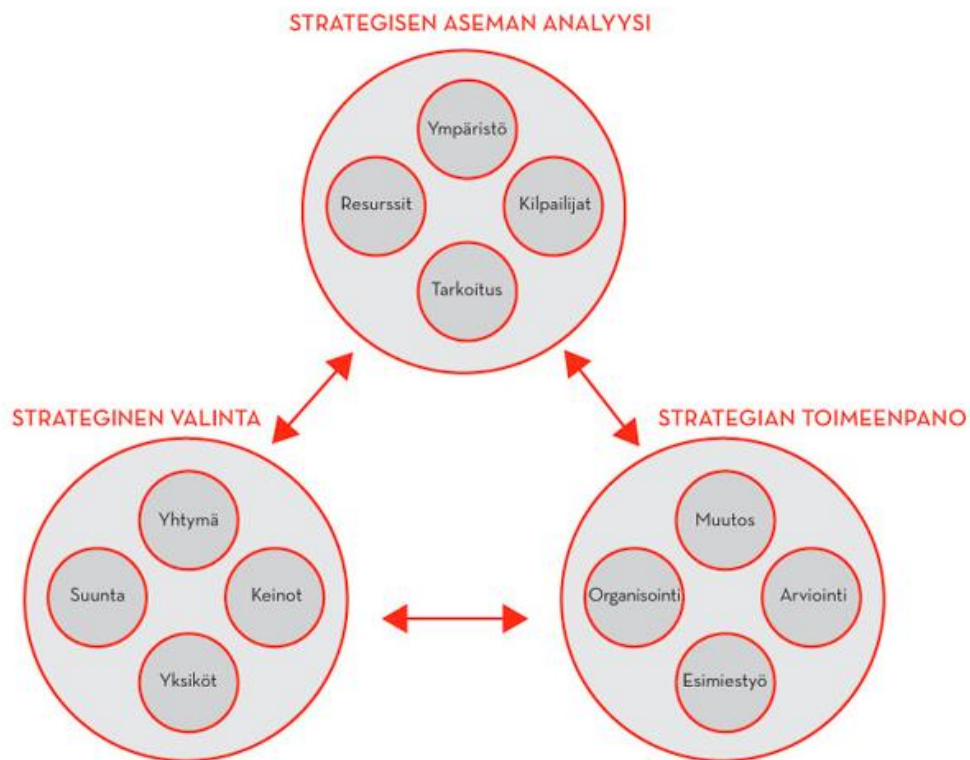
Strategisen johtamisen prosessi voidaan yksinkertaistettuna jakaa lineaarisesti strategian laatimiseen sekä strategian toteuttamiseen. Nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa strategian mieltäminen vaihe vaiheelta tapahtuvaksi prosessiksi saattaa olla kuitenkin harhaanjohtavaa (Vuorinen 2013, 27). Viiteen vaiheeseen tiivistettynä lineaarinen prosessi tapahtuu kuviossa 2 esitetyllä tavalla.



KUVIO 2. Perinteisen lineaarisen strategiaproessin vaiheet (Vuorinen 2013, 41)

Nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi voidaan kuviossa 3 esitetyllä tavalla nähdään kokonaisuutena, jossa eri vaiheet eivät seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä, vaan jatkuvana joustavampana työnä. Nykyaikainen lähestymistapa jaottelee strategiатыön kolmeen vaiheeseen. Koska yritykset ovat usein eri vaiheessa kehitystä, ei ole niinkään väliä missä järjestyk-

sessä eri vaiheet tulevat vastaan. Strategisen aseman analyysi kuvaa yrityksen asemaa kilpailijoihin ja ympäristöön nähden ja se voidaan kuvata esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Toisessa vaiheessa, eli strategisessa valinnassa otetaan kantaa muun muassa siihen, mihin organisaation kilpailukyky perustuu. Strateginen toimeenpano puolestaan tarkoittaa aiottujen asioiden toteuttamista käytännössä. (Vuorinen 2013, 43.)



KUVIO 3. Jatkuva strategisen johtamisen malli (Vuorinen 2013, 43)

2.3 Työkalut

Strategisen suunnitelman kuvaamiseen voidaan käyttää muun muassa Robert Kaplanin ja David Nortonin (2004, 10) kehittämää **strategiakarttaa**. Strategiakartta pohjautuu Kaplanin ja Nortonin luoman **tasapainotetun tulokortin** neljään osa-alueeseen, joka esiteltiin vuonna 1996 Harvard Business Review -lehdessä julkaistussa artikkelissa "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance" (Kaplan & Norton 1992).

Strategiakartan ensimmäinen peruseriaate kuten kuviosta 4 näkyy on että strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. Vastakkaisia voimia ovat pitkän aikavälin tavoitteet eli arvon luominen omistajille sekä asiakkaille ja tulosten parantaminen vuoden aikajänteellä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitäisi samanaikaisesti pystyä kasvattamaan liikevaihtoa kannattavasti pidemmällä aikavälillä sekä pienentää kuluja lyhyellä aikavälillä. Tulosta voi hetkellisesti parantaa jättämällä investoinnit tekemättä, mutta tämä vaikuttaa merkittävästi menestymismahdollisuuksiin tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 2004, 10.)

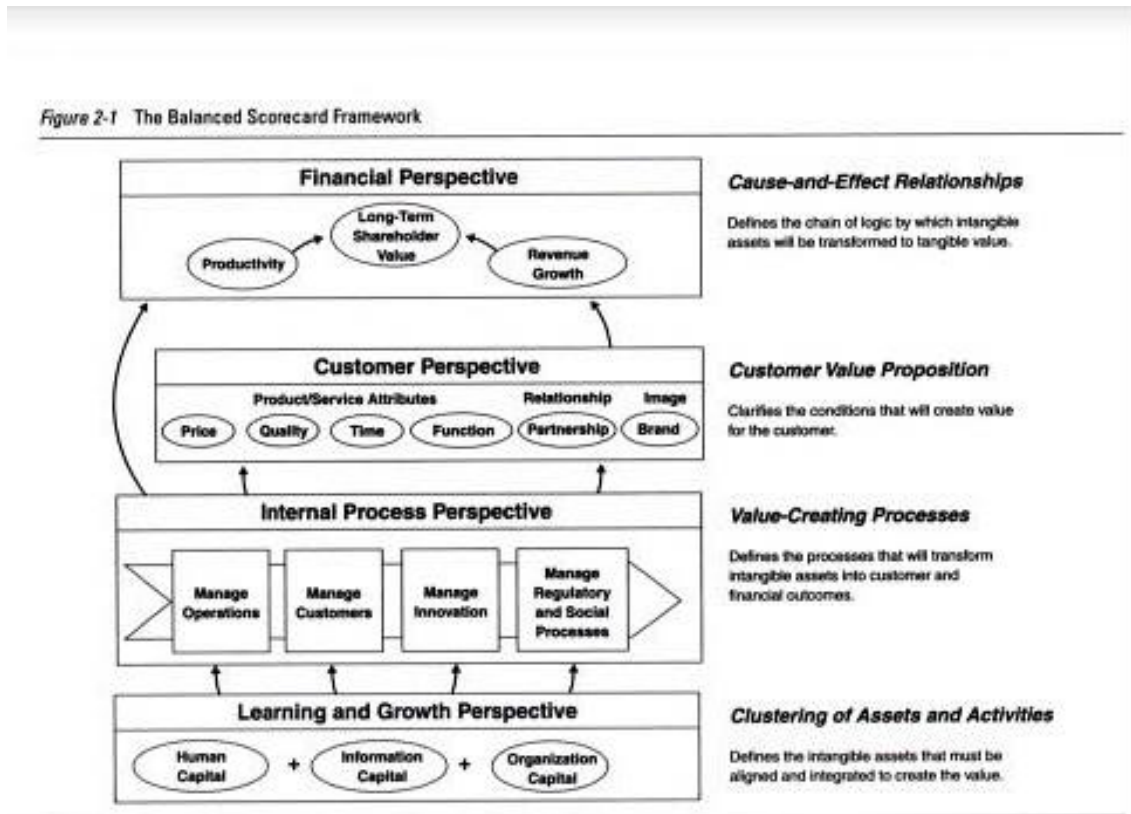
Toisena strategia perustuu asiakkaalle tehdylle yksilöidylle arvolupaukselle. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on pohja kestäväälle arvon luomiselle. Asiakassegmentit pitää pystyä erottamaan sekä arvolupauksen, millä näiden segmenttien tarpeet tyydytetään, pitää olla selkeä ja helposti ymmärrettävissä. (Kaplan & Norton 2004, 10.)

Kolmas periaate on, että arvo luodaan sisäisissä prosesseissa. Strategiakartan ja tasapainotetun tuloskortin talous- sekä asiakasnäkökulmissa kuvaillaan toivottuja seurauksia, eli sitä, mitä halutaan saavuttaa; osakkeenomistajien arvon kasvua lisääntyneen liikevaihdon kautta sekä tuottavuuden kasvua asiakashankinnalla, asiakkuuksien säilyttämisellä, tyytyväisyydellä ja kasvulla. Yritysten pitäisi keskittyä niihin muutamaan ydinprosessiin, jotka auttavat arvolupauksen lunastamisessa asiakkaalle. Nämä sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään klusteriin, joita ovat toiminnanohjaus, asiakkuuksien hallinta, innovaatiot sekä sääntely ja sosiaaliset tekijät. (Kaplan & Norton 2004, 12.)

Strategiakartan neljäs näkökulma, oppiminen ja kasvu kuvailee organisaation aineettomien hyödykkeiden roolia strategiassa. Aineettomia hyödykkeitä ovat

- ihmispääoma: työntekijöiden taidot, lahjakkuudet ja tietotaito
- tietopääoma: tietokannat, IT-järjestelmät, verkostot ja teknologiainfrastruktuuri
- yrityspääoma: yrityskulttuuri, johtajuus, työntekijöiden ohjautuvuus, tiimityöskentely ja tiedonhallinta.

Edellä mainittujen aineettomien hyödykkeiden arvoa ei voida juurikaan rahassa määrittää, eikä täten merkitä yhtiön taseeseen, kuin erityistä varovaisuutta noudattaen (Kaplan & Norton 2004, 12; Tilastokeskus 2020, viitattu 24.3.2020).



KUVIO 4. *Balanced Scorecard-pohja, minkä pohjalle strategiakartta rakentuu (Kaplan & Norton 2004, 31)*

Strategiakartta auttaa kuvaamaan strategialta halutut lopputulokset ja avaa neljän näkökulman välisiä syy-seuraussuhteita. Kartan avulla strategia linkitetään sisäisiin arvonluomisprosesseihin, joiden seurauksena nähdään taloudellisesta näkökulmasta, onko strategia onnistunut. Lopputuloksena pitäisi olla joko kuluja pienentäminen tai tulojen kasvattaminen. Asiakasnäkökulma kertoo, kuinka asiakas näkee meidät. Asiakas voi arvostaa esimerkiksi joko laadukkaita, innovatiivisia tuotteita tai edullista hintaa ja helppoa ostamista. Asiakastytyväisyys ja taloudelliset tulokset ovat haluttuja seurauksia onnistuneesta strategiasta. Sisäisten prosessien näkökulmasta nähdään, mitkä prosessit ovat kriittisiä arvolutauksen kannalta ja mihin kannattaa keskittyä. Näitä voivat olla esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyöhön investoiminen uusien tuotteiden kehittämiseksi tai alihankintaverkoston kehittäminen. Kartan alin ruutu, eli organisaation aineettomat varat: osaaminen, tieto ja

yrityskulttuuri, muutetaan sisäisten prosessien kautta rahaksi. Aineettomat hyödykkeet ovat yrityksen kriittisin osa-alue onnistuneen strategian toteuttamisessa. (Kaplan & Norton 2004, 30 - 32.) Alla kuviossa 5 on esitetty strategian suhde kokonaisuuteen.



KUVIO 5. Strategia osana jatkumoa, joka johtaa haluttuihin lopputuloksiin missiosta alkaen (Kaplan - Norton 2004, 33)

Tutkimusten mukaan maailman eniten käytetty yksittäinen strategiatyökalu on 1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty **SWOT-analyysi** (kuvio 6). Se soveltuu strategisen aseman tarkastelemiseen ja siinä verrataan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin uhkiiin ja mahdollisuuksiin. Työkalun tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategiatyön tukemiseksi. SWOT:ssa on eri osa-alueita, joista vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä (S=Strengths ja W=Weaknesses). Mahdollisuudet ja Uhat ovat ulkoisia tekijöitä ja ovat kytköksissä toimintaympäristöön (O=Opportunities ja T=Threats). Sisäiset asiat ovat nykyhetkessä tapahtuvia, kun taas ulkoiset asiat voivat tapahtua myös tulevaisuudessa. Mahdollisimman selkeän kokonaiskuvan saamiseksi SWOT-analyysistä pitäisi tehdä myös pienempiä osa-analyysyjä, jotta yritys sekä sen toimintaympäristö opitaan hahmottamaan syvällisemmin. SWOT tulisi laatia esimerkiksi nykytilanteelle ja erilaisille kasvustrategioille sekä liiketoiminta-alueille erikseen. (Vuorinen 2013, 89.)

2.4 Strategia ja talous

Laskennalla seurataan strategisten tavoitteiden edistymistä ja niitä seurataan tavallisesti erilaisilla mittareilla. Kun yrityksen visio ja strategia on selvillä, pyritään määrittämään niitä tukevat olennaimmat taloudelliset mittarit ja mittareille selkeät tavoitteet (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 145). Perinteisesti ajatellaan, että talous on syy-seuraussuhteessa onnistuneen strategian lopputulema, kuten tasapainotetussa tuloskortissa esitettiin ensimmäistä kertaa 1980-luvulla Yhdysvalloissa (Kaplan & Norton 1992, viitattu 19.6.2020).

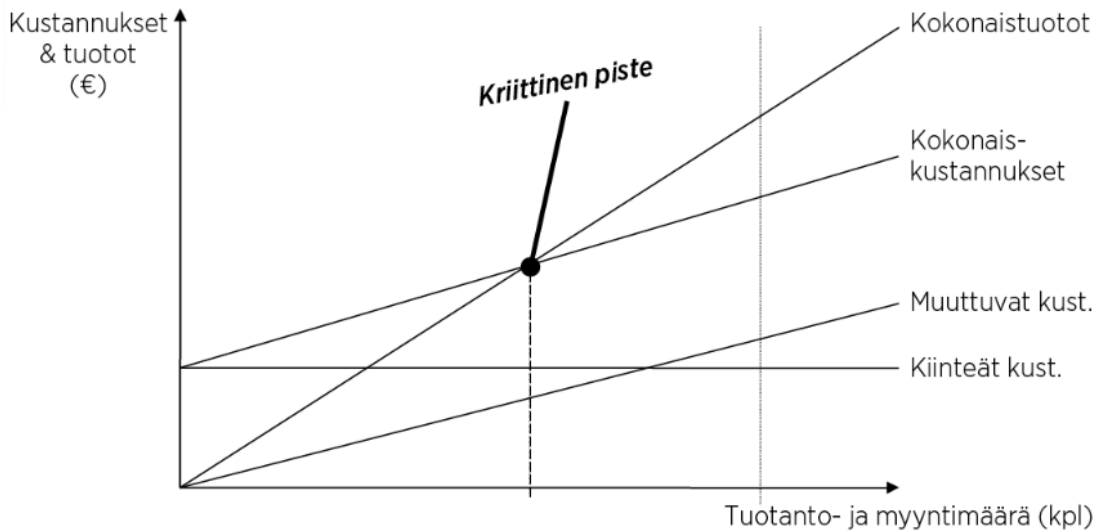
Laskentatoimen rooli yrityksessä on antaa tietoa sekä rahoittajille että päätöksentekijöille yrityksen sisällä. Tällöin puhutaan ulkoisesta ja sisäisestä laskentatoimesta. Laskentatoimen tuottama tieto voi olla rahamääräistä tai ei-rahamääräistä. Rahoituksen laskentatoimi tuottaa määrämuotoisia raporteja luotonantajille ja sijoittajille, kun taas liikkeenjohdon tarvitsema tieto voi liittyä esimerkiksi yksittäisen tuotteen valmistuksen kustannuksiin. Rahoitusta varten saatava tieto on peräisin kirjanpidosta johdetusta tilinpäätösmateriaalista, jota säätelee kirjanpitolaki. (Pellinen 2019, 9–13.)

Johdon kustannuslaskennassa käytetään yleisesti käsitteitä **meno**, **kulu** ja **kustannus**. Meno on kirjanpidossa käytettävä termi, joka tarkoittaa hyödykkeen hankintahintaa. Kulu puolestaan on tilikaudelle kohdistettava menon osa. Esimerkiksi jos ostetaan myytäväksi erästä hyödykettä 1000 kpl varastoon hintaan 5 € kappaleelta, mutta tästä erästä myydäänkin tilikauden aikana 500 kpl, jolloin tilikauden kuluksi kohdennetaan $500 \cdot 5 \text{ €} = 2500 \text{ €}$. Kustannuksella puolestaan tarkoitetaan sitä taloudellista uhrausta, joka käytetään jonkin laskentakohteen tuottamiseen. (Ikäheimo ym. 2019, 130.)

Kustannuksia jaotellaan sen mukaan, miten ne käyttäytyvät toiminnan laajuuden muuttuessa. Tuotannossa käytettävät raaka-aineet sekä energiakulut ovat usein luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa vuokrat, henkilöstön kuukausipalkat (esim. johdon tai omistajien palkat) sekä vakuutukset ja erilaisten ohjelmistojen lisenssit. Kustannuksia ei aina ole mielekästä luokitella suoraan muuttuviin tai kiinteisiin, jolloin voidaan puhua puolikiinteistä tai muuttuvista kustannuksista. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotannossa työskentelevän henkilöstön tuntipalkat. Tiettyyn tuotannon määrään asti voidaan tehdä ylitöitä, mutta mikäli palkataan lisää henkilöstöä, kasvavat palkkamenot hyppäyksittäin, eivätkä suoraan suhteessa tuotannon määrään. Edellä luetelluissa esimerkeissäkin on useita poikkeuksia: yrityksissä, joissa yrittäjä työskentelee yksin ilman palkattua väkeä, on tuotettujen tavaroiden ja palvelujen määrä suoraan riippuvainen

yrittäjän omasta työpanoksesta. Koneista aiheutuvia ja niiden kunnossapitokuluja pidetään usein kirjanpidossa kiinteinä kustannuksina, mutta tuotannon volyymin kasvaessa saatetaan koneitakin joutua huoltamaan tai uusimaan aiempaa tiheämmin. Riittävän pitkällä aikahorisontilla kaikista kustannuksista tulee muuttuvia. Vuokratiloista voidaan muuttaa omistettuihin liiketiloihin, vakuutukset ja sähköyhtiö voidaan kilpailuttaa. (Ikäheimo ym. 2019, 131.)

Lyhyen tähtäimen päätöksen teossa korostuvat muuttuvien kustannusten hallinta, eivätkä kiinteät kustannukset ole alle vuoden aikavälillä taloutta tarkastellessa kovinkaan relevantteja. Pienissä yrityksissä yrittäjän itsensä on oltava tietoinen lyhyen aikavälin tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, koska muuttuvat kustannukset ovat suoraan kytköksissä katetuottojen maksimoimiseen. Lyhyellä aikavälillä liiketoimintaa kehittäessä ei niinkään ole hyötyä seurata tilinpäätösmateriaalia, kuten tulos- tai kassavirtalaskelmia, koska ne kertovat nimenomaan menneen ajan tapahtumista. Laskennan pitäisi olla tulevaisuuteen suuntautuvaa, jotta sen tuloksiin voidaan päivittäisellä tekemisellä vaikuttaa. Päätökset voivat liittyä esimerkiksi hinnoitteluun tai tuotannon johtamiseen. Kustannuslaskennalla lisätään tietoisuutta kustannuksista sekä suunnataan huomiota jonkin liiketoiminnan osa-alueen tehottomuuteen. Muuttuvia kustannuksia syntyy niin kauan kuin tuotetaan jostain palvelua tai hyödykettä, mutta tiettyjä kustannuksia aiheutuu, vaikkei mitään toimintaa tapahtuisikaan. Esimerkiksi sähkölaskut, vuokrat, lainojen korot ja vakuutukset täytyy maksaa, jotta yritys säilyttää olemassaolonsa. Tällöin esille nousee katetuottolaskenta ja kriittisen pisteen analyysi eli ”Break even point”. Esimerkki kriittisen pisteen analyysistä on esitetty kuviossa 8. Kriittinen piste on toiminnan kannattavuusraja missä kokonaistuottojen ja kustannusten erotus on nolla. Toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin eroa kutsutaan varmuusmarginaaliksi, joka kertoo paljonko myynti voi laskea ennen kuin toiminta kääntyy tappiolliseksi. (Pellinen 2019, 102–103.)



KUVIO 8. Lineaarinen kustannus-määrä-kannattavuusanalyysi (Pellinen 2019, 102 – 103)

Lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä yrityksen toimintaa ohjaavat valittu strategia ja aiemmista päätöksistä johtuvat resurssirajoitteet. Pitkän aikavälin suunnittelussa puhutaan vuosia eteenpäin kohdistuvista päätöksistä. Pitkän tähtäimen päätöksenteossa valitaan yrityksen liiketoimintamalli ja strategia, minkä pohjalta yritystä luotsataan eteenpäin. Strategisilla valinnoilla pyritään vaikuttamaan yrityksen kilpailuasemaan ja luomaan etua suhteessa kilpailijoihin. Voimavaroja hankitaan yritykseen **investoinneilla**, kun taas voimavaroista luopumista kutsutaan **divestoinniksi**. Pitkän tähtäimen päätökset määrittävät myös ne raamit, joiden pohjalta tulevaisuudessa tullaan toimimaan. Päätökset voivat koskea vaikka tietyistä toiminnoista luopumista, ulkoistamista tai toimintalinjaa. (Pellinen 2019, 173.)

Investoinnit ovat euromääräisesti suuria menoja, joiden odotetaan tuottavan tuloja kaukanakin tulevaisuudessa. Investointien kannattavuuden arvioinnin peruskaavana voidaan Pellisen (2019, 173) mukaan pitää seuraavaa: **Investoinnin erillistuotot – erilliskustannukset + jäännösarvo = erilliskate**. Investoinnin erillistuotot ovat niitä tuottoja, jotka jäisivät syntymättä, ellei investoitaisi ollenkaan. Erilliskustannuksia ovat kaikki investoinnin pitoaikana syntyvät kustannukset ja jäännösarvolla tarkoitetaan sitä myyntiarvoa, mikä investointikohteella on pitoajan lopussa. Kaikilla investoinneilla ei kuitenkaan ole jäännösarvoa pitoajan päättyessä, kuten esimerkiksi tuotantolaitoksen laajennusosilla, joita ei erikseen pystytä realisoimaan.

Investoinnin vähimmäistuottovaatimuksena voidaan pitää vähintään yrityksen pääomastaan maksamaa hintaa (BusinessOulu 2020, viitattu 10.7.2020). Mikäli yritys käyttää sekä oman pääoman

että vieraan pääoman ehtoista rahoitusta, tuottovaatimuksena voidaan käyttää näiden kahden rahoitusmuodon painotettua keskiarvoa (WACC, Weighted Average Cost of Capital). WACC on yrityksen keskimääräinen pääoman kustannus, joka suunnitellulla projektilla tulisi ylittää, jotta johdon kannattaa lähteä sitä toteuttamaan tuottaakseen taloudellista lisäarvoa omistajilleen. (Ikäheimo ym. 2019, 185.) Yrityksellä voi olla yhtäaikaisesti useita eri investointivaihtoehtoja, jotka asetetaan tärkeysjärjestykseen kannattavuuden mukaisesti. Investointien kannattavuuden arviointiin löytyy erilaisia menetelmiä.

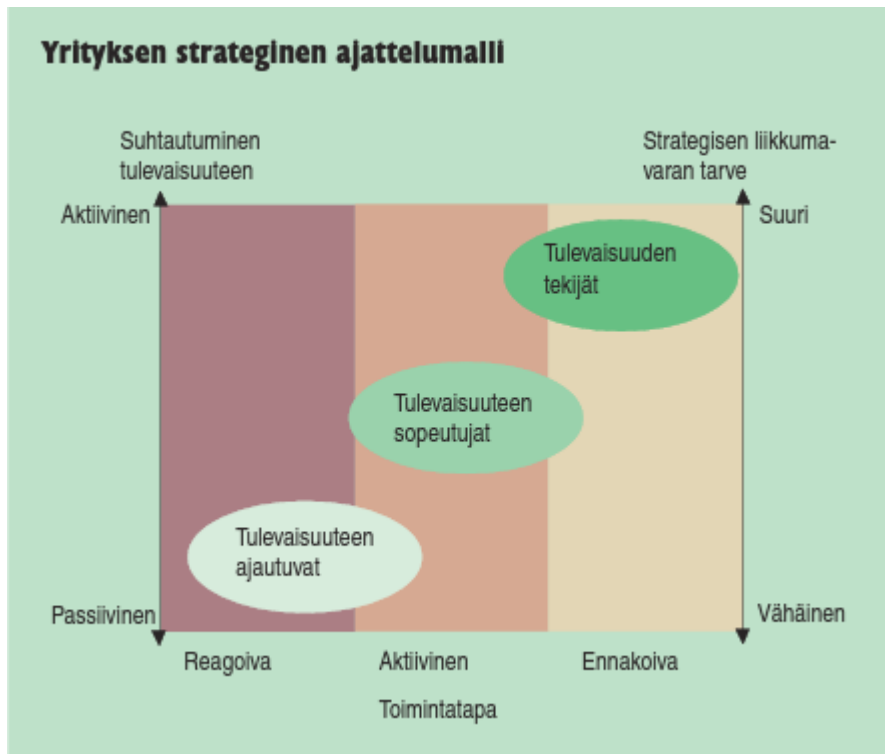
Investointi on kuitenkin luonteeltaan suuri menoerä, johon pääoma sitoutuu pitkäksi aikaa, jolloin rahan aika-arvo, eli korko on myös syytä ottaa huomioon. Euro viiden vuoden päästä ei ole yhtä arvokas kuin euro tänään. Sisäisen korkokannan menetelmä (IRR, Internal Rate of Return) soveltuu investoinnin tuoton mittaamiseen ja ottaa myös huomioon rahan aika-arvon. Sisäinen korkokanta on siis se korkotekijä, jolla saadaan diskontattujen kassavirtojen arvoksi 0. Mikäli sisäinen korkokanta on suurempi kuin investoinnin tuottovaade, investointi kannattaa toteuttaa. Nykyarvomenetelmällä (NPV, Net Present Value) tulevaisuudessa saatavat ja lähtevät kassavirrat diskontataan nykyhetken diskonttaustekijällä, joka on tavallisesti investoinnin tuottovaatimus tai rahoituksesta maksettava hinta. Kassavirtojen netto nykyarvon ollessa positiivinen on investointi yleensä perusteltu. Nykyarvomenetelmä mittaa tulevien kassavirtojen absoluuttista rahamääräistä arvoa, kun taas sisäinen korkokanta kertoo investoinnin suhteellisen tuoton, jolloin päätös olisi järkevintä tehdä kumpaakin menetelmää soveltaen. (Ikäheimo ym. 2019, 183–185.)

Yksinkertaisimmillaan investoinnin kannattavuutta voidaan arvioida takaisinmaksuajan menetelmällä (Payback method). Takaisinmaksuajan menetelmä kertoo, kuinka monta vuotta tarvitaan, että investoinnin nettokassavirrat ovat investointimenojen suuruiset. Menetelmän heikkoutena pidetään sitä, että se ei varsinaisesti mittaa investoinnin kannattavuutta, vaan pikemminkin lähitulevaisuudessa saatavia kassavirtoja. (Ikäheimo ym. 2019, 183.) Investoinnin takaisinmaksuajan vaatimukset vaihtelevat yrityksittäin. Enimmäisaikana voidaan pitää esimerkiksi kolmea vuotta, mutta jokainen investointi on harkittava aina tapauskohtaisesti, eikä niitä tulisi valita pelkkään rahoitusvaikutukseen perustuen. (BusinessOulu 2020, viitattu 13.7.2020.)

3 STRATEGIA MAATILAYRITYKSEN KEHITTÄMISESSÄ

Suomalaisissa maatilayrityksissä ulkoiset ohjausvälineet, kuten tukipolitiikka ja EU:n myötä kansainvälisillä markkinoilla kilpailu, ovat pakottaneet yrittäjiä kehittämään tilaansa yksinomaan tuotanto edellä. Johtamisosaamiselle ja strategiselle visioinnille ei ole nähty juurikaan tarvetta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tulevaisuuden visiointiin vaikuttavat lähinnä omat ja perheen tavoitteet. Strategiavalintoja arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota myös toimialan ja jalostavan teollisuusyrityksen kehitykseen ja mahdollisuuksiin. (Jokipii 2006, 16–18.)

Jokipii (2006, 19) viittaa tekstissään Määttä ja Ojalaan, joiden mukaan yritysten strategiset ajattelumallit voidaan Kuvion 9 mukaisesti jaotella karkeasti kolmeen ryhmään. Tulevaisuuteen ajautajat eivät näe keinoja vaikuttaa tulevaisuuteen vaan ajattelevat, että kaikki on suurempien voimien käsissä, kuten esimerkiksi maidon hinnan tai tukipolitiikan. Tämän ryhmän edustajat lähinnä reagoivat ympäristön muutoksiin eivätkä yritäkään miettiä kauemmas tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen sopeutajat näkevät tulevaisuuden ajautujien tavoin, että kaikki tulevaisuudessa tapahtuva on väistämätöntä eikä omissa käsissä. He haluavat kuitenkin sopeutua väistämättömäksi kokemiinsa muutoksiin laatimallaan strategialla. Suunnitelma rakennetaan kuitenkin menneisyyden trendeille ja oletukselle tulevan väistämättömydestä. Tulevaisuuden tekijät ajattelevat, että tulevaisuus on rakennettavissa vaikeuksistakin huolimatta. He tietävät, että aktiivisella tekemisellä on vaikutusta tulevaisuuden mahdollisuuksien luomiseen. He arvioivat ja kehittävät toimintaansa jatkuvasti sekä osaavat erottaa ne keinot, joilla on yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden kannalta todellista merkitystä.



KUVIO 9. Yrityksen strateginen ajattelumalli (Jokipii 2006, 19)

3.1 Taloudellinen näkökulma

Suurin osa maataloista EU:n alueella ja Suomessa on perhetiloja, jotka nojaavat pitkälti yhden tai useamman perheenjäsenen työpanokseen. Maataloustuotanto on myös hyvin pääomaintensiivinen ala ja yrittäjät joutuvat tekemään isoja investointeja pärjätäkseen. (Irz, Jansik, Kotiranta, Pajarinen, Puukko & Tahvanainen 2017, viitattu 26.3.2020.) Maataloilla yritystoimintaan sitoutunutta pääomaa on keskimäärin nykyään yhtä paljon kuin pienissä teollisuusyrityksissä ja hyvin suuri osa työstä on nykyaikana korvattu koneilla ja automatisaatiolla (Jatkola & Vehkasalo 2009, 58). Omistajien kannalta oleellista on joko kulujen pienentäminen tai tulojen lisääminen. Yritykselle taloudellista lisäarvoa syntyy vain, jos jompikumpi tai kummatkin näistä lopputuloksista toteutuvat. (Kaplan & Norton 2004, 36.)

Fjertorp (2015) tutki Ruotsin maatalousministeriön julkaisemassa raportissa strategian yhteyttä Ruotsalaisten maatalojen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin kannattavuuteen kuudessa case-maatalousyrityksessä, jotka edustavat kolmea eri tuotantosuuntaa. Tutkimuksen otantaan maatilat valikoituivat tilinpäätöksestä saatujen tietojen perusteella. Kvalitatiiviseen analyysiin valittiin kilpailukykyisemmät tilat, joilla nettovoittomarginaali oli tarkasteluajankohtana 2009–2012 jokaisena vuotena yli 5 % liikevaihdosta, sekä vähemmän kilpailukykyisiä tiloja, joilla nettovoittomarginaali oli

puolestaan alle mediaanin koko tarkastelujaksolla. Tutkimus osoitti, että pitkän aikavälin kilpailukykyä tukevaan strategiaan vaikuttavat seuraavat komponentit:

- kannattavuus päätöksenteon pohjana
- aktiivinen yrityksen johto
- herkkyyksi asiakkaiden maksuhalukkuudelle
- asiakasarvojen kommunikointi
- toisiaan tukevat liiketoiminnot
- asiakkaiden ja toimittajien kätteistä ottaminen
- sisäisten resurssien kasvattaminen kannattavien yhteistyöverkoston avulla.

Fjertorp (2015, 39) osoitti tutkimuksessaan, ettei pelkästään systemaattisella kustannusten seurannalla ja karsimisella ollut selvää yhteyttä parempaan kannattavuuteen tai kilpailukykyyn. Tunnettu sanontahan kuuluu: ”ei ne suuret tulot, mutta pienet menot”, mutta tätä ei Fjertorpin mukaan voi vahvistaa. Liikevaihtoon kiinnittivät huomiota erityisesti paremman kilpailukykyyn omaavat yritykset, mutta kuitenkin liikevaihdon hankkimisellakin on hintansa, joten tärkeää olisi huomata, mistä liikevaihto koostuu.

3.2 Asiakasnäkökulma

Maatilat toimivat useimmiten kiinteänä osana elintarvikeketjua. Lähtöasetelmana on, että alkutuotaja toimii itseään paljon suuremman yrityksen raaka-ainetoimittajana, joka voi olla esimerkiksi meijeri tai lihatalo. (Jokipii 2006, 39.) Tuotanto perustuu usein sopimukseen ja asiakas on määritellyt laatu- sekä määrävaatimukset sopimuksessaan. Esimerkiksi koko Suomen broilerituotanto perustuu sopimustuotantoon (Turvallista ja jäljitettävää 2020, viitattu 27.3.2020). Sopimustuotannon avulla varmistetaan ennustettava raaka-ainevirta ja tuottaja pienentää markkinariskiään, kun ostaja tuotteelle on tiedossa jo etukäteen (Mallasohran sopimustuotanto.2020, viitattu 27.3.2020).

Ruokaketjussa jokaisella toimijalla on oma roolinsa. Ketjun kilpailukyky syntyy jokaisen osapuolen kehittäessä toimintojaan yhdessä siten, että kaikki hyötyvät. Ruokaketjun osana toimiessa laatuvaatimukset eivät liity pelkästään itse tuotteeseen, vaan läpinäkyvässä ketjussa myös tuotantotavoilla on merkitystä. Ketjun loppuasiakas määrittelee, minkälaisia tuotteita hän haluaa ostaa. (Jokipii 2006, 39.) Esimerkiksi Arla Suomi -yhteistyöryhmän laatuohjelmaan on koottu tuottajaa koskevat lait ja asetukset, meijerin vaatimukset sekä suositukset hyvälle tuotantotavoille. Laatuohjelma

perustuu maidon koostumukseen, elintarviketurvallisuuteen, eläinten hyvinvointiin ja ympäristön huomioimiseen. Ohjelman toteutumista seurataan 3 vuoden välein tehtävillä auditoinnilla, jonka toteuttaa meijerin oma tai sen valtuuttama asiantuntija. Auditointikäynnillä pohditaan tuottajan kanssa mahdollisia parannustoimenpiteitä ja tilan vahvuuksia. (Laatuohjelma 2018, viitattu 28.3.2020.)

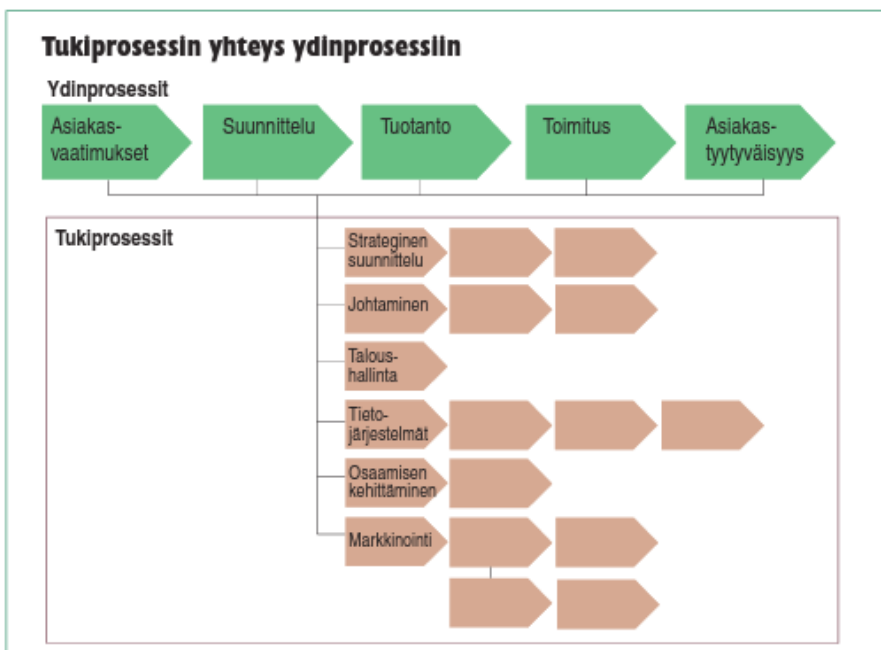
Kotimainen ruokakori jakautuu raaka-ainetta tuottavan maatalouden, jalostavan elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan kesken. Kotimaisen ruokakorin arvo on yhteensä 13,5 miljardia euroa. Tähän lukemaan sisältyy valtion tuoteverot (14 %), valmiselintarviketuonti (15,5 %), elintarvikekaupan osuus kuljetuksineen (33,5 %), elintarviketeollisuus (33 %) sekä maatalouden osuus jalostamattomista tuotteista arvoltaan 0,4 miljardia ja elintarviketeollisuuden osuudesta vajaa 1 miljardi euroa raaka-ainemaksuina. (Niemi & Väre 2019, viitattu 29.3.2020.)

3.3 Sisäiset prosessit

Kuten edellisessä luvussa todettiin, alkutuottajan asiakkaana toimii paljon suurempi yritys, tavallisesti elintarviketeollisuus (Jokipii 2006, 39). Asiakkaalla on jalostettavaksi ostamalleen raaka-aineelle tietyt ennalta määrätyt ja kirjalliset standardit, joiden pohjalta sisäiset prosessit hyvin pitkälle määräytyvät. Eri asioiden välisiä vaikutuksia voi tarkastella esimerkiksi yksinkertaisten prosessikaavioiden avulla kuten kuviossa 10 on tehty. Liiketoiminnan muodostavia toimintoja kutsutaan ydinprosessiksi, kun taas tukiprosessit ovat erilaisia ydinprosessia tehostavia suunnittelu- ja kehittämisprosesseja. (Jokipii 2006, 65.)

Kaplanin & Nortonin mukaan sisäiset arvoa luovat prosessit voidaan jakaa neljään alakategoriaan, joita ovat toiminnanohjaus, asiakkuuksien hallinta, innovaatiot ja sääntely sekä sosiaaliset prosessit (2004, 51). Toiminnanohjauksen ensimmäisenä prosessina on toimittajasuhteiden hallinta ja ylläpitäminen. Maatiloilla ja muissa pk-yrityksissä merkittävässä roolissa ovat ns. suorat hankinnat eli tuotannolliset hankinnat, joita ovat esimerkiksi jalostettavaksi raaka-aineeksi hankitut tuotantopanokset. (Hankintojen luokittelu 2020, viitattu 17.4.2020.)

Maataloudessa ennako-oletuksena pidetään, että kilpailukyvyyn säilyttämiseksi riittää ydinliiketoiminnan hallitseminen. Ydinliiketoiminnan prosesseja ovat esimerkiksi eläinten hoito ja kasvinviljely. Alkutuotannossa ollaan kuitenkin hinnanottaja ja tuotteiden hinta määräytyy pääosin globaaleilla markkinoilla, jolloin yksittäisen alkutuottajan asema elintarvikeketjussa on heikko. Liikevaihdon tulisi kasvaa pitkällä aikavälillä sekä kannattavuuden samalla, mikäli pitkän aikavälin kilpailukyky aiotaan turvata. Joissain tapauksissa riskejä on hyvä hallita monipuolistamalla liiketoimintaa. Monipuolistamisesta saavutetut edut pystytään hyödyntämään parhaiten, kun pystytään käyttämään olemassa olevia omia tai yhteistyökumppaneiden resursseja. Liikevaihdon kasvattaminen itsessään ei ole oikotie onneen, vaan liikevaihto kannattaa hankkia sieltä, mistä sen edullisimmalla saa. Mikäli tarjotaan urakointipalveluja, voisiko samoille asiakkaille myydä esimerkiksi laajempaa palvelukokonaisuutta hyödyntämällä yhteistyökumppaneiden konekalustoa ja tehdä jotain, mitä asiakas muutoin tekisi itse? Tällöin puhutaan toimintojen välisistä synergiaeduista, kun toiminnot tukevat toisiaan ja niitä pystytään tarvittaessa mukauttamaan nopeasti. Nämä edut taas jäävät saavuttamatta, mikäli esimerkiksi ostetaan uusi lietevaunu ja aletaan puhtaalta pöydältä myymään koneurakointipalvelua. Kallis kone sitoo pääomia ja uusien asiakkaiden hankkiminen on työläs ja kallis prosessi, jolloin liikevaihto voi lisääntyä, mutta tällä ei välttämättä ole vaikutusta kannattavuuteen. Toimintoja ulkoistaessa ja haltuun ottaessa tulisi tietää, mitkä toiminnot ovat kannattavia eli mikä tuottaa todellista taloudellista lisäarvoa. (Fjertorp 2015, 33.)



KUVIO 10. Tukiprosessin ja ydinprosessin välinen yhteys (Jokipii 2006, 65)

3.4 Kehittäminen ja aineettomat varat

Yrityksen aineettomat varat, eli osaaminen, tieto ja järjestelmät, luovat pohjan kestäväälle arvonn kasvulle ja ovat strategian toimeenpaneva voima (Kaplan ja Norton 2004, 36). Sikäli kun osaamiselle itsessään ei löydy euromääräistä mittaria, osaaminen näkyy epäsuorasti tulosten kautta (Jokipii 2006, 56).

McElwee ja Bosworth (2010, 825) esittävät, että maatalousyrittäjien taidot voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat:

- maatalon pyörittämiseen vaadittava ammattitaito
- johtamistaidot: tiedonhallinta, myynti ja markkinointi, talous ja ihmisten johtaminen
- yrittäjätaidot: yhteistyö ja verkostoituminen, strateginen valmius, mahdollisuuksien tunnistaminen sekä yrittäjäominaisuudet ja arvot, kuten itsetehokkuus, kunnianhimo, kurinalaisuus ja valppaus.

Yrittäjätaidot ovat kuitenkin erityisesti pienempien viljelijöiden keskuudessa harvinaisia, koska alkutuottaja ei varsinaisesti toimi kilpailluilla markkinoilla, kun hän ei kerran voi vaikuttaa tuotteensa hintaan. Talousteorioissa ensimmäinen yrittäjää kuvaavasta oletuksesta on, että yrittäjä ottaa laskelmoitua taloudellista riskiä, mutta maksimoi samalla tuotot epäonnistumisen mahdollisuuden läsnä ollessa. Toisena on kasvuorientoituminen eli voittojen kasvattaminen laajentamalla yritystoimintoja. Toisin sanoen yrittäjä ei pelkästään tyydy ansaitsemaan omaa elantoaan vaan pyrkii jatkuvasti kasvamaan. Kolmantena on innovatiivisuus ts. uusien tuotteiden, metodien sekä markkinoiden etsintä ja kokeilu. Kaikkia kolmea oletusta kuvaa se, että todellinen yrittäjä pyrkii aktiivisesti mukautumaan markkinoihin ja kilpailuun jatkuvasti uusia mahdollisuuksia etsien. (McElwee & Bosworth 2010, 827.)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Viitekehyksenä työssä on käytetty yritysstrategiaan liittyvää kirjallisuutta ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia myös maataloudesta. Menetelmänä käytetään laadullista menetelmää, jossa pyritään kehittämään tilalle taloudellisista lähtökohdista strategia, jolla tila pysyy elinkelpoisena ja kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Lisäksi pyritään löytämään tilan toimintaympäristöstä keskeisimmät muutosajurit, jotka merkittävimmin vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuksiin tulevaisuudessa ja selvitetään niiden pohjalta mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita, joihin strategian laadinnassa tulisi paneutua. Cash Man -ohjelmalla laadittavalla herkkyysanalyysillä testataan vielä eri tulevaisuuden skenaarioiden vaikutuksia tilan elinkelpoisuuteen.

Tilalle laaditaan Ruokaviraston liiketoimintasuunnitelman 3430 ohjeen mukaisesti tuloslaskelma, maksuvalmiuslaskelma ja tase (Ruokavirasto 2020, viitattu 18.3.2020). Laskelmat tehdään WikliSoft Oy:n Cash Man -ohjelmalla ja tilan omaisuuden tasearvojen määrittämiseen käytetään saman kehittäjän selainpohjaista WikliNet-ohjelmistoa. WikliNet-ohjelma on kehitetty maatilantoiminnan tuotantokustannusten laskentaan sekä interaktiivisen liiketoimintasuunnitelman luomiseen. Tiloilta WikliNet-sovellukseen kerätty materiaali pystytään erilaisia rajapintoja pitkin siirtämään CashMan-ohjelmaan, jolla pystytään edelleen jalostamaan sovellukseen kerätty tieto yksityiskohtaisiksi talouslaskelmiksi esimerkiksi yhtiöittämissitilanteita tai omistajanvaihdoksia varten. (WikliSoft Oy 2018, viitattu 18.3.2020.)

Laskelmia varten on tiloimistolta saatu kirjanpidosta pääkirjat sekä maatalouden veroilmoituksen 2 lomakkeet sekä metsätalouden 2 c lomakkeet vuosilta 2017, 2018 ja 2019. Tiedot tilan omistuksessa olevista Valion osuuskunta Maitosuomen ja Atrian lihakunnan osuuksista on saatu yrittäjältä. Metsätalouden tietojen kartoittamista varten käytettiin Metsäkeskuksen metsään.fi -sivustoa. Peltoviljelyyn liittyviin osa-alueisiin oli käytössä tilan viljelysuunnitelmat ja peltolohkot.fi -sivusto. Tuotantoeläimiin ja ruokintaan käytettiin Minun Maatilani -sivuston aineistoa ja lisäksi käytössä oli Pro Agrian laatimat ruokintasuunnitelmat. Lisäksi yrittäjältä on tarvittaessa saatu tietoja kysymällä.

4.1 Herkkyysanalyysi

Herkkyysanalyysi on investointien arvioimiseen soveltuva työkalu, jossa investoinnin keskeisten komponenttien arvoa muuttamalla katsotaan, mikä vaikutus muutoksilla on investoinnin kannattavuuteen. Herkkyysanalyysi auttaa yrityksen johtoa kokonais kuvan hahmottamisessa, jolloin analyysin perusteella nähdään, mitkä tekijät ovat investoinnin onnistumisen kannalta kriittisimpiä. Esimerkiksi mikäli myyntivolyymien muutoksilla on suuri suhteellinen vaikutus, johdon tulisi seurata myyntimäärien kehitystä erityisen tarkasti. Investoinnin onnistuminen voi olla myös suhteellisen riippumaton jostain menoerästä, jolloin kyseinen komponentti voidaan sulkea tarkastelun ulkopuolelle. (Knüpfer & Puttonen 2018, 121.)

4.2 Käytetyt tunnusluvut ja niiden tulkinta

Maatalouden kannattavuutta seurataan EU:ssa ja Suomessa tavallisesti muusta yritystoiminnasta poikkeavin menetelmin (Jatkola & Vehkasalo 2009, 56). Suomessa käytetään maatalouden taloudellisen tilan tarkasteluun kannattavuuskerrointa, jota on sovellettu maatalouden kannattavuuden laskennassa 1900-luvun alusta lähtien. Kannattavuuskerroin lasketaan jakamalla maataloustulo yrittäjäperheen palkkavaatimuksella ja oman pääoman tuottovaatimuksella. (Luonnonvarakeskus 2020, viitattu 28.7.2020.) Tunnusluvun käyttökelpoisuutta kyseenalaistaa se, että valtiolta saadut investointituet on laskettu mukaan omaan pääomaan, mikä nostaa tuottovaatimusta ja maatalous- sekä puutarhayrityksissä työskentelevien omistajien työmäärä on vaikeasti arvioitavissa (Jatkola & Vehkasalo 2009, 39–42). Maatalousyrittäjien palkkavaatimuksena on Luonnonvarakeskuksen mukaan vuoden 2019 kannattavuuslaskennassa käytetty 16 euroa tunnilta ja oman pääoman tuottovaatimuksena 5 prosenttia (Viitattu 28.7.2020.) Emme käsittele kannattavuuskerrointa tässä työssä enempää, koska se ei yksittäisen tilan kannalta ole juurikaan merkittävä tunnusluku, koska se on helposti manipuloitavissa. Mikäli halutaan selvittää, riittääkö maatalous antamaan vuoden elannon eikä pelkästään sitä, onko omalle työmäärälle saatu korvaus, otetaan tarkasteluun kokonaistilan-teen hahmottamiseksi yritystaloudesta tutummat tunnusluvut.

Taloutta tarkastellaan taseen ja tuloslaskelman kautta. Rahoituslaskelmatkin ovat olemassa, mikäli rahan käytöstä ja lähteistä halutaan tarkempaa tietoa. Tuloslaskelman ensimmäinen rivi on nimeltään liikevaihto. Liikevaihto on yhtä kuin tilikauden tulot yhteensä alennusten ja arvonlisäveron jälkeen (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 8.9.2020). Työssä tarkastellaan myös nettotulosta, joka on tuloslaskelman toiseksi viimeinen rivi ennen tilinpäätössiirtoja ja rahoituserien ja verojen jälkeen (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 8.9.2020).

Yritystoiminnan tärkein toimintaedellytys on kannattavuus. Kannattavuuden ollessa heikko yrityksellä ei ole pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä ja se joutuu syömään pääomiaan eli köyhtymään. Liikevaihtoon suhteutetuista mittareista tärkein on käyttökate-%. Käyttökatteeseen eivät vaikuta poistot, jotka ovat investoinneista vuosittain vähennettävä laskennallinen erä. Käyttökatteelle ei ole olemassa yleispäteviä ohjearvoja, vaan ratkaisevaa on, kuinka sillä saadaan katettua lainanhoitokulut, verot, investoinnit ja voitonjako. (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 26.3.2020.)

Kokonaispääoman tuotto, ROA (Return On Assets) on pääomaan suhteutettu tunnusluku, johon eivät vaikuta yhtiömuoto tai verotus. Tunnusluku vertaa tulosta ennen rahoituskuluja koko yritystoimintaan sitoutuneeseen pääomaan, toisin sanoen oikaistun taseen loppusummaan. Kokonaispääoman tuotto kertoo, minkälaista taloudellista lisäarvoa yritys on luonut omistajille nettotuloksen kautta, rahoittajille rahoituskulujen kautta sekä yhteiskunnalle veroja maksamalla. Kokonaispääoman tuottoa voidaan verrata esimerkiksi valtion obligaatioiden korkoihin ja mikäli tuotto ylittää riskittöminä pidettävien valtion lainapapereiden tuoton, on yritys luonut lisäarvoa kuluttamilleen resursseille. Mikäli oma pääoma sattuu olemaan negatiivinen, on taseen loppusumma vähintään vieraan pääoman suuruinen. (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 12.5.2020.) Kokonaispääoman ohjearvot on esitetty taulukossa 1.

$$ROA = \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12kk)}}{\text{oikaistun taseen loppusumma keskimäärin}} \times 100 \quad (1)$$

TAULUKKO 1. Kokonaispääoman tuoton viitteelliset normiarvot (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 12.5.2020)

Hyvä	Yli 10 %
Tyydyttävä	5–10 %
Heikko	Alle 5 %

Hyvä kannattavuus ei pelkästään ole onnistumisen tae vaan yrityksen tulisi kyetä myös suoriutumaan velvoitteistaan rahoittajille lainan lyhennysten ja korkojen muodossa. Vakavaraisuus kertoo yrityksen rahoitusrakenteesta. Kannattavakin yritys voi joutua ahdinkoon vakavaraisuuden ollessa heikko. Edullinen rahoitusrakenne tarkoittaa sitä, että omaa ja vierasta pääomaa on oikeassa suhteessa. Esimerkiksi lainaa voi olla liikaa suhteutettuna yrityksen maksukykyyn, jolloin tällaiset yritykset kestävät suhdannevaihteluita huonommin kuin vakavaraiset yritykset. (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 12.5.2020.)

Omavaraisuusaste-% on tasesuhteita mittaava tunnusluku, joka mittaa tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä velvoitteista pitkällä tähtäimellä. Taulukossa 2 on esitetty viitteelliset normiarvot omavaraisuusasteelle. Tunnusluku kertoo, kuinka suuri osa yhtiön omaisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Edellisten tilikausien voitot kerryttävät omaa pääomaa taseessa ja muodostavat puskuria tappioita vastaan huonojen vuosien varalle. Vahva oma pääoma taseessa mahdollistaa voitonjaon ja kyvyn selviytyä kriisienkin aikoina kilpailijoita paremmin. (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 12.5.2020.)

Omavaraisuusaste – % =

$$\frac{\text{omat varat}}{\text{oikaistun taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut}} \times 100 \quad (2)$$

TAULUKKO 2. Omavaraisuusasteen viitteelliset normiarvot (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 12.5.2020)

Erinomainen	Yli 50 %
Hyvä	35–50 %
Tyydyttävä	25–35 %
Välttävä	15–25 %
Heikko	Alle 15 %

Yrityksen talouden kolmas kivijalka on maksuvalmius. Vaikka kannattavuus ja vakavaraisuus olisivat kunnossa, maksuvalmius voi muodostua myös ongelmaksi yllättävien menojen sattuessa. Yrityksen pitäisi selviytyä maksuista tavarantoimittajille ja maksaa työntekijöiden palkat ajallaan. Vakavarainenkin yritys voi ajautua maksukyvyttömäksi, mikäli omaisuus on vaikeasti rahaksi muutettavaa tai pääoma on sitoutunut esimerkiksi suuriin varastoihin. Maksuvalmiutta voidaan ylläpitää riittäväillä käteispuskureilla kassassa tai erilaisilla maksuvalmius- tai käyttöpääomalainoilla. (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 16.5.2020.)

Quick Ratio on taseesta laskettavissa oleva tunnusluku, joka mittaa helposti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin tilinpäätöshetkellä. Tunnusluku on tulkittavissa niin, että luvun arvolla 1 rahoitusomaisuus riittää kattamaan vuoden sisällä erääntyvät vieraan pääoman veloitteet. Quick ration viitteelliset normiarvot on esitetty taulukossa 3.

Current Ratio on pienyrityksissä vähemmän käytetty tunnusluku. Sekä Quick Ratio että Current Ratio ovat maksuvalmiutta mittaavia tunnuslukuja. Current Ratio eroaa edellisestä siinä mielessä, että se ottaa huomioon myös vaikeammin rahaksi muutettavan varaston arvon, joka voi sisältää esimerkiksi puolivalmisteita ja raaka-aineita, joita ei välttämättä saada realisoitua markkinoilla hankintahintaa vastaavilla arvoilla. Käyttöpääoman voidaan karkeasti ajatella käsittävän taseessa vaihtuvien vastaavien ja lyhytaikaisen vieraan pääoman erotuksen. Yrityksen pitäisi käyttöpääomallaan pystyä selviytymään vuoden aikana erääntyvistä velvoitteistaan, kuten ostolaskuista, vuokrista, palkoista ja niin edelleen. Pitkäaikaisen velan vuoden sisällä erääntyvä lyhennyseräkin lasketaan lyhytaikaiseksi vieraaksi pääomaksi. Käyttöpääoman ollessa negatiivinen (Current Ratio <1), joutuu yritys ottamaan lainaa käyttöpääoman rahoitukseen esimerkiksi käyttämällä limiittiä tai realisoimaan pysyviä vastaaviaan rahoittaakseen käyttöpääomaansa, mikä on vielä kalliimpi rahoitusmuoto. (Kenton 2020, viitattu 15.7.2020.)

$$\text{Quick Ratio} = \frac{(\text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{rahoitusarvopaperit})}{(\text{lyhytaikainen vieras pääoma} + \text{lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut})} \quad (3)$$

TAULUKKO 3. Quick Ratio -luvun viitteelliset normiarvot (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 16.5.2020)

Erinomainen	Yli 1,5
Hyvä	1–1,5
Tyydyttävä	0,5–1
Välttävä	0,3–0,5
Heikko	alle 0,3

Tulorahoitus on pienyrittäjien mieluisin pitkäaikaisen rahoituksen lähde (Knüpfer & Puttonen 2018, 40). Tulorahoituksen riittävyttä arvioidaan rahoitustuloksella ja rahoitustulosprosentilla. Rahoitustulos on laskettavissa tuloslaskelmasta, kun nettotulokseen lisätään poistot ja arvonalentumiset. Rahoitustuloksen pitäisi pystyä kattamaan lainojen lyhennykset, käyttöpääoman lisäykset, korvausinvestoinnit sekä omistajien voitonjakotarpeet. Rahoitustulos on siis se osa tuloksesta, joka jää yritykseen. Tunnusluku ei kuvaa täysin luotettavasti yhtiön kassavirtaa, koska siihen sisältyy myös laskennallisia eriä, kuten varaston muutokset, joten apuna kannattaa tarkastella myös varsinaista kassavirtalaskelmaa. (Tunnuslukuopas 2020, viitattu 16.5.2020.)

4.3 Maatalouden rahoitus

Yrittäjä voi hakea investointeihin maatalouden korkotukilainaa. Korkotukilainan myöntämisen edellytyksenä yrityksellä täytyy olla yrittäjätuloa vähintään 25 000 euroa. Mikäli tässä tapauksessa investointikohteen kehittämisen takia yrityksen yrittäjätulo nousee viiden vuoden aikavälillä vähintään

25 000 euroon voidaan korkotukilainaa myöntää. Maatalouden korkotukilainaa myönnetään pelkästään maatalouteen eikä esimerkiksi metsätalouden investointeihin. Lainan hakijan tulee olla vähintään 18-vuotias. Korkotukilainan hakemusta varten tarvitaan Ruokaviraston liiketoimintasuunnitelma 3430 sekä maatalouden kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelma. (Investointien rahoitustuki 2019, 2–4)

Lainan viitekorko, lainamarginaali sekä laina-aika sovitaan pankin kanssa. Valtio maksaa lainalle korkotukea enintään kolme prosenttia ja laina-aika saa olla maksimissaan 25 vuotta. Mikäli maatalous yrityksen omat vakuudet eivät riitä korkotukilainaa varten, voidaan sille hakea valtioneuvoston tuesta. (Investointien rahoitustuki 2019, 13–14.)

Maatalouden korkotukilainan lisäksi maatalousyritykselle voidaan myöntää investointitukea. Maatalouden investointituen hakemisen ehdot ovat samat kuin korkotukilainalla. Tukea voidaan myöntää kolmen vuoden aikaväleillä korkeintaan 1 500 000 euroa ja siihen lasketaan korkotukilainalle myönnetty korkotuki sekä avustus. Investointituen vähimmäismäärä on rakennushankkeilla 7 000 euroa ja muilla hankkeilla 3 000 euroa. Investointituen saajan täytyy kilpailuttaa hankinnat, mikäli tuki on yli 50 % kokonaiskustannuksista ja kilpailuttaminen on dokumentoitava huolellisesti. Pieniä hankkeita ei tarvitse kilpailuttaa ja rajana pidetään kone- ja tarvikkehankinnoissa 30 000 euroa sekä rakennushankkeissa 150 000 euroa (Investointien rahoitustuki 2019, 5)

Nuorelle viljelijälle eli henkilölle, joka on tukea haettaessa vielä alle 41-vuotias ja hän on viljellyt tilaansa alle viisi vuotta, pystytään myöntämään korkeampaa avustusta. Mikäli hän lisäksi täyttää tuen ammattitaitovaatimusta koskevat ehdot eli kolmen vuoden kokemuksen lisäksi täytyy olla vähintään 20 opintoviikon verran koulutusta. (Investointien rahoitustuki 2019, 5.) Avustus, korkotukilaina ja korkotukiprosentit on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Lypsykarja- ja lihakarjanavetoiden rakentamiseen sekä kunnostukseen myönnettävät avustus, korkotukilaina ja korkotukiprosentit (Investointien rahoitustuki 2019, viitattu 10.5.2020)

	Avustus %	Kt -laina %	Korkotuki %
AB -alue	40	60	10
- nuoret	50	60	10
C -alue	35	60	10
- nuoret	45	60	10

5 MÄKIPIRTIN TILA

Maatila sijaitsee Kainuussa, Ristijärvellä C2p-tukialueella. Tila on lypsykarjatila, jossa on vuonna 2001 valmistuneessa lypsyasemapihatossa keskimäärin 40 lypsylehmää ja nuorkarjaa noin 30. Tilan syntyneet lehmävasikat kasvatetaan itse lypsylehmiksi ja sonnivasikat lähtevät ternivasikkana välitykseen. Käytössä on erillisruokinta eli naudat ruokitaan pyöröpaaleilla rehunjakovaunulla sekä kahdella ruokintakioskilla, joista lehmät saavat viljaa ja väkirehua. Tila kuuluu Valion tuottajiin, osuuskunta Maitosuomen piiriin ja maito kuuluu korkeimpaan E -luokkaan.

Tila omistaa itse tai yhdessä toisen yrittäjän kanssa kaikki peltoviljelyyn tarvittavat koneet. Kaikki peltoviljelytyöt tehdään itse. Peltolohkojen peruskunnostukseen tarvittavat kaivinkonetyöt ostetaan urakoitsijalta. Peltoa tilalla on 90 hehtaaria, joista omaa on noin 20 hehtaaria. Kaikilla tilan peltolohkoilla viljellään säilörehunurmea ja kaikki rehu käytetään tilan omien eläinten ruokintaan. Kaikki säilörehu tehdään pyöröpaaleihin.

Metsää tilalla on omistuksessa noin 140 hehtaaria. Puukaupat on yleensä hoidettu pystykauppana. Tilalla itse tehtävät metsänhoitotoimet ovat taimikon istuttaminen ja taimikon harvennus. Maatilalla on käytössä hakelämmitys ja siihen tarvittava puuaines saadaan omista metsistä, joista saatavan energiapuun urakoitsija käy vuosittain hakettamassa varastosiiloon.

Tilalla työskentelee yrittäjä yksin ja yrittäjän poika auttaa sesonkiluonteisissa töissä, kuten kone-töissä sesonkiaikana sekä auttaa yrittäjää pitämään välillä lomia.

5.1 Tuotanto ja talous

Tilalla maataloutta harjoitetaan yksityisenä maatalouden harjoittajana, joka vastaa hyvin pitkälle yritysmuotona toiminimeä. Toiminimen ja maatalouden verotus kuitenkin noudattaa eri verolakeja, joita ovat Maatalousverolaki (MVL) ja Elinkeinoverolaki (EVL). (Verohallinto 2020, viitattu 25.9.2020.) Maidontuotannon jatkaminen edellyttää toiminnan kehittämistä. Nykyinen vuonna 2001 valmistunut lypsykarjanavetta on 19 vuotta vanha ja siihen pitää tehdä korvausinvestointeja tai muokata se tulevaa tuotannon laajenemista varten. Vuonna 2015 lehmien keskituotos oli 9 400

kg ja sitä on saatu nostettua pikkuhiljaa ylöspäin. Vuonna 2019 keskituotos oli 9 900 kg. Tämänhetkinä vahvuuksina tilalla ovat vähäinen vieraan pääoman määrä, nykyaikaiset tuotantorakennukset, järjevä konekalusto ja positiivinen yrittäjäasenne. Rakennuksista löytyy yhteenveto taulukosta 6.

Yrityksen konekalustolla saadaan toteutettua kaikki peltoviljelytyöt järjevällä aikataululla ja vähällä työvoimalla, mutta tuotantoa laajennettaessa ja työn lisääntyessä pitäisi kalustoa päivittää uudempaan ja tehokkaampaan. Kalustoa päivittämällä saadaan ylläpidettyä työtehokkuutta ja pystytään edelleen viljelemään laadukasta säilörehunurmea. Koneuettelo löytyy alempana taulukosta 5.

Peltopinta-alan lisääntyessä nurmen perustamiseen tarvittavia työkoneita ei tarvitse uusia, koska tilalla viljellään pelkästään nurmea eikä perustettavien nurmilohkojen määrä merkittävästi laajennuksen myötä nouse. Lietteenlevityskalusto on hyvässä kunnossa ja ajanmukainen sekä sillä pystyisi levittämään nykyistä lietteenlevitys pinta-alaa suurempiakin aloja ilman, että työtehokkuus kärsii merkittävästi.

Säilörehunurmen korjuupinta-alan lisääntyessä korjuukaluston työtehokkuus laskee ja rehuntekoon kuluva aika tulisi merkittävästi lisääntymään. 17 vuotta vanhalla traktorilla ja niittomurskaimella sekä 12 vuotta vanhalla pyöröpaalaimella saadaan tuotettua järjevästi säilörehua, mutta tuotannon laajetessa pitäisi nämä koneet päivittää uudempaan tai vaihtoehtoisesti suunnitella niiden tilalle mahdollisesti tehokkaampi korjuuketju.

Suurin osa tilan peltolohkoista sijaitsee tilakeskuksen lähetyvillä mutta tilalla on myös vuokrateltoja yli 10 km päässä. Peltolohkojen kunto on pääosin hyvä mutta osalla lohkoista tarvitsee tehdä peruskunnostustoimenpiteitä kuten ojien kaivamista, kalkitsemista sekä salaojittamista. Osa peltolohkoista on myös mahdollista yhdistää viereisten lohkojen kanssa, jolloin lohkojen koot kasvavat. Tämä helpottaa peltologiikkaa. Tilan lähetyvillä on metsää, josta tulevaisuudessa on myös mahdollista raivata lisää peltoa. Peltolohkojen sijainti tilakeskukseen nähden on esitetty kuviossa 11.

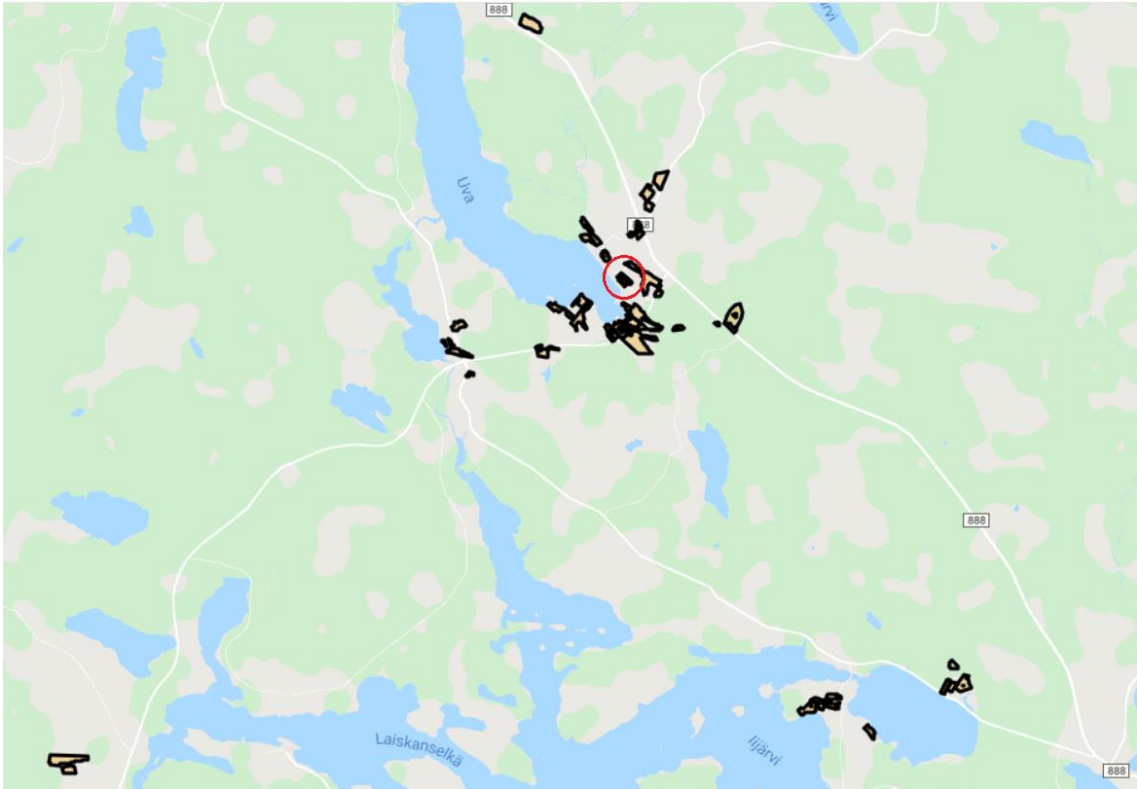
Metsätalous pidetään erillään maataloudesta. Tilan metsien hakkuista saatavat tulot on käytetty pääosin yksityistalouteen tai sijoitettu metsätalouteen esimerkiksi ostamalla lisää metsää. Yritys on pyrkinyt raivaamaan tilakeskuksesta järjevän matkan päässä olevista metsistä uutta peltoa, mikäli se on ollut mahdollista.

TAULUKKO 5. Koneuettelo (WikliSoft Oy 2018, viitattu 18.5.2020.)

Koneuettelo				
Tyyppi	Malli	Vuosimalli	Teholuokka	Omistusosuus
Traktorit	Valtra 6300	2003	61-70kw	100 %
Traktorit	Valtra T153	2014	121-150kw	100 %
Suorakylvökoneet	Unia idea eco	2009	3 m	25 %
Kylvomuokkauskoneet	Esa	2003	Nostol. Alle 4 m	100 %
Kylvömuokkauskoneet	Potila sk	2005	Hinatt. 4-4,9 m	100 %
Lietevaunut	Korsun teräs	2003	11-16 m3	100 %
Sarka-aurat	Överum	2001	5 teräinen	100 %
Keskipakolevittimet	Amazone	2013	Nostolaite	100 %
Kasvinsujeluruiskut	Ruisku	1978	1000-1500 l, 12-16 m	100 %
Perävaunut	Velsa 85	1984	alle 8 tn	100 %
Perävaunut	Kire	2008	yli 15 tn	100 %
Perävaunut	Korsun teräs paalikärri	2006	8-10 tn	100 %
Lautasniittokoneet	Elho 320c hb	2003	3,2 m	100 %
Lautasniittokoneet	Elho 240	1999	2,4 m	100 %
Paalaimet	Agronic Combi 1302rr	2008	Paalain-käärijä yhd.	100 %
Muut metsäkoneet	Farmi puutavaranormain	1991	Hydraulikuormain	50 %
Muut metsäkoneet	Metsäperävaunu	1998	Metsäperävaunu	100 %
Lumityökoneet	Ala-Talkkari	1997	Lumilinko	100 %
Muut koneet	MpH peltolana	2016	Muut koneet, mikä	50 %
Muut koneet	Traktori generaattori 25,2kw	2002	Muut koneet, mikä	100 %
Muut koneet	Esa 90s kaivuri	1990	Muut koneet, mikä	50 %

TAULUKKO 6. Rakennusluettelo (WikliSoft Oy 2018, viitattu 18.5.2020.)

Rakennusluettelo					
Tyyppi	Rakennusvuosi	Määrä	Yksikkö	Ajanmukaisuus	Omistusosuus
Lypsykarjaosasto	2001	39	eläin/kpl	100 %	100 %
Hieho kasvattamo, yli 1 v hiehot	2001	12	hieho (kpl)	100 %	100 %
Vasikkakasvattamo, alle 6 kk ikäiset vasikat	2001	12	eläin (kpl)	100 %	100 %
Vasikka kasvattamo, 6 kk - 1 v	2001	11	eläin (kpl)	100 %	100 %
Rehun käsittely, lämmin ja kylmä	2001	123	hum2	100 %	100 %
Varasto, eristämätön	2008	420	hum2	100 %	100 %
Lietelantala, avoin	1996	700	m3	100 %	100 %
Lietelantala, avoin	2001	600	m3	100 %	100 %
Lietelantala kiinteä vesikate	1975	250	m2	100 %	100 %



KUVIO 11. Tilan peltolohkojen sijainti tilakeskukseen nähden, joka ympäröity kuvassa punaisella

5.2 Pitkän aikavälin tavoitteet ja kehittämistehtävän kuvailu

Jatkossa tilan harjoittamasta maataloudesta tulisi riittää elanto kahdelle yrittäjälle sekä mahdollisuksien mukaan myös palkka työntekijälle. Päätaivoitesuuntana tilalla on laajentaa tuotantoa aluksi sen verran, että yrittäjän poika pystyy työskentelemään tilalla kokopäiväisesti. Myöhemmin suunnitelmissa olisi siirtyä tilalla automaattilypsyyteen ja laajentaa tuotantoa. Tilan lähellä noin kilometrin päässä on isompi lypsykarjatila, jonka kanssa on tehty paljon yhteistyötä. Tilalla on tavoitteena jatkaa yhteistyötä naapuritilojen kanssa sekä miettiä uusia yhteistyömahdollisuuksia.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- miten yritystoiminnasta saadaan markkinatasoinen palkka, joka riittää yhden perheen elättämiseen?
- miten kannattavuus ja kilpailukyky turvataan myös tulevaisuudessa?
- miten yritystoimintaa lähdetään kehittämään, jotta tavoitteeseen päästään? → strategia.

Strategian tulisi rakentua seuraavien asioiden pohjalle:

- missio: Yrittäjäperheen elättäminen, kotimaisen elintarvikkeen tuottaminen
- arvot: Eläinten ja ihmisten hyvinvointi, peltojen tehokas viljely
- visio: Karjamäärän triplaaminen vuoteen 2030 mennessä.

5.3 Strategiset lähtökohdat

Tilan lähtötilannetta tarkastellaan SWOT-analyysin avulla, joka on esitetty kuviossa 12. Analyysin avulla pyritään hahmottamaan tilan sisäiset asiat, eli heikkoudet ja vahvuudet, sekä ulkoiset asiat, eli uhkat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysi on tilan strategisen suunnittelun lähtöpiste.



KUVIO 12. Mäkipirtin tilan SWOT-analyysi

Nykyiset tuotantorakennukset ovat kohtuullisen moderneja ja niille löytyy varmasti kannattavaa jatkokäyttöä. Pellot sijaitsevat Uvajärven rannan lähetyillä ja ovat pääosin hietamoreenia, hienoa hietaa ja multamaata. Pelloissa on hyvä satopotentiaali. Nykyisellä yrittäjällä ja pojalla on intoa ja halua osaamisen ja tilan kehittämiseen, jotta tilasta saataisiin mieleinen työpaikka myös tulevalle sukupolvelle.

Strateginen liikkumavara on kuitenkin tilalla nykyisellään pieni. Peltopinta-ala riittäisi vielä isommalakin karjamäärälle, koska ylimääräistä säilörehua jää noin 200–300 paalin verran. Ylimääräinen säilörehu myydään tilan ulkopuolelle. Suurin heikkous on kuitenkin nykyisellään tilan liikevaihto. Kannattavaa tilalla harjoitettu maatalous tosin on, mutta nykyisessä mittakaavassa kassaan ei jää riittävästi rahaa, jotta palkkaa voitaisiin maksaa kahdelle ihmiselle ja rahaa jäisi vielä tilan kehittämiseen.

5.4 Investointivaihtoehdot ja taloudelliset vaikutukset

Seuraavaksi tulisi punnita mahdollisia vaihtoehtoja nykyisen strategisen liikkumatilan puitteissa. Selvää on, että liikevaihtoa tulisi kasvattaa, jotta taloudellisiin tavoitteisiin päästään. Tämä vaatisi investointeja, koska nykyinen lypsykarjaosasto on jo täynnä eikä ylimääräistä tilaa juurikaan ole. Mahdolliset investointivaihtoehdot on esitetty ja kuvailtu tarkemmin seuraavassa.

Ensimmäisenä vaihtoehtona on laajennus. Tällöin nykyiseen lypsykarjapihattoon tehdään laajennus nykyisten seinien sisällä, jolloin saadaan lypsylehmille 17 paikkaa lisää. Lehmien kokonaismäärä kasvaisi tällöin 56 lypsävään, jolloin nykyisen lypsyaseman kapasiteetti vielä riittäisi. Tilalla työskentelisi vakituisesti kaksi ihmistä ja työmäärä pysyisi vielä kohtuullisena. Tässä laajennusvaihtoehdossa tilan nykyinen peltoala riittäisi kaikkien eläimien ruokintaan. Investoinnissa jatkettaisiin lypsylehmien sekä nuorenkarjan makuuparsia nykyisiin rehuvaraston tiloihin. Laajennukseen on olemassa valmiit piirustukset, jotka on laadittu navetan rakentamisvaiheessa. Kustannusarvoksi laajennukselle on arvioitu 20 000 euroa, joka pystytään maksamaan yrityksen kassasta eikä investointiin tarvita ulkopuolista rahoitusta. Eläimiä ei tarvitse ostaa vaan navetta saadaan täyteen omasta karjasta.

Toisena vaihtoehtona on yhden robotin pihatto 70 lehmälle. Remontoidaan hyvin pienillä muutoksilla nuorkarjalle sekä vasikoille tilat vanhaan pihattoon. Kustannusarvioon on laskettu uusi karjasuoja laitteineen sekä 2 500 m³:n lietesäiliö katettuna. Kustannusarvio olisi 900 475 euroa ja siihen saatavan investointiavustuksen määrä olisi noin 315 166 euroa (TAULUKKO 8). Investointi rahoitettaisiin investointiavustuksella ja korkotukilainalla, jota myönnetään 60 % koko investoinnin kustannusarviosta sekä loput omalla pääomalla tai pankkilainalla. Navetan saamiseksi täyteen ostettaisiin hiehoja. Karkearehuja ostettaisiin myös jonkin verran, joiden ostotarve näkyy taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Säilörehualan sekä ostorehujen tarve 70 lehmälle

Säilörehun korjuualue ha	89
Väkirehu %	40 %
Keskisato kg KA/ha	6500
KA-sato yhteensä	578500
KA-tarve karkearehuja/vuosi	691334
Säilörehualan tarve	106
Ostorehujen tarve KA	112834
Paaleina 35%KA/kg kpl	537
Euroina 20€/paali	10 746 €

TAULUKKO 8. Investoinnin kustannukset ja rahoitus (Maa- ja Metsätalousministeriö, viitattu 18.5.2020)

Investoinnin kustannusarvio	900 475
Investointiavustus 35%	315 166,3
Korkotukilainan määrä 60%	540 285
Kokonaisrahoitus	855 451,3
Omarahoitusosuus	45 023,75

Kolmantena vaihtoehtona on kahden robotin pihatto. Nuorkarjalle ei rakenneta tiloja erikseen, vaan muutetaan vanha pihattonavetta nuorkarjalle sopivaksi. Kustannusarvioon on laskettu uusi karjasuoja laitteineen sekä kaksi 2 500 m³:n lietesäiliötä katettuna. Säilörehun peltopinta-ala ei riitä tälle eläinmäärälle ja laskelmassa puuttuva säilörehu ostetaan. Säilörehujen ostotarve laskelma näkyy taulukossa 9. Ostorehukustannus on huomioitu laskelmassa vuotuisena samansuuruisena eränä. Kustannusarvioksi investoinnille on laskettu noin 1 491 850 euroa ja siihen saatava investointiavustuksen määrä olisi 35 %:n avustustasolla 522 147 euroa. Tarkempi kustannusarvio löytyy taulukosta 10. Investointi rahoitetaan osittain valtion takaamalla korkotukilainalla sekä investointiavustuksella. Jäljelle jäävä osuus rahoitetaan joko omalla pääomalla tai pankkilainalla.

TAULUKKO 9. Säilörehualan sekä ostorehujen tarve 120 lehmälle

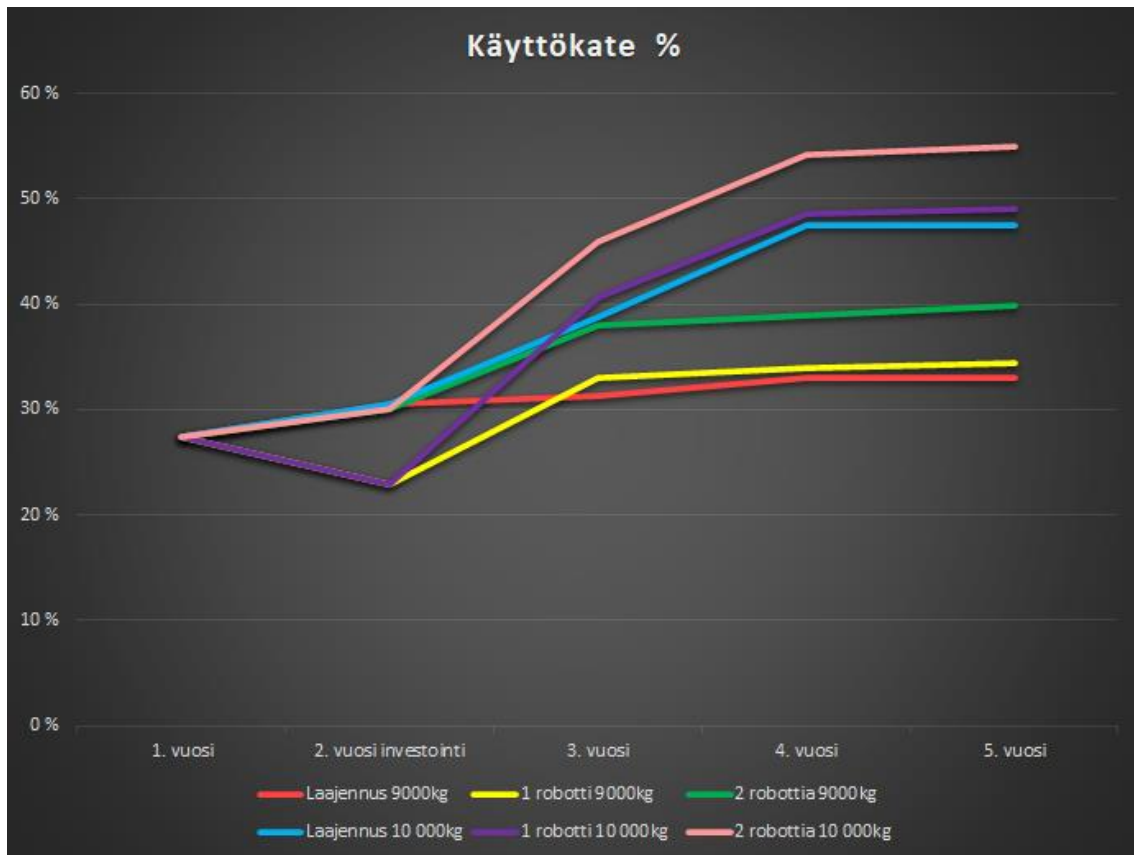
Säilörehun korjuuala ha	89
Väkirehu %	40 %
Keskisato kg KA/ha	6 500
KA-sato yhteensä	578 500
KA-tarve karkearehuja/vuosi	1 195 324
Säilörehualan tarve	184
Ostorehujen tarve KA	616 824
Paaleina 35%KA/kg kpl	2 937
Euroina 20€/paali	58 745 €

TAULUKKO 10. Investoinnin kustannukset ja rahoitus (Maa- ja Metsätalousministeriö, viitattu 18.5.2020)

Investoinnin kustannusarvio	1 491 850
Investointiavustus 35%	522 147,5
Korkotukilainan määrä 60%	895 110
Kokonaisrahoitus	1 417 258
Omarahoitusosuus	74 592,5

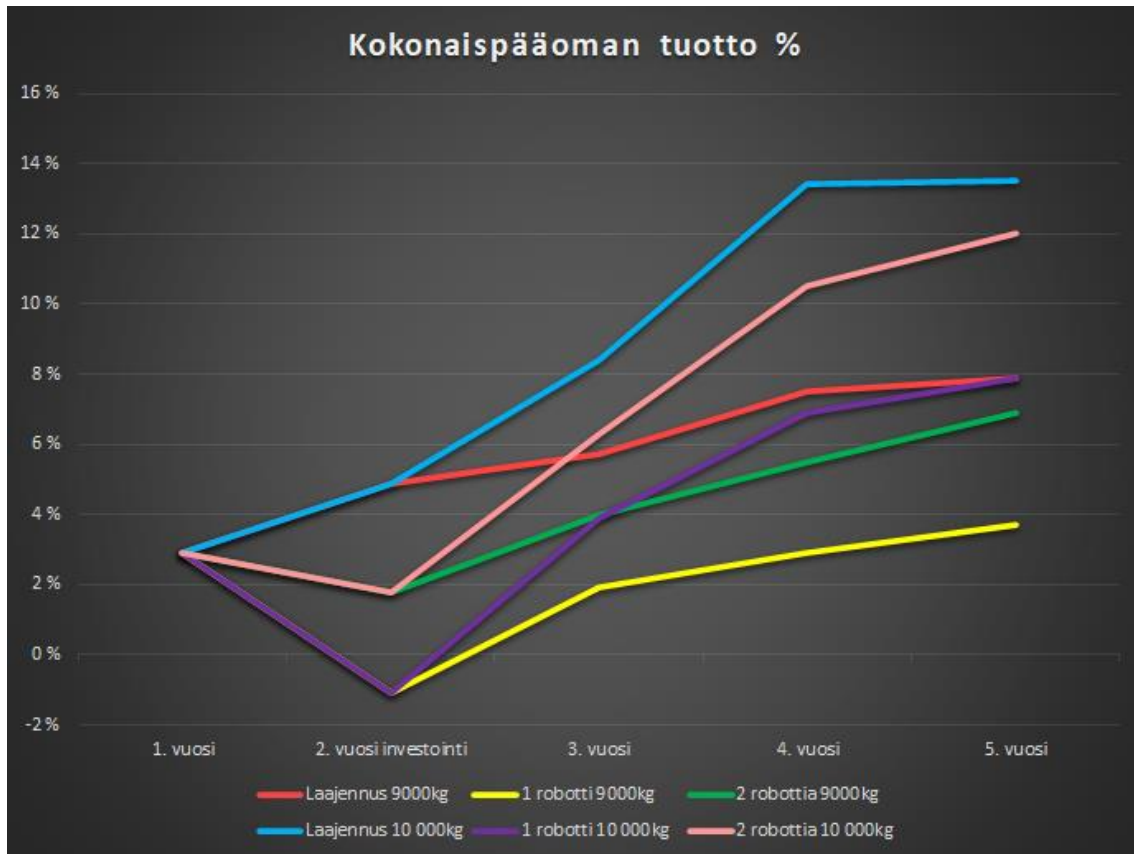
Taloudellisten vaikutusten kuvaamista varten käytimme kaavioita. Kaavioissa investoinnit tapahtuvat 2. vuonna. Kaavioihin otimme mukaan investointia edeltäneen vuoden sekä investointivuotta seuraavat kolme vuotta. Kaavioissa on mukana kolme eri investointivaihtoehtoa, jotka ovat navetan laajennus, yhden robotin navetta ja kahden robotin navetta. Investointivaihtoehdot on lisäksi laskettu 9 000 ja 10 000 maitokilon keskituotoksilla/lehmä vuodessa. Kaavioissa näkyvät kuvaajat

esittävät seuraavia tunnuslukuja: käyttökate-% (kuvio 13), kokonaispääoman tuotto-% (kuvio 14), omavaraisuusaste-% (kuvio 15) ja Quick ratio (kuvio 16).



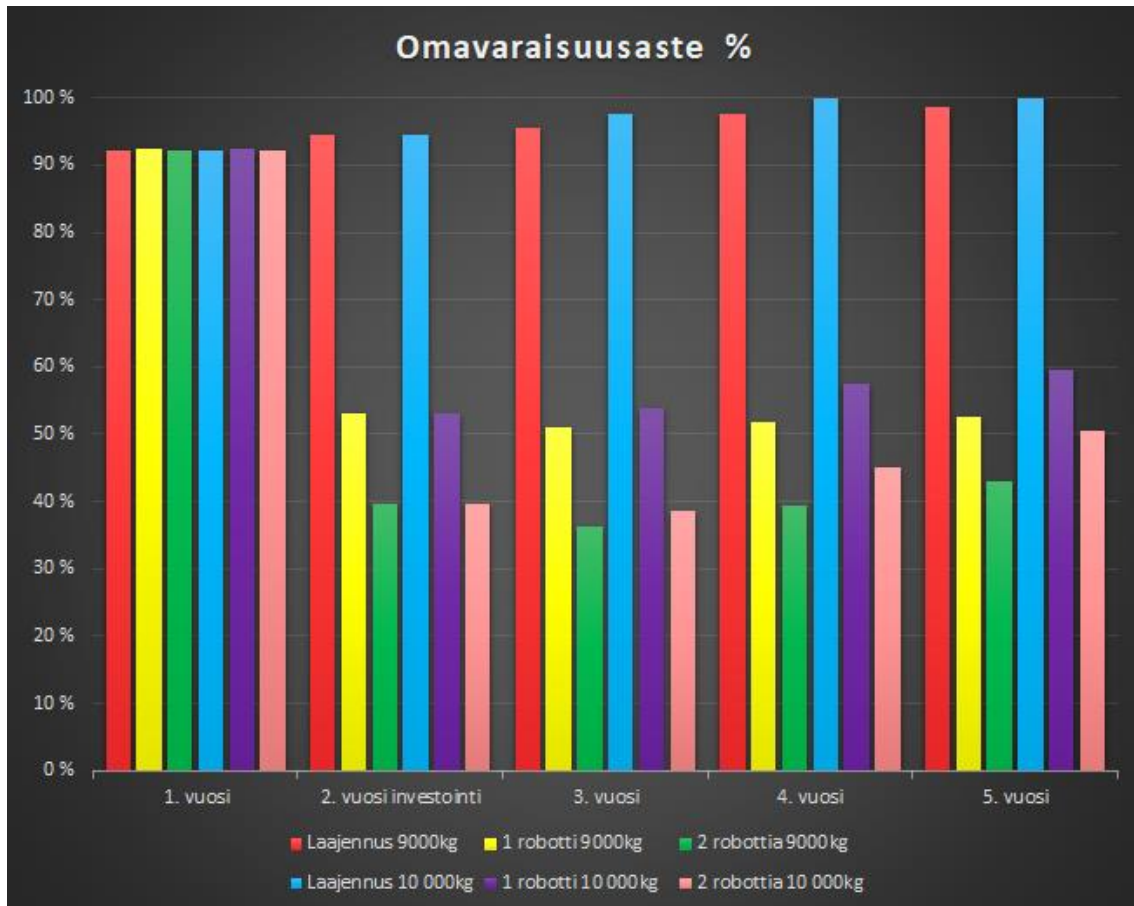
KUVIO 13. Käyttökate prosentin kehitys eri strategiavaihtoehdoissa 9 000 kg:n ja 10 000 kg:n keskituotoksella

Käyttökate kuvaa tuotannon absoluuttista kannattavuutta. Käytännössä liikevaihdosta on vähennetty kaikki liiketoiminnan kulut. Käyttökate ja samalla toiminnan kannattavuus paranee kaikilla vaihtoehdoilla. Käyttökate-% on alimmillaan laajennusvaihtoehdossa 9000 kilon keskituotoksella/lehmä vuoden jälkeen investoinnista. Korkeimmillaan käyttökate-% on kahden robotin kokoluokassa 10 000 kilon keskituotoksella/lehmä viimeistään toisena vuotena investoinnin jälkeen.



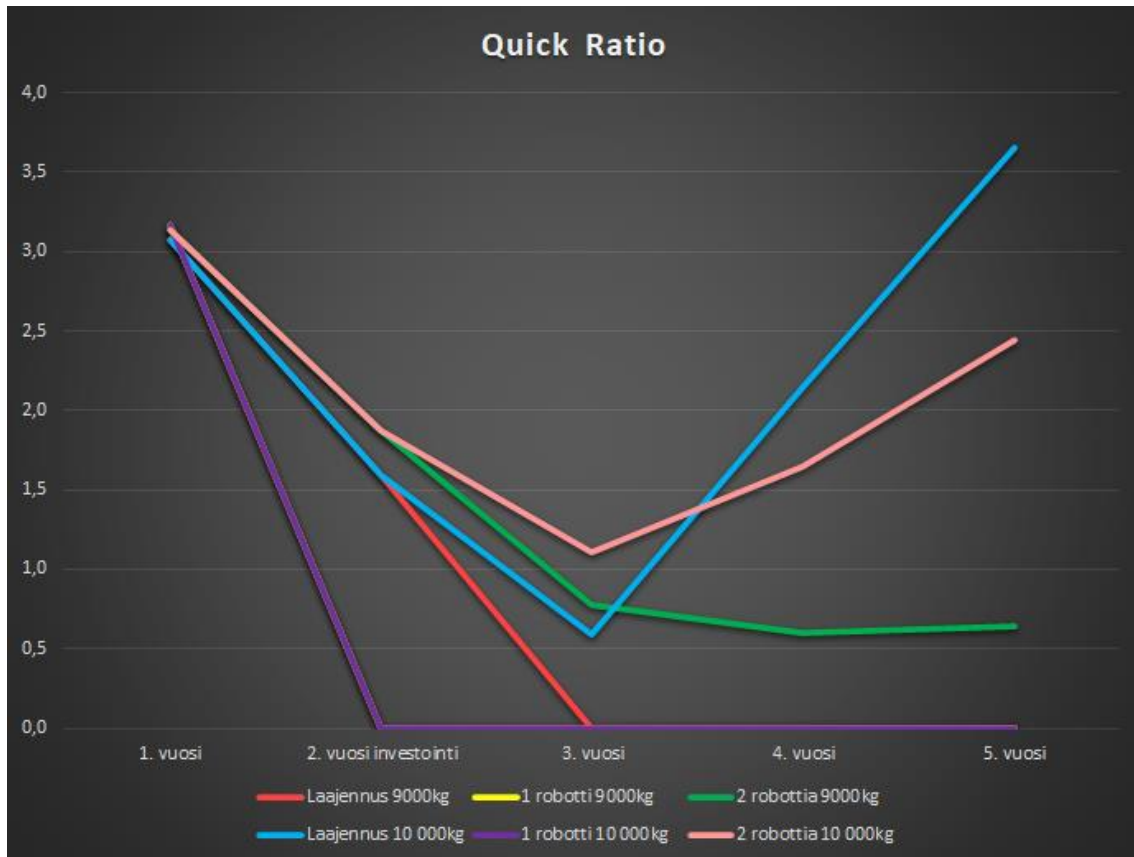
KUVIO 14. Kokonaispääoman tuotto-%:n vaihtelut eri laajennusvaihtoehdoilla 9 000 kg:n ja 10 000 kg:n keskituotoksella

Kokonaispääoman tuotto kertoo, paljonko tilikauden aikana on kertynyt tuottoa toimintaan sitoutuneelle kokonaispääomalle, eli taseen loppusummalle. Kaikilla vaihtoehdoilla päästään yli kahden prosentin tuntumaan. Paras kokonaispääoman tuotto saavutetaan laajennusvaihtoehdolla 10 000 kg keskituotoksella. Heikoimmillaan kokonaispääoman tuotto jää noin 2 - 4 %:iin yhden robotin vaihtoehdolla, mikäli maitotuotosta ei saada nostettua.



KUVIO 15. Omavaraisuusaste-%:n muutokset eri investointivaihtoehdoilla 9 000 kg:n ja 10 000 kg:n keskituotoksella

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta eli kykyä sietää tappiota. Omavaraisuusaste muodostaa puskurin heikompia vuosia vastaan. Luku kertoo, kuinka suuri osa omaisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Ennen investointia ollaan lähes omavaraisia. Omavaraisuusaste laskee alimmillaan lähes 40 %:iin investointivuonna ja laajennusvaihtoehdoilla lukema puolestaan nousee 90 %:iin. Tunnusluku pysyy kaikilla vaihtoehdoilla vähintäänkin hyvällä tasolla koko laskentajakson ajan.



KUVIO 16. Quick Ration muutokset 9 000 kg:n ja 10 000 kg:n keskituotoksella

Quick Ratio mittaa rahoitusomaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Kun lukema on yksi tai yli, tällaista tilannetta voidaan pitää hyvänä. Yhden robotin investoinnilla maksuvalmius pysyy hyvin heikkona kummallakin tuotostasolla. Mikäli keskituotos saadaan nostettua 10 000 kg:n maitoa, päästään laajennusvaihtoehdolla korkeimpiin lukemiin. Keskituotoksen ollessa 9 000 kg laajennusvaihtoehdolla maksuvalmius on heikko ja käyrä on täysin sama kuin yhden robotin vaihtoehdossa 9 000 kg tuotoksella. Kahden robotin investoinnilla maksuvalmiusluvun vaihtelu on pienintä ja pysyy koko ajan yli 0,5:n.

5.5 Yhteenveto tunnusluvuista

Tuloksia tarkastellessa talousnäkökulmasta 2 robotin kokoluokka vaikuttaa kannattavimmalta investoinnilla käyttökateen perusteella 10 000 kg:n maitotuotoksilla laskettuna. Toiminta on kannattavaa kaikilla vaihtoehdoilla. Paras tuotto toimintaan sitoutuneelle pääomalle saadaan laajentamalla navettaa sekä keskituotoksen ollessa yli 10 000 kg. Heikointa tuottoa puolestaan antaa yhden robotin investointi kummallakin tuotostasolla tarkasteltuna. Yhden robotin investoinnilla toiminta saadaan kannattavaksi mutta korkea velkamäärä suhteessa liikevaihtoon ja käyttökatteeseen syö

maksuvalmiutta, joka on lähes olematon. Sitoutuneen pääoman määrä on suuri eikä sille saada kohtuullista tuottoa.

Taloudellisin vaihtoehto on laajennus korkeammalla keskituotoksella. Velkamäärä pysyy lähes olemattomana, kun investointi pystytään tekemään omalla pääomalla, jolloin riskit ovat pienemmät. Maksuvalmius pysyy myös parhaalla tasolla, jolloin rahat riittävät lyhytaikaisiin velkoihin sekä yrittäjien yksityisottoihin, jotka eivät näy tuloslaskelmassa. Kuitenkin tulevaisuutta ajatellen laajennusvaihtoehdon 55 lehmäpaikkaa voi jäädä tulevaisuudessa liian pieneksi, jolloin kilpailukyky heikkenee. Navetan laajentaminen on edullinen ja nopea investointi, jolla tuotantoa saadaan kasvatettua. Tulevaisuudessa suuremman investoinnin tekeminen helpottuu esimerkiksi kahden robotin kokoluokkaan laajentamalla, koska tuotantoa ei tarvitse kasvattaa niin suurissa harppauksissa. Kahden robotin kokoluokka olisi kuitenkin se, mihin lopulta olisi järkevä pyrkiä.

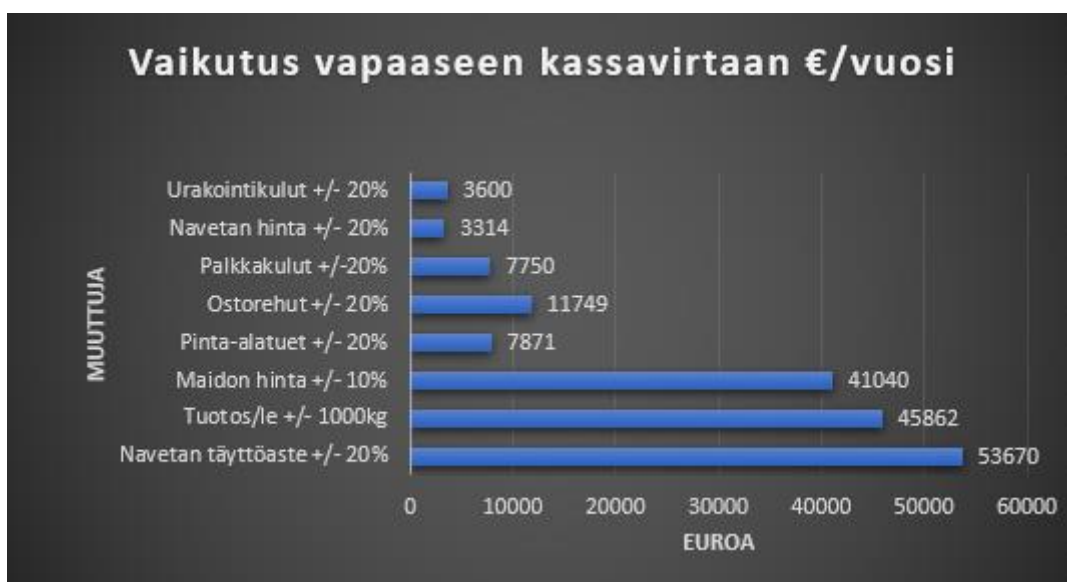
5.6 Herkkyysanalyysi

Kahden robotin pihattonavettainvestoinnista tehtiin erillinen herkkyysanalyysi. Herkkyysanalyysin tarkoituksena oli selvittää, kuinka eri tulo- ja menoeriä muuttamalla voidaan vaikuttaa tilan maksuvalmiuteen ja sitä kautta vapaaseen kassavirtaan. Käytännössä siis analyysin perusteella arvioidaan, millä yksittäisen muuttujan arvon muutoksella on suurin suhteellinen euromääräinen vaikutus. Tällöin saadaan valistunut arvaus siitä, mihin kannattaa investoinnin onnistumista silmällä pitäen kiinnittää erityistä huomiota. Analyysissä käytettävät arvot löytyvät taulukosta 11.

Riippumattomia muuttujia analyysissä ovat maidon litrahinta, pinta-alatuet, navetan täyttöaste, keskituotos/lehmä, ostorehut, palkkakulut sekä konevuokramenot eli urakointikulut. Riippuva muuttuja puolestaan on kassa kauden lopussa eli maksuvalmiuslaskelman viimeinen rivi, joka jää käyttökateesta jäljelle rahoituskulujen, lainan lyhennysten, yksityiskulutuksen, investointien ja verojen jälkeen. Oletusarvoilla, eli 9 000 kg:n keskituotoksella ja 120 lehmällä kassavirta on negatiivinen lyhennysvapaiden vuosien jälkeen, joten kysymyksenä onkin, millä konstein kassavirtaa saataisiin riittävästi haalittua. Varsinainen analyysi näkyy kuviossa 17.

TAULUKKO 11. Herkkyysanalyysissä käytettävät investoinnin perusarvot

Perusarvot	2024	2025	2026	2027	2028
Kassa kauden lopussa	31 765,00 €	- 9 912,00 €	- 13 083,00 €	- 14 536,00 €	- 25 618,00 €
Käyttökate	169 666,00 €	169 666,00 €	169 666,00 €	169 666,00 €	169 666,00 €
Tuotantomäärä	120	120	120	120	120
Tuotos/lehmä	9000	9000	9000	9000	9000
Pinta-alatuet	39355	39355	39355	39355	39355
Maidon a-hinta	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
Ostorehut	58745	58745	58745	58745	58745
Palkkakulut	38750	38750	38750	38750	38750
Urakointikulut	18000	18000	18000	18000	18000



KUVIO 17. Tulo- ja menoerien muutosten vaikutus vapaaseen kassavirtaan vuodessa

Tarkasteluun valittiin tuloslaskelmasta suurimmat kustannuserät, joihin on ehkä yrittäjän mahdollista vaikuttaa. Maidon hintaan ei yrittäjä itse kuitenkaan voi vaikuttaa mutta se on mukana analyysissä koska sillä on merkittävä vaikutus tilan kannattavuuteen. Maidon hinta on siis suurin riskitekijä, mihin tulisi varautua. Parametrit on esitetty kuviossa 17 vaikuttavuuden mukaisessa järjestyksessä. Suurin vaikutus kassavirran lisäämisen kannalta on analyysin perusteella liikevaihdon kasvattamisella joko lisääntyneen maitotuotoksen kautta tai täyttöastetta kasvattamalla. Kustannusarvio on laskettu 140-paikkaiselle lypsyrobottipihatolle ja lehmämääränä laskelmassa on 120 lehmää. Analyysin perusteella pelkkä kulujen karsiminen ei todellakaan ole riittävää, vaan tärkeintä olisi saada liikevaihtoa kasvatettua, jos mahdollista.

6 TULOKSET JA TILAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Suomalainen alkutuotanto on rakenteeltaan hajanaista ja keskimääräinen tilakoko on suhteessa pieni verrattuna esimerkiksi Ruotsiin ja Tanskaan. Maatilat ovatkin pääasiassa elintarvikeketjun hinnantottajia eli mahdollisuus vaikuttaa markkinahintoihin on pieni, ellei jopa olematon. Suomi on rakennekehityksen jälkijunassa etenkin maitosektorilla. Noin 40–50 lehmää on ollut pitkään perinteinen yhden perheen voimin hoidettu kokoluokka, joka ei ole tarvinnut ulkopuolista työvoimaa. Rakennekehitys näyttäisi kuitenkin olevan johtamassa siihen pisteeseen, että uudeksi perhekokoluokaksi on muodostumassa 70–100 lehmää, jotka lypsetään perinteisen putkilypsyn sijasta roboteilla. (Irz ym. 2017, 49.)

Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi tulevaisuudessa on kuitenkin investoitava ja kasvettava, mikä vaatii viljelijältä yrittäjäominaisuuksia ja muita valmiuksia, joita myös lisääntynyt teknologia tuo tullessaan. Yrittäjän on oltava valmis ottamaan tietoista riskiä ja on uskallettava ajatella myös pidemmälle tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen ei tulisi pelkästään ajautua, vaan toimintatavan pitäisi olla proaktiivinen perinteisen reaktiivisen toimintatavan sijaan. Tämä tarkoittaa aktiivista strategiatyötä myös maatiloilla, missä varsinainen strategiatyö tehdään pelkästään yrittäjän omassa päässä. Signaaleja tulisi etsiä aktiivisesti toimintaympäristöstä ja osata myös varautua pahimpaan. Maatalous on kuitenkin tulevaisuudessa avainasemassa ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa ja jatkuvan muutoksen alaisena.

6.1 Strategiakartta

Taloudellisesta näkökulmasta strategiaa pohtiessa päällimmäiseksi asiaksi nousee liikevaihdon kasvattaminen ja tähän vaaditaan investointeja. Tärkein vaatimus on, että omistajat saavat kohutuullisen toimeentulon ja tämän päälle saadaan vielä korvaus sijoitetulle pääomalle. Strategiakartta keskittyy olemassa olevien resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen kuten kuviosta 18 näkyy ja sen avulla on nostettu esille kriittisimpiä kehityskohteita.

	Tavoitteet	Mittarit	Tavoite 2030
Talous	T1 Maidon tuotantomäärän lisääminen	Meijerimaitoa/vuosi	1 200 000 litraa
	T2 Nykyisten resurssien tehokas hyödyntäminen	Kokonaispääoman tuotto-%	5 %
	T3 Rahoitusaseman vahvistaminen	Omavaraisuusaste	yli 40 %
	T4 Kannattavuuden varmistaminen	Käyttökate-%	40 %
Asiakas	A1 Maidon laatu	Solut keskimäärin	Aina alle 250 000 kpl/ml
	A2 Kannattava keräilyreitti	Maitoa/hakukerta	6500 litraa
	A3 Pitoisuudet	Rasva/valkuaispitoisuus	4,4/3,5
Sisäiset prosessit	S1 Navetan täyttöasteen optimointi	% lypsypaikoista täynnä	85 %
	S2 Oman säilörehun tehokas hyödyntäminen	D-arvo, RV/kg KA	Lehmät 710, hiehot & umpparit 680
	S3 Peltopinta-alan hyödyntäminen	Eläinyksiköt/ha, satotaso Kg KA/ha	1 ey/ha, 8 000 kg KA/ha
	S4 Eläinaineksen laadun parantaminen	Keskituotos/lehmä/vuosi	11 000 kg EKM
Oppiminen & kasvu	O1 Kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen	Käydyt koulutukset/vuosi	2
	O2 Johtamisosaaminen ja oma jakaminen	Tapaturmat, tyytyväisyys	0, Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö
	O3 Henkilöstön sitouttaminen	% henkilöstöstä sitoutunut strategiin tavoitteisiin	100 %

KUVIO 18. Strategiakartta ja tasapainotettu tuloskortti Mäkipirtin Tilalle

6.2 Tavoitteet

Ensimmäisenä taloudellisena tavoitteena Mäkipirtin tilalla on liikevaihdon kasvattaminen maidon tuotantomäärää lisäämällä. Tämä saavutetaan investoinneilla, joita työssä on edellä aiemmin käsitelty. Käyttökateprosentilla mitattuna kahden robotin kokoluokan investointi olisi kannattavin,

mutta resurssien hyödyntämistä pitäisi tätä ennen tehostaa. Tämä tarkoittaisi peltopinta-alan lisäämistä ja logistiikan parantamista. Satotasoa pitäisi saada myös kasvatettua. Laskelmien mukaan nykyisellä satotasolla ja peltoalalla ei saataisi kahden robotin kokoluokassa vuoden tarpeen verran karkearehuja varastoon. Nykyiset rakennukset pitäisi saada hyödynnettyä laajentamalla nykyisten seinien sisällä. Rahoitusasema pitäisi saada säilytettyä hyvällä tasolla, jotta yrityksellä on myös tulevaisuudessa mahdollisuus hankkia vierasta pääomaa. Kannattavuus pitää myös saada turvattu, jotta myös lainan lyhennysten, verojen sekä investointien jälkeen yrittäjäperheelle jää riittävä elanto.

Asiakkaana toimii jalostava teollisuus eli meijeri. Arvolupauksena asiakkaalle on laadukas maito, hyvät pitoisuudet ja kannattava keräilyreitti. Prosessit, joilla arvolupaus lunastetaan, liittyvät pitkälti maidontuotannon sisäisiin prosesseihin, kuten esimerkiksi eläinaineksen parantamiseen, jolloin saadaan laadukkaista lehmistä paljon maitoa hyvillä pitoisuuksilla. Hyvinvoivat eläimet tuottavat laadukasta maitoa. Osa sisäisistä prosesseista on suoraan syy-seuraussuhteessa taloudellisiin tavoitteisiin omistajan kannalta, kuten peltopinta-alan hyödyntämisen tehostaminen ja navettaneliöiden tehokkaampi hyödyntäminen.

Kaikki lähtee yrittäjien ja henkilöstön osaamisesta ja taidoista, joita kehitetään aktiivisesti. Osaamista ja taitoja pidetään ajan tasalla kouluttautumalla ja hakemalla aktiivisesti tietoa sekä parhaita käytäntöjä tilan ulkopuolelta. Tilalla tullaan myös enenevässä määrin käyttämään asiantuntijapalveluita, jotta saadaan myös ulkopuolista näkökulmaa vaikeisiin asioihin. Pienryhmäkoulutukset ovat yksi esimerkki tästä. Osaamista kehitetään monipuolisesti sekä talouden että tuotannon johtamisessa.

Toteutettaessa ensimmäiseksi laajennusvaihtoehto pystyttäisiin nykyisiä tilan peltolohkoja kunnostamaan, että niistä voitaisiin saada tulevaisuudessa korkeampaa satoa. Samalla voitaisiin kartoittaa, minkälaiset mahdollisuudet yrityksellä olisi lisätä kokonaispeltopinta-alaa. Rakennettaessa suoraan kahden robotin navetta pitäisi tilalle ostaa paljon uutta eläinainesta, jotta navetta saataisiin täyteen. Laajennusvaihtoehdon ensin toteuttamalla uuteen kahden robotin yksikköön ei tarvitse ostaa niin paljon eläinainesta muualta vaan sitä saataisiin enemmän omasta karjasta. Vanha lypsykarjapihatto jäisi kokonaan nuorkarjalle sekä umpilehmille ja sitä tullaan muokkaamaan tarkoitukseen sopivaksi. Tällä tavalla toimittaessa tilaa valmisteltaisiin tulevaa kahden robotin yksikköä varten. Samalla voitaisiin rauhassa miettiä osastrategiaa: millä aikataululla ja millä tavalla olisi järkevintä tulevaisuudessa rakentaa kyseinen kahden robotin yksikkö.

6.3 Mittarit

Ensimmäisenä mitattavana tavoitteena olisi liikevaihdon kasvattaminen maidon tuotantomäärää lisäämällä. Tavoiteltu vuosituotanto vuonna 2030 on 1 200 000 litraa, mikä tarkoittaa nykyisen tuotannon kolminkertaistamista kymmenessä vuodessa. Olemassa olevista rakennuksista ja pelloista pyritään ottamaan kaikki irti ennen isompien investointien tekemistä. Tähän mittariksi soveltuu kokonaispääoman tuotto-%, joka on yhtä kuin tilikauden tulos ennen rahoituskuluja ja veroja jaettuna taseen loppusummalla. Kokonaispääoman tuotolle asetetaan markkinatasoinen tuotto eli 5 %. Samalla vahvistetaan tasetta, rahoitusasemaa ja vakavaraisuutta tekemällä investointeja pikkuhiljaa tulorahoituksella ja säästetään vakuuksia tulevia investointeja varten, jolloin vieraan pääoman saanti helpottuu. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella, joka pyritään pitämään joka tilanteessa yli 40 %:n. Lopuksi toiminnan pitää olla myös kannattavaa, jotta yrityksestä saadaan maksettua lainan lyhennysten, verojen ja investointien jälkeen omistajille kohtuullinen palkka. Käytökate-% pitäisi olla joka tilanteessa yli 20 %.

Taloudelliset tavoitteet saavutetaan, mikäli arvolupaus asiakkaalle pystytään lunastamaan. Asiakskohtaisia mittareita ovat solumäärä keskimäärin/vuosi, pitoisuudet sekä maitomäärä hakuker-
taa kohti. Solumäärä pidetään E-luokan rajoissa eli maksimissaan 250 000 kpl/ml. Maidon hinta seuraa maailmanmarkkinoita ja arvo-osista maksetaan kulloisenkin kysyntä- ja tarjontatilanteen mukainen hinta. Pitoisuudet pyritään pitämään mahdollisimman korkealla tasolla. Asiakkaan logistiikkakustannuksiin vaikuttaa erityisesti kerralla haettavat maitomäärät, joiden tulisi olla mahdollisimman suuria.

Ennen suurempia investointeja kaikki vapaa navettatila tullaan hyödyntämään, samalla kun kasvatetaan karjamäärää tietoisesti tulevaisuutta ajatellen. Tarkoituksena on tuottaa nykyisten seinien sisällä mahdollisimman paljon maitoa ja toteutumisen mittari on tuotetun maidon määrä navettaneliötä kohti Säilörehun laatuun tullaan panostamaan ja se tullaan hyödyntämään entistä tehokkaammin. Tavoitteena on tuottaa strategian mukaisesti sopivaa rehua joka eläinryhmälle oikea määrä. Satotasojen ollessa kunnossa käytössä olevan peltoalan tulisi riittää ja hehtaarilla olisi tällöin mahdollisimman vähän eläinyksiköitä. Eläinainesta tullaan jalostamaan parempaan suuntaan, jolloin energiakorjattu maitotuotos/lehmä olisi mahdollisimman korkea.

Koulutuksissa ja erilaisissa tapahtumissa vierailaan mahdollisuuksien mukaan ja verkostojen osaamista hyödynnetään tarvittaessa. Yhteistyökumppaneiden kanssa suhteita pyritään tiivistämään. Johtamisosaamista kehitetään sekä ihmisten että talouden johtamisen osalta. Yrittäjät pitävät myös omasta jaksamisestaan huolta, jolloin työmotivaatio pysyy kunnossa. Avainhenkilöt tul- laan sitouttamaan yrityksen toimintaan, jolloin kaikki ovat tietoisia strategisista tavoitteista. Strate- gia suuremman kokonaisuuden osana on kuvattu kuviossa 19.



KUVIO 19. Strategia osana kokonaisuutta, joka johtaa haluttuihin lopputuloksiin

6.4 Toimintasuunnitelma

Visiona maatalousyrityksellä on pitkälle automatisoitu lypsykarjatila, jossa työn tekeminen on mielekäästä. Lehmiä tulisi olemaan noin 120 kappaletta ja lypsy hoituisi roboteilla. Tarkoituksena on työllistää kaksi yrittäjää sekä vähintään yksi työntekijä. Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara, joten halutaan panostaa ihmisten hyvinvointiin ja siihen, että heitä johdetaan oikein. Tarkoituksena

tilalla on säilyttää kilpailukyky myös tulevaisuudessa ja tämä edellyttää investointeja. Kahden robotin lypsykarjanavetta on suuri investointi ja tarkoittaisi karjamäärän kolminkertaistamista nykyisestä. Laskelmat osoittavat, että taloudellisiin tavoitteisiin päästään hyvällä tuotoksella, kulujen hallitsemisella ja laadukkaalla omalla säilörehulla.

Ensimmäiseksi toteutetaan nykyisen lypsykarjanavetan laajennus 55 lehmäpaikkaan, jonka jälkeen aletaan suunnittelemaan vaiheittaista omistajanvaihdosta. Samalla kun navetan laajennus tapahtuu, aletaan nykyisiä tilan peltolohkoja kunnostamaan ja raivataan lisää uutta peltoa. Kun peltojen pH ja vesitalous on kunnossa, huolehditaan, että maassa on riittävästi kasvuvoimaa, jotta saadaan määrällisesti sekä laadullisesti oikeanlaista nurmisäilörehua. Laajennusta ajatellen karjaa jalostetaan robotille sopivaksi ja tilan jalostustavoitteet huomioon ottaen. Kun kaikki osa-alueet ovat kunnossa, voidaan ryhtyä suunnittelemaan tulevaa kahden robotin navettainvestointia.

Seuraavaksi keskitytään investointiin ja investoinnin ylös ajamiseen sekä huolehditaan että navetta saadaan mahdollisimman nopeasti täyteen. Navetta pyritään täyttämään omasta karjasta ja eläimiä pyritään ostamaan mahdollisimman vähän ulkopuolelta, koska eläimien ostaminen lisää eläintautiriskiä sekä aiheuttaa paljon kustannuksia. Ennen investointia ja sen jälkeen tuotetaan mahdollisimman suuri osa karkearehusta itse, koska rehujen ostaminen on suurin yksittäinen kustannuserä laskelmien mukaan. Mikään näistä tavoitteista ei toteudu ilman osaavaa sitoutunutta henkilöstöä. Ison kokonaisuuden hallinta vaatii uudenlaista johtamisosaamista, joka tarkoittaa osittain perinteisistä ”isäntä ja emäntä” -rooleista luopumista. Robottien myötä lypsytyön jäädessä pois työnteko tulee olemaan joustavaa eikä niinkään kellonaikoihin sidottua ja työtehtävät pystytään suunnittelemaan monipuolisemmin.

LÄHTEET

Axson, D. 2010. Best Practices in Planning and Performance Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Business Finland 2020. Business Finlandin skenaariot. Viitattu 25.8.2020 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/strategia/business-finlandin-skenaariot/>

Fjertorp, J. 2015. Strategier för konkurrenskraft -Spelar strategierna någon roll för jordbruks- och trädgårdsföretag? Jönköping: Landsbygdsanalysenheten

Fortum 2020. Rakennamme strategiillamme puhtaampaa maailmaa. Viitattu 21.3.2020, <https://www.fortum.fi/tietoa-meista/yhtiomme/rakennamme-strategiillamme-puhtaampaa-maailmaa>

Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. Helsinki: Alma Talent Oy.

Investopedia 2020. Working Capital (NWC). Viitattu 15.7.2020 <https://www.investopedia.com/terms/w/workingcapital.asp>

Irz, X., Jansik, C., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Puukko, H. & Tahvanainen, A. 2017. Suomalaisen elintarvikeketjun menestyksen avaintekijät. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja valtioneuvoston kanslia

Jokipii, P. 2006. Maatilayrityksen kilpailukyky. 1. p. Vantaa: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. <https://oamk.finna.fi/Record/leevi.139552>

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Viitattu 25.3.2020, <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Luonnonvarakeskus 2020. Kannattavuuskerroin. Viitattu 28.7.2020 https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/eufadnadvanced_so/taustatiedot/kannattavuuskerroin

Luonnonvarakeskus 2020. Maa- ja puutarhatalous. https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Tuloslaskelma/Kasitteiden_selityksia

McElwee, G. & Bosworth, G. 2010. Exploring the Strategic Skills of Farmers Across a Typology of Farm Diversification Approaches. Journal of Farm Management. 13. 819-838.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Viitattu 22.3.2020

Niemelä, M. Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.

Osuuspankki 2019. Investointien rahoitustuki. Viitattu 10.5.2020, <https://www.op.fi/documents/20556/65090/Maailman+investointituki+2019-2020/7b972075-6feb-04b7-fd64-45a186dec40f>

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. Helsinki: Alma Talent Oy.

Reijo Rautauoman säätiö. Hankintojen luokittelu. 2020. Viitattu 17.4.2020 <http://www.logistiikan-maailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/>

Ruokavirasto 2020. Liiketoimintasuunnitelman (LNRO 3430) laadintaohje 20.1.2020. Viitattu 18.3.2020. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/asiointi/oppaat-ja-lomakkeet/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/lomakkeet/3430_ohje.pdf

Strategy Train 2008. Luku 1: Strategisen johtamisen perusteet. Viitattu 24.4.2020, http://st.me-rig.eu/uploads/media/Download_Luku_1.pdf

Tilastokeskus 2020. Aineettomat hyödykkeet. Viitattu 24.3.2020, https://www.stat.fi/meta/kas/aineettomat_hyo.html

Verohallinto 2020. Maatalousyrittäjä. Viitattu 25.9.2020, <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/maatalousyritt%C3%A4j%C3%A4/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja -20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

WikliSoft Oy 2018. WikliSoft. Viitattu 18.3.2020. <https://www.wikli.fi/wiklisoft/>

Yritystulkki 2020. Investoinnin kannattavuus. Viitattu 10.7.2020 <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/suunnittelu/taloussuunnitelmat/investoinninkannattavuus/>