

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

C13

**Matti Ryhänen, Margit Närvä,
Timo Sipiläinen ja Jyrki Rajakorpi**

Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen työkirja





Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
C. Oppimateriaaleja 13

Matti Ryhänen, Margit Närvä,
Timo Sipiläinen ja Jyrki Rajakorpi

**Maitotilayrityksen
kokonaisvaltaisen
johtamisen työkirja**

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Seinäjoki 2021

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-43-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta.....	7
1.2 Kenelle työkirja on tarkoitettu?	7
1.3 Maitotilayrityksen kokonaisvaltainen johtamisprosessi tiivistetysti.....	8
1.4 Työkirjan rakenne	10
2 OSIO A: STRATEGIAN LUOMINEN.....	12
3 OSIO B: TOIMINTAMALLIN LAADINTA.....	38
4 OSIO C: TOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA	42
5 STRATEGIAN KESKEISET ELEMENTIT.....	49

JOHDANTO

1.1 Tausta

Tämä työkirja liittyy Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirjaan. Työkirja auttaa maitotilayrittäjää kokonaisvaltaisessa johtamisessa. Työkirjan kysymyksiin vastaamalla maitotilayrittäjä rakentaa perustan kokonaisvaltaiselle johtamiselle. Kysymyksiin vastatessa voi käyttää apuna Käsikirjaa. Työkirjan kysymyksissä on viitattu, mistä Käsikirjan kohdasta löytyy lisätietoa.

Maitotilayrittäjä hyötyy kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Kokonaisvaltaisella johtamisella maitotilayrityksen toiminnalle saadaan selkeä suunta, jolloin tavoitteita toteutetaan määrätietoisesti. Maitotilayrityksillä on erilaiset lähtökohdat. Esimerkiksi maitotilayrittäjän osaaminen ja ominaisuudet, lehmämäärä ja peltoala ovat erilaisia. Lähiympäristön ja omien resurssien tarkastelu on tärkeää, sillä ne vaikuttavat suuresti yritystoiminnan edellytyksiin ja menestymismahdollisuuksiin.

Työkirjan laatimisen tuloksena saa strategian, toimintamallin ja toimintasuunnitelman, joiden mukaan maitotilayritystä johdetaan. Kun maitotilayrittäjän tavoitteet muuttuvat tai toimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia, jo kertaalleen laadittua työkirjaa voi käyttää pohjana uuden strategian luonnissa.

1.2 Kenelle työkirja on tarkoitettu?

Työkirja soveltuu **erilaisille maitotilayrityksille**: yhden yrittäjän maitotilayrityksille, yrittäjäperheen maitotilayritykselle, ulkopuolisia työllistäväälle maitotilayritykselle sekä yhteisnavetoille.

Työkirjaa voi hyödyntää **maitotilayrittämisen eri vaiheissa**. Tavoitteet voivat muuttua ajan myötä, sillä maitotilayrittäjän elä-

mäntilanne ja -vaihe vaikuttavat tavoitteisiin ja riskinottohaluun. Aloittava ja yritystoimintaa kehittävä maitotilayrittäjä tarvitsee yleensä uuden strategian. Yritystoiminnan alussa strategian luominen, suuret investoinnit ja maksuvalmiuden säilyttäminen ovat keskeisiä asioita. Keski-ikäinen maitotilayrittäjä voi ajatella jatkavansa toimintaansa ennallaan olemassa olevien resurssien pohjalta, jolloin prosesseja kehittämällä voi parantaa kannattavuutta. Tällöin on vaarana, että rakennekehityksestä jääetään jälkeen, mikä voi johtaa yrittämisedellytysten heikkenemiseen. Työkirjan johtavana ajatuksena on maitotilayrityksen kokonaisvaltainen johtaminen ja yritystoiminnan kehittäminen kannattavuuden parantamiseksi, mutta sen osia voi hyödyntää myös muista lähtökohdista. Jos maitotilayrittäminen ei ole paras pitkän aikavälin tavoite, työkirjan avulla voi luoda pohjaa muita ratkaisuja varten. Työkirjaa soveltaen voi pohtia esimerkiksi tuotantosuunnan vaihtamista tai jopa hallittua tuotannosta luopumista. Pitkän aikavälin tavoitteiden kytkeminen jokapäiväiseen toimintaan auttaa tässäkin tapauksessa.

1.3 Maitotilayrityksen kokonaisvaltainen johtamisprosessi tiivistetysti

Kokonaisvaltainen johtaminen lähtee liikkeelle maitotilayrittäjän kyvystä ajatella tulevaisuutta ja pohtia, millaista maitotilayrittäminen on tulevaisuudessa. Maitotilayrittäjän on hyvä pohtia, millaisia muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu ja mitkä muutokset toteutuessaan vaikuttavat eniten maitotilayrityksen toimintaan. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien pohtiminen auttaa varautumaan muutoksiin ja miettimään vaihtoehtoja eri tilanteisiin.

Jotta maitotilayritystä pystyy kehittämään, on tunnettava maitotilayrityksen nykytilanne. Jokainen maitotilayritys on erilainen. Samankin kokoluokan maitotilayrityksissä eroa voi olla esimerkiksi yrittäjän osaamisessa ja mielenkiinnon kohteissa. Samoin eroja

on esimerkiksi navetan toimivuudessa, eläinaineksessa, peltojen sijainnissa ja laadussa, koneissa ja laitteissa ja verkostoissa. Mitä paremmin maitotilayrittäjä tunnistaa ominaisuutensa, resurssinsa ja asemansa, sitä paremmin hän pystyy toimimaan, tekemään valintoja ja kehittämään yritystoimintaa.

Kokonaisvaltaisen johtamisen perustan muodostaa strategia eli suunnitelma, jonka avulla pitkän aikavälin tavoite pyritään saavuttamaan. Tahtotilalla kerrotaan, mitä yritystoiminnalla tavoitellaan. Visiolla esitetään näkemys tulevaisuuden kuvasta, joka halutaan toteuttaa. Visiona voi olla esimerkiksi saada toimeentulo yrittäjäperheelle, hallittu kasvu tai maitotilayritys on kustannusjohtaja. Vision lisäksi on tärkeitä kirjata keskeiset tavoitteet. Tavoitteilla kerrotaan, mitä halutaan saavuttaa. Tavoite voi olla esimerkiksi tuottavuuden kasvattaminen ja tehokkuuden lisääminen, jotta kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta voidaan parantaa.

Vision ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen mietitään, miten nämä saavutetaan. Tässä vaiheessa tarkastellaan, mihin asioihin panostetaan ja mistä luovutaan. Maitotilayrittäjä voi esimerkiksi päättää keskittää oman työpanoksensa lypsylehmien hoitamiseen ja päättää ulkoistaa peltotyöt urakoitsijalle. Strategisten valintojen ja suunnitelmien tulisi muodostaa selkeä polku (strategia), jossa on määritelty asioiden toteuttamisen järjestys ja aikataulu.

Jo strategian laatiminen lisää maitotilayrittäjän tietoisuutta toimintaympäristöstä ja asioista, mutta tietoisuuden lisääntyminen ei riitä, vaan strategia on vietävä myös käytäntöön. Käytäntöön viemisen tueksi laaditaan toimintamalli ja toimintasuunnitelma.

Toimintamallin avulla strategian toteutus viestitään selkeästi maitotilayrityksessä toimiville. Toimintamallin laadinta lähtee liikkeelle esittämällä halutut lopputulokset. Tämän jälkeen esitetään tekijät, joilla halutut lopputulokset saavutetaan, ja millaista

toimintaa lopputulosten saavuttaminen edellyttää. Sen jälkeen esitetään, mitä toteuttaminen vaatii ja mitkä tekijät mahdollistavat haluttujen tulosten saavuttamisen. Tulosten saavuttamista mitataan kehitysmittareiden avulla.

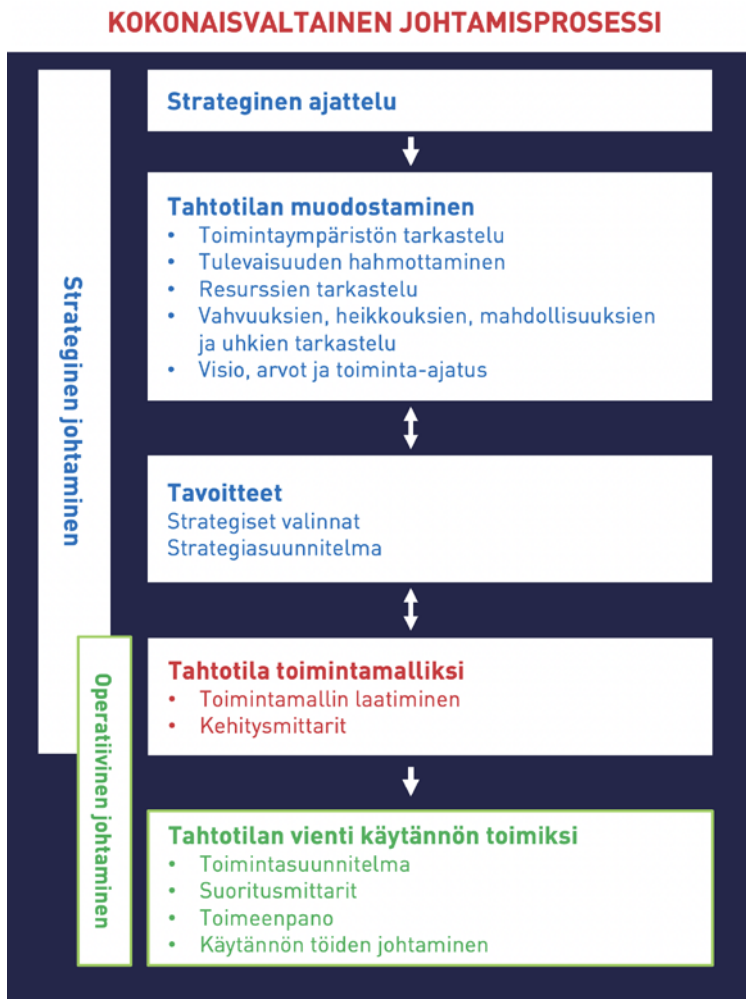
Toimintamallin jälkeen tehdään toimintasuunnitelma, joka tuo strategian päivittäisen tekemisen tasolle. Toimintasuunnitelman laadinnan aikana päätetään käytänteet, miten työt järjestetään, kuka mistäkin työstä on vastuussa ja miten varmistetaan, että työt on hyvin tehty. Tässä vaiheessa mietitään eri työtehtävillä tavoitteet, joiden saavuttamista mitataan suoritusmittareilla. Näin saadaan selville, onko työtehtävät hyvin tehty.

Maitotilayrittäjä ei voi kopioida sellaisenaan muiden maitotilayrittäjien tekemiä valintoja, koska erilaisiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin tarvitaan erilaisia ratkaisuja. Toimintaympäristössä voi tapahtua ennakoimattomia muutoksia, joten maitotilayrittäjän on strategian teon jälkeenkin seurattava aktiivisesti toimintaympäristöä ja päivitettävä strategiaa tarvittaessa.

1.4 Työkirjan rakenne

Kuviossa 1 esitetään maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen prosessi, jonka rakenteen mukaisesti työkirja etenee. Kokonaisvaltaisen johtamisen prosessi alkaa strategisesta ajattelusta. Tietoa hankitaan toimintaympäristöstä ja pohditaan, millaisia muutoksia toimintaympäristössä on tapahtumassa. Oman maitotilayrityksen resursseja arvioidaan ja pohditaan oman yritystoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä pohditaan uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen muodostetaan arvot, visio ja toiminta-ajatus sekä selvitetään menestystekijät, joilla visio voidaan toteuttaa. Seuraavaksi päätetään tavoitteet ja tehdään strategiset valinnat. Strategiasuunnitelma laaditaan vision saavuttamiseksi. Toimintamallin avulla tahtotila ja strategiasuunnitelma muunnetaan käytännön toimiksi ja työtehtäviksi.

Toimintasuunnitelman avulla päätetään käytänteet, töiden tekeminen, vuorovaikutus ja vastuut.



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen johtamisprosessi.

Työkirja jakautuu kolmeen eri osaan. A-osiossa luodaan maitotilayrityksen strategia, B-osiossa laaditaan toimintamalli ja C osassa laaditaan toimintasuunnitelma. Nämä eri osa-alueet yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen johtamisen perustan. Eri osioiden on oltava keskenään vuoropuhelussa, joten vaikka laadinta lähtee liikkeelle osiosta A, niin osioon A on palattava uudelleen suunnitelman edetessä osioissa B ja C.

2 OSIO A: STRATEGIAN LUOMINEN

Tässä osiossa (Kuvio 2) tarkastellaan toimintaympäristöä ja toimialaa, selvitetään resurssit ja niiden hankintamahdollisuudet; tarkastellaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, muodostetaan arvot, visio ja toiminta-ajatus. Sen jälkeen tehdään strategiset valinnat, päätetään tavoitteet ja tehdään strategiasuunnitelma, jonka toteuttamisella tavoitellaan vision saavuttamista. Päätetään, miten strategiasuunnitelma toteutetaan.



Kuvio 2. Strategian luomisen vaiheet.

Strateginen ajattelu

(Käsikirjan luku 2.2.)

Millaisia muutoksia näette tapahtuvan maitoalalla 10 vuoden kuluessa? Pohtikaa asiaa eri tasojen näkökulmasta: koko maailma, Eurooppa, Suomi.

Millaisia muutoksia näette tapahtuvan lähiympäristössänne (maakunta, kunta, kylä) 10 vuoden kuluessa (pellon ja osaavan ty voiman saatavuus, uudet toimintatavat, yhteistyömahdollisuudet jne.)?

Nykytilan kuvaaminen (Missä nyt ollaan?)

(Käsikirjan luku 2.3)

Millaisessa toimintaympäristössä toimitte (luonnonolot, sijainti, kumppanit)?

Mitkä tekijät ja asiat vaikuttavat maitotilayrityksenne menestymiseen tällä hetkellä?

Millaisia maitotilayrittäjiä olette suhteessa muihin maitotilayrittäjiin (”itsetutkiskelua” esimerkiksi koulutuksesta, osaamisesta, työkokemuksesta, iästä, terveydestä ja persoonallisuudesta).

Miten edellä kuvaamanne ominaisuudet vaikuttavat yrittämiseen?

Esittäkää piirtämällä maitotilayrityksenne nykytila rakennekuvana, jossa esitätte maitotilayrityksenne nykyiset tuotannonhaarat ja toiminnot tuotannonhaaroittain. (Esimerkki rakennekuvioista on esitetty Käsikirjan kuviossa 2.1.) Voitte tuoda alla olevaan kenttään kuvan tiedostona.

Vaihtoehtoisten toimintatapojen kartoittaminen

(Käsikirjan luku 2.4)

Nykytilan kuvaamisen jälkeen kartoitetaan vaihtoehtoiset toimintatavat. Vaihtoehtoisia toimintatapoja, kuten itse tekemistä, yhteistyötä, urakoitsijoiden hyödyntämistä ja muita mahdollisia toimintatapoja vertailemalla on mahdollista selvittää paras strategia maitotilayritykselle. Tulevaisuuden toimintatapa valitaan vasta, kun strategia on laadittu ja tuotantosuunnitelmat tehty.

Kuvatkaa toiveenne ja kiinnostuksenne kohteet. Mitä te haluatte?

Millaiset toimintatavat yleistyvät maitotilayrityksissä?

Mitkä toimintatavat ovat maitotilayrityksessänne mahdollisia?

Mitä eri toimintatavat edellyttävät (riittävät resurssit, osaaminen, yhteistyöhalu ja/tai -kyky jne.)?

Mitä haasteita uusien toimintatapojen käyttöön liittyy?

Pohtikaa vaihtoehtoiisiin toimintatapoihin liittyviä riskejä. Millainen halu ja kyky teillä on ottaa riskejä, jotka liittyvät uusiin toimintatapoihin?

Toimintaympäristön tarkastelu

(Käsikirjan luku 2.5.1.)

Ennakoikaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia seuraavista alla olevista näkökulmista. Pohtikaa vaikutuksia maitoalaan. (Toimintaympäristön tarkastelussa voitte tarpeen mukaan hyödyntää asiantuntijoita.)

MAATALOUSPOLIITTISET MUUTOSVOIMAT:

(mm. maatalouspolitiikan uudistukset, ohjaustoimet, korvausten ja tukien muutokset, kaupan vapautus/esteet, rakennemuutos ja ”vihreiden arvojen” nousu).

TALOUDELLISET MUUTOSVOIMAT:

(mm. hintavaihtelut, kuluttajien ostovoiman muutokset, korkojen vaihtelut, inflaation muutokset ja investointiedellytykset).

SOSIAALISET MUUTOSVOIMAT:

(mm. tulojakauman muutokset, väestörakenteen muutos, asenteet, kulutustottumukset ja etniset tekijät).

TEKNOLOGISET MUUTOSVOIMAT:

(mm. uudet tuotantovälineet, automatisoinnin kasvu, digitalisaatio ja ohjelmistosovellukset).

EKOLOGIS-EETTISET MUUTOSVOIMAT:

(mm. vastuullisuus ja hyvinvointi, ympäristön suojelu, lannankäsittelyn muutokset, energian käyttö, päästöjen vähentäminen, ilmaston muutokset ja eläinten hyvinvointimerkkien käyttöönotto).

LAINSÄÄDÄNNÖLLISET MUUTOSVOIMAT:

(kuluttaja-, ja tuoteturvallisuus, kilpailu- ja työvoimalainsäädäntö, sopimukset, viljelyrajoitukset ja verotus.

Edellisten lisäksi on tarkasteltava muutosvoimien voimakkuutta ja todennäköisyyttä. Listatkaa muutosvoimat niiden vaikuttavuuden mukaiseen järjestykseen. Sen jälkeen arvioikaa niiden toteutumisen todennäköisyyttä ja aikaväliä, jolloin muutos vaikuttaa. Lopuksi pohdikkaa vaihtoehtoja positiivisten muutosvoimien hyödyntämiseksi tai negatiivisilta suojautumiseksi.

Tulevan kehityskulun ennakointi

(Käsikirjan luku 2.5.2)

Laatkaa vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja, joihin varaudutte. Keskittykää maitotilayrityksen toimintaan eniten vaikuttaviin tekijöihin. Miten toimitte, jos kyseinen tulevaisuuden kehityskulku toteutuu?

Todennäköisin tulevaisuuden kehityskulku:

Yritystoiminnan kannalta edullinen tulevaisuuden kehityskulku:

Yritystoiminnan kannalta epäedullinen tulevaisuuden kehityskulku:

Resurssien tarkastelu

(Käsikirjan luku 2.5.3)

Listatkaa seuraavaan kehikkoon tärkeimmät resurssinne ja pohtikaa, tuoko resurssi etua muihin maitotilayrittäjiin verrattuna ja hyödynnettekö resurssia täysimääräisesti.

Resurssi	Tuoko resurssi etua muihin maitotilayrittäjiin verrattuna?	Hyödynnetäänkö resurssia täysimääräisesti?
Maitotilayrittäjät:		
Fyysiset:		
Taloudelliset:		
Henkilöresurssit:		
Yhteistyö:		

Millainen halu teillä on toimia maitotilayrittäjinä nyt ja tulevaisuudessa?

Millaisena koette kykynne toimia maitotilayrittäjinä suhteessa muihin maitotilayrittäjiin nyt ja tulevaisuudessa?

Mitkä ominaisuutenne maitotilayrittäjinä ovat hyödyksi tai haitaksi?

Millainen on kykynne maitotilayrittäjinä omaksua uusia ajatuksia ja toimintatapoja?

Mitkä resurssit tuovat maitotilayrityksellenne etua?

Millä toimilla edellä mainitsemanne resurssit on saatu etua tuoviksi?

Mitkä etua tuovat resurssit ovat vaikeasti korvattavissa?

Miten resurssien hyödyntämistä voi parantaa?

Millaisena resurssina näette lähiympäristön (mm. tilusjärjestelyt kuten peltojen rakenteen ja muodon parantaminen sekä lohkokoon kasvattaminen)?

Millaisena resurssina näette yhteistyön?

Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tarkastelu (Käsikirjan luku 2.5.4)

Kootkaa seuraavaan kehikkoon maitotilayrityksenne vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Voitte käyttää apunanne Käsikirjan liitteen 2.1 esimerkkiä.)

Vahvuudet

Heikkoudet

Mahdollisuudet

Uhat

Miten hyödynnätte ja vahvistatte vahvuuksia?

Miten vältätte, lievennätte ja poistatte heikkouksia?

Miten hyödynnätte mahdollisuuksia?

Miten kierrätte, lievennätte ja poistatte uhkia?

Miten hyödynnätte parhaiten vahvuuksianne suhteessa toimintaympäristön antamiin mahdollisuuksiin eli hyödynnätte menestystekijät?

Miten hallitsette uhkia vahvuuksienne avulla, eli otatte uhat hallintaan?

Miten kykenette vähentämään heikkouksianne suhteessa toimintaympäristön antamiin mahdollisuuksiin eli muutatte heikkoudet vahvuuksiksi?

Miten varaudutte mahdollisiin heikkouksiin ja uhkien yhdessä tuomiin haasteisiin eli suojaudutte kriisitilanteelta?

Yhteenveto. Millaista toimintatapaa olette valitsemassa analyysin pohjalta?

Maitotilayrittäjän tahtotila

(Käsikirjan luku 2.6)

Kirjoittakaa tahtotilanne: Mitä haluatte maitotilayritykseltänne ja millaisen taloudellisen tuloksen haluatte saavuttaa?

Arvot, visio ja toiminta-ajatus

(Käsikirjan luku 2.6.1)

Kuvatkaa arvonne, jotka ohjaavat toimintaanne.

Laatkaa visio. Esittäkää näkemyksenne tulevasta toimintaympäristöstä (vähintään 10 vuotta) ja maitotilayrityksestänne tässä toimintaympäristössä.

Esittäkää toiminta-ajatus. Kuvatkaa, mille toimintanne rakennatte ja miksi olette maitotilayrittäjä. Se ohjaa tavoitteelliseen toimintaan.

Tavoitteet

(Käsikirjan luku 2.6.2)

Määrittäkää haastavat, toteutettavissa ja mitattavissa olevat tavoitteet sekä laatikaa aikataulu tavoitteiden saavuttamiselle.

Strategiasuunnitelma ja -valinnat

(Käsikirjan luku 2.6.3)

Tärkeää on selvittää, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä, mihin panostetaan ja mistä luovutaan. Reitin/polun kuvaaminen, miten visio ja tavoitteet saavutetaan, auttaa suunnitelman laatimisessa.

Millä tavalla ja millä keinolla toteutate visionne (toimintatavan valinta)?

Mihin panostatte?

Mistä luovutte?

Missä järjestyksessä etenette vision toteuttamisessa?

Arvioikaa toteutusaikataulu.

Laatkaa uuden strategian mukainen kuvaus maitotilayrityksenne toiminnasta. Voitte käyttää tarvittaessa esimerkkinä Käsikirjan kuviota 2.2. Voitte tuoda alla olevaan kenttään kuvan tiedostona.

Esittäkää rakennekuvapiirroksella uusi toimintatapa. Rakennekuva-
piirroksessa kannattaa tuoda esille, miten yritystoiminta järjestetään
tuotannonhaaroittain ja toiminnoittain. Voitte käyttää tarvittaessa esi-
merkkinä Käsikirjan kuviota 2.3. Voitte tuoda alla olevaan kenttään
kuvan tiedostona.

Kun olette valinnut strategian (toimintatavan). Pohtikaa alustavasti, miten toteutatte toimintatavan muutoksen. Yritystoiminnan kehittäminen (investoinnit, tuotantoprosessit jne.), resurssien ja teknologian hankkiminen (mitä itse, mitä yhdessä), osaamisen hankkiminen (mitä itse, mitä yhdessä, miten muutoin) ja vaikutukset sidosryhmiin jne.

3 OSIO B: TOIMINTAMALLIN LAATIMINEN

Tässä osiossa A määritelty tahtotila ja strategiasuunnitelma muunnetaan toimintamallin avulla käytännön tehtäviksi (Kuvio 3).

TOIMINTAMALLIN SUUNNITTELUPROSESSI; OSIO B



Kuvio 3. Toimintamallin laadinta.

Toimintamallin laatiminen

(Käsikirjan luku 3.2)

Mitä vaatimuksia meijeri maidolle asettaa (maidon laatukriteerit)?

Mitä haluatte lopputulokseksi (esim. kannattavuus, vakavaraisuus jne.)?

Mitä se teiltä edellyttää (keskeiset tekijät, joilla edellisessä kysymyksessä mainitut halutut lopputulokset voidaan saavuttaa)?

Mitä edellytysten toteuttaminen vaatii?

Mikä synnyttää yritystoimintanne kehittämistarpeen (strategian uusimistarpeen)?

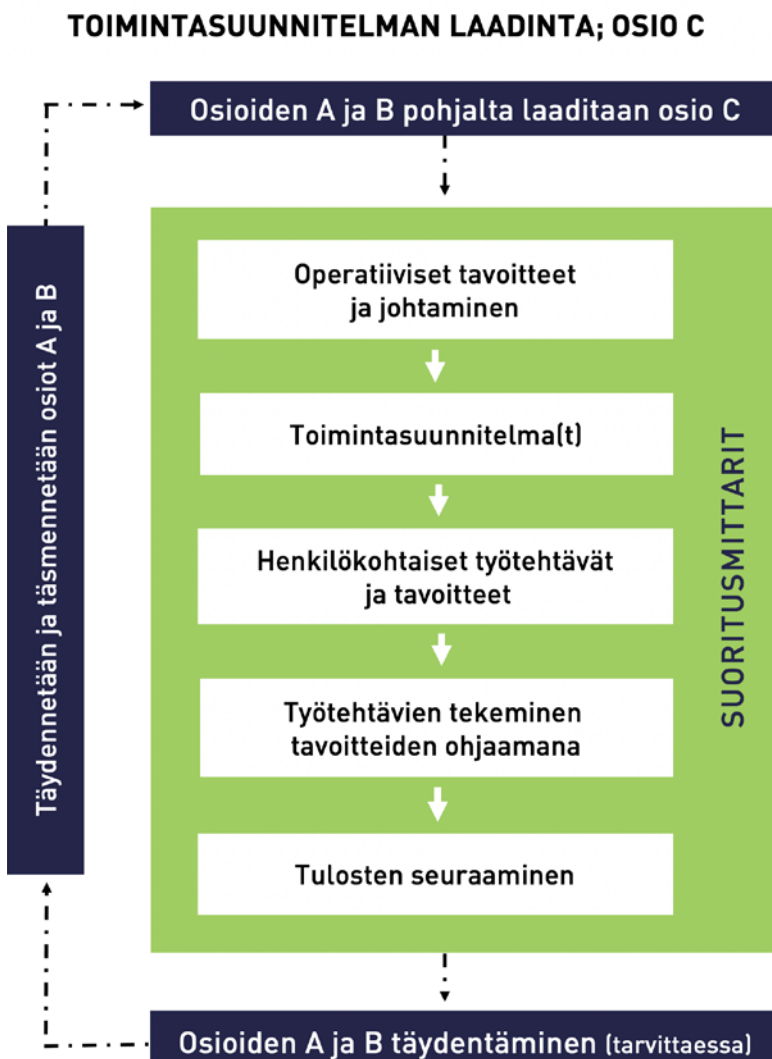
Kootkaa edellisen sivun asiat alla olevan kuvion vasemmanpuoleisiin laatikoihin. Valitkaa oikeanpuoleisiin laatikoihin mittarit, joilla vasem-
malla puolella esitettyjä tekijöitä mittaatte.

(Käsikirjan luku 3.3)



4 OSIO C: TOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Tässä osiossa laaditaan toimintasuunnitelma, jossa esitetään käytänteet, työtehtävät, vuorovaikutus ja vastuut (Kuvio 4). Tässä yhteydessä on varottava monimutkaisuutta. Kun jokainen on osallistunut strategian tekoon, se auttaa jokaista ymmärtämään roolinsa ja vastuunsa strategian toteuttamisessa.



Kuvio 4. Toimintasuunnitelman laadinta.

Laatkaa maitotilayrityksellenne uuden strategian pohjalta kokonaisprosessin kuvaus. Voitte käyttää tarvittaessa esimerkkinä Käsikirjan kuviota 4.2. Voitte tuoda alla olevaan kenttään kuvan tiedostona.

(Käsikirjan luku 4.2.2.)

Laatkaa maitotilayrityksellenne tarvittava määrä uuden strategian mukaisia prosessi- ja toimintokuvauksia (kasvinviljelystä ja kotieläintuotannosta). Voitte käyttää esimerkkinä Käsikirjan kuviota 4.3. Voitte tuoda näitä prosessi- ja toimintokuvauksia työkirjan loppuun tarvittavan määrän. Voitte listata alla olevaan kehikkoon, mitkä prosessi- ja toimintokuvaukset teette.

Suoritusmittareiden valinta

(Käsikirjan luku 4.2.3)

Suoritusmittarilla vastataan, milloin tehtävä on hyvin tehty. Mittarin on oltava luotettava, reaaliaikainen ja helppo seurata. Vastakaa alla oleviin kysymyksiin, joiden avulla saatte perusteita suoritusmittarivalinnoillenne.

Mitkä tuotosmittarit valitsette?

Mitkä tuottavuusmittarit valitsette?

Mitkä lehmien terveydentilan mittarit valitsette?

Mitkä kannattavuusmittarit valitsette?

Mitkä maksuvalmiustavoitteet asetatte?

**Mitä vaatimuksia asetatte osaamiselle, maineelle, hyvinvoinnille,
vapaa-ajalle?**

Käytännön töiden johtaminen

(Käsikirjan luku 4.2.4)

Seuraavaa kehikkoa hyödyntämällä voitte laatia työtehtäväsuunnitelman maitotilayrityksellenne. Listatkaa seuraavaan kehikkoon tärkeimmät työtehtävät, valitkaa keskeiset suoritusmittarit, asettakaa suoritustavoitteet, valitkaa tekijät ja vastaava ja merkitkää tarvittaessa kehittämistarpeet.

Työtehtäväsuunnitelma				
Työtehtävä	Suoritusmittarit	Suoritus-tavoitteet	Tulos/Kehit-tämistarve	Tekijät/Vastaava

Alla on esitetty syvällinen kehikko toimintasuunnitelman laadintaan varten. Voitte hyödyntää sitä tarvittaessa, etenkin kun teette isoja pitkälle aikavälille vaikuttavia kehittämispäätöksiä. Mallina voitte käyttää Käsikirjan liitettä 4.

VISIO:

Taloudellinen näkökulma

Miten saamme lisäkannattavuutta?

Asiakkaan näkökulma

Miten toteutamme meijerin asettamat tavoitteet?

Prosessien näkökulma

Millaisia prosesseja tarvitsemme lisäkannattavuuden saamiseksi?

Kehittämisen näkökulma

Miten säilytämme kyvyn kehittyä ja mitä osaamme hyvin?

5 STRATEGIAN KESKEISET ELEMENTIT

Tähän voitte koota tekemänne strategian keskeiset elementit: arvot, toiminta-ajatus, visio, keskeiset tavoitteet, keinot, joilla visio saavutetaan.

Arvomme

Toiminta-ajatuksemme

Visiomme

Keskeiset tavoitteemme

Keinomme saavuttaa visio

Uuden strategian mukaiset prosessi- ja toimintokuvaukset (kasvinviljelystä ja kotieläintuotannosta). Voitte käyttää esimerkkinä Käsikirjan kuviota 4.3. Voitte tuoda tekemänne prosessi- ja toimintokuvaukset seuraaville sivuille.

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-43-3 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES